



Diskurtso kooperatiboak langile-kolektiboan

Kooperatibagintzari buruzko sentipenak

Fagor Arrasaten

Doktorego tesia

Egilea: Arianne Kareaga Irazabalbeitia
Zuzendaria: Jon Sarasua Maritxalar

Eskoriatza, 2009ko maiatza

Diskurtso kooperatiboak langile-kolektiboan
Kooperatibagintzari buruzko sentipenak Fagor Arrasaten

Arianne Kareaga Irazabalbeitia

Zuzendaria:
Jon Sarasua Maritxalar



Mondragon Unibertsitateko Doktore titulua
lortzeko aurkeztutako tesia

Giza Zientzien departamendua
Mondragon Unibertsitatea
2009ko maiatza

*Maleni, lan hau eitteko
lapurtutako denporiatik.*

*Amai eta aittai,
emondakuagaittik.*

Lerro hauek baliatu nahi nituzke lan hau egiten lagundu didatenei eskerrak eman eta nire begirunea agertzeko. Lehenik eta behin, lan hau egiteko marko orokorra eta laguntza eskaini didaten Lanki Ikertegiko kideei. Bigarrenik, Fagor Arrasate kooperatiba elkarteko lagunei eta ikerketan parte hartu duten langileei. Hirugarrenik, nire gertukoenei, bakoitzari bereagatik.

Bukatzeko aipatu lan hau egiteko ezinbestekoa izan dugula Eusko Jaurlaritzako Hezkuntza sailetik jasotako finantziarioa. Ikertzaileak prestatzeko beka izan dugu 2005eko urtarriletik 2008ko urrira arte.

Aurkibidea

Sarrera orokorra	17
------------------------	----

Atal teorikoa

Atal teorikoari sarrera.....	23
------------------------------	----

I.Kapitulua: Kooperatibismoaren bi logikak..... 25

1. Kooperatibismoaren bi logikak.....	27
2. Meister eta demokraziari eusteko zailtasunak	29
2.1 Demokraziaren gainbehera edo degradazioa	30
a) Lehen estadioa: konkistaren unea	31
b) Bigarren estadioa: sendotze ekonomikoa	32
c) Hirugarren estadioa: koexistentzia	34
d) Laugarren estadioa: administratzaileen gestioa	37
3. Arrasateko Kooperatiba Esperientziari begiratua	39
3.1 AKE: tentsioen esperientzia bat	39
3.2 Tentsioen lekukotzak autore ezberdinen arabera	42
3.2.1 Whyte eta Whyte	42
3.2.2 Race Mathews	44
3.2.3 George Cheney	46
3.2.4 Bradley eta Gelb	48
3.2.5 Greenwood eta Gonzalez	50
3.2.6 Sharryn Kasmir	51

II. Kapitulua: Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren oinarri filosofikoak..... 55

1. Arizmendiarrietaren pentsamendua: inspirazio iturria.....	57
1.1 Eraldaketa proiektua	59
1.2 Hezkuntza	60
1.3 Lana	61
1.4 Elkartasuna	63
1.5 Enpresa	65
2. Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren oinarritzko hamar printzipio kooperatiboak	66
2.1 Sarrera	68
2.2 Printzipio kooperatiboak banaka aztertzen	68

1. Atxikimendu askea	68
2. Antolaketa demokratikoa	68
3. Lanaren subirotasuna	73
4. Kapitalaren izaera instrumentala eta menpekoa ...	74
5. Gestioko partaidetza	76
6. Ordainsarien inguruko solidaritatea	77
7. Lankidetzeta	78
8. Gizarte eraldaketa	82
9. Izaera unibertsala	83
10. Hezkuntza	84

III. Kapituluak: Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ibilbide historikoa..... 87

1. Sorrerako garaiak	89
1.1 Arizmendiarrietaren eragina	90
1.1.1 Gerraosteko ingurune historikoa	90
1.1.2 Esperientziaren erro ideologikoak	91
1.1.3 Pentsamenduaren iturriak	92
1.2 Hezkuntzaren oinarria	94
1.3 Lanaren uzta: enpresa kooperatiboen garapena	94
1.3.1 Sare kooperatiboaren sorrerako urteak	95
1.3.2 Lehen kooperatiba: Ulgor 1956	97
1.3.3 Finantza erakundeak	99
1.3.4 Ikerkuntza zentroak	102
1.3.5 Kontsumo kooperatibak	102
2. Bigarren aroa: Krisialdia eta berregituratzea 1970-1990 .	103
2.1 Trantsizio demokratikoa: testuinguru politiko-soziala	103
2.1.1 Testuinguru ekonomikoa	103
2.2.2 Antolatzeko modu ezberdinak	104
2.2.3 Eskualdekako taldekatzeak	105
3. Hirugarren aroa: Arrasateko talde kooperatibotik MCCra 1990tik aurrera	108
3.1 Zentralizazioa	109
3.2 Balio eta Oinarrizko hamar printzipio kooperatiboak	110
3.3 Enpresa Kultura: balio korporatiboak	114
3.4 Sektoreen araberrako egituratzea	117
4. Mondragon Taldea: gaur egungo errealitatearen argazkia .	118
4.1 Antolaketa	118

4.2 Enpresak eta enplegua	119
4.3 Enplegu kooperatiboa	120
4.4 Dimentsio ekonomikoa	120
4.5 Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren arrakastaren gakoak	122
5. Zentzuen bilakaera: zentzu krisiaz	126
5.1 Identitatea, zentzuen iturri	126
5.2 AKEren ajea, identitate eta zentzu krisia	131
5.2.1 Zentzuez, motibazio-iturrien ahultzeaz	133
5.2.2 Zentzuen bilakaera	134
5.2.3 Diskurtso tipoak	137

IV. Kapitulua: Fagor Arrasate eta Fagor Taldea..... 141

1. Fagor Arrasate Kooperatiba Elkartea 143

1.1 Langileen bilakaera azken urteetan: 2003-2008	143
1.2 Irabazien bilakaera azken urteetan: 2003-2008	144
1.3 Gameiren erosketa- San Andresko plantaren handitzea	144
1.4 Lehen nazioarteratzea: Txinako planta produktiboa ..	145
1.5 Sahara eta Iparraldeko Ikastolen aldeko ekimena	145
1.6 Ekoizten dituen produktuak	146
2. Fagor Arrasateren ibilbide historikoa	148
2.1 1956-1961	151
2.2 1962-1967	159
2.3 1968-1975	167
2.4 1976-1981	173
2.5 1982-1988	178
2.6 1989-1995	183
2.7 1996-2002	190
3. Fagor Taldea	202
3.1 Kooperatiben arteko elkarlana	203
3.1.1 Zerbitzu orokorrak	203
3.1.2 Idazkaritza Orokorra	203
3.1.3 Langileen bilakaera Fagor Taldean	204
3.1.1 HSFKren kudeaketa eta ibilbide historikoan egindako ekarpenak	205

Atal enpirikoa

V. Kapituluua: Atal enpirikoaren planteamendu

metodologikoa	206
1. Esparruaren hautua	211
2. Azterketa enpirikoaren helburu orokorrak	212
3. Atal enpirikoaren egitura	214
4. Azterketa kualitatiboaren planteamendu metodologikoa ...	214
4.1 Azterketa kualitatiboaren helburu zehatzak	215
4.2 Azterketa kualitatiboaren egitura	216
4.3 Praktika kualitatiboaren diseinu teknikoa	217
4.3.1 Eztabaida Taldeek eta hizlarien ezaugarriak ..	218
5. Azterketa kuantitatiboaren planteamendu metodologikoa ..	221
5.1 Helburu zehatzak	221
5.2 Galdetegiaren egitura	222
5.3 Azterketa kuantitatiboaren egitura	222

VI. Kapituluua: Azterketa kualitatiboa..... 223

1. Lehen hurbilpena: hiru diskurtso	226
1.1 Metodologia	226
1.2 Datu-bilketarako iturria	226
2. Diskurtso analisia	228
2.1 Etsipenaren diskurtsoa/adaptazioa	230
2.2 Aurkako diskurtsoa/kritika ezkorra	235
2.3 Itxaropenaren diskurtsoa/kritika eraikitzailea	242
3. Lehen emaitzen interpretazioa	249
4. Eztabaida taldeen azterketa	253
4.1 Identitateaz eta zentzuaz	253
4.1.1 Kooperatiba desberdina dela sentitzeko zailtasunak	257
4.1.2 Zerk bereizten ditu kooperatibak?	261
4.1.3 Kooperatibista sentimenduaz	263
4.1.4 Arrasaten kooperatibista sentitzea errazagoa da	266
4.1.5 Gazteek ez dute kooperatiba euren denik sentitzen	266
4.2 50 urteko ibilbidearen gaineko irakurketa	267
4.2.1 Lehenagoko kooperatiba sozialagoa	267
4.2.2 Sorrerako testuinguruaren deskribapena	268
4.2.3 Espiritu kooperatibista galdu da	270
4.2.4 Transmisioa falta izan da	271

