



Ekonomia sozialaren erronkak kapitalismo globalean

Antxon Mendizabal
Anjel Mari Errasti
(koord.)



100.000 Unibertsitatea

EKONOMIA SOZIALAREN ERRONKAK KAPITALISMO GLOBALEAN

Antxon Mendizabal eta Anjel Mari Errasti (koord.)

Agurtzane Begiristain	egbezum@se.ehu.es
Antton Borja	eupboala@lg.ehu.es
Anjel Mari Errasti	egperama@se.ehu.es
Iñaki Esparta	eipesso@lg.ehu.es
Unai del Burgo	unaiburgo@hotmail.com
Joseba Garmendia	
Antxon Mendizabal	eupmeetj@lg.ehu.es
Xabier Renteria	eipreurx@lg.ehu.es
Jon Sarasua	jon_sarasua@huhezi.edu
Ainara Udaondo	ainaraudaondo@huhezi.edu

Udako Euskal **Unibertsitatea**
Bilbo, 2004

© Udako Euskal Unibertsitatea

© Antxon Mendizabal eta Anjel Mari Errasti

ISBN: 84-8438-049-1

Lege-gordailua: BI-1532-04

Inprimategia: RGM, Bilbo

Azalaren diseinua: Iñigo Aranburu

Hizkuntza-zuzenketen arduradunak: Lexuri Aio Ansoleaga, Gidor Bilbao Telletxea

Banatzaileak: UEU. Erribera 14, 1. D BILBO telf. 946790546 Faxe. 944793039

Helbide elektronikoa: argitalpenak@ueu.org

www.ueu.org

Zabaltzen: Igerabide, 88 DONOSTIA

Galarazita dago liburu honen kopia egitea, osoa nahiz zatikakoa, edozein modutara delarik ere, edizio honen Copyright-jabeen baimenik gabe.

Aurkibidea

HITZAURREA.....	7
1. EKONOMIA SOZIALA ETA ZIENTZIA EKONOMIKOA: PARADIGMA BERRI BATEN BEHARRIZANA, <i>Iñaki Esparta</i>	11
2. AUTOERAKETA KOKATZEN, <i>Jon Sarasua eta Ainara Udaondo</i>	27
3. ARIZMENDIARRIETAR PENTSAMENDUAREN BERRIKUSPENA: SINDIKATUAK ETA KONTSEILU SOZIALA AUTOERAKETA- RANZKO BIDEAN, <i>Unai del Burgo García</i>	39
4. INPLIKAZIO KOOPERATIBOA, <i>Joseba Garmendia</i>	75
5. EZAGUTZAREN KUDEAKETA MCC-KO KOOPERATIBETAN, <i>Antxon Mendizabal</i>	105
6. KOOPERATIBEN NAZIOARTERATZEA: MCC KORPORAZIOAREN KASUA, <i>Anjel Mari Errasti eta Agurtzane Begiristain</i>	117
7. “BELLOTA-LANABESAK”. HAUSNARKETA OROKORRA, <i>Antton Borja</i>	145
8. MAITASUNAREN EKONOMIA, EKONOMIA SOZIALAREN SAKONTZEA, <i>Xabier Renteria</i>	157

Hitzaurrea

Ekonomia Soziala, betidanik, jende xumeen alternatiba izan da. Ezer ez dutenek ekoizpenean, etxebizitzan, kontsumoan edo zerbitzuan egindako ekonomia, lan komuna, elkartea eta taldearen jabetza erabiltzen dute egunerokotasunak dakartzan enplegu eta lan arazoak gainditzeko. Kooperatibak, enpresa alternatiboak, komunitateak eta antzerakoak izaten dira horien isla. Sarritan, ekonomia sozialaren egileek bizitza aberatsagoa, pertsonen izaeraren garapena edo komunitatearen behar sozialen asetzea gauzatu nahi dituzte.

Oro har, nolabaiteko autogestioa aldarrikatzen dute, eta botere-delegazioa; hierarkiaren eta sistema autoritarioaren orde, langileen parte-hartzea bultzatzen dute. Horrela, ekonomia soziala aldi berean egitasmo eta jarduera da. Egitasmoa den heinean, autoeraketaren aldeko mugimenduaren osagarri gisa agertzen zaigu, gizartearen maila sozial eta politikoa kokatuta. Jarduera den heinean, merkatuaren ekonomiaren menpean eta gizarte kapitalistaren barnean dagoen jarduera ekonomiko, sozial eta politikoa txertaturik ikusi beharko genuke. Bere gain dagoen gizarte kapitalistak, aldiz, alderdi sozial, politiko eta ideologikoak menperatzen ditu bere birsortzearen prozesuan, eta autoeraketaren egitasmoak dakarren logika ekonomiko, sozial, politiko eta ideologikoa bazterten du. Merkatuaren hegemoniak irau-bizitzeko ekonomia sozialari inposatutako baldintzak eta autogestioak daraman egitasmo sozial eta politikoa, aurka daude hemen. Eta horien arteko aurkartzak edo aurkartzak horren ondorioek, leku bakoitzeko ekonomia sozialaren edukia diseinatzen dute bere berezitasun propioekin.

Euskal Herriko ikuspuntutik, hemengo ekonomia soziala globalizazioak daraman metaketaren aldeko prozesuan kokatu beharko genuke: globalizazioarekin uztarturik dagoen eredu neoliberalaren barnean hain zuzen ere; prozesu integratzaile berrian, Europako eraikuntzak adierazten duen espazioa egokitu zaigun honetan; mikroelektronikaren iraultzak dakartzan teknologia berriek ezarritako lan-antolaketaren eraldaketan, enpresa- eta kudeaketa-sistema berrian; bioteknologiak zabalduetako ezagutza-espazioetan eta ekoizpen-sektore berrietan; produkzio-leku aldaketak ugaritzeko unean; enpresa handiak ez ezik, enpresa ertainak ere nazioartearatze-prozesuan murgildurik dauden unean; mundu mailako soldaten arteko ezberdintasunak eta lan-baldintzen arteko ezberdintasunak, edozein lekutan kokaturik dagoen edozein enpresaren iraunkortasunerako erabiltzen den unean; aktibo

finantzarioen sal-erosketak ugarituz, kapital finantzarioa eta espekulatiboa jaun eta jabe den unean, eta horrek enpresak eta gizarteak desorekatzen dituen unean.

Esku artean duzun liburu hau, aipatu gai horiek ardatz hartuta, UEUko Ekonomia Sailaren 2002ko ikastaroan aurkeztu eta eztabaidatu ziren txostenekin egin-dako artikulu-bilduma da. Banaka irakur daitezke, anitzak baitira artikuluen edukia; halere, liburuak badu bere barne egitura eta batasuna: batetik, hemen bildutako material guztiek jasotzen dituzte egungo kapitalismo globalean gizarte-ekonomiak dituen erronken gaineko azterketak eta ekarpenak, arlo teorikoan nahiz praktikoan; bestetik, guztiek dute zerikusi handia gaur egun kooperatibetan dauden kezka eta eztabaidekin; eta azkenik, guztiak uztartzen dira globalizazioak dakarzkigun erronken aurrean zientzia ekonomikoan paradigma berri bat ezartzeko nahian.

Lehenengo bi lanek gizarte-ekonomia eta autoeraketaren lurraldea zedarritze-ko teorizazio ahalegin bat erakusten dute. Hasteko, *Ekonomia soziala eta zientzia ekonomikoa: paradigma berri baten beharrezan* lanean, Iñaki Espartak ekonomia soziala aintzakotzat hartuko duen paradigma berri bat proposatzen du. Bigarren ekarpena, *Autoeraketa kokatzen*, Jon Sarasua eta Ainara Udaondoren eskutik dator, autoreraketaren gizarte-proiektuaren ezaugarriei buruz egindako hausnarketez osatua.

Ondorengo lau lanek arreta berezia eskaintzen diote Arrasateko Kooperatiba Esperientziari, Euskal Herrian ez ezik, mundu osoan ere, ekonomia sozialaren esparruan, erreferentzia garrantzitsua denari. Unai del Burgoren lana, *Arizmendi-errietar pentsamenduaren berrikuspena: sindikatuak eta kontseilu soziala autoeraketarantzko bidean*, Arizmendi-errietak finkatu zituen oinarri ideologikoen azterketatik abiatuz, Arrasateko kooperatibetako bazkideek langile gisa dituzten esku-bide eta parte hartze aukeren gaineko eztabaidan murgiltzen da, besteak beste. Ildo beretik, Joseba Garmendiaren lanean, *Inplikazio kooperatiboa*, printzipio kooperatiboen eta errentagarritasunaren arteko loturak aztertzen dira “gizarte kapitala”, “inplikazio soziolaborala” eta “barne merkatuak” kontzeptuetan oinarrituz. Antxon Mendizabalek, *Ezagutzaren kudeaketa MCC-ko kooperatibetan* lanean, ezagutzaren eta autoeraketaren arteko harremanen analisia egiten du, MCC-ko kooperatiben bilakaera kontuan hartuz. Anjel Mari Errastik eta Agurtzane Begiristainek, halaber, *Kooperatiben nazioarteratzea: MCC korporazioaren kasua*-n, kanpo hedapenari erreparatuz, Arrasateko kooperatibak multinazional nola bihurtu diren aztertu dute, eta kooperatiben kanpo definizio sozial kooperatiboagoa lortzeko zenbait gako aurkezten dituzte.

Bi azken lanak kontrapuntu gisa aurkez daitezke: Antton Borjak, *Bellotalanabesak*, enpresa pribatu bateko langileek ekoizpenaren dinamikan eta enpresaren kudeaketan parte-hartzean izan duten esperientzia bat azaltzen digu. Xabier Renteriak, *Maitasunaren Ekonomia* lanean, gizarte-ekonomiaren ohiko ikuspegitik

haratago, gizakiaren bihotzean errotu daitekeen ekonomiaren ikuspegi berria proposatzen digu.

Gizarte-ekonomian eta egungo eredu ekonomiko nagusiaren alternatiben bilaketan interesaturik dagoen orori zuzendurik dago liburua. Halaber, pentsatzen dugu, bereziki aproposa dela unibertsitateko ikasleentzat. Ez da gidaliburu bat, baina Euskal Herriko unibertsitateetako hainbat fakultatetan irakasten diren hainbat irakasgaitan material osagarri gisa oso baliagarria izan daiteke.

Bukatzeko, hiru kontu labur. Batetik, liburu honen prestaketan parte hartu duten guztiei eskerrak eman nahi dizkiegu; baita irakurtzera animatu zaretenei ere. Joseba Garmendia lagun, lankide eta UEUKidea nabarmendu nahiko genuke, Aranjuezeko kartzelatik bilduma honetan parte hartzeko egin duen ahaleginagatik. Bestetik, gogorarazi nahi dugu gai hauen inguruan sakondu edo egileekin harremanetan jartzeko, aurreneko orrian azaltzen diren helbide elektronikoetara idatz dezakezuela. Eta azken-azkenik, oraingoan bai, gogoetarako hitz batzuk: egiten ez dakiguna egitea posible dela, ekinez, ibilian...

Antxon Mendizabal eta Anjel Mari Errasti

1. Ekonomia soziala eta zientzia ekonomikoa: paradigma berri baten beharrezana

Iñaki Esparta Soloeta (EHU)

1.1. SARRERA

Ekonomia soziala mugimendu kooperatiboa sortzearekin hasi eta urte luzez garatuz eta gorpuztuz joan den esperientzia esanguratsua da. Garrantzizko indar ekonomikoa da munduko hainbat herrialdetan, baina batez ere, indar etiko eta eraldatzaile handia duen errealitatea da; ekonomia sozialaren balioak, printzipioak, praktikak eta emaitzak garrantzitsutzat eta oso baliagarritzat jo izan dituzte gizartearen hainbat esparruk.

Ekonomia sozialaren mugimenduak gizabanakoen artean komunitate berri bat sortu nahi du, bertan pertsonen arteko elkartasunaz gain, belaunaldien arteko elkartasunak ere lekua izan behar duelarik. Enpresa eta tresna ekonomiko demokratikoen bidez burutu beharreko eginkizuna da hori ekonomia sozialarentzat, enplegua, ingurua, eta eskubidea sozial eta politikoak errespetatuz (Jeantet 2000).

Hala ere, zientzia ekonomiko *ofizialarentzat*, ekonomia sozialak osatzen duen errealitatea aintzakotzat hartzea merezi ez duen bitxikeria baino ez da. Eta ezin daiteke beste modu batera izan, zientzia ekonomikoaren paradigma¹ ofizial edo ortodoxoak (hots, paradigma neoklasiko-neoliberalak) bere azterketak egiteko erabiltzen dituen balio eta hipotesiak kontuan izanik, adibidez: pertsonen jarduera egoismo hutsak gidatzen du, gizartearen antolakuntza merkatuak gidatu behar du, politikak jarduera ekonomikotik at egon behar du, desberdintasunak ezinbestekoak dira, etab. Alde horietan oinarritzen den paradigma batek ezin ditu bere baitan bildu ekonomia sozialaren muina diren eta bere jarduna gidatzen duten ezaugarri funtsezkoenak: demokrazia, partaidetza eta elkartasuna.

1. Paradigma zientifikoa diziplina batera dedikatzen diren ikertzaileek konpartitzen dituzten metodo, teknika eta balioen multzoa da. Paradigma baten barruan lan egiten duten ikertzaileak bat etorriko dira, bai aztertu beharreko gaiez, bai gai horiek aztertzeko eran. Esan daiteke, beraz, erabiltzen duen paradigman arabera “ikusiko” duela zientzialariak jorratzen duen gaia. Beraz, bi paradigma aurkakoren defendatzaileak mundu (zientifiko) ezberdinetan biziko dira. Horregatik, “konbertsio erlijiosoarekin” alderatu du Kuhn-ek paradigma aldaketa.

Paradigma neoklasikoak jasandako kritikak ez dira oraingoak soilik, baina azken hamarkadetan ugaldtu egin dira, eta, horrekin batera, paradigma berri baten beharrianaz inoiz baino ozenago hitz egiten da. Paradigma berri horrek bi ardatz nagusi, behintzat, izan beharko lituzke: alde batetik, pertsonen portaera ekonomiko-sozialaren kontzeptzio berri bat eskaini beharko luke, eta, bestetik, ordena ekonomiko bidezkoago baterako proposamenak eskaini beharko lituzke.

Paradigma instituzionalistak ezaugarri guztiz baliagarriak aurkezten ditu aipatutako ardatz bi horien inguruan erantzunak eskaintzeko. Pentsamendu ekonomiko instituzionalistak tradizio historiko luzea du; demokrazian, justizian eta elkartasunean oinarritutako antolakuntza ekonomiko-soziala sustatzea da bere ahalegin intelektualean eta bere praktiken norabidea.

Ekonomia sozialak aintzakotzat hartuko duen paradigma bat behar du, baina, batez ere, ekonomia soziala bitxikeriatzat joko ez duen paradigma baten beharria du zientzia ekonomikoak. Lan honen helburua ekonomia sozialaren eta instituzionalismoaren arteko loturak aztertzea da, eta biak uztartzeko ahaleginean zenbait ekarpen egitea.

1.2. EKONOMIA SOZIALA

Ekonomia soziala merkatuan jarduten duten enpresa pribatuak osatzen dute; ondasunak eta zerbitzuak ekoiztea, aseguratzea edo finantzatzea da horien helburua. *Ekonomia soziala* kontzeptuak herrialde bakoitzean ñabardura berezia hartzen duen arren, autore guztiak bat datoz ekonomia sozialeko enpresen ezaugarri garrantzikoak azpimarratzean: autonomia-gestioa, erabakiak hartzeko prozesu demokratikoa eta posibleak banatzerakoan pertsonen eta lanaren lehentasuna kapitalaren aurretik. Bazkide kapitalistak edo inbertitzaileak, egotekotan ere, ez dira kategoria nagusia, ez eta kategoria onuraduna ere. Beraz, enpresa horietan, bazkide bakoitzak botoa izateaz gain, posiblearen banaketa eta erabakiak hartzeko boterea ez daude zuzenean lotuta bazkide bakoitzak jarritako kapitalarekin (Monzón 1997, 116).

Ekonomia soziala kontzeptua iraultza industrialaren ondorio latzak leuntzeko asmoz langileek sortutako kooperatibekin loturik agertzen da. Beraz, kooperatibak izan dira, eta dira, ekonomia sozialaren ardatza. 1844an Ingalaterran sortutako Rochedale-ko Kooperatibak bultzatutako printzipio ospetsuak mundu guztiko kooperatibetara zabaldu ziren, eta erabakigarriak izan dira *ekonomia soziala* kontzeptua garatzeko.

1.2.1. Ekonomia soziala eta hazkunde-ereduaren krisia

Ekonomia soziala edo *hirugarren sektorea* (sektore pribatu kapitalistatik eta sektore publikotik kanpo dagoen errealitatea izendatzeko) deitzen den horrek sus-trai historiko sakonak dituen arren, batez ere orain dela hamarkada bitik honantz irabazi du ikertzaile ekonomiko eta sozialen arreta. Sektore horrek biltzen dituen enpresa eta erakundeei eskainitako ikerkuntzak ugalduz joan dira, ekonomiako bi sektore nagusiek (enpresa kapitalistek eta sektore publikoak) euren ezintasuna erakutsi dutenean gaurko gizarteek planteatutako bi erronka nagusiri erantzun egokia emateko: enplegu beteari eta gizartearen ongizate sozialari.

Bigarren mundu gerraren ostean herrialde garatu gehienetan ezarri zen ekonomia mistoko eredu tradizionala, eta eredu hori 1945-1973 urteen artean gai izan zen orduko gizarteek planteatutako interes orokorreko arazo inportanteenei irtenbidea eskaintzeko. Hazkunde ekonomikoak inoiz izan dituen tasarik altuenak izan zituen, eta enplegu beteko ekonomiak lortu ziren. Egoera horretan, sektore publikoa egokitzen jotzen zen zerbitzu publikoak eta ongizate sozialeko zerbitzuak eskaintzeko, eta izugarritzko garapena izan zuen herrialde guztietan. Testuinguru horretan, ekonomia sozialeko enpresen egitekoak garrantzia galdu zuen, enpresa pribatu kapitalistak eta Estatu nahikoa baitziren enplegua segurtatzeko eta ongizate-maila egokia bermatzeko.

Ekonomia mistoko ereduaren krisia 1945-1973 aldiko hazkunde eredu ahitzearekin batera etorri zen. Hazkunde eredu horren zutabeak unitate produktibo handiak, eta kapitalaren eta energiaren erabilera intentsiboa izan ziren, alde batetik, eta, bestetik, sektore pribatu tradizionalaren osagarri moduan jarduten zuen sektore publiko handia. Sektore publiko hori arlo berriak hartuz eta haziz zihoan neurrian, gastu publikoa ere gehituz joan zen, eta defizit publiko handiak sortu ziren, mendealdeko ekonomia guztietan. Defizit publiko handien arazoaz gain, inflazio tasek ere gorakada handia izan zuten, eta modu larrian areagotu zen langabezia; horren aurrean, eskariaren aldetik, politika makroekonomiko keynesiarrek ez zuten gaita-sunik agertu egoera hori kontrolpean jartzeko.

Gaur egun, ekonomia sozialeko enpresa-ereduei buruzko jakin-mina berpiztu egin da, ekonomia mistoko eredu tradizionalak ezin baitio hainbat arazo garrantzitsuri konponbide egokia eskaini: langabezia, bazterketa soziala, osasuna, hezkuntza, nekazaritza-inguruetakoko ongizatea, populazio jubilatua bizi-kalitatea, etab. Beharrian horietariko askok ez du aurkitzen eskaintza nahikorik edo egokirik, ez izaera pribatuko agente kapitalistetan, ez sektore publikoan. Interes orokorreko helburuak lortzea (enplegu bete edo babes sozial egokia) gero eta zailagoa da ekimen kapitalista pribatuaren eta Estatuaren jardura hutsaren bidez. «Hau bilakatu da arazoa: ekonomia eta enpresa desautonomizatzen ari dira berriro pertsonetatik eta gizarteetatik» (Fernández Steinko 2001, 23).

Langabeziak edo bazterketa sozialak jarritako erronkei aurre egiteko, erantzun berriak, baliagarriak eta eraginkorrak behar direnez, ekonomia sozialaren esparrura (hirugarren sektore honetara) zuzendu dira begiak.

1.2.2. Lan-antolakuntza berria: malgutasuna eta partaidetza

Ekonomia sozialari buruzko jakingura, eta ez neurri txikiagoan, beste arrazoi bategatik ere piztu da. Hazkunde ereduaren krisiarekin batera iraultza teknologikoa gertatu da. Teknologia berriek prozesu ekonomiko eta sozialetan eragin izugarria izan dute ekoizteko, banatzeko, antolatzeke eta kudeatzeko formak aldatuz, merkatuak aldatuz —lan-merkatua, esate baterako—, kapital-mugimenduak lehen mailan jarritz, tertziarizazio produktiboaren prozesua azkartuz, eta ekonomien mundializazioa sakonduz. Horri guztiari sektore publikoaren funtzioen orientazio berria eta aldaketa soziologikoak eransten badizkiogu, merkatu-ekonomiak eszenatoki berri batean jarri direla ohartuko gara.

Pentsamendu ekonomiko ortodoxoak era hertsian aztertzen ditu aldakuntza teknologikoaren eta ekonomiaren arteko harremanak. Ikuspegi horretatik, indar produktiboetan gerta daitekeen edozein hobekuntza, automatikoki, kapitalismoa indartzera dator. Pentsaera hori ez da gai enpresa eta gizarte-egituretan aurrerakuntza teknologikoak sor ditzakeen kontraesanak era egokian aztertzeke (Guerrero 2000). Ekonomia sozialaren ikuspegitik aztertuz gero, ordea, zenbait aukera zabal-tzen dira demokratizazio parte-hartzailearen bidean.

Gaur egungo ekonomiek ekoizteko era malguak behar dituzte; alde batetik, teknologiak hori posible egiten duelako, eta, bestetik, eskariak hala exijitzen duelako. Beraz, herrialde garatuetan lehengo produkzio-kateak albo batera utzi dira, eta, horrekin batera, lana antolatzeke era zurrinak desagertu egin dira.

Ekoizte-eredu berriek lan-antolakuntza arina eta malgua eskatzen dute; ekoizpenak behar dituen baldintzetara azkar egokitzeko gaitasuna erakutsi behar da. Lanen deszentralizazioa, lanpostuen malgutasuna, gaitasunen balio-aniztasuna, kalitatearekiko konpromisoa, lantaldeen autonomia, erantzukizuna, etab. dira lan-antolakuntza berriak eskatzen dituen ezaugarriak (Mendizabal 1999). Orain, langilearen parte-hartzea da beharrezkoa; lanean langilearen inplikazioa, motibazioa eta sormena. Alor hori bereziki ekonomia sozialeko enpresek landu dute hasieratik, aipatutako ezaugarri horiek euren jardunean funtsezko elementuak baitira.

1.2.3. Zientzia ekonomiko ortodoxoaren ikuspegia

Zientzia ekonomikoaren hastapenetan, egoismoaren hipotesia *homo economicus*aren, ez beste inoren, ezaugarritzat hartzen zen. Baina teoria neoliberalak (Aukera Publikoaren Eskola, Oliver Williamson-en Instituzionalismo Berria eta Gary Becker-en teorizazioak, batez ere) indarra hartuz joan diren neurrian, hipotesi hori pertsonen jarduera-esparru gehienetara pasatu da: politikara (politikaren mun-

dua gizabanako-politikari kalkulatuaz osaturik egongo litzateke), administrazioa (administrazioaren mundua gizabanako-funtzionario kalkulatuaz beteta egongo litzateke), enpresara (langileei *free rider* portaera —alferkeria— suposatzen zaie eta transakzio kostuak minimizatzeak antolakuntza hierarkikoa eskatuko luke), eta baita bizitza sozialera eta familiara ere (edozein erabaki —baita maitasunari loturikoak ere— ekintzaren kostuak/irabaziak kalkulatu ondoren hartuko litzateke).

Gainera, teoria neoliberalak betiko portaera egoista hori erradikalizatu egin dute. Lehengo *homo economicus*arekin alderatuz (egoista “normaltzat” joz hura), gizabanako berria (neoliberalak) *erabat* egoista, zinikoa eta kalkulatuaz da eta bere interesa lortzeko, soil-soilik, gidatzen du bere portaera (Monnier eta Thiry 1997, 16).

Homo economicus tradizionalak eredu baten kontsiderazioa zuen (hots, errealitate konplexu baten analisi ulergarria egin ahal izateko erabilitako errepresentazio sinplifikatua), baina *homo economicus* berriaren ezaugarriak gizabanakoaren izaera antropologikoa loturik agertzen dira. Horrela, *homo economicus* horretan oinarritutako paradigma, inplizituki, eredu posible bakartzat aurkezten da.

Beraz, teoria neoliberalaren ikuspuntutik, eta gizabanakoaren arrazionalitateari gagozkiolarik, portaera erabat egoista eta zinikoa izango litzateke aintzakotzat har daitekeen bakarra, portatzeko beste edozein era ez baita anakronismo baten aztarna, gaitasunik ezaren sintoma... edo engainua besterik (Monnier eta Thiry 1997). Politikariek Estatuko instituzioen defentsan jardutea, euren hauteskunde interesen gaitetik, ez da sartzen teoria neoliberalen markoan; ez eta funtzionarioen lehentasuna euren lanean zerbitzu publikoa eskaintzea izatea ere; askoz gutxiago demokrazia ekonomikoa eta elkartasuna izatea goiburutzat kooperatibistek, edo altruismoak gidatzea bolondresen lana. Kontzepzio eta jarduera horiek ez dute lekurik neoliberalismoak duen gizabanakoaren ikuspegi utilitarista-monetaristan.

1.2.4. Interes orokorra berrikusi beharra

Hala eta guztiz ere, kontuan hartu beharreko aspektu batzuk dituzte teoria neoliberalak. Paradoxikoki, ikuspegi neoliberalak, gizabanakoaren portaera egoistan oinarritua egon arren, eraso handia —eta ez arrazoirik gabea— egin dio interes orokorrarekin erlazonaturiko guztiari.

Onartu beharra dago, teorizazio hauek agertu arte, interes orokorra aipatu izan denetan ez dela inoiz kontuan hartu gizabanakoaren portaerak berak ere kutsa dezakeela interes orokor hori. Neoliberalak argi utzi dute, maila honetan ere, kudeaketa publikoan zein ekonomia sozialeko enpresa edo erakundeetan, hutsegiteak eta akatsak guztiz posibleak direla. Arrazoiketa neoliberalaren zati honek hauxe planteatzen du: arazo ekonomiko-sozialen soluzioa ez dela pentsatzen zen bezain sinplea.

Dena dela, Estatuak eta ekonomia sozialeko erakundeek interes orokorraren monopoliorik ez izateak, ez du esan nahi merkatuko indarrek hartzen dutela eskubidea monopolio hori. Alde bakarreko ikuspegi erosoak utzi eta konplexutasuna aintzakotzat hartzea eskatzen du horrek.

Baina ikuspegi neoliberalaren oinarri antropologikoa, hau da, portaera arrazionala egoismo hutsarekin identifikatzen duena erabat, ezin daiteke onartu, eta kritika gogorra merezi du. Alde batetik, baieztapen horrek ez duelako oinarri enpirikorik, eta beste alde batetik, kultura ekonomiko, publiko edo soziala suntsitzera datorelako.

Ekonomia publikoa oso presente dago munduko herrialde guztietan, erregimen politikoa edozein izanda ere. Berak bakarrik Barne Produktu Gordinaren %25-%50 errepresentatzen du, herrialdeen arabera, eta horri, enpresa publikoak gehitu behar zaizkio; eta pribatizatzeko-prozesuek azken urteotan bultzada handia ezagutu duten arren, oraindik ere sektore publikoko enpresek errealitate ekonomiko inportantea osatzen dute. Izan ere, nekazaritza alde batera utzita, Europako Batasuneko jarduerak ekonomikoaren %10a baino gehiago suposatzen dute. Horrez gain, kontuan izan behar da ugari direla sektore publikoaren gutxiengo partizipazioa duten enpresak.

Bestalde, tradizio frantsesari jarraituz, *ekonomia soziala* izenaz ezagutzen den sektoreak —kooperatibak, mutualitateak eta elkarteak biltzen dituenak— herrialde askotan garrantzizko pisua izatea lortu du. Europako Batasuneko hamabost herrialdetan zazpi milioi inguru pertsonari eman bide dio; horrek esan nahi du alokairupeko enpleguaren %5,5 inguru errepresentatzen duela.

1.2.5. Ikuspegi konplexuago baten bila

Ikuspegi neoliberalarentzat, merkatuen zenbait hutsegite (monopolio naturala, kanpo-ondorioak, ondasun publikoak...) alde batera utziz gero, merkatu libreetan dagoen lehiak segurtatzen du, berak bakarrik, berez, eta alde guztietan, interes indibidualen eta interes orokorraren arteko lotura hertsia eta berehalakoa. Botere desberdintasunik eta instituziorik gabeko mundu honetan espazio sozioekonomikoa eremu garden eta neutro moduan agertzen da, momentu guztietan autorregulatzeko gaitasuna duen merkatu baten gidaritzapean.

Baina errealitate sozioekonomiko konkretuak begiratzuz gero, mundu askoz konplexuagoa agertzen zaigu. Eta mundu horretan gatazkak, botereak eta balioek berebiziko lekua hartzen dute. Merkatuek egitura instituzional konkretua dute atzean, batzuen mesedetan eta beste batzuen kaltetan. Eta komunitate bateko jendearentzat interes orokorra kontuan izateak leku inportantea hartzen du, nahiz eta ez oso zehaztua².

2. Mozkin pribatuak maximizatzearen helburuak ondo zehaztutako portaera ekonomikoetara eramaten gaitu; interes orokorra bilatzeak, ordea, zehaztu gabeko portaeretara garamatza sarri askotan.

Pentsamendu neoliberalak errealitatearen alde bakar bat (gizabanako berekoi-kalkulatzailer hutsa) kontuan izanik egiten ditu bere teorizazioak, baina zientzia kognitiboen azken aurkikuntzen arabera, pertsonengan etengabe daude presente interesa eta moralak. Gizabanakoak badaki baliabideak erabiltzen bere helburuak lortzeko, baina bere jardueran emozioak eta balioak ere ageri dira. Politikariek, esate baterako, hauteskunde-interesak dituzte, ezin daiteke uka, baina euren portaera aztertuz, beste betebeharrak batzuen ardura ere hartzen dutela ageri da.

Premisa ultraliberalek kontrakoa dioten arren, badirudi gizabanakoek ez dituztela gizartearekiko harremanak “ni-haiek” erako aurkako dialektika sinplistan oinarritzen. Gizabanakoaren arrazionaltasunean, komunitatearen —edo zenbait komunitateren— kide sentitzea ere sartzen da; komunitate horiekin balioak eta helburu kolektiboak konpartitzen ditu, eta solidario sentitzen da. Gizartean “solidaritate-perimetroak” aurkitzen dira (Monnier eta Thiry 1997, 21). Perimetro edo eraztun horiek familiatik hasi eta nazioarte mailaraino doaz, enpresatik, sindikatutik, elkartetik, etab.

Gizabanakoaren jardueran motibazio posible eta konplexu ugariak parte har dezaketela kontsideratzeak ez du esan nahi eredu utilitarista alde batera utzi eta gizabanakoaren irudi moralizatzailearen bat onartu behar denik. Alde bakarreko ereduak ezin dute azaldu gizabanakoaren portaeraren konplexutasuna. Egin beharrekoa beste hau izango litzateke: gizabanakoaren portaerak agertzen duen dibertsitatea zientifikoki aztertu, eta ahalik eta ondorio gehien atera, ekonomia eta gizartea era egokienean antolatu ahal izateko.

1.2.6. Egitura instituzionalaren garrantzia

Langabeziaren arazoak eta ongizate-estatutik ongizate-gizartera igarotzeak aparteko garrantzia hartu dute merkatu-ekonomia modernoetan, ezin izan baitaie konponbide egokia eman merkatuaren indar autorregulatzailea erabiliz, ez eta ekonomia mistoko politika makroekonomiko tradizionalari jarraituz ere.

Giza beharrizanak ugariak izan arren, eta jarduera produktiboa beharrian horiek asetzera zuzendua egon arren, merkatu-ekonomietan lan-eskaintzaren zati batek ez du jarduera produktiboan aritzeko aukerarik aurkitzen. Esan daiteke nahigabeko desenplegua dela, askogatik, kostu handiena suposatzen duen merkatu-hutsegitea.

Hutsegite horren aurrean, azalpen makroekonomikoek adierazitako kausak (eskariaren gutxiegi maila, alokairu errealek behera egiteko aurkezten duten zurruntasuna, lan-merkatuaren malgutasunik eza) ez dira nahikoa gure gizarteetan metatzen den desenplegu guztia azaltzeko. Horrek, azalpenak beste nonbait aurkitzera eramaten gaitu, eta, badirudi, gure ekonomietako arazo larrienen (langabezia euren artean) azpian dauden faktore inportanteenak ez direla makroekonomikoak,

gizartearen egitura instituzionalari loturikoak baizik³. Horrek, zientzia ekonomikoari gizarte osoaren onerako izango diren aldaketa instituzionalak proposatzea eskatzen dio.

1.3. PARADIGMA BERRIA

1.3.1. *Inperialismo ekonomikoa*

Praktika zientifiko normala izan da, beti, zientzia batek beste zientzia bateko edo batzuetako metaforak onartzea eta erabiltzea⁴, baina ez diziplina bateko zientzialariak beste diziplina batzuetako eremuetara sartzea euren metodoarekin, orain ekonomialariak egiten ari diren bezala. *Inperialismo ekonomikoa* izenez ezagutzen den fenomeno hori dela eta, gauza bitxia gertatzen ari da ekonomiaren munduan gaur egun. Paradigma ekonomiko neoklasikoa beste esparru batzuk hartuz doa, hots, bere metodoa (aukera arrazionalen metodoa, funtsean) beste zientzia batzuen eremuetara aplikatuz doa, bere barnean izugarritzko arazoak dituenen. Oso harro agertzen da beste diziplina sozial batzuen aurrean, bere metodoaren nagusitasuna aldarrikatuz, bere baitan adostasunik ez dagoenean.

1.3.2. *Kritikak paradigma neoklasikoari*

Gaur egun zientzia ekonomikoan nagusia edo ofiziala den paradigmatik ez ditu aintzakotzat hartzen ekonomia sozialaren praktikak planteatzen dituen balioak, portaerak eta gizarte-aldaketa nahiak. Baina, horrez gain, paradigma horrek huts egiten du errealitate ekonomikoaren hainbat eta hainbat aspektu interesgarri eta larri azaltzerakoan.

Eredu neoklasikoetan, gizabanakoaren portaera da gizarteko analisi ekonomikoaren ardatza, gizabanakoaren integrazio kuantitatibo soila besterik ez baita gizartea eredu horientzat. Modu horretan, gizabanakoa irabazi pertsonalaren bila ari denean, bere irizpide pertsonal hutsa kontuan izanik, gizarte osoaren ongizaterako ekarpena egiten ari da. Paradigma horren ikuspuntutik, egoismo pertsonala ondasun soziala bilakatzen da, eta mozkin pribatua lortzea da gizartearen benetako motorea (Palazuelos 2000).

Horregatik, paradigma neoklasikoaren ibilbidea eta emaitzak ikusita, gero eta ahots gehiago entzuten da, eta esparru ezberdinetatik, paradigma berri baten beharrianaz mintzatzen. Autore ugari adierazi dute euren desadostasuna paradigma

3. Tesi hori izan da historian zehar eskola instituzionalistaren ardatza.

4. Peirce-ren ustez, beste diziplina batzuetako metaforak erabiltzea indar inportanteenatarikoa da zientzia bat garatzeko. Darwin-ek biologia Malthus-en eta ekonomialarien metodoetara egokitu zuen, Wundt-ek fisiologiaren metodoak egokitu zituen psikologiara, Cournot-ek desbiazioen kalkulua egokitu zuen ekonomia politikora, etab.

ortodoxoarekin, eta, horrekin batera, ekonomia beste modu batera aztertzeke nahia⁵.

Baina paradigma berri bat burutzea ez da goizetik gauera egiten den lana. Hodgson-ek (1995, 12) dioen bezala, paradigma neoklasikoa, gaur ezagutzen dugun forman, laurogeita hamar urtez —1860tik 1950 arte— hamabi bat aparteko bururen ahaleginen ondorioz sortu da. Kontuan hartu behar da, beraz, zientzia ekonomiko berri bat eraikitzea izugarritzeko lana dela, eta, urte luzez, jende askoren parte-hartzea eta era guztietako ekarpenak direla beharrezko.

1.3.3. Paradigma instituzionalista

Paradigma heterodoxoen artean badago bat (Instituzionalismoa) ekonomia sozialaren ildo beretik doana. Instituzionalismoaren planteamenduak bat datoz ekonomia sozialaren balio, printzipio eta praktikekin: demokraziaren, elkartasunaren eta berdintasuneko gizarte baten aldeko apustua eraldaketa sozialen (aldaketa instituzionalen) bidez. Instituzionalismoak, ekonomia sozialak egiten duen eran, gizabanakoak izaki arrazional, zuhur eta kritikotzat hartzen ditu; beraz, egoerak aldatzeko gai direla kontsideratzen du.

Instituzionalismoa XX. mendearen hasieran Ipar Amerikan sortzen den pentsamendu ekonomiko soziala da, Veblen, Commons eta Mitchell-en lanen ondorioz. Gerorantz korrante horren ordezkari esanguratsuenak Ayres, Myrdal eta Galbraith izan dira, eta azken hamarkadetan ikuspegi instituzionalista-eboluzionistan oinarrituriko ekarpenak gero eta gehiago dira, hala Estatu Batuetan nola Europan. Paradigma hori marxismoaren eta keynesianismoaren ikuspegi ugarirekin bat dator, baina ez du onartzen marxismoak aldarrikatzen duen determinismoa; bestalde, keynesianismoak baino ikuspegi integralagoa du gizartearen antolakuntzarako.

Waller-ek (1988, 667) honela definitzen du instituzionalismoa: «sistema ekonomiko baten funtzionamenduaren deskribapen zehatza egiten duen analisi kritikoa; sistema hori egitura eta praktika demokratikoago eta parte-hartzaileagoetara bultzatzea da bere helburua». Ikusten denez, definizio horrek ekonomia sozialaren kezka erabat biltzen ditu.

Instituzionalismoaren ezaugarri funtsezkoenak hauek izango liriateke: (i) Paradigma neoklasikoarekin mantentzen duen antagonismoa; hau da, erabateko desadostasuna paradigma neoklasikoak erabiltzen dituen hipotesiekin, burututako ikerketa anitzen hutsaltasunarekin eta paradigma horretatik eratortzen diren inplikazio

5. Bide horretan dira “Kansas City-ko Proposamena” moduko aldarrikapenak. Proposamen hori 2001eko ekainean Missouri-ko Unibertsitatean bildu ziren hogeita bi herrialdetako ikertzaile, irakasle eta ikasleek eman zuten argitara. Dokumentu horretan agertzen diren kezka azken urteotan munduko beste leku batzuetan adierazitakoan segida dira, hala nola, Erresuma Batuan (“Cambridgeko Mugimendua”), Frantzia (“Mugimendu Ekonomiko Postautista”) eta beste herrialde batzuetan.

politikoeekin. (ii) Parametro neoliberalen bidez eraturako *statu quo*ari oposizioa. (iii) Sustrai intelektualak pragmatismoan ditu (Peirce, James eta John Dewey). Hirurogeiko hamarkadatik aurrera korronte hori Estatu Batuetan berrindartzen hasi zenean, ez zuen marxismora jo, ez eta Europan izandako bertsioetara ere; horren ordez, euren marko intelektuala Estatu Batuetako filosofia pragmatikoan eta Veblen-en ekarpenetan oinarritu zuten. (iv) Eraldaketa ekonomiko eta sozial aurrerakoien aldeko bokazio eta konpromisoa.

Instituzionalismoak paradigma berri eta alternatibo bat sortzeko egin ditzakeen ekarpenak hainbat esparrutara hedatzen dira. Ekonomia sozialarekin lotura gehien agertzen duten hiru alderditara mugatuko gara lan honetan: (i) Ekonomia zientzia moral bezala definitzea. (ii) Ekonomia arrazionalitate instituzionalaren inguruan eraikitzea. (iii) Ekonomiaren izaera politikoa lehen mailan jartzea.

1.3.4. Ekonomia, zientzia morala

Veblen-ek balio aurrerakoi eta balio atzerakoien artean ezarritako bereizketan datza eraikin instituzionalista osoaren abiapuntua⁶. Balio aurrerakoiek arazo ekonomikoen soluzioa gizartearen gehiengoaren mesedetan gerta dadin laguntzen duten bitartean, balio atzerakoien helburua talde batzuen boterea, estatusa eta pribilegioak mantentzea da.

Bereizketa hori Veblenek era deskriptiboan planteatu bazuen ere, denborarekin, izaera normatiboa hartuz joan da⁷ eta instituzionalismoak aldarrikatutako edozein balio-irizpideren oinarri bihurtu da. Horrela, instituzionalismoak, zientzia ekonomikoari, inoiz galdu behar ez zuen izaera morala berrezarri dio. Errealitate ekonomiko-sozialaren azterketa aurretiaz zehaztutako balioetan oinarrituta egiten du, hau da, giza idealen markoaren barruan. Zientzia sozial desinteresaturik ezin daiteke izan. Balioek gidatzen dute azterketa, galderak plantearaziz eta arrazonomendua bideratuz (Myrdal 1980).

Instituzionalismoarentzat, balio-judizioak ezinbestekoak dira ikerkuntza sozialean, eta argi eta garbi zehaztuta agertu behar dute. Horrez gain, azterketa kritikoa- ren galbahetik pasa behar dute; balio-judizioak ezin dira era arbitrarioan aukeratu; aitzitik, euren koherentzia, esangura, iraunkortasuna, onarpen sozial maila eta bideragarritasuna zehaztu eta frogatu behar dira (Myrdal 1980).

Uste oso hedatua da zientzia ekonomikoan proposizio normatiboan azterketa arrazoien bidez egitea ezinezkoa dela. Neoklasikoen ustez, proposizio zientifikoak soilik aztertu daitezke arrazoia erabiliz, baina inoiz ez helburuak edo balioak,

6. Balioen arteko dikotomia hori, autore instituzionalistetan, era honetara ere agertzen da: balio instrumentalak/balio ez instrumentalak edo balio teknologikoak/balio zeremonialak. Testuko erabilera Paul D. Bush-ena da.

7. Batez ere Marc Tool-en lanen ondorioz.

horiei izaera arbitrarioa suposatzen baitzaie. Ezin daiteke ezer arrazionala esan balioei buruz, arrazoiaren eremutik at geratzen baitira. Baina paradigma neoklasikotik kanpo adierazten dena beste hau da: balioei buruzko eztabaidak argudioetan oinarritzen dira, eta argudioak kritikatu eta ebaluatu egin daitezke euren sendotasun-maila kontuan izanik. Balioei buruz gauza asko esan daiteke arrazoiaren eremutik irten gabe (Ovejero 1994).

Ekonomiak gizarte osoaren zerbitzurako eraiki behar den zientzia soziala izan behar duela uste du instituzionalismoak; ondasun eta zerbitzuen fluxuan egon daitezkeen arazoak identifikatu behar ditu eta bide egokiak proposatu, fluxu hori gizarte osoaren mesedetan gerta dadin.

Ekonomiak alternatibak eskaini behar ditu planteatutako arazoak konpondu ahal izateko. Zientzia horrek jende errearen beharrezanaz aztertu behar ditu, eta ez merkatu abstraktuenak edo kapital handiarenak. Robbins-en ustez, zientzia ekonomikoaren eginbeharra baliabide urriak helburu alternatiboetara egokitzea bazen, instituzionalismoak aldatu egiten du ikerketaren ardatza: inportantea, orain, arazoak eta gatazkak identifikatzea da, eta horiei soluzioa eskaintzeko egitura instituzionalean aldaketak proposatzea.

Instituzionalismoarentzat merkatua ez da zerbait “naturala”, nahi eta nahi ez ona dena eta *per se* onartu behar dena. Merkatu-ekonomia merkatu ugazurik osaturik dago, eta bakoitzaren funtzionamendua aztertu behar da; merkatu horiek eraikuntza sozial konkretuak dira, eta botere-erlazio konkretuen isla; beraz, gizarteari eskaintzeko emaitzen arabera ebaluatu behar dira.

Ekonomialari neoklasikoen iritziz, gure garaiko instituzio garrantzitsuena merkatua da, baina instituzionalisten ustez, benetako jokoak ez da merkatuan gertatzen. Indar errealek merkatuen atzean daude, nolako elkartrukeak egin ahal izango diren eta noren mesedetan burutuko diren erabakiz. Instituzionalismoaren ikuspuntutik, merkatuek aurretiaz erabakitako joko-arauak islatzen dituzte, besterik ez.

1.3.5. Arrazionalitate instituzionala

*Homo economicus*aren kontzeptiotik eratorritako merkatuko arrazionaltasuna albo batera utziz, instituzionalismoak arrazionalitate instituzionalaren inguruan eraikitzen du bere diskurtsoa. Gizabanakoaren portaera ezin daiteke ulertu testuinguru instituzionala kontuan hartu gabe: testuinguru horrek ezartzen dizkio mugak eta eskaintzen dizkio ahalbideak. Horrek hauexa esan nahi du: alde batetik, gizarteko egitura instituzionalak (legeak, arauak, populazioaren jarrerak, ohiturak, etab.) izan behar duela analisi ekonomikoaren ardatza, eta ez sistemaren “inperfekzioetat” hartzen den zerbait; bestetik, edozein arazoren (langabezia, desberdintasunak, lan-kontratu bidegabeak, prezio-igoerak, ezegonkortasuna...) sustraiak gizarteko egitura instituzionalean aurkitu behar direla; eta azkenik, errentak, boterea eta estatusa ere instituzioen bidez eskuratzen direla.

Instituzionalismoaren hurbilketa metodologikoa ez da oinarritzen *a priori* ezarritako ezein egiatan, ez eta ezein motatako determinismotan. Hurbilketa kausala da, hau da, gizarteko egitura instituzionalean gertatzen diren lotura kausalak aurkitzea da bere helburua. Eta hurbilketa horrek ez du izaera mekanizista, eboluzionista baizik.

1.3.6. Zientzia ekonomikoaren izaera politikoa

Instituzionalismoaren ikuspuntutik, zientzia ekonomikoak tresna izan behar du aldaketa instituzionalen bidez aldaketa sozial aurrerakoiak bultzatzeko. Aldaketa sozialerako funtsezko elementua, gizakiek euren esperientziari buruz era kritikoan pentsatzeko duten gaitasuna dela uste dute instituzionalistek. «Hau izan da *statu quoa* aldatzeko elementu oinarritzkoena historian zehar» (Tool 1986, 7).

Pentsamendu kritikoaren bidez herritarrak euren eskubideen alde saiatzen dira. Gizarteari buruzko kritika abstraktuak baino gehiago, eskubide konkretuen aldeko borrorak dira mugimendu instituzionalistaren oinarria (Dugger 1989). Zientzia ekonomikoak giza egoeraren hobekuntzarako ekarpenak egin nahi baditu, gizabanakoen eskubideak lehen mailan jarri behar ditu, eta horiei buruzko eztabaida irekia sustatu behar du: enplegu-eskubidea, diru-sarrera duin baterako eskubidea, etxebizitzarako eskubidea, kalitatezko ingurumenerako eskubidea, etab.

Ekonomiaren kontzepzio horrek aldaketa sozial aurrerakoiak eragingo dituzten politikak sustatzea suposatzen du, eta ez gutxi batzuen mesedetan *statu quoa* indartuko dutenak. Izan ere ezberdintasun sakonena, instituzionalisten eta neoklasiko-neoliberalen artean, ez da lehenengoen instituzio kontzeptua darabilteela analisitate moduan⁸, baizik eta antolakuntza sozioekonomikoari dagokionez, batzuek eta besteek duten ikuspegi ezberdina zientzia ekonomikoaren egitekoaz: gizartearen gehiengoaren alde izango diren aldaketa sozialak bultzatzea batzuentzat, eta *statu quoa* berrindartzea besteentzat.

Ikuspegi neoliberalak bizitza sozial osoa antolatzeko duen irizpide bakarra merkatu-irizpidea da. Baina instituzionalisten ustez, merkatuko arrazionaltasunak beti egon behar du arrazionalitate politiko demokratikoaren mende, hau da, gehien-
goak adierazitako borondate sozialaren mende.

Ekonomia sozialak egiten duen bezalaxe, instituzionalismoak ere lehen mailan jartzen du demokraziaren kontzeptua. Instituzionalismoak bere kausatzat hartu du lanean demokrazia ekonomikoa eta esparru politikoan demokrazia parte-hartzailea sustatzea (Dugger 1989). Demokrazia ez da ulertzen botere ekonomikoaren zerbitzuan dagoen elite politikoei egiten zaien botere-delegazio moduan, baizik eta pertsonen euren duintasuna eta boterea adierazteko duten bide bezala.

8. Ekonomia Instituzional Berriak ere (hipotesi neoklasikoetan oinarrituta) instituzioak erabiltzen ditu unitate-analisi bezala.

Dena den, aldaketa sozialak oztopatzen dituzten indarrak ez datoz soilik botere taldeek euren pribilegiozko posizioak mantentzeko eragindako presiotik, baizik eta baita jendeak oso barneratuta dituen pentsatzeko eta portatzeko joeretatik ere; joera horien bidez, jendea prest agertzen da mendekotasunean, hierarkian edo pribilegioetan oinarritutako harremanak onartzeko. Arrazoiz sartu dute kooperatibek hezkuntza euren printzipioen artean, bazkideak lankidetzaren, demokraziaren eta erantzukizunaren balioetan hezteko.

Estatuaren egitekoari buruz, instituzioanalistek onartzen dute gizarte kapitalistetan Estatuaren funtsezko zeregina kapitalaren metaketarako baldintza egokienak bermatzea dela; hala ere, aldaketa sozial aurrerakoia bultzatzeko askatasun nahikoa baduela uste dute. Beraz, Estatuak ez du espazio ekonomikotik at egon behar (neoliberalak dioten bezala) eta ez da soilik desberdintasunak leuntzeko erabili behar (keynesianismoarekin bezala); aitzitik, rol aktiboa jokatu behar du egitura instituzionala gehiengo sozialaren interesetara egokitzeko.

1.4. AZKEN GOGOETA

Ikerketa enpirikoek (Barea eta Monzón 1992) agerian jartzen dute kooperatibek aberastasuna sortzen dutela eta errenta eraginkortasunez banatzen dutela, enpresa tradizionalak baino enplegu egonkor gehiago sortzen dutela, langileen birziklapenez arduratzen direla, eta partaidetzaren eta erantzukizunaren kultura —ezinbestekoak gaur egun enpresa-jardunean— sortzen dutela.

Ekonomia sozialak mundu guztian du ezarpena; lorpen handiak izan ditu bere ibilbidean; zentzuzko bidea eskaintzen du gizartea antolatzeko; historia du, baita oraina ere, eta, batez ere, badu etorkizuna. Baina, hala ere, ekonomia mota hau ez da existitzen zientzia ekonomiko ortodoxoarentzat. Ikuspegi horren jarraitzaileen ustez, ekonomia sozialeko partaideen portaera ez da “egokia”, hau da, ez da izan beharko lukeen bezain berekoa eta kalkulatzailea. Ekonomia sozialeko enpresen helburu nagusia ez da ahalik eta irabazi gehien lortzea, baizik eta printzipio batzuei jarraituz jardutea, eta lana adostutako balio batzuen inguruan antolatzea. Ekonomia ofizialak ezin du hori bere baitan integratu.

Ekonomia ortodoxoak ez du ikusten merkatua gizarteak bere helburuak lortzeko erabiltzen duen bitarteko edo tresna moduan. Ikuspegi horren jarraitzaileen ustez, merkatua da gizartearen lorpen handiena, eta antolakuntza sozioekonomiko guztia horretara menderatu behar da. Ondorioz, zientzia ekonomikoa ez da gizarte osoaren mesederako bide egokienak proposatzen dituen zientzia, merkatua defendatzen duena baino. Pertsonen portaera, ez arlo ekonomikoan soilik, baizik eta baita bizitzako beste arloetan ere, kalkulu egoista hutsak bideratzen duela uste duen paradigma batek ezin du gizarte bidezkoago eta solidarioago baten aldeko proposamenik egin.

Zientzia ekonomikoak paradigma berri baten beharrezana du, errealitate ekonomikoa beste parametro batzuetatik abiatuta aztertu ahal izateko. Paradigma horrek aztergai izan behar ditu, eta ez aldagai exogenotzat hartu, aspektu historiko-instituzionalak (jarduera ekonomikoan hain garrantzi handia dutenak) eta horien ondorioz gizartean sortutako botere-erlazioak eta gatazkak.

Horrez gain, paradigma berriak gizartearen antolaketa ekonomiko-sozial alternatibo eta bidezkoago baterako irizpideak eskaini behar ditu. Alternatiba horrek gizabanakoaren eta gizartearen beharrezanetan erroturik egon beharko luke. Era demokratikoan adierazitako borondate kolektiboa izan beharko litzateke irizpide nagusia; inoiz ez, merkatu librearen izenean, gizarteko sektore boteretsuenen interes pribatua.

Interes pribatuan oinarritutako ekonomiaren funtzionamenduak arau argi eta zehatzak dituen arren, demokrazia parte-hartzailean, autogestioan eta elkartasunean oinarritutakoak, sarritan, ez du izango portaera egokiena zein den adieraziko dion irizpide zehatzik. Kontraesanak agertu ahala, irtenbideak aurkitu beharko ditu, eta, horrela, bidea eginez joan. Horretan datza bere zailtasuna, baina baita bere handitasuna ere.

Gizartea antolatzeko beste bide batzuk ere posible direla esatera datoz instituzionalismoa eta ekonomia soziala. Egoismoak, kapitalaren nagusigoak eta desberdintasun sozial iraingarriak ez dutela zertan izan behar antolakuntza sozialaren ardatzak. Ekonomia instituzionalistaren ikuspuntutik, ekonomia sozialaren praktikak frogatzen du jarduera ekonomikoa demokrazian, partaidetzan eta elkartasunean oinarri daitekeela.

BIBLIOGRAFIA

- Barea, J. eta Monzón, J. L. (1992): *Libro blanco de la economía social en España*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madril.
- Dugger, William M. (1989): "Introduction" in W. M. Dugger (arg.): *Radical Institutionalism. Contemporary Voices*, Greenwood Press, Connecticut.
- Fernández Steinko, A. (2001): "Boceto para una espiral democratizadora de la economía, la sociedad, la empresa..." in A. Fernández Steinko eta D. Lacalle, *Sobre la democracia económica. La democracia económica en la sociedad*, I, El Viejo Topo-FIM, Madril.
- Guerrero, D. (2000): "Globalización, sociedad postindustrial y crecimiento económico a largo plazo" in J. Arriola eta D. Guerrero (arg.), *La nueva economía política de la globalización*, Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua, Bilbo.
- Jeantet, T. (2000): *La economía social europea o la tentación de la democracia en todas las cosas*, CIRIEC, Valentzia.

- Mendizabal, A. (1999): “Organización del trabajo y economía social” in GEZKI, *Estudios sobre economía social y derecho cooperativo*, Marcial Pons, Madril.
- Monnier, L. eta Thiry, B. (1997): “Arquitectura y dinámica del interés general” in L. Monnier eta B. Thiry, *Cambios estructurales e interés general. ¿Hacia nuevos paradigmas para la economía pública, social y cooperativa?*, CIRIEC, Valentzia.
- Monzón Campos, J. L. (1997): “Las contribuciones de la economía social al interés general” in L. Monnier eta B. Thiry, *Cambios estructurales e interés general. ¿Hacia nuevos paradigmas para la economía pública, social y cooperativa?*, CIRIEC, Valentzia.
- Myrdal, G. (1980): *Contra la corriente. Ensayos críticos sobre economía*, Ariel, Bartzelona.
- Ovejero, F. (1994): *Mercado, ética y economía*, Icaria/Fuhem, Bartzelona.
- Palazuelos, E. (2000): *Contenido y método de la economía. El análisis de la economía mundial*, Akal, Madril.
- Tool, M. R. (1986): *Essays in Social Value Theory: A Neoinstitutionalist Contribution*, M. E. Sharpe, London.
- Waller, W. T. (1988): “Radical Institutionalism: Methodological Aspects of the Radical Tradition”, *Journal of Economic Issues* (iraila), 667-674.

2. Autoeraketa kokatzen

Jon Sarasua eta Ainara Udaondo (MU)

2.1. AUTOERAKETA KONTZEPTUAZ

2.1.1. Kontzeptura hurbilketa

Dei diezaiogun *autonomia* pertsonen eta komunitateen jarduna kanpoko eragileen determinaziotik (heteronomia egoeretatik) askatzeari. Eragile arrotzek administratutako subjektua izan gabe, subjektu autonomoa bere ekinbidea administratzeko gai den pertsona edota komunitatea izango litzateke.

Autonomiaren definizio xume horretatik hurbilduko gara *autoeraketaren* adierara. *Autoeraketa*, guk erabili nahi dugun zentzuan, autonomiadun eraketa da, autonomiatik sortua eta autonomia sortzen duena. Pertsonen eta komunitateen autonomian oinarritutako eraketari deituko diogu, beraz, autoeraketa. Beste era batera esanda, autoeraketaz ari garenean, pertsonen *erabakimenean* (erabaki ahalmenean) oinarritutako *eraketa* (prozesua) edota *erakunde*a (prozesu horren emaitza eta eragile den sorkin kolektiboa) ditugu begi aurrean.

Autonomia, *erabakimen*, *eraketa* eta *erakunde* kontzeptuen bidez zedarritu dugu zertxobait autoeraketaren tokia: pertsonen eta komunitateen autonomian eta erabakimenean oinarritutako eraketa eta erakundeak.

Autonomia eta erabakimenari lotutako eraketa bezala ulertuta, autoeraketa kontzeptua dugu zabalena aurrizki bereko beste hainbat kontzepturen artean, eta hauek hartzen ditu bere baitan: eraketa horrek *autoarauketa* prozesuak barne hartzen ditu, *autoantolaketatik* abiatzen da, *autokudeaketa* eskatzen du etengabe, *autogobernu* edo *autodeterminazio* pertsonal eta kolektiboa du ipar.

2.1.2. Continuum izaera eta gamak

Horrela definitutako autoeraketa, errealitatean *continuum* bat da. Erakundeen autoeraketa maila grisen eskala bat da. Erakunde autoeratutzat jo litekeen idealeranzko hurbiltze edo urruntzeaz mintzatu beharko genuke, beraz, baieztapenezko eta ukaziozko sailkapen zurrunik egin gabe.

Hala ere, *continuum* izaera hori aitortzeak autoeraketa edonola erabiltzera lerra gaitzake, kontzeptuaren pisua eta zehaztasuna lorrinzeraino (desbirtuatzeraino). Izan ere, neurri batean, ia edozerk aldarrika dezake izaera autoeratua. Maila mikroan ulerturik, edozein gizarte-sistemak neurriren batean erabil lezakeen antolatze-formula bat dela uler liteke. Baina, esparruren bateko autonomia-mailaren bat duen edozeri autoeraketa deitzen badiogu, kontzeptuak bere indarra galduko du, errealitate desberdin eta eraldatzaileak izendatzeko.

Izan ere, autoeraketa zenbateraino da maila mikroan uler eta aplika daitekeen antolatze-formula bat, edozein gizarte-sistemak neurri batean edo bestean bultza lezakeena (egungo sistema kapitalistak, adibidez)? Eta zenbateraino da maila mikrotik makroraino doan eredu bat, gizarte-egitasmo oso bat? Modu zakarragoan adibide bat jarrita: kapitalismoaren tresna bat da, ala kapitalismoaren alternatiba bat? Hemen, grisen eskalatik haratago, koloreetara pasatzen gara: autoeraketa horren ipar eta aldaketa asmoetan dauden uhin desberdinetara.

Zedarritu egin behar dira autoeraketaren funtsa, eskakizunak, mailak eta —baldin badu— norakoa edo iparra, bere *continuum*-izaera aitorturik ere. Grisen eskala eta koloreak konbinatu behar, horretarako.

Kolore-gamaren muturrik gorrienean (edo infragorrian, oraindik?), autoeraketa paradigma oso bezala ulertuko genuke: maila txikiko antolaketatik hasirik gizarte-proiekturainoko eredu. Pertsona eta komunitateen erabakimenean oinarriturik, gizarte-bizitzako eremu guztiak (hezkuntza, politika, ekonomia, gizarte-mugimenduak, kultura) erabakimen autonomoaren hariz lotzen dituen paradigma zabala.

2.1.3. Autoeraketa ekonomikoaz

Lausoki bada ere, kontzeptua modu horretan zedarriturik, autoeraketa ekonomikoan jarri nahi genuke lan honetako arreta. Enpresez edo erakunde ekonomikoek ari gara, beraz.

Gizarte-ekonomia deitzen zaion esparruan kokatu beharko genuke, hasteko. Gizarte-ekonomia, batetik, barrura begira antolatzeko modu bat da, eta, bestetik, kanpora begira merkatuan eta gizartean jokatzeko modu bat. Antolatzeko eta jokatzeke modu horietan, autoeraketaren grisen eskalarekin egiten dugu topo. Izan ere, gizarte-ekonomiaren baitan, gaur egun, oso autoeraketa gradu eta era desberdineko enpresak sartzen dira.

Har ditzagun aurreko atalean aipatu dugun *erabakimen* hori gauzatzeko hiru esparru: jabetzan parte hartzea, irabazietan parte hartzea eta kudeaketan parte hartzea. Parte hartzeko dimentsio desberdin horietan, gradu oso desberdineko enpresak daude ekonomia sozialean; langileei irabazietan parte-hartze mugatu bat ematen dieten ESOPetatik hasita, erabakimenaren hiru esparruotan gradu zorrotzak betetzen dituzten zenbait kooperatibataraino.

Bestetik, enpresen gizarte-jardunari eta eraldaketa-bokazioari dagokionez ere, aldeak handiak dira. Koloreen gamaz ari gara, hemen ere.

2.1.4. Gure arreta gunea

Guk, lan honetan egin nahi dugun gogoetarako, grisen eta koloreen eskalako gradurik altuenetan jarri nahi dugu arreta. Gizarte-ekonomiaren eta, horren barruan, kooperatibismoaren eskakizunik osoenetara hurbiltzen diren enpresez ariko gara: pertsona kapitalaren gainetik jarriz jabetza kolektibokoak direnak, kudeaketa gardena erabiliz partaideen erabakimenean oinarritzen direnak, errenta eta irabaziak modu orekatuan banatzen dituztenak, ondasun kolektiboa eta lanpostu berriak berariaz sortzen dituztenak, gizarte-kohesioa sortu eta elkartasun-ekintzak gauzatzeko dituztenak.

Zergatik egin dugu eskalako gradu garaietan arreta jartzeko hautua? *Continuum* guzti horretan, maila horiek iruditzen zaizkigulako egungo globalitatean potentzial eraldatzaile handiena dutenak. Eta irudipen horretatik, autoeraketa ekonomiko honen ekarpenak, gakoak eta mugak aztertu nahi ditugulako.

Zer esan grisen eskalan atzerago dauden edo autoeraketa *lighthagoa* duten enpresez? Batetik, horien ekarpenak eta mugak, kasu askotan, toki desberdinean kokatu beharko genituzke, eta dena neurri kontua denez, ez zaigu funtzionala iruditzen tamaina honetako lan batean etengabe maila desberdinak kontuan hartzen eta ñabartzen ibiltzea. Bestetik, ordea, pentsatzekoa da autoeraketa ekonomikoaren gradurik zorrotzenen ekarpen, paradoxa eta mugez egindako gogoeta asko baliagarriak izango direla, oro har, ekonomia sozialeko beste errealitateei begira ere.

Guztiak dira, egia esan, kontuan hartu beharrekoak, ezeri balioa kendu gabe. Izan ere, kapitulu honetan aurreratu ahala ikusiko da gure ikuspegi honek ematen dion garrantzia ekarpen mugatuetan egon litekeen hazi eraldatzaileari.

2.2. AUTOERAKETA EKONOMIKOAREN KOKAPENA EGUNGO GLOBALITATEAN

Autoeraketa ekonomikoa egungo globalitatean kokatzen hasita, lau kokagune edo kokamodu formulatu ditugu, elkarrekin lotura dutenak. 1) Erantzunen dibertsitatearen unean, 2) demokraziaren paradigma zabalean, 3) paradoxaren lurretan eta 4) autoeraketaren gizarte-proiektuaren norabidean ikusten dugu autoeraketa ekonomikoa. Aski kokapen konplexua, baina, gure ustez, dagoen errealitatean oin harturik norabide bat marka lezakeena.

2.2.1. Erantzunen dibertsitatearen unean

Egungo globalitatearen argazkiak badu hondoko irudi bat: pentsamendu *bakarraren* indartzea eta uniformizazioa. Uniformizazio horren aurrean, ez dirudi une historiko honen sistema alternatibo oso bat kontrajartzeko baldintzak daudenean. Giza duintasuna ipartzat duten sentsibilitateen intuizioa beste bat izan daiteke: dibertsitateari eustea, dibertsitatea garatzea.

Dibertsitatea garatzeko intuizio horrek hainbat aurpegi ditu: kultura eta hizkuntzen dibertsitatea, gizarte-mugimenduen dibertsitatea, antolakuntza-moduen dibertsitatea, ikuspegi eta planteamendu sozialen dibertsitatea... Gure lan honetan, arlo zehatz bat interesatzen zaigu: esperientzia sozio-ekonomikoen dibertsitatea. Esperientzia sozio-ekonomikoen arloa, jakina, beste guztiekin lotuta dago, eta garrantzi handiko tokia betetzen du.

Uniformetasunaren aurrean, dibertsitatea garatzeko intuizioaren hariari jarraiki, arlo sozio-ekonomikoan ere erantzunak behar dira, kapitalaren logikatik haratago gauzak beste era batera egin ote daitezkeen dioen galderari emandako erantzunak, erantzun askotarikoak, esperientziak. Alternatiba handi eta absoluturik ez, eta *alternatiben multifokalitatea* eskatzen du une historiko honek, eta hor kokatuko dugu autoeraketa ekonomikoa daukan egitekoa. Izan ere, une honetako gakoetako bat esperientzia propio eta askotarikoak bultzatzea izanik, bete-betean bat dator hori autoeraketa ekonomikoen izaerarekin.

Esperientzia sozio-ekonomikoen dibertsitate horrek baditu bi dimentsio globalitateari begira. Batetik, orain eta hemen ekarpen dira, errealitate, pertsona askoren garapenerako bide. Bestetik, *hazitoki* dira, erreserba. Zeren hazitoki? Etorkizuneko erantzunen hazitoki, bestelako antolaketa-moduen esperimentazio-gune, alternatiben ernamuinen erreserba. Ekonomia ulertzeko eran, besteekiko erlazioak eraikitzekeo eran eta gizarte-bizitza artikulatzeko eran, etorkizuneko erantzunen erreserba gisan duen potentziala azpimarratuko dugu, beraz, autoeraketa ekonomikoa.

Eredu propio autozentratuak

Metaketaren eta kapitalaren maximizazioaren logika orohartzaitetik irtenda, garapen-eredu berrien bilaketak aspektu kualitatiboak indartzea esan nahi du (logika pilatzaile-kuantitatibotik haratago), ekologikoki eta sozialki epe luzera oreka mantentzea ahalbidetzen duten ereduak landuz. Aurreko atalean esan dugun moduan, jardun multifokala edo polizentrikoa eskatzen du horrek. Esperientzien dibertsitatearen beste formulazio bat da esperientzia *propioena*. Erantzun propioen aniztasunak baitakar dibertsitatea.

Autoeraketa ekonomikoa definizioz dakar izaera propioa. Pertsonen erabakimen autonomoan oinarritzeak berarekin lotuta dakar txikitasunaren edo gertukotasunaren indartzea. Eraikuntza lokalean jartzen du indarra autoeraketak, behetik gorako eredu deszentralizatua sortzen du.

Txikitasunetik eta eraikuntza lokaletik abiatutako behetik-gorakotasun horren beste aurpegi bat da izaera *autozentratua*. Barnetik abiatuta eta barneko beharrei erantzunez jarduten dute erakunde autoeratuak. Komunitatea bera da erreferentzia-puntu nagusia, eta bere beharrek markatzen dute prozesua, ez hainbeste kanpotik ezarritako logikak eta interesek. Ondoren, ikusi beharko da barne-behar horiek nola lotzen diren beste komunitateen beharrekin, elkarlan eta interdependentzia klabeetan, elkartasunaren balioa gauzatzuz.

Eredu propio eta autozentratuen garapena, egungo globalitatean, botere eta merkatu logikek baztertutakoentzako irtenbide bat da, eta dateke. Esparru txiki eta lokalen indartze-bide bat.

Txikitasunaren eta esperientzien izaera autonomo eta propioaren azpimarratze horrek, hala ere, ez du albo batera uzten berauek sareetan elkartzeko eta trinkotzeko aukera eta, seguraski, beharra. Beste era batera esanda, autodependenziaren ideian oinarritzen da autoeraketa ekonomikoa, baina berau interdependentziaren ideiarekin osatuz: autodependentzia interdependentzian.

2.2.2. Demokraziaren paradigma zabalean

Gaur egun nagusi den demokraziaren adiera politiko-formaletik haratago, demokraziaren estadiorik sakon eta zabalenera jotzen badugu, hor bere berezko tokia aurkituko du autoeraketa ekonomikoa.

Bizi dugun demokraziaren estadioa ilustratzeko balio dezake ohartzeak, oro har, munduko biztanle gehienek beren Estatuko lehendakaria hautatzeko botu-eskubide formala badutela, baina ez dutela, adibidez, beren enpresako lehendakaria hautatzeko botu-eskubide formalik. Beste kontu bat da, jakina, Estatuko lehendakaria hautatzeko botu-eskubide formal horrek zer mediatizazio duen tartean, eta demokrazia errepresentatibo-formalaren mugak zein diren.

Jakina denez, botere-metaketa da egungo garapen-ereduaren gakoetako bat. Garapen bidezkoago eta epe luzera mantentzeko errazago batek boterea desmetatzea eskatzen du, deszentralizatzea, erabaki esparruak hurbiltzea. Demokrazia parte-hartzailean sakontzea, azken finean.

