

# KRISIAREN ONDORIO PSIKOSOZIALAK: BEREZITASUNIK OTE?

EDUARDO APODAKA

Profesor del departamento de Psicología Social y Metodología de las Ciencias  
del Comportamiento de la Facultad de CC. SS. y de la Comunicación

---

## ABSTRACT

Es evidente que la crisis tiene consecuencias muy diversas y complejas. Las psicosociales no son las menos relevantes. Pero en este ámbito las consecuencias de la crisis no son especiales, no difieren de las consecuencias del capitalismo global de nuestros días. En este artículo se repasan, someramente y al hilo de la crisis, las consecuencias psicosociales del capitalismo flexible y globalitario. Hay que tener en cuenta que las lógicas que rigen el capitalismo hoy en día se han renovado y han surgido algunas nuevas con el desarrollo del denominado capitalismo global de consumo. Entre ellas, la más destacada, junto con la flexibilidad global, es la del valor añadido. En el artículo se ha intentado explicar cuáles son las consecuencias de dichas lógicas para la vinculación entre trabajador y organización, para ello se han analizado los cambios en el «contrato psicológico» y en las nuevas técnicas de gestión desde un punto de vista crítico.

*Palabras claves:* crisis, consecuencias psicosociales, contrato psicológico, capitalismo global de consumo, técnicas de gestión, incertidumbre, males psicosociales.

Bistan da, krisiak ondorio asko eta askotarikoak ditu. Psikosozialak ez dira garrantzi gutxienekoak. Baina arlo honetan krisiaren ondorioak ez dira bereziak, gaur egungo kapitalismo globalarenak baino ez dira. Artikulu honetan, gaingiroki bada ere, kapitalismo malgu eta globalitarioaren ondorio psikosozialak aztertu ditut krisiaren harira. Kontuan hartu behar da kapitalismoa arautzen duten logikak zaharberritu eta kasu batzuetan sortu berri direla. Haietan esanguratsuenak malgutasun globalarekin batera, balio erantsiarena da. Hortaz, hitzarmen psikologikoa

*deritzonetik abiatu eta logika horiek langile eta antolakunde arteko loturari nola eragin dion ulertu eta testuinguru horretan management-ak zer nolako betekizun duen jorratu. Alde horretatik, merkatu malguaren eta kontsumo-logikaren balio erantsiaren eskakizunaren aurrean, langileak maneiatzeko teknikek eta diskurtsoek zer dakarten azaldu nahi izan dut ikuspuntu kritiko batetik.*

*Gako hitzak: krisia, ondorio psikosozialak, hitzarmen psikologikoa, kontsumoko kapitalismo globala, maneiu-teknikak, ziurgabetasuna, gaitz psikosozialak.*

■ *It is clear that the financial crisis has extremely diverse and complex consequences, of which the psychosocial consequences are by no means the least relevant. However, in this area the consequences of the financial crisis are not special and are no different from those of the global capitalism of our times. This article offers a brief summary in line with the financial crisis of the psychosocial consequences of flexible and globalitarian capitalism. One has to take into account that the logic governing capitalism has developed and that today some new concepts have arisen within the context of what we know as «global consumer capitalism». The most important of these, along with global flexibility, is value added. The intention behind the article is to explain the consequences of these logical concepts in terms of the relationship between the employee and the organisation. To do this, changes in the «psychological contract» have been critically analysed, as have the new management techniques.*

*Key words: crisis, psychological consequences, psychological contract, global consumer capitalism, management techniques, uncertainty, psychological malaise.*

---

## 1. Krisiaren erretorika

Azken krisia agertu zenean kapitalismo fase berri batera abiatu beharra zegoela adierazi zuen batek baino gehiagok, adierazpen haietan esanguratsuenetakoa bat frantziar presidentearena izan zen. Sarkozy-k iraultza kapitalista berri bat behar genuela esan zuen, kapitalismoa berriro fundatu eta moralizatu beharra zegoela. Kapitalismo zaharberri horrek, nolabait, kapitalismoaren erroetara jo behar zuen, produkzioan oinarritu eta estatu-arteko erakundeen begira arautzailearen zainpean ibili beharko zuen. Benetan sinetsi behar al dugu liberalizazio, pribatizazio eta desregulazio neoliberalak bukatu direla?

Esanak esan, kapitalismoaren erroa, are gehiago, kapitalismoaren izpiritua ez da inoiz aldendu hasiera batean izan zen hartatik. Iraultzailea da, edo nahiago baduzue, «berritzailea». Marx-ek esan moduan: solido guztia airean desegiten du. Kapitalismoak kapitala du helburu eta helbide, betiko lez, eta etengabe jakin izan du egokitzen garaian-garaian izan diren aldaketetara, gatazketara eta hark berak sortutako baldintza berrietara. Krisia da kapitalismoaren muina, hazteko eta irauteko behar duen mutazio endogenoa. Ez da, azken krisi hau ere ez, aro baten bukaera-krisia, kapitalismoaren berritze eta egokitze beste saio bat baizik. Alde horretatik datoz, etorri dira, nobedadeak. Azken hogeita hamar urtetako zikloaren bukaera izan liteke krisi hau; baina momentuz, zikloaren inertzien mendera bizi gara. Ageriko krisiak, haizeratutako krisiak, doitze mingarrien atalasea izan ohi dira. Nora doa, hortaz, kapitalismo berri hau? Eta zer dakarkio jendeari? Nola aldatuko du jendearen bizimodua eta jendea bera? Erantzun eman nahian, lehenengo eta behin, sistemaren logika berri nagusiak azalduko ditut, ondo ezagunak badira ere. Saiatuko naiz ondorio psikosozialak banan-banan aletu beharrean, horien marko orokorraren ardatzak zehazten. Handik sortuko da ondorio (eta batez ere, kalte) horien ulermena. Logika horiek azaldu ondoren, laneko gaizkizatearen nondik norakoak zehaztuko ditut, ez ongizatearena, izan ere, artikulua honetan ardura zaidana ez da lan-zoriona edo lan-poza, idatzi honen kezka kontrakoa da, oso orokorra diren lan-zorigaitza eta lan-nahigabea. Nondik eta nola sortzen dira? Zein da gaitz horien sorburua eta sendabidea?

## 2. Kapitalismo globalitarioaren logikak

Askotan, globalizazioaz hitz egin arren, galdu egiten dugu bistatik sistema baten mendean bizi garela. Mundu osora zabaldu da merkatu-sistema oro har-

tzailea, badira aldeak eta badira nabardurak, baina merkatua mundu-merkatua da gaur egun. Sistemak berak bere burua ezkutatzera jotzen du, orotara zabaldu delako eta legitimazio iturri nagusia halako naturalizazioa eta unibertsalizazioa delako: besterik ez dago, bestela ezin da izan. Begirada orokor bat hartze aldera, sistema logiketan zatituko dut.

Logika horiek banan-banan ekarriko ditut hona. Ez dira, ordea, zein bere aldetik ari. Alderantziz, logika horiek elkarri eutsiz eta eraginez dihardute eta etengabeko elkar elikatze batean bilakatzen dira. Hori dela eta, behean egingo dudan aurkezpenean hainbat kontu errepikatuko ditut. Bestalde, nagusiak baino ez ditut ekarriko hona, badira xumeagoak edota xeheagoak ere, baina hauekin batera aritzen dira.