4.2.5	Planteamendu filosofikoa falta da	273
4.2.6	Ibilbidearen gaineko gazteen ikuspuntua	273
4.2.7	Merkatuaren exigentziei men egin behar diegu	274
4.2.8	Gaur egunera egokitu beharra	275
4.3	Etorkizuneko zentzu elementu bila	278
4.3.1	Beste "zerbait" aportatzea	278
4.3.2	Diferentzia lantzearen garrantzia	279
4.3.3	Diferentzia parte izatean dago	280
4.3.4	Demokrazian sakondu beharra	281
4.3.5	Gaur egungo proiektu bila: proiektua gaurkotu..	282
4.3.6	Nagusitzen diren balioak	283
4.4	Gaur egungo kooperatibagintza aztergai	287
4.4.1	Lan harremanak eta lan-giroa Fagor Arrasaten	287
4.4.2	Partehartze instituzionalaz	291
4.4.3	Molde kapitalistetara hurbilduz	295
4.5	Gainegiturak: Mondragon Taldea eta Fagor Taldea.....	298
4.5.1	MCC laguntzeko tresna moduan	298
4.5.2	Fagor Taldea	300
4.6	Etorkizunaz hausnartzen	305
4.6.1	Gazteen jarreraren ingurukoak	309
4.6.2	Nolako kooperatiba gustatuko litzaizueke etorkizunean?	310
4.7	Euskal kooperatibismoaren ekarpenaz	311
5.	Eztabaida taldeetan bildutako elementuen erradiografia ..	314
5.1	Identitate eta zentzuaz	314
5.2	Kooperatibista sentimenduaz	315
5.3	50 urteko ibilbidearen gaineko irakurketa ezberdinak	316
5.4	Partehartzeaz	317
5.5	Gainegiturak	318
5.6	Etorkizunaz	318
5.7	Etorkizuneko zentzu elementu bila	318
5.8	Bada itxaropenik	319

VII. Kapituluak: Azterketa kuantitatiboa 321

1.	Helburuak	323
2.	Aukeratutako metodologia	324
2.1	Galdetegiaren nondik norakoak	324
3.	Datuen interpretazioa	325
3.1	Lagina	325

3.2	Laginaren azterketa	325
4.	Maiztasun taulak aztertzen	328
4.1	Kooperatibagintzaz orokorrean	328
4.1.1	Eredu kooperatiboa	329
4.1.2	Zertan dira erreferentzia Arrasateko Kooperatibak?	330
4.1.3	Sentimendu kooperatiboaz	338
4.2	Partehartzea	345
4.2.1	Organoen funtzionamenduaz	348
4.2.2	Lanpostuko partehartzea	357
4.3	Hezkuntza kooperatiboa	364
4.4	Gizarte konpromisoa	370
4.5	Motibazioak	378
4.5.1	Soldata	380
4.5.2	Garapen pertsonala	381
4.5.3	Gizarte eraldaketa	382
4.5.4	Lanpostu segurua	383
4.5.5	Lanpostuen sorrera	384
4.5.6	Gizarte ekimenei laguntza	385
4.6	Fagor Taldea	396
4.7	Kooperatibagintzaren etorkizunaz	418
4.7.1	Zer nolako kooperatibagintza gustatuko litzazuke?	420
4.7.2	Zer uste duzu gertatuko dela?	424
4.7.3	Kooperatibismo on bat lortzeko zer egin beharko litzateke?	427
4.7.4	Zer gertatuko da?	439
4.7.5	Zergatik lan egin Fagor Arrasate moduko kooperatiba batean?	448
5.	Azterketa kuantitatiboaren ondorioak	460
5.1	Kooperatibaz eta Kooperatibagintzaz	460
5.1.1	Kooperatibagintzak badu etorkizunik	460
5.1.2	Gehiengoari kooperatibismo gero eta sakonagoa garatzea gustatuko litzaioke	461
5.1.3	Arrasateko kooperatibak irabazien banaketan eta demokrazia enpresarialean eta lanpostuak sortzen dira erreferente	463
5.1.4	Demokrazia enpresariala kolokan? Partehartze instituzionalaren ahultzea?	463
5.1.5	Gazteak ere kooperatibista sentitzen dira ...	464
5.1.6	Sentimendua indartzeko kooperatiba eredu koherenteago baten beharra	465

5.1.7 Sentimendu kooperatiboaren joerak	465
5.1.8 Partehartzea	465
5.1.9 Gizarte konpromisoa	467
5.1.10 Hezkuntza kooperatiboa	468
5.1.11 Motibazioak	469
5.1.12 Motibazio sozialak motibazio indibidualak baino ahulago	471
5.1.13 Beste enpresa mota batera alde egiteko erreparo gutxien gazteek	474
5.1.14 Zergatik lan egin Fagor Arrasate moduko kooperatiba batean?	474
5.2 Fagor Taldeari buruzkoak	475
5.2.1 Enplegua sortzeko bokazioa mantendu beharko luke	475
5.2.2 Interkooperazio sistema mantendu beharreko elementua	476
5.2.3 Ibilbidean aurrera eramandako politiken ezagutza	477
5.2.4 Fagor Taldea vs MCC?	477

Ondorioak

VIII. Kapituluak: Emaitza orokorrak	479
1. Helburuen araberako ondorioak	481
1.1 Kooperatiba eta kooperatibagintzari buruz dauden pertzepzio eta diskurtsoak identifikatzen	482
1.1.1 Zein diskurtso nagusitzen dira Fagor Arrasaten?	482
1.1.2 Kooperatiba eta kooperatibagintzaz	492
1.1.2.1 Zergatik lan egin kooperatiban?	492
1.1.2.2 Sentimendu kooperatiboaz	494
1.1.2.3 Partehartzeaz	494
1.1.2.4 Gizarte konpromisoaz	496
1.1.2.5 Hezkuntzaz	496
1.1.2.6 Etorkizunaz	497
1.1.3 Belaunaldi arteko iritzi banaketa: gazteenei begira	499
1.1.4 Fagor Taldeaz	500
2. Emaitzetatik bildutako ondorioak	501
Bibliografia	505

Sarrera

Arrasateko Kooperatiba Esperientzia, gaur egun Mondragon Taldea izenez ezagutzen dugun errealitatea, errealitate erreferentziala da munduko gizarte-ekonomia alorrean, eta toki berezia du Euskal Herriko entitate sozioekonomikoen artean. Arrasateko Esperientziak aldaketa sakonak bizi izan ditu azken hamarkadatan. Azken urteotan asko hazi da, bai negozio-bolumenari dagokionean zein langile kopuruan. Aldaketa eta transformazioek zerikusi zuzena dute egungo merkatuan lehiatzeko arau eta ekonomia globalizatuari erantzuteko premiekin, baina faktore gehiago eta sakonagoak daude horietan inplikaturik. Hainbat ahotsek diote jada ez dutela balio iraganeko zentzu kolektiboek, gaur egun bizi dugun aro aldaketari egokitutako zentzu kolektibo bat gorpuztu beharra dagoela gaur egungo kooperatibistengan eta etorkizun-ikuspegi berri baten beharra dagoela. Kezka horretatik abiatzen da gure begiratua.

Joseba Azkarragak (Azkarraga, 2006) 'zentzu krisi' bat diagnostikatu zuen Arrasateko Kooperatiba Esperientziari egindako begiratu zabalean. Abiapuntu moduan bat egiten dugu Azkarragak diagnostikatutako zentzu krisiarekin: jada sorrerako fundatzaileengan eta ondorengo belaunaldian motibazio iturri izan zirenak (kristautasuna, klasea eta nazioa) ahulduta daudela dirudi.

"Arrasateko kooperatibismoaren egungo krisia (globalizatutako eta intentsitate handiko kooperatibismo-ereduarena) krisi kulturala edo zentzu krisia da nagusiki. Izan ere, sistemari egonkortasuna eman dioten eta berau "esanahi gorenez" hornitu duten "lokarri transzendentalak" eta lokarri sekularizatuak (erlijio laikoak: klasea eta nazioa) ahulduta ageri dira."

Azkarragak Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren identitate kooperatiboaren sorrera, bilakaera eta gaurko egoera aztertu ditu. Horretarako, eztabaida taldeak eta elkarrizketa sakonak baliatu ditu eta kooperatibistak bi multzo handitan banatu. Alde batetik, fundatzaileak (duela 50 urte inguru kooperatibak sortu zituzten hiru liderrak); eta bestetik, bidegileak eta gaurko protagonistak, bidean protagonista izan direnak, euretako batzuk puntako gidariak izan direnak. Beraz, "goi mailako" kooperatibisten iritzi eta ekarpenetan oinarritu du bere ikerlana.

Ikerkuntza horrek kooperatibismoa interpretatzeko marko orokor bat ezarri du Lanki Ikertegian. Gure ikerketak Azkarragaren lana izango du oinarritzko marko intelektuala, eta berak landutako emaitzak izango ditugu abiapuntu.

Azkarragaren ustez berriz ere oinarrizko galderak erantzun behar dituzte gaur egungo kooperatibistek etorkizun-ikuspegi eraberritu bat eraikitzeko.

