



Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

GENERO-IKUSPEGIA INTEGRATZEN DUTEN ENPRESEN ZUZENDARITZA- ETA ADMINISTRAZIO-KASUAK: SIEMENS ETA IKEA

Egileak

Eva Velasco Balmaseda (koord.)
Izaskun Larrieta Rubín de Celis
Galder Guenaga Garay
Goizalde Hernando Saratxaga
Valeriano Sánchez Famoso
Unai Tamayo Orbegozo

**EUSKARA, KULTURA ETA NAZIOARTEKOTZEAREN
ARLOKO ERREKTOREORDETZA**

Argitalpen honek UPV/EHUko Euskara, Kultura eta Nazioartekotzearen arloko
Errektoreordetzaren laguntza izan du

ISSN 2603-8900

**GENERO-IKUSPEGIA INTEGRATZEN DUTEN ENPRESEN ZUZENDARITZA- ETA ADMINISTRAZIO-
KASUAK: SIEMENS ETA IKEA**

Eva Velasco Balmaseda (koord.)

Izaskun Larrieta Rubín de Celis

Galder Guenaga Garay

Goizalde Hernando Saratxaga

Valeriano Sánchez Famoso

Unai Tamayo Orbegozo

AURKIBIDEA

1. SARRERA
 - 1.1. Obraren testuingurua
 - 1.2. Enpresa-kasuen edukiak
2. SIEMENS KASUA: «TALENTU GLOBALA BERRIKUNTZAREN ZERBITZURA»
 - 2.1. SIEMENS: bokazio berritzaile, nazioarteko eta ekintzaile baten historia.
 - 2.2. Emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna eta aniztasuna berrikuntza sustatzeko.
 - 2.3. Cross-Borders proiektuen kudeaketa: lidergorako eta negoziatorako gaitasuna arrakastaren giltzarri gisa.
 - 2.4. Ondorioak eta etorkizunerako aukerak SIEMENSEn.
3. SIEMENS KASUAREN OHAR PEDAGOGIKOAK ETA EZTABAIDARAKO GAIK
4. IKEA KASUA: «BERDINTASUNAREN KULTURA ENPRESAREN DNA-REN OSAGAI GISA»
 - 4.1. IKEA: bokazio soziala duen enpresa baten balio sendoak.
 - 4.2. Pertsonen zuzendutako enpresa baten berdintasun-politikak.
 - 4.3. Komunikazioaren kudeaketa, pertsonen eguneroko lana hobetzea helburu duen enpresa batean.
 - 4.4. Ondorioak eta etorkizunerako aukerak IKEAn.
5. IKEA KASUAREN OHAR PEDAGOGIKOAK ETA EZTABAIDARAKO GAIK

1. SARRERA

Eva Velasco Balmaseda

1.1. Obraren testuingurua

Genero-ikuspegia integratzen duten enpresen zuzendaritza- eta administrazio-kasuak eskuliburu honek unibertsitate eta negozio-eskoletako irakasle eta ikasleen eskura jartzen ditu enpresa kasu batzuk, non protagonista nagusiak emakume zuzendariak baitira, eta, gainera, enpresa-munduan emakumeek aurre egin beharreko oztopo bereziak nabarmentzen baitira, bai eta horiei aurre egiteko erabiltzen diren formulak ere. Kasu horien bidez, emakumeek enpresen zuzendaritzan eta kudeaketan eta lidergo-rolak beren gain hartzean betetzen duten eginkizuna eta lana bistaratu nahi da. Era berean, helburua da irakasleak eta ikasleak, oro har, sentsibilizatzea enpresentzat emakumeen eta gizonen arteko berdintasun eraginkorra sustatzeak, enpresa-eraginkortasunaren eragile gisa berdintasun hori zailtzen duten oztopoei aurre egiteak, eta emakumeek beren lanbide-ibilbidean aurre egin behar dieten oztopoak identifikatzeak duen garrantzi estrategikoari buruz. Hala, eskuliburu honetan proposatzen diren kasuek aukera ematen dute gaur egun enpresen zuzendaritzarako eta kudeaketarako garrantzitsuak diren hainbat gaitasun lantzeko, bai eta emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna sustatzeko gaitasun espezifikoak lantzeko ere.

Aipatzekoa da ikasgeletan erabiltzen diren kasu praktikoek edo enpresa-kasuen eskuliburu gehienek gizonak dituztela aktore nagusi, bai zuzendariak, bai ekintzaileak. Adibidez, *Harvard Business Review* aldizkarian 2016an argitaratutako ikerketa baten arabera, negozio-eskola onenetako kasuen % 11k soilik zuten emakumezko protagonista bat. Era berean, egindako ikerketak erakusten zuen kasuetako emakumezko protagonistak sektore «arrosetatik» zetozela; hala nola, moda, janaria eta etxerako artikuluak (Symons, 2016). Egoera horrek eragin negatiboa du emakumezko ikasleengan; izan ere, erreferentziatzko eredurik ez dutenez, ez dute beren burua lider gisa ikusten eta, azken finean, erantzukizun handiko lanpostuetarako hautagai gisa ez aurkezteko joera dute; gainera, zenbait sektore eta jardueretatik urruntzen dituzte, hala nola STEM sektoreetatik (Zientzia, Teknologia, Ingeniaritza eta Matematika jakintza-arloekin lotutakoak, ingelesezko *Science, Technology, Engineering, Mathematics* siglengatik hala izendatuak). Prestakuntza-metodologia mota horrek duen garrantzia kontuan hartuta, garrantzitsua da enpresa-kasuak negozioen munduaren isla errealagoa izatea eta erreferente izatea gazteek enpresako botere-posizioak eskura ditzaten.

Halaber, unibertsitateko irakaskuntzan genero-ikuspegia txertatzen lagundu nahi du eskuliburu honek. Unibertsitateko irakaskuntzako *gender mainstreaming*ak orientazio etikoa bilatzen du graduatutako ikasleen etorkizuneko lanbide-jardueretan, eta sentsibilitate handiagoa bere genero-harremanetan eta gizartearen dauden diskriminazio-egituren aurrean (Aguayo, Freire eta Lamelas, 2017). Gaur egun ekonomia- eta enpresa-ikasketak egiten dituztenak korporazio handien eta enpresa ertain eta txikien buru izango direnez etorkizunean, lehentasuna eman behar zaio zuzendaritza eta kudeaketa arduratsuan hezteari, gradudunek enpresentzat eta, oro har, gizartearentzat funtsezkoak diren balio etikoak barneratuta izan ditzaten (Pomare, 2018).

Horri dagokionez, honako hau ezartzen du Emakumeen eta Gizonen Berdintasun Eragingarrirako martxoaren 22ko 3/2007 Lege Organikoaren 25. artikulua: «Goi-mailako hezkuntzaren esparruan, herri-administrazioek, beren eskumenak baliatuz, emakumeen eta gizonen arteko berdintasunaren esanahiari eta irismenari buruzko irakaskuntza eta ikerketa sustatuko dituzte. Zehazki, eta helburu horrekin, honako hauek sustatuko dituzte administrazio publikoek: a) Emakumeen eta gizonen arteko berdintasunaren arloko irakaskuntzak sartzea, hala badagokio, ikasketa-planetan. B) Graduondoko espezifikoak sortzea. c) Arlo horretan espezializatutako azterlanak eta ikerketak egitea». Era berean, honako hau aurreikusten da unibertsitate-irakaskuntza ofizialen antolamendua ezartzen duen urriaren 29ko 1393/2007 Errege Dekretuaren 3. artikuluko 5. paragrafoan: «Titulu berrien diseinuaren oinarri izan behar duten printzipio orokorren artean, ikasketa-planek kontuan hartu

beharko dute edozein lanbide-jarduera gizonen eta emakumeen oinarrizko eskubideak eta berdintasuna errespetatuz egin behar direla, eta, hala dagokionean, ikasketa-planetan sartu beharko dira horiekin lotutako irakaskuntzak».

Hala eta guztiz ere, eta indarrean dagoen esparru arautzailean esaten dena gorabehera, genero-ikuspegia unibertsitate-erakundeetan txertatzea, oraindik ere, nahiko mugatua da (Donoso-Vázquez eta Velasco-Martínez, 2013; Bas-Peña, Ferre Jaén eta Maurandi-López, 2017; Blázquez, 2016; Calzadilla Medina eta Hernández Torres, 2018; Aguayo, Freire eta Lamelas, 2017). Besteak beste, eduki, metodo eta material espezifikoei buruzko ezagutza urria denez, oso zaila da genero-ikuspegia irakaskuntzan aplikatzea, irakasleek askotan ez baitute prestakuntzarik eta esperientziarik arlo horretan (Menéndez, 2013). Gainera, jarraitu beharreko erreferente eta eredu faltak, genero-gaiei buruzko kontzientzia eskasak, antolaketa- eta material-zailtasunek eta goi-mailako irakaskuntzetan genero-ikuspegia sartzeari buruzko esperientziak aurkitzeko zailtasunek oztopatzen dute zeregina (Donoso-Vázquez eta Velasco-Martínez, 2013). Beraz, lan honek ekarpen bat egingo luke esparru horretan, unibertsitateko ikasgeletan genero-gaia sartu eta lantzeko jarduera eta tresna multzo bat eskainiz.

Lan hau egiteko aukera Emakumearen eta Aukera Berdintasunerako Institutuarekin hainbat programatan —«Berdintasuna Enpresan» bereizgarria duten enpresen sarea (DIE sarea), «Emakume Gehiago, Enpresa Hobeak», «Genero-indarkeriarik Gabeko Gizarte Baten Aldeko Enpresak» eta «Emakumei Enpresa-laguntza Emateko Programa» (PAEM)— elkarlanean aritzen diren enpresen esperientziatik sortu da. Programa horien ondorioz eratu da enpresak kudeatzeko eta administratzeko ezagutzen eta genero-berdintasuna sustatzeko jardunbide egokien gordailu zabala. Genero-berdintasuna sustatzeko ekimenengatik nabarmentzen diren enpresa guztietatik, bi enpresa hautatu dira argitalpen honetarako: Siemens eta IKEA enpresak.

1.2. Enpresa-kasuen edukiak

Eskuliburu honetan aurkezten diren kasuak ez dira erabakigarriak —hau da, funtsezko erabaki bat hartzea simulatzen duten narrazioetan oinarritzen diren kasuak—, baizik eta kasu analitikoak dira, Villarrealen terminologiari jarraituz (2011); hau da, erakunde baten eta haren testuinguru jakin baten deskribapenetik abiatzen diren kasuak, gertatutakoak aztertzeko. Bi kasuek egitura homogenea dute. Sarrerako lehen atalean, enpresaren aurkezpen labur bat egiten da, haren bilakaera historikoa, egungo datu garrantzitsuenak, negozioaren deskribapena, eta abar. Ondoren, bigarren atal batek jarraitzen dio, enpresak genero-berdintasuna sustatzeko erabiltzen dituen politika eta praktika berritzaileenak deskribatzen dituena, konpondu nahi diren oztopo zehatzak aipatuz. Hirugarren atalean, emakume zuzendari batek zuzendutako negozio-arlo edo -unitatearen azterketa egiten da, kudeaketaren arrakastaren gakoak aztertuz eta zuzendaritzaren ibilbide profesionala eta haren ikaskuntza erakutsiz. Kasua amaitzeko, ondorio batzuk ateratzen dira, eta enpresaren etorkizuneko ikuspegiari buruzko iruzkin batzuk ere egiten dira.

Kasu bakoitzarekin batera, «Kasuaren ohar pedagogikoak» eskaintzen dira, eta eztabaidarako, hausnarketarako eta analisirako hainbat gai eta galdera planteatzen dira, ondoren gelan lantzeko. Oharrek, halaber, kasu bakoitzarekin lan egiteko gida bat ezartzen dute: lortu nahi diren helburuak, nori zuzentzen zaion (xede-publikoa) eta klasean garatzeko jarraibideak. Horiek guztiak orientagarriak dira, eta egoera zehatz bakoitzera egokitzeko aukera ematen dute.

Azkenik, kasuek hainbat baliabide osagarri biltzen dituzte, gai sakontzeko eta eztabaida jakin batzuk aberasteko aukera ematen dutenak: aniztasunak ematen duen aberastasunari, emakumeek arlo edo sail maskulinizatueta izandako esperientziari, mikromatxismoei buruzko prestakuntza-pilulei, gazteen artean STEM diziplinen sustapenari edo kontziliazioaren eta erantzunkidetasunaren garrantziari buruz enpresek egindako bideoei loturak, beste gai batzuen artean; kasuan erabilitako

erreferentzia bibliografikoak; generoaren araberako komunikazio-kultura ebaluatzen galdetegiak; edo STEM ikasketei buruzko genero-aurreiritziak autoebaluatzen test bat, besteak beste.

Gai nabarmenari dagokionez, kasu horiek erakusten dute, besteak beste, talentua berrikuntzaren zerbitzura egon daitekeela (Siemens kasua) eta berdintasunaren kulturak enpresaren DNAren zati gisa duen garrantzia (IKEA kasua).

Kasu horietako bakoitzean, emakumeak ikus daitezke enpresan erabaki garrantzitsuak hartzen, hainbat arlotan, hala nola ingeniari-taldea eta eraikuntza-proiektuen kudeaketan, ospe korporatiboaren kudeaketan edo bezeroen kontuen kudeaketan. Horrela, enpresa-munduan behar bezala jarduteko behar diren trebetasun kognitiboak (*hard skills*) landu ahal izango dira ikasleekin. Hala nola, proiektuen kudeaketa, marketina, ospe korporatiboa, bezeroekiko harremanak kudeaketa, gizarte-erantzukizun korporatiboa edo genero-berdintasuna sustatzeko pertsonal-politikak (erakarpina/hautaketa, sustapena, prestakuntza, ordainsaria, adiskidetzea/erantzukidetasuna). Bestalde, kasuak erakusten dute emakumezko zuzendarien talde horrek trebetasun ugari dituela, bigunak (*soft skills*) deituak, hala nola lidergo-gaitasuna, komunikazioa, taldeen kudeaketa, enpatia, jarrera positiboa edo erresilientzia, besteak beste, pertsonen nortasunari, balioei eta jarrerari lotuta daudenak. Eta, beraz, trebetasun horiek ikasleekin ere landu daitezke. Genero-berdintasuna sustatzeari dagokionez, kasuak erakusten dute enpresek politika eta ekintza ugari jartzen dituztela abian emakumeek enpresa-munduan aurrera egitea zailtzen duten oztopo eta arazo espezifikoak arintzeko, eta nabarmentzen dute enpresa-estrategian berdintasun-politikak eraginkortasunez ezartzeak duen garrantzia eta balioa. Ildo horretan, ikasgelan landutako alderdi teorikoak ulertzea ahalbidetzeaz eta ikasleak kasu eredugarrien bidez enpresen zuzendaritzaren eta kudeaketaren errealitateari hurbiltzeaz harago, kasuak balio erantsia ematen saiatzen dira, lan-merkatuan eta garapen profesionalean funtsezkoak diren trebetasun batzuk lantzeko aukera ematen baitute. Halaber, enpresan zuzendaritza-posizio garrantzitsuak lortu dituzten eta pertsona askorentzat erreferente diren emakumeen arrakastatik ikasketako aukera ematen dute, baita berdintasunaren kudeaketan liderrak diren erakundeen arrakastatik ikasketako aukera ere (balioen eta kulturaren garrantzia, erabil daitezkeen tresnak, goi-zuzendaritzaren eta komunikazioaren inplikazioaren garrantzia azpimarratuz, besteak beste).

Ez dugu aurkezpen hau amaitu nahi parte hartzen duten enpresei gure eskerrik beroena adierazi gabe, proiektu honetan eman diguten laguntza eskeragatik. Gure esker ona adierazi nahi diegu aztertutako enpresetako Giza Baliabideen sailtako arduradunei, beren denbora eskaintzeagatik eta berdintasuna sustatzearen arloan duten esperientzia eta ezagutza partekatzeagatik. Lan honetako benetako protagonistei —hau da, ikergai diren kasuak tratatzen dituzten emakume zuzendariak—, hona hemen gure aintzatespenik zintzoena, beren ahalegin eredugarriagatik, gogo apartagatik, eta grina profesional eta pertsonal agortezinagatik. Espero dugu beren testigantzak bi helburu lortzeko balio izatea: alde batetik, neska ikasleentzat inspirazio-iturri gisa balio izatea, haien ahalduntzea sustatuko duen inspirazio izatea, alegia; eta, bestetik, ikasleak enpresa-zuzendaritzan eta -kudeaketan berdintasuna sustatzeko lanean sentibilizatzeko balio izatea.

Azkenik, eskerrak eman nahi dizkiogu Emakumearen eta Aukera Berdintasunerako Institutuari, obra hau idazteaz arduratu den taldean jarritako konfiantzagatik, bai eta kasuak landu bitartean etengabe eskaintako parte hartze, laguntza eta aholkularitzagatik ere.

Erreferentziak

Aguayo, E., Freire, M. P., & Lamelas, N. (2017). «Incorporación de la perspectiva de género en el TFG: una experiencia en el Grado en Economía de la USC/Gender perspective in the Final Degree Projects: an experience in the Economics Degree of the USC». *Revista Complutense de Educación*, 28(1), 11.

Bas-Peña, E., Ferre Jaén, E., & Maurandi-López, A. (2017). «Educación Superior, competencias transversales y género: validación de un cuestionario= Higher Education, transversal skills and gender: validation of a questionnaire». *Revista de Humanidades*, (31), 57-76.

Blázquez, B. (2016). «Aproximación a la formación en género en el Espacio Europeo de Educación Superior a través del análisis de la Memoria y las guías docentes del Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos en la Universidad de Jaén». *International Journal of Educational Research and Innovation (IJERI)*, 5, 28-41.

Calzadilla Medina, M. A. & Hernández Torres, E. (2018). «La experiencia en innovación educativa de un Área de conocimiento: promoción de la igualdad de género desde el Derecho Civil». *Revista de Educación y Derecho*. (17).

Donoso-Vázquez, T., & Velasco-Martínez, A. (2013). «¿Por qué una propuesta de formación en perspectiva de género en el ámbito universitario?» *Profesorado. Revista de currículum y formación de profesorado*, 17(1), 71-88.

Menéndez, M. I. (2013). «Metodologías de innovación docente: la perspectiva de género en Comunicación Audiovisual/Methodologies for Teaching Innovation: The Gender Perspective in Audiovisual Communication». *Historia y Comunicación social*, 18, 699.

Pomare, C. (2018). «Responsible Managers and Responsible Management Education». In *Meeting Expectations in Management Education* (pp. 139-148). Palgrave Macmillan, Cham.

Symons, L. (2016). «Only 11% of top business school case studies have a female protagonist». *Harvard Business Review*.

Villarreal, O. (2011): «Thematic case studies: integration within teaching and research, building bridges between the academic world, companies and public institutions», *International Journal of Case Method Research & Application*, XXIII. lib., 2. zk., 2011, 86-100.

SIEMENS

Ingenio para la vida

2. SIEMENS KASUA: «TALENTU GLOBALA BERRIKUNTZAREN ZERBITZURA»

*Velasco Balmaseda, Eva
Sánchez-Famoso, Valeriano
Guenaga Garay, Galder
Tamayo Orbegozo, Unai*

2.1. Siemens: bokazio berritzaile, nazioarteko eta ekintzaile baten historia

Istorio hau beste hainbat enpresa-abenturen aitzindaritzat har daiteke. Abentura horiek gazte kezkatuen eskutik sortu ziren, garaje batean sartzen direlarik ametsei forma emateko. Baina ez gaude XXI. mendean, ezta Amerikako Estatu Batuetan ere, aukera handien eta hainbeste *start-up* teknologikoren ernamuin den herrialdean. Ez. Istorio hau XIX. mendearen erdialdean hasten da Berlinen. Han, Berlingo patio baten atzealdean ezkutatutako tailer batean, Werner von Siemens zientzialari eta negozio-gizon amorratuak Siemens enpresa sortu zuen 1847ko urriaren 12an. Baliabide gutxi dituen gazte hori gai izango da inperio global bat eraikitzeko, ideia onak, printzipio sendoak eta iraunkortasuna soilik oinarri hartuta.

Werner von Siemens 1816ko abenduaren 13an jaio zen Lenthe-n, Hannoverretik gertu dagoen hiri batean. Bere familiak unibertsitate-ikasketak ordaintzeko nahikoa baliabiderik ez zuenez, Prusiako armadara batu zen 19 urterekin, heziketa zientifikoa lortzeko itxaropenarekin. Armadan izan zuen partaidetzak Berlingo artilleria- eta ingeniartzita-eskolara joatea ahalbidetu zion, non matematika, fisika, kimika eta balistika ikasketak egin baitzituen. Hala, 1847an, eskuratutako ezagutzei esker, telegrafia elektrikoan hasi zen lanean, eta, aste gutxi batzuetan, puntako telegrafo baterako diseinu berri bat garatu zuen, bi telegrafoen funtzionamendua elektronikoki

«Asmakuntza-prozesua baliagarria eta argi eta garbi arrakastatsua da soilik ekoizpenari estuki lotuta dagoenean egungo arazoak konpontzeko».¹



(Werner von Siemensek Gilli ingeniariari, 1886ko urtarrilaren 16an)

sinkronizatzea ahalbidetzen zuena. Asmakizun horrek sorrera eman zion «Telegraphen-Bauanstalt eta Siemens & Halske» enpresari. Merkaturatu eta bi urtera, Wernerrek Europako distantzia luzeko lehen telegrafo-linea eraiki zuen, eta, horri esker, ezinbesteko informazioa minutu gutxiren buruan transmititu ahal izan zen, komunikazioetan aro berri baten oinarriak ezarriz, XXI. mendean Interneten sarreraren antzekotzat har zitekeena. Asmakuntza horrek, 1866an printzipio dinamo-*elektrikoa* aurkitzearekin batera (energia mekanikoa korrante elektriko errentagarri bihurtzea eta elektrizitatearen lehen aplikazioak garatzea ahalbidetu zuena), Siemensen arrakastaren oinarriak

¹ Werner von Siemensen historia zirrargarriaz gehiago jakiteko, bere bizitza kontatzen duten hainbat bideo dituen esteka hau kontsulta daiteke: <https://new.siemens.com/global/en/company/about/history/history-features/werner-von-siemens.html>

ezarri zituen, eta Werner ingeniariak elektriko modernoaren sortzaileetako bat bezala sagaratu zuen.

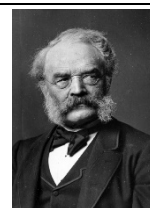
Hortik aurrera, eta hurrengo hamarkadetan, berrikuntzak etengabeak izan ziren enpresan: 1879an lehen tren elektrikoa, 1880an munduko lehen igogailu elektrikoa, 1881ean lehen tranbia elektrikoa, 1882an munduko lehen argi elektrikoa Berlingo hirian eta lehen trolebus elektrikoa, eta 1896an lehen metro-linea Europa kontinentalean, batzuk aipatzearren. Beste adibide askorekin batera, garapen horiek erakusten dute Wernerren eta bere taldearen sormen-gaitasun handia, jakin-min zientifikoa eta determinazioa, bai eta haren berrikuntzen inpaktu handia eta garrantzi soziala ere.

Lehen etapan, Johann Georg Halske mekanikariaren —Wernerren bazkidearen— puntako telegrafoa fabrikatzeko ezagutzak eta trebetasuna funtsezkoak izan ziren kalitate-estandar altuak lortzeko, merkatuak berehala aitortu zituenak eta produktuaren ospean oinarrituta bezeroekin harreman sendoak eraikitzea ahalbidetu zutenak. Konpainiaren sortzailearentzat, bezeroen eta gizartearen onurak lehenetsi behar ziren, merkaturako orientazio egokia lortzeko gako gisa. Horrela, bere produktuen kalitate handiari eta enpresak sortutako konfiantzari esker, Siemensen hazkunde azkarra lortu zuen nazioarteko merkatuetan.

Atzerrian egindako lehen ekinaldien jatorria, ordea, konpainiak aurre egin behar izan zion lehen krisialdietako baten ondorio da: 1850eko hasieran Prusiako Gobernuak telegrafoa eraikitzeke kontratua bertan behera utzi zuen, eta horrek eragin oso negatiboa izan zuen sortu berri zen enpresan. Wernerrek, Carl eta Wilhem anaien laguntzaz, beharra bertute bihurtzea erabaki zuen, eta gaur egun oraindik enpresaren bereizgarri den ardurak hartzeko eta horren arabera jokatzeko jarrera mental horrekin, konpainia nazioartekotzeko bideari ekin zioten. Anaietan lehenengoak 1853an Errusian 9.000 kilometro kable telegrafiko baino gehiago zabaltu zituen bi urtetan, eta bigarrenak, bere aldetik, berebiziko garrantzia izan zuen itsaspeko kable telegrafikoen negozioan Londresko bere basetik: lehenik 1865ean Indo-Europa linearekin (Londres eta Kalkuta lotzeko aukera eman zuena), eta, ondoren, 1874an, linea transatlantikoarekin (kontinentea Estatu Batuekin lotuko zuena eta, nahiz eta teknikoki oso konplexua izan eta arazo ugari ekarri, enpresarentzat garaipen handia izan zena). Era berean, Siemensen 1864an kableatu telegrafikoa trazatu zuen Mediterraneoan zehar, Cartagenatik hasi (Espainia) eta Oraneraino (Aljeria). Hala, garai hartan esportazio-ratioa % 80koa izatera iritsi zen. Errusiako eta Ingalaterrako merkatuen ondoren, munduko metropoli garrantzitsuenetako bulegoen irekierak etorri ziren: 1871 Brusela, 1878 Paris eta Haga, 1879 Viena eta Varsovia, 1880 Stockholm eta Turin, 1886 New York, 1887 Tokio, 1888 Rio de Janeiro, 1890 Budapest edo 1892 Chicago, batzuk aipatzearren; eta, beraz, bere sorreratik, enpresa funtsezko eragilea eta parte aktiboa izan zen herrialdeen globalizazioa eta interkonexioa sustatzeko bere teknologiaren bidez; gainera, hori guztia enpresak berak ere lehen pertsonan esperimentatu zuen, eta hasiera-hasieratik globalizatutako konpainia izan zen.

Lehen urte horietan, Siemensen bere negozio-eredua egokitzen eta bere burua berrasmutzen ere jakin zuen, bezero diren enpresei balio erantsiko zerbitzuak eskainiz. Horrela, Errusiako kableatuarekin batera, lineak ikuskatzeko eta mantentzeko sistema sofistikatu bat garatu zuen, kableen 9.000 kilometroak balizko geldialdietatik babesten zituena. Horri esker, Wernerrek Prusiako eskaeren krisiari aurre egin ahal izan zion, hazkunde azkarra eta nazioarteko proiektzioa lortuz, baina oraingoan negozio-eredu baten bidez, zerbitzu-hornitzaile ere bihurtzen zuena. Eredu berri horri esker, enpresak diru-sarrerak laukoiztu zituen, eta 50 langile izatetik 330 izatera igaro zen; horietatik bi heren, Errusian lan egiten zutenak.

«Onena eskaintzen baduzu, gailurrean egongo zara, eta beti nahiago dut publizitatea ekintzen bidez, hitzetan oinarritutako irudi bat baino».



(Werner von Siemens, 1876)

Lehen eta Bigarren Mundu Gerrek ere konpainiaren izaera indartu zuten, eta krisiaren aurrean erreakzionatzeko eta suspertzeko gaitasuna finkatu zuten. Bietan galdu zituen nazioarteko merkatu eta bezero gehienak, patenteak eta markak. Lehen Mundu Gerran Siemens bere aktiboek % 40a galdu zuen, batez ere atzerrian plantak eta jarduerak galtzeagatik, eta Bigarren Mundu Gerran, berriz, % 80a. Berriz ere, enpresaren funtsezko trebetasun teknologikoekiko konfiantzari, iraunkortasunari eta erresistentziari esker, Siemens hegaldia altxatu eta aurrera egiten jarraitu zuen.

Enpresak beste krisi askori aurre egin behar izan die, baina aurreko elementuek, Siemens ezaugarri bereizgarriak diren horiek, beti ahalbidetu dute enpresa indartuta aurrera ateratzea. Horrela, Siemens bere berrikuntzekin parte hartu du medikuntzaren zenbait aurrerapen nabarmenetan, hala nola ultrasoinu-uhinetan, bihotzeko azterketa zehatzagoak egitea ahalbidetu zutenak 50eko hamarkadan, edo erresonantzia magnetikoko tomografiako lehen unitateetan, diagnostikoak egitea ahalbidetu zutenak pazienteak x izpien eraginpean jarri beharrik gabe 80ko hamarkadan. Era berean, Siemens abangoardian egon da automatizazio-teknologietan, lehenago, eta 4.0 industriaren fenomenoan, gaur egun. 1920ko hamarkadan, Txinako ikatz-meategi batentzat meatze-teknologia modernoena hornitzen parte hartu zuen, eta 50eko hamarkadaren erdialdean, Argentinan 300 megawatteko zentral elektriko bat eta Saudi Arabiako telekomunikazio-sare nazionala eraikitzen. Konpainia, 1920ko hamarkadan, Shannon ibaian, Irlandako biztanleriaren zati handi bat elektrizitatez hornitzeko planta hidroelektriko handi bat eraikitzearen arduraduna izan zen, eta, gaur egun, Singapurren alde lanean dihardu, bere azpiegituren digitalizazioaren bidez, eskualde adimendun bihurtzeko².

Atzo eta gaur, enpresaren ezaugarri nagusia bezeroak maila globalean zerbitzatzeko bokazioa izan da, bikaintasun teknologikoan, fidagarritasunean, konfiantzan eta bere beharretarako orientazio argian oinarrituta. Jaio eta mende eta erdi baino gehiagora, Siemens munduko 200 herrialde ingurutan ageri da, non ez baita Alemaniako enpresatzat hartzen, baizik eta bazkide laguntzaile eta tokiko komunitateko kideatzat.

Munduan zehar 379.000 langile ingururekin, 86.800 milioi euroko diru-sarrerekin, 5.600 milioiko mozkin garbiarekin eta % 11,5eko mozkin garbi industrialaren marjinarekin, Siemens elektrifikazioaren, automatizazioaren eta digitalizazioaren alorretara bideratuta ditu bere jarduerak. Enpresa liderra da itsas aerosorgailuen eraikuntzan, eta gas- eta lurrun-turbinen hornitzaile garrantzitsuenetako bat ere bada, baita energia garraiatzeko soluzioena ere. Era berean, aitzindaria da industriarako azpiegituren soluzioetan eta automatizazio- eta software-soluzioetan. Siemens denen buru da irudiak prozesatzeko aparatu medikoak hornitzen, hala nola tomografo konputerizatuak eta erresonantzia magnetiko bidezko tomografoak, bai eta laborategiko diagnostikoko aparatuak hornitzen ere. Horrela, Siemens gure eguneroko jardueren parte da; izan ere, haren produktuak eta zerbitzuak egunean 2.000 milioi pertsonen erabiltzen dituzte munduan, batez beste. Produktu eta zerbitzu horiek hainbat negozio-arlotan biltzen dira (ikus erantsitako taula).

