

ARRASATEKO

kooperatiba
esperientzia

sintesi orokorra ■ ■ ■ ■

Larraitz Altuna Gabilondo (Koord.)

KREDITUAK

Liburu honen edizio eta koordinazio orokorra Larraitx Altunaren esku egon da. Liburuaren lehen atala, zehazki Arizmendiarrietaren pentsamoldearen kapitulua Ainara Udaondo eta Jon Sarasuak sortua da, "Lankidetzaren Arizmendiarrietaren eraldaketa proiektua" liburu kolektiboan oinarrituta. Liburuaren bigarren atala Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren bilakaera historikoari dagokiona, Larraitx Altunak idatzia da, Zigor Ezpeleta eta Itziar Otañoren Humanitateak eta Enpresa (HUHEN) Ikasketetako karrera amaierako proiektua abiapuntu gisa hartuta. Liburuko hirugarren atalean talde zabal batek hartu du parte, Larraitx Altunarekin egiletza partekatu dutenak. Interkooperazioaren kapituluan Eunatze Eliok parte hartu du. Kudeaketa ereduaren kapituluan Iñigo Iñurrategik parte hartu du; era berean, Oihana Garcíaen "Partehartzea enpresan" liburuaren zenbait atal egokitu dira. Organo sozialen kapituluan Ainhoa Larrañagak parte hartu du. Printzipio kooperatiboaren kapituluan Jon Sarasuak parte hartu du. Gizarte erantzukizunaren kapituluan Eneritz Pagaldaik parte hartu du. Hamaikagarren kapituluaren egileak, zentzu kolektiboak eta horien bilakaera, Joseba Azkarraga eta Arianne Kareaga dira. Nazioartekotzearen kapituluan berriz, Leire Uriartek parte hartu du. Azkenik, "Mondragon Mende berria" izeneko kapitulua Jon Sarasua eta Aitzol Loyolak idatzia da.

LANKI Lankidetzaren Ikertegia

Humanitate eta Hezkuntza Zientzen Fakultatea (HUHEZI)

Dorleta auzoa z/g, 20540 Eskoriatza

Tel: 943 714 157

www.lanki.coop

ISBN:978-84-608-0965-4

Legezko gordailua: SS-1633-2008

Itzulpena: Miren Arratibel eta Aintzane Atela

Zuzenketak: Lanki Ikertegia

Diseinua eta maketazioa: Di-Da Komunikakzioa (www.di-da.com)

Azalaren diseinua: Joseba Attard (Di-Da)

Inprimategia: Gertu, Oñati



Aitortu-EzKomertziala-PartekatuBerdin 3.0 Unported (CC BY-NC-SA 3.0)

ASKE ZARA:

- Lan hau kopia, banatu eta jendaurrean hedatzeko
- Lan eratorriak egiteko

! **Aitortu:** Lanaren kredituak aitortu behar dituzu, egileak edo baimendunak zehaztutako eran (baina ez aditzera emanez haien babesa duzunik edo haiek obraren erabilera hori babesten dutenik).

! **Ez merkataritzarako:** Ezin duzu lan hau merkataritza xedetarako erabili. Ezin duzu lan hau merkataritza xedetarako erabili.

! **Partekatu baimen beraren arabera:** Lan hau aldatzen baldin baduzu, edo lan eratorri bat sortzen baduzu, sortutako lana banatu dezakezu soil-soilik baimen honen berdi-berdineko baten mende.

© 2011, Larraitx Altuna

© 2011, Edizioarena LANKI Lankidetzaren ikertegia



ARRASATEKO

kooperatiba

esperientzia

sintesi orokorra ■ ■ ■ ■

KANTAURI ITSASOA



Bizkaiko Golkoa

DONOSTIA

BIZKAIA

GIPUZKOA

VITORIA-GASTEIZ

ARABA

NAFARROA

LOGROÑO

Santona

Laredo

Castro-Urdiales

Getxo

Leioa

Mungia

Gemika-Lumo

Lekeitio

Ondarroa

Deba

Zumaia

Hendaia

Colindres

Alto de Guñeiz

Muskiz

Abanto

Pontelete

Gallarta

Sestao

Elrandio

Barakaldo

Trapagaran

Barakaldo

Peñas de Rañero

El Moro

Zalla

Gueñes

Basauri

Arrigorriaga

Etxebarri

N-634

Lasarte-Oria

Andoain

Urmeta

Montes de Ordunte

Montes de La Peña

Balmaseda

Laudio

Amurrio

Durango

Elgoibar

Ermua

Abadiño

Elorrio

Bergara

Medina de Pomar

Gorbeia Mendilerroa

Astobiza

Urkioia NATUR PARKEA

Gorbeia Mendilerroa

Arango Mendilerroa

Arrasate

Aretxabaleta

Oñati

Beasain

Araral mendilerroa

Sierra de Arcara

Sierra de la Llanza

Sierra de Pancorbo

Montes Obarenes

Sierra de Oña

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

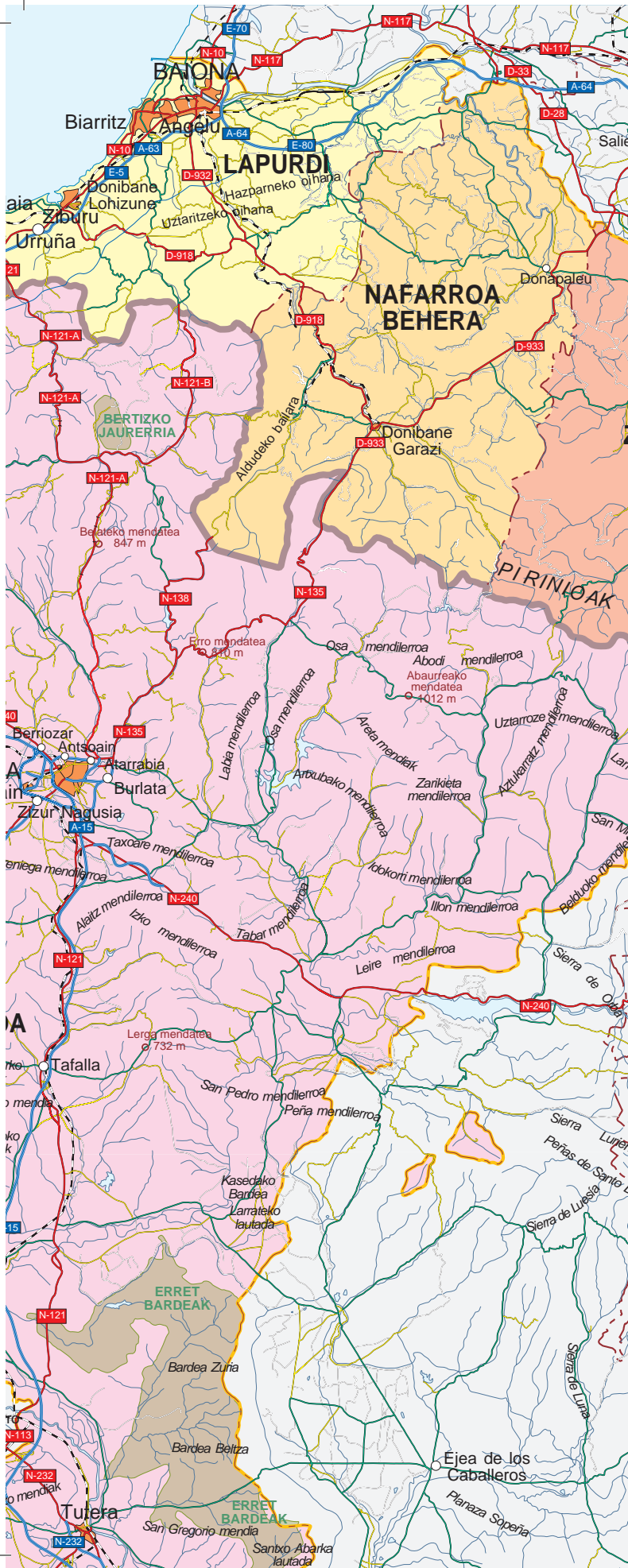
Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza

Sierra de la Llanza



“ Bailara berezixe dok, guk behixek batzen eta burdiñie fundiruten batera ikasi geixuan. ”

M. P. GALLASTEGI

“ Gizon-emakumeak beren bidearen jabe izan daitezzen, barruan musika behar dute, musika berezi bat. Musika bakarra diruarena eta erosotasun mugagabeekin bizitzeko nahiarena bada nekez eraldatuko ditugu gizarte-egiturak. ”

ALFONSO GORROÑOGOITIA

“ A experiêncía vasca deu algunos elementos para acreditar as posibilidades concretas da autogestão das empresas. ”

PEDRO CHRISTOFFOLI

Lurrik gabeko langileen mugimendua- MST

“ Autoeraketa, kooperatibismoa, jarrera bat da, bizitzan egoteko modu bat: protagonista izatea, eta erronka pertsonal, sozial eta ekonomikoei aurre egiteko konfiantza izatea. Subironatasun individual eta kolektibo ariketa bat da. ”

ANDONI MUJIKA

Aurkibidea

Aurkibidea.....	17
-----------------	----

I. ZATIA: PENTSAMENDUA

1. Arizmendiarrietaren pentsamoldea.....	29
1. Zibilizazio-krisiaz jabetzea.....	34
1.1 Liberalismo ekonomikoaren kritika.....	34
1.2 Sozialismo errearen kritika.....	36
1.3 Eredu berri baterantz.....	37
2. Pertsona eta komunitatea.....	39
2.1 Pertsona.....	40
2.2 Komunitatea.....	43
2.3 Kontzientziak eta egiturak eraldatzea.....	44
2.4 Autoeraketa.....	45
3. Hezkuntza.....	45
3.1 Hezkuntzaren (eta jakintzaren) sozializazioa.....	46
3.2 Hezkuntza-eredu berria.....	47
3.3 Hezkuntza eta lana.....	49
4. Lana.....	51
4.1 Lanaren izaera.....	55
4.2 Lan kooperatiboa: enpresa berriaren ardatza.....	53
4.3 Lana eta emakumea.....	55
5. Elkartasuna.....	55
5.1 Elkartzea.....	55
5.2 Elkartasun-mailak.....	57
6. Parte-hartzea.....	60
6.1 Parte-hartzea enpresaren baitan.....	60
6.2 Parte hartzeko bideak.....	61
6.3 Parte-hartze eredu neokapitalista eta eredu kooperatiboa.....	62
7. Enpresa: lan-komunitatea.....	64
7.1 Enpresa kontzeptua.....	64
7.2 Enpresa-ereduak.....	64
7.3 Lan-komunitatea.....	65
7.4 Enpresaren helburu orokorrak.....	66
7.5 Enpresaren printzipio orokorrak.....	66
7.6 Enpresa kooperatiboa.....	67
8. Laburbilduz.....	70
8.1 Heteronomiatik autonomiara.....	70
8.2 Giza garapena helburu.....	71
8.3 Etikarik gabeko ekonomiatik etikan oinarritutako proiektu ekonomiko baterantz.....	72
8.4 Komunitaterik gabeko gizabanakotik komunitatean dagoen gizabanakora.....	73
8.5 Ereindakotik ernatutakora.....	74

II. ZATIA: HISTORIA

2. Jatorria	85
1. Aurrekari kooperatiboak	88
1.1 Kooperatiben oinarri kulturalak.....	88
1.2 Euskaldunak, Pirinioetako Zuzenbidea eta jabetza-harremanak.....	89
1.3 Euskal kooperatibagintza modernoa.....	91
2. Industria-arloko aurrekariak	93
3. Arrasate 30eko hamarraldian: klase-borroka eta gizarte-gatazka	97
4. Gerraren eta gerraondoaren hondamendia	98
5. Diktadura zorrotzean aurrera eginez	99
6. Arizmendiarieta: lidergo berezia	100
7. Enpresa eraldatu nahian	104
3. Lehengo kooperatibetatik hedapen-prozesura	107
1. Ulgor: kooperatiba eragilea	110
1.1 Lehen urratsak.....	110
1.2 Aniztasunaren bidetik.....	111
1.3 Ulgor: liderra eta aitzindaria.....	114
2. Talleres Arrasate Cooperativa Industrial (TACI): bigarren sustapena	115
3. Lan kide aurrezkoa: aurrezkoa kooperatibizatzea	116
3.1 Proposatu eta ekin.....	116
3.2 Lehen jarduera: gizarte-zuzkidurako zerbitzua.....	117
3.3 Kooperatiben eta herritarren sostengu erabakigarria.....	117
3.4 Kohesioaren eragile.....	118
3.5 Bide berriak zabaltzea.....	119
4. Enpresa dibisioa: komunitatearen garapenerako eta kooperatiba-sustapenerako tresna	120
5. Lagun aro: gizarte-estaldura kooperatiboaren ibilbidea	123
5.1 Lehenengo estaldura-sistema.....	123
5.2 Eredu solidarioago baterantz (1968).....	124
6. Hirurogeiko hamarraldiko kooperatiba-hedapena	126
6.1 Lana: nekazaritza-arloko lehen kooperatiba (1960).....	126
6.2 Eroski: kontsumo-kooperatiba.....	127
6.3 Auzo lagun: emakumeentzako lan kooperatiboa (1965).....	129
6.4 Alecop: ikasleentzako lan-esperientzia kooperatiboa eta finantzaketa (1966).....	130
6.5 Ikerlan: ikerketa-zentroa.....	131
7. Kooperatiba-sustapenaren bilakaera	133
4. Ekonomia-krisia eta industriaren birmoldaketa	137
1. Energia-krisia eta atzeraldia	140
1.1 Ondorioak Euskal Herrian eta Talde Kooperatiboan.....	142

2. Interkooperazioa: elkartasun-mekanismoak kooperatiba taldean.....	143
2.1 Kooperatibek aplikatutako neurriak.....	144
2.2 Eskualde-taldeetan aplikatutako ekimenak.....	144
2.3 Lagun Aroren elkartasun-neurriak.....	146
2.4 Euskadiko Kutzak eskainitako laguntzak.....	148
3. Eztabaida ideologikoa trantsizio kulturalaren argitan.....	151
3.1 Eztabaidaren nondik norakoak.....	151
3.2 Elizaren esku-hartzea.....	153
3.3 1974ko greba.....	154
5. Europar merkatu bakarretik merkatu globalera.....	157
1. Krisitik sendotasun ekonomikora.....	160
2. Antolamendu kooperatiboa: Mondragon Kooperatiba Korporazioa(MCC).....	163
3. Funts interkooperatiboak.....	166
4. Mondragon Unibertsitatea (MU).....	168
5. Eraldaketak kooperatiben baitan.....	169
5.1 Soldata-aukera zabaltzea.....	169
5.2 Kontratutako langile-kopuruaren igoera eta aldi baterako bazkidea.....	170
5.3 Kalitate- eta produkzio-programa berrien eta parte-hartze programa berrien onspena.....	170
5.4 Nazioartekotzea.....	171
6. 2007ko krisia kooperatiba esparruan.....	174
6.1 Ezaugarri gutxi batzuk.....	174
6.2 Interkooperazio tresnak.....	176
6. Arrasateko kooperatiba esperientziaren giltzarriak.....	179
1. Sorkuntza eta hasierako dinamismoa.....	182
1.1 Lidergoa.....	182
1.2 Balioak, identitate kolektiboa eta arau-multzoa.....	183
1.3 Kapital sinbolikoa eta sustrai sozialak.....	183
1.4 Lur ongarritua.....	184
1.5 Energia sozialen katalizatzailea.....	185
1.6 Merkatu erabat protekzionista.....	186
2. Indartzea eta sendotzea.....	186
2.1 Eraginkortasuna.....	186
2.2 Egokitzeko gaitasuna.....	187
2.3 Kontzentrazio geografikoa eta barne-kohesioa.....	187
2.4 Lan elkartuaren ideia orokortzea.....	189
2.5 Eraitzen kapitalizazioa.....	189
2.6 Interkooperazio-mekanismoak.....	190
2.7 Egituraz gaindiko erakundeak.....	191

III. ZATIA: ERREALITATEA

7. Interkooperazioaren artikulazioa	195
1. Interkooperazioaren aurrekariak	198
1.1 Lankide Aurrezkia	198
1.2 Lankide Aurrezkiaren Enpresa Dibisioa	199
2. Lehenengo eskualde-taldea: Ularco	200
2.1 Gizarte-konpromisoa	200
2.2 Ularcoren estatutuak	201
2.3 Taldearen egitura organikoa	202
2.4 Emaitzen birmoldaketa	202
3. Eskualde-taldeak	203
3.1 Testuinguru sozio-ekonomiko berria	203
3.2 Eskualde-taldeen izaera	205
4. Mondragon kooperatiba taldea	205
4.1 Aurrekariak	206
4.2 Lehenengo erakunde komunak	206
4.3 Eskualde-taldeak, 1990ean	209
5. Mondragon Kooperatiba Korporazioa (MCC)	212
5.1 1991. urtea: III. Biltzarra	213
5.2 MCCren antolakuntza-egitura berria	214
5.3 Korporazioa	215
5.4 Eskualde-taldeak erakunde berrian	216
6. Industria arloaren berregituratzea	217
7. Mondragonen egitura organikoa	218
7.1 Biltzar Kooperatiboa	218
7.2 Batzorde Iraunkorra	220
7.3 Kontseilu Orokorra	221
8. Interkooperazio funtsak	222
8.1 Interkooperazio Funts Nagusia (IFN)	223
8.2 Hezkuntza eta Sustapenerako Interkooperazio Funtsa (HSIF)	224
8.3 Elkartasuneko Funts Korporatiboa (EFK)	224
8. Kudeaketa-ereduak	225
1. Taylorismotik kudeaketan parte hartzea	228
1.1 Lehenengo ekimenak	229
1.2 Lehenengo kudeaketa-eredu korporatiboa	232
2. Bigarren kudeaketa-eredu korporatiboa	234
2.1 Berezko ezaugarriak dituen kudeaketa-eredua	235
3. Erabateko autoeraketarako aukerak	237
4. Erabateko parte-hartzean oinarritutako eredu demokratikoa	239
5. Parte-hartze iraunkorra: lana, familia eta aisialdia	240
6. Zentzu sozialeko parte-hartze ereduak	241

9. Organo-sozialak	243
1. Bazkide kooperatibista	246
1.1 Bazkideen eskubide eta betebeharrak.....	247
1.2 Bazkideak eta soldatapeko langileak.....	249
1.3 Aldi baterako bazkidea.....	250
2. Organoak	251
2.1 Batzar Orokorra.....	252
2.2 Kontseilu Errektorea.....	256
2.3 Zaintza Batzordea.....	260
2.4 Kontseilu Soziala.....	261
2.5 Zuzendaritza eta Kudeaketa Kontseilua.....	263
3. Aurrera begira	266
10. Hamar printzipio kooperatiboak	267
1. Atxikimendu askea	270
2. Antolakuntza demokratikoa	271
3. Lanaren subiranotasuna	275
4. Kapitalaren izaera instrumentala eta mendekoa	277
5. Kudeaketan parte hartzea	278
6. Ordainketa solidarioa	280
7. Lankidetzak	283
8. Gizarte-eraldaketa	284
9. Izaera unibertsala	288
10. Hezkuntza	290
11. Zentzu kolektiboak eta horien bilakaera	293
1. Oraina: egiturazko aldaketen eta zentzu-krisiaren garaia	296
2. Krisia ulertzeko zenbait gako	298
2.1 Konstelazio ideologikoa kolokan.....	299
2.2 Gizarte-aldaketen ikuspegi historikoa.....	300
2.3 Komunitate kooperatibotik korporazio-elkartera.....	302
2.4 Enpresa kapitalistaren aldaketak, nortasun-krisia.....	304
2.5 Hezkuntza-defizita.....	305
3. Erantzunak nahasmenaren aurrean	306
4. Tesi bat eta 12 baieztapen gure iraganari, orainari eta etorkizunari buruz	308
12. Gizarte-konpromisoa	313
1. Kooperatiben konpromisoa eta gizarte-erantzukizun korporatiboaren agenda	316
2. Enplegua sortuz eta errenta banatuz	317

2.1 Enpleguaren bilakaera.....	318
2.2 Enplegu kooperatiboa.....	319
2.3 Enplegu-sorrera, aberastasun-banaketa eta ordainsari-tartea.....	324
3. Funtsen banaketa.....	325
3.1 Heziketa eta Kooperatiben Sustapenerako eta Interes Publikoko beste Helburu batzuetarako Kontribuzioa (IPDK).....	325
3.2 IPDK Mondragonen baitan.....	326
3.3 Hezkuntza eta Sustapenerako Interkooperazio Funtsa (HSIF).....	333
3.4 Etorkizunari begira.....	334
13. Nazioartekotzea.....	337
1. Nazioarteko Egitura Kooperatiboa.....	339
2. Nazioartekotzeko prozesuaren ezaugarriak.....	342
2.1 Helburuak eta zabalkunderako bideak.....	344
2.2 Mondragon taldea munduan.....	346
3. Zentro korporatiboaren esku-hartzea nazioartekotzeko prozesuan.....	350
4. Parte-hartzea eta enpresa-demokrazia.....	352
5. Kooperatiben eta elkarte anonimoen arteko dialektika.....	354
6. Berezko formula baterantz.....	356
14. Arrasateko kooperatibagintza mende berrian.....	359
1. Ba al du etorkizunik paradigma honek?.....	361
2. Globalitatean kokatu.....	363
3. Hasierako bulkadei begira.....	365
4. Partehartzea lantegi.....	367
5. Gizarte-konpromisoaz pentsatu.....	370
6. Esperientzia partekatu.....	373
7. Nortasunaren osagaiak.....	376
8. Kohesiorako baldintzak.....	378
9. Kultura kooperatiboa jorratu.....	380
10. Nazioarteari begirako eredu bat.....	381
11. Integralitatea eta eskualde-ikuspegia.....	384
12. Hezkuntzari dagokion tokia.....	386
13. Etorkizun-ikuspegia landu.....	387
Glosarioa.....	393
Bibliografia.....	403
Aurkibide analitikoa.....	407

Sarrera

Sarrera

I

Arrasateko kooperatibismoa XX. mendearen muinean sortu bazen ere, mende berri honetako galdera globalen aurrean pista batzuk ematen dituzte haren oinarri ideologikoez. Mende honek herentzian jaso ditu iragan hurbilean areagotutako desoreka globalak. Ekonomia eta gizartea antolatzeke bi ikuspegi guztiz kontrakoek menderatu zuten ziklo historikoa mundu mailan. Bi eredu edo ikuspegi horien krisiak aukera berriak eskaintzen ditu lankidetzaren potentzialaz berriro pentsatzeko. Kooperatibagintzak pertsonen helburuak asetzeko “komuna” denaren balioa jartzen du mahai gainean, publikoaren eta pribatuaren arteko logika beste plano batean kokatzen du neurri batean, kapitala eta lana artikulatzeko modu propio bat dakar.

Kooperatibismoaren hondoan autoeraketaren paradigma zabalagoa dago. Subjektuen erabaki ahalmenean oinarritzen diren erakundeak sortzean datza sakoneko ideia, eta hau hainbat eremutan da bideragarri, hala ekoizpen industrialean, zerbitzuetan, kontsumoan nola hezkuntza- edo gizarte-erakundeetan.

Lurraren muga bio-fisikoek edota mundu global honetan pertsonen garapenean gertatu diren gutxieneko aurrerapenak adierazten digute birformulatu egin behar ditugula oinarritzko hainbat gai. Autoeraketa kooperatiboaren paradigmatik horretarako aukerak eskaintzen dituela pentsa liteke, baina bestetik kooperatibagintza ere kontraesan eta galdera berrian aurrean kokatzen du mende berriko zalantzek.

Arrasateko kooperatiba esperientziak emandakoaren sintesi orokorra eskaintzeko saio honek kooperatibismoari egindako begiratu konplexu batean du abiapuntua. Konplexutasun horretan hiru aldarte nahasten dira. Batetik, begiratu afirmatzailea, beronen ekarpenak balioesteko hautua. Bigarrenik, begiratu kritikoa, bere kontraesan eta hutsuneak arakatzeko borondatea. Hirugarrenik, begiratu eraikitzailea, esperientzia kooperatiboa hobetzeko bulkada, zalantza eta kritikaren azken ipar modura. Gure lana esperientzia kooperatiboan murgildu da lehenbizi urtetan zehar. Lan horri ordena bat, zentzu bat, erritmo bat, sekuentzia batzuk eta plano batzuk txertatu ondoren, azalera irteten da, berriro ere, irakurleen esku uzten dugun sintesi honen bitartez.

II

Hasiera batean, ekonomiaren aplikazio hori mikro-entsegu bat izan zena, eragile gutxi batzuk pasioz eta arduraz itxuratua, gaur egun, Euskal Herriko industria talde nagusia bihurtu da —bai salmentei bai langile kopuruari dagokionez—. Errealitate sozio-ekonomikoa osatzen du, jarduera elkarren guztiz desberdinetan diharduten 200 enpresek baino gehiagok osatua: kreditu-kooperatiba bat, gizarte aurreikuspen mutualitate bat, industria- eta banaketa-enpresa askotarikoz osatutako talde bat, unibertsitate kooperatiboa —prestakuntza teknikoa eta humanistikoa eskaintzen dituena—, eta ikerketa zentroak.

Errealitate kooperatibo horretan berrogei mila lagun baino gehiagok dihardute lanean Euskal Herrian. Gaur egun, Deba Goiena da —hirurogei mila biztanlerekin— kooperatiba-dentsitate eta dibertsitate handiena duen eskualdea munduan. Euskal Herrian sortzen diren 24 euroko, gutxi gorabehera, euro bat Mondragon Taldetik dator. Gipuzkoako industriaren sektorean bereziki aipagarria da industria kooperatiben presentzia, eta bertako balio erantsia —energiaren eta uraren sektorea barne— %17.8ra iristen da; industriaren sektoreko sei langiletik batek Mondragoneko kooperatiban lan egiten du (2007).

Mondragon Taldea osatzen duten zenbait kooperatibek garrantzi handiko lekua dute merkatuan —Fagor Etxetresnak taldea bosgarren ekoizlea da European, etxetresnen alorrean; Eroski taldea hirugarren banatzailea da Espainian, familia kontsumoaren alorrean; Orona, lehenengo enpresa da igogailuen sektorean, Espainian—, baina aipatzekoa da Taldea osatzen duten enpresa gehienak enpresa ertainak direla.

Kooperatiba-esperientzian elkartasuna, gizarte-garapena eta langileen erantzukizuna mamitzen saiatu ziren, lurraldeari eta herriaren nortasunari lotuago. Eta bereizgarritasun hori —elementu ideologikoz, etikoz eta komunitarioz hornitua— izan zen, hain zuzen ere, esperientzia horren arrakastaren giltza; horixe da, ordea, gaur egun ahulena eta beraz aukera berriak bilatu behar dituen.

Kapitalismo liberalaren eta errealitatean emandako adierazpen sozialisten arteko esperientzia gisa sortu zen hura, bidegurutze berrien aurrean dago gaur egun. Bidegurutze horiek jartzen dute jokoan zenbaterainokoa den kultura kooperatiboaren sakontasuna, eta etorkizuneko erronkei aurre egiteko konpromiso berriak eta gizarte-irudimena behar direla aditzera ematen dute.

III

Arizmendiarrietak "esperientzia" deitu zion kooperatiba arrasatearren errealitate hari. Jatorrizko zentzuan, adierazpenak asmo apala zuen; ez zuen alternatiba handi bat izateko usterik, saio bat baizik, bestelako saio bat, berezia, probazkoa, baliozkoa.

Egitasmo hark bazuen beste ezaugarri bat, irekia zen, denboran irauteko gaitasuna erakutsi behar zuen, aldaketa-prozesuetan, eszenategi eta protagonista berrien aurrean. Errealitate, lan edo produktu itxi, amaitu eta teorizatu bat izan ordez, Arrasateko kooperatibismoa, eginez egin denaren emaitza izan da, eta bere formak eta ehundurak praktikaren eta esperientziazkoaren bitartez taxutu dira.

Gaur egun, egokia iruditzen zaigu oraindik ere esperientzia esapidea errebindikatzea. Esperientziaz hartzen badugu erakunde baten bizitzan presente dagoen guztia, Arrasateko kooperatibismoa mugimendu bat zein enpresa multzo bat da; oparotasunaren kooperatibismoa eta premien kooperatibismoa; itxura federalista duen antolamendu-eredua (gaur egun Mondragon taldean zehaztua) eta eskualde mailako taldea; eta, noski, belaunaldien, gizartearen, kultura-aren eta historiaren arabera berritzen eta berreraikitzen den subjektu kolektiboa.

Esperientzia esapidea osotasun hori izendatzeko modua da. Esapide horrek eskaintzen duen interpretazio-aberastasunaren ondoan, txiki gelditzen da orokortzeko helburua izan dezakeen beste edozein formula.

IV

Hainbat liburu idatzi dira Arrasateko kooperatiba-esperientziari buruz, bertan nahiz nazioartean. Horrez gainera, han eta hemen, kooperatiba esperientziaren hainbat alderdiri buruzko formazio material ugari dago. Hala ere, berrogeita hamar urtean zehar kooperatiba mugimenduak emandako guztia liburu bakar batean hartzen duen oinarritzko materiala falta zen. Arrasateko kooperatibagintzaren pentsamendua, historia eta errealitatea ikuspegi didaktikotik hartuko zuen lana; ikuspegi orokorra, zabala eta integratzailea emateko xedea izango zuena.

Ez da, zentzu hertsian, ikerketa-lan bat, nahiz eta liburuan botatzen diren baieztapen asko eta asko aurretik egindako ikerketa-lanetan —LANKI institutuak berak zein beste eragile batzuek eginak— oinarrituak diren; aitzitik, bertsio orokor bat da, bertan landutako gaiei buruzko iturri garrantzitsuenetatik osatua izan dena. Dena dela, atal jakin batzuetan unean uneko ikerketak egin behar izan dira, hain zuzen ere, ez zegoelako iturri dokumental sendorik. Guztiarekin ere, liburuaren zatirik handiena azterketa sintetiko baten emaitza da, ahozko iturriekin kontrastatu diren hainbat iturri idatzien berrikuste kritikotik abiatuta egina.

Liburu hau sortzeko baliatu dugun denbora luzea izan da: bertan bildutako testuak zortzi urteko lanaren emaitza dira. Zortzi urtean denetik pasa bada ere, proiektuak aurrera jarraitu du, bertan parte hartu dutenen jarraikotasunari esker. Horrez gainera, azken urte hauetan LANKI lankidetzaren ikertegian osatzen joan den proposamen intelektualaren eta lan-estiloaren emaitza ere bada.

Sintesi orokor gisa, honako hau talde-proiektua da, ikaskuntza eta ezagutza tresna gisa sortua. Horregatik, oso publiko zabalarentzat pentsatua izan da. Eta helburu horretan laguntzeko eta kooperatiben terminologiarekin trebatuta ez dauden irakurleei testuaren ulermenean laguntzeko, terminoen glosario bat erantsi dugu liburuaren amaieran.

Aipatu dugu Arrasateko kooperatibismoa ez dela aurretik egindako lan teoriko baten aplikazio praktikoa izan. Hala eta guztiz ere, esperientziak izan du proposamen intelektual baten bultzada. Historiaren filosofia batetik eta gizakiaren ikusmolde batetik eratorria den pentsamendu baten bultzada. Pentsamendu horri eskainia da liburuaren lehenengo zatia. Bigarren zatia, bost kapitulutan banatua berau, kooperatiben historia berregiten du; noiz, nola eta zer testuingurutan sortu zen, zer bilakaera izan duen, zer helburu, ezaugarri, zailtasun, etab. Atal hori kooperatiben garapena azaltzen duten ideia nagusien zerrenda batekin amaitzen da, sintesi moduan. Hirugarren atalak, azkenak, esperientzia horren ezaugarrien berri ematen digu: interkooperazioa sistema, organo-sozialak, kudeaketa-ereduak, printzipio kooperatiboak, kultura kooperatiboa, kooperatiben gizarte-konpromisoa eta abian den nazioartekotze-prozesua. Testuari amaiera emateko, esperientzia honen etorkizunari buruzko gogoeta kritikoa egiten da.

V

Etengabeko mugimenduan dagoen kooperatiben errealitatea, eta 2008an gaztelaniazko alea argitaratu zenetik makina bat gertakari izan dira. Hala, 2011ean euskarazko lehen edizioa eguneratua, zuzendua eta zabaldua datorkizue. Hala ere, testuaren jatorrizko egituraren egokitzapen zaila zutelako edota azken hilabeteetan garatu direlako, badira hainbat gai testuan jaso ez direnak eta bi lerrotan aipatu nahi ditugunak: kooperatiben filialen egituratze berriaren diseinua, hezkuntza kooperatiboaren aro berria eta Bagara proiektuaren sorrera.

Filialen egituratze prozesuari dagokionez, azken urtean Mondragoneko Batzorde Iraunkorrek onartu du filialentzako eredu parte-hartzaile baten diseinua. Aipatu ereduak hainbat aldagai neurtuko ditu, bati bat, filialetako langileen parte-hartzea jatorriko kooperatibaren organoetan, filialetako langileen parte-hartzea enpresaren emaitzetan, gestio eredu parte-hartzailearen ezarpen maila, filialetako formazio planak, ordainketa-sistema, etab. Aldagai bakoitzak adierazle batzuk izango ditu denboran zehar ereduaren ezarpen maila ezagutzeko. Nazioartean ezarpenak dituzten kooperatibentzako ereduak bereganatzea borondatezkoa bada ere, urrats aipagarria da.

Formazio kooperatibaori dagokionez, liburuan aipatua da Arrasateko Esperientzian hezkuntza kooperatiboa ez zela modu sistematikoan egin, eta hori esperientzia honen ahulgune nagusietarikotzat seinalatzen da testuko hainbat tokitan. Kooperatibak biziberritzeko lehen estrategia litzateke, beraz, hezkuntza kooperatibo ideologiko eta praktikoa antolatzea kooperatiba guztietan eta maila guztietan. Arrasateko kooperatibagintzaren zentzuen bilakaerari buruzko gogoeta prozesua 2007ko kongresuan ponentzia batean gauzatu zen. Abagune hartan, talde kooperatiboak hezkuntza kooperatiboa bultzatzeko konpromisoak hartu zituen. Ordutik, hezkuntza kooperatiboa kooperatiba guztietara hedatu da, organo sozialetako milaka ordezkari jaso dute oinarriko hezkuntzaldia azken hiru urteotan. Seinalagarria da hori ere, lankidetzaren hezkuntzan aro berri baten zantzuak ematen baititu.

Azkenik, Bagara, bailarako gizarte garapenean eragiteko prozesua aipatu nahi dugu azken urteotako berritasun nabarmenen artean. Egitura komunitarioak sortzeko gaitasun berezia izan dute historikoki Deba Goienako bailarako herriek. Mota askotako ekimenez gain, kooperatiben esperientziaren sehaska den bailaran, kooperatiba dentsitatea eta dibertsitatea inon ez bezalakoa da, ikuspegi unibertsal batetik. Bertako berdintasun sozial eta ekonomiko erlatiboa ere aipatzekoak dira. Barrutik begiratuta, ordea, hutsune handiak sumatu dizkiote bailarari bertako indarrek. Gauza askotan gabezia handiak diagnostikatu dituzte, eta horiei heltzeko iparririk eza, ikuspegi integralik eza. Nola hartu bailarako autoeraketaren potentzial hori, eta etorkizuneko gizarte-egitasmo integralago batera begira jarri? Galdera horri erantzunez, bailara esperientziaz gune bihurtuko duen prozesu bati ekin diote bertako indar kooperatibo eta sozial batzuk.

Bailararen indarguneak baliatuz, Bagara ekimena sortu zen 2008an, gizarte autoeraketa sustatu, artikulatu eta arlo askotan (nekazaritza, etxebizitza, kontsumoaren humanizazioa, immigrazioa, euskalgintza,

kulturgintza, hezkuntza, iraunkortasuna, gazteen formazio ekintzailea, jubilazio aktiboa...) proiektu ezberdinak sustatzeko bateragunea. Lau oinarri jarri dituzte prozesuaren ipar modura: euskaltasuna, elkartasuna, iraunkortasuna eta autoeraketa. Berritasun garrantzitsua da liburu honek deskribatzen duen guztiaren ildoan. Izan ere, kooperatibagintza herrigintza zabalagoan modu berri batean kokatzea planteatzen du, eskualdeko beste eragile sozialekin sarean proiektu eta ipar batzuk konpartituz.

VI

Liburu honek ez luke argia ikusiko ez balitz jende askoren lankidetzak eskuzabalagatik; horien ekarpenak balio handikoak izan dira, bai informazioa jasotzeko eta kontrastatzeko iturri gisa bai irakurle gisa. Pertsona horiei guztiak eskerrak eman nahi dizkiegu, bihotzez: Arianne Kareaga, Ainara Udaondo, Leire Uriarte, Andoni Mujika, Juan Cruz Irizar, Aitzol Loiola, Eñaut Apaolaza, Iraitz Agirre, Iñigo Iñurrategi, Virginia Basurto, Igor Ortega, Javier Mongelos, José María Ormaetxea, Jose Mari Sarasua, Zigor Ezpeleta, Juanjo Ansoategi, Arantza Arruti, Lorea Agiriano, Virginia Lekuona, Jon Agirre, Jesus Mari Herrasti, Anjel Mari Errasti, Unai Elorza, Fernando Molina, Begoña Pedrosa, Javier Marcos, Javier Sagasta, Ainhoa Zeziaga, Eugenio Urcelay, Txus González, Javier Ansoategi, Joxan Alustiza, Txomin García, Javier Goienetxea, Adrian Zelaia, Beñat Zamalloa, Usua Garín, Miren Manías, Ainara Echarri, Amaia Agirre, Itziar Arrue, Juan Luis Arexolaleiba, Santxo Leizaola, F. Martin Cámara, Mikel Lakasta, Irune Gimenez, Goio Arana, Tere Marcos, Mila Barrutia, Eluska Olano, Miren Iregi, Koldo Etxezarreta, Juan Carlos Beloki, Begoña Kortazar, Iñaki Durañona, Cristina Etxanautia, Amaia Uranga, Gotzon Gondra, Inma Gaztañaga, Pedro Hoyo, Goretti Aldasoro, Juan Cruz Irizar, Koldo Ortega eta Andoni Larrañaga. Barkamena eskatzen dugu errebaso bizkor honetan izenen bat ahaztu badugu.

Bestalde, berariaz eskertu nahi ditugu beren argazki-artxiboak gure esku jarri dituzten erakundeak: Euskadiko Kutxa, TU Lankide, Arizmendiarrietaren Artxiboa, Intxorta Kultur Elkarteko Artxiboa, eta taldeko kooperatibek berek utzitako argazkiak. Gainera, eskerrak eman nahi dizkiogu Edurne Balzategiri, proiektu honetarako egin dituen argazkiengatik.

Azkenik, modu berezian eman nahi dizkiegu eskerrak proiektu honi diruz lagundu dioten erakundeei. ELIKA proiektuaren bitartez Euskadiko Kooperatiben Goren Kontseiluaren, Euskadiko Kutxaren eta Mondragon taldearen babesa jaso dugu. Koniker zentro teknologikoak euskarazko argitalpenean lagundu digu .

Enpresa-dimentsioa

Oinarrizko kooperatibak sektoreen arabera Dibisiotan antolatuta daude. Era berean, Dibisioak merkatuari begira lau arlotan daude bilduak: Finantza, Industria, Banaketa eta Ezagutza.

FINANTZA ARLOA

Finantza arloak, izen bereko Dibisioa osatzen duenak, Banka, aseguruak eta gizarte estaldurako zerbitzuak osatzen ditu.

EUSKADIKO KUTXA: Euskadiko Kutxa Gestión

LAGUN ARO ASEGURUAK

LAGUN ARO VIDA

LAGUN ARO BGAE

OSARTEN

INDUSTRIA ARLOA

Industria arloa hamabi Dibisiotan banatzen da, eta gehientsuenak sektoreka antolatuak daude.

1. ETXEAREN DIBISIOA

FAGOR ETXETRESNAK: Edesa, Ekisun, Fagor Brandt, Extra-Electromanager, Geysler Gastech, Grumal, Ibai, Rotártica, Shanghai Minidomésticos Cookware, Fagor Mastercook, Proieik, Eko3r

DANONA

DOMUSA

COINMA

GERODAN

2. MONDRAGÓN AUTOMOCIÓN CHASIS AND POWERTRAIN

EDERLAN: Automódulos Aragón, Fagor Ederlan Borja, Fagor Ederlan Slovensko, Fit Automoción, Luzuriaga Usurbil, Fagor Ederlan Brasileira, Fagor Ederlan Tafalla

ECENARRO

MAPSA

3. MONDRAGÓN AUTOMOZIOA

MAIER: Maier Ferroplast, Maier Navarra, Maier CZ, Maier UK

CIKOUTXO: Cikautxo Borja, Cikautxo CZ, Cikautxo SK, Cikautxo Zaragoza, Paranoa

FPK

4. MONDRAGÓN OSAGAIK

CERAMAT

COPRECI: Copreci China, Copreci CZ, Copreci do Brasil, Copreci de México Copreci Systems, Copreci Turkey.

EHE, EFFICIENT HOME ENERGY

ORKLI: Orkli Kunshan, Orkli Ningbo

EIKA: Eika México, Eika Polska, Isoleika

FAGOR ELECTRÓNICA: Fagor Eletrónica Cantabria, Fagor Electronics Thailand

MATZ-ERREKA: Matz-Erreka México

TAJO: Manchalan, Tabiplast, Treboplast

EMBEGA

CONSONNI

SOTERNA

5. ERAIKUNTZA

BIURRARENA

CTC Eraikuntza

ETORKI

FAGOR INDUSTRIAL: Danube, Edesa Hostelería, Fagofri, Fagor Endüstriyel Dayanikli, Fagor Gastro Polska, Fagor Industrial México, Talleres Roca

KIDE: Jiaxing Kaide Refrigeration Equipment, RCS Kide India

LANA: Elur, Czech Lana

ROCHMAN

URSSA

6. ELEBAZIOAREN DIBISIOA

ORONA

ELECTRA VITORIA: Quality Lifts Products, Sistemas de elevación ev. international

7. SISTEMA INDUSTRIALEN DIBISIOA

ULMA Agrícola,

ULMA C. y E: Ulma eraikuntza, Ulma packaging

ULMA MANUTENCIÓN: Ulma carretillas elevadoras, Ulma handling systems

ULMA EMBEDDED SOLUTIONS

ULMA CONVEYOR COMPONENTS

ULMA PIPING

ULMA HORMIGÓN POLÍMERO

ULMA PRECINOX

ULMA SAFE HANDLING EQUIPMENT

8. TRESNERIA ETA SISTEMAK

AURRENAK

BATZ: Batz czech, Batz China, Batz México

LORAMENDI

MATRICI: MB Lusitana, MB Sistemas, MB tooling

9. MONDRAGÓN AUTOMATIZAZIOA

FAGOR ARRASATE: Fagor Arrásate China, Fagor Metal Forming Machine Tool, Fast, Gillet

FAGOR AUTOMATION: Beijing Fagor Automation Equipment

MONDRAGÓN ASSEMBLY: Mondragón Assembly México, Mondragón Assembly Catalunya, Mondragón Assembly Alemania, Mondragón Assembly Francia

ONAPRES

10. MAKINA HERRAMINTAREN DIBISIOA

DANOBAT: Danomar, Newall UK, Overbeck

DANO-RAIL

DOIKI

EGURKO: Egurko Planerko

ESTARTA

GOIMEK

GOITI

LATZ

SORALUCE: Danobat-Bimatec

11. EKIPAMENDUA

ORBEA: Lusorbea, Orbea Kunshan, Orbea USA

WINGROUP: Shanghai Wingroup Leisure and sports equipment

EREDU

EDERFIL

DIKAR: Shanghai Wingroup, Wingroup, Wingroup North America

OSATU

HERTELL

ALKARGO

BECKER

OIARSO: Oiarso China

12. INGENIERÍTA ETA ENPRESA ZERBITZUEN DIBISIOA

LKS INGENIERÍA: GSR, Indiser, LKS Buildingenia, LKS Studio, LKS Tasaciones, Residencial Montesclaros, RS Debagoieiena Egoitza

ABANTAIL

MONDRAGÓN SISTEMAS: Enyca Ingeniería y Comunicaciones, Enyca Seguridad, Tecnilagun

ALECOP: Ihardun multimedia

ONDOAN: Ondean Auditoría y Control, Ondoan Servicios, Kelan

MONDRAGÓN CONET

MONDRAGÓN LINGUA: Conexia

LKS: Aurki, Ibai Sistemas, Indaba Consultores, I3S, LKS Ca-Caribe, LKS Colombia, LKS Chile, LKS IAMM, LKS Insifor, LKS México, LKS Outsourcing, LKS Wendland Abogados, Prospektiker, SEI

- Azkenik, Urola kooperatiba ez dagoena Dibisio egituran egokitua.

BANAKETA ARLOA

Banaketa arloak Dibisio bakarra du eta bere baitan hartzen ditu banaketa zerbitzuak eta nekazaritzako elikagaien jarduerak:

AUZO-LAGUN: Adara, Cocina central Goñi, Comislagun, Jangarria, Geslagun

BARRENETXE

BEHI-ALDE

MIBA

UNEKEL

EROSKI TALDEA: Caprabo, Cecosa hipermercados, Cecosa supermercados, Eroski, Abacus, Perfumerias IF, Erein, Forum, Viajes Eroski

GESTIÓN DE SERVICIOS RESIDENCIALES (GSR): Miba, Multifood, Unekel

EZAGUTZA ARLOA

Hezkuntza eta Ikerketa arloan Hezibide Elkartea eta Gizabidea Fundazioa nabarmentzekoak dira.

Hezibideren xedea Debagoienako eskualdean hezkuntza jarduerak sustatzea, antolatzea eta koordinatzea da. Gizabidea Fundazioak, bere aldetik, inongo irabazi asmorik gabe, hezkuntza eta ikerketa teknologikoa, humanistikoa eta soziala sustatzea du helburu.

IKERKETA GUNEA

AOTEK

EDERTEK

ETIC MICROSOFT

GARAIA

HOMETEK

IDEKO IK-4

IKERLAN IK-4

ISEA

KONIKER

LORTEK

MTC

ORONA EIC

ULMA PTC

MONDRAGON UNIBERTSITATEA

MONDRAGON ESKOLA POLITEKNIKOA

HUMANITATE ETA HEZKUNTZA ZIENTZEN FAKULTATEA

ENPRESAGINTZA FAKULTATEA

HEZKUNTZA ARLOKO ERAKUNDEAK

ARIZMENDI IKASTOLA

LEA-ARTIBAI IKASTETXEA

POLITEKNIKA IKASTEGIA TXORIERRI

MONDRAGÓN LINGUA

OTALORA

ESTALDURAZKO ETA BESTELAKO ZERBITZUAK

ATEGI

EKAI CENTER

MONDRAGON FUNDAZIOA

MONDRAGON INBERTSIOAK

MONDRAGON GARAPENA

MONDRAGON BERRIKUNTZA

MONDRAGON NAFARROA

MONDRAGON PROMOZIOAK

MONDRAGON SUSTRAI

Dimentsio ekonomikoa

Oinarrizko datuak (milioi eurotan)		
Kontzeptua	2000	2009
Aktibo osoak	11.947	33.334
Baliabide propioak	2.340	4.284
Guztizko salmetak	7.065	13.819
Nazioarteko salmentak	1.945	3.172
Inbertsioak guztira	738	378
Emitza bateratuak	367	61
Lagun-Aroren ondare funtsa	2.250	4.210
Lanpostuak batz bestea	53.377	85.066

ITURRIA: Mondragon, 2009ko Urteko Txostena.

Balio erantsia (2009) (milioi eurotan)			
Kontzeptua	Zenbatekoa	% Banaketa	% Aldaketa 2008/2009
Balio erantsia	3.961	100,0	9
Langile gastuak	(2.375)	(60)	(9,3)
Barne errendimendua	1.586	40	8,6
Finantza gastuak	(620)	(15,7)	(35)
Cash-Flow-a	966	24,4	23
Amortizazioak	(596)	(15)	(0,8)
Emitza operatiboa	370	9,3	106
Zuzkidurak, beste emitza batzuk eta zergak	(309)	(7,8)	(186,1)
Ekitaldiko emaitzak	61	1,5	14,2

ITURRIA: Mondragon, 2009ko Urteko Txostena

I. Atala
Pentsamoldea

01

KAPITULUA

Arizmendiarrietaren pentsamoldea

Aurkibidea

Sarrera.....	32
1. Zibilizazio-krisiaz jabetzea.....	34
1.1 Liberalismo ekonomikoaren kritika.....	34
1.2 Sozialismo errealaren kritika.....	36
1.3 Eredu berri baterantz.....	37
1.3.1 Jabetza pribatuaren mugak.....	37
1.3.2 Estatuaren eginkizuna.....	38
2. Pertsona eta komunitatea.....	39
2.1 Pertsona.....	40
2.2 Komunitatea.....	43
2.3 Kontzientziak eta egiturak eraldatzea.....	44
2.4 Autoeraketa.....	45
3. Hezkuntza.....	45
3.1 Hezkuntzaren (eta jakintzaren) sozializazioa.....	46
3.2 Hezkuntza-eredu berria.....	47
3.2.1 Hezkuntza osoa.....	48
3.3 Hezkuntza eta lana.....	49
4. Lana.....	51
4.1 Lanaren izaera.....	51
4.1.1 Komunitatearen zerbitzura.....	51
4.1.2 Pertsonaren autoerrealizazioa.....	52
4.1.3 Gizarte garapena.....	52
4.1.4 Naturaren eraldaketa.....	53
4.1.5 Proiektu transzendentearrekiko lankidetzak.....	53
4.2 Lan kooperatiboa: enpresa berriaren ardatza.....	53
4.3 Lana eta emakumea.....	55
5. Elkartasuna.....	55
5.1 Elkartzea.....	55
5.1.1 Elkartzea eta elkartasuna.....	56
5.1.2 Elkartzea eta erantzukizuna.....	56

5.1.3	Elkartzea eta gizarte-indarra.....	56
5.1.4	Elkartzea eta askatasuna.....	57
5.1.5	Elkartzea eta zerbitzua.....	57
5.1.6	Elkartzea eta garapena.....	57
5.2	Elkartasun-mailak.....	57
5.2.1	Kooperatiba barneko eta kooperatiba arteko elkartasuna.....	58
5.2.2	Inguruarekiko elkartasuna: herrigintza.....	59
5.2.3	Elkartasun globala.....	59
6.	Parte-hartzea.....	60
6.1	Parte-hartzea enpresaren baitan.....	60
6.1.1	Parte-hartzearen bi arloak.....	60
6.2	Parte hartzeko bideak.....	61
6.3	Parte-hartze eredu neokapitalista eta eredu kooperatiboa.....	62
7.	Enpresa: lan-komunitatea.....	64
7.1	Enpresa kontzeptua.....	64
7.2	Enpresa-ereduak.....	64
7.3	Lan-komunitatea.....	65
7.4	Enpresaren helburu orokorrak.....	66
7.5	Enpresaren printzipio orokorrak.....	66
7.6	Enpresa kooperatiboa.....	67
7.6.1	Kapitala lanaren zerbitzura.....	67
7.6.2	Langile-enpresari.....	67
7.6.3	Kudeaketa-eredu parte-hartzailea.....	68
7.6.4	Finantziazioa.....	68
7.6.5	Demokrazia kooperatiboa.....	69
8.	Laburbilduz.....	70
8.1	Heteronomiatik autonomiara.....	70
8.2	Giza garapena helburu.....	71
8.3	Etikarik gabeko ekonomiatik etikan oinarritutako proiektu ekonomiko baterantz.....	72
8.4	Komunitaterik gabeko gizabanakotik komunitatean dagoen gizabanakora	73
8.5	Ereindakotik ernatutakora.....	74

Sarrera

Arizmendiarieta gure historia modernoko pertsonaia nagusietakoa da, euskal gizartearen bizitzan arrasto sakona utzi duen pertsonaia, zalantzarik gabe. Haren jarduera intelektualak eta sozialak ekarpen biziki interesgarria egin zion gure azkenaldiko historia sozial eta ekonomikoari, eta ekarpen hartatik munduan garrantzi gehien duen eta arreta gehien erakartzen duen kooperatiba-esperientzietako bat sortu zen: Arrasateko Kooperatiba Esperientzia.

Joxe Azurmendik dioen moduan, Arizmendiarietaren abiapuntua hauxe zen: une hura zorrotz aztertu eta gainditu beharreko historiako unea zela ohartzea. Krisi sozial sakon haren erakusgarri ezin argiagoak ziren bi mundu gerrak eta Espainiako Gerra Zibila bera.

Bizkaitar apaizak askotariko iturri ideologikoetatik edan zuen, hala nola: Elizaren doktrina sozialetik, Emmanuel Mounier eta Jacques Maritainen pertsonalismoak, pentsamolde kooperatibistatik, sozialismoak (bereziki Ingalaterrako laborismoak eta Toribio Etxebarriaren Eibarko sozialismoak) eta euskal espiritu komunitariotik. Aintzat hartu zituen, orobat, hainbat pentsalari kritikoren ekarpen intelektualak, besteak beste Paulo Freire pedagogoarenak eta Herbert Marcuse filosofoarenak (Teoria Kritikoaren aitzindaria izan zen, baita Frankfurtoko Eskolako lehen belaunaldiko kidea eta 68ko Maiatzaren aitzindari ideologikoa ere).

Arrasateko kooperatibismoak gerraondoko urte gogor haietan egin zituen lehen urratsak. Garai hartan, Arrasaten oso agerian zeuden artean Gerra Zibileko zauriak: milaka hildako, preso, erbestera izan ziren, familia asko gelditu ziren deseginda, bi talde zeuden elkarren aurrez aurre, eta gizarte-egoeran pobrezia eta miseria orokorra ziren ezaugarri nagusiak (gaixotasunek, batik bat tuberkulosiak, hainbat eta hainbat lagun hilarazi zituzten).

Arizmendiarietak era aktiboan landu zuen euskara, eta gure hizkuntzan argitara emandako historiako lehenengo egunkariko (*Eguna* egunkariko) erredaktore-lanetan aritu zen. Errepublikak hondoa jo ondoren, ibilbide mingarri bati heldu behar izan zion, euskararekiko eta nortasun abertzalearekiko atxikimenduaren seinalerik txikienak errepresioaren mehatxua baitzekarren. Bere interes kultural abertzaleak alde batera utzi, eta gizarte-lanari heldu zion; geroago Arrasateko kooperatibismoan mamitu zen gizarte-lanari, hain zuzen ere.

Kulturan eta nortasunean oinarrituriko ekintza kolektibo eraldatzailea abian jarri zuen, nortasunaren eta sentimenduaren esparruak suntsituta zeudela ematen zuen arren. Nortasun kolektibo gutxitu, zauritu eta laidoztatu bat biziberritzen asmatu zuen, hezkuntza-prozesua oinarri hartuta; hain zuzen ere, prozesu horren bitartez transmititu zituen gerora ekintza kooperatiboaren gidari izango ziren zentzuak eta esanahiak. Eraldaketarako gai zen subjektibotasun kolektibo bat eratu zen.

Arizmendiarietak ahalegin berezia egin zuen erregimen izugarri autoritario haren zirrikietan bere txokoa bilatzeko. Oreka zail eta hauskorra bazen ere, eutsi egin zion bere baitako munduaren etsaia zen

erregimen haren mehatxuari. Horrexegatik, agian, 70eko hamarraldiaren hasieran, biguna eta erreformista izatea leporatu zion ezker iraultzaileak; ezker haren arabera, izan ere, posibilitismoaren esparruan egiten zen orok sistema sendotzen zuen, sistema suntsitu ordez. Bestalde, ordea, “apaiz gorri” arrisku-tszat jo izan zuen, noizbait, klase agintari frankistak.

XX. mendeko gizarte industrialaren baitako kontraesan nagusia kapitalaren eta lanaren arteko gatazka izan da. Gatazka horri erantzuten saiatu zen Arizmendiarrietaren pentsamendua, autoeraketan oinarrituriko kooperatiba-ekintza. Ekintza horrek enpresa kapitalistaren eraldaketa estrukturala sustatu zuen, arlo horretan berdintasunik gabeko lehian sartzen baitziren modernitate kapitalistako bi subjektu historikoak, klase kapitalista eta langileria.

Hierarkia zurruneke enpresa kapitalisten botere-metabolismoa iraultzea zen xedea, enpresa horietan nagusitu ohi den eta gizartearen gehiengoa heteronomia ia erabatekora kondenatzen duen aginte-asimetria hausteko.

Euskal gizarteko sektore batek autodeterminazio kolektiboko esperientzia bat abian jarri zuen enpresaren arloan; autoeraketako esperientzia bat sortu zuten, langileak paternalismoz eta autoritarismoz tratatu ohi zituzten garai historiko batean.

Arizmendiarrietaren pentsamoldeak etorkizun handinahiagoa zuen, ordea. Alde batetik, enpresa ulertzeko modua eraldatu beharra zegoen, eta ez haren botere-egitura soilik: komunitatearen garapenaren eta justizia sozialaren zerbitzura jardungo zuen enpresa-eredu bat sustatu beharra zegoen, eta gizakiaren zerbitzura jardungo zuen ekonomia bat ere bai. Bestetik, enpresa-eraldaketa beste gizarte-eredu batera jauzi egiteko palanka gisa ulertu beharra zegoen; autoeraketari eta autoantolaketari gero eta garrantzi handiagoa emango zion gizarte batera igarotzeko palanka gisa, hain zuzen. Bai enpresan bai gizarteko beste esparru batzuetan herritarren autogobernu gero eta handiagoa ahalbidetuko zuen egoera batera iristeko bidea izan behar zuen.

Arizmendiarrietak pertsonaren eta komunitatearen gaineko pentsamolde praktikoa bat garatu zuen. Kapitulu honen lehen atalean, Arizmendiarrietak proposatzen zuen pertsonaren eta komunitatearen eraldaketarako elementuak azalduko ditugu —hezkuntza, lana, elkartasuna, parte-hartzea—; eta horren osagarri, haren pentsamoldearen gaurkotasunari buruzko gogoeta ere erantsiko dugu.

Bigarren atalean, Joxe Azurmendiren testu bat ekarriko dugu; izan ere, bera da Arizmendiarrietaren pentsamolde komunitarista, autoeraketan oinarritua, sakonen aztertu duen intelektuala. Hala, haren testua emango dugu, hitzez hitz, analisi eta azalpen aberatsa egiten duena.

1. Zibilizazio-krisiaz jabetzea

Bigarren Mundu Gerraren amaieran, eta beste askori aurre hartuta, kapitalismo modernoaren zibilizazio-krisiaz ohartu zen Arizmendiarrjeta. Haren kritikak, gerora Ekialdeko herrialdeetan sozialismora aldatzeko trantsizio-esperientzia historikoetara ere hedatu zenak, gizakiaren askapen edo emantzipazio zapuztua nabarmentzen zuen.

Arizmendiarrjetaren diagnostikoan funtsezkoa da liberalismoaren kritika: arrazoinamendu liberala dago gizakia **gauza bihurtu** duen gaur egungo gizartearen krisiaren oinarrian; eta autonomia pertsonal eta komunitarioko proiektua aldarrikatu zuen, egoera horri aurre egiteko.

1.1 Liberalismo ekonomikoaren kritika

Errenazimentuan hasi ziren giza arrazionalitatea eta indibidualismoa azpimarratzen, gizakiaren askatasunak eta eskubideak aldarrikatzen. Baina XVIII. mendearen erdialdetik eta XIX. mendearen hasieratik Lehen Mundu Gerraren hasierara bitartean izan zuen hedapen goreneko garaia liberalismo ekonomikoak. Liberalismo ekonomikoaren aitzindaria Adam Smith izan zen; Smith ekonomia gizarte-zientzia autonomo gisa definitzen hasi zen, *Nazioen aberastasunaren arrazoiak eta jatorrien gaineko saiakera* ospetsuan. Pentsamendu-joera berri horren ardatz nagusiak gizabanakoaren askatasuna, jabetza pribatua eta merkatua dira.

Joera liberaleko teoria ekonomikoak honako lege natural hauek aldarrikatzen ditu: askatasuna eta jabetza. Lege horiek betierekoak eta aldaezinak dira, eta horiek gidatzen dituzte ekonomia-harremanak: lege gorena, beste lege guztien gainetik dagoena, giza askatasuna da, askatasun hori askatasun indibidual gisa ulertuta. Askatasun horren bidez, gizabanakoak bere interes propioaren arabera jokatzeko aukera du eta bere autoerrealizazioa bultzatzen du. Interes partikularren arteko talkak lehia sortzen du, eta lehia hori garapen ekonomikoaren eta metaketaren iturri da. Eta hortik ondoriozta daiteke interes pribatuak onura soziala dakarrela.

Jabetza pribatuaren kontzeptu liberalaren oinarrian, honako printzipio hau dago: gizabanakoa bere buruaren jabe da, bere lanaren jabe, eta baita lurraren eta bere lanaren bidez eraldatutako produktuen jabe ere. Gizabanako orok du bere interes pribatuen alde borrokatzeko askatasuna, halako eran non gizabanakoaren autonomiaren bermea izango baita jabetza-eskubidea. Arizmendiarrjetak oso aintzat hartu zuen, ordea, liberalismoaren oinarritzko kontraesana: teoriarik aldarrikatzen duen berdintasuna ez dator bat, inola ere, benetan sortzen duen berdintasunik ezarekin. "Indartsuenaren handinahi eta anbizio, harrotasun eta handitasun, berekoikeria eta krudeltasunaren menpe gelditzen dira masaren, gizakiaren, humanitatearen benetako interesak" dio Arizmendiarrjetak (H.C., 162. or.).

Produktzio-ondasunen jabetza pribatuak lan-harreman alienanteak sorrarazten ditu, eta horrek gizakiaren nortasuna ezabatzen du, eta haren askatasuna kolokan jartzen. Irauteko, pertsona behartuta dago bere lan-

-indarra produkzio-ondasunen jabeei saltzera, eta mendekotasunezko eta dependentziazko harremanak sortzen dira horrela. Lan-kontratua sortuta, kapitalismoak lanaren ikuskera aldarazi zuen; aurrerantzean, lana, soldatapeko lana, salgai huts bihurtu zen. “Lantegien jabeek —dio Arizmendiarrietak— langileei bizitzeko behar adina ematen dietela uste dute; bitartean, langile hauen esfortzu eta ekarpen espiritual, tekniko eta materialei esker lortu diren etekinekin gelditzen dira inongo kezkarik gabe” (H.C., 73. or.).

Arizmendiarrietak banaketa bidegabea leporatzen zion liberalismoari. “Inperioen inguruan ere, nazioez osatutako suburbioak daude”, salatu zuen, berak “piramide berrietako esklabo berriak” izendatu zituenak (H.C., 70. or.).

BIOGRAFIA-OHARRAK

José María Arizmendiarieta Madariaga Markinan jaio zen (Bizkaia), 1915eko apirilaren 22an, Barinaga auzoko Iturbe baserrian. Lau anaiatan zaharrena izan arren, maiorazkoari uko egin, eta seminarioan sartu zen, 12 urte zituela. Oso gaztetatik sentitu zuen bere bizitzan gidari izango zuen bokazioa. Hain zuzen ere, kooperatiben sortzaile eta pentsalari pertsonalista ez ezik, apaiza izan zen Arizmendiarieta, batez ere eta beste ezeren gainetik.

Filosofia eta Humanitateetako ikasketak hasi zituen Arteako Apaizgaitegi Txikian (Bizkaia). 1931n, Espainiako II. Errepublikan ezarri eta denbora gutxira, Gasteizko Apaizgaitegi Nagusian sartu zen. Han, Barandiaran, Lekuona, Onaindia eta Pildain izan zituen irakasle eta maisu, beste askoren artean.

Itxaropena eta ilusioa sumatzen ziren inguruan, eta euskal kultura-mugimendura ere zabaldu zen egoera historiko berri harekin entzuten zen askatasun haizearen oihartzuna. Arizmendiarrietak parte hartu zuen kultura-, hizkuntza- eta gizarte-arloak landu zituen *Euskal Pizkundea* deritzon mugimendu hartan; era aktiboan parte hartu zuen kulturaren esparruan, antzerkian edo olerkigintzan nahiz lehenengoz osorik euskaraz argitara emandako *Eguna* egunkariaren sorreran.

Gerra Zibilean, Euzko Gudarosteko kide izan zen; prentsa-sailean jardun zuen, *Eguna* eta *Gudari* agerkarietako erredaktore. Informazioaren arloko zeregin hura laster gelditu zen bertan behera, ordea; izan ere, 1937ko ekainaren 17an gudaroste nazionala Bilbon sartu zenean, Arizmendiarieta atxilotu eta espetxeratu egin zuten. Aurrerago askatu egin zuten, eta Burgosko Artilleriako kuartelera bidali. Haren senideen arabera, gertaera hark arrasto sakona utzi zion, betiko.

Apaizgaitegian Eliz ikasketak amaitu zituenean, berehala hasi zen Soziologiako ikasketak egiten, Lovainako Unibertsitatean (Belgika). Gasteizko Elizbarrutiko administrari apostolikoak, ordea, Arrasatera bidali zuen, San Juan Bautista parrokiako lagunkide modura.

Gerraondoan, Arrasaten, goseak, langabeziak eta zapalkuntzak are gordinagoa egin zuten garaileen eta garaituen arteko zatiketa. Arizmendiarieta jakitun zen gizarte-hausturako testuinguru horretan nekez izango zela bera protagonista neutrala eta nekez egin ahal izango zuela elkarren aurrez aurre zeuden alderdien arteko lotura. Oztopoak oztopo, ordea, bere apaiz-bizitza desberdintasunak gainditzera eta herritarren integrazioa lortzera bideratu zuen.



Arizmendiarrietaren lehen gizarteratzea euskal nekazal munduko kultura familiar eta sozialean ematen da.

Arizmendiarieta, *Ekintza Katolikoko* kontseilari eta Arrasateko parrokiako lagunkide gisa, gazte taldeak dinamizatzeaz arduratu zen. Ordena berriaren akuilu gisa gazteei lehenetsua emanaz etorkizun justua eta askea eraiki ahal izango zela pentsatu zuen.

Arizmendiarietaren lanak eta ahaleginak berrogeita hamarreko hamarraldian eman zituen lehenengo fruituak. Garai hartakoak dira, hain zuzen ere, haren lorpen nagusiak: lehenengo kooperatiba-enpresen eta Eskola Profesionalaren garapena eta sendotzea.

Markinar apaiza ezagutu zutenek ziotenez, gizon nekaezina zen. Baina etenik gabeko lanak eta bokazioak ahuldu egin zuten haren bihotza; 1968ko udaberrian bihotzeko lehenengo krisia izan zuen eta gaitz hura larrituz joan zen, denborak aurrera egin ahala. Azkenik, 1976ko azaroaren 29an, hil egin zen, sustrai sakonak zituen kooperatiba-mugimenduaren lekukotzaren ondarea utzita.

1.2 Sozialismo errearen kritika

LANAK

Arizmendiarietaren lanen artean, bereziki nabarmentzekoak dira kooperatiba-enpresak, gizartearen izan duten oihartzun eta eraginagatik.

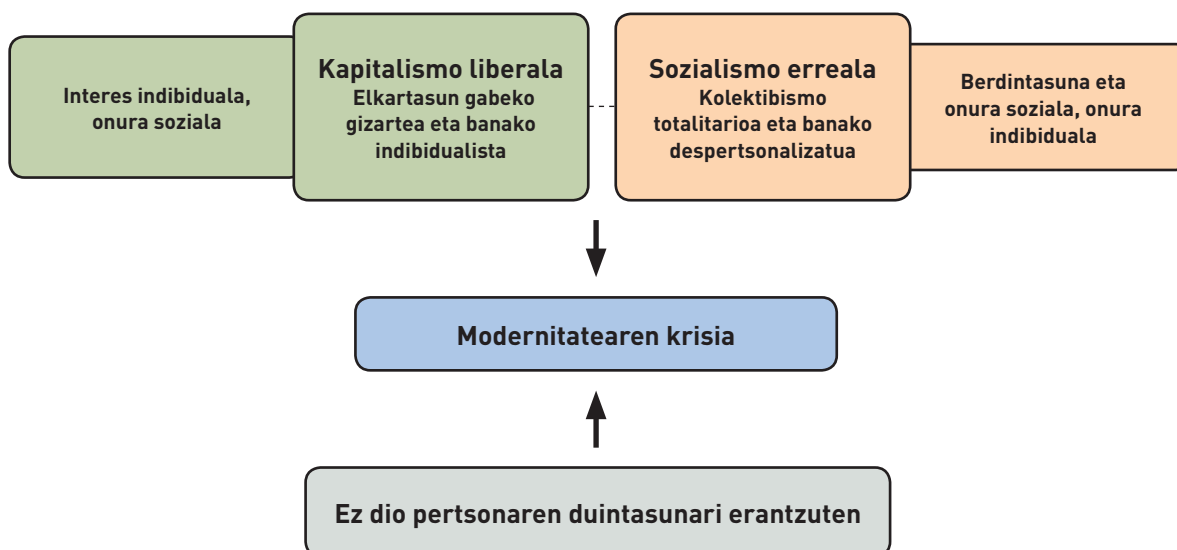
Joera pertsonalistari jarraituz egituratu zuen kooperatiba-proiektua, ekintzatik abiatu eta teoria eta praxia uztartuta. Horrela, pertsonaren eta komunitatearen duintasunari buruzko filosofia praktikoa osoa taxutu zuen, eta filosofia horixe da hark abian jarritako erakundearen funtsa.

Arizmendiarietak ez zituen inoiz bere gogoetak sistematizatu. Haren sormenaren emaitza nagusia gogoeta praktikoa izan zen, ekintzen inspirazioa; eta, horregatik, haren pentsamoldea sermoi, hitzaldi, idatzi labur, aforismo eta artikuluetan barreiatuta dago; baita *T.U. Lankide* aldizkarian ere, berak sortu baitzuen aldizkaria eta haren editorialak idatzi baitzituen, hilerok, aldizkaria sortu zuenetik bera hil zen arte igarotako hamasei urteetan atsedetik hartu gabe.

Sozialismoak, tradizio liberalaren arabera eratu-tako gizarte-ereduaren alternatiba gisa sortu zenak, kapitalismoari atxikitako esplotazio-sistema gainditzea eta zibilizazio kolektibista eraikitzea zuen helburu. Arizmendiarietak aitortu zuen alternatiba sozialista positiboa izan zela, kontra egin ziolako klase sozialak sortzen zituen eta gizartearen gehiengoa eliteen mende jartzen zuen logika kapitalistari. “Sozialismoak gizakia arindu du eta orain dela mende bateko egoera aldatu —aitortu zuen Arizmendiarietak—, baina horrek ez du esan nahi langilearen biziraupena eta bizitza ziurtatzen duenik, bere independentzia eta askatasuna; hots, bere pertsonalitatea, duintasuna” (H.C., 71. or.).

Gizaki guztien berdintasuna du oinarri eta modernitatearen baitatik sortua da sozialismoa, eta, alderdi horretatik, askatasuna da haren helburua. Marxek klase zapalduen askatasuna aldarrikatu zuen. Eta askatasun hori lortzeko proposatzen zuten bidea estatuko boterea hartzea zen, horre-

la baizik ezingo baitzuen lortu langileriak kapitalismoaren nagusitasunetik askatu eta pertsona ororen arteko berdintasuna ezartzea. Sozialismo erreala deritzona, ordea, ez zen mugatu produkzio-ondasunen jabetza kolektibizatzerantz: bizitzako arlo guztiak sozializatzen saiatu zen. Emaitza —Arizmendiarietak zioenez— gizakien despertsonalizazioa izan zen, nortasunaren galera, haien eskubideak eta duintasuna zapalduta gelditu baitziren. Sozialismo errealak elite bat sortu zuen, gizartearen izenean erabakitzen zuten elite bat, eta kolektibismo totalitarioa ezarri zuen.



1.3 Eredu berri baterantz

“Alkartasunean ardazturiko kooperatibismoa ez da sozialismorako bidea bakarrik; baita sozialismoan bear dan jokabidea bera baiño” (H.C., 774. or.). Halako baieztapen biribilak ikusita, ezin uka daiteke Arizmendiarrietaren filosofia tradizio sozialistaren zordun ere badela. Kolektibismo marxistaren eta indibidualismo liberalaren artean kokatu zen, hain zuzen. Haren ideiak sozialismo demokratikoaren hurbilekoak ziren, baina Elizaren doktrina sozialaren galbahetik pasatuta betiere.

Arizmendiarrietaren aburuz, ez proiektu liberalak eta ez hari erantzuteko sorturiko proiektu sozialistak ez dute lortu gizaki berria eraikitzea. Bataren eta bestearen porrot bikoitz hori ikusirik, humanitatearen garpenerako bide berri bat bilatu beharra zegoela zioen Arizmendiarrietak. Gizarte-eredu berri bat eratu beharra zegoen. Eta hori lortzeko, ezaugarri berezietan hornituriko jabetza-kontzeptu bat landu zuen.

1.3.1 Jabetza pribatuaren mugak

Jabetza pribatua **eskubide natural** gisa hartzen duen kapitalismoaren ikuspegiak areagotu egin du munduko eta eskualde arteko berdintasunik eza. Kapital-inbertsio handiak egiteko premiaren ondorioz, areagotu egiten da aberastasunaren kontzentrazioa, eta produkzio-ondasunen jabetza elite pribilegiatu baten kontrolpean gelditzen da. Arizmendiarrietarentzat, jabetzarako eskubide natural eta sakratuak ez dauka liberalismoarentzat duen zentzu bera, baina ez du uste, halaber, komunistek dioten bezain eskubide antinaturala denik ere. Elizaren gizarte-irakaspenen arabera, jabetza eskubide naturala, erlatiboa, baldintzapekoa eta mugatua da; izaera funtzionaleko eskubide bat.

Arizmendiarrietak erlatibizatu egin zuen jabetzaren kontzeptua. Jabetzak, onargarria izan dadin, neurri justu eta natural batzuetara mugatua behar du izan. Arizmendiarrietak zioen, doktrina kristauari leial, jabetza pribatua onargarria dela, eta are beharrezkoa ere bai, baldin eta hari esker gizakiak duintasunez biziko badira. Baina, era berean, nabarmendu zuen neurri horretatik haratagoko jabetzaren beharrik ez

dagoela. Hortaz, jabetza pribatua onargarria da, “baina ondasunek denenak eta gutariko bakoitzarenak izan behar dute” (H.C., 124. or.), mugatuak baitira. Jainkoak gizakia eta natura sortu ditu, baina inola ere ez zion eskaini natura gizaki edo giza komunitate jakin bati, Lurreko biztanle orori baizik.

Jabetza pribatua zilegia izan dadin, komunitateari eskaintzen dion zerbitzuaren arabera epaitu beharra dago, komunitateari duintasuna eta askatasuna lortzeko ematen dion ahalmenaren arabera. Jabetza pribatuak askatasunez erabakitzeko gaitasuna ematen du, mendekotasun orotatik libratzen baikaitu. Horregatik dio jabetza askatasunera iristeko bitartekoa ere badela. Hala ere, indarrean dagoen jabetza-ren kontzeptua, xede hori galarazteaz gainera, askatasuna lortzeko eragozpenik handiena da.

Giza harremanetan duten eraginaren arabera, bi motatako jabetzak bereizi zituen Arizmendiarrietak:

- **Erabilera pertsonaleko ondasunak:** eguneroko ondasunek (etxebizitza, altzariak, arropa, etab.) ez dute giza harremanen nondik norakoan eragin erabakigarria izaten, oro har; eta eraginik izatekotan, ez diote giza duintasunari berari eragiten. Kasu honetan, ondasunen gaineko eskubideari eman behar zaio lehentasuna, eta bizimodu egokia izateko biziraupenerako bitartekoak eskaini behar zaizkie herritar guztiei.
- **Produkzio-bideak:** harreman konplexuagoak sortzen dituzte, izan ere “ondasun hauen jabetzak giza erlazioetan eragina du dependentzia eta subordinazio erlazioak ezartzen dituelako” jabe eta langileen artean (H.C., 128. or.). Produkzio-bideak langileen jabetzakoak izanez bakarrik lortuko da gizarte zuzen edo justuagoa.

1.3.2 Estatuaren eginkizuna

Estatuaren eginkizunari buruzko mesfidantza puntu bat adierazi zuen Arizmendiarrietak, nahiz eta funtzio jakin batzuk garatzeko ahalmena aitortzen zion. Gizarte-ekimena eta gizarte-aldaketak herritarren ekimenean eta borondatearen arabekoak izango dira: behetik gorako aldaketak behar dira. Horregatik, Arizmendiarrietak baztertu egiten zituen *laissez-faire* estatu-eredua nahiz estatu nonahikoaren eredua:

- **Laissez-faire estatua:** estatuak ez du herritarrekiko inolako erantzukizunik, ordenari eusteko ardura besterik. Eredu honen aldekoek ekonomiaren eta gizarteren nondik norakoak esku ikusezin batek behar den bidetik eramango dituen uste osoa dute.
- **Nonahiko estatua:** ez dagozkion funtzioak bere gain hartzen ditu, pertsonak ordezkatzeko ditu eta gizarte-ekimen oro itotzen du. Herri-ekimenetik aldentzen da, ez du aintzat hartzen ekimen horren indarra eta, azken batean, pertsona zapaltzen du.

Arizmendiarrietaren arabera, estatuaren esku-hartze egokiaren eta herritarren ekimenearen arteko oreka litzateke egokiena.

BALIOAK ETA FEDEA

XX. mendeko historia, gertaera ezin gordinagoz betea da. Arrazoiaren aldeko apustua eta haren ondoriozko erlijio-sentimenduaren eta beste erreferentzia axiologiko batzuen gainbehera zirela-eta muturrera eraman dira arrazari eta inperioari buruzko mitoak, eta, zoritxarrez, ugaltu egin dira —Arizmendiarrietaren arabera— inolako sakrifizioz merezi ez duten balioen aldeko borrokak.

Modernitate ilustratuaren irakurketa kritikotik abiatuta, Arizmendiarrietaren aburuz, XX. mendea biolentziaren mendea izan da, giza duintasunaren eta askatasunaren suntsipenak ezaugarritutako mendea.

Krisi horren oinarri nagusia bizitza gako arrazionalisten arabera ulertzeko grina da, eta horrek fede-krisia ere adierazten du. Arizmendiarrietak dio balio kristauak konponbidea ekar dezaketela. Eta horrexegatik eman zuen bizi osoa kristautasunaren balio sozialak eta pertsonalak gizartera eta lan-esparrura hedatzeko eginkizunean.

2. Pertsona eta komunitatea

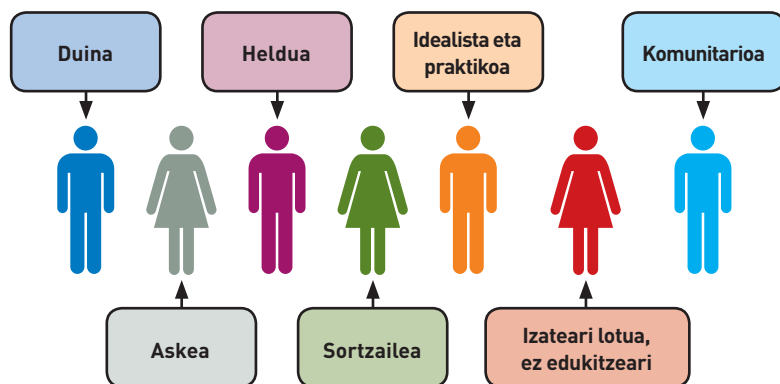
Arizmendiarrietaren pentsamenduaren abiapuntua pertsona da: kontzeptu horretatik abiatuta garatu zuen, hain zuzen ere, gizakiari eta komunitateari buruzko bere filosofia. Kooperatibak gogoeta horren emaitza baino ez dira, ikuspegi humanista ardatz hartuta enpresa-arloan jotako erronka dira, eta horrek adierazten du Arizmendiarrietaren planteamenduan filosofia pertsonalista enpresa-formulari gailentzen zaiola. Giza duintasuna errespetatuko duen komunitatea sortzea gizaki aske, heldu eta duinen esku dago. Arizmendiarrietaren arabera, benetako iraultza pertsonen kontzientziaren eraldaketatik etorriko da. Autoemantzipazioa izango da gakoa, pertsonaren eta komunitatearen autoeraketak ekarriko baitu etorkizuneko garabidea.

Arizmendiarrietaren filosofiaren arabera, pertsona eta komunitatea elkarri oso estu lotuta daude. Izan ere, pertsonaren ezaugarri nagusietakoa izaera komunitarioa da, gizakia komunitatean eta komunitatearekin batera garatzen den heinean. Ildo horretatik, pertsonaren eraldaketak eta gizartearen eraldaketak batasun zatiezina osatzen dute. Gizakiaren izaera komunitario horrekin batera, Arizmendiarrietak hau ere azpimarratu zuen: pertsona bere baitan ere absolutua zela, gainerako pertsonen eta errealtate material eta sozialen aurrean. Kontua, beraz, ez da osotasun baten partaide izatea: gizaki bakoitza izaera indibidual urraezin batez hornituriko izaki bakun eta errepikaezina da. Arizmendiarrietak gizakiari buruz zuen ikuspegia pentsamolde pertsonalistarekin bat zetorren: norbanakotik pertsonara jo beharra dago, era komunitarioan edo komunitatearen bidez.

Honako ezaugarri hauek laburtzen dute Arizmendiarrietak pertsonari buruz zuen ikuspegia: duina, askea, heldua, sortzailea, idealista eta praktikoa, izateari emana, edukitzeari emana baino gehiago, eta komunitarioa.

2.1 Pertsona

Pertsona eta **DUINTASUNA** kontzeptu banaezinak dira Arizmendiarrietaren pentsamenduan. Pertsona komunitatearen zerbitzura jarrita duintzen da. Nazioarteko itunek eta konstituzioek giza duintasuna aldarrikatzen badute ere, norberak lortu beharreko eskubidea da. Arizmendiarrietaren hitzetan, duintasuna, edukitzen den zerbitz baino gehiago, etengabe irabazi eta eraiki behar den zerbitz da.



ASKATASUNik gabe, ez da duintasunik. Funtsezkoa da gizakiak bere burua gobernatzea, era kontzientean eta askatasunez, bizitzako arlo guztietan. Gainera, pertsona eta komunitatea elkarri uztartuta daudenez, gizarte-egiturek pertsonen eta komunitateen askatasuna bermatu beharko dute. Askatasuna paradoxa da: dohaina da, baina konkistatu edo lortu beharreko dohaina, nolahi ere. Pertsona

na aske jaiotzen da, baina bizitzan zehar askotariko loturak eratuko ditu —lana, gizartea, estatua, etab.—, eta lotura horietatik askatzeko ahalegina egiten duen heinean lortuko du askatasuna konkistatzea. Pertsonak bere burua askatu behar du. Inork ezin dio askatasuna eman, norberak eta ez beste inork lortu beharreko zerbitz delako. Pertsonak, herriek eta komunitateek gauzatu behar dute, erabateko diziplinaz, beren askatasuna sortzeko prozesua. Arizmendiarrietak ez du sinesten askapen edo emantzipazioan, nork bere burua askatzean baizik.

Pertsonari ardurak bere gain hartzeko gaitasuna emango dioten hezkuntzarik eta kulturarik gabe, ez da askatasunik izango. Ezjakintasuna gairatzen ez duten mugimenduak edo pertsonak mendeko izango dira beti. Gizakiak ezingo ditu norberaren eta komunitatearen eskubideak eta interesak babestu, baldin eta oinarritzko ezagutzen jabe ez bada. Autoemantzipazioa eta giza sustapena bultzatu nahi dituen mugimendu orok —eta, beraz, kooperatiba-mugimenduak ere bai— kontzientzia hartzea sustatu beharko du, eta kontzientzia hartzeko lehenengo oinarria formazio tekniko eta etikoa izango da.

Askatasuna, helburua ez ezik, pertsonak elkarkidetzan errealizatzeko bidea ere bada. Arizmendiarrietaren ikuspegitik, gizabanakoaren askatasuna ez da norberarengan amaitzen, bestearen askatasuna inplizituki onartzea ere eskatzen du: “Askatasuna maite duenak ez du ahaztu behar ingurukoek ere maite dutela” (H.C., 348. or.).

Arizmendiarrietak honako muga hauek ezarri zizkion askatasunari:

- **Errespetua eta diziplina:** diziplinak ez du askatasuna ezabatzen; bi balio horiek elkarren osagarriak dira, baita kooperatiba-enpresan ere. Askatasunez hartutako erabakiak guztiok errespetatu eta onartu beharreko erabakiak dira.
- **Austeritatea:** austeritatearik gabe, ezin lor daiteke ez garapen moralik ez garapen sozialik. Bizitza komunitarioak norberaren premien kontrola eskatzen du. Austeritatearik gabe ezinezkoa da bizikidetzeta eta, hortaz, ezinezkoa da garapena ere.

JARRERAK

Arizmendiarieta pentsamenduaren ekintzailea eta ekintzaren pentsalaria izan zen. Horren atzean bada estilo bat, egiteko modu bat, berea eta bere ingurukoena, eta estilo horrexek markatu du Kooperatiben Esperientziaren sorrera. Labur dezagun estilo hori zazpi jarreratan, zazpi pista iradokitzaile izan daitezkeelakoan.

Bulkada etikoa

Guztiok aldarrikatzen dugu ikuspegi etikoa. Ez dira, ordea, asko izaten tinko eta uneoro bulkada etikotik jarduten dutenak, egoskor, errealitatearen indar konformistak sobera "errealista" bihurtu gabe. Onartezina den errealitate sozio-ekonomikoaren aurrean, indignazio etiko sakonetik abiatzen da Arizmendiarieta. Hain zuzen ere, errealitate kapitalistaren arbuio garbia egiten duen bulkada etiko hori da esperientzia kooperatiboaren iturria.

Errealismo utopikoa

Arizmendiarietarengan berezia da utopia eta errealismoa osagarri egiten dituen jarrera. Jarrera utopikoa (amets edo errealitate berri baten atzetik temati doana) eta aldi berean errealista (errealitatearen ezagupenean eta berau aldatzeko metodo zehatzetan oinarritua). Esan liteke gure autorea utopikoa izan zela, proiektu handinahi, zabal eta konplexu baterantz zuzendu zuelako begia, oso urrun, eta aldi berean, gutxi bezala zituela oinak lurrean. Ezker iraultzaileko kritika gogorrei erantzunez, Arizmendiarietak zioen zenbaiten amets iraultzaileak utopiko hutsak zirela, errealitatean behar bezala errotu gabeak. Beharrezkoa da utopia eta idealak izatea eraikitzeko dagoen ordena berria irudikatu ahal izateko. Baina ezin ditugu hondarrezko gazteluak eraiki. Oinarri sendoa behar dute erori ez daitezen. "Utopiarik gabe ez dago aurrerabiderik" dio Arizmendiarietak; baina utopiekin bakarrik ere ez. Idealaren eta errealearen artean oreka aurkitu behar da uneoro.

Erantzukizuna eta sormena

"Negar gutxiago eta ekintza gehiago" dio Arizmendiarietak. Mundua ez zaigu eskaini egoera txarrak ikusi, aztertu eta egoera horiez kexatzeko soilik. Gure ingurunea eraldatzeko dago, etengabe hobetzeko. Ikusnahi handiko pertsona ezin da inoiz lasai edo geldi geratu; egin duena behin eta berriz hobetzen joan behar du. Arizmendiarietak ekintzak eskatzen ditu. Erantzukizunean oinarritzen du guztia; norberak edo taldeak erantzukizuna bere gain hartzeko gaitasuna da giltzarria. Erantzukizun pertsonala eta kolektiboa, batasunerako joera duena, ekintzara bultzatzen duten ideia sortzaileen iturria balitz bezala.

Jarrera iraunkorra eta eraman handikoa

Begirada luzeko ekintzailea da Arizmendiarieta. Badaki eraldaketak sakona behar duela, eta sakonak bere denbora behar duela, nagusiki hezkuntza prozesua baita. Kooperatibismoak momentu egokia bilatu behar du jaiotzeko, komunitatearen heldutasun une egokia aukeratuz. Horretarako, kontzientzien eraldaketa bideratu behar da, ezinbestean. Baina kolektibo oso baten kontzientzia, balioak eta ideiak lantzea zeregin luzea eta geldoa da. Izan ere, ezin da inposizioz ekin, pazientzia handiz eta hezkuntzaren laguntzaz lortuko den eraldaketa da. Jardun pertsonalistak heltzea behar du, eta heltzeak, prozesua, denbora.

Jarrera irekia eta ikasteko prest

Arizmendiarietak errealitatearen izaera dinamikoaz gogoeta egiten du, argi dauka ordena kooperatiboa ez dela formula dogmatiko batzuetan geratu behar: kooperatibagintza abiapuntua besterik ez da, moldatzeko eta berritzeko gaitasuna da bere pentsamoldearen ezaugarrietako bat.

Kapitalismoarekiko ere jarrera irekia du Arizmendiarietak, itxura paradoxikoa hartzeraino: kapitalismoa salatu, kapitalismotik ikasi, kapitalismoan izan eta kapitalismoa gainditu.

Apaltasuna

Esperientzia kooperatiboa garabide eredu onargarria da bertako errealitate eta testuinguruan oinarritzen delako. Ez da sistema bat, ekarpen eta esperientzia bat baizik. Arizmendiarietak ez du kooperatibismoa hartzen kapitalismo eta sozialismoaren arteko hirugarren bidetzat, herrialde eta kolektibo baten beharrei eta aukerei moldatua baizik. Hori bai, eraldaketa proiektu zabalago baten abiapuntu gisa.

Konfiantza

Arizmendiarietak alde bateko eta besteko kritiken erdian aurrera egiteko konfiantza eta ausardia eduki behar dela pentsatzen du. Pertsonengan konfiantza izanez eta komunitatearen konpromisoa bultzatuz, esperientzia honen balioa erakutsiko da. Arizmendiarietak eta lehenengo kooperatibistek beren buruan konfiantza zutela igartzen da, eta baita alde bateko eta besteko kritiken erdian aurrera egiteko konfiantza eta ausardia ere; esperientzia berri bat sortzeko aski gaitasun izango dela dioen konfiantza.

Erantzukizuna edo ardura da pertsonaren **HELDUTASUNA**ren adierazgarri garbiena. Arizmendiarrietak bereizi egiten ditu haztea eta heltzea. Hazteak neurria handitzea esan nahi du, eta heltzea, berriz, garapenarekin loturiko kontzeptua da. Pertsona heldua eguneroko jarduera kolektiboetan erantzukizunez jarduten duena da. Heldutasunak, gainera, parte-hartzea eskatzen du; hortaz, gizakia ez da heldua izango komunitatean parte hartzen ez duen bitartean. Pertsona helduak printzipio moralei jarraitzen die. Arizmendiarrietaren arabera, arrazoia pasioak menderatzearen baliokidea da (berekoikeria menderatzea, bereziki), eta, jokabideari dagokionez, errealismoa, aurreikuspena, erantzukizuna esan nahi du.

Labur esanda, pertsona heldua arduratsua da, gai da orainaren eta etorkizunaren arteko oreka-puntua lortzeko, eta bere interes pertsonalen gainetik onura komuna lortzen saiatzen da. Arizmendiarrietaren hitzetan: "Norbaitek esan zuen gizaki heldua dela behin ilusioak galduta ilusioa mantentzen duena. Guk zera gehituko diogu: gizaki heldua oroitzapenen gordailu den iraganaren eta ametsen kokaleku den etorkizunaren artean, orainean dagoela, ardurak dauden tokian" (H.C. 357. or.).

Gizakia ez da perfektua, perfektu izateko gai baizik; **SORTZAILEA** da, hau da, errealitatea bere premiei egokitzeko gaitasuna du, sormenaz baliatuta. Arizmendiarrietak proiektatzen duen pertsona bere buruaren eraikitzailea da, gai da bere burua eta bere ingurua lanaren bidez eraldatzeko; lana delako gizakiak bere perfektzioa eraikitzeko duen tresna, aukera ematen baitio autoerrealizatzeko, eta, aldi berean, komunitatea sortzeko. Arizmendiarrietak dioenez, eraldaketa, ahalegina eta saiamena da bizi-tza, berez: "Bizitza borroka da". Gizakia aldakorra da, bere inguruarekin batera bere burua eraldatuz iristen da *izatera*.

Arizmendiarrietaren gizakiaren beste ezaugarri bat **IDEALISMOA** da. Idealak eta utopiak ezinbestekoak dira garapenerako, gizakia jomuga berrietara jotzera bultzatzen duten heinean. Baina ideiak ez dira aski, ekintza zehatzekin loturik egon ezean, hau da, gizarte-errealitatea aldatzeko prest dauden pertsonarik ezean. Pertsonak ideia batzuei jarraituz era aktiboan parte har dezan eskatzen du Arizmendiarrietak, horrela bilduko baitu bere burua gainditzeko behar adinako indarra, utopiaranzko ibilbidean egin beharreko ahalegin etengabea. Gizakiak sintesi bat garatu behar du, idealismo praktikoko moduko bat.

Gizarte kapitalistetan, **IZATEA**ren eta edukitzearen arteko tentsio betierekoan, edukitzea nagusitu ohi da. Baina Arizmendiarrietak dio ez dagoela giza duintasuna eta heldutasuna gizakiak dauzkan ondaren arabera neurtzerik. Komunitate heldua eratzeko, pertsonarteko harremanen kontzientziak eta bizikidetzak ondasunak metatzeko grinaren gaineko nagusitasuna izan behar du. Pertsonak eta komunitateak *izaten* ikasi behar dute, eta izatea edukitzeari gailentzeko ahalegin etengabea egin behar dute.

Kontsumo-gizarteetan, zientzia materialek erabateko protagonismoa hartu dute, giza zientzien kalte-tan. Arizmendiarrietak kontzientziaren zientziak deritzenen aldeko apustua egiten du: giza formazioa, hezkuntza, informazioa, etab. Ordena berri batera jotzeko, kontzientzia berri bat behar da, giza duintasunaren kontzientzia bat. Giza kontzientziak eta gizartearen berrantolaketak ezinbestean eskatzen dute izatea edukitzeari nagusitzea. "Garapena ez da gehiago lortzea, baizik gehiago izatea, zuzenago jokatzea eta nork bere burua gehiago ematea" (*Pensamientos*, 69).

Pertsona izaki **KOMUNITARIOA** da, alderdi indibidualetik harago iristen da. Giza duintasuna komunitatean bizi eta garatzen da. Honako hauek dira gizakiaren izaera komunitario horren ezaugarri nagusiak:

- **Lankidetz**a: gizakia izaki kooperatiboa da, berez; animalia soziala da, harremanak eratzen dituen animalia bat, bakartuta bere kabuz moldatzerik ez duena. Horrenbestez, lankidetz-printzipioa pertsonaren nortasunaren osagaia da. Gizakiak gizakiari ematen dion erantzuna da. Azken batean, pertsonaren izaera sozialaren ezaugarri nagusia da, eta elkarrekiko errespetuaren eta laguntzaren ikuspegitik baizik ezin uler daiteke.
- **Komunikazioa**: elkarrizketan oinarrituriko komunikazioa sozializaziorako bide bat da, giza elkartasunerako bidea, eta baita komunitate-bizitzaren oinarria ere.
- **Norberaren eta besteren eskubideen eta betebeharren kontzientzia**: gizakiak komunitate-bizitza eta pertsonarteko erlazioak arautzen dituzten eskubideen eta betebeharren erantzule dira.

2.2 Komunitatea

Pertsona libre, heldu, sortzaile, solidario eta parte-hartzaileari dagokio giza duintasunean oinarrituriko komunitatea eratzea. Arizmendiarrietaren komunitatea maitasunaren, pentsamenduaren eta borondatearen komunitate bat da (anaitasunezkoa, intelektuala eta nahimenezkoa, hurrenez hurren). Ildo horretatik, lan-komunitatearen kooperatiba-eredua komunitateak lan- eta ekoizpen-esparruetan egindako saiakera sortzaile bat izan da. Hala ere, Arizmendiarrietak proposatzen duen komunitatearen kontzeptua ez da fabrikara mugatzen: komunitatea dira, halaber, herria, eskualdea, nazioa eta, azken batean, gizadi osoa.



Enpresa kooperatiboaren ideia eraldaketa sozialeko proiektu zabalago batean kokatzen da, lankidetz ardatz nagusia delarik.

Ezinbestekoa da gizaki duinek bere burua komunitatetzat hartuko duen komunitate bat sortzeko ahaleginak bateratzea. Kide guztiek elkarrekiko erabateko konfiantza eduki behar dute, elkarrekiko elkartasuna sentitu behar dute: kide guztiek erabateko erantzukizunez bete behar dute beren zeregina, adiskidetasunez eta elkarri lagunduz. Azken batean, giza elkarte aske bat da, beren arazoentzako konponbideak elkarrekin bilatzearen bat egiten duten pertsonak osatutako komunitate bat. “Gizakiaren garaipenerako eredua: bakarrik ez borrokatzea” (H.C., 384. or.). Arizmendiarrietak aforismo horren bidez laburtu zuen pertsonaren eta gizartearen arteko elkarreagin saihestezina.

Gizakiak gizartetik jasotzen ditu bere hizkuntza, kultura, usadio eta ohiturak, eta, aldi berean, pertsonak bere premien arabera antolatzen du komunitatea. Gizakiak komunitatearen ekarpena jasotzen du, eta, aldi berean,

zerbitzua eta parte-hartze solidarioa eskaintzen dizkio berak komunitateari. Egia da, hala ere, komunitateak gizakiaren aukerak muga ditzakeela eta pertsonen duintasuna baldintza dezakeela. Pertsona sortzaileen ardura izango da, beraz, printzipio horiekin bat etorriko den komunitate bat eratzea.

Lehen esan dugunez, giza duintasuna komunitatean bizi eta garatzen da, eta pertsonak ez du heldutasunik lortuko bere komunitatean parte hartzen ez duen bitartean. Hortaz, ezinbestekoa da komunitate heldu batek era komunitarioan parte hartzeko aukerak eta bitartekoak eskaintzea bere kideei. Egitura egokiak behar dira pertsona heldua komunitate humanista sortzeko gai izan dadin.

2.3 Kontzientziak eta egiturak eraldatzea

Arizmendiarrietaren gizarte-erlaketako proiektuak honako planteamendu integral edo oso hau du oinarrian: kontzientzien eraldaketaren eta egituren eraldaketaren arteko oreka. Kontzientziak heldutasunera eramateko prozesuak komunitatearen heldutasunaren zerbitzuan jardungo du, eta komunitateak, aldi berean, kontzientzia berriak heltzeko prozesuak sustatuko ditu. Zirkulu birtuoso horren muinean, pertsonen kontzientzia dago; hortxe gordeta dago eraldaketarako behar den energia, eta, horrexegatik proposatzen du Arizmendiarrietak kontzientzien iraultza. Kontzientziak eraberritu ezean, gizarte-aldaketa edo iraultza guztiak botere-aldaketa soilak izango dira, hau da, garrantzirik gabeko aldaketa hutsalak.

Garrantzi handiko alderdi honi dagokionez, Arizmendiarrietak hurbilago zegoen Proudhon, Owen eta abarren humanismo sozialistatik, pentsamendu marxistatik baino: duintasuna eta askatasuna ez daude egitura politikoen aldaketen mende, gizakiaren barne euskarrien eraldaketaren mende baizik. Bestalde, ideia horrek lotura estua du joera pertsonalistarekin ere, eta, bereziki, Mounierren pentsamenduekin.

Nolanahi ere, kontzientzien iraultzarekin batera, premiazkoa da egiturak eraldatzea ere. Izan ere, azken batean egitura horiek bermatuko dituzte gizakien askatasunezko bizikidetzarako bitartekoak eta horien akuilu den pertsonen gizarte-heldutasuna. Egiturak gizakien eskura eta zerbitzura dauden gizarte-tresnak dira. Zer egin dezake gizaki onak, tresna txarrez horniturik baldin badago? Ezer askorik ez. Arizmendiarrietak zioenez, “tresna txarrez hornitutako gizaki zuzenez nekez egin dezakete ezer onik, baina komunitatearentzat kaltegarriena ez da gizaki txarrek tresna onez gaizki jokatzea, zuzenek instrumentu txarrez nahitaez gaizki jokatu beharra baizik. Tresna horiek erakundeak dira, instituzioak eratzen dituzten egiturak, alegia” (*Pensamientos, 108*).

Nolanahi ere, iraultza politikoak ez du lehentasunik Arizmendiarrietaren planteamenduan. Ordena berria ezartzeko jarraitu beharreko bidea kontzientzien iraultzaren eta egituren aldaketaren bidea da, eraldaketa horren ardatz eta subjektu aktibo gisa pertsona jarrita betiere. Arizmendiarrietaren arabera, “gure iraultza” ez da hutsetik abiatuko, ez baitago ezer suntsitu beharrik zerbait eraikitzen hasteko. Prozesu jarraitua da, parte-hartzearen bidez urratsez urrats aurrera egingo duena.

2.4 Autoeraketa

Gizakiek eta gizarteak autoeraketarantz egiten duten bideak gidatuko du etorkizuneko aurrerabidea. Norberarengandik hasi beharra dago, norberaren autoeraketa eta komunitatearen autoeraketa uztartuta. Autoeraketarako gaitasuna izango duen gizaki duin baten beharra dugu, eta, aldi berean, ekonomia-, gizarte- eta kultura-arloetako funtzioak autoeraketan oinarrituta gauzatuko dituen gizarte baten beharra ere bai.

Arizmendiarietaren aburuz, antolakunderik sendoena pertsonen arteko batasun edo elkartze asketik sorturiko antolakundea da. Autoeraketari esker, komunitateek beren ibilbidea gidatzeko eta kontrolatzeko modua izango dute, eta era aktiboan parte hartuko dute gizarte-sisteman etorkizunaren eraikuntzan.

Autoeraketak garrantzi berezia zuen Arizmendiarietarentzat: norberari dagokio bere burua antolatzeke bere era finkatzea eta gidatzea. Pertsonak nahiz komunitateak izan behar dute beren etorkizunaren protagonista, gidari eta sortzaile; bide horretatik baino ezingo dituzte benetako askatasuna, heldutasuna eta duintasuna lortu. Inork ezin gaitzake askatu, ezta kontrolatu ere. Jardun dezagun, bada, autonomoki.

Hezkuntzak funtsezko eginkizuna du autoeraketan. Izan ere, "gizarte autoeratua denon prestakuntza eta partehartzeko gogoekin sortzeko gai izan gaitzkeena da" (*Pensamientos*, 55). Parte hartzeko gure gaitasuna garatzen ez badugu, beste batzuek erabakiko dute eta iritzia emango dute gure orde. Baina, nola parte hartu ezagutzen ez ditugun arloetan? Pertsonak ezin du arrazoizko iritzirik eman ezagutzen ez duen zerbait buruz, ez dauka ez dakien horretaz arduratzerik. Hortaz, autoeraketaren gakoak parte-hartzea eta hezkuntza dira.

3. Hezkuntza

Hezkuntza da Arizmendiarietaren eraldaketa-proiektuaren lehenengo oinarria, elkartasunaren eta elkarlanaren espiritu berria transmititzeko aukera eta errealitate zuzenagoa eraikitzeke balioak emango dizkigun aldetik. Hezkuntzak kontzientziak eraldatzen ditu, gizakien nortasuna taxutzen du, eta pertsona bere ingurua eraldatzera bultzatzen du. Pertsona eta komunitate berria eraikitzeke prozesuaren barruan, hezkuntza gizarte osora zabaltzen saiatu zen Arizmendiarieta: zenbat eta jende gehiagok bere egin balio berriak, orduan eta errazagoa izango da komunitate berria eratzea. Haren bizitza saiakera horren isla bete-betea da. Arizmendiarietak denbora asko eman zuen gazteen formazioa lantzen, hitzaldi, ikastaro eta mintegien bidez. Eta etorkizuneko langileen formazioarekiko zuen kezka xaxatuta, Soziologia Akademia sortu zuen, baita Arrasateko Eskola Profesionala ere. (ikus 2. kapitulua, 100. or.)

3.1 Hezkuntzaren (eta jakintzaren) sozializazioa

Gerra Zibileko esperientziari esker jabetu zen Arizmendiarrjeta hezkuntzaren garrantziaz. Jende ikasiarren eta ezjakinarren arteko aldeak boterean isla garbia zuela ohartu zen. Jende ikasia zen gudarostean eta milizietan goren mailako postuetan ibiltzen zena. Eta hortik ondorioztatu zuen hezkuntzak markatu zuela, hein handi batean, gudari bakoitzak gerran bete behar izan zuen zeregina. "Herri ezjakituna kateaturik dagoen herria dela eta gehiengo boterearen jabe den gutxiengoaren baitan dagoela" (H.C., 201. or.).

Hala, hezkuntza funtsezko eragilea da pertsona eta komunitate berri baten eraikuntzan: ezinezkoa da ordena berria eraikitzea, kulturari dagokionez inoren mende egonik. Eraldaketa-proiektuak arrakasta izan dezan, ezinbestekoa da jakintza sozializatzea. Jakintza oinarritzko elementua da, honako arrazoi hauek direla-eta:

- **Boterearen demokratizazioa:** hezkuntzak ematen digu erabakitze eta erantzukizunak gure gain hartzeko gaitasuna, heteronomia-egoeratik autonomia-maila altuagoko egoerara eramaten gaitu. Boterea gizarteko formazio osatuenerako kideen esku dagoenez, jakintzaren sozializazioaren bidez boterera iristeko aukerak zabalduko ditugu eta gehiengoen eta gutxiengoen arteko indar-harremanak aldaraziko ditugu. Arizmendiarrjetak berak esan zuenez: "Jakintza sozializatu behar da, boterea demokratizatzeko" (Pensamientos, 82).
- **Klase arteko oreka:** kultura eta ezagutza gizadi guztira zabalduz, murriztu egingo dira gaur egun pertsonen artean dauden gizarte- eta ekonomia-eskalak eta eskala horietatik eratortzen den hierarkia. Ahalik eta jende gehienak hezkuntza jasotzeak aukera gehiago eta hobeak ekarriko dizkio gizakiari.
- **Kontzientzia-aldaketa eta giza balioen aldaketa:** balioetan oinarrituriko hezkuntza bereziki garrantzizkoa da giza pentsamoldea eta giza portaera aldatzeko tresna gisa.
- **Eraginkortasuna:** gaur egun, onartezina da herri batek bere herrikideen gaitasun intelektualari eta ekintza-gaitasunari behar den moduko arretarik ez ematea. Gutxienez bi arrazoi daude herritarren gehiengoaren prestatzeko eta hezteko:
 - Gizarte-garapena sustatzea: ongi formatutako pertsonak izango dira aurrerapen tekniko eta zientifiko berrien protagonista.
 - Enpresaren emaitzak hobetzea: ongi formatutako langilea gai izango da enpresan parte hartzeko, bai bere lanpostuan, baita erakundean ere. Hezkuntzak autonomiarako, ekimenerako eta autoeraketarako gaitasuna ematen dizkio langileari eta, aldi berean, enpresaren kudeaketa hobetzeko balioak zabaltzen ditu lankideen artean.
- **Hezkuntza eta generoa:** Francoren diktadurapean, emakumeen etorkizun bakarra ezkontza zen. Arizmendiarrjetak onartezina irizten zion gizonen eta emakumeen arteko desberdintasun kulturalari, eta apustu garbia egin zuen emakumeen hezkuntza sustatzearen alde. Emakumeei prestakuntza jasotzeko aukera ukatzen dien gizarte batek, herritarren erdia bazterteaz gainera, ez du izango bere alderdi guztiak garatzeko aukerarik; hanka batetik herren izango da beti.

Hezkuntza oinarritzko eskubideetako bat da, eta gizartearen eta gizabanakoaren emantzipaziorako funtsezko printzipioa. Hori dela-eta, Arizmendiarrietaren aburuz, emakumeek hezkuntzarako aukera izatea justizia sozialeko kontua da, hezkuntzarik ezak mugatu egiten duelako emakumeen garapen pertsonala eta komunitate-bizitza. (ikus 3. kapitulua, 129. or.)

3.2 Hezkuntza-eredu berria

Arizmendiarrietak eredu integral berri bat proposatu zuen, formazio teknikoa nahiz formazio soziala eta morala uztartzen zituena. Hezkuntza osoak edo integralak berebiziko eragina du pertsona berriaren nortasunaren sorreran. Haurra ez da autonomia berez, hezkuntzaren bidez iristen da gizakia pertsona oso izatera. Hezkuntzak gizabanakoaren amets eta ideia barnekoenak azaleratzen laguntzen du. Subjektuari bere inguruko errealitateak eragiten dion etsipenak akuilu gisa dihardu; hobetu daitekeen inguru hori eraldatzeko motorra da. Ez dugu nahi pertsona pasiborik, barne-bizitza hutsalekorik eta kritikarako gaitasunik ez duenik. Aitzitik, sustatu beharreko giza ereduak honako ezaugarri hauek eduki behar ditu: ilusioa edukitzeko eta amets egiteko gaitasuna, gauzak aldatzeko eta eraldatzeko grina iraunkorra eta, batik bat, komunitatearekiko konpromisoa.



Hezkuntzaren bultzada tekniko eta soziala Arizmendiarrietaren ikuspegiaren ardatz nagusia da.

Arizmendiarrietak ez zuen teoria pedagogiko zehatzik formulatu. Haren indar-ideiek, ordea, lotura estua dute konstruktibismoarekin. Konstruktibismoa, Piaget eta Vygotsky aitzindari nagusi izan zituena, hezkuntza-eredu tradizionaletik urruntzen da, subjektua kokatzen baitu hezkuntza-prozesuaren erdigunean. Hain zuzen ere, subjektuaren parte-hartzea eta inplikazioa dira ikaskuntzako hezkuntza-prozesuaren ardatzak. Ikasgelan ikasleari jarrera aktiboa izan dezan eskatuko zaio, eta etorkizunean ere era berean jardungo du gizartean. Ikuspegi horri jarraituz, alde batera utzi beharra dago ezagutzen transmisio soilean oinarrituriko eredu, eta ezagutza elkarrekin eraikitzeko aukera ematen duen beste eredu bati heldu behar diogu. Irakaslearen zeregina ikasleei jakintza berriak bereganatzen laguntzea eta orientazioa ematea da; eta ikasleari, berriz, bere ikaskuntza-prozesuko protagonista izatea dagokio. Hezitzaileak zeregin maieutikoa betetzen du, laguntzazkoa: ikaslearen ikaskuntza-prozesua ahalbideatzeko baldintzak sortzen ditu, arazoei aurrez aurre begiratzen bultzatzen du eta gogoeta egin dezan adoretzen du. Ikuspegi horretatik, guztiok dugu zer ikasi eta zer irakatsi.

Aldi berean, eredu berri horrek gizabanakoaren sormena eta ekimena sustatu behar ditu, eta lan kooperatiboaren balioak landu. Horrela jabetuko da ikaslea bere duintasunaz eta horrela ikasiko du bere burua gizaki gisa aintzat hartzen. Aldi berean, gaitasuna hartuko du hezkuntza-prozesuan alde aurretik bereganatutako jarrerak eta balioak gero gizartean islatzeko.

3.2.1 Hezkuntza osoa

Sistema kapitalista eraldatzeko, haren oinarrian dauden balio eta ideien multzoa eraldatu beharra dago. Alegia, gizakiak **irabazi-asmoaren** printzipioa gainditzeko bide bakarra dago: balio-sistema berri bat barneratzea. Eta aldaketa horren abiapuntua hezkuntza da. Eredu berriak gizakiaren alderdi guzti-guztiak garatu behar ditu. Alde batetik, alderdi teknikoa, eraginkortasunaren eta errendimenduaren ikuspegitik ezinbestekoa dena. Bestetik, esan dugunez, alderdi espirituala, komunitate berria sortzeko ideiak eta balioak aldatu behar baitira. Gizarte osasuntsuak —“kultura garatukoak”, Arizmendiarrietaren hitzetan— harmoniaz uz-tartu behar ditu garapen zientifikoa, intelektuala eta moralala.

a) Hezkuntza teknikoa

Gure mundua aurrerapen zientifiko-teknologiko berrietan oinarrituta egonik, sozialki onuragarria izango da gehiengoak formazio teknikoa jasotzeko aukera edukitzea. Eraginkortasunaren ikuspegitik begiratuta, ezinbesteko formazioa da hori, langileak bere jarduera inorekiko mendekotasunik gabe gauzatu ahal izateko. Berrito ere, autonomiaz eta autoeraketaz ari gara. Langileak gaitasun teknikoa izatea ezinbestekoa da gaur egungo mendekotasuneko lan-harremanetatik askatzeko bidea emango dion buruaskitasuna hartzeko eta erakusteko. Baina formazio teknikoa enpresaren garapenerako eta arrakastarako ere bada onuragarria. Langileak bere lanpostuan bere kabuz moldatzeko gaitasuna hartzen badu, enpresaren eragingarritasuna handiagoa izango da.

Zientziak eta teknologiak gizarte-garapena lagundu badute ere, horiez egiten den erabilera salatu zuen Arizmendiarrietak. Izan ere, zientzia eta teknologia eredu ekonomiko jakin baten euskarri izan dira, sistema kapitalistaren euskarri bihurtu baitira. Ez da ahaztu behar, gainera, zientziak eta teknologiak XX. mendean zehar potentzia handien gerra-interesen zerbitzura jardun dutela. Errealitatea aldatzeko ezein erronkak zientzia eta teknika eskakizun etiko eta espiritualen esanetara jartzea eskatzen du, nahitaez.

b) Hezkuntza etikoa eta sozio-espirituala

Aurrerabide sozialak pentsamenduaren aldaketa eta garapena eskatzen du. Jarrera kontserbadoreetan oinarriturako herrialde batek nekez egingo du aurrera. “Herrien garapena gelditzen duen oztoporik handiena barneko barrerak dira, hots, bakoitzaren espiritu, mentalitate, ideologia eta kultura” (H.C., 256. or.). Arizmendiarrietak ideia berriak lantzearen eta espiritu berria sortzearen aldeko apustua egin zuen, eta zera adierazi zuen: “Adimena dela gaur egun gizakiak miseriatik eta iluntasunetik askatzeko duen tresnarik hobereena” (H.C., 222. or.). Hain zuzen ere, giza talentua eta ikuspegi etiko-moralala dira etorkizuna eraikitzeke funtsezko oinarriak.

Hezkuntza eredu berriak pertsonaren eta komunitatearen inguruan egituratzen du bere balio-sistema. Formazio pertsonalak eta komunitarioak aldi berean aurrera egiten dute, elkartasuna, lankidetzeta, parte-hartzea, anaitasuna eta elkarrizketa ardatz hartuta.

Hezkuntzak azaleratu egiten ditu gizakiak barne-barnean ezkutaturik dituen balioak eta norabide egokira bideratzen ditu giza senak. Sena ez da, *a priori*, elementu baztergarria. Berekoikeriak, lehiakortasunak eta aberasteko grinak ekimen pertsonala akuilatzen dute eta ondorio positiboak dituzte gizarte-garapenean, baldin eta bere horretan helburu bihurtzen ez badira. Sen horiek arrazoiaren eta kontzientziaren aginduen

mende jarritz gero, eraginkorrakoak dira, bai alderdi ekonomikotik baita giza duintasunaren errespetuaren ikuspegitik ere.

3.3 Hezkuntza eta lana

Arizmendiariarentzat, hezkuntza eta lana ez dira hurrenez hurreneko bi fase bereizi, prozesu beraren bi etapa baizik. Ikasleak langile izan behar du, eta langileak, ikasle. Horrek aukera emango dio ikasleari bere ikasketak ordaintzeko, familiaren ekonomia-errekiko mendekotasunik gabe, eta, bide horretatik, jakintza sozializatzeko ametsa errealitate bihurtzeko. Baina, gainera, ikasle gazteak hasieratik ikasiko du lana eraldaketa-tresna gisa aintzat hartzen; ohar-tuko da ikasten emandako ordu luzeetan taxutzen diren ametsak eta ideiak gauzatu egin daitezkeela lanaren bidez. Besteren ahaleginaren bizkar bizitzen ohitutako gazteriak ez du hartuko, seguru asko, lana balioesteko gaitasunik.



Arizmendiarieta, zuztar kristauak zituen ikusmolde pertsonalistaz elikatu eta humus konkretua zuen kultura batera egokitu zen.

Hezkuntzaren eta lanaren arteko bategite horrek, bestalde, bere ikaskuntza-prozesuari jarraipena ematera bultzatuko du langilea. Formazio etengabeak langileari ezagutzak, trebetasunak eta gaitasunak eguneratzeko aukera ematen dio, aldi berean bere balioen eta espiritualtasunaren garrari eusten dion bitartean. Hortaz, hezkuntzaren eta lanaren arteko tartea murrizteak pertsonaren eta komunitatearen garapen are eta osoagoa ahalbidetuko du.

Horrenbestez, hezkuntzak, eraginkorra izan dadin, honako bi ezaugarri hauek uztartu behar ditu: aktiboa izan behar du, eta etengabea. Hezkuntza aktiboak ikasketa eta lana bateratzea esan nahi du; lana, zeregin produktibo soil gisa baino gehiago, eraldaketa-jarduera gisa hartuta. Kontzeptu horrek enpresaren eta lanerako adinaren espazio- eta denbora-mugak gainditzen ditu. Arizmendiarietaren ikuspegitik, hezkuntza aktiboa erretiro garaian ere aplikatu beharko litzateke, nahiz eta jakin bizitzako garai horretan gizakiak bizitzaren zentzua galdu ohi duela, sarritan.

Era berean, lanaren eta ikasketaren arteko bategite horrek areagotu egiten du pertsonaren autofinantziaziorako eta autoeraketarako gaitasuna. Lanak ikasketak ordaintzeko aukera eskaintzen dio ikasleari, eta autonomia izaten erakusten dio. Hala, hezkuntza aktiboa jaso duten gizakiak gai izango dira beren askatasun- eta ekintza-eremu propioa eratzeko. **(ikus 2. kapitulua, 102. or.)**

Bestalde, teknologia-arloan etengabeko aldaketa eta berrikuntza ezaugarri dituen gizartean bizi gara, eta horren ondorioz, gure lan-bizitzan zehar ezagutza berriak eskuratu behar izaten ditugu gure jakintza eguneratzeko. Alderdi horretatik, langileak prest egon behar du etengabeko formaziorako. Arizmendiarietaren

aburuz, hezkuntza iraunkorra langilearen eskubidea da, eta halaxe aitortu beharko litzateke: “Gizakiak 10 urte lan egiteagatik, urtebete edo biko hezkuntza jasotzeko aukera izan beharko luke, bere soldatan murrizketarik jasan gabe” (H.C., 224. or.).

HEZKUNTZA TRANSMITITZEKO GUNEA

Hezkuntza ez da eskolara edo unibertsitatera mugaturiko zerbait. Jakintzak eta ezagutzak belaunaldi berriei transmititzea jende eta erakunde askori dagokien betebeharra da, honako hauei besteak beste:

Familia

Gizakiaren lehen eskola da, erreferentzia moralak eta kulturalak transmititzeko ardura duen oinarrizko erakundea da. Familian transmititzen dira giza balioak, hor hasten da gizakia bere nortasuna taxutzen eta hortxe bereganatzen ditu lehenengo ezagutza intelektualak eta espiritualak.

Hezkuntza gizakiak bere ondorengoei utz diezaiekeen ondarerik preziatuena da. Arizmendiarrietak herentziaren kontzeptuaren adiera zabala bere egin zuen; aurrerantzean, bizitzan ongi moldatzeko garrantzizkoagoa izango da ezagutza-ondasun oparoa izatea, dirutza handia ondorengotzan jasotzea baino.

Komunitatea

Balioak transmititzeko erantzukizuna komunitateari ere badagokio. Seme-alabei hezkuntza duina eskaintzeko baliabide ekonomiko aski ez duten familiek komunitatearen laguntza solidarioa jaso behar dute. Komunitate guztiaren elkartasun, parte-hartze eta ekimenaren bidez lortuko dugu hezkuntza sozializatzea. Arizmendiarrietak behetik gora komunitate autoeratuera erakitzekeo komunitatearen inplikazioak duen garrantzia nabarmendu zuen. Hezkuntzaren erantzukizun komunitario hori estatuaren esku-hartzearen analisi kritikotik eratorria da.

Enpresa

Lantokiak gizakiaren gaitasuna eta ezagutzak aberasten ditu, hortxe jartzen baitira praktikan teorian ikasitako eduki, jarrera eta balioak. Lanak autonomia eta askatasun handiagoa edukitzen eta erantzukizunak eta erabakiak hartzen erakusten dio gizakiari. Enpresak aktibatu egiten du pertsonaren ekimenerako eta sormenerako gaitasuna; eskolatik kanpo hasten da pertsona ezagutzak aplikatzen eta inplikatzeko. Enpresak giza potentzialtasunak eta gaitasunak garatzen laguntzen du, autoerrealizatzeko aukera ematen dio pertsonari. Nolabait esateko, enpresa bizitza-eskola bat dela esan liteke.

Estatua

Estatuak gizarte-ekimenarekiko oreka bilatu behar du hezkuntzaren alorrean. Herri-ekimena eta herri-partaidetza funtsezko baldintzak dira bere etorkizunaren protagonista izan nahi duen herri ororentzat. Estatuak gizarte-ekimena iristen ez den arloetan esku hartu beharko du, gizarte-ongizatearen mesedetan betiere.

Estatuaren laguntzak beranduegi iritsi ohi dira, sarritan, eta hain planteamendu orokorrak izaten dira, ez baitiete erantzuten eskualde bakoitzeko premiei eta ezaugarriei. Hori dela-eta, herritarrek beren proiektuak sortu eta sustatu behar dituzte, eta hurbileneko arazoek konponbidean parte hartu behar dute, ahal den neurrian.

Gidaritza

Gidari edo liderrek berealdiko eragina dute hezkuntza-prozesuan. Denok dugu zer irakatsi eta zer ikasi, baina gidariek toki berezia betetzen dute esperientzien eta ezagutzen trukean. Beste gizaki bat da gizakia benetan moldatzen duena, pertsona giza eredu berri baterantz bideratzen duena.

Gizartea eraldatzeko, amets egin beharra dago; hain zuzen ere, mundu justuago baten alde borrokatu izan diren utopikoen "ekintzari" esker egin dute gizarteek aurrera. Gidariak lozorrotik atera eta askatu egiten dituzte jendearen ideiak, ametsak, utopia. Ekintza komunitarioa sustatzeko gai den indar bat dute. Gizadiaren aurrerabidearentzat, funtsezkoa da gidarien ekintza eta energia. Erantzukizun horrek jarrera eta nortasun jakin batzuk eskatzen ditu, eskuzabaltasuna, anaitasuna, elkartasuna, altruismoa, etab. oinarri direla. Azken batean, gidariak komunitatearenganako zerbitzu modura hartu behar dute beren lana, ordainik bilatu gabe.

4. Lana

Lana funtsezko alderdia da Arizmendiarrietaren ametsa egia bihurtzeko: hain zuzen ere, hark lanari buruz zuen ikuspegia izan da Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ardatza.

4.1 Lanaren izaera

Arizmendiarrietak bat egin zuten lanaren garrantzia goستن zuten joerekin, eta horixe izan zen bere pentsamenduaren *leit motiva*. Arizmendiarrietarentzat, lana **produkzio-faktore** bat, salgai bat, premia bat edo zigor bat baino askoz ere gehiago da. Beste ezer baino gehiago, gizakiaren berezko gaitasun bat da, pertsonak animalietatik bereizten dituen. Gizakiaren gaitasunik baliotsuena. Honela labur daiteke lanaren zentzua eta ekarpena: komunitatearen zerbitzua, pertsonaren autoerrealizazioa, gizarte-garapena, naturaren eraldaketa eta proiektu transzendentearekiko lankidetzeta.

4.1.1 Komunitatearen zerbitzura

Esan dugunez, pertsona izaki soziala izateak bere kidekoekin komunikatzera bultzatzen du, eta gizarteak laguntzen dio, sozializazio-prozesuen bidez, gizabanakoaren izatea eta nortasuna eraikitzen. Pertsona, gizaki den aldetik, komunitatean hazten da, "ez besteen kontra, besteekin batera baizik", eta komunitatea da, azken batean, giza existentziari zentzua ematen diona.

Lanak pertsonaren integrazio sozialerako bitarteko gisa parte hartzen du prozesu horretan. Pertsona lan-munduan sartzen denean, haren harreman-sarea zabaldu egiten da, kideekiko komunikazio-prozesu berrien bidez; lan-komunitate bateko kide bihurtzen da, eta kidetasunezko sentimendu horrek zentzu berria ematen dio haren existentziari.

Lana eduki moral-etiko gisa agertzen da, komunitatearekiko elkartasunezko espirituak gidatzen du. Hain zuzen ere, gizakia besteak zoriontsu egiten dituzten ondasunak ekoizten dituenegaitan egiten da gizaki, eta lagun hurkoaren premiei eta ongizateari buruzko gogoeta egiten duenean garatzen du alderdi humanoa ere, bere baitatik harago joz. Pertsonaren lanak, elkartzearen eta lankidetzaren indarraren bidez, komunitate berria sortzen lagunduko du.

4.1.2 Pertsonaren autoerrealizazioa

Nolanahi ere, lanaren zentzu bakarra ez da komunitatearen onura. Arizmendiarrietak subjektua gizartean inplikaturatutako konbinazioak ondorio positiboak ditu gizabanakoarengan ere.



Arizmendiarretak pertsonaren garapena eta lana herriaren erdigunean kokatzen ditu, baliabide garrantzitsuena bezala ulertuta.

Gizabanakoak, amaren sabeletik irten orduko, helburu bat iristeko premia ezinbesteko bat sentitzen du, *izatera* iristeko premia; bere izateari zentzua aurkitu eta gizaki egingo duen eta halaxe sentiaraziko duen nortasun batez hornitu beharko du. Eta, hain zuzen ere, pertsona gisa moldatzeko bide horretan funtsezko zeregina izango du lanak.

Gizakiak, bere ahaleginaren eta lanaren bidez, natura berregiten eta eraldatzen du, eta bere giza gaitasunen garapena ahalbidetzen du eraldaketa-ekintza horren bidez. Lanak autoerrealizatzen laguntzen dio gizakiari, haren izatea bera birsortuz eta eraldatuz, eta giza perfekzio beti iritsezinera

hurbiltzen du. Bere ahaleginaren bidez, sortzetik inperfektua duen izaera baten perfekzio ia erabatekora jotzen du. Lanari esker gizakia *gizaki* egiten bada, pertsonaren garapen osoa sustatu beharko du lanak.

PERTSONAREN GARAPEN OSOA HIRU MAILATAN GAUZATZEN DA:

- **Maila profesionalean:** alderdi fisikoa eta intelektuala uztartzen dituzten ekintzen bidez, garapen fisikoa eta intelektuala landuko du langileak.
- **Maila espiritualean:** lanak gizakiaren alderdi morala ere garatzen du. Eskuzabaltasuna, elkartasuna, lankidetzeta eta zerbitzurako espiritua sustatzen ditu lanak, beste hainbat balioz gainera.
- **Maila materialean:** azkenik, ekoizpen-jarduerak diru-saria ere badakar, eta langileak bere premiak asetzeko erabiliko ditu diru-sarrera horiek.

Lanaren alderdi profesional, espiritual eta materialaren garapen orekatsua lortzen den heinean izango da gizabanakoa izaki autoerrealizatua. Bide horretatik, gizabanako gisa duen balioaz ohartuko da pertsona, munduan dagokion tokiaz, eta bere izateaz duen kontzientzia areagotu egingo denez, bere burua gainditzeko grina iraunkorra sortuko dio gizabanakoari. Asegabetasun puntu bat edukitzea nork bere burua eraldatzen eta garatzen jarraitzeko garrari eusteko txinparta izango da.

4.1.3 Gizarte-garapena

Arizmendiarrietaren aburuz, herrialde baten ongizatea eta garapena ez dira haren aberastasunen edo baliabide naturalen araberakoak. Hau da, ezaugarri geografiko eta geologikoek ez dute zertan mugatu herrialde baten etorkizuna, eta horren erakusgarri garbia da Euskal Herria, bailara bihurturik eta malkarrez beteriko lurraldea. Lanak gainditu egiten ditu naturaren mugak, eta Ama Lurraren emankortasun infinituan eragiten du.

Herrialde baten garapenaren ardatza lana den arren, aurrerabidea ez da edonolako lanaren bidez etorriko; lan eraginkorra beharko da horretarako, eta lana eraginkorra izan dadin, honako bi oinarri hauek landu beharko dira: inteligentzia eta elkartasuna. Bere talentu eta zorrotasunari esker, lana arintzeko tresnak asmatu ditu gizakiak, eta elkartasunaren bidez, berriz, norberaren emaitzak biderkatzeko modua egin du.

4.1.4 Naturaren eraldaketa

Historian zehar metatutako garapen zientifiko-teknikoari eta giza ahaleginari esker, aise erantzun ahal izan diegu gizadiaren premia eta eskakizun gero eta ugariagoi. Horixe da, Arizmendiarrietaren ustez, modernitatearen eta antzinagoko garaien arteko kontrasterik nabarmenena: gizakiak bere ingurunea eta bizi-ingurua aberastu ditu bere talentuaren eta lanaren bidez. Lanak, ordea, natura baliabide ugarien iturri bihurtzeaz gainera, natura bera ohoratu eta edertu du. Baso eta zelai bihurtu ditu garai batean belar txar eta sasi zena, eta gizakientzako bitokiak sortu ditu. “Lana izan da —dio Arizmendiarrietak— urteen buruan gure lurralde au emokoi eta edergarrien egin dauskuna. Izatez ederra zara bizigarritsu lanak egin dauku” (H.C., 276. or.).

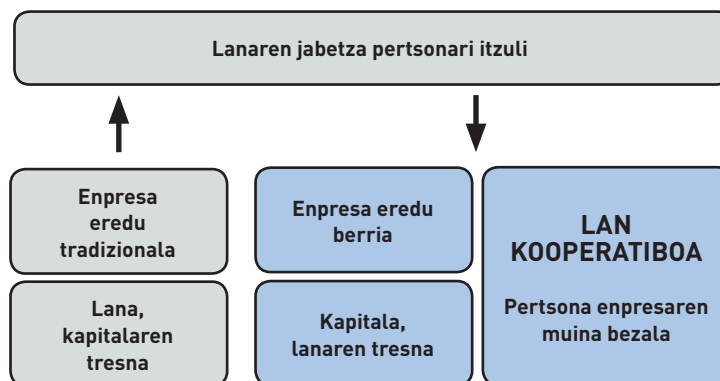
Arizmendiarrietak bere egin zuen modernitate ilustratuaren espiritua: natura, garai batean gizakiaren bizimodua baldintzatzen zuena, aurrerabidearen zerbitzura jarri da.

4.1.5 Proiektu transzendentearekiko lankidetzak

Hainbat mendez, lurreko bekatuen ondorioz Jainkoak bidalitako zigortzat hartu izan da lana. Baina Arizmendiarrietak, nahiz eta formazio teologiko klasikoa jaso, ezaguna zuen **Genesis**aren interpretazio berria, zeinak hartzen baitzuen lana Jainkoak gizakiari egindako eskaintza modura. Sortzaileak gizakiarengan duen konfiantzaren erakusgarria da lana. Bere lanaren bidez, Sorkuntzaren subjektu aktibo bilakatzen da gizakia. Mundua eta bere ingurua eraldatzen eta birsortzen du, errealitate berriak sortuz edo dagoeneko sortutako errealitateen erabilera eta aplikazio berriak aurkituz. Hain zuzen ere, lanaren eraldaketa-gaitasun horri esker dago gizakia sorkuntzaren goreneko mailan. Giza obra bakoitzak haren sortzailea aberasten, handitzen eta Jainkoarengana hurbiltzen du.

4.2 Lan kooperatiboa: enpresa berriaren ardatza

Lana norberaren autoerrealizatorako bidea dela onartzen badugu, komunitatearen zerbitzura diharduen gizakiaren gaitasun preziatuena dela onartzen badugu, nola onartuko dugu lana salgai soil izatera mugatzen duen enpresa-sistema bat? Hortxe dago aldatetaren gakoa. Kapitalaren gainetik lanari lehentasuna emango dion enpresa-eredu berri bat sustatu beharra dago. Eredu berri horrek eraldaketa-proiektuak atxikita dituen



balioak bermatzen ditu, adibidez, elkartasuna, anaitasuna, lankidetzeta, parte-hartzea, etab., giza eskubideekin eta duintasunarekin lotuago dauden balioak, alegia. Lan-komunitateak ez die erantzun behar interes ekonomiko eta materialei soilik; gizakiaren premiei ere erantzun behar die.

Lehentasuna pertsonari aitortzen dion aldetik, enpresa kooperatiboak guztien eskubide-berdintasuna sustatzen du. Horren adibide garbia da, lan-komunitatearen barruan, "pertsona bat, boto bat" irizpide demokratikoa. Printzipio horren arabera, langileak berak parte hartzen du enpresaren kudeaketan eta zuzendaritzan, enpresari dagozkion erabakietan inplikatzeko da eta langile-enpresariaren irudia sortzen da, horrela. Bere ohiko jardueren osagarri, autoeraketa- eta autonomia-gaitasuna eskatzen dioten ardura berriak hartuko ditu langileak bere gain.

Kide guztien arteko lankidetzeta da lanaren antolaketa berriaren ardatzak. Horri esker, enpresaren emaitza kideen banakako gaitasunen batura soilarena baino hobea izango da, eta, zalantzarik gabe, produktibitatea areagotzeko lan-giro egokia sortuko da. Ildo horretatik, lan kooperatiboaren egitura berriek helburu bikoitz hau lortzeko aukera ematen dute: irabazi ekonomikoak handitzea eta langileen mendekotasunik eza eta duintasuna bermatzea.

Arizmendiarrietaren iraultzaren ardatzak kontzientzia-aldaketa eta eguneroko lana dira. Arizmendiarrietaren aburuz, boterea hartzea ez da, berez, aldaketa adierazgarria, botere-trukea baizik. Horregatik, ez du inolako zentzurik goitik beherako aldaketa soziala sustatzeak, egitura berak errepikatuko bailirateke. Gizarte-eredu berria oinarritik abiatuta eraiki behar da.

Hala, iraultzaren motorra lana izango da. Jarduera da gizakiaren sormen-gaitasuna eta gaitasun sortzailea garatzeko bidea ematen duen elementua. Lanaren bitartez, gaur egungo egitura sozio-ekonomikoak eraldatuko ditu pertsonak, eta autoeraketan oinarrituriko beste egitura batzuk ezarriko ditu horien ordez.

AISIA ETA ERRETIROA

Arizmendiarrietak ohartarazi zuen arriskua zegoela aisia kontsumo masifikaturako denboratza hartzeko. Gizakiak berez badauka jarduteko joera eta lana badu autoerrealizaziorako laguntzarik onena, aisia, atsedenerako eta xahuketarako denbora gisa ulertuta, gizakiak garapenerako eta perfekziorako aukerei uko egitea litzateke. Hortaz, funtsezkoa da kontzeptu honen edukia birdefinitzea. Enpresatik kanpora, pertsonak ez dio uko egin behar jarduerari. Ekintza-gaitasun hori beste jarduera batzuetara bideratu beharko litzateke; bere gaitasun intelektuala, sortzailea, antolaketarako edo kudeaketarako gaitasuna garatzeko aukera emango dioten beste jarduera batzuetara, hain zuzen ere. Azken batean, pertsonaren alderdi espirituala, intelektuala eta profesionala hobetzeko tarte gisa hartu beharko litzateke aisia.

Erretiroak hutsunea sentiarazten dio gizakiari; hutsune existentziala sentitzen du, askotan, pertsonak erretiroa hartutakoan. Hainbat urtez lanean aritu ondoren, denbora libre asko izaten denez, jendeak ez du jakiten zer egin, eta bakarrik sentitu ohi da, bakartuta. Lanari esker gizakia gizaki "izatera" iristen da. Baina, halako batean, desagertu egiten dira autonomia, ekimena eta autoritatea, eta pasibotasun bihurtzen da ordura arte ekintza zen oro.

Lan-bizitza aktibo baten ondoren, mugarik gabeko denbora libre edukitzeak bizitza hutsala dela pentsaraz diezaioko gizakiari. Hori gerta ez dadin, Arizmendiarrietak "bere neurriko mundu bat berreraikitzea" proposatzen du. Badira gure inguruko enpresen jarduera produktibotik haratagoko ekintzak. Bakoitzak bere izaerari eta gaitasunei hobekien egokitzen zaion jarduera topatu behar du, autoerrealizazio-prozesuari jarraipena emateko.

4.3 Lana eta emakumea

Lehenengo etapan, Arizmendiarrietak etxeari loturik ikusten zuen emakumearen zeregina: emakumearen eginkizun nagusia senarraren eta seme-alaben premiei erantzutea zen. Baina, pixkanaka, gizarteak emakumeei ezartzen dizkien mugez ohartuz joan zen Arizmendiarrieta: emakumearen erantzukizunak etxeari lotzen bazaizkio, ukatu egiten zaio kanpoan lan egiteko aukera, eta, beraz, pertsona gisa autoerrealizatzeko tresna nagusia baliatu ezinik gelditzen da, eta komunitatearen zerbitzura jarduteko gaitasuna gauzatzea ere ukatzen zaio. Hortik abiatuta zera aitortu zuen Arizmendiarrietak: “Lankidetzak orain arte bi oinarri ezinbesteko ditu faltan: goi teknikariak eta emakumeak” (H.C. 320. or.). Beharrezkoa ikusi zuen emakumea lan-munduan txertatzea, familiaren arreta alde batera utzi gabe. Hala, emakumeak lan-munduan txertatzeko hainbat ekimen proposatu zituen, adibidez, haurtzaindegiak sortzea, etxeko lanak sozializatzeko.



Beste gai batzuetan bezala, bilakatzen joan zen autoreak emakumeari aitortzen zion lekua eta hauekiko zuen iritzia.

Labur esanda, Arizmendiarrietak ondorioztatu zuen iritsia zela emakumearen emantzipazioaren garaia, ez baitzuen bidezko ikusten “pertsona helduen erdiak beste erdien bizitza zuzentzeko eskubidea izatea” (H.C., 323. or.).

5. Elkartasuna

Elkartasuna da pertsona komunitatearen mesedetan jardutera bultzatzen duen eragilea. Elkartasunaren balioak sendotu egiten ditu izakien arteko loturak, proiektu komun bat lortzeari begira: gizadiaren ongizatea lortzeari begira. Elkartasunak, gizarte-aldaketaren proiektuaren ardatzetako bat denez, funtsezko zeregina du bizitza kooperatiboan. Arizmendiarrietak bereizi egin zituen ELKARTZEA eta ELKARTASUNA kontzeptuak; lehena ekintzat hartu zuen, eta bigarrena, berriz, elkartzea gauzatu ahal izateko sakoneko eta beharrezko balioztat.

5.1 Elkartzea

Benetako elkartasuna izan dadin, pertsonak topalekuak edo elkarguneak aurkitu behar dituzte, lehenik, norberak bere baitako onena komunitatearen zerbitzura jar dezan. Batasun edo elkartze hori banakoaren askatasuna oinarri hartuta baino ezin uler daiteke. Komunitatearen zerbitzura jarduteko espirituak ezin dezake kolokan jarri, inola ere, pertsonaren askatasuna.

5.1.1 **Elkartzea eta elkartasuna**

Abiapuntua taldea bera ezagutzea da, eta, hortik abiatuta, jarduera komunitarioaren bidez garatzea. Horrek esan nahi du banakako gaitasunak eta boterea norberak askatasunez hartutako erabakiaren arabera jartzen direla komunitatearen zerbitzura eta uzten direla interes pertsonalak alde batera, interes komunitarioen mesedetan. Arizmendiarrietak argi ikusten zuen era komunitarioan jardunez emaitza hobeak eta produktiboagoak lortzen direla.

Bestalde, elkartasunaren balioak aniztasuna edo dibertsitatea ere hartzen du bere baitan. Elkartze komunitarioak ez du zertan ekarri banakoen ñabardurak ezabatuko edo lausotuko duen uniformetasuna; homogeneotasuna ez da lagun ona. Iritzien pluraltasuna eta aniztasuna da irtenbidea, iritzi eta planteamenduen arteko tirabiren eta elkarreraginaren bidez egiten baitugu aurrera.

Aldi berean, elkartasunaren printzipiotik abiatuta, pertsona ororen duintasunarekiko errespetua ezinbesteko baldintza da. Akats handia litzateke pertsona zenbaki soilera murrizten duten jarrera kolektibistak hartzea. Era berean, arriskutsua da inork komunitatearen izenean eta besteren iritziak aintzat hartu gabe bere irizpidea ezarri nahi izatea. Zentzu komunitarioa ongi barneratuz gero, balizko tirabira horiek saihestuko dira eta ikuspegi komunitariotik pentsatzeko eta jarduteko gaitasuna emango die komunitateko kideei.

Elkartze kooperatiboak batzen dituen pertsonak askotariko joerak eta izaerak izan ditzakete, baina berdinak dituzte asmoak eta ametsak. Badakite elkartzeak egiten dituela indartsu, eta elkartze horrek etorkizunean oparotasuna eta garapena ekarriko dituela. Ilodo horretatik, elkartasuna elkartze horren eragile eta ondorio gisa, pertsona bakoitzak komunitatearekin duen lotura afektiboaren adierazpen gisa, ulertu beharra dago, aldi berean.

5.1.2 **Elkartzea eta erantzukizuna**

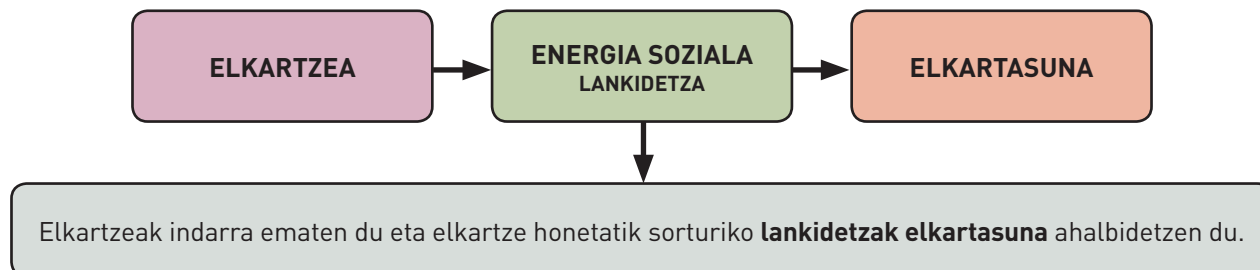
Komunitatean, bi giza dimentsio gauzaten dira: alde batetik, gizabanakoak pertsona gisa jarduten du, eta gainerakoekin elkarreraginean dihardu, taldeko kide den aldetik. Kide guztien artean, norbanakotik abiatuta, interdependentzia eratzen da, taldea sendotzen duena. Interdependentzia horrek elkartasun-maila zenbatekoa den adierazten du: elkarrekin bakarka baino gehiago lortuko dugu. Beraz, "inor ez da ezinbestekoa baina denak gara garrantzitsuak" (H.C., 294. or.).

Bada harreman komunitarioak eskatzen duen beste jarrera bat, erantzukizuna; hau da, komunitatearen gaineko erantzukizuna hartu behar dute komunitateko kide guztiek. Norbera dagokion alderdiaz arduratuko da, eta esleitzen zaion eginkizuna ahalik eta hobekien egiten saiatu beharko du. Aldagai honek erakusten du komunitatearen heldutasuna, eta eragin handia du norberaren eta komunitatearen emaitzetan.

5.1.3 **Elkartzea eta gizarte-indarra**

Arizmendiarrietak energia soziala metatzeko premia aldarrikatu zuen. Kanpoko interesen eta erresistentzien presioari aurre egiteko ezinbesteko baldintza da indarrak metatzea. Energia hori izango da helburu berriak finkatzeko, eraldatzeko eta iraultzeko behar den espiritu-berrikuntzaren bidez lortuko den gizarte-aldaketaren abiapuntua.

Esparru horretan, ekintzak garrantzi handia du, elkartasunaren printzipioaren akuilu baita, komunitatearen baitan energiak metatzen eta bikoizten dituen aldetik. Arizmendiarrietak honela adierazi zuen elkartasunaren eta energia sozialaren arteko erlazioa:



5.1.4 Elkartzea eta askatasuna

Arizmendiarrietak elkartasuna eta energia soziala erlazionatu zituen. Haren iritzian, lankidetzak sortzen duen energiak askatasuna ematen du. Askatasuna ez da inoren ondare partikularra: “Komunitate bat osotzen duten pertsona guztien dohaina da eta soilik denon artean defendatu eta aldarrikatu daitekeena” (H.C., 296. or.). Azken batean, horixe baita elkartasuna: “Gugan bezala besteengan sinistea eta guretzat hartzen dugun neurria besteentzat izatea” (H.C., 296. or.).

5.1.5 Elkartzea eta zerbitzua

Elkartasunaren bidez, hurkoak hautematen eta sentitzen duenak baldintzaten ditu norberaren helburuak eta sustapena. Hori dela-eta, taldearen sendotasuna eta garapena taldeko kideen arteko elkartasun-mailaren arabera neurtzen da.

Zerbitzua elkartasunak eskatzen duen ahalegin gisa ulertu behar dugu. Eta zerbitzu hori gauzatzea ez da komunitatera edo taldera mugatutako zerbitzu, gizarte osora hedatzen den zerbitzu baizik.

5.1.6 Elkartea eta garapena

Elkartasunaren eta garapenaren artean honako kausalitate-erlazio hau gertatzen da: elkartasunak garapena dakar. Kooperatiben hazkundean, garapen ekonomiko handia izan da, lankidetzan oinarrituriko lanari esker. Emaizak hobetu egin dira, lan-tresna gisa inteligentzia eta elkartasuna uztartu direlarik. Ildo horretatik, elkartasuna gizabanakoaren eta komunitatearen sustapenaren gakoa da, garapenaren harroina. “Elkartzeak indarra sortzen du —dio Arizmendiarrietak— eta, era berean, indar horrek garapena eragiten du” (H.C., 298. or.).

5.2 Elkartasun-mailak

Arizmendiarrietak askotariko elkartasun-mailak bereizi zituen: barne-elkartasuna (lankideen eta kooperatiben artekoa), inguruarekiko elkartasuna eta elkartasun globala.

5.2.1 Kooperatiba barneko eta kooperatiba arteko elkartasuna

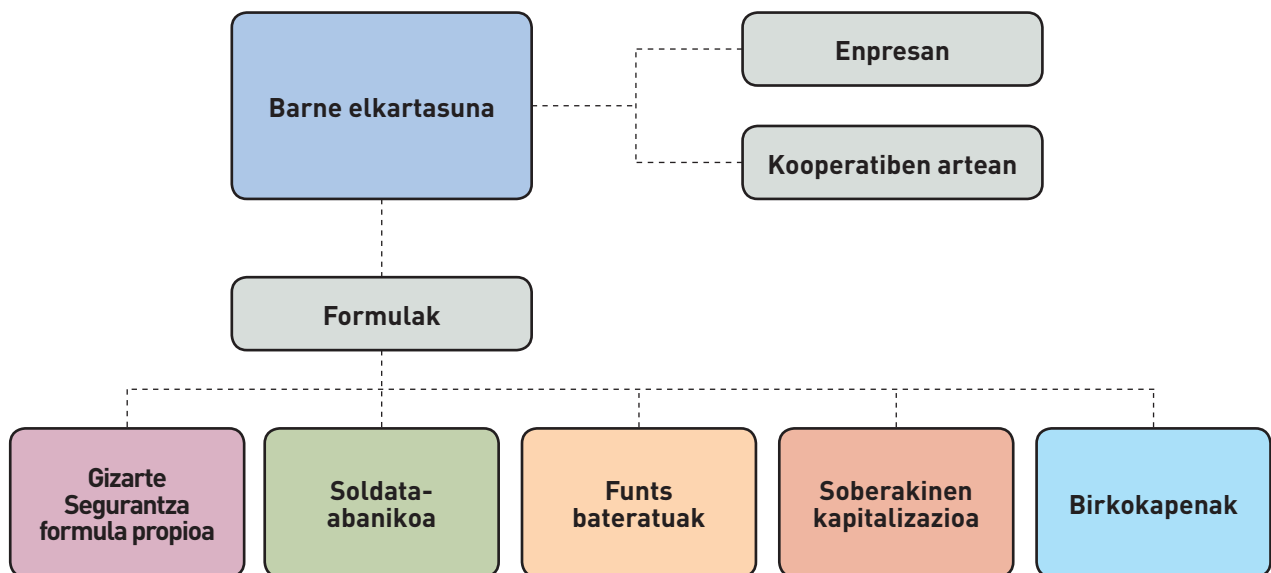
Kooperatibismo dinamikoa eta osasuntsua lortzeko, ezinbestekoa da kooperatiba-komunitateko kide guzti-guztiak elkartasunean oinarrituriko jarrerak izatea, ekarpenak egitea eta konpromisoa hartzea. Elkartasunaren benetako zentzua norbera komunitatearen zerbitzurako egiteko prest dagoen ekarpenaren arabera izango da.

Arau kooperatiboak direla-eta, kide bakoitzak harreman berezi bat du lan-komunitatearekin eta berez da elkartasunaren erakusgarria: izan ere, kapitaleko enpresen zerbitzu-emateko ohiko lan-kontratuaren orde, giza kontratu baten bidez sorturiko harremana eratzen da kooperatiban. Arizmendiarrietak elkartasunean oinarrituriko lana aldarrikatzen du, eta horrek esan nahi du ez dugula geuretzat soilik lan egiten; alegia, kide bakoitzak norberarentzat eta, aldi berean, komunitatearentzat lan egiten du.

Arizmendiarrietak dioenez, pertsona guztiak berdinak dira duintasunari dagokionez, ez talentuari dagokionez; eta, hala, arrazoizkoa iruditzen zaio soldatetan nolabaiteko aldea izatea. Soldaten arteko alde bidez, lanerako motibazioa sustatu nahi da, eta berdinkeria saihestu. Haren arabera, berdinkeria ez da bidezkoa, ez da eraginkorra eta arazoak konpontzeko ahalegin oro itotzen du.

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren berezitasun nagusietakoa kooperatiben arteko erlazioa eta elkartasun-sareak dira. Elkartasun horren ezaugarri aipagarriena kooperatiben artean bitarteko ekonomikoen eta giza baliabideak transferitzea izan da, baina beste batzuk ere aipa litezke, esaterako, lagatzea eta zerbitzu komunak sustapenean lehian sartzen diren interesak uztartzea. Ez da ohiko gertaera enpresa autonomo baten etekinak beste baten galerak ordaintzera bideratzea. (ikus 8, kapitulua, 145. or.)

Arizmendiarrietaren arabera, elkartasun-eredu hori funtsezkoa da eraldaketa-proiektuan aurrera egiteko, eraginkortasunez eta intentsitate-apaleko kooperatibismoa gaindituta.



5.2.2 Inguruarekiko elkartasuna: herrigintza

“Lankidetzak helburu sozial zabala dauka, ez da berekoikeria kolektiboa, eta helburuak zabalak eta irekiak dira; helburuak ez dira kooperatibaren hormetara mugatzen, izan ere, lankidetzak gizakia beste gizakienganako jarrera irekia izatera bultzatzen du” (H.C., 466. or.).

Enpresak elkartasunaren partaide egiten du bere ingurua, aberastasuna eta oreka eskaintzen dizkiolako, bere lorpenak ingurura zabaltzen dituelako, hurbileneko komunitatearekin nahiz gizarte zabalarekin jarrera irekia duelako. Arizmendiarrietak berezko euskal tradizioarekin lotzen du izaera komunitarioa, besteak beste, eta, aldi berean, Euskal Herriaren garapenaren zerbitzura planteatzen du kooperatibismoa. **(ikus 9, kapitulua, 289. or.)**

Lur honetan sustraitutako elkartasun soziala euskal nortasunaren eta tradizioaren ezaugarria da, haren iritzian. Espiritu kooperatiboa Euskal Herriaren berezko espirituarekin bat dator: lanerako gaitasun handia, bizitzaren zentzu praktiko nabarmena eta talde eta elkarte komunitario ugari edukitzea dira espiritu horren ezaugarri aipagarrienak.

Tradizio horren inspirazioa ez da aski, ordea, eta, hala, espiritu komunitario hura berregiteko eta behin betiko sustraitzeko premia dagoela aldarrikatzen du. Integrazio komunitarioan bi une nabarmentzen ditu: batetik, pertsona lan-komunitatean txertatzen den unea; bestetik, enpresa gizartean integratzen den unea, gainerako sektore eta sare komunitarioekin bat egiten duen unea.

5.2.3 Elkartasun globala

Arizmendiarrietak epai zorrotza eman zuen egoerari buruz: “Lurrean dauden ondasunen %80a populazio osoaren %20ak besterik ez ditu gozatzen” (H.C., 31. or.). Eta enpresa kooperatiboak —eta kooperatiba-mugimenduak, oro har— ez du errealitate hori ahaztu behar.

Diagnostikoa larria da: herrien arteko berdintasunik eza gero eta agerikoagoa da. Kapitalismoaren garapenaren —mundu osora hedatua— eta nazio eta kontinenteetan finkatu den erakunde-berekoikeriaren ondorioz. “Gizon duinak aberatsa izatearen eta bizitzearen lotsa sentitu behar du, 2.000 milioi gizon gaizki elikatu dauden mundu batean” (H.C., 312. or.). Gizadi guztiarekiko atxikimendua, grina aldarrikatu behar dugu, norberaren, familiaren eta herri edo nazioen garapena ahaztu gabe. Eta hori enpresa-bizitzara aldatzea, emaitza ekonomikoa erlatibizatzea eta mundu zabalera begiratzeko jarrera hartzea da. Kooperatibistek ez dute etsi behar, inkonformismoari heldu eta aurre egin behar diote ekonomia- eta gizarte-antolaketa zuzengabeari.

Egiari zor, Arizmendiarrietak inkonformismoarako deia egin zuen, baina ez zuen zehaztu zein izan daitekeen bidea. Praktikan, ez zuen garatu elkartasunaren dimentsio orokorra. Ez zituen gustukoak li-mosnaren kutsuko laguntzak. Autoformazioaren aldekoa zen; herrien autoemantzipazioan ikusten zuen irtenbide bakarra.

6. Parte-hartzea

Pentsamendu arizmendiarrak proposatzen duen subjektu aktibo eta sortzailearen berezko zeregina da parte-hartze kolektiboa. Izan ere, parte-hartzearen bitartez, indarrak batu egiten direnez, pertsonak elkarrekin jardun eta bizitza komunitarioa erregulatu dezakete. Arizmendiarrietaren hitzetan, "gizartearen bizitza irauliko duen sekretu atomikoa" da parte-hartzea (H.C., 474. or.). Pertsonen parte-hartze aktibo eta solidariorik gabe ez da gizakien artean lankidetzarik egongo. Beraz, printzipio aktibo horretan oinarri hartuta eraikitzen den oro izango da denon ahaleginaren eta sakrifikazioaren ondorio. Parte hartzeko gaitasun hori da, hain zuzen ere, Arizmendiarrietak proposatzen digun pertsona aktibo eta solidarioaren ezaugarri nagusietako bat. Baina parte-hartze aktiboa, arduratsua eta heldua izango bada, ezinbestekoa izango da ongizate kolektiboaren izenean aritzea.

6.1 Parte-hartzea enpresaren baitan

Arizmendiarrietaren arabera, lan-komunitate demokratikoa da enpresa, eta esparru horren barruan kokatu behar da parte-hartzea. Kooperazioak kontrol demokratikoa eskaintzen du, kideek modu aktiboan parte har baitezakete erabakiak hartzeko eta erantzukizunak banatzeko orduan. Ildo horretatik, parte-hartzea eta gestio demokratikoa banaezinak dira, ezin baita modu demokratikoan jardun denok ez badugu modu solidario eta arduratsuan parte hartzen.

Demokrazia ez da helburu bat, besterik gabe, bitarteko bat ere bada. Arizmendiarrietak behin eta berriro aipatzen du helburua ez dela besterik gabe sistema demokratiko bat bultzatzea, modu demokratikoan jardutea baizik, eta horretarako, ezinbestez bete beharreko baldintza da parte-hartzea.