Demokraziaren paradigma zabalak hainbat esparru hartzen ditu bere baitan (politikoa, soziala, ekonomikoa), eta horietako bakoitzean eredu parte-hartzailerak hurbiltzea du ipar. Autoeraketa ekonomikoa hortxe kokatzen da: demokraziaren paradigma sakon eta zabala esparru ekonomikoan gauzatzeko ahalegin horretan. Bere baitan atxikirik dakar ekonomia-indarren deszentralizatzea, erabaki-esparruen gerturatzea, parte-hartzearen ideia, eta demokraziari lotutako beste hainbat prozeduraren praktika. Bere ekarpena, beraz, demokrazia politikoa indartzearen eta eraberritzearen edota gizarte zibila indartzearen norabide berean doa, eta norabide horretan ekarpen bereziak egiten ditu.

2.2.3. *Paradoxaren lurretan*

Zenbait autoreren ustetan, kapitalismoaren ezaugarri nagusia ez datza jabetza harremanetan, baizik eta beste dimentsio honetan: arrazionaltasun ekonomikoa mugarik gabe hedatzean. Historian arrazionaltasun horrek muga garrantzitsuak izan ditu, gizarte-bizitzaren antolamenduan bestelako arrazionaltasun edo giza logika erlijioso, kultural edo sozialak garrantzi handikoak izan baitira. Kapitalismoak arrazoi ekonomikoa arrazoi goren bihurtu du, edo are gehiago, gainerako logika oro arrazoi ekonomikoaren esparrura irensteko prozesua jarri du martxan.

Arrazionaltasun ekonomikoaren hedatze hazkorrak (lurralde guztietara, bizitzako alor guztietara) mila aurpegi ditu, eta horren aurrean bestelako logikei eusten edota sortzen saiatzea da garapen-eredu alternatiboen iparra, zenbaiten ustez, zibilizazio-aldaketaraino heltzen den paradigma-aldaketa aldarrikatuz. Lehia horretan nola kokatu autoeraketa ekonomikoaren ekarpena?

Autoeraketa ekonomikoaren ideia, eta bereziki autoeraketaren zenbait dimentsio (kudeaketan parte hartzea, irabazietan parte hartzea...) egungo kapitalismoan martxan den garapen-ereduaren baitako tresna izan daitezke, eta dira. Azken hamarkadetan, bereziki *kudeaketan parte hartzeari* dagokion dimentsioa bultzatu nahian ari dira mundu zabaleko enpresak. *Management* modernoak edo *enpresa-kultura berria* deiturikoak langileen autonomia eta erabaki-esparruak indartu nahi ditu, horrela berauen motibazioa handitu eta enpresaren irabaziak hobetzeko. Langileen inplikazio eta parte-hartzea enpresen lehiakortasunaren gako nagusietakoa da gaur egun, gertatutako aldaketa kultural eta teknologikoen eraginez. Inplikazioa bilatzeko behar horretatik abiatuta, autoeraketari dagozkion hainbat prozedura bereganatzen ari dira enpresa asko, kudeaketan nahiz irabazietan langileen parte-hartze aktiboa sustatuz.

Prozesu horrek badu irakurketa ilun bat. Goraxeago aipatu dugun arrazionaltasun ekonomikoaren gailentzearen ikuspegitik, hauxe dakar *enpresa-kultura berriak*: planteamendu ekonomizistak are gehiago hedatzea. Izan ere, garai batean langileen 'arimak', gogoak edo proiektu pertsonalak behintzat enpresaren arrazoi ekonomikotik at geratzen baziren (aurkakotasunez edo, gutxienez, mesfidantzaz, norbere mugak jarritz), orain, *management* modernoarekin, langileak bere egiten ditu enpresaren helburuak, gorpil horretan gogo-bihotzak integratuz. Eta hain justu autoeraketari lotutako mezu, dimentsio eta prozedurak dira horretarako tresna bezala enpresak darabiltzanak. Autoeraketaren prozedurak, beraz... kapitalismoari darion arrazionaltasunaren hedatzaile eraginkor. Autoeraketaren prozedurak, langileen gogoak enpresen errentagarritasun helburuen mendera kolonizatze bide. Autoeraketaren prozedurak, egungo garapen-eredu industrial produktibista eutsiezinen baitako lehiakortasun-faktore. Perbertsio sotila salatzen dute hemen hainbat ahotsek: giza balioak produktibitatearen zerbitzura jartzea.

Eta, haratago joanez, gauza askotan enpresa-kultura berriaren proposamenean aurreratuen dabilzan kooperatibak ez ote dira *balioak zerbitzura jartze* horretan puntako? Ez ote dute, azken finean, garapen-eredu eutsiezin horretatik tiratzen, arrazionaltasun ekonomikoa bere langile-bazkideengan sakonago txertatuz? Ez ote ditu langileak bihurtzen makinaria produktibistaren bultzatzaile konbentzituago, parte-hartzaileago eta *alaiagoak*?

Irakurketa ilunaren ondoan, irakurketa argitsuagoa. Eztabaida liteke enpresetan autoeraketaren prozedurak sartzearen kausa nagusia zein izan ote den: teknologien aurrerapena, kapitalaren irabaziak gehitzeko beharra ala jendearen kultura-maila hazkorra eta parte-hartzearen aldeko presioa. Edo guztiak nahasian. Kausak utziz, ondorioei begiratzen badiegu, horiek ere bide desberdin eta nahasiak har ditzaketela ohartuko gara. Batetik, irakurketa ilunean esan dugun moduan, produktibitatearen arrazionaltasunean txertatzen ditu langileen gogoak. Bestetik, ordea, pertsonen autonomia-esparru batzuk zabaltzen ditu, mugatuak eta produktibitatearen zerbitzura; baina hauxe pentsa liteke: esparru horiek zabaltzeak prozesu demokratikoen aldeko *birusak* sartzen dituela enpresa munduan. Enpresen izaera heteronomikoa eta ipar produktibista mantenduta ere, horren barruan zenbait mekanismo aldatzeak behar bada parte-hartzean atzeraezinezko konkistak ekar ditzake oharkabean. Edo atzeraezinezkoak ez badira ere, pentsa liteke gutxienez beren errealitatea aldatzeko elementuak sartzen dituela enpresen metabolismoan: erabakimen-esparru batzuk irekitzen ditu, jendearen parte-hartzearen esperientzia handitzen du, belaunaldi berrien itxaropen eta eskakizunetan eragiten du...

Potentzial eraldatzailea

Pentsamendu dialektiko eta konplexuan saiatu behar dugu paradoxa hori kudeatzeko. Autoeraketa ekonomikoaren prozeduren txanpon berean datoz, batetik, langileen gogoak produktibitatearen menara kolonizatzeke arriskua eta, bestetik, potentzial eraldatzailea.

Sartu berri dugun *potentzial* hitza da gai honen gakoetako bat. Kontzeptu horrek egoki adierazten du autoeraketa ekonomikoaren kokamodua, errealitate kapitalistaren baitan. Autoeraketaren prozedurek kapitalismoaren arrazionaltasun ekonomikoa indartzen dute, baina aldi berean beronetan eraldaketa funtsezkoak sortzeko potentziala dute. Potentzial hori bi mailatan jarriko dugu. Batetik, azkenaurreko paragrafoan esan dugun moduan, autoeraketaren prozedurek (prozedura solte eta ahuleneke ere) enpresaren metabolismoaren barrutik aldaketak sartzeko eta etorkizuneko alda-gogoak prestatzeko potentziala dute.

Bigarren maila sakonago batean, potentzial eraldatzailea handiagoa da planteamendu autoeratzaila maila desberdinetan artikulatzen bada. Alegia, antolatze-prozeduretatik haratago badoa, eta erabakimenaren dimentsio desberdinak biltzen baditu. Lanpostuko edo kudeaketa-mailako erabakimena jabetzaren erabakimen

politikoarekin uztartzen bada, jabetza errealerera hurbilduko da autoeraketa ekonomikoa. Eta jabetza errealerera hurbildutako autoeraketa ekonomikoa 2.1.2. atalean aipatu dugun autoeraketaren proiektu sozio-politiko zabalagora bideratzen bada, edo berau ipar hartuta jokatzen badu gizartean, orduan, norabide indartsuagoa har dezake bere potentzial eraldatzaileak.

Errazena egin dugu: *eraldatzaile* adjektiboa jarri diogu aipatzen ari garen potentzialari. Adjektibo horretan edozein adiera sar liteke, dena baitoa aldatzen eta indar guztiak baitira eraldatzaile, alde batera edo bestera. Giza (ber)duintasanaren ildotik gizartea sakonki eraldatzea aldarrikatzen duten indar asko sistema kapitalista gainditzeari buruz mintzo dira. Beste batzuek, sistema aldaketatik haratago, zibilizazio-berritzea aipatzen dute, mendebaldeko sustrai indoeuoparretatik sortutako zibilizazio industrialaren aurrean biziaren duintasunak eredu guztiz berria behar duelakoan.

Alde batetik edo bestetik, sakonago edo axialago, errealtate kapitalista globaletik haratago *beste mundu bat posible dela* dioten askotariko indarren artean kokatzen da autoeraketaren eraldaketa-norabidea. Eta kokapen horretan, bere-berea duen norabide-ildoak dakar. Hurrengo atalean ildo hori apur bat gehiago xehatzen saiatuko gara.

2.2.4. Autoeraketaren gizarte-proiektuaren norabidean

Autoeraketa ekonomikoa kokatzeko saioan pausorik ausartena dator ondoren: autoeraketaren gizarte-proiektu zabalagoan kokatzea, norabide horretan bere zentzua hartzen duen elementu moduan.

Lehen esan dugu autoeraketaren kolore-gamaren muturrik gorrienean —edo ohiko begiratuan ikusi ere egiten ez den frekuentzia infragorrian oraindik—, autoeraketa paradigma oso bezala ulertuko genukeela: maila txikiko antolaketatik hasirik gizarte-proiekturainoko ereduak. Gizarte-bizitzako eremu guztiak pertsona eta komunitateen erabakimen autonomoan oinarritu nahi dituen paradigma zabala. Ipar bat duke proiektu horrek: gizarte autoeratua(goa). Egitasmo sozio-politikoaz ari gara, *politiko* hitzaren zentzurik jatorrizkoenean.

Ipar aski lausoa da berau, egia esan. Gizarte autoeratuaren ideiak, iraganeko ideologietan izan duen presentzia gorabehera, gaur egun ez du berau sostengatzen duen errealtate politiko edo mugimendu egituraturik. Bestetik, ordea, begira diezaiegun globalizazio neoliberalaren aurka antolatzen ari diren esperientzia eta indar askotarikoei: beren praxian eta mezuetan autoeraketaren ideia modu desberdinetan agertzen da, sakonean dagoen intuizioa edota jaio gabe dagoen ernamuina bailitzan. *Ernamuin* diogu, esatekotan, oraingoz behintzat ez baita diskurtso izatera indarrez iristen.

Ipar horrek, bere lausoan, zentzu eta indar berezia eman diezaioke autoeraketa ekonomikoaren potentzial eraldatzaileari. Norabide bat ematen dio, eta hori ez da kontu hutsala: proiektu zabalago batean kokatzeak ematen duen norabidea indar-emailea baita, autoeraketa ekonomikoa etengabe biziberritzeko. Izan ere, autoeraketa ekonomikoak errealitate kapitalistan iraungo badu, eta are, izaera autoeratuan garatuko bada, *elikatze*-lan handia egin behar du. Praxi demokratikoak etengabeko hezkuntza-lana, motibazio-lana eta ikuspegi(bisio)-lana eskatzen baitu. Eta elikatze-lan horren bidea laburra da norabide-markorik gabe. Edo markoa baino gehiago, norabide-irekidurarik gabe. Gabezia horixe da, hain zuzen, gaur egungo lankidetzaren hezkuntzaren hutsuneetako bat.

Norabidea izateak, beraz, elikatze-lanerako arnasa eta ikuspegi-zabaltzea dakar. Besterik ere badakar, gainera. Autoeraketa ekonomikoko enpresen jarduna, bereziki beren gizarte-konpromisoa garatzerakoan, zentzu bati begira orientatzen du (*norabideratzen* du esango genuke, hitz itsusi batez, norabidearen funtzioa hobeto adierazteko). Azken finean, elikatzean duen funtzioaz gain, autoeraketaren proiektu sozio-politikoak intuizio lauso moduan izateak pistaren bat eman diezaioke autoeraketa ekonomikoko enpresa edo esperientzia bati: gizarte-konpromisoko ekin-tzak bideratzeko, gizarte zibileko sektore autoeratuekin aliantzak egiteko, koiuntura sozio-politiko jakinetan nola jokatu pentsatzeko, hazkuntza eta hedatze estrategiak handik edo hemendik bideratzeko. Hitz batean, ipar bat eman diezaioke.¹

1. Arrasateko Kooperatiben Esperientzia adibide moduan har dezakegu, autoeraketa-proiektu lauso zabalago batek izandako tokiaren gorabeherak kasu konkretu batean ikusteko. Ikerketa oso bat eskatuko luke horrek. Baina hitz gutxitan esan daiteke Arrasateko esperientziaren lehen hamarkadetan argi ikusten dela bultzatzaileek zeukaten ipar edo norabidearen bikoiztasun hori. Batetik, kooperatiba izaera bera ere ez zen helburu bat, “esperientzien prozesu dinamikoa” batean helmuga jakinik gabeko abiatze bat baizik. Ipar egituraturik ez, beraz. Bestetik, ordea, Arizmendiarrietaren pentsamendu-produkzioan hor agertzen da, ezinbestean, autoeraketaren norabide zabalagoa, arnasa luzeko gizarte-eraldasmoaren iparra. Arrasateko kooperatiben esperientzia norabide zabal horretan kokatzen du Arizmendiarrietak: kooperatibak gizarte-eraldasmo zabalagorako tresna dira, ez beren baitan helburu. Teoriaz gaindi, esan liteke praxian ere, norabide lauso horrek bere funtzioa bete zuela Arrasateko esperientzian. Esperientzia horrek, batetik, industriaz gain kontsumo-enpresetara, bankuen alorrera eta gizarte-segurantzara zabaldu zituen autoeraketaren printzipioak, besteak beste. Bestetik, hezkuntza-munduan ere erakunde autoeratuak sortu zituen. Baserritarren munduan autoeraketa-esperientziak martxan jartzen saiatu zen. Halaber arrantza munduan ere, arrakastarik gabe baina. Oraindik esperientziaren printzipio nagusietan hor agertzen da lankidetzaren ideia hedatzeko eta ildo horretako beste indarrekin batera aritzeko konpromisoa.

Arrasateko kooperatiben praxiaren eta zentzuen bilakaeraz luze idatz liteke, eta aski gai konplexua da, baina esan liteke norabide lausoaren lausoagotzea gertatu dela, esperientzia tamainaz handitzen eta lehia ekonomikoan murgiltzen joan ahala. Egungo kooperatibisten gogoetan *norakoa*, *zertarakoa*, *iparra*, autoeraketaren gizarte-proiektu bati bagagozkio, lausotik gora aski gandutua dagoela esan liteke, urruneko dimentsioan guztiz norabidegabetua ez dagoenean. Diagnostiko horren kontzientzia gero eta nabarmenago sumatzen da kooperatibisten artean, eta eragin zuzena du kooperatiben egungo bilakaera, ezintasun eta mugetan.

Autoeraketaren gizarte-proiektua norabide lausotzat jo dugu, eta ez da gure asmoa hemen pentsamendu egituratuaren forma ematea. Hala ere, beharbada ideia horren inguruan ikusten ditugun ezaugarri batzuk aipatzeak merezi du:

- Izaera malgua du autoeraketaren gizarte-proiektuak. Autoeraketaren beraren izaeragatik, helburuak edo iparrak adinako pisua du, edo handiagoa, bideak berak. Hau da, kontua ez da eraldaketaren jomuga gizarte autoeratuia izatea soilik: eraldaketaren prozedurak berak izan behar du autoeratuia. Autoeraketa, izan ere, jardun bat da, jomuga baino gehiago. Eta autoeraketaren gizarte-proiektu batean biak uztartuz gero, jomugadun jarduna, jardundun jomuga. Hala, beste gizarte-utopia gehienetan baino gehiago, identifikazio eta koherentzia estuan urtzen dira helburua eta bitartekoa. Artikulatuta ezezik, fusionatuta daude, eta bidea helburu bihurtzen da, iparra lausotuta dagoen unetan ere.
- Izaera txertatu irekia du autoeraketaren gizarte-proiektuak. Ea lortzen dugun adjektibo pare hau azaltzea. Konbinaketa garrantzizko bat dakar autoeraketak: alde batetik, praktika alternatibo bat eraikitzen du, eta bestetik, kapitalismoan (edo indarrean dagoen ekonomia-sisteman) txertatzen da. Autoeraketak *funtzionatu* egiten du sistema ekonomiko ez-autoeratueta, funtzioak betetzen ditu. Horrekin lotua dago 2.2.3. atalean aipatu dugun paradoxa, indarrean dagoen sistema indartzeko dimentsioa. Baina sistema ekonomiko horretan txertatuz, eta sistema horretan funtzionatuz, zenbait txertok zuhaitzari egiten diona lor dezake: txertotik gorako zuhaitzaren eta fruituen izaera aldatzea. Alde batetik, beraz, dimentsio batzuetan praxi alternatibo bihurtzen da autoeraketa, eta, bestetik, gizarte-proiektu autoeratu baterako hazi eraldatzailea izan liteke.

Zentzu horretan, utopiaren zero-dimentsioa eta pragmatismoaren lur-dimentsioa modu berezian konbinatzen ditu autoeraketaren proiektuak, beharbada zero-dimentsio hori askotan galdua edo urrundua, baina beti lur-dimentsioari praktikan lotua.

- Prozesu-izaera pausatua du autoeraketaren gizarte-proiektuak. Proiektu horrek behar duen eraldaketa denborari berea emanez mamitzen da. Autoeraketaren prozesua esperientzia-prozesua da, heltze-prozesua. Heltze-prozesu horretan lehenasuna galtzen dute goi-mailako prozesu politikoek eta botere-ekintzek. Hauxe du bere aurpegi nagusietako bat: hezkuntza-prozesua dela. Esperientzia-prozesua eta esperientzia praktikoko horiei lotutako hezkuntza-prozesua da, beraz, autoeraketaren proiektua. Barreiatua, soziala, behetik gorakoa.

Pausatua esan dugu, baina *pausatua* esan beharko genuke. Kontua ez baita prozesuaren geldotasuna azpimarratzea, baizik eta berau pausoka doala aditzera ematea, esperientzia-, heltze- eta hezkuntza-prozesu izaerari berez

dagokion moduan. XXI. mendearen hasierako koiuntura global konkretuan, adibidez, ondorengo irakurketa izan dezake izaera pausotu horrek: autoeraketa ekonomikoaren funtzioa paradoxikoa bada ere, garrantzitsua da lanaren jabetza errealean aurrerapausoak ematea. Pauso hori emanik, progresiboki garapen-eredu egokiagoaren ideia mamitzen joan daiteke behetik gora, benetako jabetzak ematen dituen erabakimen-esparruak oinarri hartuz.

- Dimentsio anitzeko garapenarekin lotura du autoeraketaren gizarte-proiektuak. Garapen-eredua dugu, zalantzarik gabe, gaur egungo mundu-ikuskerak politiko eta sozio-ekonomiko desberdinen korapilo nagusietakoa. Hazkuntza *versus* garapena, formulatzen dute batzuek. Balizko garapena dimentsio ekonomikora eta beronen hazkuntza etengabera makurtzen duen paradigma indartsuaren aurrean, garapenari bere dimentsio desberdinak (ekonomikoa, soziala, kulturala, politikoa, psikologiko-espirituala...) aitortzea eta berauen arteko oreka zaintzea planteatzen dute, nolabait, globalizazio neoliberalaren aurkako indarrek. Autoeraketaren proiektua sakonean lotua dago garapena ulertzeko modu zabalarekin. Pertsonen eta komunitateen *erabakimen autonomoan* oinarritutako paradigma ez da bateragarria hazkuntzan ardaztutako dimentsio ekonomikoaren gailentze murriztaile-bortxatzailearekin. Izan ere, erabakimenak inplikazio sakonak ditu: alor guztietan pertsonen eta komunitateen *dariena garatzea* hartzen du berezko joera. Eta *darien* hori, pertsona eta komunitateen beharren edota nahikundeen sorta hori, dimentsio anitzekoa da. Beharren eta nahikundeen izaera dimentsioaniztun horri erantzutea da, hain zuzen ere, garapen oso eta orekatu baten abiapuntua.

Ur handi samarretan sartuz, ekologiaren zentzu sakonarekin baditu loturak autoeraketaren gizarte-proiektuak. Naturaren aldeko planteamendu bat izatetik haratago, izatearen dibertsitatearen sakratutasuna aitortuz, beronen oreka zaintzea da ekologiaren muina: guztien guztiekiko harremanen artea da, azken finean, ekologia. Guztien guztiekiko harremanen arte horrek, zeharbide askotatik, autonomiadun eraketara hurbiltzen gaitu. Baina utz dezagun intuizio hori etorkizunean garatzeko.

- Irekitasun intelektuala, sormena eta moldakortasun praktikoa behar ditu autoeraketaren gizarte-proiektuak. Zergatik irekitasuna? Ezer egotekotan, intuizio eta praxi askotarikoen multzoa dago autoeraketaren proiektuaren azpian, eta, lehen esan dugun moduan, bere lausoan ez du gorputz teoriko monolitiko sendorik, ez eta etorkizun-bisio oso definiturik ere. Ideia aldetik irekita egotera darama horrek autoeraketaren proiektuan engaiatuta dabilen eragilea: bere esperientziaren irakaspen ustekabekoei irekita, besteen esperientzia askotarikoen irakaspenei irekita, gainerako ideologiaren ekarriei irekita eta, batez ere, komunitateei *darien* horretatik datozen formulazio aldakorrei irekita. Autoeraketa bera prozesu ireki bat da, eta berau sostengatzen duen ideia-multzoa ere ezinbestean kutsatzen da irekitasun horrekin.

Autoeraketa, neurri batean, etengabeko eraketa-prozesua da. Komunitateei darien horri adi egon behar duelako, eta berau aldakorra delako bihurtzen da autoeraketa etengabeko berreraketa-prozesu, eta horrek sormena eskatzen du. Erantzunak askotarikoak dira, ez dago patroï erabatekorik. Sormenaren aldamenean jarri dugu moldakortasun praktikoaren garrantzia. Izaera txertatuan esan ditugunekin aski nabarmendu dugu eguneroko praxiaren errealitatean moldatzeak autoeraketaren proiektuan duen zentraltasuna. Zentraltasun horrek ematen die zorua irekitasun intelektualari eta sormenari.

Hemen itxiko dugu autoeraketaren gizarte-proiektuaren ezaugarri batzuetan egindako gainbegiratu arina, berriro ere gogoratuz berau ipar lauso moduan ulertu dugula, edo, pentsamendu egituratu gisa baino gehiago, esperientziei darien intuizio-multzo moduan.

BIBLIOGRAFIA

Agirre, N., Azkarraga, J. *et al* (2000): *Lankidetza. Arizmendiarrietaren eraldaketa proiektua*, Mondragon Unibertsitatea, Arrasate.

3. Arizmendiarietar pentsamenduaren berrikuspena: sindikatuak eta kontseilu sozialak autoeraketaranzko bidean

Unai del Burgo García (UEU)

*“amets eroak baztertuz bertan,
sasi zikinak behingoz erreta,
bide on bat aukeratzen”*

Izarren Hautsa

3.0. SARRERA

Arrasaten sortu eta garatutako lankidetzaz mugimenduak azkenaldi honetan aldakuntza sakon eta ugari izan ditu. Egiaz eta benetan, ekonomiak zehazten duen tesuinguruak —lehiakor izateko beharrezkotasuna, merkatu berrien irekiera, eta abar— lankidetzaz mugimendu horren izaera aldatu du; ondorioz, enpresa kooperatibo askoren tamaina asko hazi da, eta kooperatiba ugari euren ekoizpena eta egitura handitu ere egin dute.

Garapen-prozesu indartsu eta azkar horren bitartez (edo erruz), Arrasaten sortu eta errotutako lankidetzaz mugimenduaren sustraiak (filosofikoak, noski), hala-beharrez ahuldu eta malgutu egin dira: Jose Maria Arizmendiarietaren heriotzak, kooperatiba-taldearen sortzaileen erretiroak, belaunaldi berrien heldzeak eta Taldeak berak izan dituen egitura eta antolakuntza-aldaketek erabateko eragina izan dute taldearen teorizazio kooperatiboan.

Aipatutako aldaketek, zehazki, hurrengo “gaitza” ernalditu dute: kooperatibetako langileen eta Arrasateko Taldearen zuzendaritza-organoen urruntzea. Prozesu horrek taldearen balioen galtzea dakar. Urruntze hori ekidin nahian, eta bide batez, benetako izaera autoeratu duten enpresak bultzatzeko, egun, bi irtenbide proposatu dira: alde batetik, sindikatuak eskubide osoz kooperatibetan parte hartzea; bestetik, Kontseilu Sozialaren indartzea eta bere funtzioen garapenerako ekimena gauzatzeko. Esan beharra dago, bi jarrera horiek eztabaida iraunkorra osatzen dutela, eta eztabaida hori kooperatiben eguneroko jardueran gertatzen dela, hau da, praxian.

Artikulu honen helburua, eztabaida horiek maila teoriko eta doktrinalean kokatzea da. Alde praktikoa inolaz ere ahaztu ezin den arren, ez dugu arlo hori sakonduko, filosofikoki eta modu abstraktuan jorratuko baita arazoen azterketa: kokapen teoriko hori gauzatzeko, Jose Maria Arizmendiarrietaren pentsamendua izango dugu irizpide. Beraz, arizmendiarrietar filosofia gure lanaren iparrorratz gisa harturik, bi aukera horiek egitura autoeratuak bultzatzeko orduan komenigarriak direnentz aztertuko dugu; eta bide batez, On Jose Mariaren pentsamendua ekonomia- eta gizarte-testuinguru berrira eguneratzeko saiakera egingo dugu.

3.1. JOSE MARIA ARIZMENDIARRIETA, ARRASATEKO LANKIDETZA-MUGIMENDUAREN BULTZATZAILEA. BERE PENTSAMENDUAREN OINARRI OROKORREN SINTESIA

Jose Maria Arizmendiarieta Madariaga, Bizkaiko Barinaga elizatean jaio zen, Iturbe baserrian, 1915eko apirilaren 14an. Baserritarra jatorriz, eta prestakuntzaz apaiz. Seminario nagusiko ikasketak amaitu ondoren, Gasteizko apezpikuak Arrasatera bidali zuen, laguntzaile-lanetan: gerra ondoko txirotasun moralak eta ekonomikoak jotako herria zen Arrasate. Testuinguru latz horretan hasi zen Arizmendiarieta Arrasateko gizartean bere eraldaketa-proiektuaren sustraiak errotzen: 50eko hamarkadan, berak ereindako lana fruituak ematen hasia zen, alde batetik Eskola Profesionalaren garatzearekin, eta bestetik, enpresa kooperatiboen sorkuntzaren bitartez (horien adibide argiena, Ulgor, egungo Fagor Electrodomésticos). Ondoren, Lan Kide Kutxa (oraingo Euskadiko Kutxa), Lagun Aro, Alecoop eta beste hainbeste ekimen bultzatu zituen, ordena berria ezarri nahian gizarte-lanetan, beti ere pertsonalismoaren ildotik: *lankidetzaren eta autoeraketaren bitartez, gizarte askea ahalbideratzea*¹.

Arizmendiarrietaren eraldaketa-proiektuan, pertsona eta komunitatea uztartzen dira, euren arteko oreka gordez. Eraldaketa hori gauzatzeko, humanismo integralaren inguruko printzipio eta balioak izango ditu ardatz: bere pentsamendua baitan, *hezkuntza*, *lana*, *elkartasuna* eta *parte-hartzea* ezinbesteko elementuak ziren eta elementu horiek enpresa munduan integratuko ditu. Hedapen horren emaitza, *enpresa kooperatiboa* izango da, hau da, gizakiaren duintasuna, askatasuna eta berdintasuna bermatuko dituen egitura autoeratu. Enpresa-eredu horretan, kapitalari izaera instrumentala erantsi (berezkoak dituen garrantzia eta indarra ukatu gabe) eta pertsonari eskubide osoz dagokion jabetza integrala emango zaio: pertsona orok, berak egindako lanaren jabetza eta horren gaineko erantzukizuna

1. Javier Salaberria Amestik, Euskal Autonomia Erkidegoko Kooperatiben Konfederazioaren presidentea, Jose Maria Arizmendiarrietaren XXV. urteurrena dela eta emandako hitzalditik hartutako aipamena: "Kooperatibismoaren urteko mezua", *Kooperatiben abantailak hirugarren milaurretekoan*, Kooperatibismoaren Munduko Eguna, 2001eko azaroaren 21a, Donostiako Parke Teknologikoa, Donostia. Argitaratu gabea.

izango du. Era horretan, langileak enpresaren kudeaketan eta zuzendaritzan parte hartuko du, eta kooperatiba-elkartea benetako *lan-komunitatea* izango da (Udaondo *et al.*, 2000).

3.1.1. Arizmendiarietaren ideologia-iturririk nagusienak

Arizmendiarietak, bere pentsamendu pertsonalista biribiltzeko hainbat iturri, autore eta mugimendutik edan zuen. Iturri aniztasun horrek, bere filosofiaren eta berak bultzatutako eraldaketa-proiektuaren ulerkera malgua eta zabala ahalbidertzen du.

Arizmendiarietaren pentsamenduaren iturririk erabakigarriena aipatzekotan, Eliza Katolikoaren gizarte-doktrina aukeratu beharrean gaude. Hala ere, laster urrundu zen doktrina horretatik, hasieratik eskasa eta egiazko gertakari arruntetik at aurkitzen zela uste baitzuen (Azurmendi 1984).

Izaera abstraktuegia duten pentsamoldeetatik aldentzeko, Arizmendiarietak bestelako doktrinak eta filosofiak kontuan hartu zituen, besteak beste 30eko hamarkadako abade propagandistek garatutako Elizaren Gizarte-Doktrina berria eta euskal sindikalgintzak bultzatutako zenbait ekimen. Ekimen horietatik adierazgarriena eta, zalantzarik gabe, Arizmendiarietarengan eta geroko euskal lankidetzan eragin nagusia izan duena, gerra aurreko *ELA sindikatuaren nazio-proiektu kooperatiboa*² (Zelaia 1997) dugu, gizarte-ekimen kristauari lotua: garai hartako ELAn zeuden pentsalarien eraginez (Policarpo de Larrañaga, Alberto de Onaindia, José M. Ariztimuño “Aitzol”), kooperatibismoak zeukan garrantzia erabatekoa zen. Egiaz, Euskal Herria kooperatibizatzekeo proiektu konplexua garatu zuten, bertan kontsumo- eta ekoizpen-kooperatibak ezartzeko asmoz.

Dirudienez, sindikatuen eragina oso garrantzitsua izan zen garai hartako arizmendiarietaren filosofiaren garapenean. Horren adibide garbia, Eibarko Alfa enpresaren eredu da: zehazki, Arizmendiarietak Toribio Etxebarriari (Alfa Kooperatiba Elkartearen bultzatzaileari) zion miresmenak, Arrasateko Esperientzian eragin zuzena izan zuen (Larrañaga Lizarralde 1981). Beraz, ezin dugu inolaz ere ahaztu “*Sozialismo eibartarrak*” (UGT sindikatua mugimenduaren buru zelarik) Arizmendiarietak erabilitako iturrien multzoan izan zuen garrantzia.

Hala ere, eragin horrez gain, besteak beste, honako autoreek ere lagundu zuten Arrasateko Esperientzia gorpuzten: Maritain eta Mounier, pentsalari pertsonalistak; euskal tradizio soziala (adib. auzo-lana); kooperatibismoaren klasikoak

2. 2002ko martxoaren 7an, Deustuko Unibertsitateko Kooperatiba Ikaskuntzen Institutuaren ikasleek, Euskadiko Kooperatiben Konfederazioari eginiko bisitaldian, Javier Salaberria Amestirekin izandako elkarrizketa; Javier Salaberria Amestik, Gizarte-ekonomiari buruzko unibertsitate mailako lehen jardunaldietan emandako hitzaldia: “Las cooperativas vascas: presente y futuro” (Ekonomia eta Empresa Zientzien Fakultatea, Euskal Herriko Unibertsitatea, Sarrikon, 2002ko martxoaren 11an). Argitaratu gabea.

(Lambert, Owen, etab.); Marx eta Lenin-en filosofia; txinatar kultura-iraultza; sozialismo utopikoa (Britainia Handiko laborismoan oinarritua); eta azkenik, anarkismoaren joera batzuetatik ere edango du, “federalismo” anarkistatik, alegia (Zelaia 1997).

Iturri horiek guztiek Arizmendiarrietaren pentsamendua gauzatzen lagundu dute; hala ere, ez dugu ahaztu behar bere filosofia edo proiektua eraikuntza dogmatikoetatik aldendu egiten dela, eta errealismo-kutsu horrek ahalbideratzen duela bere pentsaeraren malgutasuna.

3.1.2. *Arizmendiarrietaren eraldaketa-proiektua. Bere pentsamenduaren ardatzak*

Gizarte askea lortzeko, hau da, gizartearen eraldaketa-proiektua aurrera eramateko, Arizmendiarrietak enpresa kooperatiboa tresnatzat erabili eta enpresa-eredu horretan barnebilduko ditu bere pentsamenduaren euskarri nagusiak. Pentsamendu horren laburpena egiteko, honako ideiak azpimarratuko genituzke:

- *Gizakia gizartearen ardatz, oinarri eta azkeneko helburu* gisa, bestelako sistemetan (sistema kapitalistan eta komunismo errealean) gizakiak duen izaera instrumentala zeharo baztertuz. Gizartea garatzeko gizakiaren garapena lortu behar da (hau da, “gizaki berria” eraiki); beraz, bi elementuok elkarrekiko harreman estua daukate.
- Arizmendiarrietak *lanaren kontzeptu berezia* jorratu zuen (Azurmendi 1986): «pertsonek lanean egiten da; lanak egiten gaitu hiritar eta pertsona; langilea da bere lanaren nagusi bakarra». Autoeraketaren lehenengo aztarnek agertzen zaizkigu. Ondorioz, gizakiak bere burua lanaren bitartez autoerrealizatzen du; hala ere, lanaren kontzeptua ez dago gizabanakoaren helburuetara zuzenduta, haatik, lanaren garrantzia gizartearentzat duen interesaren arabera zehazten da. «Lana izan da eta ez izadia, ez beste ezer, gure herria mamitu duana eta gure lurralde onetan bizi garan guztiontzat, bertako ta kanpotiko guztiontzat, gozagarritu duana» (Azurmendi 1984). Arizmendiarrietaren ustez, lana elkartasun ingurune baten barruan dago; beraz, *elkartasunean oinarritutako lan kontzeptua* da.
- Elkartasunezko lan hori, berez, *indar eraldatzailea* da; ondorioz, gizakiaren lanaren bitartez, gizartearen arazoak konpondu eta zuzenduko dira, Estatuaren edo Herri-Arduralaritzaren ekimenei zain egon gabe.
- Pertsonaren autoerrealizazioa lortzeko, hau da, bere lanerako grina piztu eta gizaki autoeratu sortzeko, *hezkuntza ezinbestekoa* da (Arizmendiarrietak 1964): heziketa ez da soilik bide akademikoetatik lortzen, norberaren esperientziatik eta bizipenetik ere lortzen da.
- Arizmendiarrietaren aburuz, *Kooperatiba-Elkartea* da hezkuntza, lana eta elkartasuna barnebiltzen dituen egitura autoeratu aproposena.

- Ondorioz, Arizmendiarietaren pentsamenduan *autoeraketaren kontzeptua* (autogestioa) dugu behin eta berriz azpimarratzen den ideia: «gizakiaren eta gizartearen autoeraketaren bidetik doa etorkizunaren garabidea. Norberarengandik hasi behar da, baina pertsonaren eta komunitatearen autoeraketa biak batera egin behar dira: gizaki autoeratu eta duina sortu behar da, eta, aldi berean, gizarte autoeratu, funtzio ekonomikoetan, sozialetan zein kulturetan» (Udaondo *et al.*, 2000). Esan daiteke, autoeraketak indar eraldatzailea daukala: jabetza juridikoa eta norberaren lanpostuaren jabetza edo autonomia ahalbideratzen duen heinean, *jabetza osoa edo integrala*³ eskuratzea ahalbideratzen dio langileari. Autoeraketa, beraz, demokrazia ekonomikora abiatzeko tresna da.

Lehen azaldu dugun moduan, Arizmendiarietaren pentsamendua “filosofia” da, eta ez ordea “ideologia-politikari loturiko asmakizuna”: beraren xedea pertsonaren eta komunitatearen arteko oreka gorpuztea da, pertsonalismoan oinarritutako ordena eraikiz. Horrela, arizmendiarietar pentsamenduak bi oinarri nagusi izango ditu —persona eta komunitatea—, eta bi euskarri horien arteko oreka eta elkarrekiko garapena sustatzen jardungo du etengabe.

3.1.3. Arizmendiarietak Euskal Lankidetzaren baitan izandako eragina

Euskal Herriko Kooperatibismoak bere balioak gorpuzterakoan eragin handia izan du: bere izaera arautzeko nazioarteko kooperatiba-mugimenduak jorratutako balio berberak erabiltzen ditu (Nazioarteko Kooperatiba Elkarte-International Co-operative Alliance); irizpide horiek Rochdale-ko esperientzian oinarritzen dira, eta horien arabera zuzendu ohi dira Euskadiko Kooperatiben Konfederazioa eta bere menpeko beste euskal federazio guztiak⁴.

Hala ere, ez dugu ahaztu behar maila handi batean ezberdinak diren kulturak biltzen dituela euskal lankidetzak: *komunitarismo euskaltzalean* oinarritutako ikastolak; lan-sozietateak⁵, *kultura sindikalean* sustraiturik dauden enpresa ereduak; eta azkenik, Arizmendiarieta, Arrasateko Taldearen (egungo MCC) bultzatzaile izandakoaren *kristau pertsonalismo komunitarioa* (Zelaia 1997). Eragin horiek guztiek euskal lankidetzari bestelako izaera edo kutsua ematen diote: egiaz, berezko

3. Jon Sarasuak eta Ainara Udaondok, Udako Euskal Unibertsitatearen Ekonomia sailak antolatutako kurtsoan (“Ekonomia sozialaren erronkak kapitalismo globalean”) aurkeztutako hitzaldia: “Autoeraketa ekonomikoa globalizazio garaian” (2002ko uztailearen 16an, Iruñean).

4. Javier Salaberria Amestik, Gizarte-ekonomiari buruzko unibertsitate mailako lehen jardunaldietan emandako hitzaldia: “Las cooperativas vascas: presente y futuro” (Ekonomia eta Enpresa Zientzien Fakultatea, Euskal Herriko Unibertsitatea, Sarrikon, 2002ko martxoaren 11an). Argitaratu gabea.

5. Javier San José Barriocanalek Deustuko Kooperatiba Ikaskuntzen Espezializazio Diplomaturan emandako ikastaroa: “Lan-sozietatea eta bere ingurune ekonomikoa” (2002ko abenduaren 3an, Deustuko Unibertsitatean).

balioak dituen mugimendua da, eta hori, hein handi batean, Arizmendiarrietak egindako ekimenari zor zaio.

Ezin dugu inolaz ere ahaztu Arizmendiarrietak bere bizitza osoan erakutsi zuen jarrera, berau baita euskal lankidetzari bere izaera berezitua eratziki diona: «utopia eta errealismoa osagarri egiten dituen jarrera», hau da, jarrera utopikoa eta aldi berean errealistaren arteko *oreka dinamikoa* lortu nahia (Udaondo *et al.*, 2000). Horrek berebiziko eragina dauka egungo euskal lankidetzaren oinarriko printzipioetan. Adrian Zelaia Ulibarrik, MCC-ko idazkari nagusiak, diotenaren arabera, «euskal lankidetzaren honako balio-multzoak zehaztuz joan da: ideologia- eta teoria-mailako azterketak egitean, jarrera errealistagoa du, eta dogmatismo edo formalismo gutxiago».

Eta azkenik, azterketa labur honekin bukatzeko, eta Adrian Zelaiaren hitzekin jarraituz, hauxe adieraziko dugu: «euskal lankidetzak, Arizmendiarrietak pentsalariaren ekarpenak bereganatu ditu, baita bere nortasun eta inspirazio-iturriak ere». Eragin horren isla dira egungo MCC-ren printzipio eta balioak (Ugarte Azpiri 2000)⁶:

- *Printzipioak*, Taldearen enpresa-kultura bideratzen duten irizpideak dira: antolakuntza demokratikoa, lanaren lehentasuna eta kapitalaren izaera instrumentala, enpresaren kudeaketan parte hartzeko eskubidea, soldata mailaren inguruko elkartasuna, gizartea aldatzeko grina, Arrasateko esperientziaren izaera unibertsala eta hezkuntza sustatzeko joera.
- Balioak, MCC-ren izaera eta nortasuna zehazten duten irizpideak dira: lankidetzaren parte-hartzea, erantzukizun soziala eta etengabeko berrikuntza.

3.2. EUSKAL LANKIDETZAREN BALIOEN GALTZEA: KOOPERATIBEN IZAERA BEREZITUA BERPIZTEAREN GARRANTZIA

Aurrerago azalduko denaren arabera, bere jarduerak zuzentzeko balio eta printzipio zehatz batzuk darabiltza Arrasateko Taldeak (euskal lankidetzaren adierazle garrantzitsuenak). Gaur egungo egoera ekonomikoak eta hurrengo lerroetan aipatuko ditugun zenbait faktorek balio horiek desitxuratu egin dituzte, lankidetzaren irizpideak ahulduz eta makalduz. Egiaz, esperientziaren balioen galtzeak eragin larria izan dezake Arrasateko Taldearen jardueraren ekonomikoan: hau da, balioek berebiziko garrantzia daukate enpresa alorrean, eta horiek sustatzeko ahaleginak egin behar dira. Zehatz-mehatz, honako hauek izan daitezke Arrasateko esperientziaren balioak ahuldu izanaren zergatikoak:

6. Adrian Zelaia Ulibarrik, Kooperatiba Zuzenbidearen Nazioarteko Elkarteak antolatutako *Euskal kooperatibismoaren kultura ekonomikoaren balioei buruzko sinposioaren* barnean emandako hitzaldia: “Mondragón Taldearen esperientzia” (2001eko azaroaren 28an, Deustuko Unibertsitatea). Argitaratu gabea.

3.2.1. *Esperientzia bultzatu zutenen agurra eta belaunaldi berrien etorrera*

Adrian Zelaia Ulibarrik, MCC-ko idazkari nagusiak, Arrasateko Taldeak behar-beharrezkoa duen barruko kohesioaren inguruan, ondokoa dio: «Arizmendiarietaren heriotzak, taldearen sortzaileen erretiroak eta honen ondoriozko belaunaldi-erreleboak, mota guztietako eraginak sortu dituzte taldean, hauen arteko batzuk oraindik argitu gabe daudela» (Zelaia 1997).

Gauza jakina da Arizmendiarietak Esperientziaren bultzatzaile bezala lan kementsua eta etengabea gauzatu zuela: *TU Lankide* aldizkarian (Ginto 1986) egin zuen lan izugarri aberatsa ikustea besterik ez dago (hil arte, hilabetero argitaratzen baitziren On Jose Mariaren artikuluak). Egiaz eta benetan, Arizmendiarietak lankidetzaren eraketa teoriko eta praktikoen esparruan eginiko ekarpenak berebiziko garrantzia izan zuten: ekarpen horiek, etorkizunean Arrasateko Taldeak eduki zitzakeen arazoak aurreikusi eta konpontzeko erabakigarriak izan ziren. Bere heriotzarekin, esperientziak gizarte-balioen sustatzaile handienetariko bat galdu du, dudarik gabe.

Horretaz gain, antzinako ULGOR (egungo FAGOR Taldea) zenaren sortzaileak eta bultzatzaileak erretiroa hartzeko zorian daude: bereziki, Ormaetxea, Gorrñoigoitia (honako hau izan da Esperientziaren pentsalari garrantzitsuenetarikoa) eta Larrañagaz ari gara. Talde horren ekarpenen artean, Jesus Larrañagak idatzitako *José María Arizmendiarieta y La Experiencia Cooperativa de Mondragón* nabarmentzen da (Greenwood eta González 1989). Berriro ere, aipatu beharrean gaude pertsona horien erretiroak eragin dituen eta etorkizunean eragingo dituen aldaketak, arazoak eta Esperientziaren hasierako urteetan erroturiko balioen galtzea: ondorio latzena, langileen eta kooperatiben zuzendaritzaren arteko urruntasuna da, eta urruntasun horren eragilerik nabarmenena, zuzendaritza-organo batzuek bultzatzen dituzten helburu ekonomizistak dira.

Beraz, zalantzan egon daiteke belaunaldi berriek Arrasateko esperientzian izan dezaketen eragina: aipagarria da, ordea, MCC-ko erakunde batzuk, gorago aipatu ditugun aldagaiak kontuan harturik (Arizmendiarietaren heriotza, Taldearen sortzaileen erretiroa eta horren ondoriozko belaunaldi-erreleboa), lankidetzaren balioak berpiztearen alde gauzatzen ari diren ahalegina. Berpizte-prozesu horren adierazle nagusia Mondragon Unibertsitatean dagoen *Lanki —Lankidetzaren Ikertegia—* izeneko erakundea dugu: aipagarria da Ikertegi horrek kaleratu zuen idazkia, *Lankidetzaren eraldaketa proiektua* deritzona. Gure aburuz, Ikertegi hori sortzearen arrazoia, Arrasateko esperientziaren bultzatzaileek hasitako bideari jarraitzea da, eta lankidetzaren eta autoeraketaren inguruko balioen sakontzea eta sustatzea du helburu.

3.2.2. *Helburu ekonomizisten gailentzea*

1993. urtean Europako Ekonomia Erkidegoan sartzeak merkatuaren lehiakortasun kutsua areagotu eta elkarte kooperatiboak ekonomiaren erronkei aurre egitera derrigortu zituen. Jada hamar urte igaro dira eta geure inguruan dakusagun testuinguruak berdin dirau: lehiakortasun basatia, merkatuak irekitzea, azken finean, ekonomiaren globalizazioak, gure aburuz, kooperatiben baitan dagoen oreka apurtu du.

Enpresa kapitalistetan, kapitala eta lanaren arteko harremana, euren arteko aurkakotasunean oinarritzen da: pertsonaren lanak izaera instrumentala dauka, eta erakundearen boterea eta erabaki-ahalmena kapitalaren menpe dago. Dakigun bezala, kooperatiben barnean, kapitala eta lanaren arteko harremana bestelakoa da: lana da elkarte kooperatiboaren ardatz, jaun eta xede. Hala ere, bi aldagai horien arteko kontraesanak berdin dirau, enpresari-langile bakoitzaren barnean (Gorroño 1975): beraz, erakundearen baitan ez dago inolako arrazoirik tentsiorik sortzeko, teoriarik behintzat.

Modu horretan, enpresaren jabetza langile-bazkide ororen artean banatu egiten da, langileen motibazioa bultzatuz eta lanpostuarekiko identifikazioa garatuz. Azken finean, giza inteligentziaren inplikazio sozio-produktiboa gauzatzen da, hau da, langileen parte-hartzea (ezagutza-kudeaketarekin harreman estuan dagoen kontzeptua). Ez dugu inolaz ere ahaztu behar egitura parte-hartzailea dela lehiakortasunerako existitu den sistemarik aiposena: arlo sozio-produktiboan murgilduta dagoen langileak, toyotismoak eta sozialismo errealek lortu nahi zutena baino emaitza eta onura gehiago lortu ditu⁷. Elementu horiekin jolasean gabiltzala, autoeraketarantzko bideari hasiera ematen ari garela dirudi.

Hala ere, nahi eta nahi ez, autoeraketaren anbivalentziarekin egiten dugu topo: elkarte kooperatibo askok helburu ekonomizistak dituzte, eta langilearen integrazioa enpresaren ekoizpena handitzeko helburuarekin baino ez dute bultzatzen. Hori da ekonomizismoaren arriskua: autoeraketa ekoizpena sustatzeko tresna bilakatzea.

Aipatu berri dugun jarrera ekonomizista horrek, *hozte demokratikoa* ekar dezake, baina baita bestelako ondorio batzuk ere: teknokraziaren gailentzea eta boterearen kontzentrazioa (hots, erabaki-organoen zentralizazio-prozesua).

Ondorioz, ekonomizismoaren arriskua honetan datzala esan genezake: autoeraketa ekoizpena sustatzeko tresna bilakatzean. Autogestioak, ordea, lankidetzaren helburu behar du izan, hau da, ordena berria garatzeko hazia. Beraz, lankidetzamugimenduaren inguruan, bere benetako izaera eta potentzialitateak ezagutu ahal

7. Antton Mendizabalek, Udako Euskal Unibertsitatearen Ekonomia sailak antolatutako ikastaroan (“Ekonomia sozialaren erronkak kapitalismo globalean”) aurkeztutako hitzaldia: “Ezagutzaren gestioa Arrasateko kooperatibetan: Irizar eta Ulmako esperientziak” (2002ko uztailearen 16an, Iruñean).

izateko, hurbilketa dialektiko bat gauzatu beharrean gaude, beraren alde positiboa eta negatiboak uztartuz.

Horren guztiaren adierazle gisa, egungo Arrasateko Taldean gertatzen ari den prozesua dugu: langileen eta kooperatibetako zuzendarien arteko urruntasuna (Adrian Zelaia Ulibarrik, MCC-ko idazkari nagusiak aitortzen duen bezala), enpresarekiko identifikazio eza, langileen ordezkarrienganako mesfidantza, Kontseilu Soziala tresna eraginkortzat ez hartzea, eta abar luze bat. Azken finean, badirudi Arrasateko esperientzia hozte demokratikoa bizitzen ari dela. Baina, lankidetzaren balio-galtze hori, nola azaleratzen da MCC-ko kooperatibetan?

- Helburu ekonomikoek helburu sozialek baino garrantzi handiagoa dute (Greenwood eta González 1989). Langileen iritziz, kooperatibetako zuzendariak (edo goi-karguek) etekinak besterik ez dute bilatzen, eta horretarako, errentagarritasunaren lorpenean jartzen dituzte bere ahalegin guztiak, bestelako gizarte-helburuak alboratuz edo ahaztuz.
- Enpresarekiko identifikazio-eza (Greenwood eta González 1989). Aurreko puntuan azaldu dugunaren ondorio zuzena: langileek ez dute euren burua enpresari-jabe sentitzen, praxian kooperatibaren kudeaketan ez dutelako parte hartzen, eta, nabarmenki, helburu ekonomikoen menpe daudelako. Jabetza integrala ezin dutenez eskuratu (jabetza juridikoa eta lanpostuaren gaineko jabetza), ezin dute enpresaren helburuekin bat egin.
- Soldatapeko langileen kontratazioa⁸. Merkatuak irekitzeak, lehiakortasunak, errentagarritasunak, eta abarreko aldagaiek soldatapean aritzen diren pertsonak kontratatzerara derrigortu dituzte MCC-ko kooperatibak: prozesu hau 90. hamarkadan nabarmendu zen, eta beraren ondorioak gaur egungo testuinguru kooperatiboan areagotzen ari dira. Izatez, MCC-ko talde industrialak, bere langileen % 30a lan-kontratupean ditu: portzentaia hori izugarri handitzen da Eroski Taldea kontuan hartzen baldin badugu⁹ (hemengo langileen % 70a soldatapekoa da eta). Hala ere, aipaturiko portzentaia horiek nola edo hala jaitsi nahian dabil MCC, nahiz eta hori ekonomia-ingurune eta testuinguruaren menpe egon.
- Kontseilu Sozialaren eraginkortasun eza: langileak ordezkatzen dituzten organoenganako mesfidantza (Kasmir 1996). Kooperatibetako bazkideak, langileak direnez, ordezkariek behar dituzte euren egoera hobetu eta lan-baldintzak bermatzeko. Ikerketa soziologiko batzuek azaldu dutenaren

8. Mikel Lezamiz, Otorora Zentroko Barne Ikerkuntzen arduradunarekin izandako elkarrizketa: Deustuko Unibertsitatearen Kooperatiba Ikaskuntzen Institutuko ikasleek, MCC-ko egoitzara eginiko bisitaldia, 2002ko irailaren 19an, Arrasaten.

9. Anjel Mari Errastik Udako Euskal Unibertsitatearen Ekonomia sailak antolatutako kurtsuan (“Ekonomia sozialaren erronkak kapitalismo globalean”) aurkeztutako hitzaldia: “Kooperatiben internalizazioa” (2002ko uztailaren 17an, Iruñean).

arabera, (lan honetan aipatu dugun *Culturas de Fagor* bezalako azterketa antropologikoa, esate baterako), langileek, euren ordezkapen-organoenganako mesfidantza-jarrera azaltzen dute: kritika nagusiak Kontseilu Sozialari zuzentzen zaizkio eta bere eraginkortasuna zalantzan jartzen da. Organo horren egitekoa Kontseilu Errektoreari aholkularitza-zerbitzua ematea da. Hala ere, organo horrek zenbait arazo du, hala nola informazioa modu egokian ulertzeko arazoak, bere funtzioa gauzatzeko denbora laburra, kooperatibaz kanpoko aholku teknikoak eskatzeko debekuak, Kontseilu Errektoreen menpeko egoera, eta abar. Esan beharra dago, zenbait kooperatibaren kasuan, Kontseilu Sozialaren erabakiek eta aholkuek izugarritzko garrantzia dutela, eta Kontseilu Errektoreek ez dutela inongo erabakirik hartzen organo horrekin adostasun batera heldu arte. Hau omen da Fagor Taldearen kasua¹⁰.

- Lan-antolaketaren gizatasun eza. Egungo gizarte aurreratuek goi mailako bizimodua eskuratu dute: horren bizi-kalitate garatua lortzea ez da inolaz ere gauza erraza izan, eta, ekimen horretan, lana antolatzeko sistemek (taylorismoa, fordismoa, toyotismoa, eta abar) biziki lagundu dute. Izatez, aipaturiko lan-antolaketa horiek, ekoizpenean eta gizabanakoen duintasunean eragin dute: bizi kalitate “materiala” garatuz eta langilearen duintasuna gutxituz. Lankidetzaz mugimenduak, eta zehazki, kooperatibak, garapen horren alderdi negatiboa ekiditen saiatu dira, baina saiatze horretan kale egin dute: kooperatiben araudi juridikoak, lan-harremanak erabat aldatu eta soldatak ezereztu ditu, enpresaren gaineko jabetza langileei emanez; hala ere, prozesu horretan, lanaren antolaketa ez da aldatu, (eredu kapitalistaren eskema erabiltzen jarraitzen du), eta ondorioz, langileek pairatzen duten egoera antzekoa da. Izatez, kooperatiben arduradun nagusiek, lankidetzak oinarrian duen printzipio demokratikoa modu honetan ulertu dute: batzar nagusietan ordezkariak hautatzeko eskubidea, hau da, Kontseilu Errektorea zein izango den erabakitze ahalmena. Ondorioz, enpresa kapitalistetan erabiltzen den lan-antolaketa, kooperatiba-elkarteetan modu bertsuan erabili ohi da (Dal Ri 2001)¹¹. Askotan, autoeraketa ez ezartzearen arrazoietakoa bat, zuzendarien aurkakotasuna da, hau da, enpresak kultura-aldaketa gauzatzeko duen ikara¹². Arizmendiarrietak berak, gai horren inguruan

10. Udako Euskal Unibertsitatearen Ekonomia sailak antolatutako kurtsoa dela eta, “Ekonomia sozialaren erronkak kapitalismo globalean”, Antxon Mendizabal, Euskal Herriko Unibertsitateko irakaslearekin izandako elkarrizketa, 2002ko uztailaren 17an; Deustuko Unibertsitatearen Kooperatiba Ikaskuntzen Institutuko ikasleek, Fagor-era eginiko bisitaldia, 2002ko irailaren 19an, Arrasaten.

11. Deustuko Unibertsitatearen Kooperatiba Ikaskuntzen Institutuko ikasleek, Fagor-era eginiko bisitaldia, 2002ko irailaren 19an, Arrasaten: bertan, egitura fordista batean dagoen lan-antolaketa beretsua ikusteko aukera izan genuen.

12. Jose Mari Larrañagak Kooperatiben Ikaskuntzen Institutuak antolatzen duen espezializazio diplomaturaren barnean emandako irakasgaia: “Parte-hartze kooperatiboa” (2002ko martxoaren 4an, Deustuko Unibertsitatean, Bilbon).

hausnarketa sakona egin zuen: industria-kooperatiboetan erabiltzen zen lanaren antolaketa ezagutzen zuen, baita lan-antolaketa horren arrisku eta kalteak ere. Bere ustez, antolaketa mota horiek onartu beharrean gaude, baina langileari enpresak zor dion gizatasuna ahaztu gabe. Merkatuaren lehiakortasunak eta ekoizpena handitzeko beharrak, kapitalismoaren lan-egiturak barneratzera bultzatzen gaituzte, inguruneak gugan duen eragina ezin baitugu baztertu. Hala ere, autoeraketa bultzatzen jarraitu behar dugu, enpresaren errentagarritasuna inolaz ere kolokan jarri gabe (Arizmendiarieta 1984). Horren adibidea, Ormaiztegin dagoen IRIZAR enpresa dugu, autoeraketa ipartzat daukan Elkarte Kooperatiboa¹³.

Aipatu berri ditugun kontzeptu horiek berebiziko garrantzia daukate: bai egungo Arrasateko esperientziaren balio-galtzea aztertzerakoan, bai ekonomia soziala oinarri duten gainerako erakundeen desbideraketa baloratzeko orduan ere.

3.2.3. Arrasateko kooperatiben handitzea, hedapena eta erabaki-organoen zentralizazio-prozesua

Egungo ekonomia-egoerak sortutako beharrianek, enpresen derrigorreko handitze eta hedatzea ekarri dute: merkatu berriak irekitzea (adib. Europar Batasunak ezarritako barne-merkatua), globalizazio ekonomikoa eta horren ondorioz enpresen artean sortu den lehiakortasun bortitza, unitate ekonomikoen baldintza-tzaile nagusienak bilakatu dira. Modu horretan, ekoizpena handitzeko eta ekoizkinen kalitatea hobetzeko, enpresek euren egitura produktiboak hedatu behar izan dituzte, hau da, enpresek lehiakor izateko hazi beharra izan dute.

Adibide gisa, Eroskiren kasua aipa genezake: Elkarte Kooperatibo horrek, Consum Kooperatiba valentziarrarekin lotu (Eroski Taldea sortuz) eta Espainiako estatuan bere ekintza ekonomikoa zabaldu zuen. Hedapen hori nahitaezkoa izan da merkatuan behar bezalako kokapen estrategikoa mantendu ahal izateko (Gómez Urquijo eta De los Ríos Añón 1997)¹⁴.

Hala ere, hedatze horrek, lankidetzaren printzipioekin bat egiten ez duten ondorioak ekarri ditu: enpresako giza harremanen hoztea, elkarte kooperatiboak ez

13. Koldo Saratxagak, Ekonomia sozialari buruzko unibertsitate mailako lehen jardunaldietan emandako hitzaldia: “El caso Irizar como modelo participativo” (Sarrikoko Ekonomia eta Enpresa Zientzien Fakultatea, 2002ko martxoaren 11an, Bilbon); Udako Euskal Unibertsitateak antolatutako ikastaroan, “Ekonomia sozialaren erronkak kapitalismo globalean”, IRIZAR Kooperatibara eginiko txangoa, 2002ko uztailaren 17an, Ormaiztegin.

14. Laura Gomez Urquijok Deustuko Unibertsitateko Kooperatiba Ikaskuntzen Institutuak antolatutako espezializazio diplomaturoko ikastaroa: “El caso Eroski” (2002ko otsailaren 28an, Deustuko Unibertsitatean).

diren enpresen bidez hedatzea (*neo-kooperatibismoa*¹⁵ deritzona: enpresa kapitalisten bitartez, kooperatiba-elkarteen ekintza ekonomikoa handitzea eta zabaltzea), eta abar.

Beraz, Iñaki Gorroñok azaldutako ondorio bertsuetara heltzen gara: kooperatiben dimentsioak handitu ahala, elkarte horien barnean demokraziaren eta agintaritzaren artean dauden tentsioak ere handitu egiten dira (Gorroño 1975). Hau da, kooperatibak haztean, halabeharrez, hozte demokratiko latza gertatzen da. Hedapen edo handitze horrek ez du zertan soilik dimentsionala izan behar: zenbat eta kudeaketa konplexuagoa eduki, kooperatibaren barnean dauden tentsioak zakarragoak izango dira, eta elkarte pertsonalistaren kutsu demokratikoa ahulduz joango da. Baina, zeintzuk izango dira tentsio horien iturriak?

- *Langile berrien kontratazioa*. Langile gehiago dagoenean, lan-harremanak eta harreman pertsonalak hoztu egiten dira. Lankidetzaren elkartasun-balioa ahultzen da.
- *Zuzendaritza eta langileen arteko urruntasuna / interes kontrajarriak*. Enpresa kooperatiboaren antolaketa ekonomikoa (kudeaketa, hain zuzen ere) konplexuagoa den heinean, zuzendaritzaren erabakiak azkarragoak izanen dira. Beraz, zuzendaritza-organoak burujabetasun maila garatua izan behar du, dudarik gabe. Kasu zehatz honetan, Iñaki Gorroñoren ustez, zuzendaritzaren eta langileen artean tentsioak sortzeko aukera egon badago, izan ere, batzuen eta besteen interesak kontrajarriak izan daitezke. Tira bira horien zergatikoak, honakoak dira: langileen elkartasun eza (ingurune kapitalista batean aritzeagatik errotutako “indibidualismoa”-gatik), lankidetzaren eta enpresa-kudeaketaren inguruko prestakuntza falta (soldatak, lanpostuen balorazioa eta etekinen banaketaren inguruan sortutako ezadostasunak, besteak beste), zuzendaritza etengabe helburu ekonomizisten alde aritzea...

Beraz, egungo kooperatibetan, tentsioak azaleratzen dira lankidetzaren balio eta merkatuaren lehiakortasunak eragindako beharizanen artean: modu horretan, langileen beharizanak asetzeari utzi, eta zuzendaritza-organoek errentagarritasun eta helburu ekonomizisten alde egiten dute (Gorroño 1975).

Arazo horrekin estuki loturik, enpresa-boterearen kontzentrazio-prozesua dugu: enpresaren erabaki-ahalmena murriztu egiten da eta talde exekutiboak, hau da, zuzendaritzak izanen du eskubide horren gaineko jabetza. Prozesu hori enpresaren errentagarritasuna sustatzeko gerta ohi da, barneko demokraziaren kaltean: aurrerago aipatu dugunaren arabera, kudeaketa konplexuagoa bihurtu ahala, erabakiak azkarrago hartu behar dira, barneko kideen parte-hartzea ahulduz.

15. Anjel Mari Errastik Udako Euskal Unibertsitatearen Ekonomia sailak antolatutako kurtsoan (“Ekonomia sozialaren erronkak kapitalismo globalean”) aurkeztutako hitzaldia: “Kooperatiben internalizazioa” (2002ko uztailaren 17an, Iruñean).

Aipatu berri dugun prozesua, enpresa kapitalistetan izan ohi den arazo berbera da: akziodun bazkideak, Batzar Nagusian bildurik, bere jabegoeko enpresaren gaineko kontrola galtzen ari dira. Modu horretan, dimentsio handiko sozietate anonimoetan, boterea zuzendaritzan metatzen da eta organo exekutiboek enpresaren ia arlo guztiak kontrolatzen dituzte. Ondorioz, enpresaren jabeek ez dute euren jabegoeko “ondasuna” kontrolatzen: boterearen kontzentrazio hori ekiditeko eta egoera zuzendu ahal izateko, 1997ko otsailaren 28an, Espainiako Estatuko Ministro Kontseiluak, burtsan kotizatzen duten sozietate anonimoen eraentza arautzeko kode etiko bat kaleratu zuen, *Olivencia informe*a hain zuzen ere¹⁶. Idazki horren egitekoa, organo zehatz batzuei begira, arau etiko eta moral batzuk ezartzea da: organo horiek Administrazio Kontseilua eta zuzendaritza edo gerentzia dira. Azken finean, organo horien kontrola areagotzeko saiakera da: era horretan, sozietate anonimoa, berriro ere, akziodunen eskuetan jarri nahi da.

Dionisio Aranzadiren ustez, boterearen kontzentrazioa elkarte kooperatiboetan ere gertatzen da: kasu honetan, Kontseilu Errektoreak edo Artezkaritza Kontseiluak izanen du enpresaren gaineko kontrola. Are gehiago, ahalmenen delegazioaren bidez, zuzendaritzak eskuratu ohi du kooperatibaren kudeaketaz arduratzeko eskumen zabalena. Gorago aipatu dugun bezala, kooperatiba-elkartean saihestu ezinezko dikotomia gertatzen da: kudeaketa konplexuak boterearen kontzentrazioa dakar, eta azken horrek demokraziaren hoztea. Ondorioz, Batzar Nagusian bilduriko bazkideek euren enpresaren kontrola galtzen dute: izaera pertsonalista zuen elkarteak, berezkoa zuen nortasun hori galduz joan da¹⁷.

Gure aburuz, sozietate anonimoetan gertatzen den moduan, elkarte kooperatiboetan ere, izaera berezia duen kode etiko bat egin beharko litzateke, Kontseilu Errektorea eta zuzendaritza-organok kontrolatzeko asmoz: hala ere, kooperatiben kasuan, kode etiko hori, *lankidetzaren balioak* dira. Beraz, balio demokratiko horiek modu egokiagoan gauzatzeko tresnak jorratu beharrean dago euskal lankidetzak, Zuzendaritza Batzordeari kontrol zorrotzagoak ezarriz. Izatez, lan hau, tresna horiek gorpuzteko saiakera bat da: dudarik gabe, tresna horien baliagarritasuna aztertzeko, Arizmendiarietaren pentsamendua hartuko dugu ipartzat.

Darabilgun gai honetan gehiago sakonduz: kooperatiben hedatzea gauzatzeko, behar bezala bermatuta eta sendotuta egon behar du bere egoera ekonomikoak; horretarako, enpresa hauek egitura konplexuetan elkartzen dira, taldeak sortuz (Nazioarteko Kooperatiben Elkartek ezarri duen printzipioari jarraituz: *kooperatiben arteko elkartasuna*). Euskal lankidetzaren kasuan, adierazle nagu-

16. Europar Batasunean ohikoa den prozedura dugu, mota horretako tresnak maiz erabiltzen baitira. Adib. Cadbury Informe, Vierot, Greenbury, Hampel, etabar.

17. Dionisio Aranzadik Deustuko Unibertsitateko Kooperatiba Ikaskuntzen espezializazio diplomaturaren barnean emandako ikastaroa: “Kooperatibismoaren historia” (2002ko urriaren 29an, Deustuko Unibertsitatean, Bilbon).

siena Arrasateko MCC TALDEA dugu. Ekonomia-arloan, elkarketa horrek duen garrantzia ukaezina da: hala ere, demokraziaren ikuspegitik, arazoak sor ditzakeen eredu dugu. Hauxe da erabaki-organoen zentralizazio-prozesuaren kasua.

XIX. mendean Marx-ek adierazi zuen bezala, eredu kapitalistak zentralizatzeko joera nabaria du, hau da, botere ekonomiko eta demokratikoa gutxi batzuen esku metatzen da etengabe. Baleren Bakaikoaren ustez, Arrasateko Taldeari gauza bera gertatzen zaio (Bakaikoa 1995). Talde horren kasuan, zentralizazio-prozesua 70eko hamarkadan hasi zen: Leniz-eko bailarako kooperatibak Lankide Kutxan (egungo Euskadiko Kutxa) eta Lagun Aron elkartu ziren; hala ere, finantza-erakunde horiek ez zuten kooperatibekiko egitura hierarkizaturik gauzatu.

Geroxeago, kooperatiba horiek, sektoreka (FAGOR TALDEA), nahiz lurraldeka elkartu ziren; era horretan bigarren graduko kooperatibak sortu ziren, eta horien barne, organo berezituak. Organo horien bidez hasi zen zentralizazio-prozesua, baina kooperatiben burujabetasuna zentralizazio-prozesu horrekin bermatu zen.

1986. urtean, Europar Batasunean sartzeak Arrasateko Taldearentzat sekulako eragin kaltegarriak ekarri zituen: hiru kongresu antolatutako ondoren (1987, 1989, 1991), egungo MCC sortu zen. Arrasateko Taldeak bere antolaketa organikoa aldatu zuen, egitura zentralizatua ezarriz: MCC-ko Kongresua, Kontseilu Iraunkorra eta Kontseilu Orokorra dira Arrasateko Taldearen buru eta burmuin. Are gehiago: MCC-ren egitura organikoaren baitan, ez da Kontseilu Sozialik agertzen. Beraz, bazkideek, nahiz eta langileak izan, ez dute inolako ordezkartzarik. Euskal lankidetzaren baitan, Kontseilu Soziala kooperatiben barne-demokrazia bultzatzeko organorik berezituena da, eta, MCC-ko egituran, organo hori ez izatea oso kritikatu izan da (Kasmir 1996).

Baleren Bakaikoaren aburuz, MCC-n hartzen diren erabakiak goitik behera hartzen dira. Beraz, erabaki-ahalmena, goi mailako organoetan dago: Arrasateko Taldearen egitura, izatez, hierarkikoa da, eta egitura horretatik, zenbat eta behe-rago joan, gero eta burujabetasun ahulagoa nabaritzen da. Ondorioz, Arrasateko eredu organikoa, “maila txiki batean” behintzat, lankidetzaren printzipioen aurkakoa da. Era berean, MCC-ren barruan kooperatiba batzuek daukaten garrantzia kontuan hartuta (EROSKI, EUSKADIKO KUTXA, LAGUN ARO, IKERLAN, FAGOR, eta abar), zentralizazio-prozesua erabat sendotzen da. MCC-ren garapenak boterearen pilaketa dakar, eta prozesu horrek, argi eta garbi, kooperatiben barneko demokraziaren kontra egiten du (Greenwood eta González 1989).