" AKEk, eta esperientzia sozioekonomiko alternatiboak eraiki nahi dituzten ekonomia sozialeko eragile ezberdinek sakoneko *hausnarketa kolektiboa* egin behar dute. Nortasun kolektibo propioa zein jardunbide bereizgarri osatzen den erabaki behar dute. Hots, zeintzuk dira gaur jarduteko bide edo esparru bereizgarri horiek? Kooperatibistek atzera erantzun behar dituzte oinarrizko zenbait galdera: "nortzuk gara", "nortzuk ez gara", "zer ekarpen egin nahi dugu", "zer egin ahal dugu", "zer da gugan aldatu gura ez duguna". Beharrezkoa da galdetzea ea zein den kooperatibek euren buruaz duten ideia eta zer ekarpen egin nahi duten bizi dugun *aro-aldaketaren* aurrean. Azken batean, kooperatibismoak esan beharko du zein den bere auto-definizioa eta autorrepresentazioa, genesi garaiarekin konparatuz oso ezberdina den garai historiko honetan. *Etorkizun-ikuspegi* eraberritua sortu behar da".

Dena den, bada aurretik egin beharreko galderarik. Zein dira une honetan oinarriko kooperatibisten, langileen, iritzi eta sentipenak? Zein diskurtso daude une honetan indarrean lan-kolektibo kooperatiboan?

Galdera hauek erantzuteko gai bagara, kooperatibagintza eraberritzeko edo etorkizun-ikuspegi bat eraikitzeko lanean pauso sendoagoak eman daitezkeelakoan gaude.

Galdera horiei erantzuteko hautu zehatz bat egin dugu: kooperatiba bat hartu, eta bere langile-kolektiboan murgildu. Mondragon Taldearen muinean kokatzen den kooperatiba errepresentatibo bat hartu eta bere kolektibora hurbildu gara, eskulan zuzeneko zein ez-zuzeneko langileak kontuan hartuz eta belaunaldi ezberdinen arteko iritzi multzoei erreparatuz.

Arrasateko Kooperatiba Esperientzia bidegurutzean dagoela aipatu dute hainbat egilek. Alde batetik, joera teknokratiko eta arlo sozialaren desgastea bizi du esperientziak, baina aldi berean, Lanki ikertegiaren inguruko produkzio intelektualaren abiapuntua da badaudela identitatea berreraiki eta indartzeko elementuak. Bada horren adierazle objektiborik ere: esate baterako Mondragon Taldeak Mondragon Unibertsitatearekin batera martxan jarritako Hezkuntza Kooperatiborako prozesua, edota Bagara Sortzen bezala ezagutzen den egitasmo edo etorkizun-ikuspegia, eskualde-proiektu integral bat gorpuztu nahian ari dena.

Testuinguru honetan, beraz, kooperatibisten diskurtso, iritzi eta sentipenak aztertzea dugu helburu. Kooperatibagintzaz dauden pertzepzio eta ideiak jaso nahi ditugu, lan-kolektibo osoa hartuta. Azterketa egiteko Fagor Arrasate Kooperatiba Elkarteak aukeratu dugu.

Hiru dira planteatzen ditugun helburu orokorrak:

A.- Kooperatiba eta kooperatibagintzari buruz dauden pertzepzio eta diskurtsoak identifikatu eta aztertzea.

Kooperatibaz eta kooperatibagintzaz Fagor Arrasate Kooperatiba elkartean dauden diskurtsoak polarizatu eta aztertzea da azterketa enpirikoaren helburu nagusia. Egungo kooperatibistek kooperatibismoa nola ikusten duten, nola formulatzen duten jakin nahi dugu. Eta formulazio horretan zenbat ikuspegi desberdin multzoka ditzakegun, zenbateraino adostuak dauden, diskurtso kontrajarririk dagoen ala ez.

B.- Belaunaldi ezberdinen diskurtsoen arteko konparaketa.

Belaunaldiaren arabera kooperatibagintzari buruzko diskurtso eta sentipenak modu esanguratsuan aldatzen diren jakin nahi dugu. Gazteek nola ikusi eta sentitzen dute kooperatiba? Ba al dago gazteengan etorkizuneko kooperatibagintzari eusteko gogorik, eta ze irudikapen egiten dira beronetaz?

C.- Fagor Taldearen gainean duten iritzia zein den aztertzea.

Fagor Taldearen gainean dauden irakurketa, sentipen eta iritziak identifikatu eta aztertzea ere helburutzat hartu dugu. Izan ere, berau da Mondragoeko kooperatiba esperientziaren lehen taldea, eta eskualdeko kooperatiba-taldearen kohesioa eta izateko arrazoiak gai garrantzitsuak da gogoeta kooperatiboan. Nola bizi dute langileek, beren kooperatibaren interesetatik haratago, eskualdeko taldekatzea, Fagor Taldea? Mondragoeko esperientziaren ezaugarri den "interkooperazio" hori (kooperatiba desberdinen arteko atxikimendu libreko elkarlaguntza eta lotura hori) ze diskurtso eta sentipenetan eusten da lan-kolektiboan?

Lanaren egitura

Ikerketa lana hiru atal nagusitan banatuko dugu. Alde batetik, hurbilketa teorikoa, kooperatibagintzan bizi den demokrazia-teknokrazia tentsiora eta Arrasateko esperientziaren ekarpenez idatzi dena arreta ekarritik. Bigarrenik, atal enpirikoa, azterketa kualitatiboa eta azterketa kuantitatiboa hartzen dituen. Eta azkenik ondorioen atala.

Atal teorikoa lau kapitulutan bereiziko dugu. Lehenengoan, kooperatibismoak bizi duen tentsioaz jardungo dugu Albert Meisterrek egindako lana ezagutzeko eta autore ezberdinek AKEren inguruan egiten dituzten irakurketak laburbilduz. Bigarren kapituluan, Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren oinarri filosofikoak landuko ditugu Hirugarrenean, Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ibilbidea aztertuko dugu, etapaz etapa historian zehar gertatutakoak laburtzen saiatuz. Bukatzeko, Joseba Azkarragaren lanera hurbilduko gara, Arrasateko Kooperatiba-esperientziak (AKE) gaur egun bizi duen zentzu krisiari buruzko diagnostikoa azaldu eta laburtuz. Azkenik, atal teorikoa borobiltzeko, Fagor Arrasate eta Fagor

Taldea jorratuko dugu, gure murgiltze honek landuko duen kooperatiba eta eskualde-taldea egoki kokatzeko.

Atal enpirikoa edo landa-lana bi atal nagusitan banatu dugu. Planteamendu metodologikoa azalduta gero, azterketa kualitatiboa egingo dugu Fagor Arrasateko lan-kolektiboan, eta ondoren, unibertso beraren gainean begiratu kuantitatiboa etorriko da.

Azterketa kualitatiboari dagokionez bi zatitan banatuko dugu. Alde batetik, 'lehen hurbilpena' deitu dugun atalean ikusiko dugun moduan kooperatibagintzari buruzko hiru diskurtso bereiziko ditugu. Ondoren, eztabaida taldeen azterketaren bidez hiru diskurtso horietan sakondu eta elementu gehiago aztertuko ditugu. Eta azkenik, eztabaida taldeetan aztertutako bloke tematikoei zukua atera nahian, berauetan jasotako elementuen erradiografia egingo dugu.

Azterketa kuantitatiboari dagokionean, galdetegi bidez jasotako emaitzak aztertuko ditugu. Azterketa kualitatiboko eztabaida taldeetan jasotako elementuak neurtu eta interpretatzen ahaleginduko gara, horretarako prestatu dugun 60 itemeko galdetegiaren bidez. Atal kuantitatibo honen emaitzen interpretaziotik eratorritako azpi-ondorio propioak landuko ditugu azterketa kuantitatiboaren azken puntuan.

Atal nagusiekin amaitzeko, azkenik, zortzigarren kapituluan emaitza orokorrak bi puntutan banatuko ditugu. Alde batetik, helburuen arabera ondorioak landuko ditugu eta bukatzeko emaitza orokor eta esanguratsuenekin, kooperatibagintzara begira, bi hiru orritan marraztuko dugu egin dugun begiratuaren argazkia.