6.1.1 Parte-hartzearen bi arloak

Aurretik aipatu bezala, gizakia da lan-komunitate eredu honen funtsa, eta bertako kideen elkarrekintzaren eta parte-hartzearen bidez arautuko da komunitate hori: kooperatibako kideak langile eta, aldi berean, enpresari direnez, zenbait ardua izango ditu lanaren egitekoari eta kudeaketari dagokionez. Beren gain hartzen dituzte, erantzukizunez gainera, enpresari izateak dakartzan arriskuak. Lan-komunitate horretan, bazkideen kontratua lankide-kontratu bat da eta honako printzipio hauetan oinarritzen da:

1. Parte-hartze ekonomikoa
2. Helburu sozialen alde lanean aritzea
3. Kudeaketan parte-hartzea

Parte-hartzea da, hortaz, bazkidearen zeregin eta erantzukizun nagusia lan-komunitate demokratikoaren baitan. Gainera, bazkidea langile/enpresari denez, bi eremu hauetan banatzen da bere parte-hartzea:

- **Parte-hartze instituzionala**, enpresaren jabe baita. Bazkideak enpresaren norabidearekin zerikusia duten gaietan parte hartzeko eskubidea eta betebeharra du. Enpresa kooperatiboak bazkideen parte-hartzea ahalbidetzen duen egitura du. Langileei dagokie enpresa zuzentzeaz arduratuko diren kudeatzaileak hautatzea, baina, hala eta guztiz ere, erabakitzeko organo gorenetan, Batzar Nagusiak du azken hitza.
- **Lanpostuan parte-hartzea**, produkzio-prozesuko kide baita. Lana pertsonak bere burua errealizatzeko eta gizartea eraldatzeko tresna denez, Arizmendiarrjeta lan-metodo parte-hartzaileen aldekoa da, eta horretarako, ezinbestekoak dira langileen parte-hartzea eta erantzukizuna. Enpresa kooperatiboaren egitura demokratikoak ikuspegi parte-hartzaileak bultzatzeko aukera ematen du, izan ere, erakunde demokratikoen arabera kudeatzen den lan-komunitate batean errazagoa izango da lan-metodo parte-hartzaileak sustatzea.

6.2. Parte hartzeko bideak

Kudeaketa da jarduera ekonomikoaren motorra enpresa mota guztietan; kudeaketaren bidez arautzen da lan-komunitatea. Lan-komunitate kooperatiboa kudeaketa demokratikoaren bitartez arautzen da, eta kudeaketa horrek arautzen ditu, halaber, bazkideen eta haien ordezkarien eskubideak zein betebeharrak. “Ondo agintzea ez da lan erraza”, eta ezinbestekoa da denon parte-hartzea komunitatea garatuko bada —dio Arizmendiarrjetak—. Gure egilearen arabera, oinarriaren eta zuzendaritzaren arteko sintoniarik eza da komunitateak jasan dezakeen arriskurik larriena (H.C., 541. or.). Kudeaketaren talde arduraduna da jarduera ekonomikoa bultzatzen duen motorra, eta zeregin horretarako behar-beharrezkoak ditu “bere potentzia eta abiadurarekiko frenu egokiak” (H.C., 586. or.). Parte-hartzeak hartzen du bere gain funtzio erregulatzailerik hori, alegia, lan-komunitatea parte hartzeko tresnen bitartez irits daiteke benetan demokratikoa izatera. Honako hauek dira parte-hartzearen funtsezko osagaiak:

- **Kritika/autokritika**: komunitatearen bizitza arautzeko beharrezkoa da kritika eta autokritika sustatzea. Arizmendiarrjetaren pentsamenduaren arabera, kritikak indartu egiten du demokrazia. Eta hori azaltzeko txertoaren metafora erabiltzen du egileak: organismoan sartzen den mikrobioaren funtzioa betetzen du kritikak, hau da, kritika “beharrezko gaitza” da, baldin eta gorputz sozialari osasuntsu eta indartsu eutsi nahi badiogu. Kritika, gainera, tresna egokia izan liteke komunitatearen ongizatea lortzeko, baldin eta komunitateko kideek duintasunez eta interes handiz egiten badute kritika hori. Beraz, komunitateko kideen arteko harremanak elkartasunean eta heldutasunean oinarrituak izatea nahi badugu, kritika sustatu behar dugu, maila zein norabide guztietan. Kritika eskubidea da, baina baita betebeharra ere.

Kritika egokiak bi ezaugarri hauek izan beharko ditu: egiten duenaren nortasunak eta jardunak bermatua izan beharko du; eta xede horretarako dauden organoetan egin behar da. Ez du kritika egiteko eskubiderik bere ikuspegia leku eta une egokian azaldu ez duenak.

- **Elkarrizketa**: Arizmendiarrjetak azpimarratzen du komunikazioaren bitartez sendotzen eta elikatzen dela komunitatea, eta elkarrizketak ahalbidetzen duela, hain zuzen ere, komunikazioa. Inposaketak

ez du elkarbizitzarako tokirik uzten eta ideia nahiz iritzi ezberdinen konfrontazio bidez baino ezin daiteke lortu denon onerako irtenbidea. Ez dago aukera edo irtenbide bakar edo absoluturik eta elkarrizketaren bidez iritzi ezberdinen arteko sintesia egitea posible da. Ezinezkoa da erabaki justurik hartzea ikuspuntu bakarra erabiliz.

Ideien eta esperientzien trukea da elkarrizketa, baina kide guztiek beren iritziak askatasunez eta konpromisoz adierazten dituztenean baino ezin esan daiteke parte-hartzea egiazkoa eta eraginkorra denik. Era horretara, elkarrizketa eraginkorra izango bada, parte-hartzaileek honako baldintza hauek onartu beharko dituzte:

- Bestearen iritzia norberarena bezain onargarria da
- Solaskideak borondatez eta asmo onez jarduten du
- Norberaren akatsak ezagutzeko eta kontrako tesiak onartzeko prest egon behar du
- Entzute aktiboa: bestearen hitzak entzun eta ulertzen saiatu behar du

Arizmendiarrietaren pentsamenduan, elkarrizketa inobilismoari aurre egiteko jarrera ere bada. Elkarrizketaren bitartez, askatasuna bultzatzen da eta besteei barnea irekitzen zaie, eta, aldi berean, tolerantzia eta ulermena bermatzen dira. Gainera, komunitate beraren baitan elkarrengandik urrun dauden interesak batera ditzake elkarrizketak, hau da, bide zuzenetik eraman dezake komunitatearen ahalegina.

- **Botoa:** lan-komunitate demokratikoak “kide bat, boto bat” printzipioari jarraitzen dio. Sufragioa bide demokratiko bat da, pertsonaren eskubidea. Baina, Arizmediarrietak dionaren arabera, ordea, botoak ezdu, berez, iritzi-askatasuna bermatzen, izan ere, eraginkorra izango bada, ezinbestekoa da proposamen edo iritzi pertsonal baten babesa. Horrela, eskubide hau behar bezala baliatzen ez bada, onura baino kalte gehiago ekar dakioke adierazpen demokratikoari. Esan bezala, sufragioa parte hartzeko baliabide eraginkorra izan daiteke, baina inertziak egiten bada, itsumustuan edo arduragabe, orduan, zentzua galtzen du. Beraz, botoa heldutasunez eta zentzuz egin behar da, demokrazia parte-hartzailearentzat oztopo bihur ez dadin.

6.3 Parte-hartze eredu neokapitalista eta eredu kooperatiboa

Gaur egun, pentsamendu neoliberalak biziki goraipatzen du langileen parte-hartzea eta inplikazioa enpresaren barruan. Lehen begiratuan eredu kapitalista planteamendu kooperatibora hurbiltzen ari dela badirudi ere, gaian pixka bat sakonduz gero, berehala ohartuko gara Arizmendiarrietaren eredu parte-hartzaileak eta “enpresa-kultura berriaren” ereduak guztiz bestelako abiapuntua dutela. **(ikus 11. kapitulua)**

Parte-hartze eredu neoliberalak ikuspegi instrumentala aurkezten du, errentagarritasuna bilatzea baita ikuspegi horren azken helburua. Enpresa-kultura berria ohartu da langileak enpresan gehiago inplikatzeko direnean — hau da, langileen artean parte hartzeko bideak bultzatzen badira— lehiakortasuna eta eraginkortasuna hobetu daitezkeela. Baina eredu neoliberalak ez du komunitatea kontuan hartzen, aitzitik, kapitalaren interesak eta pertsonarenak bateratu nahi ditu, parte-hartzea bultzatzen duten teknika berrien bidez.



Arizmendarrietaren bi gakoak: gizakiaren garapen komunitarioari buruzko ardura, eta horri erantzuteko autoeraturako erakundeak sortzea.

Eredu kooperatiboan, ostera, pertsona aktiboa eta arduratsua da, baina horrez gainera, solidarioa ere bada, bizitzaren eremu guztietan. Izan ere, pertsonak bere garapen pertsonalaz gain komunitateari bere zerbitzua eskaintzeko espiritua du. Zentzu horretan, parte-hartzea, errentagarritasuna lortzeko tresna baino lehenago, berezko zentzu eta balioa duen giza ekintza da. Parte-hartzearen bidez pertsonak bere garapen pertsonala eta, era berean, komunitarioa bultzatzeko aukera du.

7. Enpresa: lan-komunitatea

Arizmendiarrietak, bere pentsamendua gauzatzeko, enpresa (industria-gizartearen gune neuralgikoa) eraldatzearen aldeko hautua egiten du. Hona hemen haren araua: gizartea eraldatzeko enpresa eraldatu behar da, eta horrela, giza ordena berria sortuko da.

7.1 Enpresa kontzeptua

Arizmendiarrietaren ustez, enpresa errealitate soziala da, errealitate ekonomiko edo juridikoa baino gehiago. Enpresak, beste hainbat erakunde sozialek bezala, gizartearen alorrean jarduten du, forma sozial bat da, alegia. Helburu bat lortzeko bildutako hainbat pertsonaren elkartea da enpresa. Funtsezko bi alderdi hauetan oinarritzen da enpresaren garrantzia: alde batetik, aberastasuna sortzen da, eta beste aldetik, bere baitan sortzen diren jarduera profesionalak ez dira ekonomiaren alorrera mugatzen, giza harremanen eremura ere zabaltzen dira.

Enpresak, gainera, interes soziala edo publikoa du, komunitateari zer zerbitzu eskaintzen dion kontuan hartuta; era horretara, gizartea sustatzeko eta eraldatzeko bitarteko bihurtzen da enpresa.

Enpresa garrantzizko faktore soziala denez, eta funtsezko zerbitzua ematen dionez gizarteari, bidea zabaldu behar diogu alderdi sozial horri, enpresen jabetza pribatua komunitate osoaren ongizatearen zerbitzura jarritz. Laburbilduz, lanaren eta kapitalaren jabetza sozializatu behar dira, eta beren izaera pribatua aldatu behar da nolabait.

7.2 Enpresa-ereduak

Arizmendiarrietak bi enpresa-eredu aipatzen ditu, bere lan-komunitatearen kontzeptuaren guztiz bestelakoak: kapitalista eta sobietikoa. Pentsamendu liberal kapitalistaren arabera, enpresa ekoizpen zentro bat da, nagusiki. Ondasunen eta zerbitzuen ekoizpenak eta etekin ekonomikoek zehazten dituzte enpresaren izaera eta helburuak. Enpresa kapitalistan, ondasuna, arriskua eta lanaren kontrola ez dagozkio langileari, eta lansari baten truke saltzen du langileak bere lan-indarra. Testuinguru horretan, sindikatuen zeregina da “diru truk” egiten den salmenta hori langilearentzat ahalik eta errentagarriena izan dadin lortzea.

Bestalde, Sobiet Batasunean, ekonomiaren **kolektibizazio** eta nazionalizazioaren ondorioz, enpresak Estatuaren eskura igaro ziren, eta Estatuaren burokraziaren kontrolaren mende gelditu ziren langileak. Kasu batean zein bestean, gizakia ekonomiaren zerbitzura dago, gizakiaren askatasuna eta duintasuna zapalduta daude, baita ezeztatuta ere.

7.3 Lan-komunitatea

Arizmendiarrietaren arabera, enpresak jardueraz eta interesez osatutako giza komunitate bat izan behar du, ekimen eta jabetza pribatu komunitarioan oinarritua, denen onerako Estatuak esku hartu behar duenean izan ezik. Gizarteari beharrezkoa duen zerbitzu produktibo bat eskaintzeko sortzen da enpresa, eta sari ekonomikoa jasoko du zerbitzu horren truke; sari hori zuzentasunez banatu beharko da.

Enpresa hainbat borondateren elkartea da; hortaz, elkartasunaren printzipioaren arabera zuzendu behar da. Horretarako, ezinbestekoa da kapitalaren eta lanaren arteko harremana aldatzea, hau da, sozializatu egin behar da harreman hori. Asmo horiek errealitatera eramateko, oinarrizko lau baldintza proposatzen ditu Arizmendiarrietak:

- a) Enpresako kideen arteko harremanek elkartasunaren printzipioari jarraituko diote:
 - Enpresako kideen arteko harremana errespetuan, estimuan eta besteen iritzia ulertzeko jarreran oinarritu behar da.
 - Elkarlan aktiboak onura kolektiboaren zerbitzura egon behar du.
 - Lana ez da, besterik gabe, irabazi ekonomikoen iturritzat hartu behar, eginkizun bat betetzeko eta zerbitzu bat emateko bidetzat ere hartu behar da.

- b) Enpresak erregulazio soziala onartu behar du, izaera soziala duelako eta interes publikokoa delako. Enpresak komunitateari zerbitzu bat eskaintzen dion neurrian, komunitateak ezartzen dituen arauen arabera erregulatu edo arautuko da. Pertsonak eta giza taldeek izango dute bertako arauak eta jardunbideak diseinatzeko ardura. Ilde horretatik, Estatuaren esku-hartzea mugatua izango da, eta ez du enpresaren ekimenean eta jabetzan sartu behar, baldin eta komunitatearen onuraren arabera arrazoiek ez badute halakorik aholkatzen. Estatuak errespetatu egin behar ditu, beraz, enpresaren ekimena eta giza taldeen jabetzarako eskubidea.

- c) Lana eraginkortasunaren printzipioaren arabera antolatuko da. Eraginkortasuna funtsezko baldintza da, eta horrek esan nahi du enpresa barruan energia sortzaile eta bateratzaile bat dagoela. Indar edo energia horri esker, hainbat jardura betetzen dira, etengabe eguneratzen diren lan-antolamenduaren arrazionalizazio-eskema modernoaren arabera.

- d) Enpresa arau moral jakin batean oinarrituko da. Enpresako kideek berek arautuko dituzte barne-harremanak, baina ez, botere edo indar irizpideei jarraituz, enpresa kapitalistetan gertatu ohi den bezala, enpresa osatzen duten kideek berek ezarritako arau eta akordioaren arabera baizik. Gizakia gauza materialen gainetik nabarmendu behar da, hori baita enpresaren eraginkortasunerako faktorerik garrantzitsuenak.

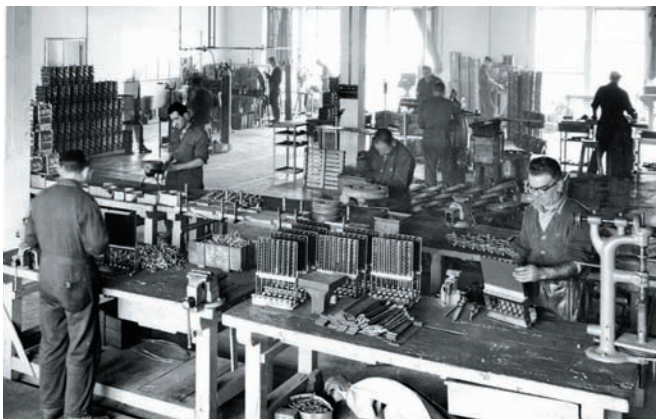
7.4 Enpresaren helburu orokorrak

Enpresako kideen eta bere inguruan dagoen komunitatearen giza garapena gailenduko da garapen material eta ekonomikoaren ginetik. Enpresak norberaren behar materialak asetzeaz gainera, talde osoaren garapena bultzatuko du.

Lan-komunitateak pertsonen duintasunaren arabera antolatuko du lana. Ondorioz, enpresa antolaketa berriak ekonomiaren humanizazioa ekarriko du, hau da, "gizakiaren zerbitzura jarriko du jarduera ekonomiko", eta ez alderantziz (H.C. 489).

Lan-komunitateak eskainiko duen egitura parte-hartzailearen bidez, etengabeko heldze-prozesuan murgilduko dira langileak, hau da, parte-hartzean oinarrituta, konpromiso eta eginbeharrak betetzeak dakarren prozesuan. Era horretan, norberaren garapena sustatzea lortuko da, izan ere, egiturak horrela aginduta, langileen erantzukizun-maila handiagoak lan-komunitatearenganako konpromisoa dakar.

7.5 Enpresaren printzipio orokorrak



Dimentsio komunitario zorrotza eta nahitaezko eraginkortasuna oinarri dituen lan komunitatea sortzea.

Lankidetzeta eta parte-hartzea funtsezko osagaiak dira lan-komunitate orenen sorreran, haiek emango baitute klaseen arteko kontraesanak gainditzeko eta giza duintasunarekin bat etorriko diren gune berriak eraikitzeko aukera. Garapen teknologikoa eztabidaezina da, baina gizakiak diseinatutako gizarte-antolamenduek mugatzen dute garapen horren eraginkortasuna, hau da, kooperaziorik eta parte-hartzerik ez badago, aurrerapen teknologikoa ez da guztion onerako aplikatuko.

Kooperatibismoa onartzea, elkartasunean sinestea da. Elkartasunak sakrifizioa eskatzen dio ahalmen gehien duen gutxiengo horri, izan ere, bereziki horiek izango baitira talde osoaren mesedetan jokatuz beren sustapen eta interes pertsonalei uko egin beharko dietenak, horixe baita benetako elkartasuna, kooperatibismoa ahalbidetuko duen elkartasuna, hain zuzen ere.

Bestalde, denon konpromisoaren beharra du elkartasunak. Arizmendiarrietaren iritziz, kooperazioa eta gizakien arteko elkarlaguntza dira elkartasunaren printzipioaren adierazpidea eta gauzatzea, eta baita garapenerako ezinbesteko baldintza ere. Arizmendiarrietaren arabera, benetako elkartasunera iristeko, ezinbestekoa da elkartasun hori merkatuko mekanismoei aplikatzea: irabaziei, banaketei, kredituei... eguneroko bizimoduan eta poltsikoan eragina duten gauzei, alegia.

Lanaren espiritua eta hobetzeko nahia dira, zalantzarik gabe, elkartasun horren adierazleak. Lanaren kapituluan ikusi bezala, lana da pertsonak eta komunitateak autoerrelizatzeko bidea.

Kooperatiben antolaketa parte-hartzailearen bitartez, errazagoa da langile ororen inplikazioa lortzea eta horien hobetzeko nahia sustatzea. Era berean, langileak sentitzen badu enpresa berea ere badela, eta komunitateko kide dela, askoz ere sendoagoak izango dira edozein arazoren aurrean irtenbidea aurkitzeko nahia eta konpromisoa.

7.6 Enpresa kooperatiboa

Arizmendiarrietaren pentsamenduaren zuhaitzak enpresa kooperatiboan eman zituen batik bat bere fruituak. Enpresa-eredu berria gizarte osoa eraldatzeko abiapuntua da: gizartearen hainbat eremuren autoantolaketa ipartzat duen pertsona- eta komunitate-proiekturako lehenbiziko urratsa da.

Lana nahitaezkoa bada gizakia pertsona izatera iristeko, nola galarazi gizakiari osatzeko eta garatzeko gaitasuna ematen dion hori? Hain zuzen ere, hortik hasi behar du, beraz, eraldaketak: pertsonaren eskuetara igaro behar du lanaren kontrolak. Langilea bere lanaren sortzaile, kontrolatzaile, erantzule eta onuradun bihurtuko duen egitura bat behar da. Poliki-poliki, ideia horiek oinarri hartu eta praktikara eramanez, kooperatiba-mota berezi bat gorpuzten joan da. Jarraian enpresa kooperatiboaren ezaugarri esanguratsuenak garatuko dira.

7.6.1 Kapitala lanaren zerbitzura

Arizmendiarrietaren enpresa-kontzeptua filosofia pertsonalistan oinarritzen da, pertsona da giza ekintza ororen erdigunea eta helburua. Hau da, lan-komunitateak pertsonaren duintasuna, berdintasuna eta askatasuna bermatu behar ditu. Enpresa kapitalistak, aldiz, uko egin dio helburu horri, kapitalari ematen baitio lehentasuna, eta gizakia bere lana saltzera bultzatu du, beste edozein salgai balitz bezala.

Horretan datza, hain zuzen ere, enpresa kooperatiboaren lehenengo berezitasuna: langileari itzultzen dio lanaren jabetza. Kapitala ezinbesteko baliabidea du enpresak eraginkorra eta lehiakorra izateko; pertsonaren zerbitzura dagoen tresna da, eta ez alderantziz.

7.6.2 Langile-enpresari

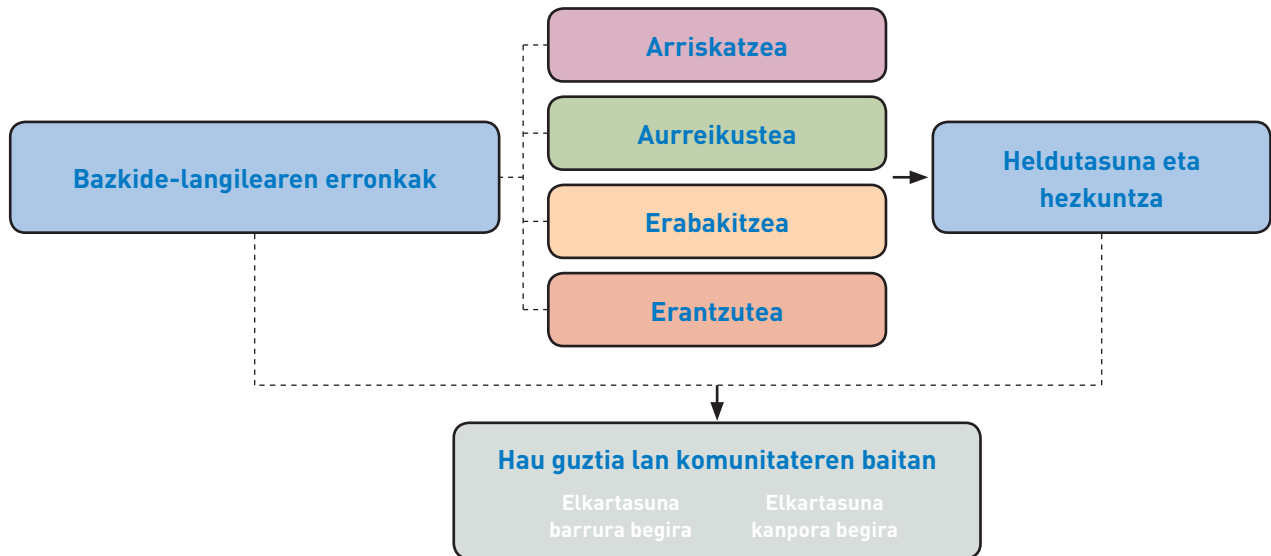
Aipatu bezala, enpresa kooperatiboa ez da kapitalaren bidez arautzen. Enpresa-antolamenduaren eredu berri horretan, boterea lan-komunitate osoaren esku dago, kide guztien esku. Beraz, boterearen banaketa horren ondorioz, eta langilea bere lanaren jabe eta erantzule denez, funtzio berriak hartu beharko ditu bere gain. Eredu zorrotza da, enpresariaren eta langilearen funtzioak pertsona bakar batengan bateratzera behartzen baitu. Era horretara, eta ez bestela, lortuko da, ordea, lan-komunitatean eskubideen eta demokraziaren printzipioak aplikatzea.

Enpresari-langile izaera horrek heldutasuna eskatzen dio gizakiari, ardurak eta erabakiak hartzeko, gaur egungo gizarte eta merkatu aldakorrera egokitu eta aurre hartzeko, enpresa etengabe biziberritzeko... Baina komunitatearen ongizatea norberaren interesen gainetik jarriz betiere.

7.6.3 Kudeaketa-eredu parte-hartzailea

Kudeaketa enpresaren arima da. Lana eta kapitala dira automobilaren gurpilak, eta kudeaketa, berriz, motorra. Hiru faktore horiek ezinbestekoak dira enpresak egoki funtziona dezan.

Enpresa kooperatiboak kudeaketa eredu berri bat proposatzen du: autoeraketa eta kooperazioa izango dira iparrak. Bere burua kudeatzen duen lan-komunitatea sortu behar da, zeinetan kudeaketa bertako langileen



partaidetzan eta ekimenean oinarrituko da. Enpresaren gidaritzan, beraz, ez da enpresaz kanpoko pertsonen esku egongo, kide adituen, aktiboen eta inplikatuena esku baizik. Kudeaketa kooperatiboaren lehenengo ezaugarria, beraz, demokrazia soziala izango da: enpresaren politika eta helburuak bazkide-langile guztien artean erabakiko dira.

Dena den, erabaki-askatasuna ez da kooperatibista bakoitzarena izango, modu isolatuan lan-komunitate osoarena baizik. Ezinezkoa da langile guztien iritzia uneoro banan-banan jasotzea, guztiek erabaki guztietan parte hartzea. Hori dela eta, komunitatea ordezkatzeko duten pertsonak aukeratu behar dira demokratikoki. (ikus 9. kapitulu, 249. or.)

7.6.4 Finantziarioa

Kooperatibismoak ez du, inondik ere, ukatzen kapitala beharrezkoa eta garrantzizkoa denik. Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren hasieran, kapitala funtsezko faktorea izan zen, ez bakarrik enpresa-proiektua garatzeko, baita gizartea eraldatzeko osagai gisa ere. Kapitala eta inbertsioa premiazkoak dira enpresaren bizi-iraupenerako. Eta horretarako, aurrezteko gaitasuna eduki behar da, mailegura jotzen ez bada. Aurrezteak (garrantzizko kontzeptua Arizmendiarrietaren pentsamenduan) ez da soil-soilik garapen ekonomikoa bultzatzen duen faktore ekonomiko bat, gizakiaren eta gizartearen eremuan aberastasun handia duen kontzeptua ere bada. Aurrezteak gizarte hobere baterantz zuzentzen gaitu, lanpostu berriak sortzen ditu, lan-baldintzak hobetzen ditu eta herri-ekimenak bultzatzen ditu. Arizmendiarrietaren arabera, aurrezkiak, lanarekin batera, ezinbesteko baldintza da herriak miseriatik ateratzeko.

Aurrezteko, era berean, elkartasunez jardun behar da, sakrifikatu egin behar da komunitatearen onuragatik, aurreikusteko gaitasuna eduki behar da, eta ordainez, askatasuna eskaintzen du. Askatasun horrek etorkizunaren norabidea aukeratzeko eskubidea ematen die bai langileei bai komunitateei, eta gizartea eta pertsona autoeraketarantz gerturatzeko laguntzen du. Beraz, aurrezteko eta inbertitzea beharrezkoa da kooperatiba-sistema osasuntsua izango bada.

7.6.5 Demokrazia kooperatiboa

Enpresa kooperatiboak lan-komunitate demokratikoa osatzen du —horixe da, hain zuzen, sistema horren bereizgarria—, eta egitura horren kudeaketa, boterea eta kontrola bazkide-langileen esku dago. Edonola ere, formula demokratikoa ez da helburua, bitartekoa baizik. Izan ere, metodo egokiak ez du ziurtatzen emaitza ona izango denik. Modu demokratikoan jardutea da gakoa.

Oinarria finkatuta dago: langileak bazkide eta jabe dira, eta enpresaren garapenaren kontrol demokratikoa, oinarritik beretik, denon esku dagoela esan nahi du horrek. Formula demokratiko hori egokitasunez gauzatzeko beharrezkoa da:

- Parte-hartze efektiboa eta erreala. Horretarako erantzukizuna, heldutasunaren adierazle, gauzatu beharra dago: bai ordezkarien aldetik bai bazkide hautatzaileen aldetik.
- Langile guztien parte-hartze bikoitza. Bazkide-langileak hainbat organotan eta bere lanpostuari dagozkion gaietan parte hartzeko eskubidea eta betebeharra du.

Laburpen gisa, aurreko orrialdeetan Arizmendarrietaren gizartea eraldatzeko proiektua aztertu dugu. Haren pentsamenduak alderdi askotako eraldaketa iradokitzen du, pertsona- eta komunitate-eredu berri bat proposatzen du, autoeraketaren bidez garapen osoa lortzera bideratua. Azken helburua argia da: autoemantzipazioaren bitartez, pertsonak bere duintasunaren alderdi guztiak garatzea. Halaber ikusi dugu eraldaketa-proiektu horrek errealitate poliedrikoa osatzen duela, hainbat alderdi hartzen dituena barnean: lana, hezkuntza, elkartasuna eta parte-hartzea. Zentzu holistikoa da haren garapen-kontzeptua ondo definitzen duen ezaugarrietako bat: zentzu zabalean, pertsonaren eta komunitatearen eraldaketa multidimentsionalari erantzuten dion kontzeptua da, emantzipazio printzipioa bizitzaren eremu guztietan aplikatzen duena, hala nola ekonomian, gizartean, osasunean, hezkuntzan, kulturen eta abarretan. Horregatik erabiltzen da “garapen osoa” kontzeptua. Autoeraketaren printzipioa, prozesu mugagabe eta jarraitua da, pertsonaren eta komunitatearen garapen osora bideratzen dena.

Arizmendarrietak modu berezian azpimarratzen du alderdi sozio-ekonomikoa: enpresa gizartea berritze-ko abiapuntua izan liteke, komunitatearen garapen osora iristeko motorra alegia. Enpresak, komunitatearen heldutasunera iristeko tresna den aldetik, garrantzizko zeregina betetzen du hezkuntza, kultura eta komunitatearen aurrerabidea sustatzeko eta garatzeko zereginen.

Lan-komunitate eredu berri bat sustatzeko saioa aurkitu zuen Arizmendarrietak Arrasaten. Enpresa kooperatiboak ekonomiaren ardatza izango ziren, eta filosofia horren inguruan azpiegitura ugari antolatu zituen: hezkuntzazkoak, finantzarioak, kulturalak eta ongizate sozialekoak. Enpresen artean lankidetzan

oinarritutako planteamenduak bultzatu zituen, baina haren proiektuak gainditu egiten zuen enpresaren eremua, hau da, gizartearen alor guztietara zabaldu nahi zuen kooperazio hori.

Arizmendiarietaren zerumuga utopikoa ordena kooperatibo berria eraikitzea zen, alegia, kooperazioan oinarrituriko gizarte-eredu berri bat sortzea. Eraldaketa sozialaren ideia behin eta berriz agertzen da haren idatzietan, eta behin eta berriz gauzatzen da haren ekintzetan. Arizmendiarietaren ustez, enpresak gizartearen gune neuralgikoak ziren une hartan, eta horiek berritzeko zereginen jardun zuen buru-belarri.

Enpresaren lankidetzeta-espíritu hori komunitatearen gainerako eremuetara hedatuz, eta langilearen autotomantzipaziotik abiatuta, Arizmendiarietaren planteamenduaren muinera iritsiko ginatke, hau da, pertsonaren eta komunitatearen eraldaketara. Prozesu horretan, enpresa kooperatiboak ez dira helburu bat bere horretan, garrantzi handiagoko helburu baterako baliabideak baizik.

8. Laburbilduz

Arizmendiarieta hil zenetik (1976), aldaketa sakonak izan dira munduan. Horregatik, interesgarria da azpimarratzea zein diren Arizmendiarietaren pentsamenduaren giltzak eta zertan oinarritzen den haren gaurkotasuna, sakonki jardun gabe betiere.

8.1 Heteronomiatik autonomiara

Arizmendiarietaren ikuspegi kritikoaren arabera, gizarte kapitalistak **heteronomia** baldintza sakonetan oinarritzen dira, eta horietatik abiatuta, gizakien bizitza kanpotik ezarritako helburu eta funtzioek mugatzen dute. Arizmendiarietaren arabera, gizartearen antolamendu horren aurrean, langileak eskubide osoko partaide izan behar du prozesu eta antolakuntza sozioekonomikoan, hau da, jabe eta erabakitzaile. Arizmendiarietaren korpus teorikoaren helburua ez da klase-gatazkarik gabeko gizartea osatzea, klaserik gabeko gizarte bat eratzea baizik.

Arizmendiarietaren garaiko gizartearen gatazka nagusia gizarte estatal-nazionalaren baitako klaseborroka zen. Enpresa zen gatazka horren gune nagusia, eta horregatik zen enpresa-egituraren erreforma gizarte industrial kapitalistak eragindako gatazka historikoa –*gizarte-auzia* delakoa– konpontzeko bide eraginkorrena.

Baina haren lankidetzeta-proiektua ez da enpresaren jabegoa eta kudeaketa eskuz aldatzera zuzendutako enpresa-antolakuntza berrira mugatzen, orrialde hauetan behin eta berriro adierazi bezala. Hori baino gehiago da. Alde batetik, enpresaren izaera eta funtzio soziala bera aldatzea du helburu: komunitatearen eta herriaren ongizatearen zerbitzura jarri behar da enpresa. Beste aldetik, gizarte-proiektu bat da, hona-

ko printzipio honetan oinarritua: giza komunitateek berek gero eta gehiago jo behar dute beren burua eratzera eta gizarte-bizitzaren hainbat esparru kudeatzera. Langileek enpresaren sortzaile eta gidari izatea askabidearen lehen urratsa baino ez zen, bizitzako esparru ahalik eta gehienetan autogobernua helburu zuten prozesu askotariko baten ibilbidean.

Heteronomiatik autonomiarako proiektua da Arizmendiarrietarena. Pertsona eta komunitate autoeratu-tara bideratzen da; eta komunitate horiek, giza harreman autoarautuetatik eta lankidetzaren printzipiotik abiatuta, gizakiaren portaera eta jardunbidea kanpoko baldintzetatik eta logika arrotz eta urrunetatik askatu nahi ditu.

8.2 Giza garapena helburu

Giza garapenak edo sustapenak —Arizmendiarrietaren pentsamenduan— bere garaiko gizartearen egoera materialaren hobekuntza adierazten zuen. Arizmendiarrietak defendatutako pentsabideak eta ekimenak gerra osteko Arrasateren egoera sozial eta ekonomiko kaskarra hobetu nahi zuen, ezer baino lehen. Justizia sozialaren aldeko ideia zegoen hondoan.

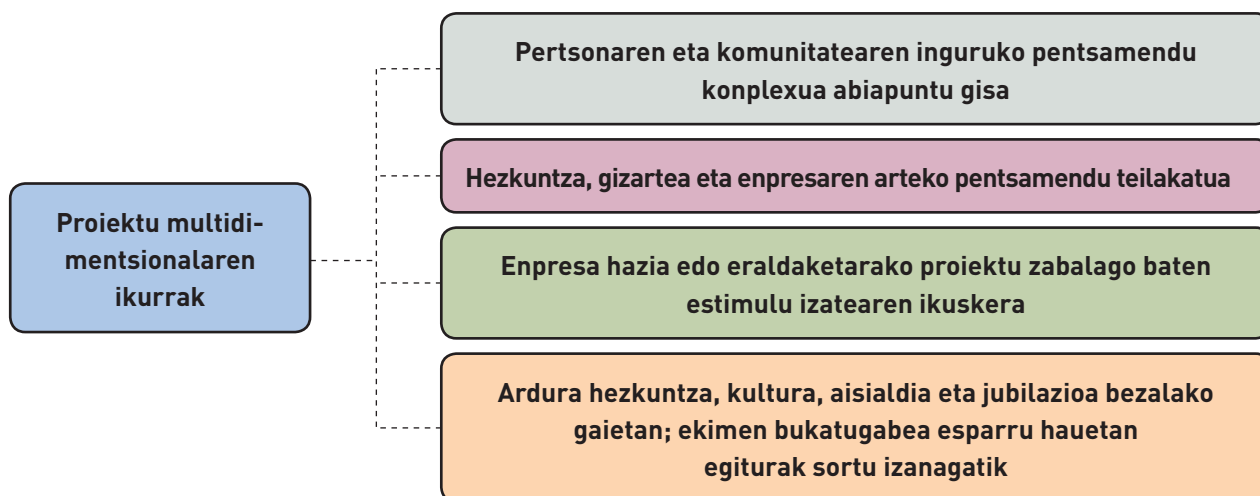
Baina alderdi hori garrantzizkoa bada ere, ezin azal daiteke Arizmendiarrietaren borondatea, ekimena eta pentsamoldea soil-soilik herritarren bizi-baldintzak hobetzeko saiakera balitz bezala. Giza garapenaren ikuspegi osoa zuen xede; eta horretarako, ezinbestekoa zen jauzi kualitatibo bat egitea, giza kontzientzia berri baterako jauzia egitea. Kontzientzia horrek hainbat balio eta jokabideren arabera jardun behar zuen, besteak beste, duintasuna, erantzukizuna, askatasuna edo komunitatearenganako zerbitzuaren arabera.

Gizarteko botere-desorekak orekatzeko, demokratizazio sozial sakona (ez soilik politiko-instituzionala) gauzatzeko eta autogobernu pertsonal eta komunitarioa lortzeko aukerak maximizatzeko, gizartea norabide horretan eraldatzeko aukera emango zuen kontzientzia-egoera garatzea zen oinarritzko erronketako bat. Baldintza hori ezinbestekoa zen nork bere bizitzaren kontrol handiagoa lortzeko. Pertsonak eta komunitateek beren burua antolatzea, pentsamoldea etika komunitario baterantz aldatu dadin bul-tzatzea, askatasun indibidualerako zein erantzukizun kolektiborako eremuak abian jartzeko baliabideak garatzea; horixe lortu behar zen. Subjektibitate indibidual eta kolektibo berria behar-beharrezkoa zen autodeterminazio pertsonal eta kolektiboa aurrera eraman ahal izateko.

Giza duintasunaren sustapena eta gizakiaren aukeren eta gaitasunen garapena bilatzen duen proiektua da, beraz. Horretara iristeko, gizakiak hainbat dohain eduki behar ditu: erabakitze, arriskatzeko eta inplikatzeko gaitasuna, espirtu konstruktiboa, gizartean modu aktiboan parte hartzeko gaitasuna eta bere ekintzetan erantzukizunez jardutea. Eraldaketa-proiektuak bi norabide ditu: alde batetik, ezinbestekoa zen pentsamoldea aldatzea, kooperazio-molde berriak eta soziabilitate-forma berriak antolatze-ko moduan; eta beste aldetik, lankidetzaren printzipioetan oinarritutako gizarte-egitura zen aipatutako autoerregulazio indibidual eta kolektiboa sustatzeko funtsa.

8.3 Etikarik gabeko ekonomiatik etikan oinarritutako proiektu ekonomiko baterantz

XXI. mendearen hasieran, pertsona eta herrialde gehienek bizitza soziala eta ekonomikoa sistema kapitalistaren printzipioen arabera arautzen dira. Sistema horren ezaugarri nagusia arrazionaltasun ekonomikoaren hedapena da. Historian zehar, arrazionaltasun horrek garrantzizko mugak izan ditu, gizarte-bizitzaren antolamenduan bestelako arrazionaltasun edo logikak nagusitu baitira: erlijiosoak, kulturalak, sozialak, etikoak... Kapitalismo modernoak bizitzako eremu guztiak arautzen dituen arrazoi goren bihurtu du arrazionaltasun ekonomikoa, eta aldi berean, irrazionalaren erresumara kondenatu du eraginkortasun ekonomiko, tekniko eta instrumentalera makurtzen ez den printzipio oro.



“Neoliberalismoa” da kapitalismoaren gaur egungo faseaz jarduteko gehien erabiltzen den terminoetako bat. Kapitalismo globalak, funtsean, norabide horizontalean (mundu osoan zabaldu da) zein norabide bertikalean (merkatuaren logikak poliki-poliki esperientziaren eta giza jardueraren eremu berriak kolonizatzen ditu) zabaldu du bere logika.

Neoliberalismoa proiektu etikarik gabeko ideia- eta jardun-multzoa da: arrazoi tekno-ekonomikoa helburu bihurtzen du, eraginkortasunaren eta hazkunde ekonomikoaren erresuma ezartzen du, politika ekonomia- ren mende jartzen du eta merkatuaren logikaren arabera moldatzen du gizartea.

Arizmendiarrietak betidanik azpimarratu zuen aldagai ekonomikoaren garrantzia: esperientzia kooperati- boak bideragarria izan behar zuen. Langileria adinez nagusia zela eta autogobernurako eta autoantolamen- durako heldutasuna lortua zuela erakutsi behar zen. Eraginkortasun ekonomikoa eta enpresaren kudea- ketaren eraginkortasuna erronka erabakigarriak ziren. Arizmendiarrietak ordu arte nagusi zen eta ageriko ezaugarri etiko eta moralak zituen baina alderdi ekonomikotik ahuldurik zegoen kooperatibismoaren ikus- moldea gainditu zuen. Hortaz, pentsamendu kooperatibo moderno, arrazionalizatu eta heterodoxo baten aurrean gaude, kooperatibismo tradizionalaren konplexu asko apurtzen dituen pentsamenduaren aurrean.

Arizmendiarrietaren ustez, ez du zentzurik gizakien egoera hobetzea bilatzen ez duen jarduera ekonomikoak. Ildo horretatik, etikaren eta ekonomiaren arteko harreman berri baten alde egin zuen. Ezin eman dakioke ekonomiari zientzia natural eta independentearen maila etikaren oinarriak alde batera utzita. Haren ustez, printzipio ekonomikoa giza helburuak lortzeko irizpide instrumentala baino ez da. Ekonomiak mendekotasun harremana du etikari buruz, gizakiaren zerbitzura dagoen tresna baita, eta ez alderantziz.

8.4 Komunitaterik gabeko gizabanakotik komunitatean dagoen gizabanakora

Logika eta jarduera indibidualistak, gizarte-gatazkaren indibidualizazioa, komunitate-logiken etengabeko desegitea eta gizarteloturen ahuldura dira gaur egungo gizartearen ezaugarrietako batzuk. Alegia, gizarteko kideen erantzukizun indibidualean oinarritzen den eredu soziala da nagusi. Aurrerantzean, norberak arduratu beharko du bere buruaz. Ideologia liberal berritu horrek, beraz, norberaren interesetan oinarritutako gizartea proposatzen digu.

Gero eta ziurtasun gutxiago dagoenez, gizarteko kideek berek hartu beharko dute beren gain, beren indibidualitatek abiatuta, gizartearen antolamenduan sortutako gorabeheren erantzukizuna. Horretarako, gizarte-gatazka norberaren erruduntasunen eremuan kokatu eta administratu behar da.



Enpatia, herriaren ezagupena eta sakontasun handiko pentsamendua.

Alderdi komunitarioa ahultzeaz gainera, lehiakortasunaren eta etekin pertsonalaren printzipioek bideratutako diskurtso eta ibilbide biografikoek indartu egiten dituzte gizabanakoak. Lotura komunitarioak eta soziabilitate solidarioan oinarritutako ereduak susmopean daude, izan ere, une historiko honetan, pertsonaren izatea norberaren jarreretan eta gaitasunetan baino ez baita oinarritu nahi. Ikuspegi komunitarioa desegitearen ondorioz, norbanakoen mendekotasun-prozesuak bultzatzen dira.

Gauza bera esan liteke gizabanakoa-komunitatea binomioari buruz. Arizmendiarrietak gizabanakoaren erantzukizunaren mugak zabaldu behar direla uste du; askatasuna lortzeko erantzukizuna behar da eta gizabanako arduratsua eta erabakiak hartzeko gai den gizabanakoa osatu behar da. Norbanakoaren autonomiatik abiatuta komunitatera igarotzen jakingo duten gizon eta emakumeen aldeko apustua egiten du. Jarduteko eta antolatzeko molde kolektiboak dira gizarte-antolamendu bidezkoago bat lortzeko euskarri nagusiak. Arizmendiarrietaren pentsamenduak, etika komunitarioan oinarrituta, helburu kolektibo komuna aldarrikatuko duten subjektibitate komunitarioak eraikitzea proposatzen digu, norbanakoaren berezitasunak aitortuz eta bultzatuz betiere. Gizarte zibilaren autoantolaketa da bizitza kolektiboa eraikitzeko eta gizartea eraldatzeko bidea.

8.5 Ereindakotik ernatutakora

Arizmendiarieta —baserritar jatorrikoa izaki— ereilea izan zen. Hezkuntzaren bidez ekinbiderako pentsamendu baten hazia erein zuen, pazientziaz, eta horrez gainera, lehiatz arduratu zen ereite haren garapen praktikoaz.

Lehen begiratuan, irakurleari irudituko zaio hemen azaldutako eraldaketa-egitasmotik urrun gelditu dela kooperatiben ibilbidea. Egia esan, esperientzia errealak gauzatzea ideiak formulatzea baino zailagoa izaten da beti; edonola ere, Arrasateko Esperientziaren ibilbideak irakasgai biziki interesgarriak eman ditu eta ematen jarraitzen du oraindik ere. Hala ere, eta kapitulu honekin amaitzeko, hainbat ideia iradoki litezke:

- Esperientzia kooperatiboaren abiapuntua izan zen eraldaketa-egitasmoaren zentzua eta ikuspegi holistikoa ahuldu egin da beharbada. Jatorrian tresna nagusi izan zena (hau da, alderdi ekonomikoa, enpresa-formula) ez al da helburu izatera igaro? Hainbat datu daude adierazten dutenak hezkuntzaren eta eraginkortasun ekonomikoaren eremuko helburuetarantzko lerratzea gertatu dela. Eta lerratzea gertatu dela esatean ez dugu esan nahi alderdi ekonomikoak garrantzia izateari utzi dionik, baizik eta eraldaketa-egitasmoaren berezko beste alderdiei ez zaiela behar besteko arretarik jarri akaso. Adibide gisa hezkuntzaren gaia aipa dezakegu, izan ere, hezkuntzaren eremuan ahalegin handia egin bada ere hezkuntzaren alorreko hainbat alderdi —prestakuntza teknikoaren alorrekoak bereziki— garatzeko, nabarmena izan da horren arlo sozial, etiko eta kooperatiboa lantzerakoan izan den orientazio falta.
- Hainbat funtzioaren gutxiespena da bilakaera horren arrazoietakoa bat. Esperientzia sozial berri orotan, Arrasateko kooperatibetan oso ondo bete diren funtzioez gain (antolaketa, hedapena, kudeaketa...) beste hainbat funtzio bete behar izaten dira: ideiak sortzea eta gaurkotzea (bultzada), eta ideia horien pedagogia edo zentzuen araberako hezkuntza (ereitea eta biziberritzea) zabaltzea. Azken urteetan joera hori baliogabetzeko, prestakuntza kooperatiborako prozesua (ideologikoa eta soziala) jarri da abian, kooperatibetako organo sozialei eta gobernu-organoei zuzenduta, Mondragon Taldearen bermearekin.
- Errealitate konplexu asko bezala, Arrasateko Esperientzia paradoxaren lurretan dabil. Batetik, gaur egun arrazionalitate ekonomikoak duen nagusitasunaren bultzatzaile izan daiteke, eta mendebaldeko gizakiaren eredu produktibista eta kontsumista bera sor dezake, une honetan munduan dauden gogoeta kritiko eta askatzaileetatik urrun. Bestetik, eta ekonomia lehiakor honen barruan egonda ere, esperientziak irakasgai bereziak eskaintzen ditu, etorkizunerako gakoak askorentzat. Eredu berezi, konplexu eta eraginkorra garatzea ez da ahuntzaren gauerdiko eztula, giltza ezkutu asko dago ibilbide horretan aurkitu eta aurre egiteko. Gaur egun ez dago nagusi den sistemaren alternatiba globalik, eta horrexegatik, beharbada, gauza bereziekin saioak egiten dituzten esperientziak, Arrasateko esperientzia esaterako, etorkizuneko erantzunen hazitegiak izan daitezke.

Etorkizuna, jakina, ikusteko dago. Baina etorkizunari begira amaitu nahiko genuke. Zer eskaintzen die XXI. mendeko belaunaldi euskaldunei Arizmendiarietak? Hiru gauza datozkigu gogora. Esperientzia kolektiboetan barna bide berrien bila dabilzan bilatzaileentzat hirurak:

- Batetik, gizartearen autoeraketari buruzko pentsamendu bat, sendoa, malgua eta eragilea.
- Bestetik, jarrera interesgarri sorta bat, eta horien artean bat, gaur egun guztiz eskasa dena: energia sortzailea, indarrean dagoenaren aurrean amore eman beharrean, bestelako logika batean pentsatzeko eta ekiteko kemena.
- Azkenik, zuzenago edo okerrago, gauzatze baten esperientzia. Ideiak praktikara eramateko gaitasuna. Pentsabidea ekinbide bihurtuz, errealitatea eraldatu duen pertsona —eta kolektibo— baten testigantza.

PENTSAMENDU BATEN SOILTASUNA ETA KONPLEXUTASUNA

Arizmendiarrietaren oinarrizko ideiak soilak dira. Era honetara labur daitezke: filosofia kooperatiboa komunitatearen filosofia bat da. Pertsonak komunitatean baizik ez gara existitzen; komunitate jakin batean bihurtzen gara pertsona, komunitatean baino ez gara pertsona gisa bizi eta komunitatean baino ez dugu pertsona gisa jarduten. Ildo beretik: lantegi bat lan-komunitate bat da, gizarte-komunitate batean kokatua, bere historia, kultura, tradizio eta arazoekin. Kooperatibismoaren ideia nagusia honako hau da: lan-komunitatea (enpresa) eraldatu behar da komunitate hori kokatuta dagoen gizarte-komunitatea (udala, eskualdea) eraldatzeko, eta azken batean, gizarte berri bat eraikitzeko.

Arizmendiarrietaren pentsamendua, beraz, komunitarista da. Horregatik ez da pentsatu behar, ordea, komunitatearen kontzeptua denik oinarrizkoena, eta beste kontzeptuak (pertsona, lana) haren planeta iheskorak direnik. Oso adi ibili behar da Arizmendiarrietaren pentsamendua sistematizatzeko garaian. Jose Maria jaunak ez zuen aurrez eratutako eskema bat, ez zuen eskema eskolastikoen arabera pentsatzen. Ez zuen sistema finkorik, nolabait esatearren. Alderantziz, haren pentsamendua mugitu egiten zen, eta bere oinarrizko ideiak formulazio aldakorren bitartez azaltzen zituen beti. Halaber, oinarrizko ardaztat har daiteke bere lanaren kontzeptua: lanak bihurtu du animalia pertsona, lanak sortu du gizakia. Lanaren bitartez bihurtzen dira pertsonak komunitate (beti egiten delako lan komunitatean, kooperazioan, nahiz eta lana ez den beti modu kooperatiboan antolatzen). Beraz, lanaren kontzeptuak hartzen ditu barnean pertsonaren eta komunitatearen kontzeptuak. Azkenik, Arizmendiarrietaren pertsonaren kontzeptua eskubide osoz irits daiteke haren pentsamenduaren giltzarri izatera. Balia gaitetzen haren esaldi batez: “Azken batean, munduan sortutako arazo eta gai guztiak gizakira murriz daitezke”. Izan ere, Arizmendiarrietaren pertsonalista bat izan zen, ororen gainetik (hitzaren zentzu filosofikoan, ez zenbait hiztegik ematen dioten zentzuan). Bere bilakaera pertsonalean ere, pertsonalista izan zen kooperatibista baino lehen. Azken batean, lana, kooperazioa, komunitatea, guztia, pertsonaren duintasunaren zerbitzura daudela adierazten du, gizakiaren zeregin ororen azken oinarri eta helburu. “Garapen ekonomikoa ez da helburua, baliabidea baizik”, adierazi zuen Arizmendiarrietak.

Oso erraza da Arizmendiarrietaren esanak oker ulertzea. Lehenengo begiratuan, arrazoibide hori eza-guna egiten zaigu: pertsona, komunitatearen zerbitzura, etab. Haren mezua zaharra dela iruditzen zaigu. Haren ideiak ez ziren ondo ulertu bere garaian, eta urteen joanean gogoeta elizkoi orokorretara murrizteko arriskua dago —baita haren jarraitzaileen artean ere—. Kalterik egiten ez duten ideietara, guztiontzat —bai eskuinekoentzat bai ezkerrekoentzat— onargarriak direnetara; inor mintzen ez duten ideietara, ez eta gogoberotzen dutenetara ere. Izaera humanista eta demokristauko —hitzaren zentzu aspergarrienean hartua— hizketaldi abstraktua.

Esan dezagun hasteko, beraz, Arizmendiarieta –eta haren pentsamendua– ez dagoela kokatuta itxuraz orain jende ohoragarri orok –baita orain dela gutxi arte ezkerreko zein eskuineko sutsu zirenek ere– helburu duen urrezko zentro horretan, hau da, zentro koloregabe horretan. Arizmendiarieta ez da, inolaz ere, zenbaiti beharbada komeni zaien pertsona moderatu eta zentzuzko hori izan. Muturreko pertsona izan da eta da oraindik ere, bai bere kontzeptuetan bai bere planteamenduetan. Uko egin dio ezkerrekoen eta eskuinekoen jokoan sartzeari; eta are gehiago uko egin dio erdialdean kokatzeari. Muturreko sozialista da. PSOErekin ongi ez etortzea ez da alderdi hori ez-kutatze arrazoia. Halaber ez dugu ahaztu behar hark sozialismoari buruz duen ideia PSOEk eta PCEk dutenaren oso bestelakoa dela: klaseen arteko borrokari buruzko bere ikuspegiak, Estatuaren balorazioak, ez dute zerikusirik haienekin. Arizmendiarieta ez da Estatuaz fio, komunitateaz baino ez da fio eta harengan sinesten du. Baina Estuaz ez fidatzeak ez du esan nahi liberala denik. Liberalismoaren kritiko gogorra eta irmoa ere bada. Eta horrek ez du esan nahi zuzen-zuzenean kapitalismoaren hondamena bilatzen duenik, hura gainditu nahi duela baizik. Arizmendiarietak proposatutako “bide kooperatiboa” ez da, besterik gabe, enpresaren inguruko kontzeptu jakin bat –demokratikoa–anaitasunezkoa–, baizik eta gaur egungo gizartearen ikuspegi orokor iraultzailea eta historian gainditu beharrekoa, klaserik gabeko gizarte bateranzko bidean. Horiexek dira Jose Maria jaunaren pentsamenduaren oinarriak, eta ez da zilegi horiek saihestea boladan ez daudelako edo zenbait sektoreentzat deserosoak edo lehergarriak izan daitezkeelako. Arizmendiarietaren pentsamendua halakoa da; beharbada ez da guri gustatuko litzaigukeena. Maila horretan, haren pentsamendua bakuna eta argia da.

Arizmendiarietaren pentsamendua konplexua da, aurrez aurreko osagaien artetik labaintzen delako (horrek zailtzen du harekiko harremana), bere burua etengabe zuzentzen arituko balitz bezala: idealista, baina utopiaren kontrakoa, iraultzailea, baina urratsez urrats; antikapitalista, baina kapitalismoaz ikasteko eta harekin batera bizitzeko prest; indarkeriaren kontrakoa, baina etengabeko borrokaren aldekoa; askatasunaren aldekoa, baina diziplina zorrotzekoa. Horixe da Arizmendiarietaren pentsamenduaren ezaugarria: “eskola” liberal edo sozialista oroz kanpo gelditzen dela. Molde finko bat edukitzeari uko egitea da haren jarduteko modua. Oinarri orokorren balioa ere aldatu egiten da berriro pentsatzen badira, esate baterako, enpresa bat, edo eskola bat, edo finantza-erakunde bat, edo emakumeen kooperatiba bat, etab. osatzeko asmoz. Pentsamendu hori ez da sekula behin betiko mailara iristen, osagaietako bat testuinguruaren arabera, etengabe aldatzen delako lekuz –eta norantzko–; mugimendua behar da pentsatzeko, hau da, behin eta berriro pentsatzen denean baino ez da existitzen. Marxismoaren baitan korrante bero bat eta korrante hotz bat modu dialektikoan mugitzen direla esan ohi da. Eta Arizmendiarietaren pentsamendua, egiaz, beroa eta hotza konbinatzen ditu, eta bere osagaien barne-kontraktasunetik bizi da.

KRISI OROKOR BATEN KONTZIENTZIA

Hala ere, irudipena daukat Arizmendiarietaren pentsamenduaren benetako zentzuaz ohartzeko zailtasun nagusia abiapuntuan bertan dagoela, hau da, errealitatea aztertze erabiltzen ditugun oinarrietan beretan. Nork hitz egiten du, gaur egun, mendebaldeko zibilizazioaren krisiaz, edo zer esanahi izan dezake hitz horrek gaur egungo gazteentzat? Komunismoaren konkurrentzia bazter-tuta, gobernuak, prentsak eta TBek ahalegina egiten dute izan daitekeen mundurik onenean bizi

garela pentsa dezagun. Aitzitik, Arizmendiarrietak irudipena zuen gainditu beharreko une historikoan bizi garela. Krisi orokorraren garaia dela. Gure mundua akabatu egin behar da, eta beste bat eraiki ahal izateko.

Gerra ondoko Arrasaten, Arizmendiarrietaren hitzetan, “senideen arteko borrokek, gorrotoek eta mendekuek oso zauri sakonak utzi dituzte urteen joanean, eta sendatu egin behar dira”; uste osoa zuen ahaztu egin behar direla jarrera zaharrak –liberalak, marxistak–, eta ordena berri bat eraiki behar dela oinarri berrien gainean. Horretarako, ezinbestekoa da norberaren formulei uko egitea eta hitz egiten jakitea, denon artean ordena berri bat osatzera iristeko. Esperientzia hori erabakigarria izan zen. Eta erakutsi zuen, halaber, zergatik ez den Arizmendiarrietak saiatu beste teoria batzuen aurrez aurreko teoria berri bat osatzen (horrela eginez gero beste bat gehiago izango litzateke), eta zergatik osatu duen pentsamendu orokor bat –sinkretismo bat, nahi izanez gero–, alderdi guztietako ekarpenak bateratzen dituen; baina horiekin, hau da, lehenaldiarekin, hautsiz, bide berriak bilatuz.

Baina lehenaldiari buruzko jarrera horrek ez du azaltzen Arizmendiarrietaren pentsamendua; jarrera hori bera azaldu beharko litzateke lehenbizi. Bi mundu gerren inguruko Europan, Arizmendiarrietak, bere maisuekin batera, modernotasunaren krisia begien bistako gauza zela pentsatzen zuen taldea osatu zuen. Belaunaldi horrentzat, krisiaren kontzientzia ez da gogoeta intelektual baten emaitza izan, esperientzia pertsonal tragiko baten emaitza baizik; XX. mendearen lehenengo erdialdea bete duten gerrak izan ziren esperientzia horren goreneko adierazpidea. Mundu osoan zabaldu diren gerra zibilak, munduko gerrak eta gerra iraultzaileak. Liberalismoaren mendearen ondoren indarkeriaren mendea etorri da, idatzi zuen Arizmendiarrietak (eta esaldia berdin-berdin izan zitekeen Karl Polanyirena). Indarkeria horren atzean arrazoi liberalaren krisia ikusi zuen Arizmendiarrietak, maila guztietan: autoritatearen krisia, elkarbizitzaren krisia, fedearen krisia, ideien beren krisia. Arrazoa desegin egin da. Askotan modu ankerrean elkarren kontrakoak diren ideologia eta gizarte-doktrina aniztasunak apurtu egiten du gizartea, eta gatazkak konpontzeko ez da indarra beste baliabiderik gelditzen. Arizmendiarrietak bere egin zuen Balmesen eldarnioko aldi historikoei buruzko ideia, eta horietako batean murgilduta geundela uste zuen. Aldi horietan, egoismoak eta amorrak itsutu egiten dute elkar ulertzea eta desnaturalizatu egiten dituzte bihotzak, halako eran non bidegabekeria izugarriak egiten diren arrazoi agurgarrienen izenean, inolako eskrupulurik gabe gainera. “Gaur –idatzi zuen Arizmendiarrietak gazteak–, horrenbesteko eraldaketa eta bilakaeraren ondoren, giza irtenbiderik igartzen ez den egoerara iritsi gara”.

Gerra ondoko Europa komunisten eta liberalen artean zegoen banatuta, eta ez batzuk ez besteak ez ziren gizarte-gaiari irtenbidea bilatzeko gauza izan. Arizmendiarrietak bi jarrera horien kontrakoa zela esaten zuen (errepika dezagun: ez bide gisa, bien garapen gisa baizik). Arizmendiarrietak komunismoari egindako kritikak edonork uler ditzake gaur egun –baita bere garaian kritika horiengatik bereziki atzerakoi izatea egotzi ziotenek ere–. Harresia eraitsi eta harekin batera sozialismo erreala eraitsi zenean, liberalismoa nagusitu zen, sistema egoki eta benetako bakarra, eztabaidaezina, balitz bezala. Horrela onartzen duenak ezer gutxi ulertuko du Arizmendiarrietaren pentsamendua, izan ere, liberalismoa bezainbeste kritikatu zuen komunismoa. Arizmendiarrietarentzat –pentsamendu pertsonalista zuenarentzat esan bezala– liberalismoa ez da gizakiaren neurria eginiko sistema. Liberalismoak ez du inolaz ere gizakia kontuan hartzen. Liberalismoa munstro bat da.

Gauza ez da Arizmendiarrietaren kritikak errepikatu eta horietan luzatzea, nahiz eta horien izaera bilakatzeko joan den denborarekin batera. Litekeena da kritika haiek zenbaitentzat gaurkotatzen ez izatea, hark formulatu zituen moduan behintzat. Berdin dio. Funtsezkoa da ulertzea liberalismoaren kritika premisa saihestezina dela hark proposatutako “kopernikar bilakaeran” (zer zentzu duen ulertu ahal izateko); iraultza horren bitartez, ekonomiak gizakiaren menderatzaile tiranikoa izatetik haren zerbitzari izatera igaro behar du. Nahiago duenak irakur dezake, esate baterako Karl Polanyi (1997), *Eraldaketa handia. Liberalismo ekonomikoaren kritika*, Ediciones de La Piqueta. Guraso hungariarrak zituen antropologo judu hark, “mende amaierako Viena liluragarria” jaio zen hark, liberalismoari egindako kritikak eta Arizmendiarrietaren ikuspegiak elkarren izugarritzeko antza dute. Polanyik naziengandik ihes egin zuen eta Oxford eta Londresko unibertsitateetako irakasle izan zen; haren tesiaren arabera, “bere burua erregulatzen duen merkatuaren ideia guztiz utopikoa da. Horrelako erakunde batek ezingo luke denbora luzean iraun gizakiaren izatea eta gizartearen izaera suntsitu gabe, gizakia deuseztatu gabe eta haren ekosistema basamortu bihurtu gabe”. Polanyik funtsezko bi distortsio egotzen dizkio liberalismoari: lehena, ekonomia merkatuaren mende jartzea; bigarrena, soziabilitatea ekonomiaren mende jartzea. Lehenengoaren ondorioz, pertsonak salmenta-objektuen artean topo egiten dute elkarrekin; bigarrenaren ondorioz, giza harreman guztiak (familia, adiskidetasuna, etab.) “kontratuaren” oinarritzeko harremanaren argitan neurritzen eta baloratzen dira, eta erabat desnaturalizatuta gelditzen dira. Polanyik antropologia ekonomikoaren terminoetan hitz egiten du. Baina ez da zaila haren kritikak Arizmendiarrietaren kezka pertsonalistekin lotzea. Dena den, termino batzuetan edo besteetan, Arizmendiarrietaren pentsamendu kooperatiboa ulertzeko, liberalismoaren kritika hartu behar da, beti, kritika horren oinarri eta printzipiotzat.

KRISIAN DEN HERRIALDE TXIKI BATEAN

XX. mendearen lehenengo erdiko euskal literaturan (Txomin Agirre, Orixe) askotan ikusten dira Euskal Herri tradizionala errukirik gabe suntsitu duten liberalismoaren eta industrialismoaren kontrako kritikak. Gure arteko “aurrerakoiek” barre egiten zieten garai hartan kritika horiei. Orain, aurrerakoiagoak diren beste batzuek ez dute inolako konplexurik berriro horietara itzultzeko, nahiz eta, horretarako, Hirugarren Munduari begiratzen dioten lehenbizi, eta Europako gizarteari gero, ispilua beren iraganari aplikatuz. K. Polanyiren azterketa ekonomiko-antropologikoez erakusten digute kontratu-askatasunaren printzipioa gizarte tradizionalaren “suntsipenaren” baliokidea dela. “Lana bizitzako beste jardueretatik bereizteak eta merkatuaren legeen mende jartzeak izatearen forma organiko guztiak suntsitzea ekarriko luke, eta orobat ekarriko luke bestelako antolamendu modu atomizatu eta indibidual batez (...) ordezkatzeko. –Une jakin batean ahaidetasunean, auzotasunean, lanbidean edo sinesbideetan oinarritutako erakunde ez kontratuzkoekin amaitzea erabaki zela dirudi, gizabanakoa mendekotasunera behartzen zutelako eta haren askatasuna [merkatuko osagai gisa] mugatzen zutelako”. Hori oso argi ikus daiteke Hirugarren Munduan. Merkatua instituzionalizatzeko, aurretik “suntsitu egin behar dira erakunde tradizionalak, eta ez zaie berriro antolatzeko aukerarik utzi behar, izan ere, gizarte primitibo batean, gizabanakoak ez du ikusten gosez hiltzeko arriskuan denik, gizarte osoa ez badago egoera tamalgarri horretan”. Ankerren gizarte-sisteman ezinezkoa da norbaiten miseria; kwakiutl batek ere ez du gosea edukitzeko arriskurik ikusten; eta hori bera gertatzen zen XVI. mendearen hasierako Europako gizartean. Baina merkatuak, lehenik, gizabanakoaren babesle diren gizarte-erakundeetatik atera behar ditu gizabanakoak, hau da, “gizarte-egiturak eraitsi behar dira eskulana lortzeko”. Liberalismoa Hirugarren Munduan denon aurrean egiten ari den hori bera egin zen Europan XVIII. eta XIX. mendeetan.

Euskal Herrian, XIX. mendearen amaieran erakunde tradizionalak suntsitu zirenetik, Foruen ezeztapena delakoa –ezeztapen bortitza zentzu guztietan– gertatu zenetik, denbora gehiegi daramagu instituzionalizazio egoki bat bilatzen, eta ez dugu aurkitzen. Euskal eremu politikoa aurrez aurreko bi joera edo alderdi handitan banatu zen orduan: nazionalista eta sozialista. Arizmendiarieta gudari izan zen eta sozialista izango zen etorkizunean, eta alderdien arteko antzinako borroka hori ahaztu nahi izan zuen. Guztioi dagokigu herria berregitea eta Euskadi herrialde gizatiarragoa bihurtzea. Liberalismo/komunismo kontraktasunean bezala, hemen ere espiritua ondare hartatik babestu behar da, eta ikuspegi berri bat bilatu, bi alderdietako osagaiak bateratuko dituen eta dikotomia zahar hori gaindituko duena. Arizmendiarieta bere erara izan zen abertzalea eta sozialista. Harentzat, aberria, arbasoen lurra baino gehiago, seme-alaben lurra da; eta Euskadi bertako herritarren lanak eratuko du, beste ezerk baino gehiago. Lanak egiten ditu gizakiak eta herriak. Ikuspegi horrek Arizmendiarietaren aberriaren kontzeptua mugatuko du (Euskadi), eta baita herritarrek hari buruz dituzten betebeharrei buruzkoa ere. Aberria iraganean baino gehiago etorkizunean dago. Herri bat komunitate bat da. Enpresa edo lan-komunitatea komunitate horren tradizioen, kulturaren, espirituaren arabera antolatu behar da –eta horrek berdin-berdin balio du Euskadirentzat zein Cochabambarentzat–. Ez dago enpresa kooperatiboaren eredu unibertsalik. Komunitate bakoitzak bere baitatik sortzeko aukera eduki behar du. Arizmendiarietaren ustez, Arrasateko formula –berak ia beti “Arrasateko esperientziak” hitz egiten du– euskal espiritu tradizionalari une jakin batean ondoen egokitu zaiona izan da. Asmoa ez da betirako balio izatea. Ez dago inork kopiatu edo esportatu behar duen eredurik. Gazte batzuen lana da, eta gazte horiek “herri baten erakusle dira, eta herri horrek joera handiagoa du jarduteko gogoeta egiteko baino, izateko edukitzeko baino, aurrera egiteko menderatzeko baino, bere askatasunaren eta bere foruen, bere bizitza-eremuaren, maitale eta zaindaria da, lanean eta lanaren bitartez modu pluriformeenean autoerrealizatzeko, denen mesetan”. Herri baten espiritutik sortua izanik, konpromiso sendoa du herri horren garapenarekin eta eraldaketarekin, eta baita orain kraskatuta dagoen espiritu haren suspertzearekin ere.

Onartzen dut hobeto zehaztu beharko lirakeela puntu horiek. Baina xehetasunak hurrengo baterako utzi beharko ditugu, hain zuzen ere Arizmendiarietaren pentsamenduaren alderdi jakin batzuei arreta gehiago eskaintzen dietenentarako. Sarrera gisa, hemen alderdi orokorrago bat dugu gogoan, eta grosso modo, haren gogoeten arrazoi nagusiak.

ORDENA BERRI BATEN OINARRIAK

Ezagutzen dugu dagoeneko Arizmendiarietaren gogoetaren abiapuntua, zibilizazio baten erabateko krisiaz duen ideia. Mundu zahar bat hil egiten da: beharrezkoa da berri bat eraikitzea, adierazi du Arizmendiarietak. “Balantzaka dago bost mendeko historia” idatzi zuen Mounierrek: “Erdi Aroaren amaieran jaio, industria-aroak sendotu eta aldi berean hondatu zuen zibilizazio-eremu bat eraisten ikusten ari gara; kapitalista da egiturari dagokionez, liberala ideologiari dagokionez, eta burgesa etikari dagokionez”.

1. Maritain eta Mounier pentsalari pertsonalistak dira. Garrantzizkoa da nahasketak saihestea (Arizmendiarieta ohiko demokrata liberala ez bihurtzeko): pertsonalismoa individualismoaren beste muturrean dago, Mounierrek behin eta berriro adierazi bezala. Gure prozesu askoren ezaugarri izaten den kontzeptu-nahasketa horretan, zenbait intelektual –komunikabideetan asko agertu ohi direnak–, atzo arte ideologia iraultzaile kolektibisten alde egiten zutenak, erabateko individualismoaren banderadun izatera igaro

dira, liberalismoaren zentzurik oldarkorrenean. Nahastu egiten dira gizabanakoa, subjektua eta pertsona kontzeptuak; eta gizabanakoa eta komunitatea elkarren aurkako kontzeptuak direla pentsatzen da (kolektibitatea eta komunitatea ere nahasten direlarik). Hau da, mutur batetik bestera joaten da, baina XIX. mendean irmo: indibidualismoa versus kolektibismoa. Pertsonalismoak, aldiz, oso ondo bereizten ditu gizabanakoa (izaki fisikoa) eta pertsona (izaki morala). Gabriel Marcelek ere esaten zuen pertsona -gizabanakoa ez bezala- elkarrizketan nabarmentzen dela bereziki; horregatik da pertsonaren patua, funtsean, komunitarioa. Hainbat pertsonalismo mota daude. Pertsonalismo frantsesa, guri kasu honetan interesatzen zaiguna, gerra arteko uholde totalitarioaren (kolektibismo faxistak, komunistak) kontrako erreakzio gisa sortu zen; pertsona beste edozein kolektibismo motaren -estatua, klasea- gainetik nagusitzeko eskatzen zuen, baina hemeretzigarren mendeko indibidualismo liberalera itzuli gabe. Arizmendiarietak Mounierri buruz egindako irakurketan, honako testu hau azpimarratu zuen: "pertsona beste edozein errealitate material edo sozialaren eta beste edozein pertsonaren alderdi bat da. Ez da sekula guztiaren zatitza hartu behar: familia, klasea, estatua, herria, gizadia". Pertsonaren duintasun absolutu hori da pertsonalistek aldarrikatu ohi duten eta eraiki behar den ordena berriaren lehenengo oinarria; Arizmendiarietarengan ordena kooperatiboa esaten zaio horri.

Arizmendiarietaren pentsamenduaren bi maisu kutunenak direlako aipatu ditut hemen Maritain eta Mounier. Arizmendiarietaren pentsamendua haien jarraipena dela esan liteke. Frantziako ezker katolikoko kide izan ziren biak, frankismoaren kontrakoak, eta irmo jardun zuten langileen askatasunaren alde; azken zeregin horri eskaini dio Arizmendiarietarak, hain zuen ere, bere energia eta bizitza osoa.

2. Arizmendiarietarak ez ditu langileak emantzipatu nahi izan: langileak berak emantzipatzea nahi izan du. Besterik gabe haien hezitzaile eta sustatzailetzat hartu du bere burua. Emantzipatu ahal izateko -eta horixe da ordena berriaren bigarren oinarria-, langileek prestakuntza, hezkuntza eta kontzientzia behar dute beste ezer baino lehen. Langileak, lehenik, pertsona gisa duen duintasunaren jakitun izan behar du, munduan edonork izan dezakeen duintasun garaienaren berdina. Baina horrek ez dio ezertarako balioko, baldin eta duintasunaren eskakizunen eta aginduen araberrako ordena sortzeko gai ez bada. Beraz, gaitu egin behar da. Arizmendiarietarak ulertzen duen moduko ordena berri batean, langileen klaseak bere gain hartu behar ditu erantzukizunak, alde batera utziz bere jarduera antolatuko duten kanpoko agintariak. Horretarako, hezkuntza-jarduera bikoitza behar da: pertsonaren beraren eraldaketa moralari dagokiona eta bere jarduerak egiteko trebakuntza teknikoari dagokiona.

Arizmendiarietarak Kanten ideia bat bereganatu zuen, eta bere gazteei errepikatu: gizakia ez da jaio-tzen, egin egiten da. Kanten arabera, "hezkuntzaren bitartez baino ezin du gizakiak gizaki izatera iritsi; hezkuntzak beragatik egiten duena besterik ez da gizakia". Horrek berdin-berdin balio du langileentzat zein langile ez direnentzat. Eta gutako bakoitzarentzat bezala, "giza generoak agerian utzi behar ditu poliki-poliki, bere ahaleginaren bitartez, gizadiaren dohain natural guztiak. Belaunaldi batek beste bat hezten du". Arizmendiarietaren zenbait ideiak -langileen emantzipazioak hezkuntzaren beharra du, esate baterako- gogoeta pragmatiko baten itxura dute, lehen begiratuan. Baina arretaz aztertuz gero, azpian filosofia sakonago bat dagoela ohartzen gara. Langileen emantzipazioa ez da hezkuntzaren beharra duen bakarra. Giza generoaren historia bere hezkuntzaren historia da. Gutako bakoitza, langileen emantzipazioa, gizadiaren historia, hori guztia ikuspegi orokor baten barruan dago. Guztiak du harremana guztiarekin. Arizmendiarietarak Kanten erabilera zabala egiten du gizakiaren hezkuntzaren gaiari, autoerrealizazioaren gaiari, dagokionez. Aipatu beharra dago Paulo Freireren *Zapalduaren pedia-*

gogia dela Arizmendiarrietaren liburu kuttunen beste liburuetako bat; pasarte asko ditu azpimarratuta eta ohar ugari ditu idatzita. Horrek erakusten digu zer lehenetsun zituen Arizmendiarrietak irakurgaiak hautatzeko orduan.

Bestalde, Jose Maria jaunarentzat hezkuntzak ordena berriaren oinarri gisa izan duen garrantzia, gogoeta filosofikoez gainera, esperientzia pertsonalean du iturburua; nire ustez, Jesus Larrañagak oso ondo azaltzen du esperientzia hori. “Gerrak –dio Larrañagak– arrasto ezabaezina utzi zuen harengan, ohartu zen ezagutzak eta jakintzak izugarritzko eragina dutela boterearen banaketan. Ohartu baitzen kategorien banaketa, kapitainen, sarjentuen eta osteko gainerako agintarien izendapena, kultura-hautaketaren bitartez egiten dela. Irakurtzen eta idazten dakitenak, komunikatzeko eta hitz egiteko gai direnak, hautatzen dira. Eta horrela egiaztatu ahal izan du, begien bistakoa izanik ere izugarria den zerbait: herri ezjakin bat, herri kateatua izango da, gutxiengo ahaltsuaren mendekoa”. Francis Bacon kantzilerraren “jakintza boterea da” esaera bihurtu zen Arizmendiarrietaren slogan kutunetako bat. Eta esaera horri honako hau erantsi zion: “jakintza sozializatu behar da, boterea demokratizatzeko”.

3. Arizmendiarrietak proposatutako ordena berriaren hirugarren oinarria lanaren duintasunaren aitortzea da. Lanaren duintasunari buruzko Arizmendiarrietaren testu zaharrena berak idatzitako pasarte batzuetan aurkitu dugu; apaizgaitegian ikasle zen garaiko apunteak izango dira, seguruenik. Kristautasunak beste inork ez dio lanari horrenbesteko duintasunik eman, diote haiek: horren erakusgarri da Jesusek, iragarpenetan hasi aurretik, hogeita hamahiru urte lanari lotuta bizi nahi izana. Argumentu berezi hori ez da haren idatzietan berriro agertuko. Baina horrek gai horrek haren interesa oso gazterik piztu zuela erakusten digu. J. Larrañagari egindako adierazpenetan, honela aitortu zuen Arizmendiarrietak berak: Apaizgaitegiko urteetan “lanaren kontzeptu teologikoaren ikuspegi berri horri zabaldu genion gure kontzientzia, hau da, lana ez zen zigortzat hartzen, errealizatzeko modutzat baizik. Indar-ideiak ziren beraz, beste gogoeta batzuk bultzatzen zituztenak”. Guretzat, berriz, beste zerbait adierazten du horrek, alegia Arizmendiarrietaren gogoan enpresa kooperatiboa baino lehenago pertsonaren eta lanaren filosofia zeudela. Eta litekeena da filosofia hori gabe enpresa kooperatiboak zentzu handirik ez izatea. Ez, behintzat, Arizmendiarrietarentzat zuen zentzua.

ORDENA BERRIAREN IDEIA OROKORRA

Esan beharrik ez dago ordena berri bat eskatzen duenari ez zaiola egokia iruditzen indarrean den ordena. Esan bezala, Arizmendiarrietaren iritziz, ordena liberala, Errenazimentuaz geroztik eratua, desordena zen batez ere, egoismoak eta senak, etekinaren gogo biziak, zuzendua. Sistema horren goreneko irizpideak –merkatuaren eraginkortasunean oinarritutako irizpideak– ez dira gizatasun-irizpideak edo balioak. Ez dira irizpide moralak. Eta gizakiaren handitasuna moraltasunean datza (Moralitasunak ez du seigarren agindua adierazten, baizik eta besteak anai-arreba gisa ikusteko gaitasuna, eta haiekin bizitza-komunitate bat, bidezkoa eta solidarioa, sortzeko gaitasuna).

Historian atzera begiratzuz gero, Asiako despotismo handiak ikusiko ditugu, zeinetan ia biztanle guztiak zapalduta bizi ziren; Grezia eta Erroma, esklabo pilarekin; Erdi Aroan, jopuak Europako soroak landuz; gaur egungo aroa, lantegietako teknikari eta langileekin –beste batzuen lantegiak, zeinetan langileek egunero egiten dituzten beste batzuen proiektuak, beste batzuen

irabaziak-. Gure aroaren ondoren beste bat etorriko bada -hau da, pentsatuz gero historia ez dela aro honetan amaitzen: izan ere, batzuetan ematen du hori pentsatzera bultzatu nahi gaituztela-, irudikatu al duzu inoiz nolakoa izango litzatekeen hurrengo aldia? Zer zuzenketa egingo zaizkio gure aroari, zer utziko da bazterrean, zer gaituztuko da? Arizmendiarrietaren pentsamenduak ezin eduki dezake interesik zuretzat, Arizmendiarrietaren pentsamendua etorkizuneko pentsamendua delako: mugimendu kooperatiboak ez du zentzurik harentzat bere baitan, orainaldian -enpresa multzo bat-, giltzatutako errealitate gisa, baizik eta gaur egungo ordena gaituztuz ordena berri bat eraikitzeko eraso gisa. Etor-kizuna abian da dagoeneko.

Esan dezagun ordena horren eraikuntza, Arizmendiarrietaren ustez, ez zela soilik kooperatibisten zeregina. Ez zuen inor baztertzen. Ezta nagusiak ere. Baina batez ere langileen zeregintzat hartzen zuen, haien emantzipazioa baitago jokoan. Haren ustez, garrantzi handikoa zen kooperatibismoaren eta sindikalismoaren artean lankidetzeta estua lortzea. Ideia horrek indar handia du haren azken oharretan (lehenago ezin zen halakorik adierazi, legez kanpokoak baitziren sindikatuak). Uste dut proiektu hori ezin izan zuela zehaztasunez gauzatu.

Arizmendiarrietaren pentsamendua ekintza-pentsamendua da. Horrela sortu dira kooperatibak, Arizmendiarrietaren ikuspegitik, etorkizuneko ordenaren aurrerapena eta hazia osatzen dutenak. Toribio Etxeberriak, Eibarko sozialismoaren pertsonaia handiak eta ALFA enpresa kooperatiboa gerra aurretik sortu zuenak, uste osoa zuen enpresa kooperatiboa zela "benetako enpresa sozialista". Iraultza sozialista eredu horren unibertsalizazioa baino ez zen izango. Baina, gero, gerra etorri zen eta milaka familiek ihes egin behar izan zuten. Venezuelako erbestealdi mingarritik, laster itzultzeko itxaropenarekin, Toribio Etxeberriak interes handiz jarraitu zuen bere jaioterrian gertatzen zen guztia. Urteak igaro ziren eta itxaropenak itzali. Borrokalari zaharraren amets izan zen guztia esesten eta zapaltzen ari zen bere jaioterrian. Baina oraindik gelditzen zen itxaropenak ematen zion zerbait. Toribio Etxeberriak kimu berri bat ikusi zuen basamortu frankistaren erdian: Arrasateko Kooperatiba Esperientzia. Berak hasitako esperientzia berpizten ari zen. Hil baino urtebete lehenago, laurogei urte zituela, Arizmendiarrietari idatzi zion Toribiok, hark hasitako esperientzia kooperatiboa gorai patuz: "erregimenak horrenbestetan harrotasunez aipatu izan duen 25 urteko bakealdian Espainia sufritzaile horretan egin den gauzarik onena; eta zure ereduari gutxi batzuk jarraituko baliote, Historiak traidoreen kontra egindako krimena barkatu ahal izango litzaioke gerra zibilari, Jainkoak Sodoma barkatuko lukeen bezala, Abraham aitak proposatzen zituen hamar justuen graziaz". Gerraren hondakinetatik sortutako ordena berria, etorkizunari begirakoa. Munduak dakien bezala, kooperatibak ez dira Arizmendiarrietaren asmakizuna. Berak ere aurreko tradizio kooperatiboaren ildoan ikusi zuen bere burua, gerra aurreko Euskadin ELAren eta UGTren tradizio kooperatibistaren ildoan bereziki. Toribio Etxeberriaren oihartzun moduko bat sentitzen dugu Arizmendiarrietari honela entzuten diogunean: "elkartasunean ardazturiko kooperatibismoa ez da sozialismorako bidea bakarrik, sozialismoan behar den jokabide-modua ere bada". Kooperatibismoa sozialismoa da: gaur eta hemen, Euskadin, egin eta zabaldu behar den sozialismoa -esan zuen Arizmendiarrietak, Euskal Herriaren tradizio eta bertute zaharren bidetik.

Joxe Azurmendiren Testua (2000): *Pensadores vascos. José María Arizmendiarrieta*, EHUren Udako Ikastaroak.

II. Atala Historia

02

KAPITULUA

Jatorria

Aurkibidea

Sarrera.....	87
1. Aurrekari kooperatiboak.....	88
1.1 Kooperatiben oinarri kulturalak.....	88
1.2 Euskaldunak, Pirinioetako Zuzenbidea eta jabetza-harremanak.....	89
1.3 Euskal kooperatibagintza modernoa.....	91
2. Industria-arloko aurrekariak	93
3. Arrasate 30eko hamarraldian: klase-borroka eta gizarte-gatazka.....	97
4. Gerraren eta gerraondoaren hondamendia.....	98
5. Diktadura zorrotzean aurrera eginez.....	99
6. Arizmendiarieta: lidergo berezia.....	100
7. Enpresa eraldatu nahian.....	104

Sarrera

Asko idatzi izan da Arrasateko Esperientziaren arrakastaren gakoei buruz. Esperientzia horren jatorri historikoari, ordea, ez zaio eman izan halako arretarik, nahiz eta lotura estua duten bi alderdiek. Hori dela-eta, iragana ahaztu ordez, urrunago begiratuko dugu, Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren abiapuntu izan zen bilbe historikoaren nondik norakoak aztertzeko; izan ere, azterketa horren bidez hobeto ulertuko dugu Euskal Herrian kooperatiba-mugimenduak, oro har, nola egin dituen hain erro sakonak.

Euskadiko XX. mendeko historian, berebiziko eragina izan zuen Espainiako Gerra Zibilak. Gerra haren ondorioei erreparatuta, errazago ulertuko ditugu Arrasaten 50eko hamarraldiaren bigarren erdian sorturiko kooperatiba-proiektuaren zentzua eta norabidea. Horretarako, lehenengo kapitulua erreferentzia-markotzat hartu eta esperientzia honen jatorrian nola edo hala bat egin zuten prozesuak gogora ekarriko ditugu.

Kooperatiba-esperientzia honen sortzaileen taldeko kideak, Arizmendiarieta —aitzindari nagusia— izan ezik, gerraondoko belaunaldikoak dira. Berreraikuntza-lana egitea egokitu zitzaion belaunaldikoak, alegia. Haien ametsak —aurreko belaunaldiko kideen amets idealistek porrot sakona izan baitzuten— berrindartzea, berreraikitzea eta berrestea ziren. Diktadura luze eta ilun baten lehenengo hamarraldiak ziren, eta printzipio errealistak hartu zituzten oinarri. Arizmendiarietaren lidergoa, bestalde, erdi espirituala erdi antolatzailea, langile sozial-kristauen imajinarioan oinarritua zen. Hortik abiatuta joan ziren, *ekinez eginez*, egitura kooperatiboaren funtsak finkatzen. Ezinbestean izan behar zuen horrela, denbora-epe laburrean, belaunaldi bakar batean, goitik behera aldatu baitziren joko-eremua eta joko-arauak.

Lehenengo kapituluan, honako eskema honi jarraituko diogu: lehenik eta behin, Euskadiko kooperatibismoaren lehenengo aurrekarien berri jasoko dugu. Ariketa hori gauzatzeko, atzera egin beharko dugu, eta euskal kooperatibismo modernoaren urruneko ahaideengana jo. Ondoren, XX. mendean bete-betean sartuta, 50eko hamarraldiaren erdialdean kooperatiba-mugimendua ernatu zen gizartea eta herria nolakoak ziren azalduko dugu, historia labur-labur berreginez.

1. Aurrekari kooperatiboak

1.1 Kooperatiben oinarri kulturalak

Ikuspegi antropologikotik, balio kooperatibo oinarritzkoenak —adibidez, elkarrekiko laguntza eta talde-elkartasuna— gizakiaren gizarteratze-printzipio zaharretan sustraituta daude. Oro har, onartuta dago ekonomia pertsonen arteko gizarte-harremanetan oinarritzen zela kapitalismoa eta merkatu-ekonomia munduan zehar barreiatu aurretik. Familia zen, zentzu zabalean hartuta, truke guztietarako eredia, baita truke ekonomikoetarako eredia ere.

Gizakiak ez zuen ondasun materialak eskuratzeko interes indibidualaren arabera jarduten, aberasteko grinaren arabera; bere kidekoen aurrean gizarte-ospea, eskubideak eta lorpenak bermatzeari begira baizik. Ildo horretatik, pertsonak ez zien baliorik ematen ondasun materialei, goian aipatutako xede hori lortzeko lagungarri zitzaizkion heinean besterik. Ekonomia, bere horretan, ez zen eremu autonomoa, legedi propio batek araututako eremua baizik; gizarte-harremanen multzoaren parte zen.

Eta are garrantzizkoa zena: jarduera ekonomikoak eragile ez-ekonomikoen arabera kudeatzen zituzten.



Etxeak, ondasunarekiko harreman ardatz gisa, euskal nekazal tradizioan komunitate baten kidesuna eta ardura uztartzen ditu.

Karl Polanyik biziraupen modura azaldu zuen. Gizarte-loturei eustea funtsezkoa zen, eta halaxe da orain ere. Gizabanakoak ez bazuen jarduten gizartean finkatutako ohorearen edo eskuzabaltasunaren kodearen arabera, komunitatetik baztertuta gelditzen zen. Gizarte-betebehar guztiak elkarrekikoak ziren epe luzera begira eta horiek betetakoan, pertsonak bere interesen alde egiten zuen. Jarrera hori sendotu egiten zuen, gainera, ekintza komunentzat maiztasunak. Eskuzabaltasunak halako balioa zuen, norberarekiko kezka

harago zihoan jokabide orok prestigioa ematen baitzuen. Gizakiaren grinak, onak nahiz gaiztoak, xede ez-ekonomikoetara bideratuta zeuden. Ez zegoen arrazionaltasun ekonomikoan oinarrituriko erakunde autonomorik.

Lankidetzaren-espirtua komunitatearen patuari estu lotuta zegoen. Elkarrekiko laguntzak onura zekarkion komunitateari eta, beraz, baita komunitatea osatzen duten kide guztiei ere; gizarte-ehuna sendotzeko eta berreraikitzeko bidea ematen zuen. Azter dezagun euskal adibidea.

1.2 Euskaldunak, Pirinioetako Zuzenbidea eta jabetza-harremanak

Euskal kooperatibismoaren urruneko ahaideak bilatzea jarduera intelektual behin eta berriz errepikatua eta ausarta izan da. Izan ere, euskal gizarte tradizionalaren ezaugarri kultural eta jabetza-harreman nagusiak eztabaida-iturri dira, gaur egun, oraindik. Egin diren ikerketei erreparatuta, hiru ikuspegi bereiz daitezke, gutxienez.

Lehenengo ikuspegiaren arabera, euskal berezitasun etnikoak XVI. mendetik datoz, eta ez dute inguruko herriekiko inolako bereizgarri esanguratsurik. Bigarren ikuspegi teorikoaren arabera, erdibideko ikuspegiaren arabera, badira euskal gizarte tradizionalaren berezko elementu batzuk, baina ez dute balio handirik, hainbat jatorritako beste elementu kultural batzuen artean sakabanatuta baitaude.

Hirugarren planteamenduaren arabera, ordea, euskal gizarte tradizionalak baditu alderdi batzuetan inguruko herrienak ez bestelakoak diren jabetzako gizarte-harreman batzuk. Ikuspegi honen arabera, corpus juridiko ohiturazko batek egiaztatzen du errealitate hori: Pirinioetako Zuzenbideak. Honen helburua Pirinioez bi aldeetara *antzina-antzinatik* kokatutako euskaldunen gizarte-harremanak arautzea izan da. Tradizioz, Pirinioetako Zuzenbidea Germaniar Zuzenbidearen eratorpen gisa hartu da, baina gero eta ikertzaile gehiagoren aburuz, Pirinioetako Zuzenbidea Erromatar Zuzenbideaz eta Germaniar Zuzenbideaz bestelakoa da, Pirinioetako haranetako herrien berezko sistema juridikoa den aldetik.

Nafarroan sorturiko Foru Zuzenbidea, gerora beste haran eta bailara batzuetara hedatu zena, Pirinioetako Zuzenbideak utzitako ondarea da; eta zuzenbide publikoaz duen ikuspegi zabalak bereizten du germaniar eta erromatar zuzenbideetatik.

Erromatar Zuzenbidea hedatu zen lurraldeetan, jabetza-harremanak *ius utendi*, *ius fruendi* eta *ius abutendi* deritzen oinarrien inguruan eratu ziren. Jabeari, jabe den aldetik, dagozkion gozamen-, erabilera- eta abusu-eskubideak jasotzen dira oinarri hauetan. Euskal Herriari dagokionez, ordea, erabilera- eta gozamen-eskubideak oso ohikoak ziren, baina jabeak, dirudienez, ez zeukan bere ondasunekin nahi zuena egiteko eskubiderik.

Eta hauxe da horren arrazoia: gizarte-antolamendua jabetza zatiezinenaren erregimenaren arabera araututa zegoen. Etxea zen ardatza. Etxearen inguruan eratzen zen sendia edo **familia zabala**, oinarrizko unitate ekonomikoa osatzen zuena. Beraz, etxeak, buruaske izateko xedea duen ekoizpen-unitatea den aldetik, laborantzarako lurak izango ditu atxikita, baita larre komunak gaineko eskubideak ere. Familiaren leinuaren jarraipena, ondarearen zatiezintasunaren printzipioak bermatua, etxearen bidez transmititzen zen. Horregatik da hain garrantzizkoa etxea eta horregatik hartzen du familiak etxearen izena.

Gizabanakoari *etxekoa delako*, etxeko taldeko kidea delako, aitortzen zaizkio jabetzen gaineko erabilera- eta gozamen-eskubideak. Alde batera gelditzen dira arduraren mesedetan jabetzaren gaineko aukerarena eta xedatze librerako eskubidea. Etxeko kideek etxeari begiratu behar diote, haiek daude etxearen zerbitzura, eta ez etxea etxeko kideen zerbitzura; hau da, *etxea gizartekidearena izan beharrean, gizartekideak dira etxeko eta etxerako direnak, hau da, etxearen zerbitzura daudenak*.

Sistema juridikoak zehazten zituen jarduera horiek. “Familiaburua” arduratzen zen etxea gobernatzeaz, eta ondasunak oso-osorik transmititu behar zizkion hurrengo belaunaldiari. Etxea, beraz, unean uneko belaunaldiarena nahiz aurreko eta etorkizuneko belaunaldiena ere bazen; eta etxeko kideek hura kontserbatzeko eta hobetzeko konpromisoa zuten. *Herria* edo *etxeok*ak ziren ondasunak besterenganatzeko eskumen zilegia zutenak. Pertsonen administrazio-eskubidea besterik ez zitzairen aitortzen.

Arau-erregimen horrek hainbat ondorio ditu: batetik, ondasunen erabilera arduratsua eskatzen du, komunitatearen interesekin bat datorren erabilera bat; bestetik, ondarearen transmisiorako erregimen baztertzaila bat dakar, belaunaldi bakoitzean kide bakarra —seme zaharrena, oro har— hautatzen baitzuten ardura eta betebeharrak bere gain har zitzen.

“ Gai hau (tradizio kooperatiboa) aztertzean, tradizioan behar bezala bereizi beharko lirateke jabetzaren, lanaren, kudeaketaren eta gobernuaren molde kooperatiboak (edo komunitarioak). Egile batzuek, atzerritarrek batik bat, interpretazio zabal harrigarri eta sui generis bat egiten dute euskal espiritu kooperatiboaz, eta txikiteorako ohitura ospetsura ere hedatzen dute. Herri baten erreferentziek arrisku asko dituzte, testuinguru hauetan. ”

– Joxe Azurmendi

Jabetza-erregimenarekin batera, azpimarratzekoak dira auzo-jarduera adierazgarri batzuk ere, ekonomiaren eta gizartearen antolaketa-eskema honekin bat datozenak.

- **Elkarrentzat lan egitea:** etxeok beren premiei erantzuteko gaitasun nahikorik ez zutenean, auzokideek elkarrekin egiten zuten lana da. Alde batetik, lan batzuk doan egiten ziren, beharra edo beso-falta zegoenean; adibidez, seme-alaba txikiak zituen alargunari, bakarrik bizi ziren adinekoei edo zoritxarren bat izan zutenei laguntzeko. Eta bestetik, truke-lanak, zereginen bat egiteko familia bateko kideek eskaini zezaketena baino eskulan gehiago eskatzen zuenean egiten zena: lurra luberritzea, sega eta eultzia; ardi-moztea; irutea; egurra edota bazka garraiatzea; eta mailegu materialak ematea, beharra izanez gero; adibidez, artaldea osatzeko edo berritzeko ardiak ematea, etxea eraiki edo konpontzeko egurra ematea, etab.
- **Auzolana:** hainbat etxerentzako zerbitzu eta ondasun komunak sortu, mantendu eta baliatzeko eta horietan parte hartzeko modua da. Inguruko auzokide guztiek dakite prestazio pertsonal hori gauzatzera behartuta daudela, nolabait; auzolanari uko egitea jarrera insolidariorat hartzen da, eta oso gaizki ikusita dago. Honako lan hauek egiten dira auzolanean, besteak beste: auzobideak kontserbatzea eta hobetzea; erretenak, askak eta putzuak garbitzea; zubiak eraikitzea edo konpontzea; auzoko eskolak eraikitzea; ermitak konpontzea; herri-larrainak eultzitzea, etab.
- **Laguntza molde tradizionalak:** norberaren familiaz haragoko premiei erantzuteko, elkarrekiko laguntzarako boluntarioen erakundeak eta elkarteak antolatu izan dira antzinatek: abeltzainen elkargoak, suteen kontrako aseguru-elkarteak, heriotza-gastuei aurre egiteko **mutualitateak**, etab.

Edonola ere, euskal mundu tradizionalaren balizko berezitasunak baino —lehen ere esan dugunez, ezaugarri horietako asko kultura nekazariari baitagozkio— garrantzizkoagoa da honako hau: jarduera horietako batzuk euskal bailara eta eskualde batzuetan nolabaiteko bizitasunez iraun izana gaur egunera arte. Arizmendiarrietak bat egin zuen ohitura horiekin, nekazari-jatorrikoa izanik, eta nolabaiteko arrastoa utzi dute haren kooperatiba-proiektuaren baitan.

1.3 Euskal kooperatibagintza modernoa

Jo dezagun, orain, molde kooperatibo tradizioetatik euskal kooperatibismo modernora. Euskal kooperatibismoa **berantiarra, dinamikoa, aldakorra** eta **poliedrikoa** dela esan liteke. Zentzu estuan, 1884. urtea hartzen da euskal kooperatibismoaren jaiotza-datatzat, orduan sortu baitzuten lehenengo kontsumo-kooperatiba. Estatuko lehenengo sortu eta ia berrogei urtera. Atzerapen historiko hori gorabehera, ordea, euskal kooperatiba-mugimendu sortu berriak errealitate dinamikoa osatu zuen hasieratik, kooperatiben aniztasuna, tipologia, ugaltze-gaitasuna, bazkide-kopurua eta abar kontuan hartuz gero. Bestalde, aldakorra eta poliedrikoa dela ere esan izan da, askotariko adierazpen eta modalitateei zabaldu zizkielako atak¹.

Bestalde, ezin esan daiteke euskal kooperatibismo industrialean tradizio bat eta bakarra izan denik. Izan ere, aurrerago ikusiko dugunez, Gerra Zibilak erabateko eten historikoa ekarri zuen eta mugarri adierazgarria izan zen.

Bilboko Labe Garaien bultzadari esker, lehenengo kontsumo-kooperatiba sortu zen, 1884an, Sociedad Cooperativa de Obreros de Baracaldo (Barakaldoko Langileen Kooperatiba Elkarte), bazkideen bizi-eta lan-baldintzak hobetzeko xedez. Hurrengo urteetan, kontsumo-kooperatiba gehiago sortu ziren, haren oso antzeko eskema bati jarraituz: lotura estua zuten enprekin, eta enpresaren ordezkariak nahiz langileak ziren partaideak, oro har. Askok eta asko ugazaben ekimenez sortu ziren.

Nekazaritza- eta kontsumo-kooperatibak izan ziren garrantzizkoenak eta ugarienak; edonola ere, 1920tik aurrera ugaritu egin ziren etxebizitza-kooperatibak eta ekoizpen industrialeko kooperatibak ere. Hain zuzen ere, hiru kooperatibatik bat nekazaritza-arlokoa zen, eta zehazki, aurrezki-kutxak ziren.



Bizkaiaiko Labe Garaietako lantegi industriala. Ezkerrean, langileen etxeak ikus daitezke.

1 ARRIETA, L. et AL. (1998): *El movimiento cooperativo en Euskadi*. Sabino Arana Fundazioa.



Alfa, Espainiako gerra zibila baino lehenagoko kooperatibismo industrialaren sinboloa.

Garai hartan, **kontsumo-kooperatibak** izan ziren garrantzizkoenak, eta beste mota batzuetako kooperatiben eredugarri izan ziren. Garapen ikusgarria izan zuten, erraza izan baitzen haiek sortzea eta, gero, haiei eustea. Helburu nagusia bazkideei oinarrizko produktuak eskaintzea zen —arropa, elikagaiak, ura, argia—, baina, kooperatiba haietako batzuek osasun-laguntza, zahartzaroko aseguruak, etab. ere eskaintzen zizkieten, zerbitzu osagarri modura. Azken batean, bazkideari bizi-kalitate hobea eskaintzen zioten, onura ekonomikoko xedeetatik harago.

Nekazaritza-kooperatiben historiak lotura estua du katolizismoarekin. Elizak landa-eremuetan bideratu nahi izan zuen bere gizarte-egitekoa, batez ere Araban eta Nafarroan. Bestalde, Nerbioi inguruan lehenengo **etxebizitza-kooperatibak** eratu ziren, inguru hartan, XX. mendearen hasieran etxebizitzaren eskariak nabarmen egin baitzuen gora. Administrazio publikoek, aldundiek eta udalek, etxebizitzaren

arazoaz jabetuta, hainbat mekanismo jarri zituzten abian, eraikuntza-industria sustatzeko. Hala, 1922an, etxebizitzak eraikitzeko lehenengo kooperatiba sortu zen: *la Cooperativa de Casas Baratas de Obreros y Empleados del Tranvía de Bilbao* (Bilboko Tranbiako Langile eta Enplegatuen Etxe Merkeen Kooperatiba). Bazkideek ekarpen bikoitza egin behar izan zuten proiektuarekin bat egin ahal izateko: diru-ekarpena eta lan-ekarpena. 1924 eta 1927 bitartean, Bilboko metropoli-eremuan, 23 etxebizitza-kooperatiba sortu ziren. 1930etik aurrera, nabarmentzekoak izan ziren filiazio sozialistako etxebizitza-kooperatibak, gehienak *Pablo Iglesias* deituak. Guztira etxebizitza merkeen 64 kooperatiba eratu ziren Euskal Herrian, 1921 eta 1936 bitartean. Gerra Zibilak prozesu hura eten zuen, ordea.

Ekoizpen industrialeko kooperatibak bigarren mailan zeuden, kontsumo-kooperatiben atzetik. Era honetako kooperatiben ezaugarri nagusia hau da: bazkideek kapital- nahiz lan-ekarpena egiten dute. Lan elkartuko kooperatiben xedea bazkide-langilearen errendimendua nahiz lan-, gizarte- eta hezkuntza-bal-dintzak hobetzea da. Ekoizpeneko gizarte-harremanak eraldatzeko duten ahalmenari esker, gainerako kooperatiba-modalitateak baino adierazpen osoagoa dute. Gizarte-alderdiari dagokionez, kooperatiba horiek babes sozialeko zerbitzuak, zerbitzu sozio-kulturalak eta formazio-zerbitzuak eskaintzen zituzten.

Ekoizpen industrialeko kooperatibismoa eta gizarte-eraldaketaren diskurtsoa elkarri uztartuta, filiazio sozialistako kooperatibismoa eratu zen. Horren adierazle nagusia —ondoren ikusiko dugunez—, *Sociedad Anónima Cooperativa de Producción de Armas de Fuego, Alfa* (Alfa, Su Armen Ekoizpeneko Sozietate Anonimo Kooperatiboa) izan zen.

Ekoizpen industrialeko kooperatibak Eibarko armagintza-industriaren inguruan kontzentratu ziren. Alfa izan zen industria-kooperatiba indartsuena: 1920an sortu zen, gobernuak ezarritako murrizketek —armen zirkulazioari eta salmentari buruzko murrizketek— sektore horretan sortutako krisiari aurre

egiteko. Eskariaren gorabeherak zirela-eta, ordea, Alfak josteko makinak ekoizten hasia erabaki zuen. Alfa kooperatiba sozialista izan zen, bere definizio ideologikoari dagokionez (kooperatiba hartan bazkide izateko, talde sozialistaren bateko kidea izateko baldintza ezartzen zuten), eta legez kanpo utzi zuen, 1938an, botere frankistak. Haren ibilbidea Gerra Zibilak eten zuen. Errepublikaren patu bera izan zuen; Errepublika desagertzeak kooperatiba desagertzea ekarri zuen. Ildo horretatik, ez zuen erabat garatzeko aukerarik izan, galarazi egin baitzuten. Urte gutxiren buruan eta oso bestelako baldintza historikoetan, ordea, elizaren doktrina soziala abiapuntu zuen diskurtso eta jarduera kooperatibo bat sortu eta loratu zen. Seguru asko, bi tradizio horiek alderdi komun gehiago dituzte elementu bereizgarriak baino; hala ere, kontuan hartu beharra dago denbora eta egoera historiko desberdinen zordun direla bata eta bestea.

Gerra Zibilaren aurretik, armagintzan ez ezik, honako beste sektore hauetan ere izan zuen nolabaiteko eragina kooperatibagintzak: okintzan eta altzarigintzan.

2. Industria-arloko aurrekariak

Era berean, Arrasateko kooperatibagintzak industria-arloan ere izan ditu garrantzi handiko aurrekariak. Arrasatek industria-jarduera oparatu du bere historian zehar, burdinaren eraldaketan oinarrituta. Ospetsuak dira, hain zuzen ere, bertako burdinolak, baita armagintzako eta sarrailagintzako tradizioa ere.

Inguruko burdin meategi ugariak eta ibaietatik ateratzen zen energia hidraulikoak burdinolak garatzeko aukera eman zuen; altzarigintzan oinarritu zuten beren jarduera. XVII. mendean, altzairu-ekoizpenak bultzatuta, askotariko manufaktura-instalazioak sortu ziren, armak eta sarraillak ekoizteko.



Arrasateko Unión Cerrajera galdategia 1910ean, bailarako tradizio industrialaren ikurretako bat.

Arrasateko tradizio industrialia

Burdinaren eraldaketa			
Burdinolak		Metalurgia-industria	
XVII. mendea	XVIII. mendea	XIX. mendea	XX. mendea
Altzarigintza (armak eta sarrailagintza)		Altzaritegiak eta sarrailagintza	

1900-1930 ZIKLO EKONOMIKOA

Hazkunde eta modernizazio ekonomikoko garaia:

- Errentaren igoera nabarmena
- Ekoizpen-egituraren aldaketa
Nekazaritza:
 - Landutako azalera handitzea
 - Nekazaritza-tekniken hobekuntza
 - Ongarrien erabilera zabaltzea
 - Labore berriak lantzea
 - Produktibitatea areagotzea
 - Esportatzeko gaitasun handiagoa
- Industria-sektorea:
 - Industria-ehuna askotarikotzea
 - Enpresa elektriko, kimiko, siderurgiko eta eraikuntza mekanikoen hazkundea
 - Lantegi-gune berrien sorrera eta sendotzea
- Modernizazio ekonomikoaren oztupoak
Lurraren jabetzaren egitura oso desorekatua:
 - Merkatu txikia eta oso babestua
 - Kapitalizazio urriegia
- Ondorio politikoak
 - Nekazarien matxinadak eta gizarte-gatazkak

XIX. mendearen bigarren erdian, metalurgia-instalazioak eratu zituzten, burdinolen orde. Harrezkero, metalurgiako produktuak esportatu zituzten estatuko gainerako lurraldeetara eta Europako beste herrialde batzuetara. Arrasateko udaleko artxiboetako datuen arabera, 134 sarrailagile profesional zeuden 1870ean.

Arrasaten, lantegi-gune handia izanik, Bigarren Industria Iraultzari loturiko aldatetako eman ziren, eta horiei esker oparotasun ekonomikoko garaia izan zuen herriak XX. mendearen hasieran. 1906an, sarrailagintzako zenbait etxek bat egin eta Unión Cerrajera de Mondragón (UCEM, Arrasateko Sarrailagintza Elkarte) sortu zuten, torlojuak, sarrailak, burdinkiak, altzari metalikoak eta burdin urtua egiten zituen lantegi **sidero-metalurgikoa**. 1906an, UCEMek 800 langile inguru zituen —gehienak Arrasaten, eta Bergaran gutxi batzuk—, 3.200 laguneko biztanleria zuen herri batean.

XX. mendearen lehen herenean, Arrasateko enpresa-sarea honako lantegi hauek osatzen zuten, beste tailer txikiago batzuek gainera: UCEM; Elma; Industrial Mondragonesa; Roneo —Unión Cerrajeraren filiala—, bulegoko altzariak

ekoizten zituen; Ugarte y Compañía; Arzamendi Berecibar y Compañía. Gero eta indar handiagoa hartzen ari zen paisaia industrial horretan, lan-indarraren eskariak ere gora egin zuen. Langile gehienak inguruko baserrietakoak ziren. Baina ez zegoen eskariari erantzuteko adina beso, eta, garai hartan, kanpoko bostehun langile inguru kokatu ziren Arrasaten, beren familiekin. 1919an burdinbidea herriraino iritsi izanari esker, salgaiak sartzeko eta ateratzeko erraztasunak areagotu ziren, herrira langile etorkin gehiago iritsi ziren eta ideien zirkulazioa bizkortu.

Eliza eta, batez ere, Unión Cerrajera de Mondragón (UCEM) ziren herriko bizitzaren muina. Metalurgia eta altzairugintza enpresa hark berebiziko garrantzia izan zuen Arrasateren garapen ekonomikoan eta sozialean, XX. mendaren lehenengo erdian. Haren zuzendaritzako kideak zinegotzi, alkate eta epaile ere baziren, eta, beraz, oligarkia ahaltsua osatu zuten eskualdean. 1925etik 1936ra, atzeraldiko ziklo batean sartu zen UCEM. Garai horretan, enpresaren etekinak nabarmen murriztu ziren, 1931n izan ezik. Atzeraldiko ziklo horren eragile nagusia nazioarteko krisi ekonomikoa izan zen, nabarmen jaitsi baitzen sarrailagintzako ekoizpenaren atzerriko salmenta (Argentina eta Maroko); baina eragin handia izan zuen, orobat, Bergarako siderurgiaren lehiakortasun eskasaren ondorioz errentagarritasunak behera egin izanak.

II. ERREPUBLIKA (1931-1936)

- Udal hauteskundeetan indar liberal-progresistek eta sozialistek osatutako koalizioa irten zen garaile, eta 1931ko apirilaren 14an, **II. Errepublika** aldarrikatu zuten. Abenduaren 9an **Konstituzioa** onartu zen, bere garaiko aurreratuenetakoa, batez ere gizarte- eta ekonomia-gaietan. Elizaren eta estatuaren arteko bereizketa egin zen, gurtza- eta erlijio-askatasunak aitortu ziren, irakaskuntza laikoa, arrazionala, publikoa eta doakoa onartu zuten, sufragio unibertsala aitortu zieten gizonei nahiz emakumeei, ezkontideen arteko berdintasuna aldarrikatu zen eta dibortzio-eskubidea onartu zen.

- **Ezkerreko gobernu (1931-1933):** errepublikano-sozialisten koalizioa aldaketa handiak egiten saiatu zen, herrialdeko testuinguru sozio-politikoan sumatzen zen gatazka-giroa baretzeko, batez ere baserri giroan, hantxe jarrita baitzeuzkaten eraldaketarako itxaropenak. Hala ere, Manuel Azañaren errepublikaren gobernuak aldaketarako zituen asmo horiek aurrez aurre topo egin zuten nekazaritza-erreformaren aldekoen eta kontrakoen arteko zatiketa gero eta nabarmenagoarekin.

- **Arazo nagusiak:**

- 1) **Nekazaritzaren auzia.** Nekazaritza-erreformaren bidez, latifundio batzuk desjabetu eta konfiskatu zituzten, baita jabeek landu gabe zeuzkaten lurrak ere, eta ureztatze-plan bat finkatu zen. Baina erreformak haserre eragin zuen sektore kontserbadoreenetan, baita nekazariengan ere, nekazari talde txiki bati besterik ez baitzion onurarik ekarri. Nekazaritza-erreforma 1932ko irailean onartu zuten, baina ez zuten indarrean jarri 1936an Fronte Popularrak garaipena lortu zuen arte. Gerra Zibila sortu aurreko azken bost hilabeteetan aurreko hiru urteetan desjabetutako hektarea-kopurua halako hiru desjabetu zituzten. Erreformak beste muga batzuk ere izan zituen, adibidez, legeak ez zuten aurreikusitako finantzaketa-sistematik, eta laborantza-lurra baizik ez zituen kontuan hartu.

- 2) **Langabezia eta lan-baldintza gogorrak.** Baserri-inguruan batez ere, han bizi baitzen ekonomikoki aktiboa zen biztanleriaren %40tik gora. Azañaren gobernuak bizi-baldintza kaskarrak arintzeko lege eta neurri jakin batzuk onartu zituen, adibidez, udalerriri bereko jornalariak kontratatzea, kanpokoak hartu ordez, edo lan-poltsak osatzea. Industria-arloan, gutxieneko soldata bat finkatu zuten, zortzi orduko lanaldia ezarri zuten eta epaimahai mistoak eratu zituzten, lan-arloko legedia ikuskatzeko eta ugazaben eta langileen arteko bitartekotza gauzatzeko. Epaimahai mistoak ugazaben sei ordezkari, langileen beste sei ordezkari eta gobernuak izendatutako presidente batek osatuak ziren.

- 3) **Bikoiztasun ekonomikoa.** Espainia bat aberatsa eta industrializatua zen; eta, bestea, berriz, baserritarra eta, teknologiari dagokionez, atzeratua.

- 4) **Analfabetismoa eta eskolara huts egitea.** 1930ean, milioi bat haurretik gora zeuden eskolatu gabe, eta analfabetismo-maila %44 ingurukoa zen. Gobernuak ahalegin eskerga egin zuen analfabetismoa murrizteko; milaka eskola eta irakaste-lanpostu sortu zituen, eta gutxiengo hautatuen formazioa sustatu zuen, unibertsitatearen eta ikerketaren bidez. Lan horrek, ordea, Eliza Katolikoaren jarrerarekin aurrez aurre talka egin zuen, eliza ez baitzegoen gazteen formazio erlijiosoari uko egiteko prest.

- 5) **Elizaren boterea eta eragina.** Estatuaren erreforma laikoari dagokionez, *liskar gehien sortu zuen neurria, ordenei ikastetxeak zabaltzeko debekua ezarri izana da. Hala, katolizismoaren aldeko indarrak biltzeko aitzakian, Errepublikaren kontrako mobilizazio politikoa eratu zen.*

- 6) **Aldarrikapen nazionalistak.** 1931ko abuztuaren 2an, Kataluniako estatutuari buruzko erreferenduma egin zen, eta gehiengoak baiezkoa eman zion, sozialisten laguntzarekin. Euskal Herrian gauzak konplikatuagoak izan ziren. EAJk Konstituzioaren bozketan abstentzioaren alde egin zuen, lege-bilduma hura antiklerikala zela-eta, eta autonomia-estatutu bat sustatu zuen, besteak beste Vatikanorekin zuzeneko harremanak edukitzea proposatzen zuena. Euskal nazionalistek ez zuten autonomia-estatutua lortu 1936an Fronte Popularrarekin aliantza egin arte.

- **Eskuineko gobernu (1933-1936).** Alderdi Erradikalak CEDAren (Eskuin Autonomoen Espainiako Konfederazioa) laguntzarekin osatutako gobernuak bertan behera utzi zuen aurreko garaian abian jarritako erreforma sozialen eta ekonomikoen programa. 1934ko urriaren 5ean, CEDA formalki gobernuan sartu eta hurrengo egunean, matxinada-greba antolatu zuten sozialista, komunista eta ezkerreko errepublikanoek. Gobernuak zapalkuntza gogorra bideratu zuen ekimen haren kontra: jendea oldeka espetxeratu zuten,

langile-sindikatuaren egoitzak itxi zituzten, baita egunkariak ere. 34ko matxinadak bide iraultzailea aldarrikatu zuen, Errepublikako lehen urteetako garapen moderatuaren ordeztu, gizarte-eraldaketa lortzeko bide gisa.

- **Fronte Popularraren garaipena (1936ko otsaila).** Faxismoaren kontrako borrokaren banderak batuta, ezkerreko gobernu-koalizioak —ezkerreko errepublikano, sozialista eta komunistek osatua— 1936ko hauteskundeak irabazi zituen. Tentsio handiko giroa bizi zen. Gobernu berria hasierako urteetako erreforma-prozesua bizkortzen saiatu zen, amnistia eman zien 34ko errepresaliatuei —30.000 bat mila lagun askatu zituzten—, eta Galiziako eta Euskadiko autonomia-estatutuak hitzartu zituzten. Militarki antolatutako eskuindarrek atentatu terroristak eginez erantzun zuten, eta langileen haserrearekin eragotu egin zen, CNTko (Langileen Konfederazio Nazionala) kideena batik bat, gobernu bano ezkerreko jo nahi baitzuten.

GERRA ZIBILA (1936-1939)

- **Altxamendu militarra.** 1936ko uztailaren 18an, Francoren soldaduak matxinatu egin ziren. Hasieran, altxamendua nagusitu zen Galizian, Araban, Nafarroan, Errioxan, Aragoian, Gaztela eta Leonen, Extremadurako parte batean eta Andaluziako hiri handietan; baina herrialdeko gainerako lurraldeetan berehala antolatu zuten haren kontrako herri-erresistentzia, eta hiru urteko Gerra Zibila sortu zen horrela.

- **Frankisten garaipena (1939)**

DIKTADURAREN LEHEN URTEAK (1939-1950)

- **Gerraren eta gerraondoko errepresioaren zuzeneko ondorioak**
 - Milioi bat hildako inguru.
 - 6.000 maisu eta maistra exekutatu.
 - 250.000 preso politiko (1939aren amaieran).
 - 200.000 bat lagun erail, 1939-1945 bitartean.
 - 500.000 erbesteratu.
 - Ehunka mila zauritu eta elbarri.
 - Ekonomia nazionalaren hondamena: biztanleria aktiboa murriztea, etxebizitzak suntsitzea, garraio-sarea desegitea, industrien gainbehera, nekazaritzan eta abeltzaintzan galera handiak.
- **Ekonomian eta gizartearen izan zituen ondorioak**
 - Banatutako lurra garai bateko jabeen itzuli zizkieten berriro.
 - Baita enpresa kolektibizatuak ere.
 - Banaketan parte hartu zuten langileen kontrako zapalkuntza gogorra.
 - Soldaten jaitsiera izugarria.
 - Bizi-mailaren gainbehera.
 - Produktibitate-mailaren atzeraldia.
 - Kapitala lanak ordezkatzeko.
 - Defizit publikoaren igoera, gastu militarren eraginez. Erresistentzia-guneak, barnealdean. Ardatzaren ondotik gerran sartzeko eta aliatuen inbasioa izateko arriskua. 1950ean, defentsarako gastu publikoan ehuneko handiena zuen Mendebaldeko Europako estatua zen Espainia.
 - Politika ekonomikoaren bi ardatz nagusiek, autarkiak eta esku-hartzeak, asaldatu egin zuten ekonomia.
 - 1935eko BPG maila ez zen lortu berriro 1951ra arte.

PER CAPITA BPGren HAZKUNDE-TASAK

1913 - 1929	2.0
1929 - 1950	-0,8
1950 - 1975	5.3

Iturria: Albert Carreras eta Xavier Tafunell (2003)

3. Arrasate 30eko hamarraldian: klase-borroka eta gizarte-gatazka

Arrasaten, honako osaera hau izan zuen lehenengo udalbatza errepublikarrak: alderdi errepublikazaleko bi zinegotzi, bi sozialista, Eusko Abertzale Ekintza (EAE) alderdiko bat, Eusko Alderdi Jeltzaleko hiru (EAJ) eta lau karlista. Autonomia Estatutuari buruzko eztabaidak (*Lizarrako estatutua* izenez ezagutzen denari buruzkoak), ordea, bi bloke bereizi zituen berehala: alde batetik, errepublikazaleak, sozialistak eta EAE, eta beste aldetik, jeltzaleak eta karlistak.

Errepublika iritsi zenean, nabarmen handitu zen langile-erakundeetako kideen kopurua, eta berehala piztu zen aldaketa handiak izango ziren itxaropena. Langileen Batasun Orokorra (UGT) zen Unión Cerrajera lantegian gehiengo zuen sindikatua. Arrasateko Alderdi Sozialistak, halaber, 60 militante inguru biltzen zituen. 1933ko legegintzarako hauteskundeak eskuindarrek irabazi zituzten, eta enpresaburuek indartsu ikusi zuten beren burua; ugaldtu egin ziren kaleratzeak, plantillak berrantolatu zituzten eta murriztu egin zituzten lanaldiak. Nazismoaren igoerak eta Errepublikarekin aldaketak etorriko ziren itxaropenaren frustrazioak, urrundu egin zituen alderdi errepublikazalea eta sozialista batetik, eta haien oinarri soziala bestetik; Gazte sozialistek, bereziki, gogortu egin zuten beren jarrera. Urriaren 5eko greba iraultzailea baino urtebete lehenago, Arrasaten bazen armak nola erabili ikasten ari zen gazte talde bat.

MATXINADA SAIO BAT: 1934KO URRIA

1934ko urriaren 5ean gertakari iraultzaile odoltsu bat izan zen Arrasaten. 200 gizon inguruk, Alderdi Sozialistako, UGTko eta Gazte Sozialisten taldeko kideak gehienak, lantegiak geldiarazi eta herria hartzera abiatu ziren. UCEM enpresako nagusiak eta zuzendariak atzeman eta Udaletxera eraman zituzten. Horien artean zeuden Marcelino Oreja, Dagoberto Resusta eta Ricardo Azcoaga, Unión Cerrajerako kudeatzailea, aholkularia eta administrazioko burua, hurrenez hurren. Handik ordu batzuetara, gudarostea bidean zela jakin zenean, mugimendua erretiratzen hasi zen. Atzemandakoak askatzera zihoazen. Baina, presazko jarduera batean, ihesaldi-legea ezarri zieten, eta haietako bi, Oreja eta Resusta, hil egin ziren, bala anonimo batzuek jota. Ilunabarrean, gudarosteak Arrasateko kaleak mendean hartu eta zapuztu egin zuten langileen matxinada-saioa. Herri osoan atzeman zen errepresioa: gerra-egoera deklaratu zen eta 170 lagun inguru atxilotu zituzten, eta Guadalupeko gotorlekura eraman. UCEMen 92 langile kaleratu zituzten eta Elman, berriz, 35 langile.



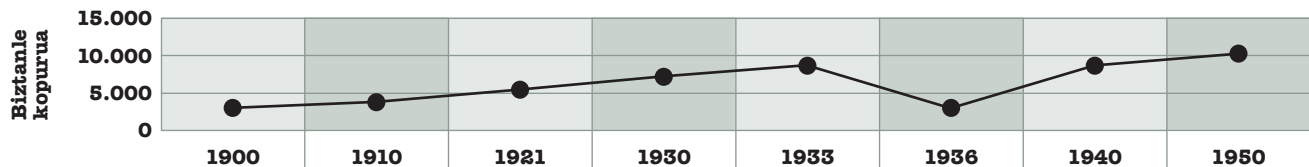
Erbesteratutako arrasatear taldea Toursen, zenbait lagun frantsesekin.

4. Gerraren eta gerraondoaren hondamendia

Altxamenduaren biharamunean, ezkerreko alderdiek eta EAJk Defentsarako Junta antolatu zuten Arrasaten. Handik bi hilabetera, 1936ko irailaren 21ean, oste frankistek Arrasate okupatu zuten. Herria gudu-zelaia bihurtu zen: “*gerrako lubakiak egin ziren bertako mendietan, eskolak kuartel bihurtu ziren, militarren instrukzioa plazan egiten zen, arkupetan su handiak egiten ziren janaria prestatzeko, eta gerra-borrokek heriotza-hotsa zuten, hileta-sinfonia bihurtuta*”².

Oste frankistak sartu zirenerako, biztanleriaren erdia baino gehiago ihes eginda zegoen. Arrasatek 7.835 biztanle zituen 1933an, eta 1936an, berriz, 3.060 izatera igaro zen. Bertako enpresak, Unión Cerrajera besteak beste, langilerik gabe gelditu ziren. Gerra hasieran, 423 langilek eskatu zuten borondatezko baja, eta horietatik gehienak UGTkoak ziren. Eskulan gutxi zegoen, eta nagusiek espezializatu gabeko langileengana jo behar izan zuten lehenbizi, eta 13 eta 15 urte bitarteko gazteengana gero. UCEMeko plantilla 1.146tik 450era jaitsi zen. Bai UCEM bai Elma gudaroste frankista hornitzeko armak fabrikatzen hasi ziren —jaurtigaia, morteroak, bonbetarako egonkorgailu metalikoak, etab.—.

Arrasate: bilakaera demografikoa (1900-1950)



ITURRIA: Arrasateko udala.

Gerrak hiru urte iraun zuen, eta emaitza samingarria izan zen: herri bat erabat suntsitua —moralaren zein ekonomiaren ikuspegitik—, eta bi taldetan banatua, garaileak eta garaituak. Gerraren hasierako hilabeteetan 42 arrasatear fusilatuei gehitu beharko genizkieke gerra fronteko hilak eta zaurituak, 300 kartzeleratuak eta beste hainbat erbesterratuak; horrez gainera, kontuan hartu behar da 66 haur umezurtz gelditu zirela.

UCEMek ez zituen langileak berriro hartu, Elma, Cucharera edo Asametik —Arrasateko enpresak denak— bereiziz. Garbiketa-politika zen.

Gero, gerraondoko urteak etorri ziren, 40ko hamarraldia. Urte horietan goseak bihozgabe jardun zuen abaildurik zegoen herritarren kontra. Errealitatea izugarria zen: oinarri-oinarrizko elikagaiak falta ziren (logia, olio, lekaleak eta haragia), eta baita ikatza eta egurra ere; errazionamendua nagusitu zen; tuberkulosi beldurgarria agertu zen.

² ORMAETXEA, J.M. (2003): *Didáctica de una experiencia empresarial. El cooperativismo de Mondragón*. 28. or.

Dena dela, gerra bezain basatia izan zen gerraondoko errepresioa. Gerra amaitu eta ondorengo hogeita bost urteetan, garaipenean oinarritu zen propaganda ofiziala, eta ez bakean. Ezeztatu egin zen adierazpen demokratiko oro: askatasun politikoak ezabatu ziren, eta elkartzeko eskubidea gobernuaren baimenarekin baino ez zen onartzen. Euskararen eta euskal kulturaren adierazpen oro susmagarritzat hartzen zen, edo bestela, debekatu egiten zen. Zigorra ezartzen zen euskara gelatan erabiltzen bazen, eta eskoletako hormetan eslogan frankistak zintzilikatzen ziren: “[euskal] nazionalismoaren oinarria irudipen ero bat izan zen, eta hil egin da, anarkiari eta komunismoari loturik”³.

5. Diktadura zorrotzean aurrera eginez

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren talde sortzailea gerraren ondorengo belaunaldikoa izan zen. Gerra Zibila bete-betean etorri ziren mundura, eta gerraondoaren eta diktaduraren zorrotzasunaren mende igaro zuten nerabearoa. Era guztietako urritasun materialak pairatu ondoren, autoritatearen printzipioan oinarritutako gizartera egokitu behar izan zuten: aita, maisu-maistra, eliza, gobernu... haiek beti zuten arrazoa. Nagusiaren aurrean makurtu beharra zegoen, gizartearen banaketa nabarmen eta zorrotzean oinarrituta; egoera horrek ez zien etorkizuna itxaropenaz begiratzeko aukerarik ematen. Errealitate hark berezkoa zuen aurrera egiteko eta askatasun-eremuak bilatzeko nahia, baina aukera gutxi eskaintzen zitzaizkien horretarako.

Moral nagusia Elizatik zetorren. Sukar erlijiosoaren garaia zen. Alfonso Gorroñogoitiak, mugimendu kooperatiboaren sortzaileetako batek, honela azaldu zuen: “*Garai hartan, igande goizeko mezaren ondoren konpontzen ziren eztabaidak, argumentu eztabaidaezin baten bitartez: apaizak esan du. Eta ezin esan zitekeen besterik*”⁴. Elizaren hierarkiak erregimen frankistarekin bat egiteaz gainera, legezketasuna ematen zion. Eta gerraondoko gobernuaren doktrinak arau tradizionalak berriro ezarri eta sendotu egin behar zirela agintzen zuenez, ohitura erlijiosoek bete zuten eguneroko bizitza. Horrez gainera, Elizak autoritate moral handia zuen herritar gehienengan; herentzia logikoa zen hori, tradizio kristau luzearen ondoren. Horregatik guztiagatik, jende asko babestu zen erlijioaren debozioan errealitate deprimigarri hura nola-bait jasan ahal izateko. Gorroñogoitiak honela galdetu zion behin amari: “*Nola iraun zenuen bizirik egoera horretan? Negar asko eginda eta meza asko entzunda*”⁵ erantzun zion amak.

Etorkizuneko kooperatibistak, nerabeak artean, Ekintza Katolikoko Langile Gazterian (JOAC) sartu ziren, talde hark aukera ematen baitzien kirol-jardueretan parte hartzeko eta antzezlanak edo Erregetako kabalgatak antolatzeko. Gune horietan, eta antzeko beste batzuetan (eukaristia, ikasketa-taldeak, eskolak, etab.), hasi zituzten harremanak Jose Maria Arizmendiarrarekin. Garrantzizko pertsona izan zen haientzat; fedea nola ulertu behar zuten helarazi zien, eta berebiziko eragina izan zuen haien bizitzan. Gazte urte horietan,

3 ORMAETXEA, J.M. (2003)

4 GORROÑOIGOITIArekin elkarrizketa, 2003ko otsailean.

5 Ibidem.



Gerraostean, gobernu frankistak eredu tradizionalak eta praktika erlijiosoak berrezarri zituen.

kristau siniste sakonak eta kode moral oso zorrotza errotu zen haiengan. Osagai horiek funtsezkoak izan ziren, eta horien argitan interpretatu behar ditugu, hain zuzen, gero-ko gertaera guztiak.

“Garai hartan oso zaila zen bigarren hezkuntzan —batxilerra— ikasteko aukera izatea, eta are zailagoa unibertsitatean jardun ahal izatea. Goi-mailako eskoletara eta fakultateetara gazteen %1-1,50 baino ez ziren iristen, eta proportzio hori ez zen aberastasun handien —enpresaburuen esku gehienak— oinordekoen proportziara iristen”.

6. Arizmendiarieta: lidergo berezia

1941eko neguan iritsi zen Arizmendiarieta Arrasatera, 26 urte zituela. Apaiztu berria zen. Arrasate gerraren hondamena onartzen eta gerraondoko urritasunak eramateko ahaleginean ari zen buru-belarri. Aurreko **lagunkidea** ordezte eta parroko gazteekin lan egitea zen Arizmendiarietaren misio nagusia. Bere gain hartu zuen Ekintza Katolikoa sortu berriaren ardura, eta heziketa etiko-sozialaren alorrean jarduteko eta komunitatearekiko konpromisoaren ideia irakasteko plataforma gisa erabili zuen.

Une horretatik aurrera, 1955. urtean lehenengo kooperatiba sortu zen arte, Arizmendiarietak hezkuntzan jardun zuen. Baina ez zuen hezkuntza-programa tradizional bat erabili, baizik eta ikasketa-zirkuluaz baliatu zen, pulpituaz, Aprendiz Eskolaz eta Lanbide Eskolaz, aitorlekuaz, eta Ekintza Katolikoaren jardueraz. Hau da, edozein egoeraz baliatzen zen bere inguruan zeudenei prestakuntza emateko eta haiek gidatzeko.

Lehenengo urteetan Unión Cerrajerako Aprendiz Eskolan aritu zen irakasle, garai hartan hura baitzen lanbide-heziketaren alorreko plataforma bakarra. Han egokitu ziren lehenengo kooperatibaren sustatzaileak, eta bertan prestatu ziren kooperatiba-proiektuarekin bat egingo zuten beste asko ere.

1943an sortu zen Arrasateko Kirol Gazteria; Arizmendiarietak berak erredaktatu zituen elkartearen estatutuak. Talde haren inguruan antzerki-lanak, Gabonetako ospakizunak... antolatu zituzten, berreskuratu zituzten antzinako euskal ohiturak, etab. Aldi berean, Akademia Soziala edo Soziologiako Akademia bat sortu zuen Arizmendiarietak, “etorkizuneko langile-buruzagiak prestatzeko”. Zentzu horretan honela adierazten zuen Arizmendiarietak: “langilea ezin du inork emantzipatu: berak beste inork ezin du emantzipatu, eta horrela izan behar du”. Helburu hori lortzeko gaitasuna profesionala eta prestakuntza soziala konbinatzen dituen hezkuntza integrala defendatzen zuen⁶.

Ekintza Katolikotik zuzentzen zituen Ikasketa Taldeak, baita mintegiak eta jardunaldiak antolatu ere, hezkuntza erlijiosoa zein soziala lantzeko helburuarekin.

Arizmendiarrietaren inguruan elkartzen hasi ziren gazteek ikasketa- eta lan-urte biziak bizi zituzten. Ekintza Katolikotik sustatutako jardueretan parte hartzeaz gainera, ikasi egin behar zuten, goizeko mezetara joan, eta noski, astean 50 orduz lan egin.

Pertsonen prestakuntza eta inplikazioa izan ziren Arizmendiarrietak erabilitako estrategiak; pertsonen konpromisoa eta besteekiko elkartasuna izan ziren irakatsi eta praktikan jarri zituen balioak.

Baina Arizmendiarrietak ohartu zen Aprendiz Eskolak biztanleriaren zati oso txikiaren beharrak asetzen zituela. Hezkuntza eskubide unibertsala zela uste zuenez, eskola hura ez zen nahikoa. Haren ustez, mugikortasun sozialerako aukerak hobetuko baziren, ezinbestekoa zen prestakuntza teknikoa eta profesionala edukitzeko aukerak handitzea. Arizmendiarrietak, gazte askoren gaitasuna alferrik galtzen ari zelako kezkatuta, Lanbide Eskola jarri zuen abian, Aprendiz Eskolaren mugak gaitzetzeko asmoz.

Aukera-berdintasunean zuen sinesmena helarazteko, arrakasta handiko printzi-



Esperientzia kooperatiboaren inspiratzailea, ideietan sakontzen eta irakasten hasten da lehen urteetan.

APRENDIZ ESKOLA (1939-1971)

“Ikuspegi komunitarioko jauzi sozial eta enpresarialerako bide luzea Aprendiz Eskolarekin hasten da”

Larrañaga, J., *Interioridades de una utopía*

14 eta 16 urte bitarteko gazteen lanbide-prestakuntzaren bitartez Unión Cerrajeraren beharrak asetzeko sortu zen. 12 ikasle baino ez ziren onartzen ikasturteko, eta, ezinbestez, bi baldintza hauek bete behar zituzten onartua izateko: sarrera-azterketa gaitzetzeko behar zen, eta UCEMeko langile baten semea edo anaia izan behar zen. Lanbide-heziketako zikloak 4 urte irauten zuten, eta urte horietan bateratu egiten ziren irakaskuntza teorikoa eta jarduera praktikoak. Egitura paternalistako erakundea bazen ere, Unión Cerrajera hornitzeko sortua, ekimen guztiz berritzailea izan zen, hezkuntzaren eremuan aukerarik ez zuten gazteei trebatzeko aukera eman ziena. Gorroñogoiak berak oso modu positiboan baloratu zuen esperientzia: “Aprendiz Eskola eremu pribatua bazen ere, Cerrajerak bere beharretara eta bere enpresa-interesetara egokitutako numerus claususak zituena –legezkoak–, eginkizun handia bete zuen, zalantzarik gabe”.

6 LEIBAR, J. y AZKARATE, J. (1994): *Historia de Eskola Politeknikoa, José María Arizmendiarrietak*. Euskadiko Kutxa eta Eskola Politeknikoa 11. or.

pio hau asmatu zuen: “*jakintza sozializatuz gero, boterea demokratizatu egiten da*”; halaber, ikasgeletako hormetan ideia taoista ospetsu hau idatzi zuen “*emaiozu gizon bati arrain bat eta egun baterako janaria izango du. Erakutsiozu arrantza egiten eta bizitza osorako jana izango du*”⁷. Lehenengo ikasturteko memorian, 1943/44 ikasturteari dagokionean alegia, hainbat ohar daude Arizmendiarrietak Eskolaren izateko arrazoiari eta hezkuntzaren balioari buruz zuen ikuspegia ezin hobeto erakusten dutenak: “*Lortu nahi den eskolak ezin du, besterik gabe, oparotasun eta aurrerabide materialerako tresna izan, bake sozialerako faktorea ere izan behar du; espirtu kristauaren arabera osatutako erakunde batek oihartzun espirtual handiko lana egin behar du, klaseen arteko gorrotoari aurre eginez (...) adimena giza-kiaren gaitasun distiratsuenaz izateaz gainera, iluntasunetik eta miseriatik emantzipatzeko eta bere burua hobetzeko tresnarik onena ere bada*”⁸.

Arizmendiarrietak jende askoren babesa izan zuen, eta jende askok zuen gogoko; hala ere, kontrakoak ere bazituen, noski. Euskal ezkerreko zenbait sektorerentzat erregimenaren kolaboratzailea zen, ahalegin guztiak egiten zituelako bere jarduerak legeak ezartzen zituen mugen barruan egon zitezten; beste batzuentzat, berriz, bazter-nahasle bat baino ez zen; “*apaiz gorria*” zen kontserbadoreentzat. Arizmendiarrietak zorrotzasun handiz aztertzen zuen bere testuinguru soziala, eta beti saiatu zen zuhurtziaz eta pragmatismoz jarduten: “*apaiza besterik ez zuen izan nahi, eta oso kontuz ibili zen ez zezaten talde politiko baten barruan sartu; haren ustez independentzia hori ezinbestekoa zen bere apaiz-lana eta batasun-lana egiteko, sarrailagintzaren herriaren egoera kontuan hartuta*”⁹.

“ Garai hartan oso zaila zen bigarren hezkuntzan —batxilerra— ikasteko aukera izatea, eta are zailagoa unibertsitatean jardun ahal izatea. Goi-mailako eskoletara eta fakultateetara gazteen %1-1,50 baino ez ziren iristen, eta proportzio hori ez zen aberastasun handien —enpresaburuen esku gehienak— oinordekoen proportziora iristen. ” - Ormaetxea, J.M. (2003)

Hainbat urteren buruan kooperatiba-esperientzia bultzatuko zuten aprendizak, 1946an Unión Cerrajerako maisu industrialak ziren, eta garrantzizko postuak zituzten: teknikoak eta tailerreko buruak. Edonola ere, Arizmendiarrietak beren ezagutzak osatzeko eta beren prestakuntzarekin jarraitzeko adorea eman zien; eskaintza hartan igartzen zen etorkizunerako asmo handinahiagoak zituela Arizmendiarrietak. “*Enpresaren egiturak aldatzeko gai izango zen jendea zerabilkien Arizmendiarrietak ordurako gogoan, eta horretarako, ingeniartzat teknikoak ikastera bultzatu gintuen, eta maisutza-ezagutzak sendotzera*”¹⁰.

Iradokizun hura erakargarria bazen ere, betetzen zaila zen: ezin zuten beren lana utzi eta beste hiri batera joan ikastera, beraiek eta beraien familiak haien mende baitzeuden. Irtenbide bakarra urrutitik ikastea zen, baina legearen arabera, derrigorrezkoa zen eskoletara joatea, eta Bilboko eta Santanderko peritu eskolek ez zituzten haien matrikulazio-eskaerak onartu. Ezustean, ordea, aukera bat sortu zen: egun batean, Arizmendia-

7 ORMAETXEA, J.M. (2003)

8 LEIBAR, J. eta AZKARATE, J. (1994)

9 LEIBAR, J. eta AZKARATE, J. (1994)

10 ALFONSO GORROÑOIGOTIA (2003ko otsaila)

rrietak Roneo enpresako ordezkari bat ezagutu zuen, eta hark, aldi berean, harremanak zituen Sinués Urbiola Zaragozako Peritu Eskolako zuzendariarekin, erregimeneko herritar ospetsua zenarekin; Arizmendiarrietak zuzendaria limurtu eta eskola-salbuespena ematea lortu zuen.

“ Trauma pertsonalek, heriotzak, banatzeek, bizi-bizi zeuden liskarrek, gizarte-eskasiak, pobrezia eta goseak zauritutako giza klimax hori gainditzeko modu bat lanean, ikasketetan eta gauzatze zehatzetan oinarritutako bizitza proiektatzea izan zen. Baina batez ere ehunka gazteri helarazi zien —Arizmendiarrietak— lanaren gogoberotasuna, bizitza sozialaren soiltasuna eta errespetuan oinarritutako adiskidetasuna pertsonen arteko harremanetan. ” — Ormaetxea, J.M. (2003)

LANBIDE-ESKOLA (1943)

“Eskola politeknikoa tokiko komunitatea eraldatzeko estrategiaren ikurra da”.

Larrañaga, J., Interioridades de una utopía

1943ko urrian inauguratu zen, Ekintza Katolikoaren mendeko erakunde gisa. 14 eta 16 urte bitarteko 20 mutiko zeuden guztira. Eskola hura talde-lanaren eta ahaleginaren emaitza izan zen.

Arizmendiarrietak guraso elkarte bat sortu zuen, proiektu harenaganako interesa piztu zedin herrian —gazteen laguntzarekin—. Dirua lortzeko hainbat jarduera antolatu zituzten, bai sozialak bai kirolaren alorrekoak, eta herriko enpresei ere eskatu zieten laguntza. Horrez gainera, herriko kale nagusietan, postontzi batzuk jarri zituzten, proiektua interesatzen zitzaizen herritarrek ohar bat sar zezaten, beren izena eta helbidearekin, diruz edo zerbitzu bidez laguntzeko prest zeuden adieraziz. Pertsona horiek erakunde berri hartako kide bihurtu ziren, eta eskubidea zuten zuzendaritzako karguak hautatzeko eta erakundearen jardueraildoaren zehaztapenetan parte hartzeko.

Herriko agintariek eta Unión Cerrajerak ez bazuten ere parte hartu nahi izan, Aprendiz Eskolako irakasleek Arizmendiarrietaren ekimenaren alde egin zuten, eta eskolak eman zituzten Eskola berrian; horrez gainera, beren gain hartu zuten eskolaren zuzendaritza lehenengo urteetan. Leibarrek eta Azkaratek dioten bezala, hauek izan ziren eskola sortu berriak gainditu behar izan zituen oztopo nagusiak: “ez enpresaburuak ez langileak ez ziren ohartzen kulturaren eta teknikaren sustapenak zuen garrantziaz”, eta finantzatzeko arazoak —soiltasun egoerara eraman zituena—. “Lehenengo bi hamarraldietan urritasuna nabarmena izan zen. Diru-laguntza ofizialak oso eskasak ziren. Enpresen borondate onera eta Hezkuntzaren eta Kulturaren Ligako bazkide boluntarioen kuotetara jo behar izan zen”⁸. 1948an, ezin zirenez diru-laguntza nazionalak jaso —guraso elkarteak ez baitzuen izaera juridikorik—, legeak zioen moduan inskribatu zen, Hezkuntza eta Kultura Liga izenez (gaur egun [Gizabidea Fundazioa](#)). Ordurako, ehun ikasle inguru zeuden, eta txandakatu egiten zituzten lana eta ikasketak.

Eskola handitzen joan zen, eta irakaskuntza-programa ere zabaldu egin behar izan zuten. Hamar urteren ondoren sartu zen emakumezko ikasleen lehenengo promozioa, Industria Delineazioa espezialitatean; horrela sartu ziren emakumeak Eskolan. 1969an onartu zen modu ofizialean Ingeniaritza Tekniko Industrialeko Unibertsitate Eskola. 1997an Mondragon Unibertsitateko lehenengo fakultatea bihurtu zen —handiena ikasle kopuruari dagokionez—.

Lanbide Eskolak garrantzizko zeregina bete du AKERen protagonista ezagun eta ezezagunen prestakuntzan. Hainbat hamarraldiz, bera izan da harrobi kooperatiboaren hornitzaile nagusia; lehen mailako prestakuntza teknikoa eskaini du, eta enpresaren errealitateari buruz hurbileko hezkuntza-kultura sustatu du.

Ikusi: Mondragon Unibertsitatea (6. kapitulua, 181. or.)



Arizmendiarrietak Eskola Politeknikoa martxan jarri zuen Arrasateko gazteentzat hezkuntza aukerak zabaltzeko.

Gaiak prestatzeko eskolako irakasleen eta Arizmendiarrietaren beraren laguntza izan zuten: *“bera arduratzen zen prestakuntza sozialaz. Perituen eskolako ikasgaietako bat, ekonomia politikoa, berak ematen zigun, baina oso modu berezian: ez zion testu ofizialari jaramonik egin, ez zuen begiratu ere egin, eta ingeles laborismoari buruz, pentsamendu sozial aurreratuenari buruz hitz egiten zigun, bere ustez enpresak zer izan behar zuen azaltzen zigun, etab. Espero bezala, ez genuen gaia gainditu, eta irailan egin behar izan genuen berriro, baina ordukoan eskatzen zen testua ikasi genuen”*¹¹. 1952an, bost urtez gogor lan egin eta ikasten jardun ondoren, Arrasateko hamabi ikasleek peritu industrialaren titulua lortu zuten.

7. Enpresa eraldatu nahian

1947. urtea zen eta Unión Cerrajeraren barruko tirabirak gero eta larriagoak ziren. Arizmendiarrietaren inguruan gero eta elkartuago zeuden gazteek gero eta desorotasun handiagoa sentitzen zuten sistema hierarkiko haren barruan, ezin eraman zuten ordu arte eredu izan zen *“peoien semeek peoi izan behar dute, eta ingeniarien semeek, ingeniari”*; justizian sinesten zuten, baina ez zuten sinesten eskaintzen zitzaaien paternalismoan. Haien ustez, enpresa errealitate konplexua zen, bi dimentsio bateratu behar zituen, batetik dimentsio teknikoa edo produktiboa, eta bestetik, dimentsio gizatiarra edo soziala; *“Arizmendiarrietaren asmoa enpresaren egitura aldatzea zen, gizatarriagoa, solidarioagoa edo sozialagoa izan zedin; enpresa Elizaren Doktrina Sozialari jarraituz aldatu nahi zuen. Hori zen, nire belaunaldiarentzat, ondo eraturako enpresaren paradigma”*¹².

Inkonformismoa nabarmena zen, eta zuzendaritzarekiko harremanak hondatzen hasi ziren. 50eko hamarraldiaren erdialdean, aldi baterako lanerako ezintasun egoeran zeuden langile ugarien ondorioz eta horrek enpresari sortzen zizkion gastuen ondorioz, Langileen Anaidiak bajaran zeuden langileei ematen zien diru-laguntza murriztea erabaki zuen Unión Cerrajerako zuzendaritzak. Erabaki horrek, ordea, tailerretan zeuden langileei baino ez zien eragiten: *“(…) batez beste eguneko 30-35 pezetako soldata zuen langile bati 10-14 pezetara murrizten zitzaion lansaria, hau da, benetako soldata erreal baina %30 gutxiago... enpresak indarrez, bortxaz, inposatu nahi zuen gurea ez zen irizpide bat, eta guk ez genuen onartu, ez baitzuen arrazoirik”*¹³. Langileen eta bulegoetan zihardutenen arteko aldeak gero eta handiagoak ziren. Azken horiek 36 orduko ordutegia

11 ALFONSO GORROÑOGOITIA (2003ko otsaila).

12 *Ibidem*.

13 *Ibidem*.

ENPRESA-KOMUNITATEAREN LANKIDETZA EKONOMIKOA

Herrian sustatutako garapen komunitarioko proiektuetan bai enpresek bai enpresaburuek izan zuten parte-hartzea, batez ere ekonomikoa, aztertzeko modukoa da. Ez da ahaztu behar premia asko ase behar zirela; herritar gehienak oso bizimodu xumea zeraman, baina pribilegiatu gutxi batzuek aberastasun handiak zituzten. Laguntza gehienak karitatezkoak izaten ziren; hala ere, aipagarriak dira Arizmendiarrietaren proiektu jakin batzuei emandako dohaintzak. Era horretako adibideak dira Eskola Politeknikoa sortzeko eta abian jartzeko emandakoak, Arrasateko hainbat kooperatiba sortzeko, hala nola Ulgor (gaur egun Fagor Etxetresnak) eta San José kontsumo-kooperatiba (Eroskiren ernamuina). Kasu horietako batzuen laburpena egingo dugu ondoren.

Lanbide Eskola abian jartzeko eta Unión Cerrajeraren Aprendizen Eskolak baino gazte gehiagori trebatzeko aukera emateko ezinbestekoak izan ziren Arrasateko (Unión Cerrajera izan ezik) eta Deba Goienako (Aretxabaleta, Eskoriatza eta Oñati) enpresen finantzaketa. Ekarpene horiek enpresa handiek, hala nola Metalúrgica Cerrajera, Industrias Asam, Cegasa edo Industrias Beroa, zein enpresa txikiagoek, Maderas Atxa edo Sastrería Markiegi esate baterako, egiten zituzten. Langileko eta urteko 25 pezetako kuotarekin hasi ziren, baina batzuk 100 ordaintzera iritsi ziren.

Hezkuntza eta Kulturaren Ligako bazkideek egiten zituzten ekarpenak ziren Eskolarako beste diru-iturri bat. Hilean bi pezetako ekarpena egiten zuten; horrez gainera, zenbait zalek, eskuzabalki, kuota hori lantegietan lortzen zuten, lanpostuz lanpostu ibili ondoren.

Hala eta guztiz ere, Eskolaren lehenengo urteak oso eskasak izan ziren alderdi ekonomikoari dagokionez. Lehenengo ikasturtean, esate baterako, emaitza defizitarioa izan zen. Batzarrean Baeza jauna zegoen, Eskualdeko Ospitalea izan zenaren eta gerora bigarren Eskola izango zenaren jabeetako bat. Batzarrean emaitza defizitarioaren berri eman zitzaizen bertan zeudenei, eta orduan, Baeza jauna altxatu eta honela esan zuen: "Defizita dagoela ikusten dut, eta nik hartuko dut nire gain".

Hezkuntza-proiektuetarako ekarpenetan parte hartzeaz gainera, zenbait kasutan ezarrita zeuden enpresetako proiektuak bultzatzeko eta sendotzeko ekarpenak ere egin ziren. Era horretakoa izan zen Elmak eta Feliciano Aranzabal enpresek interesik gabeko mailegu gisa emandako dirua, hainbat enpresa elkartu zitezen San José kontsumo kooperatiba sortzeko. 800.000 pezetako laguntza izan zen (1957), eta ez ziren inoiz eskatu.

Ulgor-en kasuan, ECMren lehenengo industria-kooperatiba, ehun bat arrasatearrek kapital ekarpena egin zuten edo berme-emaile gisa jardun zuten lehenengo inbertsioak finantzatzeko. Era horretan, hasteko diru-kopuru nabarmena izan zuten: hamaika milioi pezeta, 1955. urtekoak.

zuten hasteko, eta tailerretako langileek, berriz, 50ekoa. Debekua gorabehera, langileek greba egin zuten kooperatibista izango zirenen laguntzarekin, tailerretako buruak barne. Eztabaidek eta errietek hainbat hilabetez iraun zuten.

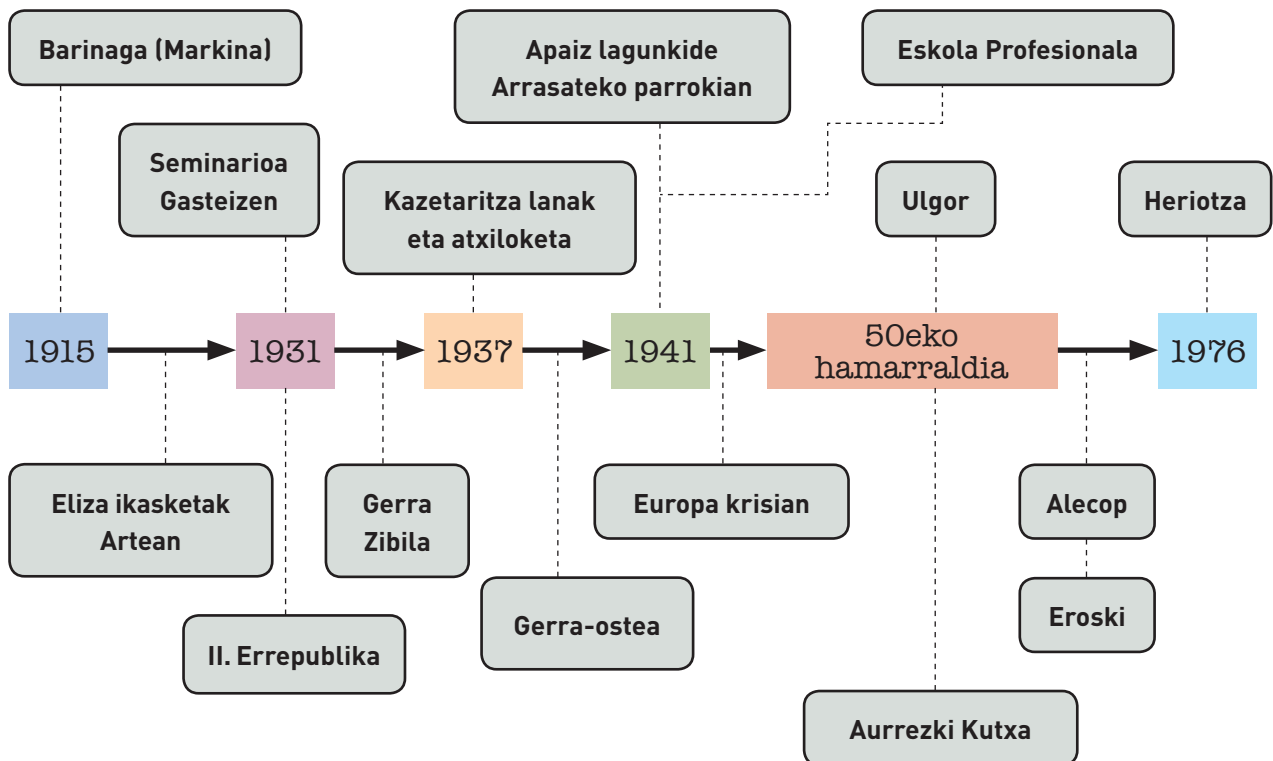
Egoera horretan, Unión Cerrajerako zuzendariak tailerreko buru Alfonso Gorroñogoitiari eta José María Ormaetxeari dei egin eta kinka larrian jarri zituen: "(...) *bietako bat, edo errespetatzen nauzue ondorio guztiekin eta nire irizpideak onartzen dituzue —zuen gustukoak izan edo ez—, edo zuen lanpostua utzi beharko duzue. Enpresan ez da apostolutzarik egiten; Afrikara bertakoak konbertitzera joatea erabakitzen dutenei utzi behar zaie misio hori. Itxaropena dut egun gutxian atzera egingo duzuela eta zuen erantzuna emango didazuela*"¹⁴. Handik egun gutxira, beste bilera bat egin zuten, baina haiek ez zuten beren jarrera aldatu.

14 ORMAETXEA, J.M. (1991): *La Experiencia Cooperativa de Mondragón*. MCC, 19. or.

Handik bi urtera, **Enpresaren Epaimahaia** hautatzeko hauteskondeak egin ziren. Alfonso Gorroñogoiak eta José María Ormaetxeak parte hartu zuten teknikarien ordezkari gisa, eta babes handia lortu zuten. Bitarte horretan hainbat gai landu zituzten: laneko segurtasunarekin eta higienarekin zerikusia zuten gaiak, tailerretako langileentzat “larunbat ingelesa” deitua eskatzen zen (bulegoetako langileek bazuten ordurako pribilegio hori), eta kapitala handitzeko aukera. Arizmendiarrietak erredaktatu eta langileek sinatutako gutunean, kapital horren %20 langileek harpidetzeko aukera eskatzen zen; zuzendariek, ordea, ez zuten eskaera onartu.

Bazirudien gero eta urrunago zeudela enpresa jabetza konpartitu eta solidaritate planteamenduen arabera zuzentzeko aukerak. Arizmendiarrietak enpresari, gizabanakoari eta gizarteari buruz irakatsitako kontzeptuek zuzendaritzaren asmoak izaten zituzten aurrez aurre. Ezin zitekeen halako proiekturik gauzatu Unión Cerrajeraren erako enpresa batean.

Arizmendiarrietaren bizi-ibilbidea



03

KAPITULUA

Lehenengo kooperatibetarik hedapen-prozesura

Aurkibidea

Sarrera.....	109
1. Ulgor: kooperatiba eragilea.....	110
1.1 Lehen urratsak.....	110
1.2 Aniztasunaren bidetik.....	111
1.3 Ulgor: liderra eta aitzindaria.....	114
2. Talleres Arrasate Cooperativa Industrial (TACI): bigarren sustapena.....	115
3. Lan kide aurrezkoa: aurrezkoa kooperatibizatzea.....	116
3.1 Proposatu eta ekin.....	116
3.2 Lehen jarduera: gizarte-zuzkidurako zerbitzua.....	117
3.3 Kooperatiben eta herritarren sostengu erabakigarria.....	117
3.4 Kohesioaren eragile.....	118
3.5 Bide berriak zabaltzea.....	119
4. Enpresa dibisioa: komunitatearen garapenerako eta kooperatiba-sustapenerako tresna.....	120
5. Lagun aro: gizarte-estaldura kooperatiboaren ibilbidea.....	123
5.1 Lehenengo estaldura-sistema.....	123
5.2 Eredu solidarioago baterantz (1968).....	124
6. Hirurogeiko hamarraldiko kooperatiba-hedapena.....	126
6.1 Lana: nekazaritza-arloko lehen kooperatiba (1960).....	126
6.2 Eroski: kontsumo-kooperatiba.....	127
6.3 Auzo lagun: emakumeentzako lan kooperatiboa (1965).....	129
6.4 Alecop: ikasleentzako lan-esperientzia kooperatiboa eta finantzaketa (1966).....	130
6.5 Ikerlan: ikerketa-zentroa.....	131
7. Kooperatiba-sustapenaren bilakaera.....	133

Sarrera

Kapitulu honetako lerroetan ikusiko dugunez, Arrasateko Kooperatiba Esperientziak, hastapenetan, ez zion jarraitu aldez aurretik antolatutako programa kooperatibo bati. Sortzaileentzat, kooperatiben forma juridikoa ezartzea ez zen izan xedea, bitartekoa baizik; gizakiaren neurriko enpresa bat egiteko premiari erantzuteko aurkitu zuten bidea zen kooperatiba –hainbat aukeraren artean egokientzat hautatua–. Ikuspegi horretatik, Arrasateko Kooperatiba Esperientzia *ekinez egina* izan da, horrek gizarte-berrikuntzari dagokionez dituen ondorio guztiekin.