Beraz, eredu kapitalistak, azken finean, sistema osoaren demokratizazioa (edo zati batena, behintzat) galarazten du: demokraziak etekinak edo gainbalioak murriztuko lituzke, eta, Baleren Bakaikoaren aburuz, Arrasateko esperientzian antzeko prozesua gertatzen ari da.

Arizmendiarieta gai honi buruz aritu izan da, inoiz: kooperatiben elkarketa, hau da, kontzentrazioa, oinarritzkoa da lankidetzaren etorkizunerako. Aitzitik, elkarketa-saiakera horiek, lankidetzaren balioekin uztartu behar dira derrigor: elkarketak finantza- eta teknika-beharrizanak asetzeko behar du izan, eta prozesu horretan, beharrezkoak diren lan- eta kudeaketa-autonomia bermatuko dira (Arizmendiarieta 1984).

Beraz, Arizmendiarietak bazuen aipatutako arazo horiei guztiei buruzko berrik: arazo horiek onartzen zituen, eta beroriek konpontzeko eta betiko ezerezteko nahia ere agertu zuen. Hala ere, bere jarrera utopiko-errealista aintzat harturik, Arizmendiarietak jakin bazekien ez zela inoiz ere kooperatibaren egoera ekonomikoa kolokan jarri behar. Gizartearentzat onura (garapen ekonomikoa eta soziala) lortu ahal izateko, kooperatibak duen enpresa kutsua indartu eta bermatu beharra dago. Beraz, gure ustez, Arizmendiarietak ez lituzke kooperatiben dimentsio-beharrizanak alde batera utziko. Izatez, balioen eta ekonomiaren arteko uztarketa proposatzen digu: «geure iraultza, morala izango da, edo ez da izango. Gure iraultza, ekonomikoa izango da, edo ez da izango».

3.2.4. Lankidetzaren balioak berpizteko, sustatzeko eta sendotzeko betebeharra: hausnarketa

Gaur egungo enpresa garatuenetan, ekimen ekonomikoa sustatzeko ezinbestekotzat jotzen dira balioak. Azken finean, balioek pertsonaren lanari zentzua ematen diote. Hortxe dago autoerrealizazioa lortzeko gakoa, eta, bide batez, pertsona norbere lanean motibatuzeko aukera: *“enpresaren helburuak norberaganatu, norbere helburuak ere gauzatu ahal izateko”*. Dionisio Aranzadi garbi mintzatzen da balioek mundu ekonomikoaren baitan duten garrantziari buruz. Zehazki, ekoizpena handitzeko inoiz erabili den tresnarik eraginkorrena da (ikus autoeraketaren inguruan aurrerago aipatu duguna). Balioek eta, oro har, enpresaren kulturak duten garrantzia ez da soilik langileen gizatasunaren aldarrikapena: ekonomia eta humanismoa uztartzen dituzte, benetako eraldaketa-proiektua enpresaren barne-barnetik abiaraziz (Aranzadi 1993).

Dionisio Aranzadiren ustez, giza balioetatik sortu eta balioen bidez garatu den sistema edo eredu bat aukeratzekotan, zalantzarik gabe, LANKIDETZA hautatuko genuke. Ondorioz, balio horiek berpizteko, sustatzeko eta sendotzeko beharra dugu. Baina, zergatik berpiztu behar ditugu? Hilik al daude? Amaia Agirrek, Mondragon Unibertsitateko Enpresa Zientzietako Fakultateko irakasleak, Arrasateko kooperatibei aplikagarria zaien balantze soziala abian jarri du (oraindik bukatzeke)¹⁸: orain arte eginiko azterketen ondorioz, Arrasateko esperientzian

18. Amaia Agirrek Udako Euskal Unibertsitatearen Ekonomia sailak antolatutako “Ekonomia sozialaren erronkak kapitalismo globalean” kurtsoan emaniko ikastaroa: “Gizarte balantzea: teoria eta praktika” (2002ko uztailearen 19an, Iruñean).

lankidetzaren balioak galtzen edo ahultzen ari direla dio (enpresarekiko identifikazio eza, kontsumismoa, materialismoa, zuzendaritzaren jarrera ekonomizistak, eta abar).

Autoeraketak, eta zehazki kooperatibismoak, arrisku handiak ditu: ekonomizismoaren nagusitzeak, Korporatibismoa (enpresa autoeratuaren izaera gizarte osora ez zabaltzea, hau da, sistema itxia bilakatzea), teknokraziaren gailentzea, hozte demokratikoa, eta abar. Arizmendiarietaren eraldaketa-proiektua, autoeraketa proiektua izatean, bere arrisku eta mugak gailendu beharrean dago. Egun, Arrasaten, hutsune ideologiko nabaria topatzen dugu¹⁹. Lan honen bitartez, minimo horiek zehazteko saiakera gauzatu gura dugu. Izatez, lan hau saiakera besterik ez da: horretan ere, Arizmendiarieta dugu irizpide, bere apaltasuna eta pragmatismoa gordez.

3.3. SAIAKERA: ARIZMENDIARRIETAR PENTSAMENDUAREN GAURKOTZEA. SINDIKATUAK ETA KONTSEILU SOZIALAK AUTOERAKETARANZKO BIDEAN

Atal honetan proposatuko dugun ideia Kontseilu Sozialaren ahalmenak indartzea da (hau da, aholkularitza-organo bat izan beharrean, erakunde betearazle bilakatzeari, Kontseilu Errektorearen menpekotasunetik aske geratuz). Bide batez, indartze horrek, Arizmendiarietaren pentsamenduarekin duen harremana aztertuko dugu (gaur egungo errealitatera mugaturik).

Gai honen harira, demokrazia-hozte horren ondorioak ekidin nahian, sindikatuek ere hasi dira kooperatiben barnean eurei dagozkien jarduerak egiten, beti ere modu “ez ofizial” batean eta Kontseilu Sozialari loturik. Aztergai dugun arloa benetan polemikoa dela onarturik, azken aukera honek (sindikatuaren sartzeari, alegia), Arizmendiarietaren eraldaketa-proiektuaren baitan duen lekua aztertzen saiatuko gara, beti ere Arrasateko esperientziak bizi duen hutsune ideologikoa bete nahian.

3.3.1. Sindikatuak²⁰ autoeraketaranzko bidean: arizmendiarietar pentsamenduarekin uztartzea

Azken urteotan, lankidetzaren mugimenduaren bilakaeraz arduratzen diren kolektiboek eztabaida latz eta polemikoa dute: sindikatuak jardun behar al dute kooperatiba elkartean barnean?

19. Jon Sarasuak eta Ainara Udaondok, Udako Euskal Unibertsitatearen Ekonomia sailak antolatutako kurtsoan (“Ekonomia sozialaren erronkak kapitalismo globalean”) aurkeztutako hitzaldia: “Autoeraketa ekonomikoa globalizazio garaian” (2002ko uztailaren 16an, Iruñean).

20. Sindikatuaren eta elkarte kooperatiboaren arteko harremana eta uztartze moduak zehazterako orduan, Adrian Zelaia Ulibarrik (MCC-ko Idazkari Nagusia) egindako hausnarketa erabili dugu: Adrian Zelaia Ulibarri, “Kooperatibak eta sindikatuak”, *Kooperatibak Euskal Herrian*, 1997, Arrasate, 40-45 or.

3.3.1.1. Kooperatibak eta sindikatuak: hastapenak

Kooperatibak eta sindikatuak sustrai bereko mugimenduak dira, bien sorrerak XX. mendeko langile-mugimenduan kokatzen baitira. Esan beharrik ez dago, XIX. mendearen hasieran, Frantzian erroturiko lehen lan elkartuko kooperatibak sindikatuak sortu zituztela. Gaur egun ere, Frantzian autoeraketaren aldeko sindikaturen bat egon badago: CFUT (Confederation Federal des Travailleurs), proiektu soziala eta ekonomikoa uztartzen dituen²¹.

1936-39ko gerra urteetan Euskal Herrian, eta baita Espainiako estatu osoan ere, lankidetzaren mugimenduaren sustapenean sindikatuak sekulako garrantzia eduki zuten: CNT eta CCOO sindikatuak Katalunia aldean kooperatiba anitz sortu zituzten, zenbait eskualdetan ekonomia ia guztiz kooperatibizatzerarekin helduz (Mandel 1970).

Euskal Herrian, ELA sindikatuak kooperatibismoaren alde egin zuen, jarrera guztiz nabariaz: sindikatu horren teorikoek (Policarpo de Larrañaga, Alberto de Onaindia, José M. Ariztimuño “Aitzol”), lankidetzaren tresnatzat hartuz, nazio-proiektu konplexua eraiki gura zuten²² Eibarko kongresuan (1929). Ikus dezagun 1933ko Gasteizko kongresuan, ELA sindikatuak onartu zuen lankidetzari buruzko egitasmoa (Azurmendi 1984):

- Euskal Langileen Elkarketa bat dagoen herri guztietan, kontsumo-kooperatibak eratzea.
- Euskal kontsumo-kooperatiben Herrialde-Federakuntzak eratzea, erosgaiak kopuru handietan erosiz.
- Federaturiko kooperatibentzat, banku-zerbitzuz hornitzeko, mailegu-kooperatiba eratzea.
- Mailegu-kooperatibaren barruan, aurrezki-kutxa sortzea, aurrezki txikiak batu eta bideratzeko asmoz.
- Industria-, nekazaritza- eta arrantza-arloko ekoizpen-kooperatibak sortzea, eta horiek kontsumo-kooperatiben herrialde-federakuntzekin duten harremana sendotzea, horien salgaiak Euskadin erosi ahal izateko. Horrela, bi-tartekariak desagerraraziz, aurrezki nabariak lortuko dituzte ekoizpen- eta kontsumo-kooperatibek.

21. Ramuntxo Camblongek Udako Euskal Unibertsitatearen Ekonomia sailak antolatutako kurtsoan (“Ekonomia sozialaren erronkak kapitalismo globalean”) aurkeztutako sinposioa: “Ekonomia soziala Ipar Euskal Herrian eta Europan” (2002ko uztailaren 18an, Iruñean). Argitaratu gabea.

22. Javier Salaberria Amestik, Gizarte ekonomiari buruzko unibertsitate mailako lehen jardunaldietan emandako hitzaldia: “Las cooperativas vascas: presente y futuro” (Ekonomia eta Enpresa Zientzien Fakultatea, Euskal Herriko Unibertsitatea, Sarrikon, 2002ko Martxoaren 11an). Argitaratu gabea.

- Ekoizpen-kooperatiba eta mailegu-kooperatiben artean ere, behar den harremana sendotzea. Horrela, lehengaien erosketa erraztuko zaie kooperatibei eta, bestetik, egindako ekoizpenaren bilketak ekoizpen-kooperatiben ekonomia-bilakaera oztopatzen duenean, beharko dituzten aurrerapenak egingo dizkie.
- ELA sindikatuko kideek osaturiko edozein motatako kooperatiba guztien jardueraren egokitasuna zaindu eta kontrolatzeko asmoz, Batzorde Berezia izendatzea. Berez zein ordezkoen bidez eta Konfederakuntzaren Batzordearen agindupean bideratuko du bere jarduera.

Horren harira, UGTK gauzatutako ekimena ez dugu inolaz ere ahaztu behar: Eibarko ALFA enpresaren eredia —Toribio Etxebarriak bultzatuta eta Eibarko sozialismoan oinarrituta— garaiko kooperatibismoaren esperientzia nabarmenarikoa dugu. Bai Toribio Etxebarriaren “saiakerak”, bai ELA sindikatuaren kooperatiba-egitasmoak, sekulako garrantzia izan zuten Arizmendiarietaren pentsamenduan.

Argi eta garbi ikus dezakegunez, gerra aurreko euskal sindikalismoak, lankidetzaz-ideologiazio sakona izan zuen, eta Arizmendiarietak (Adrian Zelaia Uli-barri doktoreak dioen bezala) gertaera horiek «biziro bizi izan zituen».

3.3.1.2. Arizmendiarietaren ikuspegia: sindikatuen eta kooperatibismoaren arteko elkartasuna

Arizmendiarietaren eraldaketa-proiektua, gizarte osora hedatzen da: ez da soilik gutxiengo batzuen mesedetan eraikitzen den zerbait. Izatez, enpresa kooperatiboa, bere onurak, gainbalioa edo etekinak gizartera zabaldu beharrean dago: azken finean, gizartea garatzeko tresna besterik ez da. Hori da bere izatearen ardatza. Lankidetzan oinarritutako enpresak, hau da, enpresa autoeratuak, egituren aldaketa dakar, baina, egiteko horretan, esperientzia txikia besterik ez da: eraldaketa proiektuaren hastapena, alegia.

Horren harira, Arizmendiarietak jakin badaki lankidetzak gainontzeko langile-mugimenduekin harreman berezia izan behar duela: kooperatibismoak langileen batasuna lortzea izan behar du xede (Azurmendi 1984). Beraz, bi mugimendu horien baitan, elkartasunean oinarritutako harremanak ezinbestekoak dira, ordena berria eraikitzeko. Are gehiago, portaera geldikoiak gaitzesten ditu, ezin baita onartu kooperatiba enpresa isolatua bilakatzea, hau da, gizartearekin harremanik ez duen enpresa bilakatzea (Arizmendiarieta 1964). Arizmendiarietak elkartasuna bi alor desberdinetan aplikatzen du:

- Alde batetik, *lankidetzak gainontzeko langileekin duen elkartasunezko harremana*: kooperatibetako bazkideek hilabetero eskuratzen dituzten etekinei buruz ari da Arizmendiarieta; etekin horiek, inolaz ere ezin dute

kooperatibaren inguruko langileen soldatak baino handiagoak izan. Langileen elkartasuna adierazteko beste modurik egon badago: kooperatibek hezkuntzaren eta osasunaren esparruan eginen dituzten hobekuntzak, gizarte osoari begira gauzatuko dira.

- Beste aldetik, *langileek kooperatibismoarekin duten elkartasunezko harremana*: Arizmendiarietak ez ditu zehatz-mehatz argitzen elkartasun-mota hori adierazteko bideak. Badirudi egiteko hori langileen mugimendua esku uzten duela. Hala ere, aipamen zehatza ere egiten du: langileek kooperatiben finantziazioan lagunduko dute, euren aurrezkiak kreditu-kooperatibaren barnean inbertituz.

Hortaz, Arizmendiarietaren pentsamendua sakonki ezagutu ahal izateko, sindikatuen gaia jorratu beharrean gaude: gure autoreak hasieratik aldarrikatu zituen elkartze-eskubidea eta bilera-eskubidea (sindikatuaren askatasuna). Bere ustez, ordena berria eraikitzeke, sindikatuen parte-hartzea ezinbestekoa da (Arizmendiarieta 1984). 1936. urteko gerra zibilaren ostean, sindikatuak berrindartu zirenean (legez kanpo, jakina), Arizmendiarietak bi mugimenduen arteko harremanak bideratzeko asmoa izan zuen: aurrerago adieraziko dugun moduan, langileak mugimendu bakar batean batzea zen saiakera horren helburua (Azurmendi 1984).

Izatez, Arizmendiarietak, bai lankidetzak, bai sindikalgintza, xede berbera duten bi bide bezala ulertzen ditu. Bakoitzaren ekimena desberdina den arren, modu paraleloan gauzatzen dira (Arizmendiarieta 1967). Era horretan, langileen emantzipazioa ez da soilik jarduera sindikaletik eratorriko: langileen promozioa izaeraz konplexua da, eta ondorioz, bide anitzetik ekin beharreko lana izan behar du (unibertsitatea, lan-antolaketari buruzko azterketak, erakunde publikoak, eta abar). Beraz, sindikalgintzaren eta kooperatibismoaren arteko harremana elkartasunean oinarritu behar da: bi erakunde horien arteko borroka ez du zentzurik, eta benetako ordena berria eraikitzeke orduan eragin kaltegarriak izan ditzake.

3.3.1.2. *Sindikatuaren eta kooperatibismoaren arteko harremanak, gaur egun*

Edonola ere, Arizmendiarietak proposatutako elkartasuna ez da behar bezala gauzatu, eta, egun, kooperatibismoaren eta sindikatuen arteko harremanak hoztu egin dira: horren kausa, besteak beste, 1936. urtean Espainiko estatuan gertatutako gerra zibila dugu. Sindikatuak politika arloan “erbesterratu” zituzten eta euren ekimena debekatu zuten; beraz, ez zuten inolako aukerarik izan geroko euskal lankidetzak mugimenduan parte hartzeko. Zalantzarik gabe, eurek hasitako ekimen kooperatiboak etenda geratu ziren, eta hutsune horrek gaur egun ere badirau.

Adrian Zelaia Ulibarriren ustez, gaur egungo sindikatuek, autoeraketaren aurrean, jarrera kontraesanezkoa agertzen dute: langileen promozioa ulertu eta babesten dute, hau da, langileen lan-baldintza egokiak bermatzen dituzte. Hala ere, sindikatuen ustez, langileen promozioa (bizi-baldintzen hobekuntza) ez da kooperatiben bidez ahalbideratuko: langileen eskubideak bermatzen dituzte, baina ez enpresaren kudeatzaile bihurtzeko beste. Izatez, enpresaren jabegoa langileen esku egongo balitz, sindikatuek bazkideak galtzeko arrisku larria izan lezakete eta “klase-kontzientzia” ahultzeko arriskua legoke²³.

Beste batzuen aburuz, sindikatuek, euren izaera dela-eta, elkarrekin kooperatiboetan ez dute inolako zereginik: kooperatibetan, langile guztiak klase berekoak dira, eta sindikatuek “klaseen arteko borrokan” oinarritzen dute euren filosofia (Kasmir 1996, Greenwood eta González 1989). Egiaz, sindikatuen ekimenen eta jardueren funtsa, enpresari (ekoizpen-baliabideen jabea) eta langileen arteko kontraesanean datza.

Kapital-sozietateetan, jarduera ekonomikoaren etekinak edo gainbalioa, lanaren eta kapitalaren artean banatzen dira; aipaturiko gatazka etekin horien banaketarekin sortzen da. Kapital-sozietateetan, enpresaren jabegoa duenak soldatapeko langileen lansariak murrizteko legezko aukera dauka, kapitalari dagokion etekinen zatia handituz (Zelaia 1995). Egoera zehatz horretan, sindikatuek langileen eskubideak bermatzen dituzte; kasu horretan, sindikatuek izaera “errebindikatzailerak” dute.

Hala ere, sindikatuek, Euskal Herriko lan-sozietateen sorkuntzan eta sendotzean eragin handia izan dute: eragin horrek bat egiten du historian sindikatuek autoeraketaren eragile eta bultzatzaile bezala erakutsi duten jarrerarekin. Horrekin batera, honako saiakerak ere azpimarragarriak dira: CCOO sindikatuak Madril inguruan bultzaturiko etxebizitza-kooperatibak²⁴, herrialde anglosaxoietan sindikatuen laguntzaz antolatutako *ESOP*-ak (Employee Stock Ownership Plans), eta abar.

Ez dugu inolaz ere ahaztu behar sindikalgintzak eta kooperatibismoak gerra aurreko garaian jorratutako harreman aberasgarria. Izan ere, bien arteko elkarreraginarekin bitartez, langile-mugimendu osoaren garapena gauzatu zuten. Lehen fase horren ostean, aurrerago aipatu dugun “harreman-hoztea” gertatu zen eta bi mugimendu

23. Antton Borjak, (EHUko Komunikazio eta Gizarte-Zientzien Fakultateko irakaslea), Udako Euskal Unibertsitateak antolatutako ikastaroan (“Ekonomia sozialaren erronkak kapitalismo globalean”) aurkeztu zuen hitzalditik hartutako aipamena: “Bellota-Herramientas: hausnarketa orokorra”, 2002ko uztailaren 18an, Iruñean.

24. Arlo horren inguruan, UGT sindikatuak izandako porrotak alde batera utzita, CCOOkoek lan bikaina burutu dute etxebizitzaren arazo larria konpondu nahian: Mikel Elguezabal Uleciak, Kooperatiba Ikaskuntzen espezializazio diplomaren emandako ikasgaia, “Etxebizitzaren kooperatibak”, 2002ko otsailaren 25ean, Deustuko Unibertsitatean, Bilbon.

horiek elkarrengandik aldendu egin ziren. Arizmendiarietak nahi lukeen hirugarren fasean, ordea, sindikatuen eta kooperatiben arteko elkar-laguntza handitu beharko litzateke, Europako iparraldean gertatzen ari den bezalaxe (Kasmir 1996).

Hala ere, azken urteotan, sindikatuen eta lankidetzeta-mugimenduaren arteko harremana, etengabe hoztuz eta makalduz joan da. Arrasateko kooperatibek jasan duten balioen galtzeak (ikus lan honen bigarren puntua), bi joera horien arteko tirabirak eragin ditu. Laburbilduz: kooperatiben “*desnaturalizazioa*”²⁵ dela-eta, kooperatibetan sindikatuen parte-hartzea egokia denentz zalantzan jarri da.

Izatez, adierazi dugun moduan (ikus lan honen bigarren zatian), kooperatiben balioen galtzea, langile eta kooperatiben organoen arteko urruntasunean azaleratzen da: urruntasun horren zergatia, kooperatiba-elkarteen handitzean datza. Adrian Zelaiak diotenaren arabera, «beharrezkoa da erabakitzeke guneetatik urruntasun hori konpontzeko tresna berriak bilatzea, eta bai, etengabeko arretaz, bazkide-langileek duten kontzientziario eta kooperatibarekiko identifikazio-maila ziurtatzea ere. Oreka egokia lortzeko behar diren tresnen arteko bat sindikatuen ekimena izan ote daitekeen erabakitzean datza gako».

Hasieratik, argi eta garbi eduki behar duguna hau da: sindikatuak, lan elkartuko kooperatiben barnean burutu beharreko ekintzak, ez dira sekula ere izaera erreibindikatzailan oinarritu behar. Kooperatiben testuingurua (langileak enpresaren jabeak dira, lanaren lehentasuna, lankidetzaren balioak, autoeraketan oinarritutako erakundea, eta abar), sozietate anonimoenarekin alderatuz (langileak soldatapekoak dira, balio indibidualistak, kapitalaren lehentasuna, eta abar), zeharo desberdina da.

Are gehiago, izaera erreibindikatzaila horrek lankidetzaren printzipioak guztiz ezerez ditzake, eta, horrekin batera, enpresaren etorkizun ekonomikoa kolokan jarri. Izatez, kooperatiba-elkartearen arrakasta bermatzen duen elementua lankidetzeta da, dudarik gabe: langileen eta zuzendarien arteko harreman egokiek enpresa aurrera ateratzeko oinarriak ezartzen dituzte, autoeraketaren sustraiak finkatuz. Sindikatuen izatea, ordea, langileen eskubideen aldarrikapenean (erreibindikazio hutsean) oinarritzen da, eta, ondorioz, klase-borroka da euren iparra.

Arizmendiarietak klase-borrokaren inguruan darabilen hausnarketa bestelakoa da (Azurmendi 1984): bere pentsamendua ez da pertsonen arteko gatazkan oinarritzen, gatazka hori gainditzeko ahaleginetan baizik. Beraz, klase-borroka bere filosofiatik at agertzen zaigu; ez du inoiz kontzeptu hori erabili bere eraldaketa-proiektua gorpuzteko, nahiz eta berari buruzko ezagupen sakona izan.

25. Javier Divar-en iritziz, zenbait kooperatiba egungo egitura kapitalistan guztiz txertaturik daude, euren izaera osatzen duten balioei uko eginez: ikusi *La metamorfosis del capital. Bases de la empresa futura*, Deustuko Unibertsitatea, Bilbo (1983).

Izatez, Arizmendiarrietak indarkeria erabat baztertzen du; ordena berriaren eraikuntzan, hau da, gizartearen eraldaketa-proiektuan, iraultza eta utopia (lortu ezin dena, ezinezkotzat jotako elementua) isolamenduan utzi beharreko kontzeptuak dira. Elkarte kooperatiboa jarrera errealisten bidez gorpuzten da, eta ez saiakera teorikoen bitartez (Azurmendi 1984). Beraz, “*Iraultzaren mitoa*” gaitzetsi egiten du, horretarako oinarri finkoak erabiliz; indarkeria ez da eragingarria, gizartea eraldatzeko orduan porrot egin eta gizartea banatzea besterik ez baitu lortu. Argi eta garbi, iraultza eta indarkeria utopiarekin lotzen ditu (Arizmendiarrietak 1971).

Ondorioz, klaseen arteko borroka baztertu eta klaseen arteko lankidetzaz (Azurmendi 1984) proposatzen digu: pertsonen arteko gatazkak gizartea zatitu eta suntsitu egin du. Arazo larri hori konpontzeko, eta, bide batez, pertsonalismoan oinarritutako ordena berria eraikitzeko, lankidetzaz baliatuko da Arizmendiarrietak. Izatez, klase-borrokak ez du guztien arteko partaidetza bermatzen, gutxi batzuek baitute erabakitze ahalmena (Udaondo *et al.*, 2000). Arizmendiarrietak komunismo errealarari eta beraren izaerari kritika latzak egiten dizkie.

Arizmendiarrietak klaseen arteko borroka gaingaitu nahi du, eta klaserik gabeko gizartearen bila doa etengabe; pentsamendu horren isla zuzena kooperatibaelkarte da. Bertan, langileak, ekoizpen-baliabideen jabeak izanik, enpresariak ere badira: era horretan, erradikalagoak baina eraginkortasunik ez duten bideak ekiditen dituzte. Izatez, kooperatibetan, “*enpresa-borroka*” gertatzen da (Azurmendi 1984): langileak enpresaren ugazabak dira, eta ondorioz, euren lantegiaren finantzazioaz arduratu behar dira, hauxe da autoeraketaren funtsa.

“Enpresa-borroka”, hau da, autogestioa, ingurune lehiakor batean kokatzen da; merkatu-ekonomiak zehazten dituen baldintzak derrigor bete behar ditu. Beraz, eraginkortasuna eta kooperatibismoa, nahi eta nahi ez uztartu beharreko elementuak dira (Arizmendiarrietak 1974). Autoeraketa bultzatu eta bermatzeko tresnek (informazioa eta komunikazioa sustatzen duten organoak) ezin dute inolaz ere kooperatibaren eraginkortasuna edo ekoizpen-ahalmena mugatu.

Lan honetan zehar adierazi dugun bezala, autoeraketak ekoizpena handitzen eta ekoiztutakoaren kalitatea hobetzen laguntzen du. Sindikatuen jarrera erreibindikatzaileak helburu horien lorpena oztapa dezake, eta kooperatibak arlo ekonomikoan gauzatzen dituen ahaleginak ezerezean utz ditzake²⁶: sindikatuek langileen soldaten egokiera bermatzen dute, hau da, epe laburrera zuzenduriko ekintzak burutzen dituzte; kooperatiben kudeaketak, ostera, etorkizunera begira behar du izan.

26. Jose Mari Larrañagak Deustuko Unibertsitatearen Kooperatiben Ikaskuntzen espezializazio diplomaturaren barnean bildutako irakasgaia: “Parte-hartze kooperatiboa” (2002ko martxoaren 4an, Deustuko Unibertsitatean, Bilbon).

Kooperatibetan aditu diren batzuek sindikatuen ekimen ezean oinarritzen dute erakunde horien arrakasta: sindikatuak oztoporik jartzen ez dutenez, enpresa kooperatiboak, lan- eta ekonomia-arloan, erabateko *malgutasuna* dauka, eta malgutasun horrek opatzen dizkio garapenerako abantaila guztiak²⁷. Gure ustez, jarrera hau arriskutsua da, kontrolik gabeko malgutasunak autoesplotazioa ekar dezakeelako.

Horrekin loturik, beste aditu batzuek, *autoesplotazioaren aurkako jarrera* agertzen dute: malgutasuna, enpresa autoeratuaren ezaugarri nagusienetakotzat hartzen dute, baina autoesplotazio kutsu hori inolaz ere hartu barik²⁸. Enpresa kapitalistetan, sindikatuak langileen esplotazioa ekiditeko tresnatzat hartzen dira. Beraz, norbere burua esplotatzeko arriskua ezerezteko, kooperatiben baitan ere barne-kontrolerako organoak sortzea beharrezkoa da.

3.3.1.4. *Sindikatuaren eraberritzea: Arizmendiarietaren pentsamenduan duen kokapena*

Adrian Zelaiaren ustez, «teorikoki, bideragarria izan daiteke, sindikatuen barnean kooperatibetan bereziki jarduteko eraturik diren adar edo sail bereziak sortzea, sindikatuen gainontzeko sailtan indarrean dauden irizpideak eta jarduteko tresnak zeharo bazterturik. Era berean, haien jarduera-esparrua kooperatibetara mugatzen duten sindikatu berriak agertzea ere posible izango litzateke».

Langileen eta zuzendaritza-organoen arteko gatazkak bideratzeko, Iñaki Gorroñok kooperatiba barnean izaera bereziko organoak sortzea proposatzen du (Gorroño 1975): organo horietako bazkideak, kooperatibako bazkide ere izan behar dute, edo, gehienez jota, lankidetzeta-mugimenduan aritzen diren pertsonak. Zehazki, organo horiek bete beharreko ekintzek edo jarduerak izaera berezia edukiko dute:

- *Informazio sistema egokiak* eratzea: modu honetan, langile-bazkideek euren kooperatibaren enpresa-arazoak hobeto ezagutuko dituzte, kooperatibetan hain garrantzitsua den kritika ahalmena indartuko dute, eta, azken finean, enpresa barneko parte-hartzea sustatuko dute.
- *Lankidetzaren balioei eta enpresa-arloko gaiei buruzko prestakuntza gauzatzea*: prestakuntza, lankidetzaren oinarria izanda (baita Arizmendiarietaren Eraldaketa Proiektuaren ardatza ere), berebiziko garrantzia eman

27. Enrique Gadeak Deustuko Unibertsitatearen Kooperatiben Ikaskuntzen espezializazio diplomaturan bildutako irakasgaia: “Tendencias legislativas actuales” (2001eko azaroaren 29an, Deustuko Unibertsitatean, Bilbon).

28. Antxon Mendizabalek, 2002ko azaroaren 22an “Trabalho e Economia solidária” delako Seminarioan emandako hitzaldia: “Autoeraketa eta globalizazioa” (Río Grande do Sul-eko Unibertsitate Federalean, Porto Alegren, Brasilen).

behar zaio; berau da bazkideen indarrak handitu eta batuko dituen tresna, eta, ondorioz, landu beharreko ondarea.

Izatez, organo horiek, enpresaren bazkideen parte-hartzea bultzatuko dute; horretarako, Arizmendiarrietak ondoko elementuak proposatuko ditu (Udaondo *et al.*, 2000):

- Autokritika. Modu egokian bideratutako kritikak (aurreikusitako organoetan gauzatutako kritika-eztabaidak) ezinbestekotzat jotzen ditu Arizmendiarrietak kooperatibaren etorkizunerako: kritikak demokrazia indartzen du. «Kritika komunitatearen ongizaterako tresna izan daiteke, kideek duintasunez eta gogo onez erabiliz gero. Beraz, kritika norabide eta maila guztietan bultzatu beharrean dago komunitateko kideen arteko harremanak elkartasunez eta heldutasunez burutu nahi badira».
- Elkarrizketa. Lan-komunitatea (kooperatiba) komunikazioaz sendotzen da, eta komunikazioa sustatzeko elkarrizketa ezinbesteko tresna bilakatu zaigu: sentimendu eta ideien elkartrukea errespetuan oinarritzen da. «Izan ere, benetako parte-hartzea kide guztiak beren iritzia askatasunez eta konpromisoz agertzeko prest daudenean baino ezin daiteke lortu».

Horren harira, kooperatiben barnean, sindikatuen ekimenak, enpresa kapitalistetan gauzatzen duten lanarekin alderatuz, erro-errotik bestelakoa behar du izan. Izatez, jarrera erreibindikatzaila baztertu eta euren ekimena hurrengo helburu hauetara bideratu beharko litzateke: barne-demokrazia eta parte-hartzea sustatzea, informazio-bideak indartzea, zuzendaritza-organismoak kontrolatzea, kritika-ahalmena bideratzea, kooperatiba-formakuntza garatzea, eta abar.

Gure ustez, berari dagozkion jarduerak eta egiturak eraberritu beharrean dago sindikalgintza: lanaren eta kapitalaren arteko harremanak sindikatuen izaera baldintzatzen du; aitzitik, enpresa kooperatiboan, lana lehentasunezko ekonomia-aldagaia denez gero, sindikatuek, elkarte mota horretan aritzeko, euren jarrera aldatu behar dute.

Edonola ere, soldaten igoera ezin da inolaz ere lortu (hau da, azken finean, egungo sindikatuen xederik premiazkoena), parte-hartzean oinarritutako sistema (autoeraketa) enpresan aplikatzen ez bada. Gorago esan dugun moduan, autoeraketa guztiz garatu dadin, langileek enpresaren jabetza juridikoa ere izan behar dute (eta jabetza integrala eskuratu): elkarte kooperatiboa ez al da langileen jabetza juridikoan oinarritzen? Horren harira, kooperatiba etorkizuneko enpresa eredu delako (Javier Divarrek dioen bezala), eta, hori horrela balitz, sindikatuek egoera berri horretara derrigor moldatu beharko lukete.

Horrek guztiak haxe adierazten digu: sindikatuen egitekoa jada ez da soilik soldatapeko langileen eskubideak bermatzera mugatu behar (haxe da enpresa kapitalistetan egiten duen lana), aitzitik, langileentzat jabetza integrala lortzeak izan behar du haien xede berria.

Era berean, autoeraketa sustatzeko, erakunde horiek euren egiturak ere derigor demokratizatu beharko dituzte. “Klaseen arteko borroka” bazterturik, autogestioa izango da sindikatuen ardatz: plangintza estrategikoetan parte hartuz, enpresaren kudeaketa bideratuz, eta abar. Horretan datza Arizmendiarietaren hausnarketarik sakonena: langileriaren emantzipazioa, enpresaren gaineko jabetza osoaren lorpena.

Arizmendiarietak behin baino gehiagotan adierazi zuen langile-mugimendua eraberritzeko beharra (Azurmendi 1984). Langilea ez du proletariotzat jotzen, pertsona heldua dela uste baitu. Sindikatuak aspalditik ari dira langileen eskubideak bermatu nahian: egiteko hori betetzeko, enpresarien aurrean arrisku latzak jasan behar dituzte. Egoera jasangaitz hori betiko gainditzeko, bere jardura guztiz aldatzeko proposatuko dio Arizmendiarietak langileari: «langileak inbertitzaile bihurtuz, euren egoera zeharo aldatuko dute».

Arizmendiarietak haxe proposatzen du: jarrera erreibindikatzailak baztertuz (soldataren igoera lortzeko greba egitea, adibidez), sindikatuak has daitezela parte-hartzearen aldeko ekimenak gauzatzen (Arizmendiarieta 1973). Gure autoerak biziki kritikatu izan du sindikatuen jarrera aldarrikatzaile hori, euren portaera zaharrik ikusten baitu (Azurmendi, 1984). Beraz, erakunde horien aldaketa defendatzen du: Arizmendiarietaren pentsamoldean, sindikatuen helburua, sozietate anonimoetan aritzen direnean, langileen baitan jabetza juridikoa eta lanpostuaren jabetza uztartzea lortzea izan beharko litzateke (Divar 1983) —hau da, sozietate anonimoak sistema autoeratueta hurbiltzea—. Horretarako tresna hitzarmen kolektiboa litzateke (Arizmendiarieta 1984).

Hala ere, badirudi sindikatuen parte-hartzea ez duela kooperatiben baitan ulertzen: gorago aipatu dugunez, sindikalismoaren eta lankidetzaren arteko harremanak beti ere elkartzunean oinarritu behar du, baina bakoitzak bere prozedurak jarraitu behar ditu. Hau da, Arizmendiarietak ez bide du sindikalismo intra-kooperatiboa onartzen (Azurmendi 1984).

Horren isla zuzena da, hain zuzen ere, Arizmendiarietak lan-kontratuaren eta sozietate-kontratuaren artean nabaritzen duen desberdintasuna: izatez, sozietate-kontratuari, “*lankidetzakontratu*” deitzen dio. Horrela, soldatapeko langilearen egoeratik aldentu egiten du Arizmendiarietak kooperatibaren bazkidea: izatez, kooperatibetan dagoen egitura organikoak izaera berezitua dauka. Bazkideak ez du menpekotasun juridikoa jasan behar (enpresa kapitalistetan gertatzen den moduan), diziplina kontua da. Arizmendiarietak, honako adierazpena egiten du:

«lan-kontratua eta lankidetzakontratuaren arteko desberdintasunak, elkarte-kooperatiben baitan egon ahal diren nahasmen kaltegarriak ekiditeko balio du». Dударik gabe, lan-bazkideek izan ditzaketen jarrera erreibindikatzailak ezereztu nahi ditu (Arizmendiarieta 1969).

Hala ere, ezin dugu ukatu Arizmendiarietaren pentsamenduak izaera irekia duela, hau da, ideia dogmatiko eta mugiezinak baztertzen dituela. Bere ustez, elkarte kooperatiboak dinamikoa izan behar du: elkarte kooperatiboa demokrazian oinarritzen da, eta, ondorioz, egon badago bere arauak (estatutuak, Batzar Nagusiaren erabakiak, eta abar) aldatzeko aukera. Baina elkarte kooperatiboa ez da inolaz ere paradisua. Bere izateak etengabeko aldaketa behar du²⁹.

Beraz, lankidetzaren eta autoeraketaren ezarpena, ez da soilik egitura juridiko egokia (hau da, elkarte kooperatiboa) eskuratzearekin bermatzen. Klase-borroka kooperatiben barnean ere gerta daiteke (Azurmendi 1984): adibidez, kooperatiba ingurune kapitalista batean sustraitzen bada, hau da, burokraziaren eta teknokraziaren mehatxupean. Jabetza juridikoa eskuratzearekin batera, ez da enpresaren jabetza integrala bermatzen.

Are gehiago, Joxe Azurmendik dioen bezala, Arizmendiarietak kooperatiben baitan desberdintasun sozialak eta ekonomikoak ikusten ditu: zuzendaritzaren eta langileen artean, interes eta behar desberdinak (eta batzuetan, kontrajarriak ere) izan daitezke.

Horrekin loturik, Mounierrek eginiko hausnarketak berebiziko garrantzia du (Mounier 1972)³⁰: pertsonalismoan oinarritutako enpresan ere teknokrazia (agintarien klase soziala) sortzeko arriskua dago. Beste aldetik, erakunde mota horretan, kudeaketan zuzenean parte hartuko ez duten langileak egongo dira. Langile horiei euren aldarrikapenak bideratzeko tresnak emango zaizkie, eta, tresna horien bidez, teknokraziaren sorkuntza ekiditeko gai izango dira. Horrez gain, euren duintasuna, segurtasuna eta emantzipazioa bermatzeko organoak aurreikusiko dira.

Mounierren aburuz, «edozein erakundek akats eta krisialdi barik jardun ahal duela pentsatzea, izugarritzko erokeria izango litzateke. Agintarien eta langileen arteko harremanak, halabeharrez etengabeko tentsioak sortarazten ditu. Tentsio horiek, erakundearentzako onuragarriak dira. Orduan lankidetzari buruz aritu beharrean gaude. Edonola ere, tentsio horiek betiko iraungo dutenez, sindikatuek (langileen ordezkari burujabeak eta askeak) erakunde horietan betiko jardun beharoko dute: edozein eraentza juridikoren barnean, edozein erregimen politikoren baitan».

29. Arizmendiarietak, 1974. urtean Ulgor eta Fagor Electrotécnica enpresetan egindako grebaren inguruan eginiko hausnarketa: ikusi Joxe Azurmendiren *El hombre cooperativo* liburuaren 634. orrialdea.

30. Begiratu arretaz Mounierren *Manifiesto a favor del personalismo* liburuaren 154-161. orrialdeak.

Gure aburuz, posiblea da “sindikalgintza-intrakoperatiboa” Arizmendiarrietaren pentsamenduekin uztartzea: horretarako, nahi eta nahi ez, sindikatuen ekimenak, aipatu ditugun ezaugarri eta berezitasunekin egin behar dira (lankidetzaren sustatuz eta klase borroka baztertuz).

Adrian Zelaia Ulibarriren ustez³¹, «oso zaila da, betiko sindikatuak gai izatea, kooperatiben barruan benetan eraginkorra den ekintza soziala gauzatzeko. (...) Zer egin daiteke eztabaida hau sakontzen den bitartean? Gutxienez, sindikatu eta kooperatiben liderren arteko elkarrizketarako gaitasuna irauarazi».

Horren harira, sindikatuetak eta kooperatibetak eragileen arteko harremana bete-betean aldatu behar da. Javier Salaberriaren ustez (Euskadiko Kooperatiben Konfederazioaren Presidentea)³², sindikatuak eta kooperatibek, helburu berberak lortzeko (justizia, demokrazia-ekonomikoa, langileriaren promozioa, eta abar) bide desberdinak erabiltzen dituzte. Hala ere, bide horiek paraleloak dira, hau da, ez dira bi erakundearen arteko aurkakotasunean oinarritzen. (Arizmendiarrietak modu horretan ulertzen zuten sindikatu eta kooperatiben arteko harremana: elkartasunean oinarritutako erlazioa, xede berberarekin, baina bide desberdinak erabiliz).

Sanz Santaolallak, Lan-Elkartuko Kooperatiben Presidenteak, ordea, lankidetzaren mugimenduari eginiko kritikak azpimarratzen ditu: sindikatuak kooperatiben barnean gertatzen den autoesplotazioa salatu ohi dute. Bere aburuz, sindikatuak ez dute inolako eskubiderik kooperatiben barneko arazoaren inguruan eztabaidan aritzeko³³.

Amaia Agirre, Mondragon Unibertsitateko Enpresa Zientzietako Fakultateko irakaslea, iritzi berekoa da: kooperatiben baitan, langileen eskubideak berma ditzaketen organoak egon badaude (adibidez, Kontseilu Soziala); beraz, ez du beharrezkotzat jotzen kooperatiben barruan sindikatuen parte-hartzea sustatzea³⁴.

Sindikatuak jada Arrasateko kooperatibetan “sartu” egin dira (Kasmir 1996): 1994. urtean, Kooperatibisten Taldea (FAGOR Kooperatiba Elkartearen sortutako talde “parasindikala”), CCOO eta ESK elkartu ziren, LANKIDEAK deritzon taldea eratzeko. LAB sindikatuak ere, Talde Kooperatibista izeneko erakunde parasindikala eratu izan du (kooperatibismoaren balioak —justizia, parte-hartzea,

31. Ikus Adrian Zelaia Ulibarririk idatzitako *Kooperatibak Euskal Herrian* liburuaren 44. orrialdea.

32. Deustuko Unibertsitateko Kooperatiba Ikasketen espezializazio ikastaroaren ikasleek Euskadiko Kooperatiben Konfederakuntzari eginiko bisitaldian Javier Salaberria Amestirekin izandako elkarrizketa, Gasteiz, 2002ko martxoaren 7an.

33. Javier Sanz Santaolallak, Deustuko Unibertsitateko Kooperatiba Ikasketen Espezializazio Diplomaturaren barnebildutako ikasgaia: “Kooperatibak eta administrazioa” (2002ko martxoaren 25ean).

34. Amaia Agirrek, Udako Euskal Unibertsitatearen Ekonomia Sailak antolatutako “Ekonomia sozialaren eronkak kapitalismo globalean” delako kurtsoan emaniko ikastaroa: “Gizarte balantzea: teoria eta praktika” (2002ko uztailaren 19an, Iruñean). Argitaratu gabea.

demokrazia eta batez ere, berdintasuna— sustatzeko asmoarekin sortua). ELA eta UGT sindikatuek, Euskadiko kooperatiben legea aldatzeko proposamena ere egin dute, Kontseilu Sozialean eta bestelako organoetan sindikatuen parte-hartzea bultzatu nahian.

Edonola ere, sindikatuak kooperatiben barnean sartzearen inguruko eztabaida iraunkorra eta etengabea da. Are gehiago, ez da soilik maila teorikoan gertatzen den zerbait: praxian ere gertatzen da. Gure ustez, sortu berri den gatazkak, modu egokian bideratzeaz gain, lankidetzara bera sustatzeko tresna behar du izan (“kritika” erabiliz, Arizmendiarrietak zioenaren arabera). Helburu hori lortzeko, Arizmendiarrietak garatutako pentsamenduak izugarri lagun dezake, dudarik gabe.

Hain zuzen ere, pentsamendu horri loturik, eta Iñaki Gorroñoren iritzia aintzat hartuz, honakoa egiazta dezakegu: kooperatiban demokrazia eta parte-hartzea sustatzeko, lankidetzak berezko organoak eratu eta garatu behar ditu. Are gehiago, lankidetzaren balioak sendotu eta bermatzeko saiakera horiek Kontseilu Sozialaren inguruan gauzatu behar dira. Gure aburuz, organo hori, autoeraketa bultzatzeko organo egokia izan daiteke.

3.3.2. Kontseilu Soziala sendotzeko ekimenak: arizmendiarrietar pentsamenduarekin uztartzea

Motoreek, behin martxan eta bidean jarritz gero, bere potentzia eta abiaduraren araberako frenoak behar izaten dituzte. Eta modu bertsuan, agintearen gauzatzeak ere halako zentzabide erregulatuak batzuk behar izaten ditu; eta zenbat eta autoritarioagoa izan erregimen bat, hainbat eta gogorragoak izan behar dute haiek, erregimen hori eraginkorra eta gizatiarra izan dadin.

(...) Menpekoek behin beren agintariak izendatzeko eskubidearekin bete ondoren, agintzen zaiena betez jardun behar dute, alde batetik, eta kritika egoki eta positiboa erabiliz, aipatutako agintarien kudeaketa kontrolatu, bestetik (Arizmendiarrietak 1984).

Arizmendiarrietak demokraziaren kontzeptu berezia erabiltzen du (Azurmendi 1984): izatez, kooperatiben baitan gertatzen den ekimen demokratikoa, ahalmen gehien dituzten pertsonak (hau da, hoberen prestatutako bazkideak) aukeratzean datza. Bozkatzeko eskubidea dutenak derrigortuta daude euren ordezkariak (esate baterako, Kontseilu Errektoreko kideak) agindutakoa betetzera.

Izatez, enpresa kooperatiboak, funtsean, egitura kapitalistek darabilten aginterearen aurka doaz: langileen ordezkarien bidezko demokrazia gauzatzen da. Hala ere, prozedura horrek ez du langileen parte-hartze handiagoa bermatzen, eta kooperatibaren erabakirik garrantzitsuenak euren eskuetatik at gelditzen dira. Ondorioz, enpresa kooperatiboetan, buruzagi- edo agintari-talde sendoak sortu ohi dira (egitura kapitalistetan bezalaxe), eta horrek kooperatiba bera bi taldetan banatzen

du: zuzendariak eta langileak. Egitura horrek bi talde horien arteko urruntasuna dakar (Dal Ri 2001).

Horren harira, lan honen bigarren zatian aipatu dugunez, enpresa kooperatiboaren zuzendaritzan, gehiegikeriak gerta daitezke: irizpide ekonomizisten gailentzea, lan-erritmo azkarrak, langileen esplotazioa, eta abar. Azken finean, prozesu horrek zuzendaritzaren eta langileen arteko urruntasuna dakar. Arizmendiarietaren ustez, «komunitateak izan dezakeen arriskurik larriena oinarria eta burua elkarrengandik banatzea da» (Udaondo *et al.*, 2000). Egoera kaltegarri hori ekiditeko, gure autoreak, kritika/autokritika erabiltzea gomendatzen du:

Soberan dago esatea, kritika hitzarekin ez dugula nahi jaberik gabeko “maxiaketa” axolagabea, kaxkarin eta desegokia. Kritika zuzenak bakoitzaren nortasunak abalatu joan behar du: horretarako, ezarrita dauden organoen barnean burutu behar da. (...) Benetako buruzagiek ez dute beldur gutxiago izan behar eman litekeen isiltasunarengatik kritikarengatik baino eta, jakina, begi-zorrotz egon behar dute beti miresmenaren kasuan (Arizmendiarieta 1984).

Arizmendiarietak, kritikari buruz aritzean, kooperatiba barneko organo edo tresna zehatz baten inguruan hausnarketa egiten du: Kontseilu Soziala.

Kooperatiba barneko kide bakoitzak duen bere bazkide izaera une baterako utziz, euretako bakoitza bertako langile bat, hots, bere lana ekartzen duen pertsona dela gertatzen zaigu. Bazkideen ikuspuntutik denok gaude ordezkatuak Kontseilu Errektorean baina hori besterik ez balego, benetan txikia izango litzateke gure partaidetza entrepresan, arazo arruntei dagokienez, behinik behin. Sentsazio hori itzuri egin eta arazo askoren elkar-ulertzearen, badugu egitura kooperatibistan Kontseilu Soziala deitzen dugun tresna (Arizmendiarieta 1984).

Kontseilu Sozialaren zirrikitu juridikoetan sartu gabe (hori ez baita lan honen helburua), organo horren egitekoak edo eskumenak modu zehatzean aztertuko ditugu: kooperatiben barnean informazioa sustatu, Kontseilu Errektorearen aholkularia izatea, kooperatiba-organoak (Kontseilu Errektorea eta Zuzendaritza) kontrolatzea, kudeaketa-planaren sorkuntzan parte hartzea eta bere gauzatzea kontrolatzea, bazkideen heziketa edo formakuntza bermatzea, negoziazioa, eta abar.

Hala ere, Kontseilu Sozialak ez du berak hartutako erabakiak betearazteko eskumenik: izatez, organo aholkularia da. Arizmendiarietaren esanetan, «Kontseilu Sozialaren informeak eta iritziak, hala ere, ez ditu Kontseilu Errektorea eta Zuzendaritza behartzen; beraz, seinalatutakoaz bestelako modu batera jokatzea erabaki dezakete».

Jesus Larrañagaren ustez (Larrañaga 1986), ahalmen betearazlearen gabezia, «organo honi egin zaion kritikarik zabalduenetakoa da, azken finean ez duela ezertarako balio esanez, ezertxo ere erabakitzen ez duelako. Areago oraindik,

batzuetan badirudi baieztapen horren azpian Kontseilu Soziala eta Enpresa-Komitearen arteko parekotasun nahia dagoela».

Izatez, Kontseilu Soziala arizmendiarietar pentsamenduan oinarritutako tresna dugu: lankidetzaren balioak beraren izaeran sustraiturik daude. Elkarrekin kapitalistetan, Enpresa-Komiteak duen izaera, ordea, guztiz erreibindikatzailerak da, ez du kooperaziorako grinarik:

Bere jarduera enpresan inoren kontura lan egiten duten langileen ordezkariak eta defentsarako organoa da. Horregatik, bere interesak, enpresaren jabetzapeko kapitala ordezkatzeko duten organoen kontrakoak dira funtsean. Enpresa-Komitearen eta Kontseilu Sozialaren arteko diferentziak, lan-kontratuaren eta sozietate-kontratuaren arteko diferentzian oinarritzen dira. (...) Enpresa-Komitearen erreibindikazio eta negoziaketaren aldean, Kontseilu Soziala bere aholkularitza eta kontsultako izaeragatik eta kooperatibako organo sozial eta zuzendarien azken helburu berak defendatzeagatik bereizten da (Larrañaga 1986).

Hala ere, lan honen bigarren zatian zehatz adierazi dugu zein den gaur egungo Arrasateko Taldeak duen arazorik latzena: zuzendaritzaren eta langile-bazkideen arteko urruntasuna edo interes kontrajarriak. Egoera horrek, kooperatiben egitura aldatzeko saiakera egitera (behintzat, saiakera teorikoa gauzatzera) derrigortzen gaitu. Izatez, Arrasaten egindako azterketa batzuen arabera, Kontseilu Sozialaren eraginkortasun ezaren zergatia (eta ondorioz, bazkideen parte-hartze urriaren kausa ere bai), enpresa kooperatiboaren egituraren baitan dago³⁵. Parte-hartzea sustatzeko, Arrasateko Taldearen pentsamendua aldatu baino gehiago (arizmendiarietar filosofiaren gaurkotzea), egituren aldaketa gauzatu beharko litzateke.

Parte-hartzea eta demokraziaren sustapena, berebiziko garrantzia duen gaia da. Alfonso Gorroñogoitiaren ustez (Ginto 1986), «parte-hartzea, elkarbizitza, erantzukizuna eta demokraziaren kontzeptuak, Arrasateko Taldearen baitan sustraiturik daude, talde honen bereizgarri bihurtuz, eta ondorioz, balio horiek bermatzeaz gain, horien sustapena ere gauzatu behar dugu».

Beraz, argi daukagu autoeraketa bera dela bultzatu behar dena, eta egiteko hori, Kontseilu Sozialaz baliatuz lortu ahal dugula. Baina, nola alda daitezke Kontseilu Sozialaren egitura eta eskumenak?

Alde batetik, aldaketa gauzatzeko aukera bat, organo horri eskumen exekutiboak ematea izango litzateke, hau da, Kontseilu Sozialak berak erabakitakoa aplikatzeko eskubidea. Jesus Larrañagaren ustez, adierazitako aukera hori, kooperatibaren barne-antolaketaarako kaltegarria izango litzateke: «botere-zentro desberdinak sortuko dira, gai honetan beharko litzatekeen argitasuna oraindik nahaspi-lagotuz eta, agian garrantzitsuagoa dena, erantzukizunaren zatiketa erakarritz».

35. Ikus Ederlan S.Coop: "Algunos elementos de una crisis", Arrasate, 1982.

Egiaz, botereen banaketa gauzatzea ekimen arriskutsua izan daiteke, horrek kooperatibaren barne-antolaketaren oreka kolokan jar baitezake.

Beste aldetik, aukerarik egokiena, Kontseilu Sozialak jada badauzkan esku-menak indartzea izan daiteke. Lan honen bigarren zatian adierazi dugunez, Kontseilu Sozialak, bere eraginkortasunari dagokionez, kritika anitz jaso izan ditu. Kritika garrantzitsuenak hauexek dira (Kasmir 1996):

- *Kontseilu Sozialaren egitekoa aurrera eramateko denborarik ez edukitzea:* organo honetako kideek, ordezkaritza- eta aholkularitza-lanak gauzatzeaz gain, lantokian dagozkien jarduerak ere bete behar dituzte.
- *Kontseilu Sozialeko kideen maila tekniko eskasa:* Zuzendaritzaren eta Kontseilu Errektorearen kudeaketa-plangintzak edo bestelako informazioak jasotzean, organo horietako kideak ez dira gai esku artean dituzten datuak modu egokian aztertzeke. Datu horiek ulertzeko, kooperatibako teknikoek iritzia ezagutu dezakete: hala ere, plangintza bera eratu duten karguak izan ohi dira Kontseilu Soziala aholkatzen dutenak. Are gehiago, Kontseilu Sozialeko kideek ezin dute kooperatibaz kanpoko erakundeekin laguntzarik eskatu; izan ere, estatutuen aurkako ekimena baita.

Horren harira, kooperatiben baitan ohikoa izaten den arazo batekin egiten dugu topo: Zuzendaritza Batzordeak eta Kontseilu Errektoreak ematen duen informazioa, datuak izan ohi dira, eta Kontseilu Sozialak horiek interpretatzeko arazoak edukitzen ditu; informazioa baino gehiago, datuen igorpena besterik ez da gertatzen. Gainera, igorpen hori norabide bakarrekoa izaten da: goiko organoetatik langileengana. Kontrako norabidea jorratzea ez da, normalean, gauza erraza izaten.

Alfonso Gorroñogoitiaren ustez, bazkideen parte-hartzea bultzatzeak ez dio enpresaren eraginkortasunari kalterik egiten. Egia da, ostera, hausnarketa-prozesua denboran luzatu egiten dela; aitzitik, bazkideek erabakiak errazago ulertzen eta onartzen dituzte, eta, ondorioz, erabakien gauzatzea azkarrago gertatzen da. Hauxe da japoniar kudeaketa-ereduaren izaera. Mendebaldeko ereduak, ordea, erabakiak hartzen azkarragoa da, baina langileen artean gatazka gehiago sortzen ditu. Aitzitik, japoniar kudeaketa-ereduaren errentagarritasuna ez da inoiz zalantzan jarri (Ginto 1986).

Ondorioz, bazkideen parte-hartzearen sustapenak enpresa kooperatiboarentzat onurak besterik ez ditu sortuko, bai ekimen ekonomikoaren eraginkortasunari begira, bai langileen duintasunari begira ere: izatez, izaera autoeratu duen egitura ekonomikoa sortuko baita. Arazoa hau da: nola bultzatu daiteke autogestioa, enpresaren eraginkortasuna kaltetu gabe?

Lan honetan proposatu nahi duguna da sindikalgintza-intrakoperatiboaren eta Kontseilu Sozialaren arteko uztarketa. Bi ekimen horien elkarlotura gauzatzeke,

Jose Maria Arizmendiarrrietaren pentsamenduak ezarritako ildoak jarraitu behar dugu: lankidetzak, alegia.

Horren harira, sindikatuek aldarrikapen-jarrera baztertuko lukete, eta enpresaren kudeatzaile bihurtuko lirake: beraz, malgutasun ekonomikoa, maila handi batean, onartzeko prest egon behar dute (beti ere, autoesplotazioaren muga edukirik). Izatez, sindikatuen lana, parte-hartzea, komunikazioa, langileen eskubideak eta, azken finean, autoeraketa bera bultzatzean datza proposatu dugun aukera hori.

Hain zuzen ere, gorago aipatu ditugun arazoak menderatzeko, sindikalgintza tresna egokia izan daiteke: Kontseilu Sozialaren egitekoa burutzeko denbora eza eta bertoko kideen maila-tekniko eskasa zuzenduko lituzke, horretarako beharrezkoak diren adituak eskainiz (abokatuak, ekonomialariak, psikologoak, eta abar).

Horrela, Kontseilu Sozialaren proposamenak indartuko lirake, eta kutsu soziala duten erabakietan maizago kontuan hartuko lirake: kooperatiben internazionalizazioan, lan-antolaketaren inguruko gaietan, soldatetan, lan-segurtasunean, formakuntzan, kooperatibaz kanpoko arazoetan, eta abar³⁶.

Era berean, enpresaren eraginkortasuna sendotzeko aukera egongo litzateke: bazkideen parte-hartzea sustatu ahala, kooperatibarenganako identifikazioa lortuko litzateke, ekoizpena eta errentagarritasuna bultzatuz. Izatez, 1991. urteko maiatzean, John Hoer-ek, *Harvard Business Review* aldizkarian argitaratutako artikuluan, *What Should Unions Do?*, sindikatuen eta enpresen arteko harremanei buruz, honako argibidea kaleratzen du: enpresen baitan, parte-hartzea eta langileen jabetza juridikoa bultzatzen dituzten egitasmoek, sindikatuen laguntzaz jardutean, emaitza hobekak lortzen dituzte, hau da, partehartze-egitasmo hori eraginkorragoa izaten da. Are gehiago, enpresa horietan, langileez osatutako edozein kontseilu edo batzorde egiterakoan, “Kontseilu Sozial” horiek eraginkorragoak dira, sindikatuen parte-hartzea badago: izan ere, sindikatuak enpresaz kanpoko zerbitzuez (sindikatuaren zerbitzu juridikoak, ekonomikoak, eta abar) baliatzen dira.

Beste aldetik, sindikatu, kooperatiba eta langileen bestelako erakunde batzuek ere, printzipio eta irizpide berberak dituzte (Dal Ri 2001). Rochdale-ren balioak, kooperatibetan ezezik, sindikatuen baitan ere badaude, eta horrek bi erakunde mota horien artean sinergia garrantzitsuak sortzen ditu: egitura demokratikoa, gizartearenganako begirunea, formakuntzaren sustapena, borondatezko elkarre-erabaketa, eta abar.

36. Anjel Mari Errastik, Udako Euskal Unibertsitatearen Ekonomia sailak antolatuta, “Ekonomia sozialaren erronkak kapitalismo globalean” izeneko kurtsoan aurkeztutako hitzaldia: “Kooperatiben internazionalizazioa” (2002ko uztailaren 17an, Iruñean). Antxon Mendizabalek, Udako Euskal Unibertsitatearen Ekonomia sailak antolatutako kurtsoan (“Ekonomia sozialaren erronkak kapitalismo globalean”) aurkeztutako hitzaldia: “Ezagutzaren gestioa Arrasateko kooperatibetan: Irizar eta Ulmako esperientziak” (2002ko uztailaren 16an, Iruñean).

Ekimen horrekin Arizmendiarrietak proposatutako hirugarren fasea gertatuko litzateke: gerra aurrean bezala, sindikatuen eta kooperatibismoaren arteko harremanak estutzea, elkarrekiko garapen-prozedura bat martxan jarriz. Izatez, hau da Mounierrek proposatzen duen *egitura-pertsonalista berezitua*: enpresa autoeratuak sortu, berme bezala sindikatuen ekimena gordez (Mounier 1972). Egiaz, Joxe Azurmendiren ustez, ez dirudi Arizmendiarrietak ekimen horien alde agertzen denik: hala ere, Azurmendik, On Jose Mariaren dogmatismo eza azpimarratzen du, eta jarduera sindikala gauzatu dadin bidea irekita uzten du.

Izatez, Kontseilu Soziala, Jesus Larrañagaren aburuz, «organo hori eraiki duen errealitate kooperatiboa bera bezala, ibilian ibiliko prozesu bat da, esperientzia bat, eta, esperientzia denez, aldaketak jasan ditzakeena, eta are gehiago bere protagonistak denboran zehar aldatu eta beste batzuek ordezkatuak izaten direnean. Errealitate bizi oro bezala, denboran zehar aldagaitz bezala nekez defini daitekeen gorputz bat da, baina, horregatik hobe daitekeena bere eginkizun eta baliabideetan».

3.4. EZTABAIDA KOOPERATIBO BATERAKO OINARRIAK: ARIZMENDIARRIETAR ERALDAKETA-PROIEKTUAREN BERRIKUSPENA

Heteronomiatik autonomiarako proiektua da arizmendiarrak. Gizakiaren portaera eta jardunbidea kanpo baldintzen determinaziotik askatu, eta pertsona eta komunitate autoeratuak aldarrikatuko ditu, lankidetzan oinarritutako harreman autoeratuaren bidez. Kanpo logika arrotzek administratutako subjektua baino, bere ekinbidea administratzeke gai den pertsona eta kolektiboa³⁷.

Hogeita bost urte dira Arizmendiarrietak hil zenetik, eta, ordutik hona, munduak aldaketak sakonak izan ditu: ekonomian, gizartean, filosofian, eta abarretan. Arizmendiarrietar pentsamenduak egungo egoeraren aurrean dituen potentzialitateak eta aplikazio-eremu desberdinak aztertzea lan nekeza eta arriskutsua da. Baina, zalantzarik gabe, euskal lankidetzaren mugimenduarentzat egiteko interesgarria eta behar-beharrezkoa da.

Aipatutako jarduera horren hastapenak ezartzen hasteko, lehendabizi honakoa adieraziko dugu: egitura kooperatiboa ez da sistema itxia. Arizmendiarrietak proposatutako Eraldaketa Proiektuak bezalaxe, potentzialitate anitz eta sendoak ditu beraren baitan, baina potentzialitate horiek, baliabide desberdinen bidez gara daitezke. Baliabide edo tresna berri horiek zehaztea izango dugu egitekotzat.

Edonola ere, potentzialitate horien izaerak ez du zertan beti positiboa izan behar: kooperatibismoaren muina aztertzean, hurbilketa dialektikoa egin beharrean

37. Ikus *Arizmendiarrietaren Eraldaketa Proiektua* lanaren 149. or.

gaude. Izatez, lankidetzak alde onak eta txarrak ditu, kontraesanez beteriko saiakera baita. Saiakera morala eta ekonomikoa.

Ondorioz, «galdera desberdinak sortzeko beharra daukagu, biharko erantzunen hazitokia prestatu ahal izateko»³⁸. Helburua, beti ere, izaera autoeratuaren duen unitate ekonomikoa (eta morala) sortzean datza. Izatez, alternatiba handi eta integrala planteatzea, egun, ezinezkoa da. Erantzunen bila hastea besterik ezin dugu egin. Hala ere, egungo Arrasateko esperientzian ez dago autoeraketaren ildoak zehazteko minimorik. Gutxienez, minimo horiek ezarri behar dira. Hutsune ideologikoa bete.

Lan honen helburua, praxian dagoen eztabaida bat, teoria-mailan, are gehiago, filosofia-mailan txertatzea izan da. Arizmendiarietar pentsamendua ardatz harturik (ez, ordea, muga), erantzun berrien bila hasi gara: dialektika erabiliz, egungo egituren garapena lortu dugu. Geure nahia ez da filosofia arizmendiarietarra aldatzea (baliteke zenbait aspektuetan, saiakera hori egin izatea), kooperatiben barneko egiturak aldatzea baizik: egituren aldaketa. Arizmendiarietak garatutako pentsamenduaren malgutasunak horrelako saiakerak egiten uzten digu: kritika erabiliz dagoena aldatu. Zertarako? Proiektu etikorik gabeko egiturak egitura moralak bihurtzeko.

BIBLIOGRAFIA

- Aranzadi, D. (1993): “Los valores cooperativos en el umbral del año 2000”, *Kooperatiba Ikaskuntzen Institutuaren Urtekaria*, Deustuko Unibertsitatea.
- Arizmendiarieta Madariaga, J. M. (1967): “Hoy más trabajadores que nunca”, *TU Lankide*, 87 (azaroa), Arrasate.
- , (1969a): “Contrato de cooperación no es contrato de trabajo”, *TU Lankide*, 108 (abuztua), Arrasate.
- , (1969b): “Trabajadores siempre”, *TU Lankide*, 104 (apirila), Arrasate.
- , (1971): “Embrujos mágicos”, *TU Lankide*, 126 (otsaila), Arrasate.
- , (1974): “Autogestión y eficacia”, *TU Lankide*, 161 (apirila), Arrasate.
- , (1983): *Pensamientos*, Euskadiko Kutxa, Arrasate.
- , (1984a): *Emancipación obrera: la cooperación*, Euskadiko Kutxa, Arrasate.
- , (1984b): *La empresa para el hombre*, Euskadiko Kutxa, Arrasate.
- Azurmendi, J. (1984): *El hombre cooperativo*, Lan Kide Kutxa, Arrasate.

38. Jon Sarasuak eta Ainara Udaondok, Udako Euskal Unibertsitatearen Ekonomia sailak antolatuta, “Ekonomia sozialaren erronkak kapitalismo globalean” delako ikastaroan aurkeztutako hitzaldia: “Autoeraketa ekonomikoa globalizazio garaian” (2002ko uztailearen 16an, Iruñean).

- , (1986): “Lanean egiten da gizona: baina lanik ez dago”, *Jose Maria Arizmendiarieta, hamar urte geroago, TU Lankide Monografikoa*, 297 (azaroa), Arrasate, 22. or.
- Bakaikoa Azurmendi, B. (1995): “El cooperativismo vasco. El ejemplo de la Mondragón Corporación Cooperativa”, *El cooperativismo vasco y el año 2000*, GEZKI, Donostia.
- Dal Ri, N. eta Giraldez Vieitez, C. (2001): “Rasgos fundamentales de las organizaciones económicas de trabajadores”, *Temas de economía social*, GEZKI, Euskal Herriko Unibertsitatea, Donostia.
- Divar, J. (1983): *La metamorfosis del capital. Bases de la empresa futura*, Deustuko Unibertsitatea, Bilbo.
- Ginto, J. (1986): “Organos sociales y rectores de Fagor”, *TU Lankide*, Arrasate.
- , (1986): “Su compromiso mensual con el TU Lankide”, “Jose Maria Arizmendiarieta 10 urte geroago”, *TU Lankide*, 297 (azaroa).
- Gómez Urquijo, L. eta De Los Ríos Añón, M. (1997): “Respuestas a las dificultades de captación de capital en las cooperativas: El caso Eroski”, *Kooperatiba Ikaskuntzen Urtekaria*, Deustuko Unibertsitatea, Bilbo.
- Gorroño, I. (1975): *Experiencia cooperativa en el País Vasco*, Durango.
- Greenwood, D. eta González, J. L. (1989): *Culturas de Fagor. Estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón*, Txertoa, Arrasate.
- Larrañaga Lizarralde, J. (1981): *Don José María Arizmendiarieta y la experiencia cooperativa de Mondragón*, Lan Kide Kutxa, Arrasate.
- , (1986): *Kontseilu Soziala. Iragana, oraina eta geroa*, Otalorako Kuaernoak, Euskadiko kutxa, Arrasate.
- Kasmir, S. (1996): *The Myth of Mondragon. Cooperatives, Politics and Working Class Life in a Basque Town*, New York.
- Mandel, E. (1970): *Control obrero, consejos obreros, autogestión*, Era, Frantzia, 298-312 or.
- Mounier, E. (1972): *Manifiesto a favor del personalismo*, Taurus, Madrid.
- Udaondo et al. (2000): *Lankidetza, Arizmendiarietaren eraldaketa proiektua*, LANKI Ikertegia, Mondragon Unibertsitatea, Arrasate.
- Ugarte Azpiri, L. M. (2000): “Mondragón Corporación Cooperativa: historia de una experiencia”, *Cooperativas, sociedades laborales, juventud y empleo*, Revista de Estudios de Juventud, 51 (abendua).
- Zelaia Ulibarri, A. (1995): *Acceso de las cooperativas al mercado de capitales*, Arrasate.
- , (1997): *Kooperatibak Euskal-Herrian*, Udako Euskal Unibertsitatea, Bilbo.

4. Inplikazio kooperatiboa MCC-n

Joseba Mikel Garmendia Albarracín (Aranjuez-en preso)

4.0. SARRERA

Arrasateko Kooperatiba Esperientziak beste esperientzia batzuen porroterako arrazoiei aurre egin ahal izan die. Ondorengo hauek izan daitezke beste esperientzia batzuen porroterako arrazoiatariko batzuk: kalitate altuko enpresa-zuzendaritza eskuratzeko eta mantentzeko zailtasuna, unean uneko irabaziak lehenestea mozkinak berrinbertitu beharrean, eta ikerketa eta garapen azpiegituren ahultasuna.