Lanaren egitura	
Atal teorikoa	
I. Kapituluak: Kooperatibismoaren bi logikak	
II. Kapituluak: AKERen Oinarri filosofikoak	
III. Kapituluak: AKERen ibilbide historikoa	
IV. Kapituluak: Fagor Arrasate eta Fagor Taldea	
Atal enpirikoa	
V. Kapituluak: Planteamendu metodologikoa	
VI. Kapituluak: Azterketa kualitatiboa	
VII. Kapituluak: Azterketa kuantitatiboa	
Ondorioen Atala	
VIII. Kapituluak: Emaitza orokorrak	

Atal teorikoa

- I. Kapituluak: Kooperatibismoaren bi logikak
 - II. AKEren oinarri filosofikoak
 - III. AKEren ibilbide historikoa
 - IV. Fagor Arrasate eta Fagor Taldea
-

Atal teorikoari sarrera

Kooperatibagintzaren inguruko produkzio akademikoan, bereziki bere bilakaera teknokratikoari buruzko gogoeta interesatu zaigu, Mondragoeko esperientzia bezalako errealitate handitu eta 'arrakastatsu' batean dauden galdegaiei gogoeta unibertsalagoen begiratua ekartzeko. Kokapen horretatik, batean Arrasateko Kooperatiba Esperientzian murgilduko gara, bere historiaren errepaso bat eginez eta beronen oinarrian dagoen Jose Maria Arizmendiarrietaren pentsamendua laburtu eta aztertuz. Era berean, Oinarrizko hamar printzipioak azaldu eta aztertuko ditugu, Mondragoeko kooperatibagintzaren funtsezko eustazpi ideologikoa formulatzen duten arau multzoa osatzen dutelako.

Hirugarren kapituluaren Mondragoeko kooperatiben errealitatearen diagnostikoa laburbilduko dugu, aitortzen zaizkion desafio eta erronkak nahiz dauden diskurtsoak agertuz. Azkenik, arreta gure iker-unitatean jarriko dugu: Fagor Arrasateko Kooperatiba Elkartearen deskribatu eta bere ibilbide historikoa landuko dugu. Kapitulu honen azken puntuan Fagor Taldeari buruzko argazkia egingo dugu, berau baita errealitate kooperatibo honen lehen enpresa-taldea, eta egun ere kooperatiben 'interkooperazio' edo elkar-lotura hori haragiztatzen baitu.

Atal teorikoaren egitura	
I. Kapituluaren	Kooperatibismoaren bi logikak
II. Kapituluaren	AKERen oinarri filosofikoak
III. Kapituluaren	AKERen ibilbide historikoa
IV. Kapituluaren	Fagor Arrasate eta Fagor Taldea

I. Kapitulua: Kooperatibismoaren bi logikak

Gure ikerketaren fokua Arrasateko Kooperatiba Esperientzian dagoen arren, lehen kapitulu honetako lehen orrialdeetan kooperatibismoari begiratu orokorragoa eginez hasiko gara. Aurrerago, 2.puntuan kooperatibagintzaren tentsio bikoitza izango dugu aztergai eta Meisterrek landutako teoria aztertuko dugu. Azkenik, kapitulu honen azken orrialdeetan, hirugarren puntuan, Arrasateko Kooperatiba Esperientziara hurbilduko gara hainbat autorek esperientzia horren gainean egindako lanak laburtu eta aztertuz.

1. Kooperatibismoaren bi logikak

Kooperatiba definitzeko orduan hainbat definizio azter genitzake, baina nazioartean hedatuena Nazioarteko Aliantza Kooperatiboak eskaintzen diguna da.

“Una cooperativa es una asociación de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática”.¹

Kooperatibak izaera bereziko enpresak direla esan dezakegu, izan ere euren jardun ekonomikoari bestelako balore batzuk txertatzeko ahalegina egiten dute.

Hori dela eta hainbat autorek zein adituk kooperatibismoaren izaeran eta definizioan bi logika aitortzen dituzte: logika ekonomikoak alde batetik eta logika etiko-soziala bestetik. Esate baterako Iñaki Heras EHUko irakasleak bere “Txanponaren bi aldeak” lanean jasotzen duenez:

“Agente ekonomiko eta sozialen arteko lankidetzeta eta ekoizpen- bideen gaineko langileen jabetza sustatzen duen doktrinan oinarrituriko enpresak dira kooperatibak. Doktrina horren arabera enpresaren helburua ez da mozkinak edo irabaziak maximotzea, gizartearen beharrei erantzutea baizik”²

Azkarragak bere tesi lanean azaltzen duenez kooperatibismoaren funtsa: “logika ekonomikoa eta proiektu etiko-sozialaren bateratzeko ahalegin dinamiko, ireki, inperfektu eta amaiezina” da. Pertsonen autonomia garatzeko tresna ere izan daiteke; “erabakimena. Erabakitze gaitasuna modu orekatuagoan banatzea bilatzen duen egitasmoa da proiektu kooperatiboa”³

¹ Iturria: <http://www.ica.coop/es/>.

² Heras, Iñaki: *Txanponaren bi aldeak, ekonomiaren mito eta elezaharrak*. Alberdania, 2003. 179.orrialdea.

³ Azkarraga Etxagibel, J.: *Identitate kooperatiboaren bilakaera: Arrasateko Kooperatiba Esperientzia*. Tesia. 5. Kapitulu. 2006

Atal teorikoa

Kooperatibismoaren bi logikak

Fagor Taldeak orain urte gutxi egindako txosten batean honela jasotzen da kooperatibismoaren definizioa:

"La formula cooperativa de la actividad economica empresarial responde a un modo de concebir la existencia personal que tiene como ejes fundamentales la libertad y la solidaridad, haciendo de ambas un binomio concreto que afecta a la práctica cotidiana de cada persona"⁴

Historian eta filosofian ez ezik Azkarragarenn ustez bitasun hori subjektuan ere antzeman dezakegu, identitate indibidualean nahiz kolektiboan. Kooperatibismoak langile eta enpresaria nor berean batzen ditu, beraz, arrazionaltasun edo logika biek bat egiten dute pertsona berean. Azkarragaren ustez, horregatik, "gizarte industrialak izan duen gatazka, lana eta kapitalaren artekoa, konpontzeko proposamen gisa uler daiteke kooperatibismoa. Kooperatibismoa industrialala, finean, lana eta kapitalaren arteko funtsezko kontraesanari konponbide historikoa bilatzeko saiakera gisa uler daiteke, lanari duintasuneko trataera emateko ahalegin gisa".

Aspektu moralek eta ekonomikoek bat egiten dute kooperatibagintzak gorpuzten duen esperimentu sozialean. Bitasun honek aldekoak eta kontrakoak izan ditu historian zehar. Oreka eta tentsio zaila da planteatzen dena.

"Ideologiak ideologia, filosofiak filosofia, eta motibazioak motibazio, garbi dago kooperatibagintza ez dela izan eduki etiko-moralik gabeko jarduera ekonomiko-instrumental soila, kontuan izanda, hori bai, motibazio praktikoak gidatu dituela esperientzia guztiak. Era askotako kooperatibismoak izan dira historian zehar, ideologia ezberdinez elikatu direnak, gogorragoak ala bigunagoak gizartea eraldatzeko ala hobetzeko planteamenduetan, baina edozelan ere, esan daiteke ia guztiek gorpuztu dutela zentzu-komunitate bat, nolabaiteko zentzu-ipar bat osatu duten giza komunitateak izan direla, gizaki eta gizarte onaren ideiarenekin bat bere egin baitute, balore multzo eta praxi jakin bati atxikimendua azalduz."⁵

Lanki⁶ ikertegitik, Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren gainean egiten den definizioa dugu beste bat, definizio hori Arizmendiarrietaren eraldaketa proiektuan oinarritzen da eta enpresa gizartea eraldatzeko tresna moduan ulertzen du.

⁴ Readecuación y Potenciamiento del Grupo Fagor Txostena (2006ko azaroa)

⁵ Azkarraga, J. op.cit, 524.orr.

⁶ Lanki Ikertegia, Lankidetzaren inguruko ikertegia da. Mondragon Unibertsitateko institutua da eta Huhezi fakultatean du kokagunea. Arrasateko mugimendu kooperatiboa dute ikergai nagusi, eta gizarte zibil autoeratuagoa oinarritzeko intuizio, motibazio eta ipar.

- Barrura begira (intramuros): kooperatibek partehartze demokratikoa dute ezaugarri.
- Kanpora begira: konpromiso soziala eta gizarte erantzukizuna, gizartea eraldatzeko asmoa.

2. Meister eta demokraziari eusteko zailtasunak

Kooperatibagintzak orokorrean, esperientzian zehar bere balore eta izateari eusteko zailtasunak izan ditu. Zailtasun horien muina ikertu zuen Albert Meisterrek 1972. urtean. Kooperatibismoak bere baitan duen oreka zail horren gaineko gogoeta egin zuen soziologo suitzarrak.

Honako galdera honi erantzuten saiatu zen bere "Los sistemas cooperativos: ¿democracia o tecnocracia?" lanarekin:

"Constantemente se crean cooperativas de consumo, de vivienda y producción, y comunidades de trabajo con las que se intenta establecer una forma de democracia directa y restaurar los vínculos entre el trabajo y los demás aspectos de la vida social. ¿en qué paran esos intentos cuando son confrontados con exigencias de la gestión y del desarrollo económico de las empresas?"⁷

Demokrazia eta teknokrazia, enpresen gestioa eta garapen ekonomikoa jartzen ditu ikerlariak parez pare. Meisterrek lau estadio bereizten ditu kooperatiben bizi-zikloan. Hasierako estadioan erakundeak berdintasuna, partehartzea edo demokrazia zuzena moduko baloreak aldarrikatu eta praktikatzen ditu; baina aurrera egin ahala tamainan eta eraginkortasunean handituz balore horien epeltze edo ahultze bat diagnostikatzen ditu. Gatozen Meisterren lana laburtu eta sakonago aztertzeraz.