Lehenengo etapan, harrigarria izan zen kooperatiba-enpresa berriak zer erritmotan sortu ziren eta zein bizkor hedatu zen kooperatiba-mugimendua. Esperientzia haren sortzaileen aburuz, garaiko marko ekonomikoak sekulako babes ematen zien enpresa-ekimenei, eta enpresa berriak aurrera ateratzea ez zen lan bereziki nekeza. Baina, beren ekonomia-bideragarritasunaz harago, lehen urteetan kooperatiba-arloan sortutako ekimenei, lana kooperatibizatzeko asmoa ez ezik, aurrezkiak edota hezkuntza kooperatibizatzeko asmoa erakutsi zuten, gizarte-eraldaketarako eskema zabal baten baitan. Ikuspegi integral hori eskualde -sustapenera ere hedatu zen; hala, eskualdeko biztanleen garapena bermatzearen osasun-azpiegiturak, edota hezkuntza-azpiegiturak sortu ziren.

Labur azalduta, hirugarren kapituluan honako alderdi hauek aztertuko ditugu: lehenengo kooperatiben sorrera-prozesua, Lan Kide Aurrezkiaren inguruan eratutako egitura, eta ekonomia-jarduera berrietara hedatzea. Arrasateko hasierako muina hedatu ahala biderkatu egin ziren esparruak: Ulgor, Arrasate, Copreci, etab. Kooperatibak sustatzeko prozesua Lan Kide Aurrezkiaren inguruan egituratuta egon zen urte askotan, kooperatiben kooperatiba gisa eratua zenez, hark finantzatu zuen Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren garapena.

Hori guztia proiektu kooperatiboak erakarrita lanean hasi ziren hainbat lagunen espirituari eta grinari esker gertatu zen; bereziki, kooperatibak beren bizi-apustutzat hartu zituzten haiei esker. Esperientzia hau gauzatzeko ezinbestekoak izan ziren sakrifizioa, soiltasuna, saiatze etengabea eta eskuzabaltasuna.

Egitura-arrazoia direla-eta, esperientziaren lehenengo hogeitau urteetan sorturiko kooperatiba batzuk besterik ez ditugu hemen aipatu, kooperatiben orokortasuna edo multzo osoa adibide apur batzuen bidez aditzera emateko moduan. Jakina, Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ardatza osatzen duten kooperatibak hautatu ditugu horretarako. Bestalde, ekimen kooperatiboen aniztasunaren erakusgarri diren beste adibide interesgarri eta berezi batzuk ere bildu ditugu.

1. Ulgor: kooperatiba eragilea

1.1 Lehen urratsak

Berrogeita hamarreko hamarraldiaren hasieran, nabarmen larritu zen Unión Cerrajerako zuzendaritzaren eta etorkizunean kooperatibista bihurtuko ziren kideen arteko tentsioa. Zuzendaritzak estimu handitan zituen gazte haiek, baina haiek ez zeuden batera gustura enpresaren kudeaketarako erabiltzen ziren metodo autoritario eta paternalistekin. 1954an hausturaren lehenengo urratsa gertatu zen: Arizmendiarrietaren babespean, ASTEC aholkularitza teknikoko bulegoa sortu zen. Ez zen merkataritza-sozietate gisa erregistratu, baina aholkularitza-bulego hark zubi-garabi baten proiektua diseinatu zuen, eta funtsezko eragilea izan zen aurrerago lehenengo kooperatiba sortu zuten bost bazkideak elkartzeko.

“Langileek ez dute bigarren mailako hiritar izan behar (...); aitzitik, ondasun ekonomikoen jabe izateko aukera eman behar diegu, beren soiltasunaren eta sakrifizioaren emaitzez gozatu ahal izan dezaten” - Arizmendiarrietak

Uste bezala, enpresa sortzeko lehen ahaleginak jarraipena izan zuten. Jose Maria Ormaetxeak burdina xaflakorra lantzeko galdategi baterako bideragarritasun-ikerketara xehe bat prestatu zuen. Arizmendiarrietak, lan haren kalitate bikainaz ohartuta, Lan Ministerioko goren mailako zuzendariari helarazi zien, laguntza jasoko zuelakoan; baina laguntza ukatu zioten.

Hurrengo saiakera lantegi industrial bat ezartzeko baimen ofiziala eskatzea izan zen. Garai hartan, ezinbestekoa zen baimen hori lortzea, ekoizpen industrialak gauzatzeko; baina oso era arbitrarioan banatzen zituzten. Hala, baimen hura ere ukatu egin zieten. Prentsako iragarki batek zabaldu zizkien, azkenik, emantzipazioaren ateak. Iragarki hartan, Gasteizen kokatutako etxetresnen lantegi txiki baten salmenta iragartzen zen. Lantegi xume hura erosita, eta, batez ere, haren fabrikazio-lizentzia erosita —1955eko urriaren 20ko zigilua zuen—, UCEMen enpresa-esparruak eragiten zien higadurari ihes egiteko modua izan zuten. Enpresa-jarduera abian jarri eta urtebetera, lekualdatu egin ziren, Arabatik sorlekura, Arrasatera.

Unión Cerrajera lantegitik alde egin eta eraldaketa-proiektua abian jartzea erabaki zuten bost gazteak Luis Usatorre, Jesus Larrañaga, Alfonso Gorroñogoitia, Jose Maria Ormaetxea eta Javier Ortubay izan ziren. Haien abizenen inzialek eman zioten izena Ulgorri (gaur Fagor Etxetresnak), eta halaxe sortu zen 50eko hamarraldiaren erdialdera artean ezohikoa eta zalantzarik gabea izan zuten enpresa- eta gizarte-arloko ekimen berria.

Haiengan erabateko konfiantza zuten Arrasateko ehun herritarrek, hasierako inbertsioak egiteko kapitala ezarri edo berme-emaile gisa jardun zuten. Hasteko, 66.000 euroko dirutza bildu zuten; kopuru handia, 1955. urtea zela kontuan hartuta. Zenbateko horretatik, bi mila eta lauhun euro lantegia erosteko erabili ziren. Enpresa-eredu kolektibo eta demokratikoa gauzatu nahi zuten eta, zalantzarik gabe, haien asmoak nekez

txerta zitezkeen formulazio juridiko tradizionalaren baitan. Hori dela-eta, formula juridiko zehaztugabe eta ezohiko bat eman zioten proiektu berriari, eta hainbat zailtasun ekarri zizkien horrek, administrazioari eta erregistroari zegokienez batik bat. Hiru urtetik gora igaro ziren, harik eta 1958ko azaroaren 2an gaur egungo kooperatiba formula onartu zen arte. Aitzindariak sistema kooperatiboa hartu zuten beren ikur ziren printzipio kristau, etiko eta sozialak lan-esparrura hedatzeko modu egokiena bezala.

Ordurako, Arrasateko beste gazte talde batek, haiek ere Arizmendiarrak aintzindari hartuta, beste kooperatiba bat sortzeko abenturari heldu zioten. Eskola Profesionaleko lantegiko irakasle batek, Unión Cerrajerako teknikari batek eta ASTEC taldeko kideek —arztean Eskolako lantegian trokelak egiten jarraitzen zutenek— Talleres Arrasate Cooperativa Industrial sortu zuten (gaur Fagor Arrasate), 1957ko ekainaren 14an. Arizmendiarrak idatzi zituen estatutuak, eta 1957ko azaroaren 13an onartu zituzten, Ulgor bera ere formalki kooperatiba bihurtu baino urtebete lehenago. Hurrengo urteetan sortu ziren gainerako kooperatibak bezalaxe, Talleres Arrasatek Ulgorren baldintzarik gabeko laguntza jaso zuen, hasiera-hasieratik, bai laguntza ekonomikoa eta bai giza laguntza ere.

1.2 Aniztasunaren bidetik

Begi-bistakoa da enpresak ez direla idealez soilik elikatzen: ekoitzi, saldu eta irabaziak sortu behar dituzte, bizirik iraungo badute. Ulgorrek, lantegiaren antzinako jabeak garai batean merkaturatu ohi zituenen antzeko petrolio-labe txikiak ekoizten zituen; denbora gutxiren buruan, ordea, modelo propioa sortu zuten: *Maite*, Fagor markakoa. Funtzionamenduan zer hobetu bazuen arren, bikain saldu zen, eta lehen urtearen amaieran irabaziak izan zituen enpresak. Berehalako arrakasta hura garrantzi handikoa izan zen, negozio-proiektu soil bat baino askoz ere gehiago baitzegoen han jokoan; enpresa kapitalista tradizionalaren oinarriko egiturak kolokan jartzen ari ziren, eta horrekin batera, baita, enpresa-klasearen jarduteko modua bera ere. Azken batean, eredu alternatibo bat saiatzen ari ziren. Gainera, prestutasunez erantzun behar zioten hainbeste jendek beraiengan jarritako konfiantzari.

PROZESU IDEOLOGIKOA: FORMULA JURIDIKO EGOKIAREN BILA

Enpresa demokratizatzeko eta humanizatzeko helburua praktikara eramateko, eta kooperatibaren formulari behin betiko heldu aurretik, Arizmendiarrak beste aukera batzuk saiatu zituen. Hain zuzen ere, 1940ko hamarraldian hasi eta 50eko hamarraldiaren erdialdera arte, kanpaina pertsonal bizia egin zuen langileek enpresaren kudeaketan parte hartzearen alde. Hasieran, ez zuen baztertu enpresaburuen sostengua bere planteamenduetara erakartzeko aukera ere: lehenik, *enpresaburu katolikoekin* saiatu zen, baina haiek inolako aukerarik ematen ez ziotela ikusita, Unión Cerrajerako langileek enpresan salgai jartzekoak ziren *akzioak erosiz* enpresan parte hartzearen aldeko borrokari ekin zion. UCEmeko ugazabek ezezeko biribila eman zioten proposamenari. Arizmendiarrak, hala ere, ez zuen etsi, eta ekoizpen-prozesuan eta enpresan giza inplikazioa lortzearen aldeko borrokan jarraitu zuen. *Soldata dualaren* ideia izan zen Arizmendiarrak hurrengo aukera. Honetan zetzan: soldata bitan banatzea, parte funtzional edo kontsumoko parte batean eta inbertsioko parte batean, hain zuzen. Banaketa horren bidez, bermatu egingo ziren berrinbertsioa eta langilearen presentzia instituzionalizatua, lege-esparruaren barruan. Edonola ere, ez zuen topatu formula hori praktikara eramateko prest zegoen inor.

1953. urtean, beste kontzeptualizazio bat ezagutu zuen, honako hauxe: enpresaren arrakastan eta porrotetan parte hartzen duten guztiek osatua da enpresa. Eskema hura José Luis Serranok garatu zuen: enpresaren funtzionamenduan esku hartzen duen faktore bakoitzaren (akziodunak/langileak/enpresaburuak) ekarpenak zenbakitara itzultzea zen xedea, horren arabera finkatu ahal izateko ordainsaria (finkoa eta aldakorra), etekinen banaketa eta enpresa barneko erabaki-ahalmena. Planteamendu horren funtsezko arazoa bideragarritasuna zen; izan ere, langile guztien konplizitatea eskatzen zuen, ongi aterako bazen.



Ulgorrek fabrikatutako hurrengo salgaia *Aladdin* berogailua izan zen, jatorriz britainiarra. Modelo gogoangarria izan zen, salmenta bikainengatik ez ezik, enpresar-loko lehenengo ezustekoa ekarri zuelako. Izan ere, Ramsa katalan etxeak, berogailu haren fabrikazio-patentearen jabeak, auzitara eraman zuten Ulgor, eta Ulgorrek eten egin behar izan zuten ekoizpena. Bizkor ibili ziren Ulgorrekoak, ordea, eta diseinuan aldaketa egoki batzuk eginda, modelo berria atera zuten merkatura *-Dorothy-*; hala, aise gainditu zuten hasierako aurreikuspenik ezak sortutako arazo hura.

Ulgorrek askotariko ekoizpena izan zuten hasieratik: petrolio-berogailu bat, zirrindolak eta DKV furgoneterako txapa-ebakinak egiten zituen, eta gainera seleniozko xaflak merkaturatzekotan zen, Niepenberg alemaniar markaren lizentziarekin. 1958rako, esaterako, ekoizpena ugaritzen joan zen, etxetresnen, elektronikaren, galdaketaren eta autoetarako osagarrien arloetan lanean ari baitziren. Ekoizpenaren hedapena ikusgarria izan zen, eta, horrekin batera, gora egin zuten instalazioen kopuruak, salmentek eta bazkide kooperatiboen kopuruak. 1956an 24 bazkide baziren, 1960rako 228ra iritsita zeuden; salmenten zenbatekoa, berriz, 685.000 eurotik gorakoa zen.

Bazkide-kopuruaren igoera



Ez dugu ahaztu behar, Francoren diktaduran, merkaturan autarkia eta estatuaren esku-hartzea nagusitu zirela; horri esker, ekoizten zen oro xurgatzeko gai zen eskari bat sortu zen eta kooperatibistak ezin hobeto baliatu ziren egoera horretaz.

Garrantzi handiko erabakia izan zen petrolio-berogailuak ekoizteari utzi eta butano gasezkoak ekoizten hastekoa. Aldez aurretik hitzordurik finkatu ere egin gabe, Ulgorreko zuzendaritzakoak Italiara abiatu ziren, Italian etxeko ondasunak ekoizten zituzten fabrikatzaileetakoren baten **fabrikazio-lizentziak** eskuratzeko asmoz. Harrera adeitsua egin zieten, eta berehala lortu zuten akordioa Milango Fargas etxearekin; akordio haren bidez, 1960tik aurrera mahai gainerako 10.000 su eta 3.000 sukalde ekoizteko konpromisoa hartu zuten, oinarritzko zenbateko baten eta **royalty** modura finkatutako salmenten gaineko %2 ordainduta. Sukalde haiek sekulako arrakasta izan zuten; lehen urteko salmentek Ulgorren negozio guztiaren %43 osatu

“Batasuna da ahulen indarra. Elkartasuna gure indarrak biderkatzeko palanka ahaltzua da” - Arizmendiarrrieta

Ularco Industria taldea (Deba Goiena) eskualdeko 4 kooperatiba elkartuta sortu zen: Ulgor, Arrasate, Copreci eta Comet. Kooperatibei zerbitzu komun batzuk eskainiz eta talde bateko kide izatearen potentzialaz baliatuta eskualdearen garapena sustatzea zen batasun haren xedea.

Talde haren egitura banakako kooperatiben antzekoa zen, eta beste hainbat eskualde-talde sortzeko erreferentzia izan zen. Taldeari ez zitzaion aitortzen erabaki-ahalmenik, ikerketa, kudeaketa, formulazioa eta proposamenak definitzea ziren haren egitekoak.

Talde honen bidez, lankidetzeta sortu zen kooperatiben artean, eta oraindik ere indarrean diraute lotura haietako batzuek; lankidetzeta horri esker, bazkide langileak trukatu zituzten, emaitzak birmoldatu, ezagutzak partekatu, etab.

1975ean, Ularco Taldea izena hartu zuen, eta 1986an, markaren izena hartuta, Fagor Taldea bihurtu zen, gaur egungoa. Gainerako kooperatibek ere Lan Kide Aurrezkiarekin eta Lagun Aroekin lotura zuten arren, handik hamarraldi bat baino gehiagora arte ez zen gauzatu beste eskualde batzuetan horrelako elkartzeko-prozesurik. **(ikus 7. kapitulua, 201. or.)**

zuten. Teknologia erosteko estrategiari eutsi zioten, eta bide horretan hurrengo urratsa Bruselako Contingea etxearekin egin zuten: komunerako berogailuak eta ur-berogailuak ekoizteko baimena erosi zioten.

Hozkailuak ekoizteko, Arrasateren lankidetzeta bilatu zuen Ulgorrek, Ularco Taldearen bidez. Olma eta SAER italiar enpresen baimenak eskuratu zituzten elkarrekin, eta 1963rako aurreikusi zituzten lehenengo hozkailuen salmentak. 1964-1965 bitartean, merkaturatua asetzeko moduko sukalde-eskaintza zegoen, eta Ulgorrek garaiz ekin zion hozkailuak merkaturatzeari.

Enpresa lizentziadunek bereganatutako esperientzia eta ezagutzak funtsezkoak izan ziren lizentzia horiek iraungi aurretik produktu berriak fabrikatzen hasteko. Horixe zen helburua, behintzat. Ezinbestekoa zen behingoz mendekotasun teknikitik ateratzea; izan ere, Ulgorren ekoizpenaren %90 zegoen fabrikazio-lizentzien mende eta oso garestia zen royaltyak ordaintzea. Hala, 1963an “ikerkuntza eta azterketa” atalerako dirua jartzen hasi ziren aurrekontuetan, artean zenbateko handia ez bazen ere.

1960an, Energia Sindikatuak gasezko gailuak ekoizten zituzten fabrikatzaile nagusiei ohartarazi zien gobernuak butano-konsumitzaileen igoera murrizteko erabakia hartu zuela, atzerriko merkaturatua gas gehiago erosteko modurik ez zeukalako. Egoera hori ikusita, Ulgorrek ordezko produktuen ekoizpenari heldu zion. 1962an, italiar diseinuko sukaldeko moduluko altzariak ekoizten hasi zen, baina ikusirik butano-erabiltzaileen murrizketarik gertatzen ez zela, 1968an bertan behera utzi zuten esparru hura. Antzera gertatu zen garbigailuekin: Ulgorrentzako modelo bat diseinatzeke eskaria egin zitzaion Fargasi, baina atzeratu egin

zuten haren fabrikazioa (butano-hornidura eten ez zelako) eta haren ordean AEG alemaniar markako eta Italiako General markako garbigailuak merkaturatu zituzten. Merkatuan nolabaiteko nagusitasuna hartuta, 1967an ekoizpen propioari heldu zioten, San Andresen hasieran, eta Garagartzako lantegian, 1970etik aurrera. Congenia italiar etxearen **patenteekin**, garbigailuak ez ezik, ontzi-garbigailuak ere egiten hasi ziren.

Ulgorren hazkunde bizia 1971n mantsotu zen, lehenengoz. Produktuen eskaintza eta ekoizleen arteko lehia handia zegoen, eta murrizten hasita zegoen hirurogeiko hamarraldiko ekonomia-hazkundera (urteko %7,3). Horren guztiaren eraginez, 1973an galera txiki batzuk izan ziren emaitzen kontuan eta inflexio-puntu bat gertatu zen, eragin psikologikoagatik batik bat.

1.3 Ulgor: liderra eta aitzindaria

Lehenengo urteak funtsezkoak izan ziren Ulgorrentzat, ez soilik hedapen ekonomikoagatik, baita kooperatiben barne-antolaketan ere. Testuinguru horretan elkartasuna, lan-subiranotasuna eta en-

BOTO KUALITATIBOA

Kooperatiba esperientziaren lehen urteetan, botoa kualifikatu eta botoak ordainsari-indizearen arabera haztatzen hasi ziren. Hain zuzen ere, bazkide batzuek gutxieneko indizearen arabera ematen zuten botoa, eta gehieneko indizearen arabera (hirukoa), berriz, beste batzuek.

Sistemak ez zuen arrakastarik izan, zaila zelako azaltzen eta susmo txarra eragiten zuelako. Bertan behera utzi zuten, erabiltzen hasi eta hamar bat urtera.

presako demokrazia esapideek indarra hartu zuten, eta aplikazio praktikoko antolaketa-mekanismo bihurtu behar izan ziren. Adibide gisa, aipa ditzagun 1etik 3rako indize baten arabera soldataren onespena, *“lan egindako ordua, ordaindutako ordua”* printzipioaren onespena edo bazkide langilearen botorako eskumen eskusiboa (kapitala bigarren mailan utzita).

Era berean, Ulgor beste hainbat kooperatiba industrialen eta kooperatiben ibilbidean funtsezkoak izan ziren beste erakunde batzuen ernamuina izan zen. Ildo horretatik, nabarmentzekoak dira Lan Kide Au-

rezkia, Eskola Profesionala (gaur egun Mondragon Unibertsitatea) eta Lagun Aro sustatzeko ezarritako funtsak eta erakunde hauen zuzendaritza lanetarako bideratutako kideak. Baita Ikerlan sortzeko parte-hartze aktiboa, ahaztu barik, ULARCO bera sortu zuten kooperatibek sustraiak Ulgorren zituztela.

Ulgorrek ez zituen ideal kooperatiboak bere baitarako aldarrikatu eta bere baitan saiatu; aitzitik, garrantzi handiko eragilea izan zen askotariko ekimen kooperatiboen sorkuntzan eta garapenean. Ulgorren ideien eta jardunaren arteko koherentzia zorrotzari esker, komunitateak haren aldeko erreakzio bizia izan zuen. Izan ere, egoera itogarri hartan, Arrasateko Kooperatiba Esperientziak itxaropen handiak sortu zituen: lanpostu duina izateko itxaropena, pertsonen berdintasunaren errespetua lortzekoa, logika demokratikoak ezartzekoa, jabetza partekatua eta ordainsari onargarria izatekoa. Arizmendiarrietak aldarrikatutako “egitura-aldaketaren” lehenengo zantzuak agerian gelditzen ari ziren; haren hitzak gero eta balio handiagoa hartzen ari ziren eta errealitate bihurtu ahala gizartean arrasto sakona uzten. (ikus 1. kapitulua, 44. or.)

2. Talleres Arrasate Cooperativa Industrial (TACI): bigarren sustapena

Arizmendiarrietak ekimen gehiago abian jartzea erabaki zuten; horretarako, beste talde bat hautatu eta, kontu handiz, kooperatiba sortzera bultzatu zuten. Gazte horiek ere Ulgorrekoen bide bera egin zuten; lehenik, enpresa bat erosi zuten: Aranzabal y Cía., Arrasateko Legarre auzoan kokatua. Kooperatiba berri horretan sartu ziren ordura arte Aranzabal y Cía. Lantegian aritutako langileak, eta, hala, 17 laguneko talde batek hartu zuen proiektu berri hari bultzada emateko ardura.

Hasierako jarduera, estatutuen arabera, *“makinak, trokelak eta erremintak ekoiztea eta alokatzea”* zen, eta, horrela, Aranzabalenaren antzeko fabrikazio-prozesua jarraitu zuten.

1958. urtean, Basilio Mujika (BAM), Letona eta Arrasate giltzarrapo-fabrikatzaileek bat egin zuten. Sarrailagintzako jarduera horrek ez zuen ordea luzaro iraun, lehiakide gogorra baitzuten: IFAM, Arrasateko sarraila-fabrikatzaile handia, Ulgorren sorreran diru-ekarpena eginez parte hartu zuena. Kooperatibek hitzartua zuten herri bereko gainerako enprekin lehian ez zirela sartuko. Hori zela-eta, Arrasatek IFAMi saldu zizkion giltzarrapoekin loturiko tresna eta produktu guztiak, eta 8 urteko epean giltzarrapoen ekoizpenean ez jarduteko konpromisoa hartu zuen. Bistan denez, onura ekonomikoaren logikaren gainetik bazeuden logika moralak eta konpromisoak.

Ulgorri ez bezala, Talleres Arrasateri (TACI, gaur Fagor Arrasate) bere ahalmenari egokituriko lan-programa bat aurkitzea kostatu egin zitzaion. 1960an, 12 jarduera zituen, eta hauetatik indartsuena trokelatze-saila zen.

1960an, Ulgorrek Arrasateri utzi zion ur-berogailuen fabrikazioa, eta hura izan zen emaitza positiboak ekarri zituen lehenengo negozioa. Hortik aurrera, atzerriko enpresen bidez lizentziak eskuratuta, eta Ulgorreko eta Lan Kide Aurrezkiko kide adituen esperientziaren laguntzaz, Arrasate *“txapa mozteko eta eraldatzeko makina-erreminten eta tresnen ekoizle”* gisa definitu zen. Erabaki hori hartzeko, zenbait aldagai hartu zituzten kontutan: merkatu-ebaluazioaren arabera, eskari zabala zegoen, langileek arlo horretan jarduteko formazio eta gaitasun egokia zuten, eta Arrasateko herriak esperientzia zabala zuen txaparen lanketan.



Arrasate lantegia 1962an, Legarre auzoan.

3. Lan Kide Aurrezkia: aurrezkia kooperatibizatzea

Atzera begira jarrita, ezinbestean aipatu beharra dago **Finantza Dibisioa**, Lan Kide Aurrezkia, kooperatiba-ekimene finantza-euskarri eta iturri izan baitzen. 1959 aldera, ordea, sen berezia eduki beharra zegoen kreditu-erakunde bat sortzeko premia jabetzeko.

“**Banku bat sortu behar dugu**” Arizmendiarieta

Ordurako zenbait kooperatiba industrian zeuden, lana kooperatibizatzeke xedea zutenak. Ondoren, banketxea sortuz aurrezkia ere kooperatibizatzeke ekin zion Arizmendiarietak. Bankuaren zereginak baliabideak eskuratzeko bitartekaritza, baliabide horien administrazioa eta kooperatibismoaren bidez komunitatearen sustapenaren zerbitzura jartzea izango ziren, baita taldearen kohesioa areagotzea ere. Finantza-arloa ekoizpen-arloaren euskarria izango zen.

3.1 Proposatu eta ekin

Arizmendiarietak **Kontseilu Errektorearen** bilera batean proposatu zien, lehen aldiz, Ulgorren sortzaileei “banku bat sortzearen” ideia, eta berriketa gutxirekin baztertu zuten taldekideek proposamena. Kontseiluko kideek ez zuten finantza arloko prestakuntzarik, Alfonso Gorroñogoiak aditzera eman zuenez: “(...) *banketxeen eta finantzen eremutik erabat at geunden; mamuen kontuak ziren guretzat eta mafiaren tiranokeriaren mende zegoela iruditzen zitzaigun, hainbesteraingoa baitzen eremu hartaz genuen ezjakintasuna*”¹. Gainera, kooperatiba batzuk, Ulgor eta Arrasate esaterako, soberakinak ematen ari ziren, eta ez zen finantzaketa-premiarik ikusten.



Euskadiko Kutxaren lehenengo logotipoa, 1959.

Arizmendiarietak, bere kasa, inoiz egin ez zen bilera baten akta idatzi zuen; akta horretan, kreditu-kooperatiba baten sorrera aipatzen da, haren **estatutu**, behin-behineko **Zuzendaritza Batzorde** eta **Zaintza Kontseilu** eta guzti. 27 parte-hartzailearen sinadurak bildu, eta Lan Ministeriora bidali zuen dokumentu hura, Kooperatiben Erregistro Ofizialean sar zezaten. Hala, argitasun eta erabakimen harrigarri hari esker, 1959ko uztailaren 28an Caja Laboral Popular (jatorrizko izena) erakundearen erregistroa argitara eman zuten Estatuko Buletin

Ofizialean. Gauzak horrela, ezaugarri berriak zituen baina bideragarritasun eta baliagarritasun zalantzarikoa ikusten zioten enpresa baten kudeaketari heldu behar izan zioten Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren sortzaileek. Arrisku handiko zeregina zen, baina Arizmendiarietaren nagusitasunari esker aurrera atera zen, bera izan baitzen ekimen kooperatibo honen ideologo eta aitzindaria, beste askorena bezalaxe.

¹ THOMAS, H. ETA LOGAN, C. (1991): Mondragón: un análisis económico. Centro de Publicaciones, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

Ulgor, Funcor, Arrasate eta San Jose kontsumo-kooperatibak hartu zuten kooperatiba berria sortzeko ardura eta egitasmo hura abian jartzeko zuzendaritzarako kideak jarri zituzten. Edonola ere, egitasmoa kudeatzeko kideak izendatzea ez zen lan erraza izan, sortzaileen artean inork ez baitzeukan finantza-arloan esperientziarik batere. Arizmendiarrietak Jose Maria Ormaetxea Ulgorren kudeatzaile eta sortzailea izendatu zuen, bere ardurapean, Zuzendaritza Batzordeko kontseilari ordezkari. Ormaetxeak hurrengo 26 urteetan jarraitu zuen kargu hartan; bitarte horretan Lan Kide Aurrezkiak hazi egin zen, ekonomikoki sendotu zen eta berebiziko eginkizuna bete zuen kooperatiben finantzaketan, sustapenean eta kohesioan.

3.2 Lehen jarduera: gizarte-zuzkidurako zerbitzua

Aurrerago ikusiko dugunez, 1959an bertan, ekainaren 30ean, Ministerioaren aginduz Gizarte Segurantzaren estalduratik at gelditu ziren kooperatibistak. Ezusteko ebazpen horrek bultzatuta, laguntza-zerbitzu bat eratu behar izan zen berehala; horretarako sortu zen Gizarte Zuzkidurako Zerbitzua. Huraxe izan zen kutxa sortu berriaren lehenengo jarduera.

Lehenengo bulegoak 1960ko otsailaren 1ean zabaldu zituen ateak Arrasaten. Arizmendiarrietak, jauzi kualitatibo haren garrantziaz ohartuta, "libreta edo maleta"² esapidea erabili zuen aurrezki komunitarioa proiektu kooperatiboetara bideratzeko premia adierazteko. Bulkada kooperatiboaren finantza-etenaren arriskuaz ohartarazi nahi zuen (langabeziaren eta haren ondoriozko emigrazioaren arriskuaz), kooperatibak autofinantzaketaren oso mende baitzeuden eta herri-aurrezkiaren euskarriaren premia nabaria baitzuten.

LAN KIDE AURREZKIAREN ESTATUTUAK

"LKA kooperatibei finantza-zerbitzua, zerbitzu teknikoa eta gizarte-zerbitzua eskaintzeko eratzen da"

Finantza-zerbitzua: zeregin nagusia da. Hain zuzen, banku kooperatibo gisa sortu zen kutxa.

Zerbitzu teknikoa: kooperatiba bazkideentzako eta berrientzako laguntza profesionala. Enpresa Dibisio bihurtu zen, lehenik, eta LKS S.Coop., 1991n.

Gizarte-zerbitzua: 1967tik aurrera Lagun Aro bihurtutako prestazio-estaldura espezifiko baten hedapenean proiektatu zen.

3.3 Kooperatiben eta herritarren sostengu erabakigarria

Kutxaren hedapen-prozesua 1962an hasi zen, eta, hurrengo hamar urteetan, urteko %71,6ko batez besteko hazkundea izan zuen. Hazkunde-tasa bikaina, kontuan hartzen badugu kooperatiba bazkideentzako ezin zizkiela eman kredituak eta ezinezkoa litzatekeela hura aurrera ateratzea Industria Taldearen baldintzarik gabeko laguntzarik ezean. Aurrezki-kutxaren bazkide ziren kooperatibak erabat inplikatu ziren erakunde hura aurrera ateratzen; erakunde hark beren ekarpenei esker egingo zuen aurrera, finantzei zegokienez buruaski izateko moduko baliabide-bolumena lortu arte. Kooperatiba hauek askotariko laguntza eman zioten kutzari: besteak beste, haren sorreran parte hartu zuten; zuzendaritzarako funtsezko kideak jarri

2 ORMAETXEA, J.M. (1997)

zituzten; kaudimen-ratio egokiei eusteko kapitala ezarri zuten; beren finantza-erakunde bakarra izatea onartu zuten; beren sozietate-kapitalaren %25 jarrita, 20 urtez erakundearen finantza-eragiketa guztien bermatzaile izan ziren.

60ko hamarraldiaren erdialdera, **kooperatiba bazkideetan** aurrezkiak sustatzeko formula bitxia ezarri zuten: “borondatezko ekarpen kolektiboak”. Arrakasta handiko aurrezki-eskema izan zen: ohiko aurrezki-erakundearen finkatutako interesa gehi %1,25 eta %2 arteko saria zekarren. Baliabideen ugaritze nabarmena ez ezik, balio handiko herri-babesa ere lortu zuen. Urtero, hainbat udalerritan, kutxaren eta haren bazkide-taldearen informazioa zabaltzeko Eskualdeko Aurreztaile Batzarrak antolatzen ziren. Gainera, kooperatiba-mugimenduarekiko atxikimendua sustatzen laguntzen zuten sari-banaketa eta kultura-ekitaldiak egiten zituzten. Aurreztaileek beren funtsak komunitatearentzako aberastasuna sortzeko berriro inbertitzen zirela ikusten zuten, eta prozesu horren partaide ikusten zuten beren burua. *Aurrezki itzulkindunak* emaitza bikainak ematen jarraitu zuen, harik eta, 1972an, Espainiako Bankuak Lan Kide Aurrezkiaren lehen ikuskapena egin eta formula hura debekatu zuen arte.

LAN KIDE AURREZKIAREN BAZKIDE IZATEA

Antolaketa-prozesua

Hasieran, kooperatibek ez zuten talde bat osatzen, bere horretan, nahiz eta elkarrekin lotura estuak izan: estatutu eta funtzionamendu-sistema berak, finantzaketa-iturri bera eta Lan Kide Aurrezkiaren Batzar Orokorrean parte hartzea. Bankua zen, hain zuzen ere, kooperatiba guztien arteko lotura gunea.

Multzoaren *antolaketa-eskema* oso sinplea zen: kreditu-erakundeak kooperatiben finantza-arloko premiei erantzuten zien, eta zerbitzu tekniko eta sozial osagarri batzuk eskaintzen zizkien, baina enpresa kooperatibo bakoitzak bere kabuz jarduten zuen.

Bazkide izateko baldintzak

Bazkide izateko, ondorengo baldintza bete behar zuten kooperatibek: kooperatibako bazkide guztiak aldi berean bankuaren gizarte-estalduraren sailean afiliatu behar zuten (egun, Lagun Aro). “Proba-aldian” (urtebete edo bi) kooperatibaren barne-funtzionamendua aztertzen zen: lan-aurrerakinen tartea, demokrazia erreala, kudeaketaren eta parte-hartzearen gardentasuna, nahi gabeko lidergorik eza, etab. Proba-aldia gainditutakoan, kutxaren bazkide bihurtzen zen kooperatiba, eta eragiketa aktiboak gauzatzeko eskubidea bereganatzen zuten: kredituak eta maileguak, bermeak, etab.

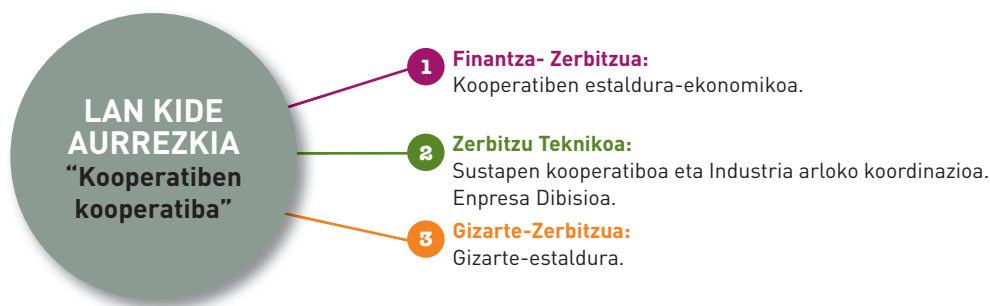
Baina, ordurako, kutxa sendotuta zegoen. 10 urte eskasean, bazkide-taldearen laguntzaren mende jarduteari utzi eta bere burua aise finantzatzeko moduan zen. Kutxaren baliabideak taldearen salmentak baino askoz ere bizkorrago gora egiten ari ziren. Hedapena agerikoa zen, bulego berriek eraikusten zuten: 1960an ireki zuten lehen bulegoa, eta 1972an, 52 ziren. Lanean hasi zenetik hamabi urtera 328 langileko taldea zuen.

3.4 Kohesioaren eragile

Lan Kide Aurrezkiaren sendotze ekonomikoarekin batera, erakundeak gero eta protagonismo handiagoa hartu zuen kooperatiba-komplexuari kohesioa emateko zereginean. Hain zuzen ere, “kooperatiben kooperatiba” gisa sortu zen eta Arizmendiarrietak berak esan zuenez “goi mailako enpresa-kudeaketan eta enpresa-zuzendaritzan” jardutea zegokion. Batasunaren aitzindari eta lider izateko joera hori **Elkartze Kontratuan** zehaztu zen. Kooperatibek kutxaren bazkide izateko bete beharreko baldintza-zerrenda bat osatu zuten; baldintza horiek betetzeak kutxaren kreditu-lerroez eta aholkularitzaz baliatzeko aukera ematen zien kooperatibei. 1976an onartu zuten formalki, baina aurreko urteetan ere

praktikan jarrita zegoen. Kontratua sinatuz gero, kooperatiba behartuta zegoen kapitalaren jabetzari, emaitzen banaketari, bazkideen ekarpenei, lan-aurrerakinen indizeari, kapitalaren ordainketari eta beste zenbait alderdiri buruzko oinarritzko irizpide batzuk errespetatzera. Bestalde, enplegua sortzeko konpromisoa berretsi eta kutzaren finantza-kontrolako sistema bat ezartzen zuen, Kooperatibaren kudeaketaren funtsezko aldagaei buruzko informazio-jario erregular batean oinarritua. Lau urtez behin, gutxienez, nahitaez **ikuskaritza** egiteko betebeharra zuten. Komunitatearen garapenarekiko konpromisoa hasieratik hartu zuen bere gain Arrasateko Kooperatiba Esperientziak, bere izaera bereziak argi erakusten duen bezala, merkatu-jarduera soiletik haragoko alderdiei eman baitziren garrantzia.

Lan Kide Aurrezkiaren ildoen laburpena



3.5 Bide berriak zabaltzea

Hirurogeita hamarreko hamarraldian, kooperatiben legedian aldaketak egin ziren. Ordura arte, administrazio publikoak kutsu paternalistaz arautu izan zituen kreditu-kooperatibak, berme-eskakizun txikiagoz babestuta, baina aurrezki-kutxa eta banketxe tradizionaleri baino eragiketa-ahalmen murriztagoa aitortuz. Bigarren mailako kreditu-erakundetzat



ELKARREKIKO LAGUNTZA: KUTXA-KOOPERATIBAK

Hasieran —60ko hamarraldian—, LKAK irauteko funtsezkoa izan zen kooperatiba bazkideen laguntza —Fagor Taldeak emandakoa, batik bat—, finantzaketari eta negozioari dagokienez. Izan ere, kooperatiba bazkideek beren ondarearen %50eraino jarri zuten kutxaren eragiketarako bermatu ahal izateko. Haren kaudimena bermatzeaz gainera, kooperatibek zuzendaritzarako kideak utzi zizkioten eta harreman esklusiboak finkatu zituzten finantza-erakundearekin. Egia da, halaber, kutxarik izan ez balitz, kooperatiba haietako asko eta asko, seguru asko, desagertu egingo ziratekeela 70eko eta 80ko hamarraldietan.

Kreditu-kooperatibak gainerako kreditu-erakundeekin (banku eta aurrezki-kutxekin) berdintzeko prozesuan, funtsezkoak izan ziren honako bi urrats hauek:

- 1) Erakunde ofizialekiko lankidetzaren baimentzea.
- 2) Bazkide kooperatibista ez ziren hirugarrenei kredituak ematea (1984ean baliabide guztien %15, eta %50eraino aurrerago).

hartuak ziren, baliabide urriak zituztelako eta, porroten eta eragiketa irregularren eraginez, iraganean ospe txarra hartu zutelako. Lehenengo urteetan, indarrean zegoen lege-esparrua bere mesederako izan zuen kutzak, eskatzen zitzaion gutxieneko kapitalizazioa oso neurritzkoa zelako, erakundeen ikuskaritza zorrotzik ez zegoelako eta, batez ere, **kutzako koefizienterik** eskatzen ez zitzaiolako (1979an hasi ziren koefizientea aplikatzen).

Kutxa agudo handitu zen eta legeak ezartzen zizkion eragiketa-murrizketak tarteko harrapatuta sentitzen hasi zen: beste banketxe baten lankidetzan behar zuen atzerriko diruarekin jarduteko; ezin zuen Gizarte Segurantzaren diru-biltzaile gisa jardun ezta Ogasun Publikoaren biltzaile gisa ere; Industria Kredituen Bankuak ez zion bermerik onartzen, eta Espainiako Bankuak **birdeskontu-lerrorik** ere ez zion ematen. Hala, behin eta berriz egin zion bere jarduera-eremua zabaltzeko eskaria administrazioari, eta 1979an iritsi zen, azkenik, erakunde ofizialekin lankidetzan jarduteko baimena.

Bazkide kooperatibista ez ziren hirugarrenei kredituak emateko gaitasuna eskuratzea izan zen banketxe eta aurrezki-kutxekiko eragiketa-berdintasuna lortzeko hurrengo urratsa. 1984an onartu zioten baliabide guztien %15 xede horretarako erabiltzea, eta, 1989ko Kreditu Kooperatiben Lege Espezifikoa esker, %50era igo zen ehuneko hura. Garrantzi handiko araudi-aldaketa izan zen, doktrina kooperatibo estua hautsi zuelako baina, arriskua dibertsifikatzeko aukera handiagoa emanez, kutzari arnasa eman ziolako. Gainerako kreditu-erakundeekiko izateko berdintasuna lortu zuen horrela.

4. Enpresa Dibisioa: komunitatearen garapenerako eta kooperatiba-sustapenerako tresna

Lan Kide Aurrezkiak ohiko finantza-erakundeenez haragoko gizarte-konpromisorako joera zuen, bere estatutuetan adierazi zenez. Arizmendiarrietaren aburuz, kooperatiba industrialei estaldura ekonomikoa eskaintzeko zereginaren “*ondorio logiko eta funtsezkoa*” ziren industria-arloaren sustapena eta koordinazioa. Hala, finantza-erakunde gisa jarduteaz eta Lagun Aroren bidez gizarte-estaldura eskaintzeaz gainera, Lan Kide Aurrezkiak kooperatiben *zerbitzu tekniko* modura jarduteko borondatearekin sortu zen, zeregin hori guztiz zehaztuta ez bazuen ere. Enpresa Dibisioa (izen hori jarri zioten 1973an, *zerbitzu tekniko* izenaren ordean) izan zen zeregin hori betetzeko ardura bere gain hartu zuena, eta Lan Kide Aurrezkiak haren bidez gauzatu zuen, hogeita hamar urtez, “*komunitatearen garapenerako tresna*” izateko zeregina.

Hasieran Enpresa Dibisioak ez zuen definizio zehatzik, eta antolaketa-egitura informala zuen, zuzendaritza-taldeko kide gehienek aldi berean Ulgorren eta Lan Kide Aurrezkian lan egiten zutelako.

Era berean, berez hartu zuen bere gain estatutuetan aipatzen zen industria sustatzearen aldeko konpromisoa, nekazaritza- eta kontsumo-arloak barne hartuta. *Zerbitzu teknikoak* esparru zabala biltzen zuen kooperatibekiko

COPRECI-ORKLI: ESKUALDE ARTEKO LANKIDETZA

Copreci (Aretxabaleta, 1962) izan zen Arrasatetik kanpo sortutako AKEko lehenengo kooperatibetako bat; Kooperatiben sustatzaileen, Lan Kide Aurrezkiaren eta herritarren sostenguekin eratu zen.

Coprecik Ulgor eta Arrasate hornitzera bideratu zuen bere industria-jarduera: hain zuzen ere, Ulgorrek sukalde, estufa eta berogailuetarako gas-kanilak eta segurtasun-balbula elektromagnetikoak egiten zituen hasieran. Baina, pixkanaka, hedatuz joan zen bere produktu-sorta (termostatoak, elektropunpak eta abar; eta, aurrerago, programatzaileak), baita bezero-sorta ere.



70eko hamarraldiaren erdialdera, 900

bat langile zituen Coprecik; industria-lantegia zabaltzeko asmotan zebilen, Goierri eskualdeko Ordiziako Guraso Elkartek laguntza bila Coprecira jo zuenean, (Debagoienako eskualdetik 40 bat kilometrora dago Ordizia). Hauxe zen Guraso Elkartearen kezka: metalgintza astunaren arloko ekoizpena jarduera nagusitzat zuen industria-sektoreak —bagoien eta trenen mekanika eta fabrikazioa hain zuzen ere—, nekez xurga zezakeela emakumezko eskulana. Laguntza-eskaria beste eskualde batzuetako garapen-politikaren garairik oparoenean iritsi zen, eta, hala, 1974ko abuztuaren 26an, berokuntzarako eta etxetresnetarako osagaiak ekoizten eta saltzen hasi zen Orkli (Ordizia Klima), Ordiziako lantegian, Copreciren II Dibisioa bihurtuta.

Handik 8 urtera, erabat sendotuta zegoen enpresa, eta kooperatiba independente bihurtu zen; enpresa-arloko arrakastari esker, multzo magnetikoen ekoizleen Europako sailkapenaren buru jarri zen. Coprecik ekarpen bikaina egin zion Ordizia inguruko garapen komunitarioari. Orklik ez ezik, beste kooperatiba askok ere beste matrizeen baitako sail modura hasi zuten beren ibilbidea: Fagor Electrónica, Fagor Industrial, LKS, etab.

“ Arrasate inguruan zer-nolako lorpenak gauzatzen ari ziren jakinik, Guraso Elkartearen ordezkari bat Copreciko zuzendaritzarekin elkartu zen, eta gure jardueraren bat Ordiziara eramateko planteamendua egin zuen. Bazuten jende kualifikatua eta konprometitua. Guri oso planteamendu serioa iruditu zitzaigun, eta babesa merezi zuela pentsatu genuen. Azken batean, esperientzia beste eskualde batzuetara hedatzeko bide bat zen, eta hori bat zetorren gizarte-eraldaketaren ildoarekin. Ahaleginak merezi zuen. Hala, gure produkturik tekniko eta errentagarriena bide zena, multzo magnetikoak eta termopareak, kooperatiba sortu berriaren esku uztea erabaki genuen, huraxe zelako emakumezko eskulanari hobeto egokitzen zitzaiona. ”

- Joxe Mari Sarasua, Copreciren sortzaile-taldeko kidea

bere erlazioan: lan-programa egokia aurkitu, gizarte-egitura antolatu eta sozietate-tankera eman, kutzaren bidez finantzaketa planifikatu, kudeaketa tekniko eta antolaketaren kudeaketa bere gain hartu eta arlo komertziala planifikatu. Horrela sustatu zituen, hasieran, hainbat kooperatiba, esaterako, Copreci, Ederlan eta Soraluze, Lana nekazaritza-kooperatiba eta Eroskiren aitzindari izan zen San Jose kontsumo-kooperatiba. Arrantzaren arloan gauza bera egiteko ahalegin batzuk egin ziren, baina 1966an sortutako kooperatibak, Copescak, ateak itxi zituen sortu eta sei urte eskasera. 1970aren amaieran, berrogeita bost kooperatiba industrial, hiru nekazaritza-kooperatiba, zerbitzuetako hiru kooperatiba, kontsumo-kooperatiba bat eta arrantza-kooperatiba bat ziren Lan Kide Aurrezkiaren bazkide, guztiak ere *zerbitzu teknikoaren* laguntzaren onuradunak, neurri batean.

Ularco Taldea eta Lan Kide Aurrezkiak hedatu ahala, sortzaile-taldea bi erakundeak aldi berean gidatzeko gaitasuna galtzen zihoan; horren ondorioz, bazkide-belaunaldi berria sartu zen zuzendaritza-erakundeetan. Aldaketa horien bidez, gehiago profesionalizatu zen zuzendaritza-zeregina, baina, horrekin batera, koadro berriei Arizmendiarrietak bere hurbileko lankideei erakutsitako gizarte-sentiberatasuna transmititzeko premia ere sortu zen.

Hirurogeita hamarrek hamarraldian, Enpresa Dibisioaren egituraketa sendotu zen. Organigraman hiru azpizuzendaritza zeuden: Industria Garapena, Antolaketa eta Ikerketak. Azpizuzendaritza horiek zenbait sail edo jarduera-eremu zituzten; Sustapena zen horien artean garrantzizkoena, izaera berezia eta konpromiso handia zuelako. Produktu industrial berriak bilatzeko eginkizuna zuen (Alemanian, Italian, AEBn, Japonian, Erresuma Batuan eta Suitzan zituen ordezkarien bidez teknologia inportatuz), kooperatiba berriak sustatzeko eta eratzen eta hedatzen ari ziren kooperatibei aholkularitza emateko.

Esku-hartze Sailaren eginkizuna Enpresa Dibisioko kideek krisian zeuden kooperatibetan zuzenean esku hartzea zen; 1970ean gertatu zen lehenengo kasua, Funcorreko esku-hartzea hain zuzen. Beranduago, energia-krisiaren eraginez, hainbat kooperatibatan esku hartu behar izan zuen, ez arazo gutxiarekin eta gogo onez gainera (garai batzuetan, aldi berean hogeitasei esku-hartze ere egin behar izan zituzten). Sail horrek prebentzio-lana ere egiten zuen.

Ikuskaritza 1971n sortu zen, kooperatiba bazkideen ekonomia- eta finantza- egoeraren ezagutza iraunkorra eta benetakoa edukitzeko xedez. Kooperatibek ezinbestean onartu behar zituzten ikuskaritzak, baina kutzaren konpromisoaren eta arriskuaren babesa zuten.

Aholkularitza Sailak aholkularitza eskaintzen zion taldeari, enpresari dagozkion arlo tipiko guztietan. Sail horrek Kudeaketa Plana lantzen zuen, eta kooperatiba-taldearen bateratzailea izan zen, kooperatiba bakoitzean ezartzen zen kudeaketa-eredua estandarizatzea lortu baitzuen.

Enpresa Dibisioaren bidez, etxebizitza-kooperatibak (1.100 etxebizitza eraiki ziren) eta irakaskuntza-kooperatibak (**ikastolak**; 1980an, 28.000 ikasle zeuden kooperatiba horietan izena emanda) sustatzeari begirako arlo espezifikoak ere sortu ziren. Oro har, ehun kooperatiba inguru ziren bazkide; hau da, hamar urteko epean, bikoiztu egin zen bazkide kopurua. Horrek erakusten du 1980an Dibisioko kide ziren 120 lagunek egindako lanaren garrantzia; ondoren etorriko zen krisiaren testuinguruan ere funtsezkoa izan zen haien lana.

5. Lagun Aro: gizarte-estaldura kooperatiboaren ibilbidea

Lehenengo kooperatibistek ez zeukaten gizarte-babeserako inolako zerbitzurik sortzeko aurreikuspenik. Lehenengo lau urteetan, estatuak Gizarte Segurantzaren bidez eskaintzen zuen estaldura izan zuten beren enpresa-jarduerak. 1958ko abenduan, ordea, gobernuak kooperatiba industrialetako bazkideak Erregimen Orokorretik at uzteko erabakia hartu zuen, argudiatuz kooperatibetako langileak ez zirela enplegatuak, jabeak baizik. Egoera horretan, berriro onar zitzaten borroka egin ordez, Arizmendiarrietak gizarte-estaldurako sistema propioa sortzearen aldeko apustua egin zuen. Hala, ustekabeko kanporatze hartatik bederatzi hilabetera, 1959ko irailean, kutxa sortu berriaren estaldura juridikoaz baliatuta, Gizarte Zuzkidurako Zerbitzua sortu zuten.

5.1 Lehenengo estaldura-sistema

Berehalako erreakzioak testuinguru onuragarria izan zuen aldeko: emaitzen kontuetan ikusgarriak ziren irabaziak, zuzendaritza-taldearekiko konfiantza erabatekoazen, eta, batez ere, langileen batez besteko adina hogeita hamar urtekoa zenez, erretiroagatiko prestazioak ez ziren handik hogeita hamabost urtera arte kobratzen hasi behariko. Egoera optimista horretan, bazkideek beren kooperatibetan egindako ekarpen indibidualei esker pilatutako soberakinek beren erretiroaren oinarria osatuko zutela pentsa zitekeen; hori dela-eta, estaldura-sistema kaskar eta ez oso zabala osatu zuten. Bi motatako prestazioak eskaintzen zituen:

OSASUN-ESTALDURA

Eskualdeko lehenengo osasun-zentroa kooperatiben sustapenari esker sortu zen. 1965ean, Arrasateko Laguntza Zentroak –Lagun Aro zen titularra– ateak zabaldu zituen, Eskola Profesionalaren eraikin zaharrean. Kooperatiba-funtsen emaitza izan zen zentro haren sorrera. Ama-etxe, klinika eta erietxe-egoitza gisa moldatu zuten. Lagun Arok Debagoienako mankomunitatearen esku utzi zuen zentroaren titulartasuna, 1981ean. Aurrerago, 1988an, Osakidetza Euskal Osasun Zerbitzuan sartu zen.

- 1) *Prestazio orekagarriak*, gaixotasunagatiko, ezkontzagatiko, jaiotza eta heriotzagatiko eta familia-sorospenerako laguntzak barne hartzen zituztenak. Horiek finantzatzeko, bazkide bakoitzak bere lan-aurrerakinaren %25eko ekarpena egiten zuen norberaren libretan, gastu orekagarria egiten zuenean erabiltzeko. Urtea amaitutakoan, baldin eta gastua gainerako mutualisten batez bestekoa baino handiagoa bazen, aldearen %85 berrezartzen zitzaion. Horretarako kapitala hasierako ekarpen guztien %35az elikatutako elkartasunezko funts batetik zetorren.
- 2) *Prestazio hobaridunak*, erretiroko pentsioa estaltzera bideratuak, lan-aurrerakinaren %5eko ekarpen indibidualaren bidez.

Kontuaren guztirako saldoan prestazio orekagarrien soberakinak eta urteko interesak sartzen ziren.

Sistema haren mugak agerian gelditu ziren kooperatiben soberakinak jaisten hasi zirenean. Itzulkinen murrizketak kolokan jarri zuen pentsioak estaltzeko iturri haren etorkizunera begirako kaudimena, eta, gainera, prestazio batzuk ezartzeko zailtasunak topatu zituzten, alarguntasunagatiko edo zurztasunagatiko prestazioak ezartzeko adibidez. Bestalde, oso arriskutsua zen erakunde pribatu baten mende bakarrik egotea, bere kalkuluetan huts egin zezakeelako askotariko arrazoiengatik. Aldaketaren premia iradokitzen zuten arrazoi horiei guztiei, beste hau gehitu behar zaie, gainera: Lan Ministerioak legea aldatu, eta kooperatibistak Autonomoen Mutualitatean sartzea behartu zituen. Xedapen hura 1963an eman zuten argitara, eta, lau urtez hainbat bilera eta eztabaida izan ondoren, 1967an langile haiek Gizarte Segurantzaren (Autonomoen sailean) sartzea erabaki zen, behin betiko.

5.2 Eredu solidarioago baterantz (1968)

Lagun Aroren gizarte-segurantzako sistema berria 1968an onetsi zuen Batzar Orokorrak. Eredu solidarioagoa zen, honako hiru arlo zentrokide hauetan oinarritua:

LANGABEZIAGATIKO PRESTAZIOAK

Lagun Arok eskaintzen dituen gizarte-estaldurako prestazioen artean, bereziki nabarmentzekoak dira, beren originaltasunagatik, krisi garaiei begira finkatutako langabeziagatiko babesari dagozkionak. Ikuspegi kooperatibo eta arduratsua oinarri hartuta, irtenbide konprometitua eta laguntza soilaz haragokoak emateko ahalegina egin zen. 1978an aztertu ziren lehenengo laguntzak; hasieran, interesik gabeko maileguak ziren, denbora-epe jakin batean itzuli beharrekoak. Aurrerago, energia-krisiak behartuta berregituraketa sakonak egin behar izan zirenez, egoeraren larritasunaren neurriko beste irtenbide batzuk arautu ziren, adibidez, aurretiko erretiroa, kalte-ordainak, industria-birmoldaketak eta, esanguratsuenak, birkokatzeak. **Birkokatzea** soberakinak dituzten kooperatibetatik langile-taldea handitzeko premia duten beste kooperatiba batzuetara langileak transferitzean datza; metodo horri esker, eta metodo mingarria bazen ere, enplegu asko eta askori eutsi ahal izan zitzairen. Kooperatiben arteko laguntzari esker lortu zen neurri hura ezartzea, neurri ezohiko eta zorrotza eta kooperatiben elkartasunaren esparrutik kanpo ulertzen zaila bazen ere.

- *Lehen maila*: bazkide guztiek aukera berak zituzten. Urteko kuota bera zegokien guztiei, beren diru-sarreraren arabera, baita prestazio berak ere.

- *Bigarren maila*: kooperatiba edo kooperatibatalde bakoitzeko bazkide guztiek elkarrekiko elkartasuna zuten. Bazkideren batek %110etik gorako batez besteko gastua edukiz gero, gehiegizko gastua kooperatibako edo taldeko bazkide guztien artean estali behar zuten.

- *Hirugarren maila*: bazkide bakoitzak erantzuten zien, zenbateko jakin bateraino, bere gastuei. Bazkide bakoitzak gaixotasunagatiko eta aldi baterako lan-ezintasunagatiko bere gastuaren zati bat jartzen zuen.

Bi motatako prestazioak eskaintzen ziren:

- 1) *Banaketa-prestazioak*: osasun-laguntza, aldi baterako lan-ezgaitasuna eta familia-plusa. Prestazio hauek finantzatzeko, bazkide guztien artean hainbanatzen ziren zegokion urterako aurreikusitako gastuak; gastuak handiagoak izanez gero, hurrengo urterako kuotak igotzen ziren.

2) *Kapitalizazio kolektiboko prestazioak*: erretiroa, alarguntasun-pentsioak eta zuztasun-pentsioak, bi finantzabidetatik: lehena, Autonomoen Mutualitateak ordaindutako kuota finko bat zen, 35 urteko gehieneko kotizazioaren ondoren batez besteko indizeko batez besteko diru-sarreraren %40rainokoa; bigarren iturria, lehenengoaren osagarria eta Lagun Arori ordaindutako kuoten bidez kudeatua zen, eta bazkideak azken hamar urteetan jasotako batez besteko aurrerakinaren %60 osatuko zuen, paga gehigarriak kanpo (30 urteko kotizazio-mugarako). Sistema horren bidez indizerik apalenen %100 estaltzen zen, eta indize altuek, berriz, erretiro txikiagoa zuten, Autonomoen Mutualitateari ordaintzen zitzaion kuota finkoa eta berdina zelako.

1973tik aurrera, bi prestazioak bazkide bakoitzaren indize partikularren arabera definitu ziren, ordura arte indarrean egondako prestazio berdina eta gutxienekoen ordez.

Lan Ministerioak 1969an onartu zuen Lagun Aro gizarte-aurreikuspeneko mutua gisa, eta hala, autonomia juridikoa eta finantza-autonomia lortu zuen. Hala ere, enpresa gisa jarduteko betebeharra zuen, lan-istripuen ondoriozko eta lan-gaixotasunen ondoriozko prestazioak era autonomoan kudeatu ahal izateko, eta horrek aldaketa juridikoa ekarri zuen; hain zuzen ere, 1973an, **bigarren mailako kooperatiba** bihurtu zen. Autonomia-estatutua onartu zenean, mutualitateak Eusko Jaurlaritzaren eskuduntza bihurtu ziren, eta, 1987an, azkenik, borondatezko aurreikuspen-erakunde bihurtu zen.

2008ko urtarrilaren 1ean, Lagun Aroren osasun-laguntzarako eredu berria sartu zen indarrean. 2004an, Eusko Jaurlaritzak eta Lagun Arok hiru urterako lankidetzak hitzarmena sinatu zuten; hitzarmena amaitutakoan, Lagun Aroko mutualistak osasun publikoan sartuko ziren, ondorio guztietarako (2006aren amaieran, 29.858 mutualista ziren). Aldi berean, Lagun Aro EPSVren Batzar Orokorrek prestazio osagarri batzuei eustea erabaki zuen, 2007ko martxoan, finantzaketa ez-publikoaren arloan, betiere.

Gaur egun Lagun Aroren prestazioek sendagile espezialistak eta ospitaleratzea, ebakuntzak, tratamendu bereziak, etab. estaltzen dituzte. Zerbitzu osagarri horien finantzaketa kooperatiben eta bazkide kooperatibisten artean banatzen da. Kuota aldakorra da, eta kooperatibek ordaintzen dute, osorik, baina mutualistek prestazioaren kostuaren %40 ordaintzen dute. Gainera, zerbitzuengatik ordainketa partekatua %20tik %30era igo da, 2008rako zerbitzuko 40 euroko gehieneko ordainketa partekatua finkatuta.

6. Hirurogeiko hamarraldiko kooperatiba-hedapena

Atal honetan, beren esanguraren eta berezitasunaren arabera aukeratu ditugun bost kooperatibaren ibilbidea aztertuko dugu. Askotariko arloetan diharduten kooperatibak dira: ikerketa-zentro bat, nekazaritza-kooperatiba bat, kontsumo-kooperatiba bat, emakumeentzat bereziki sorturiko kooperatiba bat eta ikasleei begira sorturiko beste bat.

6.1 Lana: nekazaritza-arloko lehen kooperatiba (1960)

LANA (Leintz eta Aramaioko Nekazarien Alkartasuna) 1960an sortu zen, baserriak –euskal nekazaritzaren eta abeltzaintzaren garapenerako oinarrizko unitate gisa– bost urte lehenago Arrasaten sortutako proiektu kooperatiboan txertatzeko ideiarri jarraituz. Nekazaritzak ezin zuen alde batera gelditu; industria-sektorearen garapenak baserriarren bizi-mailara ere ekarri behar zituen hobekuntzak. Arizmendiarietaren aburuz, betebeharrak morala ziren oreka soziala, ekonomikoa eta sektoriala lortzea. Eta, hain zuzen ere, aurrerapen orokor eta bateratuak lortzeko ideia horrek azaltzen du Lana sortzeko irrika eta Lan Kide Aurrezkiaren Enpresa Dibisiotik jaso zuen laguntza.

“Ez dugu industria-garapen osasungarririk izango baldin eta gure baserriarrek, nekazaritza-sektoreak, garapen maila bera iristen ez badute. Bi arloetan batera egin beharra dago aurrera, era harmonikoan”

- Arizmendiarieta

Kooperatibizatutako industria-sektorean lortutako emaitza positiboak ziren Arizmendiarietak baserriarren interesa erakartzeko eta haiek ere lan-sistematik bikainenak bilatzera bultzatzeko zuen bermerik onena.

Lana **bitariko kooperatiba** izan zen, hasieran; bazkide eraldatzaileak (banaketaz eta biltegitratzeaz arduratzen zirenak) eta bazkide ekoizleak (baserriarrek) zituen. Lehenengo jarduerak bazkideek lortutako produktuak merkaturatzea eta eraldatzea izan ziren; hau da, esnea, fruta, barazkiak eta zura merkaturatzea eta eraldatzea. Kooperatibaren xedeak merkaturatzearen prezio hobekuntza, produktuen balio erantsia areagotzea eta haiek merkaturatzea ziren. Osagarri gisa, laguntza-zerbitzu batzuk sortu ziren.

Kooperatibaren jarduera “bazkide bat, boto bat” printzipio kooperatiboak gidatzen zuen; era berean, elkartasunaren irizpideari jarraitzen zitzaion ordainsarrietan eta emaitzen banaketan; bazkide eraldatzaileek, ordea, ordezkaritza mugatua zuten Kontseilu Errektorean. Formula bat sortu zuten diru-sarrerak bi kategorietako bazkideen artean banatzeko; formula haren arabera, nekazariak kooperatibara iristen ziren produktuen merkatu-prezioa jasoko zuten eta langileek, berriz, lehengaien eraldaketaren eta merkaturatzearen balio erantsiaren arabera kalkulaturiko zenbateko bat jasoko zuten.

Jarduerak dibertsifikatu egin ziren, hedapenarekin batera. 1963an, albaitaritza-zerbitzu bat finkatu zuen Lanak; era berean, abere-saneamendurako eta aholkularitza teknikoko zerbitzuak ere antolatu zituen. Aurrerago, **lan elkartuko** kooperatibetako bazkideei eskaintzen zitzaien osasun-laguntza bera hitzartu zuen Lagun Aroekin. 70eko hamarraldian, Lanak ekoizpen- eta eraldaketa-jarduerei eutsi zien, eta zerbitzuak desagertuz joan ziren. Urte horietan hiru dibisio berezi ziren: esnegintza, basogintza eta abeltzaintza.

1983an, abeltzaintzako dibisioa kooperatiba independente bihurtu zen (Behi Alde). Behi Aldek hogeita zazpi bazkide langile zituen, eta esne-produkzioan eta behi-haragiaren produkzioan espezializatu zen. 1989an desegin egin zen esnegintzako dibisioa, eta, 1993az gero, Lanak kooperatiba industrial gisa jarraitu zuen bere bidea. Esnegintzako bazkideak, bestalde, Gurelesa kooperatiban sartu ziren, eta, handik abiatuta, gaztagintzako Udala kooperatiba sortu zen. Gainbegiratu labur honetan ikusi dugunez, kooperatibak galdu egin zuen bazkide ekoizleak eta bazkide eraldatzaileak batzen zituen kooperatiba-izaera mistoa. Gaur egun, lan elkartuko kooperatiba da Lana, eta landa-estiloko altzariak eta enkofratzeko taulak ekoizten ditu.

Lanak nekazaritza-elikagaien Erein taldea sortzen parte hartu zuen, hasieratik; hortxe txertatu ziren Lan Kide Aurrezkiaren Enpresa Dibisioak sustatutako kooperatiba berriak: Barrenetxe (negutegiak), Cosecheros Artesanos Rioja Alavesa (mahastizainak), Artxa (txerri-haztegia), Industrias Agroalimentarias de Navarra (barazki-kontserbak), Etorki (zerratokia), Artalde (ardi-haztegia), Udala (gaztagintza), Behi Alde (behi-esnea eta behi-haragia).

6.2 Eroski: kontsumo-kooperatiba

Kontsumo-kooperatiben fenomenoak antzinatek zen ezaguna Arrasaten. Izan ere, lehenengo kontsumo-kooperatiba, Sociedad Artesanalen elikagai-denda, 1896an hasi zen lanean, eta XX. mendeko lehen hamarraldietan beste lau izan ziren, gutxienez.

1944ko Lan-kontratuen Legearen arabera, herri berean 500 langile baino gehiago enplegatzeko zituen enpresa oro behartuta zegoen bere langileentzat ekonomatua ezartzera, langileek oinarrizko produktuak kostu-prezioan erosteko modua izan zezaten; Arrasaten, Unión Cerrajera zen ekonomatua zeukan enpresa bakarra. Horretaz baliatuta, Arizmendiarrietak eskualdeko zenbait enpresa elkartu zituen, eta, 1957an, San Jose kontsumo-kooperatiba sortu zuten. Kooperatiba abian jartzeko kapitala -5.000 euro inguru- Feliciano Aranzabal eta Elma enpresek jarri zuten, nagusiki; interesik gabeko mailegu modura utzi zuten diru hura, eta sekula ez zuten eskatu itzul ziezaieten. Denda Iturriotz kaleko eraikin batean jarri zuten, 1960an Lan Kide Aurrezkiak bere lehenengo egoitza ezartzeko erositako eraikinaren bigarren solairuan (hain zuzen ere, San Jose izan zen kutxa sortu zuten lau kooperatibetako bat).

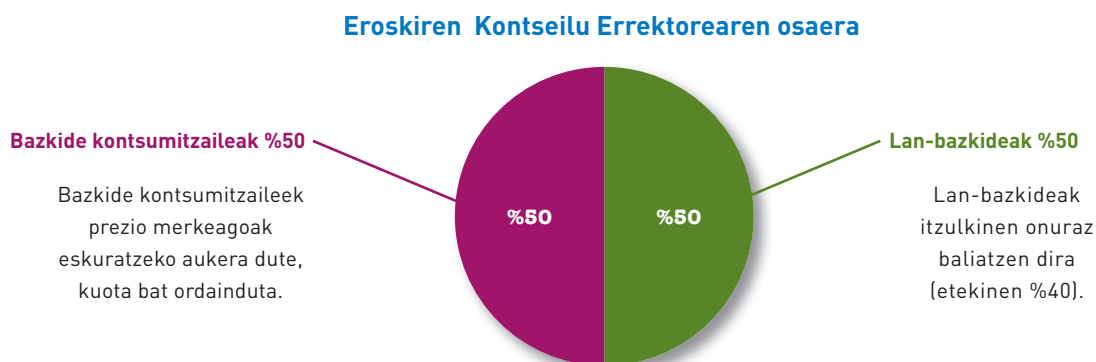


San José Kontsumo Kooperatibaren inaugurazioa, 1962an; gero Eroski bihurtuko zen.

“ (Kontsumo kooperatibagintza) antolaketa-komunitarioan oinarritzen da, hobeto eta gehiago erostea ahalbidetzen duena; zeharka, lanari esker familia bakoitzak eskuratzen dituen diru-sarrerak handi ditzake. ”

1962an, haren antzeko beste kontsumo-kooperatiba bat sortu zuten Aretxabaletan: Andra Mari. Biek ala biek kudeaketa indibidualizatua eta ez oso hedakorra zutenez, elkartze-prozesua abiatu zuten, eta 1966rako bost kooperatiba zeuden prozesu hartan murgilduta: goian aipatutako biak gehi Markina, Gernika eta Amorebietako beste hiru. Prozesu horren bidez, zazpi kooperatiba elkartu –bost horiek ziren indartsuenak— eta Comercio kooperatiba osatu zuten, 1969an; handik bi urtera Eroski izena jarri zioten.

Kontsumo-kooperatiba izaki, **bazkide kontsumitzaileak** eta **lan-bazkideak** zituen. Bi taldeek zuten ordezkaritza Kontseilu Errektorean, %50 bakoitzak. Bere jarduera-eremua ez mugatzearen, kuota sinboliko bat ordaintzearen truke bazkide kontsumitzaile izateko aukera zabaldu zuten. Eroskik aise erakarri zituen bazkideak, neurrizko kuotei, informazio-programa egokiei eta kontsumitzaileentzako kultura-ekintzei esker.



Eroski 1970ean egin zen Lan Kide Aurrezkiaren bazkide, eta hainbat herritan dendak irekiz handituz joan zen. Kudeaketa zentralizatu zen, eta handitu ahala, gora egin zuten haren eroste-ahalmenak eta eskala-ekonomiek ere. Hala, garrantzi handirik gabeko jarduera osagarri gisa hasi zena jarduera adierazgarri bihurtu zen, negozio-bolumen handiari esker. 70eko hamarraldian jauzi handia egin zuen Eroskik, goi mailako banaketaren bidean sartu baitzen. Gaur egun, salmentak bikoiztu egiten dira hiruzpalau urtez behin, eta langile-taldearen hazkundera izugarria da.

Eroskik Lan Kide Aurrezkiarenaren antzeko eskema bati jarraitu dio; hasierako hedapen periferikoan, hirietan txertatu eta indartu egin zen. Hortik aurrera, multinazionalen lehiari aurre egin zion Eroskik. Bere hedapen-estrategiaren baitan, garrantzi handiko hitzarmena egin zuen, 1990ean, Consum valentziar kooperatibarekin; hitzarmen horren bidez, euskal lurraldetik harago zabaldu zuen bere merkatua. Eroskik Europako barne-merkatuan jardun ahal izateko premiak bultzatuta egin zuen aukera estrategiko hori. CECO (Centros Comerciales S.A) izan zen bi kooperatiben eragiketa-plataforma. Hortik abiatuta Erosmer

S.A. —Lagun Aro, ONCE, Argentaria, BBK eta GDE italiar kooperatibek partaidetua— sortu zen, merkataritza-proiektuak garatzeko. Hainbat sozietate sustatu zituzten, supermerkatu-kateekin hitzarmenak lortzeko nahiz negozio berrietan sartzeko, adibidez Viajes Eroski edo Forum Sport.

Sozietate-sare horren barruan, GESPA SCP (Gestión de Participaciones Sociedad Civil Particular) sortu zen, parte-hartze kooperatiboaren eskema ezartzeko eta printzipio kooperatiboak berreskuratzeke, juridikoki sozietate-izaera eduki arren. Hain zuzen ere, langileek enpresaren jabetzan, kudeaketan eta emaitzetan parte-hartzea sustatzea zen Gesparen xedea. 2007an, 13.258 langile ziren Eroski Taldearen jabetzaren partaide.

2005eko otsailean, Consum atera egin zen Eroski Taldeetik, eta handik bi urtera, Capraboren %75 erosi zuen taldeak. Eragiketa horren bidez, 15.000 langile baino gehiago zituzten 500 supermerkatutik gora eskuratu zituen.

Gaur egun, taldea kooperatibizatzeke prozesuan murgilduta dago. Hau da, kooperatibista gisa onartu ditu hala nahi duten langile guztiak. Prozesu hori, Bazkide Estrukturaren Estatu Markoan (BEEM-EMES) jasota dagoena, 2009ko urtarrileko Ezohiko Batzar Orokorrean bozkatu eta gehiengoz onartu zen.

GESPA (PARTE-HARTZEAREN KUDEAKETA)

EROSKI Taldean, langileek enpresaren jabetzan, kudeaketan eta emaitzetan parte hartzen dute, eta ezaugarri horrek bereizten du, hain zuzen ere, sektoreko gainerako enpresetatik. Taldearen jatorri kooperatibistak taxutzen du enpresaren parte-hartzearen eredua. 1998az geroztik, parte hartzeke eredu hori hipermerkatuetake langile-taldeetara ere hedatu zen, GESPAren bidez. Esperientzia berritzailea izan zen, langileek enpresaren jabetzake izateke duten borondatea sozietate anonimoaren esparrura eraman zuena.

6.3 Auzo Lagun: emakumeentzake lan kooperatiboa (1965)

60ko hamarraldiaren hasieran, Arizmendiarieta jabetu zen gero eta emakume ezkondu gehiagok zutela familiaren ekonomian laguntzake premia eta gero eta gehiagok zutela lanean hastekoke interesa, lanaldi partzialean bazen ere. Arizmendiarieta merkatu-guneak aurkitzake aukera aztertzen hasi zen emakume talde batzuekin, beren premiak eta interesak lan merkatuari egokitzake; horrela ikusi zuen bazegoela eskaria janari-zerbitzuetan, etxez etxake garbiketant, etab.

Emakumeak etxetik irten eta lan-merkatuan sartzake ideia hura ez zuten denek begi onez hartu, ordea. Gizon batzuek eragozpenak jarri zizkieten ekimen hari, familia tradizionalaren kontrake mehatxutat hartzen zutelake. Hala ere, 1969an Auzo Lagun sortu zen, emakume ezkonduentzake lanaldi partzialeke enplegua eskaintzen zuen kooperatiba.

Enpresa hura eskala txikian hasi zen, batetik, lantegi kooperatiboa batean jatordu-zerbitzua eskainiz, eta bestetik, Arrasaten jangela kolektiboa txiki bat irekiz. Janari-zerbitzua gero eta indar handiagoka hartuz joan zen. Auzo Lagun jarduera berriak gauzatzen hasi zen, eraikin eta lokalak garbitzen adibidez, bezeroen instalazioetara garbiketa-taldeak bidaliz. Beste sail bat sortu zen, hirugarrenentzake zerbitzuena, FAGOR Electrón-

nica kooperatibak industrian aldi baterako lanak egiteko emakumezko langileak eskatu zituenean. 1976an, haur txikiak artatzeko zerbitzu profesionala eskaintzen zuen lehenengo haurtzaindegia sortu zuten, amek etxetik kanpo lan egiteko aukera izan zezaten.

“ Lankidetzak orain arte bi oinarri ezinbesteko ditu faltan; goi teknika-riak eta emakumeak ” - Arizmendiarieta

70eko hamarraldiaren amaieran, enpresa berrantolatzea erabaki zen, profesionalagoa izan zedin. Jardueren plangintza egiteko prozesu sistematikoagoa abian jarri zuten, Lan Kide Aurrezkiaren laguntzaz. Aldi berean, Auzo Lagunek bere egoitza eraiki zuten, Arrasatetik hurbil zegoen industrialde batean.

KOOPERATIBA ETA GENEROA

Auzo Lagun aitzindaria izan zen Arrasate inguruan emakumeentzako enplegua sortzeari dagokionez. Kooperatiba hartako kideek trebetasun handia erakutsi zuten kooperatiba bat era eraginkorrean kudeatzeko, eta, bere garaian, garrantzi handiko urratsa izan zen emakumeak lan-arloan txertatzeko.

Gaur egun, Auzo Lagun taldea (Ausolan) Mondragon Taldeko hirugarren enpresa da, lanpostuei dagokionez —6.500 inguru—. Lantoki, ikastetxe, erietxe eta egoitza askori zerbitzua ematen die, egunean 100.000 bat jatordu emanez. Sektoreko estatuko hirugarren enpresa da, eta lehena, atzerriko kapitala duten enpresak alde batera utzita.

6.4 Alecop: ikasleentzako finantzaketa eta lan-esperientzia kooperatiboa (1966)

Eskola Politeknikoak bi ikasturteko hasierako programa zabaldu eta ikasleen matrikulazioak nabarmen gora egin izanari esker, agerian gelditu zen beste diru-sarrerarik bilatu ezean tasa akademikoen zenbatekoa igo beharko zela, eta ikasle askok —gaitasuna zutenak baina jatorri apalekoak zirenak— formazioa alde batera utzi beharko zutela horren ondorioz. Arazo horri erantzuteko, kooperatiba bat sortu zen 1966an: Alecop (Actividad Laboral Escolar Cooperativa, Lan eta Eskola Jarduera Kooperatiboa), esparru horretako bakarra. Unibertsitate-ikasleei begira sorturiko enpresa-proiektua zen. Asmakari sozial original horri esker, ikasleek beren ikasketak finantzatzeko modua izango zuten, eta, aldi berean, lan-esperientzia hartuko zuten.

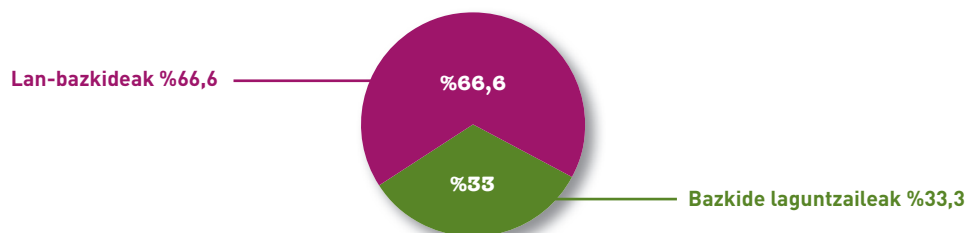
Alecop Eskola Politeknikoari lotuta egon zen hasieran, 1970era arte; urte horretan independizatu egin zen. Hasieran, beste kooperatiben eskariz osagaiak ekoizten zituen, eta, gaur egun, bere produktu- eta zerbitzu-sorta propioa du. Hauek dira bere produktuak: hezkuntza teknikorako ekipamendu didaktikoa eta etxeko aplikazioetarako osagai elektrikoak.

“ Erakunde honen bidez, ikasleentzako balio handiko eskola-babes bat sortuko da; kudeaketa sozialean eta ekimenean trebatuko dira; ikasleei lan egiteko aukera eman-go die, edo langileei, ikastekoa... ” - Arizmendiarieta

Gizarte-funtzioaren ikuspegitik, Alecop hainbat gizarte-premiari erantzuten saiatu da. Unibertsitate-ikasketak egin ahal izateko finantza-alternatiba izan zen urte askoan. Azken urteetan, berriz, funtzio horren balio estrategikoa indarra galtzen ari da, eta formazioa ari da garrantzia hartzen. Ildo horretatik, gero eta nabarmenagoa da ikasleek beren formazio-prozesuaren barruan lan-esperientzia hartzearen garrantzia. Hau da, tutoritzapeko lan-formaziorako eremu gisa dihardu, zehar-gaitasunak sustatuz. Bilkara horrek are gehiago hurbildu du Alecop hezkuntza-guneetara eta ikastetxeetara, eta guztien artean lankidetzaren estuagoa gauzatzeko joera indartzen ari da.

Alecopen gobernuan eta kudeaketan ikasle langileen (eskolako bazkide laguntzaileak) eta enpresaren indar ekonomikoari eusteko xedez arduraldi osoan lanean ari den langile-talde aditu baten arteko oreka bilatzen da. Ildo bikoitz horrek kooperatibaren Kontseilu Errektorean isla dauka: kideen bi heren bazkide langileek hautatzen dituzte, eta beste herena, ikasleek. Lan-ekarpenik egiten ez duten bazkide laguntzaileak —Alecopen sorrera eta sendotzea sustatu zuten enpresa kooperatiboek edo Alecopi lanak eskatzen dizkietenek— Batzar Orokorrean ordekaritza daukate.

Alecopen Kontseilu Errektorearen osaera



Gaur egun, Alecopek 55 lan-bazkide inguru ditu lanaldi osoan ari direnak, eta 340 bat bazkide lankide ikasle. Ikasleek lanaren eta ikasketen artean banatzen dute beren denbora, eta Mondragon Unibertsitateko eta inguruko lanbide-heziketako ikastetxeetako ikasleak dira.

6.5 Ikerlan: ikerketa-zentroa

**“Berrikuntzarako agenterik aktiboena
kultura da, zientzia da, teknika da”** - Arizmendiarrrieta

Tradizioz, kooperatibek epe luzera begira finantzaketa-iturririk ezaren, neurri txikiagiaren eta ikerketarako eta teknologia propioa garatzeko gaitasunik ezaren ondorioz huts egiten dutela pentsatu izan da. Egia esan, teknologiari dagokionez, Arrasateko kooperatibismoa atzerriko enprekin sinatutako laguntza teknikorako kontratuetan oinarritu izan zen lehenengo hamabost urteetan. Kontratu horien ondorioz, ez zegoen estatuko merkatutik kanpo saltzerik eta, esportazioak aurrera begira izango zuen garrantziaz ohartu ahala, mendekotasun teknologiko hori kezka sortzen hasi zen.

Gogoeta horiek bultzatuta, ikerketa-zentro industrial bat sortzeko ekimena abian jarri zen Eskola Politeknikoaren baitan. 1966an egin ziren lehenengo ikerketa-jarduerak, baldintza kaskar samarretan, artean. Hasierako xedea eskolako irakaskuntza-programa sendotzeko kooperatiben teknologia eta ekoizpen-jarduerak aztertzea zen.

1968an Ikerketa Saila sortu zen, kooperatiben eraginkortasuna areagotzera bideratutako gaiei buruzko ikerketa sustatzeko. Zentro nazionaletara eta atzerriko zentroetara bisitak egiteko programa bat sortu zen, ikerketaren egoeraren berri jaso eta lan-molde egokia finkatzeko. Lehenengo etapan, Eskola Profesionaleko irakaskuntza-jardueretatik salbuetsitako sei irakaslek osatu zuten ikerketa-komunitatea.

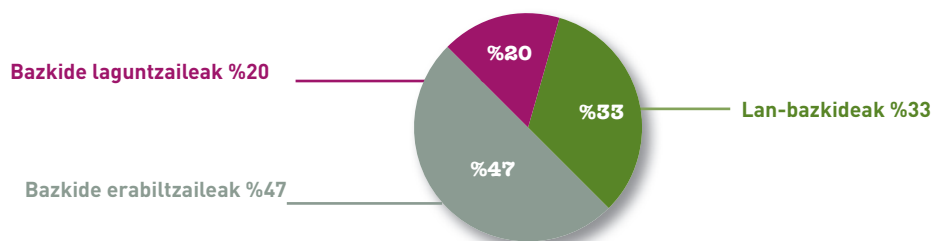
Beste etapa bati ekin zitzaion 1974an eta Ikerlanen egoitza berria –bulegoek, laborategiek eta tailer batek osatua– eraikitzen hasi zen. Arizmendiarrietak hala proposatuta, Eskola Politeknikoak, Lan Kide Aurrezkiak eta kooperatiba talde batek bat egin zuten ekimenarekin; bakoitzak 670.000 bat euroko ekarpena egin zion proiektuari. Ikerlan 1977an aldatu zen egoitza berrira.

Hasieran, kooperatibek ordaintzen zuten Ikerlanen jarduera, oso-osorik; baina 1982an, Eusko Jaurlaritzaren tutoretzapeko zentro izendatu zuten, eta finantzaketa publikoari ateak zabaldu zizkion izendapen horrek. Harrezkero, enpresa pribatuek eskatutako proiektuak ere onartzen hasi zen zentroa.

Ikerlanen printzipioa ikerketa generikoko proiektuen (nagusitasun teknologikoan aurrera egiteko) eta aplikazio industrialen (enpresen eskariz) arteko oreka lortzea izan da.

Bigarren mailako kooperatiba gisa, Ikerlanek bere lan-bazkideen eta erakunde bazkideen interesak aintzat hartu behar ditu, aldi berean. Horregatik, Kontseilu Errektorea Ikerlaneko bost lan-bazkidek, bazkide erabiltzaileen zazpi ordezkari (kooperatiba industrialak) eta **bazkide laguntzaileen** hiru ordezkari (Eskola Politeknikoa, Lan Kide Aurrezkiak eta Mondragon) osatua da. Onarpen-akordioak direla medio bazkide laguntzaileen batek Kontseilu Errektorean beste kideren bat eduki beharko balu, murriztu egingo litzateke erakunde laguntzaileen ordezkarien kopurua, eta berdin eutsiko litzaiok lan-bazkideen ordezkarien kopuruari. Kontseilu Errektoreko lehendakaria bazkide erabiltzaileen ordezkari bat da, eta lehendakariordea, lan-bazkideen ordezkari bat.

Ikerlaneko Kontseilu Errektorearen osaera



Bestalde, Ikerlanek lan-sistema oso deszentralizatua du, eta ikertzaile bakoitzak proiektu bat baino gehiagoren ardura osoa hartu ohi du bere gain. Gaur egun, Ikerlan Europako ikerketa-zentroen mailako zentroa da, kalitateari eta teknologiari dagokionez, eta Europar Batasuneko ikerketa-programetan parte hartzen du.

7. Kooperatiba-sustapenaren bilakaera

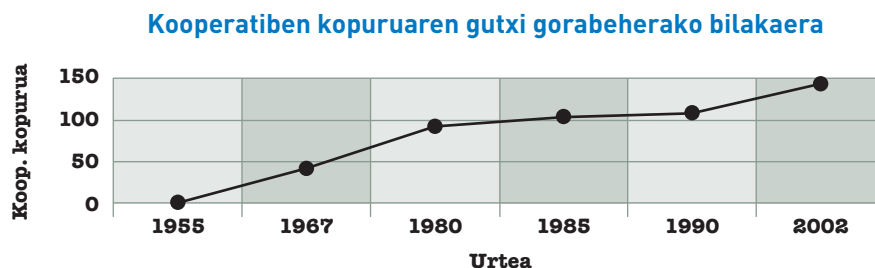
Esperientziaren hasierako garaietan, zehazki 1960tik aurrera, Lan Kide Aurrezkoa sendotuta zegoela, kooperatiba berriak sortzen hasi ziren, euskal lurralde guztian, batik bat Debagoiena eskualdeko herrietan. Lehenengo bi hamarraldietan (1960 eta 1970) 60 kooperatiba inguru sortu ziren. Bizitasun handiko urteak izan ziren, eta ezarpenari dagokionez, kooperatibak sortzeko lau formula erabili ziren:

- LKAren sustapena: Lana, Soraluze, Copreci, Ederlan, Auzo-lagun, Maier, Alecop, Eika, Cikautxo, etab.
- Sozietate anonimoak kooperatiba bihurtzea: Irizar, Danobat, Coinma, Enara eta Orbea.
- Bategiteak eta zatiketak: Eroski (San Jose, Andra-mari, La Marquinesa, La Guerniquesa eta La Zornozanak bat eginik), Fagor Electrotécnica (Ulgorren zatiketa).
- Sorrera autonomoa: Ulma, Miba, Matrici, Goizper, Amat, Elkar, Tolsan, Orona, Txurtxil, etab.

1980ko hamarraldian, kooperatiben sorrerak behera egin zuen eta 10 urtean hamabost kooperatiba berri besterik ez ziren sortu; nolana ere, prozesua bizkortu egin zen berriro, eta XX. mendearen amaiera aldera hogeita hamar kooperatiba eratu ziren.

Gaur egun hasieran baino askoz ere zailagoa da kooperatibak sortzea, egungo merkatua askoz ere zorrotzagoa eta lehiakorragoa baita; merkatu nazionaletik nazioarteko merkaturako jauzia egin da; lehen merkatua eskariak arautzen zuen eta gaur, berriz, eskaintza du oinarri; lehen irabazi-marjina askoz ere handiagoa zen; eta orain lanpostu bakoitzak inbertsio handiagoa eskatzen du. Alfonso Gorroñogoitiak adierazi zuenez, “(...) askoz ere langa garaiagoa gainditu beharra dago orain, duela 20 edo 30 urte baino (...). Gaur egun, ez dago zeharka edo zuzenean hasieran dirua galdu beharra dagoela aitortzen ez duen bideragarritasun planik; eta garai batean, berriz, enpresa sortu eta hurrengo egunetik irabazten zen dirua”.

Edonola ere, aitortu beharra dago orain langileen kualifikazioa hobea dela eta laguntza-tresna bikainak daudela (ikerketak, merkatu-analisiak, etab.), baita erakundeak ere, propioak (finantzaketa, irudia, orotariko teknologien sinergia-trukeak, merkatu-ezagutza, antolaketa, etab.) nahiz publikoak. (ikus 12. kapitulua, 319. or.)



ITURRIA: ORMAETXEA, J.M. (1991) ; OAKESHOTT, R. (2000): Jobs & Fairness. *The logic and experience of employee ownership*. Michael Russell, Great Britain, 451 eta 461. or.

Hurrengo orrialdeetan kooperatiba-sustapenean izan den bilakaera adieraziko da, etapaz etapa eta ekimeneen jatorria aintzat hartuta.

KOOPERATIBA-SUSTAPENA		
Hazkundera eta hedapena 1955-1975	Krisia eta birmoldaketa 1976-1990	Ekonomia sendotzea eta gauzatze kooperatiboa 1991-2006
<p>Etaparik eraginkorrena izan zen, kooperatiben sorrerari dagokionez.</p> <p>Enpresa-ezarpenerako ohiko eredua Lan Kide Aurrezkiaren Enpresa Dibisioa izan zen; ondoren, talde autonomoen ekimenez kooperatibak sortzen hasi ziren.</p> <p>70eko hamarraldian, kooperatiba berriak sortu eta ordurako lanean ari zirenak sendotu ziren.</p>	<p>Krisiaren ondorioz, lan-indarraren soberakinak, emaitza negatiboak, jarduera batzuk bertan behera utzi beharra, etab. gertatu ziren.</p> <p>Egoera sozio-ekonomikoak kooperatiba berriak sortzeko prozesuari ere eragin zion, eta sustapen-jarduera mantsotu egin zen.</p> <p>Etapeta honetan, bereziki garrantzizkoa izan zen sozietate anonimoak kooperatiba bihurtzeak, ekonomia-arazoak zituzten enpresetako lanpostuei eusteko.</p>	<p>Azken hamabost urteetan, asko murriztu da ekimen autonomoen bidez sorturiko kooperatiba berrien kopurua.</p> <p>Arrazoiak oso argi daude: lehia handiak, irabazi-marjina txikiak eta hasieran inbertsio handia egin beharrak zaildu egiten dute abentura kooperatiboak abian jartzea.</p> <p>Barne-faktore gisa, sormen eta irudimen sozialaren falta aipa liteke.</p>

Ekimeneen jatorria	Ekimeneen ezaugarriak	1. Etapako kooperatibak	2. Etapako kooperatibak	3. Etapako kooperatibak
<p>Lan Kide Aurrezkiak eta Enpresa Dibisioa</p> <p>Sustapen-kontratu bidezkoa</p>	<p>1. Lankide Aurrezkiak identifikatutako negozio-aukera.</p> <p>2. Taldeak aholku bila jotzen du, bere proiektua esku artean duela.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lana (1962) • Soraluze (1963) • Copreci (1964) • Auzo-Lagun (1970) • Alecop (1971) • Maier (1974) 	<ul style="list-style-type: none"> • Berriola (1984) • Olarri (1986) • Diara (1988) • Udala (1990) 	
<p>Sozietate kapitalistak kooperatiba bihurtzea.</p>	<p>Oro har, arazo ekonomikoen ondorioz sortuak dira. Jabeen edo langileen ekimenez. Zailtasunak gerta daitezke kultura berria barneratzeari dagokionez.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Irizar (1964) • Danobat (1968) • Coinma (1968) • Orbea (1971) • Coinma 	<p>Fagor Minidomésticos (1979)</p>	<p>MAPSA (1992)</p>

Ekimenen jatorria	Ekimenen ezaugarriak	1. Etapako kooperatibak	2. Etapako kooperatibak	3. Etapako kooperatibak
Hainbat kooperatibaren arteko bategitea.	Hainbat enpresak bat egitea.	<ul style="list-style-type: none"> • Eroski (1970) 	Danobat (enpresa-elkartea) (1980)	
ekoizpen-lerro edo negozio-unitate bereziak.	Hedatzen ari den kooperatiba baten zatiketa edo bereizketatik sortuak.	<ul style="list-style-type: none"> • Fagor Electrónica (1966) • Fagor Industrial (1974) 	Ikerlan (1982) Fagor Mueble (1982) Orkli (1983) Fagor Clima (1984)	
Talde bati atxikitzea.			Aurki (1982) FAGOR taldetik Radar (1979) Fagor Leunkor (1982)	
Taldearentzako prestazio komunak.	Talde batek bere zerbitzu komun gisa dituen prestazioak merkaturatzea.		Aurrenak (1977) Txurtzil (1979) Lan-Mobel (1979) Hertell (1979) Maiak (1980)	
Talde autonomoen ekimena	Erronkak eta ilusioak, enplegu-premiak eta komunitatearen garapena sustatzeko asmoak bultzatuak. Oro har, Arrasateko Kooperatiba Esperientziako kooperatiben ereduak eta estatutoak dituzte gidari, baina Enpresa Dibisioaren edo kooperatiba-taldeen zuzeneko esku-hartzerik ez dago. Urteek aurrera egin ahala, LKArekin eta Arrasateko kooperatibekin bat eginez joan ziren.	<ul style="list-style-type: none"> • Ulma (1964) • Miba (1964) • Orona (1968) • Matz-Erreka • Elkar (1969) 		

04

KAPITULUA

Ekonomia-krisia eta industriaren birmoldaketa

Aurkibidea

Sarrera.....	139
1. Energia-krisia eta atzeraldia.....	140
1.1 Ondorioak Euskal Herrian eta Talde Kooperatiboan.....	142
2. Interkooperazioa: elkartasun-mekanismoak kooperatiba taldean.....	143
2.1 Kooperatibek aplikatutako neurriak.....	144
2.1.1 Eraitzen kapitalizazioa.....	144
2.1.2 Ordainsarien politika.....	144
2.2 Eskualde-taldeetan aplikatutako ekimenak.....	144
2.2.1 Eraitzen birmoldaketa.....	145
2.2.2 Langileen birkokapena.....	145
2.3 Lagun Aroren elkartasun-neurriak.....	146
2.3.1 Enpleguari laguntzeko ordainsariak.....	146
2.4 Euskadiko Kutxak eskainitako laguntzak.....	148
2.4.1 Ohiz kanpoko banku-neurriak.....	148
2.4.2 Euskadiko Kutxaren Enpresa Dibisioaren esku-hartzea.....	149
3. Eztabaida ideologikoa trantsizio kulturalaren argitan.....	151
3.1 Eztabaidaren nondik norakoak.....	151
3.2 Elizaren esku-hartzea.....	153
3.3 1974ko greba.....	154
3.3.1 Lan kategoriak ebaluatzeko sistema berria.....	154
3.3.2 Gertaeren bilakaera.....	155
3.3.3 Gatazkaren ondorioak.....	156

Sarrera

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren lehenengo aldiaren ezaugarri nagusia hedatzeko eta hazteko dinamika izan zen; 70eko hamarraldiaren erdialdetik 80ko hamarraldiaren lehenengo erdialdera bitarteko urteek, aitzitik, krisiaren zantzua izan zuten. Nazioarteko krisia izan zen hura, mundu osora zabaldu zena.

1973ko petrolioaren prezioen bat-bateko igoerak eta nazioarteko krisi energetikoak eragin berezia izan zuten euskal ekonomian. Krisi hark izaera ekonomikoa bazuen ere, Estatu Espainiarrean larritu egin zen trantsizio politikoaren baldintza berezien ondorioz. Trantsizioaren agendak demokratizazio-prozesu politikoaren gorabeheren eta logikaren mende utzi zituen politika ekonomikoak. Hainbat urtez eutsi zitzaion krisiaren eztanda, eta beste leku batzuetara baino beranduago iritsi bazen ere, sakonago jardun zuen. Horren erakusgarria da, esate baterako, Estatu Espainiarrean 1986an langabeziak %20an jarraitzen zuela, Europako beste ekonomiak suspertzen ari ziren bitartean.

Beraz, Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren bigarren aldia aipatu berri dugun testuinguru ekonomiko eta politiko horri estuki lotuta egon zen. AKE, beraz, kooperatiben mugez gaindi gertatzen zenaren eraginpean zegoen. Hori dela eta, kooperatiben bilakaera zer testuingurutan gertatu zen, hau da, kooperatiba horien esparru orokorra zein izan zen azaltzeari eskainiko diogu kapitulu honen zati handiena.

Egoera historiko horren baitan, garrantziko bi gertaera bereizi ziren kooperatiben bizi-erritmoan: kooperatiben artean neurri solidarioak martxan jartzea batetik, eta 1974ko greba, bestetik.

Premia bertute bihurtzeko asmoz, Arrasateko kooperatibismoak interkooperazioaren bideari ekin zion bete-betean. Garai horretan dinamismo handia lortu zuten interkooperazio-mekanismoek. Hein handi batean, praktikoak ziren —hau da, enpresen berehalako premiei erantzutea bilatzen zuten—. Halaber, aurretik aktibatu ez ziren tresna kooperatiboen garapena sustatzeaz eta horiek AKERen berezko egitura osatzeaz gainera, denborarekin, esperientzia horren arrakastaren giltzarri bihurtu ziren.

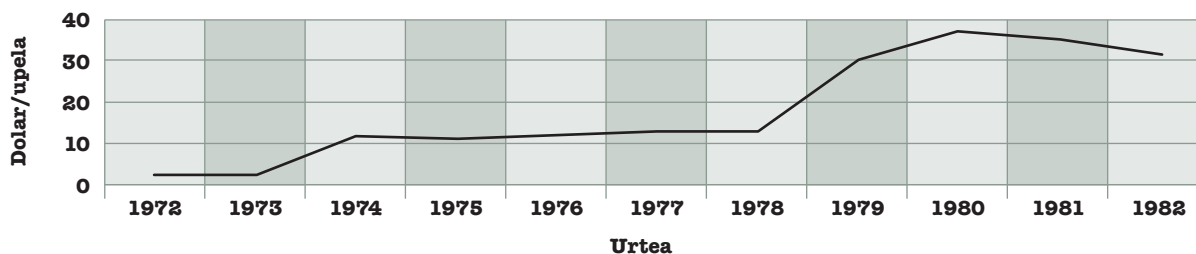
1974ko grebak berebiziko garrantziarik izan ez zuen arren, grebaren aurretik eta ondoren bere egin zuen eztabaida eta gogoeta ideologikoa nabarmentzekoak izan ziren. Eztabaida bizi hori —orri hauetan azaletik jaso— mugimendu kooperatiboaren noranzkoari eta zentzuari buruzkoa izan zen. Askotariko partaideak izan zituen, ezker berrietako kideak eta elizaren hierarkia barne. Funtsean, kapitulu honetan ikusi ahal izango den moduan, aldaketa-prozesu bat dago horren azpian, Arrasateko kooperatibismoari zentzua eta norabidea ematen dion konstelazio ideologikoaren aldaketa.

1. Energia-krisia eta atzeraldia

60ko hamarraldiaren amaieran, munduko energia-kontsumoaren erdia produktu bakar bati zegokion: petrolioari. Gai horren ekoizpenaren grabitate-zentroa Ekialde Erdikoan zegoen. LPEE erakundeak (Lurralde Petrolio Esportatzaileen Erakundeak), ekoizpenaren %54aren eta munduko merkataritzaren %80aren kontrola zuenak, petrolioaren enbargoarekin erantzun zuen, 1973ko arabiar-israeldar gerran mendebaldeko herrialdeek Israel babestu izanagatik. Enbargo horren ondorioz, krisi larria sortu zen hornikuntzaren alorrean. Petrolioaren prezioek nabarmen egin zuten gora (1972an petrolio-upelak 2,8 dolar balio zuen, eta 1981ean, berriz, 35,4 dolar) eta joera inflazionista gailendu zen. Horrek guztiak oso modu negatiboan eragin zuen nazioarteko industriaren sektorean. Manufakturen eskaera ez aurrera ez atzera gelditu zen, eta ondorioz, inbertsioek behera egin zuten; hori guztia lehiakortasuna gero eta handiagoa zen testuinguruan gertatu zen, herrialde industrializatu berriak sartu baitziren munduko merkatuan, Asiaren hego-ekialdeko herrialdeak bereziki.

1973an petrolioak izandako igoera ikaragarriaren ondoren, prezioek igotzen jarraitu zuten, neurritz, 1979. urtea arte, hau da, petrolioaren bigarren krisia iritsi zen arte. Irango Sha erori, Khomeini boterera heldu, eta Iranen eta Iraken arteko gerraren (1980) ondorioz, prezioak nabarmen igo ziren berriro ere: 1978an upelak 13 dolar balio izatetik, 1979an 29,2 dolarrera eta 1980an 36,7 dolarrera iritsi zen prezioa.

Petrolio-upelaren prezioaren bilakaera



ITURRIA: NDF, Nazioarteko Estatistikak, hainbat zenbaki.

1973ko krisi ekonomikoa are gehiago larritu zen Espainian, hainbat arrazoi direla-eta: ekonomia kanpoko ingurumariaren mendekoa zen erabat, egitura industrialak energia asko kontsumitzen zuen, eta politika ekonomikoak, trantsizio politikoaren eraginez, 1977. urtea arte atzeratu zuen doitze-prozesua.

EKONOMIA-KRISIA KOPURUTAN

- BPGa %8 igo zen batez beste 1970-1974 urteetan, 1975-1985 hamarraldian, aldiz, ez zen %2tik gorakoa izan.
- 1974-1985 urteetan inflazioa %15,7ra iritsi zen batez beste, hau da, Europako altuena izatera iritsi zen.

ITURRIA: Carreras A., eta Tafunell X., *Historia económica de la España contemporánea*, Crítica, 2003.

Espainia izugarritzko beheraldi-egoeran sartu zen: goranzko inflazioa, defizit larria ordainketa-balantzan, langabeziaren etengabeko gorakada, jarduera ekonomikoaren geldialdi orokorra, kanpo-zor handia, gabeziak egitura ekonomikoan, azpigarapen-poltsa handiak zenbait eremutan eta produkzio-sektore jakinetan.

Egoera horrelakoa izanik ere, ez zen energiaren kontsumoa murrizteko politikarik abiarazi; alderantziz, 1973-1980 urteen artean, petrolioaren kontsumo gordina igo egin zen, eta doikuntzaren eta birmoldaketaren garaia iritsi zenean, oso zorrotz jardun behar izan zen. Enpresek, ekoizpen-kostuen igoerak gainditu ahal izateko —lehengaien eta eskulanaren igoera—, zordundu egin behar izan zuten; baina finantza-sistemaren liberalizazioaren ondorioz, interes-tipoak igo egin ziren 1977. urte inguruan. Faktore horiek guztiek bat egin zutenean, ekoizteko gaitasuna kolokan jarri zen, eta horrek lanpostuen suntsipena ekarri zuen ondorioz.

TRANSIZIO DEMOKRATIKOA

Aurretik esan bezala, trantsizio demokratikoak ezkutuan gorde zuen krisi ekonomikoa. 70eko hamarraldiaren bigarren erdialdean Francoren diktadura-erregimenaren azkena eta monarkia parlamentarioarako trantsizioa gertatu ziren. Heine handi batean behintzat, trantsizio hura hitzartua izan zen, frankismoak sortutako gizarte-ordenan oinarritua.

Franco jenerala 1975eko azaroaren 20an hil ondoren, 1976ko uztailean errege koroatu berriak Adolfo Suárez izendatu zuen gobernuko presidente, erregimenaren ordezkari zen Arias Navaroren ordezkari. Suárezek politika erreformista jarri zuen abian, mailaz mailako programa batekin; ez zituen, ordea, jarraipenaren aldeko interesak kaltetu, eta oposizio demokratiko-liberalaren programaren zati handiena onartu zuen. 1977. urtean iritsi zuen erreforma politikoak goreneko maila, halako eran non urte horretako ekainean izan ziren 1936. urteaz geroztiko lehenengo hauteskundeak; aurretik, sindikatuak eta alderdi politikoak legeztatu egin ziren, eta amnistia eman zen —oposizioko sektoreek eskatua bazen ere, amnistiak burokrazia frankista ere babestu zuen—.

Liskarrean ziren indar eta interesen arteko hitzarmen bat lortzeko eztabaida neketsuen ondoren, Konstituzioa erredaktatu zen, eta 1978ko abenduaren 6an onartu zen, erreferendum bidez. Euskal Autonomia Erkidegoan, ordea, ez zuen gehiengoaren babesa lortu, jeltzaleak abstenitu eta ezker abertzaleak kontrako botoa eman baitzuen. Prozesu konstituziogilea amaituta, 1979an Euskadiko autonomia estatutua onartu zen, eta hurrengo urtean, Legebiltzar Autonomorako hauteskundeetan, Eusko Alderdi Jeltzaleak (EAJ) irabazi zituen hauteskundeak, Karlos Garaikoetxea buru zela.



1.1 Ondorioak Euskal Herrian eta talde kooperatiboan

Petrolioaren eta lehengaien prezioaren igoerak industriaren egitura osoan izan zuen eragina. Hala ere, industria *helduak* astindu zituen gogorren krisiak. 70. hamarraldiaren erdialdeaz geroztik, etengabe egin zuen gorantz langabezia-tasak: 1974-1983 urteetan, langabezia %25era iritsi zen Gipuzkoan, Araban eta Bizkaian 250.000 lagun baino gehiago, alegia. Nafarroan, bestalde, 1981ean langabezia %12,9an zegoen, eta handik bost urtera, ia %20an.

Logikoa denez, kooperatibei ere kalte egin zien krisiak. 1973-1982 urteetan, **lan-aurrerakinak** lan-orduko %22,4ko erritmoan igo ziren, 5,4 puntu inflazioaren gainera. Esportazioak handitu egin baziren ere (1976an ekoizpen osoaren %10 esportatzen zen, eta 1985ean, %30era iritsi zen), produktuen %70 Espainiako merkatuan gelditzen ziren, eta, jakina, Espainiako ekonomia atzeratuak muga handiak zituen eskaerari eusteko. Egoera eutsiezina zen, begien bistakoa: kooperatiba multzoaren errentagarritasuna, 1981eko aldiaren amaieran, salmenten gaineko galerak %1,45era iritsi ziren; 1985. urtea arte luzatu zen egoera hori. Bost urteko epe hori zorigaitzokoa izan zen industriarentzat (1984an salmenten %3 galtzera iritsi zen taldea). 1972tik 1976rako bost urtekoan, batez besteko salmenten gaineko errentagarritasuna %9,6ra iritsi zen, eta berau doitzeko ahalegin handia egiten zen salmenta-prezioen igoeraren aurrean; puntu horretatik aurrera, ordea, eredia erabat agortuta zegoen.

Edonola ere, ekonomiaren egoera benetan kezagarria bazen ere, Kooperatiba Taldeak enpleguei eustea lortzeaz gainera, lanpostu berriak sortu zituen 1976-1986 urteetan, urteko %3,3ko erritmoan (4.200 lan-

NEURRI SOLIDARIOAK

Interkooperazio neurri solidarioak funtsezkoak izan dira krisiari aurre egiteko: kooperatibek lana sortzea lortu zuten, Euskal Herrian kopuruak negatiboak ziren garaian. 1976-1983 urteetan, kooperatiben eremuan ekoizpen industrialak %6 igo zen, estatuan batez besteko hazkuntza %1,5ekoa zen bitartean.

postu sortu ziren, Euskal Herrian 150.000 inguru galdu ziren aldi berean). 1976-1983 urteetan Espainiako industria-ekoizpena batez beste urtean %1,5 igo zen bitartean, kooperatibaren batez besteko hazkuntza %6koa izan zen. Taldeko hainbat instantziak bultzatu zituzten laguntza-politikek emaitza bikain horiek ahalbidetu zituzten —emaitza guztiz positiboak garai hartako euskal industriaren errealitate kezagarriari erreparatuz gero—.

(Ikus 7. kapitulua, 205. or.)

- Kooperatibek eta kooperatibistek, bakarka, beren lan-aurrerakinen hazkuntza murriztu eta eten zuten, eta kapital-ekarpen berriak egin zituzten.
- Eskualde-taldeek baliabideak eskualdatu eta langileak kooperatiben artean **birkokatu** zituzten.
- Lagun Arok **enpleguari laguntzeko saria** sortu zuen, hainbat alternatiba eskeintzen zituena.
- Euskadiko Kutxak, beheranzko joera izan zuen diruaren prezioari dagokionez, eta kide ziren kooperatiben birmoldaketa finantzarioaren alde lan egin zuen. Enpresa Dibisioak hamar kooperatibatan esku hartu zuen, horien egoera larria bideratzeko helburuarekin. Sustapena eta aholkularitza bigarren mailan gelditu ziren.

2. Interkooperazioa: elkartasun-mekanismoak kooperatiba taldean

Aurretik aipatu dugu krisiari aurre egiteko gakoetako bat interkooperazioa izan zela. Taula honetan labor-labor aipatzen dira AKEko kooperatibek 70. hamarraldiaren bigarren erdialdeaz geroztik asmatu eta abian jarritako elkartasun- eta laguntza-mekanismoak ekonomiaren atzeraldiari aurre egiteko.

Interkooperazio-mekanismoen laburpena

ERAKUNDEA	KONTZEPTUA	DESKRIBAPENA
Enpresa kooperatiboak	Emaitzak kapitalizatzea, baliabide propioak sendotzeko	- Itzulkinak kapitalizatu, itzultzeko aukerarik gabe - Ekarpn berriak egin
	Ordainsarien politika	- Aurrerakinak murriztu - Aparteko ordainsariak kapitalizatu
Eskualde-taldeak	Emaitzak birmoldatzea	- Baliabideak eskualdatu (etekinak eta galerak banatu)
	Langileak birkokatzea, lehenasunezko neurri gisa	- Sobera diren bazkideak beste kooperatibetara eraman (gastuak eta langabeziako laguntza-programa Taldearen eta kooperatibaren artean partekatu)
Lagun Aro	Enpleguari laguntzeko sariak	- Birmoldaketa profesionala - Langabezia eraginkorra - Langabezia partzialerako saria (edo egutegi murriztua) - Langabeziari behin-betiko irtenbidea emateko sariak - Aurretiko erretiroa - Kalte-ordaina - Konponketa finantzarioa (bazkideak kapitala berriro jartzea)
Euskadiko Kutxa	Elkartasun-neurriak	- Interesak murriztu - Maileguen kostuak murriztu - Zorrrak barkatu
	Esku-hartzeak (Enpresa Dibisioa, Esku-hartze Saila)	Zuzendaritzak berrantolakuntza-plan baten diseinua hartzen du bere gain. Berregituraketa: - Produktua - Fabrikazioa - Merkaturatzea - Antolamendua - Zuzendaritzako kideen aldatzea

Jarraian, zehaztasun handiagoz aztertuko ditugu egokitze-prozesu solidario eta ausart horretan baliatutako mekanismoak.

2.1 Kooperatibek aplikatutako neurriak

Kooperatibetako langileek ekonomiaren atzeraldiari aurre egiteko hartu zituzten neurrien artean bi dira aipagarrienak: **emaitzen kapitalizazioa** eta ordainsarien doitzea.

2.1.1 Emaitzen kapitalizazioa

Emaitzak kapitalizatzeko politikak baliabide propioak etengabe indartzeko aukera ematen du; era horretara, kasu batzuetan, erresistentzia-gaitasuna handitu egiten da, eta beste batzuetan, garatzeko aukerak bultzatzen dira. **Gizarte Ekintzetarako Funts**era bideratutako emaitzak (%10) baino ez dira kooperatibatik irteten; gainerakoa —bazkideek etekinetan duten parte-hartzea barne (itzulkinak)— kapitalizatu egiten da, eta erretiroarekin edo kooperatiban baja ematearekin baino ezingo dira berreskuratu.

2.1.2 Ordainsarien politika

Ordainsarien politikak lotura estua du kooperatibaren egoera ekonomiko-finantzarioarekin. Urte horietan, urteko eguneratzeak negatiboak izan ziren kasu askotan. Egoera askotan kapitalizatu behar izan zen **aparteko ordainsari**etako bat, eta zenbaitetan, baita biak ere.

FAGOREn ORDAINSARIEN POLITIKA

Aipagarria da FAGOREk ordainsarien politikan egindako erreforma. 1978. urtean, FAGOREko Kontseilu Orokorrak argitaratu zituen datuek argi erakusten zuten taldeko langileen kostuak %31 igo zirela 1969tik 1977ra, eta produktibitatea, aldiz, apenas igo zela %20 (balio erantsiaren bitartez neurtua). Desfase hori orekatzeko, beste ordainsari-formula bat hautatu zen, zeinak KPlari lotuta jarraitzen bazuen ere, enpresaren errendimendu ekonomikoa ere kontuan hartzen zuen: cash-flowaren ehunekoa 1977. urteko mailarekiko jaisten bazen, ordainsarien indizeak ez ziren KPlaren proportzio berean igoko; eta alderantziz, **cash-flow**aren ehunekoa 1977. urteko mailatik gora hazten bazen, bazkideen ordainsarien indizeak KPla baino gehiago handituko ziren.

2.2 Eskualde-taldeetan aplikatutako ekimenak

Hirurogeita hamarreko hamarraldian egoera ekonomikoa larria zen benetan, eta egoera horrek elkartze premiarri buruzko gogoetak sortu zituen. Banakako ekimenez ez zuten behar adina indarrik garapen-egitasmoerri arrakastaz heltzeko; taldekatzearen bidetik, ikuspegi sozial, ekonomiko eta, oro har, enpresarial handiagoa lortuko zen ekimen berriak bultzatzeko, lanpostuei eusteko eta lanpostu berriak sortzeko.

lido horretatik, 1977an, Euskadiko Kutzaren ekimenez, Ularcoren esperientzia zabaltzea —Ularco 1964an sortu zen, eskualde-talde gisa (ikus 3. kapitulua, 113. orrialdea)— eta gainerako kooperatibak eskualde-taldeetan elkartzea erabaki zen. Taldeak eratzeke irizpidea geografikoa izan zen, halako eran non kooperatibak hurbiltasun geografikoaren arabera elkartu ziren.

Eskualde-taldeek garrantzi handiko zeregina bete zuten une horretan, elkartasun-neurriak bultzatu baitzituzten. (ikus 7. kapitulua, 203. or.)

2.2.1 Emaizten birmoldaketa

Emaizten birmoldaketak, eskualde-taldeetan oso hedatuak, lagungarriak izan ziren krisiaren ondorioak gehien pairatu zituzten kooperatiben egoera arintzeko, egoera erosoagoan zeuden beste kooperatiben baliabideak eskualdatu egin baitziren. Talde bakoitzak gaitasuna zuen lortutako etekinen edo jasandako galeren zer ehuneko partekatu nahi zuen erabakitzeke, eta %30etik %100era bitartekoa izan zitekeen ehuneko hori.

2.2.2 Langileen birkokapena

Lehentasuneko neurritzat hartu zen, eta soberan zeuden bazkide-langileak beste kooperatiba batzuetara eramatea izan zen langileak birkokatzeke neurrien helburua. Hala gertatu zen, esate baterako, Ulmaren kasuan. Soberan zeuden bazkideei lana bilatzeko erantzukizuna, funtsean, Kooperatiba Taldeari zegokion. Taldeak ezin hartu zituenean soberan zeuden bazkide horiek —krisialdian sarri gertatu ohi zenez—, Lagun Aroren eskura igarotzen zen erantzukizun nagusia. Baina horrek ez zuen esan nahi Taldea aurrerantzean erantzukizun orotatik salbuesten zenik. Izan ere, kooperatibak eta Kooperatiba Taldeak erdibanatu egiten zituzten birkokatzearen eta langabeziari laguntzeko programaren ondoriozko gastuak.

ULMA: KRISI SAKONEAN HONDORATUTA, DENEN LAGUNTZA IZAN ZUEN

80ko hamarraldiaren hasieran, Ulma krisi sakonean hondoratu zen, eta hori argi ikusi zen hainbat ekitalditan izan ziren galeretan (1980, 1982, 1983 eta 1984). 1984ko maiatzean kargutik kendu zuten kudeatzailea, zailtasun handiak izan baitzituen bai hark bai bere zuzendaritza-taldeak arazoa konpontzeko. Giro sozio-laborala hondatzen ari zen, eta Euskadiko Kutzak behin eta berriro zioen enpresa bideratu egin behar zela. Urtearen amaieran galerak lau milioi eta erdi eurora iritsi ziren. Balantzea saneatu ondoren erdira baino gehiagora murriztu ziren.

Kudeatzailea kargutik kendu ondoren, behin-behineko Zuzendaritza Kontseilu bat izendatu zen; lau pertsonak osatuko zuten, eta haiek, elkarturik, enpresaren antolamendua zuzendu beharke zuten, egoeraren analisia egin ondoren; kontseilu berriak Euskadiko Kutzaren Enpresa Dibisioaren lankidetzak, aholkularitza eta ikuskaritza izan zuten.



Euskadiko Kutzaren laguntzarekin jarri zen abian Suspertzeko Plana. "Larrialdiko diagnostikoa" egin zen, eta erakundea berregituratzeko plana osatu zen, organigrama zuri batetik abiatuta. Organigrama hartako lanpostu bakoitzerako pertsona egokiak hautatu ziren, eta horren ondorioz egitura funtzional osoa birsortu behar izan zen, kudeaketa sailetik hasi eta prestakuntza maila txikiagoetako agintarienganaino.

Plan haren ondorioetako bat zen plantilla 638 langiletik 490 langilera murriztu behar zela, eta enpresa negozioen arabera antolatu behar zela. Egoera horren ondorioz, Lagun Arori **Egitura Erregulatzeko Espediente**a onar zezan eskatu zitzaion, laguntza handikoa izan zena krisiari aurre egiteko. Berregituraketa-prozesuaren alderdi dramatikoena soberan zeuden langileena izan zen. Zenbait langile Taldeko kooperatibetan birkokatu ziren eta beste batzuk langabezia gelditu ziren.

1985ean galerak izan baziren ere, egoera hobetzen hasia zen. Taldearen ahalegina funtsezkoa izan zen. Aipagarria da plantillak, enpresa suspertzeko fasean, egin behar izan zuen sakrifizio ekonomikoa. Ekitaldiren batean aurrerakinaren %85 baino ez zuten kobratu, eta aparteko ordainsarien zati bat eta kapitalaren interesak kobratzeari utzi behar izan zioten. Egoera hori ez zen 1988. urtea arte normalizatu.

ITURRIA: *Cluster de Conocimiento, Empresas avanzadas en Gestión*. Ulma Taldea. Bilbo, 1998.

2.3 Lagun Aroren elkartasun-neurriak

Lagun Aro zen kooperatibaren bazkideei estaldura soziala eskaintzen zien erakundea. Garrantzizko sariak eman behar izan zituen krisi-egoera gainditu ahal izateko. Bereziki, egoerak kooperatiba bati eta haren taldeari gainezka egiten zienean.

2.3.1 Enpleguari laguntzeko ordainsariak

Atzeraldiaren ondorioz, garrantzizko aldaketak egin behar izan ziren lan gabe gelditutako langileei laguntzeko. Ordu arte ez zenez halako egoerarik ezagutu, indarrean zeuden laguntza eskasak osatzeko mekanismo berriak asmatu behar izan ziren. Aldaketak hainbat fasetan egin baziren ere, 1985ean indarrean zen sistema laburbiltzera mugatuko gara.

Lagun Arok agindutako ordainsariak honakoak izan ziren:

1. ERABATEKO LANGABEZIAGATIK:

- **Birkokatzea**

Lanik gabe gelditutako bazkide-langileak beste kooperatiba batera eramatea da birkokatzearen helburua, lekualdatze horren ondoriozko gastuak berdinduta betiere: bidaiak, dietak, soldata-aldeak, etab. Birkokatzea behin-betikoa denean (hau da, langabezia-egoerak atzerakorik ez duenean), Lagun Arok hainbat ordain eskainiko dizkio enpresa hartzaileari eta/edo lekualdatutako bazkideari, lekualdatzearen kudeaketa errazteko. Birkokatze eskubideak bermatzeko kooperatibak behartuta daude langabetuak hartzera, eta dagoen lana banatu ahal izateko, aparteko orduak ahal bezainbeste murriztuko dira, etab. Birkokatzea da sistemaren lehenengo zerbitzua, eta erabateko lehenetasuna izango du gainerako sarien aldean; birkokatzea ezin bete denean baino ez da haietara joko.

Bestalde, enpleguari laguntzeko sistemaren giltzarria izango da birkokatzea, hori baita enplegua berrezartzeko mekanismorik eraginkorrena, besteak beste, arindu egiten duelako desenpleguaren finantzazioa.

BIRKOKATZEA

Birkokatzea lehentasunezko saria da, langabeziaren finantzaketa saihesteaz gainera dagoen lana arautzen duelako.

- **Birmoldaketa profesionala**

Birkokatzeke oinarritzko laguntzari loturik, lan gabe gelditutako bazkideak edo lan gabe gelditzeko arriskuan daudenei birmoldatzeko ordainsaria ezarri ahal zaie. Alderdi ekonomikoari dagokionez, ordainsari hori Administrazio Publikoak birmoldaketa-prozesuetarako bila ditzakeen irtenbideen osagarria da.

- **Langabezia eraginkorra**

Birkokatzeke aukerarik ez dutenei ematen zaie. Lan-aurrerakinaren %80a eskuratzen da eta, horrez gainera, lanean jarraituz gero Gizarte Segurantzaren Funtsean bazkideak sartu beharko lukeen kopuruaren %100ak osatzen dute. Diru-laguntza hau ezin jaso daiteke 12 hilabetez baino gehiagoz bi urteko epean, beraz, kooperatibak txandakatu egin beharko ditu **langabezia** dituen langileak.

FORMAZIOA PREBENTZIO GISA

Fagor Arrasateko lan-kargaren murrizketari onura ateratzeko, hogeit hamar langile ingururi Industria Maestria eman zitzaizen Eskola Politeknikoan.

2. LANGABEZIA PARTZIALAGATIK (EDO EGUTEGI MURRIZTUAGATIK):

Ahal bezainbeste langile birkokatu ondoren, kooperatiba jakin bateko langabeei ez bazaie konponbidea ematen, kooperatiba horretako bazkideek lan-denboraren barne-banaketa egingo dute. Horretarako, lanaldia murriztuko dute batzuetan edo egutegia ekoizpen-beharretara egokitu beharko dute besteetan. Urtebeteko epea ezartzen da lan egin ez diren orduak berreskuratzeko. Lagun Aroren diru-laguntzaren bitartez, berreskuratu gabeko orduak dagokien lansariaren %80a konpentsatuko da.

3. LANGABEZIARI BEHIN-BETIKO IRTENBIDEAK EMATEAGATIK:

- **Aurretiko erretiroa**

Kooperatibako bazkideek aurretiko erretiroa hartzeko laguntza eska dezakete, baldin eta baldintza hauek guztiak betetzen badituzte: beren kooperatiba egiturazko langabezia dagoela adierazten bada; 58 urte beteta dituzten bazkideak birkokatzea zaila bada, eta gutxienez 12 hilabetez langabezia-saria kobratu badute. Aurretiko erretiroa hartzen denetik 65 urte bete arteko epean, kooperatibistek beren ordainsariaren %60 jasoko dute eta Gizarte Segurantzari ordaindu beharreko %100. 65 urte betetzean amaitu egiten da diru-laguntza hori, eta bazkideek erretiro erregularra hartzen dute.

- **Kalte-ordaina**

Kooperatibistek kalte-ordaina hartu ahal izango dute, baldintza hauek guztiak betetzen badituzte:

beren kooperatiba egiturazko langabezian dagoela adierazten bada; bazkide-langileek ez badituzte 58 urte bete; Lagun Arori gutxienez bi urtez kotizatu badiote; eta horiek birkokatzea zaila bada. Kalte-ordainaren zenbatekoa Lagun Arori kotizatutako urte-kopuruaren arabera izango da.

- **Konponketa finantzarioa**

Taldeko zenbait kooperatibek pilatutako galeren ondorioz, kapital ondarea izugarri murriztu zen, eta zenbait kasutan, berriro jarri behar izan zen kapitala. Horretarako, kasu askotan, bazkideek mailegu pertsonaletara jo behar izan zuten; mailegu horiek baldintza onuragarrietan eman zituen Euskadiko Kutxak.

2.4 Euskadiko Kutxak eskaintako laguntzak

95 MILIOI EURO:

EUSKADIKO KUTXAREN PARTE-HARTZEA

10 urteko epean, Euskadiko Kutxak 95 milioi eurotik gorako diru-laguntzak eman zizkion Taldeari (garai hartako 16.000 milioi pezeta). Era horretako laguntzakerakusten du zenbateko identifikazio-maila zuen Kutxak Taldearekin. Identifikazio hori 20 urtez inkubatu zen, laguntza alderantzizko noranzkoan izan zenean, hain zuzen.

ITURRIA: Ormaetxea J.M. *Medio Siglo de la ECM*. 57. or.

80ko hamarraldian Kutxaren gaitasun finantzarioak nabarmen gaitzen zituen Taldearen premiak. 1983. urtean, esaterako, hartzekodunen saldoa 600 milioi eurokoa zen. Beharrezko dimentsioa lortu zela baieztatu zitekeen, beraz. Edonola ere, ez zen atseginkeriarako astirik izan, garai zailak baitzetozen.

Euskadiko Kutxaren esku-hartzea inoiz baino erabakigarriagoa izan zen. Euskadiko Kutxak izandako eskuzabaltasunak gaitzen zituen gomentatu ohi diren zorduntze-mugak. Egoera benetan larriari aurre egiteko berme instituzionala izan zen, egoera horietan kooperatibek galdua baitzuten beren gestioaren kontrola.

2.4.1 Ohiz kanpoko banku-neurriak

- 1978an porrot egindako kooperatibei kreditu-interesak %8ra jaitea onartu zen —merkatuaren indizea %20koa zen—. Onura horiek izan zituzten kooperatibek ezin zituzten ekarpenen interesak ordaindu, eta beren lan-aurrerakinak Euskadiko Kutxak finkatutakoekiko %90 murriztu behar ziren.
- 1979. urtean ahalegin orokorra egin zen eta bi puntu portzentaletan murriztu zen maileguen kostua Taldeko kooperatiba guztientzat.
- 1981. urtean interesak %8tik %0ra murriztea erabaki zen ezin susperturik zebiltzan zenbait kasutan.
- 1982. urtean, berriz, Euskadiko Kutxaren konpromisoa urrutirago joan zen: maileguen kostua murriztu edo baliogabetu egiten zen, eta maileguak barkatzeko aukera ematen zen porrot-egoera

ez-ohikoak gainditzeko eta Taldearen finantza- eta ekonomia-egoeraren egonkortasuna hobetzeko.

- Horrez gainera, kooperatiba kaltetuenen berregituratzeari ekin zitzaionean, Kutxak horietako batzuen porrota osorik hartu zuen bere gain.

Ikus daitekeenez, Euskadiko Kutxaren ahalegina eta konpromisoa handitu egin zen egoeraren arabera, bereziki krisia gero eta sakonagoa zen kasuetan. Transferitutako guztizko kopurua 97,7 milioi eurora iritsi zen 1986. urtean.

2.4.2 Euskadiko Kutxaren Enpresa Dibisioaren esku-hartzea

Krisiaren gogortasunaren ondorioz, mehatxupearan ziren kooperatibetan esku hartu behar izan zen. Poliki-poliki, esku hartzeko premiak gero eta handiagoak zirenez, sustapen- eta aholkularitza-lana ez zen, jadanik, Enpresa Dibisioaren ardura nagusia. 1984. urtean 14 kooperatibatan esku hartu zen errentagarritasun- eta lehiakortasun-arazoak zirela-eta. Esku-hartze Sailak hiru arrisku maila finkatu zituen esku-hartzearen intentsitatea zehazteko:

- Arrisku handia. Kooperatibaren bizitza arriskuan dago. Esku-hartzaileak arduraldi osoz hartzen du bere gain zuzendaritza, berrantolatzeke plana onartzen den arte edo kooperatiba ixten den arte.
- Arrisku ertaina. Porrota ez da berehalakoan gertatuko, baina laster gerta liteke. Esku-hartzaileak gutxienez astean egun bat eskaintzen dio kooperatibari, berrantolatzen den bitartean, baina ez du bere gain hartzen enpresaren zuzendaritza.

ESKU-HARTZE KASUAK

Balio handiko ekimena bazen ere garai horretan, enpresaren norabidea zuzentzeko hartu beharreko erabakiak gogorak ziren eta ez zen erraza izan lan horretarako jendea biltzea.

Esku-hartzeko Sailak "garai hartako kooperatiben erdian jardun zuen; 1970-1990 bitarte kritikoan 8 kooperatiba desagertu ziren, eta bereizgarriena Funcor Koop. E. izan zen. Kooperatiba horretan 1970ean egin zen lehenengo esku-hartze saioa; 10 urtez susper-tu egin zen, baina berriro behera etorri eta erabat desagertu zen 90eko hamarraldiaren hasieran. Aitzitik, Goiti Koop. E. berreskura-tu egin zen, arrakastaz, Esku-hartze Sailaren laguntzei esker. Ondorio larrienak jasan zituen sektorea zuzentzeko altzariena izan zen, eta sektore horretako hiru kooperatiba desagertu ziren. Danonak, esku-hartze sakona izan zuenak, beste bi kooperatiba integratu zituen: Euskalduna eta Leroa".

ITURRIA: Ormaetxea J.M. *Didáctica de una experiencia*, 230. or.

Esku-hartzearen ondorengo jarduera-planak produktuetan, fabrikazio-metodoetan edo merkaturatze-es-trategietan aldaketak egitea eragin zezakeen. Askotan, murriztu egin behar izan ziren bazkideen or-dainsariak, eta muturreko kasuetan, kapital-ekarpen berriak egin behar izaten zituzten. Planaren on-dorioz enpresan egiturazko aldaketak egitea eska zitekeen, baita zuzendaritzako garrantzizko postuetan ere. Esku-hartzearen kostuak handiak izaten ziren, eta Kutxaren eta laguntza jasotzen zuten enpresen artean partekatzen ziren.

ENPRESA DIBISIOA LKS BIHURTURIK

80ko hamarraldiak ekarri zuen Enpresa Dibisioa bereizteko eta LKS (Lan Kide Sustaketa) bihurtzeko prozesua. Barneko kostuen bat-bateko igoerak eta Euskadiko Kutxari Lotutako Taldearen errentagarritasunaren beherapenak eragin nabarmena izan zuten Dibisioaren alor guztietan. Esku-hartze Sailak eta Ikuskaritzak gogor lan egin zuten zenbait egoera larri, dramatikoak batzuk, bideratzeko. Baina, hala eta guztiz ere, ezin izan zuten hainbat kooperatibaren desagerpena saihestu. Hirigintza eta Eraikuntza Sailek nabarmen murriztu zuten beren jarduera, baliabide urritasunaren eraginez. Sustapen Sailak, bestalde, ezin berdindu zituen arrakastak eta porrotak bere lan ekintzailean.

Aholkularitza Sailaren bitartez, 1981ean langabezia-estaldurarako sistema berria martxan jarri zen. Azken bi urteetan indarrean zena eta soilik laguntzaren eremura mugatzen zena baino zabalagoa zen. Aldi baterako birkokapenak, bazkideen behin betiko aldaketak eta aurretiko erretiroak ekintza osagarri gisa erabiltzen hasi ziren. Lagun Arok hartu zuen bere gain sistema berriaren ardura, Dibisioak sistema berriak ondo funtzionatzen zuela egiaztatu ondoren.

LKS Euskadiko Kutxatik bereizteko aukera 1984. urteaz geroztik ari zen aztertzen, eta hainbat arrazoirengatik proposatu zen:

- Finantza-baliabideen esleipen jarduerak zekarren arriskua (krisiaren ondorioz nabarmen gehitua).
- Kutxak finantzaren alorraz kanpoko konpromisoak alde batera uzteko erabakia.
- Sendotasun maila handia, modu independentean jarduteko eta kanpoko merkatura zabaltzeko aukera ematen ziona.
- Eta, azkenik, Dibisioaren parte bat Kooperatiba Taldearen Zerbitzu Nagusietako kide izateko aurreikuspena.

Bestalde, Kooperatiba Esperientziaren aitzindariak erretirotik hurbil zeuden, eta zuzendaritza aldaketaz baliatu nahi zen Kutxaren nagusitasuna Kooperatiba Taldearen baitara eramateko. Kooperatiba Taldeko egoitza hartatik ekingo zitzaion, aurrerantzean, enpresaren goi-politikari eta kooperatibak elkartzeari eta sustatzeari. Nahiz eta kontrako iritziak egon, enpresa-zereginetan zuen zuzeneko konpromisoa zela-eta honakoa hitzartu zen: Kooperatiba Taldea izango zen hogeita hamar urtez Euskadiko Kutxak egindakoaren buru eta Enpresa Dibisioa erakundetik bereiziko zen. Aurrerantzean, Kutxa erakunde finantzarioa izango zen soil-soilik. Ondorioz, Sustapen eta Esku-hartze Sailak eta Azterketa Ekonomikoen Unitatea Taldeko Zerbitzu Nagusien barruan sartuko ziren, eta LKS kooperatibak bere gain hartuko zituen Aholkularitza, Hirigintza eta Eraikuntza sailetako langileak. LKS 1990ean ekin zion bere bideari, 73 lagunekin, eta 1996an, LKS Ingeniaritza eta LKS Aholkularitza sailetan banatu ondoren, 127 laguneko plantilla zuen. Gaur egun 600 lagunetik gora ditu kooperatibak.

3. Eztabaida ideologikoa trantsizio kulturalaren argitan

Hirurogeita hamarreko hamarraldian beste aldaketa-prozesu bati ere eman zitzaion hasiera. Aldaketa kulturala izan zen, AKEri lehenengo hamarraldietan zentzua eman zion konstelazio ideologikoan arraila moduko bat irekiarazi zuena. Konpromiso erlijiosoari loturiko zentzu-, ekintza- eta orientazio-esparruak nolabaiteko balio traszendentea ematen zion kooperatibismoari. Identitate kooperatibo horrek, halaber, indar hartzen zuen gorputz sozial interdependentea osatzen zuten langile-enpresaburuen komunitatearen parte gisa.

Urte horietan kooperatibismoaren eta euskal gizartearen sekularizazio-prozesua atzematen hasi zen, eta orobat atzematen hasi zen lotura tranzendentearen ordeztasun sozialistako utopian bat egiten zuten ideia multzo berri bat osatzen ari zela. Trantsizio horren ondorioz, hainbat liskar sortu ziren, lanaren arloan batzuetan eta dialektikaren alorrean beste batzuetan; horien guztien atzean kooperatiba-proiektua zegoen. Arizmendiarietak 1971. urtean oso argi laburtu zuen Arrasateko kooperatibismoaren sektore batean gertatzen ari zen aldaketa ideologikoa: “Esan liteke zuzendaritzako kideak esplotatzailearen eta gainerakoak, esplotatuaren konplexua izateko arriskua daukagula”¹. (ikus 11. kapitulua, 300. or.)

3.1 Eztabaidaren nondik norakoak

1965. urtetik aurrera, euskal ezkerreko sektoreetatik —gehienak ETARI lotuak— AKEren kontrako kritikak agertzen hasi ziren jendaurrean, eta Arizmendiarietak horiekin eztabaida publikoan jardun zuen. Eztabaidaren jatorria ideologikoa zen, eta auziak barne-gogoeta kritikoa bultzatu zuen kooperatiba-mugimendua sortu eta hogeitun urtera.

Asaldura politiko nabarmeneko giroan, kritika horiek areagotu egin ziren 1971-1976 urteetan. Urte horietan ere, kooperatibismoaren baitan hainbat zalantza sortu ziren, 1974. urtean greba batean amaitu zutenak.

Kritika gogorrenak ETA VI. Biltzarrean sortu ziren, kooperatibismoaren alderdi negatiboenak zabaldu baitzituen. Jarrera ideologiko maximalistetatik abiatuta, kritikak ez ziren mugatzen itzalean gera zitekeena zalantzan jartzera. Aitzitik, osotasunari egiten zioten kritika. Jabetza pribatuaren ideari eutsiz, zalantzan jartzen zuten kooperatibismoak alienazio ekonomikoaren kontra egin ahal izango ote zuen. Kooperatibismoa kapitalismoarekin identifikatzen zuten; are gehiago, zorrotasunez adierazten zuten kooperatibismoak indartu egiten zituela sistema kapitalistaren oinarriak, klase-kontraesanak arintzen zituen neurrian.

1 FERNANDO MOLINA, (2005): *José María Arizmendiarieta (1915-1976)*, Euskadiko Kutxa.

GIZARTE-ERALDAKETAK

60ko hamarraldiko hazkunde ekonomikoak aldaketa sozio-ekonomiko eta kultural handiak ekarri zituen ondorioz, eta horiek izan ziren trantsizio politikoaren atze-oihala:

- Bizi-itzaropena handitu egin zen, eta jaiotza-tasa eta heriotza-tasa batez ere jaitsi egin ziren.
- Migrazio-mugimendu handiak sortu ziren, eta biztanleria eremu ekonomiko dinamikoagoetan bildu zen, besteak beste Euskal Herrian.
- Urbanizazio-prozesua handitu egin zen.
- Egitura okupazionalari dagokionez, bigarren eta hirugarren sektoreek pisu handiagoa hartu zuten, lehenengo sektorearen kaltetan.
- Komunikabideek pentsamoldeak bateratu eta nazioarteko errealtatera zabaldu zuten herrialdea.
- Industria eremuetan, soldaten alorreko premien ondorioz langile-indarrak elkartu egin ziren, sindikatu aske eta eraginkorrak eskatzeko.
- Intelektualek, Europako mugimendu kulturekin harremanetan, talka egiten zuen aldaketari uko egiten zion erregimenaren postulatuekin.
- Eliza urrundu egin zen diktadurari emandako babesetik, eta zenbait sektore liskarrean jarri ziren erregimenarekin, gizarte-sektore kaltetueneren aldeko gizarte-erreformak eskatzen baitzituen.

batean, bere egin zuen “ekonomian ez dago demokraziarako lekurik, baldin eta ez badago aniztasun politikorik” esapidea (Ib. 31). Merkatu-askatasuna ordena demokratikoaren mende, hori zen Arizmendiarrietaren formula.

Arizmendiarrietaren jabetza pribatua muga batzuen barruan antolatzearen aldekoa zen. Tarteko irtenbide bat proposatzen zuen, produkzioaren nazionalizazioaren eta erabateko pribatizazioaren artekoa. Oinarrian, kapitalaren usufuktua gizarte osoari zegokion, kapital horren banaketak, ordea, bide bikoitza izango zuen: zati bat administrazioaren bitartez bideratuko zen, berdintasun-maila handia bermatzeko; eta beste zatia, bakarkakoa, pertsona bakoitzaren zuzeneko jardueraren arabera izango zen.

Arizmendiarrietaren bizikidetzaren formulak berdintasun oinarri bat zuen, bereizkuntza pizgarri batekin. “Ondare osoa sozializatzeak, bidezkoagoa izanik ere, balio gabe utzi dezake —gaur egungo gure kulturaren behintzat— emaitzak zenbatzeko baliagarritasun txikiagoa izan dezakeen helburua. Izan ere, oso aintzat hartu behar baita masifikazioak eta norbanakoaren erantzukizunaren galerak duen garrantzia. Kooperatibismoaren asmoa kontzientziaren egoera berri bat sortzea da, kultura egoera berri bat sortzea hitz batean, boterea gizatiarragoa eginez, demokrazia ekonomikoaren eta elkartasunaren

Beste kritika batzuk —enpresa kooperatiboaren eremura mugatuagoak— gobernu-sistema demokratikoaren eta lanaren antolamendu zientifikoan edo taylorismoaren arteko barne-kontraesanaren ingurukoak ziren; edo teknokraten sektore pribilegiatu eta ahaltzuaren sorreraren ingurukoak.

Laburbilduz, gaitzetsi egiten zituzten planteamendu erreformistak, sistema kapitalistaren kontraesenei aurre egiteko eta horiek gainditzeko nahikoak ez zirela irizten baitzitoten.

Arizmendiarrietak, kritika haietatik babesteko, sozialismoari buruzko bere kontzeptua ez zela marxista adierazi zuen: “kooperatiba-mugimendua bizi daiteke beste formula batzuekin batera, baldin eta gainegitura instituzional-politikoak joko demokratikoaren legeetara egokitzen bada, halako eran non plataforma politikoaren bitartez mugimendu horrek baliabide finantzarioen eta beste baliabide batzuen arteko berdintasuna lortuko duen, eta bereziki gizakiei dei egin badiezaieke egiturak aldatzeko ekintza batean parte har dezaten, zeinetan aktore nagusia elkartasunaren bidetik bere lanarekin esku har dezakeen pertsona izango den”. Hitz

bitartez. Horrela klase pribilegiatuen sorrera galaraziko baita. Hemen eta orain, balio funtzionala ematen dio jabetzari” (Ib. 30).

Arizmendiarrietak onartu zuen, halaber, kooperatibista askok “langile” gisa ikusten zutela beren burua, eta kooperatibetako barne-harremanetan esplotatzailea eta esplotatua terminoak erabiltzen zituztela. Arizmendiarrietak erabat desagertua ez zen kultura burgesari egozten zion hori guztia. Onartzen zuen, halaber, bulkada kooperatiboaren nolabaiteko galera atzematen zutenek bazutela arrazoirik horrela pentsatzeko; eta aditzera ematen zuen dinamismo kooperatiboa, funtsean, ez zegoela formula juridikoei lotua, etengabe berritu behar zen espirituari baizik.

3.2 Elizaren esku-hartzea

1974. urtearen amaieran, Elizbarrutiko Idazkaritza Sozialak ere esku hartu zuen eztabaidan, *Gatazkak kooperatiba-mugimenduan* idatziaren bitartez. Testu hark modu berezian azpimarratzen zituen kooperatibismoaren mugak eta arriskuak.

Elizbarrutiak eskua luzatu zion, beraz, kooperatiba-mugimendurekin kritikoa zen sektoreari: “Beharrezko integrazioaren aldeko ustea areagotu egin da azken boladan. Kooperatiba-mugimendu ororen kontrako iritzi-egoera sortu da, uste baita mugimendu horrek bazterrean utziko duela langileen mugimendua eta langileen borroka”.

Bere hasierako planteamendua zen kooperatibek merkatuko sistema kapitalistak —ekoizpen-baliabideak modu pribatuan eskuratzea oinarri zuena, eta lehentasunak finkatzen zituen antolamendurik ez zuena— ezarritako jokoaren arabera jardun behar zutela, eta etekinaren bilaketa zela sistema horren motorra, ez beste ezer. “Era horretara, kooperatibak kanpora begira kapitalistak direla salatu ohi da, nahiz eta onartzen den, barrura begira, funtzionamenduari dagokionez alegia, ez dela enpresa kapitalisten antzekoa. Zenbaiten ustez, ordea, ezin dira bereizi testuinguru kapitalistan txertatuta egotea eta barne-funtzionamendua. Barrualdearen eta kanpoaldearen arteko artikulazioaren eta elkartasunaren izaera kontuan hartuta, ezin dira bereizi”.

EGOERAREN GILTZARRIAK

- **Giro politiko asaldatzailea.** Erregimen frankistaren amaiera aldirian, asaldura politikoa eta soziala nabarmenak izan ziren. Zehazki, ezkerreko hainbat sektorek zalantzan jarri zuten Arrasateko kooperatiba-espientzia.
- **Ulgor-en hazkunde azkarra azken urteetan.** 1974an, Ulgor-ek 3.500 kide baino gehiago zituen. Bere tamainaren ondorioz, handitu egin ziren komunikazio- eta koordinazio-arazoak. Horrez gainera, oso azkar hazi zenez, bazkideak oso modu bizkorrean eta samaldaka sartu ziren, kooperatibaren jardunari eta printzipioei buruzko prestakuntzarik hartu gabe.
- **Tirabirak kooperatibetan.** Tirabirak gobernu sistema demokratikoaren eta lanaren antolamendu zientifikoaren edo taylorismoaren arteko barne-kontraesanean zentratu ziren, eta baita botere-harremanei eta kooperatibetan hazitako teknokratataldeari buruzko eztabaida eta liskarren inguruan ere.
- **Barne-greben debekua.** 1971. urteaz geroztik, grebasaio baten ondorioz, kooperatiben estatutuetan bereizi egiten ziren kanpoko grebak (lanaren arloko edo beste era bateko arrazoiekiko elkartasunagatik) eta barneko grebak (barneko lan edo soldata arazoengatik sortuak). Debekatu egiten ziren azken horiek, eta neurri diziplinarioak har zitezkeen, kaleratzeak barne, greba egiten zutenen kontra.

Kooperatibismoa mehatxatzen zuten arriskuen artean, mendekotasuna eta pasibotasuna nabarmentzen zituen Idazkaritza Sozialaren idatziak. Kapitalismoak pertsonen arteko harremanetan txertatutako garden-tasunik eza zein enpresaren premien ondoriozko espezializazio profesionala ez zetozen bat, inondik ere, parte-hartzearen eta autoeraketaren printzipioekin. Erabaki-zentroetako boterearen beste aldea apatia zen, hau da, beren burua zentro horietatik urrun ikusten zutenen erosotasuna. Beraz, ikuspegi horretatik, mendekotasuna eta pasibotasuna elkar sendoturiko joerak ziren.

Idatziaren amaieran honako ohar hau egiten zen: “Gutxiengoak uste badu bere betebeharrak dela kooperatiba-mugimendua ezabatzea, sistema kapitalistan txertatzeko faktorea delako, onartu behar du, halaber, kooperatiba-mugimendua ez duela bere baitan kooperatibak hondatu nahi duenik onartuko”.

Bestalde, “*Gatazkan sartuta*” izenburuko artikuluan, Javier Mongelosek eta Jesús Larrañagak erantzuna eman zioten. Bertan adierazten zuten enpresa kapitalistetan gatazkei aurre egiteko baliagarriak ziren gizarte-ekin-tzak ezin bideratu zirela kooperatibetan, azken horiek beste haien alternatiba gisa eraiki baitziren.

Kooperatiben barneko zein kanpoko kritikoek aurrez aurre, Arizmendiarririk behin eta berriro adierazi zuen errealmora jo behar zela, kooperatibetako barne-diziplina eta elkarrizketa etengabe eta irekiaren premiara.

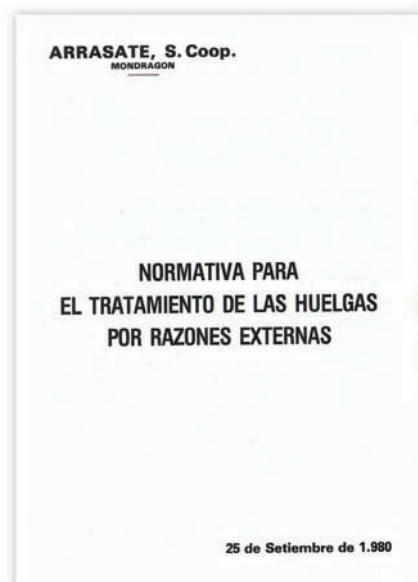
3.3 1974ko greba

1974ko greba, Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren historian izan den bakarra, gertaera polemikoa izan zen kooperatiben mugimenduaren garapenean. Ulgor (gaur egun Fagor Etxetresnak) eta Fagor Elektroteknika (gaur egun, Fagor Elektronika) enpresetako 400 bazkide-langilek bultzatu zuten greba.

Greba haren garrantzia ez da izandako babesaren edo iraupenaren arabera neurtzen, zeina oso laburra izan baitzen —egun bakarreko iraupena izan zuen eta ekoizpena ez zen erabat eten—, baizik eta esperientziaren garapenean izan zuen eraginaren arabera.

3.3.1 Lan kategoriak ebaluatzeke sistema berria

Lan-kategoriak baloratzeko programa berria izan zen grebaren pizgarria. Kooperatibetan lan-indizeen arabera zehazten ziren ordainsariak, eta lan-kategoriak ebaluatzeke erabiltzen zen sistema ez zeuden bateratuta. Bazen sistema bat esku lanak egiten zituzten langileentzat eta beste bat administrazioko eta zuzendaritzako langileentzat. Era berean, balorazioak aplikatzeko modua ere aldatu egiten zen kooperatiba batetik bestera. Horrez gainera, atzerapen nabarmena zegoen lanpostu sortu berrien ebaluzioan.



Trantsizio garaian izandako greba politikoen ugaritzea zela eta, zenbait kooperatibetan berau arautu beharra zegoela ikusi zen.

Baziren bi urte abian jarria zela lan-kategoriak sailkatzeko proiektua. Izan ere, gero eta nahigabe handiagoa zegoen indarrean ziren lan-indizeen ondorioz eta kooperatibek lan-kategoriak ebaluatze-ko zituzten printzipio eta praktika anitzek eragindako zailtasunen ondorioz.

Proiektu hori Ularco Taldeko bost kooperatibatan ari ziren gauzatzen. Ebaluazio-metodoari dagokionez, lanpostu guztietan aplika zitekeen sistema orokor bat sortzea erabaki zen. Ebaluazio-irizpideek bi alderdi hauetan jarri zuten arreta: lanpostuaren ebaluazioa batetik, eta postu hori betetzen zuen pertsonaren ebaluazioa bestetik (merezimenduaren arabera gora egiteko sistema ere kontuan hartzen zuen). Lan-kategorien berrantolaketaren ondorioz jaitsi egin zen lanpostu batzuen indizea. Bost kooperatiba horien artean Ulgor izan zen murrizketa gehien izan zituena.

Lanpostuen balorazioan egindako aldaketen ondorioak (1974)			
Kooperatiba	Ordainsarian aldaketarik gabe	Ordainsaria handitzea	Ordainsaria murriztea
Ulgor	%22	%56	%22
Fagor Industrial	%6	%92	%2
Copreci	%42	%40	%18
Ederlan	%20	%66	%14
Fagor Elektroteknika	%40	%54	%6

ITURRIA: Fagor-eko Zerbitzu Nagusiak; FOOTE-WHYTE, W. eta KING-WHYTE, K. (1989): *Mondragón más que una utopía*. Txertoa argialetxea, Donostia

Langile hasi berrien kasuan ere indizeak beheranzko joera zuen. Sailkapen berriarekin bat ez zetozen langileek bazuten berrikusketa eskatzea. Hala, 1.022 eskaera aurkeztu ziren indizea berraztertzeke, hau da, ebaluatutako lanpostuen %35 baino pixka bat gehiago, eta horietatik 212 aldatu ziren. Hala eta guztiz ere, tirabirek horretan jarraitu zuten.

Indizea murriztu zitzairen langileek ebaluazio-metodoa berrikustea eskatzen zuten, ebaluazioan zenbait sailkapen aldatu baziren ere ez baitziren lanpostuak ebaluatzeke irizpideak berrikusi. Bestalde, pentsatzen zuten merezimendu-eskalak bazkideen arteko berdintasun-balioen kontrakoak zirela, eta orobat adierazten zuten neurriak hartu behar zirela ikuskatzaileak langileen ebaluazioan benetan inpartzialak zirela kontrolatzeko.

3.3.2 Gertaeren bilakaera

Grebalariek ez zituzten greba-deialdia egiteko parte-hartze organoak kontuan hartu, horiek baliotasunik ez zutelako argudiatuta. Kontseilu Errektoreak, bestalde, aipatutako baliotasunik eza ezin frogatu zitekeela adierazi zuen, bide horiek ez baitziren ordu arte erabili, eta ez zituen kontuan hartu beste bide batzuetatik egindako eskaerak.

Ekainaren 27an, arratsaldean, Kontseilu Soziala erreklamazioen gaia lantzeko elkartuta zegoela, grebarako deia egin zuten protesta-mugimenduaren liderrek. Azkenik, 400 bazkide-langilek parte hartu zuten greban, Fagor Elektroteknikakoak eta bereziki Ulgor-ekoak.

Grebaren ondoren hogeita lau bazkide-langile kaleratu zituzten eta beste hogeita hemeretzi zigor ekonomikoak ezarri zitzaizkien. Erabakiak, isilpeko botazio bidez hartuak, egun berean eta ordu berean egindako bi Batzar Orokorren babesa izan zuen. Ulgor-eko hamazazpi kideri eta Fagor Elektroteknikako zazpi kideri eragin zien neurriak (18 emakumezko eta 6 gizonezko).

Fagor Elektroteknikan, hala ere, 1977ko martxoaren 26an berriro ere onartu zituzten kaleratuak. Ulgor-en, aldiz, kaleratutako bazkideak berriro onartzeko eskaera baztertu egin zen 1976ko eta 1977ko Batzar Orokorretan. Azkenik, 1978ko apirilaren 1ean egindako Ohiko Batzar Orokorrean Kontseilu Errektoreak, Gizarte Kontseiluak eskatuta, kaleratuak hartzeko proposamena sartu zuen berriro ere eguneko gai-zerrendan. Kontseilu Errektoreak proposamenaren alde egin zuen, eta adierazi zuen hura zela tirabirak eta sentimendu negatiboak konpontzeko bide bakarra. Bazkideen %68k aldeko botoa eman zuten, %30ek kontrakoa, eta botoen %2 baliogabeak izan ziren. Kaleratutako gehienek egin zuten sartzeko eskaera eta onartu egin zituzten, bai Ulgor-en bai Fagor Elektroteknikan.

3.3.3 Gatazkaren ondorioak

Gertaera gehienak bereziki Ulgor-en eta maila apalagoan Fagor Elektroteknikan gertatu baziren ere, kooperatiba multzo osoan izan zuten eragina. Batzuen arabera, kooperatibetako kideen arteko elkartasunik ezaren erakusgarri zen gertatutakoa. Beste batzuek, aldiz, gertatutakoa marjinala zela eta bazkide kooperatibista gehienek ez zutelarekin bat egin azpimarratu zuten. Gertaera haien ondorioz hainbat eztabaida sortu ziren jardunbideei eta barne-prozedurei buruz. Azterketa-jarduerak jarri ziren abian zertan huts egin zen jakiteko eta, ondorioz, etorkizunean antzeko gatazkarik sortu ez zedin prebentzio-neurriak aplikatzeko.

Hartutako erabakien eta egindako aldaketen artean, honako hauek dira aipagarrienak:

- *Kooperatiba indibidualen tamaina* 500 kidera mugatzea, ahal den guztietan.
- *Kanpoko arrazoien ondoriozko grebak arautzea.*
- *Kontseilu Sozialean antolakuntza-erreformak bideratzea*, ordezkarien eta langileen arteko informazio- eta komunikazio-zirkulazioa errazteko eta eraginkortasuna hobetzeko, langileen premiak babesteko organo den aldetik.
- *Formazio-programa sozio-enpresariala abian jartzea*, gatazkak konpontzeko barne-prozedurei buruzko ezagutza- eta asimilazio-maila hobetzeko helburuarekin.

05

KAPITULUA

Europar merkatu bakarretik merkatu globalera

Aurkibidea

Sarrera.....	159
1. Krisitik sendotasun ekonomikora.....	160
2. Antolamendu kooperatiboa: Mondragon Kooperatiba Korporazioa(MCC).....	163
3. Funts interkooperatiboak.....	166
4. Mondragon Unibertsitatea (MU)	168
5. Eraldaketak kooperatiben baitan	169
5.1 Soldata-aukera zabaltzea.....	169
5.2 Kontratututako langile-kopuruaren igoera eta aldi baterako bazkidea.....	170
5.3 Kalitate- eta produkzio-programa berrien eta parte-hartze programa berrien onespina.....	170
5.4 Nazioartekotzea.....	171
6. 2007ko krisia kooperatiba esparruan.....	174
6.1 Ezaugarri gutxi batzuk.....	174
6.2 Interkooperazio tresnak.....	176

Sarrera

Gauza argia dirudi Arrasateko Kooperatiba Esperientzia oinarritzko bi kontzepturen arteko harreman dialektikoaren laburpena dela: enpresa eta kooperatiba.