- *Globalitarismoa*. Ekonomiaren globalizazioa Modernitate osoan zehar garatu den prozesua izan bada ere, ez dago dudarik azken aldi honetan azkartu egin dela oso. Esan daiteke, globalizaziotik globalitatera pasa garela, nolabait, globalizazio-prozesua bete egin dela. Baina azpimarratu behariko genuke globalitate hori ez dela bizimodu bat, ezta egoera neutro bat, baizik eta mundua menderatzeko eta gobernatzeko modu bat. Hori bera seinalatu nahi du *globalitarismo* kontzeptuak. Gero eta sare zabalago eta globalizatuagoetan biziko gara. Tokiko bizitza bera ere, guztiz aldatuko da (aldatzen ari da) sare horien eraginez. Globalizazioak merkatu bakar bat eratuko du munduan, mundua merkatuarekin nahastu eta bat eginda geratuko dira biak ala biak. Mundu-merkatu bakarra, merkatu-mundu bakarra. Zabaltzea ez da soilik geografikoa, bizitzaren alderdi guztietara zabaldu baita merkantilizazioa. Globalitarismoaren beste alderdi esanguratsua, boterearen urruneko kontzentrazioa da. Gero eta urrunago, abstraktuago eta ezezagunagoak izango dira boteredunak. Joko-zelai multilateral batean aritzen direnez boterea dutela ukatu ohi dute boteredunek, baina ezin da ahaztu joko-zelai hori beraiek atontzen dutela.
- *Araugabetzea*. Joan-etorriko bidaia dirudi araugabetze unibertsalarenak. Krisiak muga jarriko ote dio erregulazio ezari? Egia esan, araugabetzea dotrina faltsua izan da beti. Liberalizazioaren izenean merkatu globala eraiki eta boteregune mundialak sortu dira, baina joko-arauak aldatuz, ez hain zuzen arau, lege eta kode guztiak bertan behera utziz. Ezabatu diren arauak maiz izan dira langileak, talde sozial behartsuak edota ingurumena babesteko neurriak. Kontua da estatuek eta ordezkariak demokratikoez duten indarrek arautzeko ahalmena berreskuratuko duten edo mundukorporazioek eutsiko dioten botereari. Arartean, araugabetzea bizi-estilo eta filosofia bilakatu zaigu, globalizazioaren «logika kulturala» dela esan genezake. Aurrez aurre oldartu zaion diskurtsorik eraginkorrena ekologismoarena da. Handik datoz arautze-saio berriak, beharrak ere bai.
- *Malgutasuna*. Malgua izatea omen da gure garai honetan bizirauteko eta arakasta izateko ezinbestekoa. Hala ere, malgutasuna oso kontzeptu za-

bala denez zer esan nahi den zehaztu beharra dago. Malgutasuna antolaketaren malgutasuna izan daiteke, edo lan-merkatuarena, edo langilearena. Hirurak doaz batera malgutasunaren inguruan dugun zaparradan: lan-merkatua eta merkatua bere osoan malguak dira araurik gabe ari direlako, beraz aldakorrak eta aldagarriak dira eta bai enpresari bai langileari kanpo-aldakortasuna barnerarazi diete. Merkatu ireki eta berri-tzaile batean aritu behar duten enpresek eta langileek aldaketarako eta berrikuntzarako prest egon behar dute, malgua behar dute. Langileentzat malgua izatea hiru ezaugarritan gauzatzen da: langilea moldakorra, mugikorra eta iraungikorra izango da, hau da, ataza berrietara errez moldatuko da, lekualdatzeko prest egongo da eta lan-harreman hauskorrak arazo barik onartuko ditu. Malgutasuna, bestaldetik, krisiari aurre egiteko gustuko aterabidea dute ekonomista neoliberal askok, baina bistan da malgutasunaren karga langilearen bizkar gainean eroriko dela, orain arte gertatu den bezala. Zenbat eta malguagoa den merkatua edo antolakuntza, hainbat eta nora ezaگو ibiliko da langilea.

- *Segurtasun eza*. Zygmunt Bauman-ek (1999) alemanerazko berba bat erabili zuen segurtasun eza oro bildu nahian: *unsicherheit* hitzak ziurgabetasuna, segurtasun eza eta babesgabetasuna esan nahi omen du. Hirurak dira aro honetako ezaugarri bizi-biziak, eta hirurak dira egoera psikosozialak. Lehendabizikoa jakintza arlokoa da: ez dakigu ziur zer gertatuko den, ezta zer pentsatu edo nola erabaki behar dugun, irizpide sendo eta irmorik ez dugu. Bigarrena, jendarteko mesfidantzaren ondorioa da, besteak etsai dira, ez dago segurtasun fisikorik, ez bake sozialik. Eta hirugarrena, norberaren egoerari dagokio: zer nolako babesaren duen, zer nolako berme eta aseguru min, kalte edo oinazeei aurre egiteko. Babes kolektiboak, auzo eta lagunarteko babesak, sare sozialak edota familiarak ahuldu egin dira, jendarte-elkartasuna gero eta meharragoa omen da. Gaur gero, babes-sistema gehienak pribatuak izango dira (berdin da poliziaz edota osasun-aseguruaz ari garen), jendea zatikatzea eta elkarrengandik bereiztea izango dute helburu eta mugarik gabe ugalduko dira edonon eta edozertarako. Hala ere, ez dirudi babesgabetasun-sentsazioa, agerian eta aterperik gabe egotearen sentsazio hori leunduko dutenik. Dena da, dena zaigu, prekario.
- *Ziurgabetasuna eta atzeraeragina*. Aurreikuspen arrazionalaren kalkulua fintzen ari da: lehengo xalotasuna ahaztuz etengabeko gogoeta konplexu batera goaz. Honek informazio eta ezagutzaren kudeaketa zorrotzago eta adituago eskatuko du eta aldatuko du garapenaz eta aurrerapenaz dugun irudi sinpleegia: prozesu lineal eta metagarri baten ordeztu, prozesu konplexu eta atzera-aurrerako mugimenduez betea. Aurrekoaren ondorioz, pentsatzeko eta erabakitzeko eremu naturala *ziurgabetasuna* izango da. Adituek eta erabaki-hartzaileek «zuhurtasun printzipio» erabiliko dute sarritan.