⁷ Meister, Albert: *Los sistemas cooperativos: ¿Democracia o tecnocracia?*, editorial Nova Terra, Barcelona. 9. orrialdea.

Atal teorikoa

Kooperatibismoaren bi logikak

2.1 Demokraziaren gainbehera edo degradazioa

Kooperatibek euren sorrerako izana denboran zehar galtzeko arriskua izaten dute. Enpresa arloa garatu beharrak eta merkatuan lehiatu beharrak galbidera daramatza. Koherentzia ideologikoari eusteko, zein demokrazian oinarritutako arau sistemari eusteko zailtasunak izaten direla garapen maila jakin batekin. "Utilitarismoaren eta sistema normatiboaren arteko talka" litzateke Meisterren ustez. Honek zera erakutziko liguke: gaurko kooperatibismoak bizi duen ustezko krisia, edo kooperatibismoaren inguruan dagoen krisi sentsazioa, ez dela berria.

Meisterrek planteatutako galderari erantzun beharrak bete betean garamatza kooperatiba taldeetako edo erakundeetako botere harremanak aztertzea. Horretarako izaera ezberdineko hainbat talde monografikoki aztertu zituen Meisterrek: lan komunitateak, nekazal kooperatibak eta aisialdiko elkarteak. Aztertutako taldeetako kideak gazteak ziren kasu batzuetan, eta ez hain gazteak beste batzuetan.

Hona hemen autoreak bere lanean aztertutako kooperatiben hainbat datu eta ezaugarri:

- Inkesta bat, 520 talde kooperatibo eta aisialdiko elkartei eginikoa, guztiak Italiako Iparraldeko nekazal zonaldean kokatuak. Talde hauek historia luzea zuten, 1870-80tik bizirik zirauten eta. Guztira, 28 komuna txikiz osatutako 50.000 biztanleko populazio eremua zen. Era guztietako kooperatibak zeuden: kontsumo kooperatibak, mutuak, nekazaritzarako makinaria produzitzeko kooperatibak, ganaduaren asegururako kooperatibak... Industrializazioak nekazal eremuan eragindako krisi sozial eta ekonomikoari erantzun gura zioten guztiek, eta krisi honek eragindako buruhausteei: prezioen bat bateko gorabeherari, enpleguen ezegonkortasunari, karitatea helburu zuten erakunde tradizionalen ahultasun hazkorrari... Gehienak ideia sozialisten eraginpean jaio ziren. Modu honetan, 521 kooperatiba sortu ziren, eta haietatik 145 bizirik zeuden inkesta egin zenean, hots, 1956an. Beraz, taldeetako asko desagerturik zeuden, eta honek ere, autorearen ustean, eskaini dezake irakasbiderik, batez ere biziraun dutenek erakutsi dezaketelako zelan egin duten.
- 27 lan komunitateen gainean eginiko azterketa bat, komunitate horien maila demokratikoa aztertzea helburu zuena.
- Beste inkesta bat, lau etxebizitza kooperatibatan burututakoa.

Aniztasuna da nagusi aukeratutako unibertsoan, baina talde guztiek komunean duten aspektu garrantzitsu bat seinalatzen digu

autoreak: funtzio ekonomikoetatik haratago, talde guztien jaiotze unean gizartea aldatzeko desio bat ageri da, kideen arteko berdintasunari eutsiz, kide guztien parte hartzea ziurtatuz eta benetako demokrazia zuzena praktikatuz. Baina arrazoiak arrazoi, esperantza horiek ez ziren gauzatu nahi haina, taldeek beraien oinarritzko izaera demokratikoari eutsi bazioten ere.

Meisterren ekarpenarekin jarraituz, partehartze eta demokrazia molde horietan lau estadio bereiz daitezke:

a) *Lehen estadioa: Konkistaren unea.*

Lehen etapa hau ilusioz eta esperantzaz betetako garaia da. Taldeko kideek elkar animatzen dute, elkar elikatzen dira, entusiasmoa da nagusi. Taldearen funtzionamenduak, funtsean, demokrazia zuzenari erantzuten dio: erabakiak kontsentsuz hartzen dira, kide guztien parte hartzearekin, eta kolektibitateak dituen arazo guztien inguruan eztabaidatu eta erabakitzen da. Taldeak bere zereginak aurrera eramateko sortuko dituen organoak ez dira gehiegi bereiztuko (administrazio kontseilua, idazkaritza e.a.). Bolondresen ekarpena ere handia da.

Bestetik, taldeko zereginak eta arloak ez daude zehaztuta, eta anitzak dira. Esate baterako, etxebizitza kooperatibetako kideek ez dute soilik etxebizitzak eraiki gura. Haratago joan nahi dute bestelako zerbitzuak eskainiz eta kooperatiba sare zabala sortuz: kontsumo kooperatibak, dutxak, aisialdi elkarteak, haur eskolak, garbitokiak... Italia Iparraldeko nekazal eremuko kontsumo kooperatibek ez dituzte soilik elikagaiak salduko. Hortik aparte, mutuak sortzen saiatuko dira, kideen instrukzioa, edo eta borroka sozialetan jarriko dituzte indarrak, esaterako sufragio unibertsalaren eta elkartzeko eskubidearen alde borrokatzea... Lan komunitateetako jardura profesionala bestelako egitasmoak garatzeko tresna gisa ulertuko da: kultura, familia eta lanaren arteko oreka, *militatzea*, burges munduari langileen gestio testigantza bat ematea... funtsean, gizartea hobetzea.

Asanbladatan gai asko jorratzen dira. Eztabaidak, gainera, zenbat eta urrunago egon eguneroko lanetatik eta jardura ekonomikotik, orduan eta interesanteagoak izango dira. Hezkuntza jarduerak ez dira mugatzen jakintza praktikotara, eta formazio zibikoa, politikoa, sindikala eta kooperatiboa dute oinarrian.

Lehen fase honetan lankidetzak giza harreman berriak sortzeko bide gisa ulertuko da, berdintasunean eraikitako giza harremanak hain zuzen. Barrura begirako berdintasuna, barruan pribilegiorik sortu ez dadin. Arduradunak ez dira berriz aukeratuak izango, eta taldeak erabat kontrolatuko ditu bere jarduerak. Asanbladan

Atal teorikoa

Kooperatibismoaren bi logikak

erabakiko da dena, eta kontsentsua izango da horretarako bidea. Kideen arteko berdintasunari eustearren hainbat mekanismo sortuko dira: esaterako, gerenteen jarduera erabat kontrolatuko da, baita gauzarik txikienetan ere; soldata sistema berriak ere agertuko dira: jarduera sozialak ere kontuan hartuko dira soldataren osagai gisa, eta kategoria baxuagoko langileei gizarte jarduera gehiago eskainiz kalifikazio profesional altuagoko langileen soldata orekatuko da. Beste komunitate batzuetan ez dago soldata ezberdintasunik.

Baldintza horien ondorioz, hainbat taldek 'gain demokraziaren' gertakaria pairatuko du, dena eztabaidatzen delako, eta dinamika astun honek ondorioak izango ditu jarduera ekonomikoan ere. Esate baterako, kontsumo kooperatiba txikietan kideetako bakoitzak saltzailea behin eta berriro interpelatzeko eskubidea sentituko du, berau kontrolatzeko duen eskubidea argudiatuz. Lan komunitateetan luzeegiak eta liskartsuak diren bilerek lana bera oztopatuko dute.

Taldearen jarduera ekonomikoa kritikatzekoa da. Efikazia ekonomikoa nahiko apala da, eta epe laburrean taldeko kideek aldea sumatzen dute espero zutenaren eta emaitzen artean. Arduradunek borondate onez jardungo dute, baina ez dira beraien zereginetan espezialistak izango. Jarduera inprobisatuak dira hein handi batean, eta taldeak esperientzia falta horren faktura ordainduko du. Lan komunitateetan hasieran ez dago inbertsio sendorik, eta autofinantziazioa denez erabili beharreko bidea, soldatak baxuak izango dira.

Konpetentzia gogorrari egin beharko zaio aurre, eta etekin tarteak ez dira zabalak izango. Kideetako batek administrazio lanetarako denbora hartu beharko du, eta azkenik, zeregin honetara dedikatu beharko da oso-osorik. Apurka-apurka tailerra erabat utzi, eta besteen lanaren koordinatzaile bihurtuko da: bere posizioa aldatu egingo da, beraz, kide izateari utzi eta direktibo gisa ikusiko dute besteek. Bestalde, kideek enpresaren garapena nahiko dute, eskaeren gorakadaren aurrean gustura azalduko dira, nahiz eta jarduera komunitarioak denbora batez baztertuak geratu.

Beraz, lehendabiziko estadio honetan demokrazia zuzenaren aldeko gogoaren eta jarduera ekonomiko geldoaren arteko lehen talkak gertatuko dira. Kontraesan horiek beraien benetako helburu eta jarduerak birplanteatzera daramatzate taldeak, eta jarduera ekonomikoa sendotzearen aldeko esfortzuak nagusituko dira.

b) Bigarren estadioa: sendotze ekonomikoa.