Azken kapitulu honekin amaiera ematen zaio Arrasateko Kooperatiba Esperientzian zehar egindako ibilbide historikoari. *Europar merkatu bakarretik merkatu globalera* izenburuak adierazten du kooperatibek ekonomiaren globalizazio-prozesuaren erritmoan egin dutela beren bidea.

Orainalditik gero eta hurbilago egon —eta gure ibilbide historikoari amaiera eman ahala— gero eta zailagoa da hurbileko iragana, behin-behinekoa ez den modu batean interpretatzea; eta are zailagoa kontuan hartzen bada Arrasateko errealitate kooperatiboak gaur egun oraindik ere jendea harrিতa uzten duela bere dinamikotasunagatik. Hori dela eta, azken kapitulu honen hari gidaria ez da aurrekoetan bezala kontakizun historikoan hainbeste oinarrituko.

Laurogeita hamarreko hamarraldiak aldaketa handiak ekarri zituen. Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren baitan 92-93ko ekonomia-krisia bihurgune moduko bat izan zen, korporazioa mamitzeko eta ekonomia sendotzeko norabidea markatu zuena.

Antolamenduaren ikuspegitik, urte horietako prozesu aipagarriena Mondragon Kooperatiba Korporazioaren sorrera izan zen. Euskal Herriko enpresa-egitura handiena eratu zen eta horrek indar handia eman zien kooperatibei; beren subiranotasunaren zati bat eta beren kudeaketa Korporazioaren funts kooperatibo komunen esku utzi zituzten. Gaur egun, kooperatiben ekimenez sortutako supraegitura honek, berrehun enpresatik gora hartzen ditu.

Egitura kooperatibo berriaren eskutik, eta ekonomiaren globalizazioaren eraginaren bidetik, azken urteetako beste giltzarrietako bat kooperatibak nazioartekotzeko prozesuaren gaia izan da. Hurrengo orrialdeetan ikusiko denaren arabera, MCCren sorrera erabakigarria izan da merkatu berrien babesari eta bulkadari dagokionez.

Enpresaren eremutik haratago, Unibertsitate kooperatiboaren sorrera (Mondragon Unibertsitatea) izan da azken aldi horretako gertaera aipagarrienetako bat. Bailarako Irakasle, Ingeniaritza eta Enpresa eskola zaharren esperientzian eta ospean oinarritzen den hezkuntza-proiektu berria da. Unibertsitateak lotura estua du kooperatibekin, koadro teknikoen formaziorako zentro diren aldetik. Formazio kooperatiboaren alorrean aspalditik igartzen zen defizita betetzea ere badagokio unibertsitateari.

1. Krisitik sendotasun ekonomikora

80ko hamarraldiaren erdialdeaz geroztik herrialdeko egoera ekonomikoak hobera egin zuen, oro har, urteko %4,4ko batez besteko hazkundearekin; baina 90eko hamarraldiaren hasieran, joera horrek zentzua aldatu zuen. 1990-1992 urteetan ekonomia moteldu egin zen eta 1992-1993 bitartean, berriz, atzera egin zuen; horrek ondorio larriak izan zituen, industria ekoizpenean bereziki. 70eko hamarraldiko krisi energetikoan ez bezala, krisi berri hura hainbat faktoreren ondorio izan zen:

- Nazioarteko krisi ekonomiko-finantzarioa
- Golkoko gerraren ondorioak
- Hazkunde negatiboa Estatu Batuetan eta Japonian
- Ekialdeko Europaren erortzea eta Alemaniaren batasuna

Atzeraldi ekonomikoa nabarmena izan zen mundu osoan; Europa gainbeheraren lehen ilaran zegoen; Espainiak, ikuspegi ekonomikotik herrialde indusitua eta ez inductorea izanik, indar handiagoz jasan zuen atzeraldia.

Euskal Herriak, halaber, barne-merkatuaren eraginaren ondorioz, ekonomiaren okertzea jasan zuen —era erabakigarrian eragin zuen industrian, hau da, Euskal Herriko produkzioaren oinarria eta seguru asko krisiak gehien egurtutako sektorea—, eta beraz, murriztu egin ziren hazkuntzaren, enpleguaren eta errentagarritasunaren helburuak. Euskal Herrian, industriaren egitura produktiboaren ezaugarrien ondorioz, eta lehiakortasun eskasaren ondorioz bereziki, larritu egin zen krisia. Ziklo ekonomiko atzerakorrean sartzeak kontsumoaren murrizketa nabarmena ekarri zuen.

KRISIAREN KOPURUAK

MUNDUAN:

- Estatu Batuetako BPGa negatiboa izan zen 1991n (%1,2), eta %1,8 baino ez zen igo 1992an.
- Japonian, industriaren ekoizpena %6,1 jaitsi zen 1992an.
- Europar Batasunean langabezia biztanleria aktiboaren %11tik goragoa izan zen eta BPGa %0,5 jaitsi zen.

ESPAINIAN:

- 1992an Espainiako BPGa %1,5 igo zen eta 1993an %1,2 jaitsi zen.
- Espainian langabezia 1992an %19,5ekoa izatetik 1993an %23,5ekoa izatera iritsi zen.
- Industria-produkzioa %0,6 jaitsi zen eta industriaren alorreko enplegua %1,9 jaitsi zen 1992an.

EUSKAL AUTONOMIA ERKIDEGOAN:

- 1993an BPGa %6 jaitsi zen eta langabezia %24,5ean gelditu zen.
- Industria-jarduera %3,7 jaitsi zen 1992an.
- 35.900 langabe gehiago zeuden, eta horietatik 20.000 industriaren sektorean ziharduten lanean.

1992an Arrasateko kooperatiba industrialen salmentak %1,8 egin zuen atzera; beraz, ez zituzten bete beren kudeaketa-planetan adierazitako aurreikuspenak, eta 866 lanpostu galdu ziren. 1993. urtea izan zen Industria Taldearen historiako urterik txarrena: %10eko erorialdia izan zuen. Hala eta guztiz ere, krisiaren eragina ez zen Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren barruan kanpoan bezain negatiboa izan, Finantzen eta Banaketaren Alorrek izan zuten jokabide erlatiboari esker. 1993an 200 lanpostu sortu ziren kooperatiba korporazioaren barruan. 1991-1994 urteetan, Lagun Aroren iturrien arabera, 2.609 langile birkokatu ziren behin behinean, eta horietako 294 behin betiko langile bihurtu ziren.

KRISIARI TALDEAREN BAITATIK AURRE EGITEAREN ABANTAILAK

- Talde dibertsifikatua.
- Langile bazkideen barne-mugikortasuna. Birkokatzea.
- Funts kooperatiboak.
- Euskadiko Kutzaren eta Lagun Aroren laguntzak.

1994-1995 urteen ondoren joera aldatu egin zen enpresa kooperatiboen neurri makroekonomikoei dagokionez. Lagun Arok enpleguaren alorrean emandako laguntzak —aurreko urteetan mugaraino ustiatu zirenak— gutxitzen hasi ziren, enpleguaren bilakaera hobea baitzen, eta 1996an %42 murriztea lortu zen.

2001. urtea arte eutsi zitzaion hazkunde ekonomikoaren ziklo berriari. Mondragon eraginkortasun handiz baliatu zen hazkuntza-aldi berri hartaz enplegua sortzeko eta bere salmentak eta baliabideak modu ikusgarrian handitzeko. Mondragon kooperatiben ahalmenaren adierazpen sendoena, 1999-2007 urteetan egondako lanpostuen igoera izan da, orohar, laukoiztu egin baita ia, eta 27.950etik 103.731ra igaro da. Edonola ere, Mondragoneko kooperatibak ere irazkorrak izan dira lan-merkatuaren malgutasun eta urritzearen joerari dagokionez: urte horietan sortu diren enplegu guztiak ez dira kooperatiboak izan. Gaur

ELKARTASUN NEURRIAK ANTOLAMENDU EREDU BERRIAN

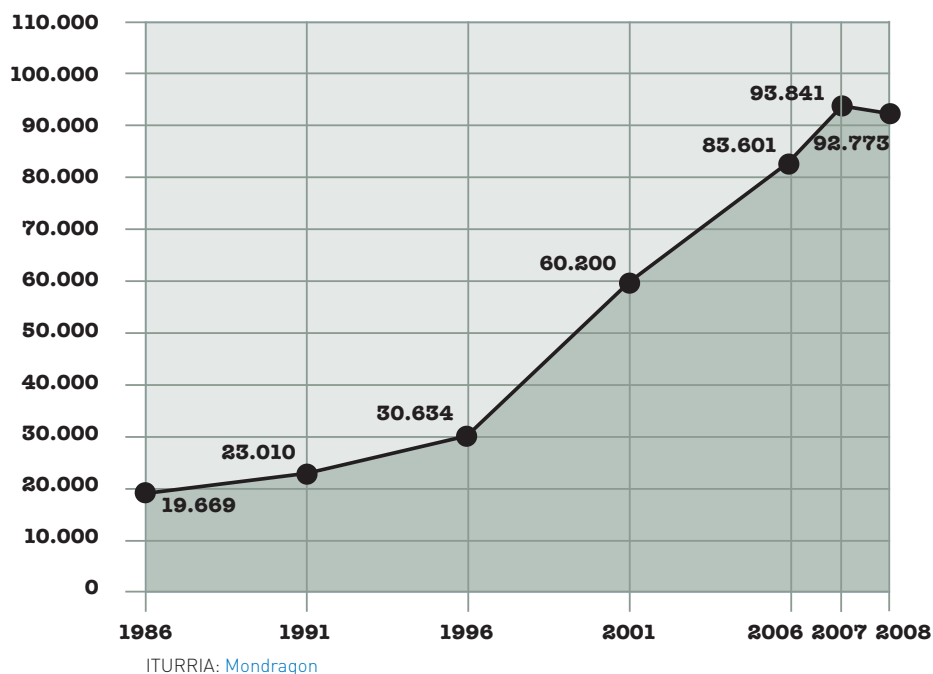
Egoera berrian ere erabili ziren 80ko hamarraldian enplegua babesteko eta laguntza finantzarioa emateko inplementatu ziren mekanismoak, baina alde bakarrarekin: Arrasateko kooperatibetan osatu berri zuten antolamendu-eredu berrira egokitu ziren mekanismo horiek. Honako baliabide hauek erabili ziren:

- Talde Sektorialek osatu eta zabaldu egin zuten ordu arte Talde kooperatiboek soberan zituzten bazkideentzako birkokapen-aukerak.
- Emaitzen birmoldaketa bi mailatan egituratu zen: Talde sektorialen mailan eta zegokien Dibisioen mailan. Birmoldaketa-mailak Talde sektorial eta Dibisio bakoitzaren barne-konbergentzia mailaren arabera ziren. Edonola ere, emaitzen birmoldaketari buruzko oinarrizko arauaren arabera, Talde sektorialetan eta Dibisioetan bikoiztu egingo ziren onartutako birmoldaketa mailak galerak zituzten kooperatiben kasuan.
- Interkooperazioko Funts Nagusiaren (IFN) sorrerarekin batera, Korporazioaren gobernu-organoen esku geratu zen zailtasunak zituzten kooperatiben bideratze-prozesua finantzatzeko erantzukizuna.

egun, enplegu kooperatiboaren proportzioa %80 ingurukoa da kooperatiba erakundeetan —enpresa partekatuak kontuan hartu gabe—, soldatapeko enplegua, berriz, %20koa da.

Enplegu ez kooperatiboaren igoera absolutuak eta erlatiboak lotura zuzena du nazioarteratze prozesuarekin, baina ez da soilik atzerriko ezarpenetara mugatzen; ezaugarri hori, maila apalagoan bada ere, tokiko kooperatibetan ere atzematen da.

Enpleguaren bilakaera Mondragonen¹



¹ Kooperatiben estadistiketan enplegua lanpostuko neurtzen da. Eroskiren kasuan, aldiz, erizpide nagusia pertsonak dira. Ondorioz, guztizko batuketak altuagoak dira baja edo oporretako ordezkapenen eraginez. Auzo Lagunek ere enplegu-estadistikak metodo beraren arabera sortzen ditu; azken kasu honetan emaitzak altuagoak dira lanaldi partzialeko enplegua nahiko hedatua baitago.

Banaketa Taldea da enplegua sortzeko gaitasun handiena izan duen taldea: hamarraldi batean, hau da, 1991tik 2001era, 6.878 langile edukitzetik (Korporazioaren guztizkoaren %30) 27.701 langile edukitzera igarozen (guztizkoaren %46); eta gorantz doa gainera: 2007. urtearen amaieran Eroskik, Caprabo supermerkatu-sarea erosi ondoren, 47.000 langiletik gora zituen. (ikus, 12. kap. 318 or.)

Kanpo-merkatuak lortu duen pisu berezia da, oro har, kooperatibetan azken hamarraldietan izan den beste berritasunetako bat. Hamar urtean, taldeko kooperatiben joera hori benetako errealitatea bihurtu da. Industria sektorearen barruan, laurogeita hamarrek hamarraldiaz geroztik etenik gabe handitzen joan da Espainiako merkatutik kanpo egindako salmenten ehunekoa. 1995ean, esaterako, industria filialen esportazioen eta salmenten batuketa, guztira, %39koa izan zen, eta 2008. urterako kopuru hori %58,2ra iritsi zen. Datozen urteetan, gainera, tendentzia hori sendotu egingo da ziurrenik. Banaketa eta Finantza sektoreak, bestalde, egonkortu egin dira Espainiako merkatuaren barruan.

2. Antolamendu kooperatiboa: Mondragon Kooperatiba Korporazioa (MCC)

1986an Espainiako estatua Europar Batasunean sartu zenean eta merkatu bakarra indarrean jarri zenean (1993. urterako aurreikusia), kooperatiben arteko egituraketari enpresaren ikuspegitik abiatuta ekin behar zitzaioela ikusi zuten zuzendariek.

Enpresaren ikuspegitik, europar merkatu bateratuak ondorio nabarmenak zituen: muga-zergen oztopoa eta esportatzeko laguntzak desagertzea; lehiakortasun handiagoa eta merkatu-kuotaren murrizketa Espainiako merkatuan; ia bederatzi bider handiagoa zen, teknologia askoz ere aurreratuagoa zuen eta kudeaketa-eredu nazioartekoagoak zituen merkatu batera sartzeko aukera sortu zen.

Errealitate berriarekin batera, hortaz, erronka handiak sortu ziren. Nazioarteko kompetentziaren ikuspegitik, desabantaila-egoera igartzen zen epe laburrean, testuinguru ekonomiko berrian, Europako ingurune enpresariala kontuan hartuta. Europako enpresak egoera hobean zeuden: nazioarteko merkatuetan sendago zeuden ezarrita, gaitasun handiagoa zuten finantzaren, teknologiaren eta merkataritzaren alorrean; eskaintza-gaitasun handiagoa zuten, kalitate, prezio eta zerbitzu hobekin; eta kooperatiba indibidualak eta eskualde-taldeak baino handiagoak ziren tamainaz.

Arrasateko Kooperatiba Taldeko enpresa kooperatiboen egoerari dagokionez, eskualde-taldeen baitan ez ziren negozio-alderdiak gailentzen; are gehiago, enpresa-loturak nahiko ahulak ziren. Kooperatibek ez zuten taldeko enpresa-estrategiarik bideratzen; oinarrizko zereginak betetzeko eta hainbat kostu partekatze-ko orduan —hala nola publizitatea eta banaketa (biltegiak, garraioak, etab.)— ezin zioten elkarri lagundu; teknologia-aukera zabala eta askotarikoa erabiltzen zuten, eta ondorioz, oso zaila zen horiek menderatzea eta eskala handian garatzea. Bestalde, negozioak oso sakabanatuta zeuden. Muturreko adibide gisa tarteko ondasunen sektorea zegoen: 29 kooperatibek osatzen zuten, eta kooperatiba horiek, aldi berean, 14 eskualde-taldetan zeuden banatuta.

“ (...) taldea ez zen talde bat, “*enpresa uhartedi bat*” baizik (...). Oso harro geunden enpresa-katalogo hartaz, hain zabala eta askotarikoa zen, hain aberatsa eta berezia, baina gaur egungo ikuspegitik begiratuta azoka baten itxura zuen. (...) Taldeak 27 teknologia desberdin erabiltzen zituen guztira. Ez zen zenbatu zenbat merkatutan zegoen, edo zenbat merkataritza-sare erabiltzen zituen, seguru asko ezin egin zitekeelako. Are gehiago, zenbait kooperatibek berdin-berdin egiten zituzten itsasontziak eta hondeamakinak, aldamioak eta ogi-oratzaileak, igogailuak eta egitura metalikoak, enbrageak eta nekazaritzarako ihinztagailuak, zaborra xehatzeko makinak eta zura lantzeko makinak. ”

PÉREZ DE CALLEJA, A. (1986): *La organización del Grupo Cooperativo Mondragón. El debate de la política industrial*. Ekonomia, Ekonomiari buruzko Euskal Aldizkaria.

“ Kontseilu Orokorra –Mondragon Taldearen gune nagusia— arau batzuen gauzatzaile baino gehiago foro bat dela esan daiteke, ez baitago boterearen egituraketarik ez sektorekako antolakuntzarik. Biltzarrak erresonantzia-ganbera baten zeregina bete zuen, orokorrean aplikatu behar ziren gaiei buruzko eztabaida-agera baten zeregina, baina horrek ez zuen baldintzatu behar eskualde talde bakoitzaren bilakaera zehatza. 1984ko eta 1988ko Biltzarretako hitzarmenak irakurriz gero ikusten da garrantziko printzipio-adierazpenak egin zirela, baina printzipio horiek alde baino ez ziren gauzatu eta ez beti erritmo berean, ez baitzegoen horiek praktikan jartzeko gai zen botere organorik (zuzendaritza estrategikoa) ”

LARRAÑAGA, J. (1998): *El cooperativismo de Mondragón. Interioridades de una utopía*, Otxalora.

Eskaintza zabal eta anitz haren ondorioak, produkzio-serie txikiak, kostu handiak eta produktibitate baxua ziren, eta horrek guztiak, lehiakortasun txikia zekarren. Produktuak dibertsifikatzeko estrategietan oinarritutako eskemak —merkatu txiki eta segmentatuetarako produktu-aukera oso zabalak— balioko bazuen ezinbestekoa zen hedapena edo eskaeraren hazkundea eta protekzionismoa edo lehiakiderik eza modu egokian konbinatzea; baina jadanik ez zegoen horrelakorik.

MONDRAGON KOOPERATIBA KORPORAZIOA (MCC): ZERGATIK IZEN HORI?

Izen horrek Arrasateko kooperatiba mugimenduaren hiru ezaugarri enblematikoak biltzen ditu:

Mondragon: “esperientziaren jatorri berezia identifikatzen du, eta nazioartean kooperatiba mugimenduaren paradigmamatzat hartzeko aukera ematen du”.

Kooperatiba: “ereduari izaera soziokultural bereizlea ematen dio”.

Korporazioa: “osagaietan dibertsifikatutako erakundea identifikatzen du, Zuzendaritza Unitate baten arabera jardunez, eta aukera ematen du, halaber, “Arlo” kontzeptua erabiltzeko Mondragoneko eremu partzialen proiektzioa egiteko xede diren merkatu espezifikoean”.

ITURRIA: *Biltzarreko Arauak*, 2008ko urtarrilaren 18an eguneratuta.

Diagnostiko horretan, beraz, berrikusi egin behar ziren ordu arteko egiturak. Espezializatu egin behar zen eta kooperatiben produktu-katalogoak eta merkatuak beste era batera antolatu behar ziren. Horretarako, onura atera behar zitzairen antzeko jarduerak zituzten enpresen sinergieiei eta eskalako ekonomiei, bai elkarrekin erosteko, saltzeko eta merkaturatzeko —eta era horretara, prezioak, kalitatea eta zerbitzuak hobetzeko—, bai ikerketa eta garapena bultzatzeko eta ekimen berriak sustatzeko, merkatu-kuotak handitzeko, edo epe luzeko eta ikuspegi orokorreko estrategiak garatzeko.

Etorkizun berria azalduta, 1991ko abenduko hiru-garren Biltzarrean antolakuntza-proiektu berria erabaki zen eta Mondragon Kooperatiba Korporazioa (MCC) bihurtu zen.

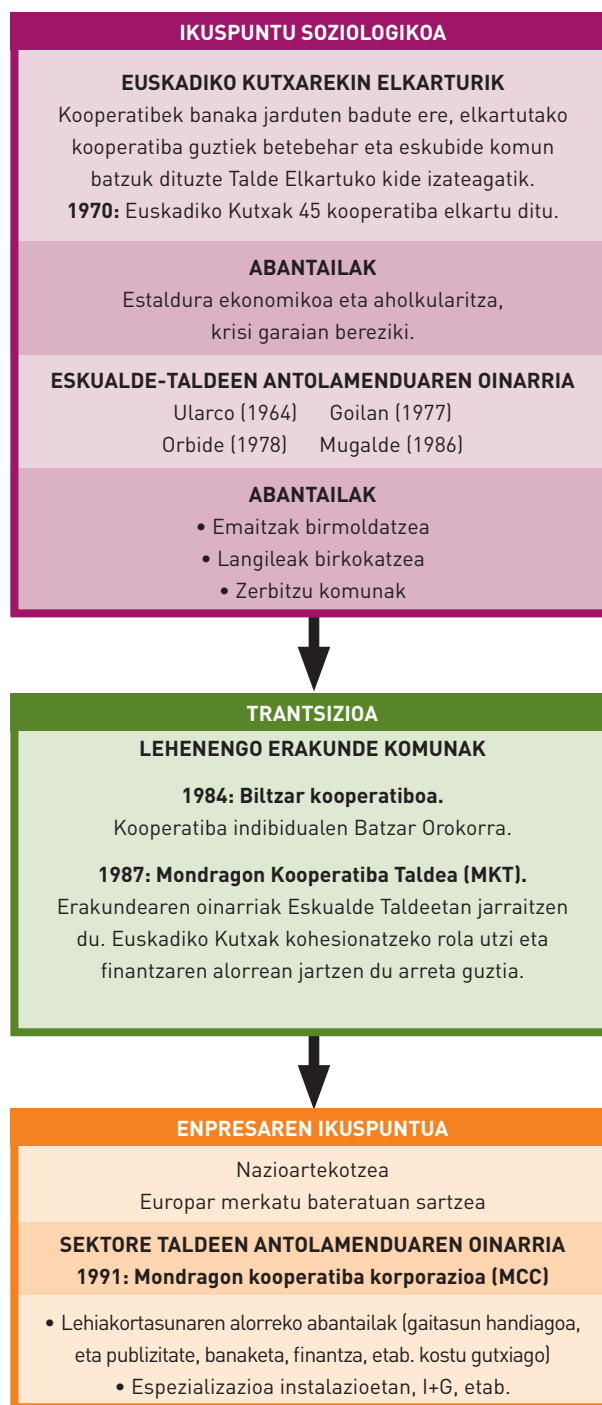
Antolamendu-proiektu berri horren helburua eraginkortasun handiagoa lortzea zen, sektorekako sailkapenaren bitartez; horretarako, kooperatibak produktua-merkatua harreman homogeneousen eta norabide estrategikoen arabera elkartu behar ziren berriro ere. Eta hori guztia lehiakortasun maila handiena lortzeko helburuarekin, eskalako ekonomiak eta sinergia enpresarialak bilatuz eta berrikuntza teknologikoa bultzatuz.

Taldearen izaerari dagokionez, garrantzi handikoa da behin eta berriz aipatzea egituraren berezitasuna. Antolamendu-egitura berriak ez du erreferentziarik merkataritza-enpresen eremuan. Boterearen transferentzia behetik gora egiten da. MCC federazio erako erakunde baten modura eratzen da, zeinetan atxikita dauden kooperatibak,

dagokien Sektore Dibisioaren barruan txertatzen diren. Antolamenduaren eskema berri horretan hiru talde hartzen dira kontuan: industrialak, finantzarioak eta banaketaren taldea. Lehengo taldea hamabi Dibisio¹ dago osatua, eta azken biek, berriz, Dibisio bakar bat integratzen dute. Aldi berean, trebakuntzako jarduerak eta ikerketaren alorrekoak ez daude talde horietako bati lotuta. (ikus gehiago 7. Kap. 214. or.)

Sarreran aipatu bezala, Arrasateko esperientzia integrazio-prozesu baten emaitza da, eta prozesu hori, berez, ez da ez bertikala ez horizontala, bien konbinazioa baizik. Kooperatibek beren subiranotasunaren alderdi bat eta interkooperazioko funtsak Korporazioaren esku uzten dituzte. Korporazioak zuzendaritza, ordezkartza eta kudeaketa bateratuaren funtzioak betetzen ditu, organo kooperatiboen eta enpresen artikulazio-mailetan aurretik onartutako egitasmoen politika orokorreari dagozkien eremuetan. Horrekin batera, kooperatibek egonkortasun handiagoa dute, bai baitakite taldearen babesa dutela. Hala eta guztiz ere, subiranotasunak kooperatibetan eta bazkideen goren mailako ordezkartza-organoetan du jatorria, hau da Batzar Orokorrean. Antolamenduaren ikuspegitik, botere-banaketa horren ondorioz —beste hainbat osagairekin batera—, Mondragon ezin konpara daiteke beste edozein enpresa-talde edo multinazional arruntekin.

Oso antolamendu-egitura konplexua da, eta botere-orekak ere halakoxeak dira. Ordezkaritzan oinarritutako demokrazia-sistema orotan gertatzen den bezala, bazkide bakoitzaren erantzukizuna eta parte-hartzeko, ordezkatzeko eta kontrolatzeko mekanismoen funtzionamendu eraginkorra dira printzipio demokratikoen arabera araututako enpresa-jarduerabermentzen duten oinarriak.



1 2008ko ekainean desegin zen Karrozatuen eta Hornigaien Dibisioa (Irizar, Ampo eta Urolak osatua), lehenengo biak Mondragon Taldetik irten eta gero. Bere aldetik, Urolak Goikide taldea osatzen du, behin betiko zer Dibisiotan kokatuko den erabaki bitartean. Garai bertsuan, bitan banatu zen Automozioaren Dibisioa: Automozioa Chasis and Powertrain (Fagor Ederlan, Fagor Ederlan Tafalla, Mapsa, Ecenarro eta FTK) eta Automozioa CM (Cikautxo eta Maier).



Kontsumo, kreditu eta kooperatiba industrialetako bazkideak elkarrekin bozkatzeko. Mondragon taldearen argazki esanguratsu bat.

3. Funtz interkooperatiboak

Aurreko kapituluetan ere aipatu dugu funtz interkooperatiboak direla interkooperazioaren oinarriko printzipioaren adierazpen garbiena eta baita korporazioaren garapen enpresarialaren eta sozialaren aldeko babesaren adierazpena ere.

Kooperatibek, jakinik zer muga dituzten tamainari dagokionez, zein ahulak diren finantzaren alorrean eta zer konpromiso duten enpresaren eta gizartearen garapenarekin, elkartu egiten dituzte beren ahaleginak, beren buruaren, korporazio-multzoaren eta, oro har, gizartearen mesedetan. Ondoren azaltzen diren funtzak —osoki korporazioaren egoitzatik kudeatuak— Mondragonen barruan sartzen diren kooperatiben elkartasuneko erantzuna dira.

Interkooperazio Funtz Nagusia (IFN) balio estrategiko handiko finantza-tresna da. Bitarteko horien helburua Mondragon Taldearen Biltzarrean Batzorde Iraunkorrek erabakitzen du, Biltzar Orokorren proposamenez. Zenbait kooperatibaren egoera ekonomikoa sendotzea eta nazioartekotzeko proiektuak eta jarduerak estrategiko berrietarako proiektuak bultzatzea da funtz horren helburua. (ikus 7. kapitulua, 223. or.)

Elkartasuneko Funtz Korporatiboa (EFK) Industriaren Alorrera mugatutako funtza da, eta galerak konpentsatzea da bere izateko arrazoia. Aseguru-poliza moduko bat da, enpresa mailako halabeharrei erantzuteko.

Hezkuntza eta Sustapenerako Interkooperazio Funtza (HSIF), aldi berean, Euskadiko Kutxaren eta gainerrako kooperatiben **IPDKz** elikatzen da. Baliabide horiek prestakuntza-proiektuetarako diru-laguntza modura edo irabazi asmorik gabeko ekarpen modura erabiltzen dira.

Funtzen tamainari begiratu gero, argi dago funtz estrategikoak direla. Adibide modura, interkooperaziorako funtsek 78 milioi euro batu zituzten guztira 2007an, Eusko Jaurlaritzaren urte horretako Garapenerako Lankidetzaren eta Gizarte Zerbitzuen programetarako aurrekontuak baino pixka bat gehiago. (ikus 7. kapitulua, 224. or.)

INTERKOOPERAZIO-FUNTSAK			
	IFN: Interkooperazio FUNTS Nagusia	HSIF: Hezkuntza eta Sustapenerako Interkooperazio FUNTSA	EFK: Elkartasuneko FUNTS Korporatiboa
Helburua	Enpresa-proiektuak finantzatzea, zehazki, horien tamainagatik edo arriskuagatik horietan parte hartzen duten kooperatibei edo taldeei gainez egiten dieten proiektuak finantzatzea.	Bazkideen heziketa eta prestakuntza kooperatiboa eta enpresaren alorrekoa bultzatzea. Ikerketari eta garapen teknologikoari eta korporazioaren bertako hezkuntza-zentroei laguntzea.	Mondragonen VIII. Biltzarrean (2003ko maiatza) eraturako funts berria. Industria Taldeko elkarten eta arloen emaitzen birmoldaketak osatzen ditu, etorkizunean sor daitezkeen gertaerei aurre egiteko bereziki.
Funtsen jatorria	Lehenengo ekarpena, 756 eurokoa, bazkide-langile bakoitzeko. Horrez gainera, kooperatibak bere emaitzen %10ari dagokion urteko ekarpena egiten du. Euskadiko Kutzaren kasuan, ekarpena %20ra iristen da.	Euskadiko Kutzak Hezkuntza eta Sustapen FUNTSaren %50eko ekarpena egiten dio HSIFri, eta gainerako kooperatibek %20ko ekarpena egiten diote.	Kooperatiba bakoitzaren soberakin gordin positiboen %2 ematen zaio. Gainera, galeren Kontentsazioa funts honen bitartez egiten da, aurretik IFNk egiten bazuen ere. IFNk EFKri ekitaldi bakoitzean kooperatibek izaten dituzten galera guztien %20ari dagokion ekarpena egiten dio, diru-laguntza moduan.
Aplikazioak	Mondragon Inbertsioak da IFNri estaldura ematen dion erakunde juridikoa. Mondragon Fundazioak IFNren eragiketarako bideratzen ditu, diru-laguntza edo dohaintza moduan.	Mondragon Fundazioa (1994) da HSIF kudeatzen duen erakunde juridikoa.	Funts honen aplikazio garrantzitsua galeren kontentsazioa da. Baliabide guztiekin, EFK-k kooperatiba bakoitzaren galeren %50 bitarteko muga orokorreraino kontentsatzen du, ekitaldi bakoitzaren itxieran.
Kopuruak	Mondragon Inbertsioak erakundeak kooperatibak garatzeko proiektuak finantzatu ditu, 300 milioi eurotik gorako zenbatekoarekin. Mondragon Fundazioak, bestalde, funts honi 52 milioi euroko dohaintza konputagarri eman dio.	Funts honek 56 milioi eurotik gora bereganatu ditu, eta Mondragon Unibertsitatera eta beste kooperatiba batzuetara bideratu ditu, diru-laguntza moduan.	Tamainari dagokionez, Industria Taldearen salmenten %1eko muga du gehienez, dagokion ekitaldia kontuan hartuta. 2004. urtean muga hori 47 milioi eurokoa zen, gutxi gorabehera.

ITURRIA: *Cuadernos de Principios Cooperativos. Intercooperación*. 7. zkia. 2005eko maiatza.

4. Mondragon Unibertsitatea (MU)

LANKI: LANKIDETZAREN IKERTEGIA

2000. urtean sortu zen, kooperatibismoari buruzko ikerketa eta formazio beharrei erantzuteko asmoz. Eskoriatzan du etxea, Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatean. Jardun kooperatiboa eta autoeraketa ikertzea dira Lankiren egiteko nagusiak. Lehentasuna ematen zaio, halaber, alderdi sozialari eta hezkuntzaren arloari, Arrasateko Kooperatiba Esperientzia bera izanik aztergai nagusi.

Lankik, diziplina anitzen ikuspegitik elkartu egiten ditu autonomia eta eragile kooperatiboekiko loturak. Gogoetarako autonomia, gertaera kooperatiboaren ezagutza kritikoa eraikitzeke balioa delako. Loturak kalitatezko ikerketa egiteko beharrezko zubiak direlako eta eragile kooperatiboaren zerbitzura jarduteko bokazioa duelako.

Ikerketa-ildoan artean aipagarriak dira: kooperatibismoaren dimentsio soziala, Hegoaldeko herri-ekonomiekiko interkooperazioa eta gizarte berrikuntza.

Formazioaren alorrean aipagarriak dira organo kooperatiboak zein bazkideak formatzeko programak eta kooperatibagintzako graduondokoa, Otarako Zentro Korporatiboarekin lankidetzan.

Lotura zuzena du beste eragile batzuekin —Mundukide, **Garabide**, Bagara, Arizmendi ikastola, etab.— eta horrek eremu akademikoaz haratago proiektatzen du bere zeregina.



Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatea (HUHEZI), Eskoriatzan.

Garai horretan bultzatu zen, halaber, unibertsitate kooperatiboa sortzeko proiektu pozgarria, mugimendu kooperatiboaren baitan eta hezkuntzaren alorrean zegoen garrantzizko azpiegitura eta esperientzia —hau da, Eskola Politeknikoa, Irakasle Eskola eta ETEO Enpresa Zientzien Eskola— oinarri hartuta. Goi-mailako ikasketetako ikastetxe horiek unibertsitatearen barruan sartu ziren, Ingeniaritzako Fakultatea (Arrasate), Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatea (Eskoriatza) eta Enpresa Zientzien Fakultatea (Oñati) hurrenez hurren, eta unibertsitatearen oinarrizko gunea osatu zuten. Bestalde, irabazi asmorik gabeko eta onura publikoko erakunde-izaerak sendotu egin zuen unibertsitatearen izaera kooperatiboa.

1997. urteko udaberrian, Eusko Jaurlaritzak izaera kooperatiboko unibertsitate independente-tzat hartu zuen Mondragon Unibertsitatea (MU). Hala, 1998an jarri zen lehenengo aldiz unibertsitate gisa martxan, bere Kontseilu Errektorea eta Zuzendaritza Kontseilurekin. Unibertsitatearen egitura organikoak antz handia du kooperatiben egiturarekin. Fakultateek erabateko autonomia dute alderdi akademikoei eta kudeaketari dagokienez, eta erretoretzak fakultate multzoa ordezkatzen duen superegitura baten antzera funtzionatzen du.

Hauexek dira MUren jardueraren ardatz nagusiak: Mendeberrri Hezkuntza Proiektua —irakas-kuntza-prozesuaren berrinjarritza—, hezkuntza elebiduna, ikertzeko gaitasuna sendotzea eta unibertsitatearen campusa beste eskualdeetara zabaltzea. Azken helburu horri jarraituz, Goierri, Elgoibar eta Irungo campusak zabaldu ziren 2001. urtean.

5. Eraldaketak kooperatiben baitan

5.1. Soldata-aukera zabaltzea

Mondragon Kooperatiba Esperientziaren hastapenetan, indize apaleneko langile-bazkideen eta kudeatzailearen lansarien arteko muturreko indizeak 1etik 3ko erlazioan kokatu ziren. Eskema horrek blindatu egiten zuen sortutako aberastasunaren banaketan gerta zitekeen gehiegikeria sozialaren aztarna oro; zentzu horretan, elkartasunaren ikur bihurtu zen.

Bitarte zorrotz horren lehenengo aldaketak goren mailako karguen erantzukizuna handitzen zen erritmo berean egin ziren, hurrenez hurren. Aldi berean, bazkide maila guztietan igo zen errenta erabilgarria, baita KPIa baino erritmo handiagoan ere. Hobekuntza-testuinguru horretan, indize osagarri bat onartu zen, lan-konpen-tsazioaren saria deitua, erantzukizun handien zuten zuzendaritzako kideen ordainsariak hobetzeko asmoz. 1976an konpen-tsazioaren gorenko indizea 3 indize nominalaren %50era iritsi zitekeen.

Hala eta guztiz ere, aldaketa aipagarrienak 1988an egin ziren, GCM Taldearen I. Biltzarrean, lansarien aukera 1:3tik 1:6ra zabaltzea erabaki zenean. Ondoren, 1991ko III. Biltzarrean, goi-mailako exekutiboen aurrerapena merkatuko ordainsariei buruzko *elkartasun-koefiziente* baten bitartez egitea zehaztu zen. Koefiziente hori aplikatzeko, *oinarrizko ordainsari erreferentziala* hartzen da erreferentziazat, zehazki, maila eta kontsolidazio handieneko Talde Sektorialeko Zuzendari Nagusiari dagokiona. Honentzat, elkartasun-koefizientea merkatuaren koefizientearen %30ean kokatzen da. Hitz batean, erantzukizun handieneko karguak merkatuan antzeko postuek zituzten soldaten %70 hartzera igaro ziren, gutxi gorabehera. Ordainsariak *barneko jardueraren* eta *kanpoko lehiakortasunaren* irizpideen mende jarri behar zirela argudiatu zen aldaketa hori egiteko.

Aldaketa horiek, ordea, ez ziren soilik eragin tartean ziren exekutiboek, kooperatiben multzo sozial guztiaren ordainsarien elkartasun-printzipioaren esanahiari ere eragin zion. Onartutako araudia babestuz, jarrera ofizialak adierazi zuen exekutiboek soldadak merkatuaren batez bestekoaren %50ean mantentzen zirela eta sistemak bizirik irauteko ezinbesteko konpromisoak zirela. Taldeko zuzendaritzako maila guztien gaitasun profesionala ziurtatu beharra zegoen. Ahots kritikoak ere entzun ziren, adierazten zutenak ordainsarien politikan egindako aldaketa horiek hautsi egiten zutela kooperatibak elkartasunari dagokionez izan zuen tradizioa. Elkartasunaren diru-zentzu hori, edonola ere, oso gai eztabaidatua da, kooperatiba-kolektiboan etengabe aipatzen dena.

5.2 Kontratatutako langile-kopuruaren igoera eta aldi baterako bazkidea

Gaur egungo globalizazioaren eta ondasun- eta zerbitzu-merkatuen gehiegizko produkzioaren ondorioz —ingurune gero eta lehiakorrago batean— enpresek malgutu egin dituzte beren egitura produktiboak, eta gogortu oro har lan baldintzak. Kostuak etengabe murrizteko prozesuak, eskaera aldakorrak, urtarokotasunak, errentagarritasunaren eskakizunak, enplegu finkoak bermatzeko zailtasunak eta

abarrak, behin behineko kontratazioei ireki diete atea parez pare. Lan-merkatua malgutzeko egoera horrek kooperatibei ere eragin die, eta, egokitzea ezinbestekoa dela adieraziz, urteak daramatzate besteren konturako aldi baterako kontratuak egiten, lanaren subiranotasunaren printzipioaren aurrez aurre.

Besteren konturako kontratazioa 80ko hamarraldian ere erabiltzen zen. Hala ere, 90eko hamarraldian kezkatzeko moduko mailara iritsi zen. 1995ean Mondragon Taldeko 27.900 lanpostuetatik 19.064 kooperatiboak ziren. Gainerako langileak, 8.836 (%31), besteren kontura jarduten zuten langileak ziren; batzuk kapital kooperatiboko elkarte anonimoetako langileak ziren (4.671), eta beste batzuk, berriz, kooperatibetako enplegatuak (4.165). Azken urteotan enplegu ez kooperatiboaren bilakaerak goranzko joerari eutsi dio.

Mondragonen nolabaiteko tentsioa sortzen ari da langile moten artean enplegu-politikak direla-eta, eta elkartasun-printzipioak indarra galdu du, bai ordainsarien alorrean bai alor sozialean. Beste ikuspegi batetik esan beharra dago, ordea, lanaren subiranotasun-printzipioaren alderdi oinarritzkoena zaintzen ari dela, izan ere, besteren konturako kontratazioak ez dira erabiltzen kontratu finkoak edo iraupen mugagabeko kontratuak egiteko.

Edonola ere, printzipio kooperatiboekiko inkoherentzia hori konpondu egin da, maila batean bederen, aldi baterako bazkidearen irudi juridikoaren sorrerarekin (Euskadiko Kooperatiben 4/1993 legearen 26-2 artikulua). Aldi baterako kontratazio kooperatiboaren irudi horri esker, berdindu egiten dira aldi baterako bazkideen eta behin betiko bazkideen eskubideak eta betebeharrak; bost urteko iraupena izan dezake gehienera, eta ezin du maila bereko behin betiko bazkideen %20tik gorakoa izan. (ikus 12. Kapitulua, 319. or.)

5.3 Kalitate- eta produkzio-programa berrien eta parte-hartze programa berrien onspena

Azken hamarraldietan Mondragonek sistema ugari landu ditu enpresaren kudeaketa hobetzeko helburuarekin. Zuzendarien diskurtso ofizialak "produktibitatea", "eraginkortasuna", "kalitatea" eta "bezeroen zerbitzua" esapideak erabili ditu enpresa-jardunari buruzko mezuaren oinarritzko zutabe gisa. Mondragonek 1996an sustatuko kudeaketa-eredua EFQM ereduan oinarritua da, hau da, Erabateko Kalitateko europar ereduan. Eredu horrek bezeroaren gogobetetasuna, eraginkortasun ekonomikoa eta antolamendu bera ditu ardatz, eta eskemaren erdigunean etengabeko hobekuntza dago.

Kudeaketa-eredu berriek aldatu egin dituzte lanpostuan parte hartzeko eskema tradizionalak. Era horretara, konpondu egin da, aldez, esperientziari aurpegiratzen zitzaion parte-hartze defizita, baina, aldi berean, gehiegizko garrantzia eman zaie produktibitatearen eta errentagarritasun ekonomikoaren helburuei kudeaketa kooperatiboaren ardatz eragile gisa.

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren kudeaketa-eredua sakontasunez aztertzeko prozesuaren ondoren, honako helburu hauei erantzuten dien eredu berri batez hornitu da: kooperatiben kulturarekin koherentzia

handiagoa duen kudeaketa-eredua osatzea eta berezko ebaluazio-tresna bat edukitzea, ez inportatua. Eredu berri hori 2007. urteko maiatzean onartu zen; printzipio kooperatiboen berrespena oinarri hartuta, helburu nagusiak enpresaren bikaintasuna izaten jarraitzen zuen. Enpresa-kudeaketari buruzko diskurtso berriak —langileen parte-hartzeari garrantzi handia ematen zionak— kudeaketa-eredua partaidetutako filialetara egokitzea hartzen zuen kontuan.

Gai hori modu zabalagoan lantzen da zortzigarren kapituluan, kooperatiben kudeaketa-ereduei buruzkoan, hain zuzen ere.

5.4 Nazioartekotzea

Azken urteotan, Europako eta nazioarteko testuinguru ekonomikoa oso bizkor ari da aldatzen. Europar Batasunean eta Ekonomia eta Diru Batasunean sartzeak eta herrialde garatu askok beren ekonomia globalizatzeko hartutako joerak, ondorio nabarmenak izan ditu Mondragon Taldeko enpresetan. Merkatu askoz ere zabalagoetan sartzeak, konkurrentziaren handitzea ekarri du Espainiar merkaturan, berezkitzat hartua izan den horretan, eta Arrasateko kooperatibek gero eta presentzia handiagoa bilatu behar izan dute kanpoan; kontuan hartu behar da orain dela urte gutxi arte kooperatiba horiek ez zeudela presentzia horretara ohituta. Nazioarteko jardueraren igoerak helburu asko ditu, negozioen esportazioaren gaur egungo ekoizpen mota eta bolumenaren arabera: haztea, ziklo atzerakorrak saihestea, errentagarritasunari eta bezeroei eustea, etab.

Nazioartekotzea izan da 1994. urteaz geroztik Mondragon Taldearen oinarrizko bost helburu estrategikoetako bat. Helburu hori gauzatzeko, plan estrategiko korporatiboak definitu dira (PECI), eta bertan biltzen dira zehatz-mehatz zein diren lortu beharreko helburu orokorrak.

Industria Taldea izan zen nazioartekotzeko prozesuari ekin zion lehena, eta ondoren, laurogeita hamarreko hamarraldian, Banaketa eta Finantza Taldeek egin zuten Espainiako merkaturako jauzia. Nazioartekotzeko lehen fasean batez ere Europara esportatu zuten kooperatibek, eta gaur egun zuzeneko atzerriko inbertsioan ari dira buru-belarri, bai kanpoan egindako erosketen bitartez bai inbertsio berrien bitartez.

Arrasateko Taldeari zeregin nabarmena egokitu zitzaion negozio-aukeren bilaketan, kooperatibak atzerrian ezartzeko aholkularitzan eta finantza-bermeen bilaketan. Gai horiei estaldura emateko sortu zen, hain zuzen ere, Ordezkaritza Korporatiboen irudia. Lehenengo Ordezkaritza Txinan kokatu zen, bertan hasiak baitziren ekoizteko eta salerosteko lehenengo esperientziekin. Gaur egun, zortzi herrialdetan dituzte ordezkaritzak.

NAZIOARTEKOTZE-ALDIAK

Mondragonek nazioartekotzeko lehenengo aldian bereziki Europara esportatu du. Ondoren, aldi berri bat hasi da, eta aldi horretan Atzerriko Inbertsio Zuzenean (AIZ) jarri du bereziki arreta, bai erosketen edo enpresa berrietan egindako inbertsioen bitartez, atzerrian ekoiztuz edo merkaturatuz.

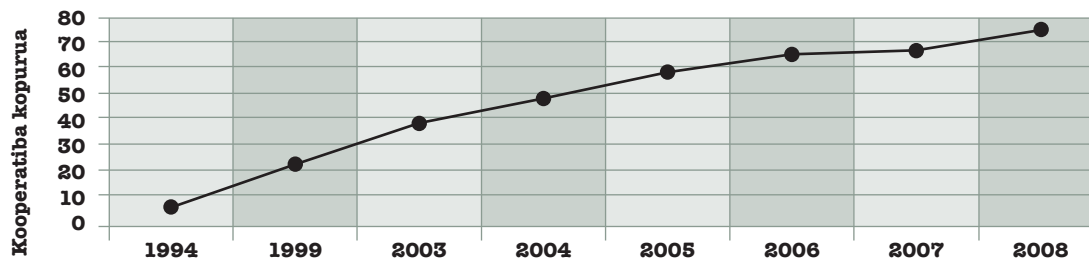
Industria-jarduerei dagokienez, nazioarteko salmenten parte-hartzea, kanpoko produkzioa barne, 6 puntu portzentualetan igo zen 1996-2001 urteetan, eta %51n kokatu zen. Nazioarteko salmenten pisu espezifikoa guztizkoari buruz 1981. urtean %28,8koa izatetik %58,2koa izatera igaro da 2008. urtean.

Aurreko taulan ikus daitekeenez, ez dago zalantzarik Arrasateko kooperatibek dinamismo handia izan dutela nazioarteko eremuan. Ekoizpena atzerrian ezartzeak ondorio nabarmenak ditu, maila guztietan. Enpresaren eremuan aldaketa zorrotzak eragiten ditu kultura eta kudeaketa tradizionalan, askoz ere irekiagoak izan behar baitute. Ereku sozialean, kooperatiba-esperientzia sakonetik berregituratu behar da.

Gai hau kooperatibak nazioartekotzeko prozesuari buruzko hamahirugarren kapituluaz aztertzen da sakonago.

NAZIOARTEKOTZEKO PROZESUAREN DATA NAGUSIAK	
1993 (uztaila)	IV. Biltzarra: 1994/1996 lehenengo plan estrategikoa onartu zen, zeinetan Korporazioaren bost helburu nagusietako bat nazioartekotzea zen.
1994 (azaroa)	Korporazioaren Plan Estrategikoa onartu zen (PECI), kooperatibak kanpora zabaltzeko prozesua ikuspegi orokorretik begiratuta dinamizatzeko.
1995 (ekaina)	Mondragonen Biltzar Orokorrean nazioartekotzeko proiektuaren egitura onartu zen, dibisio eta elkarten artean banatutako 23 talderen lanaren emaitza.
1995	Irizar taldeak Txinako lehenengo produkzio-lantegiaren ateak zabaldu zituen.
1996	1997/2000 bigarren PECEa onartu zen, eta bertan finkatu ziren helburu nagusiak: oinarritzko merkatuetan sendotzea eta lehentasunezko merkatuetara sartzea (Europar Batasuna, Estatu Batuak, Txina, Errusia eta Ekialdeko Europa).
1996	Hitzarmena lortzen da Elkargi-Elkarrekiko Garantia Elkartarekin, zeinaren arabera Elkargik beharrezko babes ematen duen Korporazioak hedatzeko egitasmoetan egin ditzakeen zorrak bermatzeko.
1996-1997	Nazioartekotzeko politikak lehenengo emaitzak ematen ditu: 1996an kanpoko salmentak %18,4 handitu ziren eta 1997an %45,4 gainditu zituzten guztizko salmentak.
1997	Mondragon Garapenaren bitartez, industria-proiektuak jarri ziren abian Brasilen eta Txinan.
2000	Brasilen hiru enpresa finkatu ziren, Cikautxo, Fagor Ederlan eta Maier-ek sustatuta, Txekiar Errepublikan bat (Eikak bultzatuta) eta Mexikon bestea (Irizarrek bultzatuta). Dagoeneko 26 dira kanpoaldeko sustapenak.
2003 (maiatza)	Mondragonen VIII. Biltzarrak "Sozietatearen Hedapena"-ri buruzko ebazpena onartu zuen, jabetzan eta enpresaren kudeaketan bazkide ez diren enplegatuen parte-hartze formulak aztertzeko eta garatzeko, kooperatibetan gertatzen den modu berean.
2004 (maiatza)	Europar Batasuna 25 estatu kidera zabaldu zen, Europa ekialdeko hamar estatuak integratu zirenean.
2004	Hamar ekoizpen-lantegi berri ezarri ziren.
2007	Kanpoan ezarritako ekoizpen-lantegiak hirurogeita zortzira iritsi dira.

Kooperatiben ekoizpen-lantegiak atzerrian ezartzeko prozesuaren bilakaera



ITURRIA: Mondragon

ATZERRIAN KOOPERATIBAK EZARTZEKO ZAILTASUNAK

Atzerrian ezarritako ekoizpen-lantegi guztiak elkarte anonimoak dira, hainbat arrazoi direla-eta:

- Herrialde berri horietan gehienetan ez dago kooperatibei buruzko legedia egokirik.
- Kasu askotan, enpresa horiek **joint-venture** ereduaren arabera eratzen dira, beste kide batzuekin batera.
- Kooperatibak sortzeko kooperatibistak behar dira, kultura kooperatiboaren baitan lan egitera ohituta dauden pertsonak, eta hori ez da gauetik goizera lortzen.
- Jatorrizko kooperatibak nolabaiteko kontrola eduki behar du.

BEREZKO EZAUGARRIAK DITUZTEN ENPRESAK SUSTATZEKO NEURRIAK

Arazo horiek guztiak kontuan hartuta, 2003ko maiatzeko Kooperatibaren Biltzarrean, "Sozietatearen Hedapenari" buruzko ebazpena onartu zen, zeinaren bitartez eskatzen zitzairen zegoen organoei aztertu eta garatu zitzaizkien bazkide ez diren langileei ondasunean eta enpresaren kudeaketan kooperatibetan bezala parte hartzeko formulak.

Zenbait kooperatibatan, Euskadiko Kutxan esate baterako, lan-bazkideak eta kapital-bazkideak —kooperatibak berak— dituenak, lantegi filialetan —edozein dela ere horien izaera juridikoa— hobekuntza-prozesuak bultzatzeko erreferentziatza har daitezkeen parte-hartze eskemak dituzte.

2005-2008 Plan Estrategikoan "enpresa parte-hartzailea" eredu enpresa filialetan mailaz maila aplikatzea adierazten da. Formula horren bitartez, besteren kontura diharduten langileek jabetzan eta kudeaketan parte hartu ahal izango lukete beren jardueran Mondragon Taldearen enpresetan egiten duten filialetan.

6. 2007ko krisia kooperatiba esparruan

2007. urteaz geroztik bizi dugun beheraldi ekonomikoa azken 80 urteetako bortitzena bilakatu zaigu. krisialdiak mundu osoko bazterrak ikutu ditu eta finantza alorretik eratorri zenak ekonomiako sektore guztiei eragin izan die. Euskal Herriko kasuan krisialdiaren efektuak areagotu egin dira ekonomiaren hazkunde ereduaren oinarrian higiezinaren sektoreak gehiegizko garrantzia izan duelako eta hura behera etortzean gainontzeko sektoreak ere hanka tartean eraman dituelako. Ondorengo larroetan, hala ere, ez diogu beheraldia ezaugarritzeari luze ekingo. Krisiak Arrasateko kooperatibetan izan dituen eraginei helduko diegu, eta baita ere, kooperatibek krisiari aurre egiteko hartu dituzten neurriei.

Lagun Aroren iritiz, 2009ko lehen lauhilabetekoa bezain momentu beltzik zaila izango da errepikatzea kooperatibetan. 2009. urteak beheraldiaren erabateko agerraldia adierazi zuen, ez bakarrik Kooperatiba esparruan baizik eta ekonomian, orohar. Izan ere, 2009ean Euskal Autonomia Erkidegoko Barne Produktu Gordina 3.8 gutxitu zen, ordurarteko murrizketarik handiena. Bilakaera horren beste adierazle interesgarri bat administrazioak onartzen dituen enplegu-erregulazio eskaerak dira. 2008an 210 espediente onartu zituen, 2009ean 2.565 espediente eta 2010a amaitu gabe, dagoeneko 1.500 bat enplegu-erregulazio espediente izan dira onartuak.

Krisialdiaren lehenengo zantzuak nazioarteko finantza arloak igarri zituen *sub-prime* kredituen neurrigabeko hedadurak munduan zehar eragindako astinduagatik. Bankuen sektoreak indarrean jarritako doikuntza politiken artean kredituaren uzkurtzea —baldintzak nabarmen gogortu ziren eta— ezarri zuen, zeinak berehala finantza-krisia ekonomia osora hedatzea ekarri zuen. 2009an Espainiako Gobernuak Bankuen Erreskate Funtserako 100.000 milioi euro esleitu zituen, finantza sektoreari likidezia emateko.

6.1 Ezaugarri gutxi batzuk

Aurreko krisialdietan ez bezala, oraingo honetan Mondragoneko Finantza sektorea ez da atzeralditik salbu egon. Euskadiko Kutxa krisiak ikutua izanak —elementu berria— ondorio zuzena ekarri du: Industria eta Banaketa Arloko kooperatibak beheraldia kudeatzeko Finantza Arloaren aldetik ezinbestean sostengu xumeagoa izan dutela.

Mondragoneko Industria arloan, eskaera uzkurdura bereziki nabarmena izan da eraikuntza eta etxegintza alorrean, kontsumo ondasun iraunkorretan eta ekipamendu ondasunetan. Autogintza ere gogor astindua izan den arren, Alemaniako eta Espainiako gobernuen diru-laguntzen eraginak kontsumoaren hazkundera ekarri dute eta sektorea zertxobait suspertu da, bolada baterako behintzat.

Hala ere, beheraldiaren dimentsioa hobeto irudikatzeko ekar ditzagun datu gutxi batzuk: Etxetresnen barne merkatua %18 murriztu zen 2008an eta %15,4 2009an.

FAGOR EDERLAN TAFALLA

Krisiaren eragin gordinena 2008ko irailetik aurrera hasi ziren nabaritzen Fagor Ederlan Tafalla lantegian. Urte amaiera artean eskariak bata bestearen atzetik jausi egin ziren, eta azkenean urtea gestio planean aurreikusitakoaren %45ean geratu zen.

Fagor Ederlan Tafalla duela gutxi kooperatiba bihurtutako enpresa delarik, pertsonalaren erdia gutxi gorabehera bazkideku da. Atzeraldiarekin enplegua bermatzea izan da lehenetsitako nagusia, bai bazkide kolektiboarentzat baita langile finkoentzat.

2008an zehar izandako eskariaren beherakadak bultzatuta Kontratupeko langile finkoen modura, bazkideak ere Gizarte Segurantzaren erregimen orokorrean daudenez, erregulazio espedientea jarri zen indarrean, 2008ko azaroa eta 2009ko abendua bitartean. Egoera horrek gatazka piztu zuen ehun bat langileren kontratuak iraungitzea zekarrelako. Hilabete zurrunbilotsu batzuen ondoren negoziazioa iritsi zen.

Lortu da hirurogeita bat langileren lanpostuak gordetzea bazkide zein kontratupekoen soldatak hiru urtean jeitsiz. Bestalde 60 urtetik gorakoak aurrez jubilatu dira, eta 58 urtekoak erregulazio espedientearen sartu dira, bi urte langabezi saria jaso dezaten, eta 60 urte betetzerakoan jubila daitezten.

Soldatei dagokienez, Lagun Aroren indizea %94ra jaitsi dute.

Azkenik, eta enplegu eta soldatez gain, aurrezki politikak jarri dira martxan.

Altzarigintzan —Fagor Altzariak, Grumal, Danona, Zurkide, Coinma eta Gerodan— merkatuaren uzkuartzea %40ra iritsi zen. Ekipamendu ondasunen Dibisioan, Fagor Automationen salmentak, adibidez, %40 jeitsi ziren 2009ean. Fagor Industrialek, bere aldetik, bere salmentak %18,7an murriztuak ikusi zituen urte berean. Autogintzarako Osagaien Dibisioak —Fagor Ederlan, Ecenarro, Mapsa— 2009ean 2008an baino %23 gutxiago fakturatu zuen. Eraikuntza Dibisioan —Biurraena, Elur, Etorki, Fagor Industrial, Kide, Lana, Rochman, Urssa— fakturazioa %22 murriztu zen. Elebazio Dibisioak, bere aldetik, urte beteko bueltan %10,6 gutxiago fakturatu zuen. Ingenieritza Dibisioak, eraikuntzari eta obrapublikoari solotua egonda, gogorki sentitu du krisiaren ilunak.



Hamarraldiaren bukaerako beheraldi gogorrek berriro aktibatu ditu krisiei aurre egiteko interkooperazio-tresnak eta erabaki-mekanismoak.

Banaketa Arloan, Eroskik familien kontsumoaren uzkuartzea zuzen zuzenean nabaritu izan du; beheraldiari aurre egiteko gastu-politika zorrotza ezarri du, desinbertsioak burutu ditu eta, optimizatze aldera, lan-prozesuetan doiketak bultzatu ditu.

Azkenik, Finantza Arloan, Euskadiko Kutxaren 2009ko emaitzak —zergak ordaindu ondoren— %43.8 murriztu dira 2008ko urtearekin alderatuta. Guztira, emaitzak 56,5 milioi eurokoak izan dira.

6.2 Interkooperazio tresnak

Aurretik bizi izandako atzeraldietan gertatu izan zen bezala, Mondragonek interkooperazio tresnak aktibatu izan ditu beheraldiaren ondorioak leuntze aldera. Eta era berean, krisiak berak frogan jarri du kooperatibek interkooperazio neurriak noraino eramateko prest egon diren.

Oro har, neurri asko hartu izan dituzte kooperatibek egoera nahasi horri aurre egiteko. Besteak beste, aurrerakinak izoztea, pertsonala doitzea, inbertsioak eta erreserbak murriztea, arriskuen kontrol zurrunagoa egitea, jarduera berriak sustatzea, bazkideen lanaldiak handitzea, etab.

Jarraian zerrendatzen ditugun neurriak abagunekoak dira, aparteko egoera bati eraginkortasunez erantzuteko bitartekoak, alegia.

1. Beharrezkoa ikusi den egoeretan, kooperatibek harturiko lehen neurria **produkzioa doitzea** izan da. Hau da, soilik beharrezkoa dena ekoiztea. Helburu honetara iristeko, Lagun Aroren bitartez, **egutegi mugikorak** jarri izan dira indarrean. Urteko lan egutegiaren arabera, lan egiten ez diren orduak, etorkizunean errekuperatuko dira ekoizpen beharrak handitzen direnean. 2009ko ekainean, adibidez, 35 ziren egutegi murriztua zuten kooperatibak.
2. Hainbat finantza-neurri: **aurrerakinak izoztea, aparteko ordainsariak kapitalizatzea** (Fagor taldea), etab.
3. Lanari dagokionez, **bazkideen lanaldiak handitzea** kanpoko kontratazioak murriztu ahal izateko (Eroski).
4. **Inbertsio politikak murriztea** eta hainbat kasutan **jarduera berriak sustatzea** (Eroski, Ulma).

FAGOR ETXETRESNAK

Krisiaren lehen zantzuak hozkailuen negozioan sumatu ziren. Eraikuntzak eragin handia du etxetresnen merkatuan, eta etxegintza gelditzen hasi zenean, berehalako eragina nabaritu zuen Fagor Etxetresnak kooperatibak. Lanaren beheraldiaren ondorioz, bolada batean hozkailuen negozioan zeuden hiru erreleboetatik bakararra geratu zen. Bestalde, birkokatu egin dira hainbat bazkide Maierren, Geysarren eta Ederlanen.

Gainerako Fagor Taldeko kooperatibetan bezala, Lagun Aroren indizea %94ra jaitsi da langabezia Lagun Arorekin batera finantzatu ahal izateko.

BIRKOKAPENAK, AURRE-ERRETIROAK ETA BAJAK MONDRAGONEN (2000-2008)									
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Behin behineko birkokapenak (orduak urteko)	31.859	30.102	20.977	55.497	149.877	95.980	155.144	120.188	67.908
Behin betiko birkokapenak (pertsonak)	14	2	9	18	15	2	13	29	16
Aurre-erretiroa (pertsonak)	9	6	3	10	37	53	41	93	96
Bajak kalte ordainarekin	0	19	3	0	12	13	1	2	12

Iturria: Basterretxea, I. eta Albizu, E., "¿Es posible resistir al crisis?: un análisis desde la gestión de las políticas de formación y empleo en Mondragón", CIRIEC. - Revista de economía pública, social y cooperativa, 2010.

Zenbait kasutan, neurri hauek ez dira aski momentuko zailtasunei aurre egiteko eta orduan kooperatibaren negozioa bera ere doitu behar izan da. Egoera hau bereziki bizi izan dute krisi ekonomikoak gogor astindu dituen industria sektoreek, batik bat, eraikuntzari, etxegintzari eta autogintzari loturikoek.

Krisi ekonomikoaren ondorioek langabezi estrukturala ere badakarte: lanpostu batzuk soberan eta beste batzuk faltan. Halako egoera batean neurririk hedatuena birkokapenarena izan da; AKEko ibilbidean beheraldi ekonomikoetan langabezia sahisteko behin eta berriro ezarri den interkooperazioko neurririk lagungarriena. Ohiko egoera batean borondatezko irtenbideak eman ohi dira, beti baitago irteera fluxu bat, promozioagatik, helburu pertsolanak betetzeagatik edo bestelako arrazoiengatik, baina beheraldi garaietan kanpoan lanik ez dagoenez, neurriak derrigorrez hartu behar izaten dira.

Birkokapenen helburu eta lehentasuna da lan ordurik ez galtzea, ikuspegi kooperatibotik lana sozializatzea baita jardunbiderik zuzenena. Eta Lagun Aroko gizarte aurreikuspenetik begiratuta erangikorrena ere bai, askoz garestiago ateratzen baizaio Lagun Arori —bikoitza baino gehiago—, eta beraz, Mondragoneko aurreikuspen sistemari, bazkide bat etxean edukitzea bere kooperatibatik kanpo beste lanpostu batean birkokatzea baino. Lagun Aroren bitartez, 20tik gora kooperatibek birkokatu dute bazkideren bat beste kooperatibaren batean, eta era berean, 30 bat kooperatibek hartu dituzte aldi baterako bazkideak. Pertsonala, eta batez ere, lanorduak ahalik eta gehien doitzeaz gainera, birkokapena denbora irabazteko modua ere bada. Berrogeita hamazortzi urtetik gorako bazkideen aurre-erretirorik egon den arren, gero eta gehiago mugatzen ari den neurria da aurre-erretiroarena. Arrazoia garbia da, gehiegi zamaten du aurreikuspen kooperatiboko sistema.

EROSKI TALDEA

2009. urtean, Eroski banaketa taldeak 105 milioi euroko gastu murrizketa bat burutu du. Gastuak murrizteko plan-ezarpenaren bitartez —jarduera guztietara zabaldu dena— higiezin salmentatik eta logistika operazioetatik ia 30 milioi aurreztu ditu.

Pertsonalari dagokionez, 2009ko irailean, Kontseilu errektoreak erabaki zuen bederatzi mila lan bazkideen lanorduak %10 luzatzea aurrerakinak igo gabe, 2009ko azaroa eta 2011ko urtarrila bitartean. Neurri honen bitartez aldi baterako langileak kontratatzeko beharra mugatu dute, bereziki eskaria handitzen den urteko garaietan, gabonetan, adibidez.

Bestelako neurri batzuk ere hartu izan dituzte, batik bat, interesak kapitalizatzea taldearen finantza-alorra indartze aldera, edota soldadak eta aurrerakinak bere horretan mantentzea 2009. eta 2010. urtean.

EREIN COMERCIAL E.A.

Erein, Eroskiren eskumendekoa, Zestoa kokatua zegoen eta ostalaritzako produktuak banatzen zituen. Negozioaren beheraldi bortitzari aurre egiteko, lehenik Katalunia eta Madrilgo delegazioak itxi zituzten, baina neurri horiek ezin izan zuten behin betiko itxiera ekiditu. 2008an salmentak %18 jeitsi omen ziren, eta hala, galerak areagotu. 2009ko irailetik aurrera langile guztien kontratuak, berrogei guttura, gradualki deuseztatzea erabaki zuten.



Eroskik neurri eta murrizketa aipagarriak aplikatu zituen 2009. urtean.

Muturreko kasu gutxi batzuetan hartu izan da irtenbiderik gogorrena: itxiera. 90ko krisialdian Mondragon taldean hamar kooperatibek itxi zituzten beren atea. Oraingoan, Multifood, Erein eta Ortza izan dira momenturarte zorigaitzoko erabakia hartu behar izan dutenak, lehen biak elikadura alorrekoak eta hirugarrena berriz egurgintzakoa.

Jakina da eragiketa hauek guztiek —birkokapenak, lanaldiak doitzea, aurre-erretiroak etab.— askotariko ondorioak dituztela, pertsonengan, familiengan edota kooperatiben barne antolamenduan, ahaztu barik Lagun Aroren kontuetan ere eragiten dutela. Alegia, Lagun Arok enplegurako laguntzetan 23,3 milioi euroko gastua izan du 2009. urtean, aurreko urtean baino hiru aldiz gehiago.

Bereziki zailak diren garaiotan Mondragoneko kooperatibek frogatu dute elkartasun eta laguntza mekanismoei esker, inguruko enpresek baino iraunkortasun eta sendotasun nabariagoa izaten ari direla.

FAGOR TALDEA

Fagor taldea osatzen duten zortzi kooperatibetako 6.000 bazkideek erabaki dute beren hileko aurrerakinak %8 jeistea, 2009ko apirilean hasi eta 2010eko martxorarte. Neurria kooperatibetako batzar orokorren onespenerakin hartu da. Zortzi kooperatibetako bazkideen %56,4k sostengatu zuen neurria. Neurriak ez du eragingo soldatapeko langileengan, zeintzu 10.000tik gora lagun diren.

SORALUCE KOOP. E.

2008an emaitza historikoak lortu zituzten arren, 2009ko gestio planak ohartzen zuen tendentzia aldaketa zetorrela. Ondorioz, azken urteetako joera hedatzailearen inertiak gaindituz atzeraldiari begira, zenbait neurri hartzea erabaki zuten 2009ko lehen sei hilekoan:

- Azpikontratazioa ezabatzea
- Ordu positiboan poltsak ezabatzea
- Urteko gestio planean aurreikusitako inbertsioak murriztea
- Aurrerakinen maila jeistea (Lagun Aroren indizea %109tik %101.4ra)
- Borondatezko Erreserba Funtseko sortzea (itzulkinen kontura)
- Aparteko orduak baliogabetzea
- Urteko gestio planeko gastuak %15 murriztea
- Aldi baterako kontratuak ez berriztea
- Hainbat bazkide birkokatzea Danobat GRSen

2009ko lehen sei hilabetekoan eskaerak %71 jeitsi ziren aurreko urteko epealdi berarekin alderatuta. Bilakaera hori ikusita, neurri berriak hartu zituzten 2009ko bigarren sei hilabetekoan:

- Bergarako lantegia behin behineko ixtea
- Aurrerakinen maila jeistea (%101,4tik %99,7ra)
- Behin behineko bazkideen eta aldi baterako kontratuei buruz erabakiak hartzea
- Stock kontrolak ezartzea
- Bezeroen kobrantzak kudeatzea

Era berean, belaunaldi aldaketa prozesu bat irekitzeko aprobetxatu dute: bi urteko epean 26 bazkidek aurre-erretiroa hartu dute eta horien ordean 36 lagun egin dituzte behin betiko bazkide. Atzeraldiak luze jo duelarik, 2010ean zehar jarraipena eman diete doitzeko politikari. Jarraian laburbiltzen ditugu neurri horiek:

- Aurrerakinen maila jeistea (%99,7tik %90era)
- Egutegi mugikorrei eta birkokapenei jarraipena ematea
- Bezeroen kobrantzak kudeatzea
- Behin behineko bazkideen eta aldi baterako kontratuei buruz erabakiak hartzea
- Stock kontrolak ezartzea
- Hornitzaileen prezioak negoziatzea
- Finantzazio-lerroak berriro negoziatzea

06

KAPITULUA

Arrasateko kooperatiba esperientziaren giltzarriak

Aurkibidea

Sarrera.....	181
1. Sorkuntza eta hasierako dinamismoa.....	182
1.1 Lidergoa.....	182
1.2 Balioak, identitate kolektiboa eta arau-multzoa.....	183
1.3 Kapital sinbolikoa eta sustrai sozialak.....	183
1.4 Lur ongarrtua.....	184
1.5 Energia sozialen katalizatailea.....	185
1.6 Merkatu erabat protekzionista.....	186
2. Indartzea eta sendotzea.....	186
2.1 Eraginkortasuna.....	186
2.2 Egokitzeko gaitasuna.....	187
2.3 Kontzentrazio geografikoa eta barne-kohesioa.....	187
2.4 Lan elkartuaren ideia orokortzea.....	189
2.5 Emaitzen kapitalizazioa.....	189
2.6 Interkooperazio-mekanismoak.....	190
2.7 Egituraz gaindiko erakundeak.....	191

Sarrera

Aurreko kapituluetan, Arrasateko kooperatiba esperientziaren historia berregitea izan da helburu nagusia, eta sakontasunez azaldu dira esperientziaren jatorria, garapena eta enpresa-kooperatiba proiektu gisa nola sendotu den azaltzeko faktoreak. Kapitulu honetan, berriz, tratamendu zabalago batetik abiatuta, hau da alderdi historikora soilik mugatu gabe, AKEren arrakastaren giltzarri aipagarrienak bilduko ditugu.

Arrasateko kooperatibismoaren lorpenak eta arrakastak —zalantzan jartzen ez direnak— hainbat faktoreri dagozkio: garapen endogenoa, enpleguaren eta aberastasunaren sorkuntza eta, bereziki, sortutako aberastasuna modu zuzenagoan banatzea bultzatu duen esperientzia.

Behatzaile asko eta asko hurbiltzen dira Arrasatera gure errealitate kooperatiboa aztertzeko eta ezagutzeko asmoz. Hainbat galdera egin ohi dituzte, baina horien artean badira zenbait etengabe errepikatzen direnak: Zer ikas daiteke esperientzia honetatik? Nola azaltzen da garapen hori? Zein dira arrakasta horren giltzarriak? Zer ondorio atera daiteke?

AKEren barruan zein kanpoan ugariak dira irakurketak. Zenbait egilek mugimendu kooperatiboaren osagarri bereziei buruzko interesa agertu dute; beste batzuk saiatu dira Arrasateko “sintesia” azpimarratzen, hau da, esperientziaren jatorrian oinarritzekoak eta ezinbestekoak izan ziren osagaiak. Batzuk abstrakzio handiz jarduten dute, beste batzuk, berriz, zehaztasunez. Gauza bera esan daiteke ikuspegiari buruz: batzuen obsesioak beste batzuen denbora-pasak dira. AKEren alderdi koiunturalak eta estrukturalak, faktore ekonomikoak eta osagai kulturalak, balioen sistema eta jarduera pedagogikoa, besteak beste, gogoeta- eta interpretazio-eremuak izan dira. Eta eremu horiek guztiek bakar batera garamatzate: gizarte-aldaketari buruzko eztabaida teoriko zaharrera. Nola izan zen posible Arrasateko kooperatibismoaren sorrera? Eta zeintzu AKEren aldaketa-dinamikak denboran zehar?

Testu hau, ordea, ez da eztabaida horretan sartuko. Gure zeregina izan da iturri eta hurbilpen ezberdinak hartuta sintesi bat egitea, jakinik ikuspegi zabal horren prezioa eklektizismoa izan daitekeela. Beraz, hautua izan da, gure ustez giltzarriak diren faktore historiko, ekonomiko, sozial, eta abar zerrendatzea eta banan-banan azaltzea, mailakatu gabe edo faktore nagusirik ezarri gabe, irakurleari esperientzia horren interpretazioa irudikatzen laguntzeko asmoz. Kapitulu zeharka ulertzen da, aipatutako ideia guztiak sakonago azalduko baitira beste kapitulu batzuen testuinguruan.

1. Sorkuntza eta hasierako dinamismoa



Arizmendiarrietaren gidaritzaren hondoan zera dugu: komunitatearen beharrak atzemateko gaitasuna eta hauei egitura autoeratuaren bidez erantzuteko gaitasuna.

1.1. Lidergoa

Arrasateko mugimendu kooperatiboak itzal handiko pertsona bat izan zuen: Arizmendiarrieta. Arrasateko kooperatibismoaren aita intelektuala izan zela esan daiteke. Diskurtso komunitaristarekin eta gizakiaren izaera kooperatiboan oinarritutako historiaren filosofiarekin, haren lidergoak ezaugarri nahiko bereziak ditu.

Arizmendiarrieta, berrogeita hamarreko hamarraldiaz geroztik Arrasateko parrokiako lagunkide zelarik, bere nagusitasun moralaz baliatu zen herriko gazteak erreklutatu eta balio kristauetan oinarritutako formazio sakona eman zien; horrez gainera, enpresa kooperatiboen sorrerarantz bideratu zituen gizartearen energiak batetik, eta atsekabeak bestetik.

Sorkuntzarako eta etorkizuna aztertzeke gaitasun handiarekin eta halako pragmatismo-dosiarekin, Arizmendiarrietaren lidergoa ez zen Eliza barruko eginkizun instituzionalera soilik mugatzen. Aitzitik, autoritate hori baliatuz kontzientziak mobilizatzeko eta pertsonak konprometitzeko zuen karisma areagotu egin zen —nahiz eta ez zuen hizketarako dohain berezirik—. Arizmendiarrietak elkartasun komunitarioari buruzko mezua zabaldu zuen: lehenik, inguru katolikora eta Hezkuntza eta Kultura Ligara; eta ondoren, Arrasateko Lan-

bide Eskolara. Handik, Arizmendiarrietak ekintza hezitzaile guttiz apartari ekin zion, eta gizarte-konpromisotik abiatuta bizitza ulertzeke modu bat eskaini zuen; horrela finkatu zituen klabe kooperatiboan garapen sozio-ekonomikoaren oinarri ideologikoak eta teknikoak.

Hori guztia ezinbesteko bultzada izan zen lehenengo kooperatiben talde sortzailea elkartzeke eta hari kohe-sioa eta leialtasun-zentzua emateke. Horrela, lotura afektiboak eta leialtasunekoak ehundu ziren talde barruan; horiek ezinbestekoak ziren ordu arteko enpresa egiteke estiloa hausteko. (ikus 1. kapitulua, 41. or.)

1.2 Balioak, identitate kolektiboa eta arau-multzoa

AKEk humanismo kristauaren balioetan ditu erroak. Gehien azpimarratutako balioetako bat altruismoa da, besteen alde jarduteko eta enpresa kolektibo bati lotzeko borondate gisa definitua. Ikuspegi horren arabera, enpresaren eta kooperatibaren aurretik doa komunitatearen ideia. Zenbait egilek esperientzia kooperatiboaren sortzaileen sinesmen etiko eta erlijioso sakonak azpimarratzen dituzte. Denak ziren Elizaren inguruko mugimenduetako kide, hala nola Langile Gazteri Katolikoa (LGK) eta Ekintza Katolikoko Langile Anaitasuna (EKLA), Elizaren ikasbide sozialaren ildotik; gizarte eta erlijio ikuspegitik denak ziren konprometituak, eta denak heztu ziren Arizmendiarrietaren inguruan.

“ Sorrerako definizioa: lanaren munduaren helburu justuekin bat datorren enpresa sortzea ” - Ormaetxea

Balio azpimarragarrien artean daude lanaren eta sakrifizioaren espiritua. Gizakiari zentzua ematen dion eta osatzen laguntzen dion balioa ematen zaio lanari, soiltasuna osagarri duela. Norberaren burua hobetzeko balioak bat egiten du kooperatibaren alde nork bere burua eskaintzeko jarrerarekin; hitzen eta ekintzen arteko koherentziarekin eta horren saria, eredu edo erreferente izatea.

Balio multzo horrek identitate kolektiboa indartuko du, eta pertsonak beren borondatez identitate horren mende jarriko dituzte beren interesak. Izan ere, elkarlanean jarduteak mantendu egiten baitu enpresa kooperatiboari indar ematen dion lotura soziala.

Esperientzia honen beste puntu arrakastatsu bat, enpresak bere jarduera garatzen duen esparru instituzional kooperatiboa hasieratik ezartzea izan zen. Era berean, aipatzeko modukoa da pertsonan, lanaren balioan, elkartasunean, etab. oinarritutako *bestelako enpresa bat* egiteko kontzeptu abstraktuak gauzatzeko, itzultzeko eta eraginkor bihurtzeko izan zuen gaitasuna. Lehenengo estatutuez eta barne-erregimenaz osatutako arau multzoa ahalegin handiaren ondorioz osatu zen, eta arau-egitura koherentea lortu zen, talde kooperatibistaren eguneroko bizitza instituzionala arautuko zuena. Azaldutako ideiak eta printzipioak funtzionamendu-arau bihurtzeko jarduerak balio handikoak izan ziren eguneroko jardunari eta proiektuaren eraginkortasun operatiboari dagokionez. (ikus 3. kapitulua, 110. eta 111. or.)

1.3 Kapital sinbolikoa eta sustrai sozialak

Sortzaileen izaera sozialak argi erakusten du ez zela egoera marjinal batetik abiatu. Aitzitik, lehenengo kooperatibistak, Arizmendiarrietaren antzera, ezagunak ziren Arrasateko gizartean. Ez ziren langile soilak, industria-maisuak eta perituak baizik, Unión Cerrajeran etorkizun handiko karrera profesionala zutenak. Hura zen garai hartan Arrasateko industria-lantegi handiena, eta bertan lan egin zuten lehenengo kooperatiba sortu aurretik.

Hasierako oinarri hori eta kapital sinbolikoa erabakigarriak izan ziren ekimen kooperatiboari ekiteko. Eta baita ere, bertako tradizio industrial eta enpresa zuzentzeko moduak aldarazteko behar besteko



Promozio honetatik irten ziren lehen kooperatibistak: Usatorre, Larrañaga, Gorroñoigoitia, Ormaetxea eta Ortubay. Peritutzua ikasketak eta dimentsio sozialeko formakuntza uztartu zituzten.

boan sartzen ziren pertsona gehienak — lehenengo kooperatibisten antzera — ingurune berekoak ziren, eta horrek sendotu egiten zituen kooperatibaren erroak.

1.4 Lur ongarritua

Arrasaten bat egiten dute tradizio sozio-kulturalak —lurraldearekiko lotura, espiritu komunitarioa eta talde zentzu indartsua— eta tradizio industrialak.

Arrasatek gizarte-desadostasunaren hezkuntzan oinarritutako geruzen jalkina zuen, etorkizuneko kooperatibistei agindu zitzaizen promesekin kontsekuente izan beharra zuen eta bertan zeuden "iraultza zuriaren" sustraiak.

ITURRIA: Ormaetxea (1997): *Origenes y claves del cooperativismo de Mondragón*, Euskadiko Kutxa-Saiolan

energiak ekiteko. Oso bizkor hartu ziren lehenengo erabakiak, bai horixe: lehenengo enpresaren erosketa, produktu-ereduaren aldaketa eta produktu berri baten fabrikazioa, industria-pabilioi berri baten proiektua, Gasteizko lantegia Arrasatera aldatzea, seleniozko xaflak egiteko lizentziaren sinadura, etab. Hasieratik etekinak lortu zituzten eta enpresaren arrakasta horrek sendotu egin zituen talde sustatzailearen ezaugarri sozialak.

Bestalde, formula kooperatiboaren hautaketa enpresa komunitatean errotzeko faktorea izan zen. Kooperatibak epe luzerako konpromisoak finkatzen zituen eta bazkidetza eskualdatzea galarazten zuen; ez zegoen enpresak bere ingurune geografiko eta sozial jakin hori errentagarritasun handiagoa edo beste abantaila batzuegatik aldatuko zuen beldurrik; gainera, proiektu kooperati-

Arizmendiarieta, sustrai kristau sakoneko ideologia pertsonalistaz hornitzeaz gainera, kultura eta herri jakin batean oinarritu zen. Zehatzago, eskualde batean, Deba Goienan, nekazal tradizioko eta kultura industrialeko eskualdean, hain zuzen. Eskualde horretan, balio, jokabide eta ezaugarri psiko-sozial jakin batzuek *humus* bat osatzen zutela esan daiteke.

Hazitegi horretan, sustatzaileek susmoa zuten proposamen kooperatiboak emaitza onak emango zituela. Hau da, lanaren balioa, askatasuna eta berdintasuna elkartzeko gaitasuna, edo ikuspegi komunitarioa ez dira Arizmendiarietak sortuak, gizarte baten eta belaunaldi baten marka kulturalari lotutako ezaugarriak baizik. Esperientzia honen sorreran *humus* bat dago, benetako proiektu batera bideratzeko gai den talde bat, eta sustatzaile bat, paradigma kristauetatik abiatuta autoeraketa-proposamen bat azaltzen duena.

Eskualdearen tradizio industrialak, bestalde, honako ekarpen hauek eman zituen: lantegien jarduerari zuzenean zein zeharka lotuta dagoen komunitate baten ezagutza, eskarmentua eta egiteko modua.

Baldintza horiek egiten dute, neurri handi batean, Arrasateko kooperatibismoaren izaera endogenoa eta berezia; are gehiago, kontuan hartuz gero mugimendu kooperatiboa gizarte ekimena izan zela —bertako Elizak babestua—, erreferente kooperatibo handirik gabea eta kooperatibaren bidea marraztu ahala eginez egina. Mendetako industria-tradizioari eta komunitatearen zentzu handia zuen kolektiboari esker, eremua ongarriritua zegoela esan daiteke. (ikus, 2. kapitulua, 93 or.)

AKEtik beste kooperatibetan baliatzeko atera daitezkeen irakaspenen eta adibideen artean, Joxe Mari Sarasuaren ustez —Copreciren sortzaileetako bat— honako lau alderdi hauek ahalbidetu zuten Arrasateko kooperatibismoa:

1. Egoera bidegabe baten kontzientzia
2. Pentsalari pragmatiko bat
3. Konpromiso sakona eta lidergo soziala zuen talde sustatzaile txiki bat
4. Langile-herri bat

1.5 Energia sozialen katalizatzailea

Lehenengo frankismoaren baldintzapean, gerrako eta gerraondoko hainbat belaunaldi, gizarte-desadostasunean hazi ziren. Diktadura, autoritarismoa, askatasun zibil, politiko, sindikal eta kulturalik ezak, eta erregimenaren kontrako oposizioaren errepresioak ez zien ekintza politikorako leku handirik uzten. Testuinguru horretan, energia sozialak enpresaren eremura lekualdatu ziren. Era horretara, proiektu kooperatiboak askatasunik gabeko komunitatearen premiak, kezkek eta nahiak katalizatu zituen.

Enpresa zen, eremu pribatutik kanpo, halako askatasun- eta demokrazia-kuotak eskaini zitzaizkeen bakarrenetakoa. Hala, ekonomia lehen planora igaro zen; ahalegin kooperatiboak enpresaren erreforman jarri zuen arreta, eta ordena sozialaren oinarritzko zelula gisa osatu zen. Bestalde, erregimenak ez zuen zalantzan jartzen proiektu kooperatiboaren zilegitasuna, besteak beste, Elizaren dotrina sozialean oinarritua zena. Horren guztiaren bitartez errazago uler daiteke nola ernatu zen hain testuinguru historiko berezian, hau da, diktadura frankistaren testuinguruan, era horretako saio bat.



1941ean, gerraostean, Arizmendiarrrieta langile talde batekin.

1.6 Merkatu erabat protekzionista

Erregimenaren isolamendu ekonomikoak eta merkatu nazionala kanpora itxita egoteak nabarmen lagundu zuten hastapeneko enpresa-ekimenen lehenengo urteetan. Kooperatibek ez zuten zertan lehiaz kezkatu beharrik, ez baitzegoen halako lehia gogorrik. Isolamenduaz gain, kontuan hartu behar da barrura begira ere oso txikia zela lehiakortasun maila, eta horrek handitu egiten zituela merkatuan sartzeko aukerak. Azkenik, XX. mendeko hirurogeita hamargarren hamarraldian, industria-kooperatibek bazuten beste osagai bat ere beren alde, etengabe hazten ari zen kontsumo-ondasunen merkatu nazionala alegia: etxeetan etxetresnak eskatzen ziren, eta lehenengo kooperatibek, hau da Ulgor —Fagor Etxetresnak—, Copreci eta Arrasatek —gaur egun Fagor Arrasate— oso ondo erantzun zieten eskaera horiei. Ulgor zen etxetresnen fabrikatzailea, Coprecik osagaiak egiten zituen eta Arrasatek makina-erremintak; bi horiek Ulgorren hornitzaileak ziren.

(ikus, 3. kapitulua, 120 or.)

2. Indartzea eta sendotzea

2.1. Eraginkortasuna

Hasieratik beretik, AKE merkatura zuzendutako kooperatibismoa izan da. Kooperatibek bazkideen beharrak asetzeaz gain, herritar guztien beharrei erantzuten baitzieten.

Etekin sozialei buruz hitz egin ahal izateko, enpresaren errentagarritasuna ezinbestekoa dela baieztatzea esperientziaren printzipioetako bat bihurtu da. “Enpresak, soziala izateko, ekonomikoa izan behar du” zioen Arizmendiarrietak. Hau da, enpresaren lehenengo helburua iraunkorra izatea da. Errentagarritasun ekonomikoak, lehenbizi, autofinantzaketarako baldintza izan behar du, eta ondoren, proiektu soziala bideratzeko baldintza. Alderdi horretatik, ez da dikotomiarik sortu proiektu enpresarialaren eta proiektu sozialaren artean, aitzitik, elkar sendotzen dira.

Eraginkortasun ekonomikoa gizarte-arloko lorpenetarako baldintza izan den neurrian, praktika kooperatiboak eta kooperatibaren balio sozialek indartu egin dute enpresaren arrakasta.

Neurri handi batean, hori horrela gertatzen da elkarte kooperatiboek —etekinen maximizazioa helburu duen kapital-elkarteek ez bezala—, pertsonen elkarte diren aldetik, enpresaren eta enpleguaren iraunkortasuna maximizatzen dutelako: hori da lan kooperatiboaren izateko arrazoia.

Enpresaren eraginkortasunak, halaber, lotura estua du kooperatiba-esperientziaren beste bi ezaugarri hauekin: plangintza eta etorkizun ikuspegia. Unean uneko erabakietan etorkizuneko ikuspegia txertatzea, hau da, sortutako lanpostuak mantentzeko helburuarekin oztopoei edo negozio-aukerei aurre hartzea, enpresa-plangintza zabalaren ondorio izan da. Urte askoan, enpresa-zorroztasun hori Enpresa Dibisioaren bitartez bultzatu zen, hainbat tresnaren laguntzaz:

kontu-ikuskaritzak, kudeaketa-planak, finantza-aurrekontuak, bideragarritasun-ikerketak, plan estrategikoak, etab. (ikus 3. kapitulua, 120 or.)

2.2 Egokitzeko gaitasuna

Alderdi honek lotura estua du aurrekoarekin. Etorkizun ikuspegiari esker, aldaketei aurre hartu eta horietara egokitu ahal izan du kooperatibismoak.

Kooperatiba Esperientziaren aldaketa historikoetara egokitzeko gaitasuna izan da berrogeita hamar urteko ibilbidean izan duen arrakasta nagusietako bat. Horretarako, pragmatismo- eta sormen-dosi handiak behar izan dira.

Kooperatiba-esperientzia, diktaduraren testuinguru politikoan jaiotako uharte demokratikoa izanik, esku-hartzeko handiko eszenatoki ekonomiko itxitik lehiakortasun-presio izugarriak dituen ingurune globalizatura igaro da; presio horien eraginez, subjektu kooperatiboaren *arrazoi ekonomikoa* aktibatzea eta indartzea ekarri du.

Logika komunitarioaren funtzionaltasun soziala ere aldatzen joan da. Ongizate Estatuak bere gain hartu ditu aurreko garaietan herritarren ekimenaren eta elkarrekiko laguntza-sareen esku zeuden arazo eta beharrak. *Beharraren kooperatibismoak* lekua egin dio *oparotasunaren kooperatibismoari*, aldaketa soziologikoen eta garapen ekonomikoaren erritmoan.

Kulturaren ikuspegitik, kooperatibetan ere islatu da zentzu sozialaren, interpretazio-sistemen eta identitate sendoen ahultasuna; kooperatibetan eremu bera partekatzen dute militantzia ideologikoak, aurreko hamarraldietan ezaugarri bereizleak, eta jokabide nabarmen indibidualistek.

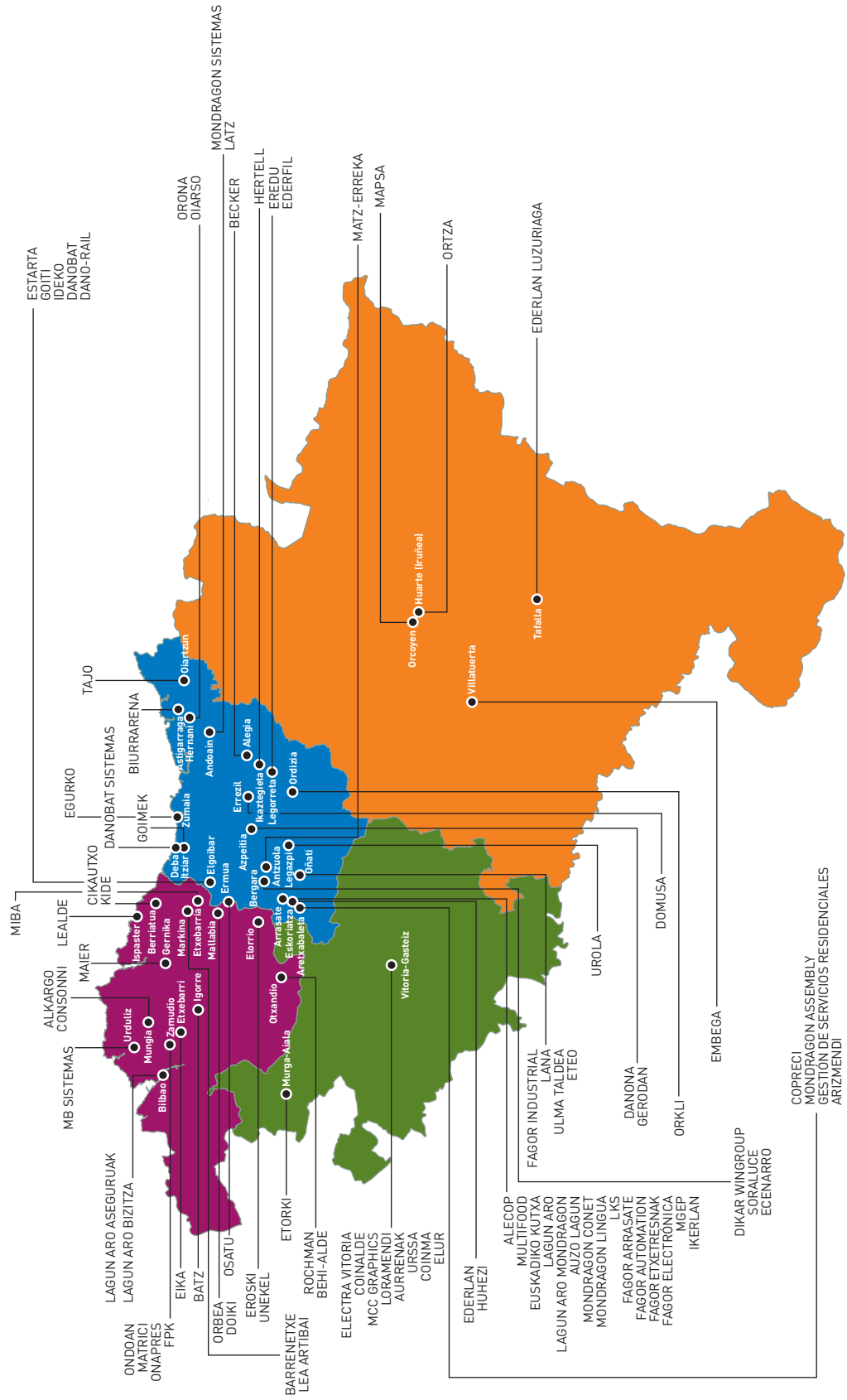
AKE etengabe bilakatzen eta eguneratzen ari den prozesua da, “egoera eratzailan” dagoen prozesua, Arizmen-diarrietak berak esango lukeen bezala. Definizioz, amaitu gabe dagoen zerbait da; prozesu irekia da, esperientzia iragazkorra. Hortik dator, hain zuzen, *kooperatiba esperientziaren* ideia erabilera. (ikus 3., 4. eta 5. kapituluak)

2.3 Kontzentrazio geografikoa eta barne-kohesioa

Kooperatibismoak, enpresa pribatuak ez bezala —kapitalaren aldakortasunean oinarritzen baita—, gizarte eta giza geografia jakin batean ditu erroak: AKE horren adibide garbia da. Kooperatiba Esperientzia ezin uler daiteke Arrasate eta **Deba Goiena** eskualdea kontuan hartu gabe. Kontzentrazio geografikoa, taldearen garapen endogeno eta “kontzentrikoa”, garrantzi handikoa izan da balio kultural kooperatiboak sortzeko, indartzeko eta bizirik irauteko.

Enpleguari dagokionez, kooperatibismoaren pisu espezifikoa oso murrizta da Euskal Herrian; aldiz, Deba Goienako eskualdean —kooperatibismoaren erdigunea— biztanleria aktiboaren %40 ingurura iristen da, eta %60ra, berriz, Arrasaten.

Mondragon taldeko kooperatiben egoitza sozialak



Lotura eta elkarreragin espazialen intentsitateak, hainbat mailatan eragiten duten prozesu sozialak eratzen dituzte. Elkarren mendekotasun ekonomiko-enpresariala edo funtzionala indartzeaz gainera, horiei ohitura sozialak eta kulturalak eransteko oinarriak finkatzen dira. Identitate bat, eta kide izatearen sentipena.

Deba Goienan, kooperatibismoak berezko eredu kulturala garatzeko moduko masa kritikoa lortu du; masa horren ezaugarri nagusiak errealitate kooperatiboaren normaltasuna eta onespina dira. Kontzentrazio geografiko hori, beraz, kultura kooperatiboa kohesionatzeko eta mantentzeko faktorea izan da. (ikus 2. kapitulua)

2.4. Lan elkartuaren ideia orokortzea

Gauza jakina da kapitalaren eta lanaren arteko harremana hiru galdera hauetan laburtzen dela: norena da enpresa, nork agintzen du eta nola banatzen dira etekinak. Erregimen kooperatiboan, kapitalak —Arizmendiarrietak lan aurreztu gisa azalduak— izaera instrumentala du. Eta hori horrela da kideak kapitalaz baliatzen direlako enpresa-proiektuari ekiteko. Kapitalaren oinarritzko funtzioak honako hauek dira: enpresaren autofinantzaketa eta bazkidearen parte-hartzea enpresaren bilakaeran. Kapitalak errenta bat sortzen badu ere, ez du sozietate-eskubiderik. Kapitala ezin da eskualdatu —horregatik, kooperatiben kapital soziala aldakorra da—, eta lan kooperatibetan kapitala lanpostuari lotuta dago. Lanpostua da kapitala eta jabetza lortzeko baldintza.

Arrasaten, lan elkartuko kooperatiben eskema hori kooperatiba mota guztietara zabaldu zen. Lanaren elkartea ekonomiaaren sektore askotara zabaldu zen, ez soilik produkziara, baita kontsumora eta kreditura ere.

Lan-bazkidearen figura zabaltzearekin batera hedatu egin da oinarri sozial kooperatiboa. Sistema kooperatiboaren oinarri den langile eta enpresari izaera bikoitz horri esker, alde batetik, eten egin zen “langileen seme-alabek langile izan behar dute” zioen leloa; hau da, aurrerapen handiak egin zituen aukera-berdintasunean. Beste alde batetik, koherentzia handiagoa eman zion, kooperatibaren sozializazio-prozesu zabalaren barruan.

2.5 Emaidzen kapitalizazioa

Emaidzen kapitalizazio-politika enpresaren sendotasun-printzipio bat izan da. Kooperatibei aukera eman die beren baliabideak etengabe indartzeko, eta horrela, handitu egin da kontrako testuinguruari aurre egiteko gaitasuna eta hedapenean oinarritutako testuinguruetan garatzeko aukerak ugaritu. Urte askoan, Gizarte Ekintzarako Funtsera bideratutako emaitzen zatia zen (%10) kooperatibetatik irteten zen bakarra. Gainerakoa, bazkideek etekinetan (itzulkinak) zuten parte-hartzea barne, kapitalizatu egiten zen, eta erretiratzean edo kooperatibatik irteteen baino ez ziren itzultzen. Gaur egun, jarduteko modu hori lasaitu egin bada ere, kooperatiben emaitzen zati handi bat kapitalizatu egiten da. Batzar orokorraren esku gelditzen

den emaitzen %70eko proportziotik zati txiki bat baino ez da diru bihurtzen, gainerakoa kooperatiban gelditzen da, bazkideen kapital gisa —banakako kontuak— edo kapital kolektibo gisa —derrigorrezko eta borondatezko erreserba-funtsak—.

Jarduera hori, erabat kooperatiboa, balioa elkartasun bihurtzeko modua ere izan da. Bada etekinak berriro inbertitzeko ahalegin kolektiboa, enpresa-proiektuari jarraipena emateko eta enplegua eta gizarte-aberastasuna lortzeko helburua duena. (ikus 4 eta 8 kapituluak)

2.6 Interkooperazio-mekanismoak

Esperientziak erakutsi digu kooperatiba batek berak bakarrik aukera gutxi izango lituzkeela bizirik irauteko; enpresa multzo baten barruan sartuta eta hark “eutsia” ez balego, erori egingo litzateke edozein erasoren aurrean. Kooperatiben arteko elkarlana, interkooperazio izenez ezagutzen dena, alderdi sendoak handitzeko eta alderdi ahulenak murrizteko formula izan da.

Interkooperazio-mekanismoen artean aipagarriak dira: jakintzak, kapitalak eta pertsonak kooperatiba batzuetatik beste batzuetara aldatzea; zerbitzu komunak bateratzea; funts komunak, enpresa-proiektu berriak eta estaldura-zerbitzuak sortzea.

Emaitzak birmoldatzeko politikak, bazkideak birkokatzeko politikak eta Euskadiko Kutzaren kontrola eta finantzaren alorreko laguntza oinarritzko mekanismoak izan dira bai enpresak sendotzeko bai kooperatiba-taldearen integrazioarako. Mekanismo horiek oso modu berezian probatu ziren —arrakastaz— laurogeiko hamarraldian, kooperatibek beren historian izan duten krisi larrienetako batean, hain zuzen.

Emaitzen birmoldaketa asko zabaldu zen hirurogeita hamarreko eta laurogeiko hamarraldietan, eta laguntza handikoa izan zen garai hartako krisi ekonomikoaren eragina jasan zuten kooperatiben egoera arintzeko; era horretara, egoera hobean zeuden kooperatibetatik krisiaren eraginpean zeudenetara eraman ziren baliabideak. Talde bakoitzak erabaki zezakeen lortutako etekinen edo izandako galeren zer ehuneko partekatuko zuen, %30 eta %100 bitartean betiere.

Lan-bazkideak birkokatzearen bitartez —egoera latzetan lehentasuna izan zuen beste neurrietako bat—, kooperatiba-taldearen barruan eman zitzaion irtenbidea langabeziaren arazoari; horretarako, soberan zeuden bazkide-langileak beste kooperatiba batzuetara eraman ziren.

Bestalde, Euskadiko Kutzaren finantza-laguntza eta Kutzaren Enpresa Dibisioaren zuzeneko esku-hartzea —hark kooperatibekin duen konpromisoaren erakusgarri—, erabakigarriak izan ziren kooperatiba-proiektu asko hondotik ateratzeko. Azken urteetan, korporazio-zentroak hartu du bere gain kooperatiben gaitasun finantzarioa sendotzeko interkooperazio-mekanismo gehienak administratzeko funtzioa. (ikus 8. kapitulua)

2.7 Egituraz gaindiko erakundeak

Eskualde-taldeak sortu zirenetik MCC (Modragon Kooperatiba Korporazioa) sortu zen arte, talde sektorialetatik igarota, egituraz gaindiko erakundeek funtsezko zeregina bete dute gaur egungo kooperatiben mugimenduaren eraikuntzan.

Eskualde-taldeen sorkuntzaren azpian egitura komunak sortzeko eta kooperatiben arteko elkartasuna sendotzeko espiritua dago, kooperatibak modu iraunkorren garatzeko espiritua alegia. Zerbitzu zentralen helburua zen, kooperatiba guztietan errepikatzen ziren zenbait funtzio bikoitz saihestea, hala nola, ekonomia-finantzaren sustapena edo azterketa. Horrez gainera, taldearen politikak eta estrategiak koordinatzen ziren, baliabideak birkokatzen ziren eta enplegu kooperatiboa sustatzen zen.

Eskualde-taldeen ordez sektore-taldeak martxan jarri zirenean —zuzendaritza eta kudeaketa bateratuta—, urrats handia egin zen taldea egituratzeko prozesuan. Handik gutxira, Mondragon eratu zenean, sakondu egin zen norabide horretan.

Arrasateko Kooperatiba Esperientzia mundu osoko kooperatiba-talde nagusi bihurtzeko prozesu horretan funtsezkoak izan dira erabilgarritasun praktikoa eta interes komuna. (ikus, 5. eta 8. kapituluak)

III. Atala Errealitatea

07

KAPITULUA

Interkooperazioaren artikulazioa

Aurkibidea

SARRERA.....	197
1. Interkooperazioaren aurrekariak.....	198
1.1 Lankide Aurrezia.....	198
1.2 Lankide Aurreziaren Enpresa Dibisioa.....	199
2. Lehenengo eskualde-taldea: Ularco.....	200
2.1 Gizarte-konpromisoa.....	200
2.2 Ularcoren estatutuak.....	201
2.3 Taldearen egitura organikoa.....	202
2.4 Eraitzen birmoldaketa.....	202
3. Eskualde-taldeak.....	203
3.1 Testuinguru sozio-ekonomiko berria.....	203
3.2 Eskualde-taldeen izaera.....	205
4. Mondragon kooperatiba taldea.....	205
4.1 Aurrekariak.....	206
4.2 Lehenengo erakunde komunak.....	206
4.3 Eskualde-taldeak, 1990ean.....	209
5. Mondragon Kooperatiba Korporazioa (MCC).....	212
5.1 1991. urtea: III. Biltzarra.....	213
5.2 MCCren antolakuntza-egitura berria.....	214
5.3 Korporazioa.....	215
5.4 Eskualde-taldeak erakunde berrian.....	216
6. Industria arloaren berregituratzea.....	217
7. Mondragonen egitura organikoa.....	218
7.1 Biltzar Kooperatiboa.....	218
7.2 Batzorde Iraunkorra.....	220
7.3 Kontseilu Orokorra.....	221
8. Interkooperazio funtsak.....	222
8.1 Interkooperazio Funts Nagusia (IFN).....	223
8.2 Hezkuntza eta Sustapenerako Interkooperazio Funtsa (HSIF).....	224
8.3 Elkartasuneko Funts Korporatiboa (EFK).....	224

Sarrera

Batasunak indarra ematen duela dioen adagioa ezin hobeto egokitzen zaio Arrasateko Kooperatiba Esperien-tziari. Kapitulu honetan, AKEren egituraketa interkooperatiboaren historia aztertuko dugu, labur-labur, pixka-nakako eta gero eta konplexutasun handiagoko prozesu gisa hartuta.

Ularco, lehenengo kooperatiba-taldea osatu zenetik, gaur egun Mondragon taldeak duen antolakuntza-egi-turara iritsi arte, interkooperazioaren artikulazioa beti egon da gizarte-berrikuntzarekin oso lotuta. Hurrengo orrialdeetan ikusiko dugunez, Mondragonen, oso goiz nabarmendu zen kooperatiben artean loturak sortzeko joera. Seguru asko, Arizmendiarretaren eraginak eta ikuspegiak zeresan handia izan zuen joera horretan; izan ere, haren aburuz kooperatiben arteko erkidetzea ez zen enpresa sendotzeko bide bat soilik, hazkunde orga-nikorako bide bat baizik.

Interkooperazioaren artikulazioa funtsezkoa izan da: kooperatiben arteko elkartasun-tresna gisa, komunita-tearen garapenerako akuilu gisa, eta krisi garaietan babes-mekanismo gisa. Interkooperazioaren oinarrian dagoen elkartasun-printzipioak positiboki baloratzen du erkidetzea; hala, errealitateak berak moldatuko ditu, era praktikoa eta dinamikoan, interkooperazioaren moldeak, hedadura eta ezaugarriak.

Interkooperazioak eragingarritasuna eta elkartasuna uztartu ditu. Ildo horretatik, interkooperazioaren ardatz nagusiak, interes orokorrean nahiz erabilera praktikoa oinarritu dira.

Ikuspegi historikotik begiratuta, interkooperazioaren egituraketa-prozesuan hiru fase nagusi bereizten dira: lehena, Lankide Aurrezki Kutxa kohesioaren aldeko ahaleginak egiten hasi zenetik eskualde-taldeak sortu arterainokoa. Bigarrena, organo komunei buruzko lehenengo gogoeten garaitik Mondragon kooperatiba-tal-dea sortu artekoa. Eta hirugarrena, Mondragon Kooperatiba Korporazioa sortu zenetik gaur egunera artekoa. Hurrengo kapitulu hurrenkera horri jarraituko diogu, gutxi gorabehera.

1. Interkooperazioaren aurrekariak

Zalantzarik gabe, Mondragonen inguruan sorturiko kooperatiben arteko lehenengo lotura Arizmendiarieta bera izan zen –sustatzaile-taldearekin batera–. Arizmendiarietak hainbat kooperatibatako zuzendariekin zuen erlazio pertsonalaren bidez sustatu zuen interkooperazioa; aurrerago, ordea, erakundetu edo egituratu egin zen interkooperazio hori, eta Lankide Aurrezki Kutxa izan zuen lehen emaitza.

Historiari buruzko atalean adierazi dugunez, Lankide Aurrezki Kutxa Arizmendiarietaren apustu pertsonal bati esker sortu zen. Hasieran, apustu hark ez zuen jaso gainerako kideen babesik. Baina Arizmendiarietak argi eta garbi ikusi zuen kreditu-sozietate kooperatibo bat sortzeko beharra, eta bere kabuz egin zituen lehen urratsak, denborak aurrera egin ahala kooperatibistak sozietate horren garrantziaz jabetuko zirelako itxaropenez. Eta halaxe gertatu zen. Urte gutxiren buruan, Lankide Aurrezki Kutxa funtsezko eragilea zen Mondragon kooperatiba-mugimenduan, ez soilik finantza-egitura propioa sortzeko aukera eman zuelako, baita kooperatibak bere ingurura biltzeko erakutsi zuen ahalmenagatik ere. Lankide Aurrezki Kutxak oinarritzko hiru funtzio bete zituen hasieran: “Lehenik, dirua biltzea eta gastatzen erakustea, hau da, dirua inbertitzen erakustea; bigarrena, gizarte-aurreikuspena; eta hirugarren bertutea, ia oharkabean igarotzen zena, kultura kooperatiboa eta kooperatiba bakoitzean sortzen ziren asmakizun sozial eta teknikoak bateratzea. Lankide Aurrezki Kutxa taldea osatzen zuten unitateen kultura autonomoaren bilgunea zen” (A. Gorroñogoitia, Fagor Ederlan, 2004, 214. or.).

1.1. Lankide Aurrezki Kutxa

Lankide Aurrezki Kutxa 1959. urtean sortu zen, Ulgor (gaur egun Fagor Etxetresnak), Arrasate (gaur Fagor Arrasate), Funcor eta San Jose kooperatiben babesarekin. Hasierako funtzioa finantza-euskarria eratzea zen, bazkideen aurrezkiak eta kooperatiben soberakinak bildu eta beste kooperatiba batzuk garatzeko. Baliabide horien metaketari esker sortu ziren ekimenak ez ziratekeen inola ere abian jarri izango bestela –alegia, kooperatiben barne-baliabideen sostengu soilaz–.

Lankide Aurrezki Kutxaren beste egiteko bat gizarte-laguntza eta gizarte-aurreikuspena zen; jarduera hori, ordea, erakunde independente batek, Lagun Arok, hartu zuen bere gain, 1966an. Erakunde horren jatorrian faktore politiko bat dago. Izan ere, Francoren erregimenak Gizarte Segurantzako Erregimen Orokorrean izena emateko eskubidea ukatu zien kooperatibistei. Jabe gisa hartzen zituen bazkide kooperatibistak, eta besteren kontura kontratatutako langileak ez bezala, kontratupeko langile horiei besterik ez zien aitortzen Erregimen Orokorreko kide izateko eskubidea. Beste behin ere, beharrak bultzatuta, bat egin zuten kooperatibek, Lagun Aroren bidez oinarritzko gizarte-prestazioak bermatzeko. (ikus 3, kapitulua, 123. or.)

1 GORROÑOGOITIA, A. (2004): Fagor Ederlan, pág. 214.

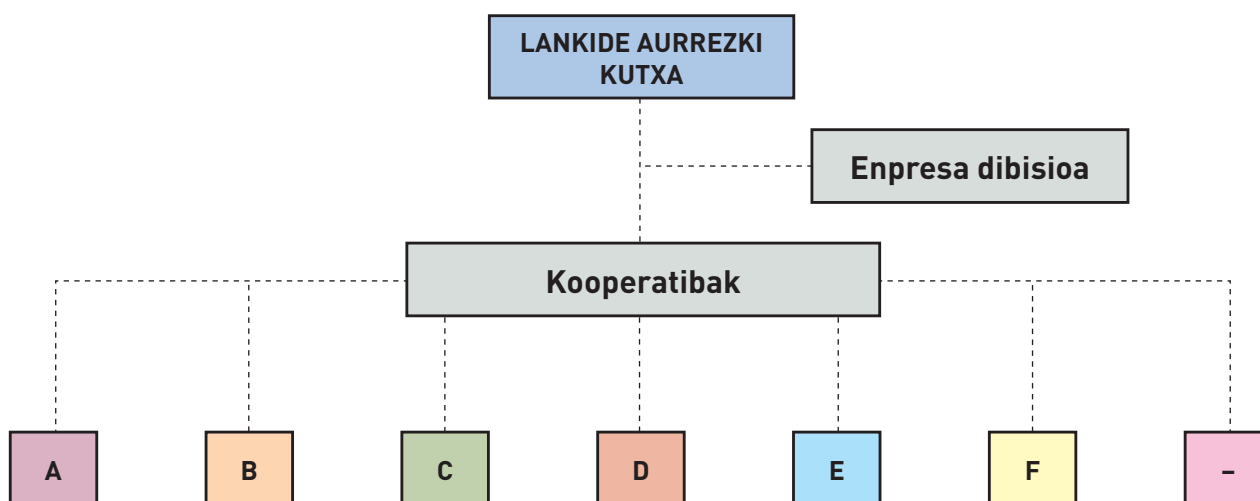
1.2. Lankide aurrezki kutxaren enpresa dibisioa

1960ko hamarraldiaren hasieran, Lankide Aurrezki Kutxaren barruan Enpresa Dibisioa eratu zen, kooperatiben zerbitzu tekniko gisa jarduteko eta kultura kooperatiboaren kohesioa eta hedapena sustatzeko, hein batean. Enpresa Dibisioaren lehenengo urteetan, zehaztasunik eza eta antolakuntza-egitura informala izan ziren ezaugarri aipagarriak; baina pixkanaka sendotu egin zen, oinarritzko hiru funtzioak zehaztu ahala: prekauzioa (finantza eta kontularitza jarraibideak, esku hartzeko mekanismoak), aholkularitza (marketinga, langileak) eta sustapena (ekimen berriak abian jartzea).

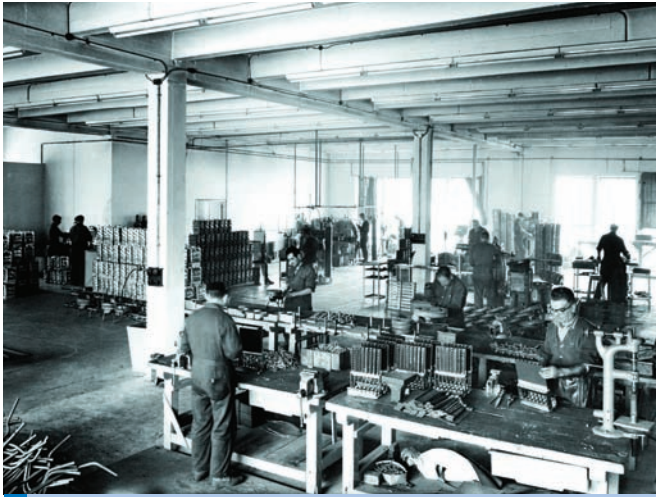
Horrela, Lankide Aurrezki Kutxak bere baitara bildu zituen ordurako eratuta zeuden kooperatibak, **elkartze-kontratuen** bidez bere baitan sorturiko ekimen berriak (Lana, Soraluze, Copreci, Auzolagun), kooperatiba autonomoak (Txurtzil, Ona-pres, Aurrenak), bategiteetatik (Eroski, Berriola) eta zatiketetatik (Fagor Electrotecnica, Leunkor) sortuak, eta kooperatiba bihurtutako enpresa kapitalistak (Fagor Ederlan, Irizar, Coinma). Kreditu-erakundearekin "bazkidetutako" kooperatiba horiek Kutxaren finantza-baliabideez baliatzen ziren, eta, horren truke, behartuta zeuden beren soberakinak erakunde horretan biltzera eta printzipio kooperatiboak betetzera. Gainera, emaitzen banaketari, Gizarte Ekintzen Funtzaren zehaztapenari, bazkideen hasierako ekarpenari, itzulkin kooperatiboari, kapitalaren gehieneko interesari eta abarri zegokienez nahiko homogeenak ziren printzipio ekonomiko batzuetara egokitu beharra zuten.

Edonola ere, kooperatiba bazkideek ez zuten, bere horretan, talde bat osatzen, ez zutelako elkarren artean lotura organikorik. Denek sozietate-estatutu berak eta Kutxak eredutzat finkatutako funtzionamendu-sistemari jarraitu arren, beren arteko erlazio bakarra Lankide Aurrezki Kutxako kide izatea zen. Azkenik, kreditu-kooperatibarekiko lankidetzari zuzenean dagokionez, finantzaketa-iturri bera zuten eta haren Bazar Orokorrean parte hartzen zuten guztiak.

Hasierako kooperatiba-talde haren eskema oso soila zen: kooperatiba bakoitzak bere kabuz egiten zuen aurrera, Lankide Aurrezki Kutxaren eta haren Enpresa Dibisioaren finantza- eta kudeaketa-laguntzarekin.



2. Lehenengo eskualde-taldea: “ularco”



Ularco, lehen talde kooperatiboa, elkarrenganako konpromisoa eta eskualde mailako elkartasunean oinarritu zen.

Kooperatibak elkarrengana hurbiltzen hasi zirenean –Lankide Aurrezki Kutxako kide izatearen ondorioz–, interkooperazio-sarea sortzeko lehenengo urratsak egin ziren; lankidetzaren sarea gauzatzen hasi ziren elkarren independente ziren enpresen artean. Eta horrela sortu zen lehenengo eskualde-taldea: Ularco taldea.

Interkooperazioak oinarri bikoitza du: batetik, kooperatiben erkidetzeak abantaila ekonomikoak eta enpresa-abantailak dakartza; eta, bestetik, aukera ematen du balio kooperatiboak sustatzeko, zehazki, kooperatibek gizarte konpromisoa sustatzeko.

2.1. Gizarte konpromisoa

Arizmendiarietaren pentsamenduaren arabera, kooperatibak komunitatearen zerbitzurako languneak dira. Haien funtzio produktiboa da soberakinak lortzea eta soberakin horiek berriro inbertitzea, ez soilik enpresa-proiektuan, gizartearen onuran eragina izateko moduan baizik: kultura- edo hezkuntza-ekimenak antolatuz, osasun-laguntzako eta gizarte-aurreikuspeneko egiturak sortuz, eta lanpostuak sortu eta babestuz. Labur esanda, komunitatearen garapen integrala sustatuz.

Hastapenetan, kooperatiba sortu berrien estatutuetan garrantzi handia eman zitzaion soberakinak berriro inbertitzeari; eta, hala, proiektu kooperatiboaren hedapen iraunkorrerako oinarriak finkatu zituzten. Aurrerakinak eskualdeko batez besteko soldata mailaren arabera ziren; kapitalak interes finkoa zuen; Gizarte Ekintzako Funtsera bideratutako soberakinen %10eko gutxienekoa ez ezik, irabaziak ia erabat kapitalizatzen ziren. Enpresa aurrera ateratzeak zuen lehentasuna; eta xede horri mesede egin zion garai hartako testuinguru ekonomiko autarkiko eta protekzionistak. Hala, kooperatibak irabaziak edukitzen hasi ziren. Barne-beharrak aseta, Gizarte Ekintzako Funtseren bidez komunitateari begirako proiektuak gauzatzeko moduan zeuden.

Bistakoa da kooperatibek beren kabuz jardunez ahalmen txikiagoa zutela gizarte-eginkizun horiek betetzeko; hala, Arrasate inguruko kooperatiba batzuek beren arteko loturak estutzeko beharra ikusi zuten. Hurbiltze-ekimen horren oinarrian ez zegoen kooperatiben integrazio ekonomiko eta soziala; gehiago jarraitzen zion Arizmendiarietaren pentsamoldeari, gehiago zegokion enpresa-arloan interkooperazioak zekarren elkartasuna abian jartzeari eta jarrera moralak ezartzeko beharrari, pixkanakako erkidetze-prozesu baten-

baitan. Helburua enpresa-individualismoa saihestea zen, etekinak enpresaren barruan eta langileen artean banatu ordez gizartearekin konpromisoa hartzea. Ikuspegi horretatik, funtsezkoa zen kooperatiban bertan berriro inbertitzea, baina baita irabazien parte bat gizartera bideratzea ere, lan-komunitateen garapena bermatzeko (ikus 1. kapitulua, 66. or.)

Lau kooperatibak —Ulgor, Arrasate, Copreci eta Comet (gaur Fagor Ederlan)— bere egin zituzten ideia horiek eta, hala, 1964an, izaera pribatuko eta guztien artean araututako elkarte bat sortzea proposatu zuten, finantza-, kudeaketa-, ordezkaritza- eta gizarte-arloetako ahalmenak bateratzeko modurik egokiena hura zelakoan. Ularco Kooperatiba Talde Industrialia (1986tik aurrera, Fagor Taldea) eratu zen horrela, ordura arte kooperatibek bakoitzak bere kabuz betetzen zituzten funtzioak bere gain hartzeko interkooperazio-egitura modura.

ULARCO: LAU KOOPERATIBA, LAU JARDUERA, TALDE BAKARRA

1964. urtean Ularco taldea sortu zuten Ulgor, Arrasate, Copreci eta Comet kooperatibek. Ulgor, 1956an sorturiko Arrasateko Kooperatiba Esperientziako lehen kooperatiba, eredugarria zen gainerako kooperatibentzat, hedapen bizkorra eta irabazi handiak izan zituelako. Ulgorrek torlojuak eta sukaldeak egiten zituen. Arrasate 1957. urtean sortu zen, eta makinak eta trokelak ekoizten zituen. Copreci etxetresna elektrikoetarako osagaiak egiten hasi zen, 1962. urtean; eta Cometen jarduera burdingintza, aluminio-injekzioa eta moldeak eta modeloak egitea izan zen, 1963tik aurrera. Lau kooperatiba horien arteko lotura ez zen enpresa arloko lotura soil bat: ez zuten teknologia bera, ez produktu bera, ez merkatu bera. Erlazioa gehiago zetorren hurbiltasun geografikotik eta, batez ere, komunitate-zentzu bera izatearen identifikaziotik.

2.2. Ularcoren estatutuak

Ularco 1964an eratu zen; borondatezko atxikimenduko egitura horizontala zen, eta kooperatibek alderdi anitzeko kontratu baten bidez parte hartzen zuten.

Ularco taldearen egitekoa eskualdeko kooperatiba industrialak sendotzea zen, zerbitzu komun batzuk partekatuz eta interkooperazio-elkartasunaren printzipioa gauzatzuz. Printzipio horren alderdi pragmatikoa zen krisi garaietan elkarren laguntza jasotzea. Eta horren oinarrian ideia hauxe zegoen: ezinezkoa izango zen taldeko bost kooperatibak aldi berean krisian jaustea; beraz, batzuek besteei laguntzeko moduan izango ziren beti. Denborak aurrera egin ahala, interkooperazio-elkartasunari esker hainbat tresna sortu ziren; adibidez, **emaitzen birmoldaketa**, langile-soberakinak xurgatzea eta gobernu- eta kontrol-organo komunak sorrera.

ULARCOREN ESTATUTUAK

Bigarren artikuluan honela zehaztu ziren erakundearen helburuak: "Elkarrekiko konpromisoa eta solidaritate komunitarioa ezaugarri dituen elkarte honen xedeak dira: benetako langileen eta enpresa modernoaren oinarrien eta teknika-, finantza- eta merkataritza-arloetako euskarri egokien arteko uztartze optimo eta dinamikoa sustatzea". Xede horien adierazpenean Arizmendiarietaren pentsamendu pertsonalistaren eta humanistaren kutsua sumatzen da, elkarrekiko konpromisoaren eta solidaritatearen mende jartzten dituelako enpresa, teknika, finantza nahiz merkataritza arloak.

2.3. Taldearen egitura organikoa

Taldearen egitura organikoa ordura arteko kooperatiben antolakuntza-ereduaren arabera diseinatu zen. Alde batetik, Ularcok Batzorde Orokor bat zuen, taldearen sustatzaile ziren lau kooperatiben ordezkariak osatua eta taldearen politika orokorra bideratzeko eginkizun nagusia zuena. Bestalde, Kontseilu Orokor bat antolatu zen, lehen mailako edo oinarritzko kooperatiben Kontseilu Errektoreen antzeko zeregina zuena; hau da, kooperatiben interesak eta asmoak sustatzea eta bateratzea.

Azkenik, Ularcoren Zuzendaritza Orokorra osatu zen. Organo estruktural horren xedea aurreikuspena eta taldearen epe luzera begirako garapena ziren. Organo kolegiatua izan zen 1970era arte; ez zeukan kudeaketaren gaineko zuzeneko kontrolik; eta lau kooperatiba partaideen planifikazioa eta sustapena ziren bere egitekoaren ardatzak. Egituraketa horren bidez kooperatiben oinarritzko hainbat alderdi babestu nahi ziren, hala nola erabakitze eta jarduteko autonomia.

2.4. Emaitzen birmoldaketa

Ularcoren araudia garatu ahala, taldeko kide ziren kooperatiben funtzionamenduan ere koordinazioa eta kohesioa areagotzeko oinarriak finkatuz joan ziren. Araudi horren bertute nagusietako bat kooperatiben kudeaketa uniforme eta sistematikoagoa lortzea izan zen; hau da, laurek izatea kontularitza- eta zerga-irizpide berak eta, hala, aukera izatea kostuak, emaitzak, soberakinak, etab. alderatzeko.

Araudiak, finantza- eta kudeaketa-planen bidez, informazio gardena ekarriko zuen. Eta lan-erregimen bat ere, ordainsarien berdintasuna bermatuko zuena, kooperatibetatik talderako finantza-jarioak kontuan hartu behar baitzuen bazkideen ahalegina eta beren ordainsari-maila. Edonola ere, Ularco taldearen lorpenik aipagarriena emaitzen birmoldaketa izan zen, %100ekoa, 1971n.

Emaitzen birmoldaketaren xedea taldeko kooperatiben irabaziak berdintzea da. Horretarako, funts bateratu batean sartzen dira irabaziak, eta berriro banatzen dira, kooperatiba bakoitzaren premien arabera. Birmoldaketak emaitzen banaketa interkooperatibo modura dihardu eta, alderdi horretatik, kohesio-printzipioa sendotzen du. Estrategia horrek alde batetik, kooperatiben garapen harmonikoa ahalbidetzen du ziklo ekonomikoaren eragina murriztuz, eta, bestetik, ordainsarien solidaritatea bermatzen du, **itzulkinen** eta estornoen aplikazio homogeen bidez.

3. Eskualde-taldeak

Ularcoren moduko talde bat sortzeko proposamenak sostengu zabala lortu zuen taldeko kooperatiben Bartzar Orokorretan, baina beste inongo eskualdeetan ez zuten halako ekimenik bideratu. 1977an, Lankide Aurrezki Kutxaren ekimenez, esperientzia zabaltzea eta gainerako kooperatibak ere eskualde-taldeetan biltzeko erabakia hartu zen. Hamalau urte igaro ziren bigarren eskualde-taldea osatu arte: Goilan izan zen, Goierrikoa (Gipuzkoa). Goilan taldea, 1978an sortua, honako kooperatiba hauek osatu zuten: Ampo, Ederfil, Eredu, Irizar, Kendu eta Orkli. Geografia-irizpideetan oinarrituta eta hurbiltasun espazialaren eta sozialaren arabera elkartu ziren. Handik urtebetera Orbide sortu zen, gero Learko, eta horrela, Lankide Aurrezki Kutxaren bazkide ziren kooperatiba gehienak taldeka elkartu arte.

3.1. Testuinguru ekonomiko berria

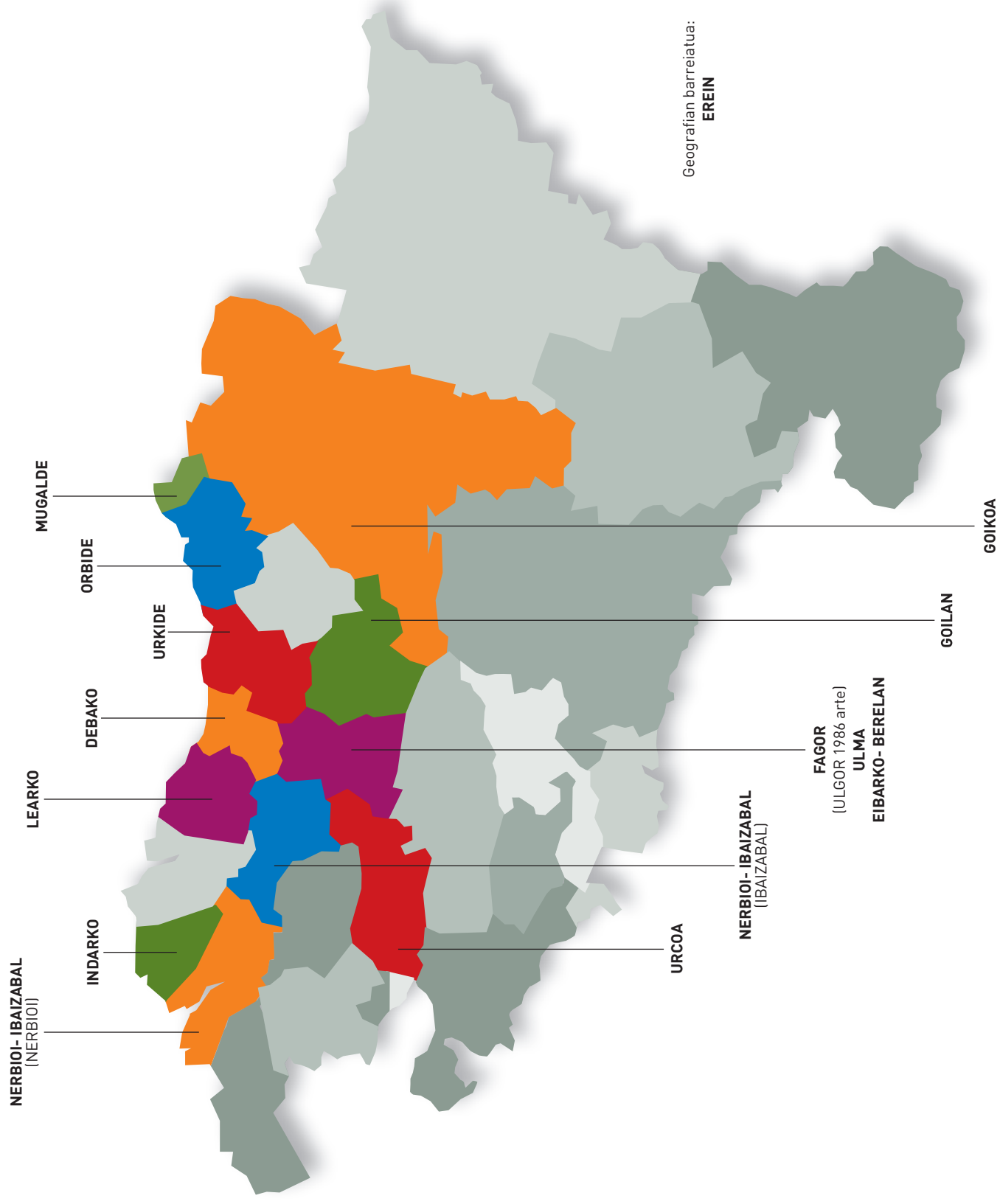
Erkidetze-ekimen asko gauzatu ziren hirurogeita hamarreko hamarraldiaren bigarren erdian, petrolioaren krisiaren ondoriozko egoera ekonomiko larriak bultzatuta, batik bat. 1973. urtetik aurrera, petrolioaren krisiak hankaz gora jarri zuen munduko oreka ekonomikoa, energia-baliabideen garestitzearen eta inflazioaren ondorioz. Guri dagokigunez, trantsizio politikoa gehitu behar zaio krisi ekonomikoari. Franco hil eta gobernu demokratikoa ezartzeko beharra agerian gelditu zelarik, politika ekonomikoa bigarren mailan zegoela zirudien maiz. Egoera ekonomikoa kolokan zegoen, eta krisiak gogoeta eginarazi zien kooperatibei, beren enpresa-loturak sendotzeari buruzko gogoeta, hain zuzen ere. Haren arabera, kooperatiba-taldeen gizarte-, ekonomia- eta enpresa-ikuspegi zabalagoa bereganatu ahal izango zuten eta horrela erakundeek urrats sendoagoz aurrera egin. (ikus 4. kapitulua, 140. or.)

Goilan eratu zenetik, Lankide Aurrezkiaren inguruko kooperatiba guztiak eskualde-taldeetan elkartuz joan ziren; eremu geografiko jakin batean –hau da, gizarte-komunitate berean, eskualdea edo baliokidea– kokatutako kooperatiba-elkarte gisa definitu ziren. Ikuspegi horren xedea ez zen hainbeste teknologiarri eta merkatuei loturiko sinergiak eratzea, gizarte mailako eta soberakinen arloko interkooperazioa sustatzea baizik.

Kooperatibek hamalau eskualde-talde eratu zituzten (hasieran, hamasei izan ziren, baina Nerbioi-Ibaitzabal eta Eibarko-Berelan elkartu egin ziren). Hamalau talde haietako hamaika ziren eskualde-izaeran oinarrituak, eta hiru sektore-taldeak ziren (Urkide, Debako eta Erein). Estaldura-erakundeak alde batera utzita, beste lau kooperatiba zeuden hainbat arrazoi zirela medio inongo taldetan sartu ez zirenak (Alecop, Amat, Auzolagun eta Hertell).

Eskualde-taldeen multzoari Lankide Aurrezkiarekin Erkidetutako Taldea zeritzon. Balio ofizialik izan ez zuten arren, izen hark erkidegoaren jatorria laburtzen zuen eta Lankide Aurrezkiak haren garapenean kohesio-eragile gisa betetako eginkizuna agerian uzten zuen.

ESKUALDE TALDEAK (1990)



3.2. Eskualde-taldeen izaera

80ko hamarraldian sortzen hasi ziren eskualde-taldeak, askotariko arrazoi eta egoerei erantzun nahian. Oinarrian, ordea, beti zegoen egitura komun batzuk sortzeko eta interkooperazio-elkartasuna sustatzeko asmoa, taldeetako kooperatiben garapen harmonikoa lortzeari begira.

Zerbitzu zentralizatuen bidez, kooperatiba guztietan bete beharreko zenbait funtzio biderkatzea saihestu nahi zen; adibidez, sustapena, ekonomia-finantza analisia eta langileen kudeaketarekin loturiko zerbitzuak. Gainera, politika eta estrategia bateratuak koordinatuko ziren, eskuragarri zeuden baliabideak birbanatuko ziren eta enplegu kooperatiboa sustatuko zen.

Gizarte-ikuspegitik, eskualde-taldeek garrantzi handiko lana egin zuten, interkooperazioa sustatzen, lan-arauak berdintzen eta baldintza ekonomikoak bateratzen, itzulkinen eta estornoen bidez, eta **lan-aurrerakinetan** elkartasuna sustatzen. Bazkideek aurrerakinen zati bati uko egiten zioten kooperatibaren mesederako funts bat sortzeko.

Kooperatiba guztiek ez zuten neurri eta sendotasun bera; aldeak zeuden, kokapenaren, antzinasunaren eta funtzio komunetan zuten esku-hartzearen arabera. Era berean, emaitzen birmoldaketa ere ez zen berdina talde guztietan. Talde bakoitzak erabakitzen zuen zer zenbateko birmoldatu, %30 gutxienez eta %100 gehienez, betiere.

Eskualde-taldeak sortzeko arrazoiak hurbiltasun geografikoa nahiz sozio-kulturala ziren; aldagai horiek funtsezko jotzen ziren, oro har. Kooperatiben eta bazkide-langileen arteko erlazioak zuen lehentasuna. Izan ere, garai hartako funtzio aipagarriena krisian zeuden kooperatibetako bazkideak talde bereko beste kooperatiba batzuetan birkokatzea zen; eta, jakina, horretarako funtsezkoa zen hurbiltasuna. Eskualde-taldeek berebiziko garrantzia izan zuten urte haietako krisian enplegua babesteko tresna espezifikokoak ezartzen. Langabezia-prestazioen ordainketa saihestu zen eta langabeziaren kontra, enplegua formula sustatu zuten; estrategia horren arabera langile bat langabe ez gelditzeko birkokatzeari lehentasuna eman zitzaion. Hala, langabeziaren kostua, ikuspegi ekonomikotik nahiz psikosozialetik, arinagoa izan zen eskualde-kooperatibetan, kapital-enpresetan baino. Konbergentzia-prozesu horren emaitza gisa, eskualde-taldeen parte hartuz, kooperatibek merkatuko aldaketei eta fluktuazioei aurre egiteko indar handiagoa hartu zuten.

4. Mondragon kooperatiba taldea

1975-1985 bitarteko aldirian krisi larria gertatu zen, industrian. Lankide Aurrezkiarekin erkidetutako kooperatibek enplegua sortu ahal izan zuten, bazkideen transferentziaren bidez eta kreditu-erakundearen finantza-estalduraren bidez; baina krisiak ondorio latzak ekarri zitkien kooperatiba erkidetuei. Eskualde-taldeen batzuek emaitza onak ekarri zitkien arren kooperatibei, bistan zen talde gisa haratago jo beharko zutela etorkizunearn. Kooperatiba "uhartedi" baten modura ikusten zen taldea. Antolakuntza ahula zuen eta horrela ezinezkoa zen eskualde-taldeek baino gehiago elkarreragiteko ekimenek arrakasta izatea. Antolakuntza-joera berrien ara-

bera, enpresa-erlazioak sendotu beharko ziren, gizarte-erlazioak baino gehiago; baina ideia horiek oraindik ez zeuden kooperatibetan behar bezain sustraituta.

4.1. Aurrekariak

1974an Ularcoren baitan *Ulgor-Fagor etorkizuneko ikuspegia* agiria argitara eman zen. Bertan, sare produktibo bat osatzeko beharra aipatu zuten, produktu homogeneoen arabera antolatuta, atzeraldi-zikloetan Ulgorren euskarri izango zena. Proposamenak ez zuen arrakastarik izan Ularco taldean, baina eskualdea/produktua eztabaidaren abiapuntua izan zen. Orduan hasi zen aldarrikatzen talde bateratuen sorrera, baina ez Lankide Aurrezkiko kide izatean oinarrituta, baizik erkidetzeak zekartzan abantailetan oinarrituta.

Urteek aurrera egin ahala, kooperatiben arteko erlazioak sendotzeko beharrak bultzatuta, eskualdeez haratago jotzeko beharra ikusi zen. Espainia Europar Batasunean sartzeraz zihoan, eta aurrerantzean aukera gehiago izango ziren, baina baita lehiakide gehiago ere. Kooperatibek lehiakorrak izan behar zuten teknologian, eta, horretarako, ezinbestekoa zen lankidetzeta eta eskalako ekonomiak bilatzea. 1982-1983. urteetan, taldeen etorkizunari buruzko gogoetan argi ikusi zen gainegiturako organoak sortzeko beharra: ez zen nahikoa kooperatiben eskualde-harremana, muga hori gainditu eta taldeen arteko erlazioa ere sustatu beharra zegoen.

Ikuspegi berri horren aurrekariak 1982an idatzitako *Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren inguruko aldaketarako gogoetak* agirian daude bilduta. Lan horrek Lankide Aurrezkiak egindako lanaren garrantzia azpimarratu zuen, kooperatiben hazkundeari eta garapenari estaldura emateko zuen ahalmena batik bat; era berean, horrek zekartzan ahulguneak ere aipatzen zituen—finantza-desorekarako joera, arriskuen aniztasunik ezaren ondorioz—, eta horiek gainditzeko bide berriak bilatu behar zirela zioen. Proposamenetako bat talde guztientzako funts bakarria sortzea zen: Elkartasuneko Interkooperazio Funtsa (EIF), krisian zeuden kooperatibei laguntzeko. Era berean, erronka berriak finkatu zituen: teknologikoak, formazio kooperatibokoak eta ikerketa bateratukoak. Lanaren ondorioetan ez zegoen zalantzarik: gainegiturako organo berriak sortu behar ziren.

4.2. Lehenengo erakunde komunak

Hala, urte hartan bertan (1982) Kontseilu Orokorra eta Biltzar Kooperatiboa izango zirenen oinarriak finkatu ziren. Handik bi urtera, 1984ko abenduaren 19an, Biltzar Eratzailea egin zen eta Lankide Aurrezkiari Atxikitako Kooperatiba Taldearen Biltzarraren Oinarriak eta Kontseilu Orokorrarenak onartu ziren. Horrela eratuta gelditu ziren lehenengo bi gainegitura komunak:

- a) Talde Kooperatiboen Biltzarra: taldeetako kooperatiba guztien ordezkarien Batzar Orokorra, printzipio kooperatiboei eusteko eta horiek garatzeko gaitasuna aitortzen zitzaiona. Organo politikoa, Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren berezigarriari eusteko eta horiek hobetzeko eta sustatzeko xede soziala zuena.
- b) Kontseilu Orokorra: taldearen kudeaketa zen bere funtzioa; banakako kooperatibetako Zuzendaritza Kontseiluen organo baliokidea zen.

GAINEGITURAKO ORGANOEEN FUNTZIOAK

BILTZAR KOOPERATIBOA	TALDEEN KONTSEILUA EDO KONTSEILU OROKORRA
<ul style="list-style-type: none"> - Oinarrizko faktore produktiboen tratamendua (kapitala eta lana), taldeko kooperatibetan. - Kooperatiben oinarrizko funtzionamendua arautzeko dokumentuak prestatzea (Estatutuak, Barne Araudia eta Arautegiak). - Interes komuneko gaiei buruzko oinarrizko politikak prestatzea, gai hauei buruz adibidez: taldearen sektore-antolaketa, kooperatiba berrien sustapena, ikerketa, formazioa, gizarte-segurantza, etab. - Entitate komunak eratzea. - Irizpide komunak definitzea. - Talde kooperatiboari dagokion funtzioa aztertzea eta definitzea. - Kanpo-harreman instituzionalak garatzea. - Esperientziaren euskarri diren printzipio kooperatiboak aztertzea, eztabaidatzea eta eguneratzea. 	<ul style="list-style-type: none"> - Industriari, ikerketari, inbertsioari, lan- eta gizarte-arloari, finantzei, sustapenari eta gizarte-segurantzari buruzko politikak. - Koordinazio-funtzioak. - Sustapen-funtzioak. - Bitartekotza-funtzioak. - Kontrol-funtzioak. - Autoerregulazio-funtzioak. - Funtzio exekutiboa.

ITURRIA: ORMAETXEA, J.M., 1990.

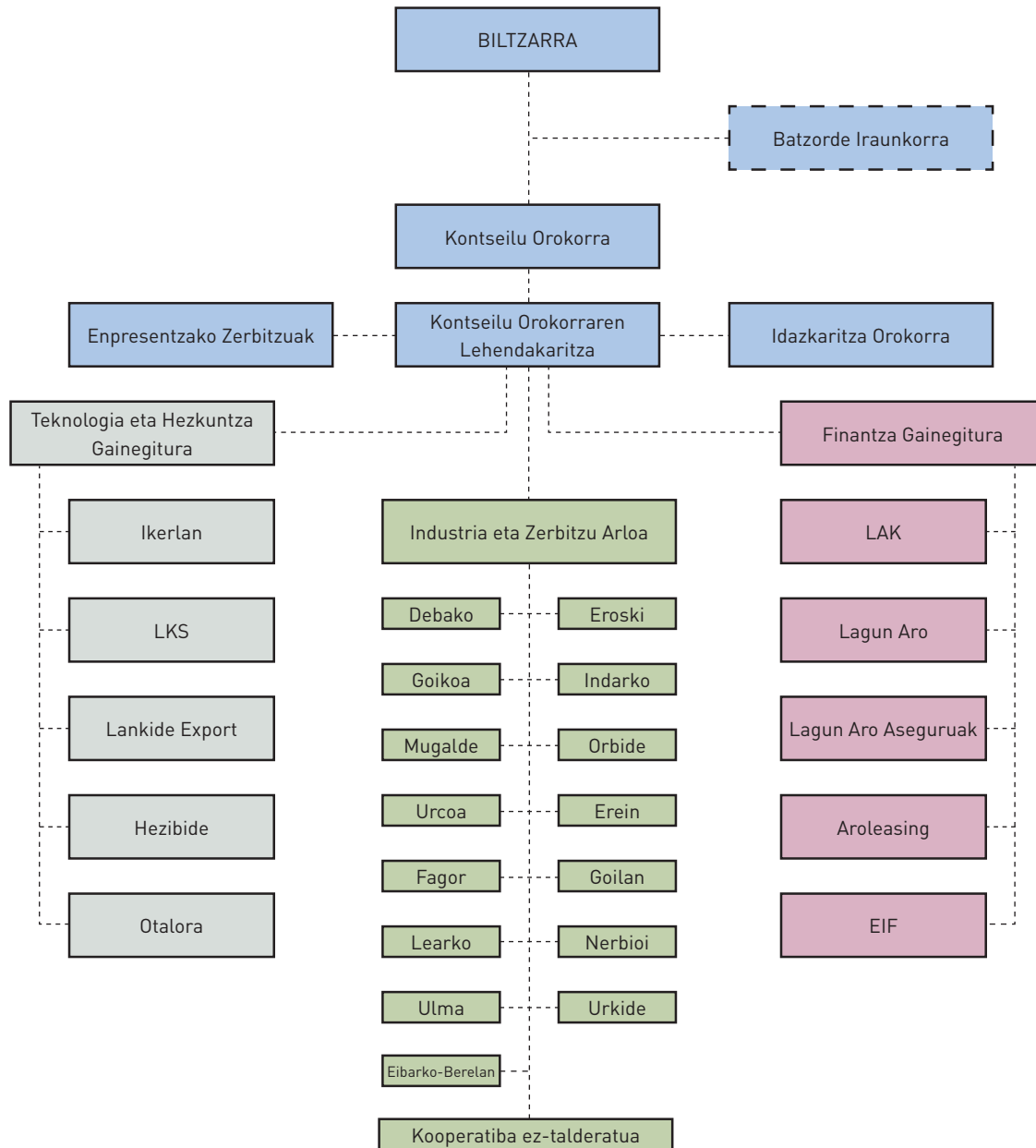
Biltzarraren oinarrien artikulua-bilduma onartu arren, bi urtetik gora igaro ziren Lankide Aurrezkiari Atxikitako Kooperatiba Taldearen I Biltzarra egin zen arte; 1987ko urriaren 2an izan zen. Garrantzizko zenbait alderdi onartu zituzten: oinarrizko printzipio kooperatiboak, zuzendarien ordainsariak, **gizarte-kapitalaren** tratamendurako araudia eta Elkartasuneko Interkooperazio Funtza (EIF). (ikus 12. kapitulua)

Gainera, izena aldatu zioten taldeari: Mondragon Kooperatiba Taldea (GCM). Lehen kooperatibak sortu zirenetik, agerikoa izan zen Lankide Aurrezkiarekiko mendekotasuna; baina taldea garatu ahala, izena ere moldatzeko beharra sortu zen. Era berean, kreditu-erakundeak ordura arte betetako kohesio-eginkizuna eta harremanen sustapena gainegiturako organoen esku gelditu zen; hala, Lankide Aurrezkia finantza-arloan soilik arituko zen.

Aldaketan zeresan handia izan zuen kanpo-eragile batek, Espainiako Bankuaren jarrerak: laurogeiko hamarraldiaren bigarren erdian, muga jarri zien kreditu-erakundeei, eta galarazi egin zien ekonomia-unitate bera finantzatzeko bere **aktibo**en %20tik gora erabiltzea. Muga hori zela-eta, Lankide Aurrezkian *de facto* egin behar ziren aldaketak.

Nolanahi ere, erakunde berriek ez zuten aldarazi eskualde-taldeek ikuspegia. Sektore-harremanak sustatu ziren, baina desberdintasun handiak zeuden taldeen artean, eta horrek gatazka sortzen zuen. Teorian, onartu egiten zen Mondragon Kooperatiba Taldea, baina ez zen konpromiso praktikorik hartzen. Eskualdea/produktua loturari buruzko gogoetan, alderdi soziologikoari eman zitzaion lehentasuna, antolaketa-egitura taxutzeko. Zaila zen aldaketa, batez ere sektoreen araberrako artikulazioa ezartzeak subiranotasunari uko egitea zekarrelako, hein batean. Hurrengo urteetan indarrean jarraitu zuen taldearen antolaketa, merkatu-aldaketei, Europar Batasunean sartzeari eta abarri buruzko eztabaidak.

Mondragon Kooperatiba Taldearen organigrama orokorra (Eskualdekoa)



4.3. Eskualde-taldeak 1990ean

Taldeak eratzearekin batera, organo bateratuak sortu ziren; izan ere, bi prozesuak baitziren interkooperazioa eta kooperatiben arteko erlazioak ulertzeko era beraren fruitu.

Eskualde-taldeek kokalekuaren, antzintasunaren eta funtzioen araberako sendotasuna izan dute. Urteek aurrera egin ahala jarduteko eta funtzionatzeko moduak bateratuz joan ziren arren, integrazio-mailan alde handiak zeuden taldeen artean. Hauxe zen eskualde-taldeen egoera, 1990. urtearen hasieran, MCCren sorrera ekarri zuen antolaketa-aldaketa baino apur bat lehenago:

Eskualde-taldeak, 1990ean				
Taldearen izena	Kokalekua	Sorrera-urtea	Kooperatiba kideak	Iruzkinak
FAGOR (ULGOR, 1986ra arte)	Debagoiena (Gipuzkoa)	1964	Copreci, Fabrelec, Fagor Arrasate, Fagor Automation, Fagor Clima, Fagor Ederlan, Fagor Etxetresnak, Fagor Electrónica, Fagor Industrial, Fagor Leunkor, Fagor Minidomésticos, Fagor Mueble, Fagor Sistemas, Luzuriaga.	1964an Debagoienako kooperatibek eraturako Ularco Industria Taldean zuen jatorria. Departamentu nagusiek indar handia hartu zuten (90 bazkide zituzten 1990ean); barne-arauak eta ordainsariak bateratu zituzten, eta itzulkinetarako soberakinen %100 birbanatzera iritsi ziren. Langileak (1990): 7.331 Birmoldaketa: %100
GOILAN	Goierrri (Gipuzkoa)	1978	Ampo, Ederfil, Eredu, Irizar, Kendu, Orkli.	Kooperatibei zerbitzu komunak eskaintzeko xedez sortua, kostuak murrizteari, kudeaketa eraginkorragoa ezartzeari eta oinarriko kooperatibak sendotzeari begira. Langileak (1990): 1.025 Birmoldaketa: %70
ORBIDE	Lea-Artibai (Bizkaia)	1979	Berriola, Guria Industrias, Latz, Orona, Vicon.	Zerbitzu komunak eskaini zizkien kooperatibei eta enpresa gisa sendotzen lagundu zien. 1986an, kooperatiba gehiago elkartzearen, bi taldetan banatu zuten Orbide: Orbide eta Mugalde. Langileak (1990): 915 Birmoldaketa: %0
LEARKO	Lea-Artibai (Bizkaia)	1979	Cikautxo, Eika Herrio, Kide, Lealde.	Lankide Aurrezkiaren Enpresa Dibisioak eskualdearen egoera sozio-ekonomikoaren azterketa egin zuen, eta enpresak indarberritzeko beharra zegoela ondorioztatu zuen. Horretarako, eskualdean kooperatibak sortu ondoren, taldea eratu zen. 1982an finkatu zen Zerbitzu Zentralen organigrama. Langileak (1990): 587 Birmoldaketa: %70

ESKUALDE-TALDEAK, 1990EAN

Taldearen izena	Kokalekua	Sorrera-urtea	Kooperatiba kideak	Iruzkinak
NERBIOI-IBAIZABAL	Nerbioi: Bilbo Handia (Bizkaia) Ibaizabal: Durangaldea eta Arratia (Bizkaia)	1980-1986	Nerbioi : Bihar, Elkar, Matrici, Matriplast, Ona-Pres, Ondean. Ibaizabal: Batz, Covimar, Funcor, Tolsan.	Geografia-irizpideei jarraituz eratu. Taldearen homogeneizazioarentzat eragozpena izan zen enpresen bilakaera negatiboa. Zerbitzu jakin batzuk zentralizatzeko eta multzoa enpresa gisa sendotzeko xedeekin sortu zen, eta Ibaizabaleko hiru kooperatibatan birmoldaketa-prozesuei aurre egin behar izan zien horretarako. Langileak (1990): 1.211 (Nerbion + Ibaizabal) Birmoldaketa: %5 Nerbioi* %0 Ibaizabal *Nerbioi taldeko kooperatibek ere itzulkinetara bideratzen zituzten soberakinen %20a. Berau erabiltzen zuten hirugarrenekiko konpromisoak finantzatzeko funts bateratua osatzeko.
URKIDE	Urola (Gipuzkoa) SEKTORE-IZAERA	1980	Danona, Egurko, Lan-Mobel, Leroa, Zubiola.	Azpeitia eta Zumaia inguruan kokatutako kooperatibak, sektore-konfigurazioarekin bat zetozenak, egurrezko altzarien eta altzari horiek egiteko makina-erreminta fabrikatzen zuten kooperatibak bildu zituztelako. Langileak (1990): 707 Birmoldaketa: %0
INDARKO	Mungia eta Busturia (Bizkaia)	1980	Alkargo, Maier, MSE, Uraldi.	Eskualde-afinitate soileko irizpideen arabera eratu, zerbitzu komunak lortzeko. 1986an, finantza-desoreka larriak zirela-eta, taldea desegin egin zen, baina handik urte batzuetara berriro suspertu zen. Langileak (1990): 412 Birmoldaketa: %0
DEBAKO	Debabarrena (Gipuzkoa) SEKTORE-IZAERA	1981	Danobat, Goiti, Izarraitz, Soraluze, Txurtzil.	Hasieran, sektore-irizpideen arabera eratu zen, eta makina-erremintako Mondragon Taldeko kooperatibak bildu zituen. Baina 1982an, eskualde-irizpidea jarri zen indarrean, sektore-irizpidearen ordean. Horren ondorioz, zenbait kooperatibak beste talde batzuetan birkokatu behar izan zuten. Aurrerago, sektore-izaera nagusitu zen, berriz ere. Langileak (1990): 942 Birmoldaketa: %70

ESKUALDE-TALDEAK, 1990EAN

Taldearen izena	Kokalekua	Sorrera-urtea	Kooperatiba kideak	Iruzkina
EIBARKO-BERELAN	Eibarko: Mallabia eta Berriz (Bizkaia) Berelan: Bergara (Gipuzkoa)	1981-1982	Eibarko: Doiki, Orbea, Osatu. Berelan: Impreci, Matz-Erreka, Urola, Dikar, Goizper, Olarri.* * Dikar, Goizper eta Olarri Berelan Taldean aipatu dira, hurbiltasun geografikoagatik, nahiz eta ez ziren eskualde-taldean sartu.	1981ean saiakera bat egin zen taldea eratzeko, baina 1988ra arte ez zen lortu. Hurbiltasun-irizpideak gero eta gehiago hurbildu zuen Berelan Taldera. Langileak (1990): 546 (Eibarko + Berelan) Birmoldaketa: %0
URCOA	Gasteiz (Araba) eta Otxandio (Bizkaia)	1981	Aurrenak, Coinalde, Coinma, Talleres Ochandiano, Urssa.	Gasteizko kooperatibek eratua, 1988an; Talleres Ochandiano ere bat egin zuen haiekin. Langileak (1990): 574 Birmoldaketa: %0
ULMA	Oñati (Gipuzkoa)	1986	Enara, Oinakar, Ulma.	Eskualde-irizpideko kooperatibak biltzen zituen arren, kanpoan gelditu ziren Oñatiko Lana, Leniz eta Fagor Industrial, beste talde batzuekin zuten lotura zela-eta. Taldeak araudien homogeneizazio eta enpresa-sendotze handia lortu zuen. Langileak (1990): 941 Birmoldaketa: %40.5
EREIN	Sakabanatua SEKTORE-IZAERA	1985	Artalde, Artxa, Barrenetxe, Behi-Alde, Cosecheros Alaveses, Erein Comercial, Etorri, Lana, Miba, Udala.	Lankide Aurrezkiaren Enpresa Dibisoko Nekazaritzako Elikagaien Sustapen Arloaren ekimenez osatu zen taldea, nekazaritza-elikagaien sektoreko kooperatibak bilduta. Langileak (1990): 294 Birmoldaketa: %0
GOIKOA	Iruñerria (Nafarroa)	1985	Bertako, Embega, Gaiko, Oihana, Ortza, Sakana.	1980an Nafarroan kokatutako kooperatibek eratutako Naeko Taldearen zatiketarik sortua. Langileak (1990): 390 Birmoldaketa: %20
MUGALDE	Bidasoa (Gipuzkoa)	1986	Biurrarena, Danona Litografía, Guria OP, Oiarso, Tajo.	Orbide taldearen zatiketarik sortua. Langileak (1990): 626 Birmoldaketa: %0

ITURRIA: ORMAETXEA, J.M., 1991.

5. Mondragon kooperatiba korporazioa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziako kooperatibek dinamismoa eta egoera ekonomiko eta sozial berrietara egokitzeko gaitasuna bazutela egiaztatu zuten, gainegiturako organoen (Kooperatiben Biltzarra eta Kontseilu Orokorra) eta Mondragon Kooperatiba Taldearen sorreraren bidez.