- *Balio erantsiaren bila*. Lan-jarduera nagusien helburua ere aldatu da. Gizarte postindustrialean hirugarren sektorea da nagusi, hau da, zerbitzuak dira ekonomiaren jarduera-sektore gidaria. Baina ez da hor geratu aldaketa hau. Dagoeneko ikusten ari gara proiektzio handiena duten eta izango duten lanak «lan sinboliko-analitikoak» direla, hau da, informazioa eta sinboloak (datuak, hitzak, ikus edo entzunezko produktuak) sortu eta komertzializatzen dituzten lanak. Horrenbestez, merkatuan balio izateko ez da nahikoa produktua. Zerbait gehiago behar da: besteengandik diferentzia markatzen duen zerbait. Marka deitu diogu balio erantsi horri (ingelesez *branding* deitzen diote «markagintzari»). Ez da soilik publizitatez edo marketingaren bidez lortzen den ospea, zabalagoa da: ezagun diren konnotazio askoren multzoa. Konnotazioen balio erantsia da benetako merkatu-balioa informazio eta komunikazio gizaratean, kontsumo masiboaren gizaratean. Balio erantsia ez da soilik produktuen beharra, prozesuek edo langileek ere halakoa behar dute.
- *Postproduktismoa*. Produktuetatik prozeduretara eta metatsetik zirkulaziora, hau da, balio «ukiezinen» espekulaziora igaro dugu. Prozesu horiek guztiak hitz batera biltzeko, Scott Lash-ek «informazionalizazioa» darabil (2002). Ekonomia, eta harekin mundua, informazionalizatzen ari dela dioenean, gutxi asko, produktu materialen hegemoniarenak egin duela esan nahi du; oraingo aberastasuna ez dago «berdina metatzean», ezberdina norberarentzat erregistratzean baizik. Edozer dela ere, kontua beti izango da zer edo zertan berezia izatea. Merkatuaren logika berriaren araber, ez dabilena erori egiten da, bertan behera, eta ez du baliorik; berdina, izandakoari edo lehengoari lotzen zaiona: balioa galduko du. Informazionalizazioak atzean utzi du truke-balio eta erabiltze-balio bereizketa. Balio nagusia salgaiaren balio erantsia da, alegia, berez ez duen konnotazio sorta, berez ez den irudi- eta estilo-zantzua.
- «*Just in time*». Produkzio-sistema hori ez da bakarrik ekoizpena antolatzekeko modu bat. Wal-Mart multinazionalaren leloak dioten lez, «zero stock» delakoarekin «zero segurtasuna» irakurri behar dugu. Ondorio sozialak, ekologikoak eta kulturalak ez dira gutxi. Unean unekoa produzitzea eta salgaiak edonondik edonora garraiatzea bezeroaren bila, espazioa eta denbora gestionatzeko moduak dira. Nola bihurtu espazioa eta denbora etekin? Biak arineketan gaintitzen. Espazio-mugarik ez badago edonon eros eta sal daiteke, baita jendea bera ere; denbora-mugarik ez badago, produkzioa ez da aurreratzen, ez da epe luzerik planifikatzen. Espazio- eta denbora-mugak gaintitzeko aukerak areagotuko dira *Informazioa eta Komunikazioaren Teknologiak* lagun. Prozesuak progresio aritmetikoa izango du. Oro har, honako arau honek definitzen du joera: gero eta zabalago (distantziarik ez), gero eta arinago (denborarik ez). Edonon eta berehala. Esan bezala, prozesu honek bat egiten du jendartearen desinkronizazio eta deslokalizazioarekin, bat egiten du jendartearen urratzeare-

kin eta zatikatzearekin, eta bat egiten du ekintza kolektiboa (dela politikoa, dela sindikala, dela soziala) birrintzearekin. Eta azkenik, bat egiten du lan-egoeraren psikologizazioarekin.

- *Jendarte hautsia, hustutako jende-arteak*: nazio-estatuak sortu nahi izan zuten gizarte batu eta homogeneous, merkatu batu eta homogeneous bati zegokion eredia zen. Baina gaur bai jendartea bai merkatua zatitu egin dira, zati askotan egin ere. Eta ez da klase-borroken haustura. Gai honen itzulpen teorikoa desinkronizazio eta deslokalizazio prozesuen gaineko ikerketa da. Jendartea eta jendarte-erakunde gehienak denbora eta espazio anitzetan sakabanatu dira, batasun minimo bat lortzeko behar zuten espazio-denbora bateratasuna galdu egin da. Teknologia askok eta askok ahalbidetu dute denbora-espazio komunak galtzea. Ez da guztiz berria fenomeno hau, gizarte konplexuen ezaugarri hazkor bat baizik; baina onartu beharra dago izugarri azkartu dela, ultramodernitatearen ezaugarri nagusietako bat izateraino azkartu. Lana, jendarte-erakunde eta egitura den aldetik, zatiketa horren eragile eta jasailea izan da. Lan-merkatua, lan-orduak, lan-hitzarmenak eta lanaren alderdi guztiak zatitu eta sakabanatu egin dira. Lan-orduak, esaterako, hiriaren joan-etorriak eta hiriaren bizi-erritmoak markatzen zituzten, gero eta gutxiago izango da horrela. Familiek bazuten ordu komunik, gero eta gutxiago izango dute. Zer esanik ez, lan-baldintzei buruz eta lan-loturei buruz: zenbat langile, hainbat lan-hitzarmen... Eta milaka egoera ezberdin lana eta aberastasuna banatzeko orduan. Horrela, bada, lan-esperientziak eta bizipenak oro pertsonalak izango dira, auzi kolektiboa eta politikoa dela ahaztaraziko digute. Bitartean ere, jendarteak hustu egingo dira.
- *Dena da merkantzia*. Zeu ere bai. Jendartea merkantilizatu egin da, hau da, arlo guztietan merkatuan erabiltzen diren truke-irizpide berberak erabiltzen ditugu (Russell Hochschild 2008). Kapitalismoa agertu eta goratu egin zen debaldeko «lan» askori esker (batez ere, emakumeen lanari esker), lan horiek jendartea kohesionaturik mantentzeko behar ziren harremanezko lokailuak ziren eta elkartasun-ekonomia bat osatzen zuten: umeak edo zaharrak zaindu, jendarteko elkarteetan edo zirkulu informaletan parte hartu, eta abar. Horri «kapital soziala» deitu diote. Gaur egun, harreman horiek gehienak formalizatu egin dira eta transakzio bihurtu (eta sistema defendatzeko prest daudenek ere onartzen dute hori, ontzat jota: Soros 1998). Enpresa barruan ere bai: alderdi informalak galdu egin dira eta berariaz landu behar da alderdi horietan lortzen zena (atxikimendua, esaterako). Kapital soziala galtzen den neurrian, berariaz, espresuki eta nahita sortu behar da. Baina horretarako denbora-espazio komunik ez dagoenez, jende-arteak hutsik daudenez, teknika berezien bidez (maiz, kanpotik erositako zerbitzu baten bidez) sortu behar dira sentimendu sozialak, alegia, sentimenduak erosi behar dira. Benetan «erosi» al da langile baten fideltasuna? Lan-talde baten kohesioa? Jende-

arte komun luzerik gabe, benetan sortu ahal dira teknika batzuen bidez sentimendu sozialak? *Management* delakoak baietz dio.

Ageri denez, logika guztiak elkarren osagai elkarren mende ari dira. Baina, guztietan bati erreparatu behar diogu bereziki, izan ere logika hori da sistema ekonomikoaren eta lanaren gorabeheretan gehien azalduko diguna. Balio erantsiarena da, hain zuzen. Pasa den mendearen hondar urteetan, industria-lanak nagusitasuna galdu omen zuen eta haren ordezkari kapitalismo «kognitibo bat» ageri. Esan dugun bezala, arartean produktuak edo materialak ekoizteak izandako nagusigoa galdu eta ondasun immaterialak ekoizteak hartu zion gaina. Bi dira lan immaterialaren formak (Hardt & Negri 2004). Batetik burulana dugu, hau da, hitzak edota ideiak maneiatzen dituen lana, askotan euskarri fisikoe-tan gauzatzen dira lan honen ekoizpenak, baina ez da nahastu behar euskarria eta lanaren benetako objektua (*copyright* defendatzeko legeek ondo bereizten dituzte euskarria eta burulanaren emaitza). Lan-jarduera honen garrantzia dela eta, gaurko kapitalismoari kapitalismo kognitiboa eta jendarteari informazioaren jendartea deitu diete. Bestetik, lan afektiboa dugu: arreta-, ardura- eta zaintze-lanak. Lan horietan harremanak eta emozioak dira lan-objektu. Elkartasun, ongizate eta zorientasun aldetik zer nolako garrantzia duten ikusita, harrigarria bezain tamalgarria da ardura- eta zaintze-lan horiek zelango estatus baxua duten ikustea. Lan eremu gehienetan jendea edonola zerbitzatzea eta zaintzea gutxietsita dagoen era berean, jendea gidatzea, antolatzea eta maneiatzea (hitz batean, edozein ingeniari-tza sozial) ondo baino hobeto iritzi dago. Jakina da zaintzaz arduratzen den komunikazio afektiboa eta gidatzeaz arduratzen den komunikazio efektiboa emakumezko eta gizonekoen eginkizunak izan direla, eta horrek markatzen du, oraindik orain, jarduera horien iritzi sozialaren maila (Russell Hochschild 2008).