70eko hamarkadaren bukaeran, euskal ekoizpen-ehunak hainbat egitura-arazo zituen, hala nola finantza-koadro kritikoa, teknologia-maila baxua, kanpo-dependentsia, autarkia garaiaren amaierari aurre egiteko lehiakortasun eskasa, gehiegizko espezializazioa ekoizkin helduetarako eta gainbeheran zeuden merkatuetarako, behar baino ekoizpen eta plantila handiagoak, enpresa-kultura urria, eskala-ekonomiak lortzeko tamaina murrizta, teknologia- eta komertzio-politikan ezintasun eta hutsuneak, etab. Egoera horren aurrean, Arrasateko kooperatibak gai izan dira erantzun egoki eta berriak asmatzeko, industria-enpresa gehienak baino goizago. Baieztapen horrek indar handiagoa hartzen du enpresa txiki eta ertainen multzora mugatzen bagara, halakoxeak baitira kooperatiba horietako gehienak. Erantzun horiek eguneroko zereginean orientazio estrategikoa erakusten dute, etorkizuneko eszenatoki posibleak aurreratuz eta beroiei aurre egiteko mekanismoak gertatuz. Hona hemen erantzun aitzindari horien zenbait adibide: 1959an sortu zen Lankide Aurrezki Kutxa, eta hori erabakiorra izan zen ondorengo garapen arrakastatsurako. 60ko hamarkadan, ikerketa- eta garapen-sailak sortu ziren; Eskola Politeknikoa indartzen hasi zen eta, oro har, lanbide-heziketari eta ikaskuntzari eman zitzaion garrantzia. 70eko hamarkadan, Ikerlan industria-ikerketa zentroa sortu zen; plangintzari eta giza baliabideen kudeaketari txertaturiko hainbat hobekuntza ezarri ziren; koadroei zuzendutako helburukako zuzendaritza parte-hartzaileari buruzko trebakuntza-planak izan ziren; 80ko hamarkadan, esportazio-politikaren garapena izan zen; elkarte interkooperatiboaren bidez sinergiak bilatu ziren ekoizpen-, komertzializazio-, teknologia-, promozio- eta inbertsio-gaietan; Plangintza Estrategikoaren Sistema ezarri zen. Ikus daitekeenez, aitzindaria izan da hainbat gaitan, baita administrazioek bultzaturiko industria-politikan ere.

Egokitze- eta berritze-gaitasun horren bitartez, AKE-k hainbat egoera atzerakor saihesten jakin du, besteak beste 80ko hamarkadaren lehen erdiko krisi industrialia edo 90eko hamarkadaren hasierakoa. Europako Ekonomia Erkidegoan sartzeak, moneta-batasuna sortzeak edota eguneko komertzio- eta ekoizpen-globalizazioak eragindako inpaktu zein aukeretara egokitzen ere jakin du. Eta ez du, denboraldi zailetan, enplegua mantendu soilik, baizik eta etengabe gehitu du.

Areago, loturarik gabeko edo lotura ahuleko jarduera anitzetan hagitz dibertsifikatua den ekoizpen-egitura izanik ere, aurrera egitea lortu du (egun badira hogeit Sektoare Elkarte, eskala-ekonomiak eta sinergiak bilatzeko unitate operatibo gisa dihardutenak). Enpresa-zuzendaritzari buruzko literaturarekin kontraesanean, honela baitio:

Korporazio batentzat, sektore edo negozio dibertsifikazioak, arriskuak murrizteari eta egonkortasunari dagokienez izango lituzkeen balizko abantailak aztertzerakoan agerian utzi zuen erlaziorik gabeko negoziodun enpresa taldeak ez dituela merkatuak positiboki baloratzen, errendimendu hazkorrak eta tamaina konpetitiboa ez direla lortzen erlazio gabeko negozioak eta baliabide gaitasun heterogeneoak batuaz, eta dibertsifikazioak zailtzen duela negozio desberdinen arteko baliabide eta gaitasunen transferentzia eta kultura batasuna lortzea. (Navarro 1998, 192).

Badirudi beraz, AKE-a atal honetan salbuespena dela.

Arreta zor zaion beste ikuspegi bat, euskal produkzio-sarean duen inbrikazio sendoa da. Euskal gizartean aberastasun- eta enplegu-sortze soila gainditzen duten plano desberdinetan agerian jartzen da inbrikazio hau. Esan baitaiteke garapen endogenoan oinarrituriko esperientzia dela AKE-a. Mikel Gómez Uranga katedradunaren hitzetan: «Arrasate Taldeak, oraingoz, herriko berezko erakundetzat jo ahal izateko baldintza guztiak beteko lituzke».

Ezaugarritze horri eusten dioten baldintzak honako hauek dira, autore horren arabera (Gómez Uranga 1998, 30):

- a. Herrian enplegua sortzea, zuzena zein zeharkakoa, eta nolabaiteko iraunkortasun-berme eta konpromisoak eskaintzea.
- b. Herrian azpiegitura fisikoak eta ukiezinak uztea.
- c. Herrian bilduriko aurrezkiaren zati garrantzitsua herrira bertara bideratzea.
- d. Inbertsio-lokalizatzeen lehentasunek herriaren mesederako beharko lukete izan, noiz edo noiz, alternatiba errentagarriagoen aurrean ere.
- e. Bere ustiapen-soberakinen eta bere merkatal-operazioen zati handi baten zerga-ordainketa nagusia herrian egin beharko litzateke.

- f. Enplegu kualifikatuenen atal estrategikoenek, diseinu nagusiek, I+Garen zati nagusiek eta erabaki-zentro nagusiek herrian egon beharko lukete.
- g. Komertzio-bankuez edo beste finantza-entitateez ari bagara, bere gordailuen jatorriaren parte inportantea, bere kartera-estrategia eta kreditu-bolumenaren proportzio esanguratsua herriari ere lotuta egon behar dira.
- h. Nazio-, erregio- edo metropoli-zentroen funtzionamenduak, herriko gobernuen estrategia politikoez baldintzatuta eta eurei lotuta egon beharko du hein batean.

Azken xehetasun bat. Finantzaketan, barne-antolakuntzan eta printzipio gidarrietan merkataritza-elkarteezko diferentzia nabarmenak dituzten enpresa-talde batek burutu du hori guztia.

Arrakasta-multzo horren gakoa faktore anizkoitzetan datza. Adostasun zabalaz aipatzen dira ondokoak: aurrezki kolektiboak enpresa-egitasmo kooperatiboan finantzaketara bideratzeko Lankide Aurrezki Kutxak egindako ezinbesteko funtzioa; ustiapen-emaitzen kapitalizazioa; logistika-laguntzarako arkitektura, eta elkarte eta lankidetzak interkooperatiboa; plangintza estrategikoa; eta ekoizpen-kudeaketan eta lan-antolaketan garaturiko egokitze-gaitasuna eta malgutasun handiagoa. Eztabaida gehiago dago, ordea, gai soziopolitiko eta kulturaletan. Dena den, printzipio kooperatiboen enpresa-emaitzetan eta esperientziaren bilakaeran duten eraginean nekez sakontzen dute, ez bada ezaugarri sozial bereizgarri huts gisa, edo, gehienez ere, bazkide-langileen inplikazioan izan dezakeen eragin positiboa aipatzeko.

Aitzitik, Arrasateko esperientziaren inguruko literaturan balorazio dikotomikoetarako joera erruz agertzen da, eta bertan enpresa-dimentsioa eta gizarte-dimentsioa bereizten dira. Lehenengo dimentsioan balorazioak positiboak izan ohi dira, eta aurrez-aurre balorazio negatiboak edo kritikagoak parekatu ohi zaizkie oinarritzko printzipioen garapenari edota tentsio eraldatzaileari buruz aritzerakoan. Oso gutxitan uztartzen dira bi planoak elkarren arteko erlazioak eta eraginak aztertzeko orduan. Are gutxiago, sistema bakarra eta koherentea bailitzan tratatu, bi planoak batera —ekoizkin/merkatu bikotea eta inplikazio soziolaboralaren eredu—, estuki eta dinamikoki existituko bailiran.

Dimentsio ekonomiko eta soziokulturalen bereizketaren ondorioetako bat hau da: «ekonomia-egitura multzo bat garatzea, aldi berean kultura-prozesuen segida inportantea askatu gabe, posible dela pentsatzera eramaten duena da» (Greenwood *et al.*, 1989, 47).

Idazlan honetan, oinarritzko printzipio kooperatiboan eta enpresa-errentagarritasunaren arteko lotura aztertu nahi dugu. Horretarako “gizarte-kapitala”, “inplikazio soziolaboral kooperatiboaren eredu” eta “barne-merkatuak” kontzeptuez

baliatuko gara. Oinarrizko printzipioen eta lan-antolaketaren paradigma desberdinen arteko erlazio kontraesankor eta osagarrietan sakonduko dugu. Eta amaitzeko, egungo eszenatoki produktibo berriak —antolaketa-berrikuntzen belaunaldi berri bat, ondasun eta zerbitzuen merkatuetan lehiaketarako forma berriak (informatikan, elektronikan, telekomunikazioetan eta robotikan oinarrituriko sistema tekniko berria konbinatzen dituenak)— kooperatiben munduan sortzen dituen aukerak jorratuko ditugu.

4.1. OINARRIZKO PRINTZIPIOAK ETA INPLIKAZIO KOOPERATIBOAREN EREDUA

Ezerk bereizten baditu MCC-k biltzen dituen kooperatibak eta bestelako enpresa-formulak, gizarte-ekonomiaren barruan zein hartatik kanpo, bere funtsezko doktrina baieztatzen duten printzipio filosofikoak praktikan jarri izana da. Funtsezko doktrina hori, 1987ko urrian egindako kooperatiben lehen kongresuan onartu ziren hamar oinarrizko printzipioetan oinarritzen da. Printzipio horiek honako epigrafeetan biltzen dira: atxikimendu askea, antolakuntza demokratikoa, lanaren subiranotasuna, kapitalaren izaera instrumentala eta menekoa, kudeaketan parte-hartzea, ordainketa-elkartasuna, interkooperazioa, gizarte-aldaketa, izaera unibertsala eta heziketa. Hogeita hamarretik gora urtean izandako esperientziaren emaitza dira, izaera ireki eta dinamikoa onartzen zaie eta egoera objektiboen bilakaerari zein etorkizuneko kooperatiben ekarpen aberasgarriari lotzen zaizkie.

Zabala da baldintzatzen eta iradokitzen duten joku-eremua, kasuaren arabera, sakontasun handiago edo txikiagoarekin: antolakuntza-egitura, finantza-politika, enplegu-politika, faktoreen ordainketa, enpresa-kudeaketa, komunitateari egin beharreko ekarpenak, enpresen arteko harremanak, giza baliabideen politika, etab. Printzipio horiek barne-funtzionamenduan ondorio praktikoak eta zuzeneko efektu ekonomikoak eragiten dituzte. Dena den, ez da ahaztu behar kooperatiba hauek gainontzeko enpresek dituzten arau beretsuen menpean daudela; arau horiek merkatuko balorizazioek baldintzatzen dituzte, eta kostu-egiturari, lehiaketa-ereduei, ekoizpen-baldintzei eta abarrei dagokienez, kooperatibak mugatuko dituzten mugak argiro zehazten dituzte.

Jakina, horrek oso modu garrantzitsuan baldintzatzen du kooperatiba-enpresaren berezko balioen garapena, neurri handi batean kosteetara pasatzen dena, balioen konplizteak zuzenean kostuak igotzen baititu. (Polanco 1998, 286).

Ordainean, printzipioen aplikazioak onurak eragiten ditu ekoizpenaren hobekuntzan eta enpresa-errentagarritasunean. Azken tesi hori da ondoren sakontzeko asmoa duguna.

4.1.1. Oinarritzko printzipioetatik gizarte-kapitalera

Kultura kontzeptua honela ulertzen dugu: gizarte-erlazioen multzo bat da; erlazio horiek gizabanakoen jokabidea gidatu asmo dute, eta formaltasun gehiago edo gutxiagoz aurkezten dira, edota ohitura, joera zein errutina bezalako kodigoetan azaltzen dira, eta balio-sistema baten gainean eraikitzen dira. Hortaz, oinarritzko printzipioak luzaroan sedimentaturiko kultura baten emaitza eta isla direla baieztatu dezakegu. Kultura baten parte sentitzea, errealitatea modu kolektibo batean irakurtzeko baliagarri izan daiteke, eta gainera: «ikuspegi konplexuago eta dinamikoago batetik, zenbait adostasun eragin ditzake, eta arrazionalitate desintegratzaile ustez nagusia zalantzan jarriko lukeen eraikuntza komunitario berri bat aldarrikatzeko marko egokiari bide eman diezaioke» (Gómez Uranga 1998, 58).

Azken ikuspuntu horretatik, kultura-sistema horren trinkotzeak, denboran “gizarte-kapitala” metatzea ahalbidetu du. Kontzeptu horren bitartez, konfiantzazko harremanek lotzen dituzten arau-multzo eta sare organizatiboak kontsideratzen ditugu, zeintzuk ekonomia-eraginkortasuna hobetzea ahalbidetzen duten, harremanen koordinazioa eta erakunde baten baitan martxan jartzen diren ekintzak errazten dituzten heinean, eta maila desberdinetako kooperazioak maila altuagoa izatea ahalbidetzen duten heinean.

Enpresa-testuinguru batean,

agente baten indarra bere aukeren arabera da, konpetentziarekiko abantaila eman diezaiokeen arrakastarako (edo porroterako) faktore diferentzialen arabera; hau da, konkretuki dituen kapital-espezie desberdinen bolumen eta egituraren menpe dago: finantza-kapitala, kultura-kapitala (giza kapitalarekin nahastu behar ez dena) —zein teknologia-kapitala, kapital juridiko eta antolakuntza-kapital (eremuarekiko informazio kapitala bere baitan kokatzen da) moduan espezifika daitekeen—, komertzio-kapitala, gizarte-kapitala eta kapital sinbolikoa. (Bourdieu 2000, 238).

Beste enpresa-esperientzien aldean, kooperatiba-esperientziari ezer espezifikoa badagokio, hori, zalantzarik gabe, gizarte-kapital metaketa oparoa da. Kooperazioan eta konfiantzan oinarritzen den harreman-sare horrek abantaila bat ematen die inbertsioei erremendimendu batzuk bermatzean, aurrerago erakutsiko dugun moduan. Lehenago, kontzeptu horren konplexutasuna aditzera emango duten bi zehaztapen eman beharrean gaude.

Lehenik eta behin, oso mesedegarria da kultura-sistema eta gizarte-kapitalaren arteko korrelazio mekanikoak ekiditea. Beste era batean esanda, kooperatibak halako printzipioei atxikitzeak ez du ondorioztatzen konfiantza edo elkartasunean oinarritzen diren harreman-sareak izaterik. Kultura-sistematik gizarte-kapitalerako urratsari, parte-hartzaileek gizarte-altolakundeen eta kultura-sistemen arteko koherentzia ulertzeko duten moduak eragiten dio; hau da, espektatiba eta esperientzia errealean arteko interakzioak eragiten dio. Azken finean, balioen eta antolakundeen

bidezko berauen adierazpenen arteko bateraezintasunek, gizarte-kapitalaren meta-ketari gehiago edo gutxiago eragingo diote disfuntzio horiei parte-hartzaileek ematen dieten balio-graduazioaren arabera. Bestela esanda, printzipio batzuen gauzapena nahikoa objektibagarria den arren, printzipioak gizarte-kapitalean eraldatzeak prozesu subjektibo bat eskatzen du; prozesu horretan ideologiak rol azpimagarria jokutzen du. Ideia hori oso erakargarria da, besteak beste gizarte-kapitalaren garapen-mailak kooperatiba batetik bestera zein heterogeneoak diren ulertzeko.

Bigarrenik, metaketa terminoa erabiltzean, gizarte-kapitalaren sorkuntza denbora tarte luzean eta testuinguru historiko eta kultural batean kokatzen den prozesu dinamiko baten emaitza dela defenditzen dugu. Horrela, “balio-sistema - antolakuntza-egiturak - espektatibak” trinomioak, etengabeko berregokitzapenean, berrirakurketan eta inguruarekiko kontrastean oinarrituriko prozesuaren muinean elkarreragiten duela adierazi nahi dugu.

Edozein kasutan ere, gizarte-kapitalaren metaketa helburu duen oinarri koherente eta mugiezineko plan orokor aurre-determinatu batez ezin gaitetze mintza, metaketa progresiboki lortzen baita, egoerei erantzunez eta kontraesan handiekin. Kooperatiben saiakerak ere, indibidualismotik ere bazuten bizipenetatik hasi ziren. Esaterako, “persona bat = boto bat” eskema demokratikoa ez zuten 1971ra arte bereganatu, bi urtez luzatu zen eztabaidaren ondoren. Ordura arte bozka kualifikatua zen, bakoitzaren kalifikazio profesionalarekiko proportzionala, bakoitzak kooperatibari egiten zion ekarpenaren neurri eta zeinu modura. Ildo horretan, hona hemen aipamen hau:

antolakuntza instantziak (Batzar Orokorra, Kontseilu Errektorea, Gerentzia, Zuzendaritza Kontseilua, Kontseilu Soziala) bere rola garatuz eta helduz joan dira denboran zehar, bereziki Taldeko erabaki eremuak osotasun eran finkatzen joan ahala, zentralizazio eta deszentralizazio, integrazio eta autonomia oreka interesgarri batez (Greewood *et al.* 1989, 42).

Beste alde batetik, eskualdeko taldeak bezalako egitura interkooperatiboen sorrera hamar urtez luzatu zen eztabaida sutsu baten ondorio izan zen, egoera depresibo bateko zirkunstantziek arras baldintzaturiko ondorioa gainera.

Esandako guztiarekin, diferentzial kooperatibo hori mimetikoki transferitzea, teknologia zehatz bat bailitzan, ezinezkoa dela azpimarratu nahi dugu, bere baitan, esperientziaz korapilatzen eta heltzen doan portaera kulturalaren sorkuntzarekin erlazionatzen diren elementuak baititu. Era berean, MCC-ren internazionalizazio estrategiatik eratorritako filialetara eskema juridiko eta sozietalak eramateak dituen arrakastarako aukera urriak azpimarratu nahi ditugu, ez badira prozesu kulturelez laguntzen behintzat. Prozesu horiek, Arrasateko Kooperatiba Esperientziak azken 40 urteotan ibilitako bideekin alderatuz, zidor desberdinetatik jo beharko dute. Gainera, filial horiek zailtasun gehitu bat dute: ez dira sortu bertako langileen iniziatibek bultzatuta.

Gizarte-kapitalaren metaketaren nukleoa, hartzen diren erabakietan langile-bazkideek duten parte-hartzean datza. Kontsiderazio hori, 80ko hamarkadatik aurrera, gizarte-ekonomiaz haratago ere, langileen parte-hartze eta erabakiekiko koerantzukizun-ereduei eta enpresa-mozkinen banaketari jarritako arretak indartzen du. Alemaniarren edo suediarren kodeterminazioa, japoniarren inplikazio inzitatuak, edo General Motors eta United Automobile Workers sindikatuaren artean negoziatutako Saturn proiektua goranzko interes horren adibide argienak dira.

Industria-demokrazia deitu izan zaion eremuan, kooperatibak dira aukera muturrekoena, ekoizpen bitartekoen jabeak langileak direlako eta parte-hartze instituzionala sistema zuzen eta berdintasunezkoan oinarritzen direlako: gobernu organo gorenak, Batzar Orokorrek, pertsona bat = boto bat irizpidearekin funtzionatzen du. Bazkideek, barne arauen ezarpen eta berrikusketan zein gobernu organoen hautaketan parte hartzeko aukera berberak izanik, berdintasun politikoaren oinarria ezartzen du irizpide horrek. Horrela, autoritate-erlazio ez-koerzitiboak izatea ahalbidetzen da.

Erabaki-gaitasunaren ezarpena ez da Batzar Orokorren konpetentzien eremua mugatzea (estatutuak, araudiak, enpresa-kudeaketarako urteko planak, ekitaldiko emaitzen banaketa, kapital handitzea, bazkideen kaleratzea edo berronarpena, bigarren mailako kooperatibetan parte-hartzea, erretribuzio-eskala...). Enpresa-kudeaketaren esparrua ere bereganatzen du, non kontraesaneko harremana sortzen den zuzendaritza organoen erabakitze-autonomiaren eta autogestioaren garapen progresibo eta hedakorrerako bilaketaren artean.

Parte-hartze horrek hainbat jardueratan du isla: MCC-ren politika orokorrak eskatzen duen komunikazio-tratamendu espezifikoa; ekonomia-, antolakuntza- eta lan-erabakien esparruan; Kontseilu Sozialaren bidez bazkideekin izaten diren eztabaida eta negoziazio-metodoen garapenean; eztabaida eta oreken bilaketan bildu duten esperientzia aberatsean, zeinetan kideek iritzi desberdinak askatasunez azal ditzaketen; eta azkenik, Batzar Orokorrean gauzatzen den kontrolean.

Hortaz, kudeaketa operatiboa autonomia zabalez garatzen duten 90 negozio-unitate baino gehiagoz osatzen denez MCC-a, oso anitza da parte-hartze horren gauzapean praktikoa. Bazkideek, kooperatiba bakoitzean, Batzar Orokorrean eta Kontseilu Sozialetan eta enpresa-kudeaketan duten parte-hartze maila neurtzea zaila bada ere, egiturazko eragozle bi aipa daitezke.

Batetik, lanaren antolakuntza tayloristak tentsioak eragiten ditu: «hierarkiak eta lan-banaketak ezaugarritzen dituen antolakuntza batean, eskubide-berdintasunaz bazkide izatearen esperientziaren eta operario, tekniko edo zuzendari izatearen arteko diferentzia inkoerentzia bat bezala ageri den heinean» (Greenwood 1989, 161).

Bestetik, hortxe daude honako hauek ere: «Kontseilu Sozialaren balizko hutsune estrukturalak: ordu libre gutxi, sindikatuen kanpo-laguntza eza eta zuzendaritzaren aurrean langileen ordezkari gisa eta langileen aurrean zuzendari gisa jokatu beharreko rol bikoitza» (Kasmir 1999, 223).

Aurrerago itzuliko gara berriro gaiotara, gehiago sakontzeko. Oraingoan, antolakuntza demokratiko eta parte-hartzailearen eta gizarte-kapitalaren arteko erlazio positiboa agerian utzi nahiko genuke. Erlazio horren intentsitatea aurrerago landuko dugu.

Atal honi amaiera emateko, hauxe azpimarratuko genuke: dinamika parte-hartzaileak kooperatibaren funtzionamendua hobetzeko jarrerak indartzen ditu; kideentzat gizarte eta lanbide-formaziorako planen aplikazio sistematikoa bultzatzen du; gobernu-organoen autoritateari eta autonomiaren zilegitasunari bide ematen die; erakunde osoan enpresa-iniziatiben iragazkortasuna errazten du; antolakuntza-egiturak masa kritikoaz hornitzen ditu eta horren bitartez inguru aldakorrarekiko egokitze-gaitasuna eta eraginkortasun- zein errendimendu-balio ekonomikoen eta demokrazia- zein lankidetzaren balio sozialen arteko orekaren bilaketa hobetzen du; eta kideen artean sozializazio-maila garrantzitsua ahalbidetzen du, kooperatiba-esperientziaren printzipioak eta, zentzu zabalagoan, mintzagai dugun gizarte-kapitala birsortuz. Laburbilduz, parte-hartzeak erakunde baten parte izatearen sentimendu identitarioa bultzatzen du, enpresaren kapitalean duen jabetza soiletik ondoriozta litekeena baino kualitatiboki dimentsio handiagoan.

4.1.2. Barne merkatuak

Printzipio horiek garatzeko beharrezkoa da baldintza materialak ezaugarri bereziak dituen marko batean egotea. Marko horrek hainbat abantaila ziurtatu beharko ditu, hala nola bizitza osorako enplegua, soldata-egitura solidario eta ekitatiboa goa, erantzukizun altuagoko lanpostuak betetzeko oinarritzko bidea barne promozioa izatea eta sistema publikoaren aldean hobekuntza esanguratsuak dakartzan gizarte-segurantza politika. Lan-subiranotasuna, elkartasun erretributiboa eta gizarte-aldaketa izeneko printzipioetan biltzen diren ezaugarri horiek, enpresa mailako barne merkatu laborala osatzeko lagungarri izan dira. Barne merkatua diogunean, hauxe esan nahi dugu: «unitate administratibo bat, zeinaren baitan lanaren ordainketa eta esleipena administrazio-prozedura eta arau multzo batek zehazten baituen» (Doeringer eta Piore 1985).

Barne merkatu horiek konpainia handietan aurki daitezke. Kanpo merkatuko arriskuetatik babestuta dago eta langileen erabilpen- eta promozio-ilarak erregulatzen dituen mugikortasun espazioa da. Gehienetan barne merkatu horiek segmentu periferiko bat izan ohi dute osagarri, zeinetan okupazioa/langabezia errotazio altuak, soldata baxuagoak, autonomia urriagoak eta lan-baldintza eskasagoek ezaugarritzen

duten enplegua. Segmentu periferiko horrek ekoizpenaren bilakaera ziklikoak xurgatzen ditu.

Atal honen inguruan, Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren berezitasunak lau arlotan sailka genitzake: enpleguaren egonkortasuna, ordainsariak, promozioa eta erregulazioa.

Bazkide-langilearen figura juridikoaren berezko ezaugarriek egonkortasun handiagoa ematen diote enpleguari, kontratu mugagabeen alokairu-figurek baino gehiago. Izan ere, kalte-ordainak merketzearen bidez eta bidezko iraitzerako kausa objektiboak zabaltzearen bidez jazotzen ari den kaleratzeen etengabeko errazteak ez dio lehen figurari eragiten. Gainera, bazkide bati baja emateko gaitasuna Batzar Orokorrari dagokio; horrek espazio murrizta uzten dio zuzendaritzaren balizko aktuzio diskrezionalari.

Erremunerazioei dagokienez, lansarien dispertsioa mugatzen duen soldata-eskala bat badela aipatu behar da. Azken urteotan eskala edo tarte hori zabaldu egin da, eta gai horren inguruko tentsioak eten gabe gertatu dira. Gaur egun, eskala 1-12 tartean kokatzen da, nahiz indize gorena, MCC-ren presidentearena, 8,8 izan. Aldi berean, kooperatiba bakoitzeko Batzarrek muga propioak ezar ditzakete. Esaterako, FAGOR Taldean soldata tarte 1-4,5 da, nahiz eta Batzar Orokorrean onetsi beharreko salbuespenak badiren (egun FAGOR taldean badira 16-20 salbuespen 9500 langileko plantilan, zortzi kooperatiben gerenteei eta Fagor Electrodomesticos-en negozio bakoitzeko zuzendariari dagozkienak).

Lan-indizeak lau osagai ditu: postu bakoitzari dagokion egitura-indizea, lankideekin harremanak, lanbide-hobekuntza, garbitasuna eta beste faktore batzuk balioesten dituen indize funtzionala (0,2 indize maximoa lor dezake egitura-indize baxuetan eta 0,4 egitura-indize altuetan); antzinasun-osagarria; eta emaitza ekonomikoei eta ekitaldi-hasieran ezarritako helburuei lotutako zati aldagarria, aldagarri horren ezarpena kooperatibetan berriki hedatzen ari da (hainbat forma har ditzake zati aldagarri horrek: 15. ordainsaria edo jasotako kantitateen gaineko portzentaia, bakarria izan daitekeena —normalena % 7— edo eskalonatua —normala % 30 zuzendarientzat, % 20 bitarteko agintarientzat eta % 7 gainontzeko langileentzat—).

Lanpostuen balorazioa kasuaren arabera da. FAGOR Taldean, adibidez, 2,6 indizearen gainetik eta azpitik kokatzen diren balorazioak bereizten dira (gai hori arautu zenean gainetik zuzendariak baino ez zeuden). Azpiko lanpostuak kooperatiba bakoitzeko bizpahiru ordekariz osatutako talde batek balioesten ditu; aldiz, gaineko lanpostuak tekniko-talde batek. Gai hori nahiko polemikoa izan ohi da kooperatibetan.

Azkenik, itzulera kooperatiboak gehitu behar dira. Legeak dioenez, mozkinen % 30 Derrigorrezko Erreserba Fondora, eta Heziketa eta Sustapen Kooperatiborako Fondora bideratu behar da. Gainontzeko % 70 zertan erabili Batzar Orokorrean

erabakitzen da. Dibidenduak ez dira banatzen, eta, aldeko egoeretan, norbana-koaren izenean doazen kapitalizazioetara bideratuko da zati nagusia. Kapitalizazio horiek ezin daitezke jubilatuta arte edo bazkide gisa baja jaso arte eskuratu. Bai, ordea, kapitalizazio horien interesak, eta interes horiek % 7,5 tipoaz ordaintzen dira. Bazkide ez diren langileen kasuan, itzuleren % 25 jasotzen dute eskura, kapitalizatu gabe.

Ikus daitekeenez, langileen —bazkide zein ez— ordainsariak neurri batean emaitza ekonomikoei lotuta daude, eta ekitate-irizpideak kontuan hartzen dituzte. Hala ere, ezin daiteke uka irizpideok soldata-tartea zabaltzearen aldeko eta lanpostuaren araberrako gehigarri aldagarri mailakatuak sartzearen aldeko presioak jasatzen dituztenik. Dena den, hainbat barne-ikerketak azaltzen dutenez, eskala baxuenak inguruan direnekiko baliokideak dira, eta gorengo eskaletako ordainsariak % 20-25 baxuagoak dira. Berez, beti erabili izan den irizpidea hauxe da: jarduera bakoitzak sortzen duen balio erantsiaren gainean lan-kostuek izan behar duten eragina, sektorearekiko maila lehiakorrean mantendu beharra da.

Promozioen gaiari buruz, argi araututako promozio-lerroak ez direla existitzen esan beharra dago, ez behintzat funtzio publikoan edo sindikatuek bideratutako negoziaketa-dinamiketarik promoziorako araudiak eratorri diren enpresetan adina-koak. Alor horretan dagoen ahultasunaren adibide da FAGOREn bakanteak betetzeko sistema. Bakanteak 2,6ko indize txikiagoa izanez gero, oposizio-lehiaketa orriak kooperatiba guztietako tauletan egon beharko du astebetez, eta ondoren, dagokion sailak hautaketa egingo du. 2,6 baino egitura-indize handiagodun bakanteek, aldiz, ez dute barne-iragarpenik eskatzen. Erreferentzia-indize hori, tartea 1-3 zenean ezarri zen, eta zuzendarien postuak soilik diskriminatzen zituen. Gaur egun, eskala 1-4,5era zabaldu den arren, erreferentzia-indizea bere horretan dago. Ondorioz, zuzendarien eta goi-mailako teknikarien postuak ez dira tauletan iragartzen.

Hala ere, bakanteak barne-bazkideen bidez betetzeko joera indartzen duten hiru faktore badira. Lehenik, goragoko postuen soldatak inguruko enpresetakoak baino baxuagoak dira. Bigarrenik, bakanteak betetzeko orduan bazkideak aukeratzeko joera dago, goi-mailako langileek urte batzuk behar dituztelako kooperatiben filosofiara ohitzeko. Eta hirugarrenik, Lagun Arok azken filtro modura jokatzen du, eta “egiturazko langabezia” dauden bazkideak izanez gero, kanpo kontratazioa eragotzi eta kooperatibisten berkokapen mekanismoak aplikatzen ditu.

Azken ohar bat: 2003ko apirilean egin zen MCC-ren VIII. kongresuan onartutako azken Enpresa-Politikaren Ponentzian, promozio pertsonalean lagun dezaketen trebetasunen garapenari bidea ematea beharrezkotzat jo zuten, «konpetentzia berriak garatzeko eta ardura handiagoko postuei progresiboki erantzuteko aukera eskaini dezaketen Karrera Kurbak moldatuz».

Erregulazioari dagokionez, hauxe aipatu behar da: kooperatiba bakoitzeko Batzar Orokorrean, eta Kontseilu Errektorearen eta Kontseilu Sozialaren artean eman daitezkeen negoziaketetan ezartzen diren araudiez gain, MCC mailan, kooperatiba guztiek bete beharreko arau homogeneousatzaileak ere badira. Oinarriko kooperatiben Gizarte Egiturari buruzko Oinarrizko Araua eta Lanaren Politika Erretributiboari buruzko Oinarrizko Araua nabarmenduko ditugu. Lehenengoak, kooperatibaren antolakuntza eta patrimonio-koherentzia ziurtatzen duen gizarte-egituraren oinarrizko aspektuen erregulazioan estatutuek bete beharrekoak arautzen ditu. Bigarrenak, beraz, erretribuzio-egitura solidario eta ekitatiboa bilatzen du eta giza baliabideen politika bateratua ahalbidetzen du.

Bestalde, ezin da aipatu gabe utzi Kontseilu Sozialaren funtzionamenduan ageri diren ahultasunak, batik bat, sindikatuak barne-merkatuetan duten presentzia eta dinamismoarekin alderatuz.

Enpresen baitan barne-merkatuak izateak, langileen inplikazio handiagoa eragiten du euren zeregin eta funtzioen garapenean, baita elkarlanerako esperientzia etengabeen ere. Barne-merkatuetan erregulatzen diren egonkortasun, promozio eta erretribuzioaren inguruko kontrapartidek, langileen formazio eta kualifikazioan segurtasun handiagoz inbertitzeko aukera ematen diete enpresei, inbertsio horietatik etekinak izango dituzten ala ez begiratu gabe.

MCC-ren kasuan, funtzio publikoak gidatutako administrazioetako antzeko kualitateak gertatzen dira barne-merkatuan, enpleguaren egonkortasun maila altuagoa kasu, eta gainera enpresa-emaitzekiko lotura estuan. Bestalde, politika erretributiboak ekitate-maila esanguratsua azaltzeak edota justizia- eta homogeneousitate-irizpideak bermatzearen bitarteko gisa darabiltzaten arauetara jotzeko jorak arazo teknikoak konpontzeko orduan, taldearen baitako lotura elikatzen dute.

Segurtasun material, berdintasun politiko eta parte-hartzearen garapen marko horretan, bazkideen arteko interakzioak emaitza kooperatibo eta solidario hobeak sortzen ditu, interes partikularren aurrean interes kolektibo eta komunitarioak gailentzen dira eta. Testuinguru mesedegarri horrek ez ditu onurak kooperatiben baitan soilik eragiten, non bere adierazpen nabarrienak garai depresiboetan burutzen diren ahalegin neketsuak, edo merkatal enpresekin alderatuz ekitatiboagoak diren eskala erretributiboak diren. Kooperatiben arteko harreman solidario baten sorreran ere emankorra izan da. Harreman horren erakusgarri agerikoena hauek dira: erregimen soziolaboral homogeneouso bat martxan jartzea, emaitzen errekonbertsio bateratua, bazkide-langileen transferentziaren erregulazioa eta dimentsio bateraturik eratorritako sinergia potentziala. Aktibo honen tamainaz jabetzeko, inguruan den enpresa txiki eta ertainen atomizazioarekin alderatu besterik ez dugu. Atomizazio horrek argi erakusten du enpresen arteko elkarteak sortzeko zailtasunak indartsuak direla. Berauen dimentsio mugatuak komertzializazioan, ikerketa eta

garapenean edo finantziazioan eraginkortasun gabeziak eragiten dituela jakinda ere, ez baitira elkartzen.

Era berean, kooperatiben asoziazio progresiboa —lehenik eskualdeko taldeen inguruan, gero talde sektorialen inguruan, eta, azkenik, formula korporatiboa—, beronek dakarren kompetentzia zein subiranotasun-eremuen traspasatzea eta kooperatiben emaitzetatik elikatzen diren hainbat funtsen sorrera, etekin ekonomiko potentzialetan oinarrituz soilik azal daitezke. Gogoan izan behar dira urteetan harilkatzen joan diren konfiantza- eta lankidetzeta-oinarriak ere. Beste era batean esanda, gizarte-kapitala ezinbesteko baldintza izan da prozesu horren arrakastarako.

4.2. INPLIKAZIO KOOPERATIBOAREN ERRENTAGARRITASUNA

Deskribatu berri dugun inplikazio kooperatiboaren ereduak abantaila konkurrentzial iraunkor bat dakar. Jarraian, produktibitatearen hobetzean, kostuen aurrezpenean eta enpresa-kudeaketaren zenbait prozesuren eraginkortasuna hobetzean, eredu horrek azaltzen dituen potentzialitateak erakutsiko ditugu.

Hasteko, bazkideen interesen eta kooperatibaren errentagarritasunaren bilaketaren arteko integrazio hauek bideratzen ditu produktibitate-irabazi handiagoak lortzea eta langileen esfortzuaren intentsifikatzea. Gainera, lan-antolakuntza taylorista edo fordista batean dauden zenbait kostu aurrez daitezke. Hiru aurrezpen mota bereiz genitzake.

Lehenik eta behin, ekoizpen erritmoaren ikuskapenaren eta kontrolaren aurrezpena. Bazkideak markaturiko errendimenduen gaineko helburuen jakitun eta partaide diren unetik, kontrola interakzio kolektiboaren bidez gauzatzen baita. Antolakuntzen teoriaren mintzairan, hona hemen hitz hauek:

Egokitutako edo orokorrean onartutako helburuetatik aldentzen diren taldeko elementuen gainean, talde honek, kolektiboki, eragiten duen presioa “ostrazismo” izenaz definitzen da, eta, inzitazioen teorian, bereziki “ekonomiko” bezala kontsideratuta dago, izan ere, bere erabilera merkeagoa baita, egokitutako helburuekin burututako lanen bateragarritasunaren kontrol, kalkulu eta ebaluazio zereginetarako prestatu eta ordaindutako teknikoaren presentzia eskatzen duten teknikak baino (Coriat 1992b, 150).

Bigarrenik, ez-kalitate kostuen aurrezpena. Operarioen inplikazioak balio bat ematen baitie galera eta hutsegiteei. Neurri batean, kalitate-kontrolaren zati bat era informalean tailerreko jardueren alorrean sartzeko aukera ematen du, “Lanaren Antolaketa Zientifikoak” defenditzen duen zereginen partzelazio eta espezializazio eredu era eraginkorrean malgutuz.

Hirugarrenik, absentismoaren aurrezpena, edo oro har, eredu tayloristaren lanen zatikatze eta operazio errepikapenarekiko eta fordismoak inposatzen dituen denborekiko erresistentzien biguntzea. Erresistentziok, hirurogeiko hamarkadaren

azkenetatik hainbat eratan aurkeztu izan dira: desmotibazioa, absentismoaren gehikuntza, ekoizkin akatsdunen gehikuntza eta muntai kateari sabotaiak, esate baterako. Logikoa da, langileak jabe diren heinean, gisa horretako jokaerak gutxiago direla pentsatzea.

Beste plano batean, metatutako gizarte-kapitalak inguruaren aldaketekiko egokitzapena errazten du. Krisi-egoera koiunturaletan honelako formulak erabili izan dira enplegua mantentzeko: mugikortasun geografikoa, mugikortasun funtzionala, laneguna luzatzea edo murriztea, aparteko orduak aisialdi bihurtzea, soldata murrizketa, etab. Neurri oso bestelakoak, 80ko hamarkadako eta 90eko hasierako egoera errezesiboetan industri-enpresa gehienek enpleguaren doikuntza atzerakorretan oinarrituriko berregokitze-estrategiekin alderatzen baditugu. Behin horretara helduta, zehaztapen bat azpimarratu behar da. Era horretako errezetak beste testuinguru batzuetara esportatzeko tentazioaren aurrean —Pérez de Callejaren artikulua (1995) kasu—, ez da ahaztu behar barne-merkatuek ezartzen dituzten zenbait kontrapartida material, eta metatutako gizarte-kapitala sorburu duen inplikazio kooperatiboa dutela oinarri.

Esperientzia kooperatibo honen historia gainbegiratzea, egokitzapen-gaitasuna lan-politikaren tresnak gainditzen dituen balioa dela ohartzea da; kooperatibaren inguruko aldaketak aurreikusteko gaitasuna eta berauek ekoizpen-plan bihurtzeko Plan Estrategikoetan antzeman daiteke. Egokitzapen-gaitasun horrek diferentzial positiboa lortzen du hiru faktoreren laguntzarekin: alde batetik, etengabeko berziklaia profesionala, zuzendaritza-postuetan batik bat nabarmentzen dena. Bigarrenez, enpresen arteko lankidetzarako tresnak eta sostengu korporatiborako tresnak, finantza-sostengurako direnak batez ere: emaitzen errekonbertsioa egoera ekonomiko dibergenteak leuntzeko, Interkooperazio Funtsen sostengua, Lankide Aurrezki Kutxaren inplikazioa kooperatiba berrien sostengu eta promozioan. Sostengu horren ezaugarriek, epe laburrerako finantza-presioak leuntzea eta errentagarritasun presioek epe luzeagoan aurre egitea ahalbidetzen dute. Hirugarrenez, Arrasateko kooperatiben ibilbidean dagoen ekintza kolektiboa zerbaitetan nabarmendu bada, aldakuntza- eta gainditze-egitasmo sortzaile eta handinahia altxatzeagatik izan da. Egitasmo horren baitan, sistema parte-hartzaile batek funtzionatzen du, non eztabaida, kritika eta autokritika, erantzukizunak onartzea eta organoetan azalpenak ematea jarduera etengabeak diren. Horrek, bazkideen egokitzapen-jokabidea elikatzen du eta aldaketa zein berrikuntzaren administrazio barneratuan laguntzen du.

Tarte bat ireki dezagun orain egokitzapen-gaitasunaren jatorria guztiz ulertzeko, ezinbestekoa baita argitzea ez dela borondatezkoa, moldagarritasunaren garapena kooperatiben helburuek eta filosofia-konfigurazioak behartua baizik. Mozkinen maximotzera zuzendutako eskemak estrategia konkurrentzialen kuadro zabala posibilitatzen du, soldaten eta enpleguaren malgutasun handienaren bilatzera eta lanaren inguruan eraikitako erregulazio instituzionalak higitzera edo deuseztera

zuzendutako estrategiak, besteak beste. Aldiz, Oinarrizko Printzipioek eta MCC-ren Misioak (hemen proiektatzen dira printzipio horiek), estrategia posible eta bateragarrien multzoa mugatzen dute. Proiektu kooperatiboaren izaerak, enplegua bermatzeko, soldatak mantentzeko, formazioan eta antolakuntzan inbertitzeko politike-tara bultzatzen ditu enpresak, baita kanpo flexibilizaziorako estrategiak mugatzera ere. Horrek, pultso konkurrentziala, kostuetan baino gehiago, diferentziazioa edo kalitatea bezalako faktoreetan oinarritzera behartzen du, eta, bide batez, balio erantsi zein edukin teknologiko altuagoko ekoizkin segmentuetan kokatzera. Bestela esanda, kooperatibak etengabeko egokitzapen eta berrikuntzara, teknologian inbertitzera, ikertzera eta hobetzera, enpresa-antolakuntza kualifikatzailea sortzera eta barne-malgutasuna bilatzera behartuta daude. Euren idiosinkrasia ahuldu edo ahitu nahi ez badute behintzat. Hain zuzen, MCC-ren Oinarrizko Helburuen artean Berrikuntza sartu berri izanak, ekoizpen plangintzaren orientatzaile gisa bezeroaren gogobetetzeari emandako garrantziak, Enpresa eta Sektoreetako zentru teknologikoak sortzeko zein GARAIA Berrikuntza Poloa garatzeko apostuek; eta Enpresa Promoziorako Politika orokorrak ez dute besterik adierazten.

Parentesi honen ondoren —Oinarrizko Printzipioen eragina zenbaterainokoa den azaltzeko saihestezina bestalde (bere dimentsio etikoaren indarra plazaratzea faltako litzatekeela zehaztu dezagun, hala ere)—, inplikazio kooperatiboaren eraginez eraginkortasunean onurak lor daitezkeen zenbait esparru aipatuz amaituko dugu.

Komunikazioaren esparruan, «informazio tazitoen fluxuen kudeaketa eraginkortasun handiagoaz sor daiteke kolektiboki, onartutako helburu bateratuen bidez antolatutako kohesio jakin batek sortutako konfiantzazko testuinguru batean». (Gómez Uranga 1998, 68).

Kualifikazioaren esparruan, bazkideak inplikatuago egoteak eraginkortasun handiagoa eragiten du ikaskuntzan. Aldi berean, bere izaera parte-hartzaile eta kritikoari esker, formazio-planen ebaluazioa hobe daiteke, horien beharrian funtzionalekiko egokitzapenarekin eta enfoke estrategikoa indartzearekin batera.

Erlazio-ekonomien esparruan, kooperatiben eta sostengu korporatiborako zerbitzu logistiko desberdinen arteko artikulazio eraginkoragoak posible egiten ditu. Eraginkortasun hori komunikazioaren hobekuntzarekin eta ekoizkin berri baten kontzepzioa eta merkaturatzea banatzen duten epeak murriztuta lortzen da. Bestalde, kooperatiben arteko salerosketetan transakzio-kostuak (erosketa-zerbitzua, lanen harrera, jasotako ekoizkinen kalitate kontrola, kontratuez edo berauen burutze egokiaren jarraipenaz arduratzen den pertsonala...) murriztu ahal izateko eremua zabaltzen da. Arrazoizkoa da pentsatzea murrizketa horiek balio-katearen zatiak taldean integratzeko erakargarritasuna hazten dutela, azpikontratazioaren bidez kanporatzeko erabakien aurrean. Hala ere, kooperazioan, komunikazioan eta

integrazio sendoagoetan oinarritutako harreman motak azpikontratazioaren esparrua hedatzea ere posible da, azpikontratazioan berritze propioen garapena bultzatzeko asmoz.

Atal hau amaitzeko, gatazken konpoketaren esparrua izango dugu hizpide. Kooperatibetan klase sozial kontrajarriak ez izateagatik gatazkek desagertzen direla aipatzen duten sinplifikazio edo mitifikazioak dauden arren, gatazkek izan badirela esan beharra dago, enpresa pribatuetan sortzen direnekin paretasun handikoak gainera: lansariak, eskala funtzionalaren balorazioa, zereginen eta erritmoen banaketa... Gatazka horiek, neurri handi batean ondorengo arrazoietan dute iturburua: batetik, Batzar Orokorrean bazkideek duten berdintasun-politikan, eta bestetik, lanaren banaketa funtzionalen baitan den hierarkiak sortarazitako boterearen eta informazioaren gaineko desberdintasunen arteko dialektikan. Kooperatiba-esperientziaren bereiztasuna ez da gatazkarik eza, baizik eta horiek konpontzeko bide originalak: bazkideek definitutako araudien garapen zabala eta Kontseilu Sozialaren sorrera, kontseilu hori bazkideen langile-ikuspegia indartzeko eta Zuzendaritza Kontseiluaren ikuspegi enpresariala orekatzeko sortu baitzen. Gainera, indarrean den inplikazio-ereduak, gatazken konpoketan emaitza kooperatiboak lortzea errazten du. Zentzu honetan, «gatazkek, harreman sozialak apurtzeko adinako larritasunik ez duen heinean, ez du elkarlana deusezten, aitzitik aktiboki indar dezake» (Greenwood *et al.* 1989, 155).

4.3. AHULTASUNAK INPLIKAZIO KOOPERATIBOAN

Iragana eta orainaren ezberdintasuna adierazpen honetan ikus daiteke: «lurrean txatarra zati bat ikusten bazenuen, jaso egiten zenuen, ogerleko bat balio zuelako. Gaur egun ostikatu egiten duzu, egun kooperatiba ez delako guztiona» (Bazkide baten adierazpena. Greenwood *et al.* 1989).

Kooperatiba-esperientziaren baitatik zein kanpotik, barne kohesioaren, komunitate kooperatiboaren partaide sentitzearen, elkartasunaren eta parte-hartze demokratikoaren ahultze bat gertatzen ari dela iradoki izan da. Gizarte eraldaketarako proiektuaren ahultzea eta tentsio utopikoaren galera (LANKI 1999, 30) eta “zentzu krisia” (Azkarraga 2003) ere aipatu dira.

Ahultze horren zantzu moduan ondorengoak nabarmentzen dira:

Kooperatiba berrien sorkuntzan emandako geldotzea (edo geldiera); bazkideak ez diren behin-behineko langileen portzentaiaren hazkuntza; erretribuzio-tartearen zabaltzea; formato ez kooperatiboan burutzen den hedatze eta internazionalizazio prozesua (metropoli kooperatibo eta periferia kapitalista modukoaren eraketa); eta kasu batzuetan, parte-hartze demokratikoaren haztea (Azkarraga 2003).

Orriotan ez dugu, oro har, gai hori landuko. Kontzientzia-egiturak, dimentsio ideologikoa, merkatu-indarren determinazioa, antolakuntza-egiturak, enpresa-politikaren norabidea, kooperatibisten arteko indar-korrelazioa, lehentasunen hautaketa eta proiektu soziopolitikoak bezalako planoak besarkatzen dituen arazo multisektoriala baita.

Inplikazio kooperatiboaren antolakuntza-egiturari eta bereziki bere nukleo gogorra den parte-hartze demokratikoari eragiten dien bi gai sakontzera mugatuko gara. Zehazki hauek dira jarraian defendituko ditugun tesiak:

- Parte-hartzearen artikulazio antolatzailean gertatzen diren hutsuneek kooperatiben baitan botere-erlazio asimetrikoak sortarazten dituzte. Adierazpen argienak, hainbat Kontseilu Sozialen inoperantzia eta langileen parte hartzeko gogo eza dira.
- Lan-antolaketa tayloristak eta fordistak inplikazio kooperatiboaren bereiztasunak ahultzen ditu eta zerrendatu ditugun errentagarritasun-eteekinak lortzea zailtzen dute.

4.3.1. Parte-hartzea eta boterea

Ikerketa batzuek enpirikoki erakusten dute kooperatibetako langileek ez dutela bere posizio soziala enpresaren jabetzan partaide izatearekin lotzen. Jabetza-zen-tzuaren ahultasunaren aurrean, bazkide izatearen balio erantsi argienetakoa kooperatiben baitan duten parte-hartzeko aukera da. Hainbat ikerketa —Kasmir 1995, Greenwood 1989, LANKI 1999, Azkarraga 2003, Bakaikoa *et al.* 1995— bat datoz honako baieztapenarekin:

Lantegian lortzen den parte-hartze mailarekiko nahigabea gogoan hartzekoa da. Produktzio langileen artean batik bat, zuzenki eragiten dieten erabaki tekniko eta antolatzaileetan ez parte-hartzearen sentsazioa, eta aintzat hartuak ez izanaren sinismena hedatua dago (Greenwood 1989, 160).

Bestalde 70eko hamarkadaz geroztik, langileek ere enpresaren zuzendaritzan eta kudeaketan parte hartu ahal izateko programak martxan jartzen hasi dira enpresa pribatuetan ere, inplikazioan eta enpresaren helburuekiko langileen atxiki-menduan hobekuntzak bilatzeko asmoz.

Fenomeno hori, parte-hartze kooperatiboaren parean, paradoxikotzat jotzen da. Kalifikatze horrek errotik akats bat adierazten du: kooperatibetan, definizioz, parte-hartzea ziurtatuta dagoela, dinamikoagoa eta eraginkorragoa dela, boterea berdintasun handiagoaz banatzen dela, elkartasuna hobeto garatzen dela eta langileentzat emaitza hobeak sortzen direla pentsatzea, hain zuzen ere. Eta paraleloki, enpresa kapitalistei buruz hainbat orokortze egitea, hala nola ezaugarri nagusienak etengabeko gatazkak eta lankidetzak eza direla, botere-banaketa arazoengandik

deslotuta eta egitasmo eta premia indibidualak asetzerantz bideratuta legokeen kontzepzio instrumental batetik artikulatzen dela parte-hartzea, edo parte-hartze demokratikorako bitartekorik ez duela.

Errealitatea, alabaina, askoz konplexu eta anitzagoa da. Interesgarria da, Kasmir-ek (1999) hauxe egiaztatzea kooperatiba eta sozietate anonimo baten artean egiten duen konparazioan: langileen interesen defentsan, ez Kontseilu Soziala ez eta Batzar Orokorra ere ez dira Enpresa Komitea baino langileen ordezkari hobeak, ez eta eraginkorragoak ere. Sindikatuek presentzia indartsua duten enpresa pribatuetan, negozioazio-kultura garatuagoa izaten da eta enpresa-erabakiak baldintzatzeko gai izan ohi dira. Bi adibide jartzearen, alemaniar kodeterminazio-ereduan hauxe dugu:

Enpresa komitearen botereak nahiko zabalak dira. Gai batzuei dagokienez, aipatu komiteek informatuak eta kontsultatuak izan behar dute; beste batzuei dagokienez, zuzendaritzaren inizatibaren gaineko beto-eskubidea dute; eta beste gai batzuetan, politikaren diseinu eta burutzean parte hartzeko eskubide berberak izatera heltzen dira (Smith 1995, 107).

Bigarrena. General Motors-en Saturn Korporazioan, sindikatuen ordezkariak zuzendaritzarako pertsonala hautatzen duten taldeetan parte hartzen dute, baita ekoizkinaren diseinuan, azpikontrataturiko enpresen eta salmentarako kontzesionarioen hautaketan, kostuen kontabilitate, aurrekontu eta analisiarekin erlazionatzen diren kontuetan ere, eta formazio programak eta komertzializazio estrategiak modu bateratuan administratzen dira (Zubero 1998, 103).

Enpresa kapitalistetan langileen parte-hartzea, edo behintzat bere interesen defentsa, bi mailatan artikulatzen da: araudi-mailan, enpresa-komite, negoziaketa kolektibo eta eskubide sindikalen bidez; eta antolakuntza-mailan, aholkularitza eta formazio sindikalerako abokatuek, ekonomialariek eta ingeniariak osatutako zerbitzuak dituzten sindikatuen bidez; horiek hainbat esperientziatako informazioa koordinatzen dute eta bere funtzioak profesionalizatzeko baliabideak dituzte.

Kooperatibetan ostera, enpresa-komiteek ez dituzten hainbat eskubide demokratiko araututa daude Kontseilu Sozialaren figuran, adibidez, negozio-planei ekarpenak egitea, lanaren antolakuntzari eta lan-harremanei dagokienez alternatibak proposatzea eta ikerketan parte hartzea, gizarte-segurantza eta osasun-zerbitzuak kontrolatzea, soldata eskalaren urteroko berrikuspenean parte hartzea, langileak eguneroko erabaki eta proiektuez informatuta izatea, zuzendaritza eta langileen arteko informazio zirkulazio bikoitzaren mekanismoak kontrolatzea, Zuzendaritza Kontseilurako hautagaien zerrenda osatzea, etab. Hala ere, kasu gehienetan, eskubide horiek ez dira egoki garatzen ondorengo egiturazko faktoreen erruz:

- Denbora gabezia: kooperatiben estatutuek ezartzen duten denbora ez da nahikoa. Berez, langileen estatutuak delegatu sindikalentzat zehazten duena baino murriztagoa da eta eskuduntzak ugariagoak.

- Zuzendaritzaren proposamenak baloratu eta alternatibak aurkezteko Kontseilu Sozialeko kideen trebetasun profesional eza.
- Kanpo-aholkularitzara jotzeko araudiaren debekua. Honenbestez, «Kontseilu Sozialak kooperatibako bertako pertsonala soilik har dezake aintzat, sarri praktikotasun gutxi ekartzen diona, aholkua eskatzeko motibo diren planak eurek eginak baitira eta Kontseiluko kideak mesfidati agertzen baitira batzuetan euren proiektuak ikuskatzeko orduan» (Kasmir 1999, 149).
- Zuzendaritza Kontseiluarekiko menpekotasuna edo bere proposamenak onar ditzaten Zuzendaritza Kontseilua presionatzen agertzen duten hauskortasuna.
- Kooperatibetan gatazkak direnik ezkutatu edo minimizatzen duen diskurtsoa edo ideologia, elementu desmotibatzaile moduan.

Bazkide-langileak aldi berean kooperatibaren jabe direla, eta kooperatiba-harremanaren izaera sozietate kapitalistetako soldata-harremanarekiko guztiz desberdina dela esan ohi da. Egia da kooperatiba-enpresa autogestionatuetan kapitalistarik ez dela, eta ugazabarekiko segidako sumisioa desagertu dela.

Hala ere, ekoizpen-bitartekoen jabe diren langileak ez dira ekoizpen-baldintzen jabe eta, kapitalista banakorik ezean, “kapitalista klasea” da langileoi merkatuaren bidez, gainontzeko langile mugimenduaren pareko lan eta bizibaldintzak inposatzen dizkiena (Mendizabal 1998).

Zuzendari eta operarioen artean sortzen den hainbat gaiekiko posizio desberdinetan ikusten da hori; esate baterako, lan-egutegia, postuen balorazioa, bakan-teak betetzea, lan-antolakuntzarako sistema, ekoizpen-erritmoa, txanden sarrera, soldata-tartea, aldibateko kontratazioa eta antzeko gaitan. Tentsioak eta gatazka eragiten dituzten gaiak, alegia. Enpresa kapitalistetan langileen eta enpresaren arteko harremanen muina diren gaiak. Azken finean, lan-baldintzak osatzen dituzten gai horietan, ez dago zuzendarien eta operarioen arteko berdintasunezko botere-banaketarik, lehenengoek metatzen baitute kudeaketa operatiboaren gaineko jakintza, kompetentziak eta informazioa.

Kooperatibek kide guztiek berdintasunez parte-hartzen eskuragarri duten gobernu egiturei dagokienez, bere antolakuntza-egiturak demokratizatzea lortu dute, baina ez dute halako demokratizaziorik lortu eguneroko zereginen antolakuntzan. Bazkide diren heinean kide guztien berdintasun-esperientzia eta lan-banaketak sortzen dituen desberdintasunen arteko tentsioa Arrasateko industria kooperatiben funtsezko ezbai moduan aurkezten da (Greenwood *et al.* 1989, 13).

Argumentu horri hauxe gehitu ohi zaio: MCC-ren inguruan gertatutako zentralizazio eta elkartzeak, kooperatibetan boterea zentralizatzea eta erabakimena mugatzea dakarren organigrama hierarkizatua ekarri duela. «Erabaki gehienak

organo zentralak baldintzatuta dauden maila baxuenetan esku-hartzen dute kooperatibistek» (Bakaikoa *et al.* 1995, 162).

Geroagoko ikerketek baieztapen hau zehaztu dute. Dibertsitatearen zuzendaritzan sortzen diren hainbat arazoren ondorioz (erdigunetik negozioak sakonki ezagutzea zailtzen duen negozioen heterogeneitatea; negozio taldekagarriak, baina beste negozio taldekatuekin ia loturarik ez dutenak; ezaugarriak eta egonkortasunari begira ingurune oso desberdinak; MCC-ren kooperatiben deszentralizazio eta autonomia alturako kultura), erdigunetik plangintza estrategikoaren eredia baztertzen da eta “kontrol estrategikoarena” hautatzen. Hau da:

Erdiguneak nahiago du planen garapenerako ekimena negozio-unitateen zuzendarien esku uztea. Erdiguneak planak ikuskatu eta kritikatzeko dituzten aukera baino gehiago, zuzendarien pentsamenduaren kalitatea neurtzeko erabiliz ikuskapenak. Kontrol-prozesuak, plangintzarekiko neurrisiko eragina eta kontrol estrategiko zorrotza nahasten du. (...) Zuzendaritza korporatiboak gai espezifikoetan (internazionalizazioaren garrantzia, kalitatea hobetzea, produktibitatea eta errendimendua haztea...) esku-hartzen duela ukatu gabe, orokorrean, dibisioetako eta negozio-unitateetako zuzendariei uzten zaie proposamen estrategikoen mamia (Bakaikoa *et al.* 1999, 238-240).

Agerikoa da, beraz, kooperatibek autonomia handia dutela plangintza estrategikoari zein kudeaketa operatiboari buruzko erabakiak hartzeko, eta ondorioz, Kontseilu Sozialak jarduteko eta eragiteko eremu zabala ere bai.

Beste kontu bat da plangintza estrategiko / kudeaketa operatibo prozesuaren eta parte-hartze laborala eta sozietaleko prozesuaren artean asimetria argia sortzen dela. Lehenengo prozesua hierarkia batean antolatzen da, non informazioa zeharka eta bertikalki isurtzen den. Zeharka, talde sektorial bereko kooperatibetako zuzendaritzen artean; bertikalki, negozio-unitateko Zuzendaritza Kontseiluaren eta korporazioaren Batzar Orokorraren bitartean dauden maila guztietan, ezagutza, kontaktua eta sinergiak aplikatuz. Parte-hartze prozesua, aldiz, guztiz desartikulatuta dago, ez baitago kooperatiba desberdinetako bazkideen arteko komunikazio-praktika egonkor eta instituzionalizaturik. Kontseilu Sozial desberdinen arteko harremanik ez dago. Gabezia horrek, funtzionamendu isolatua, zereginen bikoizketa, sinergien desaprobetxamendua, *feedback* motibatzaile eza eta bazkideak gaitzeko eta parte-hartzea eraginkortzeko aukerak galtzea eragiten du. Salbuespen bakarra Fagor Taldea litzateke, bertan Kontseilu Sozial zentrala baitute.

Ondorioz, parte-hartze demokratikoa indartzeak, instituzioen eta ordezketze-prozesuen erregulazioa baino harago joatea eskatzen du. Hainbat lan-estamentu barne hartuko dituen eta Kontseilu Sozialeranzko botere-banaketa ekarriko duen gidaritzaren onarpen kolektiboa eskatzen du. Zeregin hori burutzeko, parte-hartzeari egonkorki eta instituzionalki eutsi, bideratu eta artikulatuko duten egitura eta baliabideak izatea ezinbestekoa da. Sindikatuen sarreraren bidez, sindikatu kor-

poratiboak sortuz edo Kontseilu Sozialen koordinazio eta indartzean oinarritutako arkitektura baten bidez egitea aurreragoko kontua da. Nahiz beldur garen ez ote diren sindikatuen praktikari buruzko hainbat aurreiritzi eta topiko astindu beharko, edota ez ote den gogorarazi behar Gizarte Eraldaketarako Oinarrizko Printzipioak “izaera ekonomiko eta soziala duten beste euskal instituzioekiko, bereziki euskal langileek bultzatuak direnekiko, elkarlana” bultzatu beharraz ari direla.

4.3.2. *Inplikazio kooperatiboa eta lan-antolakuntza*

Inplikazio kooperatiboaren eredia deskribatzerakoan, berezko bi osagai aipatu ditugu: batetik, gizarte-kapital metaketaren muina kontsideratzen dugun bazkide-langileen parte-hartze demokratikoa, eta bestetik, balio goreneko ezaugarri berezidun barne merkatuen arautzea. Bi osagaion elkartzetik eratorriko da produktibitatea, kostuen aurrezte eta eraginkortasunari lotutako abantaila konkurrentzialen aprobeixamendurako eremu potentziala irekitzea.

Eredua osotzeko, lanaren antolakuntzari dagokion bektorea gehitzea beharrezkoa du. Faktore horiek, hainbat mailatako langileen harremanak determinatzen dituzte lanaren banaketa funtzionalaren bidez, eta maila horietako bakoitzean lan-baldintzak ere bai. Ondorioz, inplikazio kooperatiboaren eredia baldintzatza ere iristen da, kualifikazioa, motibazioa, kohesioa eta gatazka bezalako alderdietan. Zenbait lan-antolakuntza eredu inplikazio kooperatiboaren ereduarekiko koherentzia ahula aurkezten dute, horren funtzionamendua eta sortu zeneko zimenduak makalduz. Beste lan-antolakuntza eredu batzuek, aldiz, osagarritasun handiagoa aurkezten dute, zirkulu bertutetsuen sorreraz inplikazio kooperatiboa indartuz.

Bigarren mundu gerraren ondoren, AEBetan eta Europan, lan-antolakuntza eredu nagusia taylorismoa izan da. Kooperatibek ere eredu horren araei jarraituz funtzionatu dute. F.W. Taylor-ek (1856-1916) landua, “*lanaren antolakuntza zientifikoa*” izena jaso du eta hiru printzipiotan oinarritzan da:

1. Egitekoen kontzepzio eta burutzearen arteko banaketa.
2. Keinu eta gizonen hautaketara zuzendutako denboren neurketa sistematikoa: egiteko bakoitzerako, aurkitu eta martxan jarri beharreko ekoizpen hautaketa optimo bat existitzen da, *one best way* deritzana.
3. Egitekoen burutzearen araberrako ordainketa (Gazier 1992, 121) «Mikro-denborak mikrodenborei lotzen dizkieten taulen bidez, ingeniari eta metodo-teknikariek, egitekoen perfilak (mikromugimendu batzuen elkartzeari dagozkienak) biltzen dituzte eta zuzenean eta jarraian operazio denborak batzen dizkiete. Ondoren, langile banako bati egun bateko lanaldian ekoiztu beharreko unitate-kantitatea esleitzen zaio; kantitate hori “mekanikoki” determinatuta dago: lanaldiko ordu erabilgarri kopurua, esleituriko egitekoa

burutzeko behar den denborarekin zatituz». (Coriat 1992b, 56). Alegia, langileen lana intentsifikatu nahi da, esleituriko denboraren gainean egitekoak zatikatuz. Guztia produktibitate-gehikuntzak lortzeko.

Fordismoaren berrikuntza, langileak ilara mugikor batean kokatzean datza. Horrela langile bakoitzari esleituriko denbora, denbora inposatua bihurtzen da.

Taylorismoaren adierazpen muturrekoena, Denborak Neurtzeko Metodoa da. Langileen mugimenduak bideoz grabatuz, ekintza bakoitza zehatz-mehatz aztertu eta gero, alferrikako mugimenduak ezabatzeko eta behar ez diren atsedenak gutxitzeko lana berrantolatzen da, lan-erritmoa intentsifikatuz. Erritmo nekagarri eta estresagarria, depresioa, histeria, tendinitisa edo antzeko gaixotasunak dira ondorioak. Laburtuz, lan-baldintzen okertze nabarmena eta lanaren deshumanizazioa.

Taylorismoak defenditzen duenez egitekoak oinarriko mugimenduetan deskonposatzeak, langileen ezagutzak birrintzea eta dituzten trebetasunak baliogutzitzea dakartza.

Lana egiteko zatikatuetan antolatzeaz gain, kontzepzio, administrazio, programazio, burutze eta kalitate-kontrol zereginak banatzen dituen lanaren banaketa funtzionala ondorioztatzen da printzipio taylorianoetatik. Horrela, funtzioen be-reizketa zorrotzak ezaugarritzen duen antolaketa hierarkiko piramidala ezartzen da, non kudeaketa-lerro hierarkikoan behera infiltratze gisa ulertzen den.

Produkzioaren administrazioa departamentu desberdinetan kontzentratzen da; departamentu horiek administrazio- eta bulegoko langileei eta tailerreko buruei dagozkie. Produkzioaren administrazioa osatu ohi duten egiteko edo funtzioen inguruan hona hemen hitz batzuk:

Orokorrean, “metodoak” zerbitzuen ardurapean dauden “azterketa” enpleguetan, sail-buruei eta tailerretako buruen ardurapean dauden “administrazio-antolakuntza” enpleguetan eta informazioak bildu, eta berrerrabiltzeko (bai ekoizpenean, bai lan-tegiko prezio eta kostuen ezarpenean) irakurgarriak eta koherenteak bilatzeko egitekoen arduratzen diren “administrazio” enpleguetan banatzen dira (Coriat 1992, 185).

Hots, tailerretako langileak ekoizpenaren planei buruzko erabakietan eta lan-antolaketa buruzko erabakietan parte hartzeko ezinduak geratzen dira, eremu hori enpresaren zuzendaritzari baitagokio.

Lanaren zatiketa funtzionalaren izaera hobeto ulertu ahal izateko, lagungarri gerta daiteke esatea printzipio taylorianoak eskulangileen ezagutza eta abilezia konfiskatu eta zuzendaritzaren esku uzteko borondate argiaz idatziak izan zirela. Taylorismoa artisau proletariatuaren autonomia presezki hondatzen saiatu zen, eta ekoizpen prozesuaren gaineko ardura eta ezagutzaren galera progresiboa ekarri zuen, ezagutza hori zuzendaritzari pasatzeko.

Zehaz dezagun. Taylorismoa jarduera adarraren eta enpresaren arabeko ezarpen anitzak dituen gorputz normatiboa da. Bere printzipioen gauzatzea baldintzatua dago: bai oztupo teknikoek baldintzatua (hainbat ekoizpen ezin baitira printzipio horien arabera arrazionalizatu), bai oztupo politikoek baldintzatua (zehatzago, langile erresistentziaren adierazpenak). Hala ere, argi dago lana antolatzeko modu taylorista eta fordista aro historiko zehatz bati lotzen zaiola, Bigarren mundu gerraren ostean hasten den aroari hain zuzen ere. Beronen ezaugarri nabarmen-tariko bi hauek lirateke: masa-kontsumoa asetzen duen ondasun indiferentziatuen serieko produkzioa alde batetik, eta eskala-ekonomia, produktibitate-irabazi eta denbora aurrezteak etengabe bilatzera behartzen duen kantitate eta kostuetan oinarrituriko lehia, bestetik. Egin dezagun aurrera, 70eko hamarkadako industria-krisiaren ostera: hainbat arrazoi dela eta, eredu horren gainbehera gertatu zen, eta hainbat paradigma produktibok eta antolatzailek (neotaylorismoa, postaylorismoa, espezializazio malgua, malgutasun dinamikoa, toyotismoa...) elkarrekin diharduten sasoi berri bat ireki zen. Paradigma horiek, bereizteaz eta kalitateaz ezaugarrituriko merkatu berri bati egin behar zioten aurre. Baina zehaztasun bat gehi dezagun: «ez da serieko produkzioa bera kondentatua dagoena, bereizi gabeko ondasunen serieko produkzioa baizik» (Coriat 1992, 24). Zehaztasun horren bitartez, azken bi hamarkadetako berrikuntza organizatibo ugaritan, printzipio taylorianoen muina (funtzioen espezializazioa, egitekoen zatikatzea eta denbora zein mugimenduen neurketa) present izaten jarraitzen duela ohartarazi nahi dugu. «Abantaila ekonomiko gehiegi dago bolumen handi edo oso handien produkziara lotuta, abandonatua izango dela pentsatu ahal izateko» (Coriat 1992, 24).

Arrasateko kooperatibei ere historia hori ez zaie arrotza izan. Kooperatibek nazioarteko merkatuan dihardute eta, gainontzeko enpresak bezala, produktibitatea eta lan-erritmoak hazteko presio berberak jasotzen dituzte. Alegia, printzipio taylorista eta fordistak ezarri dituzte kooperatibetan, eta aldiro, produkzioan arrazionalizazioak sartu dituzte, langileen esfortzua areagotzeaz errentagarritasuna handitzeko helburuz. Adibide nabarmen bat Denboren Neurketa Metodoa Copreci kooperatiban ezarri zenekoa izan daiteke, langileen eta Kontseilu Sozialaren kontrako iritziaz egin baitzen. Kasu horrek, sozietate anonimoetako langileek nekez onartuko lituzketen lan-baldintzen funtsezko aldaketak (lan-erritmoaren bizkortzea, mugikortasun funtzionala, egutegi-mugikortasuna, behin-behineko kontratazioaren gehiegizko erabilera...) mugatzeko eta arautzeko bitarteko demokratikoen gabeziak agerian utzi zituen.