Hala ere, bazegoen susmo bat: Mondragon Kooperatiba Taldea sortzeko erabakia ez zela aski izango eratzear zen **Europako merkatu bateratutik** zetozen erronka berriei erantzuteko. Antolaketa korporatiboan urratsak egiten jarraitu beharra zegoen; izan ere, harremanak sendotzea eta sinergiak aurkitzea ezinbestekoa zen merkatu berrian behar bezala kokatzeko. Kooperatiben gogoeten arabera, egitura kooperatiboak enpresa-kutsu nabariagoa eduki behar zuen. Hau da, erlazioek enpresa-proiektuen antza edo elkarrekiko potentzialtasunak izan behar zituzten oinarri, eta ez eskualde-izaera edo kooperatiben ordurarteko harreman sareak.

Eskualde-taldeetako kooperatiben arteko harremanak ez ziren sendoak, ezta uniformeak ere. Ez zegoen benetako estrategia bateraturik, merkatuen, produktuen eta teknologiaren aniztasunak eragotzi egiten zuelako lan bateratua. Negozioen aniztasuna aho bikoitzeko arma zen: askotariko produktu-eskaintza zegoen, baina, aldi berean, ekoizpen-serie txikiek kostu handia eta produktibitate apala zuten, eta horrek lehiakortasuna murrizten zuen. Eskualde-taldeen garrantzi handiko eginkizunak bete zituzten, bai enpresa-arloan (politikak koordinatu, baliabide eskuragarriak banatu, zerbitzu komunak eskaini), baita gizarte-arloan ere (sustapena eta kooperatiben arteko birkokatzea, lan-araudiak homogeneousatzea, birmoldaketa). Baina gero eta argiago ikusten zen funtzio horiek beste era bateko egituren bidez ere bidera zitezkeela, alegia, bilakaera teknologiko eta produktibo komuna ahalbidetuko zuten eta, era berean, kooperatibetan berrikuntza bultzatuko zuten.

80ko hamarraldian hainbat urrats egin ziren sektorekako konfiguraziora jauzi egiteko. Hainbat ikerketa (1984: *Eskualde-taldeak vs Sektore-elkarteak*) eta jardunaldi (1988: *Mondragon Kooperatiba Taldea eta Europar Batasuna*) egin ziren. Nolanahi ere, sostengu handiena izan zuen proposamena José María Ormaetxearena izan zen; *Saiakera soziologikotik enpresa-taldera* (1989) dokumentuan bildu zuen proposamen hura, eta, aurrerago, II. Biltzarrean onartu zuten.

Hamarraldi batez antolaketa-ereduari buruz gogoeta eta eztabaida egiten aritu ondoren, talde gehienek egin zuten antolaketa eraldatzearen aldeko apustua; betiere jakinik ez zela desagertuko lan-komunitateen mezu solidarioa eta demokratikoa, baina jakinik, orobat, lehentasuna dagoeneko ez zirela eskualde-taldeak.

5.1. Hirugarren Biltzar kooperatiboa

Hirugarren Biltzarra 1991n egin zen; biltzar hark goitik behera irauli zituen kooperatiben arteko harremanak, eta Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren etapa berri bat hasi zen, orduan onartu baitzen Antolaketa Proiektu Berria, Mondragon Kooperatiba Korporazioa izena hartu zuena.

Proiektu berriaren baitan, pixkanaka eskualde-taldeak desagertzea onartu zen, eta sektore-taldeak hartu zuten haien tokia. Sektore-taldeak kooperatiba guztiak biltzen zituzten eta zuzendaritza bateratua zuten. Korporazio berria erakunde federatu gisa eratu zen, sozietate zibilaren izaera juridikoa hartuta. Egitura horrek autonomia emango zien kooperatibei, prozesu deszentralizatu baten bidez. Organo korporatiboek erabaki estrategikoak hartuko zituzten, baina ez zuten kooperatibei buruzko erabakiak hartzeko ahalmenik.

Eraldaketa horrekin batera, botere-guneak eta antolaketa-ohiturak aldatzeko beharra sortu zen; hain zuzen ere, auzi horiek hainbat arazo eta erresistentzia sortu zituzten eraketa-prozesu osoan zehar. Ez zegoen batasunik taldeen dimentsioan eta eraginkortasun-mailan, eta horrek ondorioak izango zituen emaitzen birmoldaketan; era berean, baziren kooperatiba batzuk elkarrekin oso harreman urria zutenak. Are gehiago, ordura arte elkarrekin lehian aritutako batzuk, harrezkero, lankidetzan jardun beharko zuten. Gainera, hainbat urtez sakonki errotutako harreman pertsonalak eta sozietate-harremanak eraldatzea ekarri zuen proiektuak, eta eskualdearen, hurbileko espazioaren ikuspegia alde batera utzita, osotasun korporatiboaren ikuspegiari heldu beharko zitzaion; horrekin batera, kooperatibek ordura arte erabateko autonomiaz jokatu izan zuten epe ertainera eta luzera begirako politikak definitzeko garaian, eta handik aurrera, berriz, zentralizazioa eta kudeaketaren koordinazioa areagotuko ziren, kooperatiba bakoitzak bere subiranotasun neurri batean sakrifikatuta.

Biltzarra egin eta hurrengo hilabeteetan, kooperatiba gehienek oniritzia eman zioten antolakuntza-proiektu berriari, kooperatiba gutxi batzuek izan ezik: Ulma, Ampo, Matrici eta Goizper. Ez zeuden ados sektore-egituraketarekin, edo ez zetozen bat kontrola zentralizatzearekin. Kooperatiba hauek taldearekin bat ez egin izanak eztabaida areagotu zuen, autonomia, komunitatearekiko edo hurbileko geografia-eremuarekiko elkartasuna, berdintasun erlatiboaren araberako hierarkia-eskala versus hierarkizazio nabarmenagoa, eta abarretan.

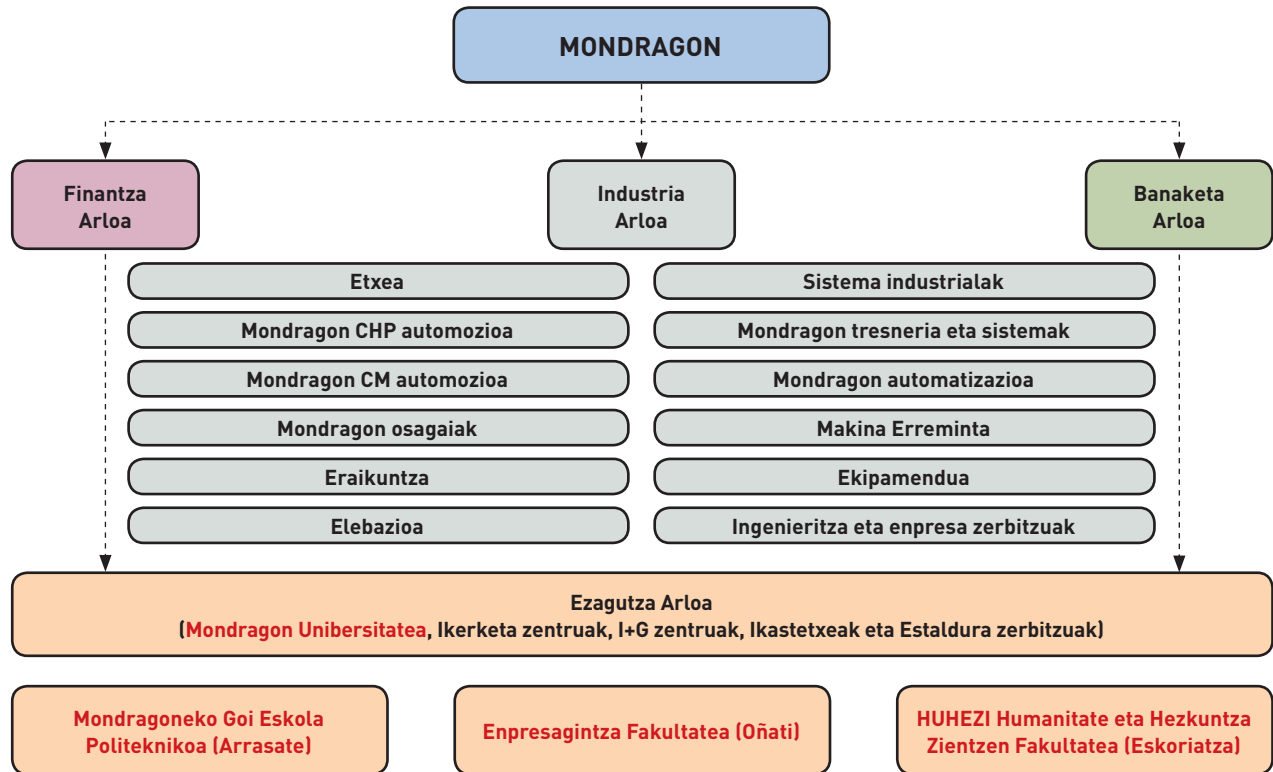
MONDRAGON: GIZATASUNA LANEAN

Kooperatiba berriaren irudi korporatiboa, 2008an Kontseilu Orokorrak eta Batzorde Iraunkorrek onartua, Gizatasuna lanean (Humanity at work, Mondragon: sentido humano del trabajo) da, MCCren ordean.

Antolaketaren ikuspegitik, berriz, MCC akronimoak esanahi bikoitza zuen: irudi korporatiboa zen eta talde kooperatiboaren antolakuntza-egitura izendatzen zuen. Irudi korporatiboa aldatzeak —enpresa-arloko aldaketa— ez du eraginik izango antolakuntzan. Hala ere, uniformetasunari eta argitasunari begira, lan honetan bertan ere Mondragon izenari ematen zaio lehentasuna.

3 Urte batzuk beranduago, lehen hiruak Mondragon taldera gehitu ziren. 2008ko erdialdean Ampoko Batzar Orokorrak taldetik irtetea erabaki zuen.

Mondragonen egungo antolakuntza-egitura



5.2. Mondragonen antolakuntza-egitura

III. Biltzarretik sortutako antolakuntza-egiturarekin, kooperatiba guztiek sartu behar zuten talderen batean. Horiek, **bigarren mailako kooperatiba** gisa zihardutenek, dibisioak osatzen zituzten sektorearen, teknikaren edo ekoizpenaren araberrako irizpideei jarraituz. Azkenik, dibisio horietan askotariko jarduerak bat egiten zutenek, hiru arlo bereizi ziren: Finantza Arloa, Industria Arloa eta Banaketa Arloa.

Mondragon taldean sartu ahal izateko, kooperatibek lan elkartuko kooperatiba izan behar dute, edo bazkide langilearen irudia jasoa eduki behar dute beren estatutuetan. Bestalde, ezin da kontraesanik onartu kooperatibaren sozietate-araudiaren eta Biltzar Arauen artean. Azkenik, Kontseilu Orokorrak aldeko irizpena eman behar du.

2005ean Industria Arloa berrantolatu zen arte, sektore taldeak izan dira kooperatiba-taldearen interkooperazioaren benetako ardatza; izan ere, kooperatiben arteko elkartasunerako hainbat tresna abian jarri dituzte, adibidez, emaitzen birmoldaketa eta krisi garaian bazkideak transferitzea.

Mondragon Taldearen antolaketa piramide irauli baten antzeko egitura dauka. Gailurrean daude kooperatibak, subiranotasuna dagokienak; tartean, sektore-dibisioak; eta erpinean, zentro korporatiboa.

5.3. Zentro korporatiboa

Kooperatiba guztientzako zerbitzu komun batzuk sortu ahala, zentro korporatibo bat edo zerbitzu zentralen gune bat eratuz joan zen, negozioaren garapenerako aholkularitza eta zerbitzu teknikoak, juridikoa eta finantza-arlokoa eskaintzeko. Gaur egun, zentro korporatiboak honako sail hauek ditu: Idazkaritza Orokorra, Idazkaritza Teknikoa, Berrikuntza eta Garapena, Gizarte Kudeaketa, Finantza Kudeaketa eta Nazioarteko Eragiketak (ikus 5 kapitulua, 169. or.)

Mondragon taldeko kide izateak konpromiso eta betebeharrak batzuk dakartza, ekonomikoak nahiz antolakuntzakoak: emaitzen birmoldaketa, etekinen ehuneko jakin bat funts komunetara bideratzea, printzipio kooperatiboak onartzea eta betetzea, plan estrategiko orokor komunak garatzea, etab. Era berean, aukera ematen du hainbat zerbitzu baliatzeko (formazioa eta hedapena), laguntza jasotzeko (garapenerako, orientazio estrategikorako edo beste erakunde batzuen aurrean ordezkari izateko) eta baliabideak eskuratzeko (inbertsio-fondoak, maileguak). Honako zerbitzu hauek, hain zuzen:

ZER ESKAINTZEN DIE TALDEAK BERE KIDE DIREN KOOPERATIBEI?

LAGUNTZA, GARAPENA ETA ORIENTAZIO ESTRATEGIKOA

- Enpresa Sustapeneko Unitatea
- Komunikazio eta Sorkuntza Baliabideen Unitatea
- Kudeaketa estrategiko eta operatiborako informazio makroekonomiko eta korporatiboa
- Enpresa-kudeaketarako/enpresa-politikarako esparrua
- Definizio estrategikoko prozesuetarako laguntza

BALIABIDE KORPORATIBOAK

- Mondragon Inbertsioak (ekarpenak eta maileguak)
- Mondragon Fundazioa
- Galeren ordaina
- HSIF, hezkuntza eta I+G proiektuak
- Nazioarteko proiektuetarako laguntza, teknologiaren esparruan

FORMAZIOA/HEDAPENA/ENPLEGUA

- Otorlora, zuzendariak prestatzea/hartzea
- Organo sozialen formazioa
- Formaziorako plan orokorrak
- Ingurumen-kudeaketarako sistema
- Laneko arriskuen kudeaketarako sistema
- Kudeaketa eredu korporatiboaren formazioa/hedapena
- Esperientzia-trukea
- Nazioarteko kudeaketarako formazioa
- Enplegu-kudeaketa
- Ordainsarien analisia
- T.U. Lankide

BESTE ERAKUNDE BATZUEN BIDEZKO LAGUNTZA KORPORATIBOA

- Unibertsitateekin hitzarmenak
- Eusko Jaurlaritzarekiko eta Nafarroako Gobernuarekin hitzarmenak (Industria, Lana, Merkataritza)
- Finantza-erakundeekin hitzarmenak (nazionalak/nazioartekoak)
- Elkargi hitzarmena
- Beste hitzarmen batzuk (ASLE, ONCE, etab.)
- Finantza-tresna berriak
- Mondragon Garapena
- Korporazioaren irudia eta erakunde-harreman korporatiboak (nazionala/nazioartekoa)

NAZIOARTEKO KUDEAKETAREN SUSTAPENA ETA LAGUNTZA

- Presentzia instituzionala
- Korporazioaren bidezko nazioarteko proiektzioa (erakundeak, bazkideak, etab.)
- Nazioartekotze-aukeren ikerketa/analisia (merkatua, erosketak, etab.)
- Korporazioaren ordezkari izateko babesa: Txina, Brasil, India
- Nazioarteko euskarrietan partaidetza (Euscol, Zagros, Aldatutrade, MERCOSUR plataforma, etab.)

LAGUNTZA JURIDIKOA ETA INSTITUZIONALA

- Aholkularitza eta laguntza instituzionala/kooperatiboa
- Aholkularitza juridikoa
- Legediaren jarraipena eta garapena
- Interes komunen defentsa, administrazioen aurrean
- Ikastetxeekin eta ikerketa-zentroekin koordinazioa

OPTIMIZAZIORAKO LAGUNTZA

- Diruzaintzako unitatea
- Arriskuen kudeaketa-unitatea
- Intranet komunikazioa
- Kudeaketarako informazioa (kudeaketa-kontrola, lehiakideak, etab.)
- Negozio kritikoentzako aholkularitza
- Sektore-ikerketa
- Jarraipen eta garapena, legezkoa/juridikoa/fiskala

METODOAK ETA TRESNAK

- Koordinazioa/Zaintza teknologikoa
- Datu-base teknologikoa eta EFQM adierazleak
- Tresnak/Metodologiak/Kalitateak
- Kudeaketa estrategikoa. Metodoak eta tresnak. Negozio berriak
- Helburuak hedatzea. PG ereduak
- C2 kalitate-zentroa

Iturria: MCC: El empuje de la intercooperación.
TU Lankide, 428. zk. 1998ko urria.

5.4. Eskualde-taldeak erakunde berrian

Erakundetze berriarekin, eskualde-taldeak ez zuten zentzu handirik. Hala, eskualde-talde gehienak desagertu egin ziren, Fagor taldea izan ezik. Izan ere, talde hura sendoa zen, liderra zen –talde gisa eratuak lehenengoa—, eta desagiteari uko egin eta, azkenean, gainerakoak gogatu ere egin zituen. Fagor eskualde-taldea sektore-antolakuntza berriarekin bateragarria izan zitekeela onartu zen, eta, hala, errespetatu egin zen bazkideek Fagor Taldearekiko zuten sentimendu kolektibo indartsua. Taldearen eta Korporazioaren artean 1992ko apirilean sinatutako akordioaren arabera, Fagor Taldeko enpresa bakoitzak bere negozioaren arabera parte hartuko zuen zegokion dibisioaren barruan. Eskumenei zegokionez, Fagor Taldeak *kontrol estrategikoan* oinarritu zuen bere jarduera, pixkanaka, eta sektore-dibisioen esku utzi zuen *plangintza estrategikoaren* ardura.

FAGOR TALDEAREN OSAERA

Gaur egun, honako kooperatiba hauek osatua da Fagor Taldea: Copreci, Fagor Arrasate, Fagor Automation, Fagor Ederlan, Fagor Etxetresnak, Fagor Electrónica, Fagor Industrial, Mondragón Assembly eta Fagor Koop.E.

Taldeak honako eskumen hauek ditu: araudi-eskumenak (estatutuak, %15 eta %35 bitarteko emaitzen birmoldaketa, erregimen ekonomikoa, lan-arauak, etab.), giza baliabideen kudeaketakoak (kontratazioa, birkokatzea, lanpostuak balioestea, etab.), kudeaketakoak (markak, sinergiak), eta hezkuntza kooperatibokoak eta berrikuntzakoak.

IX. Biltzarraz geroztik, Fagor Taldea gogoeta-prozesua gauzatzen ari da. 2011ra luzatuko den prozesu horren bidez, taldea testuinguru kooperatibo berriari egokitu nahi zaio, eta taldearen birmoldaketa ekarriko du, seguru asko.

ULMA TALDEAREN OSAERA

Ulma Agrícola, Koop. E.
Ulma Conveyor Components, Koop. E.
Ulma C y E, Koop. E.
Ulma Embedded Solutions, Koop. E.
Ulma Forja, Koop. E.
Ulma Hormigón Polímero, Koop. E.
Ulma Manutención, Koop. E.
Ulma Packaging Technological Center, Koop. E.
Ulma Precinox, Koop. E.
Ulma Safe Handling Systems, Koop. E.
Ulma Sistemas de Logística, Koop. E.
Ulma Innovación, S. M.

Ulma taldeak ere aipamen berezia merezi du. Ulma eskualde-taldeak ere eutsi egin zion eta ez zen desagin 1991ko Biltzarraren ondoren. Fagor Taldeak ez bezala, ordea, Mondragonen ez sartzea erabaki zuen Ulmak, 1993an; hain zuzen ere, Mondragonen sartuz gero eskualde-talde gisa desagertu egingo zelako eta taldeko batzarrak hala ez egitea erabaki zuelako, %85etik gorako sostenguarekin. Kontuan hartu beharra dago Ulma eskualde-taldea 1984an sortu bazen ere, zazpi urtean bide luzea egin zuela –garatu zituen interkooperaziorako tresnen artean, bereziki aipatzekoa izan zen itzulkinak birmoldatzeko politika—. Taldean, garrantzi handia

zuen hurbiltasun geografikoak; lotura sozial estuekiko taldea biltzen zuen, eta horrek barne-kohesioko sentimendu sendoa eragiten zuen.

Ulmak Mondragon taldeari uko egiteko, berebiziko garrantzia izan zuten honako alderdi hauek: proiektu komun, hurbileko eta oso erroto bateko kide izateak bazkideengan sortzen zuen sentimendua zen eskualde-taldearen aktiborik garrantzizkoena; Mondragon taldearen negozioak sektore-taldeka banatu zirenean,

horien konfigurazioan era aktiboan parte hartu zuen Ulmak, baina ikusi zuten ez zegoela Ulma bezalako proiektu partekatu bat eraikitzeko sinergia errealik eta aukerarik; era berean, Korporazioa ez zetorren bat taldearen inbertsio-politikarekin. Taldearen negoziotako bat bertan behera uztea zekarren horrek. Hortik aurrera, Ulma bakarrik abiatu zen. Bere interkooperazio-aukera landu zuen, *Ulma Taldearen Antolakuntza Proiektua*. Ulma taldeko kooperatiben emaitza ekonomikoak izan ziren eskualde-taldearen balioz-kotasunaren erakusgarri bikainena -%20 inguruko hazkunde-tasa, 1993tik aurrera-. Hala, 2002. urtean, eskualde-egiturari eusteko onespena eman zitzaizolarik, Ulma Mondragonera itzuli zen. Harrezkero, Industria Sistemen Dibisioa osatzen du taldeak, bere horretan.

Mondragon taldeak bere osotasunean garatutako interkooperazio mekanismoez gainera, Ulma taldeak badiu interkooperazioko beste tresna batzuk: finantza-funtsa, enpresa-sustapenerako funtsa, ordainsarien elkartasun-funtsa eta emaitzen %30eko birmoldatzea. Gainera, IPDKren banaketa taldeko buruak berak gauzatzen du, ez kooperatibek.

ULMA TALDEAREN BILAKAERA				
	1993	2004	2007	2009
KOOPERATIBAK	3	4+1	6+1	11
NEGOZIOAK	4	6	9	13
ESKUMENDEKOAK ETA PARTAIDETUAK	3	27	45	46
SALMENTAK	64 milioi euro	420 milioi euro	717 milioi euro	569 milioi euro
NAZIOARTEKO SALMENTAK	64 milioi euro	160 milioi euro	346 milioi euro	323 milioi euro
LANGILEAK	784 lagun	2.700 lagun	4.461 lagun	4.130 lagun

ITURRIA: ULMA Taldea

6. Industria arloaren berregituraketa

2005ean egindako Arrasateko kooperatiben IX. Biltzarrean, *Industria Taldearen Antolakuntzaren Egokitzapena* txostena onartu zen; txosten horrek sinplifikatu egin zuen Industria Arloaren antolaketa, sektore-taldeen figura, bitarteko figura, ezabatu baitzen. Hala, eskema berriaren arabera, kooperatiben eta Korporazioaren artean maila bakarra dago: dibisioen maila, zortzitik hamabira hedatua.

Industria Arloko dibisioak, erakunde juridiko propioak direnez eta beren gobernu-organoak dituztenez, araudi-malgutasun handiagoa dute beren jarduera-esparruetan. Garrantzizko berrikuntzak dira, halaber, **Elkarrekiko Interes Taldeak** deritzenak, balizko sinergiak baliatuta Industria Arloko dibisioen artean unean uneko akordioak nahiz akordio iraunkorrak bideratzeko sortuak; jarduera berrien **Sustapen Zentroa**, eta **Industria Kontseilua**.

Industria Kontseilua Industria Arloko dibisioen koordinaziorako organoa, eta arlo horretako Lehendakariordetzak/Zuzendaritza Orokor guztiek osatua da. Organo horretan parte hartu ahal izango dute, halaber, Zentro Korporatiboko Departamentu Nagusien Zuzendaritzek. Lehendakaria Batzorde Iraunkorrak izendatzen du,

Kontseilu Orokorrek proposatuta. Kontseiluaren xedea arlo estrategikoan eta operatiboan dibisioak koordinatzea da. Eskumen guztiak ditu Industria Arloari dagozkion gai espezifikokoak lantzeko, eta zeregin hauek dagozkio: enpresa-garapena, sinergia interkooperatiboak eta zuzendaritzako kudeaketa.

Azkenik, nabarmentzekoa da egituratze honek ez duela aldarazi eskualde-ereduen —Ulma eta Fagor— eta sektore-ereduen arteko bizikidetzak.

7. Mondragonen egitura organikoa

Eskualde-taldearen arteko harremanak finkatu eta Mondragon Korporazio Taldea sortu ondoren, erakunde komunak abian jartzeko beharra ikusi zen, arauak nahiz lan-moldeak bateratzeko. Hala, funtsezko hiru organo sortu ziren: Biltzar Kooperatiboa, Batzorde Iraunkorra eta Kontseilu Orokorra.

7.1. Biltzar Kooperatiboa

Mondragonen Biltzar Arauei jarraiki, Korporazioaren jarraibide edo irizpide orokorrak zehazten dituen organoa da Biltzar Kooperatiboa, eta kooperatiba-esperientziaren printzipioei jarraitzen die bere jardueran. Mondragonen Biltzarra oinarritzko kooperatibaren Batzar Orokorren organo baliokidea da. Korporazioaren auzi guztiak eztabaida eta onar daitezke Biltzarrean.

Mondragoneko kooperatiba eta dibisio guztien eskubidea eta erantzukizuna da beren ordezkariak Mondragonen Biltzarrean parte hartzea. Ordezkariak aukeratzeko irizpideak kooperatibetako Kontseilu Erreketoreek finkatzen dituzte. Biltzarrean 650 ordezkari elkartzen dira.

- Oinarritzko kooperatibek hamar bazkideko ordezkari bat dute, eta hondarrak gorantz biribiltzen dira, kooperatiba bakoitzak gehienez ere bi ordezkari izateko moduan. Dibisioek ordezkari bana dute Biltzarrean.
- Oinarritzko kooperatibaren eta dibisioaren ordezkarien baturaren diferentzia eta biltzarkideen zenbateko osoa prorratan banatuko da kooperatibaren artean, bazkideen kopuruaren arabera.
- Dibisio bereko kooperatibaren ordezkarien batura ezin da izan biltzarkideen kopuru osoaren %30 baino handiagoa. Irizpide horren bidez, langile gehien dituzten dibisioek boto kopuru handia kontzentratzen eragotzi nahi da.
- Kooperatibetako ordezkariak gainera, Biltzarrean parte hartzen dute, karguagatik kide gisa, Mondragoneko Batzorde Iraunkorreko kideak. Era berean, Biltzarrean parte har dezakete, hitzarekin baina botorik gabe, Kontseilu Orokorreko kideak eta dibisioetako lehendakariak eta zuzendaritza orokorrek.

Kooperatiba guztiak elkartzeko gune bat izateaz gainera, Biltzar Kooperatiboak ponentziak eta proiektuak presta ditzake, eta onespena emateko aurkeztu. Hala, kooperatibaren ahotsa Korporazioko poli-

BILTZAR KOOPERATIBOAREN FUNTZIOAK

- Taldeko kooperatibetan oinarrizko ekoizpen-faktoreen (lana eta kapitala) tratamendurako esparru orokorra definitzea eta esperientziaren euskarri izan behar duten printzipio kooperatiboak aztertzea eta gaurkotzea, garapen komunitarioaren iturri izan daitezten.
- Interes komunek oinarrizko gaiei buruzko politikak zehaztea, esaterako:
 - Kooperatiba berrien sustapena
 - Ikerketa zientifiko eta teknologikoa
 - Finantza-politikaren eta lan- eta gizarte-politikaren oinarriak
 - Enpresa-formazioa eta formazio kooperatiboa
 - Lankideen Gizarte Segurantza
 - Taldearen antolakuntza-proiektzioa
- Entitate komunen sorrera onartzea.
- Printzipio kooperatiboak aztertzea eta eguneratzea.
- Batzorde Iraunkorrari bere jarduerari buruzko kontuak eskatzea, edozein unetan.
- Biltzar Arauen aldaketa onartzea, Mondragon taldeari atxikitako kooperatibentzat ondorio lotesleak izateko moduan.
- Kooperatiben jarduera arautzeko oinarrizko dokumentu-ereduak onartzea.
(Estatutuak, Barne Araudiak eta Oinarrizko Arautegiak).
- Kooperatibak Korporazioan sartzeko erabakia berrestea.
- Korporazioa desegiteko erabakia hartzea.

tika orokorretara eramateko bide bat da, eta erabaki guztiak lehenik kooperatibetan aztertzeko aukera ematen du. Biltzarra baino lehen, biltzar-aurreko eztabaida-sorta bat antolatzen da, txostenak eta zuzenketak aztertzeko.

Boto-eskubideari dagokionez, irizpide kooperatiboei jarraituz, pertsona bakoitzak boto bat emateko eskubidea du, eta, oro har, akordioak gehiago sinplez hartzen dira. Biltzarrak bere eskumenen esparruan hartzen dituen akordioak nahitaez bete beharrekoak dira, betiere, atxikitako kooperatibentzat.

Biltzarrak gutxienez urtean behin bilera egingo du. Erabakitzailea da eta kooperatiben parte hartzea nabarmenagoa da organo horretan, ponentzien eta zuzenketen eztabaida-faseari esker. Izaera arrunteko gaiak aztertzeko, Mondragon osoko bilakaeraren berri emateko eta aurreko ekitaldian Batzorde Iraunkorrek nahiz Kontseilu Orokorrak egindako kudeaketa aztertzeko gaitasuna du. Biltzarrak eskumena du, halaber, Departamentu Nagusien aurrekontuak, finantzaketa-kuotak eta kooperatiba eta dibisioen onepena berresteko; baita alderdi operatiboak edo Biltzarrak onartutako arauen aplikazioa berresteko ere.

Biltzar Kooperatiboak onartzen dituen arau guztiekin Biltzar Arauak deritzon artikulua-bilduma osatzen da. Dokumentu horretan, kooperatiba-esperientziaren oinarrizko printzipioak, egitekoa eta baliokak biltzen dira, baita kooperatiben eta, oro har, Korporazioaren funtzionamendua arautuko duten oinarrizko legeak ere. Biltzarra bera da arautegi horretan aldaketak egiteko organo eskuduna.

7.2. Batzorde Iraunkorra

Mondragonen Biltzarreko Batzorde Iraunkorra biltzar-arteko garaietan jarduteko eratzen da; hau da, Biltzarraren ordezkari modura dihardu, eta goreneko enpresa-eraginkortasuna lortzeko xedez. Oinarrizko kooperatiben Kontseilu Errektoreak betetzen dituenen antzeko zereginak ditu, eta, bezaraz, orotariko ekitaldietan Mondragonen ordezkari izatea dagokio, erabateko erantzukizunez eta ordezkari-tza-ahalmenez.

Batzorde Iraunkorra dibisioen kontseilu errektoreek dibisio-barrutien arabera izendatutako ordezkari hautetsiek osatua da; ordezkari horiek kooperatiba bateko bazkide izan behar dute. Talde bakoitzak ordezkari eta boto kopuru finkoa dauka: Industria Arloak hamalau ordezkari eta hamabi boto ditu; Banaketa Arloak lau ordezkari eta lau boto; Finantza Arloak bi ordezkari eta bi boto; Ezagutza Arloak ordezkari bat eta boto bat. Era berean, indarrean dagoen araudiaren arabera, Industria Arloan dibisio bakar batek ezin-go ditu eduki bi ordezkari eta bi boto baino gehiago.

Karguaren iraupena lau urtekoa da, baina kargudunak berraukeratzeko aukera badago. Gainera, Batzorde Iraunkorra bi urtez behin berritzen da, erdika. Batzorde Iraunkorreko kideak izendatzea oinarrizko kooperatibetako eta Industria Arloko Dibisioetako Kontseilu Errektoreei dagokie.

BATZORDE IRAUNKORRAREN FUNTZIOAK

- Biltzarrean finkatutako politikak eta erabakiak gauza daitezen sustatzea eta kontrolatzea, baita Mondragon taldearen enpresa-bilakaera eta Kontseilu Orokorreko Lehendakartzaren kudeaketa ere.
- Biltzarrari proposatzea haren onspena behar duten edo Batzordearen eskumen-esparruaz haratagokoak diren proiektuak eta gaiak, baita edozein arrazoi dela medio hari aurkeztea egoki irizten dion proiektu eta gai oro ere.
- Kontseilu Orokorrearen lanen jarraipena eta kontrola egitea; eta horren gaineko txostena Biltzarrari helaraztea, bere iritzia eman dezan.
- Kontseilu Orokorrearentzat garatzen dituen funtzioei buruzko jarraibideak prestatzea.
- Kooperatiba atxikien bazkideen partaidetza sustatzea Mondragoni dagozkion gaietan.
- Kontseilu Orokorreko Lehendakaritza izendatzea, kargutik kentzea, berritzea eta haren ordainsaria finkatzea, eta Lehendakaritza horrek proposatuta, Departamentuetako Zuzendaritzak eta organo horretako Idazkari Orokorra izendatzea, kargutik kentzea eta haren ordainsaria finkatzea.
- Zalantzarik sortuz gero, Biltzarraren eta Biltzar Arauen ebazpenak interpretatzea.
- Biltzarrari kooperatibak arautzeko oinarrizko dokumentu-ereduak proposatzea, adibidez, Estatutuak, Barne Araudiak eta Arautegiak.
- Biltzarrari Mondragon taldearen antolaketa proposatzea, eta Zentro Korporatiboaren oinarrizko antolakuntza-egitura onartzea, Kontseilu Orokorreko lehendakariak proposatuta.
- Beste batzuk.

7.3. Kontseilu Orokorra

Mondragoneko Kontseilu Orokorra zuzendaritza- eta koordinazio-organoa da, taldeari atxikitako kooperatibei dagokienez. Oinarrizko kooperatiben Zuzendaritza Kontseiluaren organo baliokidea dela esan liteke. Kontseilua honako kide hauek osatua da: lehendakaria, zortzi lehendakariorde —Banaketa Dibisioko zuzendari orokorra, Finantza Dibisioko zuzendari orokorra, eta Industria Arloko Dibisioetako sei zuzendari orokor—, Zentro Korporatiboko Departamentu Nagusietako bi zuzendari eta taldeko idazkari orokorra, hitzarekin baina botorik gabe. Kontseilu Orokorreko bileretan parte hartuko du, halaber, Mondragoneko Biltzarraren lehendakariak, hitzarekin baina botorik gabe.

Kontseilu Orokorreko kideak Batzorde Iraunkorrak izendatzen ditu, Kontseilu Orokorreko lehendakariak proposatuta —lehendakaria, berriz, Batzorde Iraunkorrak izendatzen du—. Lau urterako karguak dira.

KONTSEILU OROKORRAREN OINARRIZKO FUNTZIOAK

- Politika: honako politika hauei dagozkien definizio estrategikoak eta helburu korporatiboak prestatzea, proposatzea (Batzorde Iraunkorrari) eta aplikatzea:
 - Industria Politika (kooperatiben edo sektoreen birmoldaketa barne)
 - Berrikuntza Politika
 - Inbertsio Politika Orokorra
 - Lan eta Gizarte Politika
 - Finantza Politika
 - Sustapen Politika
 - Gizarte Segurantzako Politika
- Kontrola: Mondragonen helburuak esparru estrategikoan betearaztea, dibisioen plan estrategikoak onartu aurretik horien gaineko arazko irizpenak ematea, eta dibisioei dagozkien helburuak betetzen diren kontrolatzea eta helburu horiek sustatzea.
- Koordinazioa: dibisioen eta kooperatiben politikak koordinatzea, eta haien interes partzialak harmonizatzea denen garapenari begira.
- Sustapena:
 - Mondragonen enpresa-garapenaren eta aurreikusitako enpresa-bilakaeraren sustapena eta kontrola.
 - Kooperatibak dibisioetan txerta daitezen sustatzea, Mondragonen bilakaera harmonikoa ahalbidetzeko gizarte-azpiegiturak, giza azpiegiturak, azpiegitura fisikoak, teknologikoak eta finantza-azpiegiturak eratuz.
 - Dibisioen eta kooperatiben plangintza estrategikoetan aurreikusi gabe dauden enpresa-ekimen berriak Batzorde Iraunkorrari proposatzea eta horiek bideratzea, honako alderdi hauei dagokienez: jarduera berriak abian jartzea, dagokien finantzaketa-modalitatearekin; beste sozietate batzuetan partaidetza eskuratzea; enpresak erostea; aliantza estrategikoak; etab.
- Esku-hartzea: Esku hartzeko aukera bultzatzea eta Batzorde Iraunkorrari proposatzea hasi berritan dauden kooperatibetan, egoera larria dutenetan edo egoera horretara iristeko arriskua dutenetan, esku-hartzearen izaera eta hedadura finkatuz eta esku-hartze horretatik eratorritako eskumenak gauzatzuz.

- Instituzionala: hainbat alderdi biltzen ditu, adibidez, Kontseilu Orokorraren funtzionamenduko barne-erregimena eratzea, Biltzar Arauetan zehaztutako arau orokorren kalterik gabe; edo Batzorde Iraunkorrari eskualde-taldeen estatutuen edo araudien ereduak eguneratzeko proposatzea.

8. Interkooperazio funtsak

Seguru asko, antolakuntza-egituraren alderdirik garrantzizkoenetakoa etekinak era homogeen eta solidarioan banatzea da, kooperatibek eta beren ingurumariak banakako proiektuak eta proiektu kolektiboak gauza ditzaten. Horretarako, Arrasateko kooperatiba-esperientziak, emaitzen birmoldaketaz gainera, kooperatibismoaren oinarriko printzipioetako bat gauzatzeko interkooperazio funts berezi batzuk ditu. Luzaroan, honako bi funts hauetan egin dituzte ekarpenak kooperatibek: Interkooperazioko Funts Nagusia (IFN) eta Hezkuntza eta Sustapenerako Interkooperazio Funtsa (HSIF). 2003ko maiatzean, Mondragonen VIII. Biltzarrean, interkooperaziorako beste funts bat eratu zen: Elkartasuneko Funts Korporatiboa (EFK). (ikus 12. kapitulua, 167. or.).

8.1. Interkooperazio Funts Nagusia (IFN)

Interkooperazio Funts Nagusia III. Biltzarraren erabakiz sortu zen, 1991ko abenduan, MCCren sorrera ekarri zuen sektore-birmoldaketaren baitan. Enpresa-kudeaketarako tresna solidarioa, baliabide korporatiboak Mondragoneko kooperatibentzako lehentasuneko interesa duten proiektuak finantzatzera bideratzeko xedea duena; Mondragon Inbertsioak Enpresak Sustatzeko Sozietatea Koop. E. eta Mondragon Fundazioa entitateek bideratzen dute.

Interkooperazio Funts Nagusiari errentagarritasun-defizita duten kooperatibei laguntza ematea dagokio; kooperatiba horiei urteko galeren %20rainoko zenbatekoa eskaintzeko konpromisoa hartzen du, kooperatiba horien lan-aurrerakinen maila erreferentzia korporatiboaren %90ean kokatu ondoren.

Interkooperazio Funts Nagusian, aurreko ekitaldiko soberakin gordin "positiboen" %10 jartzen dute kooperatiba atxiki guztiek, urtero. Lankide Aurrezki Kutxak, bestalde, aurreko ekitaldiko emaitzen %20 rainoko ekarpena egiten du (zergen aurretik, eta kapital sozialari interesak eta emaitza horietan sartutako Interkooperazio Funts Zentralaren diru-laguntzak kenduta).

Baliabide horiek Batzorde Iraunkorrak banatzen ditu, Kontseilu Orokorraren proposamenei jarraituz, Mondragon Inbertsioen eta Mondragon Fundazioaren inbertsioen eta diru-laguntzen bidez (ikus 12. kapitulua, 325. or.)

MONDRAGON INBERTSIOAK	MONDRAGON FUNDAZIOA
<p>Jasotzen dituen fondoen bidez kapitala handitzen du, arlo hauetan inbertsioak egiteko gaitasuna areagotzeko:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sektore-elkarteen edo kooperatiben garapena sustatzea, sinergia komertzial edo/eta teknologikoen ekarpena egiteko ahalmen eraginkorra duten kapital-elkarteetan partaidetza estrategikoak gauzatzuz. • Mondragonen garapena sustatzea, lurzoru industrial edo komertzialen erreserba estrategikoak erosiz eta kudeatuz. • Jarduera berriak sustatzea, beren inbertsio-premien eta eragiketa-funtsen premien parte bat finantzatzuz, kapital-ekarpenen bidez. • Zorpetze-muga gainditua duten kooperatibak finantzatzea, berbideratze-planari aurre egiteko behar dituzten baliabideak eskainiz, kapital-maileguen edo kapital-zabaltzeen bidez. 	<p>Diru-laguntzen bidez, galeren ordaina errazten du, berregituraketa-proiektuetarako laguntza ematen du eta proiektu zehatzak sustatzen ditu. Xede horietara bideratzen da, urtero, funtsaren baliabideen %50, gehienez ere, honela banatuta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kooperatiba partaideen soberakin gordin negatiboen %2ko muga orokorrerainoko ordaina, 134. artikuluan bildutako homogeneizazio-irizpideen arabera ebaluatuta. Baliabide horiek Elkartasuneko Funts Korporatiboaren bitartez bideratuko dira. • Egoera bereziak pixkanaka sektore-elkarteen plangintza estrategikora egokitzeko egin beharreko jardueren likidaziorako edo birmoldaketarako proiektuei laguntza berezia ematea. • Mondragonen politika eta estrategiekien bat datozen edo horietatik ondorioztatzen diren proiektuak gauzatzeko diru-laguntzak ematea, kasu bakoitzean finkatutako baldintzak betetzen dituzten kooperatiba edo erakunde korporatiboak.

ITURRIA: [Mondragonen Biltzarreko Arauk.](#)

8.2. Hezkuntza eta Sustapenerako Interkooperazio Funtsa (HSIF)

II. Biltzar Kooperatiboan onartu zuten funts hau, 1988an. Ekarpentak IPDKtik jasotzen ditu, eta IPDKren horniduraren %20ko zenbatekoa hartzen dute. Lankide Aurrezkiari dagokionez, %43koa da zenbatekoa (emaitzen norakoan IFNri egiten zaizkion ekarpentak ezartzeak dakartzan efektuak kenduta).

Mondragon Fundazioak kudeatzen ditu baliabideak, eta honako alderdi hauek sustatzera eta indartzera bideratzen dira:

- Formazio sozio-kooperatiboa eta profesionala, kooperatiba atxikietako teknikari, zuzendari eta bazkideen eta kooperatiba horiekin erlazionatutako ikastetxeetako kide eta programen gaitasuna areagotzera bideratua.
- Ikerketa eta garapena, taldeko erakunde asimilatuetara edo jarduera horietan espezializatuta daudenetara bideratuta, Mondragon Unibertsitatara adibidez, edo intereseko jotzen diren proiektu zehatzetara.

8.3. Elkartasuneko funts korporatiboa (EFK)

Elkartasuneko Funts Korporatiboa 2003an sortu zen, Mondragonen VIII. Biltzarrean. Industria-arloko kooperatibei begira sorturiko funts espezifikoa, eta xede hauxe du: Industria Arloko kooperatiben balizko galeren parte bat estaltzea. Horretarako, kooperatiba kideen soberakin gordin positiboen %2 baliatzen du. Funts hau Mondragon Fundazioak kudeatzen du.

Egoera desegokiei aurre egiteko aseguru-poliza modura definitu izan dute. Edonola ere, galerak dituzten kooperatibek beren egoera onbideratu beharra dute, ohiko beste mekanismo batzuk erabilia, egoera bidegaberik sor ez dadin. 2007ko ekitaldian, 4,9 milioi euro erabili ziren zailtasunak zituzten hainbat kooperatibaren egoera sendotzeko (ikus 12. kapitulua, 167. or.)

08
KAPITULUA

Kudeaketa-ereduak

Aurkibidea

Sarrera	227
1. Taylorismotik kudeaketan parte hartzera.....	228
1.1 Lehenengo ekimenak.....	229
1.2 Lehenengo kudeaketa-eredu korporatiboa	232
2. Bigarren kudeaketa-eredu korporatiboa.....	234
2.1 Berezko ezaugarriak dituen kudeaketa-eredua.....	235
3. Erabateko autoeraketarako aukerak	237
4. Erabateko parte-hartzean oinarritutako eredu demokratikoa	239
5. Parte-hartze iraunkorra: lana, familia eta aisialdia.....	240
6. Zentzu sozialeko parte-hartze eredia	241

Sarrera

Inolako zalantzarik gabe, enpresa kooperatiboa egiteko eta hura ulertzeko gaur egungo modua ez da orain dela berrogeita hamar urteko bera; ez enpresa kapitalistaren barruan txertatzen direnentzat ez ekonomia sozialean txertatzen direnentzat. Izan ere, garai historiko bakoitzeko ideiek eta jardunbideek eragina dute enpresaren kudeaketan eta enpresa zuzentzeko moduari buruzko ikuspegian.

Gure inguruan, XX. mendearen laurogeita hamargarren hamarraldia arte gutxi gorabehera, enpresan, lan-tegian zehazki —industria-enpresa—, ekoizpenaren antolamendu hierarkiko eta zentralizatua zen eredu nagusia. Garai horretan, hain zuen, enpresa-diskurtsoak norabide berria hartu zuen *management* modernoaren eskutik.

Orduz geroztik —metamorfosi-prozesu baten barruan—, enpresaren hiztegian hainbat hitz erabiltzen hasi dira, hala nola gizarte-erantzukizuna, enpresa-etika eta langileen parte-hartzea, betiere enpresaren-jarduna funtzio, helburu eta osagai berriekin sustatzeko helburuarekin. Enpresa kapitalistak, merkatu erabat lehiakorrean erraztasun handiagoz moldatu ahal izateko, enpresa-identitate sendo bat sortzeko beharra ikusi du, eta bazterrera utzi ditu antzinako klase-identitateak. Hauek aurrez aurre egotetik eta harreman-eredu zatituetatik, parte hartzera eta giza komunitate kohesionatuago batera igaro dira.

Kooperatibek, bere aldetik, joan-etorriko bidaia egin dute. 90eko hamarraldiaz geroztik, *management* modernoaren eta enpresa postayloristaren diskurtsoak kooperatibetan sartu ziren. Haiek bezeroarenganako zerbitzuaren kultura eta erabateko kalitatearen filosofia beren kudeaketa-ereduetan txertatzeko zereginari ekin zioten, merkatuaren egitura berriari begira.

Poliki-poliki onartzen joan da enpresa kooperatiboak baldintza ezin hobeak eskaintzen dituela parte-hartzearen kultura zabaltzeko: tradizio demokratikoa, pertsonari begirakoa eta parte-hartzearen filosofia. Mondragon Taldearen gaur egungo kudeaketa-eredu berriak ideia honetan du abiapuntua: kooperatibak parte-hartze ereduak garatzeko baliabide naturala izan daitezke.

Kapitulu honetan kudeaketa parte-hartzailea aztertuko dugu, enpresa kooperatiboaren ikuspegitik betiere. Lerro hauetan enpresa-demokraziaren paradigmatari helduko diogu, Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren erreferente baita. Bestalde, AKEn indarrean diren hainbat eredu parte-hartzaile deskribatuko ditugu, horien ezaugarri nagusietan sakonduko dugu, eta azkenik, kudeaketa parte-hartzaileari buruzko gogoeta egingo dugu.

1. Taylorismotik kudeaketan parte hartzera

“ Enpresak ezin gal dezake, eta ez du galdu behar gainera, eraginkortasun-bertuterik giza balioek lehentasuna dutelako baliabide ekonomiko edo materialen aurretik; aitzitik, azpimarratu egin behar du bere eraginkortasuna eta kalitatea ” - Arizmendiarieta

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ezaugarri nagusia, barne-egiturari dagokionez, antolamendu demokratikoa izan da. Egitura hori bi printzipio kooperatibotan islatzen da: antolamendu demokratikoa — bigarren printzipioa— eta kudeaketan parte-hartzea —bosgarren printzipioa—. (ikus, 10. kapitulua)



Zinta garraiatzaileak, sailean ekoiztea posible egiten zuen, denborarekin aldatzen joango zen muntaia katea

Enpresa demokratikoa ahalegintzen da langileen parte-hartzea bi maila haue-
tan bultzatzen: alde batetik, maila poli-
tiko-instituzionalean edo sozio-egituran
—hau da, enpresaren gobernuan—, eta
beste aldetik, maila teknikoan edo tekno-
-egituran —hau da, lanpostuan bertan—.

Azalpen teorikoetatik praktikara igaroz
gero, Arrasateko Kooperatiba Esperien-
tziaren ekarpen nagusia, esperientziaren
lehenengo aldirian, parte-hartze poli-
tiko-instituzionalaren eremuan egin zen.
AKE ez zen enpresa-kudeaketatik na-
barmendu. Bere ibilbide kooperatiboan
berezko antolamendua garatu zuen, lan-

gileek botere-organoetan zuten parte-hartzean oinarritua; kanpoko indarrek administratutako subjektua subjektu erabakitzaile eta kooperatibo bihurtzeko aldaketa-prozesuan sakondu zen; sormen handiz jardun zuen errealitate kooperatiboa zabaltzeko orduan; eta lanpostuan parte-hartzeari dagokionez, kooperatiba -esperientziak ohiko formulak erabili zituen, **taylorismo-fordismoaren** printzipioek —kooperatibetan za-
baldu zen ekoizpenaren antolamendu-eredua— uzten zioten tarte estuaren barruan. **Serieko ekoizpenak** —kontsumo-ondasunen eta automozioaren sektorean bereziki— markatzen zuen zer urrats egin behar zen lanaren antolamenduari dagokionez. Eredu horretan langilearen sormen-gaitasunak neutralizatzeko joera zegoen. Langileak ez zuen bere lanpostuari zegozkion prozesuetan modu sortzailean esku hartzeko aukera handirik, muntaia-katean modu mekaniko eta gidatuan parte hartzea espero baitzen.

1.1 Lehenengo ekimenak

Hirurogeita hamarreko hamarraldiaren hasieran egin ziren lanaren antolamendu-sistema berriak bilatzeko lehenengo saioak. Lantegietako ordu arteko errealitateek kontraesanak zituzten gobernu-sistema demokratikoaren eta lanaren antolamendu taylorista eta autoritarioaren artean. Merkatuan lehiakortasun handiagoz moldatzeko helburuarekin, kooperatibek nahitaez hobetu behar zituzten produktuen definizioa, diseinua eta kalitatea, enpresaren teknologia, estrategia eta kudeaketa. Baina, horrez gainera, bultzatu egin behar zen langileek lanpostuan zuten parte-hartzea.

Helburu hori betetzeko asmoz, Ularcoko zenbait zuzendarik gogoz lan egin zuten Taldean zuzendaritza parte-hartzailea ezartzeko zereginen. Beste esperientzia batzuk ezagututa —Volvo Eskandinavian, esaterako— eta antolamendu-eredu berriei buruzko agiriak alboan hartuta egin ziren lehenengo urratsak.

Copreci izan zen enpresa aitzindaria, 1972an. Enpresa hartan oso ondo betetzen ziren mota horretako prozesu bat arrakastaz burutzeko baldintzak, eta ezin hobeto atera zitzaion etekina egoera horri. Antolamendu-eredu berriek Coprecin eragin zituzten aldaketa aipagarrienak honakoak izan ziren: lehenik, lan-mahaitan antolatu zen ekoizpena, eta aldatu egin ziren muntaketa-kateak; bigarrenik, funtzioen araberrako antolamenduaren ordez **prozesuen araberrako antolamendua** abiarazi zen (horizontala), bezeroaren beharrak hobeto asetzeko; izan ere, hauek gero eta gehiago arduratzen baiziren kalitateaz, kostuez, etab.

Lehenengo esperientzia horiek hainbat emaitza eman zituzten:

- Hobetu egin zen langileen arteko komunikazioa eta koordinazioa.
- Zabaldu egin ziren langileen trebetasunak eta zereginen aukera —balioaniztasuna—, eta horrela, aberastu egin zen eredu tayloristaren araberrako jardura mekaniko eta monotonoa.
- Handitu egin zen langilearen gogobetetasuna eta motibazioa.

COPRECI: SAIKERA BAT

Beste industria-prozesu konplexuagoek ez bezala, Coprecin etxetresna elektriko eta gas bidezkoetarako osagaiak egiteko erabiltzen zen teknologia kontuan hartuta, ez zegoen zailtasun handirik lanaren antolamenduan aldaketak egiteko.

Langileak uhal garraiatzaile baten bi aldeetara esertzen ziren, eta uhal horretan, abiadura erregular baten arabera, jartzen ziren muntatu beharreko piezak. "Ekoizpen doitua" izeneko printzipioan oinarri hartuta, eskema berriaren bitartez muntaia-kateen ordez lan-mahaiak erabiltzen hasi ziren.

Mahaiaren inguruan langileek muntaia-prozesuaren zeregin guztiak betetzen zituzten, txandaka. Langileek bazuten beren lan erritmoa finkatu eta beren artean informazioa trukatzeko aukera. Taldeko kideek trebetasuna eta konfiantza lortu ahala, ikuskaritza-lanak hartzen zituzten beren gain, hala nola tresnen hornikuntza edo ekoizpenaren erregistroa.

ITURRIA: Food White, William & Kathleen (1987):
Mondragón más que una utopía.



Copreciko langileak zinta garraiatzailea ordezkatu zuen lan mahiaren inguruan.

- Handitu egin zen langileen autonomia, hainbat prozesu operatiboren erantzukizuna hartu baitzuten.
- Hobetu egin ziren lan-harremanak.
- Balio handiagoa eman zitzaion muntaia-kateari.
- Optimizatu egin ziren produktibitatea, kalitatea eta kostuak.
- Malgutasun handiagoa lortu zen bezeroaren beharretara egokitzeko.

MAIER KOOP. E

Maier hirurogeita hamarrekoko hamarraldiaren hasieran sortu zen, Gernikako talde baten ekimenez, Euskadiko Kutzaren Enpresa Dibisioaren bultzadarekin.

Maier-ek automoziorako, etxetresnetarako eta kontsumo-ko elektronikarako osagaiak eta azpimultzoak egiten ditu. Europan liderra da aurrealdeko griseletan, karrozerian, edergarri kromatuetan, gurpil-estalkietan. Munduko bederatzi automobil-egile handien hornitzailea da. Lantegiak ditu Bizkaian, Nafarroan, Pontevedran eta Erresuma Batuan, joint ventures-ak Turkian eta Txekian, eta ordezkariak Frantzian, Estatu Batuetan eta Japonian. 1970. urtearen inguruan hogeita bost pertsona hasi ziren eta 2006an 1.700 lagunetik gora izatera igaro ziren; fakturazioari dagokionez, 168 milioi eurokoa da (2006).

1989 garrantziko urtea izan zen Maier-en historian. Automozioaren sektorea aldatzeko apustua egin zen. Etxetresnetarako osagaiak egiteki automobilaren sektorera jo zen; industria horrek ordurako fakturazioaren %50 hartzen zuen, baina bezero gutxi batzuetan zegoen kontzentratua.

Sektorearen eskakizunek bultzatuta, Maier-ek erabateko kalitatera iristeko bidaia hasi zuen. Erabateko kalitatea lehiakortasuna bermatzeko oinarritzko osagai gisa. Horretarako, ezagutza hartu zen enpresaren funtsezko balioetat, eta gardentasuna eta komunikazioa erakundearen malgutasun-arma bihurtu ziren. Mini lantegietan (Olatxuak) edo etengabeko hobekuntza-prozesuen sistemazazioan (Hobekuntza metodoaren bitartez) oinarritutako ekoizpen-prozesuaren konfigurazioa izan ziren, besteak beste, Maier-en jarduera egokiaren adibide. Horrez gainera, inguruko enpresa gehienentzat azterketa eta *benchmarking* helburu bihurtu da.

Balantze hori kontuan hartuta, beste kooperatiba batzuetara zabaldu ziren parte-hartzea handitzeko berrantolaketa-programak; autoeraketan oinarritutako taldeak sortu ziren, eta horiek hartu zuten beren gain ekoizpenaren plangintza eta kontrola. Horrez gainera, kalitate-programak eta produktuaren araberako antolamendua jarri ziren abian.

70eko hamarraldiaren erdialdeaz geroztik, parte-hartze programen inplementazio-prozesua lasaitu egin zen, nolabait esatearren. Atzeraldi ekonomikoaren ondorioz, zuzendariak beste norabide batera bideratu zituzten beren zereginak, eta krisiari aurre egiteko neurriak hartu zuten arreta guztia. 80ko hamarraldian zenbait berrantolaketa-programa jarri ziren berriro ere martxan; programa haien bitartez, merkaturuan lehiatzeko eta bezeroen eskakizunei erantzuteko abantailak eskaintzen ziren: ekoizpen-modu malguagoak eta kalitate-irizpide gogorragoak agerian uzten zuten ekoizpen-sistema taylorista aldatu egin beharra zegoela, ahal zen neurrian.

Merkatuak globalizatu, liberalizatu eta desarautzearen ondorioz, kooperatiba-enpresak munduko merkatuaren ozeanoetan lehiatzera joan ziren; eta horretarako, besteak beste, hobetu egin behar zuten enpresaren antolamendua eta kudeaketa.

Testuinguru ekonomiko berriaren eraginez, eraldatu egin zen enpresen jarduera-eremu geografikoa; enpresa kooperatiboetan gero eta garrantzi handiagoa zuen kanpora irteteko helburuak. Lehiakortasunak ikerketa, kostuen murrizketa eta kalitate-eskakizunak bultzatzen zituen. Baina, aldi berean, eskakizunak gero eta handiagoak zirenez, murriztu egiten ziren bizirik irauteko aukerak. Erronka berri horiei aurre egiteko, egitura sendoak behar ziren, eta baita giza talde bateratua ere, norabide berean jardungo zuena alegia. Merkatuaren jarduteko modu berriak perfekzioa eta kalitatea eskatzen zien enpresei, maila guztietan. Zabalkuntza ekonomikoaren testuinguru horretan, kooperatiben enpresa-estrategiak bat egin zuen sektore-taldeen sorkuntzarekin. Espainia Europar

Merkatu Bateratuan (1986) sartu zenean lehenbizi eta Europar Merkatu Bakarrean (1993) gero, erronka ekonomiko-enpresarial berriei erantzuteko gai izango zen antolamendu-proiektu berri bati ekin zion. Proiektu horren arabera, eskualde-taldeak desegin —Fagor eta Ulma taldeak izan ezik— eta sektore-taldeak sortu behar ziren. Talde berri horien asmoa kooperatiben enpresa-izaera hobetzen laguntzea zen: merkatuak eta produktuak partekatzen zituzten enpresak elkartu ziren, hainbat alorretan sinergiak lortzeko ahaleginean, hala nola erosketen, merkaturatzearen, teknologiaren, ikerketaren eta garapenaren alorrean.

AKEn hainbat bidetatik egin ziren kudeaketaren alorreko aldaketak: batzuetan, enpresaren beraren ekimenez, beste batzuetan, hornitzaileen edo bezeroen presioaren eraginez, edo barne “agintariak” egindako lanaren ondorioz. Horrela zabaldu ziren kooperatibetan lan-prozesua antolatzeko eredu berriak, eta horren lekuko dira Maier-en Olatxuak eta haren hobekuntza-plana, edo Irizar kooperatibaren diziplina anitzetako talde autoeratuak.

Enpresaren emaitzak izan ziren kudeaketan parte hartzeko metodoetan egin ziren aurrerakuntzen bermea. Europa mailan beren kudeaketa aurreratua dela-eta puntakotzat hartzen diren enpresen artean hainbat kooperatiba daude. Bikaintasunaren eta erabateko kalitatearen adibide ugari ditugu: esate baterako, azken urteetan, Copreci, Fagor Cocción, Euskadiko Kutxa eta Irizar dira kudeaketaren kalitateari dagokionez onen maila handien dutenetako batzuk.

ERABATEKO KALITATEA

Enpresa-kudeaketaren eredia, kontzeptu hauen inguruan antolatzen dena:

1. Emaitzei begira

Enpresa-erakundearen (hitzaren zentzu zabalenean) parte hartzen duten guztien itxaropenen arteko oreka eta horien asebetetzea bilatzen da.

2. Bezeroei begira

Bezeroaren itxaropenak asebetetzea bilatzen da. Printzipio artikulatzailea bezeroa da, eta ez produktua edo emandako zerbitzua.

3. Lidergoa eta irimotasuna helburuetan

Kudeaketa-estrategia osatzen duten neurri guztien sustapenean eta integrazioan lider izatearen garrantzia eta rola.

4. Kudeaketa prozesuen eta gertaeren arabera

Enpresaren jardura prozesu dinamikoen multzo baten erara bideratzen duen printzipioa, funtzioen arabera antolamendua atzean uzten duena.

5. Pertsonen garapena eta parte-hartzea

Pertsonen eta erakundearen interesak eta helburuak maila berean jartzea bilatzen da. Onarpena, prestakuntza eta parte-hartzea dira helburuen ardatzak.

6. Ikaskuntza, berrikuntza eta etengabeko hobekuntza

Etengabeko hobekuntza berresten da eta ekintza-ziklo honen arabera antolatzen da: plangintza egitea, jardutea, egiaztatzea, frogatzea eta doitzea.

7. Itunen garapena

Konfiantzan eta elkarrenganako onuretan oinarrituta ezartzen dira loturak.

8. Gizarte-erantzukizuna

Enpresak hurbileko ingurunean parte-hartzea bilatzen da.

IRIZAR: DIZIPLINA ANITZEKO TALDE AUTOERATUAK

Irizar luxuzko autobusak egiten dituen enpresa da. Laurogeita hamarrekota hamarraldian krisi larria gertatu zen Irizar enpresan. Sei milioi euro inguruko galerak zituen enpresak. 1991n, Koldo Saratxagak koordinatzaile lanari ekin zion, eta egoeraren azterketa egin ondoren, ekoizpen-estrategia berria definitu zuen: produktu aukera txikiagoa egitea merkatu gehiagotan. Hau da, produktuaren dibertsifikazio txikiagoa, eta merkatuen dibertsifikazio handiagoa.



Ormaiztegiko Irizar lantegiaren plantaren ikuspegia.

Hortik abiatuta, kudeaketa-eredu berri bat bultzatu zen. Honako hauek ziren eredu horren oinarritzko ildoak: talde autonomoak eta funtzio anitzekoak sortzea, hierarkiak ezabatzea eta bezeroenganako orientazioa.

Berringeniaritza: prozesuak burutzeko elkarrekin lan egiten duten pertsona-taldeen sorreran oinarritzen zen. Lan-taldeak jarri ziren eta tarteko agintariak kendu ziren. Talde horiek autonomia maila handiarekin jarduten dute ohiko antolamendu-eskemarekin alderatuz gero. Komunikazioa, askatasuna eta erantzukizuna hirukoak osatzen du lan-taldeak duen indar eragilea; eta hori bultzatzen duen oinarri komuna pertsonenganako konfiantzaren balioa da.

ekoizpen-prozesua linea-bezeroa multzoaren arabera ezartzen da. Bezero potentzialen lehenengo harremana edukitzen denetik autobusa ematen den arte, bezeroak eta hornitzaileak ere sartzen dira antolamendu-taldeetan. Bezeroa asebetetzeko printzipioa bete ahal izateko, amaierako produktuak moldagarritasun handikoa izan behar du, eta horretarako, ekoizpen-ereduak oso malguak izan behar du. Irudiaren edo onesperan arrazoiak direla eta —horretan sendotasunez sinisten delako baino gehiago—, Irizar-ek bere eredu nazioarteko estandarretara egokitu du, hala nola EFQMk ezarritako neurketa-sistemara.

Irizar enpresaren kudeaketa-eredua ereduakoa da askorentzat. Eskola sortu du. Azken urteetan izan duen arrakasta izugarria izan da Irizar-en aliaturik onena sistema horren alderdi onei buruz jendea konbentzitzeko garaian.

Kudeaketa-eredu hori beste hainbat enpresatan aplikatu da —kooperatibak zein kapital-enpresak— eta nahiko ondorio onak lortu dira. Irizar etxeak eskema hori bera erabili du atzerriko bere filialetan, hala nola Txina, Maroko, Mexiko edo Brasilen. Bestalde, Urola eta Ampo kooperatibek ere hartu dute eredu hori.

ITURRIA: Ugarte Luxio (2005): *¿Sinfonía o jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar.*

1.2 Lehenengo kudeaketa-eredu korporatiboa

1996ko martxoan argitaratu zen, lehen aldiz, kudeaketa-eredu korporatiboa, taldeko kooperatibei hainbat orientabide orokor eskaintzeko helburuarekin. Ordu arte kooperatiba bakoitzak bere bideari ekin zion antolamenduaren eta kudeaketaren eremuari dagokionez.

AKEko kooperatibek gida gisa erabili ahal izango zuten eredu bateratu eta homogeneo bat hurbiltzea zen, beraz, helburua. Kooperatibismoaren oinarriak eta azken *management* tresnak elkartzea bilatzen zuen ereduak Erabateko Kalitatearen eragin nabarmena zuen; bereziki European Foundation of Quality Management (EFQM) delakoaren eragina. Garai hartan sona handiaren sinonimo zen erakunde hori enpresaren munduan; hamalau enpresa handik sortu zuten 1988an EFQM egiaztapen-erakundea, Erabateko Kalitatearen printzipioei begirako parametroetan oinarri hartuta.

Erabateko Kalitatearen bidea Arrasateko kooperatiba askok egin duten bidea izan da. Batetik, negozio sektoreak eskatuta (adibiderik garbiena automozioaren sektorearena da, izan ere, automobil-egileen hornitzaileen eskakizunez, Erabateko Kalitatearen politikak eta Ekoizpen Doituan oinarritutako praktikak ezarri behar ziren). Bestetik, barneko iritzien ondorioz (hainbat praktikaren zabalkundeak **know-how** edo egiten jakitearen transmisioa bultzatu dute).

90eko hamarraldian garatu zen Erabateko Kalitatean oinarritutako joeraren ondoriozko *management* gehiena.

Zehazki, automozioaren sektorea izan da prozesu- eta kudeaketa-egituren eraldaketaren aitzindaria. Gaur egun, **balio-katea**, **bezeroenganako arreta**, prozesuen kudeaketa, **ekoizpen egokitua** eta era horretako beste hainbat kontzeptu guztiz zabaldua daude, eta neurri handiagoan edo txikiagoan, kooperatibek parte hartzen duten sektoreetan aplikatu dira.

1997an kudeaketa-ereduaren eguneratze txiki bat egin zen. Hurrengo urteetan, kooperatibek eskatuta, korporazio-tresna ugari sortu ziren —bezeroen gogobetetasuna, pertsonen asebetetzea, prozesuak, helburuak zabaltzea—. Prozesu horretan, elkarrizketak egin ziren Elkarrekin zuzendariekin eta Biltzar Orokorreko lehendakariordeekin, eta ereduaren erabilera- eta gogobetetasun mailaren ebaluazioa ere egin zen. Azterketa horren ondorioak hartu ziren 2002ko eguneratzearen abiapuntutzat.

Era horretara, 2002ko azaroan berrikusi egin zen eredu hura, eta hainbat aldaketa egin ziren. Etorkizunari begira, eredu etengabe eguneratzeko prozesua *Jardunbide Egokien* zabalkundearen bidez gitea aurreikusi zen.

FAGOR ETXETRESNAK:

ANTOLAKETAREN EGOKITZAPENAREN EREDU, LAUROGEITA HAMARREKO HAMARRALDIAN

90eko hamarraldiaren hasieran, Fagor Etxetresnak-en antolamendua ez zen tamaina bereko eta sektore bereko beste enpresa baten oso bestelakoa. Garai hartako organigraman zuzendaritza orokorra zegoen, eta haren mende zeuden bi gerentzia eta hiru zuzendaritza funtzional: industria, merkataritza, finantza, giza baliabideak eta I+G. Industria-gerentziaren zeregina produkzio-fabrika guztiak kudeatzea zen (sukaldeak, garbigailuak, ontzi-garbigailuak, hozkailuak, etab.); merkataritza-gerentziak, berriz, nazio mailan zein nazioartean merkataritza-zereginarekin zerikusia zuten unitate guztiak administratzen zituen, eta finantzaren, pertsonen eta berrikuntzaren kudeaketa, azkenik, zuzendaritza funtzionalen esku zegoen.

Aipatutako gerentziek, oro har, kooperatibaren Batzorde Exekutiboa osatzen zuten, eta haren Zuzendaritza Kontseilua Batzorde Exekutiboko kideek eta gainerako departamentu-unitateetako nagusiek osatzen zuten. Antolatzeko modu haren ondorioz, ezinbestekoa zen produktu/negozio guztiak berdintasunez kudeatzea, baita konkurrentziari, banaketari eta helburu-publikoari zegokionez errealitate elkarren desberdinak izanda ere. Negozio guztien kudeaketa uniforme eta merkatura hurbiltzeko ezintasuna zela eta, eta orobat, linea zuriko sektoreak laurogeita hamarreko hamarraldiaren hasieran bizi izan zuen atzeraldi ekonomikoaren ondoriozko emaitza eskasak zirela eta, zalantzan jarri zen antolamendu-diseinu hura gero eta lehiakorragoa zen merkatuan.

1996an Batzorde Exekutiboak antolamendu-ereduari buruzko gogoetari ekin zion. Gogoeta haren ondorioz, eta 1997-2000 bitarteko plan estrategiko berri bat osatzen ari zen nean, negozioen arabera antolamendu-diseinua hartzea erabaki zen, modu nabarmenean merkatuari zuzendua zena. Horrela amaitu zen antzinako antolamendua, eta produktua-merkatua ardatzari begirako zazpi

negozio sortu ziren: garbigailuak, ontzi-garbigailuak, hotza, egosketa, etxetresna txikiak, erosotasuna eta altzariak. Zazpi kudeatzaile izendatu ziren, negozioko bat, eta aipatutako kudeatzaileekin eta finantzaren eta giza baliabideen alorreko zuzendariekin Batzorde Exekutiboa osatu zen. Edonola ere, ez ziren sail guztiak desegin, zenbait departamentu mantendu egin ziren negozioen zerbitzura.

Antolamendu-aldaketa hori burutzeko, dezentrazio-prozesua jarri zen abian, eta horren bitartez, negozioei aukera eman zitzaizen beren autonomiari eusteko, nahiz eta Fagor Etxetresnak-en babesean jardun zuten. Laburbilduz, eraldaketa horren ondorioz, zazpi enpresa miniatura (negozio) sortu ziren Fagor-en barruan; erantzukizun handieneko lanpostuak berrantolatatu egin ziren, eta funtzio-namendua malgutu egin zen. Emaitzek erakutsi zuten negozioen kudeaketa bereziari esker hobetu egin zela horien lehiakortasuna eta eraginkortasuna.

ITURRIA: Cluster de Conocimiento, "Empresas Avanzadas en Gestión. Fagor Electrodomésticos".

2. Bigarren kudeaketa-eredu korporatiboa

2005. urtean Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren noranzkoari buruzko gogoeta egin zen. Parte-hartzeari zegokionez, ideia komun bat zuten guztiak: kooperatibek sormen eta proaktibitate gutxiarekin jardun zuten ordu arte. Parte-hartzearen alorrean, nazioz haraindiko enpresek eta aholkulariek eta kontseilariak garatuak zituzten ezagutzak eta ereduak aplikatu ziren, kooperatibismoaren berezko izaeratik abiatutako metodoak sortzeko zeregina saihestuz.

Gauza nabarmena zen kooperatibei zegokiela parte-hartzearen paradigma endogeno bat osatzea, *management* modernoaren diskurtsoak hartzea edo egokitzea baino gehiago. Kooperatibek beren kabuz jardun behar zuten. Kontua ez zen munduan sortutako teoria-ekoizpen izugarria baztertzea, neurritz jardutea baino, hau da, kanpo-ekoizpenekiko jarrera irekia eta berezko sormena orekatu behar ziren.

Aldi berean, kooperatiba askoren ibilbideak kontrasterako osagaiak eskeintzen zituen, lortutako emaitzak nahi-koak ziren edo ez ebaluatzeko; adibidez, zenbateraino murriztu ziren hierarkien edo aginpidearen irudiaren ondoriozko tirabirak; zenbateraino zetozen bat kooperatibaren interesak eta kooperatibistenak; zenbaterainoko ordaina zuten langileek beren gain hartutako erantzukizun berriek; edo zenbaterainokoa zen parte-hartzearen eragiteko gaitasuna.

Hori guztia kontuan hartuta, parte-hartzearen alorrean eredu propio bat eduki behar zen. Kooperatibek hainbat osagai berezi dituzte zeregin horretan laguntzeko, eta hori da berme nagusia; eta horrek lotura zuzena du kooperatibaren funtsarekin. Parte-hartze demokratikoa da Arrasateko esperientziaren zimendu nagusietako bat, eta berezko paradigma demokratiko horren teoriarik eta praxiarik aurrera egitea izango da datozen urteetan izango duen erronka nagusietako bat.

Gogoeta horren ondorioz, Arrasateko kooperatibek kudeaketa-eredu berri bat osatzeko erabakia hartu zuten, taldearen kultura kooperatiboarekin hobeto uztartuko zena. Eredu berriaren asmoa zen berezko

ezaugarri kooperatiboak abantaila erantsi bihurtzea, kooperatiben garapen jarraituari eta iraunkorrari lagundu ahal izateko.

Idazkaritza Teknikoaren kudeaketa-eredu korporatiboaren Garapen Unitateak hartu zuen eredu berria osatzeko zeregina, eta Kudeaketa Ereduaren Batzordearekin jardun zuen elkarlanean. Eredu berria kooperatibetan eztabaidatu eta teknikariek berrikusi ondoren, 2007ko martxoan onartu zuen Mondragon Taldearen Kontseilu Orokorrak, eta 2007ko ekainean autoebaluaziorako tresna berria onartu zen, zuzendua, Eroski, Orkli eta Euskadiko Kutxan probatu ondoren.

2.1 Berezko ezaugarriak dituen kudeaketa-eredua

Kudeaketa-eredu korporatibo berriaren unibertso kontzeptualak, beraz, kooperatiben balioak hartzen ditu berriro ere kudeaketa-ereduaren printzipio gidaritzat; eredu berri horrek, gainera, berezko erreferenteen arabera eta ez kanpoko erreferenteen arabera definitu nahi du bere burua. Eredu horren xedea izango da, beraz, kudeaketa-estilo korporatiboa nortasun ikur bihurtzea, kooperatibako kide izatearen sentimendua eta interkooperazioa bultzatuko dituen.

Lehenengo aldiz, argi eta garbi azaldu zen nortasun kooperatiboa tekno-egiturara eta enpresaren kudeaketara eramateko borondatea; horretarako erabiliko zen metodologiak eta sistematikak aukera eman behar zuten kooperatiben kokalekua ikusteko, eta orobat ikusteko kooperatibek norantz bideratu behar dituzten

KUDEAKETA-EREDU BERRIAREN EZAUGARRIAK

Eredua bost dimentsiotan banatzen da, eta horietako bakoitza kolore batez identifikatzen da. Oinarrizko Kooperatiba Printzipioak dira abiapuntua, eta horiek garatzen dira ereduaren dimentsio guztietan. Pertsonak dira ereduaren protagonista, baina ez asebate beharreko osagai pasibo gisa, parte aktibo gisa baizik, lankidetzan lan eginez. "Pertsonak proiektu partekatu bat eratzten dute, eta proiektu hori aurrera eramateko antolamendu parte-hartzaile batez baliatzen dira. Baina proiektu hori produktua/merkatua testuinguruan gauzatzen da, bezeroekin, hornitzaileekin, aliatuekin, etab.; hau da, lehiakideak garatzen diren ingurune berean. Gertaera kooperatiboak berak abantaila nabarmenak baditu ere kudeaketaren alorreko kontzeptu aurreratuenak aplikatzeko, enpresa bikain bat lortzeko ezinbestekoa da kontzeptu horiek praktikan jartzea. Hauek dira Kudeaketa Eredu Korporatibo berriaren bost dimentsioak, eta guztiek norabide berean, modu koordinatuan, jarduten dute.

Horregatik du Ereduak diseinu biribil eta dinamikoa, biraren zentzuaren bitartez dimentsio guztien arteko erlazioa, dinamismoa eta **PDCA** ikuspegia ematen baita.

"Neurtzen ez dena nekez hobetu daiteke, eta ondorioz, berezko tresna bat behar genuen neurketa hori egiteko eta gure eremuan bildutako kontzeptuak gauzatu direnean zer bilakaera izan duten ebaluatzeko. Erakundea osatzen duten pertsonen sentiberatasun guztiak biltzen dituen lan-talde baten autoebaluazio-kontzeptuetan oinarritutako eredu bat garatu dugu".

ITURRIA: TU Lankide, 525. zk., 2007ko uztaila.

beren ahaleginak, printzipio kooperatiboekiko koherenteak diren kudeaketa-dinamiken garapena bultzatze-ko. Bi hitzetan, kudeaketa-eredu berriak kultura kooperatiboa bultzatzea du lehenengo helburua, eta era horretara, interkooperazioaren sendotasuna berreskuratzea eta kooperatibismoaren oinarriak errortzea.

“Korporazioaren kudeaketa-ereduak ez ditu egiteko, esku hartzeko, moduak garatzen. Etorkizun bat, ideal bat, irudikatzen du.”

Lehiakortasunaren merkatuan bizirik iraun beharra eta bezeroaren gogobetetasuna azpimarratzen dituen diskurtsoa baliagarria izango da, beharbada, langilearen gogoia epe laburrean indartzeko. Baina, epe luzera, kooperatibarekiko motibazioa, konpromisoa eta identifikazioa beste maila bati dagozkie, maila sakonago bati, eta beste alderdi hori da, hain zuzen, kudeaketa-eredu berriak aintzat hartzen duena.

Beheko irudian ikus daitekeen bezala, kooperatibaren hamar printzipioak dira ereduaren abiapuntua, horiek baitira esperientzia kooperatiboaren berezko ezaugarriak, eta baita taldeko kooperatiba guztien osagai komuna ere.



Taldearen oinarrizko erreferenteak elkarri lagunduz lan egiten duten pertsonak dira, ideia kooperatiboekin zein kooperatibaren egitekoarekin konprometituta dauden pertsonak; horrek kide izatearen talde-sentimendua sortzen du. Pertsona da kooperatibaren jatorria eta helburua.

Irudiaren hurrengo zirkuluetan Pertsonak lankidetzan, Proiektu partekatua eta Antolamendu parte-hartzailea aurkituko ditugu. Lehenengo biek lantzen dituzte, beren abstrakzio-maila eta berritasuna kontuan hartuta, konplexutasun handiena duten alderdiak irudiko azken eraztunarekin alderatuta, azken horrek enpresa-jarduerari buruzkoa eta denok ezagutzen dugun eremura eramaten baikaitu. Urratsak eta orientabideak askotarikoak badira ere eta emaitzak aurretik ezin ezagutu badira ere, nork ez du ezagutzen enpresa bikainaren ideia? Nork ez du ezagutzen zer esan nahi duen? Kooperatibek urteak daramate bikaintasun-dinamiken inguruan lanean. Beraz, ibilbide luzea dago eginda. Aldiz, Pertsonak lankidetzan eta

Proiektu partekatua ideiak labainagoak dira, etereoagoak, hitz batean, konplexuagoak. Horiek inplementatzeko, pertsonen arteko laguntzak edo proiektu bat partekatzeak adierazten duenaren gainean eraiki behar dira parametroak. Eta horretarako kontsentsuak bilatu behar dira. Bestalde, lehenengo aldia da kudeaketa-eredu batek identitate kooperatiboaren oinarritzko gaietara heltzen diela kudeaketaren edo tekno-egituraren eremura eramateko.

Proiektu bat partekatzeko ideiak, ontzat ematen du norberaren helburuen eta kooperatibaren helburuen arteko konexioa, interes kolektiboen eta banakakoen interesen artean halako konbergentzia eta ulermen maila; eta horretarako, kooperatibetako bazkideek arretarekin, motibazioarekin eta erantzukizunarekin burutu behar dituzte beren eskubideak eta betebeharrak. Proiektua, azken batean, pertsonak lankidetzan garatzeko osagai aglutinatzailea da; zentzuen eremuan jarduten du eta kide izatearen sentimendua aktibatzen du.

Antolamendu parte-hartzailearen ideiak sendotu egiten du demokraziaren gauzatzea. Funtzionamendu parte-hartzailea bultzatzeko ezinbestekoa da bai informazioa bai ezagutzak partekatzea, eta kooperatibak mekanismoak prestatu behar ditu zentzu horretan. Halaber, ezinbestekoa da Kontseilu Errektorea eta Zuzendaritza Batzordea horretan buru-belarri jardutea; eta horretarako, erabateko konfiantza eduki behar dute bazkideengan, haien gaitasunetan, talentuan eta erantzukizun-zentzuan, bestela ezinezkoa baita.

Eskala handiagoan, onartzen da kooperatibak ez daudela beren ingurune sozialetik bakartuta. Inguruneaz elikatzen dira eta bertara bideratzen dira emaitzak. Kooperatibek inguruneak eskaintzen dizkien aukera sozio-ekonomikoak identifikatu eta horiez baliatu beharko lirateke beren proiektua garatu ahal izateko, beren gizartearen garapenean batera.

Horiek dira, oro har, kudeaketa-eredu korporatibo berriaren ezaugarri nagusiak. Ikus daitekeenez, ereduak ez ditu jarduteko edo esku hartzeko moduak garatzen. Aitzitik, etorkizun komun bat irudikatzen du; hau da, kooperatibaren kudeaketari koherentzia handiagoa eman nahi dioten eta elkarri lotuta dauden ideia multzoa.

3. Erabateko autoeraketarako aukerak

Arrazionaltasun ekonomizistara bideratzeko arriskua handia bada ere, ukaezina da enpresa-kultura berriak, modu egokian kudeatzen bada, alderdi demokratikoa sakontzea bultzatzea kooperatiben barruan.

Kooperatiba-mugimenduarentzat galera handia izango litzateke jatorrian helburu zena —enpresa-demokrazia— aldagai huts bihurtzea. Enpresa-kultura berriaren ondorioz, enpresa kooperatiboa korporazio kapitalistaren terminologia eta mekanismoak bereganatzen joan da, neurri batean.

Kooperatiben konfigurazio sozietarioaren eta kooperatibek lan-faktoreari ematen dioten estatusaren ondorioz, enpresa kapitalistek baino ahalmen handiagoa dute beren proiektuan pertsona inplikatuak, aktiboak eta parte-hartzaileak onartzeko. Baldintza egokiak eskaintzen dituzte enpresa kapitalistak egindako bidez haratago joateko, parte-hartzea funtsezko oinarria baita beren enpresa-formulan.

Parte-hartzeari buruzko programek garrantzizko zeregina bete behar dute esperientzia honetan. Handitu egiten dute langileen autonomia lanpostuan, eta baita beren sormena gauzatzeko aukera ere. Kooperatiba -proiektuaren barruan guztiz koherentea izango litzateke kultura berri hori, erraztu egingo bailituzke erabateko autoeraketa lortzeko baldintzak eta lagungarria izango bailituzteke erakundearen maila guztietan langileen parte-hartzea bultzatzeko: jabetzan, emaitzetan, lanpostuan eta eremu instituzionalean.

Planteamendu progresibo eta helduago batean, enpresa-kultura berria parte-hartze integral eta kontzienteagoa lortzeko aukera gisa hartu beharko litzateke kontuan; horretarako, ezinbestekoa da demokrazia eta zentzu soziala lotzea, esperientzia honen ibilbide historikoarekin bat eginez.

Demokrazia ekonomikoa bermatzeko ez da nahikoa jabetza zuzentasunez banatzea: boterea oso baldintzatuta dagoenean —informazioren, ezagutza teknikoen, kapital kulturalaren, etab. eraginez—, lana antolatzeke eredu berriak lagungarriak izan daitezke sozializazio-bideak zabaltzeko. Gerta liteke lantaldeetan oinarritutako funtzionamenduak komunikazio-fluxua dinamizatzea, eta enpresako kide guztiei helaraztea aurretik ezin eskura zezaketen informazioa. Hona hemen kudeaketa parte-hartzaileak eman ditzakeen zenbait etekin:

- Organoen erabakiak ulertzeko eta horietan parte hartzeko baliabide gehiago edukitzeko aukera; era horretara, handitu egiten da langileek enpresaren norabidean eragiteko duten benetako aukera —eta ondorioz, baita horretarako interesa ere—.
- Hobetu egiten du demokraziaren eta teknokraziaren arteko tentsioa, eta txikitu egiten du langileen eta exekutiboan lanpostuen arteko aldea.
- Azkenik, kudeaketa parte-hartzaileak aberastu egiten du eguneroko lana, eta horrek eragin zuzena du langileen asebetetasunean, beren parte-hartze mailan eta erakundearekiko duten interesean.

Edonola ere, arriskuak ere izan ditzake:

- Enpresa-kultura berriak sustatutako lan-erritmo bortitzak batetik, eta parte-hartze handiagoa edukitzearen ondoriozko erantzukizun gero eta handiagoak bestetik, murriztu egin dezakete organoen bilakaerari buruz gogoeta egiteko denbora (eta, seguru asko, gogoia), eta horrek modu negatiboan eragingo luke parte-hartze politiko-instituzionalean.
- Informazio-, prestakuntza- eta komunikazio-sistema berriak ekoizpenaren eta errentagarritasunaren ingurukoak direnez, oso bide gutxi daude langileek parte-hartze hori modu kontziente eta kritikoa egiteko aukera ematen dutenak.

Demokrazia osoaren eta kooperatibismo eraldatzailearen alde eginez gero, irtenbidea bilatu beharko litzateke era horretako mehatxuei. Gerta liteke enpresa-kultura berriak, baita planteamendu sinpleenak ere, aurrerakuntzak ekartzea. Aipatu dugu, halaber, kultura horrek lausotu egin dezakeela kooperatiben ipar etiko-soziala, eta era horretara, ideal ekonomiko-produktibista nagusitzea. Enpresa-kultura

berriak ez dakar aurrerapenik idealei edo oinarrizko zentzuari buruz; aitzitik, parte-hartzea eta erantzukizun soziala jartzen ditu eraginkortasunaren zerbitzura, modu sotilean, hondoan botere **heteronomoa** dagoela. Hala ere, gerta liteke antolamendu demokratikoa indartzeko baliabideak eskaintzea: parte-hartzearen kultura eta esperientzia parte-hartzailea zabaltzea, erabakitze eta erantzukizunak hartzeko zereginean lehiakortasuna lantzea, eguneroko zereginak aberastea eta gizatiartzea, langileen arteko komunikaziorako gunea sortzea.

Errentagarritasunaren eta eraginkortasunaren ikuspegitik, saihestezina da lanaren antolamendu-eredu berri horiek gauzatea; are gehiago, kooperatibek ezin dute aukera hori alde batera utzi, eta ez dute halakorik egin behar gainera. Kooperatibak ohartu dira gehiegi mugatuko litzatekeela izaera kooperatiboaren berreraikuntza, baldin eta osagai nagusitzat hartuko balira enpresa kapitalistetako *managemen-taren* diskurtso berrien osagaiak. Espiritu kooperatiboaren hurrengo egiturari, enpresa-kultura berriak garrantzizko lekua hartu beharko du, inolako zalantzarik gabe, baina ez bakarra.

4. Erabateko parte-hartzean oinarritutako eredu demokratikoa

Gaur egungo enpresek saihestu egiten dute araudi zorrotz oro, eta enpresa-kudeaketan parte-hartzeak gero eta garrantzi handiagoa hartzen du; horrek aukera historikoa eskaintzen die kooperatibei: dimentsio bikoitz horretan duten gaitasun bereizgarriez osatutako parte-hartze sistemak hobetzea. Teknika berrien zabalkundeak, edonola ere, arriskuak ere baditu: zenbaiten ustez parte-hartzea lanpostuan panazea da, parte-hartze politiko-instituzionala bigarren mailan utziz.

Parte-hartze integralera jotzeak ez du esan nahi kooperatibismo instituzionalak arinagoa izan behar duenik, alderantziz, zorrotzagoa izan behar du. Koherentzia kooperatibo orokorrean sakondu behar da, bi ardatz nagusi hauek oinarri hartuta: alde batetik, parte-hartzea lanpostuan eta parte-hartze instituzionala bateratzea, biak norabide berean koordinatzeko ahalegina eginez; beste aldetik, taldearen zentzu soziala garatzea, proiektu sozial batera bideratuz.

Hori guztia kontuan hartuta, kooperatibek lau oinarri hauen gaineko politikak egiteko aukera dute:

- a)** Kanpotik datozen teknika parte-hartzaileetara zabaldu; horiekin saioak eginez eta praktikan jarriz, lanpostuan parte-hartzea bultzatzeko ikasketa-prozesu bati ekin ahal izango zaio.
- b)** Gobernu-organoen funtzionamendua arretaz aztertu eta zaindu, hozte demokratikoa saihesteko, eta horretarako, parte-hartze politikorako formak egokitu eta birmoldatu beharko lirateke, eta behar izanez gero, organoetan berrikuntzak egin.
- c)** Parte-hartzearen inguruko l+Ga garatu, parte-hartzearen bi alderdiak harmoniaz eta koherentziaz bateratzeko ideia zuzenduz.

d) Hori guztia lortzeko ezinbestekoa da zentzu sozial partekatua eguneratzea eta hobetzea, gaur egungo testuinguru historikora egokituz esperientziaren eta haren ibilbide historikoaren balioetatik abiatuta sortutako eraldaketa soziala.

Beharrezkoa da baldintza objektiboak sortzea — ondorengo lerroetan: informazioan eta komunikazioan, prestakuntza teknikoan eta sozialean; parte-hartzea bultzatzeko denboraren kudeaketan,— kooperatibismo integralerantz bideratzeko. Organoei eta Zuzendaritzari dagokie, nolabait, baldintza horiek bermatuko dituzten baliabideak eta borondatea bultzatzea; baldintza horiek behartzen dute, bestalde, hainbat kontraesanen kudeaketa, hala nola azken urteetan langile ez bazkideak ugaltzea izana eta horien parte-hartzearen kalitatea; edo bestela, nola elkartu postuen gero eta erantzukizun handiagoak eta parte-hartze instituzional aktibo eta kontzientea; edo nola orekatu mota horretako lanaren inplikazioaren ondoriozko betebeharrak eta bizitza pertsonalaz gozatzeko denbora edukitzeko eskubidea.

5. Parte-hartze iraunkorra: lana, familia eta aisialdia

Enpresa-kultura berriak eguneroko lan-dinamikan eragiten du. Alde batetik, eskaeraren arabera ekoizpenak zaildu egiten du lan-bolumena eta lan-orduak antolatzeke zeregina; beste aldetik, soldaten eredu berri baten aurrean jartzen gaitu. Hainbat enpresatan, lan egindako orduen arabera soldatetik erantzukizunen edo emaitzen arabera soldatara aldatzen ari dira. Gaur egun ez denez horrenbeste saritzen eskatutakoa finkatutako denboran egin izana, langileek, askotan, beren lanaldi finkoa gaintzen duten erantzukizunak hartzen dituzte bere gain. Bestalde, lanaren edukian bertan gertatutako aldaketek erakargarriagoa bihurtzen dute lana, lanpostua pertsona sustatzeko gune bihurtzen da, eta ondorioz, lanaldiaren luzapenak baditu, maila batean, pizgarriak langilearentzat. Azkenik, lana garrantzizko irizpidea da pertsonaren estatus soziala neurtzeko, eta baliteke horrek denbora pertsonalaren garrantzia aldatzea, denbora produktibo-enpresarialaren mesedetan.

Arrisku mota horiek oso kontuan hartzekoak izan daitezke zenbait kooperatibatan hainbat arrazoi direla eta. Lanaren kultura errotuta dagoelako, langilearen konpromiso maila eta bere buruaren exigentzia maila nabarmendu egin delako; langile-bazkidea enpresaren jabe ere badelako eta lan-eskubideen tradizio ez erreibindikatiboetan duelako jatorria. Zenbait kudeaketa-eredutan erritmo berriak eta malgutasunak behar dira, eta horrek ondorioak izan ditzake zenbait pertsonen konfigurazio psikologikoan. Kudeatzeko moduen arabera, joera horrek ondorio kaltegarriak izan ditzake zenbait kooperatibatan. Enpresaren ikuspegitik, produktibitate errealean eragin dezake, eta epe luzean, lan-erritmo ez iraunkorrak ezar ditzake. Gizartearen ikuspegitik, ordea, ikuspegi kooperatiboak pertsonarengan, haren ongizatean eta garapen sozial osoan oinarritutako enpresa-eredua eraiki nahi du.

Bestalde, enpresa-kultura berriak ezartzen dituen ardura-eskakizunak ez doaz gaur egun lanari buruz eta lanak bizitzan hartu behar duen lekuari buruz egiten diren zenbait gogoetaren norabide berean. Egia da jende asko dagoela bere bizitza enpresan inbertitzeko prest, baina egia da, halaber, balio posmaterialistetatik hur-

bilago daudenek, bizitzarekin zerikusia duten dimentsioen antolamendu berria eskatzen dutela; bizitzaren eta lanaren artean oreka berri baten aldeko apustua egiten dutenak dira horiek.

Kooperatibek adi egon beharko lukete oinarri sozialetik hurbil gertatzen ari diren eraldaketa-prozesu horiei, gazteen artean gertatzen ari direnei bereziki. Lanaren eta aisiaren arteko orekari dagokionez, itxuraz kontrajarriak diren bi premisa hauek hartzen dituzte kooperatibek abiaburu: alde batetik, lanaren kultura sendoa; beste aldetik, pertsonaren beharrei erantzuteko jarrera, langileen ongizatea eta bizi-kalitatea zaintzeko erantzukizuna. Kooperatibek badituzte indarrean den lan-eredua berriro definitzeko moduetan aurrera egiteko baldintzak eta aukerak, eta baita lana eta aisia harmonizatzeko modukoak ere; adibidez, borondatezko lanaldi partzialetarako formulak bilatuz.

Lan produktiboaren eta erreproduktiboaren arteko orekak ere garrantzi handia du. Enpresa kooperatiboak lehenak izan beharko lukete familiaren zaintza eta etxearen eremuko jarduerak aintzat hartzen eta balioan jartzen. Horretarako, gaur egungo eta etorkizuneko beharrek bat etorriko diren lana eta familia bateragarri egiteko politikak bidertu behar dira. Gai horretan emakumeek zein gizonezkoek dute zer egina; bide luzea egin behar da oraindik laneko eta familiako betebeharrak bateragarri egiteko prozesuan.

Oreka horri lotuta lanaren arloko inplikazioaren eta gaur egungo parte-hartze sistemen iraunkortasuna dago. Gai horri buruzko azterketa fidagarriak egin ez bada ere, itxura denez, kooperatibetan ere hainbat arazo sortu dira inplikazioaren erritmoaren eta eskakizunen ondorioz. Pertsona oinarri kontzeptualaren erdi-erdian kokatzen duen esperientzia sozioekonomikoari dagokio gertaera horiei erantzunak bilatzea; hala eskatzen baitiete beren funtsak eta gizarte-proiektuak.

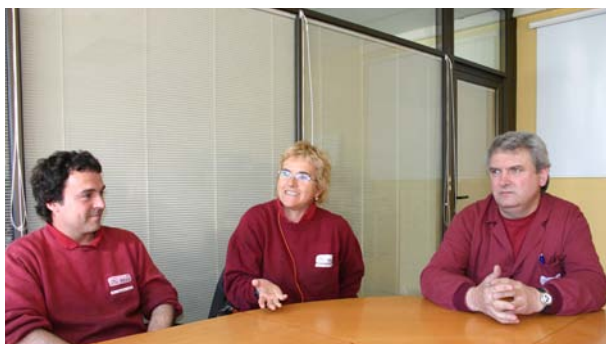
Parte-hartze iraunkorra bermatzeko beharrezkoa da:

- a) Lanaren eta aisiaren arteko oreka zaintzea, bizitzaren ikuspegi dimentsioaniztuna kontuan hartuta.
- b) Lan produktiboaren eta erreproduktiboaren arteko oreka zaintzea.
- c) Lanaren motibazioaren osagaiak identifikatzea eta horiei erantzuten ahalegintzea.

6. Zentzu sozialeko parte-hartze eredua

Aurreko atalean adierazi bezala, kooperatiba-proiektuak bere enpresa-eginkizuna bideratuko duen zentzuen atala berregin behar du lehenbailehen, eta kooperatiba-esperientzia osatzen duen kolektibo sozial osoak partekatuko duen ikuspegia antolatu.

Enpresa kooperatiboaren arimak errentagarritasunaz eta hazkunde ekonomikoaz haratago joango den proiektu sozialerantz eta diskurtsorantz bideratutako proiektu ekonomiko bat behar du. Orain dela zenbait hamarraldi “aurrerapenaren” ideiak bazuen zenbait energia mugiarazteko gaitasuna. Gaur egun, ordea, gizarte postmaterialistan —zeinetan oinarrizko beharrak nahikoa aserik dauden eta naturak erakutsi duen zein diren bere mugak— hazkuntzaren ideiak ez du orain dela zenbait hamarraldi sortzen zuen



Epe luzera, motibazioak eta konpromisoa identitate kooperatiboaren eremuan jokatzeko dira, ez bakarrik parte-hartze tekniketan.

ilusio bera sortzen, aitzitik, eztabaida-gaia izan daiteke. Hazkunde ekonomikoari buruzko fedea antzinako pentsamenduan gelditu da giltzapetua. Belaunaldi berrien sentipenak, aktibitate maila handien duten eta gehien mobilizatzen diren sektoreen sentipenak bereziki, beste norabide baterantz doaz. Lehiakortasunaren merkatuan bizirik iraun beharra eta bezeroaren asebetetasunean oinarritutako diskurtsoa akuilua izan litezke epe laburrean, baina luzera, motibazioak, konpromisoa eta identifikazio kooperatiboa eremu sakonago batean jokatzeko dira.

Pertsona batek lanerako izan dezakeen motibazioa lau osagai orokor hauen bitartez azter daiteke:

- a) Motibazio ekonomikoa; jasotako ordain ekonomikoa.
- b) Garapen pertsonalaren motibazioa; lan-inguruneak nork bere burua garatzeko eskaintzen dituen aukerak.
- c) Talde-motibazioa; taldearen zentzua edo proiektu partekatu batean parte hartzeak eskaintzen duen gogobetetasuna.
- d) Motibazio ideologikoa edo soziala; pertsonaren helburuei emandako erantzuna. Enpresak eta bere ikuspegiak pertsonak dituen sinismen ideologikoei, konpromiso sozialei eta motibazio etikoei egiten dioten ekarpena.

Azken horrek garrantzi berezia eduki beharko luke kooperatibetan, ikuspegi soziala eta ekonomikoa hartzen dituelako. Horri erantzuteko etengabe gaurkotu behar dira ikuspegi soziala, eraldaketa-proiektua eta proiektuaren kokalekua globalizazioaren garai aldakorretan.

Kapitulu honetan aztertu dugun enpresa-kultura berriak motibazioaren lehenengo hiru osagaiei begiratzen die, nahiz eta azken boladan *management* modernoak erantzukizun soziala ere aipatzen duen. Enpresa-eredu berriak talde-loturekin janzten du banakotasuna, lotu egiten ditu norbanakoaren eraikuntza eta talde-proiektua eta nolabaiteko segurtasun-bermea. Transakzio horrek zenbaiten bizi-zentzua aseko badu ere, ez du proiektu kooperatiboa bezalako proiektu sozial batean parte hartzeko nahia piztuko.

Kooperatiba-tradizioak lotu egiten ditu pertsonaren errealizazioa eta konpromiso soziala. Ikuspegi kooperatiboak ezin banandu diren osagaitzat hartzen ditu garapen pertsonala eta soziala. Nortasun kooperatiboaren giltzarrietako bat garapen indibiduala garapen sozial baten barruan kokatzea da, nortasun horren eraldaketa-ideiak adierazten duenaren barruan hain zuen ere.

09

KAPITULUA

Organo sozial kooperatiboak

Aurkibidea

Sarrera	245
1. Bazkide kooperatibista.....	246
1.1 Bazkideen eskubide eta betebeharrak.....	247
1.2 Bazkideak eta soldatapeko langileak.....	249
1.3 Aldibaterakobazkidea.....	250
2. Organoak.....	251
2.1 Batzar Orokorra.....	252
2.1.1 Partaidetzaren erronka.....	253
2.1.2 Batzarra biziberritzea.....	254
2.1.3 Hautaketa-irizpideak.....	256
2.2 Kontseilu Errektorea.....	256
2.2.1 Lehendakaria.....	257
2.2.2 Funtzio sozialak.....	258
2.2.3 Kudeaketa ekonomikoa.....	259
2.2.4 Lege- eta erakunde-arloetako funtzioak.....	259
2.3 Zaintza batzordea.....	260
2.4 Kontseilu soziala.....	261
2.5 Zuzendaritza eta kudeaketa kontseilua.....	263
3. Aurrera begira.....	266

Sarrera

Kooperatiba-enpresaren bereizgarri nagusietakoa oinarri demokratikoa da. Sozietate kooperatiboen izaera pertsonalistaren eta ez kapitalistaren ondorio bat da, gainera; izan ere, liburuan zehar esan dugunez, sozietate pertsonalista batean, subiranotasuna ez dago kapitalarengan, pertsonengan baizik.

Kooperatibei dagokienez, erregimen demokratikoa organo sozialetan gauzatzen da; sistema kooperatiboarentzat, giza gorputzarentzat odolaren zirkulazioa den gauza bera dira organo sozialak. Ildo horretatik, organo sozialek funtzionamendu ona izatea kooperatiben osasun demokratiko onaren seinale da. Organo kooperatiboen azterketa egiteko, subjektu kooperatiboari buruzko gogoeta egin beharra dago, ezinbestean; subjektu kolektibo hori baita kooperatiben antolakuntza- eta gobernu-egitura abiarazlea eta egitura horri bizia ematen diona.

Nolanahi ere, ez da gure asmoa kooperatiben organoen egiturari eta eskumenei buruzko deskribapen xehea egitea. Organo horiei buruzko zehaztasunen berri izateko, aski litzateke Kooperatiben Estatutu Sozialen eta Barne Araudiaren testuek zer dioten aztertzea. Guri dagokigunez, interesgarriagoa irizten diogu organo sozialen arauak eta beren dimentsio praktikoa erlazionatzea, eta eguneroko bizitzan sumatzen diren joerak agerian uztea. Hori egiteak badu eragozpen bat, ordea: arlo honetan ez dagoela ikerketa enpiriko askorik. Horri gehitu behar zaio jarduerak askotarikoak eta ugariak direla; kooperatiba-esperientziaren parte diren kooperatiben organoek izaera dinamikoa dutela, alegia.

Horrek guztiak bultzatuta, aitortu behar dugu ez daukagula gehiegi orokortzerik. Eta hori dela-eta, kapitulu honetan helburu xume hauxe betetzen saiatuko gara: gaur egungo hainbat kezka eta gogoeta bildu eta aditzera ematea.

Subjektu kooperatiboari heltzeko —zehatzago esanda, kooperatibetako ordezkaritza-organotara eta gobernu-organotara hurbiltzeko—, kapituluaren hasieran bazkide kooperatibistaren irudiari buruzko atal bat txertatu dugu; ondoren, kooperatibetako organoak aztertuko ditugu, organo sozialen arau edo printzipioen osagarri, organo horien eguneroko bizitzako jarduerari buruzko ohar batzuk erantsita.

1. Bazkide kooperatibista

“Gaitasuna duten mendekoek gaitasunik ez duten agintariak baztertuko dituzte”

99 - Arizmendiarrrieta

Aditu nahiz ez-adituei bazkide kooperatibista entzun orduko burura etortzen zaigun ideia bazkide langilearena izaten da; izan ere, bazkide langileak du nagusitasuna kooperatibetan, eta kooperatiban bazkide izateko gainerako aukerei itzal egiten die aukera horrek. Nolanahi ere, azpimarratu beharra dago Euskadin, bazkide langileaz gainera, beste bazkide mota batzuk ere onartuta daudela, legez: bazkide laguntzailea, bazkide erabiltzailea eta bazkide ez-aktiboa, hain zuzen ere.



Lan bazkidearen figura kooperatiba guztietara zabaldu daiteke, modu eksklusiboan edo beste kolektibo sozial posible batzuekin kudeakidetzan.

Jatorrian, kooperatibak langileari nagusitasuna eta duintasuna emateko sortu ziren, eta horregatik da hain garrantzitsua bazkide langilearen figura. Bestalde, ekoizpeneko harreman sozialak eraldatzeko duen ahalmenagatik, lan elkartuko kooperatibak kooperatibismo modernoaren bertsiorik osatuena dira. Arrasateko Kooperatiba Esperientzian, lana kooperatibizatzea izan zen ideia abiarazlea; hau da, lan-kooperatibak sortzea. Aurrerago, kooperatibizatu egin ziren banaketa, kreditua eta zerbitzuak ere, baina lan elkartuko kooperatibismoa da kooperatiba guztien izendatzaile komuna. Eta Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren oso ezaugarri bereizgarria da.

Bazkide langileak edo **lan-bazkideak** laneko ahalmena eskaintzen dio kooperatibari. Aldi berean bazkide eta langile denez, kooperatiba-enpresaren jardueran nahiz organoetan parte hartzen du. Eta berak du enpresak ongi funtzionatzeko inork baino interes handiagoa, hantxe baititu lanpostua eta aurrezkiak, kapital-ekarpen bihurtuak.

Bazkideez ari garenean, pertsona fisikoaz nahiz pertsona juridikoaz ari gara. Pertsona juridikoa kooperatibari laguntzeko borondatea duen enpresa edo erakunde publikoa da, xede hori betetzeko **bazkide laguntzaile** egiten dena. Legeak dioenez, bazkide horien multzoak, baldin eta sozietate kooperatiboa ez bada, ezin du izan botoen heren baten baino gehiagoren titular, ez Batzar Orokorrean, ezta Kontseilu Errektorean ere. Bazkide laguntzailearen irudia interesgarria da oso, entitatei kooperatibaren proiektuan lankide gisa jarduteko aukera ematen dielako, lan-ekarpenik egin gabe ere, edo bezero izan gabe ere. Bazkide laguntzaileak, beraz, errefortzu-funtzioa betetzen du, bai diru-ekarpena egiten duelako, baita kooperatibaren organoetan parte hartzen duelako ere.

Bazkide erabiltzaileak kooperatibaren bezeroaren funtzioa finkatzen laguntzen du. Kooperatibaren zerbitzuak erabiltzen edo haren produktuak kontsumitzen dituenari jardueraren gaineko garrantzizko erabakietan parte hartzeko aukera ematean datza bazkidetza mota hori. Eta bezeroa fideltzen laguntzen du, proiektuaren partaide bihurtzen duen aldetik. Bazkide erabiltzailearen irudia kontsumo-kooperatibetan eta hezkuntza-kooperatibetan da ohikoena. Organoetako partaidetza ez da Batzarrera mugatzen; batzuetan, Kontseilu Errektoreko kide ere izan daiteke, eta ezaugarri benetan interesgarria da hori.

Bazkide erabiltzailearen eta bazkide laguntzailearen irudiek sendotasuna ematen diote proiektuari; izan ere, atek zabaltzen dizkiete askotariko interesak dituzten eragileei, baita elkarri kontrajarritako interesak dituztenei ere, baina kooperatibaren kudeaketa aberasteko baliagarri dira.

Bazkide ez-aktibo deritze kooperatibarekin lotura sozialen bat izan duten —bazkide langile gisa nahiz bazkide erabiltzaile gisa— eta lotura hori eten denean kooperatibatik erabat askatu nahi izan ez duten bazkideei. Bazkide langileei dagokienez, erretiroa hartu arren —lotura afektiboak edo/eta kalkulu ekonomikoa direla-eta— kooperatibaren jarduera batzuekin lotuta jarraitzen duten eta kooperatiban egindako urteetan metatutako kapitalaren parte bat kooperatiban duten pertsonak dira. Bazkide erabiltzaileei dagokienez, berriz, adibide arruntenetakoa derrigorrezko irakaskuntzako ikastetxeetakoa da. Bazkide ez-aktiboaren irudiaren bidez, guraso askok ikastolarekiko loturari eusten diote, bazkidetza-harreman aktiboaz haratago (hau da, seme-alabek ikastolan ikasketak egiteko denbora-tarteaz haratago). Lotura horrek elkarrekiko aitorza adierazten du. Kasu batean nahiz bestean, bazkideen atxikimendua positiboa da kooperatibarentzat.

1.1 Bazkideen eskubideak eta betebeharrak

Arauk zehatz-mehatz mugatzen ditu bazkideen eskubideak eta betebeharrak. Zehazki, Euskadiko Kooperatiben 4/93 Legea eta kooperatiba bakoitzaren estatutu sozialak dira bazkidearen estatutu juridikoaz jardutean kontuan hartu beharreko tresna juridikoak.

BAZKIDEEN ESKUBIDEAK ETA BETEBEHARRAK

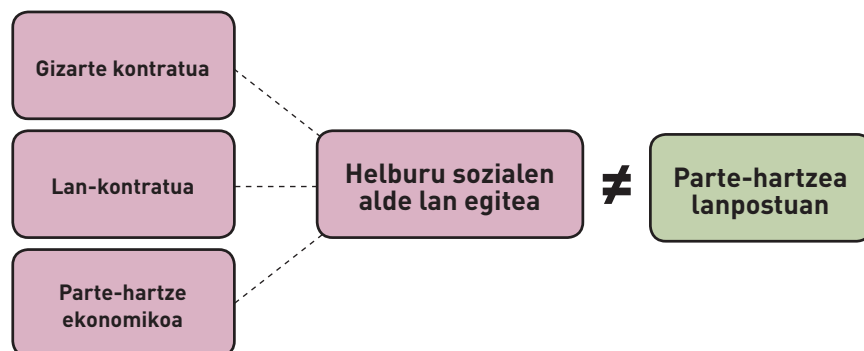
BETEBEHARRAK

- Batzarretara eta deitzen dieten gainerako organoen bileretara joatea
- Kooperatibaren xede diren jardueretan parte hartzea
- Interes sozialen kalterako izan daitekeen jarduerarik ez egitea ezta daturik zabaltzea
- Kapital sozialeko ekarpenak egitea
- Galeren egozte bere gain hartzea
- Arauetatik eratorritako gainerako betebeharrak betetzea

ESKUBIDEAK

- Organoetako kargudunak hautatzea eta organoetako kargudun hautatuak izatea
- Proposamenak egitea eta hitzarekin eta botoarekin parte hartzea
- Kooperatibaren jardueretan parte hartzea
- Eskubideak gauzatzeko eta betebeharrak betetzeko beharrezko informazioa jasotzea
- Itzulkin kooperatiboetara egindako ekarpenak eguneratzea eta itzultzea
- Legeetatik eta estatutuetatik eratorritako gainerako eskubideak gauzatea

Bazkidearen betebeharrak



Bestalde, informazio-eskubidea beste eskubide eta betebeharrak batzuk gauzatzeko aurretiazko eskubidea da; funtsezko elementua da organoetan nahiz Batzarrean parte hartzeko. Informazio-eskubidea kooperatibaren estatutuen araudiaren mende gelditzen da, baina bazkideek eskubide hauek dituzte, araudiak gorabehera:

- Kooperatibaren Estatutu Sozialen kopia bat, eta, hala dagokionean, Barne Araudiaren kopia eskatzea.
- Bazkideen erregistro-liburua eta Batzar Orokorraren akta-liburua eskatzea.
- Berari dagozkion auzietan administratzaileek egindako akordioen kopia egiaztatua eskatzea.
- Administratzaileek kooperatiban duen egoera ekonomikoaren berri ematea.

Illo horretatik, bazkide orok eskatu ahal izango dizkie kooperatibaren funtzionamenduari edo emaitzei buruz beharrezko irizten diren argibideak edo txostenak administratzaileei, idatziz. Eskatutako argibide edo txostenak, eskaera-idatzia aurkezten denetik hamabost egun pasa ondoren egiten den lehen Batzar Orokorraren eman behar zaizkio bazkide eskatzaileari.

Bazkidearen partaidetza eta motibazioa sustatzeko, ezinbestekoa da komunikazio egokia eta enpresaren informazioa erarik eraginkorrean eskuratzeko aukera ematea. Informazioa eskatzeak interesa adierazten du; eta, alderantziz, informazioa ematea konfiantza ematea da.

Bestalde, eta aurreko atalean adierazitako eskubideen kalterik gabe, boto sozialen ehuneko hamar gutxienez ordezkatzen duten bazkideek beharrezko irizten dioten informazioa eskatu ahal izango dute, noiznahi, idatziz. Administratzaileek idatziz aurkeztu beharko diete eskatutako informazioa, hogeita hamar eguneko epearen barruan. Gainera, administratzaileek kooperatiben aldagai sozio-ekonomiko nagusien berri eman beharko diete bazkideei edo haien ordezkariei diren organoetara, hiru hilabetean behin, gutxienez.

Legetz finkatutakoak haratago, kooperatiba gehienetan, kudeaketaren eta emaitzen gorabeherari buruzko xehetasunak hilerok ematen dizkiete bazkideei, Kontseilu Sozialerako ordezkariei bidez. Kontseilariak, bestalde, Kontseilutxoetan adierazten dute bazkideei helarazi beharreko informazioa. Oro har, informazioaren deskargua, lanorduetan egiten dena, Kontseilu Errektoreko lehendakariak egiten du, batzuetan kudeatzailearen laguntzarekin.

Gaur egun, kooperatibako bazkide langilearen profila nahiko zorrotza da, bi baldintza bete behar dituelako, gutxienez. Batetik, arduraz egindako lan-ekarpena eta dagokion kapital-ekarpena egin behar dizkio kooperatibari. Bestetik, erabaki estrategikoak hartuz proiektuan parte hartzeko eskubidea eta betebeharra dauka. Bazkideak ardura handia du kooperatibarekiko, Batzarrak onartzen baititu kooperatibaren kudeaketa eta ildo orokorrak eta bazkideak era aktiboan parte hartu behar baitu Batzarrean.

Nolanahi ere, arauditik errealitaterako jauzi aberasgarrian, gaur egungo kooperatibismoaren erronka nagusieta-koa bazkidearen irudia indarberritzea da. Garrantzi handikoa da alderdi horri dagokionez kooperatibismoa birdi-seinatzea; bazkideari motibazioa, formazioa eta kooperatibako lider izateko behar adinako protagonismoa ematea.

1.2 Bazkideak eta soldatapeko langileak

Soldatapeko langileek, hau da, kooperatiban bazkide-izaerarik ez duten langileek, kooperatiba ez diren enpresetan langileek izan ohi dituzten eskubide berberak dituzte. Soldatapeko langileek gainerako enpresetan duten lege-estaldura bera dute: lan-zuzenbide arruntak arautzen ditu kooperatibetako soldatapeko langileen eskubideak eta betebeharrak.

Ordezkaritza sindikala egotea edo ez egotea kooperatiba-motaren arabera finkatzen da. Logikoa da boterea bazkide erabiltzaileen esku gelditzen den zerbitzu-kooperatibetan ordezkaritza sindikala izatea, langileak lan-zuzenbidearen babespean baitaude. Aldiz, boterea lan-bazkideen esku dagoen kooperatibetan, hau da, lan elkartukoetan nahiz irakaskuntzako kooperatiba integraletan, Kontseilu Soziala da langileen eskubide sozialak zaintzeaz arduratzen den organoa.

Oro har, besteren konturako edo soldatapeko langileez mintzo garenean, behin-behineko lan-kontratuez hitz egin beharra dago. Denbora jakin bat igarotakoan kontratu kooperatibo bihurtzen diren edo deuseztatu egiten diren lan-kontratuak dira; baina badira salbuespenak. Izan ere, gerta daiteke pertsona batzuek, adibidez 50 urtetik gorakoek eta bizi guztia gizarte-segurantzian kotizatzen arituek, bazkide bihurtu nahi ez izatea; halakoetan, langileak hala nahi izanez gero, behin-behineko kontratuaren ordez lan-kontratu mugagabea egiten da. Badira erabaki hori hartzeko beste arrazoi batzuk ere, baina, betiere, langileari dagokio aukera hori eskatzea.

ESKUMENDEKO KOOPERATIBAK

Legez kooperatiba gisa izendatuak dira, hala ere, beren partaidetzaren zatirik handiena beste entitate kooperatibo baten mende dago. Hau da, bazkide langileek ez dute kooperatibaren gaineko kontrolrik, erabakimen ahalmena jatorrizko kooperatiba bat edo batzuen esku baitago. Gainera, Eskumendeko kooperatibak bigarren mailako kooperatibengandik bereizten duen ezaugarri hauek ditu:

- Ez dira estaldura entitateak (kooperatiba kideei zerbitzuak emateko sortuak, Lagun Aro edo ikerketa zentruen moduan) eta beren produktu edota zerbitzuak merkatuan lehiatzera bideratuta daude.
- Ez dira ezta ere Mondragoneko kooperatiba guztiak atxikitzeko aukera ematen duten kooperatibak, Euskadiko Kutxa bezala.

Horien adibide dira MCC Telecom, Ulma Precinox, eta besteak beste, Gestión de Servicios Residenciales (GSR). Hainbat kasutan kooperatiba hauek oinarritzko kooperatibak bailitza jokatu dute organo komunetan —Dibisioko Batzar Orokorrean eta Kontseilu Errektorean—, beste batzuetan, berriz, ez. 2008ko irailean egin zen Kongresukideen Batzarrean arautu zen eskumendeko kooperatibei dagokien ordezkaritza organo sozial komunetan.

Bazkideen eta soldatapeko langileen arteko estatus juridikoaren desberdintasunak ez du zertan ekarri kooperatibak soldatapeko langileei lan-tratamendu berezia ematea.

Kontseilu Sozialak organo dinamikoa izan behar du; izan ere, organo horretako kontseilariak arduraz eta bizkor jokatu ezean, langileen eskakizun sozialak kooperatibaz kanpoko tresnen bidez bideratzea gerta liteke. Hori gerta ez dadin, era horretako auziak bideratzeko mekanismo egokiak kooperatibaren barruan funtzionatu behar du; bestela, kolokan jartzen dira kooperatiba-egituraren funtsezko elementu batzuk.

Kooperatiba batzuetan, soldatapeko langileek Kontseilu Sozialean eta Batzarrean parte hartzen dute, hitzarekin, baina botorik gabe. Hala gertatzen ez den tokietan, soldatapeko langileen ezaugarri nagusietako bat antolakuntzarik eza izaten da. Kooperatibaren organo sozialetan parte hartzen ez badute, eta ordezkaritza-organorik ez badute edo horri uko egiten badiote, ikusezinak izango dira ia.

1.3 Aldi baterako bazkidea

Aldi baterako bazkidearen irudia 1993. urtean sortu zen, eta langileentzako nahiz kooperatibentzako bermetresna bat da. Legearen arabera, aldi baterako bazkideek bazkide mugagabeen eskubide eta betebeharrak berak dituzte; desberdintasun bakarra da aldi baterako egoera iragankorra dela eta, batzuetan, beren kontratua baliogabetu egin daitekeela. Gehienez ere bost urteko iraupena du bazkideetza mota honek, baina, praktikan, hiru urtera mugatu ohi da; bestalde, aldi baterako bazkideen kopurua ezin da izan mugagabeko bazkideen kopuraren %20 baino handiagoa.

Aldi baterako bazkidearen irudia sortzeko arrazoia ez da, hainbeste, kontratu kooperatiboaren prekarizazioa, behin-behineko lan-kontratuen kooperatibizazioari aurre egitea baizik.

Oro har, kooperatibek bazkide-kontratu mugagabera jauzi egiteko aurretiazko urrats gisa erabiltzen dituzte aldi baterako bazkide-kontratuak. Kooperatiba horietan, aldi baterako bazkidearen irudia tresna bat izan da: "behin-behineko bazkide kooperatibistatik" "behin betiko bazkide kooperatibista" bihurtzeko tresna bat. Epe luzera begirako elkarrekiko konpromiso bat hartu aurretik elkarrengana hurbiltzeko tresna moduko bat dela esan daiteke, nolabait. Kooperatibari aukera ematen dio bazkidea ezagutzeko; eta, alderantziz, etorkizuneko bazkideari aukera ematen zaio kooperatiba ezagutzeko, aurrera begira agian kooperatibako jabeak gisa harekiko behin betiko harremana finkatu aurretik.

Hala ere, ez dugu ahaztu behar egoera jakin batzuetan kooperatiba batzuek behin-behinekotasuna luzatzeko ere baliatu izan dutela irudi hori, jakin arren kooperatibak aurrerago mugagabeko kontratua egiteko asmo argirik ez zuela. Halakoetan, aldi baterako bazkidearen irudiak behin-behinekotasunaren egiazko tasa ezkututzen eta murrizten du. Badira kooperatiba batzuk beren estatutu sozialetan irudi hau jaso ere egiten ez dutenak.

Bestalde, legearen arabera aldi baterako bazkideek behin betiko bazkideen eskubide eta betebeharrak berak dituzte. Egoera batzuetan berriz, zalantza sor daiteke aldi baterako bazkideak erabaki jakin batzuetan par-

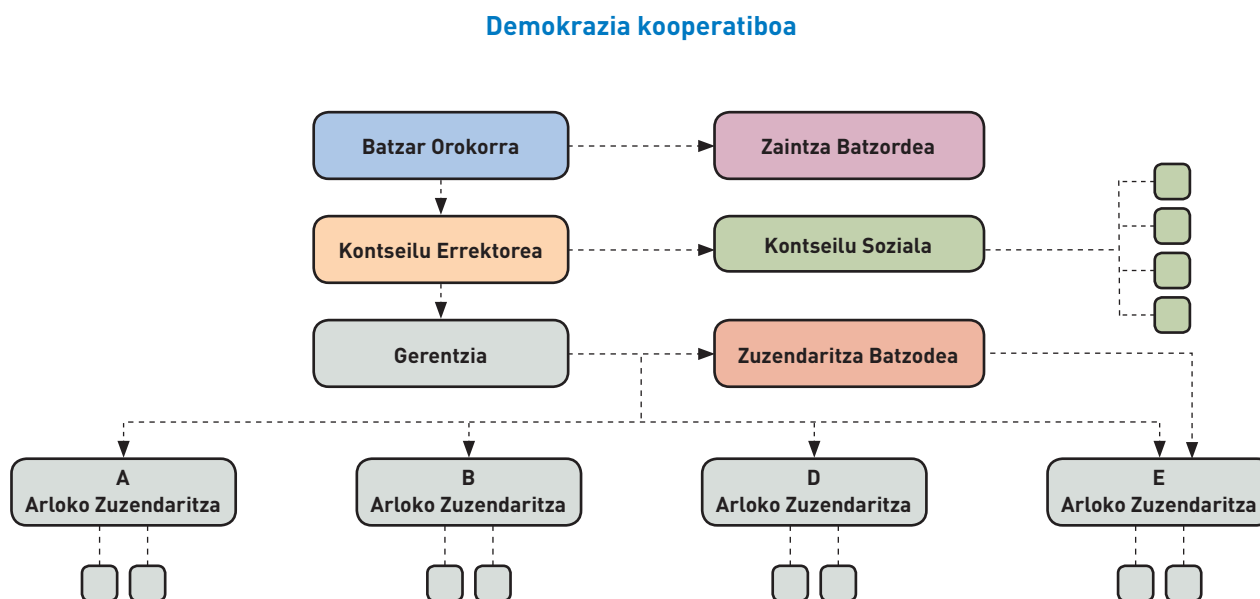
te har dezakeen edo ez erabakitzeko garaian. Litekeena da behin behinekotasuna bera erabaki jakin batzuk hartzeko eragozpena izatea.

Laburbilduz, aldi baterako bazkidearen irudia bazkide kooperatibista gehiago lortzeko aukera eman dezakeen irudia da; betiere, baldin eta kooperatiba dagozkion printzipio eta balioei leial bazaie.

2. Organo sozialak

Demokrazia enpresaren esparrura hedatzeko ideia enpresaren jabetzarekin eta gobernu-erarekin loturik dago, nagusiki. Beste era batera esanda, soberakinen banaketarekin eta erabaki-esparruekin. Bigarren alderdiari helduko diogu jarraian. Kooperatiben tradizioan, subjektu kooperatiboak eskubidea du bere burua gobernatzeko, prozesu demokratiko baten bidez. Autogobernuaren ideiak esan nahi du langileek, kooperatibako bazkide diren aldetik, beraien partaidetzarekin finkatutako arau, jarraibide eta orientazio jakin batzuei jarraitu behar dietela.

Erabakiak printzipio demokratikoei jarraituz hartzen direla bermatzeko mekanismo nagusiak hauek dira: enpresaren gobernuko ordezkari-tza-moldeak eta partaidetza-moldeak; informazioaren zirkulazioa eta gardentasuna; eta bazkideen kolektiboak kooperatibaren nondik norakoetan duten erabaki-ahalmena eta kontrol soziala, eguneroko auzietan nahiz auzi estrategikoetan. Alde horretatik, kooperatibako organo sozialak —hurrengo lerroetan aztertuko ditugunak— dira printzipio demokratikoak gauzatzeko bide instituzionalak.



- **ORGANO SUBIRANOA. Batzar Orokorra:** bazkide guztiak dira organo honetako kide, eta organo honetan datza enpresaren subiranotasuna. Borondate soziala adierazten duen organoa da, eta Batzarrean harturiko erabaki guztiak nahitaez bete behar dira.
- **GOBERNU-ORGANOA. Kontseilu Errektorea:** lan-komunitatearen ordezkaritza-organoa da eta Batzar Orokorri dagokio Kontseiluko kideak hautatzea. Enpresa-kudeaketaren ardura du, eta Kudeaketako kideak nahiz Zuzendaritza Kontseilukoak hautatzen ditu. Erantzukizun handia du, enpresaren aldakortasun ekonomikoa eta soziala organo honen mende baitago, hein handi batean.
- **ORGANO EXEKUTIBOA. Zuzendaritza eta kudeaketa kontseilua:** enpresaren erabaki nagusiak bere gain hartzen ditu, eta Kontseilu Errektorea du gainbegiratzailerik. Komunitatearen planak kudeatzeaz eta betearazteaz arduratzen da, finkatutako politikei eta helburuei jarraituz.
- **GAINBEGIRATZE ORGANOA. Zaintza Batzordea:** Batzar Orokorri dagokio batzorde honetako kideak hautatzea. Zaintza, bitartekaritza eta informazioaren transmisioa ditu zeregina nagusiak.
- **AHOLKULARITZA-ORGANOA. Kontseilu Soziala:** Batzar Orokorren eta Kontseilu Errektorearen organo osagarria da. Ez du erabaki-ahalmenik. Honako arlo hauek ditu bere gain: aholkularitza, informazioa, negoziazioa eta kontrol soziala.

2.1 Batzar orokorra

Batzar Orokorra kooperatibaren organo gorena da; bazkide guztiek osatzen duten borondate sozialaren adierazpena. Horregatik, Batzarrean hartutako akordioak bete beharreko aginduak dira organo guztientzat, baita kolektibo sozial guztientzat ere.

BRANDTEN EROSKETA

Mondragoneko kooperatibetan aurrekaririk ez duen enpresa-eragiketa batean, Fagor Etxetresnak kooperatibak Brandt Electromenager frantses enpresa erosi zuen, 2005ean; 5.000 langiletik gora zituen enpresa hark, Frantziako eta Italiako zazpi ekoizpen-lantegitan.

Eragiketak zuen hedaduraren ondorioz, Ezohiko Batzarra egin behar izan zuten Arrasateko eta Basauriko Fagor Etxetresnaken kooperatibetan, eztabaida egin eta eragiketa onartzeko.

Erosteke erabakia bazkideen %83ren aldeko botoarekin hartu zuten. Edonola ere, Kontseilu Sozialak lau baldintza betetzea proposatu zuen: ez murriztea bazkideen lanpostuak, galerek ahalik eta eragin txikiena izatea bazkideen errendimendu ekonomikoan, Kontseilu Errektoreak eragiketari buruzko aldiro informazioa ematea eta erosketa-prozesuan parte hartu behar zuten exekutiboek konpromiso etikoa hartzea.

Batzarraren funtzio nagusien artean, aipatzekoa da politika orokorrak onartzea, jarduera-plan estrategikoak eta urteko **kudeaketa-planak** onartzea, baita bazkide guztien erabakiz onartu beharreko beste programa batzuk ere. Batzarraren funtzionamenduari oinarrian hondar-klausula dago; hala, erabakia zer organori dagokion erabat garbi ez dagoenean edo gainerako organo sozialen eskumenetik edo ahalmenetik haratagoko gaiak landu behar direnean, Batzarrak hartzen ditu horien gaineko erabakiak.

Batzarraren ardura da, halaber, Kontseilu Errektorea izendatzea eta kargutik kentzea. Batzarrak aukeratuko ditu, bazkide guztien artean, kooperatibaren gobernurako gaitasun eta profesionaltasun gehien duten bazkideak. Hau da, Batzarrak izendatzen du Kontseilu Errektorea, eta Kontseiluak izendatzen du, halaber, enpresaren kudeaketa gauzatzeko talde exekutiboa; horrez gainera,

talde horren kontrola gauzaten du eta enpresa bide onetik eramateko hartu beharreko erabakiak hartzen ditu.

Batzarrak eskumen osoa du kooperatibaren barne-legediari loturiko gaiei buruzko akordioak hartzeko, Estatutuen aldaketari edo Barne Araudiari dagozkionak besteak beste; baita arau batzuk onartzea ere, adibidez, Hezkuntza eta Sustapenerako Interkooperazio Fondoaren (HSIF) norakoa edo kooperatiban sartzeko baldintzak. Hari dagokio, orobat, bazkide langileen lan-harremanekin lotura duten gaien araudiak onartzea (amatasuna, greba-eskubidea, baimenak, etab.). Nabarmendu beharra dago lan-arloan kolektibo kooperatiboa bera dela, langile den aldetik, bere burua erregulatzeko eskumena duena.

Batzar Orokorra da bazkide guztiak edo ia guztiak elkartzen diren ekitaldi bakarretakoa. Bertan, aipatu ditugun gai horiek aztertu eta, hala dagokionean, onartzen dira.

Bi motatako batzar orokorrak bereizten dira, ohikoak eta ezohikoak. Ohiko Batzar Orokorra urtean behin egin behar da, gutxienez, urteko lehenengo seihilekoan, kontuen ekitaldia itxi ondoren. Batzar horretan funtsezko aztergaiak dira urteko **kudeaketa**, **balantzeak**, emaitzen kontuaren banaketa eta Kontseilu Errektoreak agendan sartutako gainerako gaiak. Kontseilu Sozialak gai-zerrendan puntuak sartzeko eskaria egin dezake, bazkideen %10ek gutxienez hala eskatuta, Batzarrerako deialdia egin eta hurrengo bost egunen epean.

Ezohiko Batzarra noiznahi egin daiteke, betiere horretarako eskumena duten organoek deialdia egin ez gero, horretarako finkatuta dauden bideetatik edo bazkideen %20ren eskariz.

2.1.1 Partaidetzaren erronka

Izaera demokratikoko edozein organismotan gertatzen den bezala, partaidetzak kooperatiben gobernuan legitimazio eta kontrol funtzioak betetzen ditu, eta ildo horretatik, erabateko lehen-tasuneko gaia da.

Partaidetza-dinamikak denboran zehar eraldatzen doazen aldagaien mende daude. Arrasateko Kooperatiba Esperientziak bazkide-kopuru txiki baten inguruan egituratutako eta kooperatibaren nondik norakoekiko hurbiltasun handiko esperientzia bat zenean, Batzar Orokorra eztabaida-organo bizia zen; kooperatiben informazio-jario handia jasotzen

BATZARRAREN AURREKO BILERAK

Kontuan hartuta gero eta informazio ugari eta konplexuagoa kudeatu beharra dagoela, Batzarra egin aurretik prestakuntzarako guneak sortzeko premia ikusi zen. Aldez aurretiko eztabaida horiei esker, azken bozketaren garaia iristerako iritziak nahiko finkatuta egoten dira, eta jarrerak ongi oinarrituak izaten dira, organo sozialetako eztabaidari eta, askotan, bazkide guztiekin egin ohi diren informazio-saioei esker.

Prestakuntza-saio horietan, bazkideak talde txikitan elkartzen dira, eta Batzarreko gaiei buruzko informazioa jasotzen dute; hala, informazio horri buruzko argibideak eskatzeko eta zalantzak argitzeko aukera dute.

Informazio hori hedatzeko, materiala prestatzen da, aldez aurretik. Urtea amaitutakoan, kudeaketari buruzko datuak ezagutzen hasi orduko, zenbaki, grafiko eta azalpenen euskarri bat prestatzen da; aurreikuspenekin alderatzen da, eta aurrera begirako proiektzioak egiten dira, planen, helburuen eta proposamenen bidez, gero bazkideek onespina eman diezaieten.

Lan horri esker, erabakia hartzeko unea iristen denean, proiektu bat edo bi besterik ez dituzte esku artean edukitzen batzarkideek.

zuen, era sistematikoan, eta kudeaketa eta Estatutuen araberako izendapenak onartzeko edo baztertzeke boto-subiranotasuna zuen.

Kooperatiben hedapenak, bazkide berriak gehitzeak, enpresa-jardueren dibertsifikazioak, barne-egituren eta kudeaketa-egituren konplexutasuna areagotu eta funtzionamendurako mekanismo burokratikoak txertatu ahala, kolektibo kooperatiboaren partaidetza zabala eta aktiboa bideratzeko mugak azaleratu zituen. Zehazki, barne-harremana ez zen hain pertsonalizatua, eta partaidetza integralaren helburuak oztopoak aurkitu zituen bidean. (ikus 1. kapitulua, 60.or.)

Aldi berean, enpresa-erabakiak hartzeko erritmoak laburtuz joan ziren; eta, alderantziz, luzatu egin ziren partaidetza- eta ordezkaritza-organoetako erritmoak. Erritmoen eta bideen arteko desberdintasunak areagotuz joan ziren, eta Batzarraren eraginkortasuna zalantzan jarri zen, hein batean. Egoera horretan, garai batean Batzarrean eztabaidatzen zituzten zenbait gai Kontseilu Errektorera bideratu eta hark hartu zituen bere gain.

Esan dugunez, bazkide asko izateak bultzatuta, batetik, eta erabakiak hartzeko garaian merkatuak eskatzen duen azkartasuna eta bizkortasuna lortzeko premiak bultzatuta, bestetik, garai batean Batzarrean hartzen ziren hainbat erabaki Kontseilu Errektorearen esku gelditu dira. Nolanahi ere, bazkide askorentzat Batzarra eraginkortasun handirik gabeko organoa da, oraindik ere.

Ikuspegi horretatik, Batzarrak erabaki-ahalmena duen organo gisa eraginkortasuna galtzen badu, nahitaez egin beharreko ekitaldi edo azaleko berrespen-jarduera soil bat izango da, ia sinbolikoa. Horrek partaidetza ez sustatzeaz gainera, Batzarraren funtzionaltasunik eza areagotzen du. Bestalde, gurpil zoro batean bezala, Batzarrean partaidetza kaskarra izateak arrisku bat dakar: Kontseilu Errektoreek eta Zuzendaritza Kontseiluek nagusikeriaz jarduteko arriskua, erabakia hartzeko garaian kontrapisurik ez dutela-eta. Diagnostiko hori orokortzerik ez dago, baina kontuan hartu beharreko joera da.

Egia da badirela kooperatibista batzuk, beteranoak batik bat, ibilbide kooperatibo zabala dutenak eta partaidetzaren printzipioa eskubidea ez ezik, betebeharrak gisa hartzen dutenak. Eta Batzarra sakralizatzen duenik ere bada. Inoiz batzar batera huts egin ez izana aitortzen dute, larritasun goreneko arrazoiengatik izan ezik. Baina, nolanahi ere, egia da bazkide askok Batzarrera ez joateko ahaleginak egiten dituztela eta hori Batzarraren egoera kaskarraren adierazle da.

Kooperatiba batzuek, bazkide kooperatibistak Batzarrera joan daitezten sustatzeko, bazkideak batzarretara erakartzeko, hainbat formula landu dituzte, asistentzia saritzea, esaterako. Baina, dirudienez, unean uneko neurri horietatik haratago, Batzarra biziberritzeko ezinbestekoa da bazkideek proiektu kooperatiboarekin bat egitea eta erabakia hartzeko prozesua dinamikoa eta, aldi berean, adostua izateko mekanismoak abian jartzea.

2.1.2 Batzarra biziberritzea

Batzarra biziberritzeko, funtsezkoa da zuzendaritzako organoek bazkideei sinesgarritasuna eta konfiantza transmititzea, bazkideek motibazioa izan dezaten, kooperatibaren barruan aintzat hartuak direla senti de-

zaten eta kooperatibaren jabe diren aldetik dagozkien erantzukizunei begira protagonista gisa jardun dezaten. Erantzukizunak nor bere gain hartzeak motibatu egingo ditu eta garrantziko erabakietan inplikatu egingo dira; eta, bide horretatik, partaidetza aktiboagoa eta nabarmenagoa izango dute Batzar Orokorrean. Motibazioa eta inplikazioa dira bazkideen benetako partaidetza sustatzeko eragile nagusiak.

Erantzukizunak hartzearekin batera, garrantziko da, kooperatiba kudeatzeko garaian, oreka bermatzea interes kolektiboen eta banakako interesen artean. Kooperatibaren xedeetako bat bere bazkideen premiei erantzutea bada ere, egia da, halaber, batzuetan, kooperatibaren interesak ez datozela bazkide kooperatibisten interesekin bat. Aldagai ekonomikoetan ikusten da hori, batzuetan. Adibidez, egoera ekonomiko kritikoetan nahiz sozietate-hedapeneko egoeretan, kooperatibak bere finantza-ahalmena sendotzeko ahalegina egin dezake, eta ahalegin handiagoa eska diezaiokete bazkideari, adibidez, itzulkin kooperatiboen parte bati uko egitea eta, beraz, berehalako ongizate indibidualari uko egitea.

Desadostasunak konpontzeko erarik onena ez da norberaren interesak lehenestea, kooperatibaren ikuspegia alde batera utzita, baizik eta oreka-puntuak bilatzea, proiektu kooperatiboaren eraikuntza komunitik abiatuta. Lanarengatik sari handiagoa lortzeko interesa beste edozein helbururen aurretik jartzeak kooperatiba bateko bazkide izateak esan nahi duenaren oso bestelako joera bat adierazten du. Ilde horretatik, kultura kooperatiboa sendotzea izan daiteke bazkideak bere eskubideen eta betebeharren arabera jarduteko lehenengo urratsa.

Alderantziz, enpresaren jarraipenari lehentasuna ematearren bazkideei sakrifizio pertsonalak eskatzeko, sentiberatasun handiz jokatu beharra dago, banakoaren ahaleginari dagokion aitortza egiteko; eta, jakina, ezinbestean eskatzen du eskakizun horren zergatia eta zertarakoa argi eta garbi jakinaraztea eta azaltzea, identitate kooperatiboa sendotzeko oinarriak jartzeari begira. Beraz, enpresa kooperatiboan, berealdiko garrantzia du interes kolektiboen eta banakako interesen arteko oreka iraunkorrari eusteak.

Azkenik, ez dugu ahaztu behar emaitza ekonomikoak aldagai independenteak direla eta bazkideek Batzarrari begira izango duten jarreraren eragina dutela. Alegia, emaitza positiboak bazkideek jarrera positiboa hartzeko lagungarriak dira; eta defizitak, berriz, jarrera negatiboagoak eragin ditzake bazkideek

GEYSER GASTECH E.A.

Bergaran sortu zuten, 1997an, Fagor Etxetresnak kooperatibak eta Vaillant kooperatiba alemanak, erdi bana. Enpresa honek 330 bat langileri ematen die lana –2008ko urtarrilean—. Hain zuzen ere, Geysler Gastech gasezko berontzien ekoizle nagusietakoa da, Europako merkatuan.

Bategitearen ondorioz, bi enpresek ekoizpen-lantegiak itxi zituzten. Fagorrek 200 bat bazkide zituen, eta lantegi berrira aldatu zituen, bazkide kooperatibistaren izaera galdu gabe. Bazkideek Kontseilu Sozial propio bat sortu zuten, eta Fagor Etxetresnaren Batzar Orokorrean parte hartzen jarraitu zuten. Gainera, soldatapeko langileak hartu ziren, eta horiek enpresa-batzordearen bidez bideratu zuten beren ordezkaritza sindikala.

2004an, sozietate-integraziorako prozesu bat abian jarri zen: zuzeneko eskulanari enpresaren bazkide izateko aukera eman zioten. Harrezkero, bazkideek ez-bazkideei buruz duten proportzioa %75 ingurukoa da. Eta soldatapeko 80 bat langile inguruk, ordezkaritza sindikalerako eskubidea baduten arren, ez dute eskubide hori gauzatzeko; langileen ordezkaritza-organo bakarra Kontseilu Soziala da.

ITURRIA: Geysler Gastech E.A.

Batzarrari buruz duten jarrerari dagokionez. Hortaz, partaidetzaren maila eta moldeak egoera horien guztien mende daude.

Atal honetan aipatutako arriskuei dagokienez, funtsezkoa dirudi kooperatiben gaur egungo ezaugarrietara egokitutako partaidetza-formula irudimentsuak planteatzea eta abian jartzea.

2.1.3 Hautaketa-irizpideak

Batzarrean Kontseilu Errektoreko kideak hautatzeko erabiltzen diren jarraibide edo irizpideak askotarikoak dira. Ez dago hautaketa-irizpide bakar bat; edonola ere, pluraltasunaren barruan,



Langile bazkidearen izaera bikoitza, parte hartzearen bi alorretan gauzatzen da: burugaina den sozio-egituran eta tekno-egituran.

badira lau alderdi funtsezko: karisma, zentzu kritikoa, gaitasuna eta prestasuna. Kasuistika askotarikoa da: batzuetan, erabakigarria izaten da hautagaiak kooperatibaren foroetan jendearen arreta erakartzea; beste batzuetan, hautagai jakin baten aldeko hautua haren irmotasunaren eta diskurtso kritikoaaren arabera egiten da. Nolanahi ere, Kontseilu Errektoreko kideak behar adinako zorrotasunaz aukeratzen ez direnean, zailagoa gertatu ohi da, gero, Zuzendaritza Kontseiluaren jarraipen-lana. Gorabehera horiek saihesteko formula egokia hauxe litzateke: Kontseilu Errektoreko kideak bazkideek botoa era arduratsuan eman ez hautatu behar direla aitortzea ez ezik, dagokien zeregina behar bezala betetzeko beharrezko formazioa ematea.

Nahiko ohikoa izaten da Kontseilu Errektoreko kideak Kontseilu Sozialean arituak izatea aurrez eta esperientzia hori edukitzea. Izan ere, bazkide askorentzat, organo sozialetan barrenako ibilbidea Kontseilu Sozialean hasten da, eta Kontseilu Errektorean sendotzen. Horrek erakusten duenez, badago ordezkartza-karguetan hasi eta gero eta erantzukizun handiagoko karguak hartzeko joera.

2.2 Kontseilu errektorea

Aldez aurretik izendatutako hautagaiak aukeratuz Batzar Orokorretik sortzen den kooperatibaren ordezkaritza-, gobernu- eta kudeaketa-organoa da. Oinarrizko hiru eginkizun horiek honako beste arlo hauetan bana daitezke, oro har:

- Funtzio sozialak
- Kudeaketa ekonomikoa
- Lege- eta erakunde-arloetako funtzioak

Kontseilu Errektorea hamabi kidek osatua da, gehienez ere. Lau urteko kargualdia izaten da; Kontseiluko kideen erdia bi urtez behin berritzen da, eta kideak berriro hautatzeko aukera dago. Ezin dute Kontseilu Errektoreetako kide izan kudeatzaileek, kontu-ikuskatzaileek, Baliabideen Batzordeko kideek eta espediente bidez hala debekatzen zaien bazkideek.

Karguarengatik ordainsari berariazkorik ez da jasotzen, baina jaso daiteke Kontseilu Errektorearen jardueretan ematen den denboraren ordaina, Kontseiluko kideen lanbide-indizearen arabera kalkulatua. Kontseilu Errektoreko kideek birziklatze profesionalerako eskubidea dute, kargua utzi ondoren, eta hala eskatuz gero. Izan ere, errektore kargua hartzeko eragozpen nagusia garapen profesionala eten beharra da. Batzuetan, kargu sozial hori betetzeak atzerapena dakar hazkunde profesionalan; funtzio sozialetan jarduteko lanpostuari denbora eta arreta kendu behar izaten zaizkio. Organo hau duintzeko eta biziberritzeko, beraz, kargua behar bezala betetzeko erraztasunak eman behar dira eta liberazioa sustatu behar da. Errektorearen funtzioek eguneroko lanean eta, oro har, bazkideen garapen profesionalan inolako ondorio negatiborik izan ez dezan saiatu behar dugu.

Aipatu dugunez, garapen profesionalarena da eragozpen nagusietakoa; baina, horrekin batera, errektoreen trebakuntzaren eragozpena ere aintzat hartu beharra dago. Alegia, errektoreek ahal duten moduan hartu behar izaten dituzte Zuzendaritza Kontseiluaren lana kudeatzeko eta ikuskatzeko gaitasunak.

Zuzendaritza Kontseiluko kideak profesionalak dira, eta beren eskumen-esparruan erantzun fidagarria eman dezaten espero izaten da; alegia, beren lana egiteko formazio, trebetasun eta esperientzia egokia dutela jotzen da. Errektoreen egoera, ordea, bestelakoa da. Errektoreek, lehenengo aldiz kargua beren gain hartzen dutenean, ez dituzte zertan eduki kargu horretan bete beharko dituzten funtzio batzuk gauzatzeko behar diren gaitasunak eta kualifikazio profesionalak. Hala, interesgarria litzateke kooperatibek organo hori sustatzeko neurriak hartzea, adibidez Kontseilu Errektoreko kideak trebatzeko neurriak hartzea, beren lanean errendimendu osoz jardun ahal izan dezaten.



Langile bazkideak, bazkide erabiltzaileak eta bazkide laguntzaileak kudeakidetzaren egituretan elkartzeak, aukera desberdin asko eskaintzen ditu.

2.2.1 Lehendakaria

Kontseilu Errektoreko lehendakaria kooperatibako lehendakaria da, aldi berean. Lehendakariak erreferente formal-instituzional eta, batzuetan, erreferente moral batean bermatu ohi du bere agintea, bere funtzioak gauzatzeko garaian. Nolanahi ere, lehendakariaren lidergo soziala funtsezkoa da kargua behar bezala betetzeko; izan ere, lehendakariari dagokio kooperatibaren ideiak eta planak kolektiboari transmititzeko ardura.

Oro har, karguari atxikitako bi funtzio nabarmentzen dira. Kudeatzailearekin batera, lehendakaria da kooperatibak gizartearen aurrean duen ordezkari gorenaren. Zeregin publiko horrez gainera, lehendakariak organo sozialak koordinatzeko eginkizuna ere badu; garrantzi handiko eginkizuna inondik ere. Bera da Kontseilu Errektorearen eta Kontseilu Sozialaren buru; bera da, halaber, maila exekutiboaren eta sozialaren arteko lotura gunea. Lehendakariari dagokio, beraz, enpresa-kudeaketa eta kudeaketa soziala uztartzea.

Hori dela-eta, lehendakariaren eta kudeatzailearen arteko harremanak garrantzi handia du. Lehendakariaren zeregina funtsezkoa da, lehendakari desegokia izatea kooperatibarentzako zorigaitza izan bailiteke. Kooperatiba batzuetan, kudeatzailearen irudiari ematen diote nagusitasuna, eta beste batzuetan lehendakariaren irudiarri. Kontua da ez dagoela koordinazio iraunkor eta eraginkorra bermatzeko formula zehatzik. Nolanahi ere, eta guztiz aski ez bada ere, badira oreka iraunkorra lortzen laguntzen duten ezaugarri batzuk. Adibidez, elkarrekiko konfiantza oinarritzkoa da komunikazio- eta elkarrizketa-bide egokiak eratzeko; baita informazioaren gardentasunean oinarrituriko lankidetzaren-espirtua sendotzeko ere. Era berean, baten eta bestearen jarduera-eremuak ongi mugatzea ere komeni da, erantzukizunak ongi definituta egon daitezen.

Kooperatiba batzuetan, lehendakariaren irudiak ez du pisu handirik, eta kudeatzailea da haren zereginen zati bat betetzen duena. Eta, aldiz, badira lehendakariaren irudia eta kudeatzailearena oso argi bereizita dauden kooperatibak ere.

KOOPERATIBAREN LEHENDAKARITZA

“Lehendakariak bere zeregina betearazi behar dio Kontseilu Errektoreari eta aginpidea lortzen lagundu behar dio, bai bazkideei dagokienez, baita Zuzendaritza Kontseiluari dagokienez ere. Kontseilua dinamizatu eta ekimenak proposatu behar dizkio; Kudeaketa Planaren hasierako irizpena eman behar du; urteko memoria prestatu behar du, eduki doktrinal, akademiko eta ideologikoz osatua; helegite eta epaien erantzunak idatzi behar ditu; eta Gizarte Kontseiluaren buru, suspertzaile eta baretzaile izan behar du”.

Alfonso Gorroñogoitiaren hitzaldia, 2006.

2.2.2 Funtzio sozialak

Hiru jarduera-esparru bereizten dira funtzio hauetan: bazkideen bajak, altak, kalifikazio profesionala, ordainsarien oinarritzko baldintzak, informazioa, etab. Azken batean, bazkideen eskubideekin eta betebeharrekin lotura duten auzi guztiak.

Kontseilu Errektorearen garrantzi handiko esparrua da, orobat, kargudunak —adibidez kooperatibako kudeatzaileak eta Zuzendaritzako kideak— izendatzeko eta kargutik kentzeko eskumena, egoki irizten dien ahalmenak emanez eta erantzukizunak finkatuz.

Funtzio sozialen hirugarren alderdia Kooperatibaren Barne Araudiaren arabera lan- eta diziplina-erregimena aplikatzeari dagokio. Praktikan, alderdirik teknikoak langile profesionalak bete ohi dituzte, eta eginkizun hori gauzatzeko politikak diseinatzea izaten da errektorearen ardura.

2.2.3 Kudeaketa ekonomikoa

Arlo honetan, Kontseilu Errektorearen jarduera nagusia urtero Batzar Orokorrak onartzen dituen Plan Estrategikoa eta Kudeaketa Plana prestatzea da. Kontseilu Errektoreari dagokio gerentziaren autonomiaz haratagokoak diren edo gerentziaren aburuz Kontseilu Errektorearen onespena behar luketen erabakiak balioestea, hainbat arlotan: kredituak, inbertsioak, **bestereitzeak**, partaidetzak, gastuak, **ahalordetzeak**, etab.

Era berean, Kontseilu Errektoreak hileroko jarraipena egiten dio kooperatibaren jarduera ekonomikoari: hain zuzen ere, kudeaketa-planetan finkatutako helburuak zenbateraino bete diren aztertzen du, eta horiek eraldatzeko hartu beharreko akordioak hartzen ditu. Desbideraketarik gertatuz gero, desbideraketa zuzentzeko beharrezko neurriak hartzen ditu.

Urtea amaitutakoan, Kontseilu Errektoreak Txostena, Kontuak eta Balantzea aurkezten ditu, eta emaitzen banaketa proposatzen dio Batzar Orokorrari.

2.2.4 Lege- eta erakunde-arloetako funtzioa

Lege- eta erakunde-arloetako funtzioetan, askotariko jarduerak gauzatzea dagokio Kontseilu Errektoreari. Batzar Orokorrerako deialdia egitea, Batzarra zuzentzea, han hartutako akordioak betearaztea, kudeaketa-araudiak zehaztea, ahalordetzeak, edo erregulazioak, baita kooperatibaren ordezkari izatea ere, hirugarrenen aurrean eta parte hartzen duen erakundeetan. Bereziki azpimarratzekoak dira organo arteko bere jarduerak, alegia Zuzendaritza Kontseiluarekin eta Kontseilu Sozialarekin dituen harremanak

2.3 Zaintza batzordea

Estatutuei jarraituz, kontularitzan bete beharreko baldintzen gaineko irizpena emateko Batzarrak aukeratzen duen organoa da Zaintza Batzordea. Hiru bazkidek osatua da, eta kargualdia hiru eta lau urte artekoa izaten da, baina berriro hautatuak izateko aukerarekin. Karguaren funtzioen ezaugarriak kontuan hartuta, kargudun hauek hautatzeko garaian bereziki aintzat hartu ohi da bazkide hautagaiek administrari gisa esperientzia profesional egiaztatua izatea.

Beste zenbait eginkizunez gainera, kontu-ikuskaritza eta **kontuen kontrola** gauzatzeko ardura du. Ekitaldi-itxierako balantzearen ikuskaritza, emaitzen kontuaren ikuskaritza, eta edozein unetan

AUZO LAGUN

Auzo Lagun kooperatibak bi bereizgarri aipagarri ditu: emakumeak dira nagusi ordezkari-organotan eta kudeaketa-organotan, eta bazkideak gutxiengoa dira, ez-bazkideekin alderatuta.

Auzo Lagunek sukaldaritza eta garbiketa kolektiboko zerbitzuetan dihardu. Eta negozio horren ezaugarriek nabarmen baldintzatzen dute bere kooperatiba-izaera. Ostalaritzako legediak eta hitzarmen kolektiboek nahitaezko **subrogazioa** arautzen dute, enpleguaren iraunkortasuna bermatzeko mekanismo gisa. Hori dela-eta, 5.000 langile inguru ditu, baina 250 bat bakarrik dira bazkide.

Baldintza horietako lehenengoaren ondorioz, Auzo Lagun kooperatiba bereziki sentibera da genero-auziei dagokienez. Bigarrenak, berriz, etsipen-sindrome moduko bat dakar. Konpromiso eta borondate kooperatiboak subrogazioaren eragozpenarekin aurrez aurre topo egiten baitu.

kooperatibaren dokumentazio ekonomiko eta juridikoa egiaztatzea ere bere ardura direnez, sozietatearen administrariak gauzatutako eragiketen ikuskatzaile da.

Zaintza Batzordeak garrantzizko eginkizuna du, Batzarraren funtzionamendu egokirako ikuskaritza-lana egitea, hain zuzen: Batzarreko bozketen zuzentasuna bermatzen du, eta deialdiaren eta bilkuraren baldintzak, boto-kontaktakoak, akten kontrolekoak, etab. egiaztatzen ditu. Hau da, Batzar Orokorraren zilegitasunaren eta subiranotasunaren bermatzaile gisa dihardu.

Oro har, ikuskatzaileei dagokien zereginak profesionalek bete ohi dituzte, eta, hori dela-eta, ikuskatzaileen lana sinbolikoa izaten da, askotan. Kontu-ikuskatzaileen jardura bereziki bizia izaten da kontu-ekitaldia ixtean. Teknika hauxe erabiltzen dute: zuzendaritzak eskainitako balantzea aztertu eta bertan agertzen diren datuak kontu-liburuetako eragiketen baturaren berdinak direla egiaztatzen dute. Oharpenetan justifikatu beharreko sailen bat badela ikusiz gero, horren ardura duen organoaren akordioa edo agindua erakusteko eska dezakete, eta egoki irizten dioten onarpena eman.

Emaitzen kontua eta emaitzak banatzeko proposamena kontularitzako dokumentu bat gehiago dira, nolabait esateko, nahiz eta garrantzi handikoak izanik bereiz aurkezten diren. Horretan, datuak egiaztatuz ez ezik, proposamena egiten duen Kontseilu Errektorearen akordioen bidez gauzatzen da kontrola.

Dokumentazio juridikoaren kontrolean, ikuskatzaileak izaten dira Batzarraren Aktaren kontrola gauzatzeko ardura duten bazkideak. Legeak agintzen dituen Akta Liburuak betetzen diren ere kontrolatzen dute, eta irizpena ematen dute Batzarrean; irizpen hori kooperatibaren liburu ofizialetako batean erregistratzen da.

Ikuskatzaileen jarduerak aldaketa operatiboak eragin ditu kooperatibetan. Hain zuzen ere, kooperatiben kontuen kontrola bideratzeko kanpo-ikuskaritzek egiten duten lanak erraztu egin du, azken urteetan, kontu-ikuskatzaileen zeregina.

Nolanahi ere, hauxe da garrantzizkoena, arlo honetan: kooperatibek demokratikoki hautatutako eta bere kudeaketaren eraginkortasunari esker bazkideen konfiantza bereganatu duen kontrol-organo bat dute.

2.4 Kontseilu soziala

Kontseilu Soziala lan-komunitateak kooperatibaren administraziorako duen partaidetza iraunkorreko organoa da. Bazkideen taldearen ordezkari modura dihardu, kooperatibaren barne-egituretan. Langileek elkarriketarako duten bide nagusia da. Legez, Kontseilu Soziala eratzea nahitaezkoa da, bazkide langileen kopurua edo lan-bazkideen kopurua berrogeita hamarretik gorakoa den kooperatibetan; eta borondatezkoa, berriz, hortik beherako kopurua duten kooperatibetan. Bazkideen hurbileneko auziei biziago erantzun ahal izateko, Kontseilu Sozialeko kideak lantegi edo sailka hautatu ohi dira. Hala, Kontseilu Sozialeko kideek bakoitza beren lantegi edo saileko bazkideen ordezkari gisa dihardute. Beraz, Kontseilu Sozialaren Osoko Bilkuraz gainera, ordezkari bakoitzak bilerak egiten ditu bere sail edo lan-arloarekin: **Kontseilutxoak** deritzenak, hain zuzen.

