



'AUZOLAN' HITZAK DEFINITU BEHARKO GINTUZKE EUSKALDUNOK



Enpresa munduan egin du laneko bizi osoa –zuzendaritzetako goi-karguetan, egin ere–, eta hainbat gogoeta egina da enpresaz eta ekonomiaz. Honetaz eta hartaz galdezka joan gaitzaizkio, inguratzen gaituzten organizazioak hobekiago ulertu nahirik. Baina enpresari honek Euskal Herria baitu helburu, Nafarroaz eta EAEz jarduteko aukera ere baliatu dugu, gure hizkuntza eta kultura preziazteki abiatu.

 MIEL A. ELUSTONDO  ZALDI ERO

Aitortu behar dizut ez dudala enpresa mundua ezagutzen, hainbat gutxiago enpresari eta zuzendariak ere. Ez dakit nolakoak diren ere, zein dituzten kezkek, enpresaren egoeraz gainerako arrangurak, alegia...

Ororen buru, nekaezinak dira, nekaezinak izan behar dute beren enpresa aurrera aterako badute. Eta, horrekin batera, behatzaile handiak izan behar dute, eta giza harremanetarako gaitasun berezia izan behar dute, bizi honetan ohi denez. Enpresariak, beraz, hornitzaileekin hitz egin behar du, sindikatuekin, finantzaileekin... Jende askorekin! Enpresariak, edota goi-kargu batek, hitz egiten ematen du denbora guztiz gehiena. Eta, tarteka, pentsatu egingo

du. Eta horixe da nik goi-karguari eman ohi diodan lehen aholkua: "Heldu beti eginkizun inportanteenei, eta saiatu lan urgenteak kontrolpean edukitzen!".

Erraz esan duzu...

Goi-kargu bat goizean lanera sartu, eta lehen ordu erdian ez luke e-posta ireki beharko. Pentsatu ere ez. Mezuak irakurtzen hasten bazara, eta mahai gainean utzi dizkizuten paperak irakurtzen, ez duzu lehentasunezkoa egingo, hurrengo baterako utziko duzu, goizean jasotako mezu eta paperek ez dizute besterik egiten utziko eta. Goi-karguaren egitekorik behinena enpresa lideratzea da, eta enpresak bloke gisa lan egiteko, hobe da lideratu hori ekipokoa izatea. Hala ere,

liderrak eragin behar dio ekipoko lanari, eta kultura hori sortu. Erakunde bat guztiz bestela antolaturik dagoenean, bateko batzorde, besteko talde... lana mantsotu egin ohi da. Eta, luzaro, lana mantsotzeak ez dakar onik.

Lider adibiderik baduzu.

Viscofaneko fundatzailea, adibidez, Leopoldo Mitxelena, irundarra. Nire irudiko, intuizioaren jeinua, eta lider naturala. Baina ez zen neurritz gaineko liderra ere. Jendeari onena ateratzeko bidea ematen zion. Liderra guztiz erabatekoa eta zorrotza bada, besterik da kontua. Elon Musk, esaterako: jenialtasunak dituen bitartean, zoragarri, baina asmatzen ez duen egunean, porrot handiren bat jaso-



Sixto Jiménez Muniain

ZANGOZA, 1950



Amaren aldetik datorkio Euskal Herriarekiko maitasuna, euskara eta euskal kulturaren aldeko zaletasuna. Ekonomia eta Enpresa ikasketak egini, Nafarroako zenbait enpresatan egin du bidea, eta European goren mailaraino ere eramane du bat edo beste. Euskara eta gure kultura laguntzen ditu, eta hainbat erakundetara hartu du parte: Nafarroako Unibertsitate Publikoaren Gizarte Kontseilua, Iura Vasconiae, Jakiunde, Eusko Ikaskuntza, Reno-Nevadako Unibertsitateko Euskal Ikasketen Zentroan... Iruñeko Laba elkarte-ko ongile eta kide da. *Cuestión de confianza. Más allá de la inteligencia* (Konfiantza kontua. Inteligentziatik harago) liburua publikatu zuen 2006an.

tzen duenean, gorriak ikusi beharrean dago, zeren, kanpotik begiraturik ari naiz, ez zait iruditzen ekiporik sortu duenik, eta sortu badu, ez du ematen ekipoaren iritzia kontuan hartzen duela ere. Beharbada bai, eta ni ez naiz ohartu, prentsan irakurtzen dudana baizik ez baitzait heltzen.