Printzipio taylorianoetan oinarritzen diren lan-antolaketa eta ekoizpen administrazioak kooperatibismoaren oinarritzko printzipioekin talka egiten dute, hainbat inkoherezia eta kontraesan sortuz, eta inplikazio kooperatiboaren potentzialtasunak ahulduz. Inkoherezia horiek hiru ataletan bil daitezke:

1. Egiteko zatikatuen errepikapenean oinarrituriko ohiko lana —batzuetan muntaketa-katearen inguruan antolatzen dena—, eta lan-erritmoa bizkortzeko joera konstantea ez datoz bat esperientzia kooperatiboa inspiratzen duen lana humanizatzearen printzipioarekin. Lanaren esanahia gutxiagotzen duelako, langilearen autonomia, ardura eta autoestimua murrizten dituelako, lan-baldintzen kalitatea txarragotzen duelako eta hobari sozial ahula eskaintzen duelako.

Egitekoak berrantolatzen mugatzen diren lan-taldeek ez dituzte aipaturiko efektuak aldatzen, gehienez jota, bigundu egiten dituzte. Lan-taldeetan printzipio tayloristak mantentzen dira. Aldaketa bakarra eskema aldaketarena da: egiteko bat langile bati ezartzearen eskematik egiteko-multzo bat langile-multzo bati ezartzen dion eskemara. Arkitektura berri horren sako-neko antolatzaileak denbora ezarriak eta mugimenduak izaten segitzen dute, eta deskualifikazioak eta espezializazioak bere horretan dira. Lan-taldeak 60ko hamarkadaren amaieran sorturiko esperimendatze-mugimendu sendoarekin jaio ziren eta horien helburua zen muntaketa-kateak ausentismo, langileen erresistentzia eta eskariaren aldaketa ziklikoekin zuen zaurgarritasuna gutxitzea. “Lanaren humanizazioa” deituriko garaia zen. Haatik, «salbuespen bitxi eta bikainak ezik (...) teknika hauek sartu ziren lekuetan, begirale serio bakarra ere ez da ausartzen sustengatzera lan “deshumanizatu” berregokitzeko iraultza iragarria benetan gertatu zenik» (Coriat 1992, 21). Zehaztaper bat. Zer diferentea da eduki funtzional altuko talde autonomoa, horien baitan planeazioaren hainbat konpetentzia txertatzen baitira.

2. Balio erantsi handiko funtzioak langile-multzo urri batean kontzentratzen dituen eta langile gehienei kualifikazio maila baxuko egitekoak esleitzen dizkien lan-banaketa funtzionalak hauxe eragiten du: lanbide-formaziorako esfortzua ekoizpen-prozesua planifikatzeaz arduratzen diren langileei zuzentzea. Hots, deskualifikazio polarizaturako joera sortzen du eta botere-desberdintasunak areagotzen ditu.

Literatura soziologiko eta ekonomikoan, «informazio gizartearen inguruko halako mitologia bat badago. Horren arabera, etorkizunean, ohiko egiteko errepikakorrak makinek xurgatuko dituzten bitartean, pertsonen autonomia, ardura, inizatiba, balioaniztasuna eta arrazoitze-gaitasun handiagoa eskatuko zaie. Prozesu arrazionalista horiek kualifikazioen polarizatzeko joera gaintzen egon daitezkeela azpimarratzen da, orokorrean “lan banaketaren amaierari” bidea zabalduz» (Zubero 1998, 56. or.). Hala ere, kontua ez da horren agerikoa.

Lehenik eta behin, ondorengoa adierazi behar da: elektronikan, informatikan, telekomunikazioetan eta robotikan oinarrituriko teknologia berrien sarrerak ez du derrigortzen lan-banaketa tayloristaren haustura. Horretarako

berrikuntza-teknologikoekin batera berrikuntza-antolatzaileak ezarri behar dira. Eta hala eta guztiz ere, berrikuntza-antolatzaile batzuk printzipio taylorista edo fordistetan oinarritzen dira oraindik orain. Esate baterako, B. Coriat-ek *Tailerra eta errobotatzea* liburuan, berrikuntza teknologikoak, antolaketa-printzipio kanonikoetan sostengatzen dituzten eredu produktibo bi identifikatzen ditu: ilara fordiano automatizatua edo fabrikazioarako ilara integratua, eta muntaketarako ilara asinkronikoa edo ilara tayloriano informatizatua. Lehengoaren kasuan, automatizazioak lanak urritzen ditu eta lan indibidualaren zama-zainketa arloari dagokionez, astunagoa da. Baina egitekoen zatiketa mantentzen da, informazio-katearen analisia langileen artean zatikatua banatzen baita eta prestakuntza eskaseko langileek erabaki ahal dezaten informazio-bilketarako tresna sinpleak prestatzen baitira. Bigarren-agoaren kasuan, eskulana da materiaren aldaketarako lana, sare malguetan antolatua ordea. Gainera, muntaketa-lana egiteko zatikatueta mantentzen da (oro har egiteko-batuketagatik “aberastuagoak”) eta gaitasun gutxiko langileei esleitzen zaizkie.

Adibide horien bitartez, teknologia berrien sarrerak edo lantegiaren automatizazio-maila altuago edo baxuagoak, derrigor, ez duela lan-banaketa taylorista desagertarazten nabarmendu nahi izan dugu, ez gaitasun-orriko egitekoen zatiketari dagokionez, ez lan intelektuala eta eskulanaren arteko banaketari dagokionez. Gainera, ez dugu ahaztu behar, aplikazio teknologiko berrien eransketa, lehia motak eta enpresak diharduen merkatu segmentuaren ezaugarri teknologikoen baldintzatzen dutela erabat.

Eta bigarrenik, behaketa zehatzek, teknologia berrien sarrerak deskualifikazio- eta ber kualifikazio-prozesu bateratua sortzen duela adierazten dute. Automatizazioak, bai ohiko egikaritze-lanpostu balio gutxituak, bai maila kualifikatu altuagoko lanpostuak sortzen ditu. Mugimendu bikoitz horren emaitza esku-langileen arteko desberdintasuna handitzea da.

3. Sortze-lanaren eta egikaritze-lanaren arteko banaketa taylorista zorrotzak kooperatibetako bazkideek kudeaketan parte-hartzea negatiboki baldintzatzen du. Zuzendaritzako bazkide-multzo batean ekoizpenaren kudeaketarako ahalmenak metatzeak eta tailerretako bazkideei ezagupen horiek ez emateak, enpresaren kudeaketa bazkide guztiei dagokiela dioen printzipioa errealitate bilakatzea zaildu egiten dute.

Lanaren banaketa funtzionalak bi ondorio ditu kooperatiben baitan: alde batetik, zuzendaritza arduratutako bazkide eta gainontzekoen artean inplikazio duala sortzen da. Lehen bazkide-taldea, lanpostuaren izaera beragatik, kudeaketan parte hartzera ohituago eta motibatuago dago. Haien lana da. Gainera, eskema taylorianoak, zuzendariengan axolagabekeria eta erresistentzia eragiten du, kudeaketa gainontzeko bazkideekin partekatze orduan.

Beste hitz batzuekin esanda, taylorismoak funtzio administratiboei ematen dien zentzu pribatiboa kontraesanean dago printzipio kooperatiboekin.

Bestalde, enpresa-kudeaketarako ezagupenen eskuratzeak zuzendarien boterea handiagotzen du, ez zenbait lan-baldintza inposatzerakoan bakarrik, baizik eta baita kooperatibaren norabide estrategikoa markatzerakoan edo euren funtzioen balioa gehituzeko ere. Botere-banaketan datzan erlazio kontraesankor horren adiezgarririk grafikoenak, zuzendaritzek bultzaturiko erretribuzio-eskala zabaltzeko saiakerak eta Batzar Orokorretan jasotzen dituzten errefusak izan daitezke. Ahaztu gabe zuzendariek bere eskaeren alde presionatzeko hainbat baliabide eskura dituztela.

Laburbilduz, aurreko atalean bazkideek lan-baldintzen zehaztapenean parte hartzeko zailtasun egiturazkoak aipatu baditugu (Kontseilu Sozialen ahultasunak eta bazkideen parte-hartzea dimentsio laboralean artikulatuko lukeen arkitekturaren gabezia, hain zuzen), orain lan-banaketa tayloristak zailtasun horiek indartzen dituela eta kudeaketan parte-hartzearen esparrua hedatzen dituztela gehitu beharrean gaude. Arrazoa: printzipio tayloristek inplikazio dualeko ereduak ezartzen dute.

Esan beharrik ez dago, inplikazio kooperatiboaren ahuldade-multzo horrek, bigarren atalean deskribaturiko potentzialtasunen ustiapen txarragoa dakarrela. Hau da, inplikazio kooperatiboaren higadurak ondorio negatiboak izan ditzake produktibitatearen hobekuntzan, kostu-aurreztean eta eraginkortasunaren hobekuntzean.

4.4. INPLIKAZIO KOOPERATIBO EZ TAYLORISTAREN EREDU BATERANTZ

Kooperatibak, formulazioan zein ibilbidean, eraginkortasuna eta ekitatea bateratzen saiatu dira. Bateratze horren zutabea inplikazio kooperatiboa dela azaldu nahi izan dugu. Nahita erabili dugu “inplikazio kooperatibo” terminoa, neurri batean japoniar ekonomian ohikoa den “inplikazio inzitatu” eta alemaniar ekonomian garatzen den “inplikazio negoziatua” bezalako kontzeptuekin parekatzeko eta, bide batez, desberdintzeko. Inplikazio inzitatuari dagokionez, konpromiso esplizito eta kontratualizatu gutxi dago erlazio industrialetan; aldiz, inzitazioa baliabide ugari eta boteretsuez baliatzen da, bai soldata-sarien bitartez, bai bizitza osorako enplegu eta soldata zein lanbide promoziorako konpromisoaren —inplizitua— bitartez. Alderantziz, inplikazio negoziatua kontratuko xedapen esplizituetan oinarritzen da, zeintzuk langileen inplikazioaren truke, kontrapartida mamitsuak bermatzen duten, eta sindikatuen eta enpresarien arteko kontrapartiden bilaketaren emaitza bazkide kooperatiboaren izaera propietatik jaiotzen da, alde batetik langile, bestetik enpresaren jabe. Dena den, inplikazio kooperatiboak aipaturiko bi ereduak ezaugarri ugari batzen ditu, eta, praktikan, antzeko kontraesan dinamikoak ere barneratzen ditu.

Aurreko atalean eredu honen ahuldadeetan sakondu dugu. Ahuldade horien muina lan-antolaketarako printzipio taylorianoak erabiltzean dagoela esaten jarraitzen dugu. Ahuldade horiek hein handi batean konpontzeko bidea lan-antolaketa-
ren eta ekoizpen-kudeaketaren esparruan daudela uste dugu. Paradigma tayloriano eta fordianoaren krisiak ateak irekitzen dizkie kooperatiben bereizgarritasunekin era egokian bat etorri daitezkeen prozedurei. Paradogikoa da entzutea nola beste esperientzia batzuetatik honakoa esaten den: «soilik demokraziaren aurrerapen sendo baten erlazio ekonomikoetan, eta lan eta ekoizpen erlazioetan bereziki, da gai oraingo iraultza teknologikoan dauden potentzialtasunak ezin hobeki ustiatu ahal izateko» (Coriat 1992, 250).

Abia gaitzen, bada, aurreko esaldietan ezkutatuta dagoena argitzera. Hala ere, historia apur bat birpasatu beharrean gaude, ekoizpen-ereduaren aldaketa sortu zuen hazira iristeko.

Hirurogeita hamarreko hamarkadako krisi industrialaren ondoren, kontsumora zuzenduriko ondasunak (automobilak, etxetresna elektrikoak, etxerako ekipamendu-ondasunak...) eta bitarteko produktuak (siderurgia, petrokimika, beira...) seriean ekoizten zituzten sektore gehienak merkatuak aseak zeudela ikusi zuten. Gertaera horrek, ezinbestean, lehia areagotzera eraman zituen, eta segidan, lehiarako irizpide berriak sortzera. Aurrerantzean, merkatu bat elikatzeak edo berri baten jabe egiteak, kostu txikiagoa kontsumitzaileen zirkulu espezifikoak erakartzea ahalbidetuko zuen ondasun-politikarekin adiskidetzea eskatuko zuen. Diferentziazteaz eta kalitateaz lehiatuko den garaian sartzen gara.

Lehiarako arau berri horiek finkatzeak, ondasun estandarizatuen serieko ekoizpenaren krisialdia ekarri zuen. Horrekin batera, eskala-ekonomien bilaketa sistematikora norabidetutako sistema klasiko taylorista eta fordista bere mugara iritsi zen, aldaketarako eta dibertsifikaziorako zurrunea zelako.

Egoera horren aurrean, Toyota enpresa japoniarrean honako erronka hau planteatu zen:

Ondasun oso estandarizatuen bolumen handiak, izakinak eta eskala-ekonomiak uztartzen dituen estatubatuar metodoaren arabera ez, baizik eta bolumen mugatuetan, eskala-ekonomia eta izakinik gabe, era askotako ondasun diferentziatuak ekoiztea. Eta halarik ere, —eta hauxe da benetako erronka— produktibitate irabaziak lortu: gero eta kostu baxuagoetan ekoitzi (Coriat 1992b, 38).

Erronka horri emaniko erantzunaren gainean, produkzioaren kudeaketarako eskola berria eraiki zen, postaylorista izenda daitekeena, eta funtsezko mamizat Japoniatik iritsitako berrikuntzak zituena. Hortik datorkio toyotismo izena, nolabait fordismoarekin parekatzearen. Eskola postayloristaren baitan sorturiko berrikuntzek beste garapen batzuk ekarri zituzten eta horiek ondasun diferentziatuen masa-produkziara hedatzea ekarriko zuten; gainera, eskala-ekonomiak eta barietate-ekonomiak konbinatzea lortuz.

Sistema postayloristaren funtsa hiru esparruri eragiten dieten berrikuntzetan oinarritzen da. Hiru esparru horiek ondorengo hauek dira: logistikaren teknikak, lanpostuetan egitekoen esleipena eta fabrikazioen plangintza. Laburtuz eta askotxo sinplifikatuz, berrikuntza logistikoak, erritmo zurrunekeo ilara dimentsio bakarretik, sarean kokaturiko eta erritmo malguko antolaketa dimentsioanitzera igarotzean datza. Sare mota hori konplexuagoa eta malguagoa izango da informazio-teknologiak sartzeari esker.

Egitekoen esleipenari dagokionez, oinarritzko berrikuntza, egiteko-multzo homogeneo bat, autonomia eta ardura maila handiagoz kudeatzen duten talde txikitik lana banatzean datza. Bestalde, tailerraren baitan, taylorismoak bananduriko egitekoak (burutzea, programazioa, kalitate-kontrola...) berrelkartzen dira.

Eta azkenik, fabrikazioaren plangintzan, Amaieratik Aginduen Metodoa sartzten da. Bere lehenbiziko helburua insumoak eta bitarteko kontsumoak murriztea da. Bestalde, metodo honetako teknikak produkzioaren muinean bertan agindu komertzialek hedatuko duten berrantolaketa mota osatzen dute. Metodo horren luzapena, *just-in-time* metodoak erabiliz, azpikontratazioaren bitartez funtzioak enpresatik kanporatzeko erabakia litzateke.

Hiru esparru horietan garatzen diren berrikuntzen konbinaketak enpresari malgutuan handiagoa ematen dio, bai eskariaren aldaketa ziklikoei aurre egiteko, bai dibertsifikazio baldintzetara moldatzeko. Artikulu honen xedea ez da teknika berritzaile horien funtzionamendua eta sendotasunak (edo ahuldadeak) erakustea. Printzipio kooperatiboei paradigma taylorianoak ezartzen dizkien hertsadurak apurtzea posible egiten duten alderdiak seinatzera soilki mugatuko gara.

Hasteko, aipa dezagun berrikuntza horiek tailerraren baitan taylorismoak sistematikoki banandu zituen egitekoak elkartzera zuzentzen dutela. Desespezializazio hori lan-alorretan gertatzen da:

- a. Partzelazio, errepikatze eta hiperespezializazio taylorianoaren ordeztu, operadoreen balioaniztasuna eta pluriespezializazioaren hautua egiten da.
- b. Zuzeneko operadoreen funtzioen artean diagnostiko-, konponketa- eta mantenimendu-funtzioak sartzten dira.
- c. Fabrikazio-postuetan kalitate-kontrolerako egitekoak sartzten dira.
- d. Programazio-egitekoak eta fabrikazio-egitekoak elkartu egiten dira.

Jarraian, tailerretik enpresa-osotasunera eramanez gure begirada. Merkatuetatik abiatzen bagara enpresa-aldaketarekin duen egokitze-ahalmena era egonkorrean bermatzeko, banaketa funtzionalaren zurruntasuna ezin daiteke mantendu, lehiakortasunari eta kapitalaren balioztatzeari oztopo zaielako. Fabrikazioaren kudeaketa era partekatuan destolestu behar da enpresaren baitan, planeazioa

eta kalitatea funtzio desberdinei baitagozkie: ekoizkinaren sorkuntzari, produkzioaren prestakizunei, erosketei, ekoizpenari, marketinari eta zerbitzuei, hain zuzen ere. Horrek esfortzu transfuntzionalak eta lan-tegi transfuntzionala sortzea eskatzen du. Eredu hierarkiko piramidalarari eta banaketa funtzional zorrotzari aurrez aurre, arkitektura berri “horizontalago” bat altxatzen da, non autoritatea eta banaketa funtzionala ez diren halabearrez sinonimo. Arkitektura horretan, enpresako gertakari eta erabaki garrantzitsu multzo bati eragiten dion aginte-boterearen deskonzentrazio eta deszentralizazio esanguratsuak jazotzen dira.

Plangintza-funtzioak fabrikazio-langileek ere partekatzen dituzten lan-banaketa funtzional berri horrek trebetasun eta kualifikazioen baliozkoa etengabea eskatzen du. “Lepo urdineko” langileei ere hedatzen zaien balorizazioa. Zenbait autore ausartzen dira fenomeno hori era honetan definitzen: «lepo urdinen eta bere lanaren “intelektualizatzeko” jarraiko prozesua eta lepo urdin horien baldintzen benetako “zuritze-prozesu” bezala definitzen» (Coriat 1992b, 88).

Argi dago berrikuntza organizatibo multzo horrek printzipio kooperatiboekin koherentzia handiagoa lortzen duela. Desespezializazioa eta balioaniztasuna, aginte boterearen deszentralizazioa, fabrikazio-lanpostuetan plangintza funtzioak txertatzea, erlazio horizontalak, prestakuntza eta kualifikazioa esku-langileei ere hedatzea, etab. Ezaugarri horiek langileen gogobetetasuna hobetzen dute, boterea banatzen dute eta parte-hartzeari aukera gehiago zabaltzen dizkiote.

Enpresa kapitalistetan, erregimen taylorianoa indargabetzen denean atazak elkartzeko erregimen bati lekua uzteko, produkzioaren bilakaera egokiak soldatapekoen inplikazioa eskatzen du. Euren inplikazioa baita berme bakarra ondasunen kalitaterako, enpresaren arlo guztietan planeazioa ezarri ahal izateko eta berrikuntza prozesuak era eraginkorrean ezarri ahal izateko. Inplikazio hori soldatapekoentzat hainbat kontrapartida eskaintzen dituen akordio esplizitu edo tazitoen bitartez eraiki beharra dago.

Kooperatiben abantaila edo aukera enpresa kapitalistetan bilatzen diren oinarriko akordioak bere izaera propioan izatean datza. Zeharkatu behar izan ez duten ibilbide baten helmugatik abiatzen dira. Edo ia. Beste hitz batzuekin, kooperatibek zirkulu bertutetsu ez fordiano bat ezarri ahal izateko erraztasun gehiago dute. Honela deskriba daiteke zirkulu bertutetsua:

Giza baliabideetan inbertitzeak langileen balioaniztasun- eta plurifuntzionalitate-maila altua bermatzen du, eta horrek antolakuntza-berrikuntzen eraginkortasuna ahalbide-tzen du; bere aldetik, azken horiei esker produktibitate irabaziak lortu ahal dira, eta horien bitartez giza baliabideetan eginiko inbertsioak berrelikatzen dira. Horrela, printzipio “bertutetsua” etengabean erreproduzitzen da (Coriat 1992b, 90).

Kooperatiben oinarrizko printzipioekiko koherentzia eta bateragarritasun handiagoa erakusten duen zirkulu bertutetsua.

Aranjuezen, 2003ko irailaren 19an.

BIBLIOGRAFIA

- Azkarraga, J. (2003): *Modernidad y cooperativismo. Una mirada sobre los sentidos y la cultura cooperativa de Mondragón*, Mekanografiatua.
- Bakaikoa, B.; Errasti, A. eta Mendizabal, A. (1995): “Aproximación a la economía social en Euskal Herria. Presente y retos de futuro”, *Ekonomiaz*, 33, Eusko Jaurlaritza, Gasteiz.
- Bakaikoa, B. et al. (1999): *Mondragón Corporación Cooperativa – MCC*, Grupos empresariales de la economía social en España, Ciriec, Valentzia.
- Bordieu, P. (2000): *Las estructuras sociales de la economía*, Anagrama, Bartzelona.
- Coriat, B. (1992 a): *El taller y el robot*, Siglo XXI, Madril.
- , (1992 b): *Pensar al revés*, Siglo XXI, Madril.
- Doeringer, P. eta Piore, M. (1985): *Mercados internos de trabajo y análisis laboral*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madril.
- Gazier, B. (1992): *Economie du travail et de l'emploi*, 2 édition, Dalloz, Paris.
- Gómez Uranga, M. (1998): “Algunas reflexiones sobre la soberanía económica desde la perspectiva de las competencias y de la cultura”, in Arizkun, A. et al., *Soberanía económica y globalización en Euskal Herria*, Manu Robles-Arangiz Institutua, Bilbo.
- Greenwood, J. eta González, J. L. (1989): *Culturas de Fagor. Estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón*, Txertoa, Donostia.
- Kasmir, S. (1999): *El mito de Mondragón*, Txalaparta, Tafalla.
- LANKI ikertegia (1999): *Testigantza proiektuan*, Mondragon Unibertsitatea. Arrasate.
- Mendizabal, A. (1998): “Autogestión y mercado”, *Hika*, 91.
- Navarro, M. (1998): “Especialización y concentración sectorial de la industria manufacturera de la CAPV”, in Arizkun, A. et al., *Soberanía económica y globalización en Euskal Herria*, Manu Robles-Arangiz Institutua, Bilbo.
- Pérez de Calleja, A. (1995): “Propiedad y participación. El caso del Grupo Mondragón”, *Ekonomiaz*, 33, Eusko Jaurlaritza, Gasteiz.
- Polanco, J. (1998): “La empresa cooperativa vasca”, in Arizkun, A. et al., *Soberanía económica y globalización en Euskal Herria*, Manu Robles-Arangiz Institutua, Bilbo.

Smith, S. (1995): “Derechos de participación, formación y eficiencia de los trabajadores: hipótesis y evidencia empírica para Alemania”, *Ekonomiaz*, 33, Eusko Jaurlaritza, Gasteiz.

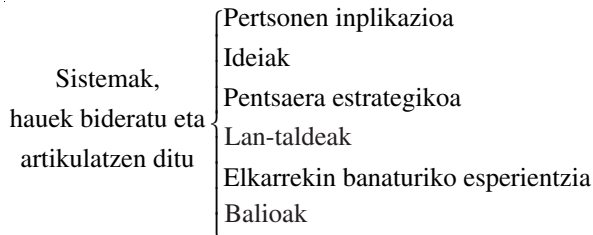
Zubero, I. (1998): *El trabajo en la sociedad*, UPV-EHU, Bilbo.

5. Ezagutzaren kudeaketa MCC-ko kooperatibetan

Antxon Mendizabal

5.1. SARRERA

Egungo globalizazioak ekarri dizkigun mikroelektronika eta bioteknologiaren iraultzarekin batera “ezagutzaren gizartea” osatu dugu. Zentzu batean, ezagutzak ordezkatzeko du antzinako kapitala. Eta prozesu produktiboen kudeaketan, gero eta gehiago hedatzen ari da “ezagutzaren kudeaketa” deitzen dena. Gaur egungo enpresaren literaturan, aldagarri ezberdinez osaturiko errealitate konplexua da ezagutzaren kudeaketa. Horrela, pertsonen inplikazioa, ideiak, pentsaera estrategikoa, lan-taldeak, elkarrekin banaturiko esperientzia eta balioak, maiz agertzen dira ezagutzaren kudeaketan.



Ezagutzaren kudeaketa bi zentzu ezberdinetan kontsidera dezakegu: zentzu hertsian eta zentzu zabalean.

Zentzu hertsian, hiru aspektu nagusi azpimarratu beharko genituzke. Lehenik, kanpotik datorren ezagutzaren kudeaketa. Bestela esanda, beste esperientzietan sortutako ezagutza eskuratu eta kudeatu beharko genuke. Bigarrenik, eta barnera begira, kooperatiben artean eta enpresaren barnean hainbat sailen arteko komunikazioaren garapena. Hirugarrenik, ezagutzaren kudeaketarako “subjektu logistiko berria” kontsideratu beharko genuke: lan-taldea. Zehazki, lan-taldea erabiliz, hobekuntza lortzea da helburua.

Zentzu zabalean, zenbait aldagarrik zerikusi handia dute Arrasateko kooperatibetako egungo ezagutzaren kudeaketarekin; besteak beste, malgutasuna, lanaren antolaketa, bezeroari begira dagoen enpresa, kudeaketarako sistema berria,

jabetza, enpresarako berrikuntza-sistema, bertako sistema produktiboa, berrikuntzetarako sistema orokorra, balore korporatiboak eta nazioartekotzea. Azken horiek arreta handiagoarekin aztertuko ditugu.

5.2. LANAREN ANTOLAKETA. HISTORIAN BIDERATUTAKO EZAGUTZAREN KUDAKETA

Dakigunez, herri aurreratuetan historia osoan ezagutzaren kudeaketa, batez ere, “lanaren antolaketa zientifikoaren” bitartez gauzatu da. Horrela izan da Arrasateko enpresa kooperatiboetan ere. Gainera, eta mundu industrial osoan gertatzen den eran, hemen ere, lanaren antolaketa zientifikoa ez da guztiz desagertu, eta eredu berriarekin uztartua aurki daiteke. Horregatik bere azterketarako dagoen interesa.

Dakigunez, gizaldiaren hasieran taylorismoa agertu zitzaigun; taylorismoak lan-prozesua partzelatu zuen, “lanaren antolaketa zientifikoaren” hastapenak¹ ezarri zituen eta artisauen trebetasunetik zetorren botere sindikala, edo lan-tresnaren gain artisauak zuen kontrola ezabatu zituen. Taylorismoak lan-postu barnean zeuden denbora hilak ezabatu zituen eta artisauen lan-prozesua partzelatu zuen. Fordismoak, aldi berean, (taylorismoak egindako lan-antolaketa onartu ondoren) lanpostuen koordinaketan zeuden denbora hilak ezabatu zituen; muntaketakatea ezarri zuen, eta, horrela, lanaren erritmoa “kanpotik” finkatu eta sozializatu zuen. Fordismoak taylorismoari zegokion makinismoa garatu zuen, eta horrela garapen teknologikoak kudeaketa-sistema berria bere barnean txertatu zuen teknologiaren neutraltasunaren mitoa deuseztatu². Lan-eginkizunen zatiketa paroxismoraino daraman MTM sistema aipatu behar dugu, zeinak langile batek egin ditzakeen mugimendu guztiak aztertzen dituen eta aurretik finkaturiko denboren sistema ezartzen duen (lan-antolaketa zientifikoan oinarrituz), fitxen sistema unibertsala erabiliz. Horrela, MTM sistemak langileak egin ditzakeen mikromugimenduak kontuan hartzen ditu; eta mugimendu bakoitzari denbora zehatza aurretik finkatzen dio³.

Bideratutako ezagutzaren kudeaketa tradizionala adierazten du taylorismoak, fordismoak eta MTM sistemak osaturiko lanaren antolaketa zientifikoak; bertan, batzuek dena pentsatzen dute eta beste guztiak aurrekoen agintea onartzen dute. Orduko ideiei jarraituz, pentsalari horien eraginkortasunaren arabera, estatuen eraginkortasun ekonomiko eta teknologikoaren sailkapena lortzen zen. Pentsalari

1. Eginkizunen partzelarizazioa: agente-lana eta egile-lana, buru-lana eta esku-lana.

2. Fordismoak akumulazio-sistema berria (produktibitatearen igoerak soldaten igoerak dakartzana) eta sistema erregulatuak berria (enpresa eta sindikatuen arteko konbenio kolektiboak instituzionalizatuko dituenak) dakartza.

3. Bost mila langilek egindako mugimendu guztiak bideo bitartez aztertuz gero, MTM sistemak langile batek egin ditzakeen mugimendu guztiak oinarritzko 12 mugimendutan sintetizatzen ditu, eta, aldi berean, oinarritzko mugimendu bakoitza 100 azpimugimendutan zatitzen du. Horrela ezarritako “denboren sistema”, fitxen sistema unibertsala bihurtzen da, eta nonahi aplikatzeko baliagarria dela kontsideratzen da.

onak eta eraginkorrak zeuden estatuetan aurrerapen teknologikoak eta sistema produktibo eraginkorrak zeuden. Pentsalari onak ez zeuden lekuetan, aldiz, atzerapen teknologikoa eta kili-kolozko egoera ekonomiko eta soziala zegoen. Hau da, adibidez, Alemania eta Espainiari buruz zegoen erakuspen ideologikoa.

Jakina, nola ez, garaiko ezagutzaren kudeaketa tratatzerakoan, aipamen berezia egin behar diogu suediar eredu ezberdinari. Hemen, enpresaren batzar tekniko eta ekonomiko guztietan, langileen ordezkariak parte hartzen zuten, eta lan-arautegian 1.976an gauzatutako “partaidetzaren legea” dugu. Lege horren arabera, enpresa barnean edozein inbertsio egiterakoan edo produkzioaren metodoetan aldatetak egiterakoan, enpresariak langileekin negoziatzera beharturik zeuden. Horrela, produktibitatearen igoerari buruz negoziatzerakoan, lanaren baldintza hobek, lan-eginkizunen eduki tekniko eta soziala, eta lanaren segurtasuna ere batera negoziatzen ziren. Alta bada, enpresaren estrategia eta aspektu tekniko eta ekonomiko guztietan, ordutik gaur arte, langileak informatuak eta kontsultatuak izaten dira. Jakina, hemen aipatutako harreman tekniko horiek garaiko suediar ezagutzaren kudeaketari mami berezia ematen diote.

5.3. LANAREN ANTOLAKETA. TEKNOLOGIA BERRIEK EKARRITAKO ALDAKETA

Iraultza mikroelektronikoak emandako lan-tresna edo teknologia berriak produkzio-prozesuan sartzerakoan (material berriak, kontrol numerikoa daramaten makinak, “transfer lineak” fabrikazio malguan oinarritutako sistemak, automata programagarria, industria-errobota, telematika, kudeaketarako sistema informatizatua eta abar) produkzioa eta kudeaketarako sistemak aldatu ziren. Horrela, teknologia berriek serie motz eta sofistikuak egiteko aukera eman ziguten, eta eskariaren egitura aldatu zuten; eta taylorismoak ezarritako kudeaketa-sistemaren oinarria (lan-postu indibidualetan oinarritutako kudeaketa-sistema) aldatu zen, “lan-taldeetan” gauzatutako beste kudeaketa-sistema bat agertu zenean⁴.

Errealitate berriaren aurrean gaude. Bertan, teknologia berriak dituzten ahalmen produktiboak eskuratzeko “kapital ikusezina” ezinbestekoa da; errealitate berriak ekimena, motibazioa, heziketa, kualifikazioa, eta enpresarekiko kohesioa dituen langilea eskatzen du. Eta jakina, taylorismopean prestatutako langileak (kualifikatu gabekoa, ekimen gabekoa eta enpresako proiektuan integratu gabe dagoena) ez du jada lehia berrirako balio.

Egoera berriak, jarduera sozio-produktiboan giza inteligentziaren inplikazioa eskatzen du, eta horrek, enpresaren kudeaketan langileek eduki behar duten

4. Taylorismoaren kudeaketa-sistemaren oinarriak, “langile bat lan-postu batekin” artikulatzen badu, teknologia berriek ezarritako kudeaketa-sistemak “lan-talde bat makina-talde batekin” artikulatzen du.

protagonismo berria. Antza, teknologia berriek dakartzaten ahalmen produktiboak eskuratzeko, harreman teknikoak sakonetik aldatu behar dira eta enpresaren boterea birbanatu. Eta, hemen, kapitalak duen erronka nagusia plazaratzen da: enpresa berrietan langileek eduki behar duten boterea eta protagonismoa, eta kapitalak, prozesu orokorraren gain, eskatzen duen nagusitasuna eta kontrola, nola bateratu. Alabaina, prozesu produktibo berrietan, lan-antolaketa zientifikoan oinarriturik, kapitalak dituen esperientzia eta ezagutza mantenduko dira, eta nahiz eta kontra-jarria izan, partaidetzaren garapenarekin batera erabiliko dute⁵.

Dena den, munduan era progresiboan, estrategia parte-hartzailearen garapena gertatzen ari da: “teknologia-taldeak”, kalitate-zirkuluak, talde operatiboak, helburua gauzatzeko zuzendaritza parte-hartzailea, talde autonomoak, eta abar. Kapitalak, paradigma teknologikoaren aurrean, enpresaren proiektuan langileek daukaten identifikazioa eta kohesioa gehitzen ditu, langileek dituzten ahalmen produktibo ezkutuak berreskuratu nahian.

Hemen, herri eta estatu bakoitzean, aurrerapen teknologikoen⁶ eta klase-borroken ondorioz⁷, historian gauzatutako lan-araudia dugu, eta horrek enpresa barneko langileen partaidetzaren eremua instituzionalizatzen du. Aipatutako ikuspuntuarekin jarraituz, Europako Ekonomia Erkidegoaren mailan gauzatutako azken lan-araudiak, enpresen kudeaketan langileek dituzten eskubideak, administrazio kontseiluaren partaidetza eta zaintze-kontseiluan, kokatzen ditu⁸. Horrela, Suedian, Norvegian, Alemanian, Herbeheretan, Frantzia eta Luxenburgon, enpresen kudeaketarako langileen partaidetza instituzionalki arautzen dute.

Gaur egun, errealitate horren adierazpen nagusia, munduan hedatzen ari den “toyotismoa” dugu. Arrazoi historiko eta kulturalengatik, Japoniatik datorren lanaren antolaketa-sistema hori, produkzio malguan, langileen balio aniztasunean, langileen arteko komunikazioan, eginkizunen errotazioan eta enpresarekiko

5. Hemen dugu enpresa modernoaren kontraesan nagusia; alde batetik, lan-indarrei giza harremanetan kokaturik dagoen estrategia aplikatzen zaie (motibazioa, kualifikazioa eta formakuntza indartuz), eta beste aldetik, deskualifikazioa eta desmotibazioa gauzatzen dituen taylorismoa eta fordismoa mantentzen ditu.

6. Aztertzen dugun bezala, gaur egun, teknologia berriarekin, kudeaketa parte-hartzailearen garapena dugu.

7. Erakunde sindikalak, nahiz eta autogestioaren eta kogestioaren inguruan zatiturik egon, langileen enpresaren gaineko kontrolaren aldekoak izan dira beti. Langileen enpresaren gaineko kontrolak, enpresaren bilakaera sozio-ekonomikoari buruz informazioa eskuratzeko langileek duten eskubidea, eta lanaren baldintzekin zerikusiria duten erabakietan langileek eduki behar duten ahalmen aholku-emaile eta negoziatzailea, negoziaketa kolektiboaren bitartez, ezartzen ditu.

8. Europako Ekonomia Erkidegoan, Vredeling-ek egindako proposamena aipatuko dugu; proposamen horrek langileek enpresa multinazionaletan informazioa eskuratzeko eta erabakien aurrean kontsultatuak izateko duten eskubidea arautzen du. Alabaina, Britainia Handia proposamen horren kontra dago eta hori dela-eta blokeaturik dago.

kohesioan oinarritzen da; sistema honek baztertzen hasiak ditu lantegi aurrera-tuetan jaun eta jabe ziren taylorismoa eta fordismoa⁹.

5.4. MALGUTASUNA

Orain arte erabilitako abiapuntuari jarraituz, bigarren mundu gerraren ostean teknologia fordistetan zeuden “serie luze eta estandarizatuak”, gaur egungo globalizazio honetan, serie motz eta sofistikatuak bihurtu dira gero eta gehiago. Jakina, mikro-elektronikaren iraultzatik etorritako teknologia berriak sistema produktiboan aplikatzerakoan, denbora oso txikian tresneria guztia aldatzeko eta ekoizpen dibertsifikatua gauzatzeko aukera eskaintzen dute.

Gero eta gehiago, merkatuaren sektore dinamikoetan bezeroaren eskari sofistikatuak beteko dituen ekoizpen bereziak hedatu dira, malgutasun produktiboarekin batera. Horren adierazpen nagusia, hain ospetsua bihurtu den *just in time* dugu, zeinak bezeroak eskatutako produktu berezia (eta ez beste bat) eskatutako unean (eta ez beste inoiz) prest izatea eskatzen duen.

Malgutasunerako prozesuarekin uztartuta zenbait ondorio esanguratsu nabaritu behar ditugu¹⁰. Lehen ondorioa, fabrikazioan erabilitako informazioaren hazkundera dugu. Ordenagailuak gidatzen dituen fabrikaziorako programak edo kontrol numerikoa daramaten makinaren gehitzea, lehen ondorioaren adibide ditugu.

Bigarren ondorioa enpresaren antolaketan dugu. Enpresa klasikoaren hainbat departamentu integratzen ditu (produkzioa, merkataritza, administrazioa, zuzendaritza, ikerketa eta abar), eta enpresa modernoak departamentu eta funtzio guztiak komunikazio-sistema komun batean txertatzen ditu, efikazia, produktibitatea eta etekin orokorra gauzatzen dituzten faktore estrategikoei garrantzia ematen dielarik.

Hirugarren ondorioa enpresaren nazioartekotasun berriak eskatutako informazio-sistemari dagokio; eta enpresen arteko “intranet” komunikazio-sistemaren erabilpena dugu hemen. Halaber, malgutasunean oinarritutako sistema honek, ezagutzaren kudeaketarako hain garrantzi handiko “kalitate totalerako” prozesua integratzen du; prozesu horretan langile, tekniko, hornitzaile eta bezeroak, enpresaren helburu ekonomiko eta sozialarekin inplikatzeko dituzte.

9. Toyotismoak lanaren prozesu osoan dauden denbora hilak ezabatzen ditu, eta lan-taldeetan antolatuz, langileen autokontrola eta lanaren kalitatea garatzen du; horrez gain “une aproposan produkzio aproposena” egitea erabiltzen du goiburua gisa, produkzioa malgutasunean oinarrituz.

10. Hauek dira enpresa modernoaren ezaugarri berriak: fabrikaziorako erabilitako informazioaren intentsitatearen hazkundera, produkziorako malgutasunaren hazkundera eta enpresa-jardueren arteko uztartze sistematikoa.

5.5. BEZEROARI BEGIRA DAGOEN ENPRESA

Lanaren antolaketaren eta malgutasunaren inguruan gauzatutako aldaketek, enpresa modernoaren izaera definitzen dute: “bezeroari begira dagoen enpresa”. Arrasateko enpresa kooperatiboari dagokienean, bezeroaren eskakizunen gidaritzapean dagoen enpresa horrek honako hiru elementu hauek artikulatzen ditu: kudeaketarako sistema berria, hobekuntza-taldeak eta konpainia txikiak.

Kudeaketarako sistema berriak, sektore dinamikoetan, enpresa modernoek “berrikuntza iraunkorra” aplikatzeko egiten duten ahalegina adierazten du. Sistema berriaren muina, leku bakoitzerako “ezagutzaren kudeaketa” da. Enpresa kooperatiboetan egiten den horren aplikazio zehatza berehala aztertuko dugu atal berezi batean.

Berrikuntza iraunkorra aplikatzeko “hobekuntza-taldeak” dira enpresa modernoek erabilitako subjektu berria. Eginbeharraren arabera, mota askotariko hobekuntza-taldeak egon daitezke. Arrasateko kooperatibetan hiru hobekuntza-talde mota aurkitu ditugu: funtzioaren araberakoak, egitasmoaren araberakoak eta hobetzeko sistemen araberakoak.

Funtzioaren arabera gauzatutako hobekuntza-taldeak, lantegian dauden arazo zehatzak konpontzeko egin dira: arazo produktiboak, informazio-arazoak edo bestelako arazoak. Arazoa konpontzen denean desagertuko da hobekuntza-taldea. Egitasmoaren arabera gauzatutako hobekuntza-taldeen helburu estrategikoagoa daukate: lantegi berria egiteko edo enpresaren atal berri bat martxan ezartzeko helburua, adibidez. Horiek iraunkorrakoak dira. Lan-sistemak hobetzeko gauzatutako hobekuntza-taldeen, lana egiteko era hobetu nahi dute. Azken horiek dira bereziki enpresa barneko ezagutza kudeatzen dutenak. Eta horiek dira, era berean, enpresarako garrantzitsuenak.

Konpainia txikiak dira, aldi berean, giza inteligentzia jarduera produktiboan inplikatzen, bezeroari begira dagoen enpresak erabilitako egitura aiposatuak. Produkzio malguak eskatutako egitura malguenak dira, eta, aldi berean, ezagutza kudeatzeko egitura aiposatuak. Langileek duten enpresarekiko atxikimendua lortzeko, konpainia txiki horiek jabetzaren zentzua sakontzen dute. Horregatik, jabetzari buruzko atala aipatzerakoan sakonago aztertuko ditugu konpainia horiek.

5.6. KUDEAKETARAKO SISTEMA BERRIA

Arrasateko enpresa kooperatiboetan zenbait aspektu artikulatzen ditu kudeaketarako sistema berriak.

Enpresa barneko ezagutzaren muinean dauden “ezagutza guneak” detektatzen dituzte hasieran. Ondorengo hauek dira normalean ezagutza-guneak: bezero-merkatua, testuinguru soziala, plangintza estrategikoa, auditoriak, komunikazioa eta informazio-sistema. Negozio ezberdinetatik etorritako pertsonekin bideratzen

dituzte gero, gune bakoitzean, hausnarketarako “foroak”. Hori da ezagutza kudeatzeko metodologia berria.

Aldi berean, foro horietan parte hartzen duten pertsoneri, berrikuntza iraunkorri buruzko heziketa ematen zaie, kudeaketarako hiru ardatz nagusietan banatzen dena: helburuen zabalkundearen, prozesuen kudeaketan eta konpainia txikien eguneroko kudeaketan. Foro horietan parte hartzen duten pertsona guztiei oinarritzko kontzeptuak azaltzen zaizkie, enpresa barneko eztabaidetan “hizkuntza komuna” eduki dezaten.

Horrekin guztiarekin “kalitaterako eredua” (EFQM) ezarri nahi dute¹¹. Prozesu produktiboan parte hartzen duten eragile guztiak (hornitzaile-tekniko-langile-bezeroa) foru horietan integratuz, bikaintasuna dute helburu. Bikaintasun horrek ikuspegi elkarbanatua, ekintza sistematikoa eta aipatutako “hizkuntza komuna” exijitzen ditu; eta potentzial handia du.

Kudeaketarako sistema berri horretan, enpresako pertsonen artean sortutako “balioen gutuna” garrantzi handikoa da. Bertan, kooperatibako zuzendaritzak langile-talde zabal batekin, kudeaketaren estilo berriari buruzko eztabaida zabal bat bideratuko du. Gerenteak kontuan hartuko ditu asanbladan sortutako iritzi garrantzitsuenak¹² eta han esandakoa sistematizatuko du. Ondorioz, adostasunez sortutako enpresa-jarduerarako “balioak” izango ditugu¹³.

Eta sistema berriak, Arrasateko enpresa kooperatiboetan, kudeaketarako hiru ardatz estrategiko bereganatu behar ditu. Enpresaren oreka “ez egonkorra” lehen. Enpresaren etorkizunari buruzko ardura “ez alarmista” barneratu nahi da langileengan¹⁴. Kezka edo urduritasuna sortzen duen ardatz horrekin batera, beste bi ardatz baikorrak ere badira. Edozein pertsonak balioa sortzeko duen ahalmena bata, eta sistema parte-hartzailea kompetentziarako hoberena izatea bestea.

Baina kudeaketarako sistema berriaren ezarketa ez da zailtasunik gabekoa. Enpresarekiko atxikimendua eta langileen inplikazio sozio-produktiboa ez da batere erraza lortzen. Kooperatibetako zuzendariak horretarako “masa kritikoak” behar direla diote. Euren iritziak, zuzendaritzaren erdia eta langile guztien % 20a gutxienez, sistema hori ezartzearen aldekoa izan behar da. Finean, produktibitatea eta errentagarritasuna igotzeko behar den langileen protagonismo sozio-produktiboak harreman sozio-teknikoen aldaketa eskatzen du. Eta hori antzinako koadroen interesen aurka eta antzinako inertzia sozio-produktiboen aurka doa.

11. “Kalitaterako eredua” eta “kalitaterako sistema” bi gauza ezberdinak dira. Kalitaterako ereduak “zer egin beharko lukeen” erakusten digu. Kalitaterako sistemak, aldiz, “nola egin beharko lukeen” erakusten digu, eta horretarako norabidea ematen digu.

12. Halaber, gerenteak berak aukeratu ditu esandako iritzietatik batzuk.

13. Esate baterako: beste lankideekiko konfiantza, bezeroaren eskakizunari lehenatsuna ematea, helburu eta zuzendaritza elkar banatua, eta abar.

14. Inguru hauetan, 20 edo 30 urte iraun duten enpresak oso gutxi direla kontuan hartu behar dugu. Gainera horiek guztiak egoera kritikoak edo oso kritikoak bizi izan dituzte.

5.7. JABETZA

Enpresarekiko atxikimendua eta langileen inplikazio sozio-produktiboa ezagutzaren kudeaketarako muina izanik, jabetzaren banaketa jarduera produktiboan ezinbesteko tresna bihurtzen ari da. Nahiz langileen motibazioa bultzatzeko, nahiz langileek enpresarekin duten identifikazioa garatzeko, nahiz giza inteligentziaren inplikazio sozio-produktiboa gauzatzeko, langileek “jabetzaren zentzua” bereganatu behar dute eta enpresaren egitasmoa euren kontsideratu behar dute.

Enpresa kooperatiboetan egiturazko abantaila dute. Alabaina, elkarrekin kooperatiboetan harreman laboralak ezberdinak dira. Kooperatibetako langileak aldi berean enpresariak edo enpresako bazkideak dira¹⁵. Eta langile-bazkide biak batera den pertsona horrek, neurri batean, elkarrekin kooperatiboa berea dela kontsideratzen du. Enpresaren jabetzarekiko identifikazio horrek malgutasun produktiboa posible egiten du eta langile-bazkide horiek egoera ekonomikoak eskatutako esfortzu guztiak betetzeko joera dute (soldaten murrizketak, diru-kapitalizazioak, aparteko orduak eta abar).

Arrasateko kooperatibetan, egitura berriak sortu dira enpresarekiko atxikimendua sakontzeko helburuarekin eta horretarako hain garrantzitsua den “jabetzaren zentzua” garatzeko helburuekin. Horrela, prozesu produktiboaren barnean, “balio-katearen” azterketa egin ondoren, “olatxuak” edo “konpainia txikiak” eraikitzen dituzte¹⁶.

Normalean, olatxu edo konpainia txikiak produktu-bezero harremanari jarraituz gauzatzen dira. Fabrikatutako produktu-lerro bakoitzeko olatxu bat eraikitzen dute. Elkarrekin kooperatiboak lau produktu fabrikatzen baditu, lau konpainia txiki gauzatuko ditu. Halaber, konpainia txiki bakoitzak bere kudeaketa, eta bere merkataritza, ingeniariaritza eta kontabilitatearen zati bat integratzen ditu.

Baina “proceso de maduración” edo “heltzaro” luzea dagoen lekuan (makina erremintaren fabrikazioan, adibidez) konpainia txikia bera enpresa bihurtzen da. Hemen produktu-prozesu harremanari jarraituz, fabrikazio-prozesu osoaren zatiei edo frakzioei dagozkien olatxuak eraikitzen dira. Fabrikazio-prozesuaren zatiari dagozkion olatxu horiek “barneko bezeroa” eta “barneko hornitzailea” erabiltzen dituzte. Eta kooperatiba oro har hartuta, olatxu horien erregulazioa nahiko konplexua bihurtzen da.

15. Kapital eta lanaren arteko kontraesana badago hemen, baina pertsona barnean gauzatzen da. Pertsona hori enpresaria den heinean, lehian dagoen bere enpresaren interesek lehentasuna dute beste gauza guztien aurrean; eta kontzientzia duen langilea den heinean, aldaketa sozio-politikoak lehentasuna izango du.

16. Konpainia txiki edo olatxu horiek 15 eta 40 pertsona bitarteko tamaina dute. Benetako tamaina jakiteko fabrikazioan erabilitako txandak ere jakin beharko genituzke. Esate baterako, 20 pertsonaz osatutako olatxu batean hiru txanda badaude, olatxu horren tamaina hirurogei pertsonakoa izango da.

5.8. ENPRESARAKO BERRIKUNTZA-SISTEMA

Arrasateko talde kooperatiboetan, ezagutzaren kudeaketarekin hain loturik dagoen “berrikuntzarako erabilitako bideak” aipatzera goaz. Abiapuntua, jakina, enpresatik at dagoen berrikuntzaren eskurapena dugu. Kanpoan gauzatutako berrikuntzak, eragin handia izan dezake guk lantzen dugun produktuan. Ondorioz, ezinbestekoa bihurtzen da nazioarteko makinaren erakusketa guztien jarraipena egitea; eta bereziki, sortutako “patente” berrien jarraipen hurbila egitea. Alabaina, horrekin batera erositako teknologia gure ekoizpen prozesuentzako egokiena izan beharko litzateke.

Baina berrikuntza bera bezain garrantzitsua da enpresa-antolaketaren bidez bideratutako “berrikuntzaren aplikazioa”. Berrikuntza berberaren aplikazio ezberdinak izan ditzakeen emaitza produktiboak oso ezberdinak izan daitezke. Eta hori gertatzen da, enpresa-antolaketa ezberdina aplikatzen dugun heinean, nahiz eta produkzio-tresna berdinak erabili. Horrela, bereziki berrikuntza iraunkorra aplikatzen dugunean, nabaria gelditzen da emaitza ezberdinen arteko urruntasuna¹⁷.

Halaber, berrikuntza iraunkorra lortzeko egungo subjektua “hobekuntza-taldeak” dira. Lehen aipatu dugun bezala, horiek kudeatzen dute ezagutza. Eta hobekuntza-taldeek egin dezaketen berrikuntza, “berrikuntza txiki askoren batuketa” da. Nabaritzen ez den “berrikuntza txiki askoren batuketa” horrek emaitza produktibo handia suposa dezake.

Beste kooperatiba batzuetan, lan-taldeak erabiliz hauetan ere, berrikuntza lortzeko bide egokiena “ingeniaritza” dela uste dute¹⁸. Ingeniaritzaren bitartez, berrikuntza txiki askoren batuketa baino gehiago, “aldaketa kualitatiboa” edo “jauzi kualitatiboa” lortu nahi dute. Dena den, berrikuntza iraunkor horrek ere, eguneroko lana eta erabilitako estrategia kuestionatzen ditu. Beraz, bi sistema horien arteko ezberdintasuna ez da garbia.

Halaber, kooperatiba aurreratuenek beste berrikuntza-sistema bat ere erabiltzen dute: bezeroarekin lan komuna. Azken berrikuntza-sistema hori, automobilen industriarekin zerikusiria duten kooperatibetan aurki dezakegu; eta jarrera teknologiko ekintzakorragoa eskatzen du. Politika hori aplikatzen dutenak bezeroaren enpresaren “berrikuntza-sistemaren parte” bihurtzen dira; egindakoaren “balio erantsia” edo “balio gehitua” handitzen dute eta bere hornitzaile pribilegiatua bihurtzen dira¹⁹.

17. Bereziki, produktuaren “proceso de maduración” edo “heltzaroak” suposa dezakeen denbora izugarri ezberdina izan daiteke.

18. IRIZAR izan daiteke horren adibide adierazgarriena.

19. MAIER kooperatibak eraikitako Maier Technology Centre (MTC) politika horren aplikazioaren ondorioa izan da.

5.9. BERTAKO EKOIZPEN-SISTEMA

Bertako lurraldetasuna duen sistema bati dagokio. Sistema horrek ondokoak integratzen ditu: errealitate sozio-kultural bat, berezitasun produktiboa, giza kapital sistema bat, lanbideen kualifikazio-sistema bat, erakundeen multzo berezi bat, sare teknologiko berezia eta heziketa-sistema bereiztua. Zentzu hertsian, “zientzia-parkearekin” identifikatzen da.

Mundu osoan ari dira berrikuntza bultzatzeko guneak sortzen ikasketa- eta ekoizpen-munduak lotuz. Zientzia, teknologia eta enpresen garapenaren arteko lotura bideratzeko eta errazteko diseinaturik daude zientzia-parke edo berrikuntza-guneak. Unibertsitatea eta enpresa elkar-lanean hertsiki loturik doaz gune berri horietan.

Amerikako Estatu Batuetan hasi ziren garatzen (Silicon Valley, Research Triangle Park eta Massachusefts-128/M.I.T., esate baterako). Gerora Europara, Asiako hego ekialdera eta Australira hedatu dira gune horiek. Hona hemen zenbait adibide: Manchester Science Park, Oxford Science Park, United Kingdom Science Park Association, Kazusa Akademia Park eta Kyoto Research Park²⁰.

Ezagutzaren aro honetan, ezagutza partekatua herrialdeak garatzeko faktore garrantzitsuena eta enpresa arteko lehiabide bilakatu da. Ikerketa eta berrikuntza, ostera, ezagutza elikatzeke iturri nagusiak dira. Baina “ezagutza sortzea” bezain garrantzitsua, “ezagutzaren zirkulazioa” dugu, berrikuntza aplikazio orokorra bihurtuko bada. Horrela, enpresaren, ikerketa-zentroen eta unibertsitatearen arteko lotura, lurralde bateko produkzio-egitura indartzeko funtsezko faktorea litzateke. Eta horixe izango da produktuen eta prozesuaren etengabeko berrikuntza eta enpresa berrien sorrera bermatuko duena.

Arrasateko talde kooperatiboak gauza berbera egin nahi du “Garaia” egitasmoarekin. Deba Garaiko lurraldean *Garaia* egitasmoak, sistema produktibo propioa osatuz, sinergia ezberdinak bideratuz eta ekonomia-eskala ezberdinak bideratuz, aipatutako herri industrializatueta gauzatzen ari diren “bertako ekoizpen-sistemen” antzerako bat eraiki nahi du.

Garaia egitasmoaren sustapenaren aitzindaritzza bereganatu du MCC-k, hezikuntza, ikerketa eta garapen teknologikoa enpresarekin hertsiki integratuz. Inguaruari begira, *Garaia* egitasmoa beste unibertsitate, zentro teknologiko, enpresen I+G unitate eta antzeko batzuei irekitako lankidetzza publiko-pribatua izango litzateke. *Garaia* berrikuntza poloak esparru zientifiko-teknologikoaren eta enpresaren arteko topaleku izan nahi du, berrikuntza sustatu eta aplikatzeko asmoarekin.

20. Suediako “zientzia-parkeak” hogeitasei baino gehiago dira, guztiak herrialde horretako unibertsitate ospetsuen inguruan kokatuak. Horrelako zentroen garapen-maila, aipaturiko herrialdeetan baino askoz apalagoa da Espainiako estatuan.

Euskal kooperatiben tamaina txikia dela-eta, garapen endogenoa erabat oztopatuz, kooperaziozko estrategia partekatua gorpuzteko beharra dago. Ikerketa alorrean egituratzen den lehenbiziko sare kooperatiboa, unibertsitatearekin eta zentro teknologikoarekin batera, elkarlanean prozesuan ideien eta pertsonen joan-etorria gorpuztuko duen “ezagutza-gunearen” sorkuntza, izango litzateke. Beraz, Euskal Autonomia Erkidegoan dagoen parke teknologikoen sarearen osagarria izan nahi du Garaia Berrikuntza Guneak, unibertsitateari hertsiki loturiko ikerketa-alorrean bereziki diharduena.

5.10. BERRIKUNTZARAKO SISTEMA OROKORRA

Politika zehatzean MCC-k daraman berrikuntzarako sistema orokorra lau gune estrategikoetan oinarritzen da.

Mondragon Unibertsitateak egindako plangintza estrategikoa lehena. Honetan, ezagutzarako taldeak ezarri dituzte eta 16 erronka estrategikori buruzko hausnarketa bideratzen dute. Komunikaziorako eta heziketarako teknologien erabilpen intentsiboaren aldeko apustua egin dute eta industrian erabilitako “berringeniaritza” heziketarako aplikatzen dute, ikerketarako diseinu berria eginez. Azkenean, enpresak, ikerketa-zentroak, ikerketa-taldeak eta Unibertsitatearen arteko elkarlana eta elkar laguntza finkatuz, ziklo orokorra osatzen dute.

Aurrez aipatutako Garaia Berrikuntza Gunea, bigarrena. Ikerketa-zentroak eta Unibertsitatea integratzen dituen zientzia-parkea da. “Eskualdea” bertako garapenerako gunea dela uste dute eta unibertsitatearen eta gizartearen arteko harreman berria sortu dute.

Teknologia-zentroak eta enpresen I+G unitateak, hirugarrena. Zentzu honetan ikerketarako bost zentrok funtzionatzen dute: Kudeaketarako Ikerketa Zentroa, Potentziaren Institutu Elektronikoa, Material Berrien Garapenerako Zentroa, “Modutek” eta Mikrosistemen Zentroa. Aldi berean, beste hiru zentro teknologiko eraikitzen dihardute.

Laugarrena eta azkena, MCC-ko Zientzia eta Teknologiarako Plangintza, zeinak gaur egun 17 proiektu teknologiko berri biltzen dituen. Orain gutxi sortutako MCCko Berrikuntza Kontseiluak ere lagunduko dio gune estrategiko honi.

5.11. BALIO KORPORATIBOAK

Nahiz eta kooperatiba bakoitzak kudeaketarako sistema berrian “balio propioak ezarri”, gaur egun MCC-ko talde osoaren nortasuna islatuko duten balio komunak finkatu dituzte. Hori da, hain zuzen, talde osoaren funtzionamendua eta gidaritza erregulatuko dituen “taldearen balioen gutuna”.

Sei balio nagusiak ondorengoak dira: bezeroaren asetasuna, pertsonak, produktuak eta zerbitzuak hobetzeko jarrera eta jarduera, kooperazioa, hobekuntza iraunkorra eta konpromiso soziala. Balioekin batera, bost oinarritzko helburu dituzte: bezeroaren asetasuna, errentagarritasuna, nazioartekotzea, garapena eta inplikazio soziala, taldearen gidaritzza eta norabidea, hain zuzen.

5.12. NAZIOARTEKOTZEA

Arrasateko talde kooperatiboak azken urteetan hartu duen erabaki garrantzitsuena eta estrategikoa nazioartekotzea izan da. Horren bitartez, nazio askotan dagoen enpresa bihurtu da talde kooperatiboa. Eta horrek dakarkigun galdera nagusia hau da: Euskal Herriko enpresa kooperatiboek egiten al dute atzerrian dauden enpresetan Euskal Herrian bertan egiten duten ezagutzaren kudeaketa? Eta bereziki, hirugarren munduan kokatzen diren taldeko enpresetan? Erantzuna ez da erraza, baina daukagun informazioarekin hauxe esan dezakegu: nazioarteko lan-ezaugarrien edo enpresa eta lurraldeen arabera jatorrizko kooperatiba bakoitzaren politikaren arabera egiten da trebetasunaren transferentzia. Kooperatiba batzuek kanpo ezarkuntzarekin batera euren kudeaketarako sistema ere nazioartekotzen dute. Talde barneko atzerriko enpresa horietako langileek hiru-lau hilabeteko egonaldiak egiten dituzte jatorrizko enpresan, kudeaketarako sistema bereganatu arte²¹. Beste muturrean, hirugarren munduko herrietan ezarritako enpresetan, “soldata txikian uztarturiko taylorismoa eta neotaylorismoa” erabiltzen duten enpresa kooperatiboak daude. Oro har, beste herrietako enpresetara trebetasuna igortzen dela esan dezakegu, baina trebetasunaren transferentzia mailakatua da.

Nazioartekotzearekin batera, komunikaziorako sistema berria ere ezartzen da. Informatikak ematen dituen komunikaziorako ahalmenak erabiliz, talde barneko sare telematikoa ezartzen da. Horren bidez, taldearen estrategia MCC-ko bulegoetan zentralizatzen da eta “errentagarritasun orokorraren” irizpideari jarraitzen zaio.

21. IRIZAR da politika horren aplikazioa aurrera daraman kooperatibaren erreferentzia garbientariko.

6. Kooperatiben nazioarteratzea: MCC korporazioaren kasua

Anjel Mari Errasti eta Agurtzane Begiristain

6.0. SARRERA¹

Ekonomia globalizatuan kooperatiba enpresaren nazioartekotze-prozesuak dakarren problematikaz arituko da atal hau. Hiru zatitan banatu dugu. Lehenbiziko zatian, hurbilpen laburra egiten diogu egungo globalizazio-prozesuari, batik bat enpresen nazioartekotzearen ikuspegitik. Bigarreanean, kasu-azterketa bat burutu dugu; zehazki, aztergai izango ditugu MCC-ko hainbat kooperatibak beren jarduerak nazioarte mailara egokitzeke sortu eta erositako filialek in garatutako politika sozioekonomikoen ezaugarri eta ondorioak; ikusiko dugun moduan, kooperatiba horiek nazioartekotzeko erronkari erantzuteko beren oinarritzko izaeran eragin duten neurriak hartu dituzte. Eta hirugarren eta azkeneko zatian, gure ikuspegitik, nazioarteko jauzia kooperatiba-printzipio eta balioetatik hurbilago dauden bideetatik egin ahal izateko zenbait irizpide eta ardatzen inguruan hausnartuko dugu.

6.1. KOOPERATIBAK EKONOMIA GLOBALIZATUAREN TESTUINGURUAN

Ezaguna den bezala, azkeneko hamarkadetan, testuinguru sozio-ekonomiko berria nagusitu da hainbat gertakizun ekonomiko, teknologiko, kultural eta politikok bultzaturik. Munduaren berrantolaketa horrek eszenategi sozio-ekonomiko berriaren egiturazko izaera aurreko urtetakoen aldean desberdina izatea ekarri du (Castells 1996-1997). Elementu kualitatibo bereizgarriak azaltzen dira eta, horregatik, globalizazioaz edota ekonomiaren munduratzeaz hitz egiten da egun (Adda 1998).

Globalizazio-fenomenoaren konplexutasuna eta aurpegi-aniztasuna kontuan izanik, ez da harrizkoa gaiaren inguruan erruz azaltzea hainbat definizio, kontzeptu eta teoria. Nekez laburbil daitezke gaiaren inguruko teoria, ikuspuntu eta inplikazio horiek artikulatu honen baitan; eta, gainera, ez da hausnarketa zail horretan sakontzea gure helburua. Edonola ere, eta globalizazio-terminoari lehenengo hurbilpen gisa, esan daiteke, ekonomian, oro har, herrialde eta enpresen ekonomia-

1. Artikulu hau EHUK (1/UPV 00166.251-H-15419/2003) eta Gipuzkoako Foru Aldundiak, Europako finantzaketarekin, babestutako ikerketa proiektuen esparruan kokatzen da.

jardueran nazioarteko merkataritzak duen garrantzi gero eta handiagoa azpimarrazteko erabiltzen dela maizenik; nazio-estatuaren ekonomiak munduko ekonomiaren eremuan integratzeko prozesua jasotzeko, alegia. Prozesu horren ondorioz, ekonomiaren bilakaeran gero eta garrantzi handiago izango du nazioarteko merkatuak.

Egungo testuinguru berriaren ezaugarri nagusitzat ere enpresen nazioartekotze prozesuen gorakada eta *enpresa transnazionalen* areagotzea eta indartzea azpimarratzen dira. Enpresa transnazionalak (ETN), herrialde desberdinetan kokatuz, gero eta gehiago kontrolatzen dituzte nazioarteko salgaien eta kapitalen elkartrukeak, nazioarteko merkatuen oligopolizazio-dinamika areagotuz. ETNak protagonista bilakatu dira, eta estatuekin eta estatuaren integrazio prozesuetatik sortutako bloke ekonomikoekin batera, teknologia berriek etengabe itxuraldatzen duten munduan globalizazio-prozesuaren buruan daude, globalizazioaren ondorio ez ezik, indar eragile ere bihurtuz (Dunning 1993; Dickens 1998; Durán 2001). Horregatik, ETNak globalizazio-prozesuaren ikur eta paradigmatzat har daitezke. Bere nazioarteko dimentsioak eta indar gorakorrek erakusten duten moduan, testuinguru berrira hoberen egokitzen den enpresa-eredua da, eta beste enpresentzako lehiabaldintzak finkatzen ditu.

Kooperatibak ez daude merkatuaren eta lehiaketaren globalizazio-prozesuetatik at. Kooperatibek biziraun nahi badute, nahi eta nahi ez, testuinguru ekonomiko berrira egokitu behar dute. Zenbaitek merkatuan bere txokoa aurkitu dute, beren jarduera eta funtzionamendu moduak autoeraketaren ohiko irizpideen arabera mantenduz; baina beste zenbaitek euren ohiko jokabidea aldatu dute eta kapital-enpresa eredura hurbildu dira (Côté 2001; Defourny 1999; Levesque 1997; Münker 1995).

Horrela, nazioarteko lehia-inguruak eragiten duen presio handiaren ondorioz, kooperatiba handiak beharturik egon dira beren jarduera-sektorean nagusi diren praktikak onartzera: finantza-kontzentrazio gorakorra, beste talde —ez kooperatibo— batzuen barruan integratzeko beharra, kideek kontrolatzen ez duten filialen sorrera eta nazioartean hedatzea, besteak beste, bizirik iraun ahal izateko baldintza bihurtu baitira. Globalizazioak eta lehiaketaren nazioartekotzeak «nazioarteko hazkunde-patroi» bat finkatzen du merkatuan lehiatu nahi duten enpresentzat, eta horrek adierazten du, besteak beste, beste enpresekin, batik bat nazioartekoekin, harremanak estutzea, hitzarmenak sinatzea, bateratzeak bultzatzea, enpresen partaidetzak erostea edota trukitzea, eta enpresa *holdingak* eratzea.

Kooperatiba horiek betiko ezaugarri bereizgarriak galtzen eta berriak asmatu ezinik ikusten ditugu. Horra dilema: alternatiba izaten jarraitu, edo kapital-enpresen eredua eta balioak birsortu; edo beste era batera esanda, berezkoak dituzten lankidetzak, autoeraketa eta demokraziaren balioak garatu, edo logika ekonomikoari soilik jarraitu. Bi mutur horien arteko tenkan dabilta munduko hainbat kooperatiba.

Zentzu horretan, Arrasateko kooperatiben ibilera aztertzea argigarria izan liteke. Lankidetzaren esparruan kokatzen diren enpresek, batik bat handiek, globalizazioaren eta jardueren nazioartekotzearen aurrean duten problematikan sakontzeko ikuspegi baliotsua eskain diezagukete. Kasu azterketa *behaketa parte-hartzailean* oinarritu da, eta ondorengo ikerketa-tresnak erabili ditugu: batetik, elkarrizketa ezformalak eta behaketa; bestetik, enpresa mailako galdeketak, erdi egituratutako galdesorta baten bidez; eta azkenik, datu historikoen, barne dokumentuen eta argitaratutako lanen azterketa².

6.2. MCC KORPORAZIOAREN NAZIOARTEKOTZEA

6.2.1. Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren nazioarteko jauzia

Arrasateko Kooperatiba Esperientziak, AKE-k, izan dituen erronka garrantzitsuenen artean Europako merkatu batuari lehenbizi, eta globalizazioari, bigarrenik, egokitzea daude. Kooperatiben lehia-merkatua aldatu egin baita: sorreran lokala edo eskualdekoa zena, 1980ko hamarkadan Europa-mailakoa izatera pasatu zen, eta 90.ekoan, berriz, mundu-mailakoa. Horrela, hainbat urtetan Espainiako estatuaren sistema ekonomiko protekzionistak eskaini zien babes desagerturik, mundu-mailako merkatu globalizatuko lehian bete-betean murgildurik daude kooperatiba-enpresak.

Merkatuaren baldintzen aldaketa horiek ez dituzte Arrasateko enpresak ustekabe harrapatu, eta munduko ekonomiaren bilakaerarekin batera aldaketa sakonak izan dituzte; ez baitute enpresa-sistema isolatua osatzen, baizik eta, gure inguru hurbileko enpresen artean, merkatuko baldintza berriei egokitzen aitzindariak izan dira hainbat arlotan.

1990eko urtearen hamarkadan, J. M. Arizmendiarretak iradokitako Arrasateko mugimendu sozioekonomikoa bere nortasun koordenaden doikuntza- eta aldaketa-prozesuan murgildurik egon da. Aipatu erronkei erantzuteko, kooperatiba-mugimenduaren antolaketa-alorrean egin dituzten aldaketak handiak izan dira. Ez da gure helburua aldaketa guztien inbentarioa egitea, baina gure iritziz nabarmenak direnak jasoko ditugu:

- Korporazioa sortu da, eta talde sektorialek eskualdeko taldeak ordezkatu dituzte zuzendaritza-batasunean eta kooperatiben arteko koordinazioan sakontzeko. Erakunde berriak tresna korporatibo berriak ekarri ditu —hala nola, *MCC Inversiones*, *MCC Fundazioa* eta *MCC Desarrollo*— kooperatiben garapena bultzatzeko (Bakaikoa 1995). Korporazioa bera aldaketaren sinbolo bihurtu da.