2.4.1 Aholkularitza, informazioa, negoziazioa eta kontrol soziala

Kontseilu Sozialaren oinarrizko funtzioen artean aholkularitza, informazioa, negoziazioa eta kontrol soziala daude. Arlo bakoitzean esangura handiko zeregina betetzen du Kontseiluak.

Aholkularitzarako organo modura, Kontseilu Sozialak auzi jakin batzuetan, arauen arabera, parte hartzen du eta ezinbesteko irizpenak ematen ditu. Irizpenak langile-politikei, lan-harremanei, lan-baldintzei, ordainsariei, berrantolaketa edo industria-birmoldaketari, laneko segurtasun eta osasunari, gizarte-aurreikuspenari eta Estatutuen edo Barne Araudiaren garapenari loturiko arau, ikerketa edo erabakiei buruzkoak dira.

Garrantzi handiko eskumena izan arren, batzuetan, kooperatiben eguneroko jardueran edukiz hustu ohi da: irizpena eman beharreko txosten, ikerketa eta abarren legezko edo bestelako eskakizun teknikoak ez dira beti bat etortzen Kontseilu Sozialeko kideen formazioarekin. Izan ere, organo honetako kideen profila eta gaitasunak ez dira beti egokiak izaten dagozkien funtzioak betetzeko. Jakina, horrek etsipena eta ezintasuna eragin ohi die organo honetako kideei.

Bazkide langileek informazioa jasotzeko duten eskubidea gauzatzea ere Kontseilu Sozialari dagokio, eta bi bideetatik bideratzen du funtzio hori: bazkide langileetatik zuzendaritza-organoei eta gobernu-organoei, nahiz alderantziz. Kontseilu Sozialaren bidez, Kontseilu Errektoreak erabaki nagusien berri ematen du, baita inbertsio- eta enplegu-politikaren kudeaketaren nondik norakoen berri ere. Kontseiluko ordezkari bakoitzak gainerako bazkideei informazioa ematen die Kontseilutxo edo dagozkien batzordeen bidez. Bazkideei bideratutako komunikazio horren osagarri, bazkideek gorako bidean ere gauzatzen dute komunikazioa; izan ere, Kontseilu Sozialeko eledunari iradokizunak, proposamenak eta kezak helarazten dizkiote, eta, Osoko Bilkuraren bidez, iritzi-egoeraren berri jasotzen dute zuzendaritza- eta gobernu-organoei. Laburbilduz, Kontseilu Soziala funtsezko atala da Kontseilu Errektorearen eta Zuzendaritza Kontseiluaren informazioa bazkide langileei helarazteko, eta alderantziz.

Kontseilu Sozialak eskumena du lan-arloko negoziazioetan edo gatazka sor dezaketen eta izaera orokorra duten edo bazkideei era kolektiboan eragin diezaiaketen beste arlo batzuetako negoziatio-prozesuetan ere. Negoziatio Kontseilu Errektorearekin edo organo betearazleekin egiten da, gaiaren arabera eta erabakitzeke ahalmena duen organoaren edo pertsonaren arabera. Honako gai hauei buruzko negoziatioez ari gara: lanaldiei eta egutegiei buruzko arauak, lanpostu-aldaketak, laneko segurtasuna eta higiena, lanpostuen txandakatzea, helburukako lan-sistemak ezartzea, etab. Negoziatzeko moduari dagokionez, Osoko Bilkuran eztabaida moduan egin daiteke, edo dagozkien arloetako ordezkarien bidez, oso eragin zehatza duten gaiak direnean.

Kontrol funtzio soziala Batzar Orokorrak hartutako akordioei eta, oro har, kudeaketa-planei buruz organo sozialek eta zuzendaritza-organoei hartutako erabakien gainean gauzatzen da. Lan-harremanen, partaidetza-sistemen eta informaziorako bideen erabilera egokiaren esparruetako politikak eta neurriak betetzen direla kontrolatzea da eginkizun honen berariazko zeregina. Kontrol sozial hori gauzatzeko modua aldatu egiten da egoeraren arabera; baina, funtsean, emandako informazioa aski ez bada edo argia ez bada informazio osagarria eskatuz egiten da, edo zuzenketa-neurriak hartzeko proposamenak eginez.

KOOPERATIBAK ETA SINDIKALISMOA

Askotan, zorroztasun handirik gabe, sindikatuak hartzen dira Kontseilu Sozialen baliokide gisa, batez ere aldarrikapenaren alderdia azpimarratu nahi denean. Baten xedeak eta jarduera eta bestearenak, ordea, nabarmen desberdinak dira.

Jakina da kooperatibismoaren eta sindikalismoaren jatorria XIX. eta XX. mendeetako langile-mugimenduan dagoela. Jatorri komun hori agerian gelditu zen, 30eko hamarraldian, Gerra Zibilaren aurreko urteetan, bien arteko harremanetan eta euskal langile-mugimenduak kooperatibak sortzeko bideratutako ekimenetan. Gerra Zibilaren ondoren, frankismoak debekatu egin zuen sindikalismo askea, eta Arrasateko kooperatibak era autonomoan eratu ziren, sindikatuen ia inolako eraginik jaso gabe. Tesuinguru horretatik aurrera, sindikatuak eta kooperatibak bakoitza bere aldetik abiatu ziren; ziklo batzuetan elkarrekiko hurbiltasuna eta elkartzasuna nagusitu izan da, eta beste ziklo batzuetan, berriz, elkarrekiko urruntasuna eta konfiantzarik eza.

Kooperatibetan jarduera sindikalari ateak zabaltzeko buruzko eztabaida hainbat urtez egon da mahai gainean, bai kooperatibetan bai kooperatibetatik kanpo ere. Nolanahi ere, okerra litzateke Kontseilu Soziala eta sindikatuen jarduera berdintzea.

Bi abiapuntu oso desberdin dituzte. Kapital-sozietateetan ez bezala, kooperatibetan lanaren faktorea enpresaren jabetzan eta gobernuan txertatuta dago.

Laburbilduz, gobernu-organoek hartu beharreko erabakiei buruzko proposamenak eta irizpenak ematea da Kontseilu Sozialaren eskumen nagusia, eta garrantzizkoa da Kontseiluak era aktiboan parte hartzea partaide den organoetan eta batzordeetan. Era berean, Kontseilu Sozialeko kideen eskumena da jasotako informazioa transmititzeko bazkideak biltzea eta haien ekimenak gobernu- eta kudeaketa-organotara bideratzea.

Barne Araudiak Kontseilu Sozialeko kideentzako hainbat berme ezartzen ditu, lan-egonkortasunari, iritzi-askatasunari eta lan-sustapenari lotuak; eta beren kargua betetzetik inolako zigorririk ezin da eratorri. Hala ere, kargua ez onartzeak zigorra ekar dezake, bazkide izateari dagokion betebeharra baita kargua onartzea. Aipatu berri ditugun berme horiek garrantzizkoak dira kargua inolako murrizketarik gabe gauzatu ahal izateko, eta, ahal den neurrian, erabateko askatasunez jarduteko.

Bestalde, araututa dago lan-jardunaldian denboratarte bat utzi behar dela karguaren eginkizunak betetzeko.

Kooperatibetan, kapital-sozietateetan ez bezala, komunikazio-arazoaren funtsa ez da izaten, hainbeste, in-

formazioa eskuratzeko zailtasuna; baizik eta informazioaren kudeaketa, zentzu kualitatiboan —informazioaren izaera teknikoan— eta kuantitatiboan —informazio-bolumenean—.

Lan-taldeetan oinarrituriko hautaketa-sistemari esker, Kontseiluak osaera plurala du, eta langile guztiek dute bertan ordezkariak. Organoaren jarduerari dagokionez, garrantzi handikoa da hautagaiak aukeratzeko unea. Ordezkariek lan-arloa aukeratzeko direnez, banakako ahalmena eta partaidetzara aktiborako jarrera dira Kontseilu Sozialari dagozkion funtzioak betetzen direla bermatzeko zutabeak.

Esan dugunez, garrantzizkoa da hautaketa, eta orobat da garrantzizkoa hautatutako kideek beren eginkizuneko duten jarrera; izan ere, jarrera horren arabera izango da organoaren eraginkortasuna. Kontseilu Sozialeko kideek bat egin behar dute eta motibatuta egon behar dute bete behar duten lanarekin. Edonola ere, Kontseilu Sozialak behar bezala funtzionatzeko ardura ezin zaie hautatutako kideei egotzi, soil-soilik. Bazkide guztien eginkizuna baita hori. Bazkide guztiek laguntzen dute, iradokizunak, iruzkinak, eskariak, etab. eginez, partaidetza aktiboa sustatzen eta kooperatibaren jarduera positiboa bultzatzen.

Bestalde, Kontseilu Soziala koadro kooperatiboak prestatzeko eskola moduko bat ere bada. Izan ere, Kontseilu Soziala haztegi edo mintegi moduko bat izaten da; alegia, hortik atera ohi dira beste organo batzuetarako kideak, adibidez, Kontseilu Errektoreraoak. Eta, zalantzarik gabe, Kontseilu Sozialako kide izateak dakarren esperientziak sendotasuna ematen du beste organo batzuetarako hautagai izateko, Kontseilu Errektoreko hautagai izateko, batik bat. Garrantzi handiko organoa izanik ere, bestalde, Kontseilu Sozialak baditu muga batzuk: ez zaie aitortzen arduraldirik eta baliabide-formaziorik beren funtzioak betetzeko; gainera, Kontseilua loteslea ez izateak aginpidea kentzen dio, zalantzarik gabe.

Kontseilu Sozialako kideek beren zeregina beren gain ez hartzea eztabaidarako gaia izaten da Kontseilu Errektore batzuetan. Kontseilu Sozialak bere eskumeneko gatazkak konpontzen ez dituelako kexu izaten dira, batzuetan, errektoreak; izan ere, hala gertatuz gero, gai edo gatazka horiek sarritan iristen dira Kontseilu Errektorearen mahairaino.

Enpresa batzuk, Orona esaterako, gogoeta-prozesu bereziak bideratzen ari dira organo hau suspertzeari begira. Bazkide kolektiboarekin batera eskumenak, prozedurak, etab. ongi definitzea da helburua. Kontseilu Sozial sendoa eta dinamikoa izatea ezinbestekoa da kooperatibak behar bezala funtziona dezan, gainerako organoak aktibatzen dituelako, eta Kontseilu Errektoreak nahiz organo exekutiboek beren eginkizunak hobeto betetzeko bidea zabaltzen duelako.

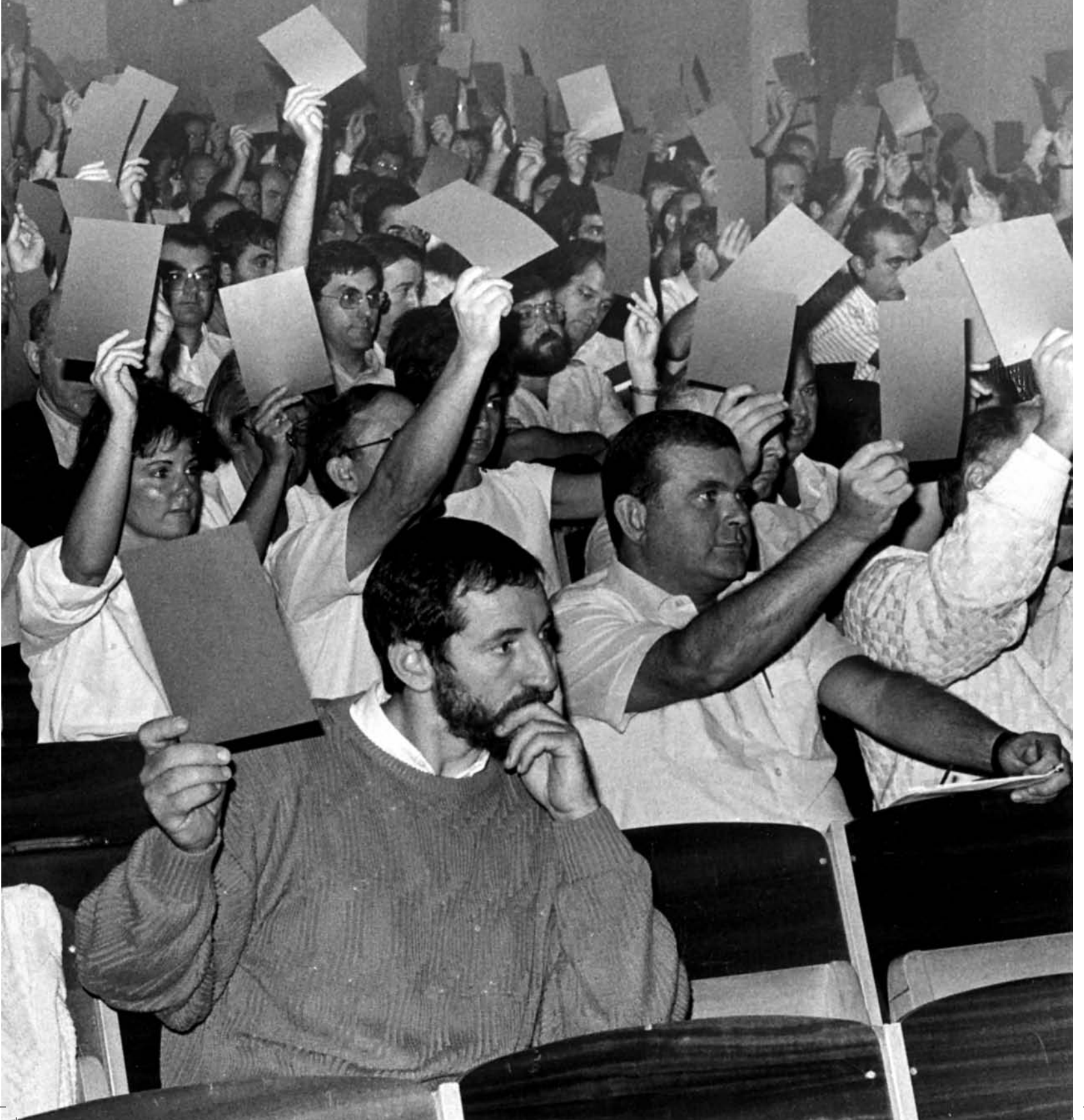
2.5 Zuzendaritza eta kudeaketa kontseilua

Zuzendaritza Kontseilua zuzendaritza-taldearen funtzioak koordinatzeko eta Kontseilu Errektorearen aholkularitza-organoa da. Gerentziak eta kooperatibaren zuzendariak osatua da.

Gerentzia Kontseilu Errektoreak izendatutako organoa da; pertsona bakarrekoa edo kide anitzekoa izan daiteke, eta gaitasunen eta ahalordetzeen bidez enpresa kooperatiboaren zuzendaritza exekutiboa martxan jartzeko eginkizuna betetzea dagokio. Kudeatzaileak ez du zertan izan kooperatibako bazkide, baina, oro har, hala izaten da, eta bere gain hartzen ditu, zeharo, printzipio kooperatiboak. Zuzendaritza Kontseiluaren funtzio nagusiak enpresaren kudeaketaren eguneroko koordinazioa eta dinamizazioa dira; Gerentziari laguntzen dio enpresa-sustapenean eta garapenean, aurreikuspenak eta planifikazioak eginez, eta enpresa-jardueraren exekuzio-ekintzak proposatuz.

Zuzendaritza Kontseilua arlo exekutiboak gauzaten duen kudeaketa kontrolatzeko eta zaintzeko ardura duen organoa da. Esan dugunez, Kontseilu Errektoreak izendatzen du kudeatzailea. Era berean, Zuzendaritza Kontseiluko gainerako kideak ere Kontseilu Errektoreak izendatzen ditu, baina Gerentziak berak egindako proposamenari jarraituz. Zuzendaritza Kontseiluaren lehendakaria kudeatzailea da, eta enpresa-jardueraren oinarrizko funtzioen ordezkariak dira gainerako kideak (ekoizpena, merkataritza, administrazioa-finantzak, langileak, etab.), baita garrantzizko jotzen diren beste arlo batzuetako kideek edo kudeaketari begira aberasgarri irizten zaien ekarpena egiteko modua duten goi mailako teknikariek ere. Nolanahi ere, Kontseilu Errektoreko lehendakaria Zuzendaritza Kontseiluko karguagatiko kidea da, hitzarekin baina botorik gabe, eta, hala, kooperatibaren bi organoen arteko lotura egiten du.

Arrasateko esperientziaren muina, pertsonen burujabetzean oinarritutako erakundeak sortzea, sarean artikulatzea eta konpromiso sozialera bideratzea da.



Gerentzia organo aholkularia izanik, haren funtzioak eta jarduera kudeatzailearen premiek oso baldintzatuta daude. Oro har, Zuzendaritza Kontseiluaren jarduera plangintza estrategikoarekin eta urteko kudeaketa-planarekin loturiko gaiei dagokie. Bien jarraipena egiten du; batez ere, garrantzi handikoak direla-eta, estrategikotzat hartzen diren alderdiena. Horrez gain, kooperatibaren xedeekin bat datozen jarduerak abian jartzeari edo ezabatzeari buruzko azterketak sustatzen ditu.

Hilean behin egiten du bilera, gutxienez, baina askotan izaten dira Kontseiluaren ezohiko bilerak ere, edo kide batzuen arteko bilerak, Gerentziari aholku emateko hartu beharreko erabakiei edo gauzatu beharreko proposamenei buruz, bai plangintzaren esparruan bai enpresaren martxarenean.

Zuzendaritza Kontseiluaren eta Kontseilu Errektorearen arteko erlazioa benetan garrantzizkoa da. Oraindik ere, pentsatu ohi da Kontseilu Errektorearen azken xedea Zuzendaritza Kontseilua kontrolatzea dela. Baina arlo sozialak eta exekutiboak izateko eta egiteko molde kooperatiboekin bat etorri behar dute beren jardunean. Kolektiboaren gainerako kideentzat eredugarri izan behar duen zuzendaritza kooperatiboko profila behar da; eredu negoziatua oinarri hartuta eta boterea mugatuz jardungo duena, eta balio kooperatiboekiko konpromiso pertsonala hartuko duena.

Askotan, oreka desiragarri hori erreferentea da, eguneroko errealitatea baino gehiago. Ildo horretatik, bi organoen arteko liskar gehienak honako arrazoi hauengatik sortu ohi dira: baten eta bestearen eginkizunen argipenik eza; elkarrekiko konfiantzarik eza, barne-komunikazioa eta akordioak lortzea eragozten duena; komunikazio-bi-

deen distortsioa, adibidez, elkarrizketarik edo garden-tasunik eza, informazio-ihesak edo informazioaren manipulazioak, etab.; eta erantzukizunaren zentzu mugatua.

KONIKER: BIGARREN MAILAKO IRABAZI ASMORIK GABEKO KOOPERATIBA

Koniker Koop. Elkarte zentro teknologikoa da, 29 ikertzailez osatua, konformazio eta mihiztadura teknologietan espezializatua. 2002ean sortu zen, Fagor Arrasate, Batz, Mondragon Assembly, Aurrenak eta Ona Pres kooperatiben egitasmo gisa. I + G proiektuei erantzun bateratua emateko xedez sortu zuten, baita konformazio, mihiztadura, makinaria eta tresnen sektoreko sinergiekin baliatzeko ere. 2004ean Mondragon Taldea bera bazkide egin zen, eta 2005ean, Matrinci eta Loramendi.

Legez, bigarren mailako irabazi asmorik gabeko kooperatiba da. Kontseilu errektorean kooperatiba bazkideen ordezkaritza nagusi da, lan-bazkideek ordezkaritza bakarra baitute. Ikertzaileak Konikerreko lan-bazkideak izateaz gainera, aldi berean Konikerreko bazkide den kooperatiba bateko bazkide kolaboratzaile bereziak dira, eta ondorioz, Konikerreko lan-bazkideek kapital ekarpena egiten dute bazkide kolaboratzaile diren lehen mailako kooperatiban. Egitura honek Konikerren eta Kooperatiba bazkideen arteko lotura estutzea du helburu, Konikerreko langileen inplikazioa handituz eta Konikerreko I+G lanak eta kooperatiba bazkideen produkzio lanak uztartuz.

Kudeatzaileari esleitzen zaizkion eskumenen artean honako bi hauek daude: Zuzendaritza Kontseilua proposatzea eta gidatzea, eta kooperatiba Kontseilu Errektorearen irizpideen arabera kudeatzea. Horretarako, txostena prestatu behar du, hiru hilabetean behin, gutxienez, enpresaren egoerari buruz; baita kooperatibaren Kudeaketa Plana betetzeari, Balantzeari eta kooperatibaren Emaitzen kontuari buruzko txostena ere, urtean behin.

Jakina, kudeatzaileak bere gain hartu beharreko zuzendaritza-funtzioak aurrez finkatuta dauden helburuak lortzeari edo, abian jarritako neurriek espero izandako emaitzak ematen ez badituzte, jardueraren planak eraldatzeari begirako informazio-, kontrol- eta erabaki-jarduerak bete beharko ditu. Horretarako, aginte-talde bat dauka kudeatzaileak,

negozioaren bidea aurrez finkatutako programarekin bat ote datorren zehazteko beharrezko irizten dien informazioak biltzeko.

Negozioaren ezaugarrien eta informazioaren unean uneko garrantziaren arabera, kudeatzaileak interesgarri irizten dien kudeaketa-arloko lankideekin informazioa aurkezteko plan bat edo finkatzen da. Kontrola gauzatzeko, kontularitza-datuak eta errealitatea alboko lankideengandik jasotako informazioekin eta mezuekin alderatzen da.

Erabakiak informazioaren azterketaren eta kontrolaren emaitza dira. Ondorio logiko horrek dakar hainbat aukeraren artean helburuei hobekien egokitzen zaiona aukeratzea eta, aukera hori bere eskumenekoa ez bada, Kontseilu Errektoreari proposatzea berak egokien irizten dion erabakia, betiere bere jarreraren argudioak ongi arrazoituta. Oro har, erabakia hartu aurretik dagokion kudeaketa-arloaren hurbileneko lankideekin kontsulta egiten da; eta, erabakiaren neurriaren arabera, Zuzendaritza Kontseilura eta Kontseilu Errektorera ere eraman daiteke.

Bere kezka nagusietako bat eskura dauden baliabideak era eraginkorragoan erabiltzea da; hori dela-eta, kooperatiba arintzeko eta lehiakortasun-maila egokira moldatzeko antolakuntza-egitura egokitzen du, merkatuaren bilakaerari erreparatuta. Arduraldi osoari eta espezializazio profesionalari esker, Gerentziatik datozen proposamen gehienei aldaketa gutxi egiten dizkiete Kontseilu Errektorean edo beste organo batzuetan; hala, eragin erreal handia du enpresaren nondik norakoetan.

3. Aurrera begira

Gaur egun, enpresa-jardueraren esparruak mota askotariko presioak jasaten ditu. Bizirik irauteko baldintza gorrak direla-eta, gero eta garrantzi handiagoa hartzen ari da alderdi ekonomiko-enpresariala, alderdi sozialaren kaltetan, sarritan. Erronka ekonomiko handiek eskatzen duten erritmo bizia eta gaur egungo gizartea ez datoz bat egitura demokratikoak berezkoak dituen konpasekin eta denborekin. Kooperatibetan egitura teknikoa sendotu ahala, areagotzen ari da bazkideek enpresan parte hartzeko behar adinako ezagutzarik, denborarik edo interesik ez izateko arriskua.

Zalantzarik gabe, desiragarria litzateke koadro kooperatibo kualifikatuak prestatzeko ahalegin handiagoa egitea eta aurrera begira organoen funtzionamendu eta organoen arteko aginte-oreka egokia bermatzea. Era berean, erakundeetako partaidetzarako jarraibideetan sakontzea ere merezi du, partaidetza-mekanismo berriak sortzeko nahiz aurretik indarrean dauden bideak sendotzeko, gaur egungo lan-erritmoen eta lan-moldeen neurria. Era berean, baina jarrerei dagokienez, bazkideek kooperatibari buruz duten motibazioa aktibatzeke edo erreaktibatzeke jarduerari lehentasuna eman beharko litzaieke.

Amaitzeko, etorkizunean ere garrantzi handiko auzia izango da soldatapeko langileek organo kooperatiboetan parte hartzearena. Printzipio kooperatiboetan adierazitako antolaketa demokratikoaren printzipioan ez da hitzez hitzeko inolako aipamenik egiten besteren kontura ari diren langileei dagokienez. 1987an, errealitate hori ez zen orain bezain nabarmena. Baina printzipioak idatzi zirenetik hogeitaz hamar urte baino gehiagora, jakinik kooperatibetan 80/20 inguruko proportzioan ariko direla bazkide kooperatibistak soldatapeko langileekin batera, partaidetzarako eta ordezkartzarako mekanismoak arautzeak kooperatiben egitura demokratikoa sendotuko luke.

10

KAPITULUA

Hamar printzipio kooperatiboak

Aurkibidea

Sarrera.....	269
1. Atxikimendu askea.....	270
2. Antolakuntza demokratikoa.....	271
3. Lanaren subiranotasuna.....	275
4. Kapitalaren izaera instrumentala eta mendekoa.....	277
5. Kudeaketan parte hartzea.....	278
6. Ordainketa solidarioa.....	280
7. Lankidetz.....	283
8. Gizarte-eraldaketa.....	284
9. Izaera unibertsala.....	288
10. Hezkuntza.....	290

Sarrera

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren oinarrizko printzipioetan esperientzia horretako erakundeen izaera kooperatiboa biltzen da. Araudi *corpus* hori da kooperatibaren zereginari iparra ematen diona eta honek zehazten ditu kooperatiba izateak beste mota batzuetako erakundeekiko dituen berezitasunak. Ildo horretatik, Mondragonek bere buruari atxikitzen dion adierazpen ideologikoa dira printzipio hauek.

1987ko urrian idatzi ziren, eta Mondragonen I. Biltzar Kooperatiboan eman zitzaizen onespena. Printzipioak idatzi eta onartu izanari esker, koherentzia eta sistematikotasuna eman zitzaizen aurreko hogeita hamar urteetan Mondragoneko kooperatiben nortasuna taxutu zuten indarrei.

Printzipioetan nabarmena da Nazioarteko Aliantza Kooperatiboaren (NAK) 1966ko oinarrien zuzeneko eragina, eta haien jarduera-esparrua kooperatibismoaren modalitate guztiak arautzen dituen legediari lotzen zaio. Baina printzipioen ezarpen praktikoa NAKtik haratago doa. Izan ere, ordainsarien elkartasunaren eta gizarte-eraldaketaren printzipioak, adibidez, Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren berariazko ezaugarriak dira; alegia, denbora eta espazio jakin batean kokatutako errealitate kooperatibo baten ezaugarri bereizgarriak dira.

Begi-bistakoa dirudien arren, azpimarratu beharra dago garrantzizkoa dela printzipio kooperatiboak beren osotasunean hartzea, eta ez bakoitza bere aldetik. Izan ere, litekeena da printzipioen bat beste mota batzuetako erakundeek ere beren gain hartzeko modukoa izatea; baina denak, elkarri uztartutako elementuek osatutako osotasun gisa, enpresa kooperatiboei besterik ez dagokie. Nolanahi ere, hortik ezin ondoriozta daiteke printzipio guztiek garrantzi edo esangura bera dutenik. Adibidez, lehen, bigarren eta zortzigarren printzipioak, antolaketa demokratikoz, lanaren subiranotasunaz eta gizarte-eraldaketaz dihardutenak, hurrenez hurren, Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren bizkarrezurra dira, eta, gainera, Arizmendiarrietaren pentsamenduaren muinarekin bat datoz.

Printzipioen konparazioa eginez gero, beste faktore bereizgarri bat ere ikusten da: batzuk orokorrak dira, eta, aldiz, beste batzuk, zortzigarrena esaterako —esperientziaren sorlekuko ingurune sozialarekiko eta lurraldearekiko konpromiso argia adierazten duena—, zuzenean lotuta dago Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren berezitasunekin.

Bestalde, kapituluaren antolaketa nahiko sinplea da: hamar printzipio kooperatiboetako bakoitzaren formulazioa jasotzen da; eta, ondoren, printzipioen aplikazioari erreparatu eta banan-banan azaltzen dira, gaur egungo egoerari buruzko ikuspegi kritikotik bereziki adierazgarriak diren alderdiak nabarmenduz.

1. Atxikimendu askea

Arrasateko Kooperatiba Esperientzia zabalik dago oinarriko printzipio hauek onartzen dituzten eta sor litezkeen lanpostuetarako egokitasun profesionala egiaztatzen duten gizon-emakumeei. Esperientziari atxikitze-ko garaian, beraz, ez da erlijio, politika, etnia edo sexuagatiko bereizkeriarik egingo. Esperientziaren barne-eraketako oinarriak errespetatzea izango da eskakizun bakarra. Atxikimendu askea garapen kooperatiboko pertsonen arteko erlazioaren eta jardueraren printzipio orientatzailea da.

Atxikimendu askearen printzipioaren ezaugarri nagusietako bat hauxe da: termino positibo eta zabaletan adierazten dela. Filiazio politikoak, etnikoak, erlijiosoak edo genero-definizioek ez dute inola ere mugatzen bazkide berrien atxikimendua. Ormaetxearen arabera, printzipio garantista da, pluraltasunaren errespetua bermatzen duelako. Eta pluraltasun hori izango da ezaugarri bereizgarria, ez soilik bazkide berriek esperientziarekin bat egiteko garaian, baita komunitate kooperatiboaren eguneroko funtzionamendu-esparruan ere.

Printzipio kooperatiboen mailara eraman ez den arren, neutraltasun politiko eta partidistak, arrazoi politikoaren araberako diskriminazio ezaren ideia indartu egiten du. Hau da, filiazio ideologikoagatik edo arrazoi politikoengatik inor ez diskriminatzez gainera, neutraltasun politiko eta partidistaren printzipioa euskarri hartuko dute kooperatibek. Ideia hori hobeto ulertuko da Arrasateko kooperatiba-esperientzia

sortu zen testuinguru historikoa kontuan hartuta, testuinguru horretan hartzen baitu esangura osoa. Azal dezagun, bada.

Berrogeita hamarreko hamarraldiko zatiketa politiko-ideologikoa, Gerra Zibil ankerrak eragin eta diktadura frankistak sendotua, izan zen Arizmendiarrietaren bokazio eraldatzailearen mugarria. Izan ere, Arizmendiarrietak zauriak itxi eta zatiketa politiko eta sozialak ezaugarritutako eszenatoki hura kosta ahala kosta gainditzea hartu zuen helburu. Eta eskema horixe hedatu nahi izan zuen Arrasaten abian jarritako lehenengo enpresa-proiektu kooperatiboetara. (ikus 2. kapitulua, 99. or.)

Hala, neutraltasun horri esker, eztabaida eta tentsio politikoak kooperatibetatik at utzi ahal izan ziren. Planteamendu horren xedea zen kooperatiba-esperientziaren garapena ez gelditzea jarrera politiko-ideologikoen mugen mende. Planteamendu hori sendotzen lagundu zuen, orobat, autonomiaren planteamenduak. Izan ere, kooperatiba-esperientziaren garapena bermatzeak estatuko



Atxikimendu askearen printzipioak ikuspegi partidisten gaindi kokatu nahi ditu kooperatibak.

erakundeekiko nolabaiteko autonomia-maila eskatzen zuen, eta, ikuspegi horretatik, inolako lerrokatze politikoa onartzeak garapenari muga ezar diezaiokeen.

Arrasateko Kooperatiba Esperientziari dagokionez, “neutraltasunaren” doktrina horrek ez du esan nahi komunitate kooperatiboak ezin duenik bere gain hartu edo ez duenik bere gain hartu nahi mugimendu kooperatiboa beste eragile ekonomiko batzuetatik edo estatutik babesteko ardura. Ez du esan nahi, halaber, eztabaida publikoetatik bazter geratu behar duenik; aitzitik, mugimendu kooperatiboak era aktiboan parte hartzen du bereziki eragiten dioten edo interes orokorreko hainbat gaitan. Eta, azkenik, ez du esan nahi kultura politiko jakin batek harengan inolako eraginik ez duenik ere, nolabaiteko hedadura duen gizarte-fenomenoa izanik.

“Oinarrizko justiziaren lehenengo moldea izaki aske gisa elkar aitortuz elkarrekin gauzatu behar dugun horixe da” – Arizmendiarrjeta

Ildo horretatik, Arrasateko kooperatiba-esperientziak erreferentziazko bere gizarte-ingurunearekiko bide paraleloa egin du; euskal gizartearekiko bide paraleloa. Lehenengo 15-20 urteetan, eragin nabaria izan zuen harengan **elizaren gizarte-doktrinak**. Kooperatibismoaren eta, oro har, gizartearen sekularizazio-prozesua gauzatu ahala, gero eta indar handiagoa hartu zuten kutsu solidarioko formulazioek. Aurrerago, euskal gizartearen nortasunaren garapenarekiko konpromisoa bihurtu zen bere energia-iturri nagusietako bat. Eta azken urteetan, azkenik, garapen ekonomikoaren bultzada pragmatikoagoa nagusitu da.

Nolanahi ere, neutraltasun politiko-ideologikoak interes handia sortu du beste herrialde batzuetan, bereziki, ekimen kooperatiboa proiektu politiko-ideologiko jakin bati atxikitzen zaien beste esperientzia batzuegan. Latinoamerikako kasuaz ari gara batez ere, baina ez soilik hartaz. Izan ere, tradizio kooperatibo sendoa edo kultura politiko liberala duten herrialdeetan, adibidez, Britainia Handian, Italian eta Belgikan, ohikoa da kooperatibak alderdi politiko jakin bati atxikiak izatea edo erlijio jakin bati jarraitzea. Britainia Handiari dagokionez, mugimendu kooperatiboa urrunago iritsi da, eta alderdi politiko propioa ere osatu du.

Gurera itzulita, Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren baitako pluraltasun ideologikoak balio bereziki handia du kontuan hartzen badugu euskal eremuaren konplexutasun politikoa, zeinetan biltzen baitira nortasun, sentimendu eta proiektu nazional desberdinak.

Pluraltasun ideologikoarekiko errespetua formula arrakastatsua da, desadostasuna ekar dezaketen faktoreak ezabatzen ditu eta bazkideen arteko elkartasuna sustatzen du, batez ere, gatazka nazionala ezagurri duen euskal eszenatoki politikoan. Eta, batez ere, bai jatorrian bai orain, pluraltasuna bermatzea esperientzia kooperatiboarentzat egonkortasun-faktorea izan da.

Beraz, praktikan, lan elkartuko kooperatibetan —ezaugarri komun hori dute industria-, nekazaritza-, kreditu-, zerbitzu- eta kontsumo-kooperatibek— atxikimendu askearen printzipioaren muga bakarra kooperatibek enplegua sortzeko duten gaitasuna da, bai alderdi kuantitatibotik (enplegu-kopurua) bai alderdi kualitatibotik (enplegu-mota). Hain zuzen ere, kooperatiba-esperientziaren garapen historikoaren azterketa eginez gero, berehala ohartuko gara zuzeneko korrelazioa dagoela bazkide berriak sartzearen eta enpresa- eta ekonomia-zikloen dinamikaren artean.

“ [Printzipioen jatorria] Enpresaren ikuspegi kristautik eratorritako ideologia sozial bat moldatzea zen kontua, etorkizuneko belaunaldiak sinesmen sozialetatik desbidera ez zitezen; esparru hori zehaztu genuen Oinarrizko Printzipioetan. ” – José María Ormaetxea

Bereziki azpimarratu nahi dugu enplegua sortzeko gaitasuna izan dela bazkide berriak kooperatibetan sartzeko benetako gakoa. “Barne-eraketako oinarriak errespetatzea izango da eskakizun bakarra” dioen printzipio honetako esaldiari ez baitaio erreparatu, oro har, eta nekez balioetsi baitaiteke bete den edo ez.

2. Antolakuntza demokratikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziak bazkide langileen oinarrizko berdintasuna aldarrikatzen du, izateko, edukitzeko eta jakiteko eskubideei dagokienez; horrek esan nahi du enpresaren antolakuntza demokratikoa sustatzen duela, honako puntu hauetan oinarrituta:

- a) **Batzar Orokorraren subiranotasuna, “pertsona bat, boto bat” irizpidearen arabera gauzatua; Batzarra bazkide guztiek osatua da.**
- b) **Gobernu-organoen hautaketa demokratikoa, zehazki Kontseilu Errektorearena, zeina baita haien kudeaketaren erantzule, Batzar Orokorraren aurrean.**
- c) **Komunitate osoaren ordezkarietan Sozietatea kudeatzeko izendatutako zuzendaritza-organoeikiko lankidetzak; organo horiek beren funtzioak onura komunaren mesedetan gauzatzeko behar adinako eskumenak izango dituzte.**

Erakunde kooperatibo ororen lehen mailako printzipioetako bat da. Oro har, bazkideek bi alderditatik parte hartzen dute kooperatibetan:

- **Sozioegituran:** erakundeko partaidetza
- **Teknoegituran:** lanpostuko partaidetza (bosgarren printzipiora garamatza alderdi honek).

Sozioegitura, kooperatiben gobernuari dagokio. Antolakuntza demokratikoko printzipioei jarraitzen die, eta, beraz, merkataritza-sozietateekiko elementu bereizgarrietakoa da. Honako hauek dira bere ezau-garri nagusiak:

- a) **Bazkideen partaidetza soziala berdintasunean oinarritzen da; lan-kooperatiba bateko bazkide bakoitzari boto bat dagokio, edozein dela ere bere kapital-ekarpena, antzinasuna edo enpresan duen lanpostua edo lanaldia. Beraz, botoa emateko eskubide unibertsalak maila berean jartzen ditu bazkide-langile guztiak, nola zuzendaritzako kargudunak, hala kualifikazio gutxieneko lanpostuetan aritzen direnak.**

b) Ezarpen sistematikoko arauen bidez, partaidetzarako bide zabalak bermatzen dira, bazkideei honako eskubide hauek aitortzen baitizkiete:

- Kooperatibako organoetan parte hartzeko kideak hautatzea edo hautatua izatea edo kooperatibak parte hartzen duen erakundeetan kooperatibaren ordezkari individual nahiz kolektibo gisa jarduteko kideak hautatzea edo hautatua izatea.
- Hitzarekin eta botoarekin parte hartzea Batzar Orokorreko akordioetan, eta kide den gainerako barne-organoeetan.
- Kooperatibarekin zerikusia duten gai orori buruzko informazioa jasotzeko eskubidea.

c) Eskubide horien aitortzan oinarrituriko jarduera **ordezkaritza-demokraziarekin** pareka daiteke. Arrasateko Kooperatiba Esperientzian, botere-ordezkaritza zabala dago. Antolakuntza demokratikoaren printzipioak kooperatiba-enpresen eskakizunen eta neurriaren arabera egokitzen dira. Parte hartzeko borondateaz gainera, kooperatiba-entitateetan, nolabaiteko espezializazio instituzionala gertatzen da, eskuragarri dagoen kapital sozial eta kulturalaren arabera. Informazioa, ezagutza eta jakintza —erabakiak hartzeko funtsezkoak— ez dira berdintasunez banatzen bazkide guztien artean, eta horrek baldintzatzen du kooperatiben barne-azuekiko interesa eta jarrera.

“Demokraziak, zintzotasunez hartzen denean, berez dakartza diziplina, erantzukizuna, elkartasuna sendotzea, eta azken batean, benetako gizarte-bilakaera.” - Arizmendiarrrieta

Erabakiak hartzeko ohiko metodo gisa zuzeneko kontsulta erabiltzea ez da ikusten oso bideragarria. Ekoizpenaren eskakizun zorrotzek bultzatuta, gero eta mugatuagoak dira **zuzeneko demokrazia** behar bezala gauzatzeko denbora eta espazio erabilgarriak; enpresa-arloan, erabakiak oso erritmo bizi eta denbora laburrean hartu behar izaten dira.

Antolakuntza demokratikoaren printzipioa denborak aurrera egin ahala gero eta sofistikuagoa egin den antolakuntza-egitura batean oinarritzen da. Ordezkaritzako gobernu-organoko Kontseilu Errektorea da, organo horren bidez hautatzen baita zuzendaria —teknogitura—, eta hark eratzen baitu, bere taldearekin, Zuzendaritza Kontseilua.

Lerro exekutiboaren burua Zuzendaritza Kontseilua da; zeharkako agintea dauka eta gehiengoaren akordioaren arabera dihardu. Hari dagokio kooperatibaren antolakuntza, zuzendaritza eta ikuskaritza, enpresa-ikuspegitik.



Bozkatzeko eskubide unibertsalak burujabe diren organoetan pareko egiten dituzten langile bazkideak, bai zuzendaritzako karguak dituztenak, bai eskulangile zuzenak direnak.

Jakina, komunitatea da antolakuntza-egitura horri dinamismoa eta bizitasuna emateko gai den subjektu bakarra, egitura horrek benetan demokrazia ekonomikoko printzipio kooperatiboei eraginkortasunez erantzuteko moduan. Beste era batera esanda, benetako kooperatibistek osatutakoa da benetako kooperatiba.

d) Kontsumitzaile- eta erabiltzaile-kooperatibetan eta kreditu- eta zerbitzu-kooperatibetan ere orokortu da kooperatiban lan egiten dutenei kooperatiben erabakietan esku hartzeko eskubidea dagokiela dioen printzipioa. Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren berezko ezaugarria da hori; izan ere, hala ez balitz, antolakuntza demokratikoan distortsioa eragingo lukeen elementu bat agertuko litzateke, enpresaren kudeaketan eta emaitzetan parte hartzeko eskubiderik gabeko soldatako langileen existentzia zilegi bihurtuko lukeelako. Beraz, Mondragon Kooperatiba Taldeak bermatutako onura horiek Euskadiko Kooperatiben Lege Orokorren bidez hedatu izanari esker, lau kooperatiba-mota sortu ziren, bi motatako bazkideek osatuak:

KONTSUMO-KOOPERATIBAK

- lan-bazkideak
- kontsumitzaile erabiltzaileak

KREDITU-KOOPERATIBAK

- lan-bazkideak
- kreditu-bazkideak (era berean, kooperatibek osatuak)

IRAKASKUNTZA-KOOPERATIBAK

- lan-bazkideak
- irakaskuntzaren zerbitzurako bazkideak (era berean, ikasle, guraso eta lankideek osatuak)

IKERKETA ETA GARAPEN-KOOPERATIBAK

- lan-bazkideak
- ikerketa eta garapeneko zerbitzurako bazkideak (era berean, lankideek osatuak)

Hala, bada, Arrasateko Kooperatiba Esperientzian bazkide-langilearen irudia unibertsala dela esan liteke, esperientzia osatzen duten kooperatiba guztietan agertzen baita. Lan elkartuko kooperatibetan, irudi hori berezkoa da, eta, gainerakoetan, atxikia. Kontsumo-kooperatibetan, irakaskuntza-kooperatibetan eta ikerketa-kooperatibetan, bi bazkide motak dituzte —lan-bazkideak eta lanekoak ez direnak—, eta kooperatiba “integralak” ere esaten zaie ezaugarri horregatik.

Eroskin, Batzar Orokorrean parekideak dira bazkide kontsumitzaileen eta bazkide langileen osara eta ordezkaritza. Euskadiko Kutxan, maileguen onuradun diren bazkideak dira nagusi —entitatea sortu zuten kooperatibak—, lan-bazkideen gainera, lan-bazkideek sorturiko interes propioen gaineko kooperatibaren kontrol-mekanismo gisa jarduteko.

Ikastetxeetan eta unibertsitatean, bestalde, ordezkaritza era parekidean banatuta dago lan-bazkideen, lankideen eta ikasleen artean. (ikus 5. kapitulua, 168. or.)

3. Lanaren subiranotasuna

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren aburuz, lana da natura, gizartea eta gizakia bera eraldatzeko faktore nagusia, eta horren arabera:

- a) Uko egiten dio soldatako langileak sistematikoki kontratatzeari.**
- b) Erabateko subiranotasuna aitortzen dio lanari, kooperatiba-enpresaren antolakuntzan.**
- c) Lana jotzen du sorturiko aberastasunaren banaketaren funtsezko merezidun.**
- d) Lan-aukerak gizarteko kide guztiei hedatzeko borondatea adierazten du.**

Kooperatibetako lanaren subiranotasunaren abiapuntua laneko duintasuna da. Kooperatiben enpresa-ereduan, kapitalaren gainetik dago lana. Eredu horrek Arizmendiarrietaren proiektu eraldatzaileak atxikita dituen balioak bermatzen ditu, adibidez, elkartasuna, anaitasuna, lankidetzeta, partaidetza, etab., giza eskubideekin eta duintasunarekin lotuta. Pertsonaren nagusitasuna oinarri duenez, enpresa kooperatiboak bazkide-langile guztien arteko eskubide-berdintasuna sustatzen du.

Horren adibiderik argiena, lan-komunitatearen barruan, “persona bat, boto bat” esapideak adierazten duen printzipio demokratikoa da. Printzipio horren arabera, langileak berak enpresaren kudeaketan eta zuzendaritzan ere parte hartzen du, erabakietan esku hartuz, eta, horrela, langile-enpresariaren irudia sortzen da. Langileari berez dagozkion jardueren osagarri, ardura berriak hartzen ditu bere gain, nola-baiteko autoeraketa eta autonomiarako gaitasuna eskatzen duten ardurak: kide guztien arteko lankidetzan eta kooperazioan oinarrituriko lanaren antolaketa; hau da, lan elkartua.

“ Bere lanaren bidez natura eraldatzen eta emankor egiten du gizakiak, eta lana da komunitatearen ondare gorena. ” - Arizmendiarrietak

Illo horretatik, kapital-sozietateekin alderatuta aldaketa handia dakarrela aitortu beharra dago. Enpresa kooperatiboetan, kapitala saritzen da, baina ez zaio antolakuntza-eskubiderik aitortzen, eta hori funtsezkoa da doktrina kooperatiboaren ikuspegitik. Kooperatibetan, kapital-faktorea alokatu egiten da; eta kapital-sozietateetan, berriz, lan-faktorea alokatzen da.

Printzipio gidari horrek lau eratorpen ditu. Lehenik, soldatako langileak kontratatzearen arbuio sistematikoa, hainbat etapatan:

Lehenengo 24 urteetan, erabateko zorrotasunez arautu zen. Horren erakusgarri da zenbait kooperatibak Lankide Aurrezki Kutxarekin bat egin ezin izana, soldatako langileak kontratatzen zituztelako. 70eko hamarraldiaren bigarren erdian eta 80ko hamarraldiaren hasieran, krisi ekonomikoak gogor eraso zion industria-sektoreari, eta Euskal Herrian %23ko langabezia-tasa eragin zuen; horrek printzipio honen berrinterpretazioa ekarri zuen. Kooperatibetako bazkide langileak beldur ziren atzeraldiko testuinguru batean kooperatiben malgutasunik ezak haien tamainan izan zitezaken ondorio kaltegarriak zirela-eta. Testuinguru larri hartan, kooperatibak ohartu ziren lagungarria izan zitekeela



Araudiak soldatapeko langileen portzentaia mugatzen du.

langile-taldeak ekoizpenaren gorabeheren arabera moldatzeko aukera edukitzea eta tresna hori erabiltzea kalte larriagoak saihesteko. Hala, neurriak hartzea erabakitzeko; hain zuzen ere, iraupen mugatuko kontratuen bidez soldatako langileen kontratazioari ateak zabaldu zizkioten. Neurri pragmatikoa izan zen, langileen kopurua ekoizpen-premiei hobeto egokitzeari begira hartua. Hortik aurrera, joera hori orokortuz joan zen.

Gaur egun, soldatako langileak hartzeko gehieneko mugak Euskadiko Kooperatiba Elkartearen Legeak finkatzen ditu, %20an, hain zuzen ere. Hala, printzipio honi dago-

kionez, soldatako langileak sistematikoki kontratatzeko joera hedatu da, legeak onartzen duen mugaren barruan betiere.

Nazioarteko testuinguruan, bestalde, Arrasateko Kooperatiba Esperientzia nazioartekotzeko ereduari dagokionez, kapital-sozietateen bideari heldu zaio. Horrek esan nahi du talde kooperatiboaren atzerriko eskumendeko enpresetako langileak soldatakoak direla. Egia da, hala ere, langileek enpresaren emaitzetan, kapitalean eta kudeaketan parte hartzeko formulak aztertzen ari direla, gaur egungo joera zuzentzeko neurririk hartu ezean, langile bazkideen eta soldatako langileen arteko konbinazioak distortsio larriak eragiteko eta kooperatiba-izaerari berari kalte egiteko arriskua dagoelako.

Kooperatibaren antolakuntzaren barruan lanari erabateko subiranotasuna ematen dion bigarren puntuari ez dago gauza handirik azaldu beharrik: Batzarra bazkide-langile guztien baturak osatuta dago. Eta lanbazkideak eta beste mota batzuetako bazkide instituzionalak dituzten kooperatibetan, baita horien ordezkariak osatuta ere.

Hirugarren puntuaren arabera, sortutako aberastasunaren banaketan funtsezko irizpidea da lana. Mondragoneko kooperatiben nahitaezko kapital-erregimenak honako ezaugarri hauek ditu:

- Bazkide-langileek egin beharreko kapital-ekarpenek langileentzat irits-errazak izan behar dute.
- Kapitalaren ordaina mugatua da.
- Bazkide-langileek kooperatibaren emaitzetan parte hartzen dute, kooperatibizatutako jardueraren proportzioan, hau da, eskainitako lanaren proportzioan.

Kapitala bigarren mailan dago, hau da, lanaren mende. Kapitalaren ordaina alde aurretik finkatzen da, eta ez dago emaitzen mende, zuzenean. Horren oinarrian honako ideia hauxe dago: kooperatibetan, kapitala tresna bat da, kooperatibako kideen zerbitzura jartzen den tresna. Eta emaitzak —irabaziak

edo galerak— lanaren faktorearen arabera banatzen dira, eta ez kapital-ekarpenaren arabera; merkataritza-sozietateekiko desberdintasun nabarmena da hori, sozietate horietan dibidendua kapital-ekarpenari lotuta dagoelako, eta, kapitalean zenbat eta parte handiagoa izan, orduan eta handiagoak direlako dibidenduak ere. Aitzitik, kooperatibetan, sortutako errentaren banaketa lan-ekarpenaren arabera egiten da, ekarpen hori lan-aurrerakin modura jasotako zenbateko osoaren eta urteko ekitaldiko itzulkinen arabera neurtuta.

Laugarren puntuak berezko bokazio bat adierazten du. Soberakinak bazkideen artean era indibidualen banatu ordez, banaketa hori errealitate kooperatiboa sendotzeari eta zabaltzeari begira jartzen duen printzipio bat da. Kapital-erregimenaren tratamendurako oinarritzko arauaren arabera, **soberrakin garbien** %10 bideratzen da, gutxi gorabehera, Hezkuntza eta Sustapenerako eta interes publiko beste xede batzuetarako Derrigorrezko Ekarpenera, eta %20, gutxienez, Derrigorrezko Gordailu Funtsera (DGF), bide horretatik ere emaitzak sozializatzen, enpresaren ondare teknologikoa sustatzen eta finantza-baliabideak metatzen direla jota. Funtz horien bidez, kooperatibek gizarte-funtzioa betetzen dute. (ikus 12. kapitulua, 325. or.)

4. Kapitalaren izaera instrumentala eta mendekoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ikuspuntutik, Kapitala Lanaren menpe dagoen tresna da, enpresaren garapenerako beharrezkoa dena eta ondorengo ezaugarriak izan beharko dituen:

a) Ordain sari bat jasotzea:

- **Justua, aurrezkiak eskatzen duen ahaleginaren neurrikoa.**
- **Egokia, beharrezko baliabideak lortzeko.**
- **Mugatua, arautze egoki baten bidez.**
- **Sortutako emaitzen lan eta kapital esleipenean oreka ziurtatuko duena.**

b) Kooperatibaren jarraipenaren eta garapenaren mende jarduteko prest egotea, atxikimendu askearen printzipioaren aplikazio erreala eragotzi gabe.

Printzipio hau aurrekoaren osagarri da. Dagoeneko esan dugunez, kapitalak errentagarritasun finkoa ematen du, baina ez du ematen ez hitzik ez botorik. Bazkideen kapitala aurreztutako lanaren emaitza da, kontsumora bideratzen ez dena eta, beraz, ordain justu, egoki eta mugatuaren hartzekoduna. Nolanahi ere, ordainaren muga finkatuta dago, eta lanak aberastasuna sortzeko eragile gisa duen lehentasuna, sendotuta. Kapitalaren ordainak ez du enpresaren emaitzekiko lotura automatikorik, emaitzak positiboak nahiz negatiboak direla ere.

Kooperatiben baliabide propioak dira:

- Hasierako kapital-ekarpena.
- Nahitaez egindako kapital-ekarpen gehigarriak.
- Itzulkin positibo kapitalizatuak, eta, era berean, zeinu negatiboarekin, egotzitako estornoak.
- Bazkideei indibidualki aitortzen zaien aktiboen eguneratzearen ordaina.
- Interes kapitalizatuak.
- Kapitalizatutako borondatezko gordailu-funtsak.

Kooperatibak hondoa joz gero edo **cash-flow** negatiboa izanez gero, ez dira jasotzen kapitalaren ordainari dagozkion interes finkoak ere.



Lana burujabe eta kapitala tresna soil izatea da kooperatibak dakarren mutazio nagusia.

“ **Industria-produktibitatearen eskakizunen mailako kapitalak erakartzeko egiturazko gaitasunik gabeko kooperatibismoa irtenbide iragankorra da, iraungitako formula bat.** ” - Arizmendiarrjeta

Proporzionalki, bazkide bakoitzak gaur egiten duen hasierako kapital-ekarpena orain dela berrogeita hamar urte egiten zutena baino nahiko txikiagoa da. Murrizketa pixkanaka egin da, atxikimendu askearen printzipioa errealagoa izan zedin, kapital-ekarpenak egiteak ez zekarrelako zuzeneko sustagarri ekonomikorik.

5. Kudeaketan parte hartzea

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren aburuz, kooperatibaren izaera demokratikoa ez da mugatzen sozietate-alderdira. Horrez gain, autoeraketaren garapena eta, ondorioz, bazkideek enpresaren kudeaketan duten partaidetzaren garapena dakar, eta horrek, era berean, zera eskatzen du:

- a) Partaidetzarako mekanismo eta bide egokien garapena.
- b) Informazioaren gardentasuna, kooperatibaren kudeaketaren oinarritzko aldagaien bilakaerari dagokionez.
- c) Bazkide langileekin eta haien ordezkari sozialekin kontsulta eta negoziazioa sustatzeko metodoak erabiltzea, haiei dagozkien erabaki ekonomikoak, antolakuntzakoak edo lan-arlokoak hartzeko.
- d) Bazkideen formazio sozial eta profesionalerako planen aplikazio sistematikoa.
- e) Barne-sustapena finkatzea erantzukizun profesional handieneko lanpostuak betetzeko oinarritzko bide gisa.

Bosgarren printzipioak bigarren printzipio kooperatiboarekin bat egiten du. Erakunde kooperatiboen antolakuntza demokratikoaren printzipioa teknoegituraren esparrura hedatzen du, enpresaren kudeaketako partaidetzaren bidez. Hala, bi printzipioak elkarren osagarri dira, ikuspegi kooperatibotik.

Partaidetzaren alderdi bikoitza bat dator "partaidetza integralaren" ideiarekin; partaidetza integrala, partaidetza instituzionala eta lanpostuko partaidetza koordinatzen saiatzen da, kooperatibako komunitatearen zentzu sozial kolektiboa norabide berean eramanez. (ikus 7. kapitulua)

Printzipio horren aplikazioa ez da berdina izan denboran zehar, batik bat enpresa egiteko eta ulertzeko moldeetan aldaketa nabarmenak gertatu direlako Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren berrogeita hamar urte baino gehiagoko historian.

Autoeraketan oinarrituriko bere ibilbidean, Arrasateko Kooperatiba Esperientziak langileek gobernu-organismoetan duten partaidetzan oinarrituriko antolakuntza garatu zuen eta, lanpostuko partaidetzari dagokionez, zenbait formula txertatu zituen, lanaren antolaketa taylorista modernoak uzten zuen tarte txikiaren barruan. Izan ere, industriako ekoizpen-eredu orokorrari jarraituz, ekoizpen-kateak, espezializazio funtzionala eta ekoizpen-prozesuen automatizazioa eta estandarizazioa ezarri ziren kooperatibetan. Bazkide-langileak subjektu erabakitzailea, autonomia, arduratsua eta arretatsua izan behar zuen, enpresaren norabidea gobernatzeko, kudeatzeko eta definitzeko garaian, hau da, subjektu intelijentea izan behar zuen; baina, aldi berean, lehiak eguneroko laneko zereginean eskatzen zizkion arauak ere bete behar zituen. Dinamika horrek nolabaiteko desoreka zekarren, ezinbestean, eta, hala, langileek lanpostuan zuten partaidetza ere sustatu beharra zegoen.

Lanaren antolamendu zientifiko hori krisian sartu zenean, XX. mendeko 70eko hamarraldian, kooperatibetan enpresa-kultura malguagoa eta kudeaketako partaidetzan oinarritua ezarriz joan zen. Kudeaketa-arloko partaidetzan, hainbat fase bereizi ziren; adibidez, produktuaren araberako antolamendua, talde autoeratuak edo erabateko kalitatearen eredua. Taldeko kooperatiben erreferente eta orientazio komun modura, Mondragonek bere lehenengo kudeaketa-eredua txertatu zuen 1996an, erreferentzia propio batzuk hartuta baina inguruko enpresa-arloko beste hainbat erreferentzia ere bilduta. 2007an kudeaketa-eredu berri bat onartu zen, honako berrikuntza nagusi hauxe zekarrena: printzipio kooperatiboen inguruan egituratua izatea.

Gaur egungo norabidea argia da, beraz: enpresa kooperatiboak baldintza ezin hobeak eskaintzen ditu partaidetza-kultura hedatzeko. Tradizio demokratikoa, komunitatearen zerbitzua eta pertsonari begira jardutea alor emankorrak dira antolakuntza-molde berriak eta partaidetza-filosofia berriak ereiteko. Ku-



Kudeaketan parte hartzea, parte hartze instituzionalaren osagarri da, partaidetza integral bati begira.

deaketako partaidetzak lotura estua du eredu kooperatiboarekin, enpresako partaidetza integraleranzko urrats berriak ematen lagun dezakeen aldetik. Kooperatiba, beraz, partaidetza-eredu berriak garatzeko eremu naturala izan liteke.

Informazioaren gardentasunari dagokionez, eta enpresa kooperatiboaren kudeaketarako oinarrizko al-dagaiekin lotuta, Arrasateko Kooperatiba Esperientziako kooperatiba guztietan urteko kudeaketa-planak egiten dira, eta bazkide guztien eskura jartzen dira, baita plan horiek enpresa-sekretuari kontra egin ba-diezaioke ere.

Kooperatiben Kontseilu Sozialen esparruari dagokio bazkide-langileei dagozkien erabaki ekonomikoetan, antolamendukoetan eta lan-arlokoetan haiei informazioa emateko, kontsulta egiteko eta negoziatzeko metodoak erabiltzea.

“ Kooperazioak obra kolektibora biltzen ditu gizakiak, baina bakoitzak nork bere ardura bere gain hartuta. Gizabanakoaren garapena da, ez besteen aurrez aurre jarrita, besteekin batera jardunez baizik. ” - Arizmendiarrjeta

Bestalde, bazkideen formazio sozial eta profesionalerako planen aplikazio sistematikoari ez zaio behar adinako arretarik eman. Enpresa-arloko aginduei jarraituz, Arrasateko Kooperatiba Esperientziak formazio tekniko-profesionalari eman dio formazio sozial eta kooperatiboaren gaineko nagusitasuna. Nolanahi ere, kooperatibak ohartu dira espiritu kooperatiboa berregiteko eta hari jarraipena emateko formazio kooperatiboak zer-nolako garrantzia duen, eta horren erakusgarri dira 2008az geroztik abian jarritako organo kooperatiboen formaziorako planak.

Amaitzeko, barne-sustapena erabiltzeak berreskuratu egin du, zuzendaritzako karguak betetzeko bide bakar gisa ez bada ere, oinarrizko bide gisa, kultura kooperatiboan murgildutako bazkideak hartzea komeni dela dioen ideia. Hala ere, eskala exekutiboko sustapena Kudeaketa organoaren ardura da; horretarako zenbait irizpide finkatu behar ditu, barne-sustapenez gainera, lehiarako gaitasuna murriztu gabe langilerik egokienak aukeratzeko. (ikus 9. kapitulua, 263. or.)

6. Elkartasuna ordainsarrietan

Arrasateko Kooperatiba Esperientziak ordainsari nahikoa eta solidarioa aldarrikatzen du bere kudeaketarako oinarrizko printzipio gisa, eta honela adierazten ditu ordainsari nahiko eta solidarioaren ezaugarriak:

- a) Nahikoa, kooperatibaren aukera errealean neurrikoa.
- b) Solidarioa:
 - Barne-esparruan, lanaren ordainsarien marko solidario baten bidez gauzatua.
 - Kanpo-esparruan, batez besteko barne-ordainsaria sektoreko eta, hala dagokionean, inguruko

langileen soldatekin homologagarria izateko irizpidearen bidez gauzatua, baldin eta haien soldata-politika nabarmen urriegia ez bada.

- **Mondragonen esparruan, lanaren ordainari dagokionez nahiz urteko lan-orduen kopuruari dagokionez solidarioa izango den lan-esparru baten bidez gauzatua.**

Kooperatibetan, lanaren ordainak bi osagai oinarritzko ditu:

- Lan-aurrerakina: hilerokoa da, eta lanpostuari zuzenean loturiko egiturazko koefiziente batek eta, batzuetan, bazkidearen edo langilearen errendimendu profesionalari atxikitako koefiziente aldakor batek (%10 inguru) osatua da. Gainera, antzinasunagatiko gehigarri bat aitortzen da. Bestalde, kooperatibek ezohiko ordainsari aldakor kontingente bat izan dezakete, kotizazio sozialen oinarrian sartu gabea.
- Itzulkin kooperatiboa: bazkideak emaitzetan duen partaidetzarekin bat dator eta indizearen proportzionala da.



Ordainsari-eskalak barne parekidetasun eta kanpo-koherentzia irizpideetan oinarritzen dira.

Esan beharrik ez dago enpresa orotan ordainsarien sistema kideen bereizketarako edo homogeneizaziorako baliatzen den printzipioetako bat izaten dela, eskalaren arabera.

Arrasateko Kooperatiba Esperientzian auzi hori nahikotasunaren eta solidaritatearen bidez ebatzi da. Oro har, ordainsari "nahikoaren" ideiak ez du gatazka handirik sortu. Zalantzarik gabe, "nahikotasun" horrek pertsonen premien sistema objektibatu bat asetzeko nahikoa esan nahi zuen, jatorrian. Baina gurea bezalako kontsumo-gizarteetan, premiak zehaztea eta horien gogobetetasuna banatzea ameskeria litzateke ia. Egunez egun premia berriak sortzen ari gara, kontsumo-gizarte asegabeen gizarte bat da; hau da, diru-sarreraren maila edozein dela ere, beti premia berriak gogobetzeko prest dauden asegabeen gizarte delako.

Denborak aurrera egin ahala, "nahikoa" hitzari interpretazio eraginkor eta malguagoa eman izan zaio, irizpide haren aplikazioak zekartzan zailtasunak direla-eta; gaur egun, merkatuaren erreferentzien arabera "egokitasuna" esan nahi du. 1989an, Mondragonen II. Biltzarrean, eskualdeko batez besteko soldatak finkatu ziren erreferentzia gisa; hain zuzen ere, enpresa-jardueraren baldintza onuragarrietan inguruko langileek jasotzen zuten batez besteko soldataren baliokideak izateko neurrian finkatu ziren kooperatiben kontsumo-aurrerakinak.

Printzipio horri jartzen zaion aitzakia bakarra kooperatiben aukera errealea da; hau da, beren emaitza ekonomikoen aldagaia. Urte batean edo zenbait urtean emaitza bereziki positiboak izan dituen kooperatibak igo egin dezake kontsumo-aurrerakinen esleipena, sortutako soberakinen parte gisa. Aitzitik, emai-

tza positiboak lortzearen kostuak murriztu behar izaten dituzten kooperatibek aurrerakinak murrizteko joera dute, Interkooperazioko Elkartasun Erregimenak finkatutako parametro jakin batzuen barruan.

Hortaz, hiru urtez behin ikuskatzen den merkatuaren erreferentziaz gainera, bazkide guztien aurrerakinak proportzio berean igotzeko, norberari egotzi dakizkiokeen lerradurak antzinasunaren gehigarriari gehitzen zaizkio, eta, batzuetan, lanbide-sustapenari ere bai, bazkide-langilearen gaitasunen eta bere gaitasun profesionalaren arabera.

Era berean, arau orokor gisa, taldeko kooperatibetan ordainsari bera aplikatzen zaio lanpostu berari, lanpostu horretan bazkide-langileak nahiz soldatako langileak ari diren kontuan hartu gabe.

Ordainsariaren bigarren alderdiak, hau da, elkartasunarenak, nahikotasunak baino eztabaida biziagoa sortu ohi du. Hasteko, denboran zehar malgutuz joan den printzipioa da. Soldata eskala bereizien eraginpean, Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren gizarte-erlaketaren espirituak kooperatiban sortutako aberastasunaren banaketan izaera berdintzaileko printzipio bat ezarri zuen: 1 eta 3 muturreko indize gisa finkatu ziren, diru-sarrerarik altuenak eta baxuenak langile bakoitzaren lanaren ordainsariaren arabera ponderatzeko. Printzipio horri esker bermatuta gelditu zen sorturiko aberastasunaren banaketa erlatiboki homogenea, eta kolektiboaren barne-kohesioa indartu zuen.

“Formula kooperatibo teoriko nahiz praktikoaren elementu iraunkorra da solidaritatea.” - Arizmendiarrrieta

Neurri horiek finkatu eta handik 20 urte baino gehiagora, lehen aldaketak gertatu ziren eskala horretan, goi-mailako kargudunen erantzukizunak zabaldu ahala. Errentaren igoerak eta maila guztietako kontsumo-ahalmenaren igoerak ezaugarritutako testuingurua izan zen aldaketa horren arrazoi nagusia. Hobekuntza orokorreko eta optimismoz beteriko egoera baikor hartan, indize osagarri bat ezartzeko proposamena egin zen, “lan-ordainagatiko saria” deritzona, zuzendaritzako kideen ordainsariak hobetzeari begira. Haien ardura, erantzukizuna eta saiamena jarri ziren aldaketa horretarako argudio gisa.

Sari hura handituz joan zen, eta 1976an 3ko itzulkinen nominalaren %50eko gehieneko indizea ezarri zen. Garai hartan, batez besteko indizea 1,40tik 1,65era igota zegoen, eta bazkideen diru-sarrerak 1eko indizetik gora zeuden. 1988aren hasieran, Mondragonen I. Biltzarrean 1etik 6rako eskala onartu zuten. Fiskoarekiko konpromisoak zenbatuta, gehieneko indizeen eta gutxieneko indizeen arteko diferentzia erreala 4.29koa zen. Berriro ere zuzendaritzako kideen erantzukizuna erabili zen argudio gisa: kooperatibek soberakin negatiboak edo positiboak izatea hein handi batean haien kudeaketaren mende zegoela, hain zuzen. Aurrerakinak igotzea proposatu zen, erantzukizun horren aitortza modura, eta baita goi-mailako zuzendaritzako kideentzako pizgarrien murrizketaren kontrako antidoto gisa ere, nahiz eta jakin, horrek ordainsarien elkartasunezko erlazioari kalte egiten ziola.

Handik urte batzuetara, zenbait kooperatibatan, goi-mailako kargudunen ordainsariak indizeetatik at utzi eta haien ordainsariak merkatuko ordainsarien arabera soilik kalkulatzeko hasi ziren; hasieran, merkatuko ordainsarien %30 inguru gutxiago, eta, gaur egun, aurrez finkatutako mugarik gabe. Erreferentzia

horretaz gutxi batzuk besterik ez dira baliatzen, baina eragina du liderrak ezinbestean izan beharreko eredugarritasun-prestigioan.

Laburbilduz, ordainsarien eskalak barne-berdintasuneko irizpideetan eta kanpo-lehiakortasuneko irizpideetan oinarritzen dira, eta kooperatibaren arabera dute baterako edo besterako joera nabarmenagoa.

Era berean, lan-jardunaldia nahiko parekatuta dago; Mondragonen araudiaren arabera, lan-orduetan urteko %3ko aldea egon daiteke, gehienez ere, egoera berezietan izan ezik. Urteko lan-egutegia murriztuz joan da: 2.760 ordu egiten ziren, 1956an, eta 1.722 ordu, 2009an; hau da, lan-jardunaldiaren iraupena %62.39ra murriztu da, ekonomian oro har gertatu den murrizketarekin batera. (ikus 5. kapitulua, 173. or.)

7. Interkooperazioa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren aburuz, interkooperazioaren printzipioa gauzatu beharra dago honako esparru hauetan, elkartasunaren aplikazio zehatz eta enpresa-eraginkortasunerako baldintza gisa:

a) Kooperatiben artean, erregimen sozial eta lan-erregimen homogeneoa sortzera bideratutako Dibisioak eratuz; homogeneotasun horretan sartzen dira emaitzen birmoldaketa komuna, bazkide langileen transferentzia arautzea eta talde izatetik eratorritako sinergien bilaketa.

b) Dibisioen artean, egituraz gaindiko entitate eta organoen eraketa eta kudeaketa demokratikoaren bidez, onura komunari begira.

c) Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren eta gainerako euskal erakunde kooperatiboaren artean, Euskal Mugimendu Kooperatiboa sustatzeko xedez.

d) Estatuko, Europako eta munduko gainerako mugimendu kooperatiboekin, garapen komuna sustatzeko xedea duten akordioak eginez eta organo bateratuak eratuz.

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren berezitasunetako bat interkooperazio-sistema da, hain zuzen ere. Lehenengo urteetan, interkooperazioa eskualde-mailako loturetan oinarritu zen —hurbiltasuna edo batasun geografikoa oinarri zuten taldeen bidez—, eta sektore-mailako loturetan —negozioaren araberako lotura zuten taldeen bidez—, aurrerago. Interkooperazioak oinarri bikoitza du: alde batetik, kooperatiben elkar-ketak dakartzan abantaila ekonomiko eta enpresa-abantailak, eta, bestetik, balio kooperatiboak sustatzeko aukera, kooperatibek gizartearekin duten konpromisoa sustatzeko aukera alegia.

Gogora ekar dezagun Arizmendiarrietaren iritzian kooperatibak komunitatearen zerbitzuko lan-guneak zirela. Kooperatiben ekoizpen-funtzioa soberakinak lortzeko bide bat zen, eta soberakin horiek, enpresa-proiektuan ez ezik, gizartearen onuran ere inbertitu behar ziren: kultura-jarduerak eta hezkuntza-jarduerak

sustatuz, osasun-laguntzako eta gizarte-aurreikuspeneko egiturak sortuz, eta lanpostu berrien sorrera sustatuz; hau da, komunitatearen garapen osoa sustatuz.

Barne-interkooperazioak —Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren barnekoak— honako funtzio hauek ditu: programa osagarrien garapena, ekoizpen-laguntzen zabalkundea, krisi egoeretan trukatzeko moduko enplegua sortzea, eta taldea sendotzea, epe luzerako ordezkartza, sustapen eta garapeneko kudeaketa jakin batzuk elkarrekin egiten diren heinean.

Arrasateko Kooperatiba Esperientzian, interkooperazioko bi eredu jarri dira martxan: eskualdekoa eta sektorekoa. Lehena eskualdearen garapen sozio-ekonomikoaren inguruan egituratzen zen, eta honako ezaugarri hauek zituen:

- Langile-politika bateratua
- Elkartasun-, ekonomia-, finantza- eta giza loturak eratzea
- Eskualdearen garapen harmonikoaren plangintza
- Zerbitzu zentralak erkidetzea, egitura-kostuak murrizteko

“ Arriskutsua da kooperatiba bakoitza mundu itxi bat bihurtzea. Elkartasun interkooperatiboa baliabide aproposa dugu hazkundearekin eta heldutasunarekin loturiko beste arazo batzuk gainditzeko: inguruabarrei egokituriko bizi-espazio bat pentsatu beharra dago. ” - Arizmendiarrjeta

Interkooperazioaren bigarren eredu, sektore-mailakoa —gaur egun indarrean dagoena—, homogeneotasun teknologikoaren, merkatuaren hurbiltasunaren eta abarren arabera antolatzen da. Eredu honen oinarri ideologikoan, enpresa-arloko utilitarismoaren eta elkartasun kooperatiboaren osagaiek bat egiten dute.

(ikus 6. kapitulua, 210. or.)

Bestalde, praktikan, kanpo-interkooperazioa —Mondragon beste antolakunde kooperatibo batzuekin uztartzea— mugatua izan da, neurri batean. Ikuspegi zabal batetik begiratuta, Arrasateko Kooperatiba Esperientziak gehiago jarraitu die bere buruan oinarrituriko jarduerari, ikuspegi sozial zabalari baino. Nolabait esateko, kooperatibek ez diote behar adinako arreta eman Euskadira begirako proiektu sozial kooperatibo bat garatzeari.

Zentzu estuagoan, eta epe laburrera begirako jarduerari lotuta, Arrasateko Kooperatiba Esperientziak —Ormaetxearena arabera— hainbat zailtasun topatu ditu, eta zailtasun horiek bultzatuta interkooperazio-prozesua sustatu ordez, defentsibarako jarrera hartu du:

- Jardun-moldean informazioaren gardentasunaren irizpideei jarraitzen ez zieten kooperatibekiko erresalbia; Taldeak finkatutakoa baino ordainsari-maila altuagoei eutsi eta langileei bazkideztza onartzen ez zieten kooperatibekiko erresalbia; edo kudeaketa ekonomiko gorabeheratsua zuten kooperatibekiko erresalbia.
- Bere kasa jardunez eta bizitza autonomia edukiz babes handiagoa edukiko zuelako irudipena. Ibilbide indartsuko kooperatiben egoera.

- Bateragarritasunik ezaren beldurra. Sektore-mailako interkooperazio-prozesuak aurrera egin ahala —industria-talde bat sortuz—, kooperatiba batzuk aldez aurretik taldeak aukeratutako eskaintza-sektore batzuetan txertatzea komeni zen. Eta horrek bateraezintasuna ekar zezakeelako beldurrak atzera eginarazi zien kooperatiba batzuei.

Nolanahi ere, 1983an Kooperatiben Goi Mailako Kontseilua sortu zelarik, lotura instituzional berriak sortuz joan ziren. Eta, pixkanaka, Euskadiko Kooperatiben Konfederazioan bildutako kooperatiben ordezkartza-organo berriak eratu ziren:

1988: Euskadiko Kontsumo Kooperatiben Federazioa

1989: Euskadiko Nekazari Kooperatiben Federazioa

1989: Euskadiko Irakaskuntza Kooperatiben Federazioa

1990: Euskadiko Kreditu Kooperatiben Federazioa

1990: Euskadiko Garraio Kooperatiben Federazioa

1990: Euskadiko Hezkuntza Kooperatiben Federazioa

1996: Euskadiko Kooperatiben Konfederazioa (KONFEKOOP)

2007: Euskadiko Lan Elkarteen, Irakaskuntza eta Kreditu Kooperatiben Federazioa. Erkide

Zalantzarik gabe, erakunde-sare horrek estaldura zabalagoa eskaintzen dio sektore kooperatiboaren erakunde-ordezkaritzari, baita sustapen eta suspertze kooperatiboko jardueri ere. Beste hainbat ekimen komunetz gainera, bereziki azpimarratzekoa da Elkarlan, kooperatibak sustatzeko elkarte.

8. Gizarte-eraldaketa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziak beste herri batzuekin bat eginik gizartea eraldatzeko borondatea du. Horretarako, Euskal Herrian jarduten du, haren berreraikuntza ekonomikoa eta soziala gauzatzen eta euskal gizarte aske, justu eta solidarioagoa eraikitzen laguntzeko hedapen-prozesu baten bidez, honako tresna hauek baliatuta:

- Lortutako soberakin garbien gehiengo bat berriro inbertitzea, eta zati handi bat funts komunitarioetara bideratzea, erregimen kooperatiboko lanpostu berriak sortzeko.**
- Garapen komunitarioko ekimenei laguntzea, Derrigorrezko Ekarpena Hezkuntzarako eta Kooperatiben Sustapenerako Funtsa aplikatuz.**

- c) Sistema kooperatiboarekin bat datorren gizarte-segurantzako politika bat, elkartasunean eta erantzukizunean oinarritua.**
- d) Beste euskal erakunde ekonomiko eta sozial batzuekiko lankidetzaz; batez ere, euskal langileriak sustatutako erakundeekikoa.**
- e) Euskara, hizkuntza nazional gisa, eta, oro har, euskal kulturaren berezko ezaugarriak suspertzen laguntzea.**

Sarreran esan denez, gizarte-eraldaketaren ideia garrantzi handiko printzipioa da eta bide luzeko etorkizunera garamatza. Arizmendiarrietaren pentsamenduaren zuzeneko oinordea da; enpresak interes sozial edo publikoa du, komunitateari eskaintzen dion zerbitzuaren arabera, eta, horrela, gizarte-sustapenerako eta gizarte-eraldaketarako bitartekoa da. Printzipio horrek jasotzen du bere hurbileneko gizarte-inguruneari (komunitatea, hiru ikuspegi kontuan hartuta: gizarte, kultura eta nortasuna) begira diharduen eta gizarte-proiektzio zabala duen lan-komunitatearen (enpresa) eraldaketaren ideal kooperatiboa. Azken batean, kooperatibak aldatetarako eragile gisa hartzea XIX. mendeko Europako espiritu kooperatiboaren funtsa kateatu eta berreskuratzea da. Tradizio progresistari lotuta dago, beraz, eta litekeena da printzipio honen aplikazioa izatea berrinterpretazio historiko gehien izan duenetakoa.

Printzipioaren azalpenean Euskadiren ekonomia, gizartea eta kultura eraikitze eta sustatzeko ageriko borondatea ikusten da. Printzipio honetan, AKEk euskal esparrua du bere bokazio eraldatzailearen eremu.

Horrekin batera, kooperatiben beren bilakaerak, batez ere Euskadiko mugez haratagoko lurralde-hedapenak, printzipio honetan adierazten den eraldaketarako borondate horren jarduera-esparruari buruzko gogoeta eskatzen du. Ildo horretatik, zenbait galdera sor daitezke, adibidez: zer molde zehatz har ditzake Euskal Herriaren eraikuntza sozialari buruzko adierazpen horrek, gaur egungoa bezalako testuinguru global batean? Nola uztartu Euskal Herriaren gizarte-garapenarekiko konpromisoa —kooperatiba-esperientziaren fundazioko oinarri jarraituz eta nortasunaren diskurtso batera joz— eta kooperatibak dauden tokitik edo ezarriko diren tokietatik hurbileneko gizarte-ingurunearekiko konpromisoa? Nola bateratu bi alderdiak, euskalduna eta orokorra, horietako bakar bat ere lausotu gabe? Lurralde-atxikimenduari loturiko galdera horri ematen zaion erantzuna funtsezkoa izango da AKEren aurrera begirako konfigurazioan.

Beste euskal erakunde ekonomiko eta sozial batzuekin, bereziki “euskal langileriak” sustatutakoekin, lankidetzan jardutearen aldeko apustua ez da behar adina garatu. Langile-sektorea eragile pribilegiatutzat jartze hori erreferente sinbolikoa eta Arrasateko kooperatibismoaren tradizio historikoaren beraren aitortza bat da.

Oro har, kooperatiba-federazioekiko harreman instituzionalez gainera, ez da lortu aliantza adierazgarririk euskal gizarteko beste sare batzuekin —industria kulturalak, hezkuntza-sareak, nekazaritza-elkartek, gizarte-mugimenduak—, ezta autoeraketaren filosofia edo filosofia kooperatiboa nolabait bideratzen duten sareekin ere.

Printzipio honen d) atala betetzeari dagokionez gertatu den hutsune hori alde batera utzita, kooperatiba-esperientziaren gizarte-konpromisoa argia dela erakusten dute gainerako lau puntuek: lanpostu gehia-

go sortzeko berrinbertsioak egiteko konpromisoa; ekimen komunitarioekiko konpromisoa, gizarte-babesarekiko konpromisoa, eta **euskararekiko** eta euskal kulturarekiko konpromisoa.

Ziurrenik, lorpen gehienak egin diren puntua a) atala izango da; horrek eduki du nagusitasuna: soberakin gehienak lanpostu berriak sortzeko eta aurrez eraturako lanpostuak sendotzeko berrinbertitzeko konpromisoa —ez beti eroso—. Horrekin batera, b) atalak ingurune garapen komunitario-ko ekimenen sostenguz dihardu, eta hori izan da gizarte-proiektu kooperatiboa gauzatzeko bigarren bultzada handia. Gizarte-sostengua duten funtsak bideratuz sortu dira bilbe sozial-kooperatiboa osatzen duten hainbat eta hainbat errealitate: unibertsitatea, **ikastola** kooperatiboak eta beste erakunde batzuk, kooperatiba-sarearen barrukoak nahiz kanpokoak.



Eraldaketa printzipioa Euskal Herriaren eraikuntza ekonomiko, sozial eta kulturalarekiko konpromisoan ardatzen da.

“ Lankidetzak gizakia gizarte-ordena berri bat egituratuko duen prozesu ekonomiko eta sozialean erabat murgiltzea esan nahi du; kooperatibistek azken helburu horretara jo behar dute, lanaren esparruan justiziaren gose eta egarri diren guztiekin batera. ” - Arizmendiarrrieta

Bi alderdi nagusi horien artean (berrinbertitzeko konpromisoa eta ekimen komunitarioak), esperientziaren konpromisoaren muina gizarte-eraldaketa sustatzea izan da, gizarte-premiei erantzuten dieten hainbat sektoretan sare kooperatibo bat sortzea. Aldi berean, esperientziak babesa eman die, kooperatiboak izan ez arren, gizarte-eraikuntzari ikuspegi komunitariotik heltzeko ideia hori beren gain hartu duten beste ekimen batzuei. Horrek guztiak garapenaren (gizarte-, hezkuntza-, kultura-, laguntza-garapenaren) ikuspegi integrala adierazten du. (ikus 10. kapitulua)

Printzipioaren bi alderdi horiek gauzatzeko hainbat mekanismo erabiltzen dira. Adibidez, Legeak aginduz araututako derrigorrezko funtsak. Gordailu Banaezinaren Funtsaren xedea kooperatiben kaudimena bermatzea eta ondare- eta finantza-egonkortasuna ematea da; zuzenean errealitate kooperatiboa ere zabaltzeko baliagarri izan dela ere jotzen da. Kooperatiben autofinantzaketa-iturri nagusi gisa dihardu. Kooperatibek beren xede sozialak lortzeari begira, haien ondarea kontserbatu, sendotu eta garatzeko premiari erantzuten dio.

Hezkuntza eta Sustapenerako Interkooperazio Funtsa (HSIF) derrigorrezkoa izatea salbuespena da Europa inguruko kooperatiben araudietan. Espainiako, Portugalgo eta Italiako legedietan izan ezik, Europako gainerako legedi guztien arabera, borondatezkoa da. Hezkuntza eta sustapenerako funtsa berez ekonomikoak ez diren eta kooperatibatik haratago doazen ekintzak finantzatzeko etekintzat hartzen da. Haren xede soziala bat dator kooperatibaren izaerari atxikitako elkarrekiko laguntzaren eta komunitatearen zerbitzuaren espirituarekin.

Kooperatibaren soberakinez hornitzen da (soberakinen %10, gehienez ere), eta formazio, interkooperazio eta sustapen sozio-kulturaleko ekintzetarako erabiltzen da.

Printzipio honen c) atalak gizarte-segurantzako politika arduratsu eta solidarioaz dihardu, eta Lagun Aroren politiketan gauzatzen da, hori baita kooperatiba-sarean arlo horretaz arduratzen den entitatea.

e) atalak euskararekiko konpromiso esplizitua adierazten du, AKEren nortasun ikurra izaki. Printzipio honetan, eta kooperatiba askoren estatutu eta barne-araudietan euskara aitortzen da hizkuntza ofizial gisa edo enpresaren laneko hizkuntza gisa, eta hizkuntza hori sustatzeko konpromisoa jasota dago. Kooperatiben ibilbide historikoak argi erakusten du euskara sustatzea esperientziaren zentzu sozialaren parte izan dela. Honako esparru hauetan gauzatu da konpromiso hori, besteak beste:

- i. Euskalduntzea, enpresa kooperatiboetan. Euskal industria-arloan, kooperatibak aitzindari izan dira enpresaren jardueran euskararen garapenerako planak abian jartzen.
- ii. Kanpo-irudia. Arlo honetan, ez dago ibilbide bateratu bat; sektorearen eta kooperatiben jardueraren esparruaren arabera ibilbidea egin da.
- iii. Euskararen garapenerako diru-laguntzak. Hezkuntza eta Sustapenerako Funtsen bidez bideratuak, nagusiki.
- iv. Hezkuntzaren aldeko ahalegina. Irakaskuntza-kooperatibak izan dira, unibertsitatea barne, hizkuntzaren garapeneraren aldeko apustuan ahalegin handiena egin dutenak, zalantzarik gabe.

9. Izaera unibertsala

Arrasateko Kooperatiba Esperientziak, bere bokazio unibertsalaren adierazpen gisa, “Gizarte Ekonomiararen” esparruan demokrazia ekonomikoaren alde lanean ari diren guztiekiko solidaritatea aldarrikatzen du, eta bere egiten ditu bakea, justizia eta garapena lortzeko nazioarteko kooperatibismoaren helburuak.

Printzipio honen bidez, AKEk filiazio unibertsalista adierazten du, norabide berean lanean diharduten beste indar batzuekiko zabaltasuna aldarrikatuz.

Izaera unibertsaleko printzipioetara hurbiltzeko joera gero eta nabarmenagoa egin da, esperientziaren neurria eta ahalmenak handitu ahala. Hasieran, ez zen atzerriko erreferenterik bilatu. Beste lurralde batzuetako eragileak izan ziren erreferente bila Mondragonera hurbildu zirenak, anglosaxoiak batik bat.

Otalora Kooperatiba Garapenerako Zentroaren bidez, formazio-ikastaroak koordinatzen dira AKE eza-gutzeko interesa dutenentzat. Baina, oro har, hedapen hori irizpide jakinik gabe egin da; alegia, “gizarte-ekonomiararen esparruan demokrazia ekonomikoaren alde dihardutenak eta bakearen, justiziaren eta garapeneraren alde lanean ari direnak” esaldiari erantzun dion politika jakinik gabe. Ez da bideratu

Arrasateko esperientziaren irakaspenak eta kezkek aktore espezifiko hauekin partekatze politikarik. Hedapena honetara mugatu da, batik bat: Otalarorara jotzen zutenei edo kostuak ordaintzeko gai zirenei erantzutera. Eta ez da gauzatu printzipioak definitzen duen profilarekin bat zetozen eragileekin esperientzia partekatze politikak selektibo edo proaktiborik.

Gaur egun, bokazio unibertsalista honen adierazpen biziena Mundukide fundazioaren eta unibertsitatearen bidez euskal kooperatiben eta Hirugarren Munduko ekonomia solidarioen artean ezarritako interkooperazio-sistema izan daiteke. Solidaritate-printzipioetan oinarritua da, eta berrikuntza nagusi hauxe ekarri du: testuinguru global batean kokatuta dagoela. Hortik, pobrezia egoeratan sortutako esperientzia komunitario, kooperatibo eta autoeratuarekin interkooperazioa gauzatzen du, ikaskuntza-prozesuei elkarrekin aurre egiteko, esperientziak, gaitasuna eta ezagutzak trukatzeari begira.



Euskal Herriko kooperatiben eta Hegoaldeko herrietako autoeratuak esperientzen arteko interkooperazio sistemak hamarkada osoko ibilbidea egin du.

“Gizakiaren ezer ez zait gertatzen arrotza, esan zuen kristautasuna aurreko filosofoak. Gizaki duinak lotsa sentitu behar luke behar bezala elikatzerik ez duten 2.000 milioi gizaki dauden mundu batean aberats izateaz eta bizitzeaz.” - Arizmendiarieta

Sistema horrek, hastapenetan dagoen arren, elkarri estu lotutako lau elementu konbinatzen ditu; honako hauek hain zuzen:

- Garapen komunitarioko esperientzien trukerako programa.
- Epe luzera begirako interkooperazio-proiektuak.
- Karrera amaierako praktiken eta unibertsitate-proiektuen programa.
- Herri Ekonomiako kooperatiben gaineko ikerketa-gunea.

Kooperatibak nazioartekotzeko prozesua ez da gauzatu printzipio honen arabera, enpresa-jardueraren bulkaden arabera baizik. Horixe da aurrera begira gainditu beharreko erronka: printzipio honek formulatzen duena, alegia, gizarte-ekonomiako mugimenduekin lankidetzan bideratzeko helburua kontuan hartuko duen nazioartekotze-politika bat gauzatzea. (ikus 13. kapitulua, 340. or.)

Azkenik, nazioartean, Mondragonek honako erakunde hauetan parte hartzen du:

- **ICA** (Nazioarteko Kooperatiba Elkarteak)
- **CICOPA** (Industria, Eskulan eta Zerbitzu Kooperatiben Nazioarteko Batzordea)
- **EUROCOOP** (Kontsumo Kooperatiben Europako Elkarteak)
- **CECOP** (Lan Elkartuko Kooperatiben, Kooperatiba Sozialen eta Enpresa Sozial eta Partaidetzakoen Europako Konfederazioa)
- **CEF-CMAF** (Kooperatiba, Mutualitate, Fundazio eta Elkarleen Europako Konferentzia Iraunkorra)
- **CCACE** (Europako Kooperatiba Elkarleen Koordinazio Batzordea)
- **COOPERATIVES EUROPE** (ICAko Europako Ordezkaritza)
- **ECG** (Europako Kooperatiba Taldeak)

10. Hezkuntza

Arrasateko Kooperatiba Esperientziak aldarrikatzen du aurreko printzipioak ezartzeko ezinbestekoa dela hezkuntzari behar adinako giza baliabideak eta baliabide ekonomikoak eskaintzea, arlo guztietan:

- a) Hezkuntza kooperatiboan, bazkide guztiei eta, bereziki, organo sozialetarako hautatuei dagokienez.**
- b) Hezkuntza profesionalean, bereziki zuzendaritza-organoetarako hautatutako bazkideei dagokienez.**
- c) Oro har, gazteentzat, etorkizunean esperientzia sendotzeko eta garatzeko gai izango diren gizon-emakume lankideak trebatzeari begira.**

Arizmendiarrietaren pentsamenduari jarraituz, azken printzipio kooperatiboa lehena da, berez. Hau da, hezkuntza da Arizmendiarrietak aldarrikatutako proiektu eraldatzailearen lehengo euskarria, solidaritateraren eta lan komunitarioaren espiritu berria eta errealitate justuago baterantz aurrera egiteko beharrezko balioak transmititzeko aukera ematen duen aldetik. Hezkuntzak kontzientzia eraldatzen du, gizakien nortasuna argitzen du, eta pertsona bere ingurunea aldatzera bultzatzen du.

Hori kontuan hartuta, Arizmendiarrietak denbora asko eskaini zion gazteen formazioari, ikastaro, mintegi eta hitzaldien bidez. Oso gaztetatik izan zuen etorkizuneko langileen formazioa sustatzeko irrika, eta irrika horrek bultzatuta jarri zuen abian, besteak beste, Soziologiako Akademia, garai batean lanean jardun zuena; eta, aurrerago, esperientzian eragin gehien izan duen hezkuntza-entitatea: Eskola Politeknikoa.

Hezkuntzaren printzipio honen ezaugarriak bat datoz Arizmendiarrietak aldarrikatutako hezkuntza integralaren ikuspegiarekin. Hezkuntza alderdianitza proposatzen du, honako hauek bilduko dituen: alde batetik, formazio tekniko eta profesionala; eta, bestetik, gizarte-formazioa, gizarte-konpromisoari begira. Ikuspegi horren arabera, giza talentua eta ikuspegi etiko-morala dira etorkizuna erai-kitzeko harroinak; etorkizunak pertsonaren sormena eta ekimena sustatu eta lan kooperatiboaren

balioak landu beharko dituen aldetik. Printzipio honek hiru arlo biltzen ditu:

a) Formazio kooperatiboa: kultura kooperatiboan hezitako gizarte batean, esperientzien trukea eta oinarriekiko eguneroko bizikidetzaz aski lirategi mezu kooperatiboari eusteko; baina gizartearen nagusi den kultura ez da kultura kooperatiboa. Kooperatibismoak, bizirik iraungo badu, batere ohikoak ez diren printzipioei oro har eta hauek eratorritzen diren oinarriak eutsiz izango da.

Atal honetan autokritika egin beharra dago. Aitortu beharra

dago hezkuntza kooperatiboa ez dela erabat garatu, ezta enpresaren beste funtzio batzuk garatu diren adinako bizitasunaz garatu ere. Esperientziaren hezkuntza-alorra ez da indartu, eta, aldiro, enpresaren alderdi teknikoak hazkunde esponentziala izan du.

b) Formazio profesionala: taldeko kooperatiben lege, estatutu eta araudiek langileen formazioarekiko konpromisoa finkatzen dute, bai formazio arautua eta esperientzia bidezkoa ere (ikastaroak, mintegiak, etab.); horretarako, kooperatibek kostuen zati batez bazkideen formazioa finantzatzen dute.

c) Belaunaldi berriei begira, balio kooperatiboak lantzeko eta etorkizunean esperientzia kooperatiboa sendotzeko hezkuntzari dagokionez, a) atalean egindako autokritika bera egin beharko litzateke. Alegia, ez dirudi ingurune kooperatiboko belaunaldi berriek, baita esperientziaren barruan hezitakoek ere, errealitate kooperatiboa gutxienezko arrazoibide kritikoaz hausnartzeko gaitasuna dutenik. Ahaleginak egin dira hezkuntza-egiturak sortzeko, baina ez dirudi esperientzia kooperatiboa era pedagogikoan transmititzen asmatu denik, ikuspegi eta lidergorik ezagatik. Hori nahiko garbia izan da XXI. mendearen lehenengo hamarraldira arte; nolahi ere, hamarraldi horretan, hezkuntza kooperatiboko prozesua jarri da abian.



Esperientzia kooperatiboaren hezkuntza bulkadan, azken printzipioa, nolabait, lehen printzipioa ere bada.

“ Kooperatibismoa hezkuntza-jardura baliatzen duen mugimendu ekonomikoa dela esan izan da, baina definizioa aldatu eta hauxe ere esan liteke: ekonomia-jardura baliatzen duen hezkuntza-mugimendua dela.

” - Arizmendiarrrieta

Ondorio gisa, esan daiteke Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ahultze ideologikoa gerta daitekeela, pixkanaka, baldin eta esperientzia horrek balio pragmatikoetan oinarrituta badihardu. Beste logika batzuen nagusitasunak Kooperatiba-esperientzia desitxura ez dezan, funtsezkoa da hezkuntza kooperatiboa euskarri eta eragile izateko ahalegin iraunkorra egitea eta nortasun kooperatiboa etengabe biziberritzea.

11

KAPITULUA

Zentzu kolektiboak eta horien bilakaera

Aurkibidea

Sarrera.....	295
1. Oraina: egiturazko aldaketen eta zentzu-krisiaren garaia.....	296
2. Krisia ulertzeko zenbait gako.....	298
2.1 Konstelazio ideologikoa kolokan.....	299
2.2 Gizarte-aldaketen ikuspegi historikoa.....	300
2.3 Komunitate kooperatibotik korporazio-elkartera.....	302
2.4 Enpresa kapitalistaren aldaketak, nortasun-krisia.....	304
2.5 Hezkuntza-defizita.....	305
3. Erantzunak nahasmenaren aurrean.....	306
4. Tesi bat eta 12 baieztapen gure iraganari, orainari eta etorkizunari buruz.....	308

Sarrera

Arrasateko Kooperatiba Esperientzia enpresa-demokraziaren eremuko esperientzia garrantzizkoenetako bat da munduan. Esperientzia horren arrakasta ekonomikoak analista askoren jakin-mina piztu du, esperientzia horretan enpresa izateko eta egiteko aukera erreala ikusten baitute, enpresa kapitalista konbentzionalaren kanonen guztiz bestelakoa.

Arrasateko kooperatibismoak gauza asko lortu ditu, eta gauza askotan asmatu du. Garrantzizko motorra izan da autoeraketaren bitartez komunitatea garatzeko, gune aktiboa izan da enpleguaren eta aberastasunaren sorrerari dagokionez, eta bereziki, sortutako aberastasuna modu oso bidezkoan banatu duen esperientzia izan da. Enpresaren ikuspegitik arrakasta izan duen kooperatibismoaren historia da, aldi berean. Enpresa izateko eta egiteko eredu baten egokitasuna eredu horrek aberastasuna sortzeko duen gaitasunaren eta aberastasun hori komunitateko kideen artean banatzeko moduaren arabera neurtzen bada, Arrasateko Kooperatiba Esperientzia garrantzizko pista da.

AKEk pertsona-bilbe trinko bat osatu du, pentsamendu eta praxis komunitaristarekin konpromisoa duten pertsonen bilbea. Promes batetik abiatuta sortu zen: enpresa aldatzea (barne-demokrazia, komunitatearekiko zerbitzua eta aberastasunaren sorrera eta banaketa zuzena) gizartea aldatu ahal izateko. Enpresaren eta komunitateko beste hainbat eremuren (hezkuntza, gizarte-aurreikuspena, osasuna...) autogobernu komunitariora begiratzen zuen amets horrek. Zentzuko komunitate bat osatu du kooperatiba-esperientziak, kultura moral jakin bat partekatu duten pertsonen sarea. Garapen komunitarioaren esperientzia praktikoa da, enpresaren munduan gauzatzen dena, eta pentsamendu komunitarista baten baitan jaio eta hartatik abiatuta garatzen dena: Arizmendiarrietaren pentsamendua.

Kontraesanak dituen esperientzia da, aldi berean. 50 urteko ibilbidean zabalkunde handia izan du, bai negozio-bolumenari dagokionez bai esperientzia osatzen duten langile kopuruari dagokionez, eta enpresa-multzo nazioartekoa bihurtu da, munduko hainbat lekutan ezarri dena. Azken hamarraldian eraldaketa-prozesu sakona izan du; eraldaketok zerikusi zuzena dute egungo ekonomia ireki eta globalizatuari erantzuteko premiarekin. Estrukturaltzat jo daitezkeen aldaketa horiek kooperatibaren balioetan, kulturen, egituraren eta izaera juridiko zein antolamenduzkoan ari dira gertatzen.

Kapitulu honetan, prozesu hori eta prozesu horrek hartu bide duen norabidea argitzen ahaleginduko gara. Oinarrian, geure buruari galdetuko diogu zer gertatu den esperientzia honen oinarritzko ametsarekin eta zentzu-bilbearekin; hau da, zer geratu den etika komunitarioan oinarritutako bizi-aukera izan zen harekin.

1. Oraina: egiturazko aldaketan eta zentzu-krisiaren garaia

AKE arrakasta izan duen kooperatibismo-modalitatean kokatzen da, baina behatzaile askoren ustez, balioen eremutik hausten ari da, hain zuzen ere. 2003ko maiatzean egindako MCCren VIII. Biltzarrean, gogoeta hau egin zuten bertako instantzia ofizialetan:

Sarri samar entzuten da Korporazio barruan ez dagoela eztabaida kooperatiborik, gero eta zentzu pragmatikoagoa dagoela, eta I. Kongresuan onetsitako printzipio kooperatibistetatik aldenduago gaudela. Izaera lukratiboko aspektuetarantz labaintzen bageunde bezala, benetako nortasun zeinuekin zerikusi gehiegirik ez duten gaietarantz.

Baina, gure printzipio eta baloreetan erreparatzen badugu batetik, eta 1987an eta 1991n onartutako lanaren eta kapitalaren trataeran bestetik, bien arteko orekan ez da gertatu aldaketa garrantzitsurik....

Juan Metz teologo alemaniarrek zioen gaurko Europan ez dela erlijioa gizarte burgesa aldatzen duena; azken hau dela, gizarte burgesa alegia, erlijio kristauak duen onena moteltzen eta indargabetzen dabilena.

Halako zerbait gertatzen ari ote zaigu geure printzipioekin?

Esperientziaren helburutik urruntzen ari ote gara, hau da, pertsona kooperatiboagoa eta solidarioagoa moldatzetik?

Hezkuntzak gure kooperatibismoaren printzipioak ureztatzeko duen aparteko indarraz ahaztu egin ote gara?

Komenigarria ote litzateke eztabaida bat irekitzea ideien ikuspegi horretatik?

Arrasateko kooperatiben arrakasta ez dator arrazionaltasun instrumentalari (efikaziari) aitortzen zaion obedienezatik eta bestelako irizpideei uko egitetik. Arrasateko kooperatibismoak pragmatismoaren eta zentzuen arteko loturari zor dio bere indarra hein handi batean. Mistika jakin batekin eta 'muga-kontzeptu' batzuekin izan duen konpromisoari. Hainbat kooperatibistaren kasuan, gizarte-egitasmo maila izatera ere iritsi dira konpromiso ideologiko horiek. Beraz, kooperatibismoa, errealitatea aldatzeko eta hobetzeko bokazioa duen kontakizun gisa auto-definitzen eta auto-ulertzen da. Bestelako enpresa eredu bat sortzeko narrazio gisa, eta bere formulazio ausartenetan, baita bestelako gizarte eredu bat ere. Arrasateko enpresa- eta kooperatiba-jarduna sorreratik arrakastatsua izan zen, besteak beste, balore-euskarria topatu zuelako. Euskarri horrek, lan jarduerari zentzu kolektiboa eman zion, eta horretaz gain, enpresa-garapena (kooperatibarena) legitimatu zuen eta egitasmo on eta komenigarri bezala identifikatu. Arrasateko kooperatibismoa zentzu-gorputz bati eta legitimazio ideologiko bati lotu zitzaion, eta osagai horiek arrakasta handiarekin bultzatu eta koordinatu zuten giza talde baten ahalegina. Horrela, enpresa-jarduna etorkizun-ikuspegi eta narrazio jakin batean txertatu zuten.

Sorrera-garaian, enpresaren jarduera babestu zuen gizarte-zentzuek kooperatiba-esperientziaren **pentsamendu komunitaristan** sustraitu zituen bere intuizio nagusiak. Arizmendiarrjeta izan zen pensamendu horren inspiratzaile nagusia eta euskaldunon historia modernoaren pertsonaia nagusietako

bat (1915-1976). Pentsamendu horrek dimentsio anitzeko eraldaketa-proiektu sozial baten forma hartu zuen, eta komunitatea sendotzea zen haren oinarritzko sena. Gerrak (Espainiako Gerra Zibilak) suntsitutako gizartearen alderdi morala eta materiala goratzea zen haren apaiz-jarduera asaldatuaren helburua; bera ere garaitua irten baitzen borroka hartatik. (ikus, 2. kapitulua, 98. or.)

Kristautasunak, nazionalismoak eta gizarte-aurre-rakoitasunak, eta horrekin batera enpresa-pragmatismoak, osatzen dute kooperatibismo berezi horren konstelazio ideologikoa eta oinarritzko bulkada. Konstelazio ideologikoa hori izan da kooperatibismo horren legitimazioaren oinarria, eta baita bere protagonistentzako zentzu-, ekintza- eta orientazio-eremu segurua.

Aipatutako bulkada horietako bakoitzaren pisu espezifikoak aldatu egin da historian zehar, gizartearen beraren bilakaera ideologikoaren arabera. Gaur egungo garai historikoaren ezaugarri nagusia pragmatismoranzko joera al da, eraldatzeko nahiaren aurrez aurre?

Arrasateko kooperatiba-egituran gertatu diren garrantzizko aldaketek ez diete soilik egitura sozial objektiboari eragin. Maila subjektiboan, euskarri dituen kontzientzia-egituretan ere garrantzizko prozesuak gertatzen ari dira, eta horietan arreta berezia jarri nahi dugu, Arrasateko kultura kooperatiboa baita lerro hauetan aztertu nahi duguna.

Dagoeneko aipatu dugu AKERen sorreraren testuinguruan kultura moral jakin bati, etika bati eta eraginkortasun historikoa izan zuen ideia multzo bati lotuta zegoela jarduera enpresariala. Azter dezagun zehaztasun handiagoz gertaera hori.

Sorreraren testuinguruan, motibazio erlijiosoa izan zen bizi-konpromiso horren euskarria, eta baita kooperatibako energia gehienak mugiarazi zituen ere. Sortzaileen eta ondorengo gidarien jokabidea gidatu zuen grina kooperatibista bat egon zen. Zibilizazio industrialaren gatazka nagusizat hartzen zenari, kapitala-lana gatazkari alegia, aurre egitea zen helburua, eta hori bi sistema ekonomiko, sozial eta kultural handiren arteko banaketak markatutako testuinguruan. Kooperatibismoak, bere bertsio kristauan, bizitza-eredu bat egituratu zuen lehenengo belaunaldiko eragile askorengan. Zentzu-iturri bat izan zen, bere garaiko gizartearekin konprometituta zegoen bizi-proiektu bati eusteko gai izan zena, emateko, nork bere burua mugatzeko, konpromisoak hartzeko eta balioetan oinarri hartuta jarduteko.

ATXIKIMENDU IDEOLOGIKOAK

Konpromiso kooperatiboak izaera askotako atxikimendu ideologikoa izan ditu:

- Izaera erlijiosoko atxikimenduak: Elizaren gizarte-doktrinak kooperatibismoaren aldeko apustu garbia egin du bere historian zehar. Kooperatibismoa formula egokizat hartu zuen Elizak gizarte-auzia konpontzeko. Arrasateko kooperatibismoan ere konpromiso kristau hori aurkitu izan da bertako protagonista askoren sakoneko motibazioetan.
- Sozialismoan eta klase-kontzientzian sustraitutako atxikimenduak. Arizmendiarrietak berak Arrasateko kooperatibismoa euskal sozialismoaren erreferente nagusizat jo zuen.
- Izaera nazionalistako atxikimendua, berariazko konpromisoa Euskal Herriaren eraikuntzarekin.
- Garapen-kontzeptu batekiko atxikimendua, izaera quasi berreroslea duena, eta aurrerakuntza teknologikoaren eta hazkuntza ekonomikoaren onurak mugagabeak dituenak; hazkuntza ekonomikoa utopia gisa.



Proiektu kooperatiboa zentzu-elementu sendoz hornitu zen.

Zentzu-eredu integral bat zen, zeinetan pertsonak beren bizitza kooperatibismoaren azpian dagoen kode moral-kristauan oinarri hartuta eraiki eta egituratu duten. Beste horrenbeste gertatzen da bigarren belaunaldiarekin, zeinak kooperatibismoaren ikuspegi sozialista eta sekularizatuan aurkitu duen oinarri motibazionala, edo **Euskal Herriaren** eraikuntzan.

Hala ere, esperientziatik erretiratutako zenbait kideren iritziz, “kooperatibista izateak ez du emozio bizirik” eragiten jadanik gaur egun,

dimentsio ideologikoa higituta dago eta nortasun militanteak ahulduta. Adierazpen kritiko eta muturrekoen —beren bizitza kooperatibismoaren kode moral-kristauaren arabera egituratu duten haiei buruz ari gara bereziki— fedearen eta sinesmenen (bai erlijiosoak bai kooperatibistak) galera orokorra diagnostikatzen da, eta horren ondorioz, gertaera kooperatiboa eta bere kultura indargabetzeko nolabaiteko joera. AKE-ren izaera komunitarioaren zati bat galdua izango litzateke, eraginkortasun enpresarialaren mesedetan.

Galeraren pertzepzioa aktibatzen denean, beste garai bateko idealismoaren, erromantizismoaren eta elkertasun-zentzuaren zati handi bat urtu egin dela hautematen da. Edonola ere, erreferentziak galtzen dituen eta norbanakoaren motibazioak konpromiso komunitarioaren gainetik jartzen dituzten jokabideak garatzen dituen gizarte baten joera orokorrarekin bat datorren prozesu bat izango litzateke. Narratiba indibidualistaren garaia, “militantismo” eskasekoa etaugarri nagusiak ongizate materiala eta indibidualismoa izango lirateke, eta baldintza horietan, bere bulkada morala ahuldu egin dela dirudi. *Ethos* kooperatiboa, eta honek gorpuzten duen pentsamoldea eta bizi-jarrera, beste garai batekoak direla dirudi. Horixe da egun jubilatuta dauden lehenengo belaunaldiko zenbait kideren artean partzialki errotutako pertzepzioa. Pertzepzio hori da zentzu-krisiaren eramaile eta eragile nagusia.

2. Krisia ulertzeko zenbait gako

Hurrengo atalean azalduko dugu gure ustez esperientziaren zenbait segmentutan oso modu esplizituan gertatzen ari den zentzu-krisia ulertzen lagunduko diguten zenbait gako. Hori guztia azalpena ahitzeko asmorik gabe.

2.1 Konstelazio ideologikoa kolokan

Dirudienez, aurretik aipatutako puzzle ideologikoa osatzen duten piezak (motibazio erlijiosoa, sustrai sozialistako motibazio sekularra, garapenaren utopia eta herriaren eraikuntza) egiturazko higadura garaian daude:

- Arrasateko kooperatibismoaren **sekularizazioa** (“lotura traszendentearen” galera), eta oro har euskal gizartearena, ezin jar daiteke zalantzan.
- Erro sozialistako motibazioa eta gizartea eraldatzeko ideia ere, itxura denez, beheraldian daude mundu osoan, eta baita nahasmendu sakonean ere, “historiaren amaiera” iragartzen zuten kanpai-hotsen biktima oraindik ere.
- Bestalde, herria eraikitze motibazioa ere aldatu egin da: eraso gogorra jasaten ari dela dirudi, merkatuen globalizazioaren eta kooperatiba-esperientziaren nazioartekotzearen ondorioz. Horrek nolabaiteko desnazionalizazio-prozesua eragiten du, eta horren ondorioz, urtzen ari dira lurralde-nortasunaren leialtasunak eta aldatzen ari da kide izatearen euskal eremua, poliki-poliki nazioz haraindiko enpresa-komunitatea bihurtzeko, hau da, lurralde jakin bati atxikirik ez dagoen komunitatea (edo lurralde askori atxikia).
- Horrez gainera aipatu behar da garapenaren ideia asko aldatu dela mendebaldeko gizarteetan. Erredenzioa lortzeko itxaropenen eta aukeren gune izatetik arrisku ideari lotuta egotera eta kolokan jartzera igaro da (arrisku ekologikoa, soziala, ekonomikoa, kulturala...). XX. mendearen amaieran garapenaren mugei buruzko kontzientzia hartu da.

Ez dugu esan gura Arrasateko kooperatibismoa lehengo motibazio-indar eta legitimazio ideologikoetan jada sostengatzen ez denik. Esperientziaren protagonistetako askok motibazio-indar horiek sendo bizi dituzte euren barruetan. Ondokoa da esan gura duguna: legitimazio horiek ñabardura gehiagorekin agertzen dira ireki berri den fase historikoan, eta iraganean baino ahulxeago eta arazo gehiagoz ere bai.

Enpresa-jardunaren bultzatzaile izan diren zentzu supraordinalak orain problematizatuta agertzen dira, goi-zentzuen putzua lehorte-prozesuan balego bezala (edo agian eraldatze-prozesuan).

Edonola ere, globalizazioak ezarritako baldintza historiko berrietan, enpresaren munduak diskurtso legitimatzaile berri baten beharra duela dirudi. Enpresa-kultura berri batetik abiatuta, enpresa “ber-liluratzeko” eta zentzuzko osagaiekin lotzeko ahalegina badela dirudi. Izan liteke AKE ere bide horretatik joatea. Kasu horretan, erabateko biluzi baten aurrean baino gehiago jantzi berri baten aurrean egongo ginateke: arropa etiko sortu berria, *management* modernoaren, enpresa postayloristaren eta enpresa-kultura berriaren proposamenen arabera elikatua. Itzuliko gara, hala ere, gai horretara.

Edonola ere, paradoxikoa litzateke enpresaren munduak “ukiezinen” bertuteak “aurkitu” dituen eta kultura giza taldeen lehiatzeko indarraren faktore giltzarritzat hartzen dituen une historikoan Arrasateko kooperatibismoak kolokan jartzea bere oinarri sinboliko edo ideologiko nagusiak, arrakasta izan duen enpresa-ekimen baten benetako oinarriak.

2.2 Gizarte-aldaketen ikuspegi historikoa

ESZENATOKI SOZIOEKONOMIKOAK

Eszenategi sozioekonomikoetara egokitzeko prozesuan, hiru aldi bereizten dira:

1) 1955-80 talde kooperatiboaren sorrera, egituraz gaindiko erakundearen sorrera eta garapen bizkorreko denbora;

2) laurogeiko hamarraldia: industria-krisi sakona euskal ingurunean, eta europar merkatu bakarrera egokitzeko antolamendu-adierazpen berrien osaera;

3) merkatu globalizatura egokitzea laurogeita hamarreko hamarraldian.

Atal honetan euskal gizartean izandako gizarte-aldaketetan jarriko dugu arreta, epe ertaineko ikuspegi historikotik. Aldaketa horiek Arrasateko kooperatibismoan nola eragin duten ikusten ahalginduko gara.

Kooperatiba-esperientziaren 50 urteetako ibilbidean gauza asko aldatu dira, eta aldaketek, maila makro batean, errealitate kooperatiboan eragin dute, nola ez. Ondoren, aztergai dugun esperientzian eragina izan duten zenbait prozesu azalduko ditugu, labur-labur:

- *Joko ekonomikoaren esparruaren eta arauen aldaketa.*

Francoren diktaduraren lehenengo etapan, nazioarteko isolamenduaren beste aldea autarkia ekonomikoa izan zen. Estatu-nazioaren mugek markatzen zuten jarduera ekonomikoaren eszenatokia; esparru itxia zen, eta oso zuhurra, lehiakortasun eskakizunei dagokienez. Testuinguru horretan, proiektuak abian jartzeko orduan arrakasta lortzeko aukerak nahiko handiak ziren gauzak pixka bat ongi eginez gero, eta ondorioz, beste maila bateko arrazionaltasunak eta ekintza ekonomikoak elkarrekin jarduteko tarte handiagoa zen. Gaur egun, berriz, presio lehiakor oso handiak dituen mundu-merkatu batek osatzen du enpresa-ekintzaren eszenategia, eta horrek subjektu kooperatiboaren arrazoi ekonomikoa etengabe aktibatzen, garatzen eta hedatzen du. Aldaketa-prozesu horretan, arrazionaltasun material-baloratiboak lekua galtzen du ekintza ekonomiko-kooperatiboarekin batera jarduteko asmoari dagokionez. (ikus, 5. kapitulua, 163. or.)

- *Eraldaketa politikoak eta Ongizate Estatua.* Azken hogeita bost urteetako modernizazio politikoaren eraginez, nolabaiteko ongizate-estatua lortu da. Modernizazio horren ondorioz, halaber, euskal administrazio publiko moderno bat eraiki da. Hots, hartutako norabide historikoak sendotu egin du eremu publikoa. Hori dela eta, txikitu egin da ekintza-eremu komunitarioa. Esku-hartze publikoa zabaldu egin da, eta aurreko garaietan herritarren ekimenaren eta elkar laguntzaren sareen esku zeuden gizarte-arazoaren ardura hartu du eremu publikoak. Ikuspegi historikotik begiratuta, autoeraketarako eremua murriztu egin da, eta maila batean, logika komunitarioaren gizarte-funtzionaltasuna galdu egin dela esan liteke¹.

- *Testuinguru soziologikoaren aldaketa.* Ekimen kooperatiboa, sortu zeneko testuinguruan, tresna eraginkorra zen garai hartako gizarteari erantzuteko, hau da, premia handiek markatutako gizarteari erantzuteko. Hain zuzen ere, kooperatibak gizarte-beharren oinarri hartuta sortu eta garatu dira historian zehar. Baina, zer gertatzen da premia horiek funtsean asetzen direnean? Zer gertatzen da gaur egun bizi dugun

1 Ikusteko dago oraindik noraino iritsiko den gaur egun gertatzen ari den ongizate-estatuaren desegitea, eta ondorioz, ongizate-gizarte baten eraikuntzan herritarren ekimenen sendotze historiko batez hitz egin ahal izango dugu (edo hitz egin beharko dugun, eta noraino).

gizarte-ongizatearen eta oparotasun materialaren testuinguruan? Kooperatibismoaren izateko arrazoia-ri, justifikazioari eta legitimazioari gaur egun eragiten dion galdera sortzen zaigu: nola eta zergatik egin kooperatibismoa orain arte ezagutu ez den oparotasunezko eta aberastasunezko testuinguruan². Aldaketa soziologiko horrek kooperatibismo-eredu batetik beste batera aldatzea bultzatzen du: beharraren kooperatibismotik ongizatearen (edo oparotasunaren) kooperatibismora igaro gara³. Eredu batetik bestera aldatzeko beharrezkoa da, belaunaldi berrien motibazio-giltzarrietatik abiatuta, zentzuak berriro kokatzea: zer ondorio ditu kooperatibismoa egiteak eta kooperatibista izateak gaur egungo gizarte aberatsetan (alderdi materialari dagokionez).



Azken hamarkadetan, narrazio ideologiko handiek pertsonaren irudi indibidualizatu eta pragmatikoagoari utzi diote lekua.

- *Kontaketa ideologiko handien krisia.* Garrantziko aldaketak gertatu dira klima ideologiko-kulturalari dagokionez. Erromantizismo ideologikoak ahulduta daude, heroismo militante gutxiago dago, eta gizaki indibidualizatu eta kutsu pragmatikoduna nagusitzen ari dela dirudi. Meta-kontaketak gizarte bizitzatik irten direla dirudi, eta gizarte-zentzuak, interpretazio-sistemak eta nortasun sendoak ahuldu egin dira (ikus 4. kapitulua, 151. or.).

2 Euskal eremuaren gizarte-egiturak aldaketa objektibo nabarmenak izan ditu, eta klase ertain zabal bat ongizatean kokatu da. Gizarte-aztiak, hau da, kooperatibismo industrial modernoaren borrokaren oinarri objektiboetako bat denak, mutazio sakona izan du. Egia da Arrasateko kooperatibismoak funtsezko euskarria duela gaur egun (gizartearen funtzionaltasunari dagokionez) enplegua sortzen, Europako gizartearen enpleguaren arazoa lehenetsunezko gaia bihurtu baita. Baina, aldi berean, ikuspegi historikotik, bere programa eraldatzailea murriztu egin da; programa hark, hasieran, oso urrun begiratzen zuen eta konpromisoaren eta gizarte-erlaketaren epika helarazten zuen.

3 Eredu batean eta bestean alde handia dago garrantziko bi gai hauetan: alde batetik, soluziobidea behar duen arazoaren zama dramatiko (batean, gabezia eta pobrezia arazo bat, eta industria-gizarteak bizi duen gatazka historikoa konpontzeko ahaleginaren arazo; bestean, enplegu arazo, kontuan hartuta, gainera, dagoeneko askok bereizten dutela enpleguaren arazoaren irtenbidea eremu ekonomikotik); eta beste aldetik, bestelakoa da eragile eraldatzailearen zama epikoa eta utopiko-motibazionala.

2.3 Komunitate kooperatibotik korporazio-elkartera

Arrasateko mugimendu kooperatiboa sortu eta garatu zuten batzuen ikuspuntutik, eurek kooperatibismoari erantsitako esanahiek eboluzioa jasan dute. Sinesmenek, ilusioek, sentimenduek eta idealek guk instituzionalizatzeko prozesua deitu duguna jasan dute. Hau da, esanahi-sistema, balioak eta printzipioak eguneroko jardunean iltzatuta dauden elementu bizituak izatetik, prozedura tekniko eta burokratiko instituzional konplexuak izatera pasatu dira. Eta kooperatibisten bizipenetatik urrutiago daude.

Genesi garaiko ekinbide kolektiboari zerion zentzua makaldu egin da. Hoztu egin da sorrerako ekinbide kolektiboak zeraman zama emozionala eta epika erromantikoa. Areago ekinbide hori kokatzen zeneko garai historikoa urrundu ahala, eta lehen belaunaldikoak erretiratu edo desagertu ahala. Jada sendo finkatutako errealitatea da nagusi; hau da, bere motibazio-oinarriak eta esanahi-sistema instituzionalizatu



Kohesiorako nortasunaren zumea ahuldu egin da eta mende berrian, berrosatzea eskatzen du.

dituen errealitatea. Gaur esanahi-sistema objektibizatuta dago, bihotz pusketak kooperatibako horma batean ondo iltzatuta, nolabait esateko. Baina protagonista bakoitzaren eguneroko armazoi subjektibotik urrunago. Osagai kulturalak (balioak, ideiak, ikurrak) jarduera instituzionalerako arau bilakatu dira, behar bezala tipifikatutako prozedura tekniko bihurtu dira.

Elkartasunaren balio orokorra, adibide paradigmaticotzat hartua, oso ondo mugatutako prozeduretan, kodeetan eta jarduera-arauetan instituzionalizatu da (gizarte-, hezkuntza- edo kultura-jarduerak sustatzeko funts komunak; kooperatiben artean babesa emateko eta laguntzeko mekanismoak; berdintasun ekonomiko handiagoa eta sortutako aberastasunaren banaketa hobeto bultzatzen duten **ordainsari-tarteak** finkatzea...). Elkartasunaren zuzeneko bizipenek, pertsonalek eta bereziki bitalek modu burokratikoan administratutako elkartasunari bide eman diote.

Elkartasun instituzional sendoa dago, baina “kooperatibaren elkartasunaren espiritua askoz ere apeltzio sakonagoa da: elkartasunak kostu bat suposatzen du behar du arimarentzat edo poltsikoarentzat”. Elkartasun-esperientzia horrek indarra galdu du (norbanakoak ahalegina egitea eta norbanakoaren mugak onartzea besteen mesedetan). “Kostu” hori da gaur egun sentitzen ez dena, edo zailtasun han-

diagoz sentitzen dena. Erakundeak egiten ditu sakrifizioak. Besteekiko betebeharretan oinarritutako lengoaia morala bereziki eskubideez mintzatzen den lengoiaz ordeztu da.

Itxura denez, arau eta printzipio instituzionalizatuak loarazi egiten dute kontzientzia morala. Bilakaera horren zergatia azaltzeko kooperatibaren egitura sozialean gertatu diren aldaketei begiratu behar zaie: enpresa multzo handi baten hoztasunak ordeztu du hurbileko harremanen berotasuna.

Arrasateko mundu kooperatiboak, hasieran, komunitate txiki bat osatzen zuen, eta oso hurbilekoa zen gizarte-harremani dagokienez. Gaur egun, aztertzen ari garen kooperatiba-esperientziak konplexutasun, gizarte-bereizkuntza eta antolamendu-arkitektura askoz ere handiagoa du. Elkarte kooperatiboa etengabe handitu da 50 urtez, eta hamarnaka langileko komunitatea eta kooperatiba bakarra izatetik gizarte-sare konplexua izatera igaro da, laurogei mila langiletik gora eta ehun enpresa baino gehiago dituen kooperatiba-talde konplexua osatu du. Herri nahiko txikian bilduta egotetik, hau da Arrasaten egotetik, sakabanatze geografikoaren bitartez eta taldea nazioartekotzeko prozesuaren bitartez, munduko hainbat gune ukitu ditu. Gizarte-egitura bereizi egin da, gizarte-funtzioek espezializazio maila handia dute, eta horren guztiaren ondorioz, gizarte-harremanek bestelako profila hartu dute. Funtsezko eraldaketak dira, bai modu kuantitatiboan bai kualitatiboan gertatu direnak. Hazteko eta konplexutzeko prozesuan AKE eskala handiko gizarte-agregatu bihurtu da.

Hasierako kooperatiba-elkartea osatzen zuen pertsona-komunitatea trinkotu egin da eta jatorriko taldetik hurbilago dago —nahiz eta enpresa izan, eta hortaz, izaera formaleko erakundea izan—, zeinetan “aurrez aurreko” harremanak gizarte-interakzioaren garrantzizko osagaiak diren eta elkar ezagutzea faktore garrantzitsua den. Komunitate txiki eta hurbilekoaren berezko baldintzak dira, hain zuzen, gizarte-harremanen eredu jakin baterako aukera ematen dutenak, zeinetan distantzia soziala txikiagoa den eta gizakien arteko kontaktua intimoagoa. Baldintza horietan, esperientziaren arau moralak eta printzipio-gidariak formalizazio maila txikiagoa behar dute. Interdependentzia sinpleagoa zuen talde batek gizarte-kohesio informalagorako aukera ematen zuen, zeinetan hurbilekoenganako konfiantza esaterako, garrantzizko kohesio-faktorea zen (ikus 6. kapitulua, 179. or.).

Kooperatibaren bilakaeran, taldearen kohesioa eta proiektu kooperatibo komuna sinesmen eta sentimendu multzo gutxi asko komunean oinarrituta egotetik —gizarte-testuinguru uniformearen eta pluraltasun mugatuaren baitan— lanaren banaketa gero eta handiagoak dakarren elkarren mendekotasun funtzionalean funtsatua izatera igaro da.⁴ Bilakaeran, haren egitura trinkotu eta handitu egin dela kontuan hartuta, berezko elkartasunak eta elkartasun komunitarioak bestelako elkartasun mota bati egin diote lekua: elkartasuna talde-kontzientziaren indarrean baino gehiago alderdien behar funtzionalean dago oinarrituta. Ikuspegi hori muturrera eramanez gero, arau instituzionalizatua da gertaera kooperatiboa bizirik gordetzen duena.

4 “Komunitatea” eta “interes-taldea” kontzeptuen arteko bereizketa ere erabili liteke AKEn bilakaera ulertzeko. Komunitateak gizarte-taldeak dira, lotura afektiboak eta kultura partekatua dutenak; interes-taldeak, berriz, interes jakin bat partekatzen dute. AKE eta gaur egun osatzen duen enpresa-korporazioa hainbat interes-talde osatutako konglomeratu izaera baterantz labaindu da.

2.4 Enpresa kapitalistaren aldaketak, nortasun-krisia

Aipatutako faktore horiei guztiei garrantzi handiko beste bat erantsi behar diegu: enpresa kooperatiboaren *alter egoak*, enpresa kapitalista arruntak, ere funtsezko aldaketak izan ditu. Jarduera berriak bilatzen dituzten diskurtso berriak sortu dira. Globalizazio garaioan, enpresaren munduak diskurtso legitimatzaile baten beharra du, enpresa inplikazioaren, parte-hartzeren eta lankidetzaren gune bihurtuko da, eta guztien ongiari lotua, enpresa klase-interesaren arteko gatazkaren gune naturala dela adierazten zuen pentsamendu marxistaren berezko irudipenetik urrun. Beraz, enpresa “ber-liluratzeko” ahalegina da, eta horretarako, enpresa beste logika moralez, xede berriez eta zentzuko osagaiez jantzi behar da.

Ekonomia irekien garai honetan, enpresek lehiakortasunerako duten abantaila “giza baliabideak” deiturikoan kokatzen dira. Langileen parte-hartzeak, inplikazioak eta motibazioak berebiziko garrantzia hartzen dute. Horrez gainera, enpresaren erantzukizun soziala eta ekologikoa aldarrikatzen da; etikarik gabe ez dago negoziarik, esango zaigu. Etikaren erabilera instrumentalaz gainera, kultura berri bat dela esan liteke,



Kooperatiba eta bere alter egoa den enpresa kapitalistaren artean, nolabaiteko homologazio prozesu bat gertatzen ari da.

neurri batean, enpresa-jarduera zentzu osagaiekin lotu nahi duena: “ongi kolektiboarekin”, konpromiso sozialarekin eta antzeko beste kontzeptuekin enpresa postaylorista berriak bere barnean pertenezia zentzua sortu nahi du. Kulturalki konpaktua den kolektiboa antolatu nahi du, gero eta lehiakorragoa den merkatu irekian borrokatzeko gai izango den kolektibo sendo eta

trinkoa. Kultura berri horrek enpresaren eta zehazki Arrasateko kooperatibismoaren egitura axiologiko berria osa lezake.

Egungo buruzagi kooperatibista askorentzat, enpresa-kultura berriak arrazoi historikoa ematen dio kooperatibismoari. Izan ere, enpresa-kultura berriaren kontzeptuak (parte-hartzea, inplikazioa, konpromiso soziala...) kooperatibaren kode genetikoaren oinarrian bertan daude. Guztiz baikorra den ikuspuntu horretatik, kontzepzio berriek bide ematen dute etorkizunean arazorik gabe lortzeko kooperatibismoaren betiko helburua: etika eta ekonomiaren arteko bateratzea. Narratiba berria da, indar nabarmenez sartu dena Arrasateko kulturaren.

Hala ere, eta paradoxikoa izan badaiteke ere, kooperatiba-ikuspuntuaren garaipen historikoa dirudien horrek, aldi berean, kooperatiben nolabaiteko krisia adieraz lezake, berezko identitatearen desitxuratzea ekar baitezake. Hau da, kooperatibaren eta enpresa kapitalistaren arteko diferentzien desagertze-prozesuaren aurrean egon gaitezke, homologazio prozesu baten aurrean. Eta ondorioz, kooperatiben nolabaiteko identitate-krisiaren aurrean. Ikus dezagun.

Orain arte, bai kooperatibaren bai enpresa kapitalistaren siluetak oso ondo zehaztuta egon dira. Bakoitzaren erliebeak oso erraz bereizten ziren eta bien arteko ezberdintasunak nabariagoak ziren. Indiferentziazioa dakarren prozesu historikoa bi mugimendu handiren ondorio gisa uler daiteke. Batetik, enpresa kapitalistak alde batera utzi ditu bere adierazpen eta erlieberik harroenak. Bere barne-harremanetan postulatu demokratikoagoetara hurbildu guran dabil, eta gizartea zerbitzatzeko asmo handiagoeekin (diskurtso-mailan behinik behin, gehiegixotan praxia beste kupel bateko sagardoa baita). Bestetik, kooperatibek kontzesio inportanteak egin behar izan dituzte (behin-behinekotasun tasa altuak, bazkide ez direnen kopuru altuagoak, kapital-enpresak sortu...). Bi mugimenduon eraginez, gero eta konpartituagoa den lurralderantz doaz bi errealitateak (kooperatiba eta enpresa kapitalista), eta horrek beste garai bateko identitate zeinu garbiak desitxuratzen dituen berdintze-prozesua dakar.

Hori guztia dela eta, gaur egun egoera historiko konplexua bizi dugu, irakurketa manikeorik onartzen ez duen egoera: enpresa kapitalista ez da beste garai bateko deabrua eta enpresa kooperatiboa ez da bertute guztien ikono. Seguruenera ez da inoiz hala izan, baina historiaren aldi honetan inoiz baino gutxiago (ahaztu gabe, multinazional askoren diskurtso distiratsu askoren atzean kalitate etikorik gabeko jardunbideak ezkututzen direla).

Beraz, baldintza historiko berrietan, kooperatibismoaren erliebea lautzen ari da. Indarra galdu du kooperatibismoa errealitate erreaktibo gisa ulertzen duen pertzepzioak. Indarra galdu du kooperatiba ohiko enpresa kapitalistaren berezko arrazionaltasun eta izaerarekiko antagonista gisa ulertzen duen pertzepzioak. Berdintze-prozesu horrek identitate-krisia sortzeko ahalmena du. Horrekin ez dugu esan nahi kooperatibaren bereizgarritasuna desagertu denik. Zera esan gura dugu: euskarri argi eta zehatzetan oinarritutako talde-identitateak bidea utzi diola oinarri zehaztugabeagoak eta lausoagoak dituen identitateari. Trazu sendoko kooperatibismoak, ñabarduretan oinarritutako kooperatibismoari utzi dio lekua.

2.5 Hezkuntza-defizita

Amaitzeko, Arrasateko kooperatibismoaren berezko eta egiturazko joera bat aipatuko dugu labor. Gure ustean, eta kooperatibista gehienek onartzen dute esango duguna, balioak ahultzearekin lotura zuzena du ondokoak: azken hamarkadetako hezkuntza-defizita (nagusiki Arizmendiarrjeta hil ostekoa). Izaera teknikoko hezkuntza bai, baina ez da egon planifikazio sistematikorik kooperatibaren zentzu kolektiboak (ber)ekoizteko, transmititzeko eta berriztatzeko. Inertziek, barrukoek zein kanpokoek, markatu dute norabidea. Ez da zentzu-fluxurik egon. Indarrean dagoenarekin bat ez datorren ezein esperientziak ezin dio bere identitateari eutsi, ez badu bere kideen artean etengabe elikatzen autoulermen eta auto-definizio kolektiboa.

3. Erantzunak nahasmenaren aurrean

Arrasateko kooperatibismoa une benetan konplexuan dago. Zer egin? Logikoa denez, hainbat erantzun ematen dituzte kooperatibistek berek ere. Ondoren, hiru erantzun-mota nabarmenduko ditugu. Azalduko ditugun erantzun horiek “eredu idealak” dira, errealitatean ez baitira bere horretan azaltzen. Kasu gehienetan, denetan ez bada, esperientzia osatzen duten banakako eragileek azalduko ditugun hainbat erantzun-ereduri dagozkien baieztapenak nahasten dituzte. Beraz, kooperatibista gehienek, maila batean edo bestean, azalduko ditugun diskurtso-posizioak dituzte.

A) Lehenengoari tradizionalismo kooperatiboa edo posizio esentzialista esan diezaiokegu: AKEk orain arte izan dena izaten jarraitu behar du. Tradizioan eta balio, printzipio eta jardunbide kooperatibo tradizionalen babesean oinarritzen da. Jarrera horrek “pertsonek gizartea” babestu nahi du, eta halaber babestu nahi du printzipio kooperatiboekiko ahalik eta modu koherenteenean jardutea. Hala ere, diskurtso horrek ekonomia gero eta globalizatuagoari eta merkatuaren botere hertsagarriari eraginkortasunez erantzun beharra topatzen du aurrez aurre. Hau da, gero eta lehiakorragoa den merkatuari erantzun beharrak bultzatuta, kooperatibek gehiago erabili behar dituzte behin-behinekotasuna eta besteren kontura diharduten langileak; beren printzipio ideologikoekin koherenteak ez diren jardunbideez baliatzerik behartzen ditu kooperatibak. Gehiagi erabiltzen al dira mekanismo horiek, edo beste era batera esanda, behar dena baino gehiago erabiltzen al dira? Litekeena da, baina edonola dela ere, pertsonen gizartea ahuldu egiten da lan-kontratuak (lotura soilik ekonomikoa) gizarte-kontratuari (kooperatibismoaren oinarritzko bereizgarria) aurrea hartzen dion neurrian. Horrez gainera, nazioartekotzea ez da formatu kooperatiboan gertatzen ari, eta ez-nazioartekotzearen alde egin ezean, irtenbidea ez da erraza. Hori guztia kontuan hartuta, kooperatibismo zaharra eta haren egitura juridiko tradizionala ekonomia irekiaren eragina jasaten ari dira, eta horrek, neurri handi batean, zaildu egiten du ez bakarrik zabalkundea, baita kooperatibaren egitura sozio-juridiko tradizionalari eutsi ahal izatea. Joera horren aurrean, diskurtso-aukera honek erresistentzia handia egiten du. Hala eta guztiz ere, kooperatibismoaren kosta ahala kostako babesa (kooperatibismoaren formatu tradizionalan) ez dirudi irtenbide egingarria izan daitekeenik. Gerta liteke jarrera esentzialistek iraunkortasunaren ilusiotzat hartzen den tradizioaren (kooperatibista) ikusmoldea izatea?

B) Jarrera erlatibistak edo posmodernoak, gaur egun sen oneko oinarri bat eraikitzeko aukera zaila dela uste dutenen jarrerak. Zentzua batez ere maila funtzionalean mantentzeko proposamena hau da: ekintza ekonomikoaren zentzu objektiboa —errentagarritasuna eta enpresa eraginkortasuna— da gaur egun Arrasateko kooperatibismoa kohesiona dezakeen “sen on” nagusia (eta ia bakarra). Proposamen horren arrazoiak askotarikoak dira: etsipena, halabeharra edo sineste sendoa. Gutxieneko zentzu-komunitate horretatik haratago, ezinezkoa da interpretazio-eremu komunik. Enpresa-ekintza hainbat inklusio etikoren bitartez burutu ahal izango litzateke, edo hainbat gune sortu ahal izango liriateke balorazioa egiteko, baldin eta gune horiek ez badute arrazionaltasun instrumentalaren eta ezaugarri duen ekintza motaren hedapenaren kontra egiten; alegia, baldin eta hura indartzen eta blindatzen badute. Ez da ikusten enpresa-ekintza esanahi-sistema orokor batean txertatzeko aukera, are gutxiago sorrerako zentzuaren modalitatea txertatzeko, izan ere, modalitate haren arabera, aipatutako zenbait bertsiotan, ekintza kooperatiboak

garrantziko balioa hartzen zuen eta konpromisoari (konpromiso erlijiosoari) estuki lotuta zegoen, horrek gidatzen baitu bizitzeko jarrera eta gizartearekiko konpromiso orokor oro.

C) Azkenik, ikuspegi triunfalistatza har genezakeen ikuspegia. Ikuspegi horrek, logikoa denez, indar handiagoa hartzen du zuzendaritza-lanetan dihardutenen artean. Horien ustez Arrasateko kooperatibismoak lortutako arrakasta ekonomikoa da kontuan hartu beharreko datu nagusia, gizarteari egin dion eta egiten dion ekarpenarekin batera (bereziki aberastasuna eta lanpostuak sortuz, kooperatiboak izan edo ez, izan ere, benetan garrantzikoena enplegua sortzea da eta ez enplegu kooperatiboa sortzea). Gainera, enpresa-kultura berriak eta kudeaketa parte-hartzailearen eredu berriek kooperatibismoari ematen diote arrazoi historikoa. Horregatik, ikuspegi guztiz optimista da, kooperatibismoaren krisia onartzen duena bere zehaztapen juridiko tradizionalari dagokionez, baina ez duena inolako krisirik onartzen zentzuari eta nortasunari dagokionez, alderantziz: inoiz baino kooperatibismo gehiago eta hobea egiten dela adierazten da, izan ere, kooperatibismoa, gero eta gehiago, bizipenen alorrean eta gertaera parte-hartzailean definitzen baita (eta ez antolamenduaren eta alderdi juridikoaren zehaztapenean). Alderdi horiek nabarmen hobetu dira azken garaian, itxura postayloristako enpresa-antolamendutik abiatuta, zeinetan Arrasateko zenbait kooperatiba aitzindariak diren Europa mailan.

Gure iritziz, erantzun guztiak dira zuzenak, alde behintzat, eta denek esaten dute egiaren bat. Erantzun mota guztiek eskaintzen dute, neurri batean, irtenbide egokiren bat. Hala ere, denek dute puntu ahulen bat, eta ondoren azalduko ditugu labur-labur.

Lehenengo erantzun motari dagokionez, ohar labur bat. Oinarrian, jarrera horrek kooperatibismo tradizionalaren postulatuak eta jardunbideez osatutako dike bat eraiki nahi du, eta horrela aurre egin nahi dio funts intimoenak suntsitzeko mehatxua egiten duen merkatuaren erasoari. Oso litekeena da eredu kooperatiboak gehiago ematea (behin-behinekotasun tasa txikiagoak erabiltzeko aukera, kooperatiba gehiagoren sorrera, etab.), eta horregatik, tradizioz kooperatiboak diren jardunbideekiko koherentzia maila handiagoak bilatzea beharrezko giharra da eremu kooperatiboan. Edonola dela ere, lehenaldiak eta tradizioak etorkizuna eraikitzeko balio beharko liguken, eta ez hura hipotekatzeko. Beste era batera esanda: gehiegizko tradizionalismoa auto-suntsitzailea izan liteke.

Bigarren erantzun ildoaren kontra gaude ia erabat (diskurtso postmodernoa). Zentzuari maila funtzionalean eustea zentzu instrumental hutsari eustea: “ipar ekonomikoak eta enpresa arrakastak lotzen gaitu” bere horretan zentzu maila boteretsua da, dudarik ez. Baina, era horretako postmodernismoak ez du eraikitzen. Paradigma guztiak baztertzen dituen egokitzapen guztietarako prestatzen da. Eta zentzu-baieztapen guztiak (ez instrumentalak) ukatzeko ere bai. Errealitateari era akritikoan egokitzeko prestatzen da. Posizio horrek autodeterminatutako ekintzaren aukera bera zapuzten du. Kontzienteki aukeratutako balioen arabera autogobernatzeko aukeraren ukazioa da. Posizio hori onartzeak pausu galanta bezain tristea ematea ekarriko liguken; alegia, subjektu kooperatiboaren heriotza onartzea, kooperatibismoa instrumentaltasun hutsari lotuko bailitzaioketako modu kontzientean.

Hirugarren erantzuna da etorkizunean garaile irteteko aukera gehien duena, eta horixe da, bestalde, kooperatibismoaren ber-irakurketa monopolizatzea lortzen ari dena funtsezko aldaketan aurrean. Horregatik, sakontasun handiagoz aztertuko dugu hirugarren erantzun hori.

Enpresa-eredu berriaren babesleek borondate hori izan ala ez, diskurtso berriak enpresaren jarduna “etika utilitarista” batekin janzten du (edo nagusiki utilitarista den etikarekin). Etika horrek logika ekonomiko-instrumentalaren interesekiko funtzionala behar du izan, eta logika horren eskaerak betetzera da bideratua. Funtsean, etika hori enpresaren “zaintza funtzionalaz” arduratuko litzateke; hots, merkatu baldintzetara ondo egokitze beharrezkoa den lurralde kultural eta psikologikoa eskaintzeaz. Azken batean, geruza sasimoral berri batek estalitako ekintza instrumental hutsa.

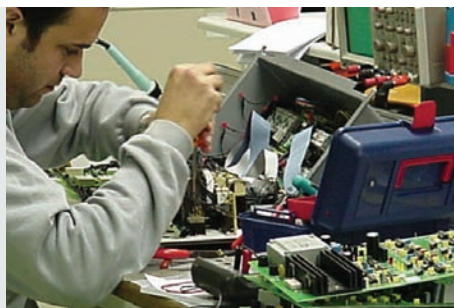
Enpresa-kultura berri horrek garrantzizko mugak ditu gaur egun, eta horregatik da eskasa. Postulatu horien bitartez kudeaketa-joera modernoek buruan egongo den kooperatibismoa eraiki liteke, kooperatibismoaren balio tradizionalak antolamendu-jardunbide berrietan mamitzeko ahaleginean. Dena dela, kooperatibismo horrek ez luke proiektu eraldatzaile bat eta nortasun bereizgarri bat eratzeko gai den osagairik edukiko. Enpresa-kultura berria oso ahula da bere burua sozietate-proiektu batean ulertzeko ahaleginean, eta are gutxiago ikuspegi kooperatibista eta autokudeatzaile sakonago batean. Kooperatibismoak galdu egingo luke bere burua autoeraketaren eta sozietateen autogobernuaren paradigma eta ikuspegi zabalago batean irudikatze aukera.

Horregatik, kultura berria eta enpresa-kudeaketa molde berriak eta modernoak hartu baino gehiago, edo joera horiek hartzearekin batera, XXI. mendeko kooperatibismoaren ikuspegi berri bat landu beharko litzateke, berezko ikuspegi autonomo bat.

4. Tesi bat eta 12 baieztapen gure iraganari, orainari eta etorkizunari buruz

Jarrerren eremuan, gutxienez sei jarrerren gaitasun autosuntsitzaile kontzientea egin behar da, kooperatibisten artean nahiko indarra baitute:

- Bere etorkizuna idealizatzen duen *jarrera nostalgikoa*. Funtsak galdu egin diren sentimendua osatzen da (hobea izan zen lehenaldiaren herentzia). Ez du eraikitzen eta orainaldiko eta etorkizuneko gaitasuna hondatzen du.
- Lehenaldia *oinordetzan hartzen ez duen jarrera*. Etengabe berritzen ari den nortasun printzipioari ez dio arretarik egiten. Autokonfiantzarik ezaren sentimendua osatzen da, norberarena debaluatzen duena, eta besterena idealizatu egiten duena; beraz, horrela ezin da eraiki.
- *Jarrera triunfalista*. Dagoeneko bizi ditugun edo etorkizunean izango ditugun egitura-arazoak ikusteko gaitasunik eza, bai alderdi ekonomikoari dagokionez bai nortasunari dagokionez.
- *Nortasunaren kontrako jarrera*. Gertaera kooperatiboa eragikortasunaren eta zentzuen arteko antinomialtat hartzearen ondoriozkoa, eta balio gailenak kostu gisa kodifikatzen dituena. Harrigarria da, esperientzia honetatik oso argi ikusten baita “nortasun printzipioaren” ahalmena.



- *Haltzari fruituak eskatzeko jarrera.* Ezin pentsa daiteke Arrasateko kooperatibismoak gaur egungo gaitz handi guztiak bere gain hartu behar dituenik; argi dago tanta umil bat baino ez dela ozeano handiaren erdian. Eta ez zaio inori mesederik egiten bere eskumenen artean ez dagoena eskatzen zaionean; neurritz gaineko itxaropenak eta frustrazio handiak zuzenki proportzionalak izan ohi dira.
- *Ezer ez eskatzeko jarrera.* Desioa erail ohi da, porrot egiteko beldurragatik edo gehiegizko itxaropenak sortzeko beldurragatik Pertsona eta taldea indargabetzen dira, eta eszenetagi sinboliko eta identitario berritik kanpo geratzen dira.

Tesia: Kooperatibek desafio ekonomiko handiak dituzte globalizazio garaian, dudarik ez, eta horiei arrakastaz aurre egiteak badu loturarik identitatearen aldeko apustuarekin Lerro hauek identitateaz ari dira, balioei eta zentzu partekatuei buruzko gu bat eraikitzen jarraitzeaz, baina gai horrek, uneoro, harreman positiboa du desafio ekonomiko-enpresarialekin, ez negatiboa. Ez da antinomiazko harremana, osagarritasun eta elkarrenganako beharrea oinarritutako harremana baizik.

1. baieztapena: Arrasateko Kooperatiba Esperientzia (AKE) enpresaren eraldaketa esperientzia izan da:

- barruan, logika demokratikoak sartzen dira.
- kanpoan, gizarte-justiziarako eta komunitatearen garapenerako eragile izan da.

Gainera, Arizmendiarrietaren pentsamenduari gizartea eraldatzeko proiektua zerion: oihal ideologikoan, atzealdean, gizarte gero eta autoeratuagoa ageri da marraztuta. Herritarren autogobernua da helburua, baita bizi sozialaren beste eremu batzuetan ere (hezkuntzan, osasunean, denbora librean, erretiroan, etab.).

2. baieztapena: AKEen bulkada etiko-ideologikoa beharrezko baldintza izan da enpresaren arrakasta lortzeko. Enpresaren munduak orain badaki zein garrantzizkoak diren ukiezinak, baina Arrasateko kooperatibek aspalditik dakite hori. Ideia-indar handiek (erlijiosoak, progresistak edo herriaren eraikuntzari dagozkionak) eraginkortasun handia izan dute historian eta bizitzen oinarri izan dira: askok kooperatibismoaren eta bere proiektu eraldatzailearen arabera oinarritu dute beren izatearen eta nortasunaren zati handia. Enpresa-eraginkortasuna bilatzeak zentzua izan du eta zentzu partekatuek indartu egin dute enpresa-eraginkortasuna.

3. baieztapena: Alderdi etiko-ideologikoa eta horren motibazio-oinarri korrelatiboa sufritzen ari dira azken urteetan. Kooperatibismoa indarra galtzen ari da proiektu eraldatzaile eta motibatzaile gisa. Gazteentzat jada esanahi berezirik ez duen kontzeptua dela entzun ohi da. Hasierako kooperatibismoak oso bestelakoa zen gizarte baten arazoei erantzuten zien. Merkatu globalizatuak ekintza-ibilbide jakin batzuk inposatzen ditu, kontraesanak nabarmentzen dituztenak eta gertaera kooperatiboa hondatzen dutenak. Baina arazoa ez dago bakarrik "hor kanpoan", merkatu globalizatuan; "hemen barruan" ere badago, gihar ideologikoak biguntzen. Homologazio kultural-ideologikoa da arriskutsuena, subjektibotasun eraldatzailea anestesiatzen duelako, eta ondorioz, ordeko ibilbide eraldatzaileak berritzeko eta irudikatze gaitasuna galarazten duelako.

4. baieztapena: Horregatik, asko zaindu beharko dira barruko geruzak, "barneko alderdi kulturala", nortasunari dagokiona. Ezingo da globalizaziora arrakastaz egokitu soilik termino teknokratikoekin. Alderdi

kulturalek eta subjektiboez arrakastarako baldintza izaten jarraituko dute (inoiz baino gehiago beharbada). Enpresaren munduak badaki hori. Paradoxikoa izango litzateke AKEk aintzat ez hartzea gako kulturala, beste batzuek lehiakortasunaren motor nagusitzat hartu dutela ikusita.

5. baieztapena: Indibidualismoa da azaleratzen ari den kultura-giltzarri berria. Gizarte postindustrial eta posmodernoetan areagotzen ari da indibidualizazio-prozesua, eta horretarako aldatu egin behar da zoru kulturala. Industria-gizartearen berezko kulturaren zentzu-erreserba kolektiboak (fedea edo klase-kontzientzia) higatzea dakar berarekin. Gaur egungo gizabanako arruntak banakako arrakastaren zutoinean gantzutua izan nahi du. Zentzuzko modalitateen trantsizio historiko moduko baten aurrean egon gaitezke: Arrasateko kooperatibismoa motibazio publiko-politikoetatik motibazio indibidual-pribatuetara aldatzen ari da; etika komunitaristez edo askapenekoez betetako inplikazio moduetatik (oinarri kristau, progresista/sozialistako edo abertzaleko eraldaketa sozialerako proiektua) norbanakoaren autoeraikuntzarekin eta balioen eta moralitasunaren pribatizazioarekin gehiago uztartzen den inplikazio-paradigma baterantz. Ordezkatua izaten ari da zentzu kolektibo tradizionalaz jantzitako subjektu kooperatibista, zentzu-bilaketa indibidual eta indibidualistan murgildurik dauden gizabanakoek ordezkatua, hain zuzen.

6. baieztapena: Ez dirudi enpresa-proiektuaren iraunkortasuna indibidualismoz eta norbanakoaren auto-errealizazioz osatutako zoru kultural baten gainean gerta litekeenik. Lotura postmoderno indibidualista askoz ere ahulagoa eta funtsgabeagoa da, eta kooperatibista berrien konpromisoa, batez ere etorkizuneko agintari-geruzarena, "hurrengo agindua arte" erako konpromiso gisa adieraz daiteke; hau da, norbanakoen interesen arabera etengabe berrikusiko dena. Seguru asko, kooperatiba-esperientzia elikatzen duten motibazioen arteko oreka bilatzea da kontua. Hala eta guztiz ere, ez dago zalantzarik indibidualismoa dela etorkizunean edukiko den "zoru" kulturala, eta talde-definizio partekatuak norbanakoaren eremu subiranoan hitzartu eta legitimatu beharko dira.

7. baieztapena: Kontua ez da kooperatibismo zaharraren zentzuak berpiztea, baldintza historiko berrietan bere balio unibertsalen zehaztaperen berria bilatzea baizik. Birfundatzea eta birfunditzea da kontua. Birfundatzea: gu kooperatiboa berriro formulatzea, globalizazio garaian horren guztiaren zergatiari eta zertarakoari erantzutea. Birfunditzea: zentzuen/motibazioen biltegi berri eta eraginkor bat sortzea, *collage* moduan, zentzu zahar baina berrituekin (demokrazia, konpromiso soziala) eta beste berri batzuekin (auto-errealizazioa, ekologia...).

8. baieztapena: Zentzu partekatu berrietako batzuk identifikatu aldera, bizi garen munduaren eta horren desafioen irakurketa kritiko eta eraikitzailea behar dugu, eta baita horien aurrean egin dezakegun/egin nahi dugun ekarpenaz gogoetatu ere. Desafio planetarioak: ekologia, hirugarren mundua, enpresa-demokrazia... "Hurbilagoko" desafioak: etxebizitza, kalitateko enplegua, hizkuntza aniztasunarekiko konpromisoa (eta lan-munduan hizkuntza-komunitate gutxiak normalizatzearen aldeko konpromisoa), generoa, gizarte-bazterketa, etab.

9. baieztapena: Hau da unerik egokiena, gaur egungo enpresan aldaketa dialogikoa gertatzen ari delako: gero eta gehiago hartzen da elkarrizketan, ulermenean, parte-hartzean eta pertsona arteko eta pertsona barneko komunikazioan oinarritutako eremutzat. Aldaketa historikoa da, eta AKERentzat baldintza onak

ezartzen ditu gaur egun behar duen nortasunaren berregitea gauzatzeko. Elkarrizketa etiko eta ideologikorako guneak eta uneak behar dira, era horretara hobetu ahal izango direlarik bereizgarritasuna, kalitate etikoa eta enpresa-bulkada.

10. baieztapena: Ekintza ekonomiko-enpresarial globalizatuak kontzientzia eta konpromiso moral globalizatuak behar ditu. Gauza ez da denek errealitate globalaren irakurketa bera izatea; norberak berea izango du, bere ardatz eta ñabardurekin. Pentsa liteke mundua oso gaizki dagoela, gaizki besterik gabe, ondo dagoela, edo ondo ez badago ere hobera doala. Baina onartu dezakegu gaur egungo errealitate globalak ezin dituela bi mutur onartu: lehenik, geure buruari atsegin ematen dion argazki eder batean oinarritua (hori egiten dute globalizazioaren itsasoan gustura igeri egiten dutenek); eta bigarrenik, eszenatoki izugarria, pentsamendu propositiboari eta ekintza alternatiboari lekurik uzten ez diona. Beraz, pluraltasunetik abiatuta, honako honetan bat etor gaitzke: hobetu daiteke, eta asko.

11. baieztapena: Gizartea eraldatzeko edozein planteamenduk, ziklo historiko berrian, etorkizuneko erronka nagusia hartu beharko du kontuan: iraunkortasuna, bai norbanakoarena bai globala. Garai planetarioan, "gizakiaren guztia dagokit" adierazpenak arau moral izateari utzi eta errealitate soziologiko bihurtzen da (gero eta gehiago partekatzen diren mehatxu, arrisku eta aukeren mundua da). AKEren erronka (eta enpresena oro har) ez da besterik gabe ekonomikoki haztea, baizik eta estandar sozial, ekologiko, kultural, demokratiko eta solidarioei jarraituz egitea. Etorkizunerako erronkak merkatu gero eta lehiakorragoan enpresak arrakasta izatea hartu behar du kontuan, noski, baina halaber, eta horri lotuta, komunitateak gai izan behar duela modu endogenoan logika berriak, arrazionaltasun kulturalak, etikoak, sozialak eta ekologikoak lortzeko, arrazionaltasun ekonomikoarekin batera eta hari zentzua emateko moduan. Zeregin horretan, AKE defentsiban jar daiteke, gogorik gabe, kosm-etikan edo oportunitismoan kokatuta; edo apaltasunez baina uste sendoz, enpresa izateko eta egiteko modu berri baten eragile bihurtu daiteke. Alderdi hori ikuspegi estrategikoan txertatu behar da, gizarte-ereduarekiko konpromiso gisa.

12. baieztapena: Unibertsitateak ekarpen handia egin behar du eta egin dezake. Zentzuen eztabaidaren, ekoizpenaren eta transmisioaren gune neuralgikoa izan beharko luke, enpresarekin harreman estuan; eta pentsamendu progresista eta berritzailearen gidari, elkarrizketa-guneen antolatzaile izateaz gainera. Ezin-go da imaginario kolektiboa berri edo subjektu eraldatzailea berreraiki, baldin eta hezkuntza-estrategia handinahirik edo eraginkorrik ez badago. Baditugu bide horri ekiteko ikuspegia eta hezkuntza-baliabideak. Ibiltzen hastea baino ez da falta.

12

KAPITULUA

Gizarte-konpromisoa

Aurkibidea

Sarrera.....	315
1. Kooperatiben konpromisoa eta gizarte-erantzukizun korporatiboaren agenda.....	316
2. Enplegua sortuz eta errenta banatuz.....	317
2.1 Enpleguaren bilakaera.....	318
2.2 Enplegu kooperatiboa.....	319
2.2.1 Enplegu ez-kooperatiboa handitzea.....	319
2.2.2 Hainbat ekimen.....	321
2.3 Enplegu-sorrera, aberastasun-banaketa eta ordainsari-tartea.....	324
3. Funtsen banaketa.....	325
3.1 Heziketa eta kooperatiben sustapenerako eta interes publikoko beste helburu batzuetarako kontribuzioa (IPDK).....	325
3.2 IPDKren banaketaren adibideak.....	326
3.2.1 IPDK Mondragonen baitan.....	326
3.2.2 Fagor taldea.....	327
3.2.3 Euskadiko kutxa.....	329
3.3 Hezkuntza eta sustapenerako interkooperazio funtsa (HSIF).....	333
3.4 Etorkizunari begira.....	334

Sarrera

Gizarte-konpromisoari buruzko diskurtsoa ez da inolaz ere berria kooperatibentzat. Alderantziz, kooperatiben DNAREN osagaietako bat da gizarte-ehunaren eta ehun produktiboaren eraikuntzan parte-hartzea. Enpresek gizarte-erantzukizuna lehiakortasun-abantailatzat eta lehiakortasunerako beharrezko osagaitzat hartu baino askoz ere lehenago baliatzen ziren kooperatiba-enpresak hartaz, nahiz eta ez zuten hura sustatzen.