Leopoldo Mitxelena aipatu duzu. Ez nuen haren aditzerik... Egia esan, hamahiru enpresariaren izenak eskatuko balizkidate, ez nukeen zerrenda osatuko.

Leopoldo Mitxelena, Cenia igogailuetakoa duzu, Pingon garabietakoa... Gipuzkoako enpresari oso inportantea. Zuk hamahiruko zerrenda ez osatzea ez da harriztekoa, askoz ere enpresa gehiago baitago, enpresari baino. Enpresa asko, gaur egun, hirugarren belaunaldikoak ere badira, guztiz organizazio hutsak dira, ez dute enpresa espiriturik. Lehen eta bigarren belaunaldiko eragileek izaten dute espiritua enpresariala, baina enpresa hazi ahala, eta haren gidaritzara belaunaldi berriek hartu ahala, organizazioa nagusitzen da.

Beren burua ezkututzen dute enpresariak?

Baliteke. Batzuetan, neurritz gaineko diskrezioa, edo, are, gehiegizko okultismoa. Beharbada, era horretara lasaiago bizi direlako, eta negozioan kontzentratuago. Beren burua ezagutzera emanez gero, hortxe ibiliko dira haien izenak guztien ahotan, hedabideetan eta bestetan. Lasaiago bizi dira dakiten horixe eginez, beren lanari emanak bizi, baina, hala ere, uste dut gizarte-lan ederra egin dezaketela, beren lana azalduz. Gipuzkoan, adibidez, hamaika enpresa baino gehiago dituzte, eta sail ezin ederragoa osatuko litzateke haien historia kontatuz. Nafarroan ere bada halakorik, eta Azkoienara joan besterik ez duzu, edo Cintruénigora... Enpresa askoren historia aventura hutsak dira, zoragarriak, neke eta pena askori kontra egin eta atera dira aurrera. Eta, askotan, zoriak lagunduta, zeren merituak askok egiten baitituzte, baina denek ez dute arrakasta bera.

Zoria da gakoa, hortaz?

Bai, dudarik gabe. Gakoetako bat, bederen. Beti bada zer edo zer, zure enpresa arriskuan jartzen duena. Eman

dezagun, krisi handi hura [2007]. Zer-bait bazetorrela aurreikusitua nuen, baina ez nuen uste dimentsio hura hartuko zuela. Edo pandemia garaia: bat baino gehiagok bezperan ireki zuten jatetxea; biharamunean, pandemia. Horri aurre egingo dionik ez da! Zoria! Muturreko kasuak dira, baina enpresa baten bidean zoriak eragin handia duela ez izan dudarik. Eta enpresaren bidean ez ezik, baita norberaren karrera profesionallean ere. Neure kasuak dut adibide.

Zein izan da zure kasua, jakin baliteke?

Kooperatiba txiki bateko zuzendari nintzen, eta harremanetan ginen Leopoldo Mitxelenaren enpresarekin. Behin, haren seme Luis Mitxelenak ni ezagutzea gertatu zen. Ingeniaria zen, oso zorrotza bere lanean. Berak eramane zuen Viscofanera kalitatearen kultura, adibidez, eta, hain zuzen, kultura hori gako izan zen enpresak aurrera egin zezan. Elkar ezagutu ordukoxe, elkar aditu genuen Luisek [Mitxelena] eta biok. Nik merkataritza-estrategiari buruzko ekarria egin niezaiokeela iruditua zitzaien, bata bestea osa genezakeela, eta halaxe hartu nuen enpresaren zuzendaritza. Ordu arte inoiz ez nuen neure burua hautatze prozesu batera aurkeztu, eta, ziurrenik, ez nukeen aurkeztuko ere. Zoriak ekarri zuen, ordea, biok elkar ezagutzea, eta fitxatu ninduen Viscofanerako.

Enpresa handi baten zuzendaritza hartzea ez da txori-kaka.

Bada, esango dizut: errazagoa da enpresa handi baten gidaritzara hartzea, kooperatiba txiki bat gestionatzea baino. Enpresa handi batean abokatu bat kontratatu ezinik ez duzu, honetan edo hartan zer-bait galtzeko arriskua hartu... Kooperatiba txiki batean, arriskatu, eta gauza ongi ateratzen ez bada, baliteke kooperatibak hondoa jotzea, kapitala handitzeko aukerarik ez baitago! Adibidez, errazagoa da General Motorseko zuzendari izatea, Viscofaneko baino. Eta errazagoa da Viscofan gidatzea, 45 laguneko kooperatiba txikia kudeatzea baino. Are gehiago, General Motors zuzenduko nuke, baina ez dut neure burua taberna bat gestionatzeko gai ikusten. Ez baitut behar den *know how*-a. Enpresa handia gurutzontzia da, inertziak darama...