Labur bildurik, beraz, bi lan forma horiek informazioa eta komunikazioa dute lan-eremu, eta hori zer ote da, ez bada jendarte-bizitza bera? Merkatu-ekonomia globalizatu honetan, lana erakundea desegiten ari den honetan, lanak bat egiten du bizitza-sortze eta subjektu-sortze prozesu orekin (Hardt & Negri 2004).

Jakina, informazioa eta komunikazioa batera doaz gehienetan eta esan dugun bezala, lan immaterialek lan materialetan dute oinarri. Baina Hardt eta Negri-ren aburuz, lan immaterialak nagusitasuna lortu du, hau da, beste lan-erak eta jendarteko arlo guztiak gainetik determinatzen ditu. Kontuan hartu behar dugu, informazio eta komunikazioa, ideiak eta afektuak, lantzen dituzten enpresak lehiakorrek izan daitezten, jendea landu behar dutela, alegia, gainbalioa ez da produktu hutsetatik lortzen, baizik eta jendea maneiatuz, antolatuz eta malgutuz. Horrek esan nahi du jendearen informazio- eta komunikazio-jarduera arruntetan topatuko dela gainbalioaren iturria: jarreretan, sormenean, kooperazioan edo harreman afektiboetan esaterako (Henwood 2003). Labur bildurik, jende-elkartasuna, elkarrekiko atxikimendua, sinergia sozialak eta norberaren



afektibitatea ustiatuko ditu, horiexek izango ditu lehengai. Eta horrela bada lan immaterialean, bere nagusitasunaren eraginez, lan eta arlo guztietara horrela izan behar duela zabalduko du.

### 3. Itun berria eta hitzarmen psikologikoaren haustura osaezina

Azaldu ditudan logika horiek lanaren eta kapitalaren arteko harremanetan nola zertzen diren hobeto ikusteko, Millward eta Brewerton-en «itun» kontzeptua erabili ahal dugu. Langileen eta enpresen arteko «itunean» gauzatu ei dira aldaketa horiek. Itun zaharra eta itun berria ditugu aurrez aurre. Antza denez, bukatu da (behinik behin, *Iparreko* herrialde garatuenetan) taylorismoaren espezializazioa, edo fordismoaren eta keynesianismoaren etorkizun planifikatua eta ziurgabetasunen kontrola. Bukatu dira errepikatzean eta metatzean oinarritutako produktibitateak. Bukatu da enpresa handi eta hornitzailearekiko kontratu psikologikoa. Bukatu da errutinan eta eguneroko zereginetan finkatzen zen norberaren segurtasuna eta gerorako konfiantza, bukatu da lanaren eta bizitzaren beste alderdien arteko oreka eta banaketa. Bukatu da, hitz batean, «enpleguaren eredu»: gizonezkoentzako bizi osorako enplegua, jardunaldi osokoa, familia osoa mantentzeko adinako ordainsaria eta babes eta estatusa ematen zuena.

#### Lan-harremanen itun zaharra eta berria, aurrez aurre (Millward & Brewerton, 2000, moldaturik)

Itun zaharra	Itun berria
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epe luzeko segurtasuna</li> <li>• Ahaleginari zegokion lan-saria</li> <li>• Enpleguaren ingurua egituratua eta aurrez ikusia</li> <li>• Erakundeak zuzendutako lan-karrera</li> <li>• Saria, emandako denbora eta ahaleginaren araberakoa</li> <li>• Esperientziaren eta estatusen araberako ordainak</li> <li>• Helburuak betetzetik harago joanez gero, sustapen eta laguntza eskura</li> <li>• Elkarrenganako konfiantza eta ustea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurtasunik ez</li> <li>• Ahalegin handiari lan-sari handia</li> <li>• Enpleguaren ingurua malgua eta anbigua</li> <li>• Langileak berak zuzendutako lan-karrera</li> <li>• Saria, errendimenduaren eta ondorioen araberako</li> <li>• Errendimenduaren araberako ordainak</li> <li>• Lan-harremanak truke hutsak: hau horren truke, besterik ez</li> <li>• Elkarrenganako konfiantza eskasa eta zinismo handia</li> </ul>

Halako ingurumari batean ez da harritzekoa zer nolako garrantzia duten egun pertsonak maneiatzeko teknikek. Baina koadroan bertan adierazten den moduan, teknika horiek zinismo handiko giroan ari dira, alegia, inork gutxi du benetako ustea tekniketari, edo behinik behin, teknika horiek behar-beharrezkoak izanda ere, gutxi uste du zerbait aldatuko dutela sakon-sakonean.

Noiz eta non hasi al zen horrenbeste hitz egiten lan-asebetetzeaz, lan-inplikazioaz, antolakuntza-konpromisoaz, lan-giroaz, enpresa-kulturaz eta abarrez...? Gabezi ikaragarri bat sumatu zenean, kapitalismo fase berri bat abian jarri zenean. Merkatu global eta malguaren fasearekin batera, hain zuzen. Orduan enpresak argaltzen hasi ziren. Mundu osoko finantza-merkatu irristakor eta aldakorretan jokatzeko hasi ziren enpresak eta han malgu, aldakor eta arinak izan behar zuten. Hortaz, jendea, atalak, zerbitzuak, instalazioak eta karga guztia gainetik kentzen hasi ziren. Horiekin batera uxatu zituzten langileen eta inguru sozialetan leialtasunak, atxikimenduak eta konpromisoak. Izan ere, enpresa meharra arina baina herrena izaten da, kanpo-makulu asko behar du ondo ibiltzeko. Eta den-dena formalizatzeko joera du. Egitura astunak, berriz, geldo badabil ere, badu astia ematen alderdi informalean sortzen diren lotura sozio-emozionalak sor eta gara daitezten (Sennet 2000, 2006)

Honi buruzko gogoeta, «*hitzarmen psikologikoa*» deritzon kontzeptuaren haritik garatu da, gehien bat. Kontzeptuaren sorrera Chris Argyris-i zor diogu, 1960an erabili zuen lehenengoz *Understanding Organizational Behaviour* izeneko liburu batean. Izenburuak dioenez, antolakunde-portaera ulertzeko tresna bat da kontzeptua. Eta interesgarria da hau, izan ere, ez dira aldatu bakarrik lan munduko antolakundeak, jendarte-erakunde guztiak ere bai; aldatu gainera, batera edo behinik behin norabide berean. Hitzarmen psikologikoa lan-hitzarmen formaletan agertzen ez diren alderdi psikologiko lotesleei buruzko akordio inplizitu bat omen da: norberaren desioak, itxaropenak, helburu ez-formalak, autonomia era botere ez-formalak... Hitzarmena ona denean, langileak lanari gogoz ekiten dio eta lan eginez gogobetetzen da, enpresak, bere aldetik, langileengandik nahi dituenak lortzen ditu, alegia, langilearen ahalegina eta atxikimendua.

Hasierako teorizazioetan, hitzarmen psikologikoaren teoria paradigma indibidualista batean garatu zen, trukeari buruzko teorien eta hautatze arrazionalaren ildoan garatu baitzen. Hitzarmena bi alderen arteko truke baten antzera irudikatu zuten. Trukearen oinarria bi alderen arteko konfiantza zen, elkarrenganako ustea.