Urte askoan kooperatibek ez zuten interes publikoari egiten zioten ekarpena ikusgai bihurtzeko premiarik sentitu, eta are gutxiago hura sustatzeko premiarik. Gizarte-kohesioan eta gizarteratzean modu positiboan eragitea eta horretarako enplegua sortzea, errenta modu zuzenagoan banatzea edo izaera publikoko ondanez eta zerbitzuez hornitzea kooperatiben nortasun-ikurrak eta balioak ziren.

Azken hamarraldietan, ordea, kapital-enpresek bere egin dute gizarte-erantzukizunari buruzko diskurtsoa, Estatuaren eta merkatuaren arteko harremanean gertatu diren aldaketekin batera. Berregituraketa horren ondorioz, ongizate-estatuak berezkoak zituen berme publikoko sistemaren zuzeneko kudeaketaren zati handia ekimen pribatuaren eta merkatuko interesen alde jarri ditu. Erregulazioaren enfasia gero eta gehiago jartzen da ekimen pribatuan eta enpresetan, eta gero eta gutxiago Estatuaren esku-hartze zuzenean. Zereginak berriro definitzeko prozesu horren osagarri gisa, enpresei erantzukizun handiagoa eskatzen zaie ekonomia, gizarte eta ingurumen arloekiko. Horren guztiaren ondorioz, lehenik, erantzukizun soziala enpresaren agendan txertatu da; bigarrenik, ugaldu egin dira hori sistematizatzeko, konparatzeko eta ebaluatzeko estandarrak, metodologiak eta arauak.

Zentzu horretan, aurkezten ari garen kapitulu honen edukiak helburu garbia du: AKEko kooperatiben gizarte-konpromisorako tradizioa berreskuratzea, berezkoa eta kualitatiboki desberdina dena, gaur egungo Gizarte Erantzukizun Korporatiboaren (GEK) agendetatik haratago; eta beste aldetik, kooperatibek interes publikoari egindako ekarpena ikusgai bihurtzea.

Lehenik, labur-labur egiten da tradizio kooperatiboaren erreposoa, hartatik eratortzen baita kooperatiben zentzu-esparrua eta kooperatibek ingurunearekiko duten orientazio praktikoa. Bigarrenik, Arrasateko Kooperatiba Esperientzian sortutako enpleguaren ezaugarrien eta bilakaeraren berrikuspen zehatza egiten da; eta azkenik, gizartera, kulturara eta kooperatibismoaren sustapenera bideratzen diren funts kooperatiboaren analisiarekin osatzen da kapitulua.

1. Kooperatiben konpromisoa eta gizarte-erantzukizun korporatiboaren agenda

“Gure jarduerak protagonista garenon nukleoa gainditzen du, eta modu nabarmenagoan eragiten du hurbileneko ingurunean; ingurune horren hobekuntzarekin eta gure herriaren garapenarekin bat egiten dugu.” - Arizmendiarrrieta

Epigrafe honen idazpurura ekarri dugun Arizmendiarrrietaren aipamenak argi azaltzen du Arrasateko kooperatiba-esperientziaren konpromisorako bokazioa. Bertatik ondorioztatzen da kooperatiben izaera irazkorra; inguruarekiko lotura eta harremana; enpresaren emaitzak gizartearekin partekatzeko nahia; eta garapenarekin eta gizarte-ongizatearekin duen konpromisoa. Gizarte-porositatea kooperatiba-proiektutik bertatik dator zuzen-zuzenean. Proiektua eraldatzeko ideal batekin kateatzen da, eta ideal horren zerbitzura jartzen da lankidetzalana. Ibilbide historikoak eta pilotutako esperientziak ibilbide bat badela egiaztatzen dute, gizartearekiko erantzukizunaren berezko tradizio bat.

Zalantzarik gabe, enpresa kooperatiboan jabetza eredia kolektiboa izanagatik, sortutako aberastasuna hobe banatzen da eta batez beste handitu egiten dira, zuzenean edo zeharka, kide direnen **errentak**. Horrek, aldi berean, oso modu positiboan eragiten du gizarte-kohesioan eta integrazioan, eta neurri batean, murriztu egiten dira desberdintasunari lotutako arazoak, hala nola, bazterkeria, marjinalitatea eta pobrezia. Eta hain zuzen ere, Debagoiena eskualdeko —Arrasateko kooperatiben gune nagusia— estatistika ekonomikoek bermatu egiten dute baieztapen hori.

SOLDATA-INDIZEEN BANAKETA

Kooperatibetako ordainsarien sistema bi printzipioen konbinazioan oinarritzen da: barne-kohesioa eta kanpo-lehiakortasuna. Eskala horren arabera, oro har, maila apaleneko soldatek merkatuko beren baliokideek baino errenta altuagoa jasotzen dute; maila handiagoko soldatak, aldiz, beren merkatuko edo administrazio publikoko baliokideak baino apalagoak dira. Gainera, batez bestekotik sakabanatzeko joera duten indizeak gutxi batzuk dira, bazkideen gehiengoaren errenta-mailak erdiko tartetean kokatzeko joera baitute.

Ikuspegi kooperatibotik, soldaten indizeak maila moderatu batean eusteak inbertsio produktibo berriei ekiteko kapital-sorrera bultzatzen du, eta era horretara, erakundea sendotzen laguntzen da.

SOLDATA-INDIZEAK (2007)	BAZKIDEEN %
≤ 1,19	%16
1,20-1,49	%14
1,50-1,99	%34
2,00-2,49	%21
2,50-3,49	%12
≥ 3,50	%3

ITURRIA: Mondragon Taldearen urteko memoria, 2008.

Hala ere, kultura kooperatiboan oinarritzen den gizarte konpromisoa ez da hor amaitzen; izaera kooperatibotik ezin bereiz daitekeen alderdi hori batu egin da jarrera proaktiboarekin eta enpresa-jardueraz harata-go jarduteko —alegia aberastasuna eta enplegua sortzea— ageriko borondatearekin. Lurralde-atxikipenez, kooperatibaren sustapenez, irakaskuntzaren bultzadaz, kulturaren, **euskara**ren bultzadaz, eta abar ari gara. Gainera, AKE tematu da botere publikoen esku egon izan diren hainbat zerbitzu kooperatibizatzen, hala nola hezkuntza, osasuna eta gizarte-zerbitzuak. Era horretara, tradizioz Estatuaren erantzukizuna ziren zerbitzuen eta jardueren kudeaketa hartu du bere gain; horrek guztiak aditzera ematen du kooperatibek interes publikoari egindako ekarpena.

Dena dela, gizarte-erantzukizunaren ideia berria da enpresa-kulturan; GEKaren agendak gero eta indar handiagoa hartu du, **ongizate-estatuaren** krisia sakondu ahala. Ongizate-estatuak —gure herrialdera berandu eta osatu gabe iritsi zena— merkatuak eta enpresa pribatuek ezin hartu zituzten guneak betetzen zituen, izaera unibertsalistarekin. Onartzen zen merkatuaren logika soila ez zela gai produktibitate ekonomikoari eta gizartearen egonkortasunari dagokionez helburu egokiak bermatzeko. Politika publikoen agendak ondorengo eginkizunak bere egiten zituen: segurtasun- eta aurreikuspen-mekanismoak sortu, merkataritzaren alorreko gehiegikeriak zuzendu edo herritarren eskubideei loturiko oinarritzko zerbitzuak hornitu. Aurreko mendeko 70eko eta 80ko hamarraldiaz geroztik, ongizate-estatuak ahitu egin zuen bere ziklo historikoa, eta **erregulazio posfordista** delakoari bide eman zion, alegia, bere buruari mugarik jartzen ez dion merkatu baten xedeen mendekoari. **Estatu “garantista”** batetik **Estatu “erraztaile”** baterako jauziak, merkataritza-harremanen ikusmoldeak, diskurtsoak eta praktikak birmoldatzea ekarri du. Erregulazio publikotik merkatuaren autoerregulaziora egindako aldaketa horretan, enpresek erantzun behar izan diote gizarteari hainbat alorretan: kontsumitzaileen eskubideak, merkataritza-jarduerak ingurumeneari duten eragina, langileen asebetetze-maila, etab.

GEKak neurri handi batean borondatezko izaera edukitzen jarraitzen badu ere, izugarritzko indarrarekin sartu da enpresaren munduan. Hala, Kooperatiba askok ezin izan diote uko egin kapital-elkarteei gaur egun erabiltzen dituzten hizkuntzei eta estandarrei. Pragmatismo horrek arazo bat dakar, hau da, kooperatibismoaren beraren kultura-emaria lausotzeko arriskua. Eta ahultze honek, kooperatibaren jarduerak beren nukleoa gainditu eta gizartean eragiteko ahalmena muga dezake.

2. Enplegua sortuz eta errenta banatuz

AKEk enplegua sortzeko eta egonkortzeko azaldu duen konpromisoa da kooperatibista askorentzat Esperientziaren ezaugarri bereizgarrietako bat. Lanpostu berriak sortzeko apostuak, enpleguaren egonkortasunak, ordain-sari-eredu bat ezarri izanak (goitik eta behetik itzulkinak berdintzeko helburua duena) eta beste hainbat neurrik, etorkizun ekonomiko egonkor bat murriztea baliatu dute. Bestalde, Debagoienako eskualdean —kooperatiba-kontzentrazio oso handia duena— Euskal Herriko batez besteko errentatik gorako mailak edukitzea lortu da, eta baita aberastasunaren banaketa berdintsuagoa ere.

2.1. Enpleguaren bilakaera

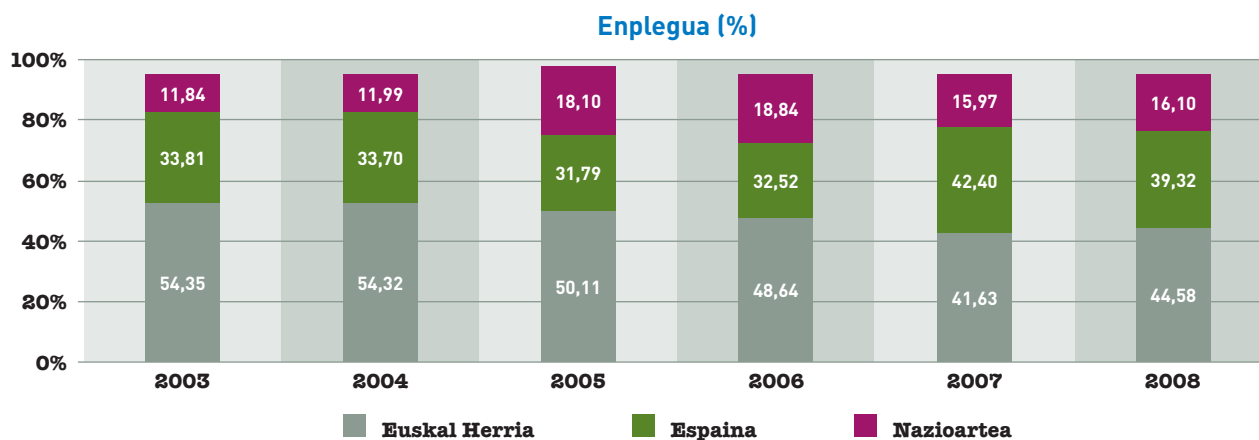
50 urte baino gehiago igaro dira 1956an bost bazkidek lehenengo kooperatiba sortu zutenetik. Ondorengo orrialdeko taulak erakusten duen moduan, orduko kooperatibek milaka eta milaka lanpostu sortu dituzte.

Taldeak gaitasun nabarmena agertu du enplegua modu jarraian eta proportzio handian sortzeko. Hazkuntza-erritmoa ez da, ordea, beti bera izan. Ekonomiaren bilakaeraren, inbertsio-planen, zabalkunde ekonomiko mailaren eta abarren arabera hazi da enplegua. 162. orrialdeko grafikoan ikus daitekeenaren arabera, azken hamar urteak izan dira intentsiboenak enpleguaren sorrerari dagokionez; urrunago joan gabe, enplegua bikoiztu egin da denboraldi horretan. Grafikoan, halaber, oso ondo ikusten da 80ko hamarraldiaren hasierako krisia, eta baita 1992-1994 bitartekoa ere; tarte horietan, hazkundearen erritmoa beste garai batzuetakoa baino askoz ere mantsoagoa izan da.

Azken urteetako hazkundearen oinarrian bi arrazoi nagusi daude: batetik Eroski taldeak Iberiar Penintsulan izan duen zabalkunde bizkorra, eta bestetik, industria-kooperatibek nazioarteko eszenatokian sartu izana.

2008ko abenduaren 31ko datuei erreparatuz gero, Mondragon Taldeko enpresek 92.771 lanpostu dituzte guztira. Aurreko grafikoan ikus daitekeenez, azken urteetan atzematen da enplegua modu jarraituan hazi dela Euskal Herritik kanpo. 2008an, taldeko enplegu osoaren %44,58 Euskal Herrian zegoen; lau urte lehenago %54,35era iristen zen zenbateko hori. Espainiari dagokionez, Eroski taldearen zabalkunde-eragiketek —azkena, 2007an, Caprabo supermerkatu-katea erosi zuenean— enplegua nabarmen handitu dela erakusten dute, bereziki Katalunian eta Madrilan; ez da ahaztu behar, halaber, Euskadiko Kutxa kreditu-kooperatibak gero eta leku handiagoa duela Iberiar Penintsulan.

Ekoi- eta finantza-jardueren banaketa geografikoak oso ondo laburtzen du AKEk azken denboraldian izan duen bilakaera. Euskal Herrian industria sektoreak duen pisu espezifikoak; kanpora begira jarri izana, eta bereziki, hazkunde-prozesuaren dinamismoa. 2008an, tokiko industria-enplegua %55,81ean kokatu zen eta atzerrikoa %33,70ean. Azken hamar urteetan, txikitu egin da bataren eta bestearen arteko tarte.



ITURRIA: Bertan egina, Mondragoneko Azterketa Ekonomikoen Unitatean jasotako datuetatik abiatuta.

Bestalde, Eroskik azken urteetan izan duen joerak argi erakusten du Espainiako merkatuak Banaketa Arloan izan duen garrantzia. Finantzaren Arloan ere antzeko joera atzematen da, nahiz eta oraindik hasi berria den.

Enpleguaren banaketa sektorearen eta kokaleku geografikoaren arabera (2008)

	% Euskal Herria	% Espaina	% Atzerria	Guztira
Industria Arloa	% 55,81	% 10,48	% 33,70	40.822
Banaketa Arloa	% 31,99	% 65,56	% 2,45	48.051
Finantzak Arloa	% ,75,76	% 24,24	% 0,00	2.879
Ezagutza Arloa	% 100,00	% 0,00	% 0,00	1.021
Mondragon GUZTIRA	% 44,58	% 39,32	% 16,10	92.773

ITURRIA: Mondragon, Azterketa ekonomikoen arloa.

Industria Arloko enplegu maila izan da luzaroan handiena, baina azken urteetan, Banaketa Arloak hura gainditu du. Kontuan hartuta AKE kooperatibaren eremuko beste esperientzietatik bereizten dituen ezaugarrietako bat tradizio industrial nabarmena dela, arreta berezia eskaini behar zaio Banaketa Arloak enpleguaren sorkuntzan izan duen bulkada handiari.

2.2. Enplegu kooperatiboa

Enpleguari buruzko datu kuantitatiboak garrantzi handikoak dira enpresa batek gizartean duen eragina neurtzeko, baina datu kualitatiboak ere oso kontuan hartzekoak dira. Kooperatiben kasuan, sortutako enpleguaren kalitatea ezagutzeko adierazleetako bat plantilla osoarekiko bazkide kopurua neurtzea da. Mondragon taldeko bazkideen eta bazkide ez direnen arteko proportzioa (azken horien hazkundera bereziki) oso gai labaina da kooperatibetan.

2.2.1. Enplegu ez-kooperatiboa handitzea

Enplegu kooperatiboaren kopuru orokorrak kezagarria izaten jarraitzen du. Hurrengo taulan ikus daitekeenaren arabera, 2008. urtearen amaieran, Mondragoneko langileen %32,8 baino ez ziren bazkide-langileak.

Horrek esan nahi du talde kooperatiboaren barruan ez dagoela erregimen juridiko bakarrik: dibisioetan nahastu egiten dira enpresa kapitalistak (partekatuak) eta kooperatibak. Kooperatibetan konbinatzen dira, kooperatibarekin kontratu sozietarioa duten bazkide-langileak eta merkataritza-harremana duten pertsonak. Enpresa partekatuetan, bestalde, langile gehienek, salbuespenak salbu —FIT Automoción E.A., Geysen Gastech E.A, adibidez—, lan-kontratua dute. Beste kasu batzuetan, Eroskin esaterako, langileek enpresaren jabetzan parte hartzeko formula bat izan dute hainbat urtez. (ikus 3. kapitulua, 129. or.)

Enpleguaren banaketa enplegu motaren eta sektore ekonomikoaren arabera (2008)

	GUZTIRA	BAZKIDEEN % SEKTORE EKONOMIKOEN ARABERA
BAZKIDEAK GUZTIRA	30.437	% 32,84
Industria Arloa	18.277	% 44,8
Banaketa Arloa	9.403	% 19,6
Finantza Arloa	2.074	% 72,0
Ezagutza Arloa	683	% 66,9
SOLDATAPEKOAK GUZTIRA	62.337	% 67,2
Industria Arloa	22.546	% 55,2
Banaketa Arloa	38.648	% 80,4
Finantza Arloa	805	% 28,0
Ezagutza Arloa	338	% 33,1
GUZTIRA	92.774	%100

ITURRIA: Mondragon, Azterketa ekonomikoaren arloa.

Soldatapeko langileak kontratatzekeo prozesua 80ko hamarraldian hasi zen eta 90eko hamarraldiaz geroztik zabaldu zen, apurka apurka handituz. Enplegu kooperatiboaren lerradura hori azaltzeko orduan barneko zein kanpoko faktoreetara jo behar da.

Lehenengo kooperatibak sortu eta lehenengo hogeitun urteetan, gutxi gorabehera, langile guztiak bazkide egiten ziren denbora gutxian. Garrantzizko hainbat arrazoi zeuden —bai instrumentalak bai baloratiboak— irizpide horri jarraitzeko:

1. Kultura kooperatiboa sustatzea zen helburua, enpresa egiteko beste modu bat bultzatzea, alegia; sortzen zen enplegua bazkide berrien bitartez betetzen zen.
2. Bazkide berrien sarrera enpresa kapitalizatzekeo modu bat zen.
3. Bazkidetzaren epe luzeko konpromisoak sendotasun handiagoea eskaintzen zion enpresari.
4. Enplegu kooperatiboea duinagoea zela uste zen, ez bakarrik enpresaren ikuspegitik, baita gizakiaren ikuspegitik ere.

Denboraren joanean, argumentu horietako batzuk pisua galdu zuten, eta beste batzuk indartu egin dira.

1. Kultura kooperatiboaren transmisioa lasaitu egin da.
2. Kooperatiben enpresa-proiektuea sendotu den neurrian, kultura kooperatiboea ez da, jadanik, bazkide-langilearen izaeran horrenbeste oinarritzen, langile ez-bazkidee, gutxienekeo proportzioan, ingurune nagusira egokitzen baita.

3. Gaur egun, enpresa kapitalizatzeko beharrak ez dira bazkide berriei eskatutako kapital-ekarpenekin konpontzen; batetik, horien kopurua gutxitu egin delako, eta bestetik, kooperatibek behar duten kapital-bolumena nabarmen handitu delako. Finantza-iturriak askotarikoak dira.
4. Oraindik ere egia da bazkidetzaren konpromisoek egonkortasun maila handiagoa ematen diotela enpresa-proiektuari; edonola ere, enpresak tamainan eta konplexutasunean handitu egin diren neurrian, bazkideen konpromiso eta parte-hartze maila ezberdinak onartzen dituzte beren baitan.
5. Enplegu kooperatiboa hobea delako ustea mantentzen da; dena dela, gaur egun, enpresen konplexutasuna eta ingurune sozialean nagusi den pragmatismoa tarteko, enplegu kooperatiboa, hein handi batean, kalkuluen mende dago, erlatibizatua alegia.
6. AKEren baitan enpresa berriak formatu kooperatiboan —lan elkartukoa— sortzeko gaitasuna asko murriztu da. Gaur egun, sortutako lanpostu bakoitzeko behar den kapitala orain dela hamar urte baino askoz ere handiagoa da (lehen, bazkideak inbertsioaren %25 bete zezakeen bere kapital-ekarpenarekin, gaur egun, berriz, ehuneko hori ez da %5era ere iristen), kapital inbertitua berreskuratzeko denbora luzatu egin da, eta egoera horrek ahuldu egiten du lan elkartuko kooperatiba berrien sorrera. Aldi berean, kooperatibek inbertsioetarako eta enpresa berriak abian jartzeko gordetzen duten kapitalak, kapital horren jabe diren bazkideen interesei erantzun behar die, eta baita enpresa-proiektua aurrera eramango duten etorkizuneko langileenei (bazkideak) ere.
7. Euskal Herrian enplegua sortzeko ahalmena murrizten ari da, kanpoan handitzen ari den bitartean. Kanpoan enplegu kooperatiboa sortzeak nolabaiteko erreparoa sortzen du, enpresa-demokraziaren dinamika dela eta Arrasateko kooperatibismoaren lurralde-zentralitatea kolokan jar daitekeelako.

Bestalde, kanpoko faktoretzat hartzen ditugu ingurune ekonomikotik eratortzen direnei.

Esan ohi da mundu mailan, kooperatibismoa ekonomiaren hiru eremutan egon dela presente. Bat, bazterreko sektoretan, balio erantsi eta errentagaritasun txikikoetan; eremu horiek interes txikia izan dute inbertitzaile kapitalistentzat. Bigarrenik, sektore defizitarioetan, baina interes orokorrekoetan. Hirugarrenik, merkataritzaren alorrean interes handia dutenetan eta enpresa kapitalistekin lehian daudenetan. Kooperatibismoa oso gutxitan egon da presente hirugarren eremuan, eta horrez gainera, kooperatibismoaren ingurune naturala lehenengo biek osatzen zutela pentsatu izan da.

Mondragoneko kooperatibismoa ikuspegi hori aldarazi duen ohiz kanpoko eredia izan da; merkatuko kooperatibismo lehiakorra eta balio erantsi handiko ondasunen eta zerbitzuen hornitzailea. Hori bai, jauzi kualitatibo horrek hainbat murrizketa dakartza; bereziki, munduko ekonomiaren zikloen eta merkatuaren baldintzen ondoriozkoak. Ildo horretatik, kooperatibak ezin dira azken urteotako merkatuen eta kapitalen globalizazio-prozesutik bereizi.

EDERLAN TAFALLA KOOP. E.

1990ean Fagor Ederlan-ek Tafallako Victorio Luzuriaga E.A galdategia erosi zuen. Lantegi hartan blokeak eta motorreko kulatak egiten zituzten, burdin urtuaz. Mende berriarekin, elkarte anonimoa eredu kooperatibora bideratzeko asmoa sortu zen. Baztertu egin zen Tafallako langileak Fagor Ederlan Koop.E-ko bazkide izateko aukera —bai urruntasun geografikoagatik bai enpresa-kultura desberdinagatik— eta bitariko kooperatiba bat sortzeko aukera proposatu zen. Kontratu mugagabea eta erreleboko kontratua zuten langileei bazkide izateko aukera eskaini zitzairen. Horiekin batera, Ederlan eta Mondragon Inbertsioak bazkide kolaboratzaileak eta akziodunak bihurtu ziren.

2007ko abenduan, 667 langileko plantillatik —aldi baterako langileak kontuan hartu gabe— 351 bazkide edukitzera igaro zen (30 urtetik beherakoak, langileen %94, 30-49 urte bitartekoak %80 eta 50 urtetik gorakoak %17) Fagor Ederlaneko bazkideen kapital-ekarpen berarekin, hau da, 13.000 euroko ekarpena.

Kontseilu Errektorea, hasieran 12 kidez osatua, bost bazkide langilek eta zazpi bazkide kolaboratzailek osatu zuten. Era berean, Batzar Orokorreko botoaren banaketa %26koa izan zen bazkide berrien artean eta %74koa Ederlan eta Mondragon Inbertsioak-en artean.

Erakunde-egitura horrek, aldaketa-prozesua sendotuz joan ahala, izaera kooperatiboan sakonduko du.

Hasierako kalkuluak betetzen badira, 2020. urterako kooperatibaren subiranotasuna bazkide-langileen esku egongo dela aurreikusten da.

ITURRIA: Fagor Ederlan.

- Ekonomia kapitalistak ziklo hedakorrek eta beheraldiak izaten ditu bere garapenean. Beheraldiek langabezia masiboa eragiten dute. Kooperatibek oso ondo dakite soldatapeko enplegua funtzionalagoa dela eskaeran aldaketak gertatzen direnean. Merkatu-ekonomiaren halabeharrei hobeto aurre egitea arrazoi sendoa izan da kooperatibek soldatapeko langileak hartzeko. Aldi berean, zenbait kooperatibatan, iraganeko krisiek “beldurraren kultura” eragin dute, eta horrek hainbat neurri justifikatzeko balio izan du, hala nola, behin behinekoen kontratazioa edo prozesu produktibo batzuen kanporatzea, arriskuak esku-aldatuz, etab.

- Azken hamarraldietan industriaren gain-produkzioa gertatu da, eta baita batez besteko errentagarritasunaren beherakada ere. Lehia-estrategia gisa, testu-inguru horrek enpleguaren prekaritatea eragin dute; kooperatibak enpresa kapitalistekin lehia daudenez gero, horiei ere eragiten die, neurri batean, lan merkatuaren ezegonkortasunak.

- Merkatuak zabaltzearen eta enpresaren lehiakortasuna handitzearen ondorioz, kooperatibak beren muga tradizionaletatik haratago zabaldu dira; eta, formula kooperatiboak muga horietatik haratago eramateak arazo berriak dakartza.

Hala ere, soldatapeko langilearen figura —modu instrumentalean hartua— ez dator bat lanaren subiranotasunaren printzipioarekin eta AKERen nortasun ikurrekin.

2.2.2. Hainbat ekimen

Kooperatiben baitan, hainbat tresna daude figura ezberdinen —kontratu sozietarioa eta lan-kontratua— arteko aldeak murrizteko. Izan ere, zenbait tirabira arindu egin dira 1993an sortutako **behin behineko bazkideen** figurarekin. Berme-tresna bat da —bereziki Euskal Herrian erabilia—, bai langileentzat bai kooperatibentzat. Behin behineko bazkideek, soldatapekoek ez bezala, behien betiko bazkideen eskubide eta betebeharrak dituzte, alde bakarrarekin, alegia haien egoera behin behinekoa dela eta, zenbaitetan, beren kontratua baliogabe daitekeela. (ikus 9. kapitulua, 246. or.)

Beste alde batetik, enpresa kooperatiboen osaerari dagokionez, kooperatiben legeak behin behineko gehieneko langile kopuru bat finkatzen du; edonola ere, ez dira aplikatzen hori horrela izango dela bermatzen duten mekanismoak.

Kanpoan sortzen den enpleguari dagokionez, taldeari interesgarria iruditzen zaio —ofizialki 2003ko Kooperatibaren Biltzarraz geroztik— kanpoan diharduten Mondragoneko enpresa filialetan soldatapekoak emaitzetan, kudeaketan eta jabetzan parte hartzeko formulak aztertzea eta garatzea. Kooperatibek tar-teko kooperatibizazio-formulak bilatzeko beharra adierazi dute. Jatorrizko kooperatibak egiten duen ahalegina eta hartzen duen arriskua kontuan hartuko duten formulak; eta aldi berean, erabaki-eremuak filialetako langileekin partekatzeak aukera eskainiko duten formulak.

Ikuspegi kritiko batetik, beharrezkoa da kooperatibak enpresa kapitalistetatik bereizten dituzten osagaiak babestea. Izan ere, esperientziaren nortasunaren eta zentzuaren zati bat osagai bereizgarri horietan oinarritzen baita; horien desagertzea kaltegarria da barneko kohesioarako, eta baita gizarte-loturak indartzeko ere. Bestalde, epe luzean erdigune kooperatibo bat eta enpresa kapitalistez osaturiko periferia bat izateak arrisku handia dakar. Halako egitura batek atxikirik duen asimetriak zalantzan jarri baidezake erdigune horren arrakasta.

EUSKADIKO KUTXA

Euskadiko Kutxaren kasuan, Espainiako lurraldean zabaltzeko politikak Euskal Herrian ezarritakoaren bide beretik jarraitzen du: langile berriei bazkidetzarako aukera eman zaie.

Euskadiko Kutxaren osaeraren berezitasunak direla eta, prozesu hori nahiko berezia izan da. Euskadiko Kutxan, bazkide kolaboratzaileek, hau da Mondragoneko kooperatibek, lan-bazkideek baino eragin-gaitasun handiagoa dute. Batzar Orokorrean baliokidea da botoen banaketa bien artean. Kontseilu Errektorean, berriz, kooperatibek zortzi ordezkaritza dituzte eta lan-bazkideek lau. Banaketa horrekin, kooperatibek Euskadiko Kutxaren kontrola bermatzen dute, lan-bazkideen osaera aldatu arren.

ORONA

Oronak ere zabaltzea egin du eskubide osoko bazkidearen figura bere langileen artean Espainiako lurraldean.

EROSKI

Eroski, bestalde, barne-antolamendua berritzen ari da, Oronaren eta Euskadiko Kutxaren ildo beretik. Prozesu horren ondorioz, soldatapeko langileak bazkide bihurtuko dira.



Formula kooperatiboa beste geografia batzuetara eramateak sakoneko arazoak planteatzen ditu, egiteke dagoen eztabaida baten baitan.

2.3. Enpleguaren sorrera, aberastasunaren banaketa eta ordainsari-tartea

Biztanleko errenta eta langabezia-tasa dira herri batean garapen ekonomikoa eta gizarte-integrazioa neurtzeko bi adierazle. Kooperatibistek enpleguaren sorkuntzaren alde egin duten apustuari esker, hainbat eskualdetan, Debagoienan esaterako —AKEren sorterrria—, langabezia-tasak gutxienekoak dira eta sortutako aberastasuna berdintasun handiagoz banatu da.

Debagoienako langabezia-tasa EAEkoaren azpitik egon da azken hamarraldietan. Euskal Estatistika Erkundearen arabera (Eustat), adibidez, 2005ean EAEko langabezia-tasa %3,4koa zen, Arrasatekoa %2,4koa eta Debagoienako gainerako lurraldeari zegokiona %1,1ekoa (%1,6koa Debagoiena osorako). Urte askoan kooperatiben sorburu izan den eskualdean “erabateko enplegua” izan da. Bestalde, 2007. urtean, beheraldi zikloan sarturik, eskualdeko langabezia-tasa EAEko tasatik bi puntu beherago zegoen.

Lanpostuak sortzeko ahaleginaz gainera, kooperatibetan elkartasunaren printzipioak aukera eman du sortutako aberastasuna hobeto banatzeko.

Hasiera batean, ordainsarien elkartasun-printzipioa ordainsari txikiagoak zituzten bazkideekiko elkartasun-adierazpen bat izan zen; errentagarritasun ekonomikoarekin loturarik ez zuten premisetan oinarrituta, ordainsariei mugak jartzeko modu bat. Neurri horrek berdintasunezko gizarte batean bizitzeko nolabaiteko borondatea erakusten du. Ondoren, soldata-abanikoa zergatik zabaldu zen azaltzeko, erantzukizun handienerako lanpostuetan aditu-ihesa galarazi behar zela adierazi zen. AKEren III. Biltzarrean exekutiboen aurrerakinak definitu ziren berriro ere, eta barne-kohesioaren —soldata txikienen eta handien artean sakabanaketa handirik ez dagoela bermatzen duen ordainsari-tartea— eta kanpoko lehiakortasunaren —kooperatiben sektoreko

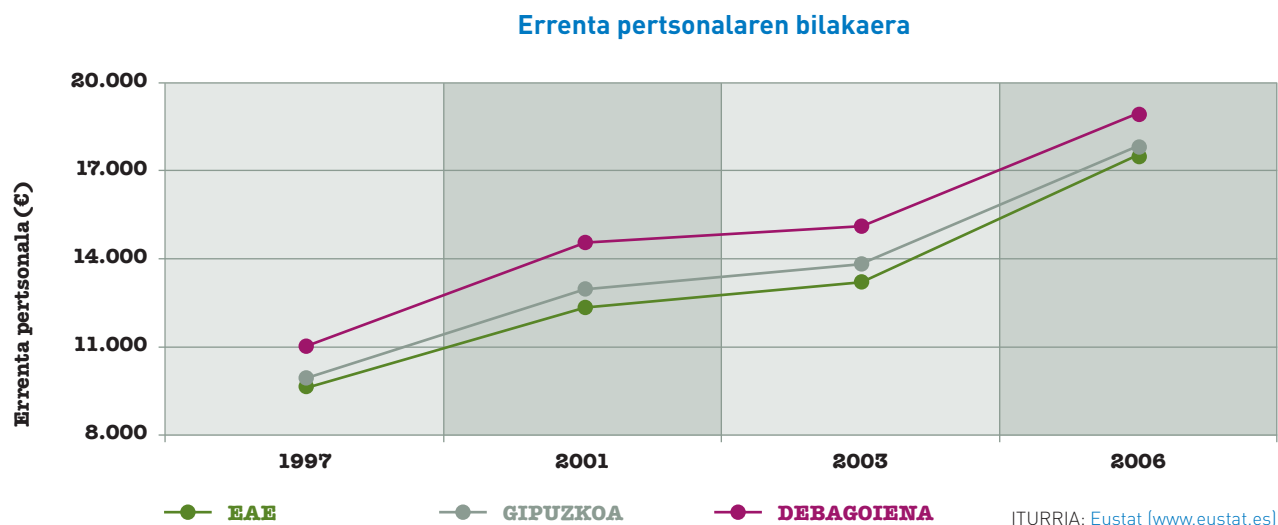
eta inguruko ordainsariekin pareka daitezkeen ordainsariak— arteko oreka bilatu zen.

Ordainsari-abanikoa zabaldu egin bazen ere, Mondragoneko goi-karguen ordainsariekin kanpoko enpresetan antzeko lanpostuetan diharduten profesionalenak baino txikiagoak izaten jarraitzen dute. Laburbilduz, soldaten eskalak inguruko enpresatakoa baino solidarioagoa izaten jarraitzen du.



Debagoiena eskualdeak, Arrasateko kooperatiba esperientziaren erdigunea denak, aurrekaririk gabeko kooperatiba dentsitate eta dibertsitatea garatu ditu.

Taula honetako datuek erakusten dute Debagoienako **errenta pertsonalak** probintziakoa eta EAEkoa baino handiagoa izaten jarraitzen duela.



Kooperatibismoa gertakari erabakigarria izan da Debagoienaren garapen orokorrean. Eskualdea langabezia -tasa txikiengatik eta herritarren batez besteko errenta handiengatik nabarmentzen da, eta Euskal Herriko eskualde aberatsenetako bat bihurtu da.

3. Funtsen banaketa

Kooperatibek, enplegua sortzeaz eta sortutako aberastasuna zuzentasun handiagoz banatzeaz gainera, diru asko inbertitu dute hainbat funtsetan, eta horien bitartez garapen ekonomiko eta sozialeko ekimenak bultzatu dituzte; ez bakarrik hurbilenerako ingurunean, baita erdigune neurgaitik urrun dauden lekuetan ere.

3.1. Heziketa eta Kooperatiben Sustapenerako eta Interes Publikoko beste Helburu batzuetarako Kontribuzioa (IPDK)

Kooperatibek gizartea eraldatzeko eskura duten tresna nagusia Heziketa eta Kooperatiben Sustapenerako eta Interes Publikoko beste Helburu batzuetarako Kontribuzioa (IPDK) da. Orain dela gutxi arte HKSF (Hezkuntza eta Kooperatiben arteko Sustapenerako Funtsa) zuen izena.

Emaitza positiboekin amaitzen duten kooperatiba guztiek **soberakin** horien %10a aplikatu behar dute —zerga-konpromisoak deskontatu ondoren— Heziketa eta kooperatiben sustapenerako eta interes publikoko beste helburu batzuetarako (IPDK).

Baliabide horien erabilera aldatu egin da denboran zehar, eta kooperatiba guztietan ere ez da bera izaten; edonola ere, historikoki, hezkuntzarekin, euskararekin eta euskal kulturarekin zerikusia duten ekimenak eta proiektuak finantzatzeko eta era askotako gizarte-ekimenak sustatzeko erabili izan dira.

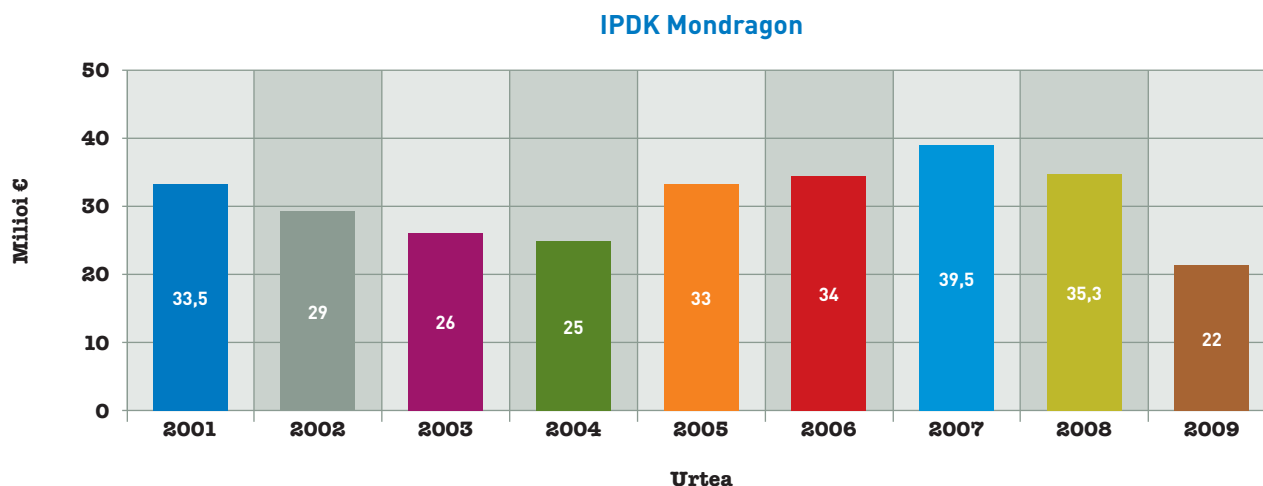
1989an HSIF sortu zen (Hezkuntza eta Sustapenerako Interkooperazio Funtza). IPDKren %20 (Euskadiko Kutxaren kasuan %43) igortzen dute funts horretara; Korporaziotik kudeatzen da, eta kooperatibek bakarka ezin gauzatuko lituzketen prestakuntzaren eta ikerketaren eremuko proiektuak abian jartzeko balio du.

3.2. IPDKren banaketaren adibideak

Kooperatiba kopurua eta horien aniztasuna kontuan hartuta, Fagor, Euskadiko Kutxa eta Mondragon Taldearen azterketa egitea erabaki da. Lehenek esanahi handia dute Mondragoneko errealitatean, bai beren antzinasunagatik, bai beren negozio-bolumenagatik eta bazkide-langile kopuruagatik; Taldeak, bestalde, ikuspegi orokorra edukitzeko aukera ematen digu.

3.2.1. IPDK Mondragonen baitan

Azken bederatzi ekitaldi ekonomikoetan, kooperatibek 277.3 milioi euroko ekarpena egin dute IPDKren birtartez era askotako erakunde eta proiektuetarako.

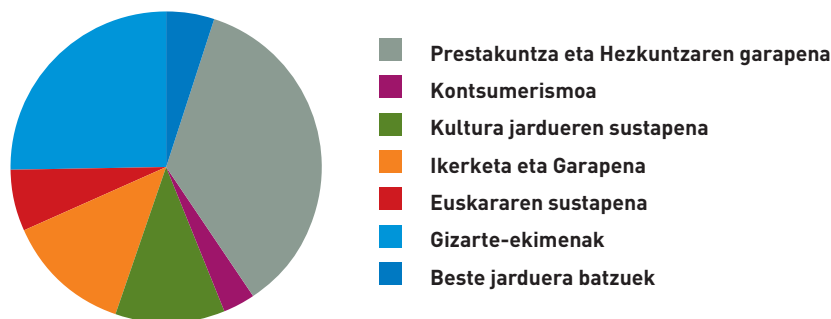


ITURRIA: Bertan egina, Mondragoneko Iraunkortasun Memoretatik abiatuta.

1 Ekainaren 24ko Euskadiko Kooperatiben 4/1993 Legea, 67. artikulua.

IPDK kooperatiben etekinei aplikatzen zaien ehunekoa da, beraz, zenbat eta gehiago irabazi orduan eta gehiago banatzen da. 2001etik 2006ra bildutako funtsak era honetara banatu dira:

IPDKren banaketa Mondragonen (2001-2006) (%)



ITURRIA: Bertan egina, Mondragoneko 2005eko Iraunkortasun Memoriatik eta 2006ko Urteko Txostenetik abiatuta.

Prestakuntzaren eta hezkuntza-garapenaren kapitulua izan da kooperatiben aldetik historikoki diru gehien jaso duena. Joera horri ere eusten zaio gaur egun. 2001-2006 urteetan kapitulu honetan biltzen diren laguntzek 64,1 milioi euroko baliora iritsi dira, eta unibertsitatearen, lanbide-heziketaren eta irakaskuntza orokorraren eremura bideratu dira.

Hezkuntzaren ondoren era askotako gizarte-ekimenen kapitulua dago. Laguntza horien onuradun dira, alde batetik, ezgaituei laguntzeko programak, zaharren zaintza edo baztertutako pertsonen gizarteratzea, eta, beste aldetik, GGKEn jarduerak eta Hirugarren Mundurako garapen-proiektuak. Erakunde horiek IPDKren guztizkoaren %25,07 jaso zuten, hau da, 45 milioi euro.

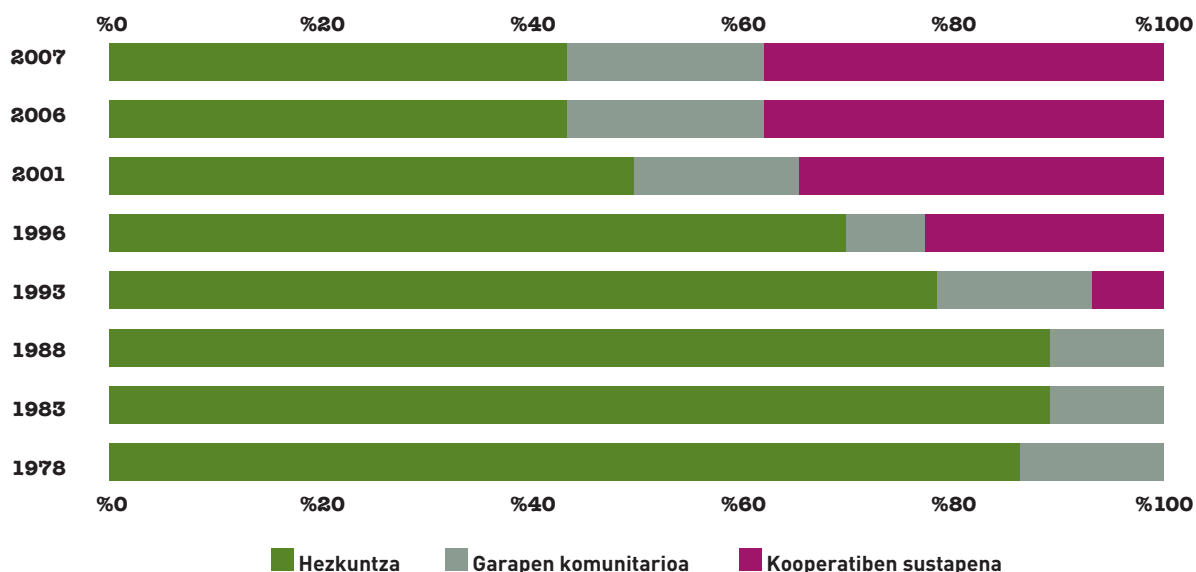
I&G proiektuak eta jarduera kulturalen sustapenak 23,3 eta 20,7 milioi euro jaso dituzte hurrenez hurren. Euskararen gaiarekiko kezka ere islatzen da; izan ere, kooperatiba askok bai enpresa barruan bai inguruan euskara sustatzeko eta normalizatzeko erabiltzen dute beren funtsen zati bat. Horren adierazgarri da sei urte horietan 11,5 milioi euro erabili izana helburu horretarako.

Amaitzeko, kooperatibek diru kopuru txikiagoak ere erabili dituzte kontsumoarekin lotura duten ekimenak babesteko (kontsumitzaileen elkarteei laguntza, kontsumoari buruzko argitalpenak, etab.) eta beste jarduerara batzuetarako.

3.2.2. FAGOR Taldea

Fagor Taldea sortu zen une beretik erreferente bat izan da Debagoienako eskualdean. Hasieran FOSI (Kooperatiben arteko Gizarte Ekintzetarako Funtsa) izeneko funts bat sortu zuen, Taldeko proiektuak garatzeko. FOSIaren zati bat Taldeak kudeatzen zuen, eta beste zati bat kooperatiba bakoitzak banatzen zuen, hurbilenerako eskaerei eta beharrei erantzuteko.

IPDKren bilakaera Fagor Taldean



ITURRIA: Bertan egina, Nagore Sanchoren "Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren Gizarte Erantzukizuna" karrera amaierako proiektutik eta Fagor Taldearen dokumentaziotik abiatuta.

Goiko grafikoan ikus daitekeenez, Hezkuntzaren idazpuruak, hasiera hasieratik, berebiziko protagonismoa izan du Taldeko funtsen banaketan. Lehenengo urteetan, kapitulu horretarako izaten zen IPDK ia osorik. Diru hori batez ere Arrasateko Eskola Politeknikoaren eta Almen **ikastolaren** (gaur egun Arizmendi ikastola) inbertsioak eta gastuak finantzatzeko erabiltzen zen. Hezibideren bitartez, laguntza hori beste ikastetxe batzuetara ere zabaldu zen, hala nola San Biator, Eskoriatzako Irakasle Eskola edo Hizkuntza Modernoen Zentroa².

1981ean FAGOR Taldeak **Gizabidea Fundazioa** sortu zuen, Hezibideren ondarea administratzeko eta proiektu berriak sustatzeko helburuarekin. 80ko hamarraldiaren amaieran, IPDKren zati bat Fundazioaren beraren kapitala hornitzeko eta bere jarduerak finantzatzeko erabili zen.

1992 eta 1995 bitartean, ekonomia-krisiaren ondorioz, nabarmen murriztu ziren IPDKra egiten ziren ekarpenak. Eta bestalde, prestakuntza-ikastaroetarako bideratu ziren funts horrek baliatzen zuen dirua. 1995. urteaz geroztik, Fagor Taldeak hezkuntzaren eremurako diruaren zati handiena Gizabidea Fundaziora bideratzea erabaki zuen.

Iraganean Gizabideari funts propioak eman izanari esker, azken urteetan arloen arteko banaketa orekatuagoa izan da eta babesten diren erakunde sorta ere zabalagoa da.

2 Hezibide Hezkuntza eta Kultura Ligaren (1948an Eskola Politeknikoari estaldura juridikoa emateko sortua) jarraipena izan zen. 70eko hamarraldian sortua, Hezibideren helburua zen Eskola Politeknikoaren eredu Eskualdeko beste ikastetxe batzuetara zabaltzea, hezkuntzaren alorra planifikatzea, ikastetxeak koordinatzea eta horien kontrol ekonomiko-finantzarioa egitea.

1989an, Korporazioaren egituraketaren hasieran, kooperatiben sustapenez hitz egiten hasi zen IPDK banatzeko orduan. Orduz geroztik, alor horretara bideratutako ehunekoak hazten joan da poliki-poliki. 1996. urteaz geroztik, funts gehienak kooperatibetan euskararen erabilera bultzatzera bideratzen dira. Diru hori “Fagor Euskara Funtsa” hornitzeko erabiltzen da, eta funts hori, beste diru-sarrerara batzuekin batera, taldearen euskara-planak finantzatzeko erabiltzen da.

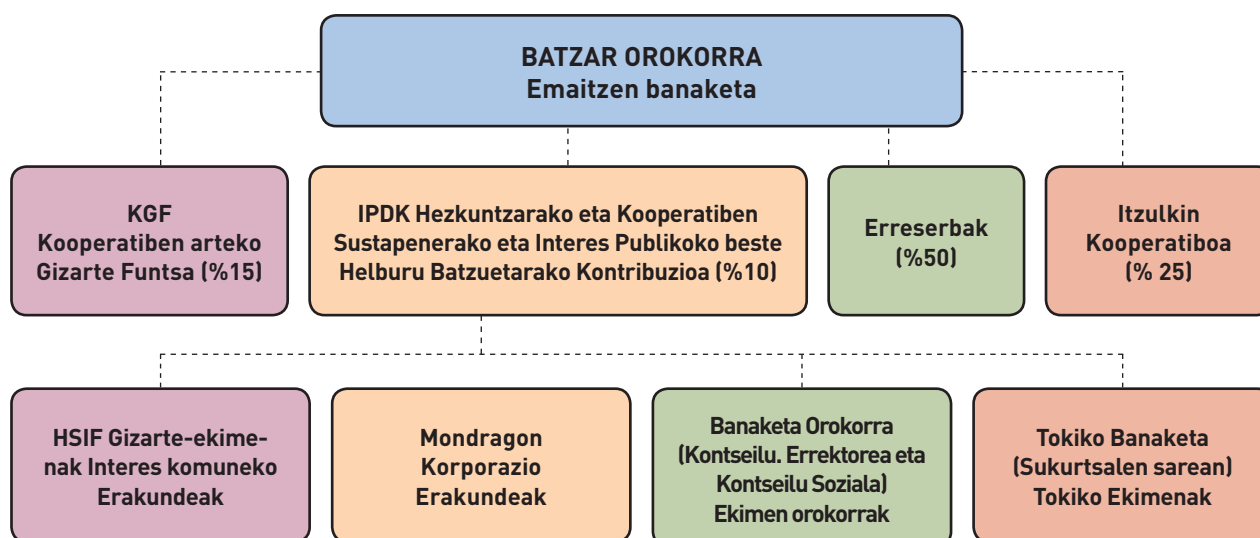


Mundukide ingurune kooperatibotik sortu zen, herrialde pobretuekiko lankidetzaz abiarazteko.

Garapen komunitarioari dagokion alorrean era askotako elkarreentzako diru-laguntzak biltzen dira: kultura-elkarteak, laguntza-erakundeak eta GKEk, auzo-elkarteak, guraso-elkarteak, etab. 2005. urtea arte garapen komunitarioari eskainitako ehunekoak hainbat gorabehera izan zituen. Hortik aurrera, funtsen gutzizkoaren %20 ingurukoa izan da. IPDKren irizpideen aplikazioari buruzko 2/2005 araudiak ezarri zuen gutzizkoaren %10 Hirugarren Munduko eskualdeetan garapen sozio-ekonomikoetako proiektuak burutzera bideratu behar zela. Neurri horrek asko lagundu zuen garapen komunitarioko alorreko partidak egonkortzen. Funtsen erdia, gutxi gorabehera, Mundukidera bideratzen da eta beste erdia gai kulturaletara. **Mundukide**ri dagokion zatia taldeak banatzen du; beste erdia taldearen eta kooperatiben artean banatzen da, kooperatibak kokatuta dauden udalerrietako behar zehatzei erantzunez.

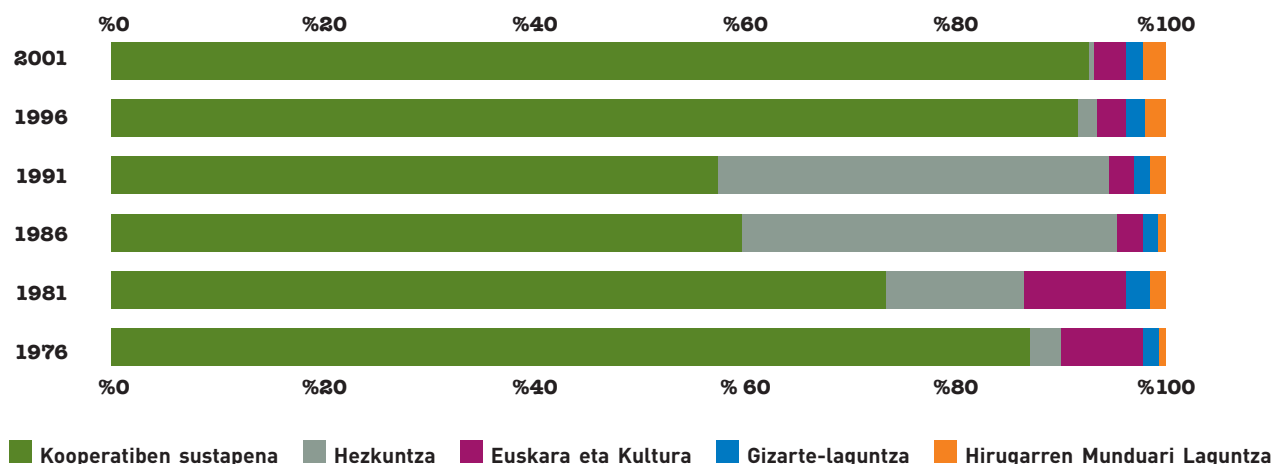
3.2.3. Euskadiko Kutxa

Euskadiko Kutxak, gainerako kooperatibek bezalaxe, IPDKra bideratzen du bere soberakinen %10. Euskadiko Kutxa denek kooperatiben artean emaitza ekonomiko onenetakoak dituena, bere ekarpenak beste kooperatibenak baino handiagoak dira. 2008an Mondragon taldeko kooperatibek, guztira, 35,3 milioi euro bideratu zituzten IPDKra. Bestalde, Kutxak 15,3 milioi euroko ekarpena egin zuen, gutzizkoaren %43, alegia. Kutxaren soberakinen banaketa era honetara egiten da:



Ondorengo grafikoetan erakusten da nola banatu duen Kutxak bere IPDK. Datuak bi grafikotan banatu ditugu funtsen banaketa irizpideak ez direlako berdinak. Lehenengo grafikoak ikuspegi historikoa ematen digu:

Euskadiko Kutxaren IPDKren xedea. 1976-2001



ITURRIA: Bertan egina, Nagore Sanchoren "Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren Gizarte Erantzukizuna" karrera amaierako proiektutik eta Fagor Taldearen dokumentaziotik abiatuta.

Kooperatiben sustapena da laguntza gehien jaso duen alorra; ia beti izan da IPDKren %60tik gorakoa. Funts horien zati handi bat egitura kooperatiboak sendotzera eta enpresaren eremu kooperatiboa dinamizatzeko sortu diren erakundeak mantentzera bideratu da.

Atal honetako diru-fluxuak banatzeko modua unean uneko errealtatera egokitzen joan da. Aldaketa aipagarriena 1991. urtean gertatu zen, Kutxa HSIFn sartu zenean (taldean gauzatzeko sortutako funts komuna). Kutxak bere IPDKren %43 funts horretara bideratzen du. Beste zati bat, funtsaren %25ari dagokiona, Mondragoneko erakunde korporatiboak babesteko erabiltzen da; era askotako helburuak ditu, besteak beste, balio eta nortasun-ikur komunak helaraztea, taldea osatzen duten kooperatibei laguntza ematea, enpresaren alorreko ekimen komunak eta solidarioak garatzea, etab. Epigrafe horren beraren barruan biltzen da Kutxak kooperatibismoaren eremuan lan egiten duten beste erakunde batzuei egiten dien ekarpena: UNACC (Kredituko Kooperatiben Batasun Nazionala), Elkar Lan Koop. E. —Euskadiko Kooperatiben Konfederazioak eta Lan Elkartuko Kooperatiben Federazioak sortutako Kooperatibak Sustatzeko Elkartea—, etab.

Hezkuntzako alorrak bilakaera nahiko berezia izan du. Lehenengo urteetan "gizarte-ekintzetarako" funts guztiak hezkuntzaren eremura bideratzen ziren. 1971. urteaz gerotik, epigrafe honetara bideratutako finantza-fluxuek IPDKren banaketa irizpideetan gertatutako aldaketen arabera bilakaera izan dute.

1990. urtea arte, Euskadiko Kutxak garrantziko zeregina egin zuen hainbat hezkuntza-erakunderi lagunduz, hala nola Arrasateko Eskola Politeknikoari, Oñatiko Enpresa Ikasketen Eskolari, Eskoriatzako Irakasle Eskolari, Urruneko Unibertsitate Nazionalari (UNED) edo Gizabidea Fundazioari. Kutxaren laguntza jasotzen zuten erakunde gehienek izaera kooperatiboa zuten. HSIF sortu ondoren, lehenago zuzenean Kutxaren la-

guntza jasotzen zuten hezkuntzaren alorreko erakunde kooperatiboen garapena funts berriaren bitartez babestu zen.

Hala ere, Euskadiko Kutxak gaur egun arte mantendu egin du HSIFren laguntza ez duten hainbat zentro ez-kooperatiborekin duen konpromisoa, esate baterako UNED, Eusko Ikaskuntza edo Goier (ikasketa unibertsitarioak atzerrian egiteko programa) zentroekin.

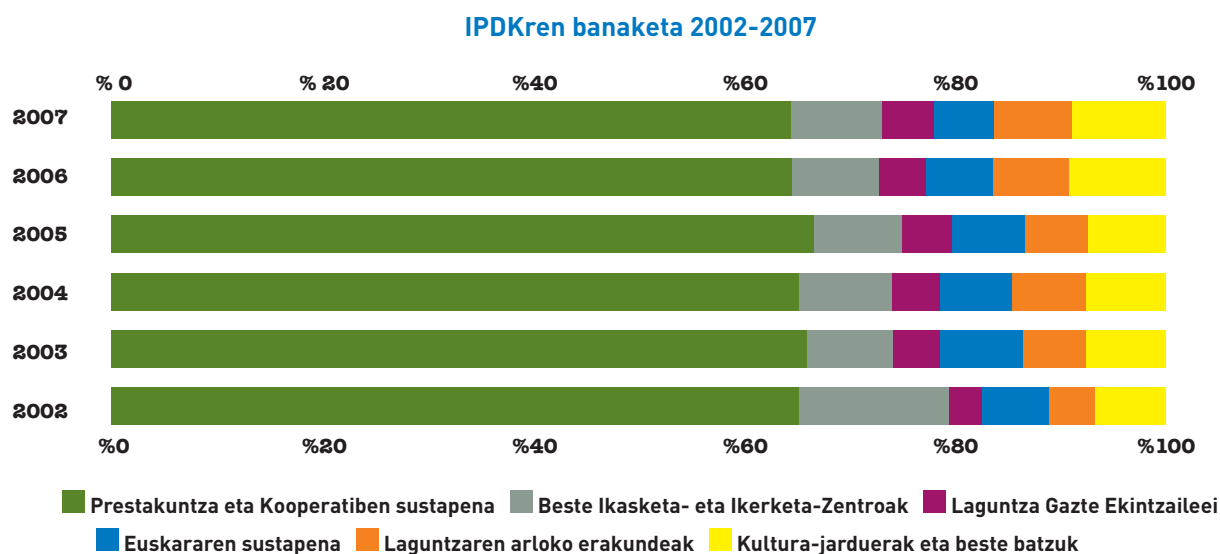
Sustapen kooperatiboaz eta hezkuntzaz gainera, Kutxak hasiera hasieratik bultzatu ditu hainbat erakunde-ri emandako laguntzen bitartez euskara sustatzeko eta normalizatzeko ekimenak, hala nola UZEI (Terminologiako eta Lexikografiako Euskal Zentroa), Euskaltzaindia edo Euskal Herriko Ikastolen Konfederazioa. Euskal kulturari buruzko ikerketa-jarduerak ere babestu ditu, eta alor horretan diharduten pertsonak eta erakundeak aitortzeko sariak bultzatu ditu. Tokiko edo eskualdeko erakundeen inguruko beharrei emandako laguntzak sukurtsalen bitartez banatzen ditu.

Alor honetara bideratutako diru kopuruak, proportzian, aurreko bi kapituluetakoak baino askoz ere txikiagoak dira, baina horrek ez dio baliorik kentzen. Kutxaren laguntza garrantzitsuagoa izan zen, beharbada, Arrasateko kooperatibismoaren garapenaren lehenengo hamarraldietan; euskararen sustapenak ez laguntzarik ez erakundeen aitortpenik ez zuen garaian eta erregimenak bera euskararen hainbat adierazpenen kontra egiten zuen garaian, seguru asko, Kutxaren laguntza konprometitua nabarmenagoa izan zen.

Gizarte Laguntzarako funtsak euskarara bideratutakoak baino txikiagoak izan dira. Funtsen zati horrek droga menpekotasunaren eta gizarte-bazterkeriaren kontrako borrokan aritzen diren erakundeak babestu ditu, eta baita urritasunak eta garuneko sindromeak dituzten pertsonak gizarteratzeko zereginean diharduten erakundeak. Erakunde batzuek 30 urtetik gora daramate Kutxaren diru-laguntzak jasotzen, eta 60 erakundetik gora dira IPDKren laguntzak jasotzen dituztenak urtero. Laguntza horien onuradun dira, besteak beste, Gizakia helburu, ASPACE, ATZEGI edo GAUTENA.

Hirugarren Munduari Laguntza arloa 1994. urtean agertu zen lehen aldiz. Gai horrek azken urteetan izan duen interes gero eta handiagoaren ondorioa izan da batez ere. Salbuespen jakin batzuk izan ezik, urtetik urtera handitzen joan da helburu honetara bideratutako diru kopurua. Hirugarren Munduari Laguntza eremuari dagokionez, Mundukide Fundazioari ematen zaion laguntza da aipagarriena. Mundukidez gainera, UNESCO Etxea, Gizalde eta Koopera, Medicus Mundi eta gobernuz kanpoko beste erakunde batzuek ere jasotzen dute dirua Kutxatik.

Grafiko honetan zehatz-mehatz azaltzen da nola banatu duen Kutxak IPDK 2002-2007 urteetan:



ITURRIA: Bertan egina, Euskadiko Kutxaren urteko txostenetatik abiatuta.

Aurretik azaldu bezala, Prestakuntza eta Kooperatiben Sustapena arloa izan da funts gehien jaso dituen. Sei urteetan, 40.233.130 euro bideratu dira atal honetara, eta honela banatu ditu: HSIF, erakunde korporatiboak eta kooperatibismoa sustatzeko beste jarduerak batzuk, hala nola UNACC, Elkar Lan Koop. E. edo Ucotar-i emandako laguntza.



Kooperatibek, lan munduan euskarari espazioak zabaltzeko bidea egin dute azken hamabost urteetan.

Beste ikastetxe eta ikerketa-zentro batzuk ataleko funtsei onura ateratzen dieten erakundeek 4.689.540 euro hartu dituzte azken urteetan Euskadiko Kutxaren eskutik. Funts horietara hezkuntzaren eta ikerketaren alorreko erakunde ez-kooperatiboek dute sarbidea.

Enpresa Ekintzaile Gazteen laguntza Gaztempresa Fundazioaren bitartez gauzatzen da. Fundazio hori Euskadiko Kutxaren ekimena da, enpleguaren sustapenerako eta enpresaren alorrean ekintzailatza bultzatzeko helburuarekin, bereziki gazteen artean. Fundazioaz gainera, mota bereko beste ekimen batzuk ere jasotzen dute Kutxaren laguntza: Izan Elkartea (Gasteizko gazteen gizarteratzea), Bide Barri Enplegu zentroa (Oñati), Pioneros (Errioxako gizarte- eta hezkuntza-zerbitzuen Fundazioa), etab. Kutxak milioi bat euro baino gehiago bideratu ditu helburu horretara azken sei ekitaldietan.

Kopuru horren ia bikoitza, 2.730.510 euro (IPDKren %5 inguru) bideratu ditu Kutxak epe horretan bertan Euskararen sustapenerako. Laguntzaren alorreko erakundeentzat hiru milioi eta erdiko derrama egon da. Azkenik, Kultura Jarduerak alorreko funtsak askotariko ekimenak babesteko erabiltzen dira. Diru-partida hori sukurtsalen bitartez banatzen da gehienetan; hurbileneko beharrei erantzutea da ideia; horretarako sukurtsal bakoitzaren eragin-eremuaren inguruan jarduten du.

Aipagarria da, bestalde, azken urteetan, IPDKra bideratzen duen %10az gainera, Kutxak ekarpen gehigarri bat egitea erabaki zuela, %1ekoa, gizartearen eta laguntzaren eremuko ekimenak babesteko, zordunketa emaitzen kontura.

3.3. Hezkuntza eta Sustapenerako Interkooperazio Funtsa (HSIF)

Kooperatiben IPDKren zati bat funts komun batera bideratzen da: Hezkuntza eta Sustapenerako Interkooperazio Funtsa. Funts hori 1989. urtean egindako II. Biltzarrean onartu zen, Hezkuntza eta Teknologia Zentron finantzaketa estrukturala babesteko eta Zientzia eta Teknologiako Planak babesteko helburuarekin. Hori guztia ondorengo proiektuen babesaren bitartez gauzatzen da:

- **Prestakuntza sozio-kooperatiboa eta profesionala.** Enpresetan aplikazio praktikoa egiteko prestakuntzan jarduten duten Arrasateko taldera elkartutako ikastetxeek lehentasuna duten proiektuak. Helburu nagusia Mondragon Unibertsitateak osatzen du.
- **Ikerketa eta garapena.** Kooperatiben maila teknologikoa handitzeko helburua duten proiektuak, hainbat ekimenen bitartez, hala nola Zientzia eta Teknologia Plana edo izaera interkooperatiboa duten Teknologia Zentron sorrera.

HSIFren bitartez funts komun bat sortu ahal izan da, eta bakarka ezin egingo zitezkeen taldeko proiektuak abian jartzeko baliabideak mugitzeko aukera eman du. HSIF nagusia banatzeko irizpideak alderdi kooperatiboetara mugatzen dira. 1994. urteaz geroztik Mondragon Fundazioaren bitartez kudeatzen da, era horretako erakunde bat aproposa baita irabazi asmorik gabeko emaitzak eta ekarpenak jasotzeko eta bideratzeko.

Funts hori Korporazioko kooperatiben Hezkuntza eta Sustapena Funtsen bitartez elikatzen da. IPDKri diru kopuru bat ematen dioten kooperatiba guztiek ematen diote kopuru horren %20 HSIFri (%10 ekarpenaren lehenengo urtean, %15 bigarrenean eta %20 hirugarrenetik aurrekoetan). Euskadiko Kutxak, aldiz, Mondragon taldea sortu zen arte kooperatiben osagai kohesionatzaile eta bultzatzaile gisa izan duen zeregin historikoarekin jarraituz, bere IPDKren %43 ematen du.

Horrela, 2008ko ekitaldian, HSIFren 12 milioi euroetatik erdia baino pixka bat gutxiago Euskadiko Kutxaren IPDKtik zetorren, eta gainerakoa, gainerako kooperatiba elkartuen IPDKtik. Funtsen helburuari dagokionez, HSIFko diru gehiena, 7,8 milioi euro, Prestakuntza sozio-kooperatiboan eta profesionalean erabili zen. 3 milioi Zientzia eta Teknologia Plana finantzatzeko bideratu ziren, eta milioi bat euro baino pixka bat gutxiago beste proiektu batzuetarako, horien artean euskara kooperatibetan normalizatzekeo partida bat sartu zen.

3.4. Etorkizunari begira

IPDK-k historian zehar izan duen helburua aztertuz gero, hiru eremu aipatu behar dira onuradun nagusi gisa: hezkuntza eta prestakuntza teknikoa, arreta berezia jarriz Arrasateko Eskola Politeknikoan, eta ondoren, Mondragon Unibertsitatean; euskara eta euskaren kultura-eremua; eta era askotako ekimen komunitarioak —gizarte- eta laguntza-lanak, jarduera ludikoak, ingurumena, etab.—, gutxiago eta modu minifundistan babestu direnak.

Azken urteetan, Hirugarren Munduari laguntzeko ekimenek eta kooperatibetan euskararen normalkuntzarako planek indar handia hartu dute. Lehenengo eremuan aipagarria da kooperatibek Mundukideri ematen dioten laguntza gero eta handiagoa izan dela.

IPDKren bitartez kooperatibek finantzatzen dituzten ekimenak antzekoak badira ere, zenbait xede zalantzan jartzekoak dira. Komenigarria litzateke irizpide kontsentsuatuak finkatzea ekimenei, erakundeei eta jarduerari beren gaitasunaren edo eraldatzeko bokazioaren arabera laguntzeko.

Esperientziaren Zentzuari buruzko Gogoetarako Prozesuan⁵ egindako balorazioek erakusten dutenez, kooperatiben sektore handi baten ustez IPDKren bitartez gizarte-erlaketarako egindako ekarpena positiboa da, baina gutxiegi; iritzi horren arabera, kooperatiben benetako ahalmenaren azpitiko eragina izan du.

Kooperatibak lurraldetasuna binomioari dagokionez, ez dago zalantzarik funtsen onuradun nagusia Deba-goienako eskualdea izan dela. Alde batetik, gauza jakina da benetako eraldaketa-proiektu bat eraginkorra izango bada, kooperatiba eta kooperatibista masa kritiko nahikoa behar dela nahitaez; beste aldetik, funts horien dimentsioa oso txikia da eta hurbilekoa, eta eremu hori izanik kooperatiba eta kooperatibista kontzentrazio handien duena, logikoa da pentsatzea funts horiek eskualdean bertan gelditu behar dutela. Erreferentziatzko eredu hori beste eskualde batzuetara eramateko prozesua abian da dagoeneko.

Edonola ere, joko-osagai berriek kooperatiben esku-hartze sozial eta komunitarioko eszenategiak berriro eratzea dakarte ondorioz. Kontuan hartu behar da orain dela urte batzuk Arrasateko esperientzia beste eskualde batzuetara ere zabaldu zela, baita euskal eta espainiar eremutik haratago ere. Garai honetan globalizazio ekonomikoaren prozesuaren ondorioz asko bizkortzen ari da kooperatibak nazioartekotzeko prozesua. Orain arte, kooperatibak nazioartera zabaltzeko prozesua ez da formula kooperatiboaren arabera egin, baina horrek ez du esan nahi kooperatiben gizarte-konpromisoa lausotuko denik horiek kokatzen diren lekuan.

Kooperatiben gizarte-konpromisoaren dimentsio komunitarioa ingurune sozialaren beharrekin eta helburuekin identifikatzeko borondatearekin lotzen da —kooperatibismoaren gizarte-helburuaren ordainetan—. Horrela izanik, gauza argia dirudi gaur egungo testuinguruan zabaldu egin beharko liratekeela nortasun

5 2004 eta 2005 bitartean, Korporazioaren kooperatiba guztietan egindako Gogoeta Prozesua. 134 bilera egin ziren, eta horietan eztabaida egin zen Hezkuntza kooperatiboari buruz, Parte-hartzea eta Lankidetzari buruz eta Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren Gizarte Eraldaketari buruz. 1.373 lagunek parte hartu zuten, Kontseilu errektoreen, Kontseilu sozialen eta zuzendarien ordezkari gisa.

-printzipioak, halako eran non norberaren printzipioei uko egin gabe, lekua egingo litzaiokeen orain arte kanpokotzat hartzen zenari.

Gai horiek sakoneko eztabaida behar dute, IPDKren azken xedeak zein izan behar duen zehazteko. Kooperatibek sortutako onurak ingurunera itzultzeko tresna bat edo gizartea eraldatzeko tresna bat dira? Edonola ere, ba al da etorkizun partekaturik? Norantz joan nahi da?

Arizmendiarrietak oso ondare aberatsa utzi digu kooperatiben gizarte-funtzioari buruz. Haren iritziz, eraldaketa-proiektuaren helburu nagusia pertsonen eta komunitatearen garapena zen. Kooperatibak gizartea eraldatzeko tresna ziren, eta Arrasaten sortutako enpresen betebeharra ez zen lana sortzera eta kideen artean aberastasuna banatzera mugatzen, haratago zihoan. Berrogeita hamar urteren ondoren, beharbada iritsi da ondare hori suspertzeko ordua. (ikus I. kapitulua, 70. or.)

Aipatutako mugak gorabehera, ingurunearekiko gizarte-konpromisoa da Arrasateko kooperatiba-esperientziaren osagai bereizgarrietako bat, eta haren zentzuari eta nortasunari estuki lotuta dago. Horren ondorioz, eremu horretan egindako lana baliagarria izan daiteke zentzuzko etorkizun bat eratzeko, bazkideen pertenezia sentimendua eta komunitate-sentimendua sendotzeko eta horiek Arrasateko esperientziaren kide gisa duten motibazioa indartzeko.

Aldaketa-testuinguru horretan, beharrezkoa litzateke gogoeta-prozesu bati ekitea, honako helburu hauek lortzeko:

- Hobeto ezagutzea zein izan den gizarte-konpromisoaren alorrean egindako bidea. Zer, nola eta zergatik egin den.
- Kooperatibek gaur egungo zer erronka etiko eta sozialekin bat egiten duten eztabaidatzea, eta baita beste zer ekarpen duten eztabaida egitekoa ere. Berriro ere zer eremu hartu behar diren, zer eremu aztertu behar diren, zein jarri beharko liratekeen martxan eta nola lan egin behar den eremu bakoitzean.
- Gizarte-konpromisoari eta -eraldaketa- loturiko beste esperientzia batzuk ezagutzea.
- Gizarte-konpromisoko eredu baten oinarriak marraztea, nortasun-ikur propioekin eta argiekin.

Orain arte egindakoa aztertu behar da. Adibidez, prestakuntzaren alorreko ekimenetan komenigarria litzateke argitzea prestakuntza teknikoaren eta kooperatiboaren jarduerak, azken horren alde egiteko, bokazio eraldatzailea duen edozein proiekturen oinarria baita hori.

Halaber, komenigarria litzateke azaleratzen ari diren eremuak indartzea, gero eta indar handiagoa hartzen ari baitira ekimen endogenoen bitartez. Kontuan hartuta kooperatibak sortu eta hazi ziren ingurunea nabarmen aldatu dela, gogoeta egin behar da etorkizuneko erronka etiko eta sozialei buruz: etxebizitza?, hirugarren adina?, ingurumena?, immigranteen gizarteratzea?

Baina esperientzia gisa egin dezakegun ekarpen onenari buruzko gogoeta egiteaz gainera, nola egin beharko litzatekeen ere definitu egin beharko genuke berriro ere. Historikoki minifundismorako joera egon dela eta kooperatiba bakoitzak abian jarritako ekimenen artean loturarik egon ez dela kontuan hartuta, interesgarria

litzateke ekimenak fokalizatzeko eta lehentasunak finkatzeko aukerak aztertzea. Arrasateko kooperatibek 2007an IPDKra bideratutako zenbatekoa Eusko Jaurlaritzak garapenari, larrialdi-egoerari eta sentsibilizatzeko jardueri laguntzeko gordetako aurrekontuaren baliokidea da. Estrategia egoki bat diseinatzeko gero, IPDKren bitartez lortu ahal izango liratekeen ondorioak eta emaitzak askoz ere hobekak izango lirateke.

Horrez gainera aztertu egin beharko litzateke eragin nahi den eremuetan esperientzia handia duten gizarte-mugimenduekin eta erakundeekin aliantzak egiteko aukera. Hainbat erakunde daude ibilbide luzea egin dutenak, adibidez, gizarteratzeko edo kulturaren alorrean integratzeko eremuetan, eta horiekin lankidetzan jardun ahal izango litzateke.

Arrasateko taldearen izaera kooperatiboa kontuan hartuta, interesgarria litzateke lan hori egitea, ahal den neurrian, hainbat eremutan gauzatutako proiektuen kooperatibizazioa bilatuz. Arrasateren historian era horretako hainbat esperientzia daude, lanaren kooperatibizazioaz gainera, beste alor batzuk ere landu dituztenak: aurrezpena, kontsumoa, gizarte-segurantza, osasunaren arloko laguntza, hezkuntza, haurtzarora, kultura, etab.

Aukera ugari daude. Ekitaldi ekonomikoen emaitzen ondorioz izan diren aldaketak gorabehera, IPDKra bideratutako kopuruak oso kontuan hartzekoak dira. Legearen arabera, kooperatibek beren etekinaren %5 eta %10 bitarte bideratu behar dute IPDKra. Esperientziaren sortzailetako batek honela zioen: "poltsikoari minik egiten ez dion elkartasuna ez da benetakoa"; gaur egun batek baino gehiagok galdetzen diote beren buruari kooperatiben gizarte-konpromiso hori legeak ezartzen duen betekizunaren ondorio den edo kooperatibisten benetako konpromisoaren ondorio den.

Azken urteetan, badira gutxienez bi esperientzia erakusten dutenak posible dela konpromiso handiagoa edukitzea. Euskadiko Kutxak legez dagokiona baino %1 gehiago ematen du era askotako gizarte-ekimenei laguntzeko. Bestalde, Fagor Arrasateren Batzar Orokorrek hirugarren urtez onartu zuen funts gehigarriak ematea (%3 gehiago, bazkideentzako emaitzen kontuan zordunduz) Ipar Euskal Herriko ikastolentzat eta Mendebaldeko Saharako errefuxiatuen kanpalekuentzat.

13

KAPITULUA

Nazioartekotzea

Aurkibidea

Sarrera.....	339
1. Nazioarteko Egitura Kooperatiboa.....	339
2. Nazioartekotzeko prozesuaren ezaugarriak.....	342
2.1 Helburuak eta zabalkunderako bideak.....	344
2.2 Mondragon taldea munduan.....	346
3. Zentro korporatiboaren esku-hartzea nazioartekotzeko prozesuan.....	350
4. Parte-hartzea eta enpresa-demokrazia	352
5. Kooperatiben eta elkarte anonimoen arteko dialektika.....	354
6. Berezko formula baterantz.....	356

Sarrera

Tankera honetako liburu batean nahitaez ekin behar zaio Arrasateko Esperientzia Kooperatiboaren nazioartekotze prozesuari erantzuteko zereginari. Bere gaurkotasunak, garrantziak, inplikazioak, eta baita gizartean duen oihartzunak ere, erabat justifikatzen dute gai honi buruzko azterketa.

Orrialde hauetan azaldu bezala, Arrasateko kooperatiben nazioartekotzeko prozesua globalizazio ekonomikoaren prozesuaren baitan txertatzen da. Liberalizazio ekonomikoa, iraultza teknologikoa, kapital-meta-keta handiak eta lehiakortasun gero eta handigoa dira, besteak beste, gaur egun munduko kapitalismoak dituen ikur-ezaugarrietako batzuk.

Nazioarteko hedapenaren argitan, industria arloko kooperatibak erakusten ari dira badutela behar adina gaitasun testuinguru berrira egokitzeko. Ikuspegi kooperatibotik, ordea, galdera asko sortzen dira: kooperatibek bizirik iraun al dezakete ekonomia globalizatuan mutazio sozietario handirik jasan gabe? Era-kunde kooperatiboak iraungo al du etorkizunean azken urteotan ezagutu dugun moduan? Bideragarria al da kooperatiba demokratikoaren eskema diseinatzea filial produktiboak kanpoan ezarriz? Zer eszenatoki marrazten dira nazioartekotzeko prozesua handitzen denean? Nola batera daiteke kooperatiben hedapena eta Euskal Herriarekiko, gizarte-konpromisoa kanpoaldean ezartzen diren lantegi berriekin? Galdera horien guztien atzean beste gai bat dago, alegia, zenbaterainoko aukerak dituzten kooperatibek egungo ingurumari kapitalistan hazteko eta sendotzeko, beren izaera alde batera utzi gabe.

Kapitulu honen azken helburua Arrasateko kooperatiben nazioartekotzeko prozesura hurbiltzea, aztertzea eta ulertzen laguntzea da. Ipar hori kontuan hartuta, kapituluak eskema honi jarraituko dio: hasteko, kooperatibek nazioartera zabaltzeko prozesuaren testuinguru historikoa azalduko dugu; ondoren, prozesu horren ezaugarri nabarmenenak berrikusiko dira; gero, osatzeko, ibilbide laburra egingo da parte-hartzearen mekanismoetan barrena; eta azkenik, kooperatibaren eta lurraldetasunaren arteko harreman dialektikoari buruzko gogoeta egingo da.

1. Nazioarteko egitura kooperatiboa

“ Arrasateko kooperatibismoak nazioartean zabaltzeko hartutako ereduak kapital elkarteak sortzeko formula izan da hedatzeko erabilitako tresna nagusia. Enpresa horietan besteren konturako langile gisa kide egiten diren langileak ez dira jabeak, eta ez dute botere subiranorik langile izateagatik. Kooperatibismoak, hortaz, aldatu egin behar izaten du pertsonen elkarte-eredua eta nazioartean zabaltzeko dagoen sistema bakarra hartu behar izaten du: sistema kapitalista, hain zuzen ere. ”

José María Ormaetxea, “Cooperativas, globalización y deslocalización” (2006)

Enpresa kooperatiboek, tradizioz, tokiko merkatuetan eta merkatu estatalean jardun izan dute. Denbora da enpresa kooperatiboek merkataritza-harremanak dituztela kanpoko merkatuetan; hala ere, kanpoan ekoiztea da benetan berria. Beraz, enpresa kooperatiboak nazioartekotzeko prozesuak eremu guztiz berrietara eta berezko erreferenterik gabekoetara eramaten gaituzte. Mundu mailan, oso adibide gutxi daude nazioarteko egitura kooperatiboei buruzkoak.



Beste herrialde batzuetako kooperatibekin interkooperazio esperientziarik gabe, eta bestelako formularik asmatzeko gaitasun barik, nazioarterako hedapenak kapitalaren kontrolaren gaineko bulkada enpresariala jarraitu du.

Esparru horretan, AKERen nazioartekotzeko erronka ohiz kanpoko da kooperatiben eremuan. AKEk hartu duen ereduak, ordea, ez da batere ohiz kanpoko. Aitzitik, Arrasateko kooperatibek beste kooperatiba batzuen bideari jarraitu diote nazioartekotzeko prozesuan: kapital-sozietateen sorreran oinarritutako ereduak hartu dute.

Beste era batera esanda, Arrasateko kooperatibek nazioartekotzeko prozesuan probatu duten bidea ez da interkooperazioarena izan. Hainbat herrialdetan kokatutako kooperatiben arteko hitzarmen baten emaitza izango litzateke nazioarteko egitura kooperatibo bat; edo bestela, hainbat herrialdetan kokatutako ekoizpen-zentroetatik abiatuta, egitura kooperatibo bakarra sortzearen emaitza. Horren ordez, Arrasateko kooperatibek elkarte anonimoen egitura hautatu dute

nazioartekotzeko oinarrizko egitura gisa. Kooperatiben arabera, honako arrazoi hauek direla eta hautatu da bide hori:

a) Merkataritza-harremanak irizpide ekonomikoen arabera sortzen dira. Gakoa aldagai ekonomikoak dira, ez zaio erreparatzen hainbeste egitura juridikoari. Hau da, enpresa-itunak negozio-irizpideetan oinarritzen dira.

b) Unibertso kooperatiboa mugatua da, sektore kooperatibo industrialean bereziki. Kooperatibek bereziki enpresa kapitalistekin dituzte harremanak, eta hortaz, horiexek dituzte hitzarmenak egiteko bide.

c) Kooperatibei dagokienez, marko juridiko ugari daudenez gero, zaildu egiten da kooperatiben artean hitzarmen-formuletara iristea. Aitzitik, sozietate kapitalisten formulak ezagunak, seguruak eta errazak dira.

d) Zenbait herrialdetan, talde-ekimenak sustatu eta indartuko dituen kultura kooperatiborik ez egoteari tradizio estatista handia erantsi behar zaio. Horregatik, susmo txarra hartzen diete parte-hartzean oinarritutako planteamenduei. Beste herrialde batzuetan, aldiz, arazoa ez da horrenbeste jarreraren eremuan kokatzen, tradizioen eta kultura-ereduan baizik.

e) Nazioarteko eszenatoki kooperatibo posible batek arazo berriak sortzen ditu. Gobernu kooperatiboaren ikuspuntutik, erakunde bakoitzak subiranotasunaren oinarrizko printzipioa beteko balu, Arrasateko kooperatibak kanpoko ezarpenetan negozioaren, ezagutzen eta jardueren kontrola galtzeko arriskuan jarriko lirake. Eta onartzen zaila da gai hori.

Horren ondorioz, bai Arrasatek bai nazioarteko mugimendu kooperatiboak, oro har, ez dute interkooperazioan oinarritutako nazioarteko egituratze-prozesurik osatu. Onartu beharra dago, hortaz, eremu horretan kooperatibak kapital pribatuko enpresen ondotik joan direla.

Illo horretatik, egia da enpresa kapitalistetan askoz ere errazagoak direla egitura multinazionalak. Nahikoa da (atzerriko) enpresa baten jabetza erostea multinazional gisa jarduteko. Kooperatibek, aitzitik, nazioartekotzekotan, eredu berria sortu beharko lukete, eta eremu horretan landu bai lankidetzaren ideia bai antolamendu demokratikoaren ideia prozesu demokratiko baten bitartez (edo besterik ez bada, prozesu adostu baten bitartez). Edo bestela, negozio-sinergia handiak dituzten beste kooperatibak aurkitu behar dituzte, halako eran non hitzarmenak eta aliantzak egin ahal izango diren. Horregatik, oso urriak dira nazioz gaindiko kooperatibak edo kooperatiba globalak, eta eskasak dira, halaber, kooperatiben arteko harreman ekonomikoak eta finantzarioak nazioartean.

Arrasateko kooperatiben kasuan, fenomeno horren ondorio nabarmenena sistema dual baten sorrera da: kooperatiba jabe-nagusi batek eta enpresa filial batek edo gehiagok (kapital-elkartek) osatua. Baina halako eredu baten ondorioak aztertu aurretik, ikus dezagun zein izan diren nazioartekotzeko prozesuaren ezaugarriak eta horren tamaina; zer bide hartu diren; eta zein diren bere nolakotasun nagusiak.

2. Nazioartekotzeko prozesuaren ezaugarriak

Azken hamabost urteetan Arrasateko Kooperatiba Esperientziak funtsezko aldaketak izan ditu. Nazioarteko talde bihurtu da, erdigune kooperatibo batek eta periferia ez-kooperatibo batek osatua. Zehaztu beharra dago prozesu hori soilik industriaren sektoreari dagokiola, eta AKEren Finantza eta Banaketa sektoreak prozesutik kanpo gelditu direla orain arte, maila desberdinetan espainiar estatuan hedatu badira ere. Edonola ere, nazioartekotu diren Industria sektoreko kooperatibak une honetan hogeita sei baino ez izanik ere — guztira ehunetik gora dira—, bere garrantzia eztabaida ezina da. Zentzu horretan, joera hori orokorra ez izanda ere kooperatiba guztiei eragiten die. Eta ez soilik irudiari dagokionez, baita enpresaren orientazioari eta proiektioari dagokionez ere.

Gaur egun, Industria alorreko salmenten erdia baino gehiago nazioarteko merkatuan egiten dira —esportazioak gehi enpresa filialen salmentak—. Hirurogeita hamar lantegi produktibo baino gehiago daude hemeretzi herrialdetan, lau kontinentetan, eta horietan 15.000 bat langilek dihardu, guztira, lanean.

Kopuru horiek eta adierazle horietako bakoitzaren hazkuntza-erritmoa ere izugarriak dira.

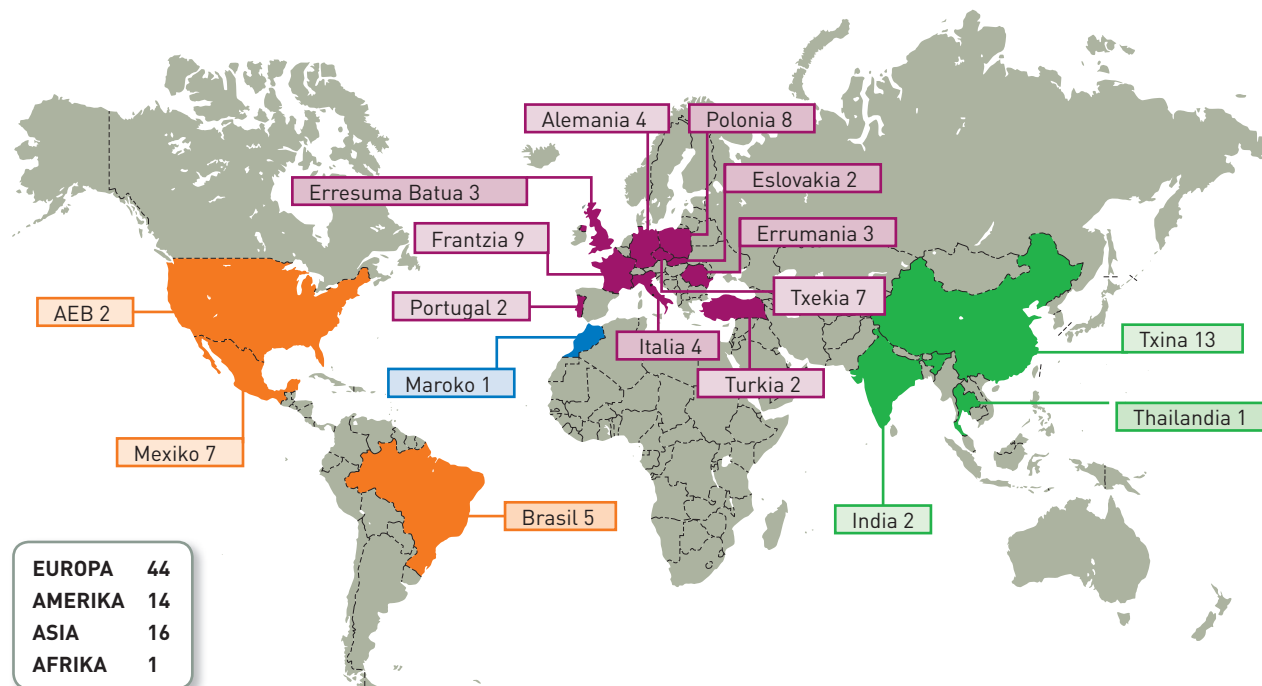
MONDRAGONEKO INDUSTRIA ARLOAREN NAZIOARTEKOTZEA				
	1995	1999	2004	2008
Nazioarteko salmenten % salmenten guztizkoari buruz	%35	%47	%57,4	%58,2
Nazioarteko erosketen % salmenten guztizkoari buruz	%12	%14,87	%14,96	%14,14
Nazioarteko enpleguak tokiko enpleguari buruz	%0.5	%8.6	%23.2	%33.7
Nazioarteko filialak	5	19	60	75

Iturria: Bertan egina, Errasti (2003), Luzarraga (2008) eta Mondragon taldearen datuetatik abiatuta.

Azken urteetako joeraren arabera, nazioarteko eremua da dinamikoena enpleguaren hazkunderari dagokionez. 2008. urtearen amaieran, nazioarteko enplegua guztizko enpleguaren %16,10era iritsi zen (Industria alorraren %33,7). Kopuru horiek aditzera ematen dute hazkundera oso bizkorra izan dela, hamar urte lehenago taldearen kanpoko filialetan lan egiten zuten langileak mila inguru zirela kontuan hartuta.

1 Laurogeita hamarrek hamarraldiaren hasieraz geroztik, Eroski Taldeak Espainiako merkatuan lider izateko estrategiari ekin zion. Espainiako merkatuko eragileak erosteko —azkena eta garrantzikoena Caprabo supermerkatu-sarea izan da— eta horiekin hitzarmenak egiteko politikari jarraitu dio. Nazioartean, Eroski ALIDISen barruan dago (erosketa-zentral bat da, Frantziako Mosketariekin eta Alemaniako Edekarekin batera). Horrez gainera, merkataritza-sare bat du Frantzia hegoaldean.

Mondragon taldeko filialen banaketa geografikoa (2009)



Iturria: Mondragonen Urteko Txostena. 2010eko ekainean eguneratua.

Aurreko mapan ikus daitekeen bezala, Europa da gaur egun oraindik ere filial gehien dituen kontinentea. Filial horiek mendebaldeko herrialdeetan zein ekialdekoetan daude banatuta. Turkia izan ezik, Europar Batasuneko herrialdeetan egin dira ezarpen guztiak. Europako kontinentetik kanpo, herrialde handiek eta merkatu zabalek dute lehentasuna. Herrialdekako banaketaren arabera, Txina, Frantzia, Polonia, Txekiar Errepublikak eta Mexiko dira filial gehien dituzten herrialdeak.

Negozio-bolumenari eta enplegu sorkuntzari (edo sostengatzeari) dagokionez, Fagor Brandt (Frantzia) eta Fagor MasterCook (Polonia) dira nagusiak. Etxearen dibisioa da (dibisio horretakoak dira aurreko biak), hain zuzen, enplegu gehien hartzen dituen kanpoan: sei mila lanpostutik gora.

2008ko amaieran, lanpostu kopurua herrialdeka era honetara banatzen zen: Frantzia, Polonia, Txina, Brasil, Mexiko eta Txekiar Errepublikak; eta hauen atzetik gainontzeko herrialdeak.

KANPO-EZARPENERAKO ESTRATEGIAK

Kanpo-ezarpenerako estrategiak

- Txina eta Ekialdeko Europa: ekoizpen-prozesuaren integrazio horizontala eta bertikala. Zenbait prozesuren deslokalizazioa, kooperatiba nagusietan errentagarriak ez diren jardueren kostuak merketzeko.
- Txina: hornikuntzako herrialde nagusia.
- Ekialdeko Europa: ezinbesteko eremua Europa zabalduta ondoren eta bertako kontsumoa handitu ondoren.
- Brasil eta Txekiar Errepublikak: kalitatezko ekoizpen-prozesuez hornitutako ekonomiak.
- Txina eta Errusia: alderdi kulturaletik zailtasun handiagoak dituzten herrialdeak.

Iturria: J.M. Luzuriaga "Comprendiendo la globalización del grupo Mondragón", tesiaren aurrerapena, 2008ko urtarria.

COPRECI: BATEZ BESTEKO ENPLEGUA EKOIZPEN-LANTEGIKO (2007)		
Lantegia	Urteko batez besteko enplegua	%
Aretxabaleta	746	41,83
Mexiko	436	24,45
Txekia	279	15,64
Txina	171	9,59
Brasil	59	3,30
Italia	47	2,63
Turkia	44	2,46
Taldea guztira	1.783	100

Iturria: Copreci.

Gehien nazioartekotu diren sektoreak Automozioa, Eraikuntza eta Osagaiak dira. Azken Dibisio horretakoa da Copreci, Ulma taldearekin batera, gaur egun filial gehien dituen kooperatiba. Copreci taldeak etxetresnetarako osagaiak egiten ditu, eta Txinan, Mexikon, Brasilen, Italian, Txekiar Errepublikan eta Turkian ditu ekoizpen-lantegiak.

2.1 Helburuak eta zabalkunderako bideak

AKEren nazioartekotzeko helburu nagusia merkatu berriak bilatzea izan da, era horretara, nazioarteko salmentak handitzeko eta kanpoko merkatu-kuotak handitzeko. Lurralde-zabalkundea Europa mendebaldeko eta ekialdeko, Ipar eta Hego Ameriketako eta Asiako merkatuen bitartez egin da.

NAZIOARTEKOTZEKO BIDEAK

- Esportazioak: kooperatiben nazioartekotze mailaren adierazle interesgarria da. Bereziki esportazioen %a guztizko salmentei buruz.
- Transferentzia hitzarmenak: ekoizpen-baimenak saltzea kooperatiba nagusiak kokatu nahi duen merkatuan diharduen enpresa bati. Teknologia eskualdatzen duen bakarra Fagor Etxetresnak da, eta oso modu marginalean egiten du.
- Zuzeneko Atzerriko Inbertsioa (ZAI): ekoizpenaren gaineke erabateko kontrola atzerriko merkatu batean.
- Kartararen inbertsioa: kapitalaren gutxieneko erosketak atzerriko merkatu batean.

Horren atzetik —garrantzi gutxiagorekin— baliabide produktiboak eta teknologikoak bilatzeko helburua dago, eta baita ekoizpen-kostuak hobetzeko helburua ere, kooperatiben lehiakortasuna handitzeko asmoz. Estrategia horren arabera, eskulanaren kostuaren faktorea, salbuespenak salbu, ez da lehen begiratuan pentsatzen dena bezain erabakigarria izan. Ekoizpen-kostuen murrizketa bezain garrantzizkoa da merkatu berrien hurbiltasuna.

Baina nahikoa da lan-kostuen murrizketa aipatzea ekoizpenaren deslokalizazioaren gaia ateratzeko; batez ere produktua kanpoko merkatu batean egin eta barneko merkatuan saltzen denean. Esate baterako, gimnastikako tresnak

Txinan ekoiztu eta Europako saltegi handietan saltzen dira. Beste kooperatiba batzuek ekoizpen-prozesuaren zati bat atzerriko filialetara eramaten dute, ekoizpen-kostuak murrizten direla oinarri hartuta. Lekualdatze hori batez ere balio erantsi txikiagoko ekoizpen-lineatan egiten da. Hala ere, kooperatibek lantegi berrien kokalekua hautatzeko, zer merkatutan sartu nahi duten hartzen dute kontuan; beren merkatuetatik eta bezeroengandik hurbil egoteko mugitzen dira nagusiki, ez ekoizpen-kostuak murrizteko. Beraz, enpleguen galera, ekoizpenaren deslokalizazioa dela eta, ez da kooperatiben arazo nagusia.

Nazioartekotzen diren kooperatiben *modus operandia* esportazioen bulkadan eta **Zuzeneko Atzerriko Inbertsioan (ZAI)** oinarritzen da. 1995az geroztik esportazioek goranzko joerari eutsi diote. Gauza bera gertatzen da nazioarteko salmentekin eta kanpoko ekoizpen-lantegietako langileekin ere.

Bestalde, teknologiaren eskualdaketa —nazioarteko merkatuetan egoteko beste bide bat— joera marginal bat baino ez da. Kooperatibek ez dute gogoko beren teknologia hirugarrenei transferitzea. Seguru asko, iraganeko esperientzia dela eta, ez dira epe ertainera horrek eman diezaiekeen abantailekin fio.

90eko hamarraldian teknologia eskualdatu duen kooperatiba bakarra Fagor Etxetresnak izan da; berez aukera gutxi zituzten merkatuetan sartzea zen helburu nagusia. Kontratu horien ondorioz, *know-how* teknikoak, langileen prestakuntza, makinen eta ekipoen hornikuntza eta *erabiltzeko prest proiektuak* eskualdatu dira. Azken horren adibidea fabrikazio-prozesu oso baten salmenta izan zen, txinatar enpresa batekin egina. Edonola ere, bide hori ere ez dago Taldearen aukera estrategikoen artean, ezta Fagor Etxetresnak kooperatiban ere.

ZAI modalitatearen barruan, era askotako formulak probatu dira.

- Ezarpen berria erabateko kontrolpean
Adibideak: *Fagor Elektronika Thailandian, Cikautxo Txekiar Errepublikan, Dikar/Wingroup Txinan, Ulma Packaging Errumanian.*
- Erosketa erabateko kontrolpean
Adibideak: *Fagor Sistemak Frantzian, Copreci Herbeheretan eta Italian, Orona Erresuma Batuan, Orkli Erresuma Batuan.*
- Ezarpen berria modu elkartuan (joint venture)
Adibideak: *Copreci Mexikon, Dikar/Wingroup Brasilen.*
- Erosketa elkartua (joint venture)
Adibideak: *Fagor Industrial Kolonbian, Fagor Ederlan Brasilen.*
- Kapitalaren gehieneko jabetzea
Adibideak: *Fagor Etxetresnak Polonian, Copreci eta Orkli Txekiar Errepublikan.*
- Kapitalaren gutxieneko jabetzea
Adibidea: *Dikar/Wingroup Txinan.*

Jabetzaren egitura kontuan hartuta, bi kategoria handi ezar daitezke: alde batetik, bakarka egindako atzerriko inbertsioak eta beste enpresa batzuekin batera edo lotuta egindakoak. Lehenengo kasuan, “erabateko filialak” direla esaten da; bigarrenak, berriz, “filial partekatuak” edo joint-venture direla. Halaber, kanpoan ezartzeko bi eratako bideak hautatu dira: bigarren irizpide horren arabera, *ex novo* sortutako enpresak izan daitezke edo aurretik merkatuan diharduten enpresen erosketa, besterik gabe. Inbertsio motei buruzko atal honekin amaitzeko, har dezagun adibide gisa Fagor Etxetresnak, eta ikus

2 Aurreko bi kasuetan ez bezala, modalitate honetan ez dago elkartasun-hitzarmenik bazkide kapitalistekin, horiekin enpresaren jabetza partekatzen da.

dezagun nola gauzatu duen nazioartekotzeko prozesua. Fagor Etxetresnak industria-kooperatibak, kapital kontzentrazio eta nazioartekotze maila handiko sektorean —oso sektore lehiakorrean— dihardu. Fagor AKEko kooperatiba enblematikoenetako bat da, eta baita zaharrenetako bat ere. Multinazionalak nagusi diren sektore batean, hala nola Electrolux edo BSH, Fagorrek ere nazioartekotzearen bidetik egin du.

FAGOR ETXETRESNAK TALDEA			
FAGOR ETXETRESNAK	HERRIALDEA	ERAKETA- EDO EROSKETA-URTEA	PARTE-HARTZEA
Extra Electroménager S.A	Maroko	1994	%100
Fagor MasterCook S.A	Polonia	1999	%75
Geyser-Gastech S.A	Euskal Herria	1997	%50
Shangai Minidomésticos Cookware Co. Ltd.	Txina	2002	%30
Brandt S.A	Frantzia	2005	%100
Merkataritza-filialak	Portugal Txekia Herbehereak Alemania Hungaria Estatu Batuak Frantzia Thailandia Malaysia		

Iturria: Errasti, Mendizabal eta Begiristain-en datuekin berrikusia (2005) CIRIEC.

2.2 Mondragon taldea munduan

Bai ikuspegi geografikotik bai ikuspegi sozietariorik bere muga tradizionalak hautsi dituen kooperatibismo honi buruzko ibilbide deskriptibo hau osatzeko, kooperatibek nazioartean duten presentzia bildu dugu taula panoramiko batean.

Taula horretan nazioartera zabaldu diren kooperatiben Dibisioen araberako sailkapena egin da. Horrez gainera, atzerrian zer urtetan eta zer herrialdetan kokatu diren, atzerriko enpresaren kapital sozialean zer parte-hartze duten, zenbat lanpostu sortu diren eta kooperatibak zabaltzeko zer bide hautatu diren azaltzeko datuak zehazten dira.

Oso errealitate dinamikoa denez, kooperatiben nazioarteko paisaia etengabe aldatzen da; beraz, era honetako taula baten balioa gutxi gorabeherakoa da inondik ere.

Mondragonen nazioarteko panorama (2009)

ENPRESA*	HERRIA	URTEA	PARTE-HARTZEA**	EZARPENA	ENPLEGUA
ETXEAREN DIBISIOA					
FAGOR ETXETRESNAK					
Fagor Extra Electro Ménager S.A	Maroko	1994	%100	Berria	234
Fagor MasterCook	Polonia	1999	%75	Erosketa	1.639
Fagor Minidoméstico Shangai	Txina	2002	%30	Berria	269
Fagor Brandt	Frantzia	2005	%100	Erosketa	3.876
Fagor Brandt	Italia	2005	%100	Erosketa	597
OSAGAIEN DIBISIOA					
COPRECI TALDEA					
Copreci México SA de CV	Mexiko	1989	%100	Berria	689
Copreci Brasil LTDA	Brasil	2002	%100	Berria	70
Copreci Systems	Italia	2002	%100	Berria	43
Copreci CZ	Txekia	1996	%100	Berria	213
Copreci Turkey	Turkia	2003	%100	Berria	50
Copreci China	Txina	2004	%100	Berria	85
ORKLI					
Orkli do Brasil	Brasil	2005	%100	Berria	10
Orkli Kunshan	Txina	2002	%100	Berria	130
FAGOR ELECTRÓNICA					
Fagor Thailand Electronics	Thailandia	1992	%100	Berria	256
EMBEGA					
Embega	Polonia	2007	%100	Berria	6
EIKA					
Eika México	Mexiko	2004	%100	Berria	223
Eika Polska	Polonia	2006	%100	Berria	70
Czeika	Txekia	2001	%100	Erosketa	274
MATZ ERREKA					
Matz-Erreka	Mexiko	2002	%100	Berria	25
Matz-Erreka Kovoplast	Txekia	2007	%100	Berria	6
TAJO					
Tajo-Tabiplast	Polonia	2004	%100	Berria	68
Tajo-Treboplast	Txekia	2004	%100	Berria	18
AUTOMOZIOAREN DIBISIOA					
CIKAUTXO					
Cikautxo CZ s.r.o	Txekia	1999	%100	Berria	238
Cikautxo Nova Paranoa	Brasil	2001	%35	Erosketa	731
Cikautxo SK s.r.o	Eslovakia	2005	%100	Berria	170
MAIER TALDEA					
Maier UK	Erresuma Batua	2000	%100	Berria	203
Maier CZ	Txekia	2006	%60	Berria	23

ENPRESA	HERRIA	URTEA	PARTE-HARTZEA	EZARPENA	ENPLEGUA
GRUPO FAGOR EDERLAN					
Ederlan do Brasil	Brasil	2001	%60	Berria	359
Fundição Brasileiras	Brasil	2003	%60	Berria	
Fagor Ederlan Slovensko	Eslovakia	2006	%60	Berria	160

AUTOMATIZAZIO INDUSTRIALAREN DIBISIOA					
FAGOR AUTOMATION					
Beijing Fagor Automation	Txina	2004	%100	Berria	38
MONDRAGON ASSEMBLY					
Mondragon Assembly SA de CV	Mexiko	2002	%100	Berria	18
Mondragon Assembly SA	Frantzia	1994	%99	Berria	36
Mondragon Assembly GmbH	Alemania	2002	%100	Berria	16
FAGOR ARRASATE					
Fagor Arrasate Txina	Txina	2007	%100	Berria	40
Gillet-Fagor Arrasate	Alemania	2007	%99	Erosketa	5

EKIPAMENDUEN DIBISIOA					
DIKAR TALDEA					
Shangai Wingroup Sports Leisure	Txina	1997	%100	Berria	350
Ningbo Wingroup	Txina	2000	%100	Erosketa	200
Quake	Estatu Batuak	2000	%67	Erosketa	10
ORBEA					
Orbea Kunshan	Txina	2007	%100	Berria	20
Orbea- USA	Estatu Batuak	2005	%100	Berria	30
Lusorbea Montagem-Orbea	Portugal	2003	%100	Berria	22
OIARSO					
Oiarso Kunshan	Txina	2007	%100	Berria	20

INGENIARITZA ETA ENPRESA ZERBITZUEN DIBISIOA					
LKS Taldea					
LKS Sei	Frantzia	1999	%100	Berria	22

ERAIKUNTZAREN DIBISIOA					
FAGOR INDUSTRIAL					
Fagor Industrial Turkuía	Turkia	2005	%80	Berria	49
Fagor Industrial Setricefradue	Italia	2003	%100	Berria	28
Fagor Industrial Danube	Frantzia	2000	%60	Erosketa	52
Fagor Industrial	Mexiko	2005	%80	Berria	70
Fagor Industrial	Polonia	2005	%100	Berria	77
Fagor Industrial	Txina	2009	%100	Berria	60

COINALDE TALDEA					
Coinalde Polska	Polonia	2005	%100	Berria	22
LANA					
Lana	Txekia	2007	%100	Berria	40
KIDE					
Kunshan Kide	Txina	2009	%100	Berria	15
RCS Kide	India	2008	%51	Berria	25

ELEBAZIOAREN DIBISIOA					
ELECTRA VITORIA TALDEA					
Elevadores Electra Vitoria Internacional	Mexiko	2000	%75,39	Berria	58
ORONA TALDEA					
Orona LTD	Erresuma Batua	2006	%100	Erosketa	190

MAKINA ERREMINTAREN DIBISIOA					
DANOBAT TALDEA					
Danobat-Newall	Erresuma Batua	2003	%100	Erosketa	25
Danobat Bimatec GMBH	Alemania	1992	%100	Berria	50
Danobat Overbeck	Alemania	2002	%100	Erosketa	61
Danomar	Errumania	2002	%55	Berria	19
EGURKO					
Egurko Planerko	Errumania	2004	%100	Berria	15
MB SISTEMAS					
MB Lusitania	Portugal	2007	%100	Berria	35

SISTEMA INDUSTRIALEN DIBISIOA					
ULMA TALDEA					
Ulma Alpi Betapech	Italia	2004	%100	Erosketa	120
Ulma Bauma	Polonia	2004	%75	Erosketa	152
Ulma Construcción	Txina	2006	%100	Erosketa	100
Ulma Packaging	Errumania	2006	%100	Berria	36
Ulma Packaging	Brasil	1997	%100	Berria	33

TRESNERIA ETA SISTEMAK					
BATZ					
Batz Czech	Txekia	2007	%100	Berria	80
Batz Mexicana	Mexiko	2008	%100	Berria	55
Batz Automotive System Kunshan	Txina	2008	%100	Berria	40

Iturria: Bertan egina, Errastiren, Mondragon taldearen eta parte hartu duten kooperatiben informazioarekin.

* Mondragon taldearen parte-hartzea barne.

3. Zentro korporatiboaren esku-hartzea nazioartekotzeko prozesuan

Mondragon korporazio-zentroaren esku-hartzea funtsezkoa izan da prozesu horretan, bai alderdi estrategikoari dagokionez bai alderdi finantzarioari eta instituzionalari dagokionez. Are gehiago, Mondragon taldeak nazioartekotzea helburu estrategikotzat hartu baino lehen, bi kooperatibek baino ez zuten kanpora irteteko ahalegina egin: alde batetik, Coprecik joint-venture hitzarmen bat sinatu zuen Guadalajarako hirian (Mexiko), gas-erregulatzailleak eta labeetako eta sukaldeetako osagaiak tokiko bazkide batekin egiteko. Beste alde batetik, Fagor Elektronikak, 1991n Thailandian semieroaleen ekoizpen-lantegi bat zabaldu zuen.

Hala ere, 1994. urteaz geroztik, Mondragonek erronka bere gain hartu eta nazioartean zabaltzeko plan bat diseinatu zuenetik, prozesuak ezaugarri oso dinamikoak hartu zituen. Lehenengo urratsa 1993an egin zen, IV. Biltzarrean, Politika Orokorra definitu zenean nazioartekotzea hartu zen oinarritzko helburutzat eta Nazioartekotzeko Plan Estrategiko Korporatiboa (NPEK) zehaztu zen. Plan hori lau urtez behin berritzen joan da. (ikus 5. kapitulua, 171. or.)

Plan Estrategikoaren helburua, oro har, sektoreko ekimenak dinamizatzea eta koordinatzea zen, eta halaber, laguntzeko plataforma kooperatibo bat diseinatzea, nazioartekotzeko ekimenek arrakasta edukitzeko aukerak handitzeko xedez. Helburu horretarako finkatutako funtzioez gainera, Mondragon taldeko bulego zentralak hainbat laguntza-tresna sortu zituzten:

a) Atzerriko ordezkariak: negozio-aukerak sortzea, kanpoko ezarpenak eta esportazioak sustatzea, eta osagaiak inportatzea da horien funtzio nagusia. Gaur egun, Arrasateko kooperatibek Txinan, Errusian, Estatu Batuetan, Brasilen, Indian, Txilen, Mexikon eta Vietnamen dituzte ordezkariak.

b) Beste ordezkariak batzuk: Mondragonek mundu osoan dituen harreman-sareak osatua. Adibidez, EUSKOL-Mondragon, Kolonbian ezarrita dagoen interes ekonomikoko taldea, Mondragonek, hamabost kooperatiba talde batek eta tokiko bazkide batek osatua. Beste adibide bat INDOBASK da, Asia hego-ekialdean Mondragonek eta beste euskal enpresa batzuek sortutako agentzia.

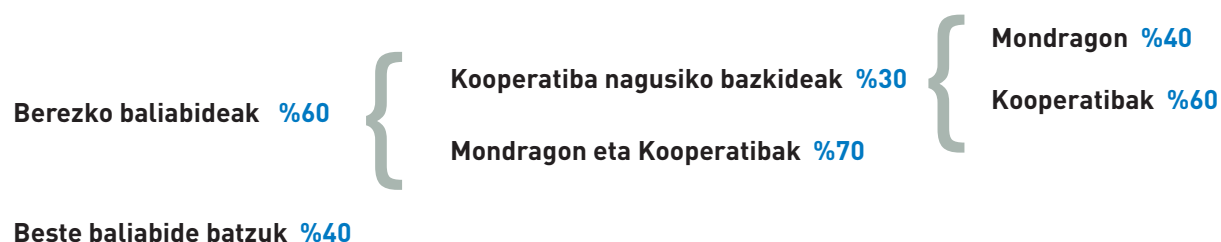
MONDRAGON INBERTSIOAK ERAGIKETEN BOLUMENA (milioika euro)	
KONTZEPTUA	1988-2009
Parte-hartzeak	337
Maileguak	95
Bermeak	71
Guztira	503

Iturria: Mondragon, 2009ko Urteko Txostena.

Nazioartekotzeko prozesuaren zerbitzura jarritako finantza-tresnak ere erabakigarriak izan dira eta izaten jarraitzen dute. Tradizioz, AKEk oso modu positiboan asetzen zituen bere finantza-beharrak autofinantzaketaren bitartez eta Euskadiko Kutxak kooperatibei ematen zien babesaren bitartez. 90eko hamarraldiaz gozotik, finantzaketa-iturriak askotarikotu egin ziren. Supraegiturari dagokionez, Mondragonek hainbat funts ezarri zituen kooperatiben atzerriko ezarpenei laguntzako helburu argiarekin, Mondragon Fundazioaren eta Mondragon Inbertsioak erakundeen bitartez. Erakunde horiek Interkooperaziorako Funts Nagusia (IFN) eta Heziketa eta Sustapenerako eta Interes Publikoko beste Helburu batzuetarako kontribuzioa (IPDK) administratzen dute. (ikus 5. kapitulua, 167.or.).

Zehazki, Mondragon Inbertsioak-ek nazioartekotzeko prozesua kapital-inbertsioen, maileguren eta bermeen bitartez babesten du. Bestalde, Mondragon Fundazioak diru-laguntzen eta irabazi asmorik gabeko finantza-inbertsioen bitartez laguntzen du prozesuan. Enpresaren sustapen- eta bideragarritasun-analisia egiten du, eta kooperatiba txikiei laguntzeko programak eta plataforma korporatiboak sustatzeko jarduerak egiten ditu.

Nazioartekotzeko plan estrategikoetan finantzaketa-eredu bat ezartzen da, kooperatibek erreferentziatzat daukatena.



Nazioarteko proiektuak finantzatzeko interkooperazio funtsen bitartez sortutako tresnez gainera, Mondragonek finantzaketa publiko eta pribatuko beste iturri batzuk bilatzeko zereginean ere laguntzen die kooperatibei. Lehenengo artean, Mondragon Garapena eta Mondragon Nafarroa nabarmentzen dira. Biak dira enpresen sustapenerako elkarteak, eta Mondragon Inbertsioak-en, euskal administrazioen eta, Nafarroaren kasuan, finantza-erakundeen parte-hartzea dute.



Nazioartekotzea babesteko tresnak sortu dira.

4. Parte-hartzea eta enpresa-demokrazia

Langileen parte-hartzea enpresan lau ataletan bereiz daiteke. Zeinek bere ezaugarriak baditu ere, elkarri lotuta daude. Parte-hartze instituzionala; erabakitze, negoziatzeko eta kontsultatzeko organoetan parte hartuz enpresaren norabidean eragiteko gaitasunari egiten dio erreferentzia. Enpresaren kudeaketan parte hartzea, lanpostuarekin zerikusia duten gaiei dagokiona. Emaitzetan parte hartzea, hau da, enpresaren etekinen zati bat langileen artean banatzea. Enpresaren jabetzan parte hartzea, aldi berean, hainbat formulatan bereizten dena, enpresaren kapitalaren ehuneko bat erosteko formulen arabera. (ikus 8. kapitulua, 239. or.)



Fagor Ederlan taldea, Brasileko filiala bigarren mailako kooperatiba bihurtzeko aukerak aztertzen aritu zen.

Kooperatiben filialen parte-hartze eskemak ez dira eredu bakar baten arabera arautzen, eta gainera, etengabe aldatzen dira. Errazagoa da egiten ez dutenaren arabera identifikatzea, egiten dutenaren arabera identifikatzea baino. Kontuan hartu behar da kooperatibek eskarmentu gutxi dutela nazioarteko egiturak kudeatzen, eta orobat autonomoak direla beren negozio-planaren arabera eskema eraginkorrenak hautatzen.

Eredutzat jartzeko asmorik gabe, eta neurri bakar batean neurtzeko

asmorik gabe, esperientzia gutxi batzuk hartu ditugu adibide gisa parte-hartzeari buruzko zenbait planteamendu eta dinamika azaltzeko. Ariketa horren bitartez ez ditugu subjektuak —kooperatibak— nabarmendu nahi, jarduerak baizik.

Coprecin, hasieran, ez zegoen filialen jarduerak koordinatzen zituen sailik edo unitate zentralik. Sektoreko zuzendaritza bakoitzak zuen filial bakoitzean zegokion alorraren erantzukizuna, eta filial guztiak Copreciren zuzendaritza nagusiak gainbegiratzeko zituen. Kontseilu Errektoreak eta Sozialak ez zuten harreman zuzenik filialekin, eta horien arteko lotura Zuzendaritza Batzordearen bitartez bideratzen zen. 2004. urtean aldatu egin zen taldearen antolamendua, halako eran non orduz geroztik Coprecik antolamendu-eredu orokor bat garatu zuen.

Copreciren kudeaketa-eredua talde osora zabal daiteke, eta filial guztietan ezarri dira ISO 9001 kalitate-arauak. IPDK-k prestakuntzarako duen partidaren %50 Copreci Aretxabaletan banatzen da eta beste %50 atzerriko lantegietan. Hasieran, filialetako zuzendaritzako kide guztiak kooperatiba nagusiko kide ziren. Denborarekin, funtzio hori tokiko langileek bete dute, esate baterako Mexikon, Txekian eta Italian.

Hiru kasuetan zuzendariak Copreci Koop. Elkarteko bazkide kolaboratzaile bereziak dira.

Fagor Electroménager (Maroko) Fagor Etxetresnak -en filialean, zuzendaritzako postuak lantegi nagusiko bazkide-langileek betetzen dituzte. Horiek beren eskubide sozietarioei eusten diete, nahiz eta enpresa filial batean egin lana. Filialaren zuzendaritzak lantegi nagusiko kudeatzailetzari ematen dizkio kontuak, harreman nahiko autonomoan oinarrituta.

Fagor MasterCook-en (Polonia) —hori ere Fagor Etxetresnaken filiala— zuzendaritza kontratupeko tokiko langileen esku dago, eta kooperatiba nagusiaren ordezkariak Administrazio Kontseiluaren eta zuzendaritzako beste karguen bitartez jarduten dute. Zenbaitetan, hala nola marketing-ean, erosteko politiketan eta abarretan koordinazio-eremuak gero eta ugariagoak dira, eta horren ondorioz, zenbait erabaki zuzendaritza bakarretik hartzen dira, kooperatiba nagusian kokatua. MasterCook filialean sindikatu etako ordezkariak erabakitze organo nagusian parte hartzen dute, eta bera da hori egiten duen filial bakarra.

Cima Robotique-n —Fagor Sistemak-ek Orange-n (Frantzia) 1994an erositako enpresa— parte-hartze instituzionalari atea ireki zaio era mugatuan. Enpresa Fagor Sistemak-en eskura igarotako unean enpresan sartu zen zuzendaritza-taldeari enpresaren akzioak erosteko aukera eman zitzaion, eta geroago, enpresa nagusiaren bazkide-kolaboratzaile bihurtzeko aukera; bide horrek Fagor Sistemak-en Biltzar Orokorrean parte hartzeko ateak zabaldu zituen.

Brasilgo Fagor Ederlanen, bestalde, nabarmentzekoak dira gizarte-balantzea, kudeaketa-eredua eta langileen segurtasunerako politika eta brasildar mugimendu kooperatiborako hurbilketa. Horixe izan da filiala **bigarren mailako kooperatiba** bihurtzeko aukera aztertu duen kooperatiba bakarra, gauzatzerari iritsi ez bazen ere.

Ez dago zalantzarik parte hartzeko eskemen bideragarritasuna hainbat aldagairen arabera dela, hala nola enpresaren tamaina, zer sektoretan aritzen den, ezartzeko bidea, negozioaren ezaugarriak eta nazioarteko ezarpenaren bitartez lortu nahi diren helburuak. Edonola ere, lankidetzan sakontzeko hainbat ideia har daitezke —horietako batzuk praktikan jarriak dagoeneko—.

FAGOR MASTERCOOK (POLONIA)

Wrozamet poloniar enpresa publiko bat zen, labe eta sukaldeak egiten zituena MasterCook merkataritza-markarekin. Poloniar merkatuaren %50a hartzen zuen eta 1.700 langile inguru zituen. Gaur egun, gainaldeak, labeak, garbigailuak eta hozkailuak egiten ditu eta 900 langile inguru ditu.

Fagor Etxetresnak-ek enpresaren kontrola bereganatu zuen 1999. urtean, pribatizazio-prozesu baten ondoren. Prozesu horretan gobernuaz gainera, sindikatu publikoek ere esku hartu zuten. Fagor enpresako zuzendariak ohartu ziren poloniar gobernuak beren eskaintza onar ezazaten, aurretik sindikatuarekin hainbat neurri sozial negoziatu behar zituztela, besteak beste enplegua mantentzeko konpromisoak, inbertsio-planak, soldadak, etab. Negoziazio-prozesuak iraun zuen bitartean, enpresa-batzordeak Arrasateko lantegia bisitatu zuen eta Arrasateko Kontseilu sozialak, aldi berean, Poloniako lantegia bisitatu zuen.

Are gehiago, sindikatuarekin hitzartutako neurri sozialen artean zegoen ordezkartza sindikalak enpresaren Administrazio Kontseiluan sartzea, ordezkari bat Solidarnosc-ekoa eta bestea sindikatu independentekoa.

ITURRIA: Errasti, A.M., "Kooperatiben garapena globalizazioaren garaian: nazioarteko hedapenaren politika sozioekonomikorako gakoak", doktore-tesia, 2004.

Enpresa-demokraziaren eta interkooperazioaren printzipioetatik abiatuta, erabakiak hartzeko espazioak ireki ahal izango lirateke langileek enpresa filialetan parte hartu ahal izateko. Erakunde nagusiaren eta filialaren arteko harremana antolatzen duten gobernu-organo nagusia filialetako Administrazio Kontseiluak dira. Aukera bat litzateke organo horietan filialetako langileek ere parte hartu ahal izatea, zuzendariekin eta erakunde nagusiko Kontseilu Errektoreekin batera. Era horretara, Administrazio Kontseiluetan ordezkaritza zabalagoa legoke.

Edonola ere, gobernu-organoetako parte-hartzea ez da Administrazio Kontseiluetara mugatzen, langileen informazio- eta negoziatio-eremuak ere sendotu egin behar dira —enpresa batzordeetan edo sindikatuetan sartuta egon edo ez—, batez ere beste filialekin edo kooperatiba nagusiarekin antolatzeko orduan. Eta baita filialek enpresa nagusiaren ordezkaritza-organoetan parte hartzeko orduan ere. Gai horri dagokionez, aukera hori eskainiz ezagutzen den formula bakarra —eta kooperatiben euskal legeak onartzen duen bakarra— **bazkide kolaboratzailearena** da.

Emaitzetan parte hartzeko politiken sustapena kooperatiben gizarte-konpromisoaren atal gisa zabal liteke. Egia da, halaber, tradizio kooperatiboan gizarte-konpromisoak beste forma batzuk ere har ditzakeela, funts kooperatiboak esaterako, konpromiso hori moneta bihurtu eta indibidualizatu beharrean.

Langileak kapitalean parte hartzeko diseinuak nahiko zabaldua daude kapital- elkartean, eta erakunde publikoen aldetik gero eta arautuago daude. AKEen jarduera horiek mugatuak dira oraindik, eta garapen eskasa dute, baina bulkada handia izan dezakete parte-hartze instituzionalarekin lotuta badatoz.

Kooperatiben nazioartekotzekoaren ezaugarrietako bat filialak isolatzeko eta zatitzeko joera da, izan ere, erabakitze gune nagusia —lantegi nagusia— ekoizpen-jarduerean lurraldetik kanpo baitago. Beraz, integrazio maila handiagoa lortzeko eta kooperatiben eta bere filialen arteko lankidetzaren handitzea helburua duten mekanismo guztiak baliagarriak izango dira, gaur egungo nazioartekotzeko ereduak dituen asimetriak murrizteko.

5. Kooperatiben eta elkarte anonimoen arteko dialektika

Kooperatiben gizarte-erantzukizunaren, printzipioen eta balioen ikuspegitik, enpresa-kultura kooperatiboaren, eta baita AKEren sinesgarritasunaren ikuspegitik ere, gaur egun bizi dugun elkarte anonimoen ugalketa kezkatzeko eta arduratzeko arrazoi bihurtu da. Prozesu hori aztertzeko, gutxienez bi ikuspegi bereiz daitezke:

a) Ikuspegi pragmatikotik, filialak kooperatiba nagusien helburuen barruan funtzio bat betetzen dute. Nazioartekotzeko prozesua bizi iraupeneko logika ekonomikoak justifikatzen du, eta kanpoan egiten diren

ezarpenak tokiko enplegua sendotzen laguntzen dutela adierazten da. Ikuspegi horretatik, nazioarteko jarduerak Euskal Herrian kokatutako gune kooperatiboarentzat funtzionalak izango lirateke. Elkarte anonimoen sorrerak, beraz, kooperatiben zerbitzura dagoen logika instrumentalari erantzungo lioke. Logika desberdinen arteko gutxieneko adiskidetze maila lortuko litzateke, baten emaitza positiboek oso modu positiboan eragingo bailukete bestean.

b) Ikuspegi holistikotik, aldiz, ezin da errealitatea zatitu nolana, kooperatibak eta elkarte anonimoak errealitate berean ulertu behar dira. Zentzu horretan, filial kapitalisten sorrerak ahuldu egingo luke esperientzia kooperatiboaren izaera kooperatiboa, asimetria ugari txertatzen baititu. Ikuspegi horretatik, kontua ez litzateke izango batek bestea indartzea, baizik eta aldi berean egitea eta desegitea, “kooperatibismo ez kooperatiboa” edo “kooperatibismo deskooperatibizatzailea” sortuz. Helburu kooperatiboak eta enpresaren alorrekoak banandu egingo lirateke, eta kontraesan gune berri bat sortuko litzateke.

Egia da gaur egun nekez uler daitezkeela enpresa-jarduera gehienak nazioarteko estrategia batetik kanpo. Ekonomia ireki eta globalizatuan, nazioarteko dimentsioa txertatzeko beharra ezinbesteko baldintza bihurtu da, batez ere ekonomiaren industria-sektorearentzat, edo hauetako askorentzat. Kontua ez da, beraz, bidean den nazioartekotzeko prozesua onartzea edo baztertzea —itzulbide zailekoa—, baizik eta kooperatiben izaera eta nortasuna kontuan hartuta egokiak diren eskemak diseinatzea. Gai nagusia, beraz, beste bat izango litzateke, alegia, nola txertatu ikuspegi kooperatibotik abiatuta nazioarteko dimentsioa, Arrasateko kooperatiba esperientzian.

Barneko eta kanpoko errealitatea bateratzeko borondate hori agerian jarri zen 2003ko Mondragoneko VII. Biltzarrean. Orduko hartan, 2005-2008 bitarteko Enpresa Politika onartu zen, zeinetan erabaki zen “sozietate-eredua hedatzeko” politika berri bat txertatzea, partaidetutako negozio eta enpresa berriak Arrasateko printzipioekin eta balioekin bat etortzeko moduan; baina horrek ez zuen esan nahi elkarte anonimoak kooperatiba bihurtuko zirenik.

Hortaz, bi jarduera-eredu onartu ziren. Lehenengoak langileek enpresa filialetan duten parte-hartzea sustatzeko helburua zuen. Erreferentziazat Eroskiko GESPA eredua hartu zen, zeinaren arabera Euskal Herritik kanpoko hipermerkatuetako langileek beren jarduera-guneetako kudeaketan, emaitzetan eta jabetzan parte hartzen duten. Bigarrena, gizarte-erantzukizuna indartzeko asmoarekin, gizartearen eta ingurumenaren alorreko politika aktiboak sustatzen zituen. (ikus 3. kapitulua, 127. or.)

2007. urteko maiatzeko Biltzarrak 2009-2012 bitarteko onartutako politika sozio-enpresarialari buruzko txostenean, ildo horren jarraipena planteatzen da. Enplegua sortzeko erronkak —bereziki enplegu kooperatiboa eta ingurunearen garapenarekin bat datorrena— markatu du politika horren norabidea. Gauza argia dirudi kooperatiben gizarte-konpromisoa bikoitza dela: enpresa diren aldetik eta kooperatiba diren aldetik. Gaur egungo eskema aldatzen joateko urrats orokorrak, beraz, mahai gainean daude.

6. Berezko formula baterantz

Azken urteetako kooperatiben nazioarteko hedapenak agerian utzi du formulazio kooperatiboa definitu beharra dagoela. Gaur egungo egiturak kontraesanak sortzen ditu kooperatiben baitan, estatus desberdinak eragiten ditu eta ahuldu egiten du kooperatiben nortasuna. Beraz, galdera hau sortzen da: Nola gara daiteke kooperatibismo kooperatibo bat barrura begira barne-kohesioa eta kanpora begira elkartasuna bultzatuko dituen?

Liburu honetan behin baino gehiagotan adierazi dugu AKE *eginez egina* izan dela. Kooperatibak nazioartera zabaltzeko prozesuan ere eginez egina formularen osagai asko aurki daitezke. Hala eta guztiz ere, lehenengo urteetako kooperatibismoarekin alderatuta —zeinak bazuen bestelako enpresa-iruditeria, bestelako diseinu bat eta bestelako enpresa egiteko modu baten iparra—, lehenengo belaunaldiko nazioarteko hedapenak ez du berezko formularik izan. Ez du izan kooperatiben jarduera-esparru berria zentzuz hornitzeko gai den planteamendurik.

Nazioarteko estrategia erasokorra baino gehiago defentsiboa izan da, eta estrategia horren barruan, kooperatibak eskala handiko enpresek nazioartera zabaltzeko duten sistema bakarrera egokitzen joan dira: filial-eredu kapitalistara, alegia.

Gertaera hori, ordea, ez da ustekabekoa izan. Kooperatibak, garai eta leku orotan, geografia, zoru, lur bati sakonki errotutako erakundeak izan dira. Gaur egun nagusi den kapitalaren aldakortasunaren aurrean, kooperatibismoa giza- eta gizarte-geografiari lotzen zaio estuki. Kapital-logikaren malgutasuna eta trukagarritasuna kooperatibismoaren iraunkortasunaren eta sendotasunaren oso bestelakoak dira. Kooperatiba, ezer baino lehen, pertsona elkartea da, zeinetan kapital-metaketa ezagutza-, balio- eta kultura-metaketa emaitza den, eta ezin den horietatik bereizi. Ezaugarri horiek guztiek lurralde-eremu baten eta “esperientzia eremu” baten berri ematen dute. Hau da, lurraldea erreferentzia objektiboa eta subjektiboa da aldi berean. Eta erreferentzia horren esparruak, inguruak eta mugek identifikazio-, ordezkartza- eta partaidetza-eremuak erakusten dituzte. Osagai horiek, aldi berean, kooperatiben barne-kohesioaren —proiektu komun bat duten pertsonen elkartea— muin aktiboa dira. Hori dela eta, kontzentrazio geografikoa faktore kohesionatzailea da, eta baita kultura kooperatiboa kontserbatzeko faktorea ere. Biak dira funtsezko osagaiak esperientzia kooperatiboaren sendotzeari eta arrakasta enpresarialari dagokionez.

Debagoienako eskualdeko kontzentrazio geografikoari esker, berezko kultura-patroi bat garatzeko beharrezko masa kritikoa lortu ahal izan da; kultura-patroi horren ezaugarri nagusiak errealitate kooperatiboaren normaltasuna eta onespina dira. Eskualdea ez da testuinguru bat edo jarduteko kanpo-eszenategi bat, besterik gabe, esanahien gunea ere bada.

Bestalde, barne-kohesioa —eta barne-demokraziaren printzipioak— estuki lotuta daude dimentsioarekin eta tamainarekin. Ez dago zalantzarik oinarri sendoen gainean kanporantz hazteko ezinbestekoa dela barnera begira ere haztea, helburu komunei dagokionez eta proiektu partekatuari dagokionez amore eman

gabe. Bestela, ahuldu egingo da subiranotasunean eta autonomian oinarritutako pertsonen erakunde oro. Beste behin, ez da harritzekoa munduan apenas egotea [kooperatiba globalik](#).

Ekonomia globalizatuaren eta biziki lehiakorraren testuinguruan, kooperatibek kanpora irtetea erabaki dute bezeroek berek eskatuta, merkatuak edo lehiakortasuna irabazteko. Prozesu horretan, pertsonen elkarteak eta kultura kooperatiboak ondorioak jasan dituzte.

Identitate kooperatiboak eta talde kooperatiboaren barne-kohesioak (barrura begirakoak) eta Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren sinesgarritasunak (kanpora begirakoak) formula berezi bat eskatzen dute, nazioarteko dimentsioa eta tokiko dimentsioa modu orekatuan bateratuko dituen —aurretik adierazi bezala— ikuspegi kooperatibo baten barruan, ohiko multinazionalen jardueretatik bereiziko dituen eta berezko identitate kooperatiboarekin bat etorriko dena.

Norabide horretan, nazioarteko arkitektura enpresarial bat eraikitzeke oinarritzeko bi irizpideak honakoak dira: soberakinen banaketa (eta galerena, halakorik balego), eta erabaki-eremuen antolaketa. Bi gai horiei nola heltzen zaien kontuan hartuta definituko da enpresaren izaera. Horren aplikazioak aukera ematen digu jakiteko ohiko multinazional baten, nazioartekotutako kooperatiba baten, kooperatiba global baten edo beste enpresa-modu baten aurrean gauden. Azter ditzagun zehaztasun handiagoz bi alderdi horiek.

Soberakinen tratamenduari dagokionez, kooperatibek gizartea sustatzeko duten konpromisoa kontuan hartuta (kanpo-elkartasuna), soberakinek filialen jatorrian bertan uzteko mekanismoak hartu edota zabaldu beharko lirake. Fondo horiek erabiltzeko bideek ere hainbat forma har ditzakete: emaitzak filialetako langileen artean banatu, etekinak enpresa-proiektua indartzeko eta sendotzeko inbertitu, soberakinen zati bat bertako komunitatearen garapen sozio-ekonomikoan inbertitu. Hiru dimentsioek hainbat konbinaziorako aukera eman dezakete, une historiko jakin batean izan dezaketen trakzio-gaitasunaren arabera. Filialetako langileek kontsumitzeko eta aurrezteko duten gaitasuna, enpresak ekoizteko eta lehiatzeko duen gaitasuna, komunitatearen barneko orekak, edo pertsonen prestakuntza maila handitzeko bideratzen diren jarduerak konpromiso kooperatiboaren parte gisa hartu beharko lirake. Ez negozioak etxetik kanpora egiteagatik ordaindu beharreko prezio modura, kooperatibagintzaren berezko jokabide modura baizik.

Kudeaketa parte-hartzailearen ereduak filialetara zabaltzea izan liteke jorrazteko beste bide bat, kooperatibek lana taldean antolatzeko dituzten sistemak filialetara eramanez. Hezkuntza-lana egiteaz gain, kudeaketa partehartzaileak txertatu ahal izango lituzke poliki-poliki kultura kooperatiboa sustatzeko beharrezkoak diren osagai batzuk.

Azkenik, funtsezko bigarren gaia erabaki-eremua da. Nola egitura daitezke erabakimen-esparruak nazioarteko filialak dituen enpresa multzo batean? Aurretik aipatu bezala, AKEk lurraldetasunean oinarritutako kultura kooperatibo bat adierazten du. Kultura hori zortzigarren printzipio kooperatiboan dago oinarritua, zeinak adierazten duen AKEk baduela “beste herri batzuekin bat eginik gizartea eraldatzeko borondatea. Horretarako, Euskal Herrian jarduten du, haren berreraikuntza ekonomikoa eta soziala gauzatzen eta euskal gizarte aske, justu eta solidariagoa eraikitzen laguntzeko hedapen-prozesu baten bidez.” Horrek esan nahi du Arrasateko kooperatibek, beren herriarekiko konpromisoari eutsiz, merkatu globalarekin harremanetan,

beren tradizioarekin koherentea izango den harreman modu bat bilatu behar dutela. Alderdi globalak eta tokiko alderdiak osagarri egingo dituen, eta halaber, Euskal Herriaren garapenean laguntzeko konpromiso zehatza eta nazioarteko konpromiso sortu berria osagarri egingo dituen.

Aukera bat izan daiteke lurraldea balioztatzea, erro sozialak dituen egitura ekonomiko gisa eta nortasun kolektiboa eta parte-hartzea egikaritzeko espazio gisa. Horrek eskatzen du lurraldearen garrantziaz jabetzea, bai etxe nagusiaren jatorrian zein filialen jatorrian. Garrantzi hori bietan baieztatzea izango litzateke dialektika kooperatiboa.

Artikulazio horri zortzigarren printzipio kooperatiboak jarri ahal diezaioke muga. Formula kooperatiboa —eta hedaturaz, erabakitzeko guneak— nazioarteko eremura zabaltzeak ez luke ekarri behar esperientzia kooperatiboak bere lurraldetasuna galtzea eta Euskal Herrian sortutako proiektu kooperatiboa lausotzea. Izan ere, horren ondorioz asko makaldu litezke AKEn kultura-egitura kohesionatzeko funtsezko osagaiak, eta horrek kolokan jarriko luke proiektu kooperatiboaren jarraipena.

Beharbada, oinarri kooperatiboari eusteko modurik egokiena izango litzateke tokikoari aitortzea duen balio estrategikoa globalitatearen kudeaketan eta hurbiltasuneko demokrazia egikaritzeko orduan. Lurraldean oinarritutako identitate integratzaile batetik hasita, espazio ekonomiko globalean parte hartu, nazioartekotutako enpresen etorkizunarekin konprometituko den espiritu kooperatibo berritu batekin.

Formula egokiena zehazteko sormena eta borondate kolektiboa behar dira. Eginkizuna ez da erraza, eta gauza asko dago jokoan: batetik, esperientziaren identitate-kohesioa, eta bestetik, kooperatiben izaera berezia eta koherentea, merkatu globalaren baitan.

14

KAPITULUA

Arrasateko kooperatibagintza mende berrian

**Kooperatiba-esperientziaren norabideari
buruzko gogoeten sintesia**

Aurkibidea

Sarrera.....	361
1. Ba al du etorkizunik paradigma honek?.....	361
2. Globalitatean kokatu.....	363
3. Hasierako bulkadei begira.....	365
4. Partehartzea lantegi.....	367
5. Gizarte-konpromisoaz pentsatu.....	370
6. Esperientzia partekatu.....	373
7. Nortasunaren osagaiak.....	376
8. Kohesiorako baldintzak.....	378
9. Kultura kooperatiboa jorratu.....	380
10. Nazioarteari begirako eredu bat.....	381
11. Integralitatea eta eskualde-ikuspegia.....	384
12. Hezkuntzari dagokion tokia.....	386
13. Etorkizun-ikuspegia landu.....	387

Sarrera

Zer ekarpen egiten du Arrasateko esperientziak? Eta zer norabidetan doa? Galdera konplexuak dira, inondik ere, baina garrantzi handikoak, halere. Galdera horiek ez dira, ordea, beti argi eta garbi aditzera ematen eta partekatzen, eta esan liteke azken hamarraldietan gabezia edo ahultasun handiak sumatu direla bai Mondragoneko kooperatibismoaren zentzuari eta ikuspegiari dagokienez eta bai kooperatibismo horren komunikazio- eta kohesio-eginkizunari dagokienez. Hala ere, ezin uka daiteke mendearen lehenengo hamarraldiaren erdialdetik aurrera, kooperatiba-esperientziaren etorkizunera begirako ikuspegia ari dela kooperatiben gaineko eztabaidan bere tarte hartzen, apurka-apurka.

Esperientzia trinkoa da Arrasatekoa. Eta bulkada, printzipio, esperientzia, arazo, garapen, ekarpen eta kontraesanek osaturiko trinkotasun horretan, ez da beti erraza izaten esperientziaren funtsa zertan den laburbiltzea. Edonola ere, honako formulazio haxe eman daiteke Arrasateko esperientziaren funtsari buruz: pertsonen burujabetasunean oinarrituriko erakundeak sortzea. Adierazpen horretan, garrantzi handiko hitza da “burujabetasuna”; izan ere, “pertsonetan oinarrituriko” erakundeak esatea dena esatea eta ezer ere ez esatea litzateke. Hala, Arrasateko kooperatiba-esperientziaren proposamenaren oinarrian pertsonen burujabetasunean oinarrituriko erakundeak daude: gizarte-konpromisoa ardatz duen enpresa-demokraziako esperientzia da.

Labur-labur esanda, Mondragoneko kooperatibek bi ezaugarri bereizgarri dituzte, enpresa diren aldetik begirata. Batetik, barnera begira, erakunde-izaera demokratikoa dute. Eta bestetik, kanpora begira, gizarte-konpromisoa dute; gizartean egoteko era berezi bat. Horixe dira Arrasateko kooperatibak, funtsean: gizarte-konpromisoa beren gain hartua duten enpresa demokratikoak.

Hori guztia esparru zabalago batean kokatu beharra dago. Arrasateko planteamendu kooperatiboa eraldaketa-proiektu baten barruan kokatuta dago: autoeraketaren ideia oinarri duen proiektu zabalago batean. Planteamendu kooperatiboa kooperatiba enpresa-formula soiltzat hartzen duen ikuspegitik harago doa. Izan ere, lehen esan dugunez, pertsonen burujabetasunean oinarrituriko erakundeak sortzea da sakoneko ideia: edozein esparrutako (industria, hezkuntza, finantza, gizartea, kultura...) protagonistak izatea beren ibilbidearen gidari, eragile burujabe gisa jardunez, oinarri demokratikoko erakundeen bidez. Horixe da Arrasateko esperientziaren sakoneko ideia. Hala, euskal kooperatiben esperientzia horren baitan askotariko erakundeak sortu dira, industrian, finantza arloan, hezkuntzan, gizarte-segurantzian, kontsumoan, unibertsitatean, ikerketa teknologikoan eta beste esparru batzuetan, autoeraketan eta ko-gestioan oinarrituriko agente-arkitekturen arabera.

1. Ba al du etorkizunik paradigma honek?

Autoeraketaren paradigma da kooperatibismoaren ardatza: pertsonen burujabetasunean oinarrituriko erakundeen ideia.

Itxura batean, XX. mendeko azken bi hamarraldietan indarra galdu du sakoneko ideia horrek imajinario kooperatiboan. Enpresa-jarduerak ezarritako erronken eta alderdi ideologikoa eta sozio-hezitzailea behar adina garratu ez izanaren ondorioz, kooperatibetako kudeatzaileen hizkera eta imajinarioa ohiko enpresa-parametroetara lerratu dira eta lausotu egin da esperientziak atxikita zeraman eraldaketa-ikuspegi hura.

Aurreko mendeko azken bi hamarraldietan, atzerakada gertatu da kooperatibismoak zuen eraldaketa-ideiekiko eta etorkizunarekiko konfiantzan. Atzerakada horretan hainbat elementuk izan dute zerikusia: nazioarteko egoera, belaunaldiak, zikloak, nolabaiteko hutsune intelektualak, merkatu-esparru berriak, irakurketa hegemonikoak eta bestelakoak. Elementu horiek ekarri dute esparru exekutibo batzuetan kooperatibismoaren uste sendoak urratzea.

Pentsa liteke Berlingo Harresia eraitsi eta kapitalismoaren nagusitasuna areagotu izanaren eraginez komunitatea ardatz duten esperientzia sozio-ekonomikoen ikuspegiari ere ahultzea dagokiola. Kooperatibetako agintariak bere egin dituzte enpresa-literatura kapitalistaren hizkuntza, sinboloak eta formulazioak, eta, no-



Arrasateko esperientziaren muina, pertsonen burujabetzan oinarritutako erakundeak sortzea da.

labait, “ebidentziaren aurreko amore emate bat” adierazi beharko balu moduan, eraldaketa-ametsak alde batera utzita. Irakurketa global zorrotza eginez gero, ordea, ez du zertan horrela izan. Are gehiago: kontrakoa esateko arrazoi gehiago daude, seguru asko. Historiak kolpea eman dio irakurketa marxistetan oinarrituriko plangintza-sistemari, eta zuzenketa zorrotza planteatu dio gizarte-errealitatea eta giza errealitatea ulertzeko paradigma marxistari. Autoeraketaren paradigmak bestelako euskarri batzuk ditu, ordea, eta gaur egungo

egoera sozio-ekonomikoa humanizatzeko ardatz nagusietakoa bilakatu da. Kooperatibismoak oinarri duen paradigmak “etorkizuna pentsatzeko giltzarri” batzuk eskaintzen ditu, Joxe Azurmendik esango lukeen moduan.

Honela azal daiteke, labur-labur, kooperatibismoak gaur egungo munduan duen zentzua: kooperatibismoa mende berri honetako humanizazio-prozesuekin bateragarria izan daiteke. Baieztapen horren abiapuntuan, noski, inhumanitate baten konstatazioa dago. Kooperatiba-esperientziaren balioak eta printzipioak abiapuntu hartuta (giza duintasuna, autonomia eta solidaritatea kontuan hartuta), gaur egungo globalitatearen irakurketak ezinbestean izan behar du kritikoa eta berez salatzen du giza duintasunik eza.

Kooperatibismoa uztargarria izan daiteke gaur egungo globalitatean giza duintasunarekin bateragarriagoak izango diren eruedetarako ibilbidean agertzen ari diren proposamenekin. Giza duintasuna, ontzat jotzen dena aukeratzeko benetako autonomia eta ahalmenen zabaltze gisa hartuta. Kooperatibismoaren funtsezko ideia (pertsonek burujabetasunean oinarrituriko erakundeak sortzea) ideia periferikoa da, eta oso era mugatuan gauzatzen da praktikan; baina etorkizun handiko ideia izan daiteke, batik bat, lotura estua duelako gizakiak egun maila teorikoan aldarrikatzen diren giza duintasunaren garrantzi handiko hainbat elementurekin.

2. Globalitatean kokatu

Nola kokatu behar da proposamen kooperatiboa, XXI. mendeko munduan? Hiru ideia adieraziko ditugu, beste hainbeste paragrafotan, eta ondoren, kooperatibismoak testuinguru honetan eskaintzen dituen potentzialak edo izan ditzakeen ahalmenak azalduko ditugu. Atal honetan, kooperatibismo edo autoeraketa ekonomikoaz jardungo dugu, oro har.

a) Gaur egungo egoera sozio-ekonomikoak eskatzen dituen alternatiba askotariko eta irudimentsuen esparruan sartzen da kooperatibismoa. Ez dago kapitalismoa ordezkatzeko duen sistema globalik eta ez bide da amets lodi horretarako garaia. Humanizazioa aldarrikatzen duten joeren arabera, sistema sozio-ekonomikoak sustatzen duen uniformizazioari aurre egiteko askotariko erantzun txikiagoak planteatzeko eta gauzatzeko garaia da. Askotariko esparruetan erantzun alternatiboak emateko garaia da; orainean gauzatzeko moduko proposamen errealak eta etorkizunera begirako haziak izan daitezkeen erantzunak behar dira. Eta Arrasateko kooperatibismoa esparru sozio-ekonomikoan etorkizunera begira emandako erantzun bat da, hain zuzen. Kooperatibismoak akuilu duen autoeraketaren paradigmak sakontzea izan daiteke bere eginkizun historikoa, eta erakunde-demokrazia enpresa-eraginkortasunarekin uztar daitekeela erakustea, eraldaketa pertsonal eta sozialean aurrera eginez, mugak muga. Eta, bide horretatik, norberarengandik hasita beste giza geografia batzuetarako esperientzia erreferentziala bihurtzea.

b) Kooperatibismoa demokraziaren paradigmak kokatzen da. Demokrazia paradigma sakona da; orainean gizarte-bizitzaren parte txiki bat baino hartzen ez duen paradigma futurista da. Politikaren esparruan, demokraziarako hurbilketa moduko bat dago indarrean, baina pertsonen bizitzaren gainerako esparruak eredu demokratikotik urrun daude. Paradigma demokratikoak pertsonen bizitza pertsonen burujabetasunean oinarrituta antolatzea esan nahi du, eta eraikitzeke dugun eraikin bat da, alderdi horretatik; aurrerapenak badira, mantso. Kooperatibak enpresa-demokraziako esperientzia bat dira; eta, ildo horretatik, paradigma demokratiko zabala hedatzeko demokrazia-eskola modura jardun dezakete.

c) Kooperatibismoak atzean duen ideia kooperatiba-gertaera bera baino ideia zabalagoa da. Aurreko atalean aipatu dugun ideia da, burujabetasunaren ideia; hau da, errealitateen protagonistak izatea beren orainari eta etorkizunari buruzko erabakiak hartzen dituztenak: autoeraketaren ideia, pertsonaren erabaki-ahalmen autonomoan oinarrituriko erakundearen ideia. Kooperatibismoaren sakoneko ideiak esparru guztietan (industria, kontsumoa, finantzak, hezkuntza, kultura, asistentzia) autoeraketa sustatuko duen gizarte baterantz garamatza, eta prozesu horren bultzatzaile izan nahi du. Alderdi horretatik diogu kooperatibismoa bere buruaz harago doala.

Oinarrizko ikuspegi horietatik abiatuta, kooperatibismoak baditu mende berri honetan gizadiaren esparru sozio-ekonomikoari ekarpena egiteko potentzial edo ahalmen espezifiko batzuk:

- Kooperatibismo doitu batek gizabanakoaren eta komunitatearen arteko uztartze-esperientzia ahalbidetzen du. Uztartze zail hori modernitateak gainditu gabe duen ikasgai moduko bat da; izan ere, ez proposamen liberalek eta ez sozialistek lortu dute uztartze hori egikaritzea. Gizabanakoaren interesak eta interes kolektiboak bateratzeko asmoz diharduen eskala txikiko esperientzia iraunkor bat da kooperatiba, eta bide horretan aurrera egiteko eredugarri izan daiteke.
- Kooperatibismoak garapenerako aukerak eskaintzen ditu; garapena (endogenoa, sustraitua, norbanakoarena eta komunitatearena) hazkunde ekonomiko soilaz haragoko zera konplexuagoa eta alderdi-aniztuna dela ulertuta, betiere. Garapenaren ikuspegia gaur egungo globalitatearen eztabaidaren muin-muinean dago, eta funtsezkoa da globalitate horri esperientziak eskaintzea, formulazio teoriko soilaz harago.
- Kooperatibismoak sustraitzearen ikuspegia eskaintzen dio ekonomiari. Kapitalaren konpromisorik eza arazo nabarmena da, eta gabezia horri aurre egiteko bidea eman dezake kooperatibismoak, giza geografian sustraituta egonik.
- Kooperatibismoak enplegua sortzeko eta enpleguari eusteko gaitasun berezia du, berau helburu propiotzat hartzen baitu askotan (ez tresnatzat) eta jarrera proaktiboa erakusten baitu horretan.
- Kooperatibismoak enpresan partaidetza koherentea eta integrala sustatzeko potentziala izan dezake; hain zuzen ere, enpresa-formula bakarretakoa da, diskurtso eta teoria hutsetik harago, enpresa langileen jabegotzat hartzen duena, alegia, enpresaren jabetza juridikoa enpresak oinarri dituen langileei aitortzen diena. Hala, partaidetza tekniko eta erakunde-partaidetza uztar ditzake.
- Kooperatibismoak ingurunearekiko konpromiso sozialerako potentzial berezia du; elementu hori kooperatiben oinarrizko alderdietako bat da. Horri esker, gainera, solidaritate globaleko molde jakin batzuk ere abiaraz ditzake, aberastasunaren eta pobreziaaren arteko tarteari erantzuteko, garapen-esperientziak partekatuz.
- Kooperatibismoak elkarlanerako potentziala badu, maila jasoagoko sinergiak eta helburuak biltzen dituzten sareen bidez.

Ahalmen horietan (partaidetza, konpromiso soziala, pertsonaren eta komunitatearen arteko oreka, garapenaren ikuspegia, sustraitzea), hau da, bere alderdirik bereizgarrienetan, egile askoren ustez XXI. mendean enpresak hartu beharko lukeen norabidean doa euskal kooperatibismoa. Horrek bere buruarekiko konfiantza eta nolabaiteko erantzukizuna eman diezaioke euskal esperientziari. Baina txanponak ifrentzua ere badu: hain zuzen ere, ahalmen horietako batzuk nahiko ahulduta daude kooperatiben gaur egungo jarduera praktikoan.

3. Hasierako bulkadei begira

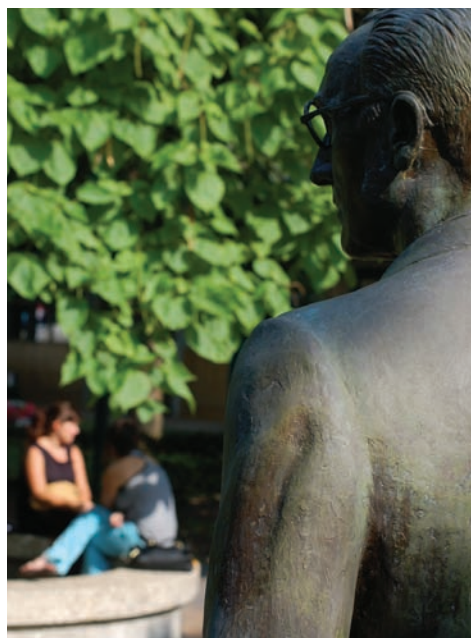
Arrasateko esperientzia Arizmendiarrietaren ideiek bultzatuta sortu zen, Elizaren gizarte-doktrinaren eta pertsonalismo kristauaren printzipioak ardatz hartuta. Modernitate kapitalistak ekarritakoaren irakurketa kritikotik abiatuta, tokiko esperientzia bat jarri zuen abian Arizmendiarrietak, giza duintasuna garatzeko, askatasuna eta berdintasuna solidaritatearen bidez uztartzeko eta lana subiranotasunaz hornitzeko asmoz. Horrela, kooperatiba-enpresaren ideia gizarte-eraldaketako proiektu zabalago batean txertatu zen, lankidetzaren edo autoeraketaren ideia ipar hartuta.

Arizmendiarrietak sustrai kristau sakoneko ideologia pertsonalistari heldu zion, eta kultura jakin bat hartu zuen euskarri. Herri bat, eta ingurune bat, tradizio nekazari eta industri-kulturadun euskal eskualdeak, garai hartan balio, portaera eta ezaugarri psikosozialen humus berezi batez hornituta zeudenak.

Humus hori egokia suertatu zen proposamen kooperatiboak fruituak eman zituzan, eta, hala, kolektibo horretan mamitu zen proiektua. Hau da: lanari balioa ematea, askatasuna eta berdintasuna konbinatuz jarduteko gaitasuna edo alderdi komunitarioak aintzat hartuta pentsatzeko joera ez zituen Arizmendiarrietak sortu; gizarte eta belaunaldi jakin baten ezaugarri kulturalekin bat zetozen. Iturri horien artean, aipatzekoak dira euskal kulturaren antzinako elementuak (beste arlo batzuetan gero eta sakonago ikertzen ari direnak) beranduagoko faktore politiko-ideologikoak, kristautasunaren arrasto sakona, eta Europako nekazari-kulturaren lorratza. Esperientzia honen abiapuntuan humus bat dago, ezaugarri horiek proiektu jakin batera bideratzeko gai izan zen talde bat dago, eta autoeraketako proposamen bat eskaini zuen pentsalari bat dago, kristautasunaren paradigmari eta hainbat eragin kulturali jarraitu ziena.

Lidergoaren funtsean, paradigma biblikoa dago, oinarritzko bi ideia nagusi hauek, batik batik: garapena (“hazi eta ugaltu”) eta elkartasuna (“non da zure anaia?”). Bi akuilu edo bultzada funtsezko horiek “lana eta batasuna” binomioan uztartzen dira, edo are gehiago lankidetzaz hitzean.