Ekonomiatik haratagoko jardueretan taldearen ekimena nabarmen jaisten da. Gau-eskolak, liburutegi publikoak, era guztietako kultur erakundeak... eta abarreko luze bat sortzen joango dira,

eta honek kooperatiben nolabaiteko desfuntzionalizazioa ekarriko du.

Ekonomikoki biziraun beharrak taldearen funtzionamenduan hainbat aldaketa eragiten ditu. Italiako lehendabiziko sozietateak nahasketa bat ziren: mutuak, kontsumo kooperatibak eta aisialdirako zirkuluak. Hemendik aurrera kontabilitatea bereiztu egingo da, departamentu bakoitzaren egoera finantzarioa ezagutu ahal izateko.

Kudeaketa metodo arrazionalagoak sartuko dira, molde kapitalistetatik gertuago egon daitezkeen metodoak. Mutuek kotizazio ezberdinak ezarriko dituzte adinaren arabera, eta berdintasunaren printzipioa adin-talde bakoitzera mugatuko da.

Lan komunitateetan sendo lan egiten hasiko dira errendimendua hobetze aldera, horretarako produktibitate sariak emango dituzte. Jada hasieran zegoen zentzu kolektiboa ez da nahikoa izango, beste motibazio elementu batzuk sortu beharrean aurkituko dira. Era berean, esperientziak demostratuko die ezin dela posizio ekonomikoa sendotu ez bada gehitzen zenbait organoren boterea: zuzendaritzarena, administrazio kontseiluarena eta aukeratutako gidariena esate baterako. Talde guztietan administrazio kontseiluaren boterea gehitu egingo da.

Esan dugun moduan, talde guztietan administrazio kontseiluaren boterea hasi egingo da, berriro aukeratuak izango dira, funtzioak pilatuko dituzte eta beraien ekimena estutzen zuten mugak malgutu egingo dira. Kontrol mekanismoak ahuldu egingo dira, batzuetan desagertzeraino, erakundearen efikaziaren mesedetan. Dinamika honen ondorioz, nukleo zentrala indartu egingo da eta bestelako demokrazia bat agertuko da: *demokrazia delegatua*. Administratzaileak espezialista bihurtuko dira eta taldeak berauen beharrezana izango du. Taldeko kideek ez dute formaziorik administratzaileen lana kritikatzeko. Gainera, soldataren abanikoa estua da eta horrek administratzaileak zaindu beharra dakar, gainontzean beste erakunde batetara alde egiteko mehatxua presente egongo da. Gauzak horrela talde askotan administratzaileekiko dependentzia garatzen da.

Soldaten tartea estuegia da kanpotik gazte espezializatuak erakartzeko, eta zabalegia barruko gatazkak saihesteko. Modu honetan, batez ere espezialisten agerpena dela eta, soldata berdintasun printzipioak malgutu egiten dira eta kalifikazio bakoitzaren araberrako ordainketa sistema nagusituko da.

Jarduera ekonomikotik haratagoko zereginetan asanblada orokorrak aginduko du oraindik. Baina jarduera hauek gutxinaka baztertuak izango dira, edo eta erakunde publikoek (edo bestelako talde espezializatuek) hartuko dituzte ardura horiek. Lan komunitateetan jarduera ekonomikoa lehenetsiko da eta jarduera komunitarioek garrantzia galduko dute. Autoreak dioenez,

Atal teorikoa

Kooperatibismoaren bi logikak

taldeak hasieran sortu nahi zuen enpresa sare handi horretatik, izaera ekonomiko soileko enpresa bakarra izatera pasako dira.

Kideen artean motibazioa jaitsiz doa, eta garapen ekonomikoak inposatzen dituen zailtasunak nagusitzen dira. Interesa galtzen joango dira, eta horren adierazgarri litzateke asanbladatako asistentzia gutxituz joango dela. Lehengo administratzaileak berriro aukeratuak izango dira. Era berean, formazio jardueren beharrianaren kontzientzia ere epeldu egingo da.

Bizitza moderno urbanoak ezartzen dituen bizitza erritmo azeleratuak kideen arteko berdintasuna hausteko joera dute, eta autoreak honakoa galdetzen du: ea garai modernoak eskatzen duen ekimen arintasuna ez ote doan demokraziak behar duen ezinbesteko geldotasunaren kontra. Talde kooperatiboak erritmo motelean funtzionatzen duten taldeak dira, erabaki bakoitza eztabaidatzeko batu beharra dagoelako, kontrola ezarri behar delako, informazioa igorri eta jaso behar delako.

Bigarren etapa hau trantsizio garaia dela esan dezakegu. Lan komunitateei dagokienez, artisau ekonomia batetik industri antolakuntzarako trantsizioa dugu. Taldeak bizirik segitzen baldin badu ere, sarritan bereizketa nabarmena da: batetik, zuzendari dinamikoak, eta bestetik, hasierako helburuei eutsi nahi dieten militanteak.

c) Hirugarren estadioa: koexistentzia.

Hirugarren estadio honetan taldeak azkenean kanpo testuinguru horren kontra ezin dela borrokatu onartuko du eta demokrazia delegatua taldearen jardura guztietara hedatu beharra dagoela ikusiko dute.

Taldeak gizartearen balioak bere egingo ditu, hastapenetan horien kontra egin arren. Kooperatibek enpresa pribatuen kudeaketa metodoak onartu beharko dituzte. Bestetik, balioak ere aldatu egin dira. Autorearen hitzetan ⁸:

"Las pequeñas cooperativas italianas hoy alquilan sus dependencias a un gerente cuya actividad se ha comprobado que es imposible de controlar. El gerente actúa exactamente igual que el comerciante privado contra el cual se había rebelado la sociedad en el momento de su creación. En las comunidades de trabajo se renuncia a los sistemas especiales de remuneración y se adopta la escala de salarios fijada por los convenios sindicales."

⁸ Meister, A. *op.cit.*, 20.orr.

Kooperatiba askotako kideek, makina eta baliabide kolektiboak erabiltzen ikasi nahiko dute, gero kooperatibatik erretiratu eta bide indibidualari ekiteko. Autorearen ustez sozietate kooperatiboa bizitza ekonomikoko beste baliabide bat gehiago izango da, besteetatik bereizten ez dena. Edozein izan daiteke kooperatibista, eta horrek ez du zertan suposatu balio batzuekiko atxikimendua. Autorearen iritzian, langile klaseak bere borroka erreminta zena, kooperazioa, esku artetik ihes egiten utzi du. Kooperatiba horien helburuak (batez ere produkzio kooperatibenak), teorian, langileen askapenaren alde eta gizartea eraldatzearen alde egoten jarraituko dute; baina sindikatuek eta langile alderdiek hartutako bideetatik aldentzen hasiak dira.

Hirugarren estadio honetan kooperatibak gizarte globalaren aurka jarri gura izan dituen instituzio berriak erabat ahituta daude. Lan komunitateetan barruko araudiak erregelamendu funtzional bilakatu dira. Kultur adierazpen komunitario eta autonomoak desagertu egin dira, eta ordainketa sistema alternatiboak bertan behera utzi. Gainera, taldeen tamaina handitzean koherentzia galduko da eta baita kultur jardueren beharra ere.

Esperientzia komunitarioek hamar edo hamabost urteko ibilbidea egiten dutenean, bertako kideak zahartu ahala bestelako ardurak agertzen dituzte: seme-alaben zaintza eta instrukzioa, familiaren mantenua... Segurtasun nahia kudeaketa kolektiboaren esperientziari gailentzen zaio.

Autoreak argituko digu gizarteko balioekiko gerturatze hau ez dela gertatu protagonistek hala gura izan dutelako. Militante kooperatibista zaharren konfidentziek garbi uzten dute aspektu hau, euren desio eta saiakeren kontra gertatu dela.

Demokrazia zuzenetik demokrazia delegatura dagoen saltoaz antzeko zerbait esan dezakegu. Hirugarren estadio honetan autoritatearen delegazioak aurrera egingo du nabarmen. Asanblada orokorrak apenas erabiliko du bere boterea modu zuzen batean, hauteskundeetara mugatuko da bere parte hartzea. Kontrolari dagokionez, arduradunen jarduerak gero eta konplexuagoak izango dira eta honek oztopatu egingo du baseko kideen kontrol zuzen eta efektiboa.

Formazio hutsuneak direla eta, kideek errekonozituko dute bizitza kolektiboaren aspektu guztiei aurre egiteko gaitasun eza, eta kritikak ere leundu egingo dira hirugarren estadio honetan.