1. taula. Siemens antolaketa

Siemens A.G.
Digital Industries. Digital Industriek PLM software-soluzioen eta automatizazio-teknologiaren <i>portfolio</i> osoa du, bizi-ziklo osoa estaltzen duena, produktuaren diseinutik eta ekoizpenetik hasi eta zerbitzuetaraino, prozesuen malgutasuna eta eraginkortasuna hobetzen eta merkaturatze-denbora murrizten lagunduz.

² Siemens 170 urteko historiaren eta haren lorpen handien azterketa zehatzagoa lor daiteke esteka honetan: <https://new.siemens.com/global/en/company/about/history/history-features/170-years-of-siemens.html>

Smart Infrastructure. Konpainia hau munduko liderra da eraikin eta azpiegitura seguruetan, ingurumena errespetatzen dutenetan eta energiaren ikuspegitik eraginkorrak direnetan. Bere lanek alderdi hauek hartzen ditu barne: bazkide teknologikoa, aholkularitza, zerbitzuen hornidura, sistemen integrazioa eta produktuen hornidura; soluzio sorta zabala: suteen aurkako segurtasuna, segurtasun-sistemak, eraikinen automatizazioa, berokuntza, aireztapen eta aire girotuko sistemak, eta energia kudeatzeko produktuak eta zerbitzuak.

Mobility. Siemens Mobilityk pertsonen eta salgaien garraioaren arloko negozio guztiak, tren-ibilgailuak, trenbide-automatizazioko eta -elektifikazioko sistemak, ibilgailuen trafikoko teknologia eta IKTak konbinatzen ditu. Hori guztia eskaintzen du giltza-eskura proiektuen eta berariazko finantzaketa-soluzioen bidez.

Siemens Energy. Siemens Energyk bezeroei nabigatzen laguntzea du helburu, energiaren sektoreak gaur egun eta etorkizunean dituen erronkei aurre eginez. Funtsezko aplikazioen artean daude energia fosila jasangarriagoa egiten duten produktuak, soluzioak eta zerbitzuak ematea, energia-soluzio deszentralizatuak eta malguak gauzatzuz, sarearen konplexutasunak kudeatuz, aktiboak zahartzeko arriskua hobetuz eta ezabatuz, eta eskaintza eta eskaria konektatuz biltegi-irratze-teknologiaren bidez, hala nola sareko baterien eta Power-to-X teknologiaren bidez.

Siemens Healthineers. Siemens Healthineers osasunaren industriarako teknologiaren hornitzaile liderra eta irudi medikoen eta laborategiko diagnostikoaren liderra da. Arlo hori bereiz kudeatzen da Siemensen barruan, eta horrek enpresa-askatasun handiagoa ematen dio negozio-prozesuak bezeroen beharretara egokitzeko. Gainera, osasun-laguntzaren hurrengo belaunaldirako trantsizioa arakastaz egiten laguntzen du.

Iturria: Siemens

Bere bokazio berritzailearekin jarraituz, 2018an, enpresak 5.600 milioi euro inguru gastatu zituen Ikerketan eta Garapenean (I+G) —hau da, diru-sarreraren % 6,7—, eta ikerketan diharduten 43.400 pertsonen ahaleginari esker Siemensek 3.850 patente-eskaera aurkeztu zituen, enpresak mundu mailan dituen 63.600 patenteei gehitu zitzaizkienak, eta 7.300 asmakizun garatu zituen. Horren guztiaren ondorioz, 2017an enpresa berrikuntzarekin gehien lotzen denetako bat izan zen *Universum Globalen* arabera, Espainian ospe onena izan zuen konpainia teknologikoa izan zen *Mercoren* arabera, eta munduko miretsiena industria-kategorian, *Forbesen* arabera.

Berrikuntza-gaitasunaren, nazioartekotzearen, bezeroekiko konpromisoaren, kalitatearekiko ikuspegiaren, krisien aurreko sendotasun eta erresilientziaren, etengabeko moldagarritasunaren eta erantzukizunaren zentzu sakonaren elkarrekintzari esker lortu ditu Siemensek bere arrakasta handiak 170 urteko historian zehar. Izan ere, langileak, konpainiaren bertute horiek bere egiten dituztenez, harekin mimetizatzen dira, eta enpresaren etengabeko aurrerapena ahalbidetzen dute. Zalantzarik gabe, konpainian nagusitzen den jabetzaren zentzu handiaren ondorio da hori, bere sorreratik etengabe landua eta indartua izan dena, 1858tik aurrera enpresako langileak mozkinen partaide bihurtuz. Horrela, Werner von Siemensen eskutik sortu zenetik, enpresako zuzendaritzak sormen-askatasun dosi handiak eta erabateko autonomia eman dizkie langileei, beren trebetasunetan konfiantza osoa eta erantzukizunaren zentzu

«Nire ustez, akatsa da lana egiteko ardura eman behar zaien lana oztopatzea».

(Werner von Siemensek Carl Friedrich Von Siemensi, 1868)



handia oinarri hartuta. Horri guztiari esker, Siemens leial zaio bere printzipio gidarrietako bati, Joe Kaeser egungo presidenteak eta CEOk adierazitakoari: «Egiten dugunak epe luzerako etekinak eskaini behar ditu, eta balioa sortu behar du gure akziodunentzat, langile eta bezeroentzat, bai eta bazkide komertzialentzat eta gizartearentzat ere».

1. irudia. Siemens jabetzaren kultura



Iturria: Siemens

2.2. Emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna eta aniztasuna berrikuntza sustatzeko

«Bizitzarako asmamena» (*Ingenuity for life*) da konpainiaren leloa. Siemens bezalako enpresa batentzat, zeinak bezeroei sormenezko irtenbideak ematea baitu helburu eta berrikuntza bokazio, ezinbestekoak dira berdintasuna eta aniztasuna. Aniztasunak pertsonen eta taldeen kudeaketan sor ditzakeen arazoak gorabehera, Siemensek argi dauka askotariko taldeek ikuspuntu desberdinak, gauzei buruzko pertzepzio desberdinak eta jarrera dibergenteak ematen dituztela, paradigmak birplanteatzea dakartela, emaitzak aberasten dituztela eta ideiek aurrera egitea eta berrikuntza disruptiboak sortzea ahalbidetzen dutela. Aniztasunak enpresa baten ezagutzaren oinarria zabaltzen du, eta gaitasun eta trebetasun mota desberdinen arteko elkarrekintzak areagotzen ditu, trebetasun eta sormen handiko taldeak sortuz.

Nik von Hesler Siemens Espainiako Giza Baliabideetako zuzendariaren ustez, «askotariko taldeek balio erantsia ematen diote enpresari, ez bakarrik mundu mailako talenturik onena integratzeko aukera ematen dutelako, baizik eta berritzaileagoak direlako, eta teknologian oinarritzen den enpresa batentzat, hori funtsezkoa da». Hausnarketa horren harira, zuzendariak komunitako xaboi-banagailu automatikoen adibidea ekartzen du gogora. Xaboi horiek pertsona zuriz osatutako taldeek diseinatu zituzten. Horrela, bideo batean ikus zitekeen azal iluneko esku batzuk hurbiltzen zirenean ez zela xaboirik ateratzen, eta esku horiek berak zapi zuri batez estaltzen baziren, berriz, bai³. Horrek erakusten du zein garrantzitsua den askotariko ekipoak izatea. «Siemensen badakigu trenez bidaiatzen duten pertsona gehienak emakumeak direla, baina Mobility negozioan trena diseinatzeko duen ingeniari-taldea gizonen osatuta dago. Argudio hori erabili behar dugu emakumeak taldeetan sar daitezela sustatzeko», azaltzen du Nikek.

³ Bideoak honela zioen: «If you have ever had a problem grasping the importance of diversity in technology and its impact on society, watch this video». Hemen ikus daiteke: https://youtu.be/YJv_QeiHmo

Eta nahiz eta hori izan Siemensek talentu guztien berdintasuna, aniztasuna eta integrazioa (nazionalitatea, adina, sexua, sexu-orientazioa, jatorria edo erlijioa alde batera utzita) sustatzeko arrazoi nagusietako bat, enpresak justizia sozialagatik ere sustatzen du. «Gizaki gisa, parte hartzen dugun gizartea hobetzeko ardura dugu, eta Siemensek gizartearentzako enpresa bat edo *Business for Society* izan nahi du, pertsonen bizitza hobetzen duten produktuak salduz eta, enpresa gisa, jarduten dugun gizarteetan herritar ona izaten saiatuz», azpimarratzen du Nikek.

Aurreko guztiari gehitu behar zaio, berdintasunaren eta aniztasunaren alde egindako apustuari esker, enpresa lan egiteko leku egoki bihurtzen dela eta, horrela, talenturik onena erakartzen duela. «Aniztasunaren harrotasuna. At Siemens, you don't have to leave your identity at the door», Siemensera sartzeko ateak apaintzen dituzten hitzak dira, enpresan lanean hasteko pertsona asko limurtzea lortzen duen printzipio-adierazpen bat. «Oso seinale garrantzitsuak dira; gertatu izan zaigu pertsona batzuek ikusi izana hautaketa-elkarrizketak egitera zetozenean, eta berehala konbentzitu dira lanera sartzeko; izan ere, mezu argi bat bidaltzen du, jendea ez dugula inolako arrazoiengatik diskriminatuko», dio Nikek.

Emakumeen eta gizonen arteko berdintasunari dagokionez, historikoki Siemenseko ekoizpen-instalazioetan emakumeak beti aritu badira ere, oso gutxitan bete dituzte erantzukizuneko postuak. Arauaren salbuespen gisa, Doris Schmitt-Landsiedel irakasle doktorearen papera nabarmendu daiteke, ingeniari elektrikoa, 1981etik 1996ra 50 patente baino gehiago asmatu eta garatu zituen, eta bere ikerketa-unitatea zuzendu zuena enpresan.

Hala ere, 2000. urteaz geroztik, enpresak apustu sendoa egin du emakumeak enpresan, oro har, eta zuzendaritza-postuetan, bereziki, sar daitezten sustatzeko⁴. «Aldaketa erabat antolatua egon da, munduko Siemenseko Zuzendaritza Nagusiak kontzientziaz eta konbentzimenduz egina, negozio-ikuspegia dutelako eta badakitelako talenturik onena behar dela», azaltzen du Ana Campónek, Siemens Espainako Chief Financial Officer (CFO), konpainian 25 urtetik gorako eskarmentua eta karrera meteoriko bat egin duen zuzendariak, eta enpresak gai horietan urteetan zehar izan duen bilakaera egiaztatzen duenak (ikus Ana Campónen ibilbide profesionala ondoko koadroan).

ANA CAMPÓNEN IBILBIDE PROFESIONALA: GAUR EGUN INDARREAN DAUDEN WERNER VON SIEMENSEN BALIOAK

«The words 'I want to!' contain a powerful magical force when they are meant seriously and energy is behind them! Of course, one must not dread impediments and diversions and must never lose sight of one's objective for a single moment».

(Werner von Siemens to his wife Mathilde, March 20, 1854)

«“Nik nahi dut!” hitzek indar magiko handia dute benetan ahoskatzen direnean, eta haien atzean energia dago! Jakina, ez da eragozpenen eta desbideratzeen beldur izan behar, eta ez da helburua bistatik galdu behar, ezta une batez ere».

(Werner von Siemensek bere Mathilde emazteari, 1850eko martxoaren 20an)



⁴ Esteka honetan, kasu honetako emakume protagonista batzuk agertzen dira, tradizioz maskulinoa izan den ingurune teknologiko batean lan egiteak zer dakarren azalduz: <https://www.youtube.com/watch?v=cQAnBsnYhaE>

Ana Campón, Siemens Españaiko Chief Financial Officer (CFO) delakoa, hizketan entzuten denean, ezinbestean Werner von Siemens hitzak eta bizitza zein lana ulertzeko modua etortzen dira gogora. Izan ere, konpainiaren lehen mailako zuzendari honek «eta zergatik ez?» esaldia hartzen du *leitmotiv* gisa bizitza profesional eta pertsonalean. Jarrera horrekin egin die aurre 25 urtean zehar erronka eta esperientzia askori, enpresaren baitan, hala Austrian nola Indonesian, Alemanian, Eslovakian nahiz Espainian. Agian horregatik, Anarekin izandako elkarrizketaren lehen hitzak «ni espainiarra naiz, Madrilen jaioa» dira; izan ere, zuzendari honek Espainiatik kanpo eman du bere bizitzaren zatirik handiena.

1992an sartu zen lehen aldiz atzerrian, Madrilgo Unibertsitate Konplutentsean enpresa-administrazioko ikasketak amaitu aurretik, 22 urterekin Erasmus programa europarraren babespean bere karrerako laugarren urtea Alemanian egitea erabaki zuenean. Eskaini zioten patuak bikain menderatzen ez zuen hizkuntza bati aurre egitea bazekarkion ere, une horretan lehenengo aldiz planteatu zuen «eta zergatik ez?; egiten ez badut, beti damutuko zait saiatu ez izana».

Hizkuntzaren oztupoa diziplinaren eta estrategia eraginkor eta arduratsuaren bidez gaintitu zuen: egunero joaten zen klase guztietara eta, letra onena zuen pertsona aurkitu ondoren, haren apunteak fotokopiatzen zituen, eta gero, arratsaldero, orduz ordu, bere gelan dena itzultzeraz behartzen zuen bere burua, gauera arte. Horrek aukera ematen zion edukiak ulertzeko, formulazio osoa alemanez ikasteko, jendea ezagutzearekin batera. Horrela, hiru hilabetera, gai zen alemanezko azterketei aurre egiteko. Ikasketak amaitzean, eta Alemanian kalitatezko enpresa-praktika ordainduak eskaintzen zituztenez, Anak eskaera egin zuen eta, 1993an, Siemenseko lanpostu bat eman zioten Vienan. Hasiara-hasieratik, Anaren zorroztasuna, lanari garrantzia ematea eta ikasteko nahia oso aintzat hartu zituen enpresak, eta lan-aukera berriak eta etengabeak eskaini izan zaizkio. Ondorioz, Siemens bederatzi hilabete eman ondoren, enpresan jarraitzeko aukera eskaini zioten. Horrela, bere karrerako azken urtea Vienako ikasketak eta konpainiaren CFOrentzat lanaldi osoa uztartuz eman zuen. 1995ean, lizentziatura amaitu ondoren, nahiz eta Ana erabat integratuta egon Siemens, formalki kontratu finko bat sinatu zuenu. Garai horretatik atera ditu bere lehen irakaspenak: «orain, beste aldean nagoenez, beti saiatzen naiz lanean gogo eta borondate ona duten gazteei laguntzen. Gainera, orduan gauza bakoitzaren zergatia galdetu ohi nuen, orain, talde baten arduraduna naizenez, gauzak zergatik egiten ditugun azaltzea gustatzen zait».

Enpresan kontratu finkoa sinatu eta hiru hilabetera, 25 urterekin, Siemensek gehien markatu duen eta pertsonalki zein profesionalki gehien ikasi duen esperientzietako bat eskaini zion Anari: Siemens Indonesiara lanera joateko aukera. Horrela, zuzendaria berriro sartu zen bere erosotasuneremutik kanpo egotera behartzen zuen egoera batean. «Hori hutsera jauzi egitea izan zen: erantzukizun handia zen, oso talde txikiarekin», gogoratzen du zuzendariak. Aldaketa erradikala zen, ez bakarrik kultura eta ohitura oso desberdinak zituen herrialde batera joateagatik, baizik eta oso ezezaguna zen negozio-eremu batean (salmentak) sartzeagatik, telefonia finkoko eta mugikorreko lizitazio handiei aurre eginez, eta hainbat enpresatik zetozen ekipo bereziekin (Alcatel, ATT, etab.) erritmo bizian lan eginez. Garai horretan ikasi zuen zer dakarren pertsona-taldeen zuzendaritzak, erantzukizun handiak hartzeak, negozioazio onen oinarriak eta talde-lan sendo eta eraginkor baten gakoak. «Egunak eta gauak lan egiten genituen, kosta ahala kosta. Lortu arte elkarrekin tiratzearen sentazio hori, egoera berezi hori, niri asko gustatzen zitzaidan», gogoratzen du Anak. Hain adin goiztiarrean hain erantzukizun handia hartzeko aukera pentsaezina izango zen European. «Han 25 urterekin lortu ahal izan nuena, European ez duzu hain azkar lortzen».

Hamar hilabete igaro ondoren, Vienan berriro eskatu zioten 26 urterekin bere lehen departamentu-buruzagitza har zezan; Siemens baitan horrek izaera bizefaloa du, eta buruzagitza tekniko batek eta merkataritza-buruzagitza batek osatzen dute. Anari merkataritza-buruzagitza zegokion, eta kableak muntatzeko saila eguneratzea eta modernizatzea zuen helburu, txostenei,

kontrolari eta abarri zegokienez. «Arduradun teknikoak kableak muntatzeko langile guztiak aurkeztu zizkidanean, % 100 gizonak izanik, denek harrিতuta eta nahastuta begiratzen zidaten», azaltzen du zuzendariak. Campónek anekdota bat kontatzen du, aurre egin behar izan zion inguruaren berri ematen duena; bere bulegora itzultzean, eta idazkaria ez zegoenez, arduradun teknikoak eskatu zion norbaitek telefonoz deituz gero berak erantzuteko eta deia pasatzeko. «Oraindik gogoan dut belaunak dardarka nituela “orain edo inoiz ez!” pentsatu nuenean; eta erantzun nion: “ni ez naiz zure idazkaria, zure kidea naiz; idazkaria ez badago, nik telefonoa hartuko dut, ni ez nagoenean zuk hartzea espero dudana bezala”», gogoratzen du Anak. Hortik aurrera, Anak eguneroko jardueretan bereganatu behar izan zuen taldearen konfiantza, esfortzu handiz, dedikazioz, borondate-indarrez eta bere balioa erakutsiz. «Nik beren lana azaltzeko eskatzen nien, eta haiekin batera lan egiteko esertzen nintzen, haiek ulertu eta gauzek nola funtzionatzen zuten bertatik bertara jakin nahi nuela erakusteko, hobekuntzak ezarri ahal izateko». Eta estrategiak funtzionatu zuen; Anak postuz aldatu zuenean ere, departamentuko kide batzuek berarekin harremanetan jarraitu zuten.

Aurrekoaren harira, garai horretako beste ikasketa garrantzitsu bat «paketatzea» deritzona da. «Hasieran, hasi nintzenean, denak gizonak ziren; ni bileretara sartzen nintzen eta emakume bakarra nintzen, baina, jakina, ohitu egiten zara». Hala ere, zuzendariak dioenez, «Paketatzeari ez zaio erreparatu behar, horrek huts egitera baino ez zaituelako eramaten: pertsona bat txikia izan daiteke, beste bat sendoagoa edo beste batek ahots boteretsua izan dezake. Benetan axola duena ez da ikusten duzuna, barruan dagoena baizik; beraz, pertsona bat lanean hasten denean eta balio duena erakusten hasten denean, berehala ahazten da paketatze hori, eta garrantzitsuena aitortzen da: talentua». Eta hori ez zaio genero kontuari bakarrik aplikatzen, aniztasunarekin ere badu zerikusia⁵.

1999an, hiru urteren buruan, «Industria Zerbitzuak eta Soluzioak» arlora pasatu zen Ana; salmenten departamentu bat sortu zuen lankide batekin batera, eta Austriatik industriaren arloaren ordezkari izan zen Ekialdeko zazpi herrialdetan. Gainera, 2000tik aurrera, Siemens Industrialesek nazioartean saltzen zituen produktuen munduko CFO papera hartu zuen. Urte batzuk geroago, 2003an, Siemens VDO enpresaren CFO izendatu zuten Vienan, automobilgintza arloan; beraz, berriro ere profesionalki bere burua berrasmatu behar izan zuen, eta beste sektore batean beste pertsona batzuekin hasi zen lanean. Garrantzitsua da azpimarratzea Ana Campónek egindako CFO lanak ez direla inoiz finantzen eta kontabilitatearen gaira mugatu, baizik eta, bere *multizeregin* gaitasunari eta ikuspegi multifuntzionalari esker, parte hartu duela estrategiak definitzen, negozioazioak egiten, kontratuak aztertzen, «Project managers»ekin proiektu handiak antolatzen, kalitatearen kudeaketan, I+Gn eta abarretan.

Ana Campónek oso ikuspegi berezia du lanaren inguruan. «Zuk berarekin zer egiten duzun, horixe da lana», dio irmo. Horrela, oso erakargarriak diren eta mundu guztiak maite dituen lanak egon daitezke, baina pertsona aspergarri eta gris bati dagozkion heinean, xarma galtzen dute; bestalde, munduan interesik gutxien duen lanak ere, kementsua den eta ideiaz bete dagoen pertsona baten eskuetan badago, azkenean distira egiten du.

Siemens VDO enpresan lau urte zeramatzean, enpresa nagusiak filial hura saltzea erabaki zuen, eta Continental Automotive taldeak erosi zuen. Anak Siemensekin zuen lotura eta konpromisoa handia izan arren (bere ibilbide profesional osoa bertan garatu baitzuen), bere profesionaltasun handiak enpresa berrian geratzera eraman zuen. Horrela, Siemens Austriak postu bat eskaini bazion ere, zuzendariak ezezkoa eman zion proposamenari. «Berehala hasi behar nuela esan zidaten, baina esan nien ezin nuela lantaldea bakarrik utzi Continental Automotive taldean sartzeko prozesuan», azaltzen du Anak. Horrela, enpresa bat talde batetik bereizteko eta beste talde batean integratzeko prozesuan parte hartzeko esperientzia bizitzeko aukera izan zuen zuzendariak,

⁵ Aurrekoarekin lotuta, oso interesgarria da Siemens bideo korporatibo hau, oharkabeko «sesgo» edo joeren gaia jorratzen duena: <https://www.linkedin.com/feed/update/activity:6458595277212250112/>

kultura, estrategia eta prozesu berrieekin, eta, gainera, negozioa egonkortzeko gai izan zen.

Hiru urteren ondoren, 2010ean, Anak Siemens Austriako CFOren (Ekialdeko hemeretzi herrialderen koordinazioa daramanaren) deia jaso zuen Eslovakian Siemensen CFO izatea eskaintzeko. Herrialde horretan erantzukizuna hartu zuenetik sei urte igaro ondoren, eta atzerrira ikastera joateko Espainia utzi zuenetik hogeita sei urte igaro ostean, munduko Siemenseko CFOk esan zion: «aldatzeko garaia da; zerbait daukat zuretzat», eta Siemens Españaiko CFO lanpostua eskaini zion; hori ohore handia izan zen zuzendariarentzat.

Ibilbide profesional honetan, agerikoa da Siemensek beti eskaini dizkiola aukera handiak Ana Campóni, baina, zalantzarik gabe, zuzendariak ondo merezitakoak izan dira. Lanerako grina, hobetzeko nahia, proaktibitatea, diziplina, bikaintasuna bilatzea eta helburuak betetzea funtsezkoak izan dira enpresan mailaz igotzeko eta ibilbide profesionalean arrakasta izateko. «Ni oso proaktiboa naiz, ez dut behar norbaitek 'hau egin behar duzu' esatea; beti pentsatzen dut zer egin dezakedan hobeto, eta ardura asko hartzen ditut. Gauza bat hitzematzen badut, kostatzen ahala kostatzen lortzen dut, nahiz eta gau oso bat lorik egin gabe eman. Gainera, oso pertsona gardena naiz. Egia eta zerbaitetan sinestea baino gauza garrantzitsuagorik ez dago niretzat». Horrek guztiak konfiantza handia sortzen du bere inguruan, eta laguntzen dien pertsonak grinaz ekiten diote lanari. Horri gehitzen bazaio langileak bere inguruan babesteko eta motibatuzko duen gaitasuna, eta ereduaren bidez lider izateko duen gaitasuna, ulergarria da bere taldeko pertsonen beren onena ematea. «Batzuek laguntza sentitu behar dute, horrek segurtasuna eta erosotasuna ematen baitie. Saiatzen naiz ez daitezen bakarrik sentitu, jakin dezatela ni hor nagoela. Arazoak badaude, jendearen aurrean jartzen naiz, eta, ondo ateratzen bada, arrakasta taldearena da. Eta horrek asko laguntzen du: pertsonen segurtasuna eta tresna egokiak emanez gero, hegan egiten dute. Jendea konbentzitzea baino gauza garrantzitsuagorik ez dago: "Zuk ahal duzu, zergatik ez?"».

Edonola ere, Anaren iritziz, orain arte behintzat, emakumeek gizonek baino lan gehiago egin behar izan dute maila berean ikusgarri izateko. «Horrek ez du esan nahi gizonek lan asko egiten ez dutenik, baina emakumeek, nire belaunaldian behintzat, beti erakutsi behar izan dugu gehiago; lan gehiago egin behar izan dugu, erantzukizun eta arrisku gehiago hartu behar izan ditugu. Eta nik uste dut horregatik eman didatela niri igotzeko aukera», dio zuzendariak. Era berean, onartzen du gauzek asko eboluzionatu dutela, eta gaur egun Siemens oso konpainia irekia, modernoa eta inklusiboa delako nabarmentzen dela. «Siemensen promozioa egiteko aukera ematen dizute, baina zure esku dago, eta zu zara aurrera ateratzeko arduraduna; egiten baduzu, ezagutu egiten zaituzte; emakumeek, beraz, ahal dute. Bistan da: ni bakarrik hasi nintzen, 23 urterekin, maleta bat eta alemanaren ezagutza gutxi; eta iritsi naizen lekura iritsi naiz», argitzen du.

Horregatik guztiagatik, Anak, konpainiako goi-mailako beste zuzendari emakumezko batzuekin batera, definizio-prozesu betean dagoen programa batean parte hartuko du. Programa horren bidez, beren esperientziak partekatuko dizkiete talentua duten belaunaldi berrietako emakumeei, pausoa ematera ausartu daitezten. «Gure adibidearekin erakutsi nahi diegu posible dela», argitzen du zuzendariak. Horrela, hurrengo mailako emakume zuzendarietzako erreferenteak sortu beharko liriateke, eta horiek, aldi berean, eredu gisa balioko lukete beheagoko mailakoentzat, prozesu bat sortuz eta bere eragin enpresa osoan zabalduz.

Enpresako zuzendaritzaren bultzada hori «Aniztasuna sustatuz» (*Promoting Diversity*) izeneko proiektuan gauzatu zen. Proiektu horren ondorioz, lehen aldiz, enpresak hainbat programa eskaintzen zituen bere taldeen baitan aniztasuna areagotzeko, belaunaldi berrien sustapenetik hasi eta etxeko lanarekin bateragarri egiteraino. «Aniztasuna sustatuz» helburu sendo eta argi bihurtu zen konpainian maila globalean, eta aniztasuna honela hautematera eta balioestera igaro zen: *pentsatzeko modu, jatorri, esperientzia, trebetasun eta ezaugarri indibidual desberdinen inklusioa eta*

lankidetzaz, antolamendu-maila eta dimentsio guztietan. Proiektu hori oso garrantzitsua izan da Siemenseko emakumeen kopurua handitzeko, bereziki lanbide teknikoetan, bai eta emakume gehiagok arlo espezializatuetan eta kudeaketa-arloetan parte hartzeko oinarriak ezartzeko eta kontziliazioa eta erantzunkidetasuna sustatzeko ere. «Aniztasuna sustatuz» proiektuak isla izan du, halaber, Chief Diversity Office (CDO) lanpostua sortzean, lehen emakumea Zuzendaritza Kontseiluan sartzean, eta Administrazio Kontseiluan emakume gehiago sartzean ere.

2008an, CDO sortu zenean, proiektua formalki txertatu zen saileko jardueren katalogoan. CDOren eginkizun nagusia zen enpresan aniztasuna areagotzea maila globalean, lanpostu bakoitza pertsona onenak bete zezan sustatuz, bere generoa, jatorria edo etnia edozein izanda ere.

Beste gertaera garrantzitsu bat 2008ko azaroan izan zen, Barbara Kux, erosketen eta jasangarritasunaren arduraduna, 170 urteko historian Zuzendaritza Batzordean eseri zen lehen emakumea izan zenean; Siemens izan zen Dax 30 indizeko konpainia bakarra garai hartan egoera horretan emakume bat zuena. Brigitte Edererrek jarraitu zion 2010ean, eta 2014an Lisa Davisek, Siemenseko Gas and Power-eko CEOak, zeina arlo tekniko batetik datorren lehen emakumea baita Batzordean. Bestalde, Janina Kugel, enpresako Giza Baliabideen arloko burua, 2015ean sartu zen Batzordean. Administrazio Kontseiluari dagokionez, Gerda Hesse izan zen kide izendatu zuten lehen emakumea 1978an, eta 1993tik aurrera beti izan du emakume bat, gutxienez. 2018 urtearen hasierarako, Kontseiluko hogeitazazpi emakumeak ziren, Nathalie von Siemens barne, konpainiaren sortzailearen hereniloba.

2011n, Siemensek helburu ezarri zuen goi-zuzendaritzako emakumeen ehunekoa % 10etik % 13ra igotzea jatorrizko herrialdean, Alemanian, eta 2014rako lortu zuen helburu hori. 2015 eta 2017 artean, Zuzendaritza Batzordea baino beheragoko bi mailetako emakumeen ehunekoa ere % 8,5etik % 10era igo zen; aldiz, emakumeak langileen % 23 ziren enpresa nagusian, eta % 24 maila globalean. Hala ere, Siemensen konpromisoa legea betetzeaz harago doa; 2022rako, emakumeen kopurua N1 mailari dagokion mailan % 20 inguruan egonkortzea eta 2., 3. eta 4. mailetan % 25era iristea aurreikusten du. Hori lortzeko, Siemens hainbat ekimen, programa eta neurri bultzatzen ari da, aukera-berdintasunaren, aniztasunaren eta integrazioaren arloan kultura-aldaketa sustatzeko. Era berean, Janina Kugelek funtsezko papera bete du azken urteotan mundu mailako konpainiaren bozeramaile gisa, eta berdintasunaren eta aniztasunaren aldeko langile sutsua izan da enpresan⁶. Berriki, Natalia Oropezak, Siemenseko dibertsitate-zuzendari berriak, Janina Kugelen ondarea jarraitu du, eta mundu mailan dibertsitatearen defentsa gidatu du.