Jakin dudanez, askoz ere gehiago dira porrot egiten duten enpresak, aurrera egiten dutenak baino.

Askoz ere gehiago! Distortsio hutsa da! Ekonomia prentsa irakurri, eta bat eta bera ari dira beti, halakok kapitala handitu duela, halakok halako enpresa erosi duela, etekinak emendatu dituela... Alde zorionsua erakusten du prentsa horrek, aurkia, baina ez girbina. Eman dezagun, *startup*-en mundua. Ez daukat datu zehatzik eskuartean, baina esango nuke *startup*-en %90 ere ez direla gauzatzen, ez dute helmuga jotzen. Eta horixe da normalena, gainera. Kontuz seme-alabari enpresari izatea gomentatzearekin: nekaezina izan behar da, ezohiko nekaezina. Enpresak ahalegin handia eskatzen du, eta aferak beti dira lehen begiratuan irudi dutena baino zai-

lagoak. Eta hastapenean, landarea ahula denean, marranta txiki bat aski da hura alferrik galtzeko. Besterik da enpresa handia denean, arriskuak bai, baina haiei aurre egiteko askoz baliabide handiagoak baititu.

Enpresa kultura handia izan da gure artean. Gipuzkoako enpresa txiki eta ertaina jarri izan dute batzuek eta besteek eredu, edo adibide. Kultura hori bada oraindik? Irauten du?

Gatazkak kalte handia egin digu. Enpresari izateko, harixe emana bizi behar duzu, misio bat da, kasik. Eta misio horrek prestigio galera ekartzen badizu, eta arerio sozialaren etiketa,

ez da erraz. Ez da hazitegi egokiena, jakina. Gatazkak kalte egin digu, hondohondoan. Hala ere, uste dut gizartearentzako errentagarri dela enpresaria mirestea, nahiz eta enpresarien artean ere denetarik dagoen, baita lotsagabeak eta delitugileak ere, baina, oroz lehen, nik txalo jotzen diot enpresariari, lehen belaunaldikoari, batik bat. Bosgarren belaunaldiko enpresariaren kasuan, ikusi egin behar nola jokatzeko duen. Enpresariari, hasteko, nire txaloa. Eta *startup* horietan ari diren neska-mutil gazteei ere, txapela!

Enpresariak izan duen prestigio galera aipatu duzu...

Erregimenaren parte bezala ere ikusi izan da. Baina, egia osoa esan, enpresariak ongi konpondu behar du gobernarekin, harreman onak izan behar ditu. Eman dezagun EH Bildu egiten dela Nafarroako Gobernuaren buru. Hemengo enpresariak, guztiz gehienek bestelako botoa emanatik ere, gisa onez konponduko lirateke gobernarekin, beren negozioari komeni zaiolako, eta gizarteari beren ekarria egitea dagokielako, gobernuan zeinahi dagoela ere. Hasteko, gobernarekin ongi konpondu. Gero, konforme ez bazaude, hurrengo hauteskundeetan aldatzen saiatu. Baina beti komeni zaigu, denoi, gobernua bere lana ongi egitea.

Gobernuak aipatu dituzenez gero, nola bizi izan dituzu Nafarroako eta EAeko gobernuen arteko harremanak?

Franco hil eta Trantsizioa hastean, EAeko ekonomia arras egoera larrian zen. Bazirudien EAeko industria-egitura osoa gainbehera zetorrela. Denek ere irabazlearen ondoan edota itzalean nahi izaten dute, inork ez galtzaileekin, AEBetan esan ohi denez. “Galtzaile”, gorroto dut adierazpide hori... Garai hartan, EAE “galtzaileen” bandoan zegoen, espainiar estatuan pozak txoratzen zeuden, pozak amorratzen, Euskadiren egoera txarra zela tarteko. Halaxe zabaltzen zuten lau bazterretara, desprestigioa sistematikoa zen, derrotismoa. Irudi txarra zuen, beraz, eta Nafarroan inork ez zuen harekin loturarik izan nahi. Euskara ere ETArekin lotzen zuten, gatazkarekin, atentatuekin, biolentziarekin.

“**Errazagoa da enpresa handi baten gidaritzaz hartzea, kooperatiba txiki bat gestionatzea baino**”

Lingua Navarrorum-a ere zaku berean sartu zuen Nafarroako eskuinak.