2. Azterketa osoa orain dela gutxi A.M. Errastik aurkeztu berri duen doktore tesian aurki daiteke (Errasti 2002). Bide batez, lan hau egiteko hain garrantzitsua izan den MCC-ko kideen laguntza eta eskuzabaltasuna eskertu nahi dugu.

- Sortzaileen erreleboa burutu da, eta zuzendari profesionalek hartu dute aurrekoen lekua (Greenwood 1992). Halaber, Korporazioaren sorrerarekin zuzendaritza-mailak handitu egin dira, eta ondorioz, zuzendari eta bazkide arrunten arteko distantzia handitu egin da, euren arteko ordainketa-tartea-rekin gertatu den bezala (Kasmir 1996).
- Lanaren antolaketa- eta kudeaketa-eredu berriak nabarmen aplikatu dira. Euskal Autonomia Erkidegoan lanaren antolaketa —adibidez, produkzio doitua— eta kudeaketa-eredu berritzaileen —EFQM eredua lekuko— aitzindari bilakatu dira taldeko enpresak (ikus, esaterako, Cluster del conocimiento 1997, 2000; Vázquez 1998).
- Heziketak eta teknologia-garapenak gero eta garrantzi handiagoa lortu dute kooperatiba-mugimenduan. *Mondragon Unibertsitatea* eta *Garaia* ikerketa-zentroa sortzea azpimarra daitezke, besteak beste.
- Kooperatibentzat hazkunde-urteak izan dira 1990eko hamarkadakoak. Dimentsioaren adierazle guztiek —enpleguak, inbertsioek, merkatuak, mozkinak eta elkarte-kopuruek— gora egin dute.
- Kooperatibek barne-merkatutik Europarako jauzia egin dute, eta gero mundu zabalera. Hala, gaur egun, AKE-k munduko lau kontinentetan ditu enpresak.

Hain zuzen ere, nazioartekotzea Arrasateko taldearen enpresa-erronka funtsezkoenatarikoa izan da azken hamarkadatik aurrera (Bakaikoa 1995). MCC-ren erakunde berria sortzeko helburuen eremuan —zuzendaritza-batasuna, enpresa-proiektu berriak martxan jartzea eta finantza-fondo desberdinak koordinatzea— nazioartekotzea ardatz garrantzitsua izan da (Zelaia 1997). MCC-ren departamentu zentralek kooperatiben kanpoarekiko loturak sustatzea dute lehen mailako eginkizuna (Cancelo 1996; Urdangarin 2000), eta kooperatiba arteko fondoen parterik handiena nazioarteko jarduerak finantzatzera bideratu da, besteak beste, *MCC Inversiones* gisako erakundeen bidez³.

2001 urtearen bukaeran, MCC-k mundu zabalean zuen hedapenaren argazki orokorra egingo bagenu, ikusiko genuke hainbat arlotan lan egiten duten MCC-ko hemeretzi kooperatiba multinazionalak berrogeitik gora filial zituztela munduko lau kontinentetan⁴.

3. Esaterako, 1999. urtean kooperatiba arteko fondoen 6.949 milioi pezetatik 3.855 milioi pezeta atzerriko proiektu eta inbertsioak finantzatzeko erabili ziren (*TU Lankide*, martxoa, 2000).

4. Horretaz gain, nazioarteko 100 delegazio eta Korporazioaren ordezkartzarako lau bulego ere gehitu behar zaizkie. Bestalde, nazioarteko salmentak (esportazioak eta atzerriko filialen salmentak) 213.491 milioi pezetakoak izan ziren, hots, Korporazioaren salmenta guztien % 47,6. Nazioarteko salmentetatik 20.000 milioi pta. inguru mundu zabalean banaturik dauden filialek egin zituzten, salmenta guztien % 5 inguru. Nazioarteko erosketak, berriz, 418.300 milioi pta. izan ziren, erosketa guztien % 28a (*MCC-ren urteko txostena*, 1999 eta *TU Lankide*, otsaila, 2000).

6.1. irudia. MCC-ko kooperatiba *holding* multinazionalak.

KOOPERATIBA TRANNAZIONALAK	JARDUERA	DIBISIOA	HERRIALDEAK
Batz	Autogintzarako pieza injektatu eta estanpatuak	Autogintza	Brasil
Cikautxo	Kautzuzko osagaiak	Autogintza	Txekia, Brasil
Coinma	Bulegoetarako egurrezko altzariak	Etxea	India
Copreci	Etzetresna elektrikoentzako osagaiak	Osagaiak	Mexiko, Txekia, Estatu Batuak, Holanda*, Brasil, Italia
Danobat	Erreminta makina	Erreminta makina	Errumania
Dikar	Gimnasia aparatuak	Industri ekipamendua	Txina, Brasil
Fagor Ederlan	Altzairu eta aluminiozko pieza mekanizatuak	Autogintza	Brasil
Fagor Elektratresnak	Hozkailuak, berogailuak, garbigailuak, sukaldeak	Etxea	Argentina, Egipto*, Polonia, Maroko; Txina
Fagor Elektronika	Osagai elektronikoak	Osagaiak	Tailandia
Fagor Industrial	Industri elektratresnak	Etxea	Kolonbia*
Fagor Sistemak	Muntaia makinak	Ingenieritza eta ekipo ondasunak	Frantzia, Alemania
Irizar	Autobus karrozeriak	Industri ekipamendua	Txina, Maroko, Brasil, Mexiko, India
LKS Ingeniería	Ingeniaritza-aholkularitza	Ingeniaritza eta ekipo ondasunak	Uruguai
Maier	Autogintza osagaiak	Autogintza	Erresuma Batua
Mondragón Sistemas	Informatika	Ingeniaritza eta ekipo ondasunak	Frantzia
Orkli	Etzetresna elektrikoentzako osagaiak	Osagaiak	Txekia, Erresuma Batua
Orona	Igogailuak	Industri ekipamendua	Portugal, Erresuma Batua
MCC Korporazioa Promoauto	Autogintza osagaiak	Autogintza	Argentina, Brasil

*Likidatua. Iturria: MCC-tik egokitua.

Transnazonalizazio bidearen hasiera besterik ez da. Nazioartekotzeko Korporazioaren bigarren plan estrategikoaren arabera, 2004. urtean MCC-ren arlo industrialaren ekoizpenaren % 14 atzerrian egingo dute 60 filialek, eta kooperatibek kontrolaturiko enpresa horietan 9.000 langilek lan egingo dute, gutxi gorabehera; alegia, iragarpenen arabera, MCC-ren langile guztien % 13 inguru, baina industria arloari dagokionez % 25 baino gehiago (TU Lankide, abendua, 2000; Catania 2002)⁵.

5. Artikulua argitartzeko azken ukituak ematen ari garen unean, 2003ko udazkenean, atzerriko filialak gutzira 43tik gora dira.

6.2.2. Filialekiko politika sozioekonomikoen ezaugarri nagusiak

Nolanahi ere, deskribapen kuantitatiboa baino interesgarriagoa da MCC korporazioaren kanporako joeraren ezaugarri sozioekonomikoak ezagutzea, edo zehatzago oraindik, kooperatiba izaera izanik prozesu horretan izan duen elementu bereizgarriak jasotzea. Erakusle gisa, sei ezaugarri jasoko ditugu, labur-labur bada ere (Errasti 2002):

- Atzerriko merkatuak zerbitzatzeko esportazioak eta atzerriko inbertsio zuzenak lehenetsi dira beste aukera batzuen aurretik. Lizentzien transferentzia edo nazioarteko kooperatiben arteko interkooperazio ekonomikoa, esaterako, ez dira erabili kooperatiben kanpo-harremanen diseinu eta garapenean.
- MCC-ren atzerriko filial guztiak kapital-elkarteak dira eta sozietate anonimoaren izaera hartu dute. Filialen % 40ren jabeago osoa kooperatiben esku dago, eta *joint-venture*ak, berriz, % 60 dira. Bazkideak, batik bat, herrialde hartzailekoak eta gizarte-ekonomiaren munduarekin zer ikusirik ez dutenak dira. Atzerrian dauden enpresen lautik bat soilik sortu da hutsetik hasita; besteak, jadanik merkatuan zeuden enpresen kapitala erosiz eskuratu dira.
- Munduko merkatu handi eta berriak —Txina, Mercosur, NAFTA, Europako ekialdea— zerbitzatzeko asmoarekin ezarri dira nazioarteko enpresak, batez ere. Batzuetan, kontsumitzaileen bila zuzenean —Fagor eta Irizar, esate baterako—; beste batzuetan, industria-osagarriaren sektorean kasu, bezero multinazionalak nazioartekotzeko emandako urratsen atzetik —autogintza eta osagaien arloak, adibidez—. Europako Batasunetik kanpo aukeratutako herrialdeak % 80a baino gehiago dira, gehienak industrializazio-bidean daudenak. Ezaguna denez, herrialde horietako lan-baldintzek ekoizpen kostuen txikitze izugarriak dakartzate.
- Edozein modutan, kanpo hedapena, oro har, ez da kooperatiben enpleguaren kaltetan egin. Kanpo hedapena gidatu duten printzipioak kooperatibetako lanpostuak babestea eta enpresen errentagarritasunari eustea izan dira, oro har (Urdangarin 1999)⁶. Beraz, ez guke deslokalizazio-estrategia batez hitz egingo. Nazioartekotzea, halaber, beste enpresa talde handiago batek xurgatu gabe egin da, alegia, kooperatiben autonomia kolokan jarri gabe (inguruko beste enpresa askoren kasuan ez bezala).
- Etxe Nagusiaren eta filialen arteko artikulaziorako politikak, hala nola, erabakigunearen kokapena, erabakien zentralizazio-maila, zuzendaritzaren jatorria, mozkinen banaketa, transferentzia-prezioak eta zerga-politikak

6. C. Urdangarinen hitzak adierazgarriak dira zentzu honetan: «Por último señalar que aunque la implantación productiva exterior es ajena a la voluntad del Grupo, la evolución global de la economía la hacen necesaria para el afianzamiento y crecimiento del empleo de las cooperativas» (Urdangarin 2000).

kooperatiba bakoitzak diseinatu ditu, eta lekuan lekukoak izan dira. Adibidez, filialetako zuzendariak kooperatibatik joandako bazkideak dira, erabaki-prozesua oso kontrolaturik dago eta *ikerketa eta garapena* bezalako jarduera estrategikoak Etxe Nagusian zentralizatzen dira. Chakravarthy eta Pelmutter-ek «multinazional etnozentrikoak» deritze mota horretako antolaketei, filialek in duten jarrera ama batek bere koloniek in duenaren antzekoa delako (Dunning 1993).

- Atzerriko ezarpenetan, demokrazia industrialaren ikuspegitik *lana-kapitala* harremanaren esparruan egon daitezkeen elementu bereizgarriei erreparatuz, lehenengo eta behin, azpimarratu behar dugu MCC-ren filialetako lan-erregimena eta lan-baldintzak Etxe Nagusiaren izaerak baino gehiago, kokaturik dauden herrialdeen ezaugarriek baldintzatzen dituztela. Bi erreferentzia nagusi daude: batetik, herrialde bakoitzeko lege-xedapenak; eta bestetik, herrialde horietako sektoreko enpresen jokatzeko modua, batez ere beste enpresa multinazionalena. Bi erreferentzia nagusi horiez gain, ez da erraza lan-erregimen kooperatiboaren arrastoa aurkitzea, ez eta lankidetzak ikuspegitik elementu bereizgarriak ikustea ere.

Azterketa alderdi konkretuetan finkatuz, filialetako langileek Arrasateko sistema sozioekonomikoan, kudeaketan, mozkinetan eta jabegoan duten parte-hartzeak oso emaitza eskasak ematen ditu. Nolanahi ere, dauden salbuespenek irakaspen oso interesgarriak eskaintzen dituzte demokrazia industrialetik hurbilago dauden bideak jorratzeko. Hiru esperientzia, desberdinak eta osagarriak, nabarmendu nahi genituzke. Batetik, Fagor Sistemas-ek Frantziako Orangeko filialeko zenbait zuzendariri kooperatibako bazkide laguntzaile izateko eman dien aukera, filialetako langileak AKE-n integratzeko ate bat irekitzen duela iruditzen zaigu; bigarrenik, Irizarrek bere kudeaketa-eredu propioa munduan zabaltzeko erakusten duen determinazioa aipatuko dugu; eta hirugarrenik, Fagor Etxetresnak-ek Polonia-ko Wrozamet lantegian kogestioaren bidetik eman dituen urrats txikiak⁷.

Laburbilduz, Korporazio eta kooperatiben arreta behinena atzerriko proiektuen negozio garapenari eskaini zaio, alegia, bolumen handi eta arrisku maila altuko inbertsio estrategikoen ikuspegia nagusitu da. Kanpo hedapenaren eredia herrialde emergenteetan erositako kapital filialena izan da, gizarte-ekonomiatik kanpo dauden bazkideekin. Nazioarteko hedapenaren politika sozialaren diseinua, aldiz, ahaztua geratu da, AKE-ri kooperatiba izaerak ematen dion ikuspegi sozial bereizgarriaren arrastorik gabe.

7. Adierazgarria da, ildo horretatik, Fagor Etxetresnakek Wrozamet-eko sindikatuen ordezkaritza bultzatu duela eta administrazio kontseiluko partaide egin dituela; Irizarrekoak, aldiz, sindikatuen agerpena saihesten saiatu dira Irizar Mexiko eta Irizar Brasil filialetan.

6.2.3. Nazioartekotze-politiken balantze orokor bat

Ikuspegi kuantitatibo eta kualitatibotik egindako gainbegiratu azkarraren ondoren, bi ondorio orokor azpimarra ditzakegu. Lehenik eta behin, esan behar da kooperatiba multinazional horiek, eta ondorioz AKE-k, globalizazioa deritzon sistema ekonomikoaren berrantolaketan lortu duten *hazkunde eta sendotasun ekonomikoa* nabarmena dela; bestetik, kooperatiba horien, eta beraz AKE-ren, izaera-aldaketa azpimarra daiteke.

a) AKE-ren arrakasta sozioekonomikoa

MCC-ko kooperatiba multinazionalen lehia, Europako eta munduko enprekin alderatuz, punta-puntakoa da, eta askoz hobeto daude 2001 urtearen bueltan, hamarkada bat edo bi lehenago baino. Kooperatiba horiek hobekuntza nabarmena egin dute hainbat alorretan, hala nola, hazkundera eta errentagarritasunean. Ikuspegi kualitatibotik, batik bat nazioartekotzea eta berrikuntza azpimarratu behar dira. Gorago ikusi dugunez, ahalmen esportatzailean ez ezik, atzerriko inbertsio zuzenetan ere, aurrerakada nabarmena izan da. Eta zer esanik ez berrikuntzan eta teknologian, azken urteetan abian jarritako hainbat proiekturi esker.

Arrasateko esperientzia aztertu duten ikerlariak ere bat datoz ikuspegi horrekin, historian Arrasateko kooperatibek izan duten eraginkortasuna eta arrakasta ekonomikoa azpimarratu baitute hainbat lanetan⁸. Terencek (2001) 1990eko hamarkadan MCC-ko zenbait kooperatibak bere baliokideak diren kapital-enpresak baino lan-malgutasun handiagoa —lan egindako orduak eta soldatak— eta ekoizkortasun hobea (% 7 bat inguru) erakutsi dutela frogatu du. Egile horrek, oro har, 90ko hamarkadaren hasierako krisia jasan eta bertatik ateratzeko kapital-enpresen aldean gizarte-ekonomiako euskal enpresek izan duten ahalmena nabarmentzen du.

Moye ikerlariak (1996) MCC-ko industria-guneak inbertsio, berrikuntza eta hazkunderako oztupoak gaituzteko bideak sortu dituela azpimarratzen du. Kooperatibek koordinazio-sistemak eratu dituzte enpresako hainbat arlotan: jabego-egituran, finantza-egituran, inbertsio-erabakietan, gobernu- eta industria-harremantetan, ekoizpenaren antolaketan eta merkatu-estrategian, besteak beste. Gainera, arlo horietako koordinazio sistemek transakzio-kostuak era eraginkorrean mugatu dituzte, inguruaren aldaketek dakarten ziurgabetasunaren aurrean arriskua murriztuz. Clamp-ek (2000) MCC-ren nazioartekotzeari buruz egin duen azterketan haxe nabarmentzen du: komunitatean txertaturik eta langileen demokrazian oinarrituz sortu diren enpresak izanik, aipagarria dela lortu duten garapen-maila. Batik bat, enplegua sortu eta mantentzeko ahalmena azpimarratu ditu.

8. Hala, Henk Thomas eta Chris Logan (1980) eta Keith Bradley eta Alan Gelb (1983) ikerlariak ereduaren baliagarritasuna azpimarratzen dute Espainiako merkatu autarkikoaren testuinguruan.

Bada, ez dago MCC-ren arrakasta ekonomikoa dudan jartzerik. Bilakaera horren ondorioz, MCC Korporazioa Euskal Herriko talde industrial garrantzitsue-
na da, eta estatuko seigarrena⁹. Adierazgarria da, zentzu horretan, MCC-ko koope-
ratibek euskal ekonomiari egiten dioten ekarpena, besteak beste, enplegu, barne
produktu gordin, kanpo merkataritza, heziketa- eta berrikuntza-arloan, —*Mondra-
gon Unibertsitatea* eta *Garaia* egitasmoa kasuko—. Horren guztiaren isla da koope-
ratibak dauden bailaretako egoera sozioekonomikoa: langabezia-tasak Euskal
Herriko apalenetakoak dira, eta aldi baterako kontratuak izugarri ugaritu diren
arren, bada oraindik “baldintza oneko” lan-eskaintza zabala; biztanleko errentak
oso gora egin du azkeneko urteetan, Europako batez bestekoa gaindituz, eta horrez
gain, errentaren banaketan Euskadiko desberdintasun txikienak dituzten gunek
dira¹⁰.

Laburbilduz, eta beharrezkoak liratekeen ñabardurak alde batera uzten direla
jabetuz, esan daiteke, gure ustez, lekuan lekuko komunitateekiko atxikipen eskasa
erakusten duen kapitalismo transnazional ahaltsuaren aldean, MCC-ko mugimendu
sozioekonomikoak jatorrizko komunitatean txertaturik jarraitzen duela, hein handi
batean bere garapenean konprometituz, eta oraindik ere, oro har, bazkideen demo-
krazian oinarriturik¹¹.

b) Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren izaera-aldaketa

Bestalde, kooperatiba-enpresak eta bere negozioak munduan zabaltzeko
aukeratutako moduak Arrasateko sistema sozioekonomikoaren *izaera-aldaketa*
ekarri duela egiaztatzen da. Arrasateko esperientzia 50ko hamarkadan mugimen-
du kooperatibo gisa sortu eta garatu zen. Gizakian zentratutako enpresa-ereduari
jarraitzen zioten eta lanari eman zitzaion kapitalaren aurrean nagusitasuna. Gaur
egun, ekonomia globalizatzen ari den garaian, Arrasateko mugimendu sozioekono-
mikokoaren itzalean sorturiko hainbat enpresa, kooperatibak ez ezik, enpresa kapi-
talistak ere badira. Mugimenduaren ohiko enpresek kooperatiba izaten jarraitzen
dute; baina horien ekimenez atzerrian sortu diren enpresak, edo bertan beste
bazkide batzuekin sortu dituztenak, kapital-enpresak dira. Jadanik, kapital-enpresa
berri horien jabetza eta agintaritza ez dute bertan lan egiten duten pertsonen;
aitzitik, jabetza Etxe Nagusi baten esku dago.

9. Salmenten irizpideari jarraituz, MCC Estatuko seigarren enpresa ez finantzarioa da Repsol, Telefónica, Endesa, El Corte Inglés eta Cepsaren atzetik. Europa mailan 185. postuan egongo litzateke. Finantza-enpresak kontuan hartuz, salmentei dagokienez, hamargarrena da, eta enplegu rankingean zazpigarrena (*Actualidad económica* 2000-10-30 eta 2000-9-17).

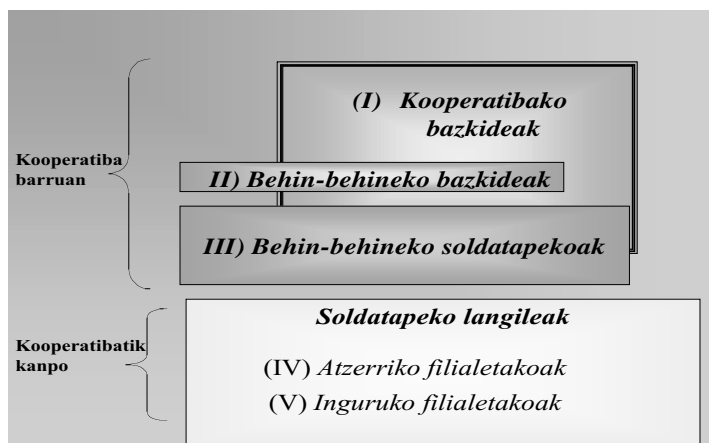
10. Gipuzkoako Ogasun Sailaren arabera, errenta handienak Donostia aldean dauden arren, Deba Goiena da Gipuzkoako bailararik aberatsena (*El País*, 2001-02-26).

11. Koffi Annan Nazio Batuen zuzendariak inguruko gizartearekin konprometitutako enpresen eredu gisa aurkezten du MCC taldea (Annan, 2001). Zehazki, Nazio Batuen erakundetik bultzatu nahi den *Global Compact* ekimenaren balioekin bat egiten duela azpimarratzen du. Ekimen horri buruz, ikus Heras eta Errasti 2001.

Hala, Arrasateko sistema sozioekonomikoan hainbat lan-erregimeneko hainbat langile-taldek parte hartzen dute. Kooperatibako bazkideez gain, iraupen mugatuko bazkideak, kooperatibako behin behineko langileak —soldatapekoak—, atzerriko filialetako soldatapeko langileak, inguruko filialetakoak, hauek ere soldatapekoak, eta zeharka bada ere, baina kontuan hartzekoak dudarik gabe, azpikontrataturako enpresetako soldatapeko langileak. Egun, datu ofizialik eskuratzea ezinezkoa izan zaigun arren, gure estimazioen arabera, MCC Korporazioan zuzenean lanean ari direnen artean, hamarretik lauk edo gutxiagok du soilik bazkide izaera. Iragarpenen arabera, joera areagotu egingo da epe ertainera, eta langileen taldean kooperatibako bazkideak gutxiengoa izango dira nabarmenki (Cancelo 2000).

Ikus daitekeen moduan, AKE-k kooperatibismoaren ohiko esparrua eta jokatzeke arauak gainditu ditu 1990eko hamarkadan. «Eredu bikoitzean» oinarritutako antolaketa-paradigma berri bat sortu da, non kooperatibak eta horien menpeko diren estatuko eta atzerriko enpresa kapitalistak aurkitzen diren. Larrañagak, kooperatiben fundatzaile taldeko kideak, eredu berriari «neokooperatibismoa» deitzea proposatzen du, «ikuspegi estrategiko berria posibilitismoa eta identitatea batzen saiatzen delako» (Larrañaga 1996).

6.2. irudia. MCC-ren paradigma berria: sistema bikoitza.



Lehia testuinguru berriari egokitzeko, Arrasateko esperientziak bizitako aldaketa-prozesu hau, gure iritziz, *egokitzapen soila* baino gehiago *mutazio-prozesu* bat da¹². Izan ere, antolaketaren eta erakundearen ohiko jokabide eskemen haustura

12. Val Núñez-en arabera, hiru modutara egokitzen da ingurunearen aldaketetara: oszilazio-motako egokitzapena, joera-motako egokitzapena eta mutazio-motako egokitzapena. Egoera berriari egokitzeko prozesuaren ardatza enpresa-kulturaren dago. Oszilazio-motako egokitzapenak ez dakar egitura material eta inmaterialen aldaketarik, eta, beraz, enpresa-kultura mantenduko litzateke. Joera-motako egokitzapenak enpresa kulturaren alderdi instrumentalen bilakaera dakar, eta bereziki tresna eta ezagupen berrien aplikazioa (Val Núñez 1994).

dakar berekin. Kategoria berri batean sartu dira kooperatibak, enpresa transnazio-nalen kategorian, eta jokatzeko arauak aldatu egin dira. Kooperatiba-eredu demokratikoa geroz eta parte handiagoan ez da aplikatzen mugimendu sozioekonomikoaren, eta ondorioz, sistema bikoitza sortzen da, kapitalista eta kooperatibista. Mutazio-prozesuek balio-sistema aldaketak eta kultura-hausturak sortzen dituzte antolaketan, eta horrek aldaketa erradikalak dakartza.

Paradigma berriak AKE-ra ekarritako bi aldaketa eta ondorio azpimarratuko ditugu: batetik, ortodoxia kooperatiboaren haustura eta kooperatiba eredutik kanpo ia edozer gauza egiteko aukera¹³; eta bestetik, Arrasateko mugimendu sozioekonomikoan gertatu den bi talderen arteko banaketa: bazkideak eta soldatapeko langileak; alegia, *gu* eta *besteak*. *Gu* erdigune kooperatiboa da, bazkideen demokrazian oinarritzen da, eta lan-erregimen garatua du, demokrazia industrialaren ikuspegitik. Bestalde, *besteak*, periferiako soldatapeko langileak dira, lan-erregimen eta baldintza anitzak dituzte, beti ere marko kapitalistaren barruan, eta hainbat herrialdetan kokaturik daude. Beren helburu nagusia erdigune kooperatiboaren lanpostuak, soldatak eta inbertsio ahalmena mantentzea da.

Gure iritziz, ondorengo hauek kooperatiba-sistemaren kontraesanak areagotzen dituzte: kooperatibek kapital-enpresak kontrolatzeak eta kooperatibako bazkideen errenten parte geroz eta handiagoa orokorrean lortutako emaitzetatik etortzeak. Kooperatiba-enpresek merkatu handiak osatzen dituzten eta kostuak merkeago diren atzerriko herrialdeetara bideratzen badute ekoizpena, tentsio-guneak elikatzen dituzte: batetik, lana eta kapitalaren arteko tenka, eta bigarrenik, zentro-periferia eta nazioarteko lanaren zatiketan oinarritutako tenka. Horrela, kooperatibako bazkidearen langile-enpresari izaera bikoitza erabat betetzen da. *Langile-kapitalismoaren* kontzeptuak, kooperatiben transnazionalizazioarekin, adiera berria eta beteagoa lortzen du, kooperatibako bazkide-langileak kooperatiba-mugimenduak gainditu nahi duen esplotazio eta klaseen arteko gatazka-harremanen erdian baitaude.

Bada hemen kontuan hartu beharreko beste alderdi bat: kooperatiba transnazionalizazio bidetik abiatzeak «partaidetzako taldeak eratuz», eragina du kooperatiba-sistemaren barne-agintaritza harremanetan. Alegia, erakunde filial eta instrumentalen eratzunaren pisuaren gehitzea ez da oinarritzko bazkide-zuzendari harremanean neutrala (Chaves 1999). Langile-multzo bat kooperatibaren sistema demokratikotik kanpo uzteaz gain, kooperatibako oinarritzko bazkideei parte-hartze eraginkorrerako aukerak murriztu egiten zaizkie, zuzendarien agintaritza-ahalmena handitzen den neurrian¹⁴.

13. Adierazgarria iruditzen zaigu, zentzu honetan, Ormaetxearen ondorengo adierazpena (Larrun, 1999, 27): «Kooperatiba-legeak geroz eta malguagoak dira, eta kooperatibek enpresa kapitalistek egiten duten ia guztia egin dezakete, oraindik ere diru mordoan irabaziz».

14. Adibide baterako, «partaidetzako talde transnazionalak» eratzeak, enpresaren hazkundera eta jarduera ekonomikoaren eraldaketa sortzen du. Agintaritza-mailak handitzea ekar lezake, erabaki gune estrategikoak bazkideengandik urrunduz. Gainera, nazioarteko jardueren komplexutasunak

c) Kontraesanak eta erronkak

MCC-ren arrakasta ekonomikoa ez du inork zalantzan jartzen; baina emaitza sozialaren inguruan, kooperatiba-ikuspegitik bederen, bada bai eztabaida. Arrasateko kooperatibak ez dira gai izan beren eredu kooperatiboa nazioarteko jardueretara zabaltzeko, ez eta, zenbait kasutan, inguru hurbilenera ere. Horrek guztiak zerbait galdetzera garamatza: ez ote gaude AKE-ren sorreratik 90eko hamarkada arte indarrean izan den eredu kooperatiboaren muga baten aurrean? Esan daiteke krisialdi garaia dela AKE-n; krisia eredu-aldaketa gisa ulerturik: enpresa- eta lankidetzaredu zaharrak jadanik ez du balio, eta oraindik ez da berria sortu.

Laburbilduz, egungo ekonomiaren globalizazioak enpresak nazioartekotzeko egiten duen presioak antolaketa ekonomiko kooperatiboen garapena mugatzen du, eta azken batean, kapital-enpresen bidea hartzera behartzen ditu. Izan ere, formula kooperatiboaren bidetik ezin da atzerriko ekoizpena antolatu edo enpresa bateratuak sortzera zuzenduriko hitzarmen estrategikoak erraztasunez burutu, eragozpen ekonomiko, juridiko eta kulturalak baitaude. Etorkizunean ere, filialak kooperatiba bidera ekartzeko aukerak mugatuak dira, «ia utopikoak», kooperatibako zenbait zuzendarik adierazi diguten moduan.

Ekonomia globalak kapitalen enpresen bidea sustatzen du. Ikus dezakegu gizarte-ekonomiaren alorrean dauden enpresa batzuk, batez ere kooperatiba handiak, beren ezaugarri propioak galtzen ari direla, eredu kapitalistaren mesederako. Hala ere, ezin ahaz dezakegu, aldi berean, lankidetzarako eremu eta aukera berriak sortzen ari direla. Eredu edo formula juridikoen mugek ez dituzte demokrazia industrialaren ikuspegitik sortzen diren kezkak eta erronkak agortzen. Lankidetzaren ideia kooperatibismoaren gainetik dago, eta kooperatiba izaerarik gabe ere, lankidetzaharremanak garatzeko aukerak zabalik dira.

Alegia, MCC-k hazkundearen eta nazioarteko jardueren alde egin duen apustuaren ondorioz, nahiz eta kooperatiba txikien jatorria galdu —merkatuaren presioaren menpekoagoa izango baita eta enpresa konbentzionalen antz handiagoa izango baitu—, nazioarteko enpresen demokratizazioan ekarpen interesgarriak egin ditzake. Mota horretako saiakerak oso garrantzitsuak izango dira, enpresa handiak, multinazionalak alegia, desagertu beharrean gero eta handiagoak eta boteretsuagoak direla jakinik. MCC-k bide horri ekiteko beharrezko guztia du: norabidea, esperientzia eta bitartekoak.

bazkidea zuzendaritzaren iritzi eta erabakien menpekoago bihurtzen du. «Kooperatiba-talde» sorrerak ere, zuzendaritza-mailak handitzen ditu, erabakiak konplexuago bihurtu eta botere-kontzentrazioa eta oinarizko bazkideak erabaki organoetatik urruntzea ekar lezake. Horren guztiaren ondorioz, zuzendarien boterea eta eragina indartu egiten da, eta informazioa kudeatu eta iragazteko eta erabakien norabidean eragiteko ahalmena areagotu. Hain zuzen ere, zuzendaritzan oso intentsiboak diren jarduerak dira enpresaren nazioartekotzea eta enpresa taldeak.

6.2.4. MCC-ren erronka: nazioarteko politika soziala

Arrasateko mugimendu sozio-ekonomikoaren antolaketa-paradigma berriak hainbat erronka ditu, hala nola, ekonomia berriari egokitu, nazioartekotzean sakondu eta garapen teknologikoa areagotu. Gure iritziz, dena den, azken urteetan, taldearen barruan lanaren eta kapitalaren artean sortutako harreman berrien ondorioz, enpresa- eta lankidetzaren berri bat sortzea da erronka nagusienetakoa. Hain zuzen ere, MCC-ren paradigma berriaren kontraesan eta erronka nagusia kooperatiba eta partizipatutako enpresen arteko desberdintasunean datza.

Taldearen sendotasun ekonomikoa bermaturik, MCC-ren oinarritzko balio eta printzipioek lankidetzaren eta autoeraketaren ildotik urratsak ematera bultzatzen dute, beste transnazioaletatik desberdinu nahi badute bederen. Gaur egun, hala ere, indefinizioa da ezaugarri nagusia; alegia, politika eza da politika. «Lehenengo gure enpresa eta negozioak nazioartean kokatu, eta, gero, saiatuko gara gure balio eta printzipioetatik hurbilago dauden formulak bilatzen» izango litzateke estrategia, nazioarteko kooperatiba-aliantzak iradoki zuen irizpideen ildotik (Book 1992). Edozein modutan, hamabi urte inguru pasa dira martxan dagoen lehenengo atzerriko ezarpena abian jarri zenetik, eta ez da aurrerapen aipagarririk egin gai honen inguruan.

Korporazioa dilema batean murgildurik dago: nola transmititu Arrasateko mugimendu sozioekonomikoaren balioak, kooperatiba-enpresak sortu gabe eta filialen kontrol osoa mantenduz? Enpresa multinazionala izateak dakartzan abantailak, zuzendaritza bateratuaren abantaila batik bat, ez dituzte galdu nahi; baina beste aldetik, Arrasateko sistema sozioekonomikoaren izaera bikoitzak kooperatiba-identitatea galtzeko eta ezaugarri ezberdintzaileak, lankidetzaren eta autoeraketaren balioak adibidez, erabat alboratzeko arriskuari buruzko kezka ere bada¹⁵.

Azkenaldian, MCC Korporazioaren kanporatzeko dinamikaren alderdi sozialari buruzko proposamenak izan dira. Proposamenak bi taldetan bana ditzakegu: lehenengoa, organo sozialetatik dator; bigarrena eta hirugarrena, ostera, Korporazioaren sail zentraletatik.

6.2.4.1. Kontseilu Sozialen proposamena: Merkataritza etikorako ekimena

Kooperatiben alde sozialetik kooperatiben atzerriko garapenari buruz egin diren proposamenak oso gutxi izan dira, eta oso orokorrak. Kanpo-hedapenez

15. Cancelo MCC-ko lehendakari ohiaren hitzetan (2000): «La falta de definición sobre las características de un desarrollo exterior puede llevarnos en la práctica a un modelo de Corporación alejado de los principios y valores acuñados en el conjunto cooperativo que, a medio plazo, será claramente minoritario. El modelo finalista en el que un conjunto de cooperativistas sea propietario de un grupo de empresas que engloban a un conjunto mayoritario de trabajadores por cuenta ajena, sometidos a regulaciones legales de sus respectivos países, se aleja, hasta hacerlo incomprensible, del proyecto originario».

baino gehiago, kooperatiben barne-egoerak sortzen dituen arazoekin arduratzen dira, besteak beste, behin-behinekoen kontratazio handia, segurtasuna, ordainsarien auzia eta Korporazioaren antolaketa.

Kontseilu Sozialetatik sortutako proposamen bakarra ezagutzen dugu: M. Larrañaga eta J. Ugaldek, Fagor Taldeko Kontseilu Sozialeko lehendakariak eta lehendakari-orde eta aholkulariak, hurrenez hurren, kooperatiben kanpo garapeneren gainean zer egin daitekeen galderari erantzunez, *Merkataritza etikorako ekimenaren* bidea jorratzea proposatzen dute (Larrañaga eta Ugalde 2000)¹⁶.

Fagor-eko Kontseilu Sozialeko kideen iritziz, *Merkataritza etikorako ekimenak* MCC-ri nazioarteko garapen-eredua definitzen lagun diezaioke (Larrañaga eta Ugalde 2000):

MCC erakunde horiekin harremanetan jar liteke, gure kooperatiben printzipioak ezagutarazi, kanpoan sortu nahi diren enpresetan printzipio horiek sustatzeko dugun asmoa azaldu eta horiek ezartzea bideratzeko lankidetzara eskatu, ohiko kapital-enpresetatik desberdindu nahi duen bide honetan gizarte eta langileak gogoz parte hartuko duten formulak aurkitzeko. Herrialdea eta bertako lan-egoera ezagutzen duten eta enpresarengandik independente izan eta sartuta gauden edo sartu nahi dugun herrialdean gizartearen oniritzia duten herri-mailako erakunde zibilekin elkarlanean parte hartzeak, aberastu egingo gintuzke ezagutzan, eta proiektuari sinesgarritasuna emango lioke langileen eta bertako gizartearen aurrean.

Gure iritziz, *Merkataritza etikorako ekimena*, berez, MCC-n aplikatzeko ez da oso egokia, baina jokabide-kodeen bidea lantzeko atea zabaltzen du ordea. Alderdi horiei buruzko hausnarketa, dena den, lan honetako hirugarren zatirako utziko dugu; izan ere, lehenago, Korporazioak berak zabalduetako proposamenak, edo hobeto esanda, mezuak, aztertu eta eztabaidatuko ditugu.

16. Ekimen honek 1996. urtean Ingalaterran du abiapuntua, 1998ko urtarrilera arte ez baitzen hasi martxan. Enpresak (Premier Brands, Sainsbury's, Littlewoods, Bodyshop, Incom Data Service, Price Waterhouse, etab.), Gobernu Kanpoko Erakundeak [Oxfam, Christian Aid, CAFDD, World Development Movement (WDM), etab.] eta sindikatuak (TUC-UK, ICFTU, ITS, IUF, etab.) biltzen ditu. Hasieran Ingalaterrako txikizkari handiak eta marka ingelesak beren ekoizpen-lerroetako lanbaldintzen gaineko erantzukizuna bere gain har zezaten, nazioarteko lan-antolaketaaren araudietan oinarritutako jokabide-kodeak garatu eta begirale independenteen bidez inplementatzeko kanpainak bultzatu zituzten. Gaur egun, enpresa, GKE eta sindikatuen arteko hitzarmen horrek, hots, *Merkataritza etikorako ekimenak*, lan-praktikei buruzko kodeen inplementazio egokiak identifikatu eta bultzatzen ditu. Halaber, kodeen betetze-mailen jarraipena burutzeko ikuskaritza eta egiaztatze independentea sustatzen dute. Garatu diren lehenbiziko hiru proiektuak honakoak izan dira: Txinan arropa-fabrikak sortzen, Zinbawen baratzaingintzan eta Hego Afrikan ardo-ekoizpenean. Proiektu bakoitzak lau edo bost konpainien eta bertako hornitzaileen, sindikatuen eta GKEen parte-hartzearekin burutu dira. (Larrañaga eta Ugalde 2000). Informazio gehiago euren web-gunean lor daiteke: www.ethicaltrade.org

6.2.4.2. Nazioarteko hedapenerako jarraibide orokorrak eta parte-hartzerako ereduak

MCC-ko nazioarteko eragiketan lehendakari-ordea den J.M. Herrastiren hitzetan: «Buruan nazioarteko Korporazioa badugu, industria-demokrazia kutsu berezi batez garatu behar dugu mundu osoko enpresa eta pertsonen arteko lankidetza-eremua. Beste batzuekin elkarlanean aritzea, hau da, “multinazional pertsonalista” antzeko bat eratzea, aurrean dugun erronka handi bat da» (*TU Lankide*, 1997). Gogoeta horretan sakonduz, MCC-ko zentro korporatiboko nazioarteko eragiketako departamentuak, nazioarteko hedapenean kontuan hartzeko zenbait ideia eta jarraibide orokor zabaldu zituen *TU Lankide* barne-aldizkarian (2000, otsaila, 21)¹⁷.

Ildo horretatik abiatuz, 2003ko maiatzean izandako Kooperatiben Biltzairean MCC-ren nazioarteko politika sozialerako jarraibideak onartu ziren, bi ardatz nagusirekin: bat, langileek enpresa filialetan izango duten parte-hartzeari buruzkoa eta bestea, erantzukizun sozialerako konpromisoak jasotzen dituenak.

MCC-ren nazioarteko politika sozialerako jarraibideak

Langileek enpresa filialetan parte hartzea:

- Jatorriko enpresen kudeaketa-eredua eta enpresa-kultura transmititzeko bidean urrats sendoak ematea.
- Langileen parte-hartzea areagotzeko prozesuak bultzatzea. Horretarako, parte-hartze hori eragozten duten oztopo eta elementu baldintzatzaileak ezabatzeko lan egin beharko da eta urrats horiek emateko etapa sekuentzialak diseinatu beharko dira.
- Langileen lanbide-heziketa eta prestakuntza bultzatzea eta horretarako, jatorriko enpresetan jartzen diren bitarteko material eta ekonomiko bertsuak erabiltzea.
- Pertsonen gaitasun eta erantzukizunaren arabera koherente diren ordainsari-mailak aplikatzea, enpresak diharduen ingurunea eta sektorea ere kontuan izanda.
- Langileek kudeaketan eta emaitzetan gero eta parte-hartze handiagoa izan dezaten mekanismoak ezartzea.
- Langileek enpresen jabeak izatera irits daitezten planak martxan jartzea (erreferentzia gisa kapitaleko parte-hartzea % 30ekoa izatea).

17. *TU Lankide*, 2000, 21: «Por pura coherencia con nuestros principios y valores, estamos obligados a hacer un esfuerzo en pos del bienestar y mejora de los “trabajadores exteriores” y de la sociedad en la que estos se ubican. Dicho de otro modo, debemos hacer todo lo posible por evitar convertirnos en una multinacional al uso, cuyo objetivo primordial es optimizar la rentabilidad de sus accionistas. A los cooperativistas hay otras realidades que también deben preocuparles. Arizmendi-rieta lo dejó bien claro desde un principio: “lo social debe acreditarse por lo económico no menos que lo económico por lo social”. La singularidad de MCC constituye una oportunidad para definir un perfil de actuación basada en su experiencia económico empresarial, pero además, con un contenido ético más profundo y transparente».

Erantzukizun sozialarekiko konpromisoa geure egitea:

- Langileen aurrean eta, oro har, enpresako eta komunitateko solaskideen aurrean adierazten dugun nortasunaren elementu gisa erantzukizun sozialeko estrategiak bultzatzea, helburu sozialak eta ingurumenekoak lortzen laguntzeko konpromisoarekin.
- Erantzukizun sozialaren barne-dimentsioa garatzea, langileengan eragina baitu honako esparru hauetan: prestakuntza, laneko osasun eta segurtasunean, eta aldaketa-prozesuak bideratzeko informazio, komunikazio eta lankidetzarako prozedurak ezartzeko bidean.
- Erantzukizun sozialaren kanpoko osagaiari erantzuteko jarduera-irizpideak aplikatzea, sartuko garen komunitateen garapen sozialean laguntzea, giza eskubideak eta tokian tokiko bazkide komertzial, hornitzaile eta kontsumitzaileak zorrotz errespetatzea. Horrekin batera, ingurumenaren errespetua eta konponbide ekologikoetan laguntzea.
- Emaidza positiboak lortuz gero, tokiko garapen soziala, prestakuntza eta heziketa bultzatzera bideratzea filialaren hainbat irabazi (erreferentzia gisa: sortutako irabazi garbien % 1 eta % 5 artean).
- Erantzukizun sozialeko dinamika horiek osatzea, geure lankidetzarako sistemen bitartez beharrean dauden taldeen garapenera eta hirugarren munduko komunitateak protagonista dituzten esperientzia kooperatiboetara baliabideak eta laguntza bideratuta.

Iturria: MCC-ren Kongresua.

Jokabide-kode bat baino gehiago, hausnarketarako elementu gisa aurkeztu ziren irizpideak, ez baitira oso zehatzak eta ez baitute praktikan aplikatzeko zehaztasun askorik jasotzen. Bere helburua nazioartekotzeko estrategiaren ikuspegi sozialaz ohartaraztea, kooperatibak atzerrian kokatzeko aukeratutako herrialdeetako garapen sozio-ekonomikoari buruzko hausnarketa egitea, eta politika sozial baten aldeko hausnarketa bultzatzea dela dirudi. Edozein modutan, MCC-ko organo gorenak gai horren inguruan akordio batzuk hartzea garrantzitsua izango litzateke kanpo-politikaren diseinu sozialerako.

6.2.4.3. GESPA eredia: mozkinetan, jabegoan eta kudeaketan parte hartzeko eredia

Marko orokorretik politika konketuagoetara joz, MCC-ko enpresa ez kooperatiboan langileentzako elkarte-lotura berriak sortzeko aukera aztertzen ari dira Korporazio-mailan. Kapital-elkarteak izango diren arren, kooperatiba-balioak jaso nahi dituzte, langileek kudeaketan, mozkinetan eta kapitalean duten parte-hartzea bultzatuz. Eroski kooperatibak Euskal Herritik kanpo dituen *Hiper* eta *Maxi*etako soldatapeko langileentzat eratu den GESPA elkarteak jarri dugu adibide moduan.

Consum eta Eroski kooperatibek eratu zuten GESPA elkarteak (Gestora de Participaciones Sociedad Civil Particular) hauxe zuen helburu: Estatuko merkata-

ritza-zentroetako soldatapeko langileak, Erosmer Iberica SA menpeko sozietatean aritzen direnak, enpresan integratzea. Erosmer Iberica SAren bitartez, Eroskik eta Consumek Estatuan banatutako hainbat hipemerkatu kudeatzen dituzte. Erosmer Ibericaren kapitala honela banatzen da: Eroski eta Consum kapitalaren % 95,5, eta GESPA % 4,5 (2000. urte arte, bazkide finantzarioak ere baziren, besteak beste, ONCE, BBK, Lagun Aro eta Caja Postal). Erosmer Ibericako langileak GESPA-ko bazkide izan daitezke 500.000 pezeta ordainduz gero. GESPA-ren gobernu-organoari dagokionez, Erosmer Iberica SAko langileak eta CECOSA kartera-elkarteak (Consum eta Eroskik) osatzen dute, bakoitzak % 50 izanik. GESPA-n Estatuko hipermerkatuetako langileen % 80 inguruk hartzen dute parte, kooperatibako iturrien arabera.

Atzerriko ezarpenetako langileek filialetako jabegoan, mozkinetan eta kudeaketan parte har dezaten aurkeztutako proposamenaren inguruan egiten dugun lehenengo gogoeta da; horregatik, aukera interesgarria iruditzen zaigu, batik bat, demokrazia industrialaren bidetik urratsak ematen hastea adierazten duelako. Informazio-gardentasuna eta enpresa-erabakietan langileen parte-hartzea bultzatu daitezke. Era berean, langileen inplikazio produktiboa lor daiteke, errotazioak murrizten lagun dezake, eta autofinantzaketarako bidea ere izan daiteke. Horrekin guztiarekin, langileen lankidetzarako jarrera bultzatu dezake, batik bat, parte-hartze kulturarik ez dagoen herrialde eta kulturetan.

Edonola ere, sozietate partizipatueta langileei parte-hartze mugatua soilik eskainiko litzaiekeela iruditzen zaigu, beti ere GESPA ereduan oinarrituz. Enpresan duten parte-hartzea mugatua da, erabateko nagusitasuna eta boterea Etxe Nagusiak izaten jarraitzen duelako: jabegoa hipermerkatuen % 2,25era mugatzen da, eta erabakitzeke ahalmena ere, kooperatibetan ez bezala, zedarriturik dago kudeaketa arrunteko gai batzuetara; bestetik, langileen parte-hartzea bere ekoizpen-zentrori mugatzen da; erabakiak, aldiz, enpresa partizipatuetan, kooperatibetan, sektore-taldeetan eta Korporazio mailan hartzen dira; hau da, ez dute beren enpresari buruz erabakiak zuzenean hartzen diren beste organoetan ahotsik¹⁸. Horregatik

18. Kodeterminazio-ereduetara hurbiltzen den eredu bat izango litzateke, baina bereizgarri batzuekin: Administrazio Kontseiluan dauden ordezkariak ez dira langileak aukeratutako sindikatuen ordezkariak. Sindikatuetako ordezkariak, oro har, banakako langile-taldeak baino antolatua izaten dira eta negoziazio-ahalmen handiagoa izan ohi dute, eta, ondorioz, zuzendaritzaren aurrean langileen interesak defendatzeko oposizio-lanak egiten eraginkorragoak dira. Eroskiren kasuan, langileen parte-hartzea bitarteko elkarte bidez egiten da. Eroski eta Consum kooperatibek kontrolatzen duten Erosmer Ibericaren akzioen % 4,5ak ematen dieten ordezkariak dute, kooperatiba horien menpeko den CECOSA elkartearekin erdibana. Alegia, funtsean, % 2,25 besterik ez dute kontrolatzen langileek, eta erabaki-organotara ez dute sarbide zuzenik; beren ordezkariak CECOSA-rekin konpartitu behar dute. Bestalde, parte hartzeko bide eta erakundeetan kooperatiba-terminologia erabiltzen duten organoak aurki daitezkeen arren —hala nola, Kontseilu Errektoreak, Batzar Orokorra, Kontseilu Soziala—, parte-hartze aukerak mugatuak dira, kooperatibako bazkide baten parte-hartze ahalmenarekin konpara ezinak. Kooperatiben «karikatura» gisa edo «sasikooperatibatza» har daitezke gehienera.

guztiagatik, parte-hartze planteamendua ezin da ohiko enpresa kapitalistek izan ditzaketen formula instrumentaletara mugatu. Ohiko kapital-enpresetan bilatzen den parte-hartze politiketatik haratago joan beharko luke, proposamen hau helmuga baino gehiago abiapuntu bihurtuz.

Nazioarteko hedapenaren diseinu sozialari buruzko benetako hausnarketan sakontzeko eta neurriak hartzeko garaia iritsi da. Pixkanaka-pixkanaka Korporazioko eta kooperatibetako arduradunen arreta areagotzen ari dela ikus daiteke. Adierazgarria da zentzu horretan, 2003ko Kooperatiben Biltzarrean kanpo-hedapenaren alderdi sozialaren ildo nagusiak eztabaidatu izana. Hala ere, pentsatzen dugu auzi horren inguruan ez dela benetako gogoeta eta eztabaida oraindik zabaldu.

Nolanahi ere, ez dago argi nondik jo. Nazioarteko hedapenaren testuinguruan, kooperatiben interes ekonomikoak eta demokrazia-balioak hedatzeko nahiak uztartzea ez da lan erraza izango. Tamalez, demokrazia industrialean sakontzeko oztopo eta zailtasun ugari daude: batetik, atzerriko ezarpenen ezaugarriak —kapitalismo gordinenaren isla bihurtu diren Sao Paulo, Guadalajara eta Shanghai bezalako makrohirietan daude, langileek parte-hartze kultural eskasa dute, langile-errotazio izugarria da, etab.— eta bestetik, kooperatibetan gisa horretako ekimenak bultzatzeko dagoen erresistentzia —negozioen merkatu arrakasta eta Etxe Nagusiek kontrola mantentzeko nahiak arlo honetako erabakiak baldintzatzeko besteko pisua izan dezakete—. Baina asko dago jokoan, besteak beste MCC-ren kooperatibizaera bera.

6.3. NAZIOARTEKO POLITIKA SOZIAL BATERAKO GAKOAK

Azken urteetan sortu diren nazioarteko *holding* kooperatiboak eta kooperatibak nazioartean ematen ari diren urratsak ikusirik, esperientzia horietako demokrazia industrialaren eredia hausnartu eta berrasmatzea premiazkoa da. Gure iritziz, kooperatibak eta beren atzerriko filialen arteko harremanak, eta ondorioz, lana eta kapitalaren arteko harremanak, birplanteatzea eskatzen du. Printzipioen birdefinizioak Arrasateko mugimendu sozioekonomikoarentzat lan egiten duten gizaki guztiak bere baitan hartu beharko lituzke, bai bertakoak eta baita kanpokoak ere, hala kooperatibako bazkideak nola partizipatutako enpresetako langileak.

Erdigune kooperatiboan lankidetzakulturaren sakontzeko har daitezkeen neurri periferiaren demokratizazioan lagunduko lukete; baina nazioarteko hedapenaren politika sozioekonomikora zuzenduko ditugu gure hausnarketak. Laburbilduz, politika horiek kooperatiben balio eta printzipioekin bat etorri behar dute, eta horrek, alde batetik, kooperatiba-eremuan dauden aukerak muturreraino eramatea adierazten du, eta bestetik, filialetako demokrazia industrialaren eredian aurrera egitea.

6.3.1. Kooperatiba-aukerak muturreraino garatu

Kooperatiba ideiarekin konpromisoak nazioarteko lehiara egokitzeko saiakerak kooperatibaren esparruan ahalegina egitea eskatzen du; eta ez soilik norbere merkatuetan espezializatuz, baita nazioartekotzea —eta transnazionalizazioa— ahalbidetuko duten jarduerak sortuz ere.

Arizmendiarrietak 1976an *TU Lankiden* argitaratutako elkarrizketa batean, kooperatiben arteko artikulaziotik ohiko multinazionalen pareko egitura sor zitekeela adierazi zuen¹⁹. Book-en arabera ere (1992), antolaketa kooperatibo transnazionala hainbat herrialdetako ekoizpen zentroetako langile-bazkideekin kooperatiba bakarra osatzetik etor liteke, edo herrialde desberdinetako kooperatiba enpresen arteko hitzarmen demokratikoaren ondorioz.

Hala ere, alternatiba bat zein bestea aurrera eramateko hainbat zailtasun dago. Kapital-enpresek nazioarteko jarduerak merkatu egiten dituzte kapitalaren bidez, eta alor ekonomikoan indartsuenak direnek jartzen dituzte baldintzak. Kooperatiba transnazionalizazioa, teorian bederen, hainbat herrialdetako kooperatiben arteko negoziaketa demokratikoen bidez egingo litzateke. Baina, alternatiba horrek zenbait arazori erantzun behar die: i) Kooperatiba-sektorea mugatua da. ii) Kooperatibei buruzko legediak desberdinak dira herrialdetik herrialdera. iii) Kooperatiben berezko arazoak (adibidez, tamaina txikia, banaturik mantentzeko joera, bazkide guztien adostasunaren beharra, etab.).

Horrekin guztiarekin ere, bi ekintza-lerro azpimarra daitezke:

- a. *Kanpoan ezartzen diren filialak kooperatiba bihurtzen saiatu*, baldintza egokiak aurkitzen diren lekuetan. Estatuan nahiz Europar Batasunean dauden filialekin saiakerarik egin litezke. MCC-k, gainera, badu esperientziarik kapital-enpresak kooperatiba bihurtzen. 1990eko hamarkadaren hasieran eskuratutako Fabrelec Elektratresna enpresa, adibidez, Fagor Taldeko kooperatiba da egun. Beste kasu batzuetan, langileei kooperatiba bihurtzeko aukera eman zaien arren, prozesuak ez du aurrera egin, bai langileek nahi izan ez dutelako, bai aukeratutako bideak ez duelako administrazioaren onespena izan (adibidez, Tafalla eta Usurbileko Victorio Luzuriagan)²⁰.

19. «En el mundo se van imponiendo las multinacionales pero, ¿por qué? Todos hablan del tentaculismo y se tiene una mala imagen, pero ¿por qué no nos preguntamos más a fondo? ¿es que de verdad no son necesarias? Se piensa en la exportación pero no basta. Es más, hasta tal punto es así que, a pesar de que tienen las multinacionales todo en contra, dictaduras y otros regímenes, se afirman. De alguna manera hay que pensar que lo equivalente a la multinacional, con las precauciones necesarias, es el cooperativismo articulado».

20. Nolanahi ere, gaur egun Korporazioak filialekin duen politikaren lehenasuna ez da antolaketa horiek kooperatiba bihurtzearena; ez Estatuko filialak, ez eta, eta are gutxiago, atzerrikoak ere. Atzerriko filialen kasuan, arazoak biderkatu egiten baitira, urruntasunagatik ez ezik, baita legedi desberdintasunagatik ere. Baina, ziur asko gakoa ez da hori. MCC-ren sistema sozioekonomikoaren itzalean hamarkada honetan sortu diren enpresa berri gehienak —atzerrian, Estatuan eta Euskal

- a. *Interkooperazioan sakondu.* Mondragon Unibertsitateko Lanki ikertegiak «Testigantza proiektuan» aurkeztu dituen eztabaidarako hausnarketa eta galderen artean, nazioarteko hedapenean interkooperazioaren bidetik formula berriak bilatzeko beharra azaltzen da: «munduan ezin konta ahala esperientzia kooperatibo daude. Mendebaldean zuzenki kooperatiba-sare indartsuak aurkitzen dira ekoizpen-, finantza- eta banaketa-alorretan. Kooperatibek, gureak barne, estatu-mugak zeharkatuz nola bat egin dezaketen aztertu beharko lukete (...). Eredu honetan dauden aukera guztiak aztertu eta agortzea egungo kooperatibentzat ezinbesteko betekizuna da, nahiz eta kontuan izan behar diren dauden zailtasunak, adibidez, kooperatiben legedian dagoen muturreko aniztasuna» (Lanki 1999, 40)²¹.

Nazioarteko interkooperazio ekonomikoa praktikara eramateko beste aukera bat Iparra eta Hegoaren arteko harremanen eremuan sor daiteke. Ildo horretan, azkeneko urteetan abian jarri diren bi esperientzia nabarmen daitezke: Prodeso kooperatiba eta Mundukide fundazioa²². Izan ere, interkooperazioa kooperatibentzat

Herrian— kapital-enpresak izan dira. Enpresa-ekimen berriak kapital-enpresa egiteko arrazoi nagusitzat aipatzen dira, bazkide kapitalisten parte-hartzea, enpresa-proiektu berriek eskatzen duten inbertsio-maila, eta ondoriozko arrisku ekonomikoa. 1993ko Euskadiko kooperatiba legeak eskaintzen dituen formula malguak, eta MCC-k dituen bitartekoak kontuan izanik, inguruko enpresa-proiektu berriak kapital-enpresa izaerarekin sortzeak, kooperatiba ereduaren muga baten aurrean ez ote gauden galdetzeraz garamatza, Arrasateko esperientziaren eredu kooperatiboaren kasuan bederen. Bestalde, J. Larrañagaren hitzek Arrasateko ereduaren mugak berresten dituzte: «El fenómeno con Arizmendiarrieta como ariete ideológico es excepcional, autolimitado geográficamente y poco generalizable a juzgar por la difícil transponibilidad del modelo. Incluso pueblos con características sociológicas e industriales similares responden de forma absolutamente dispar. Quizá el fenómeno es tal vez más antesala de la utopía que modelo funcional generalizable en el mundo económico» (Larrañaga 1996).

21. Elkarlanerako aukerak esploratzeko elkar ezagutza bultzatuko duten lokarriak sortzea dute helburu Lanki ikertegikoek. «Komunitate sare sozialak, unibertsitate eta heziketa errealtateak, gobernu kanpoko erakundeak, autogestioan oinarritutako garapen komunitarioko esperientziak, gauzak beste era batera ikusi eta egiteko konprometitua dauden hainbat esperientziak, ekonomia sozialeko formak osatzeko oinarri erreal bat osatzen dute». Jarduera ekonomikoa atzerrian sustatu nahi direnean errealtate horiekin lan egiteko aukerak jorratzea da helburua.

22. Prodeso, aipatu dugun moduan, kooperatiben ezagupena transferitzeko sortutako enpresa da, batez ere hirugarren munduko herrialdeetara (kooperazio munduan aritzen den enpresa litzateke). Ondorengo jarduerak burutzeko asmoa dute: heziketa- eta trebakuntza-sistemak eta heziketarako materiala garatu, enpresak sortzeko eta berritzeko guneak sortu, aholkularitza orokorrean, etab. Bere sorrera, 1998-1999an Alecop kooperatibak eta Saiolanek, Kolonbiako gobernuarekin eta fundazio batekin batera, heziketa-zentroak eta enpresak sortzeko guneak bultzatzeko egindako proiektuen ondorio da.

Mundukide fundazioa, berriz, kooperatiben inguruan, sortu den GKEa da, eta bere helburua hirugarren munduari laguntzeko sensibilizazio-kanpainak eta proiektuak egitea litzateke. Interkooperazioaren alorrean, Quebec, Suedia eta Alemaniako hainbat GKE eta enpresen arteko lankidetzak formulak aipatzen dituzte eredu moduan: enpresek ondasun eta zerbitzuak, eta baliabide-tekniko, finantzario eta pertsonalak jartzen dituzte garapenerako ekintzetan. Lankikoen eta Mundukidekoen arabera, kooperatiba-idiosinkrasiarekin bat egiten duten jarduera-bideak izan daitezke; izan ere, enpresaren izaera eta funtzio sozialean sakontzen dute.

nazioartekotzeko enpresa alternatiba erreala baino gehiago, hirugarren munduaren garapenerako egin daitezkeen kooperazio proiektuetan inplikatzeko bidea izan daiteke.

Aukera horien aldeko politika zehatzak, beharrezko baliabide finantzario eta pertsonalekin, kooperatiben lehentasuna izan beharko lirateke. Nahiz eta hasieran, saio izaerakoak izan, nazioartekotzeko bide berriei buruzko aukerak esploratzeko balioko lukete, eta kooperatiba-ereduak ekonomia globalizatuan duen garapen-aukerei buruzko informazio-iturri paregabea izango lirateke.

6.3.2. *Filialetako demokrazia industrialean aurrera egin*

Korporazioaren kanpo-definizio sozialera bueltatuz, aurreko atalean aipatu dugun bezala, nazioartekotze-estrategiaren hainbat alderditara zabaldu beharko litzateke. Hainbat dira hausnarketa sakona eta proposamen zehatzak eskatzen dituzten gaiak. Ez dagokigu guri formula zehatzak eskaintzea; ez da gainera une egokiena ere. Baina gogoeta egiteko, ordea, hainbat irizpide eta elementu aurkeztu nahi ditugu. Hona hemen horietako batzuk:

- a. *Jokoan dauden printzipioak.* Auzi honen muinean, bi printzipio azaltzen dira jokoan, itxuraz modu kontrajarrian. Batetik, kooperatibetan ohikoa den *autoeraketa printzipioa*, zeinen arabera, enpresek, edo hobeki enpre-setako langileek ahalmena izan behar duten eurei dagozkien gaietan erabakitzeke. Bestetik, *kontrolaren eskubidea*; eskubide horren arabera, Etxe Nagusiak proiektua martxan jartzeko egin duen ahalegina kontuan hartuz, bere eragina nabaritzeko ahalmena islatu beharko litzateke. Hau da, beraz, auzi honetan airean dagoen galdera: nork kontrolatuko ditu filialak? Enpresa partizipatuetan lan egiten duten langileek edo Etxe Nagusiak? Enpresa multinazionalaren eta kooperatibaren arteko bateraezintasuna adieraziko luke. Gure iritziz, aurretik aipatu dugun bezala, bi printzipio kontrajarri horiek ebazpidea aurki dezakete Etxe Nagusiaren eta filialaren arteko artikulaziorako, menpekotasun harremanetatik haratago dauden koordinazio bide berrien bitartez, interkooperazioaren printzipioaren eremuan, hain zuzen ere. Erabakien *zentralizazioaren eta autoeraketaren* arteko oreka bilatzea posible izan daiteke.
- b. *Kanpo-hedapenaren politika sozialaren helburua.* Kooperatiben nazioarteko hedapenean, kooperatiben ohiko printzipioetatik hurbilago dauden politika sozioekonomikoen garapena hartu daiteke helburu moduan. Ondorengo azpichelburuek helburu orokorra zehazten laguntzen dute: batetik, filialak euren inguruarekin duten konpromisoa sakontzea, bestetik, kooperatiben eta filialen arteko lankidetzaharremanak sustatzea, eta hirugarrenik, filialetako langileei eurei eragiten dieten erabaki-gune guztietan parte hartzeko ahalmena ematea.

c. *Ekintza-lerroak*. Kooperatiben nazioarteko politikaren definizioa, nazioartekotze-estrategiaren hainbat alderditara zabaldu beharko litzateke. Ondoren, horietako alderdi batzuei buruzko zehaztapenak aurkeztuko ditugu, laburki ere:

c.i) *Nazioarteratzeko strategiaren diseinuan* alderdi sozialak ere kontuan hartu beharko lirateke, lizentzien transferentzia, azpikontratazioa, esportazioa eta kanpo inbertsioen alternatibak aztertzerakoan. Adibidez, nazioarteko ezarpen berrien plangintza egiterakoan ondorengo alderdiei ere erreparatu beharko zaie:

- Filial berriak non jarriko diren erabakitzeke orduan, demokrazia industrialeko bideak garatzeko aukerak ematen dituzten herrialdeak lehenetsi daitezke.
- Bazkideen aukeraketan ere, demokrazia industrialeko bideak garatzeko aukera aztertu beharko litzateke.
- Dударik gabe, beste kooperatiba batzuekin edota gizarte-ekonomiako beste antolaketekin elkarlanerako aukerak landu beharko lirateke, interkooperazioaren ildotik.

c.ii) *Kokaturik dauden inguru eta gizartearekiko konpromisoak* hartzeko aukeren hausnarketa. Behar fiskalen eta ingurumenaren errespetu hutsetik haratago, inguruko gizartearekiko konpromiso sozioekonomikoa erakusteko bideak garatu. Adibidez, *mozkinen banaketari* buruzko politika kooperatiboak garatuz, bi ardatz hauen arabera:

- Mozkinen berrinbertsio-politikei buruzko irizpideak finkatu, filialen garapen ekonomikoa bultzatzeko.
- Filialetako mozkinen parte bat garapen komunitario eta ekintza sozialetara bideratu, kooperatibetako Fondo Sozialen ildotik.

c.iii) *Informazio-gardentasunak* nazioarteko hedapenaren oinarria izan behar du; ez bakarrik kooperatiba eta filialen egoerari buruz, baizik eta baita euren harremanei buruz ere.

- Nazioarteko harremanen *balantze ekonomiko eta sozialak* tresna baliagarriak izan daitezke, Etxe Nagusiaren eta filialen egoera eta euren arteko harremanak ezagutzeko.
- Ildo horretatik ere, nazioarteko politikaren gaineko *behatokiak* sortzea aukera bat izan daiteke. Batik bat, kanpo-ezarpenetako langileen lan-erregimen eta lan-baldintzen inguruko informazioa jasotzeko eta zabaltzeko.

c.iv) *Pertsonen kudeaketa-eredu parte-hartzaileen garapena* bultzatu behar da.

- Lan-baldintzak (kontratazio-, ordainketa-, ordutegi-, sustapen- eta heziketa-prozedurak) ezartzeko, lege-xedapen eta hitzarmen kolektibo orokorretatik abiatu eta kooperatiba balioekin bat etor daitezten ahalegindu.
- Kanpo ezarpenetako langileen heziketa orokorra, profesionala eta kooperatiboa bultzatu beharko litzakete, kooperatiben heziketa printzipioaren ildotik, demokrazia industrialaren ikuspegitik urratsak emateko. Kanpo ezarpenetako zuzendaritzaren heziketa kooperatiboa ere, bere jatorria eta izendatzeko moduz gain, oso garrantzitsua izango da.
- Jatorria eta izendatzeko modua, adibidez, multinazionalen erabaki-gunearen kokapenean aldagai garrantzitsua da.
- Filialetako langileen jabego, kudeaketa eta mozkinetan parte-hartzea bultzatu ez ezik, Etxe Nagusian duten papera ere aztertu behar da; horretarako, langileek euren gain eragina duten erabaki-organoetan euren ordezkaritza bermatzeko bideak ikertu behar dira. Bi bide aipa daitezke, derrigor kontrajarriak ez direnak. Batetik, bazkide laguntzaileen bidea, eta bestetik, sindikatuena. Egungo testuinguruan, kooperatiben sistema sozio-ekonomikoan sindikatuen parte-hartzeari buruz gogoeta egitea beharrezko iruditzen zaigu, eta ez bakarrik kanpo-ezarpenetan, baizik eta baita erdigune kooperatiboan ere.

c.v) *Filialak enpresa ikuspegitik sendotzea eta euren garapen endogea bultzatzea*. Enpresa multinazionalen eredu hierarkiko eta zentralistaren aurrean, sarean oinarritutako multinazionala garatu, filial ahaltsu eta autonomoetan oinarriturik. Oinarritzko hainbat funtzioaren dezentralizazioa bultzatu beharra dago —hala nola, marketinaren, ikerketaren eta garapenaren deszentralizazioa— eta, aurreko ezagutza eta ezagutza berriaren ardura filialaren eta matrizen artean partekatu behar da. Alegia, enpresa kontsolidatuak lortzea da helburua, kalitatezko produktu, enplegu eta kanpo-harremanekin, bere etorkizunaren erantzule izateko gaitasunarekin.

Zerrenda ez da hemen bukatzen eta puntu bakoitza gehiago zehaztu beharko litzateke. Bukatu aurretik beste bi iruzkin egingo ditugu. Lehenengoa, jokabide-kodeen ingurukoa. Gure iritziz, enpresa transnazionalen gaineko egungo jokabide-kodeen azterketak, nazioartekotze-politiken marko bezala interpretaturik, informazio erabilgarria eskain diezaike atzerriko filialen sorkuntzan eta kudeaketan esperientzia gutxi duten eta filialekiko politika sozioekonomiko aurrerakoa bultzatu nahiko luketen enpresa-taldeei. Kode horretan, Etxe Nagusiak filialarekin

hainbat esparrutan izan dezakeen jokabideari buruzko irizpideak aurki daitezke, hala nola, oinarrizko lan-baldintzak, enplegua eta heziketa, jabegoa eta kontrola, informazioa zabaltzea, transferentzia-prezioak, zergak, teknologia-transferentzia eta gobernuekiko harremanak²³.

Nahiz eta zenbait enpresak, gehienek apika, jokabide-kodeak ikuspegi instrumentalista hutsarekin erabili, kooperatibak atzerriko ezarpenetako langile, inguru eta gizarteekin konpromisoa lantzeko bitartekoak izan daitezke. Nolanahi ere, euren baliagarritasuna, kooperatiba-ikuspegitik behintzat, mugatua da, kooperatiben printzipio eta xedeak ohiko kodeen proposamenak baino aurrerago doazelako. Hortaz, kodeak nazioartekotze-prozesuaren politika sozioekonomikoaren definizioan lehenbiziko urratsetarako izan daitezke soilik baliagarri.