Mugen onarpena da hirugarren estadio honetan egiten den ariketa. Lana eta kapitalaren arteko gatazka tradizionala gainditu izanak agerian uzten du bestelako antagonismo bat, 'zuzendari' eta 'zuzenduaren' artean gertatzen dena, 'esku' langileen eta langile 'intelektualen' artean. Bi azpitalde hauen arteko indar

Atal teorikoa

Kooperatibismoaren bi logikak

harremana ez da orekatua. Buruzagiek talde bateratua eta indartsua osatzen dute, taldearen jarduera ekonomikoa erabakitzen dute eta beharrezko informazioa eta autoritatea dute erabaki ekonomikoak hartzeko orduan. Meister-en hitzetan, langile basearen antolamendua okertzen joango da, desorientatuta sentituko dira enpresaren ezaugarrien aurrean, ez baitago enpresariaren figurarik errebindikazioak aurkezteko, eta lan giroa nabarmen hobea delako.

Bada elementu positiborik, Meister-en ustean esperientzia komunitarioak agertuko luketen osagairik positiboena ondorengo hauek lirateke: adierazpen askatasuna erabatekoa da, buruzagiekin kontaktatzeko zailtasunik ez dago, eta lan giroa enpresa pribatuetan baino onargarriagoa da.

Buruzagien giza garapenak enpresaren dimentsioaren hazkuntza ekarriko du, eta horrekin batera produkzio mailaren hazkuntza. Bitartean, langile basearentzat garrantzitsuena lagun giroan lan egitea izango da, eta soldatak eta lan segurtasuna bestelako enpresetan baino hobek izatea. Buruzagiak basetik datoz eta bertan formatu dira, baina enpresa hazi ahala, beraien lagunengandik bereiztuz joango dira. Soldataren tarteak hazi egingo dira, eta kontsumo ondasun berriak erosteko beharra agertuko da.

Buruzagien bilakaera horrek garrantzi handia izango du, produkzio prozesuan lortutako posizio berrien ondorioz erosoagoa sentitzen hasiko baitira harreman zirkulu berrietan, beste enpresa batzuetako zuzendariekin kontaktuan. Beraien mundu soziala aldatu egingo da, eta bestelako erreferentzia mundu batekin identifikatzen hasiko dira.

Buruzagiek, komunitateaz duten pertzepzioa aldatu egingo da: Komunitatea enpresa bilakatu da beste gauza guztien gainera, eta enpresa horrek zuzendaritza efikaza behar du, salmentak igotzea, eta langileek errendimenduaren bidetik jarri beharko dira. Jarduera kultural eta komunitarioetatik gero eta urrunago sentituko dira, eta ahaleginak egingo badituzte ere, lehengo lankideentzat gero eta arrotzagoak izango dira. Buruzagien ardurak ez die militantziarako denbora askorik utziko, eta baseko kideek borroka utzi izana egotziko diete, jarduera sozial eta politikoak baztertu dituztelako.

Ondorengo lerroek garbi laburbiltzen dute esperientzia komunitarioek bizi ohi duten bilakaera ⁹:

"El crecimiento de la empresa y la organización racional de la producción han cavado un foso profundo entre los que organizan y dirigen el trabajo (entre los que

⁹ Meister, A. *op.cit.*, 26.orr.

mandan) y los que ejecutan el trabajo (los que obedecen). Aquella gestión que al principio se pretendía que fuera una tarea común, se ha convertido con el tiempo en una tarea propia de unos pocos: se ha convertido en la tarea de un equipo muy restringido, de un consejo de dirección del que forman parte únicamente los jefes de los servicios. En el seno de los consejos más amplios, como puede ser un consejo de administración o una asamblea, y en los que intervienen elementos de base y responsables a la vez, los primeros tienden a someter únicamente a discusión los problemas laborales y sobre todo los problemas relacionados con el salario. Para ellos, el trabajo de gestión tiende a confundirse con las reivindicaciones."

Teorian modu orekatuan lan egin daitekeela pentsa genezake baina Meisterren iritzian praktika oso bestelakoa da. Helburu ekonomikoak gailentzen dira, hezkuntzakoak, formazio helburuen eta kideen babesaren gaineratik. Autorearen iritzian, ebidentzia empiriko definitiborik ez badago ere, bilakaera hau nahikoa garbi azaltzen dela dirudi. Baina, antza, gauzek beti jo dezakete okerrera, eta ez da hor amaitzen kooperatiba eta esperientzia komunitarioen bilakaera. Hirugarren estadio honen ostean laugarren bat agertu daiteke: aukeratuak izan ez diren soldatapeko arduradunen gestioa.

d) Laugarren estadioa: administratzaileen gestioa

Orain arteko eboluzioan botere legegiletik exekutiborako jauzia gertatu da, eta hemendik aurrera exekutibotik organo administratiboetarako jauzia gerta daiteke.

Hainbat talde komunitarioetan aukeratutako arduradunak eurak enpresa zuzentzea helburu duen aparatu administratzailearen eskuetan gera daitezke. Hemen kokatu beharra dago, esaterako, administrariak hartzen duen boterea, informazio asko transmititu edo gorde dezaketelako, disposizio ona edo ez hain ona izan dezakeelako lan bat burutzean.

Mundu ekonomikoaren konplexutasunak eta aparatu administratzaileak hartzen duen dimentsioak aditu eta espezialistaren figura lehen mailako egiten du. Beraiengatik ez balitz taldearen funtzionamendua ez litzateke posible izango, eta horrek erakusten du bereganatzen duten boterea zenbatekoa den. Askotan, teknikitik haratagoko proposamen teknokratikoa egiten badute, aukeratutako ordezkariak ez dira gai borondate horri behar besteko erresistentziarik jartzeko.

Atal teorikoa

Kooperatibismoaren bi logikak

Laugarren estadio honetan, beraz, eskema demokratikoak behea jo du, eta kooperatibako araudiak ezer jaso ez badu ere norabide honetan, *de facto* boterea dagoeneko ez dago kideen eta ordezkarien esku.

Meister-ek onartzen du ez dagoela probarik laugarren estadioa esperientzia komunitario guztietan gertatzen dela esateko. Autore honek kooperatiben bizitza zikloaren gainean gogoeta egin zuen garaian ez zegoen hori baieztatzerik, baina horixe bera da, hain zuzen ere, autorearen ustez aztertu beharrekoa.

Badirudi dimentsio txikiko esperientziak direla demokraziaren murrizte horri aurre egiteko baliabide gehiago dituztenak. Ikerketa gehiago beharko litzateke, autorearen ustetan, tendentzia hori konfirmatzeko. Autoreak berak baieztatzen du egon badaudela bilakaera norabide hori konfirmatzen duten azterketak, eta mugimendu kooperatiboetako protagonistek beraiek identifikatzen dute aipatutako tendentzia hori. Asanbladetako parte hartzearen hozte eta murrizte indartsua litzateke adibidea. Gainera, parte hartzearen hozte hori ez litzateke soilik komunitatearen tamainaren ondorio izango, talde txikietan ere sumatu delako berau.

Laugarren estadio honetan, aipatu ditugun tendentzia horien ondorioz, horrenbeste aipatzen den hezkuntza kooperatiboak ez du leku gehiegirik, ez baita beharrik ez eta erabilgarritasunik ikusten. Autoreak prentsa kooperatibistaren iritzi ildo baten aurka azalduko zaigu, honek guztiak ez baitu esan gura 'espíritu kooperatibista' hil egin denik. Eztabaida honetan Meister-ek iritzi interesgarria bezain latza azaltzen du: *mentalitate kooperatibistaren errorea, akaso, batasun beharra etengabea izan behar delako ustea* izan daiteke, ez baita arraroa espíritu kooperatiboa izoztea, ez baldin badago kooperazioarako beharrik. Hau da, kideen bizi mailaren hobetzeak parte hartzearen aldeko espíritua hoztu egin du. Baina hau gertatu da langile mugimendu osoan, bai kooperatibismoan, bai sindikalismoan eta bai langile alderdietan. Meister-en esanetan, inork ez daki nola egiten zaion aurre eragozpen horri.

Hor legoke Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren baitako kooperatiben buruhaustea ere: nola berritu, batez ere belaunaldi berriengan sentimendu kooperatiboa?

3. Arrasateko Kooperatiba Esperientziari begiratua

Ezagunak dira kooperatibak Euskal Herrian. Aldi berean, gure kooperatibak ezagunak dira mundu osoan. Izan ere, industria arloan, seguruenik munduan izan den eta oraindik dirauen esperientzia nabarmenetakoa eskaintzen du euskal kooperatibismoak. Horregatik eztabaidagai eta ikergai izan dira hemengo kooperatibak bai kanpoan zein gure artean. Jarraian, laburki bada ere horren berri emango dugu. Bi zati bereiztuko ditugu.

3.1 AKE: tentsioen esperientzia bat

Euskal kooperatibismoaren tradizioa¹⁰ 1936ko Espainiako gerra zibilaren aurrekoa dugu. Gerra aurreko ELA eta UGT sindikatuen inguruko ekimenetan kokatu izan da bere jatorria. Dena den, gerraostean sortutako Arrasateko esperientzia izan da euskal kooperatibismoan ekimen nagusia.