Espainiari dagokionez, 2018an 3.347 langile zituen enpresak; horietatik % 26 emakumeak ziren, eta % 22,5ek *management* mailaren bat zuten. Gaur egun, enpresa bere bigarren Berdintasun Plana ezartzen ari da, Siemens Españan aukera-berdintasuna bultzatzeko hainbat arlotako neurri multzo zabala jasotzen duena (ikus ondoko taula). Horiek guztiek eta haien arteko elkarreaginak ahalbidetzen dute enpresan berdintasunak etengabe aurrera egitea. «Egia esan, neurri bat baino gehiago, giza baliabideen arloan diseinatutako prozesu guztietan kontuan izatea da helburua», dio Nikek.

2. taula. Siemens Españaren II. Berdintasun Plana

PLANAREN HELBURUAK:
<ul style="list-style-type: none">• Gizonen eta emakumeen arteko berdintasun-printzipioa eraginkortasunez aplikatu dadin sustatzea, sartzeko eta garapen profesionalerako aukera berdina bermatuz maila guztietan.• Emakumeen ordezkaritza orekatua lortzea, lanbide-kategorietan eta arloetan bi sexuak gehiago parekatuz.

⁶ Janina Kugel ezagutzeko eta aniztasunaren defentsa eginez entzuteko, honako bideo hau ikus daiteke: <https://youtu.be/IgwBEO4KcTk>

<ul style="list-style-type: none"> • Emakumeek erantzukizuneko lanpostuak lor ditzaten sustatzea eta hobetzea. • Prestakuntzarako sarbidean sexuagatiko bereizkeriarik egiten ez dela bermatzea. • Prestakuntza berdintasun-gaietan sentsibilizatzeko bide gisa erabiltzea. • Sexu-jazarpena eta sexuan oinarritutako jazarpena prebenitzea, eta kasu horietarako jarduera-protokolo bat ezartzea. • Erantzukizun sozial korporatiboak langileen eta haien familien bizi-kalitatearekin duen konpromisoa indartzea. • Lankideen lan-bizitza, familia-bizitza eta bizitza pertsonala bateratzen laguntzeko neurriak ezartzea. • Barneko eta kanpoko komunikazioan hizkuntza ez-sexista erabiltzen dela zaintzea. • Sexuagatiko bereizkeriarik gabeko ordainsari-sistema bermatzea. • Zehazten diren ekintzen jarraipena egitea.
NEURRIAK:
Komunikazioa
<p>Gizonen eta emakumeen arteko berdintasunezko irudia sustatuko duen barne-komunikazioa lortu behar da, beren roletan estereotiporik markatu gabe, baita hizkuntza neutroa eta irudi ez-sexistak erabiltzea ere, maila guztietan zabalduz. Horretarako, komunikazio-beharrak detektatuko dira, solaskideen analisiaren bidez, eta mezuak definituko dira, transmititu beharreko edukiak eta mezuak landuz.</p> <p>Gainera, erabilitako bitartekoak, zein kolektibori zuzentzen zaion eta maiztasuna zehaztuko dira, eta aukera-berdintasunaren eta diskriminaziorik ezaren kontzeptuak ezagutaraziko dituen komunikazio-plan bat ezarriko da.</p> <p>Kanpo-komunikazioan gizonen eta emakumeen irudi estereotipaturik ez duten materialak garatuko dira.</p>
Hautaketa, garapena eta sustapen profesionala
<p>Emakumeen eta gizonen presentzia orekatua bermatzeko, aukera-berdintasunaren printzipioa bermatuko da enplegua lortzean eta lanbide-sustapenean. Horretarako, Enpresako Zuzendaritzak konpromisoa hartzen du bere hautaketa-prozesuetan, kontratazioan, sustapenean eta garapen profesionalean, merezimendu- eta gaitasun-printzipioetan oinarritutako prozedura eta politika objektiboak eusteko, eta hautagaiak egokitasunaren arabera baloratzeko, eta une oro ziurtatzeko erantzukizun-eremu guztietako lanpostuak pertsona egokiak betetzen dituztela. Sexuan oinarritutako diskriminaziorik eza ziurtatzeko:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eskaintzetan eta elkarrizketetan, lanposturako eskatzen den kualifikazioa soilik hartuko da kontuan, eduki sexistako alderdiak kontuan hartu gabe. • Enplegu-eskaintzak lanpostuaren ezaugarri objektiboetara egokitutako informazioan oinarrituko dira, informazioa gizonen eta emakumeen berdintasunari ahalbidetzen duten bideak erabiliko dira, estereotiporik gabeko irudiak erabiliko dira, eta ez da hizkera sexistarik erabiliko. • Ordezkaritza txikiak duten arlo edo mailetan, emakumeak sartu eta sustatzeko politikak diseinatuko dira. • Langileak hautatzeko arduradunak trebatuko eta sentsibilizatuko dira aukera-berdintasunaren arloan. • Egokitasun-baldintza berdinetan, ordezkaritza txikiak duten sexuko pertsonak izango dute kontratatutako izateko lehentasuna. • Informazio-kanpainak egingo dira, emakumeek ordezkaritza txikiak duten lanpostu eta lanbide-kategorietako sustapen-prozesuetan parte har dezaten.
Heziketa
<p>Enpresak trebetasunak eta gaitasunak modu berean garatzen lagunduko duten prestakuntza-ekintzak sustatuko ditu, genero-bereizketarik egin gabe.</p> <p>Berdintasun Batzordeko kideek berdintasunari buruzko berariazko prestakuntza jasoko dute.</p> <p>Egiten diren prestakuntza-ikastaro guztietako parte-hartzaileen % 50 emakumeak izatea bermatuko da, ahal dela.</p>

<p>Emakumeei zuzendutako prestakuntza-jarduerak egingo dira, zuzendaritza-trebetasunak indartzeko eta emakumeek erantzukizun handiagoko lanpostuak eskura ditzaten bultzatzeko.</p> <p>Prestakuntza eta sentsibilizazio presentziala emango zaie managerrei, diskriminaziorik ezaren eta aukera-berdintasunaren printzipioei buruz.</p> <p>Familia-arrazoietan oinarritutako eszedentzian dauden pertsonen lanbide-birziklapenerako egokiak diren prestakuntza-ikastaroetan parte hartzea erraztuko da.</p> <p>Eszedentzia-egoera horretan, lekualdatze- eta igoera-deialdietan parte hartu ahal izango da, bai eta gaikuntza-azterketetara joan ere, jardunean balego bezala.</p> <p>Lanpostuak hala eskatzen duenean, familiako erantzukizunengatik denbora batez lan egiteari utzi dioten pertsonen prestakuntzarako eta birziklatze profesionalerako aukerak ziurtatuko dira.</p>
<p>Ordainsaria</p> <p>Ordainsari-sistema objektiboa eta ez-diskriminatzailea bermatuko da, eta aktiboki sustatuko dira gizonen eta emakumeen artean gerta daitekeen edozein soldata-desberdintasun zuzentzeko neurriak eta prozesuak.</p>
<p>Kontziliazioa⁷</p> <p>Laneko erantzukizunen eta norberaren eta familiaren arduren arteko oreka egokia eta bateragarritasun hobea lortzeko baldintza hobek lortzeko, honako neurri hauek ezarri dira:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bateragarritasuna langile guztientzat eskuragarri egongo dela bermatzea, sexua, antzinasuna edo kontratu-modalitatea edozein izanda ere. Horretarako, neurrien berri emateko kanpainak egingo dira. • Bilerak ezarritako ordutegiaren barruan egingo dira, aparteko kasuetan izan ezik. • Sentsibilizazio-kanpaina bat egitea, kontziliazioarekin lotutako baimen guztiak aurkezteko, eta azpimarratzea baimen horiek gizonen zein emakumeek har ditzaketela, eta erantzukizunak gizonen eta emakumeen artean bana daitezkeela⁸. • Jarraitu beharreko irizpideetako bat familia-egoera desberdinak izango dira, kontziliazio hobea lortzeko, eta ez da beste udalerririk batera lekualdatzeko neurririk hartuko emakumea haurdun dagoen bitartean eta edoskitzaroan. • Adingabeak zaintzeko eszedentziaren lehen urtean, lanpostua gordetzeko eskubidea izango da. • Bideokonferentziaren erabilera bultzatuko da, laneko bidaien beharra murrizteko bide gisa. • Genero-indarkeriaren biktimak eskubide gehigarriak izango ditu.
<p>Lan-denboraren antolamendua</p> <p>Langileek lanaldiaren iraupena eta banaketa egokitze eskubidea izango dute, lana eta familia uztartzeko eskubidea gauzatzeko.</p> <p>Buruzagitzek beren taldeko pertsonen lagunduko diete laneko bizitzaren eta norberaren eta familiaren bizitzaren arteko oreka egokia lortzen.</p> <p>Aurreikusitako ordutegi-malgutasunaz gain, lan-denborari dagokionez, beste malgutasun-neurri batzuk baimendu ahal izango zaizkie beren ardurapean adingabeak edo ezgaitasun fisiko edo psikikoren bat duten senideak edo 65 urtetik gorakoak dituztenei, betiere zerbitzuaren beharrak behar bezala betetzen badira.</p> <p>Hilabete arteko lizentzia ordaindu gabeak baimendu ahal izango dira hainbat egoeratan.</p>
<p>Sexu-jazarpenaren prebentzioa</p> <p>Siemensen pertsona bakoitzaren duintasuna, pribatutasuna eta eskubideak errespetatzen dira.</p> <p>Enpresak etnia, kultura, erlijio, adin, ezgaitasun, arraza, sexu-identitate, ikuspuntu edo ideologia eta sexu desberdinetako pertsonekin lan egiten du.</p> <p>Ezaugarri horietako batean ere ez da onartzen inoren aurkako diskriminazioa, ezta sexu-jazarpena edo -portaera ere.</p> <p>Printzipio horiek barne-antolamenduari eta kanpoko bazkideei aplikatzen zaizkie.</p>

⁷ Familia kontziliatzeko neurriren bat (hala nola *Mobile Working*, adingabeak zaintzeko lanaldi-murrizketa, amatasun/aitatasun baimenak luzatzea edo ordaindu gabeko baimenak) hartu zuten langileen artean, % 52 gizonak ziren eta % 48 emakumeak.

⁸ Enpresak gizonen arteko kontziliazioa nola sustatzen duen erakusten duen adibide bat bideo korporatibo honetan ikus daiteke: <https://www.youtube.com/watch?v=C9iljwuwBw>

Horrelako egoeraren bat gertatuz gero, horren inguruan jar daitezkeen legezko ekintzak gorabehera, jarduketa-protokolo bat ezartzen da, barne-prozedura informal gisa.

Iturria: Siemens

Siemensen aurre egiteko zuten erronka nagusietako bat zen, enpresako langile guztien kontzepzioaren arabera, diskriminaziorik gabeko egoera batetik abiatzen zela eta erakundean meritokrazia nagusi zela onartzen zela; horregatik, pertsona askok ez zuten uste ekintza zehatzik egin behar zenik emakumeen eta gizonen berdintasuna eta presentzia orekatua sustatzeko. Beraz, Siemensek zeregin neketsuenetako bat du aurretik: kultura-aldaketa eta langileen kontzientziak. «Jendeak berdintasunaren aurka egiten du horretaz jabetu gabe; izan ere, inork ez ditu emakumeak diskriminatu nahi, baina kasu askotan ez dakite zer eragin duen haien joera inkontzienteak», dio Nikek. «Argi daukat jendea, gauzak argudio egokiekin azaltzen bazaizkio, konbentzitu egin dezakegula», gaineratzen du Nikek.

Pertzepzio-aldaketa horretan sakontzeko, Siemens joera edo «sesgo» inkontzienteen inguruko prestakuntzan ari da jartzen indarra, «pertsona guztiek uler dezaten, oso modu intuitiboan, gizona ez ezik emakumezkoek ere joera inkontzienteak ditugula, eta badakigun arren ez ditugula ezabatuko oso zaila delako; gutxienez ezagutzen ikasi behar dugu, eta agertzen direnean gure erreakzioa hobetzen saiatu», azaltzen du Nikek. Hala, Joera Inkontzienteen Ekitaldi bat abian jartzeaz gain —200 pertsona inguru bertaratu ziren—, eta Espainian hautaketa-prozesuez arduratzen diren langileei gai horri buruzko berriak prestakuntza emateaz gain, enpresak online ikastaro bat jarri du, gai horri buruz, langile guztien eskura, eta, nahiz eta ez den nahitaezkoa, oso gomendagarritzat jotzen da⁹. «Langile guztientzat derrigorrezko prestakuntza ez izatea erabaki kontziente eta hausnartua izan zen; izan ere, ikerketa batzuek erakusten dute, derrigorrezkoa egiten baduzu, *a priori* errezeloak izan ditzakeen jendeak are gehiago kontra egiten duela. Nahiago dugu pertsonak ikastaroa egitea eta erreferentziako eredu bihurtzea», argitzen du Nikek.

Aurrekoa indartzeko, Siemensek 400 pertsona baino gehiago bertaratu diren hitzaldiak eskaini ditu gai horren inguruan, eta pertsona askok gai hori aukeratu dute *Speakers' Corner* izenekoan egiten diren hitzaldietarako, edo enpresako langileen arteko eztabaidarako eta topaketarako lekuetarako. Horiek grabatu egiten dira, eta, ondoren, Espainiako Siemenseko gainerako unitateei banatzen zaizkie.

Hain zuzen ere, joera inkontziente horiek oztopatzen dute, kasu askotan, emakumearen sustapena maila gorenetan. Lehenik eta behin, emakumeek beren burua egoera horietan ikustea eragozten duelako, eta, beraz, ezin dutela edo nahi ez dutela pentsatzeko joera dutelako. «Egitan, beste zeregin batzuk dituen beste lanpostu bat da, baina baita lana ere», zehazten du Nikek. Bestalde, emakumei etorkizunerako zer plan duten eta zer egin nahi duten galdetu aurretik ere, pertsona askok alde aurretiko ideia hau izan ohi dute: «Emakume gaztea eta ezkonberria denez, haurdun geratuko da, eta gero ez du lanik egingo; edo haurra duenez, bigarrena izango du orain», adierazten du Nikek, eta beste pertsona batzuek hartzen dute erabakia emakume interesatuaren orde. Horregatik da garrantzitsua erreferenteak sortzea eta emakumeen talentua ikusaraztea (ikus ondoko koadroan konpainiaren bi zuzendarik horri buruz duten iritzia).

Emakumeen talentuaren ikusgarritasuna enpresan

Bai Ana Campónek, Siemens Espainiako CFOak, bai Mónica de Franciscok, Smart Infrastructures enpresaren negozioaren Mendebaldeko Europarako Bezeroen Garapeneko zuzendariak, argi dute: emakumeen talentua ikusarazi behar da.

⁹ Esteka honetan, enpresan aniztasuna sustatzeko, joera inkontzientei dagokien prestakuntzari buruzko bideo bat ikus daiteke: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:ugcPost:6451136197052887040/>

«Enpresetako lehen urratsa izan beharko litzateke diskriminaziorik ez egitearen eta emakumezkoen talentua aintzat hartzearen abantailak ulertzea», azaltzen du Nikek. Siemensk oso gogoan du enpresaren jarduna gidatu behar duen printzipioa meritokrazia dela, eta, beraz, pertsonen talentuak eta haien lanak zehazten duela haien ibilbide profesionala, eta ez haien generoak. Edonola ere, profilen berdinen aurrean, Siemens gutxien ordezkatuta dagoen generoari ematen zaio lehentasuna, eta kontratazioez

«Inor ez da altxatzen matxista izanda; erabakiak hartzen direnean, zeregin jakin batzuk egiteko talentu gehien duen pertsonarengan pentsatuz egiten da», azaltzen du Mónica. Arazoa sortzen da, ordea, talentua ezagutzen denarekin identifikatzeko joera dagoenean (normalean, gizon batek pertsonifikatzen du talentua), eta, horren ondorioz, erreferentziatzen hartzen direnen antzeko patroiak bilatzen dira. «Emakumeak duen arazoetako bat da, emakumeen talentuaren erreferentziarik ez dagoenez, ez zaituztela ikusten», arrazoitzen du Mónica. Horregatik da garrantzitsua eskua altxatzea eta norberaren burua ikusaraztea, bi zuzendarien arabera.

Oro har, emakumeek uste dute beren lana ondo egitea nahikoa dela norbait konturatu dadin eta aintzat har ditzan. Hau da, sari bat espero dute modu naturalean, eta ez dira joaten hura eskatzera eta beren burua balioztaraztera. Hala ere, Mónicaen arabera, «batzuetan plus bat egin behar da zu ikus zaitzaten, ez zaituztelako talentuarekin identifikatzen; eta arazoa ez da behin identifikatzen zaituztenean ez zaituztela nahi; arazoa da gardena zarela, ikusezina».

Horregatik guztiagatik, funtsezkoa da bestelako talentu mota bat ikusaraztea, gero aintzatestea eta aprobetxatzea errazagoa egingo duten erreferenteak sortzeko. Izan ere, ezein erakundek ezin du onartu talentua gutxiesteko luxua. «Nik hitzaldi asko ematen ditut auditorio handietan, eta normalean bertaratutako en % 90 gizonetzkoak izaten dira. Niretzat normalena da, baina ez du izan behar, eta horretaz jabetu behar gara; izan ere, talentuaren erdia galtzen ari gara, eta horrek ez du merezi», dio Mónica.

arduratzen diren pertsonak aniztasuna sustatzeko beharraz sentsibilizatzea da helburua.

Emakumeak zuzendaritza-postuetara iristen laguntzeko, joera edo «sesgo» inkontzienteen inguruan aritzeaz gain, Siemensk talentuaren urteko jarraipena egiteko prozesuak ditu ezarrita enpresan. Hala, adibidez, goi-zuzendaritza aldizka biltzen da enpresan talentu handiena duten pertsonak zein diren aztertzeko; bilera horietan potentzial handiena duten *pool*etan aztertzen da emakumeen eta gizonen ehunekoa, eta ahalegin berezia egiten da emakumeen talentua identifikatzeko. Taldeetako arduradunen zeregina da emakumeak animatzea erantzukizun handiagoko lanpostuetara aurkez daitezen. Halaber, ikusi den bezala, Siemensk «genero-helburuak» ditu ezarrita enpresaren lehen lau mailetan (N1, N2, N3 eta N4). Helburu horiek orokorrak dira, eta enpresa nagusiak zehazten ditu. Horrez gain, goi-zuzendaritzako emakumeen kasuak sustatu eta ikusarazi nahi ditu enpresak, beste batzuen erreferentzia izan daitezen. Arlo horretan, Siemensk, gainera, «Glow@Spain» izeneko emakume-sare bat sortu du, enpresako hierarkia-maila desberdinetako emakumeen artean *networking*a, elkarrekiko laguntza eta ideia-trukea sustatzeko.

Gainera, konpainian zirkular bat dago, «Langileak hautatzeko eta barne-txandaketako politika» izeneko. Zirkular horrek adierazten duenez, aukera-berdintasuna eta barne-mugikortasuna sustatzeko, lanpostu huts guztiak orokorrean argitaratuko dira. Horrez gain, lanpostuetako hiru hautagai finalistei dagokienez, adierazten da, kualifikazioa berdina dutenean, ordezkaritza txikiena duen generoa lehenetsiko dela. Zuzendaritza-postuetarako hautagaitzen argitalpenen eta iragarkien gaian nabarmendu beharreko beste alderdi bat da hizkera inklusiboa kontuan hartuta egiten dela; horrek Siemensk kolektibo guztientzat aukera-berdintasunari ematen dion garrantzia azpimarratzen duen klausula bat gaineratzen du, eta joera inkontzienteei lotuagoak dauden alderdiak ere zaintzen ditu. «Egiatzatuta daukagu iragarkian lanpostu bati lotuta *erronka* hitza

erabiltzen badugu, hautagai gehienak gizonak izaten direla; aldiz, *esperientzia* bat dela esaten badugu, erakargarriagoa izaten da emakumeentzat», zehazten du Nikek.

Bukatzeko, garrantzitsua da aipatzea gaur egun Siemensek aurre egin behar dion erronka handienetako bat STEM (Science, Technology, Engineering eta Mathematics) izeneko unibertsitate-ikasketak dituzten emakumeak aurkitzeko zailtasuna dela. Horregatik, enpresa ahalegin berezia egiten ari da neskatoak karrera teknikoetara erakartzeko, bere instalazioetan hainbat ekitaldi eta jardunaldi antolatuz¹⁰.

3. CROSS-BORDERS PROIEKTUEN KUDEAKETA: LIDERGORAKO ETA NEGOIAZIORAKO GAITASUNA ARRAKASTAREN GILTZARRI GISA

3.1. Cross-border proiektuak Smart Infrastructures negozioan: enpresa gutxiren eskura dagoen erronka

Eraikinen teknologia-sistema edo «Building technologies» direlakoekin lotutako proiektuek (*smart buildings* soluzioak, eraikinen kontrola, argiztapena, klimatizazioa, energia-eraginkortasunaren gaiak, segurtasun elektronikoa, pertsonen babesa eta abar) herrialdeei oso lotuta dagoen garapen-eremua izan dute historikoki. Hala, Siemensek gai horretan konponbide abangoardista eta berritzaileen *portfolio* bat duen arren, eraikin bakoitzak bere berezitasuna eta espezifikotasuna duenez, oso garrantzitsua da tokiko proiektu-taldeek eta ingeniartzek eman behar duten balio erantsia, neurria egindako konponbide integralak eskaini behar baitituzte. Beraz, Siemenseko Building Technologies Dibisioak tokiko osagai oso indartsua izan du beti ezaugarri; Suitzako bulego nagusiaren inguruan egituratu da enpresa, eta herrialde bakoitzak bere taldeak garatu ditu.

Hala ere, duela pare bat urte, Siemensek *Cross-Borders* nazioz haraindiko edo herrialde anitzeko proiektuen aldeko apustu sendoa egitea erabaki zuen. Proiektu horien bidez, nazioarteko bezeroen kontu handiak garatu nahi dira, balio erantsi handiko zerbitzuak eskainiz herrialde jakin batean bulego nagusia duten eta munduan zehar dituzten plantetan soluzio harmonizatuak ezarri nahi dituzten enpresei. Nolabait, haztea eta *building technologies*-en negozioarako ibilbide berri bat bilatzea zen helburua, proiektu-tipologia berri bat gauzatu eta tokiko Siemensek egiten zutenaren gainetik negozioa sortuz.

Building Technologies enpresaren negozioari garapen-aukera berriak eskaintzeaz gain, horrelako proiektuekin Siemens gehiago babesten da lehiakideen aurrean: proiektu horiek gauzatzeko behar den *know-how*az eta ezagutza teknologiko aurreratuz gain, beharrezkoa delako nazioartean estaldura geografiko zabala izatea bezero den enpresari tokiko laguntza hori emateko, eta, ez hori bakarrik, tokiko unitate horiek guztiek eskatutako gaitasun teknikoa izan behar dutelako. Hori enpresa gutxiren eskura dagoen zerbait da.

Era berean, bezero global horientzat ez da erraza enpresa hornitzaile globalak aurkitzea; izan ere, logistika on batekin produktu-hornitzaileak eskura baditzakete ere, ezinezkoa da, aldiz, soluzio-hornitzaileak eskuratzea. Horrela, prezioa ez da nazioz haraindiko proiektu horien elementu erabakigarria, nahiz eta, logikoa denez, bezero den enpresarekin negoziatu behar den. Siemensek proiektu horietan duen lehia-maila eta tokiko proiektuena guztiz desberdinak dira. Tokiko proiektu batean, enpresa hornitzaile bat Siemensekin lehiatu daiteke prezioan, baina *cross-border* proiektuetan ez du zereginik.

Siemensek badu beste abantaila handi bat ere lehia alde batera uzten duena: enpresak duen prozesu global onena proiektuen kudeaketarena da; PM@ prozesua deritzo. Siemensen lan egiten duten ingeniari eta *project manager* (proiektuen kudeatzaile) guztiek, beren herrialdea edozein dela

¹⁰ Esteka honetan, neskatoak karrera teknikoetara erakartzeko konpainiak egindako kanpainaren zati bat ikus daiteke: https://www.youtube.com/watch?v=jpHrW_b2QSY

ere, prestakuntza jasotzen dute eta PM@ prozesuari dagokion gaitasuna (ziurtagiria) lortzen dute; eta haien ziurtapen-mailaren arabera, bolumen edo konplexutasun handiagoko edo txikiagoko proiektuak zuzendu ditzakete. Beraz, enpresak ez du inbertitu behar lan egiteko moduak lerrotatzen eta homogeneizatzen horrelako proiektu transnazionalak egin ahal izateko: *reporting* prozesuak eta tresnak harmonizatuta daude nazioartean.

Mónica de Francisco ingeniaria izan da, hutsetik abiatuta eta funtzio korporatibo berri bat estreinatuz, proiektu horiei ekiteko metodologia guztiz berria diseinatu duena. Proiektu horien ezaugarri nagusiak honako hauek dira: munta eta iraupen handia, kudeaketa eta koordinazio konplexuak, eta barneko eta kanpoko nazioarteko eragileen aniztasuna. Ariketa horrek lidergo, pertsuasio eta enpatia-dohain handiak eskatzen ditu, erresilientzia-gaitasuna, nazioarteko esperientzia, eta emaitzetarako orientazio handia. Ezaugarri horiek guztiak bikain betetzen ditu Mónica de Franciscok (ikus Mónica de Franciscoren ibilbide profesionala hurrengo taulan). «Nik egiten dudak horrek hautsi egiten du orain arte egin duguna; izan ere, gurea nazioarteko bezero bat da, hainbat herrialderen artean soluzio homogeneoak eta harmonizatuak bilatzen dituen. Adibidez, egoitza nagusia Frantzia eta ekoizpen-plantak hainbat herrialdetan dituen enpresa bat, eta lantegietan segurtasun-maila bera izan nahi duena, edozein herrialdetakoak direla ere», azaltzen du Mónica, konpainiak egin zuen lehen proiektuari erreferentzia eginez. Beraz, nazioz haraindiko soluzioak asmatu behar dira nazioarteko eta kultura anitzeko taldeekin, bai eraikin berriak sortzea dakarten proiektuetan, bai jada sistemak jartzean ere eraikita dauden fabrikazio-instalazioetan, bulego-eraikinetan, ospitaleetan, laborategietan eta abarretan.

«Horrelako proiektuak bezero ziren enpresek ere ez zituzten egiten, eta Siemens ere ez zen horretan aritzen; beraz, sortu berri zen postuari ekiteko gertatu ahal zitzaidan gauzarik txarrena eta gertatu ahal zitzaidan gauzarik onena izan zen hori», nabarmentzen du Mónica. Hainbestearino dira berritzaileak eta konplexuak horrelako proiektuak, ezen, lehenengoa egiten hasi zirenean, Mónica-ren taldeak, azkenean, eskaintza enpresari aurkeztu zion egunean, urtebeteren ondoren, langile guztiak besarkadak eta zorionak eman baitzizkioten. «Artean irabazi ere ez genuen egin, ezta lanean hasi ere! Baina egin genuena ez zen Siemensen inoiz egin», gogoratzen du zuzendariak.

MÓNICA DE FRANCISCOREN IBILBIDE PROFESIONALA: NAZIOARTEKO ESPERIENTZIA ETA TALDEAK SORTZEKO DOHAINA

Mónica de Francisco, gaur egun Mendebaldeko Europarako Bezeroen Garapeneko zuzendaria, Building Technologies Dibisioan eta Gaztela eta Leoneko Siemenseko zuzendari korporatiboa, Telekomunikazioetako ingeniaria da. Ikasketak amaitu bezain laster, Alcatelen sartu zen I+Gekin lotutako lanak garatzeko; zehazki, Irrati-maiztasuneko eta Komunikazio Mugikorretako sistemetarako hardwarea garatzeko. Mónica maitasun bereziz gogoratzen du etapa hori eta, baieztatzen duenez, «gauzak sortzeak eta horiek zuzen egin duzun modulu batean eta funtzionamenduan aurkitzeak badu harrotasun pertsonalaren eta autosatisfakzioaren zati bat.

1996an, sare mugikorren iraultzaren garaian, Siemensera sartu zen, Telefonía GSMrako Irrati Sistemen laguntza teknikoko ingeniari gisa. Mónica bezalako «teleko» batentzat, erronkek motibatzen duten batentzat, plazer handia izan zen. Aldaketa azkarreko eta ikasketa askoko etapa izateaz gain, nazioarteko taldeetan lan egiten eta laguntzen hasteko aukera eman zion. 2002an, Siemens Elasko Nazioarteko Lehiarako Zentroan sartu zen, telekomunikazioaren munduarekin lotuta. Bertan, Negozio, Teknologia eta Berrikuntzaren Garapeneko zuzendari izatera iritsi zen, eta ezagutzaren abangoardian zeuden proiektuak gauzatzeko aukera izan zuen, nazioarteko hainbat eragilerek inoiz lankidetzan. Esperientzia hori funtsezkoa izan zaio Siemensen gaur egun egiten duen lana betetzeko.



2007a berrikuntza handiko urtea izan zen Mónica-arentzat. Haurdun zegoela, Siemens-eko telekomunikazioen arloan zuen desinbertsioaren testuinguruan, Gaztela eta Leongo Siemens-eko

Eskualde Zuzendaritza bere gain hartzea eskaini zioten, Siemens-ek eskualdeko *portfolio*an zituen lau negozio-eremu handien ardura hartuz: Industria, Azpiegitura, Osasuna eta Energia. Hau da, geografiaren, ingurunearen eta negozio-eremuen aldaketa, amatasunaren eta 2008an hasitako krisiaren testuinguruan. Baina kudeaketa-gaitasunak, jende-dohainak eta lidergo-trebetasunak egoera arrakastaz kudeatzeko modua eman zioten zuzendariari eta, hala, zazpi urtez lanpostuan egon ondoren, negozioa % 40 haztea eta eskualdean lanpostuak sortzea lortu zuen. Garai hori gogoratzen duenean, harro sentitzen da urte horietan sortu eta garatzeko gai izan zen taldeaz. Izan ere, orain Gaztela eta Leonen duen papera gai korporatiboagoekin eta estrategikoagoekin lotuago dagoen arren, oraindik ere taldearekin harremanetan dago, eta onartzen du ondo funtzionatzen jarraitzen dutela eta oso trebeak direla.

2014an Madrilera itzuli zen Espainiarako Building Technologies dibisioko salmenta-zuzendari gisa, eta hiru urte geroago, 2017an, Bezeroen Garapenerako Mendebaldeko Europarako (*Customer Development*) zuzendari izateko hautatu zuten.