Kontzeptua, hala ere, lozorroan egon zen hogeitahogeita bat urte eta itzari 80 urteen hasieran itzari zen. Arrazoia argi dago, garai horretan heldu baitzen goiera araugabetze neoliberalaren eta enpresa arinaren aldeko aldarria. Garai horretan hasi ziren gogorki hedatzen hitzarmen lotesle ororen kontrako ideia neoliberalak. Lan-hitzarmen formal lotesleek sustatzen zuten lan-hitzarmen psikologiko loteslea: aurrena galduta, nola iraungo zuen atzenak? Baina lan-hitzarmen duina beregin beharrean garai horretatik aurrera duintasun horren orde, *ad hoc* landutako hitzarmen psikologiko faltsua ezarri nahi izan dute, airean ezarri ere.

Hitzarmen psikologikoaren gaineko teorizazioak noiz edo noiz paradoxa edo engainu horren berri eman digu. Ez usu, ostera. Beste bat izan baita ikerketa ildo horretan garatu den iritzia: berariaz landu behar omen da langilearen itxaropen, iritzi, sinesmen eta emozio multzoa, lanari lot dakion behar den gi-

san. Enpresak langilea publikotzat jo eta enpresarekiko lotura bera marketingez saldu behar omen dio. Gauzak harago joan dira maneiu-teknika berrien eskutik, eta gaur enpresa batzuek berariaz lantzen dute «enpresa-komunitatea». Komunitatea, bistan da, ez da enpresaren inguruko sare bat baino. Langileak, nagusiak, jabeak, bezeroak, hornitzaileak... ez dira komunitate bat, inondik inora, baina bai, antza, transakzio-sare batean endredaturik dagoen publiko bat, enpresa-publikoa. Inoiz, aspaldian edo, harreman sozial bat izan zena, gaur transakzio hutsa da. Korporazio edo marka inguruan sortutako komunitate faltsu horiek ezin dute ostendu galera. Eta tristea bada ere, fideltasuna sal-eros daitekeen merkantzia bat baino ez da, «fidelizatzen» baitira bezeroak, hornitzaileak, langileak, instituzioak, inguru soziala...

Horrenbestez, hitzarmen psikologikoa aldatu da. Maiz esan denez, garai batean, enpresak bere jardute arruntaren bidez (eta jendarte-ekintza egitasmoen bidez), inguruarekiko nolabaiteko «kontratua» lortzen zuen: enpresak aberastasuna, ongi-izatea, edo segurtasun soziala sortuko zuen enpleguen bidez. Gaur politika bereziak behar dira enpresak jendartearen aldetik errekonozimendua eta zilegitasuna lortzeko (erantzukizun soziala, konpromiso sozialak...). Jendarte industrialean kontratu psikologikoa *identitate-kontratua* zen: langilea eta inguruko jendartearen enpresarekin identifikatu ahal ziren; beraiek ere enpresa ziren, nonbait. Identifikazio honen gakoak *epe luzea* eta *egonkortasuna* ziren (langileak enpresan bizitza osoa eman ahal zuten, eta enpresa inguruan geratuko zen luzaroan). Gaur egun, berriz, *transakzio-kontratua* nagusitu da: epe laburreko konpromisoak, espresuki formulatuak eta soilik kontratuan bertan agertzen diren kontuetarako (Rousseau eta McLean 1993). Izan ere, taylorismoan arruntak ziren enpresa «probidentzialekiko» kontratuak bukatu dira, baita fordismo eta keynesianismoan segurtasuna eta egonkortasuna bermatzean oinarritzen ziren kontratu psikologiko horiek ere. Bukatu dira honela, bada, eguneroko lan-jardueren errepikapen iraunkorretik sortzen ziren norberaren ziurtasuna eta segurtasuna (Sennet 2000). Gaurko enpresak bere «gorputza» galdu duenez, sare edo matrize bihurtu denez, zaila da jakitea no-rentzat eta zer nolako loturarekin egiten den lan. Horregatik, enpresari askok sumatu du langileekiko harremanak eta kontratu psikologikoak berariaz landu beharra. Lehenago lan-jarduera, harreman eta hitzarmen arruntetan berez sortzen omen zen kontratu psikologikoa, gaur espresuki landu behar den zerbait da.

Jakina, nor da pozik halako hitzarmenarekin? Enpresari eta enpresa-zuzendari asko ez da nahiko pozik geratzen kontratu «funtzional» horrekin eta lehengo identitate-kontratu hori nahi dute, enpresarekiko atxikimendua eta en-gaiamendua bertan dagoelakoan. Langileen kudeaketaren eta zuzendaritzaren politika asko, lan-giroa edota enpresa-kultura lantzen duten egitasmo asko, hori lortze aldera egiten dira. Baina funtsean, benetako lan-harremanak ukitu batik, lan-giroko harremanetan ukitu xeheak eginez egin nahi da aldaketa hori.

#### 4. *Management-a: artatu, osatu, menderatu*

Lana betetzea ez da nahikoa kontsumo-kapitalismoan. Ondare sinbolikoa ezin dira ondo ekoitzi lan-jardun arruntaz, gehiago behar da: konpromisoa, ardua, atxikimendua. Hitz batean: arima (Brunel 2004). Oro har, *management* delakoa da garai honen paradigma. Ekonomian edo politikan maneiaren artea, erretorika zein teknika, gailendu da guztien gainetik. Halakoaren bihotza *efficiency* deritzona da. Baina jorratzen ari naizen aldetik, maneiua jendea artatzea da: enpresan, administrazioan edo jendarte-sareetan jendea aurretiaz ezarritako helburuak lortze aldera moldatzea, malgutzea eta artezteza, hain zuzen. Jendea egoki baliatu eta ondo ustiatzea da helburua (jendea «giza baliabidea» da, nonbait).

Mundu osora, arlo orotara zabaldu da maneiaren ebanjelioa (Legendre 2007). Lan-munduan, politikan edo pertsona arteko harremanetan, guztietan helburuak egoki eta doiki lortze aldera managerrek adituena laguntza izango dute, jende-maneiuan adituena alegia. Haiak artatuko dituzte gaizto diren harremanak, haiak osatuko dituzte pertsonak pairatutako gaitzak, haiak ere mendera eraman deslai, noraezean, dabilzanak. Eta hori dena *ad hoc* egingo dute: enpresa edo merkatua aldatu barik, esan nahi baita, egoera determinatzen duten egiturak eta joko-arauak aldatu barik. Ikus dezagun zer nolako betebeharra duten management-aren arteek gaur egun.

Izen bitxi askoak eskaini dizkigute gaurko kapitalismo malguak behar duen langile egokiaren jarrera bataiatzeko; esate bat edo beste: antolakunde-herritartasuna (*organizational citizenship*), antolakunde-altruismoa, antolakunde-portaera prosoziala... Oinarritzko uste bera dute, alegia, langileak antolakundearekin duen lotura zein den kontuan hartu barik ere, managerrak langilea enpresa-proiektuarekin identifikarazi behar duela. Bestela esan, langileari balio erantsi bat eskatuko zaio: lanari erantsi behar baitio ahaleginaz gain, erabateko konpromisoa. Lan-jarduna egiteko gai izatearekin batera, lana behar bezala egitearekin batera, zera eskatuko zaio: berezko motibazioa eta eskatutakoaz harago jotzeko grina izan dezala, lan-ildo berriak has eta zabal ditzala, berrikuntzei ekin diezaiela eta lan-hitzarmen formalean dituen konpromisoetatik kanpoko ardurak eta erantzukizunak bere egin ditzala... Langileak, ez beste inork, ez beste ezerk, izan behar du bere lan-karreraren eta bere «enplegugarritasunaren» ardua; arrakastak eta porrotak norberaren kontuak dira. Baita krisi larrian ere.