Bigarren eta azken oharraren arabera, demokrazia industrialaren ikuspegitik, helburua filialetako langileentzat eredu berri bat sortzea baino gehiago, eredu berria eurekin batera garatzea izan beharko litzateke. Hori dela eta, garrantzitsua da maila guztietan parte hartzeko baldintzak eta espazioak sortzea eta dinamikak suspertzea. Gizakiek kapitalaren aurrean nagusitasuna izatean datza gakoa. Halaber, atzerriko eta inguruko filialetako langileen parte-hartze eskubideak bermatzeko oinarrizkoa iruditzen zaigu AKE-n ohiko izan den instituzionalizazio-bidea hartzea²⁴. Horiexek dira, hain zuzen ere, kooperatibaren kapital-sozietateak besteetatik desberdinduko dituen irizpideak, eta modelo berriaren demokrazia industrialaren maila baldintzatuko dutenak. Hau da, Arrasateko esperientzia demokrazia industrialaren hedapenarekin benetan konprometiturik dagoen edo etorkizuna eskusiboki ekonomia kapitalistarena delako ustearekin bat egiten duen erakutsiko duena.

6.4. ONDORIOAK

Egun, kapitalismo globala sakonean eragiten ari da kooperatibetan, garapen-moduan ez ezik baita izaeran ere. Funtsean, azterketa teorikoa kooperatibek ekonomia kapitalistan sortu, garatu eta euren helburuak lortzeko duten ahalmenari buruzko eztabaida historikoaren formulazio berrian kokatzen da: ezbaia, globalizazioaren

23. Batik bat, gobernuz kanpoko erakundeek bultzaturiko kodeak eta enpresa transnaziionalentzako jarraibideak eskaintzen dituzten nazioarteko kodeak ditugu gogoan —Korporazio Transnaziionalen Nazio Batuen Zentroak (UNCTC) proposatutakoa, adibidez— (ikus Heras eta Errasti 2001).

24. Ormaetxeak Arrasateko kooperatiben hasierako urratsei buruz esanikoa da ondokoa (White, 1988): «...(Don Jose Maria) urged us every day to make a greater commitment to the labour movement and to the future economic and social transformation of society. Misled somewhat by capitalistic thinking in our first phase, we thought the solution could be found in social reforms of a paternalistic type within capitalist society. But Don Jose Maria always insisted that the solution was not to be found in casual reforms but rather in structural reforms; that is to say it was necessary to change sovereignty of capital to sovereignty of labour».

garaian, ez datza horrenbeste kooperatiba-ereduaren oinarritzko eraginkortasuna zalantzan jartzean; baizik eta kooperatibek euren balioak eta mundu-mailako lehiakortasunaren eskakizunak uztartzeko duten ahalmena aztertzean.

Globalizazioak lehia-baldintza berriak ekarri eta merkatuaren presioa areagotu egin du kooperatiben gain, eta, horrek, eredu alternatiboak garatzeko aukerak mugatu ditu. Baina, beste aldetik, garai hauetan agerian geratzen ari dira kapitalismo globalaren garapen-ereduaren emaitza sozial, ekologiko eta kulturalak, eta kooperatibak badu aukera enpresa-eredu alternatiboa izateko. Nolanahi ere, galde-tzen dugu, demokrazia industrialaren bilaketa egun, kapitalismoaren jabegoari eta botere-arazoei irtenbideak proposatzea baino gehiago, zibilizazio industrialari erantzun bat bilatzea ez ote den. Horregatik, kooperatibek *egokitu-eraldatu* dialektika dela-eta, ez-ohiko bideetatik abia daitezkeen arren, lankidetzaz- eta demokrazia-saiakerak garatzeko ahalmena erakutsi behar dute.

Ekonomiaren globalizazioak eta nazioartekotzeko estrategiek MCC Korporazioa aldaketa garrantzitsuak ekarri dituzte. Egun, MCC Korporazioa enpresa kooperatiboz eta enpresa kapitalistaz osaturik dagoen nazioarteko esperientzia sozioekonomikoa da. Enpresaren nazioartekotzea kapitalen bidez kontrolaturiko unitate produktiboen bidez egiteak kooperatiben ohiko paradigmarekin haustura bat sortu du, izaera berria eskuratu baitute hainbat kooperatibek, enpresa transnazionalen izaera, hain zuzen ere. Gainera, nazioarteko hedapenaren politika sozialaren diseinua alde batera geratu da, atzerriko proiektuen negozio-garapena izan baita Korporazioaren eta kooperatiben arreta behinena jaso duena, oraingoz bederen.

Arrasateko mugimendu sozioekonomikoaren paradigma berriaren kontzientzia hartu, eta balio berriak sortu eta lantzea beharrezkoa dela deritzogu, batik bat, nazioarteko definizio sozialari dagokionean. Korporaziotik eta organo sozialetatik egindako lehenengo hausnarketak aztertu ditugu; gure aldetik ere, politika sozioekonomikorako zenbait gako aurkeztu ditugu. Funtsean, pertsonengan zentratutako enpresa-eredu alternatiboen bidetik jarraitu nahi bada, pertsonen eman behar zaie lehentasuna. Egungo erronka ideia hori gauzatzean datza: bai nazioarteko jarduerak interkooperazioaren ildo kooperatibotik bideratuz, bai demokrazia industrialak suspertuko duten politikak aplikatuz. Horretarako, eraginkortasun ekonomikoa kooperatiba-printzipioen zilegitasunarekin batzen duten filial eta kooperatibentzako gobernu- eta zuzendaritza-eredu berriak adostu eta aplikatu behar dira.

xx. mendearen bigarren zatian, kooperatibek sistema kapitalistan garatzeko duten ahalmena erakutsi dio Arrasateko esperientziak munduari, eta baita balore ekonomikoa eta sozialak uztartzeak eskualde-garapenerako duen garrantzia eta ahalmena ere. Gure ustez, XXI. mendean AKE-k egin dezakeen ekarpen baliotsuenen artean MCC-ko kooperatibek atzerriko filialekin duten harremana lankidetzaren esparrutik bideratzeko ahalegina dago, hots, multinazional demokratikoagoa sortzeko saiakera. Lankidetzan oinarritutako Arrasatekoa bezalako esperientziak, bere

saio-izaeraren ildotik, ekonomiaren egituraketa berrian berdintasun eta elkartasun ekonomiko eta sozialaren alde lagun dezakeela pentsatzen baitugu, ez soilik hurbileneko komunitatean, baizik eta baita nazioarteko harreman ekonomikoen eremuan ere.

BIBLIOGRAFIA

- Adda, J. (1998): *La mondialisation de l'économie*, La Decouverte, Paris.
- Agirre, N., Azkarraga, J. et al. (2000): *Lankidetza. Arizmendiarietaren eraldaketa proiektua*, Mondragon Unibertsitatea, Arrasate.
- Aranzadi, D. (1976): *Cooperativismo industrial como sistema, empresa y experiencia*, Deustuko Unibertsitatea, Bilbo.
- Bakaikoa, B., Errasti, A. eta Mendizabal A. (1995): "Aproximación a la economía social en Euskal Herria: presente y retos de futuro", *Ekonomiaz*, 33, Gasteiz.
- Bakaikoa, B., et al. (1999): *Mondragón Corporación Cooperativa-MCC. Grupos empresariales de la economía social en España*, Ciriec, Valentzia.
- Bakaikoa, B. eta Agirre, A. (2001): "Globalisation et strategies de cooperatives industrielles de Mondragon Corporación Cooperativa (MCC)", in Côté, D. (koor.), *Les holdings coopératifs: Evolution ou transformation définitive?*, Jalons, De Boeck, Brusela.
- Belo Moreira, M. (1999): "A Globalização e o Movimento Cooperativo", in Belo Moreira, *O Cooperativismo no novo milenio*, Incoop, Lisboa.
- Bradley, K. eta Gelb, A. (1983): *Cooperation at Work. The Mondragon Experience*, Londres.
- Book (1992): *Cooperatives Values in a Changing World*, ICA.
- Cancelo, A. (1999): "Factores condicionantes del desarrollo económico y la generación de empleo: la experiencia de MCC", *Boletín de estudios económicos*, LIV, 168.
- , (2000) "Globalización y señas de identidad", *TU Lankide*, maiatza, Arrasate.
- Candelo (1996): "Plan estratégico corporativo de internacionalización de MCC", *Boletín de la asociación internacional de derecho cooperativo*, 25, urtarril-apirila.
- Castells (1996-1997): *La era de la información*, 3, Alianza, Madril.
- Chaves, R. (1999): "Grupos empresariales de la economía social: un análisis desde la perspectiva española", in Barea, J., *Grupos empresariales de la economía social*, Ciriec, Valentzia.
- , (2001): "Les groupes de économie sociale: dynamique et trajectoires", Côté, D. (koor.): *Les holdings coopératifs: Evolution ou transformation définitive?*, Jalons, De Boeck, Brusela.
- Cluster del conocimiento (1997, 2000): *Casos de empresas avanzadas en gestión*, Cluster del Conocimiento, Donostia.

- Côté, D. (2001): *Les holdings coopératifs: Evolution ou transformation définitive?*, Jalons, De Boeck, Brusela.
- Clamp, C. (2000): “The Internationalization of Mondragon”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71, 4.
- Defourny, J. (1990): *Democratie cooperative et efficacité économique*, Jalons, De Boeck, Paris.
- , (1999): *L'économie social au Nord et au Sud*, Jalons, De Boeck, Paris.
- Dicken, P. (1998): *Global Shift, Transforming the World Economy*, Chapman publishing, 3. edizioa, Londres.
- Dunning, J. H. (1993): *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison Wesley, Reading.
- Durán, J. J. (2001): *Estrategia y economía de la empresa multinacional*, Pirámide, Madril.
- Eti (2001): “Introducing the Ethical Trading Initiative”, *Ethical Trading Initiative*-ren web gunea, <www.ethicaltrade.org>
- Errasti, A. M. (2002): *Kooperatiben garapena globalizazioaren garaian: MCC Korporazioaren nazioarteratzea*, Doktorego tesia, Euskal Herriko Unibertsitatea.
- Grennwood, D. et al. (1991): *Industrial Democracy as a Process*. Arbetslivscentrum, Stockholm.
- Heras, I. eta Errasti, A. (2001): “Jokabide Kodeak, label sozialak eta gizarte erantzukizuna nazioartean”, *Uztaro*, 37, Bilbo.
- Henk, T. eta Logan, C. (1982): *Mondragon. An Economic Analysis*, Institute of Social Studies at The Hague, Londres.
- Kasmir, S. (1999): *El mito de Mondragón*, Txalaparta, Tafalla.
- Larrañaga, M. eta Ugalde, J. (2000): “Desarrollo exterior cooperativo. ¿Qué podemos hacer?”, *TU Lankide*, iraila. Aretxabaleta.
- Larrañaga, J. (2000): “Cooperativismo y nueva economía”, *TU Lankide*, ekaina, Arrasate.
- Levesque, B. (1997): “Quelques enjeux concernant le mouvement Desjardins: de l'intérêt individuel à l'intérêt général”, in Levesque, B., *Desjardins –Une entreprise et un mouvement?*, PUQ, Québec.
- Mendizabal, A. eta Errasti, A.M. (1995): “Demokrazia industrialak Euskal Herrian”, in Zaldúa, I. eta Zurbano, M. (arg.): *Industrializaziotik desindustrializaziora, Euskal Herria kapitalismoaren garapenaren testuinguruan*, Udako Euskal Unibertsitatea, Bilbo.
- Mendizabal, A. (1999): *La globalización. Perspectivas desde Euskal Herria*, Hiru argi, Hondarrabia.
- , (2000): “Kapitalismoaren laugarren globalizazioa”, *Burujabetza XXI. mendean*, Udako Euskal Unibertsitatea eta EZBAIKA elkarteak, Bilbo.
- Moye, M. (1995): *Coordination of Investment, Finance and Production in a Cooperative Industrial Group*, Doktoretza tesia. Indiana University, Chicago.

- Münkner, H. (1995): "The Role of Co-operative in the 21st Century", Co-operatives key issues conference, "Co-operatives Managing Change into the 21st Century" NSW registry of co-operative. Asia Pacific Co-operative training centre, Sydney.
- Ormaetxea, J.M. (1999): *Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón*, Aretxabaleta.
- Spear, R. (2001): "Globalisation et strategies cooperatives", in Cote, D. (koor.), *Les holdings coopératifs: Evolution ou transformation définitive?*, Jalons, De Boeck, Bruselas.
- Terence, M. H.: (2001): *The Impact of Worker Ownership on Firm-level Performance: A Comparative Study*, Doktoretza tesia, Yale University, New Haven.
- TU Lankide. MCC Korporazioaren barne aldizkaria. Hainbat zenbaki.
- Urdangarin, C. (1999): "Internacionalización de Mondragon Corporación Cooperativa (MCC)", *Ekonomiaz*, 44, Gasteiz.
- Val Núñez, M. (1994): *Cultura empresarial y estrategia de la empresa en España: su realidad actual y su diseño del cambio*, Rialp, Madril.
- Vázquez, A. (1998): *El modelo vasco de transformación empresarial. Retando al futuro*, Hobest, Bilbo.
- Vienney, C. (1995): *L'économie sociale*, La découverte, Repères, Paris.
- Whyte Foote, W. (1988): *Making Mondragon*, Ilr Press, New York.
- Zelaia, A. (1997): *Kooperatibak Euskal Herrian*, Udako Euskal Unibertsitatea, Bilbo.

7. “Bellota-lanabesak”. Hausnarketa orokorra

Antton Borja

7.1. SARRERA

Ekonomia sozialaren ezaugarri bereizleetakoa bat da langileek ekoizpenaren dinamikan eta enpresaren kudeaketan parte hartzea. Agerikoa da kudeaketaren parte-hartzea eta lanaren antolamenduarena ez direla berdinak kooperatibetan, sozietate laboraletan eta are gutxiago enpresa pribatuetan.

Hona hemen “Bellota” enpresa pribatuaren eskarmentua. Enpresa honetan eskuzko erremintak eta nekazaritzako piezak ekoizten dituzte. “Bellota” enpresarena kasu berezia da, alde batetik antolamendu-aldaketagatik eta, beste alde batetik, enpresaren kudeaketan bultzatu dituen aldaketengatik.

Aldaketa tekniko eta ekonomikoen ondorioz, 1994-1998 artean, salmentak bikoiztu ziren, 12.000 milioi pezeta izateraino.

Teknika- eta ekoizpen-aldaketak, plantaren antolamenduan (ibilbideak murriztuz) erabilitako prozedura teknikoetan izandako hobekuntzak, eta eragiltakoa gutxitzen izandako hobekuntzak, garrantzitsuak izan dira. Baina antolamendu-aldaketak izan dira “Bellotaren” dinamikari zigilu berezia jarri diotenak, batez ere, lanaren antolamenduarekin eta ahalen eskuordetzearekin zerikusia dutenak.

Minilantegiak, talde buruaskiak eta hobekuntza-taldeak ezartzeak enpresaren kudeaketan oinarritzko aldaketak sortu ditu. Zuzendaritza-taldearen aldetik, ahalen eskuordetzera hurbilduz eta maila ezberdinetako (minilantegiak) erabaki hartzeak bultzatuz.

7.2. “BELLOTA” ENPRESAREN ESKARMENTUAREN GARAPENA, 1994-1998

“BELLOTA” lurgintzarako ordezeko zatiak eta esku-lanabesak egiten diharduen PESAREN enpresa pribatua da. Gipuzkoan Legazpiko eta Idiazabalgo lantegietan, eta Nafarroako Oilokikoan, 675 langilek dihardute lanean.

1998. urteko salmentak 12.000 milioi pezeta baino gehiagokoak izan ziren, eta 1994. urte salmenta-kopurua bikoiztu egin zen.

90. hamarkadaren hasieran, enpresaren egoera nahiko txarra zen, batez ere industria-arloan. 1992. urtean hasi zen hausnarketa-prozesua. A.M.I.A.n (ahultasunak, mehatxuak, indarrak eta aukerak) ondoko ikuspegi eta alde hauek laburbil ditzakegu:

7.1. taula. AMIA: ahultasunak, mehatxuak, indarrak eta aukerak

Egitura	3 jarduera guztiz bereizi
Ekonomia	Finantza-oinarri sendoa
Industria	Ekipamendu nahikoa eta markaren irudi ona
Teknologia	Berezko <i>know-how</i> a, baina etorkizunerako hutsuneak dituena
Gizarte-maila	Lanposturako ongi prestaturiko langileak, baina aniztasun gutxiak eta kudeaketa-tekniketan ez oso jantziak. Langile-kopuru handiegia
Merkataritza	Ohiko merkataritza-politika tradizionala

Huts nabarmenen artean, ondoko hauek aipa daitezke:

- zatiak ekoizteko bide luzeegiak
- *stock*ak edo izakin-maila altuegiak
- erantzukizun-mugak zehaztu gabeak
- gehiegizko xahuketa-maila
- ontzeko-epe luzea

Azken alde horren inguruan, hurrengo taulako datuak esanguratsuak izan daitezke:

7.2. taula.

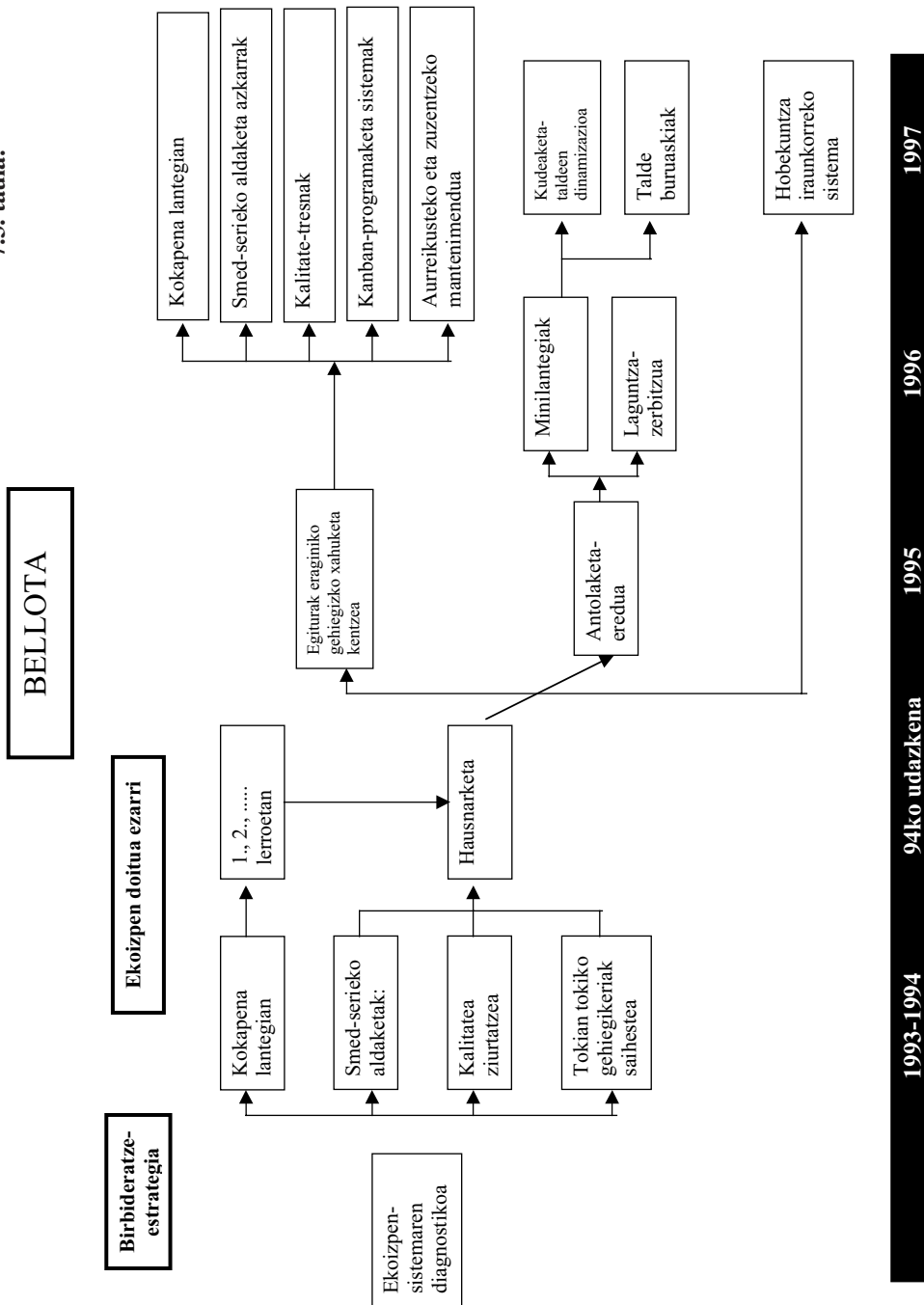
GAIA	BALIO ERANTSIKO ERAGIKETAK	HELTZEKO TARTEA
GOLDE-NABARRAK	50 minutu	255 ordu (16 egun)
AITZURRAK	120 minutu	320 ordu (20 egun)
PALATXOAK	2 minutu	583 ordu (36 egun)

Urtea	1993	1997
Salmentak	6.600 milioi pezeta	11.000 milioi pezeta

Egindako hutsak ikusirik, mailaka beteko zen hobekuntza-egitasmoa gauzatzeari ekin zioten. Lantegian zeuden lanpostuen eta makinaren banaketa eta kokapena hobetuz hasi ziren, gero aldaketa-aldiak laburtu eta kalitatea ziurtatuz.

Azkenik, langile-taldeak eta "minilantegiak" bezalako antolamendu berrien bidez, egiturak eraginiko gehiegizko xahuketa kentzen hasi ziren (7.3. taula).

7.3. taula.



1993-1994 1995 1996 1997

Produktuari begira, lantegi barneko banaketa eta kokapen egokiagoak bila-tzeari ekin zioten, eta, era horretan, ibili beharreko bideak hein handi batean txikitu egin zituzten, 7.4. taulan ikus daitekeenez.

7.4. taula. Kokapena eta banaketa lantegian.

Produktuak	Ibilbidea		Murrizketa	
	Lehengoa	Berria	Absolutua	Ehunekotan
Mailuak	2.760	70	2.690	% 97,5
Golde-nabarrak	1.400	80	1.360	% 94,3
Pala forjatuak	920	60	860	% 93,5
Zizelak	575	40	535	% 93,6
Palatxoak	380	110	270	% 71,1
Pikotxak	1.570	60	1.510	% 96,2

Iturria: SPRI

Era berean, SMED-metodologia sartu zuten. Metodologia horren xedea fabrikazio-seriearen aldaketa ahalik eta lasterren egitea da, hau da, fabrikazio-serie biren arteko tartea murriztea (ikus 7.5. taula).

**7.5. taula. SMED-metodologiaren emaitzak.
Fabrikazio-seriean aldaketan murrizketa**

Aldaketa-tartea			Murrizketa	
Makina	Lehengoa	Berria	Absolutua	Ehunekotan
Zigilatzailea	45	6	39	% 86,7
Ebakitzailea	60	5	55	% 91,7
Puntzonaketa	45	15	30	% 66,7
Estanpaketa	50	10	409	% 80,0

Iturria: SPRI

“Golde-diskoetako sailean” erdietsiriko esperientzia eta eskarmentuak ederki adierazten du lehiakortasun-hobekuntza (ikus 7.6. taula).

7.6. taula. Golde-diskoen fabrikazioa.

Emaitzen laburpen-plana					
Parametroak	Hasierako egoera	I. fasea	I. faseko hobekuntza	II. fasea	II. faseko hobekuntza
Azalera betea (metro koadroetan)	4.608	4.608	% 0,00	2.888	% 37,33
Ibilbidea (metrotan)	970	970	% 0,00	160	% 83,50
Erantzuteko epea (lanegunetan)	15,00	3,00	% 80,00	1,50	% 90,00
Lan-edukiak (zatiak/langileak/orduak)	7,80	10	% 28,21	14	% 82,05

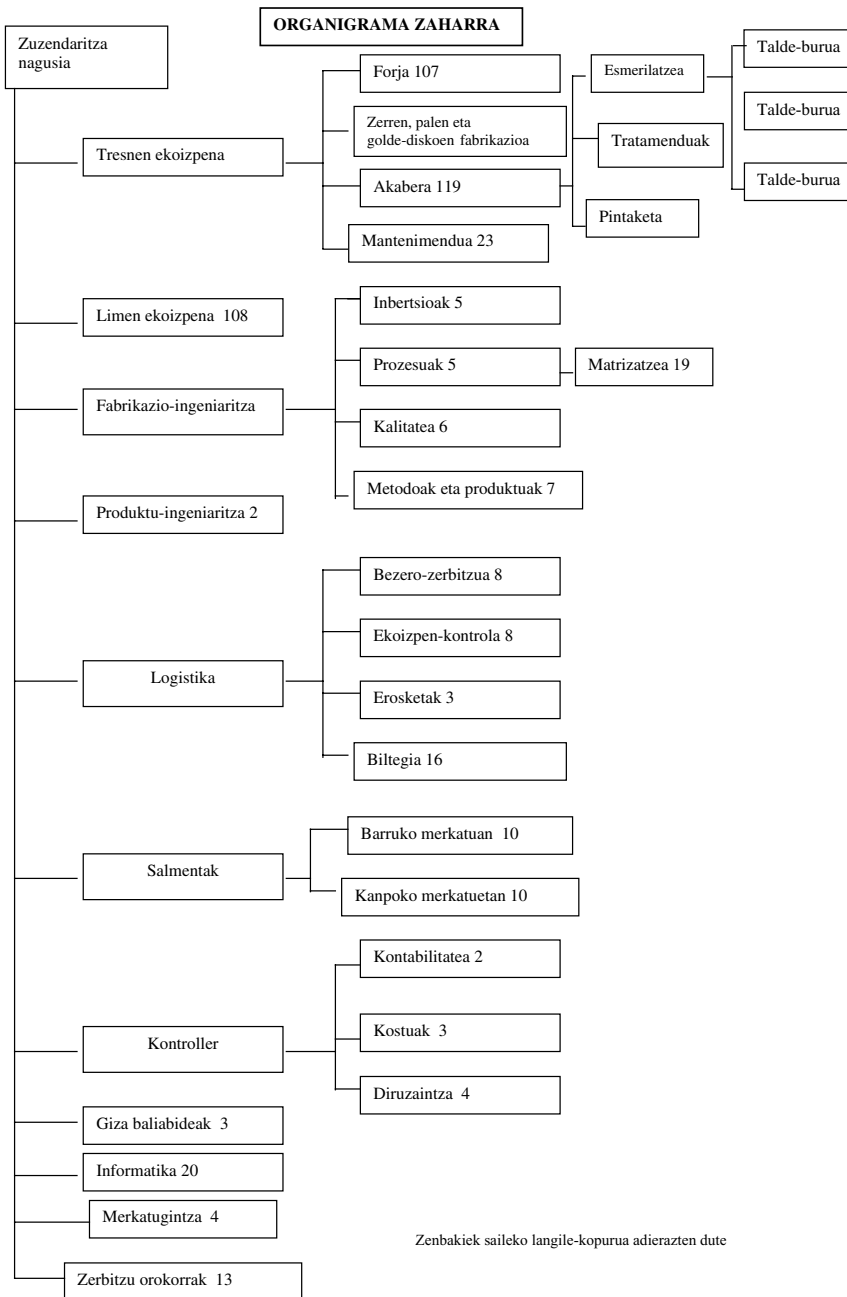
I. FASEA: 2 hilabete

II. FASEA: 6 hilabete

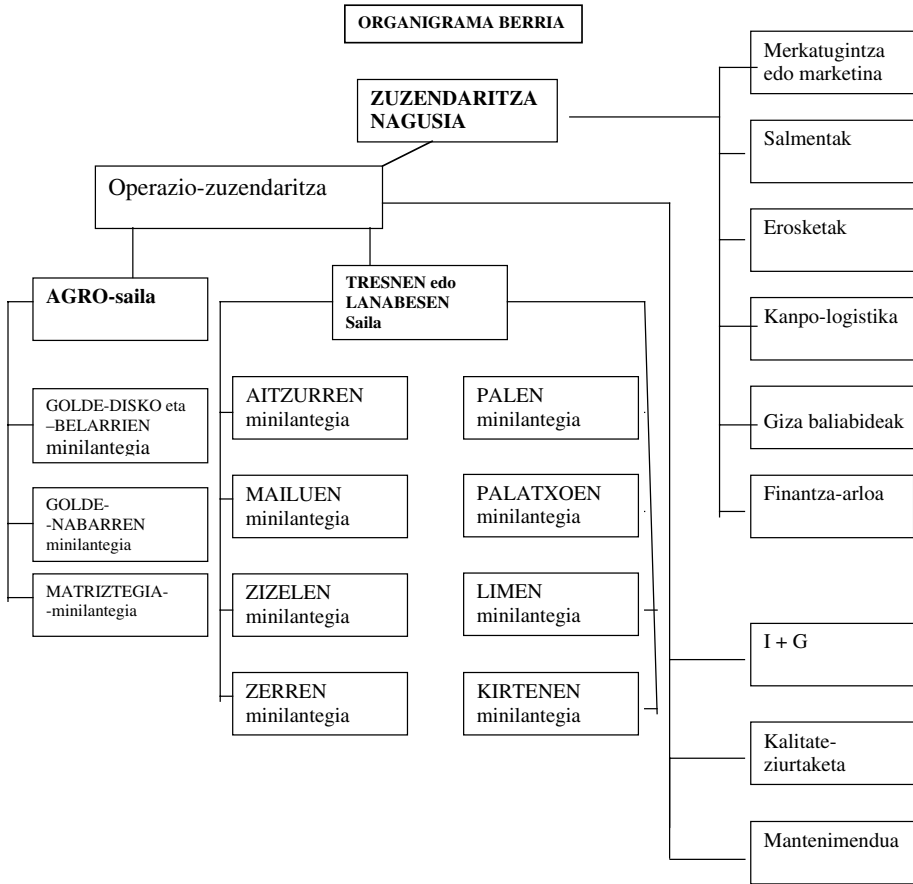
90. hamarkadaren hasieran, erakunde-egitura ohikoa zen, hau da, tradizionala (ikus 7.7. taula).

Gogoeta-aldi luzearen ondoren, antolamendu-eredu artikulatua ezartzea erabaki zen. Oinarria bezeroen eskakizunak beteko zituzten unitateak ziren. Antolamendu-eredu berria 7.8. taulako organigraman ikus daiteke.

7.7. taula.



7.8. taula.



Iturria: SPRI

Logikoa denez, minilantegiek beren gain hartzen dute funtzioen erantzukizuna (ikus 7.9. taula).

7.9. taula.

MINILANTEGIAK
Funtzioak
Ekoizpena
Programazioa
Langaiak metatzea
Kalitatea ziurtatzea
Mantenimendua
Fabrikazio-ingeniaritza
Produktu-ingeniaritza
Bulego teknikoa
Etengabeko hobekuntza erraztea

Eredu berria zehaztu ondoren, marko berria sortarazi zen: talde buruaskiak. Marko horrek zuzendaritza-taldearen eta langileen arteko elkarrenganako betebeharrak biltzen ditu; eginbehar horietan, langileen enpresa-batzordearen betekizunak ere sartzen dira (ikus 7.10. taula).

7.10. taula. Talde buruaskiak.

TALDEA	Prozesua / produktua. Makinak / langileak	
	Guztientzako helburua	Ebaluaketa bateratua
	Kohesioa	- Balioaniztasun-matrizea - Prestakuntzarako plana
BURUASKIA Gero eta erantzukizun gehiago transferitzea	Ekoizpen-programaren jarraipena Serie-aldaketa / Prestaketa Osagai eta langaien kudeaketa lanpostuan Erreminten edo lanabesen kudeaketa Kontsumigarrien kudeaketa Autokontrola Erabiltzaile mantenimendua	
HOBEKUNTZA ETENGABEAREN MUINA	Arazo bilketa / Gertakariak Gertakarien analisia Gehiegizko xahuketa saihestea Arazoak konpontzeko taldeak Hobetzera bideratutako antolamendu-egitura	

Minilantegi bakoitzean, langileek talde zehatzak osatzen dituzte. Aurrerantzean, langileak ez dira torneroak, ajustatzaileak, eta abar izanen, produktu baten ekoizpen-talde baten partaideak baizik. “BELLOTA” enpresaren berrikuntzaldian, taldeburuaskien esperientzia guztiz onuragarria izan da. Orain, 7.11. taulan, talde buruaskiak abian jartzeko 10 urrats batuko ditugu.

7.11. taula.

TALDE BURUASKIAK ABIAN JARTZEKO 10 URRATS

1. Berezko esanahi propiodun arloak ezagutzea.
2. Harreman ona duten langileak hautatzea.
3. Talde bakoitzaren helburuak ezartzea eta adierazleak zehaztea.
4. Eguneroko prozesua burutzeko eginbeharreko lan eta funtzioak erabakitzea.
5. Taldekideek funtzio horiez duten jakintza-maila ezagutzea.
6. Horren arabera prestakuntza-plana sortzea eta zehaztea.
7. Soldata-kategoriak zehaztea eta eztabaidatzea.
8. Kategorien arabera prestakuntza-plana egitea.
9. Hastapeneko funtzionamendua ezartzea.
10. Jarraitu beharreko helburuak eta erdiespenen helburuak jakinaraztea taldeari.

Horrela, talde buruaskiak oinarritzat harturik, antolamendu-ereduak ezartzeko lehenengo urratsak eginak izanen dira.

Antolakuntza-eredu berriak eta langileen partaidetza-dinamikak harreman-marko berri bat ekarri zuen. Partaidetza-filosofia berria etengabeko hobekuntzarekin eta auzien argitze, garbitze eta konpontzearekin bat zetorren, eta horrek, aldi berean, erantzukizun gehiago eta ahalmenen banaketa ekarri zuen. Sistema berriari sinesgarritasuna emateko, 1997an egindako erakunde-aldarrikapenean, zuzendaritalden eta langileen arteko hitzarmena eta elkarrenganako konpromisoak adierazi ziren.

7.3. AZKEN GOGOETAK

Krisi-egoeratik abiatu, antolamendu arloan eta fisika-teknika arloan aldaketak bultzatu ziren.

BELLOTA enpresan, fisiko-ekoizpenaren aldaketak makinaren eta lanpostuen kokapenean eta banaketan egin ziren (era horretan, produktuen ibilbidean aurrezte ikusgarriak lortu ziren), bai eta bide batez eralgitzea —gehiegizko xahupenak— kentzean ere.

Hala ere, antolamenduari buruzko aldaketak (batez ere lan-antolaketan) izan ziren aldaketarik garrantzitsuenak, bai ekonomiaren alde hutsetik ikusita

(produktibitatearen hobekuntza, merkatu berrietan sartzea, eta abar), bai enpresaren ibilbide orokorrean ere. BELLOTAk sortaraziriko minilantegiek, lantalde kohesio-natuek (talde buruaskiek) eta hobekuntza-taldeek oinarrizko hiru antolamendu-molde malgu osatzen dituzte.

Goian aipaturiko antolamendu-aldaketok eragin handia izan dute bai produktibitatean bai eta enpresaren taldeen balioetan eta ikuspuntuetan ere, talde buruaskietan adibidez. Antolamendu-aldakuntzok eragina izan dute ez bakarrik ekoizpen-lantaldeetan, baizik eta baita bertze taldeetan ere. Zuzendaritza-taldean bereziki eragin erabakigarria izan dute, zuzendaritza aldaketa-prozesuaren dinamizatzaile eta langileen etengabeko "entzule" bilakatu baita. Dinamika horri jarraituz minilantegietan eta bertze antolakuntza-motetan ere langileen biltzarrak antolatu dira, erdietsiriko hobekuntzen balioa kalkulatu da, eta BELLOTAk emaniko erakunde-aldarrikapena bezalako hitzarmenetara heldu dira.

Aldaketen dinamika beti joan da etengabeko hobekuntzari loturik. Etengabeko hobekuntza horrek aldaera desberdinak izan ditu, lanpostuari loturiko jakintza-trukaketetatik hasi eta berariazko ikastaldi berezietaraino; bertan bai antolamenduari buruzko tekniken ikasketa, bai enpresaren ikuspuntu, balio eta kultura berrien bereganatzea barneratzen dira.

Aipatu beharra dago, aldakuntza horien garapenean tirabirak sortzen direla; baina zuzendaritza-taldearen eta langileen arteko hitzarmenak lortzen direla ere ezin dezakegu ahaztu. Hasieran, BELLOTako langileen ordezkartzak susmagarri zeritzon aldakuntza-prozesuari; baina azkenean, 1994-1998 epean, aldaketa-dinamikaren alde egin zuen, minilantegietan, talde buruaskietan, alokairu-mailadietan eta abarretan parte hartuz. Horrek ez du erran nahi tirabirak sortu ez zirenik, hala nola 2000. urtean zenbait sailetan eginiko egun batzuetako lanuztea edo greba. Honen bitartez adierazi nahi duguna hauxe da: enpresaren barrenean kultura demokratizatzailea zabaltzeko eta indartzeko oztoporik izan arren, prozesua eta hitzarmenak oraindik ere irekirik daude.

BELLOTarena bezalako esperientziak Euskal Herriko hogeiren bat enpresatan egin dira, hala nola, ULMA, IRIZAR, ARTECHE, URSSA, ORONA, eta bertze zenbait enpresatan, bai enpresa pribatuetan, bai eta kooperatibetan edo lan-sozietate anonimoetan (erdaraz SALetan) ere, kopuru handiena kooperatibetan izanik ere.

Enpresa-kultura berri baten ekarria lana da berez, eta, enpresaren estrategia egitean, kontuan hartu beharra dago esperientzia-mota horrek hainbat mailatan aldaketak ekarriko dituela lanera bertara. Hainbat dira ondorioak: lan-taldeek lana "bere" egitea, eguneroko lanari zentzua ematea, lanean buru-belarri sartzea, enpresan demokratizazio-maila handitzea; eta ondorio horiek guztiek soldaten hobetzea ekarriko dute.

Estrategia-aldatzearen prozesuak ezin daitezke gauzatu eta mamitu alde kontra-jarriak daudenean, hau da, batzuek alde edo bertze batzuek aurka egiten dutenean. Hortakotz, A. Vázquez-ek (1998) dioenez, bide “zahar” eta “berrien” arteko iraganbideren bat topatu behar da. Iraganbide hori ondorengo zortzi proposamenetan oinarri daiteke:

MIGRAZIOALDIRAKO ZORTZI PROPOSAMEN

1. PROPOSAMENA

Enpresaren xedea eta izateko oinarria enpresaren egile guztientzako foro ireki eta iraunkorra bilaka itzazu.

2. PROPOSAMENA

Produktuak, prozesuak eta egitasmoak egiten dituztenak horien jabeak izan daitezela.

3. PROPOSAMENA

Ekoizpen-baliabideak (esparrua, barrendegia... leku fisikoak) eta baliabide ekonomikoak, egitasmoen eta prozesuen jabeek beregain hartu beharko lituzkete, eurek barrendegi eta baliabide ekonomiko horien erantzukizuna beregain duten artean.

4. PROPOSAMENA

Begira iezaiozu behetik gorantz kudeaketa- eta buruzagitza-sistema osoari (balio erantsiaren ekoizpen-eremutik abiatutik, balioen kudeaketaren, helburuen eta estrategien aldera).

5. PROPOSAMENA

Migrazio-fasean barrena sartu ahala, azal ezazu maila guztietan buruzagitzaren ekintza eta jardunbideari buruzko eztabaida.

6. PROPOSAMENA

Has zaitetz balio erantsiaren esparrua egituratzen, bere burua kudeatzeko ahalmena duten unitate zentzudunetan. Unitate horiek ahalik eta prozesu osoenen jabeak izan behar dute.

7. PROPOSAMENA

Susta ezazu berriztapen-esparrua: egitasmo-taldeak bultzatu, eta taldeok berez sortu, hazi eta azkartu ahal izan daitezen une, giro eta lekua sortarazi eta atondu.

8. PROPOSAMENA

Molde burokratikoaren orde, beren burua eratzten eta arautzen duten moldeak sartzeko unea sortaraztea da zuzendaritzaren oinarritzko jarduna.

Enpresaren demokrazia ekonomikoa funtsean ezin urrun edo bereiz daiteke gizartearen demokratizazio ekonomiko eta sozialetik; hala eta guztiz ere, horrek politika- eta gizarte-mailetako mekanismo araugile berriak badirela esan nahi dezake.

Nolanahi ere, aipaturiko esperientziak mugatuak direla aitortu behar dugun arren, beren garrantzia badutela aipatu behar dugu. Izan ere, enpresan demokrazia ekonomiko handiagoa, eta gizarte orekatu eta bidezkoagoa lor daitezkeela erakusten baitute.

BIBLIOGRAFIA

Carrieiri, M. (1997): *No hay democracia sin democracia económica*, HOAC, Madril.

SPRI (1998): *La experiencia "reto" en "Bellota Herramientas"*, Bilbo.

Vázquez, A. (1995): *Hobekuntza*, APD, Bilbo.

—————, (1998): *El modelo vasco de transformación empresarial*, Hobest, Bilbo.

8. Maitasunaren ekonomia, ekonomia sozialaren sakontzea

Xabier Renteria Uriarte (EHU)

La economía del amor es, literalmente, aquello que no puedo decir, que no me animo. Aquello que guardo y contengo y termino por convertir en mi santuario privado, en mi adentro. Aquello que es tan hermoso e importante que cualquier intento de decirlo (o escribirlo), de hacerlo materia, comporta un falseo, una trivialización.

Alonso Miranda (“A brillar mi amor”, República de Platón, 21).

8.0. ZER DELA ETA MAITASUNAREN EKONOMIA BAT? (SARRERA)

Egungo zientzia ekonomikoaren “diskurtso ofizialak”, hots, eskola neoklasikoak, hauxe dio ekonomiari buruz: norbanako berekoiak dira ekonomiaren ardatza, eta, gainera, berekoikeria hori onuragarria da ekonomia eraginkorragoa izan dadin. Bide horri jarraituz, nola ez, ekonomia eta maitasunaren arteko loturak planteatzeak lelokeria hutsa dirudi. Testuinguru horretan, zuzenena dirudiena da maitasunarekin loturik egon ohi diren arazoak norberekariaren estrategia konkretu gisa ikustea: neoklasikoek, adibidez, uste dute sendiarekin edo sexuarekin izan ohi ditugun hurkoarekiko portaera positiboak etekin berekoiak lortzeko estrategia berekoiak besterik ez direla (ikus ildo horretan, adibidez, Gordon eta Tullock 1975 klasikoa).

Hala ere, gure ustez, oso bestela gertatzen da. Ekonomia sozialak, adibidez, gizaki berekoiak markatzen duen banaketaren aurrean beste jokabide bat proposatzen du: beste norbanakoekin ekimen konkretu batean elkartzea guztiontzako ongizate ekonomiko komuna lortzeko. Banaketa berekoia baino gehiago, halako lotura altruista bat proposatzen du. Ideal hori errealitate gordinean aurrera eramatea zaila gertatzen da, egiatan gizakiok badugulako esentzia norberekoi nabarmena. Baina egia osoa da hurkoarenganako ardura hori ekonomia sozialaren utopiaren erraian dagoela (ikus, adibidez, Rochdaleko mugimenduari buruz Birchall 1994, eta Arrasateko kooperatiben genesi ideologikorako Agirre *et al.* 2000), eta ekonomia sozialaren esperientziek, neurri handiago edo txikiago batean, hurkoarenganako ardura hori praktikan jarri dutela. Kapitalismo “basatiak” potentziazatutako

“oihanaren legearen” kontrara, ekonomia sozialaren teoriak eta esperientziak lerro argia markatzen dute (nahiz batzuentzat estua izan).

Guk, utopia sozial horrek “modaz kanpo” dirudien garai honetan, teoria sozial horren sakontze bat proposatuko dugu: ekonomia sozialaren erraietan datzan hurkoarenganako sentipen positibo eta lotura hori maitasun forma konkretu bat dela onartuz, horixe erabiliko dugu zientzia ekonomiko berria eraikitzeko. Hauek izango dira lan honetan planteatuko ditugun galderak: a) zer da maitasuna?; b) badu maitasunak lekurik ekonomian, eta ba al daukate biek eremu komunik?; c) aztertu al daiteke maitasuna ikuspuntu ekonomikotik eta, harago, egin al daiteke maitasuna teoria ekonomiko baten oinarri?; d) aplika al daiteke teoria ekonomiko berri hori hainbat arazo ekonomikoren azterketan?

Horiek erantzuteko, honela antolatu dugu entsegua. Lehen atalean, oraingo ildo honi jarraituz, maitasunaren ekonomia baten helburuak zentzurik ba ote duen zundatuko dugu. Bigarren atalean, maitasuna teoria ekonomikoan aplikatzerik da-goen arakatuko dugu. Atal horretan, hasteko, maitasuna zertan datzan eztabaidatuko dugu; hori kontuan harturik, zein oinarri filosofiko har dezakegun balioetsiko dugu; eta, amaitzeko, aukera filosofiko hori ekonomiaren ezagutzan oinarri gisa nola islatu proposatuko dugu. Hirugarren atalean isla horren oinarriak finkatuko ditugu; batetik, ekonomia bera nola ulertuko den jakiteko, eta, bestetik, ekonomia-aren ezagutza nola ulertzen den jakiteko. Ondorio gisa, oinarri horien gainean maitasunaren teoria ekonomiko orokorra eraiki dezakegun eztabaidatuko dugu, zenbait arazo ekonomikotan balizko horien aplikazioa nola egin daitekeen zundatuz.

8.1. BA OTE DU ZENTZURIK MAITASUNAREN EKONOMIA BATEK?

Teoria edo ikuspegi berri bat aurkezten denean arrunta izaten da teoria horren zentzua argudiatzea, era jakinetan: aurretik aztertutako errealtatearen aldeak era berri batean ulertuak izango direla argudiatzen da, edo ordura arte aztertua izan ez zen errealtatearen alde bat ikertuko dela... Horri jarraiki, legezkoa eta beharrezkoa dirudi galdera honi erantzutea: zergatik “maitasunaren” ekonomia bat? Nik galdera horri, entsegu honetako aportazioak ez aurreratzeko, kontrako meta-galdera batekin erantzungo nioke: zergatik “maitasunaren” ekonomia baten zergatia argudiatu beharra? Kontraerantzun hori ez da aitzakia hutsa, badu berezko eskubidea. Dena den, zerbait aurreratzekotan, hau esango nuke: maitasunaren beharra, bizitza ekonomiko arruntaren mailan, erabat argia da gutxieneko sentikortasun bat duen edonorentzat, nahiz eta bakoitzak bere iritzi subjektiboa eduki; eta “maitasunaren ekonomia” baten beharra, teoria-mailan, bete ditzakeen aintzira teorikoek ekartzen dute indar handiz.

Are gehiago, badago aipaturiko maila praktikoa eta maila teorikoa horiek lotuko dituen argudio hurbiltzaile bat azaleratzerik, ekonomia sozialaren testuinguruan

gaudela aprobeztatu. Ikus nola ekonomia sozialaren egite praktikoak, orain arte, ez dituen teoria ekonomiko ortodoxoak edo ofizialak aintzakotzat hartu; izan ere, teoria ortodoxo edo ofizialak ez du onartzen agenteek bere egite ekonomikoetan alde sozialik dutenik ere. Eta gabezia teoriko hau izan da, historian, eskola-sorkuntzaren iturrietariko bat. Heterodoxoen teorietan gizartearen aldea beti dago presente, autore ezagunenak (eta obra garrantzitsuenak) aipatuz: Veblenek (1899) nabarmenkeriari buruz eginiko ikerketetan, Keynesek (1936) norbanako agenteak kontaktuan jartzeko proposatutako makroekonomian eta, era hoberenean beharbada, Marxek (1894) eraikitako egiturazko ikusmolde sozio-ekonomikoan. Horrez gain, eta entsegu honen parametroetan era oraindik esanguratsuago batean, hurkoarekiko kezka pizgarri izan zen autore hauetan: Veblen, bere garaiko dirudunek zuten jarraera harroak kezkatzen zuen; Keynes, 1929.eko gainbeheraldi nagusiak ekarritako langabezia eta pobrezia; eta Marx, langileen egoera latzak; gainerako autore heterodoxoetan ere indar handiz ikus daiteke kezka hori¹. Beste hitz batzuetan esateko, hurkoarenganako maitasunaren era bat edo beste maiz presente egon da autore kritikoen motibazioetan.

Aurreko paragrafoan maitasuna eta ekonomia lotzen dituzten kasu konkritu batzuk eman ditugu: ekonomia sozialean hurkoarekiko kezka presente dela neurri handi edo txikiagoan, eta teoria ekonomiko alternatiboen sorkuntzan hurkoarekiko kezka horrek ere rol nabarmena izan duela. Dena den, horiek salbuespenak dirudite; zehatz-mehatz, esan al dezakegu maitasunak eta ekonomiak aintzakotzat hartzeko eremu komunik badutela? Horri erantzuteak erronka gaindiezina dirudi, bi errealitateko eremu horiek, sarri, elkar ukitzen duten punturik gabeko dimentsio gisa ikusten baititugu. Bai, denbora eta gogoia behar du “ukitze-puntu” horiek sumatzen hasteak; baina hor daude. Eta, esango nuke, pentsatzen duguna baino askoz indar handiagorekin.

Egia da “ekonomia” gisa formalki ezagutzen duguna moneta-mundu bat dela eta irizpide nagusia mozkinen maximizatean edo gorentzean datzala; baina egia da, halaber, ekonomia formal horren ondoan, pare-parean, beste emozio-mundu ekonomiko bat badagoela, eta horretan, hein handi batean, maitasuneko irizpideek erabakigarritasun handia dute. Har dezagun adibide bat. Kontabilitate nazionalean, elkartruke ekonomikoa “sendi”, “enpresa” edo “estatua” agente ekonomiko oinarritzkoek egiten dute, baina argi dagoenez, “enpresetatik” eta “estatutik” ordaintzen diren norbanako ekonomikoak ere “sendietan” antolatu ohi dira bere bizi-pribatuetan. Eta, sendiaren partaideen artean existitzen diren elkartrukeak, mozkin maximizazio monetarioak al dira? Printzipioz behintzat, eta baita efektiboki ere, hein

1. Kezka hori aipaturiko autoreen biografietan ikusteko, hauek hartu daitezke: Vebleni buruz, Dorfman (1934) edo Edgell (2001); Keynesi buruz, Rojo (1984) edo Harrod (1951); Marxi buruz, Wheen (1999). Bestalde, heterodoxoetan gizarte-aldeak duen pisua nabaria dela literatura zabalean ikus daiteke; har erakusle modura, adibidez, zientzia ekonomikoarentzat “ni-gu” paradigma proposatzen duen Etzioniren (1988) lan ezaguna.

handi batean, maitasunean eta altruismoan oinarritutako elkartrukeak dira: hozkailuan jakiak jartzen dituenak ez die prezioa jartzen. Ez zaigu burutik pasatzen ere, normalean behintzat, senitartekoei emandako objektu eta zerbitzuei etekin monetario bat ateratzea; senitartean transakzio ekonomikoak “opari” gisa egiten dira.

Opariek ekonomian duten pisua, eta bereziki, ekonomia ez kapitalistetan duten pisua, agerian utzi dute hainbat autorek. Lehen azterketa esanguratsua Marcel Mausek (1954) egin zuen antropologiaren eremuan, baina ordudunik, opariek barneratzen dituzten emozioak eta negoziaketa bereziak, dimentsioak (ekonomikoa, gizartezkoa, adierazkortasunekoa eta funtzionalitatekoa) eta faseak (sorkuntza, prestaketa eta erreformulaketa) agerian utzi dituzte zenbait autorek (Larsen eta Watson 2001, Wooten 2000, Sherry 1983, eta abar).

Beraz, maitasuna eta ekonomiaren eremu komuna azaleratzen hasteko, sendian egiten diren elkartrukeak eta opariak jar ditzakegu mahai gainean: badirudi, ekonomia monetario eta berekoiaz gain, badagoela halako esfera aparteko bat non maitasuna eta altruismoa posible diren. Hori, jakina, ikuspegi utopiko eta ideala da neurri handian: ezin uka, sendien barneko emozio-mundu konplexuan, “maitasunezko” edo “altruismoko” ekintza horien ondoan, ohiturazko eta berekoikeriazko ekintzek eta irizpideek ere pisu handia dutela (berekoikeriak sortutako tentsioek dakartzaten muturrezko gertaerak, adibidez, egunkarietako “jazoera” atalean goizero ikus daitezke); eta ezin uka, era berean, opariak, askotan, abantaila pertsonalen bat lortzeko egiten direnik².

Kritika horren bidea garrantzitsua da, paradoxikoki, kontra-kritika eginez maitasuna eta ekonomiaren eremu komun berri bat azalera dezakegulako: egia baita ustez ehuneko ehun “berekoia” den ekonomia monetario formal horretan, ekintza ekonomiko asko egiten direla maitasunez eta afektu onez. Adibidez, erantzukizun eta buruhauste gehiago ekarriko dizkigun buruzagitza postu bat onar dezakegu lanean, lagun batek eskatu digulako, eta ez lortuko dugun diru gehigarriagatik. Edo baliteke dendari batek produkturen bat irribarre batez saltzea, eta hori ez izatea gu berriz erostera bueltatzeko, baizik eta bere lana atsegin osoz eta gizadiarekiko maitasunez egiten duelako. Adibideak amaigabeak dira. Har dezagun haurrekin zerikusia duen adibide bat, errazago uler dezagun: moneta kantitate beragatik, eta mundu kapitalista “berekoia” beraren barnean, irakasle batek haurrak mespretxuz hezi ditzake, baina beste batek heziketa-zerbitzu hori afektu osoarekin eskaini diezaieke ikasleei. Horiek guztiak diruagatik eta (ustez) berekoikeriaz egiten diren jarduerak dira, baina badira alde afektibo eta maitasun alde indartsuak dituzten elkartrukeak ere. Bi aldeak presente direla onartu behar da; eta hori onartuz gero,

2. Berekoikeria mota hau ulertzeko, aproposa dugu opariaren inguruan joera neoklasikoak barneratzen duen “elkartrukaketa sozialaren teoria” (*social exchange theory*). Analisi horiek opariaren osagai berekoiak aztertzen dituzte; ikus, adibidez, Nye (1979), eta iruzkin eguneratuago batzuetarako, Komter eta Vollberghen (1997).

ikerketa zehatzik gabe determinatzaileerik garrantzitsuena zein den esatea nabarmenki subjektiboa da, biak izan daitezkeelako³.

Laburbilduz: mundu monetarioan mozkina maximotzea da irizpide nagusia, baina hori berekoikeriaz edo altruismoz egin daiteke, pasotismokeriaz edo maitasunez. Argi dagoena hauxe da: edozein elkartruke monetariotan akzio-erreakzio emozionalak daudela. Eta hori negozio hotzenez ere gertatzen da; demagun bi enpresatako kudeatzaileek aireportu bateko batzar-areto batean elkar ikusi dutela lehen aldiz, ordu pare batean itun bat sinatzeko, eta segituan bakoitza bere herrira itzultzeko. Ezezagunen arteko sinatze labur horretan ere, mundu emozionalak era nabarmenean hartzen du parte; eta nork daki, tirabirak badaude, negozio horren gabezia “ekonomikoren” batek duen errua, edo norbaitek hegazkin-bidaia baten ondoren duen “gorputz” emozionalak. Eta bizitza emozionalean argia da norberekeriaren ondoan estimuek, adiskidetasunek eta maitasunek ere lekua badutela⁴.

Gure bidea, dena den, harago doa: mundu emozional horren barnean gertatzen diren maitasunezko sentipenak egin al daitezke ekonomiaren ikuspegi berri baten irizpide? Aurrekoarekin lotuz: heterodoxoen motibazioetan eta euren teoriatan, maitasunaren alde bat (gizartekideenganako maitasuna edo, behintzat, lotura subjektiboa) presente izan bada beti; beraz, zergatik ez sentimendu hori giltzarri gisa hartu teoria berri bat eraikitzeke? Zergatik ez, beldur gabe, maitasunaren ideia gidarizat hartu ekonomiaren ikuspegi alternatibo bat lortzeko? Zergatik ez —azken batean— ekonomia sozialak suposatzen duen maitasun klase konkretua sakondu eta maitasunaren ekonomiaren eraikin osoa itxuratu?

Beraz, teoria ekonomiko benetan esanguratsu bat eraikitzeke, maitasunean jarriko nuke enfasia. Batetik, errealitatearen dimentsioan, norberekeriaren eta tentsioen irizpidea darabilen ekonomia monetario formalaren ondoan, maitasuna eta altruismoaren irizpidea darabilen ekonomia informala pare-parean dugulako; eta, gainera, ustez ehuneko ehunean berekoikerian oinarritua den ekonomia formal horren baitan maitasunak eta altruismoak pisu handia dutelako. Bestetik, teoriaren mailan, diskurtso ofiziala den eskola neoklasikoak kasu erreal horiek ulertzeko gai-

3. Neoklasikoek, alde berekoia azpimarratzeko, zientzia ekonomiko modernoari hasiera eman zion *Nazioen aberasketa* lan klasikoaren adibide bat jarri ohi dute. Hauxe esan zuen han Adam Smithek: haragia erostera goazenean, ez dugu haragia harakinaren altruismoagatik espero, haren berekoikeriagatik baizik. Adibide hau izugarri sinplista da, motibazio batek beste guztiak ezezten dituela uste duelako: harakinak haragia diruaren truke saltzeak ez du ezezten zerbitzu hori gogo onez eta maitasunez eskaintzerik. Maslowk (1970) adierazi zuen bezala, gizakiaren beharrak bata bestearen gainean eraikitzen dira; biziraupen beharrak ditugu, baina horien gainean (eta horiek ezeztu gabe) estetika beharrak, autoprogresuaren beharrak, eta tankera horretako beharrak eraikitzen dira. Beraz, moneta-mundu batean murgildurik bizitzeak ez digu galarazten gure maitasuna ematearen eta hartzearen beharrak ustez hain berekoia den mundu horretan garatu ahal izatea.

4. Golemanek (1998, 1996) mundu emozionalak ekonomiaren kudeaketan duen garrantzi hori agerian jarri du, Lynn (2000) bezalako aholkulariek gorputze praktikoak proposatuak izan dituzte, eta Elster (1998, 1996) horien gainean teoria ekonomiko bat eratzen dabil azken urteotan.

tasun gutxi duelako, maitasunaren pisua gutxien du eta. Horrela, eta aipatu dugun bezala, maitasunaren teoria ekonomiko batek aurreko teoria alternatiboen sorkuntzan iturburu gertatu den arrazoi sakona azaleratu eta irizpide gisa hartzen du. Beste ekarpen sakonagorik badu maitasunaren ekonomiak, baina ez ditugu aurreratu.

8.2. MAITASUNA TEORIA EKONOMIKOAN APLIKATZERIK BA AL DAGO?

8.2.1. Zer da maitasuna?

Maitasuna edo, hobeki esan, maitasunaren irizpidea teoria ekonomikoan aplikatzerik dagoen jakiteko, zentzuzkoa denez, maitasunaren esentzia finkatu beharko genuke lehenik. “Maitasuna” hitzaz pentsatzen dugunean, gutariko gehienok ikuspuntu akademikotik “maitasun erromantiko” izenez ezagutzen den maitasun motaz pentsatu ohi dugu, hau da, sexuzko bikotekide batekiko (edo sexuzkoa nahi dugun baina ezin dugun bikotekide batekiko) maitasun motaz. Pixka batean sakondu eta gero, beste maitasun motez ere konturatzen gara: seme-alabei eta senitarteei diegun maitasuna, lagunei dieguna, auzokoei dieguna, etab. Maila goren edo sakonenetan, gizadiari ukan diezaiokegu maitasuna, edo edozein izakiri, izadiaren osotasuna barneratzen badugu. Gai hori ikuspuntu intelektualetik betidanik landua izan bada ere (Platon, Aristoteles, MoTzu, Akinoko Tomas, John Wesley, Ramakrishna, Kierkegaard...), mendebaldeko maitasunaren ikuspegi modernoa Ander Nygren (1930) teologoarekin hasi zen, *Agape and Eros* lanarekin, grekoetatik datozkigun kontzeptu horiek sistematizatuz. Pitirim Sorokin (1954) soziologoak gaiari tratamendu zientifikoa eman zion *The Ways and Power of Love* azterketarekin, gerora joera hori erradikalizatuz hainbat azterketa intelektual eta saiakuntza enpirikorekin (Walsh 1991). Lan horiek eremu konkretu batean egin dira gehien, psikologian hain zuzen ere, eta halako azpidiziplina edo korrante bat eratuz joan dira: “maitasunaren psikologia” (*Psychology of Love*; ikus Sternberg eta Barnes 1988). Gu, maitasun-mota eta azterketa ugarien oihan horretan ez galtzeko, maitasun-mota ezberdinei berdintasuna ematen dien funtsa bilatzen hasiko gara, gure “maitasun barneak” arakutzen dituen hurbilketa bibentzial batez baliatuz.

Egia esan, “maitasuna” delako sentimendu hori argien eta sakonen sentitzen dugu, sarri, sexuzko bikotekideekin (esan beharrik ez dago, nahiz sexu desberdinekoak nahiz berdinekoak izan). Kasu horretan, pertsona horrekin batera pasatu nahi ditugu orduak; eta ordu horien portzentaia nabarmen bat bere gorputzaren kontaktu zuzenean igaro nahi dugu, sakontasun handiagoko edo gutxiagoko sexu harreman batean. Zer da, azken batean, une horietan sentitzen duguna? Halako batasun-nahi bat: gure esentzia bere esentziak betetzea nahi genuke, bere ondoan edota bere barnean izatea beti... Esamolde batean esateko, berarekin (iritziz, proiektuz eta

izatez) bat izan. Sarri, sexu-harremanen gailurrean, bat egitearen nahi hori era ukigarri, objektibo eta indartsuan senti dezakegu.

Sendikoekin erlazio osasuntsua badugu, berdintsu gertatzen da. Haien alboan izan nahi dugu, haiek gu ukitzea, haiek gu ulertzea eta guk haiek ulertzea... Sexuzko bikoteekin gertatzen denarekin ez dago alde handirik, sexu-harreman eta unezko pasio gradu batzuk salbu. Lagun arruntekin ere horrelakoa da: haiekin batera bizi nahi ditugu esperientzia berriak (jaiak, bidaiak...), haien inguruan egon... Beraz, maitasuna hitz batean definitu beharko banu, “batasun-nahia” bezala definituko nuke.

Ekonomia sozialean ere, sentimendu hori sustraian dago. “Ekonomia soziala” izena ematen diegun ekimen praktikoetan, ez al dira agente ekonomiko desberdinak jarduten, ez soilik erabat hotza izan daitekeen soldata-lan elkartruke batean, baizik eta helburu, prozesu eta ordainketa konpartitu batzuetan? Hau da, ez al dira gizarte-ekonomian agenteak batzen proiektu komun batean? Sarreran aipatu bezala, hauxe esango nuke: maitasunak ekonomian hartzen duen formetariko bat da ekonomia soziala.

Maitasunaren ekonomiaren forma gehiago ikusteko, hurbilketa bibentziala utzirik, goazen azterketa “zientifikoak” gainbegiratzera. Hasi baino lehen, hau esan behar da: maitasunaren gaia oso gutxi landu dela azterketa zientifikoetan (Green eta Shellenberger 1993ren ustez, maitasunaren azterketa zientifikoa “haurtzaroan” dago). Portaera psikologiko negatiboak lehen mailako helburutzat hartu izan dira, eta horrek justifikazio eskasa dauka, metodo zientifiko zorrotz horiek maitasuna, errukia edo altruismoa bezalako portaera positiboak ezagutzeko aplikatzerik badagoelako (ikus, adibidez, Post *et al.* 2002).

Hasteko, maitemindutako pertsonen portaera neurtu duten azterketek batez ere irizpide materialista eta fisikalista hertsu baten gidaritzapean egin dute. Ikerketa horiek nahiko hedatua den ideia bat “frogatu” nahi izan dute: maitasuna garunean eta hormonetan gertatutako aldaketa neurofisiologiko batzuek eragindako efektua dela, hain zuzen ere (ikus, adibidez, Bartels eta Zeki 2000 edo Lewis *et al.* 2000). Logika ez hain fisikalista, baizik eta bizitzazkoago batean, maitasuna zertan datzan aztertua da: adibidez, maitasuna eboluzio-estrategia bezala ikus daiteke; kasu horretan zure burua espeziekiedeen (bat edo gehiagorekin) guztion biziraupena errazteko estuki lotuko zenuke (ikuspegi eboluzionista horretan barneratzeko, ikus Allott 1992; sozio-biologoek ikuspegiarako eta bere kritikarako, Pope 1994). Hirugarrenik, adimen ordinarioko edo psikologia arrunteko maila batean, maitasuna kanpoko eraginei emandako erantzun emozional gisa ikusi da batez ere, eta tankera horretako azterketak dira ohikoenak psikologia modernoan (bere sustraiak Freud pentsalariaren 1922ko lanean daude). Azkenik, maitasuna gure giza esentzia sako-nenetara eta pizgarrienetara garamatzen sentipen eta jarduera dela uste izan da sarri (ikus, adibidez, Branden 2000 edo Green eta Shellenberger 1993; azken horiek, esate baterako, maitasuna errealitate desberdinetan datzan energia gisa ikusten dute).

interakzioan hasten dira; maila biologikoan agertzen denean, norbanakoak kontaktuan jartzen dira (landare eta abereen birsortze egiteetan ikus daitekeen bezala); eta maila psikologikoan maitasuna agertzen denean, gizakiek, aurrekoen joerari jarraituz (eta behar bada, gogortuz), lotura-eskemak eratzen dituzte (bikoteak, sendiak, lagunak, ekonomia soziala...). Izan ere, batasun-nahi hau maitasuna definitzen duen fenomeno bada, sakoneko adimen-mailan gertatzen den maitasuna dela aurreikus daiteke. Baina aurreiritzi hori, maitasunaren literatura tradizionalari erreparatzen badiogu, iritzi sendo bezala erro dezakegu, historian fenomeno hori filosofo eta intelektual anitzek egiaztatu baitute. Jakitun askok gizakiaren eremuan ikusi dute batasun-joera; Vereneren (1972) ustez, adibidez, maitasuna munduan eta gizakien artean existitzen diren desberdintasunak gainditzeko eta gauzen batasuna sentitzeko giza boterea da. Beste batzuek, ez bakarrik gizakien, baizik eta izaki bizi ororen baitan ikusi dute: Teilhard de Chardinen (1959) hitzetan, esaterako, maitasuna izaki biziak batzeko gai da, guztiak osotuz eta gogobetez, barnean sakonena dutenaren bidez bata bestarekin uztartuz eta batuz. Baina maila sakonenean, azken batzuek edozein izakiren baitan, bizidun nahiz ez biziduna, sentitu dute maitasunaren batasun-nahia: Enpedoklesen ustez (Macer 1998an aipatua), izadian badaude bi indar nagusi, maitasuna eta gorrotoa (edo harmonia eta konponezina) dei ditzakegunak; horiek dira errealitatearen lau elementu nagusien (edo “lau elementuak” diren “lurra”, “ura”, “sua”, eta “airea”) multzotzea edo banatzea eragiten dutenak, eta maitasuna da izadiko fazeta edo elementu horiek euren artean erakartzen dituen (konbinaketa desberdinak osatuz izadiko forma eta gizadiko pertsona partikularretan). Azken batean, maitasuna unibertso guztiaren desberdinak batasunean sostengatzen zituen balizko gobernatzaile gisa ikusten zuen Enpedoklesek.

Maitasuna den batasun-nahi hori gero eta barnehartzaileagoa ikusteak (gizakiarengandik izaki biziengana eta izaki biziengandik edozein izakirengana pasatuz) badu bere zentzua. Einsteinen ustez, adibidez:

Cada ser humano es parte de un todo que llamamos “universo”, una parte limitada en el tiempo y en el espacio. Por eso nos experimentamos (...) como algo separado del resto, en una especie de ilusión óptica de nuestra conciencia. Esta ilusión es como una prisión que nos reduce a deseos personales y a sentir afecto por unas pocas personas que nos rodean. Nuestra tarea es liberarnos de esta prisión ampliando nuestro círculo de compasión para que abarque a todas las criaturas vivas y a la naturaleza entera en su belleza (Einstein 1980, 45. or.).

Hau da: zenbat eta kontzientzia zabalagoa, beste izakiak gure baitan sentituz, hainbat eta maitasun sakonagoa. Berdintsu, Eliadek (1987) sistematizaturiko maitasunen definizioetan, maitasunaren sakontasun gero eta handiagoak izakien edo inplikatuaren osotasunerako bidaia dakar: a) maitasuna da, esperientzia hori dugunean, sentsazio edo txera hartzen duen objektuaren izaera (nahiz objektua biziduna edo ez-biziduna izan, jainkozkoa edo gizakia, gizonezkoa edo emakumezkoa);

b) maitasuna da esperientzia hori motibatzen duen sentipena, ideia edo portaera; c) maitasuna bere esperientziak berez duen kalitate emozionala, estetiko edo morala da (oinarrizko haragizko desiretatik “Jainkoaren dohaina” tankerako kalitate puruetara); eta d) maitasuna maitasun-erlazioaren zati guztiak batzen duen alde emozional, moral eta espirituala da. Definizio lerro horretan, maitasunaren kanpoko hartzaileetatik maitasun-emaileen barnetasunera dugu norabidea, eta azken mailan (d maila horretan) bai hartzaileak eta bai emaileak maitasunaren osotasunean uztartzen dira⁵.

Gure lanerako, ikerketa horietan gehiegi behatua izan ez den alde bati jarri nahi diogu arreta: kontrako dituen aldeak barneratzeko gai da maitasuna. Jakina, maitasunak baditu bere alde berekoiak (bikotekide sexualarekin hartzen diren jelsia eta botere jokiaerak, esaterako⁶), baina “benetako” maitasuna kontrakoak ere barneratzeko gai da. Hona hemen adibide bat: ama batek, gehienetan behintzat, bere semea edo alaba edozein unetan defendatuko du, nahiz hark jarduera ezmorak edo legez kanpokoak egin. Horregatik, gero garatuko dugun bezala, maitasunak alde sozialak eta berekoiak barne hartzen ditu.

8.2.2. Zein oinarri filosofiko hartu?

Edozein errealitate aztertzean, ezaguera modu batek munduaren ikuspegi berezi bat du oinarri. Horrela, ekonomia aztertzean zientzia ekonomikoak ere munduaren ikuspegi berezi bat du oinarri (aurrerago argudiatuko dugu gehiago aurreiritzi hori). Horregatik, maitasunaren ekonomia bat eraikitzeko batasunaren ideia irizpide duen filosofia bat oinarri gisa aukeratzea aproposa litzateke, maitasunaren funtsa batasun-nahia dela onartuz. Lehenik eta behin, gure mendebaldeko filosofia honetarako baliozkoa den aztertuko dugu.