Oro har, proiektu horien jatorria nazioarteko bezero den enpresa handi batekin alde aurretik izandako harremana izaten da. Aurrez harreman-sare bat eta baterako lan-ibilbide bat daude enpresa horrekin eta, beraz, kontu horren arduraduna (*account manager*) gai da bere beharrak detektatzeko eta bere negozioari balio-ekarpen bat nola egin diezaiokkeen identifikatzeko. Siemens *cross-border* proiektuaren kontzepzioetik bertatik aritu ohi da ezarri nahi den kontzeptu edo soluzio baten diseinuan eragiten. «Horrelako proiektuetan, konplexutasun handiko soluzio bat diseinatzean, funtsezkoa izaten da bezero den enpresarekin hitz egitea eta tratua izatea, eta, normalean, Siemens arduratzen da proiektuaz», azpimarratzen du Mónica-k.

Cross-border proiektuak zer diren azaltzeko, lehen aipatu dugun kasura jo dezakegu: Frantziar egoitza duen kimika-sektoreko enpresa handi bat, zeinak herrialdean izandako atentatu terroristen ondorioz, fabriketako segurtasun-baldintzak areagotu behar baititu. Prozesuan, enpresak uste du segurtasuna gai kritikoa izango dela etorkizunean, eta proiektua Mendebaldeko Europan dituen gainerako lantegietara zabaltzea erabakitzen du. Horrela, zazpi herrialde ezberdinetako hamaika ekoizpen-plantari eragiten dien proiektu bihurtzen da. Bezero den enpresak proiektuaren lizitazio-prozesua irekitzen duenetik, hiru fase bereizten dira: eskaintza diseinatzea, eskaintza bezeroa den enpresari aurkeztea eta negoziatzea, eta soluzioa ezartzea.

Eskaintzaren diseinua

Cross-border proiektu baten garapenaren lehen etapan, gorago deskribatu berri den lizitazio-prozesu edo nazioarteko lehiaketa baten tankerako bati erantzuteko eskaintza diseinatzen da. Horretarako, lehenik eta behin, Siemens-eko nazioarteko barne-talde bat eratu behar da, eta herrialde bakoitzean proiektuari lagunduko dioten nazioarteko enpresa bazkideak identifikatu behar dira.

Nazioarteko talde horren tamainari dagokionez, kasu bakoitzean proiektuaren tamainaren arabera da, baina, lehenik eta behin, hamabost pertsona sar daitezke bertan. Horien artean, alde batetik, *tecnologoak* nabarmentzen dira, soluzio bat definitzeaz eta inplikaturako herrialde guztietan horiek gauzatzeko beharrezkoak diren gaitasunak daudela ziurtatzeaz arduratzen direnak; hau da, herrialde guztien arteko estandarizazio-maila ahalbidetuko duen soluzio bat diseinatzen dutenak. «Baliteke behar den ezagutza edo teknologia hori ez duen herrialderen bat egotea, eta, hala ere, proiektua gauzatzen jarrai daiteke; baina alde aurretik aurreikusitako egin behar da, ezustekorik ez izateko», adierazten du Mónica-k. Bestalde, ezarpeneko (obrarako) espezialistak dira proiektu bat koordinatzeaz eta gauzatzeaz arduratzen direnak; horien artean, *project manager* edo tokiko obraren arduraduna, eta *program manager*, tokiko *project manager* bakoitzaren ezarpen-lana gainbegiratzeaz eta koordinatzeaz arduratzen dena. Hirugarrenik, abokatuak, korporazio handien eta bolumen horien mailako kontratuak oso zailak direlako eta oso ondo idatzita egon behar dutelako, aurreikusitako gabeko hutsune legalik gera ez dadin. Laugarrenik, hirugarrenen produktuak erosteko arduradunak, herrialde guztietan eskaintza osorako baldintza homogeneoak negoziatzeaz

arduratzen direnak. Ildo horretan, soluzioak ezarriko diren herrialde guztietan produktuak hornitzeko gai diren enpresa hornitzaileak nahi izaten dira; baina, horrez gain, produktu horien mantentze eta hornidura globala bermatzeko gai izatea ere eskatzen zaie. «Hau da, bihar kamera bat apurtzen bada, ordezkoko kamera bat eman diezagutela», argitzen du Mónica; «haiei eskatu behar diegu geure buruari eskatzen diogun gauza bera». Horiez gain, saltzaile-komertzialak, eskaintza konfiguratzeko eta bezeroekin harremanak garatzeko arduratzen direnak; ingeniariak, aplikatu beharreko teknologia hutsaz gain konponbideak diseinatzeko dituztenak; finantzarioak eta arrisku-analistas (*risk managers*).

Pertsona horiei guztiei herrialde bakoitzeko tokiko Siemensko erakunde bakoitza gehitzen bazaie, eta, ondorioz, tokiko buruzagitzek, salmenta-taldeek eta tokiko proiektuek parte hartzen badute, eskaintza prestatzeko eta azken erabakiak hartzeko taldea 40 pertsonara heda daiteke.

Fase honetan, *esparru-akordioa* definitzen da, teknologiarik eta prezioei buruzko akordio orokor bat. Akordio hori eratzeko, erreferentzia eta adibide gisa kokaleku bat hartzen da, eta oso azterketa zehatza garatzen da, soluzioa ezartzeak zer ekarriko lukeen zehaztuz (denbora, teknologiak, soluzioak, prezioak, marjinak, etab.). Horrela, «desbideratze txikiak egon daitezke instalazioaren egoera bereziengatik edo esparru-akordiotik kanpo geratu zen teknologia batengatik, baina horrek ez du proiektuaren %10 gaitutuko. Proiektuaren %90a oso zehaztuta, negoziatuta eta mugatuta dago; horregatik da prozesua hain konplexua eta luzea, tokiko proiektua izan balitz baino azterketa zehatzagoa egin behar duzulako eta aurretik gauza asko negoziatu behar dituzulako», dio Mónica.

Tokiko enpresa bazkideei dagokienez, proiektuaren eta eman nahi den soluzioaren konplexutasunaren arabera, baliteke hasieratik aliantza oso konplexuak ezarri behar izatea, eta beste kasu batzuetan, berriz, proiektuaren behar teknologikoei elkarrekin sinpleagoekin egin ahal izatea aurre. «Kasu batzuetan, enpresa hornitzaileak tratatzean datza ia; izan ere, tokian tokikoak izan beharrean, nazioartekoak dira; beste batzuetan, berriz, partzuergoan joaten zara beste enpresa batekin, zure konpetentzien osagarriak dituelako, eta askoz zailagoa da nazioarteko akordio horiek eta negozio-eredu horiek negoziatzea», azaltzen du Mónica.

Eraikuntzaren industriaren eraldaketa digitalaren eremuan, adibidez, ezinezkoa da enpresa bakar batek, oso handia, dibertsifikatua eta aitzindaria izan arren, ezagutza eta teknologia guztia izatea proiektuei ekiteko; beraz, ezinbestekoa da aliantzak garatzea, *partnerrak* bilatzea eta hirugarrenen soluzioak integratzea. Horrela, bezero den enpresaren eskura jarriko dira Siemens berak garatutako soluzioak, teknologiak eta patenteak, baita herrialde bakoitzeko bazkideekin egindako aliantzek emandakoak ere.

Era berean, kontuan hartu behar da eraikuntzaren sektorea nahiko tradizionala dela, balio-kate oso zatikatua duela, azken bezeroak gauza errazak eskatzen dituela, interes ezberdinekin, eta abar. Horregatik, garrantzitsua da proiektu konplexuetan, hala nola transnazioaletan, Siemens bezalako enpresa teknologikoa besoz besoz lankidetzan aritzea kontzeptu-diseinuko ingeniariarekin eta azken bezeroekin, sektorea pixkanaka eraldatzeko eta elkarlanak ekar dezakeen guztiaren ikuspegi holistikoa sortzeko, eta erreferente izan daitezkeen kasu arrakastatsuek sortzeko.

Eskaintzaren aurkezpena eta negoziazioa bezero den enpresarekin

Argi dago hori dela proiektuaren faserik erabakigarri, sentikor eta delikatuenetako bat. Etapa honetan, eskaintza aurkezten zaio enpresa bezeroari, eta negoziazioak hasten dira. Hortaz, beharrezkoa da enpresarekin biltzea, Siemens emandako soluzioa zertan datzan ahalik eta zehatzen azaltzeko. Kontuan izanik proiektuak ekipo eta soluzio konplexuak dakartzala, arretaz entzun behar dira bezeroak izan ditzakeen zalantza guztiak, eta erantzunak eta behar diren argibideak eman behar zaizkio. Era berean, ezinbestekoa da zehaztea zer erakundek eta pertsona-taldeek izango duten soluzioa ezartzeko ardura, eta Siemens emandako bikaintasun- eta fidagarritasun-mailak zergatik ez duen parekorik.

Fase honetan, era berean, prezioak eta kontratu-baldintzak negoziatzen hasiko dira. Negoziazio biziak eta gogorrak izan ohi dira, Mónica buru dutela, baina taldeko hainbat pertsonak lagunduta,

landu beharreko gaien arabera. Adibidez, enpresa kimikoaren *cross-border* proiektuaren kasuan, «Parisko azken bileretako batean, kontratu-baldintzak ixten ari nintzela, bi abokaturekin nengoen», gogoratzen du Mónica.

Orain arte deskribatutako prozesu guztia —hau da, eskaintzaren diseinua, pleguen prestaketa, bilerak, negoziazioak, aldaketak sartzea eta bezero den enpresak azken erabakia hartzea— 16 hilabetez luza daiteke. Hala ere, epe hori nabarmen alda daiteke proiektuaren tamainaren arabera. Beraz, denbora, esfortzu, energia eta baliabide kopuru handiaz ari gara, eta horiek alferrik gal daitezke enpresari azkenean proiektua esleitzen ez bazaio.

Illo horretan, Siemens lehiakideen aldean duen elementu bereizgarri bat, bezeroek Siemens alde egitea eragiten duena, nazioz gaindiko proiektuen garapenean eskaintzen duen koordinazio-, koherentzia- eta harmonizazio-maila da. Horrela, *cross-border* proiektu orotan funtsezko pieza bat da soluzioak harmonizatzeko prozesua, herrialde guztietan lerrotatze egokia eta Siemens guztietako tokiko ezarpenen arteko koordinazio egokia egongo direla ziurtatuz, eragileen eta ekintzen amalgama horri guztiari sinesgarritasuna eta sendotasuna ematen saiatuz. «Dena koordinatu behar duzu, eta bezero den enpresaren aurrean aurpegia eman, ez kezkatzeko eta zu bere ondoan zaudela jakiteko», dio Mónica. Enpresa kimikoaren segurtasun-proiektuaren kasuan, «bezeroak benetan sentitu zuen lagun izango gintuela prozesu osoan zehar», argitzen du zuzendariak. «Segurtasuna saltzen duzunean, konfiantza saldu behar duzu», dio Mónica.

Soluzioaren ezarpena

Eskaintza esleitu eta bezero den enpresarekin nazioarteko akordioa sinatu ondoren, soluzioa ezartzeko prozesua hasten da. Fase honetan, funtsezkoa da toki-erakundeak are gehiago inplikatzera, haiek baitira lana egiteko ardura dutenak. Hori lortzeko, *Kick-off meetings* deiturikoak antolatzen dira, edo proiektua gauzatzen hasten diren herrialde bakoitzean egiten diren bilerak. Bilera horietara, alde batetik, tokiko proiektuetako taldeak joaten dira, bai bezero den enpresakoak, bai Siemensekoak, tokiko ezarpen guztien nazioarteko koordinazioa bere gain hartzen duen pertsona edo *program manager*, bai *headquarter*retako ordezkariak, bai bezero den enpresakoak (normalean bi pertsona, proiektukoak eta erosketetakoak), bai Siemensekoak (kasu honetan, Mónica, bere taldeko norbaitekin batera).

Kick-off meetings horietan azaltzen dira lan-programa, esparru-akordioaren irismen teknikoa eta ekonomikoa, kontratua, teknologiak, lortu nahi diren helburuak eta proiektuaren kudeaketa nola egingo den. Halaber, *program manager* kargua duen pertsonak zehazten du zer kontrolatuko duen, nola egingo duen jarraipena tokiko proiektuaren kudeaketa bere gain hartzen duen pertsonarekin (*project manager*arekin), zein diren proiektuaren faseak, nola egingo duen maila globalean neurtzen diren KPIen (*Key Performance Indicators* direlakoan) monitorizazioa eta neurketa, eta nola egingo den haren *reporting*a, bakoitzak zein zeregin duen ondo jakin dezan. Bilera horietan ezinbestekoa da inplikaturako tokiko alderdiek elkar ulertzea, eta bien artean harreman ona sortzea. Alde horretatik, bilerei esker, alderdiek elkar ezagutu dezakete, eta jakin dezakete nora jo behar den proiektua gauzatzean arazoak edo ezustekoak sortuz gero. *Cross-border* proiektuek herrialde asko inplikatzeko dituztenez, normalean, *kick-off meeting*ak egitea eta proiektuak herrietan abiaraztea sei hilabetera arte luza daiteke.

Fase horretan, tokiko proiektu-taldeek eskutik, *tokiko arriskuaren analisia* deritzona ere garatzen da. Esan bezala, *esparru-akordioa* kokaleku baterako azterketa oso zehatz batean oinarritzen da. Hala ere, behin kontratua irabazita, tokiko arriskuaren analisiaren bidez, desbideratzeen proiektu bat egiten da, herrialde bakoitzean egin beharreko egokitzapenak eta doikuntzak egiteko. Segurtasun-proiektuaren kasuan, bi aldagai konbinatu ziren. Alde batetik, instalazioaren beraren arrisku-analisia, instalazioak zer puntu ahul dituen, non dauden arrisku handienak, zer babestu behar den gehien, eta abar; bestetik, herrialdearen arrisku-maila, Europako herrialde bakoitzean desberdina dena. Matritzeko bi datu horiek gurutzatuta, informazio zehatza lortzen da zer babestu behar den, nola eta zer segurtasun-mailarekin. Horrekin guztiarekin Siemens erreferentzia-esparru bat sor dezake ezar ditzakeen soluzioen eta prezioen inguruan, eta, horrela, tokiko soluzioaren irismena osa dezake. Tokiko soluzioaren irismena zehaztu ondoren, tokiko bezero-enpresa eta tokiko Siemens ados

jartzen dira, *local adoption agreement* edo tokiko *esparru-akordioa* sinatzen da tokiko bi konpainien artean, eta proiektuari ekiten zaio.

Bestalde, sei hilean behin bilera bat egiten da *headquarter* mailan Siemens enpresaren eta bezero den enpresaren artean, jarraipena egiteko eta tokiko ezarpenak nola doazen ikuskatzeko. Bertan, proiektuaren bilakaeraren KPIak neurtzen dira (hala nola, laneko arriskuen babes, aurrekontu-desbideratzeak, denbora-desbideratzeak, etab.), ezbeharren bat sortu den eta akordioa zer fidagarritasun-mailarekin betetzen ari den aztertzen da, eta esparru-akordioan sartu beharreko berritasunik dagoen egiaztatzen da.

Ildo horretan, bezeroekin egiten diren *esparru-akordioek* bost urteko indarraldia izan ohi dute, eta, tarte horretan, Siemens izaten da bezero horien erreferentziazko hornitzailea. Izan ere, proiektuak garatzeaz gain, zerbitzu eta mantentze prebentiboa eta zuzentzailea ere garatu behar dira, eta mota guztietako gorabeherei aurre egin behar zaie: adibidez, lantegiren baten konfigurazioa aldatzen bada, sistemak aldatzeko edo berrikusteko proiektu bat egin behar den zehaztu beharko litzateke. Ildo horretan, akordio horiek teknologiarekin zerikusia dutenez, aldian-aldian berrikusi behar da akordioan aurrerapen edo eguneratze teknologiko jakin bat sartzeak zentzurik duen ala ez. Horri guztiari gehitu behar zaio, erakunde multinazionalekin aritzean, ia beti gertatzen direla berrantolaketa- eta aldaketa-prozesuak bezero den enpresaren etxeetan, eta, beraz, Siemensek aurre egin behar diela negozio-, zatiketa-, bat-egite- eta eskuratze-eremuetako eraldaketei, solaskide berriei eta abarri; eta horrek, oro har, birdoitzeak eta aldaketak egitera behartzen du zegoen *esparru-akordioa*.

3.2. Negoziatzeko eta konbentzitzeko gaitasuna *sine qua non* baldintza *cross-border* proiektuak gauzatzean: barne-interesen integrazioa eta kanpo-itxaropenak

Cross-border proiektuak ondo garatzeko funtsezko alderdi bat da adostasuna eta akordioak bilatzea. Argudioen bidez inspiratzea eta konbentzitzea da helburua, eta jende asko eta askotarikoa portu berera eramatea: diziplina anitzeko, kultura anitzeko eta profil desberdinetako taldeak (erosketak, legalak, exekuzioa, salmentak, finantzak, etab.), bai enpresaren barruan, bai kanpoan. Horrela, Siemensen barruan askotariko interesak integratzeko eta bateratzeko gai izan behar da, eta proiektuen bideragarritasunaz eta interes estrategikoak konbentzitu behar da. Bestalde, kanpoan, garrantzitsua da bezeroak konbentzitzea Siemens bezalako punta-puntako erakunde baten *know-how* eta ezagutzak izateko bertuteez, eta konpromiso bere gain hartzen dituen proiektuei arrakastaz eta fidagarritasun osoz ekiteko gaitasunaz.

Barne-negoziatioei dagokienez, oso garrantzitsua da proiektuan tokiko Siemenseko talde guztiak inplikatzeko; izan ere, horien guztien konpromiso irmorik gabe ezinezkoa da proiektua behar bezala gauzatzea, dauden inpaktu gurutzatuen ondorioz. Izan ere, proiektua globala izan arren, gauzatzea tokikoa da. «Herralde bakoitza modu aktiboan inplikatu behar da tokiko soluzioa ezartzeko, azkenean lurrera jaitsi eta Suediara joan behar duzulako, adibidez, eta beste leku batean diseinatu dugun guztiarekin harmonizatuta dagoen zerbait ezarri behar duzulako», azaltzen du Mónica.

Beste leku batean asmatu eta diseinatu den soluzio bat izateaz gain, tokiko Siemens bakoitza bere emaitzek neurtzen dute, eta bakoitzak helburu propioak izan ditzake. Ildo horretan, nazioarteko proiektua haien interesekin lerrotatuta egon daiteke, bolumen eta marjina erakargarriak izan ditzake edo, alderantziz, baliteke herralde horretan dagokien proiektuaren zatia ez izatea hain desiragarria, konplexuagoa izatea, edo baliabide gehiegi jartzea jokoan bolumen txikiagoko edo marjina laburragoko negozio baterako. «Baina lotu, konbentzitu eta lideratu egin behar dituzu proiektuarekin bat egin dezaten, azkenean osotasun baten parte direlako eta haien parte-hartzerik gabe dena pikutara doalako», zehazten du zuzendariak. Eta hor sartzen dira, hain zuzen ere, Mónica-ren konbentzitzeko eta negoziatzeko trebetasunak.

Hala, zuzendariak hainbat argudio erabiltzen ditu tokian tokiko Siemensen inplikazioa lortzeko, bakoitzaren inguruabarren eta interesen arabera. Kasu batzuetan, beste modu batera eskuratu ezin dituzten proiektuetan parte hartzeko aukera dutela ikusarazten die Mónica, normalean egiten

duitenaren gaineratik daudela, eta, beraz, ikasteko eta hazteko aukera ematen dietela; beste batzuetan, enpresaren barruan distira izaten laguntzen dietela; eta beste kasu batzuetan, berriz, erakundearekiko konpromisoari eta norbanakoen interesen gaineratik interes orokorren nagusitasunari zuzenean heltzea besterik ez da geratzen. Azken kasu horretan, ez da inoiz erabakia eskalatu behar izan, eta Mónica beti lortu izan du bertako Siemens guztiak konbentzitzea gurdira igo daitezen. «Gardentasun handia eman behar da, komunikazioan denbora asko inbertitu behar da, eta enpatia handia izan behar da; alde guztiek ikusi behar dute zer ekarpen egiten dioten guztiari, euren interes lokalekin ere orekatuta, eta kasuz kasu negoziatzen joan behar da konpromiso hori sortzeko», gaineratzen du Monicak.

Barne-negoiazioen beste zati garrantzitsu bat botere-instantzia gorenekin gertatzen da, azken hitza baitute Siemensek nazioarteko lehiaketetan parte hartzeari dagokionez. Kasu honetan, Siemensen barne-prozesu bat dago, LOA edo *Level of Authority* izenekoa. Prozesu horrek, proiektuaren bolumenaren, finantza- eta gauzatze-arriskuaren eta abarren arabera, erabakiak hartzeko prozesuan erabaki batek zer hierarkia-mailataraino eskalatu behar duen zehazten du. Jakina, Mónica-ren nazioz gairik proiektuen kasuan, baimen-maila konpainiaren CEOra ere iristen da. Beraz, eskalate-prozesu horretan beharrezkoa da inplikaturako herrialde guztietako buruzagitzak guztiak inplikatzea, profil guztiak eta Siemenseko goi-zuzendaritza konbentzitzea taldea gai dela proiektuari arrakastaz ekiteko eta proiektua estrategikoa eta errentagarria dela.

Barne-negoiazio hori amaitutakoan, Mónica-ren taldeak *boundary conditions* edo mugako marjinak edo baldintzak lortzen ditu, bezero den enpresarekin negoziatzen dutenean mugitzeko tartea ezartzen dutenak. «Bai kontratuei dagokienez, bai arrisku fiskalei, pertsonari, ekonomikoari eta abarri dagokienez, negoziatio-esparru bat ematen dizute, zeinean mugi zaitezkeen», argitzen du zuzendariak. Ildo horretan, Mónica egoera kritikoei ere aurre egin behar izan die; izan ere, bezero den enpresarekin egindako negoziatioen azken fasean, eskaintza esleitu aurretik, eskaintza horrek, bat-batean, negoziatio-esparru horretatik kanpo geratzen diren elementu batzuk eskatzen ditu, eta horrek prozedura osoa berriro hutsetik hastera behartuko zukeen. Testuinguru horretan, zuzendariak bere argudiatzeko gaitasuna erabili zuen, eta barne-akordio batera iritsi zen *boundary conditions* horien barruan, baldintzaren bat malgutzeko eta gora igotzeko bide azkarreko prozedura baten bidez; «baina une horretan berriro hasi behar izan banu, proposamena hil egingo zen», gogoratzen du zuzendariak, nolabaiteko uzkurduarekin.

Kanpoko negoziatioei dagokienez, garrantzitsua da Siemensen tokiko taldea konbentzitzea eta inplikatzea soluzioaren hornitzaile gisa, baita bezero den enpresaren tokiko taldea bera ere. Horretarako, Mónica funtsezkotzat jotzen du proiektua gauzatzeko lehen etapetan bilerak egiten direnean asko bidaiatzea bilera horietan parte hartzeko eta konfiantzazko loturak sortzeko, talde-espíritu bat eraikitzeko eta pertsona guztiak konprometitzeko, «eta, horretarako, funtsezkoa da aurrez aurrekoa». «Baina behin lotuta dituzunean, tresna digital berriei oso ondo funtzionatzen dute; horrela, kaskoekin, mikrofonoarekin eta pantaila batekin pasatzen dut bizitza, zazpi herrialderekin bideokonferentziak eta online bilerak eginez, eta horrek barre asko eragiten ditu nire lankideen artean», azaltzen du zuzendariak.

Horri guztiari gehitzen zaio prozesu horiek guztiak are gehiago zailtzen dituen osagai bat: kultura-desberdintasunen gaia. «Frantsesek nola negoziatzen duten edo austriarrek eta suediarrek nola negoziatzen duten, ez du zerikusirik. Lehenengoak, adibidez, oso politikoak dira, oso zuzenak, oso leunak tratuan; beraz, erosketari buruzko bilera batean, adibidez, non prezioez eztabaidatzen baita eta giroa gogorragoa eta tentsio handiagokoa izan ohi baita, espainiar batek ez bezala erreazionatzen dute. Horrela, niri dena ondo doala pentsarazten didana, beraiei dena hondora doala iruditzen zaie», adierazten du Mónica. Beraz, kultura-oztopoek eta -distantziek ezartzen dutenetik harago interpretatzen, irakurtzen eta ikusten jakin behar da, esperientziarekin eta enpatia-dosi dezenterekin lortzen dena.

Mónica-ren iritziak, negoziatio-prozesu horietatik guztietatik onik ateratzeko, garrantzitsua da emaitzara, helburura oso bideratuta egotea eta lortu nahi duzun horren fokua inoiz ez galtzea. Horri gehitzen bazaio zuzendaria ez dela erraz desanimatzen eta ez duela amore ematen arazoari irtenbidea aurkitu arte, ekuazioaren erdia konponduta dago. «Jakin behar duzu horrelako prozesu

zail batean krisi uneak izango dituzula; beraz, ez zara beldurtu behar iristen direnean, kudeatu egin behar dituzu eta beti pentsamolde positiboarekin egin», adierazten du zuzendariak. «Ez dugu ahaztu behar beti gauza berriak direla, eta batzuetan ez duzula erreferentziarik horientzat; beraz, sortzeko bultzada izan behar duzu, eta, bidean jausten baldin bazara, altxatzeko eta jarraitzeko kementa. Erresilientzia oso garrantzitsua da», dio Mónica.

3.3. Cross-border talde multikulturalak eraikitze eta sendotzeko lidergo- eta komunikazio-dohainak

Nazioz gaindiko proiektu horiek guztiak sortzeko prozesua abian jarri zenean, Mónica de Franciscok gogoratzen du bere nazioarteko buruak kontuz ibiltzeko gomendatu ziola, azkenean porrot egiten bazuten, Mónica leku txarrean geratuko zelako. Hala ere, Mónica argi zuen: «Ni ez banintzen aurrean jartzen, eta ez banuen gurditik tiratzen, proiektua ez zen aurrera aterako. Norbaitek aurrera egin behar du gauzak aldatu eta beste zerbait egin nahi denean». Izan ere, erronkek asko motibatzen duten eta zailtasunen aurrean hazten den pertsona izateaz gain, Mónica karisma handia du, jendearekin harremanak ezartzeko dohaina eta lidergo-gaitasuna, eta horiek ezinbesteko osagaiak dira proiektu-tipologia hori kudeatzeko.

Kontuan izan behar da proiektu horien kudeaketak zailtasun gehigarri bat dakarrela eta ezaugarri berezi bat duela; izan ere, Mónica kide gutxiko taldea du eguneroko zereginetarako, eta taldearen gainerako % 90a guztiz berria eta *ad-hoc* eraturia da proiektu bakoitzerako, tartean diren herrialdeen arabera. Horrek esan nahi du, alde batetik, Mónica aurrez aurre ezagutzen ez duten eta bere funtzionamendu-dinamikak ezagutzen ez dituzten pertsonekin lan egin behar duela; izan ere, pertsona horiek ez dute inolako mendekotasun hierarkikorik berarekin, eta, beraz, ezin du agintaritzaren formalik erabili haiekin; gainera, beren nagusiak dituzte. Bestalde, talde horrek alde aurretik inolako harremanik izan ez duenez eta taldekideek elkar ezagutzen ez dutenez, proiektu berri bakoitzarekin talde- eta kidetasun-sentimendua eraiki eta landu behar da. Eta azken osagaia da, dena are gehiago zailtzen duena, kultura eta hizkuntza aldetik jatorri desberdinak dituztela.

Agian horregatik, zuzendariak lidergoari buruz ikuspegi oso berezia du, *cross-border* proiektuek eskatzen duten lidergo-estiloa, hain zuzen ere. «Lidergoak ez du zerikusirik zure posizio hierarkikoarekin; beti ulertu izan dut horrela, eta urte asko dira nire buruari aplikatzen diodala». Mónica iritziz, lider izatea buru izatea da, norabide bat eta helburu bat ezartzea eta inplikatu behar duten pertsonak hori egin dezaten lortzea, beren posizio hierarkikoa edozein dela ere. «Nagusi diren pertsonak, zure buruen buruek, albokoek, zure mende daudenek edo zure mende ez daudenek zure atzetik jarrai dezaten lortzea da helburua, guztiak behar dituzulako proiektua behar bezala burutzeko. Jendearekin lotzen jakitea, aurrean jarri eta zuk gurditik tira egitea: hori da liderra izatea», gaineratzen du.

Hori guztia lortzeko, ezinbestekoa da pertsona gardena eta oso zintzoa izatea, pertsonekin asko inplikatzeko eta haiekin enpatia izatea. Era berean, ordu asko eman behar dira hitz egiten; pertsona bakoitza desberdina da, eta, hortaz, funtsezkoa da bakoitzarekin denbora ematea eta erakustea zergatik den garrantzitsu eta beharrezko. «Hasieran, nik ez nuen komunikazioa gako garrantzitsutzat hartzen; izan ere, hain gainezka nengoen egin behar nuen guztiarekin, ezen oker uste bainuen pertsonak zenbat eta gehiago jakin, orduan eta gehiago gustatuko zitzaizela iritzia ematea eta galdetzea, eta denbora libre gutxiago izango nuela. Baina azkenean konturatzen zara, gauzak ondo atera daitezela, onena dela denek dena jakitea, denei ikuspegi orokor bat transmititzea eta denak beren eremutik harago ikusteko gai izatea. Eta, azkenean, zeregin horretan denbora inbertituta, gauzak hobeto joatea lortzen duzu, eta denbora aurrezten duzu», dio Mónica. Gainera, harremanak sortzeko eta loturak eta konfiantza garatzeko gaitasun handia izan behar da. «Eta hori erantzukizun askoz txikiagoak dituzunetik egin beharreko zerbait da; horrela, egun batean erantzukizun handiak iristen zaizkizu eta gauza bera egiten duzu», azaltzen du. Hala, lidergoa esperientziaren bidez pixkanaka lor daitekeen gaitasuna da; lidergoa ez da jaiotzearekin batera etortzen, ezta negozio-eskoletan ikasten ere. Lehenik eta behin, proiektu txikiagoen buru izatera ausartu behar dugu, baliabidez hornituz eta trebetasun hori landuz joateko, etorkizunean

erantzukizun handiagoak hartu ahal izateko. Azkenean, hazi egin behar da, eta Siemens horretarako ongarritutako eremua da.

Erakundeek manager onak eta lider onak diren pertsonak behar dituzte, eta ez dira nahitaez gauza bera. Ildo horretan, Mónica-ren iritziz, erraza da liderraren eta managerraren irudiak modu grafikoa bereiztea. «Managerra izatea atzerapauso bat ematea eta talde osoari eustea bezala da, eta taldeari atzetik bultza egitea. Aldiz, liderra izatea aurrerapauso bat eman eta «hemen nago ni, jarrai nazazue!» esatea da».