Lan-merkatu global hautsian arrakasta izango duen langilea nolakoa ote da? Adibide bat ekarriko dugu; gizarte-psikologo baten deskripzio ustez aseptiko bat: «langileak aldaketara egokitzeko borondate argia izango du, hainbat hizkuntza erabiltzen jakingo du, teknologiak erabiltzeko gai izango da, ekimen eta sormen handikoa izango da, komunikatzeko eta taldean lan egiteko gai izango da, ezagutza eta gaitasun berriak bereganatzeko adimen zabal eta handia izango du, hitz gutxitan, ikasten ikasteko gai izango da». Deskripzioa gaingiroki azter-

tuz gero, berehala konturatuko gara harremanak eta norberaren jarrerak direla ardatz eta gako. Langile horiek, etorkizun oneko langileak, bere burua, gaitasunak eta harremanak manipulatzeko eta bizkor eraldatzeko gai eta maisu izango dira, izan behar dute.

Balio erantsi hura ez duten langileak non dira? Kanpoan, hau da, lan-merkatutik kanpo edo enpresa-sarearen azken bazterretan. Langile horiek, pertsona horiek, ez dute baliorik, berehala bota ahal dira. Erabat dira baztergarri. Eta be-raiek jaso behar dute lan-merkatu malguaren gorabeheren larria.

Aipatu dugun eredu eredu ideala da. Antolakunde eraginkor batek, manager aditu batek, langile saiatu batek helburu eduki behar duten eredu, besterik ez da. Baina eredu horren arabera atontzen dira gestio-teknika berriak. Egia da langile guztiak ez direla managerren ardura-xedeak. Lan-merkatuaren eta enpresaren erdigunean ari diren langileentzako kontuak dira horiek; handik kanpo, lan-merkatuaren bazterretan edo antolakundearen aldirietan ari direnek ez dute horrelako ardurarik jasoko. Baina, hala ere, askotan lan-merkatu araututik kanpo edo lan-merkatuaren bazter kaskarretan ibiltzen direnek ere eredu horren ajeak pairatu behar dituzte.

Bestalde, sistema-logiken ondorioak dira *management* berriaren diskurtsoak eta teknikak, alde horretatik, askotan dira lehendabiziko biktimak manager edo zuzendari gisa aritzen direnak. Haiek dira identifikazio moral eta inbertsio afektibo handienak egin behar dituztenak, lider onari halako karisma-jarrera eskatzen baitzaio. Hortaz, ez da harritzekoa kanpoko edo bazterreko langileek defentsa mekanismo gehiago izatea (eta autoidentifikazio gutxiago): larru psikiko handiagoa dute, oldar psikikoen aurrean immunitate sendoagoa. Ez da harritzekoa ere, nola antolakunde malgu berrietan lidergoa desagertu ohi den, eta kanpotik ekarri aginte eta ardura bere gain hartuko dutenak: kontsultoreak, aholkulariak, eta abar. Haiek jokatu dute antolakundetik bidali den autoritatearen papera, batzuetan behartzaile, besteetan limurtzaile. Gestio-teknikak, azken finean, menderatze-teknikak dira. Eta lan egoera duinari darion hitzarmen psikologikoarekin batera, autoritate edota lidergoa galtzen denez, botereak berrosatu behar ditu galdutako identifikazio psikikoen ondorio lotesleak.

Gestio-teknika berriek, eta oro har pertsonak maneiatzeko teknikek, jendea manipulatzeko teknikak dira gehien bat. Izan ere, gehienetan tekniken xede diren pertsonak ez duten inongo kontrolik tekniken gain. Parte hartzea bera ere askotan parte hartu behar duten pertsonen gogo, iritzia eta asmoa kontuan hartu barik sustatzen da. Azken finean, teknika horiek guztiak subjektuari buruzko filosofia bera dute: mundua aldatu barik, funtsezko arau eta egiturak aldatu barik, posiblea da egoera aldatzea. Hartara, pertsonak bere burua aldatu behar du, eta ondorioz, pertsonaren inguru hurbila ere aldatuko omen da. Beraz, sistema aldatu barik, lan-mundua aldatu barik, lan-harremanak aldatu barik, ba omen da zer eta nola aldatua: pertsona eta pertsona arteko harremanak

maneiatu ahal dira, pertsonak bere burua alda dezaten eta horrela (lan-) giroa ere alda dadin.

Manipulazio- eta zapaltze-teknikak al dira, beraz, gestio teknika «amultsu» berriak? Nolatan izan daitezke parte hartzea, gaitasunen araberako gestioa edota proiektu-ekipoak eta antzekoak menderatze-teknikak? Begira diezaiegun ondorioei: zein da teknika eta diskurtso horien ondorio nagusia? Eduardo Crespo psikologo sozialak ondotoxo asmatu zuen ondorio hura identifikatzen. Haren hitzetan «lanaren psikologizazio politikoa» baten aurrean gaude (Crespo *et al.* 2005).

Gogora dezagun atzean utzitako bidea: gestioari buruzko zientzia-diskurtsoak hainbat eta hainbat izan dira, zein bere garaiko beharretara moldatua. Taylorismoa deritzogu industria planifikatu eta masiboaren gestio-eredu burokratikoari, Taylor-ek «gestio zientifikoa» landu zuelakoan. Geroago etorri zen gestio «humanoa», langileak gogor diziplinatu beharrean, motibazioei eta gogobetetzeari begiratuaz, enpresaren helburuak bete ahal zirela zioena. Kanpo-kontrola, beraz, kanpotik ezarritako barne-kontrola izango zen. Handik hogeit bat urtera «bikaintasunari» buruzko diskurtsoa agertu zen: kultura, autonomia, norberaren garapena, enplegu-garritasuna eta halakoak ekarri zizkigun diskurtsoa, baina, funtsean, aurrekoaren bertsio zaharberritua, finagoa eta xeheagoa zena. Total Quality Management labelarekin hedatu zen mundu osoan. Peters eta Waterman-ek idatzi zuten aldarrikapen-agiria, Bikaintasunaren Bila (In Search of Excellence, 1982). Bertan management berriaren zutabeak zein izango ziren iragarri zuten: produktibitatea jendearen bitartez lortzea, langilei autonomia eta ekimena (zehazki, «entrepreneurship») exijitzea, bezeroa lan-prozesu osoaren errege izatea. Geroago etorriko ziren enpresa burokratikoa goitik behera aldatuko eta eraitsiko zuten antolakuntza era berriak, baina funtsean ideia emanda zegoen, jendea zen industria osteko baliabide nagusia. Eta merkatu-produktu garrantzitsuena, esanahiak eta zentzuak, sinboloak eta informazioa.

Eduardo Crespo-k «menderatze morala» deritzo diskurtso horrek proposatzen duen menderatze-tipoari, izan ere, ez da gorputza diziplinatzeke menderatze-tipoa, ez da ere lan-indarra egoki eta eraginkor moldatzeko kontrol-dispositibo, helburua ez da langileak produzitu edo eman ahal duena, baizik eta langilea bera. Neurri batean, lana antolatzeko sistema guztiek izan dute langilea bera xede, baina ez horren argi, ez horren esplizitu.

Boltansky eta Chiapello ikerlarien ustez, 90 hamarkadaren management-a 1968ko iraultzak bultzaturiko balioen ondorengoa izan zen (Boltansky eta Chiapello 1999). Iraultzak eman zizkion management berriari bere balioak: autonomia eta sormena. Eta bere obsesioa ere bai: burokrazia piramidalen kontrako obsesioa. Balio horiek eraman omen zituzten beren baitan garai batean iraultzaile eta ondoren zuzendari ibili ziren askok eta askok. Garai batean gerrilla iraultzaile bat antolatzeko balio zuten estrategiak eta teknikak, kontsumoaren merkatu globalean aritzeko balio diezaioke enpresa bati: guztien parte hartzea, lidergo partekatua, proiektu-ekipoak, gaitasunen analisia...