8.2.2.1. Mendebaldeko egungo filosofia

Egungo mendebaldeko filosofia, XVII-XVIII. mendeen inguruko iraultza zientifikoaz geroko eta garai horietan eratzen ari zen iraultza burgesaz geroko filosofia dugu. Hurbilketa labur bat egiteko, bitan zatituko dugu: ontologia edo

5. Kierkegaardek (1962) ere norabide hori kontuan izan zuen: «maitasun erotikoa objektuak determinatua da; laguntasuna objektuak determinatua da; soilik auzoko edo giza izaerarekiko maitasuna dago maitasunak determinatua. Auzokoa baldintzarik gabeko edozein gizaki denez, desberdinak eta guztiak objektuak ezabatuak dira».

6. Hau zein neurritan den maitasunaren berezko esentzia bat, edo soilik berezitasun kultural bat, ez dago guztiz argi. Polinesiako eta munduko gizarte askotan, adibidez, jelsiak ez du lekurik; edo, baldin badu, ez da oso nabaria (adibidez, «la composición de canciones de amor, la ideación de largas y floridas cartas eróticas, la invocación a la luna, las estrellas y el mar en el galanteo verbal, todo sirve para conferir a los amores de los samoanos una estrecha semejanza superficial con los nuestros, siendo, sin embargo, [que] el amor romántico tal como ocurre en nuestra civilización, inextricablemente ligado a las ideas de monogamia, exclusividad, celos y una fidelidad sin rodeos, no ocurre en Samoa» —Mead 1993, 110—).

“munduko ikuspegia” eta epistemologia edo “ezagueraren ikuspegia”. Ideia hedatuena edota hegemonikoak harturik, eta ñabardurak alde batera utzirik, mendebaldeko filosofiak munduko ikuspegizat “materialismo” hitzarekin laburtu dezakegun ontologia dauka: onartzen diren errealitateak (materiala, bizitzazkoa eta adimenezkoa) materiatik sortuak direla uste da. Balizko materialista horiek hurrengo taulan laburtzen ditugu (azalpen luzeago batetarako, ñabardura desberdinetarako, erreferentziak eta eztabaidak ezagutzeko, ikus Renteria 2002).

**MENDEBALDEKO EZAGUTZA MODERNOA: ERREALITATEARI BURUZKO
BALIZKO EPISTEMIKOAK**

- “Errealitatea” kontsideratzen da giza kontzientzia ordinarioaz errekonozitzen diren errealitate mailak, hiru direlarik nagusiak: materialazko errealitateak edo errealitate “fisikoak”, bizitzazko errealitateak edo errealitate “biologikoak”, eta adimen ordinarioko errealitateak edo errealitate “psikologikoak”. Errealitate maila horien multzoari errealitate “objetiboa”, “arrunta” edo “ordinarioa” dei diezaiokegu.
- “Eboluzio” baten bidez, edozein errealitate objektibo materia fisikotik sortua da: landareak eta abereak bizitza hartu duen materia dira, eta gizakiak, arrazoia eta adimena hartu duten abereak.
- Ez da onartzen errealitate objektiboaz gain beste mundu edo dimentsio paralelorik. Kontzientziako egoera ez ordinarioetan jasotzen ditugun errealitateak (pasaera mistiko batean, edo droga-sesio batean, adibidez) ez dira benetakotzat hartzen, baizik eta fantasiosotzat, irrealizat.
- Errealitate horren existentziaren ziurtasuna bide hauek dakarte: zentzu ordinarioak, adimen ordinarioko “arrazoi” baliabideak (kontzeptuak eta logika), eta bitarte teknikoak (zentzuek neurtu ezin dutena neurtzen laguntzen dutenak).
- Nahiz eta errealitate horiek gure kontzientzia ordinarioan edo “vigilian” soilik hautematen ditugun, eta datuak lortzeko bideak urriak diren (zentzuak eta teknologia), errealitate objetiboa hor dagoela uste dugu, gure pertzepziotik kanpo; eta den bezala dela uste dugu, hau da, badauka bere izate modu berezia gure pertzepzio era batekoa edo bestekoa izanik ere.
- Mundua era arruntean jasotzen dugun bezalakoa dela uste dugunez, eta objektuetan zatitua ikusten dugunez, errealitatea zati edo objektuetan zatigarria dela uste dugu. Adibidez, goputza eta adimena zatigarriak dira, gizakia eta izadia banandurik daude, etab. Bidenabar, edozein errealitate parte edo konposagai desberdinetan zati daiteke. Horri “atomismoa” deritzo.

Materialismoaren balizko ontologikoen ondoan, mendebaldearen egungo “ezaguerako ikuspegia” edo epistemologia “enpirismo arrazionalista” izenburuarekin sintetiza daiteke: mundu material hori ezagutzeko bidea (bide enpirista, beraz) adimen ordinarioko baliabideak direla uste da (kontzeptulizazioak eta logika-legeak, hau da, “arrazoi”ren tresnak). Mendebaldean, gaur egun, “zientzia” moduan ezagutzen dena, hain zuzen, honen guztiaren sistematizazio bat da:

**MENDEBALDEKO EZAGUTZA MODERNOA:
EZAGUTZARI BURUZKO BALIZKO EPISTEMIKOAK**

- Ezagutzaren helburua errealitate objektiboak ezagutzea da. Jakintza mundu materiala edo fisikoa aztertzea indarrez bideratzen da. Horregatik, errealitate horiek ezagutu nahi dituzten jakintzak “zientzia” edo “jakintza goren” kontsideratzen ditugu. Errealitate fisikoak ezagutzeko fisika edo kimika bezalakoak ditugu; bizitzazkoentzat biologia; eta adimenezkoentzat psikologia edo soziologia.
- Zientzien hierarkian, materiari buruzko fisikak du garrantzi handiena. Bizitzari buruzkoak, biologia kasu, bigarren mailan daude. Azken lekuan, giza dimentsioa aztertzen dutenak daude (soziologia, esate baterako), “zientzia” etiketa jasotzeko ere arazoak izan dituzte historian.
- Kontzientzia egoera ez arruntetan lortutako ezaguerak ez dira aintzakotzat hartzen. Txamanismoa, mistika, erlijioa eta, oro har, niaz edo egoaz haratago dauden esperientziak ez dira benetan baliozko jakintza bidetzat hartzen.
- Ezagutza adimen-ahalmen ordinarioekin lortzen saiatzen da, eta soilik ezagutza mota hori da onargarria. Giza zentzuak edo haietatik haratago beha dezaketen teknologia erabiliz lortu diren datuak ordenatzeko eta ulertzeko arazoia erabiltzen da. “Zientzia” errealitate objektiboaren ezagupena sistematizatzen duen metodoa da, abiapuntu empiristarekin eta arazoian oinarrituriko metodoarekin.
- Zientziak errealitate objektiboak “kanpotik” edo “objektiboki” ikusten saiatzen dira, “hirugarren pertsona” erabiltzen duten jakintzak dira.
- Errealitatea zatigarria dela onartzen denez (balizko atomistari jarraiki), diziplina zientifikoek espezializatzeko-estrategia bat dute nagusiki: ezagutu nahi den errealitatea bere zati garrantzitsuetan deskonposatzen da, euren arteko interakzioak aztertzen dira, eta erlazio horien “lege” edo erregularitate zientifikoak abstraitzen dira.

Hurbilketa labur honetan, ikus daiteke mendebaldeko filosofia eta bere azpiko ezaguera moduak ez direla balizko batasun batean oinarritu, baizik eta balizko “banagarritasun” edo “bitasun” batean.

8.2.2.2. *Filosofia perennea eta ekialdeko filosofia*

Aldous Huxleyek (1946) sistematizatu bezala, egungo mendebaldeko filosofia ez diren munduko beste usadio kultural nagusienek badute halako esentzia komun bat: “filosofia perenne” izenarekin bataiatu zutena (Leibnizen termino bat berreskuratuz). Filosofia *perenne* hori azaltzeko, har dezagun “ekialdeko filosofia” izenarekin ezaguna dena. Bere munduko ikuspegia edo ontologia “mentalismo” etiketaren azpian sar dezakegu: edozein errealitatearen baitan funtsezkoagoa den *azpi-errealitate* bat datzala uste da (hau ez dago errealitate objektiboetatik urrun, “barruan” baizik; errealitate objektibo horien benetako izaera da, besterik ez), eta hori adimenaren azal sakonenetako adierazpen bat dela (bai “aurrean” ditugun errealitate fisikoak, eta bai “gure” errealitate psikologikoak ere, adimen-errealitate sakon beraren bi isla desberdin lirakeke, baina funtsean bat bera). Ikus hurrengo taula (atal honetako azalpen sakonagoak eta erreferentziak Renteria 2002an aurkitu ahal izango dituzu oraingoan ere).

**FILOSOFIA PERENNEA EKIALDEKO FILOSOFIAREN FORMULAKETAN:
ERREALITATEARI BURUZKO BALIZKO EPISTEMIKOAK**

- Errealitate objektiboaren sakontasunetan, misteriotsua, enigmatikoa, ez adierazgarri eta paradoxikoa den errealitate “errealago” bat existitzen da; misterio hori errealitate objektibo edo arruntetan (materia-mailan, bizitza-mailan eta adimen-mailan) sartuta dago. Azpi-errealitate horretaz esan daitekeen bakarra hauxe da: kontzientzia hutsa dela. Azpiko azken errealitate horri erreferitzean, Hutsa, Tao, Nirvana edo Brahma hitzak erabiltzen dira.
- Errealitate objektiboetan datzan azpi-errealitate hori, paradoxikoa eta esplikaezina da. Ez da errealitate objektiboa baina, era berean, bada. Bere baitan bakarra da, baina kanpoko izaera fenomenoetan anitza eta ezberdina. Hutsa da, baina aldi berean gutzia dauka bere baitan.
- Adimen arruntaz haratago, niaz edo egoaz haratago dagoen eta kontzientzia hutsa den sustrai-errealitate hori errealitate objektibo edo arruntetan hedatu egiten da errealitate-maila desberdinen katea batean (“Izatearen katea handia” deitua izan dena). “Inboluzio” edo zabalpen horretan, bere izaeraren berezitasunen bat galtzen du (lehendik, autokontzientzia, gero kontzientzia, eta gero bizitza, azkenik materia soila geratuz). Gero, horiek dira maila arrunt edo ordinarioan “eboluzionatu” egiten dutenak, bere sorburura itzuliz.
- Horregatik, errealitate-maila bat ezin zaio besteari murriztu, kateko bueltazko norabidean bakoitzak aurrekoa eranstean duelako baina beste maila kualitatibo berri bat lortuz. Adibidez, bizitza, nahiz egite materialetik eratorri, ezin daiteke materiara murriztu, materia baino zerbait gehiago ere badelako. Eta adimena, nahiz egite biologikotik eratorri, ezin daiteke bizitza soilera murriztu, hori baino gehiago delako. Bidean, Nirvana edo Tao deitzen dugun kontzientzia sakon hori bigilian edo ordinarrioki esperimendatzen dugun adimen arruntera ezin daiteke murriztu.
- Kontzientzia hutsa den sakontasun horren ondoan, normalean ezagutzen ditugun errealitate objektibo horiek ilusioak dira, benetan ez-errealak. Adimen edo kontzientzia sakon horretako manifestazioa dira, besterik ez. Ikus ideia hori denboraren ikuspegitik: denboraren azkona handitzen badugu, dena bukatzen da goiz edo berandu, ezer ez da iraunkorra. Unerik txikiena hartzen badugu irizpide, edozer gauza existitu da iraganean, edo etorkizunean existituko da, baina ez da une honetan bertan bizi. Zentzu horretan, errealitate objektiboak fantasia dira, amets gisakoak.
- Horrela, errealitate objektiboak prozesu-dinamika bat besterik ez dira, akzio-erreakzio mugimendu bat. Errealitatearen ezaugarri bakarra prozesuarena da, soilik existitzen da etengabeko aldaketa: aldiune eta egite guztiak aurretik doazen beste aldiune eta egite batzuen bidez sortuak izango dira, eta ondoren, beste batzuk sortuko dituzte sorketa eta suntsipen etengabeetan, eboluzio eta inboluzio jarraietan; kausalitate-katea infinitu batean. Iraupen guztiak denboran izoztutako irudikeriak dira, goiz edo beranduago guztiz usteltzen direnak, dena aldatzen baita unez une. Existitzen den bakarra eta aldaezina den bakarra prozesu hori bera da, ekialdekoek “karma” hitzarekin sintetizatzen dutena. Errealitate objektiboak, beraz, “karma” prozesuaren bidez gauzatzen dira.
- Errealitate objektiboko prozesuak aurkakoen jolas batean gertatzen dira, kontrakoen interrelazio baten ondorioz. Ezer ez da absolutua, dena da erlatiboa, beti zerbait beste zerbaiten arabera defini daiteke, azken mailan poloetara helduz: gogorra/biguna, ausarta/bildurtia, azkarr/leloa...
- Ezagutzen ditugun errealitate objektibo horien alboan errealitate-dimentsio ezberdin amaigabeak existitzen dira. Beste errealitateen existentzia oso hedatua da mendebaldekoak ez diren kulturetan.

Mentalismoan, beraz, errealitate independente eta anitz bakoitzari adimen esentzia intradeterminatzaile eta bakar bat dagokio. Balizko bateratzaile horretan,

errealitatearen ustezko banagarritasunaren azpian batasun potentzial erreala goa existitzen da; errealitate objektiboetan ikus daitezkeen zati desberdinetan, eta adimen sakonenaren mailan, sustraiko batasuna gertatzen da. Balizko batasun mentalista horren alderdiak sarri agertzen dira hainbat filosofia perenneetan:

BALIZKO BATASUNA FILOSOFIA PERENNEETAN

- Zatiaren batasuna. Batasun-ideiaren funtsezko balizkoa da: errealitate osoa ikusirik, errealtateko edozein zati besteekin bat bera da. Nahiz eta oro har, errealitatearen alde guztiak beste aldeetatik aparte dauden, esentzian, bat bera dira; aparteko itxura hori gure kontzientziaren ilusio bat litzateke, besterik ez. Hori era arrazionalen ulertzea zaila da, arrazoiak banaketa kontzeptuala erabiltzen duelako, baina saia gaitetzen hurbilketa bat egiten. Zerbait konposatua denean baditu bere zatiak, baina osotasuna ematen dieten maila gorenagoko berezitasun batzuk ere bai. Zatiak konposatzen duten osotasunean soilik hartzen dute zentzua: giza zelula bat eta landare-zelula bat bi izate berdin dira, bi zelula alegia; baina desberdinak dira batak giza gorputza osatzen duelako eta besteak landarea. Eta, logikoa denez, zatiak eta zatiak batuz osotasunen osotasunera edo unibertsoa heltzen gara. Beraz, hein handian edo txikiagoan, errealitateko zati guztiak “osotasun” horren logika osatzen dute. Funtsean, desberdintasun guztiak bat bera dira.
- Gizakiaren eta naturaren batasuna. Batasun-ideiaren bigarren balizkoa da: gure planeta ikusirik, gizakia eta natura batasun bat bera dira. Errealitate materiala, soziala eta adimen-errealitatea, naturaren bilakaeraren parean doa. Mendebaldeko kulturak gizakiak natura mendera dezakeela eta horrela egin behar duela dio; filosofia perenneek, aldiz, oreka eta hazkunde komuna bilatzen dute.
- Adimenaren eta gorputzaren batasuna. Batasun-ideiaren hirugarren balizkoa da: gizakia ikusirik, gorputza eta adimena errealitate bat bera dira. Ordinarioki desberdin baina funtsean berdin, energia bakar bateko bi mutur dira; izoztuta dagoen ur baso batean bezala, goian izotza dakusagu eta behean ura, baina funtsean dena da H₂O. Ez da kontsideratzen buruaren eta gorputzaren benetako bitasun edo dualitate bat, bai adimen arrunta eta bai gorputza kontzientzia sakon beraren islak baitira.

Ekialdeko filosofiaren ezagueraren ikuspegia edo epistemologia “bizitza-batasuna” dei daiteke: azpi-errealitatea ezagutzeko, kontzeptuek eta arrazoiak ez dute balio; gure adimenean sakondu behar dugu hurbilketa eta teknika bibentzialekin, errealitate objektiboen banaketak ilusio bat besterik ez direla ohartu eta horiekin batasuna lortu arte. Hauek dira balizko nagusiak:

**FILOSOFIA PERENNEA EKIALDEKO FILOSOFIAREN FORMULAKETAN:
EZAGUTZARI BURUZKO BALIZKO EPISTEMIKOAK**

- Lehen ezagutza-helburua hitzekin azal ezin daitekeen sakoneko errealitate hori ezagutzea da. Horren bidez “argitasuna”, “zoriontasun absolutua” edo “askatasuna” lortuko dela uste da.
- Azpiko errealitatea, errealitate arrunta gaindituz eta bere zentzua ulertuz ezagutzen da. Ez da ez kontzeptuagarria, ez adierazgarria eta ezta komunikagarria ere; bere paradoxikotasunagatik, ezin daiteke kontzeptu arrunten bidez azaldu; baina bai esperientziaren edo bizipenaren bidez ezagutu. Kontrakoen joku horren ulertzea ez da pentsamendu kontzeptualaren eta arrazionalaren bidez lortzen; ulertzeko bide bakarra maila pertsonalaren bidez esperimendatzeko zuzena izango da. Horretarako, subjektuak, beste errealitateekin bateratze prozesu bat esperimendatzen du teknika konkretuen bidez, prozesuen eta kontrakoen jokuen zentzua esperimendatuz.
- Adimenaren, buruaren edo kontzientziaren maila ezberdinak daudenez, eta errealitate sakona kontzientziaren maila sakonena denez, gure adimen arruntean teknika konkretuen bidez sakonduta errealitate sakon hori ezagutzera ailega gaitzke. Horrela, gizakiak bere baitan osotasunerako eta azpiko errealiterako ezagueraren giltza ditu. Mundua ezagutzeko gizakiak bere barrenaren sakontasunean begiratu behar du. Aldaketa baino ez da existitzen, baina aldaketa hori sostengatzen duen zerbaitek egon behar da, hau da, “azpiko” errealitate bat.
- Azpiko errealitatearen ezagutza adimen-gaitasun ez arrunten bidez bakarrik lor daiteke, niaz edo egoaz haratago dauden esperientziekin. Gaitasun horiek dira adimen teknika desberdinen bidez lortzen direnak, ezagutu nahi den objektuarekin batasuna lortzea ahalbidetuko dutenak, esperientzia ez kontzeptual eta ez arrazionalen bidez. Ezagutza hori, ez kontzeptuala eta ez arrazionala denez, ezin da ez kodifikatu ezta komunikatu ere; hala ere, hizkuntza sinbolikoa eta mitikoa lagungarriak dira.
- Ezagutza horrek espiritualitate gako bat badu, denak bere logika eta lekua duela kontsideratzen da eta. Horregatik, onartzerako bokazioa du; helburua ez da besteen ideiak ezeztatzea, baizik eta besteen ideiak logika komunean onartzea eta biltzea, horrela ezagutzaren batasuna eta osotasuna lortuz.
- Ezagutzak errealitate objektiboan oinarriturik dagoen materialismo praktikotik ihes egiten du eta espiritualitate praktikora igarotzen da, ongizate materialaren desioak gailenduz. Naturarekin oreka eta harmonia lortzeari garrantzi handiagoa ematen zaio natura manipulatzeari baino.

Filosofia perennea, eta horren formulazio konkretua den ekialdeko filosofia, batugarritasunean oinarrituak daude, beraz; bai ontologiaren eta bai epistemologiaren aldetik ondorengo hau esan genezake: funtsezko ideia bat da nabaria, nabari ohi dugun errealitate “objektibo” edo “arruntak” bere baitan batasuna gordetzen du. Egungo mendebaldeko filosofia aldiz, bitasunean eta banagarritasunean erroturik dago, eta hori ez zaigu eroso gertatzen maitasunaren ekonomia baten oinarri gisa. Har dezagun bada filosofia perenne hori maitasunaren ekonomiarako giltzarri gisa. Edozein filosofia perennek balio badezake ere, ekialdeko filosofiak oso aproposak iruditzen zaizkigu, milaka urtetan nahiko sistematizatuak izan baitira, eta idatzizko tradizio luzea baitute⁷.

7. Jakina da, dena den, ekialdeko eta mendebaldeko oinarri epistemologikoen artean ez dagoela erabateko bereizketa. Sarri gertatu izan da mundu bateko gai batzuek beste munduan eragina izan dutela. Egun, ekialdean, mendebaldeko filosofia asko egiten da; eta historian, mendebaldean filosofia asko egin da ekialdeko estiloarekin, gogora ditzagun adibidez pitagorikoak, Hegel, Leibniz, Eckart....

8.2.3. Nola islatu oinarri hau ekonomiaren ezagutzan?

Ekonomia errealitatearen alde bat denez eta, hori islatuz, zientzia ekonomikoa zientzia orokorraren zatia denez, bitan banatuko dugu galdera hau: a) nola islatu ekialdeko oinarri filosofikoa errealitatearen ezagutzan?; eta b) nola islatu ekialdeko oinarri filosofikoa ekonomiaren errealitate konkretuaren ezagutzan?

8.2.3.1. Nola islatu ekialdeko oinarri filosofikoa errealitatearen ezagutzan?

Zientziaren historian, zientzialari ospetsu batzuek (Bohrrek eta Einsteinek, adibidez) zientziaren aurrerakuntza garaikideak ulertzeko (mekanika kuantikoko eta fisika erlatibistako aurrerakuntzak, esate baterako) nolabaiteko munduaren ikuspegi berria behar zela ikusi zuten, nolabait bazela gure errealitate arruntaren fundamentazioan halako logika misteriotsu, bitxi edo espiritual bat (honi buruz zientifiko ospetsu horien entseguen antologia bat irakurtzeko, ikus Wilber 1994). Adibidez, Newtonen hitzetan unibertsoa objektu solidoen bidez osaturik zegoen, eta horien funtzionamendua, lege fisiko konkretu batzuei loturik zegoen; XIX. mendearen hasieratik fenomeno elektromagnetikoak aztertzen hasi zirenean, aldiz, ezin izan ziren aurkikuntza berriak Newtonen ikuspegi horrekin ulertu: *objektu* terminoa erabili beharrean *eremu* terminoa erabiltzen hasi zen. Geroago, esperimentuetatik lortzen zituzten emaitzak paradoxikoak zirela konturatu ziren zientzialariak; adibidez, mundu azpikuantikoan partikula bat ezerezetik sortzen da eta ezerezera bueltatzen da, edota, arrazoi gabe, guztiz kontrakoa den partikula bihurtzen da. Paradoxak mundu fisikoaren parte zirela zirudien, eta erabilitako kontzeptu logikoek indarra galtzen zuten.

Ekialdeko filosofia mendebaldean ezagunagoa egiten zen heinean (adibidez, Suzuki 1927ren klasikoarekin), ondorengoko zientifiko batzuk honetaz jabetu ziren: zientziaren oinarri horrek oso egokia zirudien atzerriko filosofia hori erabiltzen bazen. Teoria berriak hobeto uler zitezkeen, esperimentu eta hipotesi berri eta ausartak errazago azalera zitezkeen... Horregatik, zientzialari horiek filosofia perennean eta ekialdeko filosofian oinarritutako zientzia berri bat proposatu zuten: egun *Paradigma holografikoa* izenez ezaguna dena. Zientifiko horiek, garapen zientifikoaren bilakaera ondo ulertzeko eta, are gehiago, potentziatzeko, ekialdeko oinarri ontoepistemikoak hartu dituzte oinarritzat. Mendebaldeko zientziaren ekialdetzea gertatu dela esaten dute, eta ekialdetze handiago baten partaide agertzen dira. Arlo fisiko garrantzitsuetan egin diren aurrerakuntzak (astrofisika, zibernetika, informazioaren eta sistemen teoriak, etab.), gero eta hobeto ulertzen omen dira ekialdeko oinarri epistemikoen bidez, eta zailago zientzia klasikoaren bidez; beraz, aurkikuntza enpiriko berriak hobeto ulertzeko eta aurrerakuntza zientifikoa indartzeko, ekialdearen ezagutzaren oinarri epistemikoak kontuan hartzea defendatzen dute. Paradigma hori bizkor azaldu da, adibidez, fisikan (Bohm 1971 eta 1988), biologian (Sheldrake 1989 eta 1990), neurofisiologian (Pribram 1971, 1976 eta 1980) eta psikologian (Wilber 1997, 1997b eta 1998).

Eremu horretako parametroetan kokatuko gara gu, baina berezitasun batzuekin. Hasteko, arazo bat dugu: ikusi dugun legez, ekialdeko filosofiak sakoneko errealitatea ezagutzera bideratzen gaitu balizko batasun bati jarraituz; mendebaldeko filosofiak, aldiz, errealitate objektiboak ezagutzera bideratzen gaitu balizko banagarritasunari jarraituz. Ba al dago kontaktu punturik? Bai, ekialdeko filosofiak ez baitu errealitate objektiboen ezagutza guztiz baztertzen, nahiz eta errealitate sakonerako bidean oinarritzen diren. Orduan, zientzia tradizionalak materialismoko ontologia bati eta enpirismo arrazionalistako epistemologia bati jarraituz errealitate objektiboen ezagupena sistematizatzen duen metodoa bada, hauxe litzateke zientzia perenne baten gakoa: errealitate objektiboen ezagupena sistematizatu, baina mentalismoko ontologia eta bizitza batasuneko epistemologian oinarriturik.

Errealitate objektiboak ezagutzera bideratzen den analisi sistematiko edo zientzia delako bat ulertzeko, bost puntuko eskema bat erabiliko dugu balizko hauetan oinarriturik:

1. Errealitate objektiboetara bideratutako ezagupena munduaren “imajina” edo “metafora” batek errazten du. Adibidez, paradigma newtondar klasi-koak “ordularia” edo “makina” izan zuen metafora; paradigma sistemikoak “sistema” du; eta paradigma holografikoak “holograma”.
2. Imajina horren osagai nagusia, “funtsezko adreilua”, zati banagarritasun-maila da, hau da, zein neurriraino ikusten den zati bat bestearengandik banatua. Paradigma mekanizistaren atomismoa edo banagarritasunak zati konpaktuak eta bateraezinak postulatu ditu; paradigma sistemikoak erlatiboak eta bateragarriak diren zatiak; eta paradigma holografikoak unibertsoa bere baitan barneratzen duten zatiak. Azken hau sistematizatzeko, batasun-banantze dialektika bat proposatuko dugu hemen.
3. Munduko imajina edo metafora hori osagai edo adreilu horien gainean erakitzen da irizpide konkretuei jarraituz. Newtondar makina bere zatiak lotzen dituzten legeen erregulartasunaren bidez eraikitzen da; paradigma sistemikoan, zatiak osotasun partzialetan gaineratu edo azaleratu egiten dira “emergentzia” baten bidez; eta paradigma holografikoan, zatiak edo osagaiak unibertsorantz azaleratu egiten dituen emergentzia holografikoa proposatuko dugu.
4. Aurreko irizpideak aplikatzen dituen estrategia nagusi bat aplikatzen du ezagutzak, errealitate konkretu bat aztertzean. Paradigma mekanizistan ohiko espezializazio zientifikoa aplikatzen da; paradigma sistemikoan diziplinartekotasuna; eta paradigma holografikoan transdiziplinaritate integrala.
5. Ezagutza-moldeak, estrategia nagusi hori laguntzeko beste bigarren mailako balizko batzuk hartzen ditu. Paradigma mekanizistan objektibotasuna, aurreikusgarritasuna, eta antzekoak hartzen dira; paradigma sistemikoan

subjektibotasuna eta kontestualismoa; eta paradigma holografikoan azpiko errealismoa eta bizitza-batasuna proposatuko ditugu.

8.2.3.2. *Nola islatu ekialdeko oinarri filosofikoa ekonomiaren errealitate konkretuaren ezagutzan?*

Zientzia ekonomikoan, gaur egun, hegemonikoak diren neoklasikoen balizkoak, eta euretatik eratorritako teoriak, zientzia mekanizistaren aplikazio argiak dira. Hala ere, teoria horiekin konforme izan ez diren ekonomialari alternatiboek teoria horiek kritikatu dituzte, teoria horien iturri zientifiko mekanizistak inplizituki onartuz: ez dago gure diziplinan iturri horien kritika sistematikorik. Beste hitz batzuetan esateko, mekanismoak ekonomiaren ezagutzan duen operagarritasuna kritikatzeko, mekanismoaren beraren operagarritasuna aurrez aztertu gabe. Gabezia hau latza da, mendebaldeko zientzialari modernoak balizko zientifiko mekanizistetan egindako berriztapen garrantzitsuak kontuan hartzen badira.

Baina, era analogikoan, badago zientifiko alternatibo horien talde handi bat kritikatzeko ere. Zientzialari moderno horiek zientzia mekanizista kritikatu eta aldatu dute, kasu honetan, zientzia mekanizista horren oinarrian dauden mendebaldeko balizko ontoepistemikoak aurrez aztertu gabe. Hori dela eta, bai ekonomialari alternatiboan aldetik eta bai zientzialari alternatibo ugarien aldetik ere, kritikak eta berrikuntzak errotik “biziatuak” daude: kritikatzeko dutenaren oinarri berdinetik irten dira ekarpen berriak, oinarri horien egokitasuna aurretik birplanteatu gabe.

Horrek beste hainbat “bizio” intelektual dakartza. Adibidez, ohituak gara hegoaldeko ekonomiak iparraldean asmatutako zientzia ekonomikoaren bidez epaitzen, hegoaldeko herrien munduko ikuspegia batere kontuan hartu gabe. Horrela, eremu geografiko horrentzat estralurtarrak diren teoria ekonomikoak erabiltzen dira, adibidez, herri horien ustiaketa ekonomikoa errazten duten Nazioarteko Moneta Funtzaren eta Munduko Bankuaren politika inperialistak justifikatzeko eta, nork daki zein neurritan, baita politika horiek eraikitze ere.

Aproposa litzateke, beraz, ideia ekonomiko ortodoxoak birplanteatzea ez soilik teoria horiek kontuan hartuz, ez eta soilik bere zientzia iturria azterketara erantsirik, baizik eta guztien baitan dagoen munduko ikuspegia ondo baloratuz eta ulertuz. Maitasunaren ikuspegitik, aurreko atalean egin dugu balorazio hori, eta atal honetan bere formulazio zientifiko bat zirriboratu dugu. Beraz, atal berri batean sartuko gara; atal horretan ekonomiaren errealitate konkretuaren formulazio hori nola islatu dugu erronka.

8.3. ZEIN LIRATEKE MAITASUNAREN EKONOMIAREN OINARRIAK?

Maitasunaren batasun-nahia ezagueran gorpuzten duen ekialdeko filosofia ekonomiara aplikatzen hasiko gara atal honetan, errealitate objektiboen azterketara bidera dezakegun analisi sistematiko bat proposatuz. Beste hitz batzuetan esateko, “maitasunaren ekonomia” baterako oinarri metodologikoak proposatuko ditugu.

8.3.1. Ekonomiaren imajina: holograma ekonomikoa

Aipatu dudanez, errealitate objektiboetara bideratutako ezagupen modu bat, behar adina metodologizatua badago, munduaren “imajina” edo “metafora” batek errazten eta sintetizatzen du. Ekonomialari neoklasikoek paradigma newton-darraren “ordulariaren” edo “makinaren” metafora aplikatu zuten: ekonomia engranaje orekatu eta ordenatu bat dela uste zuten, harmonia orokor batean konplementatzen diren norbanakoen elementuekin osatua. Estructuralistek, instituzionalistek eta azken aldiko “konplexutasun ekonomialari”ek, aldiz, “sistemak” erabiltzen dituzte, berezitasun propioak dituzten osotasunak (agregatu gisa bere osagaien berezitasunak dituzte, baina sistema gisa maila handiagoko berezitasunak ere bai). Kasu honetan, ekonomia ez da norbanakoen agregatu soila, norbanako horiek logika propio berria duten mailak osatzen dituztelako euren harremanetan (gizarteak edo estatuak, esaterako). Maitasunaren irizpidearen ildotik, eta ekialdeko filosofiaren sistematizazio zientifikoa aprobetxatuz, beste metafora bat proposa daiteke zientzia ekonomikorako: ekonomiak holograma bat bezala funtzionatzen du.

Maitatzen dugunean, izaki maitatua gure baitan sentitzen dugu, bitasun sentaziorik gabe. Maitasunaren esentzia aztertzean esan dugun bezala, muturreko maitasun-mailan, izaki guztiak sentituko ditugu gure baitan, bitasunik gabe; izadi eta unibertso osoa sentituko dugu gure haragiaren eta gure adimenaren zati gisa. Eta hori da, hain zuzen ere, holograma optikoak maila material batean erakusten duen ezaugarria. Laserren bidez egindako objektu baten irudi tridimentsionala da holograma. Baina badu berezitasun harrigarri bat: holograma bat apurtzen denean, bere zatiek ez dute soilik imajinaren zati bat erakusten, baizik eta imajina osoa (demagun zaldi baten holograma apurtzen dela; hankari dagokion zatia hartzen badugu, honek ez du erakutsiko zaldiaren hanka, baizik eta zaldi osoa). Hologramaren zatiek holograma osoaren informazioa gordetzen dute, era batean edo bestean.

Horregatik, ekonomia holograma gisa ikustea da erronka, ez makina gisa edota propietate desberdindun mailak dituen sistema gisa soilik. Metafora honetan, agenteek bere baitan ekonomia osoaren logika barneratzen dutela onartzen da. Agenteek duten portaera logika, beste ekonomia-kideen eta, azken batean, ekonomia osoaren logika da. Navarrok (1994) gizarteari buruz esandakoa parafraseatuz, agenteak “hankadun ekonomiak” dira, ekonomia eragiten dutenak baina era berean ekonomiak determinatuak direnak. Garrantzitsuena hemen ez dira agenteekin

dugun erlazioaren berezitasunak, ohiko zientzia ekonomikoan bezala, guk gure buruan edo gure izakian intererlazio horren bidez autoeraikitzen dugun nortasuna baik. Navaroren *El holograma social* laneko portadan, hori erakusten duen Gordon Pasken irudia dator:



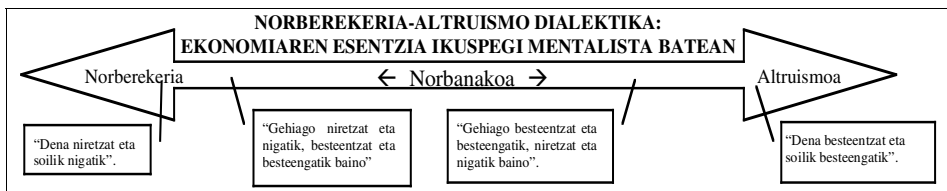
8.3.2. Ekonomiaren osagaiak: norberekeria-altruismo dialektika duten norbanakoak

Lehen ikuskera edo ezagutza batean, errealitate objektiboa gure adimen ordinariora edo arruntaren bidez ezagutzen dugunean, errealitate hori osagarri edo zati desberdinez osatua dagoela argi ikusten dugu. Horregatik, errealitate objektiboetara ongi bideratutako ezagupen modu batek beti izango du bere imajinaren nagusian esentziazko osagarri edo konponenteren bat. Ekonomialari neoklasikoek bere “makina ekonomikoaren” osagai gisa norbanako berekoia hartu dute. Ekonomialari alternatiboek, aldiz, bere imajinetan gizarte-egiturak (zentro-periferia, ekonomia-mundua eta beste batzuk), instituzioak (ohiturak, normak) edo sistema konplexuak (agente konputazionala, esate baterako) hartu dituzte osagai gisa, era desberdinetan norbanakoak lotzen dituzten alde sozial eta etikoak irizpide harturik. Gure kasuan, maitasunean oinarritutako ikuspegiaren osagaiak “norberekeria-altruismo dialektika” bat barneratzen duten norbanakoak direla argudia daiteke.

Norberekeriak beste agente ekonomikoekiko banaketa sentimenduak ahalbidetzen du: berdinak izanik, ez du zentzurik gure berdina edo berdintsua denaren aurrean gehiago hartzeak edo edukitzeak. Eta norberekeriak banaketa-sentimendu hori gehiago handitzen du oraindik, ekonomia-desberdintasunek giza gatazkak areagotzen dituztelako. Ez da kasualitatea neoliberalak ekonomian atomismoa edo banagarritasuna aplikatzeko indibiduo berekoia hartu izana. Kontrako zentzuan, indibiduo altruista izango litzateke ekonomian maitasunaren isla. Norberekeriarekin gertatzen den antzera, batasun-sentimenduak altruismoa ahalbidetzen du, eta altruismoak batasun sentimendua indartzen du.

Dena den, errealitate objektiboak ulertzeko ikuspegi bat eraikitzea badugu helburu, onartu behar dugu ekonomia arruntan jarrera berekoia egon badaudela. Ez da egia maila horretan agenteek hamarretik hamarreko norberekeria dutenik, neoliberalak esaten duten bezala, ez eta altruismoa soilik estrategia berekoi bat

denik, besteengandik abantailak lortzeko erabiltzen dena. Balizko heuristiko gisa ez bada, ezin daiteke mantendu “egiazko” ekonomian agenteak guztiz berekoiak dire-nik. Baina argi dago, era beran, agenteak ez direla guztiz altruistak. Zein da, beraz, balizko errealistena? Agenteok badugula geure baitan halako “norberekeria-altruismo” dialektika bat: edozein erabaki ekonomikok, beti, erabaki moral bat suposatzen du, konszientea nahiz inkonszientea izan; gure erabaki batek beti izango du eragina bai besteengan eta bai gugan, eta oso gutxitan izango ditu guztien-gan modu berdinean. Beraz, Sober eta Wilsonen (1998) definizioak erabiliz, honelako marko bat litzaziguke aproposa:



Ikuspegi honek hauxe erakusten du: agente baten ekintza ekonomiko konkretu bat (K_i) norberekeria puruaren (N) eta altruismo puruaren (A) funtzioa izango dela. Hori litzateke benetako maitasunean kontuan hartu beharrekoa: ez soilik ekintza ekonomiko batek nori eta zein puntura arte atera dizkion mozkinak, horretan faktore askok eragin baitezakete, baizik eta ekintza egin duenak norbere bururako eta besteenganako baitan duen asmoaren balantzea. Muturreko berekoi eta altruista graduak, hurrenez hurren, 0 eta 1 kopuruekin neurtuz:

NORBEREKERIA-ALTRUISMO DIALEKTIKAREN ADIERAZPEN MATEMATIKOA.

$$K_i = f(N, A) = N + A \quad / \quad 0 < N < 1; \quad 0 < A < 1; \quad N + A = 1; \quad i = 1 \dots n$$

Hemen aurrekoa dakusagu: ekintza ekonomiko guztiek balio berdina dute (1 unitatekoa), eta funtsezkoa N eta A nola banatu diren ikustea da. Beste hitz batzuetan, ekonomia arrunteko agentea norberekeria perfektua eta altruismo perfektuaren konbinaketa batean mugitzen den indibidua da. Bere preferentzia berekoiak ekonomia konbentzionalak aztertzen dituenak dira, eta preferentzia altruistak Sen (1987) edo Dasgupta (1996) autoreek ikertutakoak dira. Preferentzia horien maximizazioari “integrala” deituz, Diwanen (2000) gisako eredu bat dugu:

MAXIMIZAZIO INTEGRALA.

Utilitate Integrala = F [Utilit. norberekoia; Utilit. altruista] ; $U_i = U[U_n; U_a] = 1$ non $0 < U_n < 1; 0 < U_a < 1; U_n + U_a = 1$

Utilitate Integralaren maximizazioa = Max $U_i \rightarrow$ 3 aukera:

→ Maximizazio neoklasikoa:	Max $U_i =$ Max U_n	→ $U_n = 1$ $U_a = 0$
→ Maximizazio budista:	Max $U_i =$ Max U_a	→ $U_n = 0$ $U_a = 1$
→ Maximizazio bateratua:	Max $U_i =$ Max (U_n, U_a)	→ $U_n = 1 - U_a$ $U_a = 1 - U_n$

Maitasunaren ekonomia bat utilitate dialektiko horren gain eraikiko litzateke, ekonomia ortodoxoa utilitate berekoian eraikitzen den bezala. Bere esentzia muturrera arte sintetizatuz, polo berekoiak ekonomia arruntean dagoen banagarritasuna erakutsiko luke, eta polo altruistak ekonomia arrunt horren baitan datzan batasunahia erakutsiko luke. Dialektika hori eratzen edo “destolestean” duen poloa berekoa litzateke; esan dugun bezala, norberekierak sortzen duelako bestearekiko banaketa eta distantzia. Eta dialektika gainditzen edo “tolesten” laguntzen duen poloa altruista litzateke, benetako maitasun sakon batek ez duelako inoiz ondokoa ezeztatzen, nahiz eta kontrakoa izan (gogoratu aurretik emandako argudioak). Horrela, altruismo sakon batek puntako norbekeria ere onartzen du; benetako altruista batek ez baitio berekoi bati laguntza ukatuko, hau desberdina eta kontrakoa izan arren.

8.3.3. Ekonomiaren eraikuntza: prozesu ekonomiko emergenteak

Errealitate baten ikuspegi bat era koherentean argudiatzeko, hasieran aplikatu ohi zaion imajina edo metafora bere osagai esentzialetatik nola eraikitzen den azaldu behar da. Neoklasikoek, bere makina ekonomikoa norbanako berekoietatik eraikitzeko, lege erregularitibista unibertsalak erabiltzen dituzte. Estrukturalistek, instituzionalistek edo konplexistek, euren sistemak alde soziala eta etikoa barneratzen duten agente indibidual edo kolektiboetatik eraikitzeko, testuingurututako legeak erabiltzen dituzte. Guk, holograma ekonomikoa norbekeria-altruismo dialektika barneratzen duten norbanakoengandik eraikitzeko, prozesu emergente ekonomikoak proposatuko ditugu.

Filosofia perenneak, oro har, eta ekialdeko filosofiak bereziki, errealitate arrunta “Izatearen katea luze” bat dela onartzen dute. Errealitatea, maila fisiko edo materialean, maila biologiko edo bizitzakoan, eta maila psikologiko edo adimenezkoan zatitzen da, baina horiek bata bestearekin loturik daude “emergentzia” delako fenomeno batean: maila bakoitzak aurrekoa barneratzen du, baina berezitasun berri batzuk erantsiz beste maila berri horretara helduz. Adibidez, bizitzak materia barneratzen du, baina fisikoki soilik uler ezin daitezkeen berezitasunak erantsiz; eta adimenak bizitza barneratzen du, baina bizitzaren logika soil batean uler ezin daitezkeen berezitasunak gaineratuz. Azkenik, filosofia perenneek hauxe uste dute: errealitate arruntaren bide emergente honek azpian duten errealitate misterioitsu horretara ailegatu arte jarraitzen duela.

Era zientifikoago batean esateko, azpi-errealitatea errealitate objektiboen holograman “destolestu” egiten da hiru maila nagusitan, eta hiru maila horiek euren genesi horretara “birtolestu” egiten dira aurrekoa erantsiz, baina baita gaindituz ere. Orain, marko zientifiko honetan egite ekonomikoaren ulermena aurrera nola eramandu dugu erronka nagusia.

Egite ekonomikoa bide honetako azken etapan dago, bere alde sozial eta psikologikoengatik adimeneko mailan koka dezakegulako: produktu berriak materia transformatuz sortzen dira, eta zerbitzuak bizitzako gaitasunak erabiliz eskaini daitezke, baina horiek beti izango dira adimeneko mekanismoen erabilpenaren menpe egindako jarduerak. Proposatu bezala, norberekia-altruismo dialektika psikologikoaren esentzia du ekonomiak. Baina, filosofia perennearen hurrengo balizkoa islatuz, errealitate ekonomiko objektibo edo ordinarioaren dialektika hori bere azpian dagoen errealitate ekonomiko baten destolestaketa izango litzateke: batasuna ematen duen azpi-errealitatea, hau da, batasun altruistaren azpi-errealitatea.



Bestalde, adimeneko mailak aurreko maila fisiko eta bitala barneratzen dituzenez, egite ekonomikoak alde fisikoak eta bitalak ere izango ditu bere baitan.



Honaino, badirudi maitasunaren irizpidetik desbideratu garela, eduki gutxiko termino akademizistegietan murgildu gara eta (“prozesu ekonomiko emergente”...?). Baina “izatearen katea luzeak” eta aplikatzen duen “emergentzia” ikuspegi horrek egiten duten bakarra hauxe da: banaketa-esentzia duten errealitate arruntak batasun-esentzia duen azpiko errealitatera nola sartzen diren ulertzea. Maitasunak egiten duen gauza bera egiten dute: desberdina dena, nahiz urruna izan, erakarri eta barneratu. Hori garbi ikus daiteke errealitateen maila bakoitzean arreta jartzen duten ikuspegi ekonomikoak emergentzia ildo batean jartzen baditugu. Azalpen luzeagoak saihestuko ditugu eta hurrengo taulan jasoko dugu laburki:

ALDE DESBERDINEN EMERGENTZIA EGITE EKONOMIKOAREN BAITAN		
ALDE EKONOMIKOAK – <i>Agenteen portaera mekaniko eta materialak.</i> – <i>Egite ekonomikoaren bizitzako aldeak.</i> – <i>Egite ekonomikoaren adimenezko aldeak.</i> – <i>Azpikoari buruzko batasun aldeak.</i>	IKERTZEN DITUEN ESKOLA Ekonomia neoklasikoa. Ekonomia eboluzionista eta ekologikoa. Ekonomia austriarra. Ekonomia budista, gandhiarra eta kristau-ekonomia	ESKOLA HORIEN MAITASUN BALORAZIOA Babestuak, egite ekonomikoak alde materialak barne dituelako; urriak, horiek gainditzen dituelako. Babestuak, egite ekonomikoak bizitzako aldeak barne dituelako; urriak, horiek gainditzen dituelako. Babestuak, egite ekonomikoak adimenezko aldeak barne dituelako; urriak, horiek gainditzen dituelako. Aurrekoak azpitasunarekin erretroelkidura emergente bat eraikitzeko beharra.

8.3.4. *Ekonomiaren ezagutza: transdiziplinaritate barneratzailea eta beste balizkoak*

Aurrekoak balizko ontologikoak dira, errealitatea nola ulertzen den finkatzen dute. Horien ondoan, balizko epistemikoek errealitatearen ezagupena nola ulertzen den finkatzen dute. Horietan garrantzitsuena, aurretik finkatutako imajina ontologikoaren ezagutza praktikan zehazten duen lan-estrategia operakorra izan ohi da. Zientzia tradizionalen eta ekonomia neoklasikoan, adibidez, espezializazio zientifikoak markatzen du lan egiteko modua. Zientzialari eta ekonomialari alternatiboek, kontrara, hainbat diziplinartekotasun-era proposatu eta landu dituzte. Guk *transdiziplinaritate barneratzailea* proposatuko dugu.

Transdiziplinaritate barneratzailearekin hauxe adierazi nahi dugu: errealitate arruntean ikus daitekeen banaketa objektiboen azpian esentziazko batasun bat dagoela oinarri izanda, errealitate arrunteko banaketa-areak ezagutzeko eratu diren diziplina tradizionalen artean logika komunak bilatu behar dira. Horrek ondorengo behar du: diziplinaz harago abiatu (Nicolescuk 1998an markatutako transdiziplinaritate zentzuari jarraiki) baina irizpide barneratzailetik, hau da, informazio eta logika komunak bilatuz.

Azkenik, lan-estrategia operakorra laguntzen duten balizko desberdinak daude. Zientzia tradizionalen eta ekonomia neoklasikoan, adibidez, errealismo objektiboa izan da laguntzaile nagusia. Ezagutzak ahalbidetu behar diguna hau da: errealitate arrunta edo ordinariora ulertzea; “ezagutza zuzena” errealitate objektibo horretan era batean edo bestean “frogagarria” dena izango da. Frogagarritasun horretatik beste balizko batzuk eratoritzen dira; adibidez, aurreikusgarritasuna: hipotesi bat zuzena bada, etorkizunean ere errepikatuko da errealitate objektiboan (eta ez soilik frogatzen dugun unean). Zientzialari eta ekonomialari alternatiboek, horien aurrean, hainbat erlatibizatze azpimarratu dituzte: subjektibismoa (hau da, ezagutza subjektuak baldintzatzen du) aurreikuszailtasunak (hau da, teoriak aurreikustea ez dela hain erraza edo hain garrantzitsua), etab. Guk “azpiko errealismoa” eta “hurbilketa bibentziala” proposatu nahiko genituzke.

“Azpiko errealismoak” ondorengo hau erakusten du: ezagutzaren kezka ez da errealitate objektibo arrunteko zati edo area desberdinen berezitasunak ulertzea, baizik eta berezitasun zatikatu horien azpian gertatzen diren batasunen logikak ulertzea. Bestalde, eta filosofia perennearen irizpideak aplikatzeari jarraituz, “hurbilketa bibentzialak” utopia hau du: ezagutza kontzeptualaz harago, ikertzen ari garen errealitatearekin “sintonia”, “enpatia”, edo “barne bizipena” dela abiapuntua. Ekonomiako adibide bat harturik, neoklasikoek agentea *homo economicus* berekoi bat dela diote, hemen aldiz, *homo economicus* dialektikoa proposatu dugu. Nola erabaki egokiena zein den? Elkarrizketa akademiko amaigabeetan sar gintezke. Ez al da zuzenena bakoitzak egite ekonomiko bati itxarotea, eta horren aurrean erreakzioak behatzea? Orduan izango duzu eztabaidarako “esperimentu” automatikoa, balio handiko bizipena.

8.4. BA AL DUGU MAITASUNAREN TEORIA EKONOMIKOA ERAIKITZERIK? (ONDORIOAK)

Maitasuna askorentzat gai motibagarria bada ere, ezagutzen aplikatzeko saio honek interesa galarazi dezake: aintzat hartzeko mamirik gabeko espekulazio hutsa irudi daiteke, maitasunaren bizipen praktikoetarako oihartzunik gabekoa. Egia esan, kontzeptu berriak (filosofia perennea gogoratu dugunez, hobe litzraiguke beharbada “antzinako” kontzeptuez aritzea) urrunegiak gertatu ohi dira hasiera batean; eta are gehiago kasu honetan, gure kultura modernoan ez baikaude ohituak errealitate fisikoez harago behatzen, edo azpiko batasunak zundatzen. Baina, lehen kontak-tuen desabantailaz gain, saihestu ezineko galdera dugu aurrean: ba al dugu maitasunaren teoria ekonomikoa eraikitzerik, bere oinarri metodologikoak praktikara eramanez? Zehazkiago esateko: aztertutako balizko horiek arazo ekonomikoen ikuspegi berrietarako erabil ditzakegu?

Hemengo proposamenak horretarako metodo bat markatzen duela uste dut. Gai edo arazo ekonomikoren bat maitasunaren irizpidearekin aztertu nahi bagenu, hauxe egin beharko genuke: gai edo arazo horretan errealitatearen osotasuna eta batasuna ematen denaren balizko hologramatikoa oinarri harturik, beraren banaketa eta batasun-poloak aurkitu objektibotasunaren eta azpikotasunaren dialektika ulertzeko, eta dialektika hori erabiliz bere alde desberdinak ikuspegi emergente batean eraiki. Horrela, gai edo arazo objektiboaren deskribapena eta ulermena lortuko genuke maitasuneko batasun-fokatze batekin. Hori lortzeko lan-estrategia gisa, errealitateko zatien mugak bortxatu ditugun bezala, diziplinen arteko mugak ere saihestu beharko genituzke; aipaturiko transdiziplinaritate barneratzaileari jarraitzen arituko ginen orduan. Horrekin, azpiko errealismo bat onartzen dugu; esan bezala, azpian datzan batasunaren errealismoa. Eta horretarako guztirako lagungarri da aztertutako arazoarekin bizipen-hurbilketak bilatzea.

Demagun, adibidez, lan-indarra aztertzen ari garela: langileen eraginkortasunaren faktoreak, moneta pizgarrien rola, etab. Oso laburki eta ñabarduretan sartu gabe, hauek izango lirateke berezitasun nagusiak: lan-merkatuetara hurbiltzen hasteko, honek holograma bat bezala funtzionatzen duela aurrez suposatu beharko genuke, langileek lan-merkatuaren logika osoa eta ekonomiaren zentzu orokorra barneratzen baitute. Hologramaren alde objektiboa langile bakoitzak lan-merkatuko beste kide eta kontrakoekin izandako erlazioak dira; eta hologramaren azpiko aldea langileek euren buruan edo euren izakian intererlazio horien bidez autoeraikitzen duten lan-identitatea da. Horrela, langileek beren jarduerak banaketa-batasun dialektika batetik abiatu erabakitzen dituzte: langile bakoitzak badu bere baitan enplegari bat (pizgarri monetarioen aurrean makina gisa jokatzeko duena) baina baita benetako lan-egile bat ere (lanean murgilduz eta lanarekin batuz bere gizatasuna hazi egiten duen pertsona). Lan-merkatuaren holograma, beraz, honela eraikiko litzateke: lanaren aurrean automata gisa diharduen enplegari horrek, logika material huts hori gailentzen duen bizitzazko logika bat ere badu, baina baita bizitzazko

logika hori gailentzen duen adimenezko logika bat ere (ikus emergentzia ataleko azken taula eta alde ekonomiko bakoitza aztertzen duten eskolak); azkenik, bide honen muturrean dagoen lan-gizatasun batasunak horiek guztiak traszenditzen ditu, bilakaera burutuz.

Lan-merkatua gisa honetan aztertzeke lanaren mundua aztertzen duten hainbat diziplinen ekarpenak onartu beharko liriteke; baina beti ikuspegi desberdinen artean dauden funts eta logika komunak bilatuz, gure irizpide gidaria lan-gizatasun batasun hori baita. Beste hitz batzuetan, diziplinen mugak hautsiko dituen transdiziplinaritate barneratzaile baten estrategiari jarraitu beharko genioke, eguneroko lanean aurkikuntza eta iritziei taktika edo jarrera berezi horrekin aurre eginez. Aurreko balizkoen eta azken balizko honen fokatzeko orokor hau azpierrealismo baten testuinguruan ikertzen ari garela kontuan izango bagenu azterketan zehar, multzoak osotasuna eta koherentzia irabaziko lituzke. Azkenik, guztia hobeto ulertzeko, gure ekarpenak egiteko eta ondorioak ateratzeko, oso onuragarria izango litzateke guk geuk langile gisa dugun identitatea behatzea, lanpostuan (lankideekin eta laneko gai edo arazo desberdinekin) ditugun erreakzioei eta erabakien iturriei jarraipen bat eginez; hau da, gure gaiarekiko hurbilketa bibentzialak eginez.

Honaino adibidea, oso sintetizaturik. Maitasunaren irizpideari, dena den, asmo handiagoa markatu diezaiokegu; zergatik irizpide hau ekonomiara soilik mugatu? Hau litzateke orduan galdera berria: ekonomiaz harago, ba al dago balizko horiek errealtateko edozein gai edo arazoren ezagupenerako aplikatzerik? “*Maitasunaren zientzia*” hau garatzeak orrialde gehiago behar ditu; utz dezagun behingoz proiektu hori. Eta hona, oraingoan, ekonomia soziala sakondu dezakeen maitasun-ekonomia baten proposamena. Ekonomia soziala praktikan eta teorian proposatu zutenek kapitalismo basatia eta neoliberalkeria berekoiak maitasun proiektu komunekin gainditu nahi izan bazituzten, eta guk ildo horren sakontzea eskaini nahi izan diogu irakurleari; maitasunez, guk ere.

BIBLIOGRAFIA

- Agirre, N. *et al.* (2000): *Lankidetzaren Arizmendiarrietaren eraldaketa proiektua*, Mondragon Unibertsitatea, Arrasate.
- Allot, R. (1992): “Evolutionary Aspects of Love and Empathy”, *Journal of Social and Biological Structures*, 15 (4), 353-370.
- Bartels, A. eta Zeki, S. (2000): “The Neural Basis of Romantic Love”, *Neuroreport*, 11 (17), 3829-34.
- Bohm, D. (1988): *La totalidad y el orden implicado*, Kairós, Bartzelona.
- , (1971): *Quantum Theory and Beyond*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Branden, N. (2000): *La psicología del amor romántico*, Paidós, Bartzelona.

- Birchall, J. (1994): *Co-op, the Peoples's Business*, Manchester University Press.
- Carrasco, D. (1970): *Religions of Mesoamerica*, Harper, San Francisco.
- Caso, A. (1958): *The Aztecs*, University of Oklahoma Press, Oklahoma.
- Cooper, L. (1999): *El señor del tiempo*, Timun Mas, Bartzelona.
- Teilhard de Chardin, P. (1959): *The Phenomenon of Man*, Harper & Row, New York.
- Dorfman, J. (1934): *Thorstein Veblen and His America*, Viking, New York.
- Edgell, S. (2001): *Veblen in Perspective: His Life and Thought*, Armonk, New York and Sharpe, London.
- Einstein, A. (1980): *Cómo veo el mundo*, Siglo XXI, Buenos Aires.
- Elster, J. (1996): "Rationality and the Emotions", *The Economic Journal*, 106 (438), 1386-97.
- , (1998): "Emotions and Economic Theory", *Journal of Economic Literature*, 36 (2), 47-74.
- Etzioni, A. (1988): *The Moral Dimension. Toward a New Economics*, The Free Press, New York.
- Freud, S. (1922) (1951): *Group Psychology and the Analysis of the Ego*, Liveright, New York.
- Goleman, D. (1996): *Inteligencia emocional*, Kairós, Bartzelona.
- , (1998): *La práctica de la inteligencia emocional*, Kairós, Bartzelona.
- Green, J. eta Shellenberger, R. (1993): "The Subtle Energy of Love", *Subtle Energies* 4 (1), 31-55.
- Harrod, R. F. (1951): *The Life of John Maynard Keynes*, MacMillan, London.
- Huxley, A. (1946) (1992): *La filosofía perenne*, Edhasa, Bartzelona.
- Jansen, E. R. (1990): *Manual de Buda. Buddhas, divinidades y símbolos rituales*. Binkey Kok, Diever. Jatorrizkoa: (1990) Het Boeddha-boekje: *Boeddha's, godheden en rituele symbolen*. Binkey Kok, Diever.
- Keynes, J. M. (1936) (1980): *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*, Fondo de Cultura Económica de España, Madril.
- Kierkegaard, S. (1962): *Works of Love*, Harper and Brothers, New York.
- Komter, A. eta Vollebergh, W. (1997): "Gift Giving and the Emotional Significance of Family and Friends", *Journal of Marriage & the Family*, 59, 747-758.
- Larsen, D. eta Watson, J. J. (2001): "A Guide Map to the Terrain of Gift Value." *Psychology & Marketing*, 18, 889-906.
- Lewis, T.; Fari, A. eta Lannon, R. (2000): *A General Theory of Love*, Random House, New York.
- Lynn, A. B. (2000): *50 actividades para desarrollar la inteligencia emocional*. Centro de Estudios Ramón Areces, Madril.
- Macer, D. R. J. (1998): *Bioethics is Love of Life: An Alternative Textbook*, Eubios Ethic Institute, Cristchurch, Zelanda Berria.
- Marx, K. (1894) (1999): *El capital*, Siglo XXI, Madril.
- Maslow, A. (1970): *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York.

- Mauss, M. (1954): *The Gift: Forms and Functions of Exchange in Archaic Societies*, Free Press, Glenco, Illinois.
- Mckenzie, R. eta Tullock, G. (1975) (1980): *La nueva frontera de la economía*. Espasa Calpe, Madril. Edizio berriztatua (1994): *The New World of Economics*, McGraw Hill, New York.
- Mead, M. (1939) (1993): *Adolescencia, sexo y cultura en Samoa*, Planeta, Bartzelona. Original: *Coming of age in Samoa*.
- Mircea, E. (arg.) (1987): *The Encyclopedia of Religion*, MacMillan, New York.
- Navarro, P. (1994): *El holograma social*, Siglo XXI, Madril.
- Nicolescu, B. (1998): *Transdisciplinarity*, Watersign Press, Lesington.
- Nygren, A. (1930) (1969): *Agape and Eros*, Harper and Row, New York.
- Osho (1995): *Meditación. La primera y última libertad*, Gaia, Madril.
- Pope, S. J. (1994): *The Evolution of Altruism and the Ordering of Love*, Georgetown University Press, Washington, D.C.
- Post, S. G. et al. (arg.) (2002): *Altruism and Altruistic Love: Science, Philosophy, and Religion in Dialogue*, Oxford University Press, Oxford.
- Pribam, K. (1971): *Languages of the Brain: Experimental Paradoxes and Principles in Neuropsychology*, Prentice-Hall, New Jersey.
- , (1976): *Consciousness and the Brain*, Plenum, New York. Itz.: Pribam, K. eta Martínez Ramírez, J. (1995): *Cerebro y conciencia*, Díaz de Santos, Madril.
- eta Martínez, J. (1980): *Cerebro, mente y holograma*, Alhambra, Madril.
- Renteria, X. (2002): *Hacia una economía integral. Una revisión de la ciencia económica a partir de la ontoepistemología oriental*, Doktorego tesia, Euskal Herriko Unibertsitatea. Eskuragarritasuna: <eipreux@lg.ehu.es> helbidera idatzirik.
- Rojo, L. A. (1984): *Keynes: su tiempo y el nuestro*, Alianza, Madril.
- Sheldrake, R. (1989): *Una nueva ciencia de la vida*, Kairós, Bartzelona.
- , (1990): *La presencia del pasado*, Kairós, Bartzelona.
- Sherry, J. F. (1983): "Gift Giving in Anthropological Perspective", *Journal of Consumer Research*, 10, 157-168.
- Sternberg, R. J. eta Barnes, M. L. (arg.) (1988): *The Psychology of Love*, Yale University Press, New Haven, CT.
- Sober, E. eta Wilson, D. S. (1998): *Unto Others: The Evolution and Psychology of Unselfish Behavior*, Harvard University Press, Cambridge.
- Sorokin, P. (1954) (2002): *The Ways and Power of Love: Types, Factors, and Techniques of Moral Transformation*, Templeton Foundation, Philadelphia.
- Suzuki, D. D. (1927) (1977): *Ensayos sobre budismo zen*, Kier, Buenos Aires.
- Veblen, T. (1899) (1978): *Teoría de la clase ociosa*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Verene, D. P. (arg.) (1972): *Sexual Love and Western Morality. A Philosophical Anthology*, Harper & Row, New York.

- Walsh, A. (1991): *The Science of Love: Understanding Love and Its Effects on Mind and Body*, Prometheus, New York.
- Wheen, F. (1999): *Karl Marx: A Life*, Norton, New York, Espainieraz: Wheen, F. (2000): *Karl Marx*, Madril.
- Wilber, K. (1997a): *Breve historia de todas las cosas*, Kairós, Bartzelona.
- , (arg.) (1997b): *El paradigma holográfico*, Kairós, Bartzelona.
- , (arg.) (1994): *Cuestiones cuánticas*, Kairós, Bartzelona.
- , (1998): *El ojo del espíritu: una visión integral de un mundo que está enloqueciendo poco a poco*, Kairós, Bartzelona.
- Wooten, D. B. (2000): “Qualitative steps toward an expanded model of anxiety in gift-giving”, *Journal of Consumer Research*, 27, 84-95.

Ekonomia Sailean argitaratu diren beste liburu batzuk

Kanpo-zorraren patologia

Joseba Tobar-Arbulu
2001ean argitaratua
ISBN: 84-8438-015-7

Euskal Herriko ekonomia

Yolanda Jubeto, Solange Mariluz, Mikel Zurbano (koord.)
2002an argitaratua
ISBN: 84-8438-025-4

Inbertsio-proiektuen azterketa eta balorazioa herri-erakundeetan

Alaitz Mendizabal, Maider Aldaz, Amaia Urkiola,
Juan Felix Jauregi, Imanol Basterretxea
2003an argitaratua
ISBN: 84-8438-036-X

Enpresaren ekonomia eta zuzendaritza. Teoria eta praktika

Iñaki Heras Saizarbitoria
2004an argitaratua
ISBN: 84-8438-047-5

Ekonomia Sailean Uztaro aldizkarian argitaratu diren artikuluak

Kontabilitate Plan Orokorraren egokitzapena mozkina helburu ez duten erakundeentzat
Aldazabal, M. E.; Amiano, I. eta Zubiaur, G., *Uztaro* **41**, 3-14.

Lan-taldeak enpresa txiki eta ertainetan (ETEetan)

Albizu, E.; Barrutia, J.; Basterretxea, I.; Jauregi, J. F.; Landeta, J. eta Mitxeo, J., *Uztaro* **18**, 3-15.

Euskal enpresa eta lankidetzak-akordioak

Albizu, E.; Barrutia, J.; Basterretxea, I.; Jauregi, J. F.; Landeta, J. eta Mitxeo, J., *Uztaro* **21**, 35-43.

Balantzeen eguneratzea eta bere eragina urteko kontuetan

Aldazabal, M. E.; Saitua, A., *Uztaro* **25**, 3-12.

Bilboko Burtsa 1992. urtean

Alonso, I., *Uztaro* **7**, 3-16.

Telelana: lan-eredu baten testuingurua

Alonso, I., *Uztaro* **13**, 23-34.

Bioaniztasunaren galera eta jabego eskubideak

Ansuategi, A., *Uztaro* **15**, 3-15.

Industria kulturalaren garapena

Azpillaga, P., *Uztaro* **0**, 7-19.

Betiko bankaren presentzia interneten: bezeroentzako laguntzaren aspektu ezberdinen azterketa konparatiboa

Barrenetxea, M.; Celestino, A.; Etxegarai, O. eta Flores, P., *Uztaro* **39**, 11-25.

Zientzia eta herria. Euskal ekonomilari baten ikuspuntua

Barrutia, X., *Uztaro* **6**, 3-12.

Altos Hornos de Vizcaya-ren berregituraketa

Barrutia, X., *Uztaro* **32**, 3-16.

Transnazionalak eta garapena

Barrutia, X., *Uztaro* **39**, 27-38.

Globalizazioaren inguruko zenbait gogoeta

Bidaurrezaga, E., *Uztaro* **28**, 3-35.

Eskualde-mailako integrazio ekonomikoa eta egitura aldeanitzaren barrukoa, garapenerako estrategia modura

Bidaurrezaga, E., *Uztaro* **43**, 3-16.

Finantza-aukeren analisia

Bilbao, A., *Uztaro* **22**, 13-39.

Toledoko Hitzarmenaren ondoren, ongizate-maila esku pribatuetan

De la Peña, I., *Uztaro* **40**, 19-36.

Euroa oso gertu daukagu

Erauskin lurrira, I., *Uztaro* **38**, 3-18.

Ekonomia erregionalari buruzko zenbait ohar: Euskal Herriko kasua

Etxeberria, G., *Uztaro* **2**, 3-18.

Langileen ezagueren erabilera eta berrikuntzara zuzendutako industri politikaren gaurkotasuna Euskal Herriko Komunitate Autonomoaren kasuan
Etxebarria, G. eta Gómez, M., *Uztaro 1*, 15-33.

Negozio-ekintzen globalizazioa eta kontabilitatea bateratu beharra
Tobar-Arbulu, J., *Uztaro 47*, 3-15.

Jokabide kodeak, label sozialak eta enpresaren gizarte erantzukizuna nazioartean
Heras, I. eta Errasti, A. M., *Uztaro 37*, 19-46.

Emakumeok, zientzia eta teknologia
Jubeto, Y., *Uztaro 33*, 3-19.

Lurretiko elikatura-sektorea, egoera eta perspektibak
Lan Kide Aurrezkoa, *Uztaro 2*, 47-61.

Emakumearen arazo ekonomikoen analisi teoriko orokorra
Larrañaga, M., *Uztaro 17*, 73-84.

Emakumeen aldeko ekintza positiboaren analisi
Larrañaga, M., *Uztaro 34*, 3-13.

Teknologiaren ekaitzak
Mendizabal, A., *Uztaro 5*, 3-7.

Europako elkartean sartzeak Euskal Autonomi Elkartean izandako eragin ekonomikoa
Navarro, M., *Uztaro 2*, 19-35.

Euskal siderurgia: birmoldaketa eta etorkizuna
Navarro, M., *Uztaro 2*, 37-45.

Iraupeneko nekazaritza-ekonomia eta lurzoruaeren narriadura
Pascual, U., *Uztaro 35*, 19-31.

Inflazioaren teoria integral baterantz
Renteria, X., *Uztaro 20*, 37-59.

Sarrera endogeno gauzatua
Rubio, J., *Uztaro 42*, 3-16.

Sistema ekonomikoaren bikoiztasuna eta prezio-kontrolerako teoria bat
Tobar-Arbulu, J., *Uztaro 1*, 35-51

Plangintza eta merkatua: Kalecki eta Kornai-ren ikuspegia
Tobar-Arbulu, J., *Uztaro 5*, 9-16.

Zaborkeriak ari bira, dugun egina
Tobar-Arbulu, J., *Uztaro 7*, 17-29.

Alokairutik langile-subjetibotasunera
Tobar-Arbulu, J., *Uztaro 8*, 3-17.

Enpresa-berrikuntza eta transferentzia teknologikoa Euskal Autonomi Elkartean
Tobar-Arbulu, J., *Uztaro 10*, 3-15.

Ecuaren jaulkitzea: analisi ekonomikoaren aplikazio berezia
Tobar-Arbulu, J., *Uztaro 12*, 3-11.

Nazioaren subirotasun monetarioa
Tobar-Arbulu, J., *Uztaro 16*, 13-20.

Produkzioaren teoria monetario berrirantz

Tobar-Arbulu, J., *Uztaro 21*, 21-33.

Kapital finkoa eta inflazioa

Tobar-Arbulu, J., *Uztaro 30*, 13-41.

Interesak eta amortizazioak

Tobar-Arbulu, J., *Uztaro 44*, 3-17.

Zertan zetzan Iraken aurkako gerra hura?

Tobar-Arbulu, J., *Uztaro 47*, 17-39.

Ekonomia versus ekologia: historialaritzarentzako zenbait irakaspen

Zaldua Gonzalez, I., *Uztaro 25*, 13-45.

Hizkuntza-faktorea analisi ekonomikoan

Zendoia Sainz, J. M., *Uztaro 36*, 3-24.

Administrazio publikoaren kontabilitate-eredu berria

Zubiaur, G. eta Amiano, I., *Uztaro 29*, 3-24.

Zerbitzuen sektorea: Euskal Ekonomi krisiaren irtenbide?

Zurbano, M., *Uztaro 2*, 63-82.