Horrela, zuzendariak edo managerrak taldea garatzeaz arduratu behar du, eta bere ardurapean daudenak profesionalki haztea lortu behar du, zeren, bidearen amaieran, managerra bera ere bere taldea hazten den bezainbat haziko baita. Hortaz, Mónica-ren iritziz, «arlotan jakin bateko arduradun edo zuzendari izendatzen zaituztenean, lehenengo urtean, heredatzen duzun taldea duzu, bigarren urtean, eraikitzen ari zaren taldea duzu, eta, hirugarren urtetik aurrera, merezi duzun taldea duzu, ona nahiz txarra... Zure ardura da merezi duzun taldea garatzea».

Mónica-k esperientzia gutxiago duten Siemenseko managerrei lidergoa zer den azaltzen dienean, beti gogorarazten die «unearen arabera, proiektuaren arabera, egoeraren arabera, une oro ez duzu den-dena gidatu behar, nekagarria da! Baina gidatzen duzun bakoitzean, linternadun gizonak bezala, aurrerapauso eman eta pertsona guztiek jarrai zaitzate!» (ikus azalpena ondoko taulan).

Azkenik, Mónica-k zuzentzen dituen taldeetako kideak hain kultura-jatorri desberdinetakoak direnez, Mónica-k oso buru irekia izan behar du, argi ulertuta kultura-aniztasunak ere balioa ematen duela eta horri etekina atera behar zaiola, konfiantza- eta gardentasun-klimak sustatuz, pertsonen argi eta garbi esan dezaten zer iritzi duten eta kritika onar dezaten, eta enpatia-dosi handiak erabilita

persona bakoitza ulertzen ahaleginduz. Azken finean, «jaiotzetikoak izan daitezkeen ezaugarri batzuk izan behar dituzu, eta baita garatuz joaten zaren beste batzuk ere, ez zarelako guztiekin jaiotzen, eta ez zaizkizulako guztiak falta ere», dio Mónica-k. Berriz ere, Siemens bezalako enpresa batean lan egiten denean, non pertsonen berrasmatzeko eta erantzukizunak, postuak, profilak eta giroak aldatzen joateko hainbeste aukera ematen baitzaizkie, horrek guztiak tresnak ematen ditu

LIDERGOA, MÓNICA DE FRANCISCO-REN ARABERA

Mónica-k gogoko du bere lidergo-ikuspegi berezia anekdota baten bidez erakustea.

Mónica-ren ama bizitzan gehien markatu zuten gertakarietako bat Kennedy AEBko presidentearen hilketan izan zen; Mónica, aldiz, New Yorkeko Dorre Bikien atentatuak hunkitu zuen biziki. Atentatuaren ondorengo egunetan, telebistan eman zituzten erreportajeetako batean abokatu-bulego bateko talde bat elkarriketatu zuten: eraikineko tarteko solairu batean lan egiten zuten, eta denak salbatu ziren. Eta abokatu etako bati galdera bota ziotenean nola biziraun zuten jakiteko, hark kontatu zuen bere bulegoa lehen hegazkinak jo zuen solairuaren azpian zegoela, eta, beraz, bulegoan dena kaosa zela: bulegoa erabat suntsitu zen, hormak erori ziren, altzariak hegan atera ziren, ilunpetan geratu ziren, jendea negarrez ari zen, beste gizon bat besoa hautsita zegoen, hautsa, paperak, ziurgabetasuna eta nahasmendua. «Eta orduan gizon bat altxatu zen, linterna bat piztu zuen, ibiltzen hasi zen eta denok jarraitu genion». Egun hartan, gizon hark konpainia salbatu zuen, lagun denak salbatu zituelako.

Mónica-k uste duenez, ziurrenik gizon hura mantentze-lanetako langilea izango zen, CEO jantzia duen pertsonak ez baitarama linternarik. Beraz, gizon harengan pentsatzen duenean, une hartan bera baitzen ebakuazio-atea non zegoen zekiena, linterna zeukana eta norantz jo bazekiena —zeren ziur baitzegoen gainerako pertsonak igogailuan gora igotzen zirela egunero—, linternadun gizon hark lidergoaren irudia oso ondo islatzen duela deritzo Mónica-k.

ingurune konplexuak eta etengabeko aldaketakoak kudeatzen jakiteko, eta, beraz, pertsona batek bere erosotasun-eremutik atera eta ausartu nahi izatea besterik ez du behar.

2.4. ONDORIOAK ETA ETORKIZUNERAKO ERRONKAK SIEMENSEN

Siemensen historian zehar hainbat konstante errepikatzen dira, hala nola erronka berriak bere gain hartzea, berrikuntzarako jakin-mina eta grina, nazioartekotzearen aldeko apustua eta bezero diren enpresen beharretara orientatzea; horiek guztiak erakundearen DNAren parte bihurtu dira, eta enpresako zuzendaritzako kideek ere, Ana Campónen eta Mónica de Franciscoren kasuan bezala, arrasto hori daramate berekin.

Horrela, Siemens Building Technologies delakoan kasuan *cross-border* proiektuetan duen inplikazioa da, Mónica de Francisco zuzendariaren eskutik, antolakundearen eta bertako jendearen bereizgarri diren ezaugarri horien beste adibide bat. Nahiz eta oso apustu arriskutsua izan zen denborari eta erabilitako baliabideei zegokienez, zuzendaritzaren lidergo-, erresilientzia- eta negoziazio-gaitasunari esker, Siemens garaile atera zen bere lehen esperientziatik, eta gaur egun proiektu horiek diru-iturri garrantzitsua dira konpainiarentzat. Halatan, enpresak sinesgarritasun handia lortu du nazioartean, eta aurrera eramandako eta garapen betean dauden proiektuen erreferentziak ditu; horrek aukera ezin hobea ematen dio Siemensi bezero izan daitezkeen enpresa askotara iristeko.

Bestalde, horrelako *cross-border* proiektuek bezeroekin elkarrizketa-maila bat garatzea ahalbidetzen dute, harremanari eusteko eta, are, beste eremu batzuetara zabaltzeko aukera errazten duena, betiere lehen proiektua ondo atera bada. Hala, proiektua emateko ahalegin handia egin behar bada ere, proiektua abian jartzen denean, elkarrekin egiteko epe luzerako bidaia hasiko da, proiektu horrek hitzartutako esparrutik harago doazen ekimen globalei bide ematen baitie. Are gehiago, tokiko Siemens bakoitzarentzat ere bezero den enpresa horrekin lankidetzat berriak izateko aukerak irekitzen dira, Siemens zentralaren babespean egiten direnak baino gehiago, tokiko taldea konfiantzazko *partner* bihurtu baita. Beraz, negozio-aukerak ugaritu egiten dira Siemensentzat; izan ere, lehen proiektu horri esker, bezero diren enpresak fidelizatzea eta haiekiko harremana zabaltzea lortzen du.

Kasuan kontatutako lehen proiektu horrekin ikasitakoari esker, Siemens hainbat hobekuntza egin ditu eskaintza egiteko prozesu osoan, eraginkorragoa eta sistematizatuagoa izan dadin. Besteak beste, orain «go, no go» (joan ala ez joan) delakoaren azterketa metodologikoagoa egiten da; hau da, negozio-aukera hori baliatzeak edo ez baliatzeak izan dezakeen interes estrategikoa aztertzen da, espero den errentagarritasunari dagokionez. Lehen fase horretan, garrantzitsua da erabaki hori garaiz hartzeko gaitasuna duen talde bat izatea, alferrikako kostu asko eragin gabe, baldin eta azkenean erabakitzen bada ez dela interesgarria proiektuan sartzea. Talde hori bost edo sei pertsonen osatzen dute, bai Mónica taldekoek, bai teknologikoek, *top management*ekoek eta finantza-analistek. Era berean, hasieratik ezartzen da diziplina anitzeko talde bat, proiektua koordinatzen duena, eta *program* managerra ere tartean sartzen da, metodologiari eta koordinazioari buruzko gaiak errazagoak izan daitezen eskaintza prestatzean. Gainera, LOA edo *Level of Authority* prozesua araztu eta findu egin da, hasierako erabakietan inplikaturako pertsonen kopurua murriztuz, eta legeen inguruko gaiak arduratzen diren langileak lehen etapetatik inplikatu. Ateratako irakaspen multzo horri esker, Mónica bederatzi kontu handi maneia ditzake, eta beste lau proiektu berriren eskaintza prestatzeko fasean parte har dezake gaur egun. Horri gehitu behar zaio *cross-border* proiektu mota horren etorkizuneko aurreikuspenak oso onak direla, eta horrek iragartzen du Mónica eremua gehiago haziko dela hurrengo urteetan.

Siemens aktibo handi bat du parte hartzen duen proiektuetan arrakasta lortzeko, eta hori, zalantzarik gabe, bere langileen talentua da; gainera, langileok erabateko grinaz ekiten diote lanari. Horri dagokionez, funtsezkoa izan da goi-zuzendaritzak azken hamarkadetan egin duen apustua maila globalean talenturik onena erakartzeko, generoa, nazionalitatea, adina, sexu-orientazioa, jatorria edo erlijioa alde batera utzita. Emakumeen kasuan, aurrerapen handia gertatu da azken

urteotan; izan ere, emakumeak tradizionalki maskulinizatuenak izan diren arloetan sartu dira, eta, gainera, botere handiagoko postuak lortu dituzte. Fenomeno horren atzean, enpresan aukera-berdintasuna sustatzeko politika guztiak daude, Siemensen kultura-aldaketaren eragile eta pizgarri gisa erabiltzen ari direnak.

Baina Siemensen ez dira konformistak, ezta autokonplazienteak ere. Genero-berdintasunaren erronkak bizirik jarraitzen du enpresaren barruan, eta argi dauka pixkanaka bidea urratzen eta aurrera egiten jarraitu behar dela, tren geldituz gero, atzera egiteko arriskua baitago. «Hau alpinismoa bezalakoa da, pixkanaka gora egin behar duzu eta ibilbidea ziurtatu, bestela erori egingo zara eta», dio Ana Campónek ondorio gisa.

SIEMENS KASUAREN OHAR PEDAGOGIKOAK ETA EZTABAIDARAKO GAIAK

Helburua

Kasu honen helburua da *cross-border* edo transnazionalak diren proiektuen kudeaketaren gakoak aztertzea. Proiektu horiek konplexutasun handikoak dira, kultura-ingurune ugarritan garatzea eskatzen dute, eta lidergo-dosi handia eta negoziatzeko gaitasun handia behar dute.

Zehazki, honako gai hauek jorratzen ditu kasuak:

- Lanaren garapena kultura eta herrialde anitzeko inguruneetan, eta horrek dakartzan kudeaketa-arazoak.
- Lidergoa betetzeak duen garrantzia, eta hura behar bezala betetzeko zenbait gogoeta.
- Negoziazio-prozesuetan behar diren trebetasunak.
- Aniztasuna berrikuntza sustatzeko funtsezko baldintza gisa, eta horrek dakartzan kudeaketa-zailtasunak.
- Emakumeen talentuak enpresan duen ikusgarritasun eskasari lotutako arazoa.

Kasu honen bidez beste gai batzuk ere azter daitezke; hala nola, alde batetik, joera inkontzientek eta horiek sustapen-prozesuetan duten eragina, eta curriculum vitae anonimoa, joera inkontzienteei aurre egiteko formula gisa; bestetik, enpresen zuzendaritza estrategikoa, ingurunearen azterketa edo nazioartekotzea.

Kasua nori zuzendu

Kasua Enpresen Administrazio eta Zuzendaritzako graduen hainbat ikasturtetan erabil daiteke, edo beste gradu batzuetan ematen diren Zuzendaritza Estrategikoa, Enpresarako Sarrera, Enpresen Administrazioa edo antzeko irakasgaietan. Era berean, irakaskuntzan genero-ikuspegia txertatzeko erabil daiteke, enpresetan genero-berdintasuna sustatzearekin lotutako hainbat alderdi eztabaidatzeko aukera ematen baitu.

Klasean nola landu

Kasua nola landu, neurri handi batean, gelan dauden ikasleen kopuruak zehazten du. Ikasgelan lantalde txikiak sor daitezkeela onartuta (gehienez, bost edo sei), honako lan-eskema hau ezar liteke:

- Lehenik eta behin, kasua sakon irakurtzea, gehienez 20 minutuz.
- Kasuan enpresari buruz proposatutako bideo pare bat ikusi ondoren, egin nahi den lana testuinguruan hobeto kokatzeko, talde horien baitan galderei erantzutea hurrengo 20 minutuetan.
- 10 minutuko prestaketaren ondoren, talde bakoitzak bizpahiru diapositibatan idatziko ditu bere ondorioak, gehienez 6 minututan aurkezteko moduan. Ondorioak aurkezteak gutxi gorabehera 40 minutu iraun beharko luke.
- Amaitzeko, klasean adostutako ondorio orokorren bilduma bat egingo da, eta prozesu hori gehienez 10 minututan egin beharko litzateke.

Azken batean, klasea 100 minutuko saio bat izango litzateke: 40 minutu sarrerarako, beste 40 minutu

bateratze-lanerako, eta azken 10 minutuak ondorioetarako.

Jarraian planteatutako galderak ez dituzte agortzen kasutik sortzen diren gogoeta posibleak. Gainera, erantzun batzuk ezin dira kasuan aurkitu; aitzitik, ikasleek horiei buruz hausnartu behar dute, eta konponbideak bilatu, beste informazio-iturri batzuk kontsultatuta.

EZTABAIDATZEKO GAIAK

Siemens kasuari buruzko galdera orokorrak

1. Kontsultatu Siemensen webgunea, eta aztertu Werner von Siemensen ekintzaile/enpresari gisa dituen ezaugarriak.
2. Adierazi kasuan agerian jartzen diren Mónica de Franciscoren zuzendaritza-trebetasunak.
3. Zer iritzi duzu testuan liderrari eta managerrari buruz egiten den bereizketaz?
4. Zer dakar zeharkako lidergoak? Lidergo mota horren ezaugarrietako batzuk identifikatu ditzakezu Mónica de Francisco zuzendariarengan?
5. Siemens enpresako langileek bereizgarri dute enpresarekiko atxikimendu handia izatea; hainbeste ezen Siemens España lan egiteko «industria-enpresarik erakargarriena» bihurtu baita, *Randstaden* arabera. Zer tresna edo formula bururatzen zaizkizu atxikimendu hori lantzeko?
6. Lehenengo atalean, Siemensek aurre egin behar izan dien krisietako batzuk aipatzen dira. Aztertu enpresak bizi izan zuen azken krisi sakona, konfiantza galtze handia ekarri ziona. Zer deritzozu gertatutakoari? Zer irtenbide hartu zituen enpresak horri aurre egiteko?

Genero-berdintasuna Siemensen eta berrikuntza

1. Berrikuntza sustatzeko ez ezik, zergatik uste duzu garrantzitsua dela enpresetan aniztasuna sustatzea?
2. Siemensek oso gogoan ditu aniztasun handiko taldeek berrikuntza-prozesuetan dituzten abantailak. Baina dena ez da bertutea; bururatzen zaizu zein izan daitezkeen horrelako taldeek dakartzaten erronkak?
3. Kasu honetan, berrikuntza-prozesuetan ikuspegi desberdinik ez egoteagatik huts egindako berrikuntza baten adibidea eskaintzen da. Beste adibide bat automobil-fabrikatzaileena izango litzateke, gehienek maniki maskulinoekin egindako talka-probetan lortutako datuetan soilik oinarritzen diren ibilgailuak sortzen jarraitzen baitute. Horrela, trafikoko-istripu batean emakumeek min hartzeko arrisku handiagoa dute gizonek baino (ikus Volvo enpresak garatutako E.V.A proiektua, gabezia horri erantzuna ematen diona: <https://www.volvocars.com/es/por-que-volvo/innovacion-volvo/future-of-driving/seguridad/coches-para-todos>). Bilatu taldeetan aniztasun hori ez egotearen ondoriozko berrikuntza arrakastatsuen eta porroten adibideak.
4. Kasuan jasotako datuen arabera, Siemensek ahalegin handia egiten du berrikuntzan. Konparatu ahalegin hori sektoreko edo beste enpresa batzuetako batezbestekoarekin, eta sortu konparazio hori egin ahal izateko adierazleak.

5. Kasuak aztergai ditu oharkabeko joerak edo «sesgo» inkontzienteak, baita horiek hautaketa-eta sustapen-prozesuetan nola eragin dezaketen ere, emakumeak botere-kupuletara sartzea eragotziz. Aztertu Amerikako orkestretan garatutako prozesua, oharkabeko joera horiek desagerrarazteko eta emakumeak orkestra horietan sar daitezen bultzatzeko. Prozesu hori «inpartzialtasuna orkestratuz»¹¹ izenez ezagutarazi da. Zer iritzi duzu? Enpresetan ezartzeko moduren bat bururatzen zaizu?
6. Zure ustez, zenbateraino da garrantzitsua Siemensek enpresako gizonen artean kontziliazio-neurriak sustatzeko egiten duen ahalegina?
7. Zer iritzi duzu kasuan azaltzen den emakumeen talentuaren ikusgarritasun eskasaren fenomenoari buruz?
8. Zenbait azterlanen arabera, emakumeek sustapen-prozesuetan aurkitzen duten oztopoetako bat da beren arrakastak goraiatzeari uko egiten diotela. Siemensen zuzendaritzako emakumeen iritziz, oro har, emakumeek uste dute beren lana ondo egitea nahikoa dela norbait ohar dadin eta aintzat har ditzan. Ados zaude baieztapen horrekin? Horri dagokionez, portaera desberdina ikusten duzu ikaskideen artean? Laguntza gisa, erantzun banaka eta anonimoki eranskinean jasotako galdetegiari, eta hausnartu lortutako emaitzen inguruan.

Cross-Border proiektuen kudeaketa

1. Aztertu Michael Porterren Bost Indar Lehiakorrak Siemenseko Building Technologies eremuan.
2. Michael Porterrek garatutako sektore baten «sarrera-oztopoak» kontzeptua aplikatuz, adieraz zenezake zeinek ahalbidetzen dioten Siemensi bere burua babestea *cross-border* proiektuen esparruko beste enpresa lehiakide batzuen sarreratik?
3. Aztertu, kasuan deskribatutako *cross-border* proiektuen negozioaren etorkizunerako, zein diren ingurune generikotik datozen mehatxuak eta aukerak, PEST edo PESTEL faktoreen ikuspegitik begiratuta. Zure ustez, zer joera izango dute etorkizunean?
4. Proiektuak ezartzeko fasean, zer tresna bururatzen zaizkizu herrialde-arriskua aztertzeko? Nola egingo zenuke?
5. Edward Hall antropologoak bi kultura mota definitzen ditu testuinguruaren arabera: testuinguru altuko kulturak eta testuinguru baxuko kulturak. Sakondu kontzeptu horretan, eta hausnartu horrek nola eragin dezakeen Mónica de Franciscok gidatu dituen bezalako negoziazio-prozesuetan.
6. Erin Meyer irakasleak, *The Culture Map: Decoding How People Think, Led, and Get Things Done Across Cultures* liburuaren egileak, zortzi kultura- eta portaera-aldagai aztertzen ditu, nazioarteko negozioetan profesionalen arteko elkar-ulertzea egokia izateko giltzarri direnak. Zein dira? Nola eragin dezakete Mónica de Franciscok gidatu dituen bezalako negoziazio-prozesuetan?

¹¹ Fenomeno hori osorik aztertzeko, egileen jatorrizko lana kontsulta daiteke: Goldin, C., & Rouse, C. (2000). «Orchestrating impartiality: The impact of “blind” auditions on female musicians». *The American Economic Review*, 90(4), 715-741.

ERANSKINA

Jarraian jasotzen den galdetegiaren bidez, generoaren arabera komunikazio-kulturen arloan jokabide desberdinik dagoen jakin nahi da. Banaka eta modu anonimoan erantzutea da helburua, eta jasotako erantzunei buruzko datu agregatuak generoaren arabera lortzea.

1. taula. Ikasleentzako galdetegia

PENTSATU ZUGAN ZURE UNIBERTSITATE-INGURUNEAN ZAUDENEAN	Benetakoa	Faltsua
1. Gaizki pasatzen dut ikaskideen edo irakasleen aurrean hitz egin behar dudanean.		
2. Irakasle batek galdera bat egiten duenean ikasgelan edo mintegi batean, ez dut erantzuten niri zuzenean galdetu ez badit.		
3. Talde-lan bat egiten dugunean, niretzat desatsegina da agindu zorrotzak eman behar izatea.		
4. Errudun sentitzen naiz atsegin ez dudan zerbait egiteko baimena eskatzen didan norbaiti ezetz esateagatik (adibidez, autoan erretzea).		
5. Atsegin dut norbaiti konplimendu bat egitea jantzita daramanagatik.		
6. Normala iruditzen zait ikasgelan aurkezpen ona egin duen ikaskide bat goraiatzatzea.		
7. Normala iruditzen zait nire ikaskideen aurrean akats bat aitortzea (adibidez: «Zein baldarra naizen datu-baseekin!»).		
8. Oso gaizki sentitzen naiz ikaskide batek mania didala jakinda.		
9. Ez zait batere axola ikaskide bati laguntza eskatzea.		
10. Bortitza egiten zait ikaskide bati kontra egitea.		
11. Zerbait zer ondo egin dudan esatea ez zait desatsegina, ondo egin dudala uste badut.		
12. Nota negoziagarria izatea gustatuko litzaidake, horrela nire irakaslea nire lorpenez konbentzitzeko aukera izango nukeelako.		
13. Ez dut minik nire lankideek nire kontura asmo oneko txiste bat egiten dutenean.		



IKEA KASUA: «BERDINTASUNAREN KULTURA ENPRESAREN DNA-REN OSAGAI GISA»

Izaskun Larrieta Rubín de Celis

Eva Velasco Balmaseda

Goizalde Hernando Saratxaga

1. IKEA: BOKAZIO SOZIALA DUEN ENPRESA BATEN BALIO SENDOAK

IKEA 1943an sortu zuen Ingvar Kamprad 17 urteko gazteak Suedian, katalogo bidezko salmenta-negozio txiki gisa. Gaur egun, etxeko dekorazio mundu mailako marka bat da, eta lekutxo bat du pertsona gehienek bihotzean. Luisa Alli Turrillas komunikazio-zuzendariaren hitzetan, «aditu handiak gara etxeko bizitzan». Småland, Ingvar hazi zen lurraldea, paraje harritsu eta latza zen. Garai hartan, bertako biztanleak baliabide gutxirekin moldatzen ziren, zuten apurrari ahalik eta etekinik handiena ateraz. Esaten denez, Smålandeko biztanleak pertsona aurreztaile eta berritzaileak dira, eta pentsaera eraginkorra dute eguneroko arazoak konpontzeko eta, lurraren eta klimaren gogortasuna kontuan hartuta, elkarrekin aritzeko. Herentzia horrek azaltzen du IKEAk gauzak egiteko duen modua, arrakasta lortzeko balioek duten garrantzia eta enpresa gisa duen ikuspegia: «Pertsona gehienentzat eguneroko bizimodu gero eta hobea sortzea».

Izan ere, IKEA zer den ulertzeko, bere antolakuntza, kultura eta balioak eta pertsonen aldeko bere apustu zintzoa ulertzeko, sorburu izan zituen inguruabarretara itzuli behar da. Älmhult, IKEA sortu zen hiria, Suediako eremu nahiko urrun batean dago, eta horrek zaildu egiten zuen hiri handietako bezeroengana iristea. Horregatik, Ingvarrek IKEA katalogoa sortu zuen 1951n, bere enpresak kalitatezko altzariak prezio apaletan saldu behar zituela erabaki zuenean. Hala ere, IKEAREN lehen katalogoko prezioak hain ziren apalak, non pertsonak ez baitzuten konfiantzarik produktuen kalitatean. Hori dela eta, Ingvarrek Älmhulteko tailer zahar bat publikoari irekitako erakusketa bihurtzea erabaki zuen, bezeroek artikuluak eskatu aurretik probatu ahal izateko. Horren ondoren, beste erronka bati aurre egin behar izan zioten, tamaina handiko altzariak korrespondentziaz banatzea zaila eta garestia baitzen, eta, sarritan, produktuak kaltetuta iristen baitziren. 1956an, LÖVET mahaiari hankak kendu zizkieten, eta horrek, era berean, pakete lauak eskaintzeko eta produktuaren muntaia bezeroen esku uzteko ideia eman zien. Sinpletasuna, kostuen kontzientzia, etengabeko berrikuntza eta hobekuntza, edo helburu batekin desberdinak izatea bezalako balioek testuinguru hartan dute jatorria eta zentzua.

IKEAREN negozio-ideia hau da: «Etxea apaintzeko produktu funtzional ugari eskaintzea, diseinu bikainekoak eta pertsona gehienentzat prezio apaletan». Horrela, balio-proposamena eta ardatz estrategikoak honako hauek dira: ahalik eta pertsona gehienentzat merkeak diren produktuak

sortzea, eskuragarriak izatea —hau da, IKEA behar denean hura aurkitzea erraza izatea—, eta *people and planet positive* izatea; bestela esanda, pertsonengan eta planetan eragin positiboa izatea¹².

IKEA Españaik 1.596 milioi euro fakturatu zituen 2019an. Langileak 9.200 lagun dira. Salgaiak entregatzeko 18 zentro eta 50 kokaleku ditu. IKEA Españaeren eragin ekonomikoa 1.000 milioi eurokoa da, enpresa hornitzaileei egindako erosketak, soldatak eta zergak kontuan izanda. IKEA España INGKA GROUPena da; horixe da markaren frankizia-emaile nagusia, zeinak IKEAREN fakturazio orokorraren ia % 90 hartzen baitu (36.700 milioi euro) eta mundu osoko 433 IKEA dendetatik 373 biltzen baititu.

1.1. IKEAKO SORTZAILEAREN BALIOEK INDIRREAN DIRAUTE

IKEAREN kultura eta balioak oso deigarriak dira. Ikuspegia eta balioak hasieratik garatu zituen Ingvar Kampradek, eta 78 urte hauetan ez dira aldatu, egiten duten guztiaren oinarria izanik. Ingvar Kampradek uste zuen gauza polit eta kalitate handiko gehienak pertsona aberatsentzat bakarrik egiten zirela. Horregatik, IKEAREN ikuspegiaren arabera, baliabide ekonomiko gutxien dituzten pertsonak diseinuko eta kalitate oneko etxeko altzariak eskuratu ahal izango dituzte.

IKEAN, erakundearen kultura eta balioak ez daude bezeroekin, fakturazioarekin edo enpresa-eraginkortasunarekin soilik lotuta. IKEAREN ikuspegia, pertsona gehientzat eguneroko bizimodu hobea sortzea, asmo zabal baten adierazpen garbia da. Gizarte-antibizio aparta du, motibatzailea eta inspiratzailea da. Belén Frau Uriarte IKEAKO operazio-zuzendariordeak azaltzen duenez, «diferentzia nagusia da balioak bizi egiten direla». Luisak, bere aldetik, hauxe dio: «hona iristen zarenean, zerbait desberdina dagoela nabaritzen duzu». Horrela, edonorekin hitz eginda ere, erraz antzeman daitezke haien kultura eta balio partekatuak. Denei modu naturalean darien hizkuntza isil moduko bat da.

Horrela, IKEAREN ikuspegiak benetako helburu soziala du, eta lan egiten duten pertsonak benetan modu gogotsu eta konprometituan aritzea eragiten du. Belének dioen bezala, «pertsona gehientzat eguneroko bizimodu hobea sortzeak enpresa hornitzaileak, bezeroak eta langileak zaintzea hartzen du barne, eta jarrera hori benetakoa eta zintzoa da». Azken batean, erakunde-kultura sendoa da, errotua, funtzionamendurako balio eta arau partekatuak dituen, hala formalak nola informalak, eta balio eta arau horiek hain dira erakargarriak, unibertsalak eta gizatiarrak, non, zalantzarik gabe, abantaila lehiakorra sortzen baitute eta negozioaren arrakastan laguntzen baitute.

IKEAREN ustez, pertsona guztiek dute zerbait baliotsua eskaintzeko, eta beren balioak lan egiteko moduan islatzen dira. IKEAREN balioak zortzi *Key Values* edo funtsezko balio hauetan laburbiltzen dira.

- **Togetherness / Batasuna.** Adiskidetasuna IKEA kulturaren funtsezko osagaia da. Luisaren esanetan, «niri, lider naizen aldetik, taldearen hazkundearen zerbitzura egotea eskatzen zait. Nire taldeaz fidatzen naiz. Taldekideek ez daukate niri dena kontatu beharrik. Batetik, kohesioa bermatzeko moduan errekrutatu ditugulako, eta, bestetik, gauzak egiteko modu bat partekatzen dugulako». IKEAKO inguruneak ahultasunak jendaurrean erakusteko aukera ematen du. «Kultura honek zure zalantza beste norbaiti agertzeko aukera ematen dizu, erabakia partekatu eta elkarrekin egiteko, bat eginda», dio zuzendariak. Horrela, IKEAKO kulturak sustatzen du pertsonak gusturago egotea erabaki kolegiatuak eta partekatuak hartzen, bakarka baino.
- **Caring for people and planet / Pertsonak eta planeta zaintzea.** IKEAK gizartean aldaketa positiboa bultzatuko duen indarra izan nahi du. Pertsonak dira konpainiaren kultura osoaren ardatza. IKEAK aktibista gisa jardun nahi du giza eskubideen eremuan. Espainiaren kasuan, giza eskubideen helburuak lan-baldintzei eta genero-berdintasunari lotuta daude. «Gure gizarteak

¹² Hurrengo estekak IKEAREN ikuspegiaren zati bat eta zenbait balio erakusten ditu: https://youtu.be/tjn2_nZrivQ

gaur egun hori behar duela uste dugu; horrek eragina duela uste dugu, eta hor eraiki nahi dugu», dio Luisak. Bestalde, IKEA produktuetan erabiltzen den zura kudeaketa arduratsuko ziurtagiria duten basoetatik dator, dendak eta biltegiak energia berriztagarriko soluzioekin hornituta daude, eta, CO₂ isurketak murrizteko konpromisoari jarraiki, hornidura-estrategian ekoizpen lokalagoa sustatzen da. Hala, 2020an, kontsumitzen duen adina energia berriztagarri ekoiztiko du, eta erabiliko duen kotoiaren eta egurraren % 100 iturri iraunkorretatik etorriko da.