Antzeko tesia du Richard Sennet-ek (2006): 60etako errebolta-riak burokrazia handi eta zurrunei eta euren balioei oldartu zitzaizkien, halako erakundeak eraitsiz, benetako komunitateak sortuko zirelakoan. Ez da hala izan. Erakunde eta antolakunde horiek neurri handi batean desagertu dira edo ez dira dagoneko ezereen eredu. Baina, eraispena merkatuaren oldarrak obratu du. Helmuga merkatuaren logika lehiakorra noranahi zabaltzea izan da, hasteko enpresa barrura, langile edo atal guztiak elkarren kontrako lehian jarriz; geroago, jendarte zabalera, nor bere arazoen gaineko ardura osoa harraraziz eta besteak mesfidati ikusaraziz. Zein izan da ondorioa? Jendarte osoa, erakunde politikoak, sozialak eta ekonomikoak balio berrietara makurtzea: malgutasuna, arintasuna, aldakortasuna (hitz «ederrez» ondo apaindurik: enprendedurismoa, innobazioa, autonomia, goi-garapena, bikaintasuna...)

Sennet-ek antolakunde militarrik eta enpresa-antolakuntzak parekatzen ditu. Erakunde militar piramidala, hau da, armada klasikoak bat egiten du forman eta espirituan enpresa burokratiko piramidalekin. Enpresa handi hori, nonbait, hitzarmen baten ondorioa izan zen: kapitalismo hotz eta muga gabekoaren eta kezka politikoen arteko hitzarmen baten ondorioa. Emaitza nolabaiteko kapitalismo soziala izan zen, alegia, enpresa-burokrazia handiek merkatuak ematen ez zituen oreka, egonkortasuna eta iraunkortasuna ematen zituzten. Horrela, bada, baketzen zen gizarte-gatazka eta langileei zein garaiko kapitaldunei proiektuak garatu ahal izateko denbora-epe luzeak eman. Baina egoera arras aldatu omen da, burokrazia baketzaileek (bai enpresek, bai gobernu-erakundeek) utzi diote lan hori egiteari. Merkatuak bere logika hotza inposatu du. Enpresak merkatu bihurtu dira eta epe laburrera jokatzeko dute den-dena. Enpresa, erakunde sozial barneratzailea zena, gaur kanporatzailea da. Merkatua bezalaxe, etengabe ari da kanpora bidaltzen balio erantsirik ez duena.

Arestian esan dudana legez, enpresa burokratiko handia eredu formal nagusi izateari utzi zionetik agertu diren enpresa-antolakuntza berriek ezaugarri bat dute komun: gero eta argalagoak dira. Hau da, enpresa burokratikoak bere baitan kontrolatzen, diziplinatzen eta babesten zuen jendetza kalera joan da. Nora ezean dabil, kasurik hoberenean lan-merkatuaren goialdean lanpostu batetik bestera, enpresa batetik bestera, kasu txarretan, lan-merkatuak botata. Baina hori baino interesgarriagoa eta kaltegarriagoa izan da eredu honek ekarriko digun galera. Sennet-ek defendatzen duenez, enpresa arin eta sare erakoek nola denbora eta espazio komun eskas edo batere ez duten, alferrikaltzen dute kapital soziala. Eta behin eta berriro azpimarratzen ari naizenez, halakoetan berariaz sortu eta landu behar da kapital hori. Behar-beharrezkoa delako. Kafe-makinaren aldiria ez da nahikoa, kafe-alditxoaren bospasei minutu horiek ez dira nahikoak, bertan biltzen direnak topaketa prekarioz biltzen baitira, biltzen direnean: batek daki bihar enpresan egongo diren. Epe laburraren eragina da hori. Espazio-denbora batek luze jotzen duenean sor daitezke berez, era informalean, kohesio eta atxikimendu indar sozio-emozionalak. Hori ezean, pertsonak gestioatzeko teknikak abian jarri behar.



Sennet-ek hiru gabezi sumatzen ditu antolakuntza-egitura berrietan: erakundearekiko fideltasuna eskastea, langileen arteko konfiantza informala gutxitzea eta erakunde-jakintza galtzea. Hirurak dira desinkronizazioa eta desozializazioaren ondorioak eta hirurak batu dira «erakunde gabetze» prozesu makrosozialean (Dubet 2002). Azken finean, enpresa edo antolakunde hauek galdu egin dute bazter eta erdigunea uztartzen zituen ararte zabala eta trinkoa. Hor sortzen zen eta metatu erakunde ondo ibilarazten zuen kultura (informala zela esan barik doa). Gaur, erdigune boteredun eta bazter autonomoaren artean dagoen tartea management berriaren teknikak eta diskurtsoak osatu behar dute.

Management berri honek landu behar ditu motibazioak, jarrerak, sinesmenak, harremanak, gaitasun sozialak eta abar. Labur esan, pertsonaren barneizaera. Hori da konpromisoa, inplikazioa. Jakina, langileak horrelako bertuteak dakartzanean askoz hobe enpresa eta zuzendarientzat. Batez ere, krisi garaian, orduan langileak moldatzeko astirik edo baliabiderik ez baitago, orduan lana bere erro ekonomiko estuetara itzuli eta pertsonen kudeaketa alde batera uzten baita (badira, horri eutsiz berezitasuna markatu nahi duten enpresak).

## Ondorio zenbait

Antolakunde-herritartasuna aipatu dugu. Nolabait esatearren, enpresari (enpresa-proiektuari edo lanari berari) identifikazio sentimendu gogor bat dio langile «zibikoak». Trikimailu inozoa da, azpikeria ez denean, lotura zibikoa ez duenari lotura-sentimendu zibikoa izan dezala eskatzea. Azpikeria da, horrela jardunez gero, eskubide «zibiko» horiek bere egingo dituela iradokitzea, batik bat eskubide horien alde ezertxo ere egin ez dezan erabiltzen baita antolakunde-herritartasunaren diskurtso tamalgarria. Ez da harriztekoa kontzeptu eta hitz asko politikatik merkatu arlora lerratu izana. Hala ere, «herritartasuna» lerratu izanak badu esanahi handia: antza denez, enpresek eta oro har merkatu-loturek ematen digute nor-izan ofizial, babestu eta onartua. Merkatu-loturek herritarren (eta jende egiten) gaituzte. Enpresek eta ondasunek, ez elkartasun sozialak, ezta estatu-loturek, egingo gaituzte herritar. Eta haiekiko ditugun jarrerak eta portaerak izango dira zibismoaren eduki. Baina merkatua ez da, haatik, politizatu. Alderantziz, hitz edo diskurtso horiek despolitizatu dira oso eta merkatua egia neutro eta unibertsal gisa agertu zaigu. Esku hartzerik onartzen ez zuen egia aldaezina, omen. Krisiak, behinik behin, egia horren neutraltasunaren faltsua agerian utzi du. Orain ikusteke dago merkatua eta enpresa osteria politizatuko diren eta eragile politiko kolektibo berriak sortuko diren. Ikuskizun eta eginkizun da herritartasun politikoaren sendotze eta zabaltze unibertsala.

Alderdi formalak, lan-hitzarmenak, lan-baldintzak edota lan-egoera orokorra, ukitu barik eta erabat despolitizaturik, ezinbesteko izaten dira tratamendu paliatiiboak sistemak sortzen dituen ajeak, minak eta kalteak eramangarri egiteko. Zain-



keta horiek gutxitan dira minen aringarri, gehienetan gaitzak azkartu egiten dituztelako. Egiturazko baldintzak eta egoera objektiboa aldatu barik, zer lor dezake kontzientzia subjektiboa (pertsonek eta pertsonen harremanak) maneiatzeko?