Bai, bada! Indar handi horiek dena manipulatu zuten, euskara eta euskal kulturarekiko sentimendua, eta nik esango nuke horretan daudela oraindik, gaur egun. ETA desagertu eta hamar urtera ere, lelo bera darabilte. Uste dut zenbait jende faxistak, eta nazionalista espainolek, horixe nahiko luketela, eroren batzuek atentaturen bat edo ezegitekoren bat, beren diskurtsoa justifikatu ahal izateko. Zentzugabekeria hutsa da, euskararen etsai dira. Ez dut ulertzen.

Zer ez duzu ulertzen?

Espainolak izanik, pozik eta harro egon beharko lukete "beren" herrialdean euskara, katalana, galegoa... eta zenbait hizkera dauzkatelako. Baina, harro egon ordez, espainolaren defentsarako taldeak osatu dituzte! Euskararen "arriskutik" babesteko? Ezagutzen duzu gaztelaniaz hitz egiten ez duen euskaldunik? Edo katalanik?... Non da arriskua? Espainol kultu, ireki, etiko, demokratiko batek aberastasuntzat ikusi beharko lituzke euskara eta katalana, adibidez, eta sus-

tatu eta bultzatu egin beharko lituzke. Espainolak horrela jokatuko balu, maila intelektual eta etiko handikoa dela erakutsiko liguke, baina, tamalez, ez da kasua.

Zer deritzazu kooperatibei?

Ikaragarria da kooperatiba fenomenoak Euskal Herrian. Arizmendiarietak abiarazitako lanak zer bide egin duen joan deneko 50 urte honetan. Azken mugimenduek [Orona, Ulma] ez dute onik erakusten, puntuak galdu ditugu, oraindik alde handia kentzen diegu gisako proiektu askori, baina oraingo kooperatibak ez dira aita Arizmendiarietarenak. Bidean galdu egin dugu, denok, eta horrek gobernuaren kezka handienetako bat izan beharko luke, baina, jakina, ez dira lau urtean zuzentzen diren gaiak, eta politikariak epe horixe du beti jomugan.

Kooperazioaren alde ari zara...

Dudarik gabe. Enpresa ere horixe da, ekipoa. Nire irudiko, ikastolatik, eskolatik beretik sustatu beharko litzateke espiritu hori. Gurean bada hitz bat: *auzolana*. Nik esatera, auzolan hitzak definitu beharko gintuzke euskaldunok. Bizitzeko manera jakin bat da auzola-

na, bizitzari aurre egiteko era zehatz bat, bizitzeko filosofia bat. Horixe azpimarratuko nuke. Eta ikastoletan ere horretan saiatu beharko lukete, haurrak gauzak elkarlanean egitera bultzatu beharko lituzkete, txikitandik. Egin dezatela zernahi, baina elkarrekin, elkarlanean. Horrela eginez gero, euskaldunok bata bestearekin kolaboratzeko dugun joera areagotuko dute, eta hobetuko. Jarrera da giltza.

Zer esan nahi duzu?

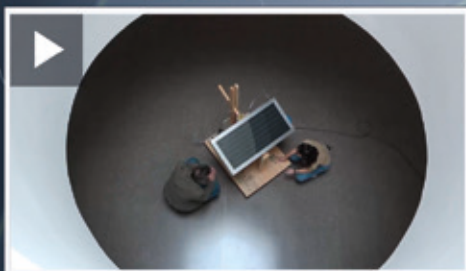
Balio zibikoak ezarri behar dira, auzolana da giltza. Gure hezkuntza sistemak jarrera landu behar du, edukiak baino askoz gehiago, horiek Interneten baitaude. Jarrerak behar ditugu: elkarlanerako aiurria, izaera eraikitzailea, kritika irekia egiteko gaitasuna... unibertitateetan balio horiek landuz gero, garaiezinak ginateke, handik honakoak! Oinarriak dira inportante, zeren teknika ziztuan ari baita garatzen, eta gaur garatutakoa, zahartua dago bihar. Ezagutza oinarrizko batzuk, jarrera, eta etika. Eta nekaezintasuna, hasiera-hasieran esan dudanez, eta perfekzionismoa, gauzak gero baino gero hobekiago egiteko gogoia. ●

TEKNOPOLIS

Zientzia, teknologia, ikerketa eta berrikuntzari buruzko telebista-saioa

etb

Larunbata, 13:30



etb

Igandea, 11:55



Ekoizleak: eitb elhuyar

Babesleak: EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO, Tknika



EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO

Mondragón Unibertsitatea



BRTA