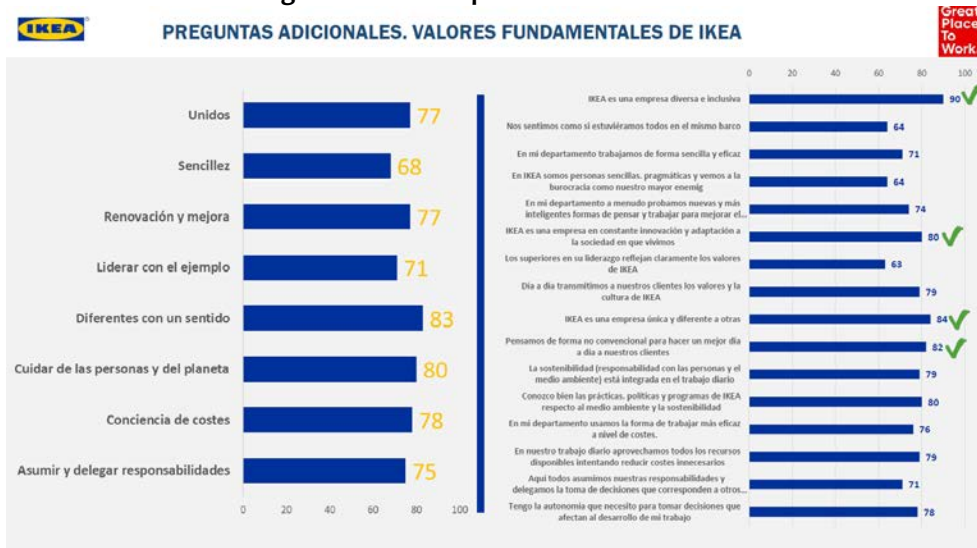
- **Cost-consciousness / Kostuen kontzientzia.** Pertsona gehienek etxea apaintzeko produktu ondo diseinatuak eta kalitatezkoak erosteko gai izan beharko lukete. Horrek esan nahi du gauzak preziorik onenean edo eskuragarrienean egin behar direla. Hala, IKEAk enpresa hornitzaile bat hautatzen duenean, prezio ona lortu nahi du, baina kalitate- eta iraunkortasun-estandar handiak errespetatu behar ditu fabrikazioan. Eraginkortasunaren eta kostuen kontzientziaren bilaketa hori enpresaren barne-funtzionamendura eramaten da. Adibide gisa, komunikazio-taldeak IKEA Espainiaren azken ekitaldia antolatu behar izan zuenean, ekitaldiaren kostuak % 25 murriztea ezarri zen helburutzat. «Lortu dugu eta lorpen hori partekatzen dugu», dio Luisak. Enpresa gehienetan ez bezala, kostuetan aurreztearen helburu nagusia ez da marjina gordina handitzea, baizik eta produktuaren prezioa berrasmatezea eta merkatzea, eskuragarriagoa izan dadin.
- **Humbleness / Umiltasuna.** IKEAn lan egiten duten pertsonen portaera eta izateko modua laua, zintzoa eta praktikoa da. Funtsezko balioa da IKEAn. IKEAko denda batean sartzean, ez dago zuzendaria nor den jakiterik. Dendako zuzendaritzako kide guztiek dendako gainerako langileen uniforme hori bera dute jantzita. Espainiako zuzendariak auto modelo bera dute: Toyota Prius bat, ingurumenaren aldetik iraunkorra den auto bat. Luisak dioenez, «helburua ez da konpainian estatus bat izatea». Azken batean, zuzendaritzaren eta langileen arteko estatusaren elementu eta sinbolo ikusgarriak haustea da helburua.
- **Renew and improve / Berritzea eta hobetzea.** Ia ezinezkoak diren erronkei irtenbideak aurkitzea IKEAren arrakastaren parte da, eta inspirazio- eta berrikuntza-iturri. Ondo atera da? Nola egin genezakeen bestela, edo hobeto? Nola egin dezakegu hurrengoan? Zer ikasi dugu? Edozein proiektu burututakoan erantzun beharreko galderak dira. Azken batean, zergatik ez egin gauzak desberdin?
- **Different with a meaning / Desberdinak, zentzu batekin.** IKEAn dauden irtenbideak zalantzan jartzen dira, esperimentatu egiten da, eta akatsak egitera ausartzen dira. Akatsa onartuta dago. Izan ere, IKEAren lehen ikasgaietako bat da: egindako akatsetik ikastea da helburua. Ezarritakoez gain, beste irtenbide eta aukera batzuk bilatzen saiatzen da. «Ezberdin sentitzen gara, eta gustatzen zaigu. Foro batera gonbidatzen bagaituzte, IKEAk bere gain hartuko ditu bidaiaren eta egonaldiaaren gastuak. Zergatik? Gure jokabide-kodeak adierazten du, eta uste dugu ez dugula zertan garestiak izan, eta kostuak kontrolatzeko gure moduari egokitzen zaizkion bidaiak eta hotelak hautatzeko aukera ematen digu. Gure jokatzeko modua da», azaltzen du Luisak.
- **Give and take responsibility / Erantzukizunak hartzea eta delegatzea.** IKEAk pertsonengan sinesten du, eta ahaldundu egiten ditu. Erantzukizuna ematea eta onartzea pertsona gisa hazteko eta eboluzionatzeko modu bat da. Zuzendaritza-postuetan dauden pertsona askoren karrera profesionalen trazabilitatean islatzen da erantzukizunak onartu eta delegatu nahi izate hori. Hala, jatetxeko saltzaile gisa sartu zen laguntzaile bat gaur egun Saudi Arabiako *retail* managerra da; eta Jessica Lamas, IKEAn kutzazain gisa sartu zena, hamar urte geroago Barakaldoko dendako zuzendaria da¹³. Horrelakoa da IKEA.
- **LEAD by example / Ereduaren bidez lider izatea.** IKEAn, lidergoa ekintzat hartzen da, eta ez posiziotzat. Interesgarriagoak dira jendearen balioak, haien trebetasunak eta esperientzia

¹³ Zehazki, Jessica Lamasek emakumeen garapenerako VIKING programan parte hartu zuen, hurrengo atalean aztertuko den bezala. Aldi baterako laneko enpresa baten bidez kontratatuta hasi zen lanean; gero, kutzazain, saltzaile, atalburu eta departamentuburu izan zen; lehen alaba izateko haurdun zegoela, zuzendariorde izendatu zuten. Bigarren semea jaio eta astebetara, Barakaldoko dendako zuzendari izendatu zuten. Jessicaren bilakaera profesionala, Jessicak berak kontatuta, esteka honetan ikus daiteke: <https://youtu.be/nBXHqwDb3VM>

baino. Pertsonak ereduaren bidez jarduten eta predikatzen dute. Oso garrantzitsua da lider inspiratzaileak izatea, balioak partekatzen dituztenak eta eredu gisa (modu eredugarrian) jokatzen dutenak. «Urte hauen guztien ondoren, niretzat gauzarik onena izan da nire arduradunek nola inspiratu nauten, erreferenteak izan dira», dio Elena López de Andrés IKEA Españaiko Aniztasun eta Berdintasun arduradunak.

IKEAren zortzi funtsezko balio horiek nabarmen aintzatesten eta balioesten dituzte enpresako langileek. 1. irudiak 2018ko martxoan egindako barne-inkestaren emaitza erakusten du (% 73,4ko parte-hartzea), sinesgarritasun-indizeari dagokionez (Trust Index), erakunde-kulturaren diagnostikoaren esparruan. Ikus daitekeenez, apartekoa da IKEAko langileek erakunde-kulturarekiko duten onarpen- eta lotura-maila.

1. irudia. IKEAko langileen iritzia konpainiaren funtsezko balioei buruz



Iturria: IKEA

1.2. Balioen araberako hautaketa IKEAn, kulturaren iraupena bermatzea helburu

IKEAk bere kultura eta balioekin bat datozen, haiek partekatzen dituzten eta, era berean, etxeko dekoraziorako grina gara dezaketen pertsonak hautatzen ditu. «Funtsezkoa da kontratatu beharreko pertsonak erakundearen balioekin bat etortzea. Nahikoa da pertsonak enpresaren izaerarekin bat datozen jarrera eta balioak izatea, gaitasuna geroago lor daitekeela uste baitugu», azaltzen du Elenak. Hala, balioen araberako hautaketan, lan-elkarrizketetan hautagaiek dituzten balioak atzematen dira, eta erakundearen balioekin bat datozen edo ez aztertzen da, eta alderantziz. Balioen araberako hautaketa da IKEAren Pertsonen Estrategiaren zutabeetako bat (Ikus 2. irudia).

2. irudia. IKEAko pertsonen estrategia

PEOPLE STRATEGY IN SHORT



Iturria: IKEA

Errekrutatzen duten pertsonak prestakuntza berezia eta bizia jasotzen dute, IKEAREN balioak partekatzen dituzten pertsonak biltzen eta erakartzen ikasteko. Balioen arabera hautatzeko, hainbat proba egiten dira; besteak beste, pertsonak egoera jakin batzuei ematen dien erantzuna identifikatzeko elkarrizketak eta talde-dinamikak. Horiei esker, pertsonen erreakzioak egiazta daitezke, haien balioetan oinarrituta.

Hautaketa-prozesua ez da ohikoa. Lehenengo elkarrizketa teknikoagoa dago, baina hurrengoek pertsona erakundearen balioekin bat datorren eta erakundea pertsonarekin bat datorren aztertu nahi dute. Luisak elkarrekiko bidaiatzat hartzen du hautatze-prozesua. «IKEAk argi izan behar du IKEA pertsonari egokitzen zaiola eta pertsona IKEARI egokitzen zaiola. Bi norabideko hurbilketa da, oso desberdina eta hitzez emana. Zuk ikusten duzun gauza zintzoa da». Elkarrizketatua ezagutzeko interes zintzoa dago. Ohikoak ez diren galderetatik eta galdera pertsonaletatik abiatuta, elkarrizketatuaren elkarreragina, taldean lan egiteko gaitasuna, gogo bizia sortzeko gaitasuna, umiltasuna eta abar ebaluatzen dira.

BALIOEN ARABERA HAUTATZEKO GALDERAK

Zuri zerk ematen dizu energia bizitzan?

Zein da zure rola lagunekin?

Zorrotza zara?

Zer da zure gauzarik nabarmenena?

Zerk bultzatzen zaitu pertsonalki?

Zer nolako lankideak izatea gustatuko litzaizuke?

Zer duzu biziki gustuko?

Zein dira zure helburuak lortzeko mugiarazten zaituzten hiru balioak?

Zerk kentzen dizu loa?

Zer egitea gustatzen zaizu zure aisialdian?

Zerk erakartzen zaitu gehien IKEAn lan egitetik?

1.3.- Lidergoaren rola IKEAren balioak transmititzean

Ingvar Kampraden arrastoa eta konpainiaren jatorri suediarra erabakigarriak dira IKEAren kulturaren eta balioetan. Bere garaian asmatu zituen balioek gaur egun ere baliozkoak izaten jarraitzen dute, eta, alde horretatik, esan genezake ameslaria izan zela. «Bistan da kultura suediarra, nordikoa, izatea funtsezkoa dela, baina uste dut Ingvarren jenialtasuna izan zela hori negoziatorako ona zela ulertzea», dio Belének.

Balioen arabeko hautaketaz gain, IKEAn ziurtatu da sortzailearen arrastoak enpresan indarrean jarraitzen duela eta geografia guztietan zabaltzen dela, bere liderren bidez. Hala, lidergoa lerrokatzea funtsezkoa da enpresaren antolakuntza-kultura diseinatzeko.

«Lider ona da ekimena, ideiak eta bultzada behetik gora emateko eta sustatzeko gai den pertsona, eta, aldi berean, norabide bat markatzeko gai dena. Zuzendaritzarekin inspiratzeko gai dena, baina lekua utziz, kontrolatu gabe», dio Belén Frau Uriartek.

IKEAn, liderrek hurbiltasuna, gizatasuna, lanerako grina eta beste pertsona batzuk inspiratzeko gaitasuna dituzte ezaugarri. «Lidergoak ez du generorik niretzat. Emaitzetara eta pertsonengana bideratutako pertsona izan behar du. Emaitzak lortzeko erronka egiten dizun pertsona, baina beti pertsonak errespetatuz. Seguru asko, gakoetako bat oreka da. Pertsonen eta negozioaren arteko oreka aurkitzea. Zuzentzen jakitearen eta tartearen artean. Emaitzetara bideratuta egotea, baina pertsonak ulertzea, entzutea eta errespetatzea. Zure ekarpena egitea, baina taldeari lekua uztea. Ez uztea epe laburreko emaitzari presioa egiten, eta aldi berean epe laburra zein luzea eraikitzen jakitea», azaltzen du Belének. Hala, IKEAk lidergoa neurtzen du lidergo-indizearen bidez. Urtero, talde bakoitzak erantzuten du bere liderrak zenbat motibatu eta partekatu duen. Pertsona neurtzea da asmoa, baina hari hobetzen eta aurrera egiten laguntzea ere bai. Lider bakoitzak, bere funtzioekin lotutako helburuez gain, bere taldearekiko helburuak ere baditu. Enpresaren kulturarekin bat datorren lidergo mota lantzeko beste modu bat da.

Testuinguru horretan, enpresa-kultura ezagutzen eta haren balioak bizi dituzten zuzendaritza-talde eta pertsona liderrek zabaltzen dute kultura merkatu berrietan. Lider horiek merkatu berrietara bidaltzen dira enpresa ezarri eta lehen urteetan. Horrela, merkatu berri batean jartzen direnean, errealitate hori bizi dela eta ez dela galtzen ziurtatzen dute. Hala, atzerriko ordezkari batetik abiatuta, kultura-lehorreratzea egiten da, IKEAren kultura txerta dadin. «Herrialde batera iristen garenean, enbaxadoreak bidaltzen ditugu gure kulturak, lan egiteko moduak, jendearekiko dugun ardurak kontratatzen ditugun gainerako pertsonengan eragina izan dezaten», azaltzen du Elenak. IKEAk ziurtatzen du enpresa-kultura eta balioak transmitituko direla, eta egunerokotasunean indarrean egongo direla.

IKEAren erronketako bat da konpainiaren kultura eta balioak bateratzea tokiko ohitura oso errotuak eta desberdinak dituzten herrialdeetan. Herrialde anglosaxoiar, Europako hegoaldeko, iparraldeko herrialdeetako edo Japoniar kulturalak desberdinak dira. Kasu batzuetan, IKEAk bitarteko irtenbide bat bilatu behar izaten du. IKEAk herrialde horretan duen kultura guztiz ezaguna da, eta bere politika berdina da nonahi, baina beti errespetatzen dira tokiko berezitasunak. *As global as possible and as local as necessary*. «IKEAren kultura eramaten saiatzen gara, eta kultura indartsua izaten jarrai dezan, langile guztiei aukera berak eskainiz. Hala ere, Japonian, adibidez, nagusia ez bada lehena gelan sartzen iraintzat hartzen bada, lehena izan dadila aretoan sartzen eta kito»,

laburbiltzen du Belének. Halaber, herrialde berri batera joaten den IKEAko taldeak tokiko kulturari buruzko prestakuntza-tailer edo *workshop* ugari jasotzen ditu. Atzerriko taldeak, lider gisa, tokiko kultura ulertu eta errespetatu behar du. Azken batean, sinergiak sortu eta tokiko indarguneak balioetsi behar dira. Aurrez aipatutako Japoniako adibideari jarraiki, Belének argi dio: «Japonia herrialde oso langilea dela. Primeran. Errespetatzen dugun eta erabil dezakegun tokiko indargune bat da».

Nazioarteko mugikortasuna da herrialde guztietan IKEAren kultura sustatu eta mantentzeko bide bat. IKEA oso konpainia dinamikoa da, merkatuak etengabe irekitzen dituen eta, gainera, langileen mugikortasuna asko errazten duena herrialdeen artean. Hala, herrialdeen arteko pertsonen trukeari esker, batetik bestera praktika onak truka daitezke, baina IKEAren kulturaren iraupena eta transmisioa bermatzen laguntzen duen tresna ere bada.

BELÉN FRAU URIARTEREN IBILBIDE PROFESIONALAREN LABURPENA



Belén Frau Uriartek auditore sektorean ekin zion bere ibilbide profesionalari; horri esker, hainbat negozio-eredu, enpresa, eta pertsona ezagutu zituen, hainbat erantzukizun hartu zituen bere gain, eta egoeraren arabera lidergo oso eraginkorra garatzen ikasi zuen. IKEArekiko grina eta irrika transmititzen jakin zuen zuzendari suediar batekin bi orduko hautaketa-elkarrizketa egin ondoren, Barakaldoko dendan hasi zen administrazio-arduradun gisa. Hiru urteren buruan, lehen alabaz erditu baino hamar egun lehenago, IKEAk Barakaldoko dendako zuzendari izatea proposatu zion. «Eta nire lehen erreakzioa izan zen, *‘baina ikusi al duzue nire sabela?’* Izan ere, nik uste nuen erantzukizuneko lanpostu baterako ezin nindutela hautatu, haurdun nengoelako». Orduko Giza Baliabideen zuzendariak eta gaur egungo IKEAko lehendakariordeak eman zion erantzunak argi uzten du IKEAk talentuaren, pertsonen eta enpresaren oinarri diren balioen koherentziaren alde egiten duela: «IKEAk zugar sinesten du. Hanka bat haustea bezalakoa da haurdun egotea. Zure bajak irauten duen hilabeteetan, hori IKEAren arazoa izango da, eta ordezkia bilatu beharko du zu ez zauden bitartean, baina IKEAk zugar sinesten du, eta zu Barakaldoko dendako zuzendaria izatea nahi dugu». Bere lanpostu-aldaketa eta lan-baldintzak jendaurrean jakinarazi ziren, Belén amatasun-bajan zegoenean.

2011. urtean, Barakaldoko dendan hiru urte eman ondoren eta berriro haurdun zegoela, IKEA Españaren zuzendaritza eskaini zioten. Handik lau urtera, krisi ekonomikoari eta haren zailtasunei aurre egin ondoren, eta hirugarren semearen amatasun-bajan zegoela, IKEA Italiaren zuzendaritza hartu zuen, IKEAko bosgarren merkatu garrantzitsuena. «Seme-alaba bakoitzarekin, sustapen bat», laburbiltzen du Belének. Ez da erraza haurdun edo amatasun-bajan dauden emakumeak behin eta berriz sustatzen dituzten erakundeak aurkitzea. Haatik, beste behin ere, IKEAren erantzuna ezarritako kultura eta balioekiko koherentziaren eta lerrokaduraren adibide ezin hobea da.

Italian zuzendari nagusi gisa hasi nintzen lanean, nire hirugarren amatasun-bajaren ondoren. Haurrak txikiak zirenez eta ikasturte erdian zeudenez, beste behin esan zidaten: antolatu nahi duzun bezala. Beraz, hilabete batzuetan Madrilen bizitzen jarraitu zuten. Nik uste dut hori dela gakoa. Enpresak badaki pertsonari egokitu behar zaiola, ez pertsona enpresari. Bizi-zikloak errespetatzen ditu», nabarmentzen du zuzendariak.

2019an, Italian ia lau urte eman ondoren, aukera berri bat sortu zitzaion. Zehazki, Retail Mundialeko hiru zuzendariordetzeko bat. Gaur egun, Belén Frau Uriarte Munduko Retail Operazioen zuzendariordea da, hamar herrialdeko arduraduna, hamar herrialde horietako bakoitzeko Zuzendaritza Kontseiluko kidea, Batzorde Digitaleko kidea, Pertsonen Batzordeko kidea eta 170.000 pertsona baino gehiagoren arduraduna. Beléne curriculum eta ibilbide profesionala harrigarriak dira eta zirrara eragiten dute, baina haren erantzunak are gehiago. «Zer zorte ona pertsonengan sinesten duen enpresa bat aurkitu izana!». Bere postu berria erronka zoragarria da, eraldaketa digitaleko prozesu betearen, *retaila* egokitzen eta birmoldatzen laguntzea. Baina horrek Suediara joan beharra dakarkio. Orduan, berriro islatzen dira IKEAREN malgutasuna eta pertsonen alde egindako apustu zintzo eta koherentea. «Suediara ekainean joango gara, ikastaroa amaitzen denean, eta, bitartean, ahal dudan guztia egiten dut etxetik Skyperekin; eta, ezin dudanean, bidaiatu egiten dut. Enpresak pertsonon aldeko apustu argia egiten duela ikusten duzunean, pertsonok %100 ematen dugu».

Horrela, IKEAK pertsonen *engagementa* lortzen du, benetako konpromisoa. Pertsonak ingurune egokian kokatzen ditu beren burua garatzeko, sormenez lan egiteko, gozatzeko, beren ekimena, motibazioa eta partaide izatearen sentimendua indartuz. «IKEAREN bilera batean sartu eta jendeak ez zaituenean ezagutzen, aurkezpenak honela hasten dira: “Kaixo, Peter dut izena eta 17 urte daramatzat IKEAN”. Denek esaten dute zenbat urte daramatzaten IKEAN, jendearentzat harro egoteko motiboa baita konpainia honetako kide izatea», azpimarratzen du Belének.

Zer aldagaik laguntzen dute emakumeak erakundeetan sustatzen?

- ✓ Emakumeok geure buruan sinetsi behar dugu. Batzuetan, sustapen-prozesuetatik baztertzen dugu geure burua, haurdun gaudelako, uste dugulako ezin diegula itxaropenei erantzun... Hau da, geure burua boikotatzen dugu.
- ✓ Arrakasta izan eta gora egin duten eta hori posible dela agerian uzten duten emakumeen adibideak falta dira.
- ✓ Enpresa-kultura funtsezkoa da. Emakumeek arrakasta izaten dute, gizonen aukera berak badituzte. Arazoa da enpresa-errealitate guztiek ez dituztela aukera berak eskaintzen.
- ✓ Ordezkatze naturala gizonengandik dator. Erabaki gehienak gizonen eskuetan daude. Berdintasunean sinesten duten gizon gehiago behar ditugu.
- ✓ Gizarteak aldatu egin behar du.
- ✓ Programak behar dira, adibideak nabarmentzeko, pertsonak indartzeko, emakumeak ausartu daitezen eta beren buruan sinets dezaten.

2. PERTSONEI ZUZENDUTAKO ENPRESA BATEN BERDINTASUN-POLITIKAK

2.1. Pertsonak dira lehena

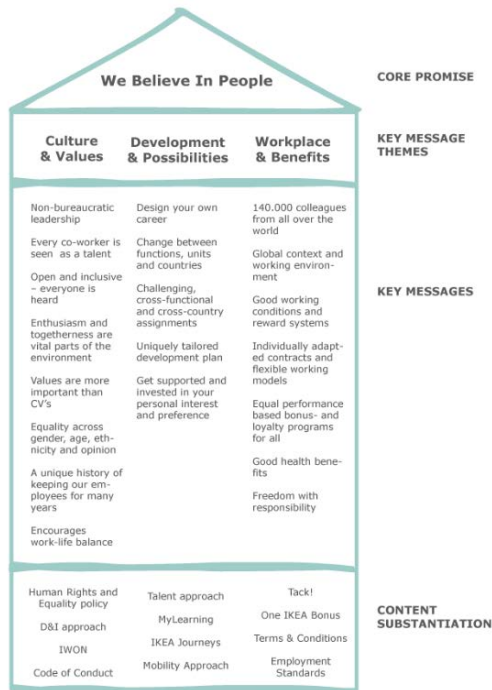
«Ni maitatua sentitu naiz atetik sartu nintzen momentutik. Konpainia honek pertsona maite du, ez egiten dakiena», dio Luisak, eta nolabait horrek laburtzen du IKEA zer den eta nola funtzionatzen duen.

IKEA pertsonak balioen arabera kudeatzera bideratuta dago erabat. Giza Baliabideen Sailak pertsonengan jartzen du arreta, haiek laguntzen eta garatzen, bai pertsonalki, bai profesionalki. Pertsonen ikuspegi horrek markatzen du desberdintasuna (ikus, 3. irudian, IKEAREN Pertsonen

Estrategia Eredua). «Enpresan sartzen zarenean, hemen pertsonen nola arduratzen diren da deigarriena», dio Elenak. Elena lanean hasi zenean, lehen amatasun-baja izan ondoren, une horretan zuen buruzagi alemaniarrak iradoki zion ordutegia antolatzeko alabarekin lasai egon zedin. «Eta zuk zergatik egiten duzu hau?», galdetu zion Elenak. «Etxean ondo bazaude, askoz hobeto egongo zarelako hemen», erantzun zion nagusiak. Hala, giza baliabideen zikloa negozioaren zikloan integratuta dago. «Gakoa pertsonengan dago. Pertsonen sortzen dute irabazia. Pozik dauden pertsonen errentagarri egiten dituzte enpresak», laburbiltzen du Belének.

3. irudia. Pertsonen estrategia

KEY MESSAGE FRAMEWORK



3. irudiak IKEAko pertsonen estrategia azaltzen du. Hala, IKEAk pertsonengan sinesten du, horretan oinarritzen da estrategia osoa. Hortik aurrera, hiru arlo tematiko dira giltzarriak: kultura eta balioak, garapen profesionalerako aukerak, eta onura sozialak. Hori guztia berdintasun- eta aniztasun-politiketan, giza eskubideekiko errespetuan, jokabide-kodean, talenturako ikuspegian, berrikuntzan, eta abarreak kokatuta.

Iturria: IKEA

IKEAn oso garrantzitsua da pertsonen eta harremanen eskaintzen zaien denbora. Entzute aktiboa dago, eta, nolabait, konpainiaren kulturak berak saritzen du entzute hori, beste pertsonarekiko arreta eta taldearen zerbitzura egote hori. «Pertsonak eta horietako bakoitzak dakarren talentua dira guretzat garrantzitsuak, bakoitzaren berezitasunak enpresa askoz hobea eraikitzen duela uste baitugu», azaltzen du Elenak. Antolaketa-kultura garbia da, eta pertsonen aldeko apustu argia. Belének dioenez, «pertsonen eskubide bera dugu bizitzan pertsonala izateko eta lan profesional ona egiteko; kontzeptu integralak dira».

Horrela, IKEAko langileek gehien baloratzen duten alderdietako bat lan-giroa da. Ordutegiari eta erabilgarritasunari dagokionez, *retail* sektorea da sektorerik gogorrenetakoa. Hala ere, IKEAk, pertsonak zaintzeko ahaleginean, sektoreko ordutegi-akordiorik onena du atsedendialdiari (bi egun libre jarraian), asteburu libreei eta jardunaldiei dagokienez. Ez dago lan-jardunaldi zatiturik. Hala, ordutegia goizez edo arratsaldez izaten da, eta deskonektatzeko eskubidea sustatzen da. Ildo horretatik, langileen gogobetetasunari buruzko inkestan jasotako iruzkin kualitatiboek adierazten dute zer egiten duen IKEAk lanerako leku bikain gisa, eta honako hauek aipatzen dituzte: lan-giroa eta adiskidetasuna, etengabeko prestakuntza eta garapen profesionalerako aukerak, eta arduradunekiko konfiantza eta tratua hurbila.

2.2. Berdintasuna sustatzeko ekintzak IKEA Españan

IKEAk berdintasunaren alde egiten duen apustua pertsonak zaintzera bideratutako Kultura eta Balioak estrategiaren barruan dago. Hala, berdintasunaren aldeko apustua IKEAren balioetako bat da hasiera-hasieratik. Horrela, IKEAn berdintasuna txertatzeko prozesua pertsonen jarrera zehazten duen balioen araberrako hautaketaren bidez hasten da. «IKEAn, berdintasuna bertan lan egiten dugun pertsona bakoitzaren DNAren barruan dago», azpimarratzen du Elenak.

Era berean, «ereduaren bidez lider izateak» duen balioarekiko koherentzia zuzendaritzaren berdintasunarekiko konpromisoan islatzen da. «Oso garrantzitsua da gure balioak partekatzen dituzten inspirazio-liderrak izatea», dio Elenak. Alde horretatik, Petra Axdorff suediarra da Espainiako egungo *retail* managerra. Lanean hasi zenetik, berdintasunaren eta aniztasunaren berri eman du etenik gabe. «Erabat sinetsita dago gai horiekin. Izan ere, berdintasuna Zuzendaritza Batzordearen agendan dago, eta hortik datozen ildoak dira. Arrakastaren beste sekretuetako bat da», gaineratzen du zuzendariak.

IKEA jabetzen da enpresek zeregin garrantzitsua dutela berdintasun-gaietan. Emakumearekin konprometitua dago, eta enpresan genero-ikuspegia are gehiago integratzea eta emakumeen eta gizonen arteko aukera-berdintasunean aurrera egitea du helburu. Urteak dira berdintasuna egia dela IKEAren egunerokotasunean. Horren erakusgarri da IKEAk konpromiso sendoa duela 2020rako munduko soldaten arrakala zero izatea bermatzeko.

Horrek guztiak enpresako kide izateaz harro egotea bultzatzen du. Hala, 1. irudian jasotako IKEAren balioei buruz langileei egindako iritzi-inkestaren emaitzarik onenak berdintasunaren eta aniztasunaren arloan lortzen dira. IKEAn lan egiten duten pertsonak harro sentitzen dira enpresa askotariko eta integratzaile batean lan egiteaz, eta 100 puntutik 90 ematen dizkiote IKEA askotariko enpresa inklusiboa dela dioen baieztapenari.

IKEAk berdintasun-gaietan duen aintzatespena kanpotik ere badatorkio. 2. eranskinean *Punto Fuga* deritzan azterlanaren emaitzak azaltzen dira. Azterlan horren arabera, IKEA markarik onenetako bat da emakumeentzat berdintasun eta aniztasun gaietan, *benchmark*a baino askoz balio handiagoekin. Hain zuzen ere, berdintasunaren arloan izan duen ibilerak eta emakumearen sustapena bultzatzeak merkatu nazionalean erreferente bihurtu du IKEA, eta hainbat sari jaso ditu: Berdintasun Ministerioaren Enpresan Berdintasuna Lortzeko Bereizgarria (DIE); Espainiako Emakume Zuzendarien, Exekutiboan, Profesionalen eta Enpresaburuen Federazioak (FEDEPE) emandako saria, emakumearen sustapena bultzatzeagatik; edo Bizitza Pertsonala, Familiakoa eta Lanekoa Uztartzeko Sari Nazionala, besteak beste¹⁴.

IKEAk 2011. urtean sinatu zuen lehen berdintasun-plana, ordezkariak sindikal osoarekin. Plan horren bidez, IKEAk beste urrats bat egin nahi izan zuen berdintasun-gaietan, eta are gehiago sartu genero-ikuspegia erakundearen prozesuetan, eta aukera-berdintasunean aurrera egiten jarraitu. 90 neurri hartu ziren arlo hauetan: hautapena eta kontratazioa, sustapena, prestakuntza, ordainsaria, familiako eta laneko bizitza bateratzea, laneko osasuna, komunikazioa eta genero-indarkeria. IKEAren I. Berdintasun Planaren esparruan lortu diren lorpen garrantzitsuen artean nabarmentzen da gaur egun langileen %60 emakumeak direla eta zuzendaritza-postuen %52 emakumei dagozkiela. Gainera, atalburuen %57 emakumeak dira, 18 IKEA dendetatik 10etan zuzendariak emakumeak dira, eta sei emakume eta bi gizon dira konpainiaren Espainiako Zuzendaritza Batzordea osatzen dutenak. IKEAk konpromisoa hartu du emakumeak ez daitezen lanaren ikuspegitik zigortuak izan amatasuna dela medio; 2010etik 40 emakume kontratatu ditu haurdun egonda, eta 51 emakume mailaz igo ditu haurdun egonda edo ama izan eta gutxira.