Krisi garaian balio erantsi eskaseko jendea da merkatu-kanpo geratzen den lehena. Jendarte-sarerik edo sostengu instituzionalik ez badu, miseriak berehala harrapatuko du. Lan-merkatuan jarraitzen duen jendeak, berriz, lan-harreman kaskarren zapalkuntza jaso behar du. Lanak gutxi balio du berez: hamaika pertsona dago kaleratutakoaren ordeztatzeko prest. Mehatxu hori hor dela, hainbat eta hainbat umilazio jaso behar da. Lan-merkatuaren erdigune onuragarrian da goenak ere bere kuota du: maneiamenduaren gainkarga jaso behar baitu. Identifikazioa, atxikimendua, auto-motibazioa, autonomia, ekimena... arima jarri behar du lanean, ordainaren truke. Baina horiek ez dira, esan dudana bezala, krisiaren ezaugarri bereziak, kapitalismo global malguarenak dira. Globalizazioak aspaldi ekarri digu «balio erantsi gabeko» produkzioa edota prozesuak kanporatzeko joera, baita langileak bere baitatik menderatzeko beharra. Jendea maneiatzeko teknikak sistemaren eta ez soilik krisiaren erremintak dira.

Jendearen subjektutasuna eta harremanak dira management-aren oraingo helburu argiak. Eta lan immaterialaren nagusitasunaren efektua da hori. Beraz, jarraituko dugu lan gaitz psikiko eta psikosozialen zerrenda luzatzen eta sortuko dira haiek artatzeko terapeuta eta aditu figura berriak. Ultramodernitatearen ekonomia postindustrial eta postfordista honetan bi obsesio izango dira nagusi: bata ingurumenari lotua, baliabide naturalen eskasiaren orpotik datozen baliabideen erabilpen efiziente eta lehengaien monopolizazioa; bestea jende-maneiuari lotua, batez ere lan-merkatuan balio erantsiko jendeari dagokionez, erronka larria izango baita nola malgutu jendea, nola malgutu langile-bezeroak. Aurreikuspen batekin bukatu ahal dugu: orain arte ezagutu ditugun lan-harremanen gaitzak (jazarpena, lan-akidura, e.a.) ugalduko dira erruz. Baita haiek artatzeko menderatze-teknikak ere.

Gaitzak sailkatu behar izanez gero, bitara jo behar dugu: batetik, ziurgabetasunari loturik antsietatea topatuko dugu, bestetik presioa eta esplotazioari loturik, estresa. Antsiak jota bizi da jende asko, ez dakielako geroak zer ekarriko duen. Ez dago, Sennet-ek ondo azaldu duen legez, jakiterik zer espero dezakegun, zer lortuko dugun egungo ahaleginen ordainean, ez baitago halako etorkizuna arautu eta egituratuko duen erakunderik. Estresak jota bizi da, bestaldetik, exigentzia-maila ezin betetz ari dena eta etengabe oldartzen zaion ingurumen batean lan edo bizi behar duena ere bai. Ingurumen-estresa egitura edo baldintza objektiboetan kokatu beharrean, giroan edo kulturean edo «norbait pozoitsuak» gaitzotutako harremanetan jarri ohi du zientzia espezializatuak. Management-aren aburu berekoa delako diskurtso zientifiko hura: pertsonak eta pertsona arteko gaixotasunak dira, lehen sistema-eraso eta sistema-menderakuntza motak zirenak. Gaixotasunak, bistan da, terapeuta adituaren esku geratzen dira. Auzi politiko edo sindikalak, berriz, eragile kolektiboen ekintza-arloak ziren.

Gaitz horiek subjektuen eta harremanen gestioan sortutako disfuntzioak izango dira. Asko jendeak lan- eta merkatu-loturetatik kanpo ez geratzeko egin behar dituen moldatze sakon eta gogorretatik etorriko dira. Horiek, nolabait, ahalmen psikikoen merkantilizazioaren ondorioak izango dira. Beste asko, berriz, harremanak gainbalioa edo balio erantsia lortze aldera esplotatzetik etorriko dira. Horiek, berriz, transakzio hutsak diren harreman merkantilizatuak harreman sozialak bihurtzeko ahaleginaren ondorio izango dira. Hala ere, jendea pasiboa ez denez, berez sortuko ditu gaitz horiei aurre egiteko hamaika arte eta trikimailu, gehienak harreman abegi-kor eta komunitate-sortzaileetan gauzatuko dira, hor berenez sortuko dira subjektu berriak. Baina erresistentzia eta osabide horiena beste batean jorratu beharko nuke.

## Bibliografia

- ALONSO, L. E. (2002), *Trabajo y posmodernidad. El empleo débil*, Fundamentos, Madrid.
- BAUMAN, Zygmunt (2000), *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*, Gedisa, Barcelona.
- BAUMAN, Zygmunt (1999), *En busca de la política*, FCE, Buenos Aires.
- BECK, Ulrich (2000) *Un Nuevo mundo feliz. La precariedad del trabajo en la era de la globalización*, Paidós, Barcelona.
- BOLTANSKY, L. & CHIAPPELLO, E. (1999), *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Gallimard, Paris.
- BOURDIEU, Pierre (1999) *Contrafuegos. Reflexiones para servir a la resistencia contra la invasión neoliberal*, Anagrama, Barcelona.
- BRUNEL, V. (2004), *Les Managers de l'âme*, La Découverte, Paris.
- CRESPO, Eduardo; REVILLA, Juan Carlos eta SERRANO, Amparo (2005), «La psicologización política del trabajo» in José ROMAY (ed.), Ricardo A. GARCÍA (ed.), José Eulogio REAL (bil.), *Psicología social y problemas sociales*, 2, Biblioteca Nueva, Madrid.
- DU GAY, P. (1996), *Consumption and Identity at work*, Sage, London.
- DUBET, François (2002), *Le Déclin de l'institution*, Seuil, Paris.
- HARDT, Michael & NEGRI, Antonio (2004), *Multitude*, The Penguin Press, New York.
- HENWOOD, Doug (2003), *After the New Economy*, The New Press, New York.
- LASH, Scott (2002), *Critique of Information*, Sage, London.
- LEGENDRE, Pierre (2008), *Dominium Mundi. El Imperio de Management*, Amorrortu, Buenos Aires.
- MILLWARD, I. J. eta BREWERTON, P. (2000), «Psychological contracts: Employee Relations for the Twenty-First Century» in C. L. COOPER eta I. T. ROBERTSON (arg.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*,. 15, 1-60.
- NEUMANAND, George A. eta KICKUL, Jill R. (1998), «Organizational Citizenship Behaviors: Achievement Orientation and Personality» in *Journal of Business and Psychology*, 13, 2.
- ROUSSEAU, D. eta MCLEAN PARKS, J. (1993), «The contracts of individuals and organizations» in L. L. CUMMINGS eta B. STOW (arg.) *Research in organizational behavior*. vol. 15, 1-47. Greenwich. CT: JAI Press.
- RUSSELL HOCHSCHILD, Arlie (2008), *La mercantilización de la vida íntima. Apuntes de la casa y el trabajo*, Katz, Madrid.
- SENNET, Richard (2000), *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Anagrama, Barcelona.
- SENNET, Richard (2006), *La cultura del nuevo capitalismo*, Anagrama, Barcelona.
- SOROS, Georges (1998), *Crisis of Global Capitalism: Open Society Endangered*, Little, Brown, London.