Edonola ere, lankidetzaz proiektu hura ez zen, zentzu estuan, enpresa-formula bat. Aitzindariak gogoan zuzena ez zen batetik bestera lekualda zitekeen enpresa-formula arrunt bat, baizik eta sustrai sakonak eta nolabaiteko ikuspegi integrala izango zuen proiektu bat. Hau da, pertsonaren lankidetzaz-gaitasunaren eta autoeraketa-gaitasunaren bidez garapen komunitarioa sustatzea zen xedea. Sakon dezagun apur bat bi alderdi horietan: Arrasateko kooperatibismoaren hasierako lidergoak sustatutako sustraitzean eta esperientzia haren integritasunean.



Sustatzailearen buruan eraldaketa proiektua dago, bertan sustraitua eta arloetan zabaldua.

Alde batetik, Arizmendiarrietaren proposamena garapen sustraituaz ari den proposamena da; hau da, herri eta gizarte-ingurune jakin baten ezaugarriak eta ahalmenak kontuan hartzen ditu, eta, batez ere, herri hori sustatu nahi du —kontuan hartuta baliabide mugatu samarrak dituela beste alderdi batzuetan, adibidez, baliabide naturaletan, neurrian, auzi politikoetan eta abarretan—. Bestalde, bokazio integrala du. Pertsonarekiko eta komunitatearekiko kezkatik eratorria den aldetik, eta proiektua enpresatik harago doan zerbait den aldetik. Arrasateko esperientziak autoeraketan oinarrituriko erakundeak antolatu zituen industrian eta, aurrerago, finantzen esparruan, hezkuntzan, gizarte-segurantzian, ikerketan, nekazaritzan... Hezkuntzatik hasi eta teknologiarainoko esparru osoa bilduta, askotariko gizarte-esparruetan autoeraketan oinarrituriko erantzunak proposatzen dituen ekimena da.

Honela laburbil liteke Arizmendiarrietaren “barneko arra”: pertsonaren garapen komunitarioaren alderdi orokorrikoko kezka, eta kezka horientzako erantzuna, autoeraketan oinarrituriko erakunde bidez, erakunde horiek sarean antolatuta. Arizmendiarrietaren ideien irakurketak eta Arrasaten garatutako estrategiaren esanahiaren irakurketak bi alderdi horiek nabarmentzen ditu (sustraitzea eta ikuspegi integrala). Azken bi hamarraldietan enpresa-diskurtsoan gutxi-asko lausotu izan direnak, hain zuzen ere.

Laburbil ditzagun, bada, orain arte azaldutako giltzarriak. Batetik, pertsonen subiranotasunean edo burujabetasunean oinarrituriko erakundeak sortzeko ideia ardatz duen esperientzia batez ari gara. Bide horretatik sorturiko enpresek izaera demokratikoa dute barne-ezaugarri bereizgarri nagusia, eta gizarte-konpromisoa, kanpo-ezaugarri bereizgarria. Gizarte-konpromiso horrek esan nahi duena da kooperatiba-esperientzia enpresa-formula soil batetik haragoko zerbait dela eta pertsonaren garapen integrala lortzeko asmoa duen garapen komunitarioko proiektu batean kokatuta dagoela.

Garrantzizkoa izan daiteke hastapenetako bultzada eta akuiluei erreparatzea, ez jatorrira itzultzeko, baizik eta kooperatibismoa nolabaiteko krisian sartu delako XXI. mendean, bere zentzuari eta norabideari dagokienez, eta susmoa ere badagoelako kooperatibismoak azken hamarraldietan erabili duen diskurtsoaren joera *managementistak* ez duela aurrera begirako behar adinako motibaziorik eskaintzen. Nolabaiteko krisiaren kontzientzia horrek ez du zertan izan ukitu dramatikorik; aitzitik, oinarri sozialaren nahiekin bat etorriko den ikuspegi bati heltzeko aukera eman dezake. Eta belaunaldi berrietako sektorerik konprometitu eta aktiboenen nahiekin bat etortzeko aukera.

Oinarri sozialaren eta ideologikoki aktiboenak diren sektoreen nahiekin bat etorriko den ikuspegi bat finkatzeko aukera aipatu dugu. Aukera hori aurrera eramateko, baliagarria izango da hastapenetako akuiluei sakonago erreparatzea. Batetik, sorrerako akuilu horiek gaurkotasan eraberritua dutelako. Hain zuzen ere, kooperatiben genesiaren bultzadarik “sakonenak” (pertsonen burujabetasunaren ideia, sustraitzearena, garapenaren bokazio integralarena) dira gaur egun munduan gertatzen ari diren eztabaidetatik hurbilen daudenak. Aldiz, *management* delakoaren literaturarekin —hori ere interesgarria bada ere— lotura gehien duten alderdietan da Arrasateko esperientziaren ekarpena apalena.

Mondragonen berezitasuna eta ekarpen unibertsala ez da bere *managementa*, ezta bere neurri edo hedadura eta nazioarteko hedapena ere. Adibidez, gaur egun biltzen dituen pertsonak eta negozioak halako bi biltzeak ezer gutxi erantsiko lioke bere berezitasunari (zerbait eranstekotan, kapital-korporazioekiko berezitasunik eza

edo kultura kooperatiboaren dentsitate-galera, dagoeneko aski nabarmena). Badira kooperatiba-multzo handiagoak munduan, baina ia ezezagunak direnak eta interesik sortzen ez dutenak proposamen edo esperientzia gisa. Arrasateren garrantziaren gakoa ez datza neurrian, honetan baizik: balio handiko esparruetako kooperatiba-jarduera lantzea, kontzentrazio geografikoa, barne-kohesioa eta gizarte-konpromisoa. Beste era batera esanda, Mondragonen berezitasuna pertsonen burujabetasunaren artikulazioaren zorrotasuna, eskualdeen arteko eta herrialde barruko lankidetzak eta ingurunearen garapen integralagoarekiko atxikimendua dira.

Kooperatiba-esperientzia honen berezitasunaren funtsa barneratzeak ez du nahitaz esan nahi, ordea, elementu horiek hedapen-mugimenduen kontra jarri behar direnik. Sakoneko dimentsioei arreta ematea baizik, esperientziaren akuilu diren indarrei arreta ematea. Eta garrantzi handikoa da hori, hedapenaren lehiakortasunaren makina atsedetik gabe lanean ari den eta enpresa-erronka gogorak nagusi diren garaiotan aurreikusten den krisia kontuan hartuta. Bultzada-indarrei arreta ematea, aldatu beharreko aldaketak egin eta biziberritu beharreko indarrak suspertzea da. Bultzada-indarrei arreta emanaz, eztabaidatutako irizpideen arabera eta kultura kooperatibo jakin bati eutsiz kudea daiteke hedapenerako joera. Iturriak lantzea da bidea haztearen modalitateak eta ondorioak kudeatzeko, eta benetan zer nahi dugun galdetzeko.

Kooperatiba arloko motibazioa suspertzeko gakoetako bat sorrerako bultzadaren sakontasuna da, hain zuzen ere. Atal honek “bulkadez” dihardu. Eta bulkadei begiratzeak alderdi endogenoari, barne-barnetik sortzen denari buruzko gogoeta egitea esan nahi du: muinari begiratzea, balioetan nahiz esparruetan, eskualdearen euskarri, komunitate- eta herri-loturei gero eta arreta eta kontu gehiagoz begiratzea, kultura kooperatiboaren erreproduktzioaren euskarri arreta berezia ematea.

Azken hamarraldietan egin denaren kontrako begirada da, nolabait esateko. Azkenaldian, hedapen-mugimenduari eman zaio lehentasuna, kanporako begiradari, hedapenaren ildo horretan kokatzen den diskurtsoari —garai neoliberalerako diskurtso tipikoari—. Mende berrian, ordea, barnera begiratzen ikasteak duen garrantzia nabarmentzen hasi da. Kooperatiba-esperientziari dagokionez, litekeena da kultura kooperatiboaren balioekiko kezka nabarmentzea, eta kultura horren sakoneneko alderdiekiko interesa biziberritzea. Barnera begiratu beharra dago, besteak beste, kanpora zentzuz eta bermez begiratu ahal izateko.

4. Parte-hartzea lantegi

Kooperatibaren eskema xumea egitean azaldu dugu barneko bereizgarria izaera demokratikoa dela eta kanpoko bereizgarria, berriz, gizarte-konpromisoa dela. Lehenengo bereizgarri horri dagokionez, hau da kooperatibaren izaera demokratikoari dagokionez, parte-hartzearen auzia izan da kooperatibismoaren muinaren osagaietako bat. Parte-hartzearen eremua hobetzea da —bai alderdi instituzional-demokratikotik bai alderdi teknikitik—, hain zuzen ere, kooperatibek aurrez aurre duten erronka nagusietako bat.

Enpresaren mundua oro har parte-hartze handiagoko kudeaketa sistemetara hurbiltzen ari da, itxuraz, nahiz eta, askotan, oso modu paradoxikoan egiten duen. Ugaria da *managementari* eta enpresa kultura berriari bu-

ruzko literatura, eta literatura horretan adierazten da parte-hartzea, enpresaren baitan, ezin geldituzko prozesua dela; balioak abantaila lehiakorra direla; kudeaketa horizontaleko molde berriak daudela; eta gorputzak, gogoak eta bihotzak inplikatu behar direla lanean. Literatura eta praxis horrek zuzendarien gogoan gero eta indar handiagoa duten gaiak jartzen ditu mahai gainean: norberaren autonomia garatzea, erabakitzeko gaitasuna deszentralizatzea, pertsonaren sormena garatzea, eta, autonomia horretatik abiatuta, proiektu komun bati ekitea.

Bada, ordea, gaur egungo joera horiei buruz guztiz kritikoa den ekoizpen teoriko bat ere, joera horiek testuinguru zabalago batean kokatzen dituen. Irakurketa kritiko horren arabera, lana antolatzeko modu berriak, azken batean, akziodunen balioa maximizatu behar dela esaten duen gidoiaren eskakizunari emandako erantzun berri bat izan daitezke. Aditzera ematen du ez litzatekeela ahaztu behar langilearen autonomia —*management* zirkuluetan etengabe aipatzen dena— funtsean guztiz heteronomoa izaten jarraitzen duen aginte modu berrien zerbitzura dagoela. Ikuspegi kritiko horretatik abiatuta, enpresa-kultura berria mendetasun sotila izan liteke; izan ere, egiatan, enpresaren jabetza, kontrola eta emaitzak ez daude langilearen esku. Enpresak berritzeko eta berriro kontzeptualizatzeko prozesu horretan, akziodunen balioa handitzeko eskakizuna motor ikusezin baina nonahikoa izango litzateke, eta, une honetan, lehiakorra izan daiteke, baldin eta pertsonen gaitasun emozional guztiaz baliatzen bada. Eta gainerako guztia helburu horren mende egongo litzateke. Irakurketa kritiko horren arabera, langilearen gaineko erantzukizun eta presio berriek hainbat ondorio psikosozial izan dituzte, eta ondorio horiek ezinegona ekarri dute, barneratutako presioaren eta estresaren eraginez. Ezinegon horrek azalera agertzen du zer arrisku ekartzen dituen pertsonak —pertsonaren alderdi guztiak kontuan hartuta— beren baitatik sortu ez den enpresa-proiektu baten mende jartzeak.

Enpresa-kultura berriari buruzko ikuspegi bat baino gehiago ezagutzea, alegia zale sutsuen ikuspegia zein kritikoaren ikuspegia ezagutzea, interesgarria da noranzko berean aurrera egiteko: hau da, parte-hartzearen ikuspegi berezia eraikitze bidean aurrera egiteko. Kooperatibak, ekonomian egoteko edo ekonomian jarduteko modu berezia diren aldetik, parte-hartzea ikusteko eta bizitzeko modu bat ere badira. Kooperatiben hasierak, funtsak eta mende eta erdiko ibilbideak berezko ahotsa ematen diete kooperatibismoari parte-hartzeaz jarduteko. Kontua ez da, beraz, enpresa-kultura berri horretan parte-hartzeari buruz dauden ikuspegi ugariekin bat egitea, besterik gabe. Izan ere, kooperatibek parte-hartzeari dagokionez, berezko paradigma bat, endogenoa, sor dezakete, bi arrazoi nagusirengatik: horretarako osagai bereziak dituztelako batetik, eta bestetik, beharrezkoa delako gizartearen eta ekonomiaren eremuan dituzten erronkei aurre egiteko. Ildo horretatik, hainbat egilek kritika egin diote kooperatibek azken hamarraldietan izan duten sormen eta proaktibitate eskasari, “gauza horiei buruz Amerikan jende guztiak hitz egiten duen moduan” hitz egitea egotzi zien kooperatibetako zuzendariei George Cheney-k 2001 urtean.

Hala ere, iritzi hori errealitatearekin zenbateraino datorren bat galdetu beharko genioke geure buruari. Hainbat kooperatibatan, nabarmen ari dira azpimarratzen parte-hartzeak kudeaketan duen garrantzia (nahiz eta, hein handi batean, korporazio multinazionalen kontzeptuen maileguan inspiratua den): eta horrez gainera, Mondragonek hainbat urrats egin ditu kudeaketa-eredu bat osatzeko bidean, hots, berezko ezaugarriak dituen eredu bat osatzeko bidean. Azken urteetan aurkeztutako Kudeaketa Eredua aurrerakuntza nabarmena izan da maila horretan. Dena dela, errealitate kooperatiboak baditu behar adina osagai berezko ezaugarriak izango dituzten parte-hartze moduak pentsatzeko, diseinatze, esperimentatzeko eta aplikatzeko zereginean era aktiboagoan

jarduteko. Parte-hartze kooperatiboaren ikuspegi berezi eta endogeno horren ezaugarrietako bat izaera integrala izan daiteke, kooperatiben espezifikotasuna dela-eta.

Kooperatibek bi parte-hartze modu dituzte pertsona berean irudikatuta: parte-hartze instituzionala edo politikoa batetik, eta kudeaketan izaten den parte-hartzea, lanpostuko parte-hartze tekniko edo funtzionala, bestetik.

Parte-hartzearen alderdi bikoitz hori zorrotz samarra bada ere, baliagarria da parte-hartzeari koherentzia kooperatibo orokorra emateko, hau da, osoko izaera emateko. Osotasun horretan bi alderdiek elkar sendotuko dute. Gaur egun, enpresaren alorrean gero eta garrantzi handiagoa du kudeaketan egiten den parte-hartzeak, eta egoera horretan, kooperatibek berealdiko aukera dute dimentsio bikoitz horretan duten ahalmen berezia bateratu eta parte hartzeko moduak gauzatzeko.

Parte-hartze integralean sakontzeak ez du esan nahi kooperatibismo instituzional arinago baterantz jo behar denik, kooperatibismo osoagorantz jo behar dela baizik. Haratago joan behar da, koherentzia kooperatibo global batera hurbiltzeko saioa egin behar da.

Horretarako, kooperatibak, alde batetik, a) atek zabaldu eta parte-hartzea bideratzeko kanpotik etorritako teknika interesgarriak ikasi, horiekin esperimendu eta praktikan jar ditzakete. Bestetik, b) arreta berezia jar dezakete subiranotasun- eta gobernu-organoen funtzionamendu demokratikoa hoztu ez dadin. Beren parte-hartze politiko-instituzionala etengabe aberats dezakete, formak egokituz eta, behar izanez gero, organo berriak sortuz edo birmoldatuz. Aukera dute c) bertako I+G bitartez parte-hartzearen bi alderdiak garatzeko. Horretarako, ezinbestekoa da d) proiektu sozial partekatua garatea, eguneratzea eta osatzea. Oinordetzan jasotako balioetatik eta gizartearen eraldatzeko ibilbideetatik abiatuta, alderdi sozial horrek tesuinguru historiko berriari erantzungo baitio.

Bizi dugun ziklo historiko berriak, besteak beste, lanari buruzko eta lanak bizitzan hartzen duen lekuari buruzko ikuspegi berriak dakartza. Balio posmaterialista deituek eta hainbat belaunaldi berriren sentiberatasunek lanaren eta aisiaren artean oreka berri bat sortzea eskatzen dute, hau da, bizitzaren dimentsioei forma berri bat ematea; eta gero eta gehiago eskatuko dutela dirudi, gainera. Kooperatibak aldaketa horiei adi egon daitezke bertako gazteen artean, dagoeneko kooperatibetako jendearen baitan nabari baitira. Kooperatibismoak bi abiapuntu ditu lana-aisia osagaien arteko orekaren gaiari heltzeko. Bi abiapuntu horiek, itxuraz, elkarri tenka egiten diote: alde batetik, a) irmo sustraitutako lanaren kultura jaso dute oinordetzan, eta bestetik, b) pertsonen premiei erantzutea da bere funtsaren osagaietako bat. Dena den, eta gaur egungo globaltasun ekonomikoaren ondoriozko lehiakortasunak eragiten dituen erronkak ahaztu gabe, kooperatibek badituzte aukerak lana eta aisia harmonizatzeko moduetan, hautazko lanaldi partzialerako moduetan, arduraldia borondatez malgutzeko moduetan eta abarretan eragile izateko. Gai hori nahiko berria da, irekia, eta oraintxe ari da azaleratzen; eta aurretik aipatutako parte-hartze integralarekin bat egin beharko du. Horrez gainera, bada beste oreka mota bat, gogoeta-gai izan behar duena: lan produktiboaren eta lan erreproduktiboaren arteko harmonizazioa, bi horietan jardun behar izaten baitute emakumezko zein gizonezkoek beren bizitzaren parte batean.

Parte-hartze iraunkorrerako moduak sortzeko, ezinbestekoa da, alde batetik, lana-aisia eta lan produktiboa-lan erreproduktiboa binomioak orekatzea, bizitzaren alderdi anitz kontuan hartzen dituen ikuspegitik, eta beste alde batetik, lanerako motibazio-osagaiei adi egotea.

Aurreko atalean aipatu bezala, kooperatibak, alderdi sozialari dagokionez, eraldaketarako tresna gisa sortu ziren. Eta horrek zerikusia du parte hartzeko motibazioarekin. Alderdi sozial horietako batzuk lausotu egin dira, testuingurua errotik aldatu delako, edo oinarritzko balioak ez direlako ez transmititu ez eguneratu. Edonola ere, proiektu kooperatibo batek, parte-hartzea sendotasunez motibatu nahi badu, ezin dio uko egin proiektu sozial irudikatu eta partekatu bat berregiteko saioari. Atal honen amaieran, hortaz, ondorio honetara iritsi gara: kooperatibaren parte-hartzea sendotzeko, nortasun kooperatiboa berregiteko apustua egin behar da, nahitaez. Parte-hartzearen alorrean ez da aurrerapen sendorik lortuko, baldin eta ez bada identitate-osagaien aldeko apusturik egiten. Dena dela, aurrerago jardungo dugu horri buruz.

5. Gizarte-konpromisoaz pentsatu

Demokrazia da esperientzia honetan jardun duten kooperatiben barne-bereizgarria, eta gizarte-konpromisoa, berriz, kanpo-bereizgarria. Kooperatibek beren komunitatean dituzte erroak, eta komunitatearen gizarte-erronkei laguntzeko moduan jarduten dute, hainbat eratarra: eremu ez-kooperatibizatuetan kooperatibak sortu daitezkeen bultzatuz, eta hezkuntza-, kultura- edo gizarte-proiektuei laguntza emanez. Horren guztiaren oinarria argia da: kooperatiba-esperientzia enpresaren eremua gainditzen duen gizarte-erlaketaren bektore gisa sortu zen.

Kooperatiben gizarte-konpromisoaren ibilbidea-ri erreparatuz gero, argi ikusten da ekonomiaren garapenerako eta enplegua sortzeko eragile izateaz gainera (enpresen berezko ezaugarria), hezkuntzaren eta prestakuntza teknikoaren sustapena azpimarratu dela, kultura-eremu euskalduna bultzatu dela eta komunitatearen ekimen ugari, era askotakoak, modu minifundistan babestu direla. Azken urteetan ekimen endogenoz sortutako



Pertsona-erabakimen hedatua, dentsitate geografikoa, interkooperazioa eta gizarte-konpromisoa egiteko modua dira Arrasateko esperientziaren bereizgarriak mundu mailan.

hainbat eremu berri ari dira azaleratzen, kooperatibek gizartearekiko duten konpromisoaren atal bat bideratzeko asmoz.

Gizartea eraldatzeko ahalegin handiena Debagoienako eskualdean egin da; esperientziaren 'ama' izan den inguru geografikoan hain zuzen ere. Eskualde horretan, interkooperazio maila handiko industria talde bat edukitzeaz gainera, kooperatibizatuta daude gizarte-bizitzako eremu nuklearrak, hala nola hezkuntza, unibertsitatea, mailegua edo komunikabideak, maila handi batean. Horrez gainera, berdintasun sozioekonomikoari eta komunitate-jarduerari dagokionez, neurri aipagarrietara iritsi da, mundu mailan. Horrek erakusten du, maila batean behintzat, zein garrantzizkoa den masa kritikoa edo "dentsitate kooperatiboa" eraldaketa kualitatiboak lortzeko.

Begien bistakoa da, ingurune soziala eta ekonomikoa aldatu egin direla bai Euskal Herrian bai munduan. Gaur egungo erronka etikoak eta sozialak, ez dira, inondik ere, sorreraren garaiko berak. Arrasateko esperientziari lotutako giza-taldeak bere egiten dituen balioen ikuspegitik (solidaritatea, kooperazioa, berrikuntza, gizarte-konpromisoa), zein dira kanpora begirako konpromisoa bideratzera bultzatzen duten erronka etiko-sozialak, gaur egun?

Ekarpenaren modalitateari buruzko galdera ere sortzen da. Egitura autoeratuak sortzea eta espazio eta eremu berriak kooperatibizatzea izan da Arrasateko esperientziak eraldaketaren eremuan utzitako arrastoa. Baina nola egin daiteke aurrera, gaur egun, eraldaketaren zeregin horretan?

2006. urtean, kooperatiba guztietako zuzendarien eta organo instituzionalen artean egindako eztabaidan, hiru kategoriatako osagaiak aipatu ziren gizarte-konpromisoari buruzko gogoetan:

- Gizarte-konpromiso historikoaren alorreko ekimenak (hezkuntzarekiko, unibertsitatearekiko konpromisoa, eta ekimen komunitario txikiak), indartu edo berraztertu behar direnak.
- Azaleratzen ari diren gizarte-konpromisoaren alorreko jarduerak, gogoeta orokorrago baten barruan beren lekua eskatzen dutenak. Azken urteetan gizarte-konpromiso kooperatiboan bi ildo ari dira azaleratzen: enpresak euskalduntzeko prozesua bultzatzea eta Hirugarren Mundu deritzon herri-kooperatibekin lankidetzan jardutea.
- Intereseko gune izan daitezkeen eta artean aztertu gabe dauden jarduera-eremuak. Dena dela, eremu horiek ez dute, oraindik, kooperatibeetako giza-taldearen garrantzizko ekimenen bermerik. Eremu zehatzak agertzen dira: etxebizitza, hirugarren adina, ingurunea-ekologia, etorkinen gizarteratzea eta familia dira gehien aipatzen direnak; hala ere, aukera oso zabala da. Aukera horren barruan, zenbait eremuk zerbitzu publikoaren konnotazioa dute; beste batzuek, berriz, eraldaketa sozio-kulturalaren izaera dute; eta, azkenik, gizarte-justiziarri begirako zerbitzu-konnotazioa dutenak ere badaude.

Kooperatiben gizarterako diru-funtsak berriro ere aztertu beharri buruzko gogoeta-ildo bat dago zabalik, gaur egun. Lehentasun ariketak egitea, loturarik gabeko laguntzen minifundismoa gainditzea

eta jarduerak helburu komunei buruzko gogoetaren arabera ardatzea proposatzen du gogoeta horrek. Ideia hori garrantzizkoa izan daiteke politikak diseinatzeke.

Bestalde, gizarte-mugimenduekin batera eta gizartea eraldatzeko zereginean diharduten erakundeen arteko itunak, lankidetzak edo loturak sortzeko ideia ere sortu da. Inguruan, gizartean sortu berri diren kezka-eremu askok eragile kolektiboak dituzte (mugimenduak, gizarte-enpresak, banku etikoa, merkataritza solidarioa...), esperientziadunak eta, seguru asko, elkarlanean jarduteko prest daudenak. Gizartea eraldatzeko eremuan lanean diharduten gizarte-mugimendu eta gizarte-sareekin loturak ezartzea izan daiteke gai honetan jarduerak prestatzeko bidea. Puntu hori esplizituki agertzen da Arrasateko esperientziaren zortzigarren printzipioan, d) puntuan. Liburu honetako 9. kapituluaz azaldu bezala, horixe da Oinarrizko Printzipioak onartu zirenetik alor honetan arreta gutxien eman izan zaion puntua.

2006. urtean egindako gogoeta-prozesuan gehien aipatutako ideietan bada bat aipagarria, sortutako jarduera-eremuen aukera zabalari begira puntu komun bat eskaintzen duena. Eremu horietan "nola" jardun, horixe da kontua. Gizarte-eremuetan proiektu kooperatiboak sustatzea proposatzen da. Hau da, proiektu kooperatiboak sustatzea hainbat arlotan, hala nola, etxebizitzaren, hirugarren adinaren, kontsumo ekologikoaren, kulturaren eta ingurumenaren arloetan.

Atal honen gaiari dagokionez, gogoeta kooperatiboa bereziki ahula izan da azken hamarraldietan. Nahiko argi agertu da Arrasateko esperientziak gogoeta egin behar duela gizarte-konpromisoaren norabideari buruz. Beharrezkoa dirudi, halaber, kooperatibek argi edukitzea zer ezaugarri izango dituzten gizarte-konpromisoaren alorrean. Berezko gizarte-konpromiso eraldatzailea eta ikusteko modukoa, kooperatibako gizarte-taldeak erraz identifikatuko duena.

Horretarako, hainbat osagai eztabaidatu dira, garrantzizko argibideak ematen dituztenak: gizarte-eremuetako ekimenak kooperatibizatzekeo prozesua bultzatzea, eta gizarte-mugimendu eta eragileekin loturak sortzea. Horren guztiaren azpian, hasieratik sortutako ikuspegia dago: kooperatibak gizartea eraldatzeko eragiletzat hartzen dira, alderdi komunitarioaren ezaugarrietan oinarrituta.

Kooperatiben konpromisoak une historiko bakoitzean sortzen diren auzi sozial eta etikoen arabera izan behar du. Horrela jardunez gero, bat egingo du kooperatiben izateko arazoien parte batekin; halaber, lan kooperatiboaren protagonista direnen motibazio-gaitasunari ere erantzungo zaio. Gaur egungo protagonisten sinesteei lotuta egonez gero, gaur egungo gizartearen erronka sozioetikoei erantzungo zaie. Iraunkortasunaren gaiari erantzuteak, esate baterako, gero eta garrantzi handiagoa izango du, gai giltzarria izango da. Iparra-Hegoa auziaren, generoaren alorreko aukera-berdintasunaren eta hizkuntzaren alorreko konpromisoaren eremuetan kooperatibek erreferentziatzeko politikak burutu ditzakete –edo zenbait alorretan, burutzen jarrai dezakete–. Hori guztia, goian aipatutako gizarte-konpromisoekin batera, beren zentzuaren osagai izan daiteke kooperatibentzat, eta, aldi berean, beren motibazioaren eragile ere bai.

6. Esperientzia partekatu

Arrasateko kooperatibismoan, kanpotarrentzat deigarri egiten da bertakoek beroni “esperientzia” deitzea. Hitz adierazgarria da, munduan eta historian bere burua nola ikusten duen adierazten baitu. Arrasateko kooperatibek esperientziatzat dute beren burua. Kontzeptu horrek saioaren eta ibilbidearen zentzua du, maila batean bederen. Arrasateko kooperatibagintza giza geografia zehatz batean egindako saioa eta ibilbidea da, eta orobat, sistema sozioekonomikoen bilakaerari egindako ekarpena. Zer egiten da esperientzia batekin, barnera begira? Bizi, hobetu. Zer egiten da, kanpora begira? Partekatu.

Mondragoneko oinarritzko printzipioetan aipatzen da euskal izaera erroturik dagoela esperientzian, eta bestetik, mundu mailan espiritu berarekin diharduten beste batzuegana zabaltzeko asmoa duela. Oinarritzko bederatzi-garren printzipioak ez du, ordea, esparru unibertsalera zabaltzeko asmo hori enpresaren alorreko hedapenaren zentzuan aipatzen, antzeko ideiak eta balioak bultzatzen dituzten beste eragile batzuekiko bokazio solidarioaren zentzuan baizik.

Esperientzia partekatzeko bulkada hori, ordea, ez da esperientziaren indargunea izan (beste esperientzia eraldatzaile batzuetatik ikasi eta norberarenak besteen esku jartzeko zentzu bikoitzean hartuta). Kooperatibismoaren esperientzia zabaltzeko politikaren oinarri izan da Otalora hezkuntza-zentrorra etor zitezkeenei erantzutea, baina ez printzipioak definitzen duen profilarekin bat egiten dutenekin esperientzia partekatzeko politika aktiboa. Bestalde, Mundukide fundazioak bere gain hartu du esperientzia partekatzeko ideia hori, nolabait, eta hegoaldeko herri-kooperatiba txikiak izan dira bere lanaren ardatz.



Enpresatik harago doan eraldaketa-asmo bat dago Arrasateko kooperatibagintzaren ideietan.

Horrela, galdera bat sortzen da: zer eragilek aterako diote etekin gehien Arrasateko esperientziari gaur egungo munduan? Zer talde eta esperientziekin partekatu, lehentasunez eta era aktiboan, euskal esperientzia hori? Horri erantzuteko, ordea, munduaren bilakaerari buruzko irakurketa konplexua egin behar da, eta ondo ezagutu behar da non sortzen ari diren alternatiba eta esperientzia eraldatzaileak.

AKEko mezuak enpresa-munduko eragileen, gobernuetako eragileen, federazioen eta kooperatiben erakunde ofizialen artean soilik zabaltzeko arriskua dago, hau da, bisitak egiteko eta errepikatzeko funtsak dituzten eragileen artean zabaltzekoa —eta huts hori hainbat hamarraldiz egin da—, eta horren emaitza da eragin eraldatzaileak ez dela izan. Bestetik, geruza pobreei begiratzeko Mundukideren saioan bada, halaber, beste arrisku bat: laguntzako lankidetzaren burutzea, eta epe laburrean ezin barneratu diren gakoak ematea, estadio kultural eta motor ideologiko eraldatzaile jakin bat behar delako proposamenari oro har etekina aterako bazaio.

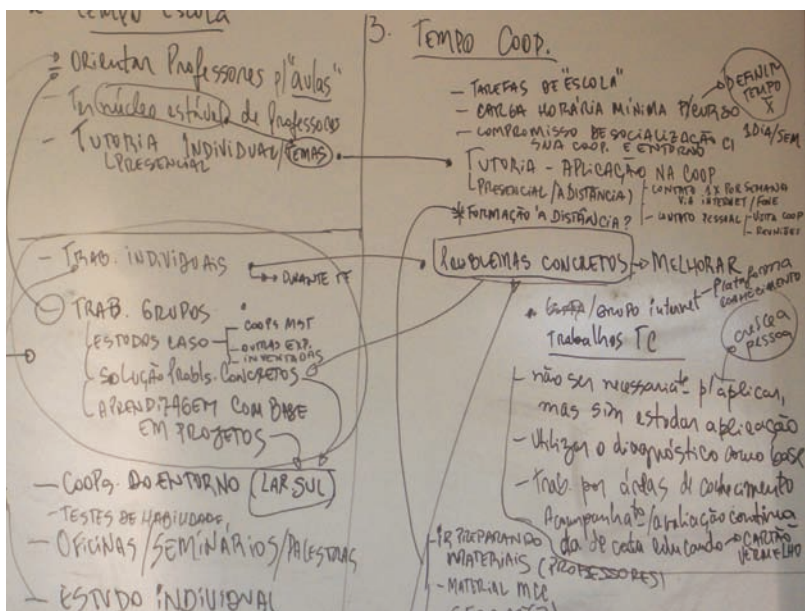
Edonola ere, Arrasateko esperientziak bidezko giltzarriak eskain ditzake hainbat gunetan. Mondragon, funtsean, garapen komunitarioko esperientzia izan da, autoeraketaren bidetik garatu dena. Hasi berria den mende honetan, garrantziko hainbat eragile ari dira bide horretan lanean. Eragile horietako batzuk proposamen eta jardun sozioekonomiko alternatiboak eta gizarte-mugimendu handiak dira (esate baterako, Brasilgo MSTk milioi bat lagun bizi antolatzen du), eta enpresa-ezagutza kooperatiboaren bila dabilta. Modu zabalagoan, “ekonomia solidario” deiturikoaren eta nahiko ondo definitutakoaren mundua ehunka milaka ekimenez osatutako uhartedia da. Bertan, gizarte-enpresa desberdinen abaniko oso zabala dago, hasi emakumeen artisau-sare txikietatik eta industria ertainetaraino. Ekonomia solidarioa errealitate humanizatzaile zabala da, mundu osoan, planetaren hegoaldean bereziki.

Horietako askorentzat erreferentzia bikaina, lausoa, kontraesanduna, urruna... eta eragarria da “Mondragon”. Baina, zer ekarpen egiten die Arrasateko kooperatibismoak autoeraketarako sena duten erakunde bidez ekonomia humanizatzailea sustatu nahi duten esperientzia horiei?

Euskal kooperatibek bost hamarraldiko esperientzia dute, eta denbora horretan, denetarik izan da: ideia onak, arazoak eta paradoxak. Arrasateko esperientzia bezalako esperientzia eraldatzaileak, globaltasunaren une konplexu honetan, argi-izpi mugatuak dira, kontraesanez beteak, partzialak, alternatiba txikien zuzi bihurtzekoak. Arrasate enpresa-eraginkortasun handiko esperientzia bat izan da, eta hainbat ideia praktiko ditu, ekonomia solidarioa izeneko uhartedi horretako eragileekin partekatzea merezi izan dutenak. Leire Uriartek garrantziko argibideak ematen ditu harreman horri buruz egindako ikerketan.

Hasteko, honako mezu hau igortzen du Mondragonek: esperientziak adierazten du autoeraketa bide egokia dela gizakiaren duintasunerako, eta gaur egungo merkatuan autoeraketan oinarrituriko erakunde eraginkorrak eta indartsuak sor daitezkeela. Mende erdiko ibilbide horrek erakusten du, merkatu kapitalistaren sisteman jarduteak muga eta baldintza ugari badakartza ere, posible dela demokratikoa eta aldi berean eraginkorra izatea, eta halaber erakusten du zeregin zaila dela eta estuasun asko gainditu behar direla, baina posible dela; alegia, enpresa kapitalista onenak bezain lehiakorrak izan daitezkeen enpresak sor daitezkeela langileen subiranotasunean oinarrituta. Kooperatibismo zorrotzak funtzionatzen duela, eta indartsua izan daitekeela. Eta hori guztia lor daitekeela, komunitatearekiko gizarte-konpromisoari eta kooperatiben arteko kooperazio-sarean elkarri laguntzeko konpromisoari eutsiz.

Esperientziak partekatzeko zeregin horretan garrantzizkoa da, halaber, Arrasateko esperientziaren mugak eta hutsuneak zehaztea. Mondragonek autoeraketaren esperientzia ekartzen du, baina ez du erantzun praktikorik gaur egungo beste erronka etikoei dagokienez, esate baterako garapen globaleko ereduaren iraunkortasunari dagokionez. Kontraesanak sortzen dira, halaber, printzipio batzuk betetzeko orduan (behin-behinekotasunezko tasak, nazioartera hedatzeko moduak...), eta garrantzizko hutsuneak aurkitu dira (hezkuntza kooperatiboan, esate baterako). Horrek guztiak erakusten du esperientzia dinamikoa, konplexua eta paradoxikoa dela, zenbait alderdiri dagokionez. Esperientzia bizia eta zaila.



Zein gako eskaintzen die AKEk autoeratatuko erakundeen bitartez ekonomia humanizatzaileagoa bideratu nahi duten esperientziei?

Mondragonek ez da imitatu beharreko eredu bat. Erreferentzia izan daiteke, bere ideia praktikoko batzuetan oinarrituta saioak egiteko erreferentzia alegia. Mugimendu bakoitzak autoeraketarako bere bideei heldu behar die, bere historian eta giza geografian txertatuta betiere. AKE euskal komunitatearen zigiluarekin sortu zen, bertako berezko ezaugarri historiko, baldintza eta gizarte-psikologiarekin. Edonola ere, interesgarria da Arrasateko arazoak ezagutzea, eta interesgarria izan liteke, Arrasaten zerk funtzionatu duen eta zein giltzarri izan dituen ezagutzea. Arrasateko esperientzia munduaren hegoaldeko ekonomia solidarioaren eremuan diharduten eragileekin partekatzeko ibilbide horretan, 2000ko hamarraldi ia osoan egindako lanak hainbat argibide ematen dizkigu: Arrasaten garrantzizko hainbat osagai daude ekonomia solidarioko esperientziaz erreferentzia izan daitezkeenak. Aipa ditzagun horietako zortzi, esaldi bakar bana erabiliz.

(1) Hezkuntza-estrategia garrantzizko ideia da, eta ideia nagusi bat azpimarratzen du, alegia, kooperatibismo eraldatzailea elikatu egin behar dela bere funtsaren elikagai izango den hezkuntza etiko-sozial-politiko eta teknikoarekin. (2) Erdigunean eraginkortasuna jartzea ekonomia solidarioko ekintza ez oso zorrotzei horretaz pentsaerazteko modua izan daiteke. (3) Lanaren subiranotasunak eta langileak kooperatibako kide bihurtzeko formula juridikoek —baita beste talde batzuk kide izanda ere (nekazariak, kontsumitzaileak, erabiltzaileak...)— kooperatiben ikusmoldearen zenbait muga desblokeatzeko balio dezakete. (4) Interkooperazioa funtsezkoa da, euskal kooperatibak sare-formulei eta elkarri laguntzeko formulei esker garatu dira. Formula horietako batzuk erreferentziazkoak izan daitezke ekonomia solidarioan eskualdeko edo sektoreko taldeak sortzeko. (5) Mondragoneko ikuspegi praktikoa hainbat premiari erantzungo dioten egitura autoetsigarriak sortzea izan da (ekoizpena, mailegua, gizarte-segurantzak, hezkuntza, ikerketa teknologikoa...); era horretara, eremu bakoitzean kooperatiba autonomoak eraiki dira, talde osoari lotuak. (6) Eskualdeko komunitatearekiko gizarte-konpromisoa

da, bestalde, kooperatiba eraldaketa-proiektu baterantz bideratuko dela ziurtatzeko lotura. (7) Parte-hartzearen dimentsio bikoitza, bai egitura instituzionalean (bazkideen parte-hartzea kooperatibaren subiranotasunean) bai teknoegituran (lan-prozesuan parte hartzea), parte-hartze eraginkorraren erronkari erantzuteko modua da. (8) Azkenik, Arrasateko kooperatibek gestiorako tresna gisa zein tresna sozial gisa plangintza erabili izan dute (urteko gestio-plana eta plan estrategikoa). Plangintza, halaber, ezinbesteko osagaia da kooperatiben metabolismo sozial eta teknikorako. Ideia horiek eta beste batzuk dira Mondragonek beste latitude batzuetako kooperatibismo eta ekonomia solidarioko esperientziei egin diezaieken ekarpena, hainbat hamarralditako praktika eta hobekuntza direlarik horietako bakoitzaren berme.

Arrasateko esperientziak, bere historiaren une honetan, gogoeta egin behar du sorreran sustatzaile izan zituen eta gaur egun oinarri dituen ideien etorkizunari buruz: giza duintasuna, lanaren subiranotasuna, autoeraketa, solidaritatea, parte-hartzea. Bere norabideari buruz egin behar du gogoeta —hausnarketa hori hasia da, nolabait— eta euskal esperientziaren protagonistei dagokie hori egitea. Gogoeta horretan, munduko beste mugimenduen ideia, amets, ikuspegi eta esperientzien fluxuarekin harremanetan egotea komeni da. Begiratzen eta entzuten ikasi behar da, eta orobat jakin behar da bereizten non dauden balio sakonei dagokienez antzeko uhin-luzeraz dardaratzen diren eragileak, itxuraz alde handiak egonagatik ere.

7. Nortasunaren osagaiak

la hamarraldi osoko ikerlanaren ondoren, eta Joseba Azkarraren doktorego tesia amaiatuta dagoela (Azkarraga, 2006), dokumentazio aski eta argudio sendoak bildu ditugu, eta ondorio hau ateratzeko moduan gaude: kooperatiba-esperientziari ezinbestekoa zaio bere nortasuna egokitzea eta berreraikitzea. Eta gogoeta kooperatiboan oso hedatuta dagoen hautematea da hori, gainera. Asko esatea izango da, seguru asko, kooperatibista izatearen zentzua birsortu beharra dagoela esatea; baina ezin uka daiteke ezinbestekoa dela zentzu hori birmoldatzea, hasi berria den mende honetan. Birmoldatze horretan, kooperatibismoaren muinean betidanik egon diren elementu historikoak hartu eta testuinguru historiko berrira moldatu beharko dira. Eta horretan, testuinguru historiko berria kontuan hartzeaz gainera, gizarte-sentiberatasun berriak txertatu beharko dira, gizarte-kohesioa bideratzeko lotura berriak ezarrita.



Nortasun kooperatiboa berreraiki gabe, parte hartzearen inguruko hobekuntzak mugatuak dira.

Kohesioa bideratzeko lotura berri horiek eratzeko, gutxieneko imaginario komun bat behar da; eta, antza denez, horixe da kooperatiben eta kooperatiba-taldeen ahulezia nagusia, etorkizunera begira imaginarioen eta interesen zatiketa soziala gero eta nabarmenagoa izango baita, gizartearen beraren dinamikaren eraginez. Egoera horrekin aurrez aurre talka egin dezakete partaidetza hobetzeko ahalegin korporatiboek, eta puntu horretantxe dute ezintasunik handiena, hain zuzen ere, enpresa-hobekuntzarako metodo eta ahalegin gehienek: nortasun-kohesiorik gabe, nortasun kooperatiboa eraiki gabe, bide aski laburra dute partaidetza hobetzeko ekimenek.

Arrasateko kooperatiba-sareak, edonola ere, nortasun-osagai sendoak ditu, orain arteko ibilbidean erakutsi duenez. Baina haxe da, orain, galdera: gai izango ote da mende berri honetan osagai horiek baliatu eta indarberritzeko?

Nortasun-osagai horietako gehienak aztertu ditugu, dagoeneko, kapitulu honetan. Horien artean, garrantzi handikoa da a) autoeraketaren paradigma. Eta nortasuna elikatzeke funtsezko elementuak dira, halaber, b) indar bultzatzaileak, eta c) azken hamarraldietako ibilbide historikoa. d) Partaidetza areagotzea eta e) gizarte-konpromiso argia eta ulergarria adieraztea ere osagai baliagarriak izan daitezke nortasun sendoa eraikitzeke. Kooperatiba-sarean badira beste gako batzuk ere, etorkizunean berraztertu beharko direnak.

Nortasun-elementuen eta kohesiorako elementuen artean, indar handia du herri-izaerak. Arrasateko kooperatibismoaren analista gehienek aipatzen dute izaera hori ezinbestekoa dela taldearen imaginarioa ulertzeko. José María Ormaetxeak, Arrasateko esperientziaren sortzaile eta pentsalariak, herri-izaera, Euskal Herriaren eraikuntzaren motibazioa, aipatzen du kooperatiben ibilbidean motibazioa sustatu duten hiru eragileen artean, eta nagusitasuna aitortzen dio, gainera, ibilbide horretako etapa batean. Gizarte-gorputzari bultzatzen dioten motibazioen zerrenda egiteak ez du, gaur egun, zentzu handirik. Ez da hori koska, honako hau baizik: kooperatiben gizarte-gorputzaren nortasun-imaginarioan "itsasgarri" edo lotzaile gisa arituko diren gaur egungo edo etorkizuneko motorrak zein izan daitezkeen ohartzea.

Aitortu beharra dago "Arrasateko esperientzia" esapidea, atal honetan luze eta zabal erabili duguna, ez datorrela bat, zehatz-mehatz, kooperatiba-esperientzia horren benetako eremuarekin. Arrasate udalerrri baten izena da, eta gizarte-gorputz kooperatiboa izen horrekin identifikatzea erlatiboa da, edo are gehiago, murrizta edo eztabaidagarria da; baina baliteke aukera hori nazioarteko marka modura erabiltzeari zilegitasuna aitortzeko arrazoi historikoak eta praktikoak aurkitzea. Edonola dela ere, esperientziaren izaerari buruzko gogoeta egiteko garaian, zehatzagoa dirudi "euskal esperientzia" esapidea erabiltzea, arrazoi asko direla medio. Arizmendiarrietak beren proiektuaren sustraitzeari buruz egindako gogoetatik abiatu, eta esperientzia horrek eraiki duen giza geografiaren benetako hedadura bera kontuan hartuta, honako haxe bide litzateke kooperatiba-sare horren erreferentziarik egokiena: industria, finantza, kontsumo eta hezkuntzaren arloetan diharduen euskal kooperatiba-sare bat. Kooperatiben adar edo filialetan oinarrituta esperientzia Espainiako estatura nahiz nazioartera hedatu duen enpresa-logikak gogoeta bat eskatzen du lurralde-esparru burujabe eta muinekoen eta beste lurralde-esparru batzuen identifikazioaren kudeaketari buruz. Garrantzi handiko alderdia da, eta eztabaida sakona beharko du.

Edonola ere, itxuraz, H faktoreak, herri-faktoreak, toki esanguratsua izango du mende hasi berrian. Gaur egungo munduari buruzko gogoeta soziologikoak nortasun "nodo" horiek sendotzen dituela dirudi, aldi berean sare global batean txertatzen baditu ere. Eta gure gizartean, euskal atxikimendua izan daiteke, itxuraz, etorkizunera

begira mantendu edo are sendotuko den aurreko mendeko nortasun-elementu bakarretakoa. Hori horrela bada, enpresaren logikak sustatutako nazioartekotzearen ondorioz, oreka interesgarri bat kudeatu beharko du kooperatibismoak: H faktorearen eta enpresaren logikak sustatzen duen nazioarteko hedapenaren arteko oreka, taldearen oinarritzko balioekiko nolabaiteko koherentzia ardatz hartuta betiere. Oreka zaila da, inondik ere. Abantailarik ere badu, ordea: ez dela erabat berria. Izan ere, kooperatibismo sendoa beti izan da elkarri kontrajarritako logiken arteko oreka zail baten emaitza.

Kooperatibismoak sustraiak ditu, bere logikagatik eta kohesio-faktore askoren premia duen gizarte-enpresako kulturen oinarrituta dagoelako. Eta izaera hori ez dago H faktoreari lotuta soilik; beste kohesio-lotura batzuk ere badakartza: adibidez, eskualdekoak. Eskualdearen ideia, Arrasateko esperientziaren lehenengo hamarraldietan garatu zena, alde batera gelditu zen sektorekako antolaketari eutsi zitzaionean. Mende berri honen lehenengo hamarraldiko datu batzuek iradokitzen dutenez, eskualdearen ideia indarra hartzen ari da berriro, eta potentzialki emankorra da. Kooperatibek, beren izaera osora hurbiltzeko gaitasuna badute, komunitatearen zerbitzura dihardute, berezko komunitate bateko beste eragile batzuekin batera komunitate horren humanizazioan lankide gisa dihardute. Eta ahaidetasun motibatzaile horri dagokionez, gure giza geografiaren berezko bi esparru bereiz daitezke: eskualdea eta Euskal Herria. Potentzial bikoitz hori mende berrian kohesio kooperatiboa berrantolatze-ko moduan baliatu liteke, besteak beste

8. Kohesiorako baldintzak

Etorkizun hurbilari begiratuta, bi mehatxu nagusi ikusten dira kooperatiboen kohesioari eta nortasunari dagokienez. Zehatzago esanda: bi mehatxu baino gehiago, ahulezia bat eta mehatxu bat dira.

Ahulezia hau da: kultura kooperatiboa ez da ikusten kultura moduan eta ez da lantzen nortasun- eta kohesio-elementuak erreproduzitzeko moduan. Azken hamarraldietan kooperatibismoak izan duen ahulezia bat da, nahiz eta azken urteotan gai honi erantzun egokiagoa emateko saiakerak badiren.

Mehatxua, berriz, honako hau da: kooperatiba-esperientziaren erreferentzia argiak galtzea esperientziaren erabaki-eremuari dagokionez, oinarriko giza geografiari dagokionez; eta, hala, arimarik gabeko mega-talde bat bihurtzea, enpresa-bulkada soili jarraituz geografia-eremu zabaletan barreiatuta. Horrek kooperatibaren ideiatik bereizezina den kultura-nortasuna-kohesioa ideia aintzat ez hartzea ekarriko luke. Eta are gehiago ahulduko litzateke epe ertainera begira. Bi norabidetan gertatuko litzateke ahultze hori: a) alde batetik, kooperatiba-sa-rea barne-nortasun eta barne-kohesiorako funtsezko osagaiez gabetuko litzateke, eta b) kooperatibaren subira-notasuna giza geografia zabaletan barreiatuko litzateke, soziologikoki zaila izango bailitzateke egoera horretan balio individualistei gaina hartzeko adinako hegemonia izango duten balio jakin batzuk sustraitzeko baldintza historiko-kulturalak finkatzea. Eta zailtasun handirik gabe aurreikus daiteke horrek zer ekar lezakeen: kultura kooperatiboaren oinarritzko elementuak desitxuratzea, oinarriei buruzko gogoeta sakonik gabeko geografia-hedapenaren ondorioz.

Arrasateko esperientzia ez baita, izan ere, nonahi eta edonola aurrera egin lezakeen formula teoriko genial bat. Gehiago da baldintza zorrotz eta konplexu jakin batzuen premia duen kultura kooperatibo bat. Esperientzia da, formula baino gehiago. Eta esperientzia oro bezala, giza geografia jakin batean, gizarte jakin batean eta testuinguru historiko jakin batean hezurmamitzen da. Jakina, baditu esperientzia modura beste errealtate batzuekin ere parteka daitezkeen elementuak, baina nortasun-ezaugarri sendoak dituen esperientzia bat da, eta halaxe izango da aurrerantzean ere, baldin eta nortasun-elementuak erreproduzitzeko gai bada.

Kultura kooperatiboa landare baten modukoa da, eta landare hori erein eta hazteko, faktore askori eman behar zaie arreta. Faktore aipagarriak dira, adibidez, lankidetzaren bideratzeko beharrezko "itsasgarria", lanaren eta solidaritatearen oinarritzko balioen erreprodukzioa, belaunaldiz belaunaldiko heziketa, komunitateko indar biziakiko lotura, eta gizarte-kohesioa ematen duten herri- eta eskualde-loturak. Hau da, partekatutako zentzuen sare bat behar da, motibazio kooperatibo iraunkorra sortzeko elementuen euskarri gisa jardungo duena.

Jar dezagun adibide bat, ideia hori argitzeko. Begira diezaiogun Fagor taldeko kooperatiben arteko emaitzen birbanaketa deritzonari. Atzerriko bisitari eta ikertzaileek ezusteko pozgarria hartu ohi dute ikusirik nola dirua irabazten duen enpresa batek, bere subiranotasunean autonomia izanik ere, dirua ematen dion, estrukturalki eta sistematikoki, dirua galtzen ari den eskualde bereko beste enpresa bati. Behatzaile gehientzat, enpresa subiranoen arteko solidaritatezko eta elkarlaguntzazko ezohiko harreman bat da. Eta horixe da Arrasateko esperientziaren ardatzetako bat. Honen oinarrian, batzarretako gehiengoaren onespina dago, eta horrek kultura jakin bat eskatzen du. Langile batzuen artean sarritan entzuten da "noiz arte jarraitu beharko dugu guk dirua jartzen, ia urtero galtzen dabilzan horien alde...", baina, hala ere, eutsi egiten zaio emaitzen bihurtze mailari, Mondragoneko kultura kooperatiboaren eta ibilbidearen pisu ideologikoari esker. Kultura horri eustea ez da erraza, ezta esperientziaren erdiguneko giza geografietan ere. Euskal Herrian bertan, muin-muinekoak ez diren eskualdeetan nekezagoa da kultura hori sortzea. Eta hortik kanpora, beste geografia batzuetan, hainbat hamarralditako lana beharko litzateke era horretako kulturak ereiteko. Kultura hori, baita sorleku izan dituen eskualdeetan ere, etengabe landu beharra dago, balio individualisten testuingurua nagusitu ez dadin. Nola lortu kooperatiba subiranoak batzeko "itsasgarri" hori? Nola lortu hori, poltsiko individualari eragiten badio, dirua-rekiko interes partikularri eragiten badio, eta gaur egun murgilduta gauden kultura orokor individualistan goستن den balioa interes horixe izanik?

Emaitzen birbanatzearen sistema horrek berez eta mekanismo jakin batzuen laguntzaz denbora-tarte jakin batean iraun lezake inertziak. Baina birbanaketan elkartasunezko kultura hori osasuntsu erreproduzitzea, bese-telako kontua da. Izan ere, hainbat elementu behar dira itsasgarri hori erreproduzitzeko: hala nola emaitzen bihurtze horren kudeaketa inteligente eta doia; barne-komunikazioko politika egokia; memoria historikoaren presentzia, batasunaren kultura horren nondik norakoak barneratzen laguntzeko; eta balioen gaineko belaunaldiz belaunaldiko hezkuntza iraunkorra. Eta hala ere, seguru asko, zaila izango da eskualdeko emaitzen bihurtze hori bermatzeko "itsasgarriak" luzaroan irautea, baldin eta ez badago eskualde-izaeraren zentzurik, baldin eta ez bada eskualdeari buruzko ikuspegia berritzen eta baldin eta ez bada ikuspegi horri bultzada emango dion proiektu motibatzaile bat eratzen.

Adibide bat besterik ez zen. Eskualdeko taldearen irabazien birbanaketa hondar-aletxo bat baino ez da, jakina. Funtzionamendu kooperatiboaren hainbat xehetasun uztartzeko behar diren elementu kulturalen garrantzia



Kultura kooperatiboa hamarkadetan erein da; transmititutako balioak, memoria historikoa sortzen duten esperientzia traumatikoak, hezkuntza bideak, pentsamolde dentsitatea, eskualde lokarriak eta kohesioan ezinbesteko izan den herri sentipena, bere eraldakuntzarako konpromiso soziala... osagai askodun orea da.

agerian uzteko adibide soil bat. Eta ondorioa argia da: aipatu berri dugunaren moduko puntuetan baldintza asko kontuan hartu behar diren moduan, are gehiago metabolismo kooperatibo osoa zaintzeko.

Eta bide horretan, kultura kooperatibo orori oharkabean eusten dion elementu bat agertzen da: kohesio soziala. Kohesioa zaintzeko behar diren baldintzei buruzko gogoeta da, hain zuzen, etorkizunera begira kooperatibek izango duten auzi funtsezkoenetakoa.

9. Kultura kooperatiboa jorratu

Esan dugunez, kultura kooperatiboak baldintza konplexu batzuk eskatzen ditu. Baina ez da aski baldintza horiek jartzea. Izan ere, baldintza horiek badirela egiaztatu izan den giza geografietan ere (adibidez, Arrasateko esperientziaren gune geografiko sendoetan) ezinbesteko eginbeharra da kultura kooperatiboa garatzeko beharrezkoa den elementu sorta konplexu hori lantzea. Eta eginbehar horrek proposamen kooperatiboa proposamen eraldatzaile bihurtzeko aukera ematen du.

Garai berri honetan, kooperatiba-esperientziaren erronka zentraletako bat zera da: identitate kooperatiboa eraikitzeke gai izatea beren erdigune geografikoan. Eta analisisiek erakusten dutenaren arabera, kooperatibak ez dira ari erronka horri erantzuten. Adierazgarria da Arianne Kareagaren (Kareaga, 2008) doktorego ikerketa, gizarte oinarriko diskurtsuen eraketari buruzkoa. Eta sintomatikoa da muinari heldu ordez, diskurtso kooperatiboek handitzearen edo kooperatibaren hedapenaren ideari heltzea, nagusiki.

Aderierazgarria da beste geografia batzuetan kokatutako enpresa filialak kooperatibizatzeke planteamenduak erakusten duena: kooperatiba enpresa formula moldaeraza eta edonora lekualdatzeke modukoa dela jotzen da. Ez dirudi sakon sustraituta dagoenik kultura kooperatiboa funtsean kultura kooperatibo bat dela dioen ideia.

Osagai askodun oreka da Arrasateko kooperatibismo hau: hainbat hamarraldi dituen kultura kooperatibo bat, arretaz landua, balio atxikiak dituena, memoria historikoa eratzeko laguntzen duten esperientzia traumatikoak bizi izan dituena, hezkuntza-oinarriak dituena, pentsamolde mailan batzbesteko jakin bat duena, neke handiz eutsi ahal izan zaien lankidetzaren egiturez hornitua dena, eraldaketara bideratutako konpromisoa duena, kohezioari begira funtsezkoak diren eskualde eta herri loturak eratu dituena... eta, hala ere, kezkarria da kultura kooperatibo gisa bere burua erreproduzitzeko zer-nolako zailtasunak dituen ikustea.

Gap larria izan daiteke formula kooperatibo bat esportatzen saiatzea, kultura kooperatiboa esportatzen jakin ezean. Jakina, ez dakigu kultura kooperatiboa esportatzen, bizi garen abagunean ezinezkoa baitaigu kultura hori dagokion ingurunean bertan ere zaindu eta erreproduzitzea. Egoera historiko horretan, sozietateen hedapenaren aldeko apustua egitea, nortasun-irizpiderik gabe, ikuspuntu okerra izan daiteke. Zantzu askok iradokitzen dutenez, muinari arreta emateko garaia da, nortasunaren bilbeak zaintzeko garaia, eta, hortik abiatuta, gogoeta serioa egiteko —eztabaida heldua egiteko—, enpresa filialen eremuarentzako formula juridiko eta humanorik egokiena zein izan daitekeen erabakitzeke.

Esperientziaren nortasunari loturiko alderdi horiek eta gizarte-heziketako alderdiak behar bezala ulertu ez izana da, seguru asko, amaitu berri den mendeko azken bi hamarraldietako okerretako bat. Eta mende berria hasia delarik horiek ulertu gabe jarraitzea akats larria bihurtu daiteke, talde kooperatiboa egoera kezkarri honetara eramanez lezakeen akatsa: geografia-hazkundera, garai batean kultura kooperatiboaren bilbe delikatuak kohesionatzen eta erreproduzitzen zituzten nortasun-elementuen galera bizkorrekin batera.

Arrasateko esperientziak, une honetan, ikuspegi integrala sortzeko premia du, hainbat hamarraldian lehen aldiz. Eszenatokiak marrazteko premia. Zer izan nahi duen eta zer izan daitekeen argitzeko premia.

10. Nazioarteari begirako eredu bat

Azken ataletan egindako gogoetek premia bat eta aukera bat iradokitzen dute: enpresa filialen eredu propio bat eratzea. Eta, horrekin batera, partaidetzarako erakunde-eremu osagarri bat eratzea.

Begi-bistakoa dirudi kulturalki ez dela ez bideragarria ez ona hemendik urte batzuetara, subiranotasun kooperatiboaren hedaduraz, erabaki gune subiranoa Madrilen edo Shanghain eduki lezakeen eredu bat. Ez dator bat kultura kooperatibo horren izaerarekin. Hala ere, ez dator horrekin bat beste eredu hau ere: “gotorleku” kooperatiboak enpresa filialak nolani ere erabiltzen dituen eszenatokia. Enpresa filialen ereduak eta horiek multzo osoan izan beharreko partaidetza-eremuak balio kooperatiboekiko nolabaiteko koherentzia orokor bat eduki behar dute.

Datorren hamarraldirako erronka handia izan daiteke enpresa filialen eredu propio, berezi eta bereizgarri bat formulatzea eta praktikan jartzea. Enpresa Filialen Mondragon Eredu moduko bat litzateke. Kooperatibek



Ibilbide kooperatiboaren elementu identitarioak eta autoeraketaren
potentzialitateak, etorkizun-ikuspegi eragile bat lantzeko aukera eskaintzen dute.

hainbat kontinentetan enpresa filialak eratzeke dituzten arrazoiak zehaztu eta aztertu ondoren, enpresa-helburu horiekin bat etorriko den eta koherentzia-maila neurgarri eta identifikagarria emango duen eredu bat ezarri beharko litzateke.

Eredu horretan, alderdi adierazgarria litzateke enpresa filialen irabazien tratamendua —edo horien gaineko ikuspegia bera—, inbertsioak interes-maila onargarri batez berreskuratu ondoren. Une honetan ezinezkoa dirudi kooperatiba askok era horretako gaiak planteatzea ere —errentagarritasun-arazoak baitituzte beren filialetan—; baina “dibidenduen” kontzeptua gaingaitu eta etekinen tratamendu bidezko bat arautzera iristea ezaugarri berezietan hornituko luke Mondragon Eredua, mundu osoaren begietara. Análisi zehatzak egin beharko lirateke gai honi buruz, eta, hala badagokio, arautze xehe bat ezarri, filialen errealitateen aniztasuna eta konplexutasuna aintzat hartuta.

Zalantzarik gabe, gestioan parte hartzeak funtsezko alderdia izan behar du kooperatiben enpresa filialen ereduari. Kooperatibetan ezarri nahi den partaidetzazko gestio-eredua aplikagarria da enpresa filialetan ere, faktore kulturalen arabera aldakortasuna aintzat hartuta, betiere. Lan-prozesuko partaidetza tekniko funtsezko alderdia da pertsonaren integrazioan eta lanaren humanizazioan, beste zenbait elementurekin bat badator. Jarduera-esparrua oso zabala da, ildo honetatik.

Kooperatiben bereizgarria da gizarte-konpromisoa, eta, alderdi horretatik, garrantzitsua da enpresa filialen ereduak ere enpresa bakoitzak diharduen ingurunean gizarte-konpromisoa kudeatzeko eskema bat finkatzea ere. Horrekin lotura estua du etekinen tratamenduak, eta, seguru asko, partaidetza-organoak sortzea eskatuko du, ingurunearekiko gizarte-konpromisoa kudeatzeko. Hori guztia hezkuntza-prozesu batekin lotu beharra dago; besteak beste kudeaketan parte hartzearekin eta gizarte-konpromisoa kudeatzeko organo berri batzuk sortzearekin uztartutako hezkuntza bat.

Zalantzarik gabe, filialen eta beren baldintza kulturalaren egoerak askotarikoak dira, eta ereduak kontuan hartu beharko luke horrek dakarren konplexutasuna. Gai honi buruz Anjel Errastik (Errasti, 2002) eta Jose Mari Luzarragak (Luzarraga, 2007) egindako ikerketak interes handiko ekarpenak dira filialen errealitateari hurbiltzeko, aurreko paragrafoetan aipatutako jardueren potentzialtasuna garatzeari begira.

Bestalde, herrialde batzuek edo herrialde batzuetako zenbait ingurunek beste era bateko aukerak eskain ditzakete. Adibidez alde aurretik han aurretik eratutako autoeraketako errealitateekin aliantzak egiteko aukera; horrela, hasieratik harreman horizontalagoak ezarriko lirateke eta nazioarteko lankidetzaren maila batetik hurbilago egongo ginateke. Hori hainbat tokitan balizko egoera bat baino zera errealagoa izan badaiteke ere, ez dirudi oro har oso egoera bideragarria denik hamarraldi honetan. Berehalako etorkizunari begirako aurrerapen nagusia haxe izango liteke, beraz: Arrasateren nortasun-ikurrak nazioarteko eremuan argi eta garbi adieraziko dituen eredu bat formulatzen joatea, kudeaketan partaidetza finkatzea, etekinetan parte hartzeko bidea egitea, ingurunearekiko konpromisoa hartzea, hezkuntza sustatzea eta filialetan organo partehartzaile berriak sortzeko erakunde-sormena martxan jartzea.

11. Integralitatea eta eskualde-ikuspegia

Etorkizun ikuspegiaren azken atalari heldu aurretik, egin dezagun gogoeta gizarte-eraldaketari eta ideia horrek eskualde-esparruan duen potentzialari buruz.

Ikusi dugunez, Arrasateko esperientziaren oinarrietan tokia izan zuen integralitatearen ikuspegiak. Enpresa-mota jakin bat eratzea baino gehiago, pertsonaren lankidetzeta-gaitasunean oinarritutako garapen komunitarioa bideratzea zen helburua. Izan ere, kooperatiba-esperientziaren lehen bultzadak pertsonarekiko eta komunitatearekiko kezkan du oinarria. Arizmendiarrietaren barneko harra deskribatzeko garaian esan dugunez, pertsonaren garapen komunitarioaren hainbat alderdiri buruzko kezka eta kezka horri erantzuteko autoeraketan oinarrituriko erakundeak sortzea zen kontua. Eta sortu ere sortu ziren, industria, finantza, hezkuntza, kontsumo, gizarte-segurantza, ikerketa, nekazaritza eta abarren arloetan, baina sorkuntza-aldi horrek —Arrasateko esperientziaren esparruan, behintzat— 80ko hamarraldian izan zuen amaiera ia erabatekoa. Hamarraldi hartatik aurrera, enpresa-ikuspegiak tipikoenak hartu du nagusitasuna, bai norabide orokorrean, baita arlo eta enpresa horietako bakoitzaren barruan ere.

Mende berriak sentsiberatasun berrien eragina eta kooperatiben zentzuan sakontzeko premiaren oihartzuna dakar, ordea. Arizmendiarrietak zuen joera hura, begirada integralerako joera hura, bat dator, berriro ere, munduaren bilakaerari ikuspegi eraldatzailetik begiratzen dioten belaunaldi berrien sentiberatasunarekin. Gaur, lehen baino gehiago, ikuspegi eraldatzaileak ikuspegi integrala esan nahi du. Dagoeneko, esperientziak argi erakutsi du kapitalismoak zer-nolako gaitasuna duen proposamen partzialak asimilatzeke, proposamen horien eraldaketa-ahalmena kapitalismoak berak sortzen duen kultura produktibistan eta kontsumistan irensteko. Enpresa ikuspegiari soilik jarraitzen dion kooperatiba-ikuspegiak ez du sinesgarritasunik, eraldaketarako tresna gisa, gaur egungo gizarte-eraldaketaren eragileentzat, baldin eta aktibatzen ez baditu bere gizarte- eta hezkuntza-alderdiak, baldin eta ez bada ikuspegi integralago batean kokatzen. Gaur egun, elkarrengandik urrun dabilta ikuspegi eraldatzailea duten gizarte-eragileak (gizarte-mugimenduak, gazte konpromisodunak, pentsamendu kritikoaren protagonistak, etab.) eta kooperatiben eremua.

Kooperatiben esperientziaren zentzuari buruzko gogoetak (2005-2006) erakusten duen autodiagnosiaren arabera, kooperatibisten artean apur bat zabaltzen ari da gizarte-eraldaketan aktiboago jarduteko nahia; gizarte-konpromisoa berritzeko eta beste gizarte-eragile batzuekin sinergiak uztartzeko nahia. Edonola ere, aitortu beharra dago desideratum horretako kooperatiba-sarearen parte handi batek kontuan hartu behar duela errealitatea, eta, errealista izanik, helburu hori "handiegi gelditzen" zaiola, kooperatibak jarduteko ahalmen mugatua duelako. Helburuak altuegi edo benetako potentzialetatik urrunegi kokatzea negatiboa eta kaltegarria izan daiteke, epe ertainera begira.

Zentzuzkoa izan daiteke auzi honetan hainbat esparruren arteko bereizketa egitea, beren potentzialtasunaren arabera. Izan ere, giza geografia batzuetan gizarte-eraldaketari nolabait bultzatzea izan dio kooperatiba-esperientziak, eta ikuspegi integralagoetara abiatzeko potentziala aukera historikoa izan daiteke beretzat.

Kooperatiba-esperientziaren jatorrizko bailaran, Leintz bailaran —edo, zabalxeago, Debagoienan— beste inon nekez ukitu litezkeen potentzialak eta errealtate paregabeak garatu dira bost hamarraldi hauetan. Bailara horretan, garapen komunitarioako garrantzi handiko elementuak daude, industria-arloko kooperatiba-talde soil batez harago. Erro sakonak egin ditu gizarte-premiei erantzuteko autoeraketaren ideiak eta gizarte-inplikazioan oinarrituriko egitura komunitarioak eraikitzeke ideiak, Arizmendiarrietak eta lehen belaunaldiko beste zenbaitetek sustatuko ideia hark. Garatu egin zen kooperatiba industrialak eraikitzeke sena eta gaitasuna eta horiek eskualdeka elkartzekoa, banku kooperatiboa eratu zen, eta gizarte-aurreikuspeneko entitate bat, ikastola kooperatiboa (gaur egun herrialdeko ikastolarik handienez bilduak) eta unibertsitate kooperatiboa, eskualdeko hedabideak sortu eta kooperatiba batean elkartu ziren (hau azken hamarraldian) eta garrantzizko beste egitura kooperatibo batzuk eratuak daude.

Gaur egun, errealtate horietako batzuk errealtate sendoak dira, herrialdean oro har hedatuta daudenak; baina ez ditugu ahaztu behar eskualdearen berezitasunak. Leintzeko bailarak munduan beste inon gutxi bezalako kooperatiba-dentsitatea du, eta, are garrantzizkoagoa dena, dentsitate horrek gizartean funtsezko premia jakin batzuei erantzuten die (ekoizpena, hezkuntza, aurreikuspena, mailegua, komunikazioa...). Mende berriaren ikuspegitik begiratuta, berebiziko garrantzia du horrek, eta oso aintzat hartu beharreko potentziala da. Seguru asko, eskualde kooperatiboenetan ikuspegi integralari dagokionez gertatzen dena esanguratsua izango da munduko begirale eta eragileentzat, kooperatiba-taldeak bere negozio-mailan edo nazioartekotze-mailan egin dezakeena bezain esanguratsua, edo hori baino are esanguratsuagoa.

Arrasate inguruko bailaran gizarte- eta ekonomia-berdintasun aipagarria dago. Oinarritzko bi alderdi horietan erreferentzia jakingarria da mundu osoarentzat. Edonola ere, hainbat arlotatik begira ari diren bisitari aurreratuak esperientziaren protagonistei leporatzen diete hutsune handiak dituztela gaur egungo eta etorkizuneko funtsezko hainbat arlotan.

Bailara honek errealtate eta potentzialtasun berdingabeak ditu, baina azken hamarraldietan ez du sustatu ikuspegi bateraturik, ezta etorkizunera begirako ikuspegiarik ere. Hala ere, ikuspegiari dagokionez, ingurune kooperatibo horretan zenbait mugimendu gertatzen ari dira, Bagara izeneko prozesuan eragile kooperatiboak, sozialak, hezkuntzakoak eta intelektuak bildurik. Itxura batean, munduaren globalitateak beste joera alternatibo zehatz batzuen premia duen une honetan, agerian gelditzen ari da bailaran eraikitako horren zentzu historikoa garapen komunitarioan sakontzea dela, hain zuzen ere. Eskualdeko belaunaldi berriei ikuspegi hori eskaintzea eta munduan erreferentzia hori zabaltzea izan liteke norabidea.

Belaunaldi berriaren aintzindari intelektualek gero eta argiago ikusten dute historiaren une honetan ez duela potentzial handirik ideia kooperatiboa enpresaren metabolismora murrizteak. XXI. mendean, pertsonaren eta gizartearen eraldaketak ikuspegi integrala eskatzen du; izan ere, integralitate horretaz hornitzen ez bada, sistema produktibista-kontsumista-individualistak proposamen partzial oro xurgatzen du eta erabat murrizten du beste balio batzuekin bateragarriagoak diren espazioetan esperimendatzeko aukera.

Kooperatiba-dentsitate handia duten eskualdeek eta nolabaiteko kultura komunitarioa duten gizarteek garapen komunitario eta pertsonal integralagoari begirako eredu aurreratuagoak esperimendatzeko potentziala dute; hala, hainbat arlotan integralitate horrekin lotura handiagoa duten ereduak esperimendatzeko gune bihurtzen



Bailara mailako prozesu integralen bidez, kooperatibagintza lotu daiteke herrigintza zabalago batekin.

dira. Hori gaur egungo pentsamendu-joerekin eta belaunaldi berrien bultzadarekin uztartzen da. Potentzial horiek dira, besteak beste, motibazio kooperatiboaren beraren eta haren enpresa-erronken etorkizuneko eragile eta akuiluak; azken batean, pertsona eta komunitate gisa nahi denaren zentzuan oinarrituak baitira.

Kooperatiben ikuspegiarentzat potentzial osagarria izan daiteke hori. Ez dakar kontraesan konponezinik industria-taldearen sektore-ikuspegiarekin. Es-

kualde-ikuspegi motibatzailea edukitzeak, eskualdearen garapen integralerako lan bateraturako espazio batzuk finkatzeak, ez du zertan izan industria-talde kooperatiboaren sektore-funtzionamendurekin bateraezina. Eta, are gehiago, baliteke aukera horrek dibisio batzuen osaera aldaraztea. Nolanahi ere, hauxe litzateke koska: eskualde-ikuspegiaren eta sektore-ikuspegiaren arteko orekarako eta osagarritasunerako modalitateak aurkitzea.

Illo horretan, datorren hamarraldian garapen integralaren eragile protagonistakide gisa ager litezke eskualde mailako gizarte-erakundeak eta enpresa kooperatiboak.

12. Hezkuntzari dagokion tokia

Hezkuntza funtsezko eginkizuna da aurreko ataletan planteatutako guztiari dagokionez. Arizmendiarrietak adierazi zuenez, "hezkuntza-jardueraz baliatzen den mugimendu ekonomiko gisa definitu izan da kooperatiba-mugimendua, eta, hitzak aldatuta, jarduera ekonomikoaz balitzen den hezkuntza-mugimendu bat dela ere esan daiteke". Baliteke esaldiak gauzak neurritik ateratzen dituela pentsatzea, baina hala balitz ere argi adierazten du esperientziaren hastapenetan hezkuntzari eman zitzaien garrantzia.

Handia da hezkuntza-egituretarako jarri ohi diren baliabideen bolumena, hezkuntza kooperatiboaren muinera bideratzen diren ahalmenen bolumen txikiarekin alderatzen badugu. Hamarraldi batzuetan, egiturak eraiki dira, baina ez da asmatu eraiki nahi zen horren espiritua behar bezala janzen. Eta, hamarraldi honen hasieran, nolabait, azaleratzen hasi da akats horren kontzientzia, nahiz eta ez den argi eta garbi bideratu oraindik.

Desideratum bat sortzen da hortik: kooperatiba-esperientziaren gizarte- eta hezkuntza-alderdiak aktibatzea. Enpresa-, gizarte- eta hezkuntza-alderdien pisua berrerekatzea. Kooperatibetan egin eta 2007ko biltzarrean plazaratutako gogoetaren arabera, berrerekatze horrek adostasuna du gogoeta kooperatiboan, nahiz eta, oraindik ikusteko dagoen norainoko bidea egingo duen.

Lehen eta bigarren hezkuntza, unibertsitate-hezkuntza eta hezkuntza jarraitua gizakiaren elkarlanerako jarrera lantzeko hezkuntzaren hiru eremuak dira. Hiru eremu horietako bakoitzak errealitate jakin bat dauka. Kooperatiba-sareak baditu lankidetzari garrantzi berezia emango dion hezkuntza bat sustatzeko euskarriak eta erakundeak. Izan ere, taldearen barruan dauden zenbait erakunde, adibidez Mondragon Unibertsitatea, Arizmendi ikastola eta Gizabidea fundazioa xede horri begira potentziala duten plataformak dira. Hezkuntza kooperatiboa saiatzeko eta garatzeko eremuak izan daitezke. Egia da, bestalde, errealitate horiek guztiak Debagoienako eskualdeari dagozkiola, eta euskal kooperatiba-sarea hezkuntza-sare askoz ere zabalagoetatik elikatzen dela. Horretaz ere egin beharko da gogoeta.

Garrantziko esparrua da, halaber, kooperatiben gizarte-gorputzaren beraren, haien organoen, eta kooperatibista-belaunaldi berrien hezkuntza kooperatiboa. Esperientziaren Zentzuari buruzko Gogoeta Prozesuan kooperatibek berek egindako gogoeta (2005-2006), aurrerapauso handia izan da ildo honetan, hezkuntza kooperatiboan etapa berri bat planteatu baitu. Eta etapa hori dagoeneko abian da, organoen formazioaren, teknikarien formazioaren, trebatzaileen hezkuntzaren eta beste zenbait jardueraren bidez.

Kooperatiba-esperientziaren hamargarren printzipioak, ordena historikoaren arabera nolabait lehena denak, bere benetako tokia aurkitu behar du, esperientziaren garapenaren barruan. Gogoetak eta jarduerak bideratzen ari dira dagoeneko, eta, bide horretatik jarraitzen bada, errealitate kooperatiboaren bultzadan eginkizun iraunkorra izango du hezkuntzak.

13. Etorkizun-ikuspegia landu

Jo dezagun, berriro, atal honen hasieran egindako galderetara. Zein da Mondragonen ekarpena? Eta zer norabidetan doa? Liburu honetan deskribatutako nondik norakoek aurrera begirako ikuspegiak uztartzeko elementuak erakusten dituzte. Baina, agian, horixe da kooperatiba-taldearen gaur egungo ahulezia nagusia: ikuspeirik eza.

Etorkizun-ikuspegia (bisioa deitu ohi dena beste era batera), hau da, gizarte-taldean kohesioa eta ilusioa pizteko etorkizunera begirako ikusmira, falta da kooperatiba-taldean. Azken bi hamarraldietan kooperatibak eta erakundeak kudeatu dituzten belaunaldiek ez dute ikuspeirik sortu. Oinordekotzan jasotako oinarri batzuekin eta diskurtso ekonomiko tipoak ezartzen dituen elementu batzuekin jardun dela esan liteke. Eta, horrela, kooperatibek sakontasun falta horrek uzten zien mailako helburua izan dute ipar: enpresa-erronkei erantzutea eta haztea. Pentsatzekoa da belaunaldi berriei dagokien eginkizuna dela, ikuspegia sortzea, kooperatiba-esperientzien

elementu aberatsetatik abiatuta. Izan ere, autoeraketaren paradigman oinarria eta atal honetan deskribatu ditugun elementu guztiak kapital oparoa dira mende berrian eraldaketa-ikuspegia finkatzeko. Potentziala bada.

Paradoxikoa da hamarraldi hauetan zein ikuspegi laburra izan duten Arrasateko kooperatibek, hainbeste hazi izanik. Ez da harritzekoa motibazioa sortzeko ikuspegiarik ezaren eraginez, gogobetetasun falta sumatzea, partaidetzaren, konpromisoaren eta funtzioamenduaren arloetan. Kooperatibek aurrez aurre dituzten gizarte- eta enpresa-erronkek ezinbestekoa dute motibazioaren ongarria, eta, horrek, aldi berean, eskatzen du etorkizunerako norabide bat partekatzea. Etorkizunerako zer norabide formula litezke, datozen hamarraldietarako?



Iraganeko oinarrietatik abiatuz eta egungo heldulekuak

Gaur egungo jarduna ikuspegitzat hartuko bagenu, marrazki hauxe genuke, etorkizunera begira: filialak dituen kooperatiba-enpresen multzo bat, munduan milaka laguni lana emateko, euskal gizarteak aberastasun maila altua izan dezan bermatzen jarraitzeko eta gizarte horren hazkundeari ekarpena egiteko –lanpostu kooperatiboan bidez naguski– xedeak dituen. Xede horiei kutsu komunikatiboagoa eman dakieke, eta, horrela, gizarte-gorputzak partekatzeko moduko ikuspegi bat landu. Lehenengo begiratuan, ikuspegi horrek ahuleziak ditu. Ahulezia nagusia hauxe da: ez duela ilusio eta konpromisoa sortzeko potentzial esanguratsurik.

Alde batetik, belaunaldi berriek “garapena” edo hazkundera eta gero eta aberastasun gehiago sortzea ez dute bizi eta ezin dute bizi konpromisoa sustatzen duen utopia txiki baten modura. Planetaren eta gizateriaren jitoari buruzko datuek eta iraunkortasunaren gaineko ikuspegiak berak iraugiarazi egin dituzte helburu horiek konpromiso-sortzaile gisa, nahiz eta oraindik ere horietatik diren enpresa- eta politika-klaseen ikur nagusiak. Euskal Herria munduan errenta handienetakoa duten herrialdeetan sar genezake.

Gaur egungo pentsamendu guneek diotenez, herrialdearen hazkunde ekonomiko handia negatiboa ere izan liteke askoren aburuz, iraunkortasunaren, migrazio-jarioen, horrek dakarren gizarte-ereduaren eta beste hainbat alderdiren arabera. Gaur egungo sentibertetasunen arabera, kualitatiboki garrantzi handikoak diren sektoreek galde dezakete, adibidez, zenbateraino izan litekeen automatikoki positiboa hazkunde iraunkor sendoa, gizartearen oinarrientzat eta benetako bizi-kalitatearentzat.

Begi-bistan denez, garrantzizkoa da ekonomia sendoa izatea, eta planteamendu hauek eztabaida sor dezaketen arren, argi erakusten dute paradigma-aldaketa eratzten ari dela eta mendea marka dezakeela. XX. mendetik datorkigun hazkunde-eredu hau agortuta dago, gero eta argiago dago hori. Edonola ere, gure gaiari dagokion ondorioa sinpleagoa da: kooperatiba-esperientziaren egitekoa aberastasunari eta hazkundeari puntu batzuk gehitzera bideratzen duen ikuspegiak ez du behar adinako inplikaziorik sortuko etorkizunean, ezta orainean ere.



kuak ezagutuz, badira aukerak kooperatibagintzan etorkizun-ikuspegi motibagarriagoak sortzeko.

Aurreko ikuspegiaren beste aldaera bat ere planteatu daiteke, enpresa filialak kooperatiba bihurtzeko aukera erantsita, eta kooperatiba-korporazio multinazionalaren ideia nabarmenduta. Azken aukera hori ikuspegi esanguratsua litzateke. Ez dirudi kooperatiba-korporazio multinazional bat eratzea kooperatiben motibaziorako potentziala duen ikuspegia denik. Alderantziz, beharbada: nortasun-elementu jakin batzuen desmobilizazioa ekar dezake, kohesio-arazoak sor ditzake etorkizunean, edo kultura eta nortasun kooperatiboaren oinarriak berak funtsean ahultzeko elementuak txerta ditzake, epe ertainean. Edonola ere, kontuan hartu beharreko ikuspegia da, taldearen esparru exekutiboaren parte baten diskurtsoetik hurbil dagoelako, besteak beste.

Egin berri dugun gogoetaren arabera, kooperatiba-esperientziaren egitekoa hazkundeari puntu batzuk eranstera bideratzeko ikuspegiak ez du behar adinako inplikaziorik sorraraziko etorkizunean, ezta orainean ere. Seguru asko, gakoa azken esaldi horretako behar adinako hori izango da. Lana sortzea, lanpostuei eustea eta hori era kooperatiboan egitea ikuspegi posible baten garrantzi handiko elementuak dira. Baina hori ez da aski. Kooperatiben ibilbidearen nortasun-elementuek eta autoeraketaren potentzialek ikuspegi erakargarriagoak lantzeko aukera ematen dute.

Ikuspegi erakargarriagoak lantzeak esperientziaren muinera jotzea esan nahi du, esperientziaren bulkadetan kokatzea, globalitatearen aurrean oinarritzko aukeretan txertatzea, eta era aktiboan gogoeta egitea kooperatiba-nortasun motibatzaile baten osagaietaz, beste hainbat gogoetaz gain.

Ikuspegi sendo baten zirriborroa hauxe izan liteke: kooperatiba-taldeen euskal sare bat, gure herria autoeraketaren arloan gizarte aurreratu gisa bultzatu eta garapen komunitario alderdi-aniztuna sustatuko duena. Ikuspegi horretan, honako hauek txertatu beharko lirateke: 1) industria-arloko kooperatiba-talde bat, 2) finantza-talde bat, 3) kontsumo-talde bat eta 4) hezkuntza-talde bat, lau ardatz, eta, bosgarrena, balizkoa, 5) gizarte honen gizarte-erronka nagusiei erantzuteko gizarte- eta kultura-arloko kooperatiba-talde bat.

Hezkuntza-taldearen adibidea argigarria da era honetako ikuspegi baten potentzialari dagokionez. Euskal Herrian dugu inguru osoko hezkuntza-talde kooperatibo berezietakoa eta munduan hezkuntzako autoeraketako esperientzia aipagarrietako bat. Ikastolen sareaz ari gara. Arrazoizkoa dirudi inguru bereko unibertsitate kooperatibo batekin loturak izatea, nahiz eta, oraingoz, unibertsitate horrek ikuspegi endogamikoagoa izan. Seguru asko, badaude hainbat elementu Euskal Unibertsitate Kooperatiboa sortzeko ere; unibertsitate publiko eta unibertsitate pribatuarekin batera, hirugarren unibertsitate-sarea litzateke, MUko elementuek eta ikastolen nahiz euskalgintzaren inguruan sustatzen ari diren unibertsitate asmoen elementuek osatua. Euskal hezkuntzako kooperatiba-talde litzatekeen horrek ikastolen sare handi bat, euskal unibertsitate kooperatiboa eta mende berriak eskatzen dituen beste hezkuntza-erakunde kooperatibo batzuk bil litzake. Jakina, hezkuntza-talde horrek berebiziko garrantzia izango luke ikuspegi honek planteatzen duen ideia kooperatiboa garatzeari begira. Jauzi kualitatibo handia litzateke.

Baina hezkuntza-taldea adibide bat besterik ez da. Talde guztiek dute ikuspegiari dagokionez potentzial handia. Zalantzarik gabe, industria-taldea, jatorrizko taldea ez ezik, euskal errealitate kooperatiboaren motor historikoa izan da, da eta, seguru asko, izango da. Desafio handiak ditu, eta beste talde batzuek, finantzen arlokoak eta balizko hezkuntza-taldeak haren desafioetan lagungarri izateko aukera dute. Aipatzekoa da balizko bosgarren kooperatiba-taldea ere, gizarte- eta kultura-arloetako; izan ere, errealitate bereziak ditugu hemen eta, aldi berean, gizarte-eraldaketaren auziari buruz kooperatibek egindako gogoetarekin bat datoz.

Ikuspegi hori lantzeak euskal kooperatiba-talde sendo bat eraikitzea eskatzen du, munduan pertsonaren eta komunitatearen maila askotan aurreratua izango den gizarte baterantz jotzeko. Era honetako ikuspegi batek kooperatibista multzoaren eta belaunaldi berrien energiei eragin diezaieke. Gainera, izateko arrazoi eta bulkada indartsuagoa emango lieke industria-, kontsumo- eta finantza-taldee, eta aktibatu egingo lituzke motibazioari, konpromisoari, formazioari eta beste hainbat alderdiri loturiko sinergiak. Errealitatearen beste alderdi bat kudeatzen asmatu beharko luke: enpresa filialak. Horretarako, enpresa filialen eredu kapitalista tipikoaz “bestelako” eredu garbi, unibertsal eta ulergarria garatu beharko luke, baita filialek parte-hartzeko erakunde-eremu osagarri bat antolatu ere.

Euskal esparrua (euroerregio, nazio edo erregio gisa hartuta, sentiberatasunaren arabera) etorkizun-ikuspegiaren erdigunean kokatzeko, nazioarteko eremu bat eratu beharko litzateke kanpora begira, eta gizarte-konpromisoko espazio naturalak eratu beharko lirateke barnera begira, eskualdeko kohesio- eta konpromiso-eremuak.

Hurrengo hamarraldirako norabide egokia izan daiteke halako zerbait: gizartearentzako proposamen integralagoa osatuko duten euskal kooperatiba-taldeen sare baterantz jotzea, beste elementu batzuek gainera hezkuntza-bulkada sendoa izango duena, barne-mailan eskualde-eremuak eta kanpora begira nazioarteko erakunde-esparru osagarri bat izango duena. Enpresa-desafioei (jarduera batzuen zaharkitzearen ondoriozko arazoak, kontinenteen arteko lehia gero eta zorrotzagoa, berrikuntzaren erronka, nazioartekotzearen gaia...) norabide jakin bati jarraituz eta zentzu batekin aurre egiteko ikuspegi sendo bat eskainiko luke horrek.

Munduan Arrasate hala ikusiko litzateke, nolabaiteko integralitate-maila duen eta ekonomian eta gizartean eragina duen hainbat arlotako kooperatiba-taldeen sare gisa, enpresa filialen eredu propio bat duena eta herri nahiz eskualde batzuetan erreferentziazko humanizazio-maila bat bilatzen duena, gizarte-konpromisoaren bidez.

Edonola ere, ikuspegi hau garatu edo beste bat garatu, premia bat du Arrasateko kooperatibagintzak: etorkizun-ikuspegi bat garatzekoa. Norabidea zehazteko, ikuspegia eratzeko, baliabide intelektual batzuk aktibatu beharra dago. Egindako ibilbidearen zentzua landu beharra dago. Ziklo estrategiko ertainak eta laburrak ulertzeko gaitasuna ere behar da. Usaimena, eta trebetasuna. Premia horri erantzutea izan liteke kooperatiba-esperientziaren gaur egungo eginkizun giltzarrietako bat.

Glosarioa

Ahalordetzea:	Norbaiti ahalak ematean datzan ordezkari-tza-mota.
Aktiboak:	Enpresaren ondarearen osagaiak, balio ekonomiko positibokoak.
Apaiz lagunkidea:	Erretorearen laguntzailea.
Aparteko ordainsariak:	Legearen edo lan-hitzarmen baten arabera, (bazkide) langileek ohiko ordainsariaren gehigarri modura jasotzen duten ordainsaria, udan eta Gabonetan jaso ohi dena.
Balio-katea:	Enpresa bati balioa eta lehiarako gaitasuna ematen dioten jardueren multzoa.
Batzorde Errektorea:	Ikus Kontseilu Errektorea.
Bazkide erabiltzailea:	Bazkide erabiltzaile edo kontsumitzaile gisa sartzen da proiektu kooperatiboan, eta horrek eskubidea ematen dio kooperatibaren gobernu-organoetan eta Batzar Orokorrean ordezkari-tza edukitzeko.
Bazkide ez-aktiboa:	Edozein arrazoi justifikatu dela medio kooperatiban eskaintzen zaizkion zerbitzuak erabiltzeari edo kooperatibaren jarduera gauzatzeari utzi arren bazkide-izaerari eusteko baimena jaso dezakeen bazkidea.
Bazkide kontsumitzailea:	Ikus bazkide erabiltzailea.
Bazkide laguntzailea:	Pertsona fisikoa edo juridikoa, publikoa edo pribatua, kooperatibaren xedea guztiz gauzatzetik ez duen arren xede hori lortzeko lankidetzan jardun daitekeena, kapital-ekarpenak eginez. Sozietate kooperatiboetan izan ezik, bazkide lankideen multzoak ezin du eduki botoen herena baino gehiagoren titulartasuna, ez Batzar Orokorrean ez Kontseilu Errektorean.
Bazkide langilea:	Bazkide-izaera bereganatzen duten langileak; lan elkartuko kooperatibetan lan-ekarpena egitean datza beren jarduera kooperatiboa.
Behin behineko bazkidea:	Iraupen jakin bateko bazkide langilea. Legez ezarritako denbora-epea igarotakoan, behin betiko bazkide bihurtuko da, edo kooperatibatik guztiz kanpo geldituko da.
Benchmarking:	“Jardun egokienak” aztertzea, enpresaren hobekuntzarako erreferentzia modura aplikatzeko.
Besterentzeak:	Ondasun baten gaineko nagusitasuna edo beste eskubideren bat beste norbaiti saltzea edo transmititzea.
Bezeroenganako arreta:	Negozia bezeroaren gogobetetasunean oinarrituta kudeatzeko estrategiaren parte bat.
Bigarren mailako kooperatiba:	Pertsona juridikoek osatutako oinarriko bi kooperatibaren edo gehiagoren artean sorturiko elkarte, izaera publiko nahiz pribatukoa, honako xede hauek dituen: entitate kideen eta haien elkarketatik sorturiko taldearen jarduera ekonomikoa osatzea, sustatzea, koordinatzea, sendotzea edo uztartzea.
Birmoldaketa profesionala:	Berregokitze profesionala.
Biztanleria ekonomikoki aktiboa:	16 urtetik gorako biztanleria.
Borondatezko gordailu-fondoa:	Batzar Orokorrek araututako fondo ekonomiko kolektiboa, bazkideen artean banatu gabeko soberakinez hornitua, eta banaezina, likidazioa gertatuz gero.
Cash-flow:	Ekitaldi bateko irabazi garbia gehi ekitaldiaren amaieran aplikatu gabeko amortizazioak eta hornidurak. Hau da, diru-sarrerak ken ordainketa-kostuak.

Debagoiena:	Gipuzkoako eskualdea, honako udalerri hauek biltzen dituena: Leintz-Gatzaga, Eskoriatza, Aretxabaleta, Arrasate, Oñati, Bergara, Antzuola eta Elgeta.
Deslokalizazio-politika:	Enpresek beren ekoizpen-prozesu osoa edo haren parte bat jatorrizko kokalekutik beste toki batera aldatzean datzan mugimendua.
EIF (Elkartasuneko Interkooperazio Fondoa):	Kooperatiben finantza-ahalmena sendotzera bideratutako finantzaketa-tresna, batik bat hasierako faseetan edo ekimen berriak abian jartzeko garaian laguntza ematen duena. 1987an sortu zuten, eta, 1994an, Mondragon Inbertsioak SPE Koop. E. bihurtu zen.
Ekoizpen egokitua:	Balio-gehitzerik ez dakarten eragiketak ezabatzea bideratutako kudeaketa-printzipioak, kalitate-prozesu zorrotzetan oinarrituak.
Ekoizpen industrialeko kooperatiba:	Ikus lan elkartuko kooperatiba.
Ekonomizista (jarrera):	Gizarte-harremanen funtsezko alderdi guztien azalpena esparru ekonomikora murriztean datzan jarrera.
Elizaren doktrina soziala:	Fenomeno sozialen interpretazioan, faktore ekonomikoei beste edozein motatako faktoreei baino garrantzi handiagoa ematen dien doktrina.
Elkarrekiko Interes Taldea:	Dibisio bereko edo desberdinetako kooperatiben elkarte, dibisio-egituraren eskemez haragoko balizko sinerjiak kudeatzeko xedez sortua, dibisio bereko kooperatiba batzuen intereseko jarduera-esparruei erantzuteko edo dibisio berekoak ez diren kooperatiben arteko balizko sinerjiak baliatzeko.
Elkartze Kontratua:	Kooperatibei Aurrezki Kutxarekin bazkidetzeko eskatu beharreko baldintzak zehazten dituen kontratu-mota, kooperatibei haren kreditu-lerroez eta aholkularitza baliatzeko aukera ematen diena. 1976tik 1990era bitartean egon zen indarrean kontratu-mota hau.
Emaitzen birmoldaketa:	Interkooperazio-tresna, kooperatibek beren soberakin gordin homogeneousatuen parte bat birbanatzeko baliatzen dutena; oro har, soberakin horien %15eko gutxieneko bat eta %40ko gehieneko bat birbanatzen da. Kooperatibek elkartasun-adierazpen jator gisa taldean birbanatzeko uzten dituzten soberakin garbiez osatua da, beraz.
Emaitzen kapitalizazioa:	Enpresaren emaitzetatik eratorritako kapitala osatzeko, hurrenez hurreneko zenbaterako ezartzea, era programatuan. Kapital horren barruan sartzen da bazkideen partaidetza (itzulkinak), eta kanpo gelditzen da, aldiz, gizarte-ekintzetara bideratu beharreko ehuneko (%10).
Emaitzen kontua:	Enpresa batek ekitaldi batean izandako emaitzen osagai guztiak biltzen dituen kontua, osagai horiek jatorriaren arabera ordenatuta eta sailkatuta.
“Enpleguari laguntzeko saria” prestazioa:	Babes-sistema interkooperatiboa, krisiaren ondorioak arintzeko xedez asmatua. 1978an egin ziren araudiaren gaineko lehen azterketak. Arau espezifikoa –oso zuhurrak, beren aginduetan– aldatuz joan dira, eta langabeziaren zuzeneko prestazioaren aurreko prozeduratzat hartzen da langileak birkokatzea.

Enpresa-elkarteak:	Orotariko sozietate, talde, elkarte, partzuergo eta batasunek beraien artean nahiz beste pertsona fisiko edo juridiko pribatu nahiz publikoekin bat eginda eratutako mota eta maila orotako kooperatibak.
Enpresaren Epaimahaia:	Enpresen aholkularitza-organismoa, 1953an sortua. Epaimahaiko kideak honako hauek ziren: lehendakaria –enpresaburuak izendatua–; eta 10 kide, gehienez ere, administrari, teknikari eta langileen kategorietakoak, kategoria bakoitzak enpresaren langile-taldean duen zenbatekoaren proportzioan.
Eraberritzea:	Gizarte edo erakunde baten printzipio ideologikoak errotik eraldatzea, garai berrietara egokitzeko edo beste xede batzuetara egokitzeko; eraldatze horren ondorioa.
Erregulazio postfordista:	Espezializazio malguko ekoizpen-sistema, indibidualizazio-, desarautze- eta pribatizazio-prozesu ekonomiko-sozialek ezaugarritua.
Errenta pertsonal osoa:	18 urteko eta hortik gorako pertsona bakoitzaren laneko errenten, jarduera ekonomikoetatik eratorritako errenten, transferentzien edo gizarte-prestazioen eta kapital higigarri nahiz higiezinengatik jasotako batura.
Errentak:	Kooperatiba bateko bazkideak soberakin ekonomikoetatik jasotzen duen zenbatekoa, aurreko ekitaldian eman duen zerbitzuaren araberakoa.
Eskubide naturala:	Juridikoki antolatutako gizarte batean bizi den gizakiari dagozkion eskubideak; pertsona oro da eskubide naturalaren subjektu, jaiotzatik.
Estatu “erraztailea”:	Eragile ekonomiko eta sozialei jarduera-esparru ireki eta egonkor bat bermatzeko xedea ardatz duen estatua.
Estatu “garantista”:	Herritarren oinarrizko eskubideak eta askatasunak ziurtatzeko ideia oinarri duen estatua.
Estatutuak:	Bazkideek hitzartutako arau-multzoa, sozietate, elkarte edo fundazio baten jarduera arautzen duena. Oro har, estatutu bera dute kide anitzeko organo guztiek, nortasun juridikorik gabeko entitateetakoek barne.
Estornoa:	Kooperatiba bateko bazkideak jasotzen duen zeinu negatiboko soberakin ekonomikoen zenbatekoa, aurreko ekitaldian zehar emandako zerbitzuaren araberakoa.
Etxebizitza-kooperatibak:	Bazkideentzako etxebizitzak edo lokalak, eraikinak eta instalazio osagarriak eskuratzeko xedea duen kooperatiba. Mota honetako kooperatiben xedek dira, halaber, higiezin horien eta elementu, gune edo eraikin komunen hobekuntza, kontserbazioa eta administrazioa; baita beharrezko zerbitzuak sortzea eta eskaintzea ere, eta etxebizitza, lokal eta eraikinak errehabilitatzea.
Etxekoa:	Familiari dagokiona, zentzu zabalean.
Europako Merkatu Bateratua:	Europar Batasuneko kide diren estatu guztiek beren arteko hesi fisiko, tekniko eta fiskalak ezabatuta eratutako merkatua.
Euskal Autonomia Erkidegoa:	1978an sortutako erkidegoa, Gipuzkoa, Araba eta Bizkaia probintziek osatua.
Euskal Herria:	Euskaldunen herria. Europa hego-mendebaldean kokatuta dago, Espainiako eta Frantziako estatuen artean zatituta. Zazpi probintzia ditu: Araba, Bizkaia, Gipuzkoa, Lapurdi, Nafarroa Beherea, Nafarroa eta Zuberoa.

EZAI Fundazioa:	1998an sortutako ikerketa-institutua, kooperatibagintza eta politika publikoetara bideratua. Egun EKAI Center.
Fabrikazio-lizentzia:	Enpresa batek beste bati produktuen fabrikaziorako teknologia eta ezagutza jakin batzuk lagatzeko mekanismoa, balio juridikoa duena.
Familia zabala:	Ahaidetasun-egitura, etxe berean bizi diren familia bereko hainbat belaunalditako kideek osatua.
Finantza Dibisioa:	Mondragonen hiru dibisioetako bat; Lankide Aurrezki Kutxaren eta Lagun Aroaren jarduerak biltzen ditu.
Fordismoa:	Masan ekoiztea, kostu txikiarekin, muntaia-katearen bidez, denborak eta mugimenduak ongi aztertuta, eta espezializazioa eta errendimendu- nahiz kalitate-kontrolak nabarmenduz, teknikari gidatuen ikuskaritzapean.
Garabide:	2005ean sortutako elkartea, euskararen berreskurapenean eta normalizazioan lortutako esperientzia nortasuna berreskuratzearen alde lanean diharduten Hegoaldeko herrietako erakundeekin partekatze xedea duena.
Genesisia:	Torako (Legea edo Pentateukoa) lehenengo liburua; baita kristauak Itun Zaharra izenez ezagutzen duten Tanaj hebrear bibliako lehena ere.
Gerentzia:	Kooperatibaren zuzendaritza exekutiboaren baliokidea; Kontseilu Errektoreari dagokio gerentzia izendatzeko ardura.
Gizabidea Fundazioa:	Hezkuntza-jarduera garatzeko ondareak ezartzeko xedea duen fundazioa. Hezkuntza-garapenerako eraikin askoren titularra da (MUko Fakultateak, Arizmendi Ikastola eta Mondragon Lingua), ondare horiek babesteko helburuari jarraituz. Hezkuntza eta Kultura Ligaren zuzeneko oinordekoa da.
Gizarte Ekintzako Fondoa:	Finantza-funtsa, legez arautua eta kooperatiba guztientzat komuna, gizarte-ekintza jakin batzuk gauzatzeko xedez sortua.
Guztien ongia:	Nahimen orokorra. Gizarte-bizitzako baldintzen multzoa, elkarteei eta elkarteko kideetako bakoitzari perfektutasunera ahalik eta gehien eta errazen hurbiltzeko aukera ematen diena. Arizmendiarrietaren ikuspegitik –Tomas Akinokoaren jarraitzaile izaki–, honela defini daiteke guztien ongia: ondasun materialen askitasuna, banaketa justua, ordena, eta ohitura zintzoak.
Heteronomoa:	Norberarenaz kanpoko aginte batek agindua; autonomoaren kontrakoa.
Hezkuntza-kooperatiba:	Maila, etapa, ziklo, gradu eta modalitate guztietan, edozein jakintza-arlota edo formazio-esparrutan irakaskuntza-jarduerak garatzen dituen kooperatiba.
Hezkuntza-kooperatiba integralak:	Irakasleen eta irakasle ez diren langileen gehiengoa nahiz irakaskuntza-prestazioak jasotzen dituztenen edo ikasleen ordezkarien gehiengoa bazkide dituen irakaskuntza-kooperatiba.
HSIF (Hezkuntza eta Sustapeneko Interkooperazio Fondoa):	Korporazioak kudeatutako fondoa, bazkideei kooperatiba- eta enpresa-arlora heziketa eta formazioa emateko xedea duena; ikerketarako eta garapen teknologikorako laguntza ere ematen du.

IFN (Interkooperazio Fondo Nagusia):	Mondragon Inbertsioak eta Mondragon Fundazioa entitateek administratutako fondoa, kooperatibentzako lehentasunezko interesa duten proiektuak finantzatzeko xedea duena. Kooperatiben soberakin garbien parte batez (%10) eta Lankide Aurrezki Kutxaren soberakinen parte batez (%20) elikatzen da.
Ikastola:	Ikastetxe euskaldunak, herri-ekimenez sortuak jatorrian; derrigorrezko heziketan eta batxilergoan dihardute, hezkuntzaren ardatz gisa euskara hartuta.
Industria heldua:	Instalatutako gaitasun gehiegia, kostuen presioa eta errentagarritasun apala ezaugarri dituen industria.
Industria Kontseilua:	Industria Arloko dibisioen koordinazio-organoa, arlo horretako Lehendakariordetzak eta Zuzendaritza Orokor guztiek osatua. Honako zeregin hauek ditu: enpresa-garapena, sinergia interkooperatiboak eta zuzendaritzaren kudeaketa.
Itzulkina:	Bazkide langile bakoitzari dagokion soberakin kooperatiboaren partea.
Joint-venture:	Aliantza estrategikoa, bi pertsona juridikoren edo gehiagoren artean epe luzera inbertsio bateratuak egiteko merkataritza-akordioa oinarri duena.
Kapital soziala:	Kooperatibako bazkideek hasieran egiten duten diru-ekarpena; aurrerago, kapital-zabaltzeak gehitu ohi zaizkio.
Karguagatikoa kidea:	Enplegu bati atxikita dauden eta arrazoi horregatik enplegu hori betetzen duen pertsonari dagozkion titulu edo karguen izenari aplikatzen zaio.
Know-how:	<i>Egiten jakin</i> esan nahi duen anglizismoa. Informazioaren, esperientziaren eta ikaskuntzaren ondoriozko gaitasunen multzoa, patente batek babestu ezin duena –ez delako hitzaren zentzu hertsian asmakizun bat–, baina funtsezkoa dena enpresaren arrakasta komertzialerako.
Kolektibizazioa:	Ekoizpen-ondasunak eta ekoizpen-bideak elkarbanatzea.
Kongresu kooperatiboa:	Irizpide estrategikoak ezartzeko eginkizuna du, negozio-unitateen plangintzaren eta koordinazioaren bidez. Mondragonen Kongresu Kooperatiboa kooperatibek ordezkari izendatutako 650 biltzarkidek osatua da.
Kongresu-arteko garaia:	Kongresu batetik bestera igarotzen den denbora-tartea (oro har, lau urtekoa).
Kontrol estrategikoa:	Dibisioen helburu estrategikoen berrikuspina, Zentro Korporatiboak gauzatua.
Kontseilu Errektorea:	Batzar Orokorrak aukeratutako gobernu-organoa. Enpresaren gobernuaren eta ordezkariaren arduraduna da, Batzar Orokorrean eta gizartean.
Kontseilutxoa:	Kontseilu Sozialeko ordezkari bakoitzak bere sail edo lan-arloko kideekin egiten duen bilera, haiei informazioa helarazteko xedea duena.
Kontsumo-kooperatiba:	Bazkideek erabiltzeko edo kontsumitzeko zerbitzuak edo ondasunak eskaintzeko xedea duen kooperatiba, kontsumitzaile eta erabiltzaileen interes eta eskubide zilegiak defendatzeaz eta sustatzeaz ere arduratzen dena. Azken hartzailetzat hartutako entitateak eta pertsona fisikoak izan daitezke kooperatiba hauetako bazkide.

Kontu-ikuskaritza:	Profesional independente batek kontuen egoera aztertzea, kontuen egoeraren eta entitatearen egoera ekonomikoaren arteko egokitasunari buruzko irizpena emateko xedez.
Kontu-ikuskatzailea:	Auditorea.
Kooperatiba:	Pertsona talde batek garatutako sozietatea, bere kideen jarduera ekonomikoak eta sozialak sustatzeko xedez sortua eta haien premiei erantzuteko partaidetza aktiboa sustatzen duena, kooperatibismoaren printzipioei jarraituz eta inguruko komunitatea aintzat hartuta.
Kooperatiba globala:	Enpresa-elkarteak, lehen eta bigarren mailako kooperatibek eratuak nagusiki, honako xede hauekin: bazkideen enpresa-politikak definitzea, kontrolatzea eta, hala dagokionean, haien jardueraren plangintza estrategikoa gauzatzea, baita baliabide eta jarduera komunak kudeatzea ere.
Kooperatiba mistoa:	Bere bazkideen artean bazkide-gutxiengoak dituen kooperatiba-mota. Batzar Orokorrean bazkide horiei dagokien boto-eskubidea haiek egindako kapital-ekarpenaren arabera zehaztuko da, era eskusiboan edo lehentasunez. Kapital hori tituluen edo kontu-idazpenen bidez ordezkaturako da, eta balore-merkatuaren legediak arautuko du.
Kooperatiba-korporazioa:	Enpresa-elkartea, askotariko kooperatibek eraturia, nagusiki, honako xede hauekin: bazkideen enpresa-politikak definitzea, kontrolatzea eta, hala dagokionean, haien jardueraren plangintza estrategikoa gauzatzea, baita baliabide eta jarduera komunak kudeatzea ere.
Kooperatiba-taldea:	Edozein motatako zenbait kooperatiba-elkartek osatutako multzoa, taldeko kide diren kooperatibek nahitaez bete beharreko jarraibideak ematen dituen edo eskumenak gauzatzen dituen; era horretan, erabaki-batasuna gertatzen da eskumen horien esparruan.
Kreditu-kooperatiba:	Bazkideen finantza-premia aktiboen eta pasiboen zerbitzua sozietate-xedetzat duen kooperatiba; kanpora begira ere jardun dezake, eragiketa-esparru orokorreko kreditu-erakundeei dagozkien jarduera eta zerbitzuak eskainiz.
Kudeaketa-plana:	Kooperatiba-enpresaren urtebeterako xedeak, helburuak eta jarduera-ildo nagusiak zehazten dituen dokumentua.
Kutxako koefizientea:	Aktibo likidoen eta pasibo zirkulatzaile osoaren arteko proportzioa. Entitate baten likidezia hobekien adierazten duen koefizientea da.
Lan elkartuko kooperatiba:	Kooperatiba-mota, beren lanaren bidez hirugarrenentzako ondasunak eta zerbitzuak elkarrekin ekoizteko jarduera ekonomiko edo profesionalak gauzatzen dituzten pertsona fisikoek osatua, nagusiki.
Lan-aurrerakina:	Bazkideak bere lan-ekarpenaren ordainetan jasotzen duen hileko ordainsaria, kooperatibaren emaitzen konturako aurrerapen modura jaso. Aurrerakinetan, "kontsumo-aurrerakina" eta "aurreikuspen-aurrerakina" bereizten dira; hau da, bazkideak jasotzen duena eta gizarte-estaldurara bideratzen dena, hurrenez hurren.

Lan-bazkidea:	Bazkide-izaera hartzen duten langileak, jarduera kooperatiboa lan elkartukoak ez diren kooperatibetan beren lan pertsonala eskainiz gauzatzen dutenak.
Langabezia:	Langabezian dagoen langilea birkokatzerik ez dagoela-eta hari ematen zaion zuzeneko prestazioa.
LPEE (Lurralde Petrolio Esportatzaileen Erakundea):	Gobernu-arteke organismoa, kide dituen herrialdeen petrolio-politikak koordinatzeko xedea duena. Saudi Arabia, Irak, Iran, Kuwait, Venezuela, Aljeria, Angola, Nigeria, Arabiar Emirerri Batuak, Indonesia, Libia, Qatar eta Ekuador dira erakunde honetako herrialde kideak.
Mundukide:	1999an Arrasateko kooperatiben inguruan sortutako fundazioa. Herrialde txirotuetan kooperatibagintzara bideratutako garapen sozio-ekonomikoko prozesuak sustatzeko xedea du.
Mutualitatea:	Bazkideek elkarri laguntzeko xedez sortutako elkarte, bazkide guztiek premia komun batzuei erantzuteko egindako ekarpenak oinarri dituena.
Nafarroako Foru Komunitatea:	1978an sortutako erkidegoa, Nafarroak osatua.
Nahitaezko gordailu-fondoa:	Nahitaezko fondo ekonomiko kolektiboa, irabaziak enpresa-proiektuari jarraipena emateko eta enplegua eta gizarte-aberastasuna sortzeko ekimenetan berrinbertitzeko xedea duena. Likidazioa gertatuz gero, ezin bana daiteke.
Nazioarteko jarduera:	Atzerrian kokatuta dauden hirugarrenei egindako salerosketak; enpresak atzerriko herrialdeetan kokatzea, ondasun eta zerbitzuak han ekoizteko edo merkaturatzeko.
Nekazaritza-kooperatibak:	Nekazaritzako, basozaintzako eta abeltzaintzako ustiatzearen edo ustiatzei mistoen titularrak biltzen dituzten kooperatibak. Honako xede hauek dituzte: hornigaiak, ekoizpen-ekipoak eta zerbitzuak merkaturatzea eta hornitzea, edo bazkideen ustiatzearen, kooperatibaren edo landa-ingurune bizitzaren hobekuntzara begirako eragiketak gauzatzea, edozein arlo ekonomiko-sozialean.
Ongizate-estatu:	Gizarte-babesa bermatzen duen estatu; osasuna, etxebizitza, hezkuntza, gizarte-zerbitzuak, pentsioak eta enpleguaren babesa hartzen dira gizarte-babestzat.
Ordainsari-tartea:	Bazkide langileen ordainsari-indizeen diferentzia.
Ordezkaritza-demokrazia:	Gobernu-era, honako ezaugarri nagusi hau duena: herritarrek Gorteen esku uztea herri-subiranotasuna, Gortetako kideek herritarren ordezkari gisa gauza dezaten.
Paradigma:	Komunitate zientifikoak denbora-tarte jakin batean partekatutako teorien sare sendo bateko sinesmen, balio eta tekniken multzoa.
Patentea:	Modu industrialean ustiagarria izan daitekeen produktu berri baten asmatzaileari dagozkion eskubide eksklusiboen multzoa.
PDCA ikuspegia:	Ingeleseko "Plan, Do, Check, Act".
Pentsamolde komunitarista:	XX. mendearen amaieran garatutako pentsamolde-joera, gizarte garaikidearen kritikan oinarritua; atomizazioaren eta indibidualismoaren bidez, gizarte garaikideak gizarte-loturak deuseztatzen dituela dio. Komunitarismoa joera zabala da, askotarikoa; baina honako ezaugarri komun hauek ditu: ondare komunaren eraikuntzan gizarte-balioek duten garrantzia azpimarratzen du; alderdi

Plangintza estrategikoa:	sozialari ematen dio nagusitasuna, alderdi ekonomikoaren gainera; eta elkartasunaren eta subsidiarioritasunaren printzipioen alde egiten du. Plangintzarako sistema homogeneizatua, sistema osatzen duten dibisioek edo kooperatibek formulatua eta Zentro Korporatiboak ikuskatua, urteko kudeaketa-planerako eremua finkatzen duena.
Prozesuen araberako antolamendua:	Enpresak kudeatzeko ereduak, enpresaren funtzionamendua prozesu-sare baten arabera ulertu behar dela dioena; bezeroaren ikuspegia guztiz txertatuta dago prozesu horietan.
Royaltia :	Patente edo marka erregistratuen eskubideen titularrari erabilera-eskubidearen truke ematen zaion ordaina.
Sekularizazioa:	Gizarteetan gertatu ohi den prozesua, erlijioak eta haren erakundeek gizartearen eragina galtzen hasi eta haien ordeztasun zientifiko-teknikoa nagusitu ahala gertatzen dena.
Serieko ekoizpena:	Ekoizpen-prozesu mekanizatua, produktu tipifikatu baten muntaia-katean oinarritua, eta integrazio bertikalaren eta lanaren banaketa zorrotzaren printzipioen arabera egituratua.
Sidero-metalurgia (industria):	Burdina lortzeko eta lantzeko industria.
Soberakin garbiak:	Enpresa batek ekitaldi batean sortutako aberastasuna, lanaren ordainsariak, zergak eta gizarte-segurantzari egindako ekarpenak ez beste guztia biltzen duena.
Soberakina:	Enpresa batek ekitaldi batean sortutako aberastasuna.
Subrogazioa:	Zerbitzu publikoen zenbait kontratutan erabiltzen den tresna juridikoa; enpresa lagatzaileko langileak enpresa hartzaile edo zerbitzua eskaintzera doan enpresa publikora aldatzean datza. Aldaketa horretan, enpresa hartzaileak errespetatu egin behar ditu langileek enpresa lagatzailean zituzten eskubide eta betebeharrak ekonomikoak, sozialak, sindikalak eta pertsonalak. Enpleguaren egonkortasunaren printzipioa bermatzeko helburua du.
Sustapen Zentroa:	Kongresu Kooperatiboak babestutako ekimena, tokian tokiko jarduerak berriak –nagusiki, kooperatiboak– ezartzen laguntzeko abian jarria. Industria-arloko kooperatiben emaitza osoaren %5 inguru bideratzen da zentro horretara, zentroak funtzionamendu eraginkorra izan dezan eta proiektu berriak finantza ditzan.
Taylorismoa:	Langilearen espezializazioan eta funtzio bakoitza betetzeko behar den denboraren kontrol zorrotzean oinarritutako sistema. F. W. Taylorren teoriak ditu oinarri.
Teknoegitura:	Kooperatiben enpresa-egitura teknikoa izendatzeko erabiltzen den hitza.
Ularco taldea:	Ulgor, Arrasate, Copreci eta Comet kooperatiben elkarteak.
Urteko txostena:	Fagor taldearen aurrekaria.
Urteko txostena:	Kontseilu Errektorearen txostena, urteko kontuak eta ikuskaritzaren txostena biltzen dituen dokumentua.
Zaintza Kontseilua:	Organo ikuskatzailea.
Zuzendaritza Kontseilua:	Kontseilu Errektoreak hautatutako organo exekutiboa, kooperatibaren kudeaketaz

arduratzen dena. Zuzendaritza-taldearen funtzioak koordinatzeko eta Kontseilu Errektorearen aholkularitzarako organoa da. Kudeatzaileak eta zuzendaritzako kideek osatua da.

Zuzeneko Atzerriko

Inbertsioa (ZAI):

Jatorrizkoaz bestelako herrialde batean aktiboak eskuratzea, enpresa baten jarduerari kontrolak ezartzeko.

Zuzeneko demokrazia:

Gobernu-era, honako ezaugarri hauek dituena: nor bere ikuspegia, ekimenak eta proposamenak berdintasunez adieraztea, horiek taldean bideratzea, eta erabaki politikoak hartzeko prozesuan zuzenean parte hartzea.

Bibliografia

- ABRENTE ASESORES DE GESTIÓN. *Diccionario Abrente de términos económico-financieros*. Mentat, 1989.
- AGIRRE, N., AZKARRAGA, J., ELIO, E., GARCÍA, O., SARASUA, J. eta UDAONDO, A. *Lankidetz*. *Arizmendiarietaren eraldaketa proiektua*. LANKI, 2000.
- AIZEGA, Joxe Mari. *La participación de los socios trabajadores en los resultados de la cooperativa*. EZAI Fundazioa, 2003.
- ÁLVAREZ, Jacobo. "Geografía regional", *Tratado de Geografía humana*. Anthropos-UAM, Barcelona, 2006.
- ARANZADI, Dionisio. *Cooperativismo industrial como sistema de empresa y experiencia*. Deustuko Unibertsitatea, 1976.
- ARIZMENDIARRIETA, José María. *Pensamientos*. Otalora, 1999.
- ARRIETA, L., BARANDIARAN, M., MUJICA, A., RODRÍGUEZ, J.A. *El movimiento cooperativo en Euskadi (1884-1936)*. Sabino Arana Fundazioa, 1998.
- AZKARRAGA ETXEGIBEL, Joseba. "Arizmendiarieta, retazos de una vida y un pensamiento". Gara, 2002.
- AZKARRAGA ETXEGIBEL, Joseba. *Mondragón ante la globalización. La cultura cooperativa vasca ante el cambio de época*. LANKI koadernoak, 2007.
- AZKARRAGA ETXEGIBEL, Joseba. *Diruak behar luke bihotzik*. Pamiela, 2004.
- AZKARRAGA ETXEGIBEL, Joseba. *Nor bere patro*. Arrasateko kooperatibistak aro globalaren aurrean. Eusko Jaurlaritza, 2006.
- AZURMENDI, Joxe. *El hombre cooperativo: pensamiento de Arizmendiarieta*. Caja Laboral-Euskadiko Kutxa, 1984.
- AZURMENDI, Joxe. *Pensadores vascos: José María Arizmendiarieta*. EHUko Udako Ikastaroetan aurkeztutako ponentzia, 2000.
- BAKAIKOA, B., ERRASTI A., BEGIRISTAIN, A. "Gobierno y democracia en los grupos empresariales cooperativos ante la globalización: el caso de MCC". *Revista de Economía Pública, social y cooperativa*, 48 zk., 2004.
- BAKAIKOA B., ERRASTI, A., BEGIRISTAIN, A. eta GOIKOETXEA, G. "Redes e innovación cooperativa". *Revista de Economía Pública, social y cooperativa*, 49 zk., 2004.
- CANCELO, Antonio. *Aurkezpena. Truke Programa*. Eskoriatza, 2005.
- CASTELLS, M., BORJA, J. *Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información*. Taurus, 1997.
- CHENEY, George. *Values at work: employee participation meets market pressure at Mondragon*. Cornell University Press, 1999.
- DE LA GRANJA, José Luis. *Republica y guerra civil en euskadi. Del pacto de San Sebastián al de Santoña*. IVAP, 1990.
- ERRASTI, Anjel. *Mondragon cooperatives and globalisation*. Ponentzia, Deustuko Unibertsitatea, 2003.
- FERNÁNDEZ, José Ramón. *La experiencia cooperativa de Mondragón (1956-2000)*. MCC, 2001.
- FERNÁNDEZ, José Ramón. *La experiencia cooperativa de Mondragón cumple 50 años*. MCC, 2006.
- FOOTE WHYTE, WILLIAM eta KING WHYTE, KATHLEEN. *Mondragón más que una utopía*. Txertoa, 1989.
- GARATE, José Ignacio. "El grupo cooperativo Mondragon ante el reto de la Europa Económica de 1993". *Ekonomiaz, Revista de economía vasca*, 18.zk., 1990.

- GARCIA DELGADO, José Luis. *Un siglo de España. La economía*. Marcial Pons, 2004.
- GARCÍA, Oihana. *Partehartzea enpresan. Begiratu historikoa, begiratu kritikoa eta lankidetzaren begiratu*. LANKI, 2003.
- GONZÁLEZ GARCÍA, José María. *La metalurgia guipozcoana en la primera mitad del siglo XX*. Industri arrastoak, 2005.
- GORROÑOIGOITIA, Alfonso. *Alfonso Gorroñoigoitiari elkarrizketa*. 2005.
- GREENWOOD, D., eta GONZÁLEZ, J.L. *Culturas de Fagor. Estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón*. Txertoa, 2005.
- IRIZAR, A. eta KAREAGA, A. *Arrasate: trayectoria de una cooperativa*. Fagor Arrasate, 2005.
- IRIZAR, Iñazio (koord.). *Cooperativas, globalización y deslocalización*. Mondragon Unibertsitatea/LKS, 2005.
- JUARISTI, Patxi. *Euskaldunak eta ondasunak*. Pamiela, 2001.
- JULIÁ, Santos. *Un siglo de España. Política y sociedad*. Marcial Pons, 1999.
- LANKI. *Reflexión sobre el Sentido de la Experiencia Cooperativa de Mondragón*. Azken txostena, 2005.
- LARRAÑAGA, Jesús. *Interioridades de una utopía*. Otalora, 1998.
- LARRAÑAGA, José María. *El socio cooperativista*. Bilduma: Otalorako oinarritzko testuak, IV kap., 1994.
- LEIBAR, Juan eta AZCARATE, Joxemi. *Historia de Eskola Politeknikoa, José M. Arizmendiarieta. 50 aniversario: 1943-1993*. Caja Laboral-Euskadiko Kutxa, 1994.
- LUZURIAGA, J.M. *Understanding Mondragon Globalization*. Ikerketa-laburpena, 2008.
- LUZURIAGA, J.M., ARANZADI, D. eta IRIZAR, I. *Understanding Mondragon Globalization process: local job creation through multilocalization*. Ponentzia, CIRIECeko Gizarte Ekonomiaren Ikerketarako Nazioarteko Jardunaldia. Kanada, 2007.
- MCC. "Printzipio kooperatiboak: gure ADN kooperatiboa". *Tu Lankide*, edizio berezia, 2006.
- MCC. "El éxito de Mondragón". *Futuros. Revista Latinoamericana y caribeña de desarrollo sustentable*, 6 zk., II bol., 2004.
- MCC. *Mondragón. Cuarenta años de historia cooperativa*. MCC, 1997.
- MCC. *Desempleo estructural. Reubicaciones definitivas y prejubilaciones*. Ponentzia, Kongresukideen Batzarra, 2008.
- MCC. *Cooperativas filiales. Ubicación organizativa*. Ponentzia, Kongresukideen Batzarra, 2008.
- MEISTER, Alberto. *Los sistemas cooperativos: ¿democracia o tecnocracia?*. Nova Terra, Bartzelona, 1969.
- MOLINA, Fernando. *Arizmendiarieta (1915-1976). Biografía*. Caja Laboral-Euskadiko Kutxa, 2005.
- ORMAETXEA, José María. *Didáctica de una experiencia empresarial. El cooperativismo de Mondragon*. Caja Laboral-Euskadiko Kutxa, 2003.
- ORMAETXEA, José María. *El grupo cooperativo Mondragón*. Bilduma: Otalorako oinarritzko testuak, VII. kap., 1994.
- ORMAETXEA, José María. *El trabajo asociado ante la globalización*. Ponentzia, Globalizazioaren testuinguruan Mondragoneko kooperatibagintzari buruzko jardunaldiak. Oñati, 2005.
- ORMAETXEA, José María. *La Experiencia Cooperativa de Mondragón*. Otalora, 1991.
- ORMAETXEA, José María. *Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón*. Euskadiko Kutxa-Saiolan, 1997.

- ORMAETXEA, José María. *La experiencia cooperativa de Mondragón ante los nuevos retos sociales*. Nazioarteko jardunaldiak, Mondragon Unibertsitatea, 1999.
- ORMAETXEA, José María. *José María Ormaetxeari elkarrizketa*. 2008.
- PÉREZ CALLEJA, Antxon. "La organización del grupo cooperativo de Mondragón. El debate de la política industria". *Ekonomiaz, Revista de economía vasca*, 3 zk., 1986.
- SANTXO, Nagore. *Arrasateko kooperatiba Esperientziaren gizarte-erantzukizuna*. Karrera amaierako proiektua, HUHEZI, Mondragon Unibertsitatea, 2004.
- SARASUA, J. eta UDAONDO, A. *Autoeraketa globalitatean*. LANKI koadernoak, 2004.
- TAFUNELL, X., eta CARRERAS, A. *Historia Económica y contemporánea de España*. Crítica, 2004.
- TU LANKIDE. *Revista mensual del grupo Mondragón*. Hainbat zenbaki.
- TUSELL, Javier. *Historia de España en el siglo XX. (edición bolsillo)*. Taurus, 1999.
- UGARTE, Javier (ed.). *La transición en el País Vasco y España*. UPV, 1998.
- UGARTE, Luxio. *¿Sinfonía o jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar*. Granica, 2005.
- UNANUE, A. eta INTXAUSTI, N. *Kooperatibak eta euskara. Historia eta aro berri baten oinarriak*. LANKI-EMUN, 2002.
- VAZQUEZ, Alfonso. *Falacias de la participación*. Ponentzia, Ezagutzaren Klusterraren Jardunaldiak, 2002.
- ZELAIA, Adrian. *Kooperatibak Euskal Herrian*. UEU, 1997.
- ZELAIA, Adrian. *Kooperatiben zuzenbidea*. UEU, 1996.

Era berean, kooperatibetako barne agiriak, estatutuak, aktak, memoriak eta bestelako txostenak ere begiratu dira.

Aurkibide analitikoa

A

Aberastasunaren banaketa: 35, 173, 275-276, 282, 317, 324.
Abertzalea: 79, 144, 310, 390.
Adam Smith: 34.
Administrazio eskubidea: 90.
Ahalordetzea: 258-259.
Akademia Soziala: 100.
Aktiboak: 207, 278.
Alecop: 130-131, 203.
Alfa: 82, 92-93.
Alfonso Gorroño goitia: 99, 101, 104-106, 110, 116, 133.
Amat: 113, 203.
Ampo: 203, 213, 232.
Analfabetismoa: 95.
Antolaketa demokratikoa: 228, 239, 266, 269, 271-174, 279, 309, 337, 361, 363, 366-367, 369.
Antolaketa estrategikoa: 216, 223, 265.
Antolakuntza-eredua: 19, 122, 170-171, 227, 231 eta hur., 279, 352, 368, 383.
Antolamendu parte-hartzailea: 67, 235-237.
Antropologia ekonomikoa: 78.
Apaiz-lagunkide: 35-36, 100, 106, 182.
Aparteko ordasinsaria: 125, 144.
Aprendiz eskola: 100-105.
Araudi-eskumenak: 212.
Arizmendarreta: 32.
Arrakasta ekonomikoa: 295, 307.
Arrazionaltasun ekonomikoa: 72, 74, 88, 311.
Arrazoi liberala: 34, 77.
Askatasuna: 34, 36, 38-40, 44-45, 57, 62, 65, 68, 71, 73, 76 eta hur., 365.
ASTEC: 110-111.
Atxikimendu askea: 270-271, 277-278, 286.
Atzeraldia: 94, 140 eta hur., 158 ta hur., 201, 230, 233.
Aurrenak: 199.
Aurrerabide soziala: 48, 273.
Aurrerabidea: 37, 39, 41, 48, 53, 57, 66, 69, 102, 235, 241, 297.

Aurrezki: 68-69, 116-120, 198, 277, 357.
Austeritatea: 40, 103, 110, 163.
Autarkia ekonomikoa: 300.
Autodeterminazio pertsonal eta kolektiboa: 71.
Autoemantzipazioa: 39-40, 69-70.
Autoeraketa: 39, 45-46, 48, 50, 54, 68-69, 154, 168, 184, 230, 232, 237 eta hur., 275, 279, 291, 300, 306, 398-309, 361 eta hur.
Autofinantzazioa: 49, 117, 185, 287, 350.
Autonomia pertsonala: 34, 368.
Autonomia: 34, 46 eta hur., 70-73, 95-97, 125, 168, 213, 233, 238, 270, 275, 352, 356, 363, 368.
Autoritarismoa: 33, 185.
Autoritatea: 99, 116, 182, 234, 257, 263.
Autorrealizazioa: 34, 61, 67.
Auzolagun: 129-130, 199, 203, 259.
Auzolana: 90

B

Balio kooperatiboak: 88, 235, 265, 283, 305, 315, 354, 381.
Balio posmaterialistak: 241, 369.
Balio-katea: 233.
Barne-elkartasuna: 57.
Barne-kohesioa: 180, 187, 216, 282, 323, 355, 356, 367, 370, 378.
Barne-lehiakortasuna: 186.
Batz: 210, 349.
Batzar orokorra: 61, 165, 199, 207, 218, 252 eta hur.
Batzorde errektorea: ikus Kontseilu errektorea
Batzorde exekutiboa: 233-234.
Batzorde iraunkorra: 166, 208, 213, 218-219.
Batzorde Orokorra: 202.
Bazkide erabiltzaileak: 246-247.
Bazkide ez-aktiboa: 246-247.
Bazkide kontsumitzaileak: 128.
Bazkide laguntzailea: 132, 246-247, 253, 354.
Bazkide langileak: 68-69, 92, 114, 169, 189, 240, 246-249, 279, 282, 321.

Beharren kooperatibismoa: 187, 301.
Behin-behineko bazkideak: 169-170, 177-178,
250-151, 323.
Bezeroei begira: 231-233
Bezeroen zerbitzua: 170, 227.
Bigarren graduako kooperatiba: 125, 132, 249,
352-353.
Bikoiztasun ekonomikoa: 95.
Bilboko labe garaiak: 91.
Biltzar kooperatiboa: 164-165, 173, 196, 206 eta
hur., 269, 323, 393.
Birkokapena: 58, 124, 142-148, 150, 161, 174-178,
190, 205, 212, 216, 301.
Birmoldaketa profesionala: 143, 147, 174-178.
Bitariko kooperatiba: 126, 321.
Bizi-kalitatea: 92, 341.
Biziraupen enpresariala: 68.
Bizitza komunitarioa: 40, 43, 47, 60-61.
Borondatezko Gordailu Funtsa: 278.
Botere-guneak: 213.
Boto eskubidea: 219, 271.
Buruaskitasuna: 48, 89.

C

Cash-flow: 144, 278.
Cikautxo: 209, 347.
Coinalde: 211, 349.
Coinma: 23,133-134, 188, 199, 211.
Comet: 113, 201.
Copreci: 113, 121-122, 133, 181-182, 195, 197,
121, 225, 227, 340 eta hur.

D

Danobat: 210, 349.
Danona: 23-24, 149, 288, 210-211.
Debagoiena: 105, 123, 184, 189, 316-320, 324-325,
334, 358, 381, 384, 387.
Demokrazia ekonomikoa: 238, 274, 288-289.

Demokrazia kooperatiboa: 69, 251.
Demokrazia ordezkatzailerak: 165, 273, 395.
Demokrazia soziala: 68.
Demokrazia zuzena: 273, 296.
Demokrazia-irizpidea: 54, 275.
Derrigorrezko Gordailu Funtsa (DGF): 277.
Deslokalizazio-politika: ikus deslokalizazioa.
Desnazionalizazioa: 299.
Despertsonalizazioa: 36.
Dibertsitatea: 56, 91, 212, 326, 383.
Dikar: 211, 348.
Diktadura frankista: 46, 112, 185, 270, 300.
Dinamismoa: 41, 91, 133, 139, 153, 173, 182, 212,
235, 273, 318.

E

Ederfil: 203.
Egitura Erregulatzeko Espedientea: 146.
Egurko: 210. 349.
Eika: 209, 347.
Ekimen kooperatiboa: 183.
Ekintza Katolikoa: 36, 99-103, 183.
Ekoizpen doitua: 229, 233.
Ekoizpen industrialeko kooperatiba: 92.
Ekoizpen-unitatea: 89.
Ekonomizista: 237.
Electra Vitoria: 349.
Elizaren doktrina soziala: 37, 93, 104, 271, 365.
Elkarbizitza: 40, 42, 44, 61, 77, 152, 218, 291.
Elkar-laguntza: 90.
Elkartasun globala: 57, 59, 364.
Elkartasun interkooperatiboa: 191, 200-201, 205,
281, 284.
Elkartasun komunitarioa: 182, 201.
Elkartasuneko Funts Korporatiboa (EFK): 206-207.
Elkartasun-koefizientea: 169.
Elkartasun-tresnak: ikus interkooperazioa
Elkartze-kontratua: 118, 199.
Elma: 94, 97-98.
Emitza positiboak: 217, 255, 281, 329.
Emitzen birmoldaketa: 143, 145, 161, 165, 190,

201 eta hur., 213 eta hur., 222, 279.
Emaitzen kapitalizazioa: 141, 174 eta hur., 189.
Emaitzen kontua: 114, 253, 259, 290, 295, 333, 336.
Emantzipazioa: 39, 47, 55, 59, 69-70, 80, 82.
Embega: 211, 347.
Enplegua babesteko laguntzak: 161, 174-178, 205.
Enpresa-antolakuntza: 66-67, 70, 145, 231, 307.
Enpresa-demokrazia: 227, 237, 295, 310, 321, 351-353, 361-363.
Enpresa-eraginkortasuna: 164, 186, 298, 306, 363.
enpresa-eredua: 53, 110, 240, 342, 381, 383.
Enpresa-etika: 223.
Enpresa-kudeaketa: 46, 61, 68, 72, 170-171, 223, 227, 228, 239, 260, 263, 278, 308.
Enpresaren epaimahaia: 106.
Erabateko kalitatea: 170, 230-233, 279.
Eraldaketa multidimentsionala: 69.
Erantzukizun komunitarioa: 50.
Erantzukizuna: 19, 31, 34-35, 38, 40 eta hur., 50-51, 54, 60 eta hur., 80 eta hur., 117, 145, 152, 161, 169, 216, 218, 220, 227, 230, 234 eta hur., 249, 252, 268 eta hur., 278, 304, 324 eta hur., 360, 370-372, 375, 383-384, 390.
Eredu kapitalista: ikus logika kapitalista.
Eredu kooperatiboa: 43, 62, 64, 67, 76, 307.
Eredu: 203.
Erein: 177.
Eroski: 162, 199, 235, 274, 318, 355.
Errealitate soziala: 42, 64, 362.
Errenta: 94, 115, 169, 189, 277, 282, 314, 315-316, 324-325, 392, 403, 417.
Errepresioa: 32, 35, 96-97, 99, 181.
Errepublika: 97, 106, 172.
Erretiroa: 49, 54, 72, 123, 125, 144, 147, 190, 247, 209.
Eskola Profesionala: 45, 100-103, 111, 114, 132, 182, 290.
Eskualde-taldea: 113, 145, 164, 200, 203, 216, 379.
Eskualdetzea, ikus eskualde taldeak:
Eskulana: 78, 90, 94, 98, 121, 130, 141, 146, 1155, 273, 344.

Espiritualitatea: 49.
Estatua: 36, 38, 40, 50, 65, 76, 94, 123, 139, 160, 163, 187, 206, 231, 271, 300, 315, 316, 317.
Estatutoak: 216, 145, 147-148, 150, 153, 159, 161, 188, 191.
Estornoak: 202, 205, 278.
Etika: 73-74, 183, 227, 341, 395, 397, 304-311, 371-372.
Etxebizitza-kooperatiba: 91-92, 122.
Europa: 77, 160, 211, 287, 343.
Europar Merkatu Bakarra: 159, 163, 212, 231, 300.
European Foundation of Quality Management (EFQM): 174, 231.
Euskadiko kooperatiben konfederazioa: 285, 330.
Euskadiko Kooperatiben Legea: 246-250, 259, 274, 276, 278.
Euskadiko kutxa: 115 eta hur., 126-133, 142, 145, 148-151, 161, 165-166, 190, 200 eta hur., 224, 318, 323, 329 eta hur., 350.
Euskal espiritu tradizionala: 79.
Euskal Herria: 21, 78, 285, 298, 331, 357, 390.
Euskal Kooperatiben Goren Kontseilua: 285.
Euskal kultura: 99, 286-287, 326, 331, 388 eta hur.
Euskal mugimendu kooperatiboa: 91, 283, 302, 386-387.
Euskara: 32, 34, 286 eta hur., 313, 322 eta hur., 389-390.
Eztabaida kooperatiboa: 296, 361.

F

Fabrikazio-lizentzia: 110, 112-113.
Fagor Arrasate: 111, 15, 186, 198, 216, 236.
Fagor Automation: 344.
Fagor Cocción: 231.
Fagor Ederlan Tafalla: 175, 322.
Fagor Ederlan: 195, 201, 216, 321.
Fagor Electrónica: 130, 154, 345, 350.
Fagor Etxetresnak: 19, 110, 154, 175, 186, 198, 233, 255, 344-347.
Fagor Industrial: 121, 345.

FAGOR: 19, 105, 110-111, 115, 119, 130, 133, 144, 154, 156, 186, 198, 199, 201, 206, 216, 218, 231, 321, 326 eta hur., 339 eta hur., 350, 353.
Familia zabala: 89.
Familia: 19, 32, 49, 59, 88-90, 94, 102, 123, 128, 232, 240, 247, 371.
Familia-ekonomia: 49, 129.
Filosofia personalista: 39, 67.
Finantzazioa: 116-117, 122-125, 131-133, 147, 199, 220, 223, 321, 326, 333, 350-351.
Fordismoa: 228.
Frankismoa: 96, 98-99, 186, 262.
Funcor Koop. E.: 149.
Funts bateratua: 202, 330, 333.
Funts interkooperatiboak: 166, 222.

G

Gainegiturako organoak: 206-207, 212, 283.
Garapen ekonomikoa: 34, 48, 57, 68, 75, 94, 187, 271, 324-325, 370.
Garapen eredua: 41, 370.
Garapen komunitarioa: 33, 61, 105, 108, 119-121, 135, 197, 219, 286-189, 295, 309, 331, 365-366, 374, 383, 384-385, 389.
Garapen pertsonala: 47, 59, 64, 66, 242.
Gatazka historikoa: 70, 281.
Gerra zibila: 32, 46, 77, 87, 91-93, 96-99, 270, 297.
Gerraondoa: 32, 35, 71, 77, 98 eta hur., 185.
Giza-harremanak: 38, 64, 71, 78.
Gizarte industrialak: 33, 64, 70, 297, 310.
Gizarte posmaterialista: 238, 310, 369.
Gizarte-aldaketak: 54-56, 181.
Gizarte-antolakuntza: 66, 73, 89.
Gizarte-aurreikuspena: 18, 23, 123, 125, 174-178, 198, 200, 261, 283, 295, 384.
Gizarte-berrikuntza: 109, 197.
Gizarte-egitura: 121, 297, 203.
Gizarte-eraldaketa: 44, 71, 73, 92, 121, 285.
Gizarte-eredua: 37, 70, 73, 296 eta hur., 388.
Gizarte-estaldura: 108, 118 eta hur., 146.

Gizarte-helburua: 59, 248, 364.
Gizarte-konpromisoa: 20, 119-120, 162, 182, 241, 287, 291, 304, 310, 313 eta hur., 229, 254, 355 eta hur.
Gizarte-konpromisoa: 227, 231, 239, 242, 304, 315-317, 354-355, 370-372, 375, 383-384.
Gizarte-kontratua: 248, 306.
Gizarte-onura: 34.
Gizarte-proiektua: 71, 186, 239, 241-242, 284, 287.
Globalizazioa: 159, 171, 230, 242, 299, 304, 310-311, 322, 334, 339.
Goierri: 168, 203.
Goilan: 165, 203.
Goiti Koop. E.: 149, 133, 213.
Goizper: 133, 213.
Gordailu funtsak: 277, 387, 398.
Greba: 97, 105, 139, 151, 154, 156, 253.
GSR (Gestión de Servicios Residenciales): 245.
Gutxieneko soldata: 95.
Gutzizko errenta pertsonala: 325.

H

Harreman ekonomikoak: 34, 337.
Harreman interkooperatiboak: 209.
Harreman interpertsonalak: 42-43, 103.
Hauteskundeak: 97, 106, 141.
Hazkunde ekonomikoa: 72, 114, 241-142, 297, 364, 387, 388.
Hazkunde kooperatiboa: 57, 142.
Hazkunde organikoa: 197.
Hedabideak: 79, 152, 371, 384.
Heteronomia: 33, 46, 70-71, 239, 368, 328.
Heziketa eta Kooperatiben Sustapenerako eta Interes Helburu batzuetarako Kontribuzioa (IPDK): 166-167, 253, 387, 326 eta hur.
Hezkuntza eta Sustapenerako Interkooperazio Funtza (HSIF): 166-167, 222, 224, 253, 287, 326 eta hur.
Hezkuntza integrala: 47-48, 100.
Hezkuntza kooperatiboa: 74, 159, 306, 280, 291,

371, 373, 375, 386 eta hur.
Hezkuntza: 45 eta hur., 102 eta hur., 168, 222 eta hur., 290-292, 325 eta hur., 286.
Hezkuntza-defizita: 305, 386 eta hur.
Hezkuntza-proiektuak: 105, 130, 366, 375, 386-387.
HUHEZI: 168.
Humanismo kristaua: 75 eta hur., 183.

I

Idealismoa: 42, 87, 298.
Identitate kooperatiboa: 151, 235, 237, 342, 255, 292, 305, 355-357, 370, 380, 389.
Identitatea: 9, 32, 45, 47, 151, 183, 187, 189, 227, 235, 242, 255, 288 eta hur., 304-309, 315, 322, 330, 335, 339, 355-358, 368, 370, 272, 376-381, 389.
Identitate-krisia: 300, 301 eta hur., 370, 380.
Ikastola: 122, 247, 287, 328, 331, 336, 384 eta hur.
Ikerketa: 18, 20, 113, 126, 131-132, 164, 202, 224, 230, 245, 274, 289, 324, 331, 333, 361, 366, 374-376, 380, 384.
Inbertsioa: 37, 68-69, 110, 133, 140, 171, 200, 215, 217, 223, 259, 263, 285, 287, 318, 321, 328, 345, 350-351, 357, 381.
Inbertsio-ahalmena: 68.
Industria-kontseilua: 213.
Industrial Mondragonesa: 94.
Inflazioa: 140, 142, 203.
Informazioa: 21, 42, 119, 128, 156, 237-238, 240, 248, 251, 253, 258, 261-262, 265, 273, 280, 346, 353.
Integrazio ekonomikoa: 200.
Interkooperazio Funts Nagusia (IFN): 166-167, 218, 346.
Interkooperazioa: 139, 143, 165, 166, 190, 197-198, 203, 209, 216-217, 222-223, 235, 283 eta hur., 340, 350-353, 367, 371, 374, 379, 383-384.
Interkooperazioko Elkartasun Harremana: 282.
Irabazi-asmoa: 48, 166, 168, 333, 341.

Irabazien banaketa: 143.
Iraultza arizmendiarrak: 54.
Iraultza politikoa: 44.
Iraultza soziala: 44, 82.
IRIZAR: 21, 133, 199, 203, 231.
Itzulkin kooperatiboa: 247, 281.

J

Jabego pribatua: 34, 37-38, 64-65, 151-152.
Jabetza zatiezinen erregimena: 89.
Jabetza-erregimena: 89-90.
Jerarkia: 99, 139, 213, 234.
José María Ormaetxea: 98-99, 102-103, 105-106, 110, 117, 133, 148-149.
Joxe Mari Sarasua: 21, 121, 185.
Jesús Larrañaga: 101, 103, 110, 154, 164.

K

Kalitate irizpideak: 230.
Kanpo-elkartasuna: ikus gizarte-konpromisoa.
Kanpo-lehiakortasuna: 169, 283, 316, 325.
Kapital kulturala: 46, 238.
Kapital soziala: 118, 189, 207, 223, 247, 277, 345.
Kapitala: 33, 65, 67-68, 92, 114, 186, 261, 275 eta hur., 297, 321, 340-341, 356.
Kapitalismoa: 19, 35-37, 59, 72, 88, 151, 154, 339, 361-362, 384.
Karl Polanyi: 77, 88.
Kide: 349.
Know-how: 233, 345.
Koldo Saratxaga: 228.
Kolegiatua: 202, 263.
Kolektibismo marxista: 37.
kolektibismo totalitarioa: 36-37.
Kolektibismoa: 80.
Komunismoa: 77, 79, 99.
Komunitate-espirtua: 32, 63, 184.
Konfiantza: 41, 43, 53, 110-111, 124, 229, 231-232,

248, 254, 260, 265, 303, 308.
Kongresukideen batzarra: 219, 220, 355.
Koniker Koop. E.: 265.
Kongresuko arauak: 214.
Konpromiso kooperatiboa: 297, 357.
Konpromisoa: ikus erantzukizuna.
Kontseilu errektorea: 126 eta hur., 156, 168, 220,
237, 246 eta hur., 271, 321-322.
Kontseilu orokorra: 144, 164, 166, 176, 202, 206
eta hur., 233-234.
Kontseilutxoa: 248, 260-261, 393.
Kontsumo-kooperatiba: 91-92, 105, 108, 117, 122,
127-128, 198, 247, 274, 285, 290.
Kontuen kontrola: 255.
Kooperatiba globala: 356.
Kooperatibagintza instituzionala: 239, 369.
Kooperatibagintza integrala: 240, 369.
Kooperatibagintza tradizionala: 72, 307.
Korporazio-elkartea: 302 eta hur.
Krisi ekonomikoa: 94, 137, 139-141, 159,
190, 275, 328.
Krisi soziala: 32.
Kristautasuna: 39, 81, 297.
Kudeaketa plana: 122, 258, 265, 275.
Kudeaketa: 46, 54, 60, 68-72, 90, 110, 118, 122
eta hur., 146-148, 159, 161, 163, 168, 170, 173,
187, 191, 202, 205, 213 eta hur., 248-257,
259-268, 272-284, 307, 315, 317, 323, 326, 330,
352, 356, 357, 361, 368, 379.
Kudeaketa-eredua: 68, 122, 170-171, 227, 231
eta hur., 279, 352, 368, 383.
Kudeaketa-kooperatiboa: 68, 171, 237, 357.
Kultura kooperatiboa: 173, 189, 198-199, 235-236,
256, 280, 291, 297, 317-318, 341, 356-357,
367 eta hur.
Kutxako koefizientea: 120.

L

Lagun-Aro: 114, 120, 123-125, 127, 142, 145-147,
161, 174 eta hur., 249.

Laguntza-espirtua: 88, 258.
Laguntzak: 90, 124-125, 135, 146, 174
eta hur., 198.
Lan bazkideak: 128, 131-132, 173, 189-190, 246,
249, 260, 274, 323.
Lan elkartuko kooperatiba: 92, 127, 189, 214, 246,
249, 271-172, 274, 285, 290.
Lan kooperatiboa: 47, 53-54, 186, 388.
Lan kultura: 240, 369.
Lana: 122, 126-127, 349.
Lan-antolaketa: 54, 65-66, 228-229, 238-239, 275.
Lan-aurrerakina: 118-119, 123-125, 142, 146-148,
169, 205, 223, 281-282.
Lan-baldintzak: 69, 95, 261.
Lanerako motibazioa: 58, 241-242.
Lan-esparrua: 43, 261.
Lan-espirtua: 67, 183.
Langabezia: 124, 139 eta hur., 160, 190, 205,
261, 322, 325.
Langabezia: 35, 95, 117, 142, 174 eta
hur., 205, 324.
Langabeziagatiko laguntzak: 124, 143, 174
eta hur., 146, 205.
Lanki: 168.
Lan-harremanak: 34.
Lan-jarduna: 147, 240, 261, 283.
Lan-komunitatea: 43, 51, 54, 60-68, 75, 79,
252, 260, 275, 286.
Lan-kontentsazioaren saria: 169, 282.
Lan-kontratua: 127, 244, 250, 306.
Lanpostuko parte-hartzea: 61, 171, 228-230,
234, 238-239, 241.
Learco: 203-204, 208-209.
Legedi kooperatiboa: 246-250, 259, 274, 276, 278.
Leunkor: 199, 209.
Liberalismo ekonomikoa: 34-37, 76-78,
Lidergoa: 50, 87, 100, 118, 185, 231, 257, 291, 365.
LKS: 117, 121, 150, 208, 348.
Logika kapitalista: 36, 62, 322, 365, 386, 390.

M

Maier: 23, 25, 133-134, 172, 188, 210, 230, 231, 347.
Maileguak: 90, 118, 124, 149, 215, 223, 274, 350.
Managementa: 223, 228 eta hur., 299, 368-368.
Maritain: 32, 79-80.
Matrici: 24, 133, 188, 210, 213.
Matz-erreka: 211, 347.
MB Sistemas: 349.
MCC Graphics: 24, 184.
MCC Telecom: 24, 249.
MCC: 159, 161, 163 eta hur., 209, 223, 296, 350.
Merkantzia: 35, 51, 53, 67, 94.
Merkatu-logika: 72, 284, 317, 321-322, 340.
Miseria: 32, 48, 69, 78, 102.
Modernitatea: 33, 36 eta hur., 53, 77, 360-361.
Modernizazio ekonomikoa: 94.
Mondragón Assembly: 24, 188, 216, 388.
Mondragon Unibertsitatea: 168, 371, 287-288, 387.
Mounier: 32, 44, 79-80.
Mugimendu kooperatiboa: 20, 36, 55, 59, 82, 99, 109, 118, 139, 151 eta hur., 164, 181-185, 191, 198, 237, 271, 341, 353, 357, 386.
Mundukide: 168, 289, 329, 331, 334, 373.
Mundukide: 289, 331, 373.
Munduko ezberdintasunak: 37.
Munduko merkatua: 140, 226, 296, 342.
Muntaia-katea: 228, 230.
Mutualitatea: 90, 124-125.

N

Nazioarteko jarduerak: 339.
Nazioartekotzea: 20, 159, 166, 171, 173, 276, 289, 299, 303, 306, 334, 339-355, 374, 377, 383, 385, 390.
Nekazaritza-kooperatiba: 91-92, 108, 126.
Neoliberalismoa: 72, 367.

O

Oiarso: 211, 348.
Ona-pres: 24, 188, 199, 210.
Ondasun materialak: 88.
Ongizatea: 51-52, 55, 68, 298, 300-301, 316.
Ongizatearen kooperatibismoa: 19, 187.
Ongizateko gizartea: 187, 300, 315, 317.
Onura komuna: 42, 64-66, 69, 304.
Orbea: 211, 348.
Orbide: 165, 203, 204, 208-209, 211.
Ordainsaria: 111, 114, 119, 126, 154, 169, 158, 161, 276-277, 280-282, 324, 325.
Ordainsarien sistema: 143-144, 169-170, 178, 202, 215, 217, 169-170, 274-281.
Ordainsari-tartea: 283, 324.
Organigrama: 122, 146, 208-209, 2333.
Orkli: 23, 121, 135, 188, 203, 209, 235, 345, 347.
Orona: 209, 263, 323, 345, 349,
Otalora Kooperatiba-garapenerako zentroa: 288.

P

Aparteko ordainsaria: 125, 144.
Otalora Kooperatiba-garapenerako zentroa: 288.
Parte-hartze eredua: 62, 129, 278 eta hur., 352-354, 367 eta hur., 376.
Parte-hartze instituzionala: 61, 218 eta hur., 272-274., 354-355, 367-370.
Parte-hartze integrala: 239, 254, 279, 280, 369.
Parte-hartze iraunkorra: 240, 241, 370.
Parte-hartze kultura: 223.
Parte-hartze soziala: 244-246.
Parte-hartzea kudeaketan: 228, 239-241, 278-280, 368-369, 383.
Parte-hartzea: 33, 39, 42, 44-48, 50, 54, 60-69, 105, 111, 114, 118, 129, 131, 144, 154, 156, 165, 170-173, 190, 227-228, 234, 238-239, 244 eta hur., 304, 311, 320, 323, 339, 346, 451, 357, 364, 370, 386.

Patentea: 112, 114, 118.
Paulo Freire: 32, 81.
Pentsamolde arizmendiarrak: 61, 67, 70, 73, 309.
Pentsamolde komunitarista: 44, 295, 296.
Pertsonak lankidetzan: 236-237.
Pertsonalista: 35-39, 41, 49, 67, 75-80, 184, 201.
Pirineotako zuzenbidea: 11, 86, 93.
Printzipio kooperatiboak: 20-21, 129, 153,
170-171, 199, 207, 215, 228, 236, 363, 267 eta
hur., 306.
Produktibitatea: 54, 94, 96, 144, 170-171, 212,
230, 240, 317.
Produkzio-bideak: 38, 152-153.
Prozesuen araberrako antolamendua: 225.

R

Roneo: 94, 102, 262.
Royalty (baita ere erregalia): 112.

S

San José (kontsumo-kooperatiba): 105, 117, 122,
127, 133, 198.
Sekularizazioa: 151, 171, 299.
Serieko ekoizpena: 224.
Sidero-metalurgikoa (industria): 94.
Sindikalismoa: 141, 152, 262, 285-286.
Sistema kapitalista: 48, 72, 151-154, 340.
Soberakin gordinak: 277, 285.
Soberakin kooperatiboak: 198, 288.
Soberakin: 116, 123-124, 149, 199-203, 223-224,
251, 277, 282, 285, 287, 326, 329, 357.
Soldata duala: 111.
Soraluce: 122, 133, 178, 199.
Sormena: 36, 41-42, 47, 50, 134, 187, 228, 234,
238, 391, 368, 381-384.
Sozialismo demokratikoa: 37.
Sozialismo erreala: 36, 77.

Sozialismoa: 32, 34, 36-37, 76, 82, 152, 297.
Sozializazioa: 43, 46, 51, 65, 189, 238.
Sozioestruktura: 228, 272, 375.
Subjektibitate indibidual eta kolektiboa: 71.
Subjektua: 19, 33, 44, 47, 70-71, 153, 187, 228,
245, 251, 279, 300, 307, 310-311, 352.
Subrogazioa: 255.
Sufragioa: 62, 95.
Sustapen zentroa: 217.

T

Tajo: 211, 347.
Talde kooperatiboa: 122, 124, 142, 145, 163, 190,
197, 199, 205-208, 212, 214, 274, 276, 303, 319,
342, 385, 387, 389.
Tarteko ondasunak: 163.
Taylorismoa: 152, 153, 228.
Teknoestruktura: 272, 273, 279, 375.
Toribio Echeverría: 82.
Tradizio industrialak: 93, 183, 184, 185, 319.
Tradizio kooperatiboa: 82, 90, 242, 271.
Tradizio sozio-kulturala: 184.
Tradizionalismo kooperatiboa: 306.
TU Lankide: 36, 215.
Txurtzil: 133, 135, 199, 206.

U

UCEM: 94.
UGT: 97, 98.
Ularco taldea: 113, 122, 155, 200-202, 206.
Ulgor: 105, 109 eta hur., 153 eta
hur., 186, 198 eta hur.
Ulma taldea: 24-25, 133-135, 145, 188, 2004,
208 eta hur., 231, 249, 349.
Unión Cerrajera: ikus UCEM.
Urola: 232.
Utopia: 41-42, 151, 299, 388.

Z

Zaintza Batzordea: 116.

Zentzuen krisia: 296, 298, 307, 366.

Zibilizazioa: 36, 76, 79, 297.

Zientzia: 48, 333.

Zuzenbide naturala: 37, 296.

Zuzendaritza Kontseilua: 116, 145, 168, 221, 233, 244,
251 eta hur., 273.

Zuzeneko Atzerriko Inbertsioa (ZAI): 171.