Bestalde, IKEAren II. Berdintasun Plana 2018ko apirilkoa da. Zeharkako plan prebentiboa da, eta emakumeen eta gizonen arteko aukera-berdintasunean aurrera egiten jarraitzea du helburu.

¹⁴ Esteka honetan, erantzunkidetasunari buruzko kanpainaren bideo bat ikus daiteke: <https://youtu.be/3HjycqGgOTw>

Lehen planean proposatutako neurrien %85 beteta zeuden, eta gainerakoak garatzen joan dira. Bigarren plan horrek 27 neurri berri gehitzen dizkie I. Berdintasun Planean aurreikusitako 90 neurriei (1. taulak Berdintasun Planaren berariazko helburuak laburtzen ditu ekintza-eremu bakoitzeko). Plan horren bidez, IKEAk beste enpresa batzuk bultzatu nahi ditu berdintasunaren arloan aurrerapauso bat ematera eta gizartean aldetaren eragile izatera, arlo horretan aurrera egiteko beharraz kontzientziatuz. Azken finean, argi erakutsi nahi du IKEAk berdintasunaren alde egiten duela.

1. taula. IKEAren II. Berdintasun Plana

<p>HAUTAKETA ETA KONTRATAZIOA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aukera-berdintasuna bermatzea, hautaketa-prozesuak berrikusiz. • Talde profesioaletan emakumeen eta gizonen ordezkariak orekatua sustatzea, baina, bereziki, emakumeen ordezkariak txikiak duten sektoreetan. • Emakumeen eta gizonen arteko oreka sustatzea, kontratazio mota edozein dela ere.
<p>SUSTAPENA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sustapen-arloko prozesu guztietan berdintasun-irizpideen presentzia sustatzea.
<p>PRESTAKUNTZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Langileak aukera-berdintasunean sentsibilizatzea, bereziki konpainiaren antolamenduari lotutakoak, prozesu guztietan emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna eta objektibotasuna bermatzeko. • Emakumei eta gizoni lanbide-garapena modu orekatuan bultzatzen duten prestakuntza-espezialitateetarako sarbidea erraztea.
<p>ORDAINSARIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ordainsari-politika zaintzea, balio bereko lanetan berdintasuna bermatzeko.
<p>FAMILIA ETA LANA BATERATZEA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bateragarritasun-eskubideak erabiltzea erraztea. • Bateratze-neurriak hobetzea eta erantzunkidetasuna sustatzea.
<p>LAN-OSASUNA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laneko arriskuei aurre hartzeko politika eta tresnetan genero-ikuspegia sartzea, langileen behar, ezaugarri fisiko, psikiko, biologiko eta sozialetara egokitzeko. • Sexu-jazarpenaren eta sexuagatiko jazarpenaren protokoloa zabaltzea, prebenitzeko.
<p>KOMUNIKAZIOA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Barne-komunikazioak emakumeen eta gizonen berdintasun-irudia sustatuko duela bermatzea. • Enpresan aukera-berdintasunari buruzko informazio-kanalak ezartzea. • Langile guztiek komunikabideak eta edukiak eskuragarri eta ezagun-ezagunak dituztela bermatzea.
<p>GENERO-INDARKERIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Genero-indarkeriaren biktima diren emakumeentzat legez ezarritako eskubideak hobetzea eta haien berri zabaltzea, eta horiek babesten laguntzea.

Iturria: IKEA

IKEAren II. Berdintasun Planak aurreikusten dituen 117 neurrien artean, hauek nabarmentzen dira, duten garrantzia, eragina edo izaera berritzailegatik.

Hautaketaren alorrean, alde batetik, IKEAk «Emakumeen eta gizonen arteko tratua eta aukera-berdintasuna» bermatzen du hautaketa-prozesuetan. Gainera, printzipio orokorraren arabera, hautaketa- eta sustapen-prozesu guztietan, hautagaiek egokitasun-baldintza baliokideak dituztenean, arlo horretan ordezkariak gutxienez duen sexuko pertsona sartzen da. Bestalde, lanaldi partzialeko kontratua duten emakumeek lehentasuna dute lanaldi osoko lanpostu hutsetarako, egokitasun-baldintza baliokideen kasuan.

Bestalde, erantzukizuneko lanpostuetarako pertsonak hautatzeko prozesuek bermatu egin behar dute hautagai finalisten %60, gutxienez, zuzendaritza-funtzio horretan ordezkari gutxien duen sexukoak izatea. Testuinguru horretan, planean barneratutako neurrietako bat da jarduerak elkarriketan jasotzea sail edo atal horretan gizonak eta emakumeek duten ehunekoa, gutxien ordezkarietako sexua kontratatzea sustatzen den balioztatzeke.

Azkenik, langileak hautatzeko prozesuetan *curriculum anonimoa* erabiltzea nabarmentzen da. Berdintasun Ministerioak sustatutako ekimena da. Ezartze-prozesua proba pilotu batekin hasi zen Sevillako eta Madrilgo merkatuetan. Ekimen horren bidez, hautaketa-prozesuan zehar, ezin da eskuratu argazkirik, ezta generoari, adinari, sexu-orientazioari, erlijioari, egoera zibilari, posta elektronikoa eta harremanetarako beste datu batzuei buruzko informaziorik (adibidez, LinkedIn, Twitter, etab.). Ekimen hori bat dator IKEAren balioekin, eta beste bitarteko bat da aukeraberdintasunaren aldeko apustua gauzatzeko eta talentuaren kontzeptua finkatzeko: «besteak dituzten gauzengatik ikusteko, eta ez falta zaizkien gauzengatik». Mundu guztiak du talentua. Horrela, pertsonak eta ez *curriculumak* aukeratzeko dira.

IKEAk berriazko *mikrosite* bat prestatu du proiekturako, hautagaietako informazioarekin. Bertan, datuak biltzeko formulario bat eta *online* proba psikometriko batzuk daude, eta, horiei esker, hautagaiek erreferentziako balio batzuen aurrean duten gaitasun-profila, multizereginetarako gaitasuna eta, azkenik, arazoiketa logiko potentziala ebalua daitezke.

IKEAk 408 pertsona kontratatu ditu Madrilgo eta Sevillako dendetan aplikatzen den lehen urtean. Hautaketa-denbora bi hilabetean murriztu du, zuzeneko kostua %8an, eta zeharkako kostuak ere murriztu ditu, *manager*-orduak kenduta. Bestalde, batez besteko arrakasta-ratioa, hautatutako pertsonen artean kontratatutako pertsonen arabera neurtua, %40tik %61,45era igo da. CV anonimoa erabiltzeak aukera eman du logistikan emakumeen %20 kontratatzeke, IKEA Food-en gizonen %31 kontratatzeke eta kutxetan gizonen %25 kontratatzeke, generoari dagokionez oso sail desorekatuak baitira.

Sustapenari dagokionez, IKEAk argi eta garbi jakinarazten ditu beste lanpostu batzuetara igotzea erraztu dezaketen gaitasun profesionalak, karrera profesionaleko aukerak eta enpresak jarraitzen duen sustapen-sistema.

Sustapenaren arloko ekimen berritzaileenetako bat VIKING programa da. *Vikingek* potentziala detektatzeko eta garatzeko tresna bat eskaintzen dio erakundeari, emakumeen eta gizonen hazkundea bermatzen laguntzeko, eta pertsonen gaitasuna ziurtatzen du, hedapenari eta ondorengotzari begira. Urtebetez, *Viking* programan parte hartzen dutenek erakundeko arlo guztietako prestakuntza-programa jasotzen dute.

VIKING *Limited Edition* programa, bestalde, IKEAko zuzendaritza-postuetan egon nahi duten emakumeak detektatzeko eta errekrutatzeke ekimena da. Enpresatik kanpoko emakumeak erantzukizuneko postuetan sartzeko helburuarekin abiatu zen. Bost emakume sartu ziren enpresan, eta horietako hiruk zuzendaritza-postuak dituzte gaur egun.

VIKING *People Speak* programa 30 urtetik beherako profesionaletan potentzial handia detektatzeko ekimen bat da, hiru urteko epean dendako zuzendaritza-postu bat izan dezaten. Programa hau egin zuten emakumeak Goya, Serrano eta Coruña dendetako zuzendariak dira. Programa honek Zuzendaritza Batzordean belaunaldi-aniztasun handiagoa sartzeko beharri erantzuten dio. «Adin bereko, profil bereko pertsonak osatutako Zuzendaritza Batzordea genuen, eta gure erronka zen gazte gehiago sartzeko, guri erronka jotzeko, beste era batera pentsatzeko eta gauzak egiteko modu berriak proposatzeko», azaltzen du Elenak¹⁵.

IKEAk talentua identifikatzen du jarduerak elkarriketen eta urtero egiten dituen *management auditen* bidez. Potentziala duten pertsonak identifikatzen dira, eta bi aholkulari (mentore) esleitzen

¹⁵ Zaragoza, Coruña eta Serrano dendetako zuzendariak 28 urte dituzte, eta Goyakoak 27 urte.

zaizkie. Azken finean, IKEAk denbora asko inbertitzen du pertsona horiengan, haien garapena behar bezala planifikatuta egon dadin.

COACH, AHOLKULARI ETA BABESLEEN ARTEKO DESBERDINTASUNAK

- Coach da bere ardurapeko kideari trebetasunak hobetzen laguntzen dion pertsona, denbora laburrean eta modu egituratuan, hark bere ezaugarriak ustiatzeko.
- Aholkularia edo mentorea da bere ardurapeko kideari trebetasunak hobetzen, arazoak konpontzen eta hurrengo etapak planifikatzen laguntzen diona. Norberaren errendimendua hobetzen laguntzen du, aholkularitzaren bidez, prozesu luzeago batean eta konfiantza-harremanean oinarrituz.
- Babeslea edo sponsorra da bere babespeko kidea antolakuntzarekin, industriarekin edo sektorearekin konektatzen laguntzen duen pertsona, horretarako baliabideak, pertsonak ezagutzeko aukerak eta garatzeko bideak emanez. Norberaren errendimendua ustiatzen laguntzen du, babeslearen beraren kontaktu-sareetarako sarbidea erraztuz.

Prestakuntzari dagokionez, IKEAk langile guztiak sentibilizatzen eta prestatzen ditu aukeraberdintasunean. Horretarako, derrigorrezko *e-learning* programa bat sortu du langile guztientzat, berdintasunaren garrantziaz kontzientziatzeko. IKEAko kideek berdintasuna nola lantzen den jakitea da helburua. Programa horren atal batean, dendetan ohikoak diren mikromatxismoak agerian uzten dituzten egoera-bideoak daude.

Mikromatxismoa dela esaten da, ez txikia delako, baizik eta gizarteak legitimatutako eta normalizatutako portaerak direlako. Detektatzeko zailak dira, eta, horregatik, nola eragiten digun kontzientziatzeko eta hausnartzeko beharra dago.

Ordainsarien arloan, IKEAk *ONE IKEA BONUS* delakoa berrikusten du generoaren ikuspegitik. Herrialde guztietan aplikatzen den ordainsari aldakorreko sistema da. Sistema orokorraren arabera, absentismoaldiak bonusaren kalkulutik kanpo geratzen dira. IKEA Españaik bonus hori berrikusi du, eta azterketa horren bidez ondorioztatu du amatasun-/aitatasun-aldiak batez ere emakumezkoak zigortzen zituela. Horregatik, duela urte batzuk erabaki zen amatasun- edo aitatasun-bajako aldia ez hartzea aldi baterako ezintasun-egoeratzat *IKEA BONUSa* kalkulatzeko, baizik eta lan egindako alditzat hartzen da. Hau da, amatasuna ez da zigortzen.

Aurrekoaren ildotik, amatasun- edo aitatasun-kasuetan ez da bereizkeriarik egiten soldatari dagokionez. IKEAk lan-errendimendua soldata-igoerarekin lotzen du. IKEA konturatu zen soldata-arrakalaren arrazoietakoa bat amatasun-baja zela. Edozein arrazoiengatik, pertsona bat ez bazegoen urtarrilean, orduan egiten baitzen soldata-berrikuspenaren prozesua, haren soldataren berrikuspena urtebete atzeratzen zen. Berrikuste-, lerrokatze-, ikaste-, hobetze- eta bere balioekiko koherentzia-estrategiaren ildotik, IKEA Españaik aldatu egin du prozesu hori, eta, II. Berdintasun Planetik aurrera, amatasun- edo aitatasun-aldian dauden pertsonak soldataren berrikuspen-prozesuan sartzen dira, eta lanera itzultzen diren unean eguneratzen zaie soldata.

Bestalde, **bateragarritasunaren eta erantzunkidetasunaren esparruan**, IKEAk aitatasun-baimena zazpi astera arte luzatu du, eta aitzindaria izan da Espainian neurri hori hartzen. Neurri hori berehala hartu zuten beste enpresa batzuek ere, eta horrek finkatu egiten du IKEAk gai horietan duen aitzindaritza eta trakzio-lana. Halaber, orain aitak bost egun gehiago ditu seme-alaben jaiotzagatiko baimen ordaindu gisa, amatasun-baimen bezala ezarritako 16 asteetatik lau gutxienez hartzen baditu¹⁶. Gainera, aitatasunarekin zerikusia duten baimenak izan dituzten gizonen lehentasuna izango dute gora egiteko beste gizon hautagai batzuen aldean, egokitasun-baldintza baliokideak dituztenean.

Erantzunkidetasunaren arloko sentsibilizazioa sustatzeko, inkesta bat egiten zaie IKEAko langile guztiei, horri buruzko diagnostikoa egiteko. Sentsibilizazioaren helburua da oztupoak sumatzea, IKEAren egoera erantzukizun partekatua araberaz ezartzea, lanaren ikuspegi estereotipatua islatzea, eta amaren eta aitaren denbora libreaz aztertzea. Ondorio nabarmenenak hauek dira: alde batetik, ondorengoak dituzten pertsonak ez direla hain arduratsuak erantzunkidetasunari dagokionez; bestetik, taldeak dituzten emakumeak arduratsuagoak direla beren familietan, talderik ez dutenak baino; eta, azkenik, bikote gazteak arduratsuagoak direla.

Komunikazio ez-sexistaren politikari dagokionez, IKEAko produktuen izenak elementu bereizleak dira. Hala, oheek Norvegiako lekuen izenak dituzte, liburu-apalategiek lanbideen izenak dituzte, mahaiek eta aulkiek gizonen izenak dituzte, materialek eta errezelek emakumezkoen izenak dituzte, haurrentzako osagarriek animalien izenak dituzte. Era berean, IKEAk, berdintasunaren alde egin duen apustuan, hizkuntza ez-sexistaren gida bat egin du, langile guztiak sentsibiliza daitezkeen hizkuntza horren garrantziaz, modu inklusiboan eta genero-berdintasunetik komunikatzeko. Hizkuntza, izan ere, balioak komunikatzeko eta transmititzeko tresna da. Errealitate sozialaren isla da. Horregatik, genero-berdintasunarekin konprometitutako erakunde batek haren erabilera egokia sustatzeko ekimenak zabaltzen ditu. IKEAn, aipatzen ez dena, ez dago.

«Gogoan dut hizkuntza inklusiboari buruzko lehen prestakuntza, non nekez ulertzen bainuen maskulinoan eta femeninoan hizkuntza bikoiztu edo bereizi beharra. Baina egun batean zure garunak *klik* egiten du, eta orduan barneratzen duzu hizkuntza inklusiboa eta ez-sexista erabiltzearen garrantzia eta beharra», dio Elenak.

IKEAk, idatzizko komunikazioan, honako hau proposatzen du:

- Lanbideak eta ofizioak feminizatzea (atezaina, saltzailea).
- Substantibo generiko, kolektibo eta abstraktuetaranzko enuntziatuak birformulatzea (pertsona, plantilla, gerentzia).
- Subjektuak ekidin eta forma inpersonalak erabili: «norberak», «zeinek»...
- Femeninoa lehenestea aurkezpenaren ordenan (neskak eta mutilak).

Hizkuntza komunikazio ikonografikora ere hedatzen da. Ildo horretan, garrantzitsua da emakumeak behar bezala ikusaraztea, familiako eta gizarteko rolen estereotipoetan, espazio publiko eta pribatuaren erabileran, jarduera motetan eta abarretan erori gabe.

Bestalde, bezeroekin kanpoko harremana izateko aukera handiena duten pertsona guztiek (komunikazioa, marketina, e-commerce) hizkuntza ez-sexistari buruzko prestakuntza espezifiko jasotzen dute. Kasu honetan, helburua kontzientziaztea eta prestatzea da, adi egoteko eta hizkuntza ez-inklusiboa duten komunikazio guztiak ezabatzeko.

IKEAk, komunikazio ikonografikoan, honako hau proposatzen du:

- Aniztasuna irudikatzen duten irudiak erabiltzea, genero-estereotiporik

¹⁶ Esteka honetan kontsulta daiteke IKEAko pertsona batzuen testigantza, erantzunkidetasunari buruz eta, zehazki, aitatasunari buruz: <https://youtu.be/g6qWdxfgmo8>

gabeak eta etnia, gizarte-maila, adin eta kultura guztiak irudikatzen dituztenak.

- Parekotasuna bermatzea ilustrazioetan emakumeen eta gizonen agerpen-maiztasunean.
- Bi generoak edo zentzu neutroa duten ikonoak erabiltzea.
- Emakumeek eta gizonen irudietan duten parte-hartzearen kategoriarik tratatu paritarioa ematea (ekintzak berdin egitea, protagonismoa partekatuz).
- Protagonismo grafikoaren banaketa parekatzea (irudien tamaina, hierarkia, maiztasuna, balorazio estereotipatuak saihestea).

Komunikazio digitalari dagokionez, IKEAk uste du tresna aktiboa izan behar duela, desberdintasunak gutxitzen, emakumeak komunikazio digitalean duten ikusezintasuna murrizten eta genero-desberdintasuna ezabatzen laguntzeko.

IKEAk komunikazio digitalean honako hau proposatzen du:

- Webgunean genero-ikuspegia sartzeko, diseinuan, garapenean eta ebaluazioan genero-dimentsioa txertatuz.
- Pertsona-ikuspegiaren metodoa baliatzea erabiltzaileen profila ezagutzeko orduan.
- Webgunean berdintasunaren helburu esplizitua sartzeko.
- Talde teknikoan emakumeen parte-hartzea bermatzea.

Azkenik, **genero-indarkeriaren blokean**, LYKTA proiektua nabarmentzen da. Suedieraz «itsasargia» esan nahi du. Proiektu honek esku-hartze soziala du helburu nagusi, IKEAk Espainian dituen lantokietako bakoitzean gizarte-laneko zerbitzu baten bidez. Profesional horiek IKEAn eta haien bizikidetzaren unitateetan lan egiten duten pertsonak identifikatu eta diagnostikatzen dituzte, eta laguntza soziala ematen diete egoera konplexuak konpontzen edo hobetzen, edota haien gizarte-eta lan-ongizatea handitzen. Aurtengo lehen sei hilabeteetan 687 espediente sozial ireki dira, eta horietatik % 74 emakumeak ziren. Ekintzak hiru kategoriatan nagusitan sartzen dira: pertsonala, familiara eta etxebizitza/dokumentala, betiere konfidentzialtasuna errespetatuz.

Lykta programaren aurretik, enpresak CABLE IKEA ekimena abiarazi zuen. Baliabide ekonomikoaren funts bat da, zaugarritasun-egoeran edo gizarte-larrialdian dauden langileei zuzendua. Kanpoko pertsona batek eskatzaileen diagnostiko soziala egiten du, eta, txosten sozial anonimo horretan oinarrituta, IKEAk ekonomikoki laguntzen du haien larrialdi soziala konpontzen, inongo interesik kobratu gabe horregatik. Eskaren % 80 lanaldi partzialeko kontratuak dituzten emakumeei dagozkie.

Gainera, IKEA Españaik genero-indarkeriaren protokolo espezifiko bat du, emakume batek jasan dezakeen egoera ahulenari erantzuten diona. Giza eskubideen errespetua eta emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna dira IKEAko bizikidetzaren oinarria. Horregatik, IKEAk asmo handiko protokolo konfidentzial bat dauka ezarrita, genero-indarkeriako egoera bat jasaten ari diren IKEAko emakume guztiak zaindu, babestu eta laguntzeko.

ÅTERSTÄLLA kuxinen salmentak «Ellas lo Bordan» enpresa-proiektu sozialera bideratzen dira. Proiektu hori bereziki ahula eta zaugarria den kolektibo bati laguntzeko sortu zen: beren kargura adingabeak dituzten amei laguntzeko, indarkeria mota guztien biktima diren amei, hain zuzen.



Protokoloa komunikazio, jarduera-plan eta prozedura faseetan banatzen da. Egoera hautemateko, genero-indarkeriako egoera bat bizitzen ari dela onartu behar da. Protokoloa erabat isilpean eta eskatzailearen baimenarekin aktibatzen da. Jarduera-planak barne hartzen ditu diagnostiko fasea, aholkularitza fasea, babes-sistema pribatu baten bidezko segurtasun-dispositiboa eta lan-, gizarte- eta ekonomia-arloko hainbat neurri. Prozedurak barne hartzen du profesionalen aholkularitza, LYKTA eta CABLE IKEA programetatik abiatuta.

IKEA oso sentsibilizatuta eta konprometituta dago genero-indarkeriaren arloan, eta esparru horretako gizarte-ekimenekin duen lankidetzaren ondorioz, dekalogo bat egin du, emakume bat tratatu txarren egoera bat jasaten ari dela susmatzen denean nola jokatu azaltzeko (ikus 3. eranskina).

ELENA LÓPEZ DE ANDRESEN IBILBIDE PROFESIONALAREN LABURPENA

Elena López de Andrés IKEA Espainiako Coworker Experience managerra da, eta bere ardurapean daude giza baliabideen hainbat arlo: Aniztasuna eta Berdintasuna, Konpentsazioa eta Onurak, Meet & Travel, eta Kultura eta Balioak.



Elenak 1996an hasi zuen bere ibilbide profesionala IKEAn, Giza Baliabideen arloan, Alcorcóneko dendan; Madrilen zabaldu zen lehenengoa izan zen, eta Espainiako bigarrena. «IKEA Espainian ireki zuten beste herrialde batzuetako pertsona horiek markatu egin ninduten». Espainiako merkatua ireki zuen atzerriko taldea, funtsean, suediar nazionalitatea zuten pertsonak eta alemaniarrek osatzen zuten. Eta guztiek urte askotako esperientzia zuten IKEAn. Elenak gogora dakartza pertsonetik kezka eta garapen profesionalerako edo denboran zehar eskaini zaizkion erantzukizun berriak onartzeko aukeren ugaritasuna. «Hasieratik pertsonak izan dira fokua. Lanpostu bat barruan bete badezakegu, zertarako bilatuko dugu kanpoan?».

Elenak «Aspirantes» programan parte hartu zuen haurdun zegoela, egungo VIKING programen jatorria izan zen hartan. Potentziala zuten pertsonatzat baloratutako kideentzako garapen-programa bat zen, erantzukizun handiagoko lanpostuak beren gain hartzeko. Alcorcóneko dendan lau urte eman ondoren, bulego nagusietara pasatu zen, eta bertan ia arlo guztien parte hartu ahal izan du garapenean. Estatu mailako Konpentsazio eta Onuren arduraduna izan zen, eta, 2015etik aurrera, Aniztasunaren eta Berdintasunaren ardura ere badu. Zorabioa sentitu zuen erantzukizunaren tamainagatik eta eraginagatik, baina grina bat aurkitu du, eta, batez ere, proiektu ugari garatu eta ezartzeko aukera ematen dion enpresa bat. «Berdintasuna hemen dago. Giroan nabari den zerbait da, eta atetik sartzen zarenean arnasten da».

Bitxia bada ere, Elenaren promozio guztiak amatasunetik itzuli berritan etorri dira. IKEAn egindako ibilbide profesionalan, tarteka lanaldiak murriztu ditu edo eszedentziak hartu ditu alabak zaintzeko, eta, hala ere, mailaz igotzen jarraitu du, lanaldi-murrizketarekin egon arren. «Nire alabak izan ditut, lanaldia murriztu dut, eta nire beharretara egokitutako ordutegia izatea ahalbidetu didate».

Zerk funtzionatzen du emakumeen promozioetan?

«Emakumeak sustapen-programetan parte hartzera gonbidatzea. Emakumeok oztopoak jartzen dizkiogu geure buruari, eta gizonek ez. Gizonak pausoa ematera

ausartzen dira, eta emakumeak ez. Uste dugu ez gaudela prestatuta, gure gain hartu ezin dugun erantzukizuna ematen ari zaizkigula. Horregatik, funtsezkoak dira *mentoringa*, *coachinga*, laguntza. Garrantzitsua da emakume bati esatea “zuga sinesten dut, egin dezakezu”».

3. KOMUNIKAZIOA KUDEATZEA, PERTSONEN EGUNEROKO LANA HOBETZEA HELBURU DUEN ENPRESA BATEAN

Komunikazio terminoak gaur egun «markaren ospearen kudeaketa» deritzona ekarri du. Enpresa-komunikazioaren bilakaera enpresak kanpora zuzentzen zituen edukietatik hasi eta alderdi eta interes-talde gehiago hartzen dituen komunikaziora igaro da, ziur asko Enpresaren Gizarte Erantzukizunaren eta *stakeholder* desberdinekiko elkarrizketaren eraginaren ondorioz. «Kontua ez da mezu-igorle bat izatea, baizik eta ulertzea zer-nolako harremanak ditudan nire taldeekin», argitzen du Luisak.

Horrela, markaren ospearen kudeaketa hiru funtsezko alderditan oinarritzen da: enpresak egiten duena, enpresak esaten duena, eta beste batzuek enpresari buruz esaten dutena. Gaur egun, ospea publiko ezberdinek markari buruz dituzten inpresioetan oinarritzen da. Inpresio horiek publiko bakoitzak markarekin izan duen esperientziaren eta beste publiko batzuek markari buruz diotenaren arabera eraikitzen dira. Horrela, komunikazio sail baten helburua da ikuspegi holistikoa izatea, marka gisa, barruan egiten ari denari edo kanpoan transmititzen ari denari buruz. Ondorioz, gaur egun enpresa batean komunikazioa kudeatzeko, bezeroengandik, marketinarengandik, pertzepzioei buruzko azterketetatik eta abarretatik hurbil egon behar da.

IKEAko Komunikazio Saila helburu dituen publikoak antolatzeko moduaren arabera banatzen da: a) Kanpoko publikoa: hedabideak, negozio-eskolak, kazetariak, kongresuak, foroak, sare sozialak eta abar barne hartzen dituena; b) Barne publikoa: pertsonak eta haiek enpresa-kulturarekin duten lerrotzea barne hartzen dituena; eta c) Erakundeak: *public affair* edo gai publikoak ardatz dituena.

Kanpo-komunikazioaren esparruan, IKEAk komunikabideekin lan egiten du nagusiki. Batetik, eduki asko sortzen du, eta, bestetik, *Love Brand* bat izateak arreta eta estaldura handia eskatzen dizkie hedabideei.

LOVE BRAND:

«Liluratu gaituzten markak dira, beren irudia, eskaintzen digutena edo ematen dizkiguten onurak (kontzienteki edo inkontzienteki) gustatzen zaizkigulako. Ondo sentiarazten gaituzten markak dira; kontsumitzeaz gain, harro erakusten ditugu eta *Brand Ambassadors* bihur gaitezke konbentzimendu hutsez» (Kevin Roberts, CEO Saatchi & Saatchi).

Kanpo-komunikazioaren barruan sartzan da, halaber, marka gonbidatzen duten foroetan parte hartzea eta hura kudeatzea. Horretarako, lehenik eta behin, bertaratzea egokia den ala ez ebaluatzen da, ebaluazio-sistema baten eta konpainiaren estrategiaren arabera. Zentzu horretan, funtsezkoa da komunikazio-estrategia argi izatea; hau da, zer transmititu nahi den eta urte batzuk barru non egon nahi den. Ildo horretan, «IKEAk nahi du etxeko bizitzako aditurik handiena dela aitortu diezaioten, eta, Espainia mailan, IKEAK nahi du berdintasun- eta aniztasun-gaietan besteak inspiratzen dituen enpresa bat dela aitortu diezaioten», dio Luisak.

Berdintasuna elementu estrategikoa da IKEAREN komunikazioan. «Guk inspiratu nahi dugu eta hori apaltasunez egin nahi dugu, inori leziorik eman gabe, baina gauzak nola egiten ditugun kontatuz», argitzen du Luisak. Eta, ikusi denez, enpresak asko dauka kontatzeko eta irakasteko.

Bestalde, sare sozialen kudeaketak marketina, bezeroen arreta eta komunikazioa eskatzen ditu. Azken horren kasuan, sare sozialetan komunikazio korporatiboa egitean datza. Hain zuzen ere,

eremurik delikatuena da hori, ospeari loturiko arriskuak agertzen direlako. IKEA markaren balioari buruzko barne-kontzientzia handia dugula kontuan hartuta, lan hau artisau-lana da.

Hala ere, sare sozialen kudeaketa erreaktibo izatetik, ospe-arriskuen prebentziokoa izatetik, ikuspegi korporatiboa izatera igaro da, marketinekoa, non konpainian gauzak nola egiten ari diren komunikatzea lehenesten baita.

SARE SOZIALETAN OSPEAREKIN LOTURIKO KRISIA KUDEATZEA: IKEAK ALDAGAILUEN KARTELAK ORDEZKATU DITU, BERDINTASUNEZKOAK IZAN DAITEZEN

Bainugela publikoen espazioa irudikatzen duten sinbolo batzuk estereotipoz beteta daude. Eldiario.es-en *mikromatxismoak* guneak erabiltzaileen ehunka kexa jaso zituen, IKEAKo haur-aldagailuen ikurra berdintasunezkoa ez izatea kritikatzeko zutenak. Ikurra emakume batena zen, pixoihalak aldatzen zituena. Bai aitek bai amek diskriminazio hori agerian utzi zuten sare sozialetan txioka.

Handik egun gutxira, IKEAK Twitterren iragarri zuen Espainian zituen saltokietako kartel guztien ordez beste batzuk jarri zituztela. Kartel berrian silueta gonaduna ikur neutral bihurtu zen, eta ez da genero-konnotaziorik ikusten. Izan ere, aldaketa hori mundu osora hedatu zen.

Krisia zena kasu on bihurtu zen, IKEAK entzuten asmatu zuen, eta ezarritako rolak hausten lagundu zuen.

Barne-komunikazioaren atalean, enpresek beren buruari galdetu behar diote zer eskatzen duten langileek, zer behar duten eta zer informazio nahi duten. Hau da, langileek zer informazio behar duen bere lana egiteko, eta zer informazio jakin nahiko lukeen bere konpainiari buruz.

IKEA, berdintasunaz hitz egiten ari denean, markaren harrotasuna lantzen ari da, inspirazio-balio batzuen parte izatea, eta, ondorioz, motibazioa. Garrantzitsua da urte bakoitzeko merkataritza-helburua transmititzea, baina are garrantzitsuagoa da langileek erakundearen balioak modu espezifikotan bizitzea, beren lana hobeto egiteko motibatuta senti daitezen.

Hala, hainbat tresna oinarri hartuta (inkestak, *workshop*ak, dendetako *focus group*ak, zuzendaritzaren iritzia, eskaera espezifikokoak edo «Yammer» barne-sarea), IKEAK aztertzen du komunikazio-ekintzek nola funtzionatzen duten, zein diren espontaneoak eta zein ez. Hori da, zalantzarik gabe, dedikazio eta baliabide gehien eskatzen duen komunikazio-arloa.

Azkenik, **harreman instituzionalen arloa** dago, nahiko berria dena enpresa askotan, gero eta garrantzitsuagoa baita *stakeholder* instituzionalekin harremana mantentzea. Ingurunea gero eta konplexuagoa da, eta legediari jarraipena egitea eskatzen du ordutegiei, hondakinei, trafikoari, zergei eta abarri dagokienez, Espainia barruko erregulazio-ingurune desberdinetan. Negozioan eragin dezaketen ertz ezberdinak dira. Horregatik, harreman instituzionalen kudeaketak berariaz landu nahi du zure enpresak publiko horren aurrean duen jarrera. Lana da, funtsean, legeak egingo dituzten publikoaren aurrean enpresaren iritzi eta jarrerak argudiatzea eta defendatzea.

LUISA ALLI TURRILLASEN IBILBIDE PROFESIONALAREN LABURPENA

Luisa Alli Turrillasek kazetaritza ikasi zuen. Hainbat komunikabidetan lan egin zuen Vocento taldeko komunikazio-zuzendaritza hartu zuen arte, eta komunikazioa kudeatu zuen taldea burtsaratu zenean, 2008an. 2010ean IKEAn sartu zen komunikazio-zuzendari gisa.



Luisak IKEAko barne-komunikazioaren, kanpo-komunikazioaren, gai publikoen eta sare sozialen kudeaketaren ardura du. Gainera, IKEA Españako Zuzendaritza Batzordeko kide da. «Konpainia honek beste batzuen aldean duen abantaila nagusia da hemen komunikazioa funtzio estrategikoa dela», azaltzen du zuzendariak. Batetik, negozioaren eta markaren posizionamenduarengatik. Bestetik, enpresako zuzendaritzari zuzenean laguntzeko eta aholkua emateko gaitasuna duelako. Pertsona bakoitzari lider gisa eta komunikazio eraginkorrean laguntzea da helburua. Ez da soilik konpainiaren komunikazio-rola, baizik eta lagun egitea, gure artean eraginkorrak izan gaitezen hartzen ditugun erabakiei dagokienez.

Konpainia bateko komunikazioaren arduradunaren rola bilakaerari buruz hausnartzen du Luisak. «Baliabideetan zentratutako eta nahiko kudeagarria zen ingurune batetik askoz ere ingurune kudeagaitzago batera igaro da; bertan, etengabe berrikusi behar dituzu zure helburu estrategikoak, enpresari buruz zer kontatu nahi duzun eta nola egin nahi duzun», hausnartzen du.

Zuzendariaren iritziz, komunikazioaren arrakastaren gakoa entzutea eta prestatzea da. Horregatik, komunikazioa garrantzi handiagoa hartzen ari da erakundeetan. Ildo horretatik, komunikazioko pertsonak ikuspegi estrategikoa eta prestakuntza eskuratu behar dituzte komunikazioari ez dagozkion arloetan.

Genero-berdintasuna enpresa-komunikazioaren agendan egoteko faktore eragileari dagokionez, Luisak uste du gizarte-mugimendu garrantzitsu bat sortu dela eta komunikabideak entzuten ari direla. Gainera, beren enpresetan berdintasuna sustatzeko ekimenak ezartzen ari ziren enpresa asko, baina ez ziren ikusgarritasuna lortzen ari. Gizarte-mugimendua legeak egiten hasi diren erakundeetara iritsi da.

Komunikazioaren mundua femeninoa da, baina emakumeen egoera kezagarria da komunikazioaren kudeaketaren lan-merkatuan. Gendercom txostenak enpirikoki aztertzen ditu Espainian komunikazioaren zuzendaritza eta kudeaketa lanbidean gertatzen diren genero-arrazoien arabera desberdintasunak, eta ondorio hauek ateratzen ditu (Dircom, 2018):

- Komunikazioa arlo feminizatua da (% 56,1 emakumeak dira).
- Kristalezko sabaia: 10 gizonetatik 7k zuzendaritza-postuak betetzen dituzte.
- Soldata-arrakala, batez ere zuzendaritza-postu gorenetan. 100.000 eurotik gorako soldata kobratzen duten gizonak emakumeak baino bi aldiz gehiago dira.
- Lana-aisia-familia gatazkak emakumei eragiten die batez ere. Mendeko ahaideak dituzten emakumeek estres-maila handiagoa (% 59,1) dute, eta lanean asegabetasun (% 69,2) handiagoa.

PROMOCIONA PROGRAMA

Goi-zuzendaritzako emakumeen programa exekutiboa da, Emakumearen Institutuak eta CEOEk antolatua. Helburua da emakume gehiagok lortzea erantzukizuneko postuak. Programak indartu eta garatu egiten ditu emakumeek gora egiteko behar dituzten gaitasunak, eta bereziki lantzen du emakumeek beren buruarengan sinestea, *mentoringetik* abiatuta.

«Nik laugarren promozioan parte hartu nuen. Asko laguntzen du guk emakumeok ondo egiten ez ditugun alderdietan. Emakumeok lanean dihardugu, gauzak ondo egiten. Uste duzu, eta hori denok uste dugu, zure lanaren emaitzak ikusten direla, eta, beraz, zure garapen profesionala eta aintzatespena modu naturalean etorriko direla. Hala ere, ez da horrela. *PROMOCIONA* programak sentsibilizatu eta gaitu egiten du sareen kudeaketaren alorrean; hau da, jendaurrean jartzen, ikusgarritasuna izaten eta gure arrakastak kontatzen. Jarduera formala gure karrera profesionalaren % 20 da, eta garapen profesionalaren % 80 beste gauza batzuei dagokie. Adibidez, ikusgarritasuna. Norberak zer egiten duen azaldu egin behar da, ez da nahikoa ondo lan egitea.

Halaber, *PROMOCIONA* programak gora egiteko prest egotea errazten duten gaitasunak ematen eta lantzen ditu, eta enpresaren ikuspegi geoestrategikoa eta globala ematen du. *PROMOCIONA* gogoeta eginarazten dizu zeure buruari buruz, zure lorpenei buruz, zure asmo profesionaleri buruz. Nola ikusten dut neure burua? Nola hautematen dut neure burua? Zer ahalmen dut? Eta harreman-sare bat eskaintzen dizu, emakumeena, sororitatearena. Azken batean, zure beharrak eta asmoak hitzez adierazteko eskatzen dizu».

4. ONDORIOAK ETA ETORKIZUNERAKO ERRONKAK IKEAN

IKEA genero-berdintasunarekin konprometituta eta kontzientziatuta dagoen erakunde baten adibidea da. Ekintzak, programak eta ekimenak bat datoz enpresaren ikuspegiarekin eta balioekin. Ondorioz, zenbakiak ateratzen dira. «Gure kasuan zenbakiak ez dira helburua, emaitza dira», adierazten du Belének. Berdintasunaren aldeko ekosistema bat, giro bat, sortzen denean, eta horri laguntzen dioten mekanismo eta pertsoez hornitzen direnean, emakumeek distira egiten dute.

Aniztasunak sormena eta ezagutza sustatzen ditu, eta, ondorioz, IKEA lanerako leku ona izateaz gain, mozkin-tarte onak eta emaitza hobeak dituen konpainia ere bada. Erakunde genero-berdintasuna ezartzeko arrakasta-gakoak zuzendaritzaren konpromisotik, erakunde-kulturatik eta jardueren koherentziatik datoz. Ildo horretan, Belének oso beren-beregi aipatzen du gizonen eta gizonetzko aholkularien (mentoreen) konpromisoa. «Gizarte honetan zure rola emakumei babesa ematea ere bada, emakumei lekukoa eta ezagutza ematea. Azken finean, elkarri eskua ematea».

Ildo beretik, Luisak gogoeta egiten du gizon askok emakumei buruz aipatzen duten oztopoetako bati dagokionez: arriskuarekiko duten ezinikusia. «Eta nik esaten diet: zu bezalako gizon argi batengandik espero dudana da galdera itzultzea eta esatea, “zer behar duzu nigandik, zuk erantzukizun gehiago hartu ahal izateko?”».

IKEA bezalako erakunde aurreratu eta berdintasun-gaietan abangoardian dagoen baten erronka da kontzientziarioa erakunde osoan eta erakundetik kanpo zabaltzea. Sustatzen diren ekimen guztiei buruzko ezjakintasuna dago. «Nire nahia litzateke 117 neurri dituen berdintasun-plan bat eduki behar ez izatea, berdintasunaz hitz egin behar ez izatea eta gauzak modu naturalean gertatzea», hausnartzen du Elenak.

Era berean, markaren atzean dagoenari buruzko ezagutza falta azpimarratzen du Luisak. Kontsumitzaileek gero eta gehiago enpresa desberdinak eskatzen dituzten ingurune honetan, erronka bat da IKEAk mahai edo sofa bakoitzaren atzean dagoena transmititzea. «Gure produktuak

iraunkortasunetik, kostuetatik, pertsonen eta hornitzaileen zaintzatik eta lan egiteko moduaren hurbiltasunetik sortuak dira», gaineratzen du zuzendariak.

IKEAk berdintasunaren arloan duen erronkari dagokionez, Luisak uste du garrantzitsua dela aniztasuneranzko fokua zabaltzea, zentzurik zabalenean. «Ikusten den aniztasunetik harago, emakumea/gizona, beltza/zuria, gutxien ikusten den aniztasunari heltzea, lidergo-estiloer, portaerei. Bide luzea dago oraindik egiteko», dio zuzendariak.

IKEA pertsonen bizimodua hobetzera bideratutako ikuspegia duen erakundea da. Horrek esan nahi du estrategiak eta ekintzak egiten direla iraunkortasunean, aniztasunean eta berdintasunean. Hori errentagarria da negozioarentzat, baina errentagarria da, baita ere, gizartea ohartzea beste modu batera jardun daitekeela, pertsonak eta planeta errespetatuz. Zentzu horretan, aldaketa soziala eragiteko deia egiten du Belének. «Gizartean aldaketaren eragile izan nahi dugu. Enpresek aldaketa soziala sustatu behar dugu. Gizartean eragin positiboa izan behar dugu. Ereduaren bidez lider izan behar dugu, eta IKEA lortzen ari da. Gure berdintasun-planak zazpi asteko aitatasun-baimena lortzeko aukera ematen die gizonei. Baimen horrek eragina du gizartean. Erantzukizun bat da kontzientziatzea, estereotipoak hautsiz eta, aldi berean, oztopoak eraitsiz».

Bestalde, Luisak uste du IKEAren arrakastaren gakoa berdintasunaren alderdian egiten denaren eta transmititzen denaren arteko koherentzia dela. IKEAk hasieran ez zuen berdintasunaren aldeko apustuaren berri ematen, ez eta hura sustatzeko egiten zituen ekintzen eta lortzen zituen emaitzen berri ere. Ez zuten kontatzeko beharrik, eta ez zuten uste salbuespenezkoa edo apartekoa zenik; eta, gainera, suediar «apaltasuna» ere hor dago. Beren lana egiten ari zirela uste zuten. «Hori egiazkoa, benetakoa, erreal dela, eta ez dela iruzurtia eta salbuespenezkoa ziurtasun osoz jakin dugun egunean ausartu gara hori kontatzera. Gizatasun hutsa dela uste dugulako, gizartea eskatzen ari denetik harago doalako», gaineratzen du Luisak.

Luisak esan bezala, ez da posible langileen % 60 emakumezkoak izatea eta ez eboluzionatzea. Ekarpen txiki batzuk emakumeoi dagozkigu. Eskari batzuk hitzez adierazten hasiak gara.

IKEA KASUAREN OHAR PEDAGOGIKOAK

Helburua

Kasu honen helburua da aztertzea nola ezartzen den kultura inklusiboa enpresetan, eta nola antolatzen den haren zerbitzurako komunikazio-funtzioa. Zehazkiago, genero-berdintasuna sustatzen duen erakunde-kultura inklusibo batek zer esan nahi eta inplikatzeko duen.

Zehazki, honako alderdi hauek azpimarratu nahi dira:

- Genero-berdintasunari lotutako balioak sustatzen dituen erakunde-kultura.
- Erakundeetan gara daitezkeen lidergo-estiloak eta -ereduak, erakundeetan nagusi diren balioei lotuta.
- Giza baliabideen sailetik genero-berdintasuna sustatzeko zabaldu daitezkeen ekintza berritzaileen multzoa.
- Pertsonen kudeaketak enpresaren arrakastarako duen garrantzia.
- Komunikazioaren kudeaketa eta funtsezko elementuak.

Beste gai batzuk ere, hala nola erantzunkidetasuna, hizkuntza inklusiboa, mikromatxismoak, ospearen kudeaketa eta abar, kontuan har daitezkeen elementuak dira kasua irakurri ondoren.

Kasua nori zuzendu

Kasua enpresa-administrazioko graduen lehen mailatan edo beste gradu batzuetan ematen diren enpresa-administrazioko irakasgaietan erabiltzeko pentsatuta dago. Era berean, graduondokoetan edo MBAn ere erabil daiteke.

Klasean nola landu

Kasua nola landu, neurri handi batean, gelan dagoen pertsona kopuruaren arabera da. Taldeka banatutako 40 pertsonako klasea suposatuz, honako funtzionamendu-eskema hau proposatzen dugu:

- Hasteko, kasua irakurri beharko litzateke, gehienez 20 minutuz, eta, horrela, kasuari buruzko sarrera baten ondoren, komunikazioari, erantzunkidetasunari, mikromatxismoei eta hizkera ez-sexistari buruz ezarritako gaiak bost pertsonako taldeetan landu eta eztabaidatuko lirateke. Beraz, zortzi talde osatuko lirateke, eta bakoitzak aurreko lau gaietako bat hartuko luke. Horrela, bi talde desberdinek landuko lukete gai bakoitza.
- 20 minutuko prestaketaren ondoren, talde bakoitzak bizpahiru diapositibatan jaso beharko lituzke bere ondorioak, gehienez 6 minututan aurkezteko moduan. Talde guztien ondorioak aurkezteak gehienez 50 minutu iraun beharko lituzke.
- Bestalde, talde horietako lau erakunde-kulturari buruzko gaiak landuko lituzkete, eta beste lau taldek lidergoari buruzkoak. Lanaren zati hori ikasgelatik kanpo egin beharko litzateke, eta bigarren saio batean aurkeztu gainerako taldekideei. Talde bakoitzak bere ondorioak aurkeztuko lituzke eta, eztabaidaren ondoren, bateratze-lanari ekingo litzaioke.

- Ikasleek banakako gaiari buruzko gogoeta egingo lukete, eta 1. eranskina osatuko lukete, banaka, bigarren saiorako.
- Bi saioetako bakoitza amaitzeko, ondorio orokor batzuk bilduko lirateke, gehienez ere 20 minutuan.
- Azkenik, banaka hausnartzeko gaiak bigarren saioan landuko lirateke, eta horri buruz eztabaidatuko litzateke 15 minutuz.

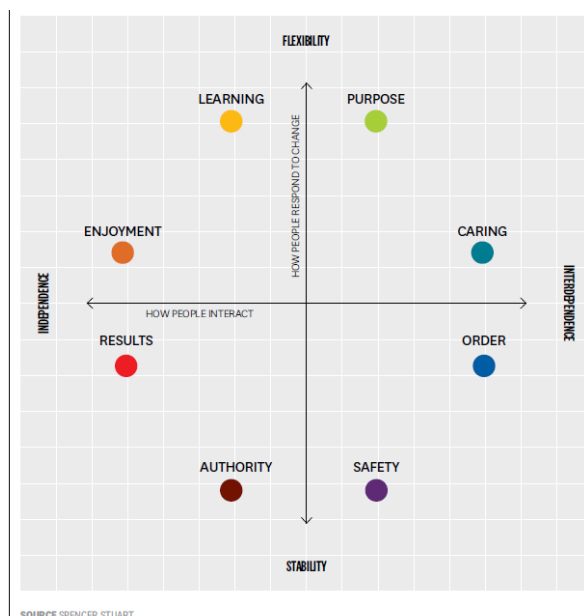
Laburbilduz, 110 minutuko lehen saio bat izango litzateke: 20 minutu sarrerarako, 20 minutu talde-lanerako, 50 minutu bateratze-lanerako eta 20 minutu ondorioetarako. Bigarren saioa, gogoetatsuagoa, 85 minutukoa izango litzateke: 50 minutu bateratze-lanerako, 20 minutu ondorioetarako eta 15 minutu azken eztabaidarako. Gai horiek ez dituzte agortzen kasutik sortzen diren gogoeta posibleak. Gainera, erantzun batzuk ezin dira kasuan aurkitu; aitzitik, ikasleek horiei buruz hausnartu behar dute, eta beste informazio-iturri batzuk miatu.

EZTABAIDATZEKO GAIAK

Erakunde-kultura

1. Groysberg-ek eta beste autore batzuek (2018, 46. or.) honela definitzen dute erakunde-kultura: «Erakunde baten isileko ordena soziala: jarrerari eta portaerari forma ematen die modu zabal eta iraunkorrean». Hala, estrategiak erakundearen helburuetarako logika formal bat eskaintzen duen bitartean eta pertsonak helburu horien inguruan orientatzen dituen bitartean, kulturak balioak eta sinesmenak erabiliz adierazten ditu helburuak, eta jardura kasu partekatuen eta talde-arauen bidez gidatzen du. Literatura akademikoak adierazten digu erakunde-kulturak gutxienez lau ezaugarri dituela: jokabide eta balio partekatua, nonahikotasuna, iraunkorra izatea eta inplizitua izatea. IKEAn ondo ezagutzen diren ezaugarriak. Identifika itzazu testuan.
2. IKEAK bere gain hartzen ditu Groysbergen eta beste autore horien (2018) lau alderdiak eta palankak erakunde-kultura garatzeko: helburua formulatzen du, helburuarekin lerrotutako liderrak biltzen eta garatzen ditu, aldaketaren beharri balioa ematen dio, eta aldaketa indartzen du horretara bideratutako antolaketa-diseinu baten bidez.

Groysbergen eta beste autore horien (2018) kultura eta lidergo-estiloen eredu integratzailea bi dimentsiotan oinarritzen da: pertsonen erakundeetan nola elkarreragiten duten (independentziatik interdependentziara), eta aldaketei nola erantzuten dieten (malgutasunetik egonkortasunera). Hala, erakunde-kulturari zein lidergoari aplikatu dakizkiekeen zortzi estilo identifikatzen dituzte: *caring* (afektiboa), *purpose* (xedea), *learning* (ikaskuntza), *enjoyment* (gozamena), *results* (emaitzetara bideratua), *authority* (autoritarioa), *safety* (segurtasuna), *order* (agindua). Azter ezazu IKEAren erakunde-kultura, Groysbergen eta beste autoreen (2018) kultura eta zortzi lidergo-estiloen eredu integratzailean oinarrituta.



3. IKEAren kultura eta balioak erreplikagarriak direla uste duzu? Abantaila lehiakorra al da?
4. Identifika itzazu IKEAk garatutako ekimenak, ekintzak edo programak, Groysberg eta Connolly (2013) autoreek erakundeetan kultura inklusiboak garatzeko beharrezkotzat jotako zortzi praktiketako bakoitzarekin bat datozenak.

KULTURA INKLUSIBOA SUSTATZEKO JARDUNBIDE ONENAK
<ol style="list-style-type: none"> 1. Berdintasuna eta aniztasuna neurtzea. 2. Zuzendaritzak berdintasunaren arloan kontuak ematea. 3. Lan-malgutasuna babestea. 4. Askotariko pertsonen osatutako talde batetik hautatzea eta sustatzea. 5. Lidergoan prestakuntza ematea. 6. Langileei laguntzea eta mentorizazioa eskaintzea. 7. Jarraitu beharreko ereduak edo adibideak sustatzea. 8. Berdintasunerako eginkizuna eta zuzendaritza baloratzea.

5. IKEAn genero-berdintasuna sartzea negozio- edo moral-agindu bat da?

Lidergo-estiloak eta motibazioa

6. Belén Frau Uriartek dioenez, «lidergoak niretzat ez du generorik». Hala ere, Luisa Alli Turrillasek «gutxien ikusten den aniztasunari, lidergo-estiloari eta portaerei heltzea» eskatzen du. Zure ustez, lidergoak badu generorik?
7. Literatura akademikoak funtsezko trebetasun eta estrategia hauek hartzen ditu kontuan, liderrek eta pertsona garrantzitsuek karrera profesionalean arrakasta lortzeko. Identifika itzazu kasuaren protagonistengan.

- a. Norberaren talentua kudeatzea.
 - b. Nazioarteko esperientzia izatea.
 - c. Zure merkatuari eragiten dioten erregulazioak eta lege-alderdiak ezagutzea.
 - d. Lidergoa.
 - e. Pentsamendu kritikoa.
 - f. Trebetasun teknikoak/gaitasuna.
 - g. Talde-lana.
 - h. Komunikazio-trebetasunak.
 - i. Aldaketaren kudeaketa.
 - j. Zintzotasuna.
 - k. Giza kapital estrategikoa.
 - l. Merkatua ezagutzea.
 - m. Erakundearen barruan eta kanpoan balio erantsia duten harremanak ezartzea.
 - n. Erakundearen kulturaren eta modus operandiaren ezagutza.
8. Zure ustez, pertsona bakoitzaren lidergo-estiloak aldatu egiten al dira lan egiten duen erakundearen arabera?

Komunikazioa

- 9. Zure ustez, komunikazioa estrategikoa da enpresetan?
- 10. Zein izan beharko litzateke enpresen komunikazioaren zeregina genero-berdintasuna sustatzeko orduan?

Mikromatxismoei buruzko eztabaida

- 11. Ikusi bideo hau. Kutxako neska batek poltsa horia kargatuta dauka, eta lankide batek poltsa hartu eta lagundu egingo diola esaten dio. Matxismoa dela uste duzu? Jendetasuna dela uste duzu?

Erantzunkidetasunari buruzko gaiak

- 12. Ikusi IKEAren honako bideo hauek: aitatasuna, erantzunkidetasuna eta amatasuna¹⁷. Zer egin dezakezu zuk gaur erantzunkideagoa izateko? Zer uste duzu aldatu behar duela gizarteak erantzunkideagoa izateko? Zer uste duzu egin behar duela enpresa batek?

¹⁷ Aurreko bideoak eskuragarri daude testuan; honako esteka hau, berriz, amatasunari buruzkoa da: https://you.be/baBtGH3q_jA

Hizkuntza ez-sexistari buruz hausnartzeko gaiak

13. Nola izan daiteke guraso, semerik gabe? Nola izan daiteke taldeko arduraduna IKEAn, talde horretan gizonetzko laguntzailerik ez badago?¹⁸
14. Zure ustez, emakumeek eta gizonek modu berean hitz egiten edo parte hartzen dute bileretan? Ba al dago desberdintasunik esku hartzeko moduan? Identifika itzazu IKEAk emakumeen eta gizonen parte-hartze orekatua sustatzeko proposatzen dituen ekimenak.

Gogoeta egiteko banakako gaiak

15. Adierazi zure ustez enpresetan genero-berdintasuna sustatzeko eraginkorrenak diren ekimenak.
16. Zein dira genero-berdintasuna sustatzen duen erakunde-kulturaren onurak?
17. Zure ustez, zer abantaila dakartza CV anonimoa erabiltzeak hautaketa-prozesuetan? Bururatzen zaizu izan dezakeen desabantailarik?

GOMENDATUTAKO IRAKURKETAK

Catmull, Ed and Amy Wallace. Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration. Random House, 2014.

Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2003). Four layers of diversity. *Diverse Teams at Work*. (Oo) Society for Human Resource Management.

Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. (2018). «The leader's guide to corporate culture». *Harvard Business Review*, 96 (1), 44-52.

Groysberg, B., & Connolly, K. (2013). «Great leaders who make the mix work». *Harvard Business Review*.

IKEAK EMANDAKO BALIABIDEAK

Berdintasun Plana

Protokoloa: genero-indarkeria

IKEA kartelak erantzunkidetasunaren alde

Gendercom txostena

BIDEOAK

¹⁸ Erantzuna: alabak izanda eta emakumezko laguntzaileak izanda.

- Berdintasuna IKEAn - Aitatasuna zazpi aste
- Berdintasuna IKEAn - Emakumearen Eguna 2019 - Erantzunkidetasuna
- Berdintasuna IKEAn - Amatasuna
- Berdintasuna IKEAn – M^a Carmen, eskorga-gidaria
- Berdintasuna IKEAn - Jessica, IKEA-sustapeneko zuzendaria, Viking
- Aldagailuak

1. ERANSKINA

Jarraian jasotzen den galdetegiak gutako bakoitzak egon nahi duen erakunde-kulturaren profila identifikatu nahi du. Zutabe bakoitzaren emaitzak batu eta lidergo-estilo bakoitza sailkatzen du, handienetik txikienera. Banaka eta modu anonimoan erantzutea da helburua, eta jasotako erantzunei buruzko datu agregatuak generoaren arabera lortzea.

1etik 5erako eskala batean, sailkatu baieztapen hauetako bakoitza zure erakunde idealari dagokionez:

1 = Inola ere ez 2 = Ez oso ondo 3 = Nahiko ongi 4 = Oso ongi 5 = Apartekoa

Erakundearen ardatza (hau izaten/sortzen zentratzen da):					Erakundeak honako hauen antza du:					TOTALA
Lankidetzeta eta konfiantza					Familia handi bat					CARING/ AFEKTIBOIA
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Altruismoa eta tolerantzia					Komunitate edo kausa idealizatu bat					PURPOSE/XEDEA
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Esplorazioa eta sormena					Proiektu dinamiko bat					LEARNING/IKASKUNTZA
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Dibertsioa					Ospakizun bat					ENJOYMENT/DIBERTSIOA
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Lorpenak eta onurak					Meritokrazia					RESULTS/ EMAITZAK
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Indarra eta ausardia					Agertoki lehiakorra					AUTHORITY/AUTORITARIOA
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Planifikazioa eta arreta					Zorrotz prestatutako operazioak					SAFETY/SEGURTASUNA
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

Egitura eta egonkortasuna					Makina perfektua					ORDER/AGINDUA
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

Iturria: Groysberg et al., 2018

2. ERANSKINA

1. taula. The value of people insight

BRAND SENSOR FEM GLOBAL		
	BENCHMARK	
Egungo emakumearekin sintonia ahalik eta ondoen lantzen ari den marka baten adibidea.	%25	%43
Markak emakumearekin sintonizatzen du.	%25	%49
Markak emakumea errespetatzen du.	%22	%45
Markak emakumearekin enpatizatzen du.	%19	%43
Marka ez da matxista.	%43	%60
Markak soldata-berdintasuna bultzatzen du.	%14	%31
Markak erantzukizuneko lanpostuak lortzen laguntzen du.	%16	%31
Markak lana eta familia bateragarri egiten laguntzen du.	%18	%41
Markak ez du estereotipo matxistarik erabiltzen.	%40	%56
Markak rol femeninoak eta maskulinoak islatzen ditu.	%17	%35
Markak benetako emakumea islatzen du.	%20	%40
Markak emakumeen ikusgarritasuna sustatzen du.	%19	%33
Markak ez du emakumea objektu gisa erabiltzen.	%36	%49

Iturria: Punto de Fuga

3. ERANSKINA

1. irudia. Emakume bati abusuzko harreman batetik irteten laguntzeko dekalogo

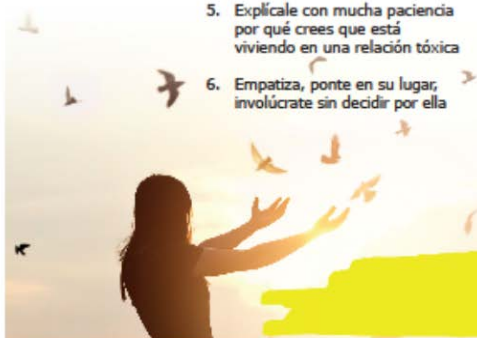
Decálogo para ayudar a una mujer a salir de una relación abusiva

En IKEA en España creemos la construcción de una sociedad igualitaria libre de violencia hacia las mujeres. Por este motivo, apoyamos profundamente el trabajo de la Fundación Ana Bella que, entre otras iniciativas, ha creado el 'Decálogo para ayudar a una mujer a salir de una

relación abusiva'. Se trata de varios consejos sobre cómo actuar ante la sospecha de tener una amiga que está siendo víctima de maltrato. La idea de estos diez puntos es despertar a la sociedad para que actúe como agente de cambio y ayude a otras mujeres a romper su silencio.

Si sospechas que una amiga está siendo maltratada, ofrécele tu ayuda:

1. Pregúntale cómo está, escúchala sin juzgar
2. Hazle sentir que no está sola, que tiene una amiga o amigo con quien puede contar
3. Créela aunque lo que te cuente suene a ciencia ficción
4. No le digas lo que tiene que hacer, pregúntale cómo te puedo ayudar?
5. Explícale con mucha paciencia por qué crees que está viviendo en una relación tóxica
6. Empatiza, ponte en su lugar, involúcrate sin decidir por ella
7. Respeta su ritmo, su tiempo para decidir, aunque necesite varios intentos antes de dejar la relación definitivamente
8. Comparte tu historia de superación para que utilice tu ejemplo en positivo, si tú pudiste superarlo, ella también
9. Acompaña a buscar ayuda profesional y acercarse a los recursos disponibles
10. Recuérdale lo mucho que vale, lo valiente que ha sido por romper el silencio y agrádecele que haya confiado en ti



Protocolo de IKEA en España
en situaciones de violencia de género
II Plan de Igualdad

23

Iturria: IKEA