Arrasateko kooperatibismoaren ibilbidean bertan hainbat ikerlarik aurkitu dute kooperatibarekiko atxekimendu eza edo eta motibazio sozialen desgasteren bat. Greenwood eta Gonzalez-ek "Goikoak" eta "behekoak" garbi bereizten dituen diskurtsoa aurkitu zuten Arrasateko kooperatibetan, eta diskurtso horretan oinarritutako kultura bat, bazkideen arteko berdintasuna ukatzen duena ¹¹.

Cheney dugu antzeko aurkikuntzak egin dituen beste ikerlari bat ¹². Bere ustean, balore kooperatiboak ahultzen eta korporatiboagoak indartzen ariko liriteke gaur Arrasateko kooperatibetan. Enpresa kultura berriak dakartzan kudeaketa eredu parte-hartzaileen bidez, demokrazian sakontzen ari dela pentsa liteke, baina ez dirudi hala suertatzen ari denik. Kudeaketa eredu berrien ondorioz, nork bere lanpostuan duen parte-hartzea indartu egin da, baina parte hartze instituzionala, kooperatibek berezkoa dutena, sufritzen ariko litzateke. Lanpostuko parte-hartzearen eta parte-hartze instituzionalaren artean, harreman kontraesankorra ikusten du autore honek. Autonomia profesionala eta autonomia politikoaren bateragarritasuna da zalantzan jartzen dena. Gainera, enpresa eredu berriak arrasto mesfidati bat lagatzen du langileen artean, eta ondorioz, gerora etor daitezkeen proposamen osoago edo integralagoen aukerak erretzen dira.

¹⁰ Arrieta, Leire eta beste: El movimiento cooperativo en Euskadi (1884-1936), Sabino Arana Kultur Elkargoa. 1999.

¹¹ Greenwood D.J. eta Gonzalez J.L., *Industrial Democracy as Process: Participatory Action Research in the Fagor Co-operative Group of Mondragon*, Stockholm, The Swedish Centre for Working Life, 1991.

¹² Cheney, George: *Values at work: Employee Participation Metes Market Pressure at Mondragón*, Ithaca, NY, Cornell University Press, 1999.

Atal teorikoa

Kooperatibismoaren bi logikak

Azkarragaren ustez, hortik etorriko da AKEk duen etorkizuneko erronketako bat. Enpresa eredu postayloristaren molde berriak demokraziaren mesedetan jartzea litzateke etorkizuneko erronka eta autogestioaren ikuspegi zabalago baten baitan kokatzea ere etorkizunean egin beharreko bat dela uste du.

Kooperatibak izaera berezidun erakundeak direla aipatu dugu kapitulu honen lehen orrialdeetan. Euren jardunbide ekonomikoan bestelako balore batzuk txertatzeko ahalegina egiten dutela, hala nola, demokrazia edo partehartzea, berdintasuna, elkartasuna. Hori dela eta zenbait adituk kooperatibismoaren definizio eta izaeran nolabaiteko bikoiztasun bat dagoela aitortzen dute: logika ekonomikoa + motibazio etiko-sozialak. Agerikoa da kooperatibek proiektu enpresarial bat osatzen dutela (jardun ekonomiko bat dutela), baina aldi berean, bestelako logika eta asmo sozialak dituztela helburu. Aipatu dugu nolabait bi indar horiek osatzen dutela kooperatibismoaren izaera edo esentzia.

Arrasateko Esperientziak ere bere baitan bi logika horien arteko oreka barnebiltzen du. Osagai sozial eta balore etikoen gainean eraikitako enpresa egitasmo bat osatzen du eta bere ibilbidean tentsio horren adibide ugari antzeman daitezke.

Zentzu etiko-sozialdun esperientzia izanik, Arrasateko Esperientzian arrazionaltasun instrumentalari toki zentrala aitortu zaio hasiera hasieratik. Azkarraga Etxagibelentzat AKEk pragmatismo ukitu nabarmena izan du betidanik, eraginkortasuna ezinbesteko baita proiektu kooperatiboa gauzatzeko. Horrela ulertu izan dute bere protagonistek. Batean aurreratzeak bestea indartzea dakar, hau da, zenbat eta aurrerago enpresa arloan, orduan eta gehiago aurreratuko da egitasmo demokratikoan eta garapen komunitarioan ere. Helburu ekonomiko eta sozialen arteko osagarritasuna aitortzen zaio Esperientziari.

Hala ere, azpimarratu beharra dago, ekintza enpresariala lagundu izan dutela osagai etiko-kultural indartsuek.

"Hori bai, AKEren arrakasta ez dator arrazionaltasun instrumentalari (efikaziari) aitortzen zaion obedientziazatik eta bestelako irizpideei uko egitetik. Arrasateko kooperatibismoak pragmatismoaren eta zentzuen arteko loturari zor dio bere indarra (...)"¹³

Ez da oreka erraza kooperatibismoari, oro har, eta Arrasateko Esperientziari planteatzen zaiona. Asko dira Arrasateko Esperientzian motibazio sozialen desgaste bat ikusi eta ikertu dutenak. Badirudi AKE tamainan eta esperientzia enpresarial gisa

¹³ Azkarraga Etxagibel, Joseba: *Diruak behar luke bihotzik*. Pamiela. Iruña. 2004. 39.orrialdea.

haziz joan den neurrian bidean utzi edo sakrifikatu behar izan dituela bere oinarri izan diren zenbait balore eta motibazio. Norabide horretan oso interesgarria da Joseba Azkarraga soziologoak egiten duen Arrasateko kooperatibismoaren gaineko irakurketa¹⁴. Azkarragak modernitatearen irakurketa izango du abiapuntu fenomeno kooperatiboari hurbiltzeko eta Weber-en irakurketarekin bat egiten du. Modernitatea bi indarren arteko tentsioa genuke: arrazionaltasun formala (eraginkortasuna helburu) eta balore-irrazionaltasuna (giza ekintzari zentzua ematen diona). Weber-en diagnostikoaren arabera, hasierako kapitalismoan ekonomia eta moral-erlijiosoaren arteko lotura nabarmena zen¹⁵; denborarekin printzipio etikoen putzua sikatu egingo da eta haustura bat gertatu. Modernitatearen ibilbideak erakutsi digu arrazionaltasun instrumentala gailendu dela bestelako baloreen gainetik. Irakurketa orokorrak zentzu galeraz hitz egiten du, balore-irrazionaltasunak giza-ekintza ko-zuzentzeari utzi diola aitortzen da.

Beste hainbat autorek ere egin dute kooperatibismoak bere baitan duen oreka zail horren gaineko gogoeta, hau da, baloreak vs. efizientzia ekonomikoa. Meister soziologo suitzarrak ohartarazi gintuen aspaldi demokratikoki arauturiko erakundeen arriskuaz. Ikusi dugu kapitulu honen bigarren atalean Meisterrek lau estadio bereizten dituela kooperatiben bizi-zikloan. Hasierako estadioan erakundeak berdintasuna, partehartzea edo demokrazia zuzena bezalako baloreak aldarrikatu eta praktikatzen ditu, baina apurka-apurka dimentsioan eta eraginkortasun ekonomikoan aurrera egin ahala, balore horien epeltze moduko bat diagnostikatzen du.

Cheney-k *Values at work* lanean planteatzen duen galdera ildo berean koka genezake. Zenbateraino da posible erakunde batentzat bere balio sozialak mantentzea (esaterako, demokrazia partehartzailea), geroz eta handiagoa eta konplexuagoa bihurtzen den heinean, eta gainera ekonomikoki arrakasta lortzea? Kezka horri erantzuteko Arrasateko Kooperatiba Esperientzia aztertu zuen ikuspegi kritiko batetik, izan ere, merkatu globalean lehiatzen ari den esperientzia bat dugu, kanpo presio handiak jasaten dabilena, arrakasta ekonomiko handia duena eta aldi berean, bere balio demokratikoak mantentzeko saiakeran dabilena.

Arrasaten buruturiko azterketaren harira, aurrerago planteaturiko galdera botatzen du Cheney-k bere lanean: posible ote da gizakiaren zerbitzura dagoen erakunde batentzat bere baloreei eustea, burokratizazio, hazkuntza eta merkatu-lehia testuinguru batean?

¹⁴ III. Kapituluko bigarren zatian landuko dugu zehatzago, hemen laburbildu besterik ez dugu egingo.

¹⁵ *Etika protestante* liburuan aztertzen duen bezala, hasierako kapitalismoak ez zuen mugarik gabe aberasteko nahia; jarrera arduratsua, zuhurra eta legeari errespetua agertzen ziona zen hasierako kapitalistena. Lehen kapitalisten kode etiko zurruna: austeritatea, ostentazio eta nabarmenkeriarik ez.

Atal teorikoa

Kooperatibismoaren bi logikak

"My driving question was: to what extent is it possible for a business to maintain a core of social values - such as participatory democracy - while growing, becoming more complex, and being financially successful?"¹⁶

3.2 Tentsioen lekukotzak autore ezberdinen arabera

Kooperatibismoak modernitatearen tentsioa, beraz, modu berezian ezagutu du. Modu zehatzago batean, AKERen inguruan identifikatutako tentsioak aipatuko ditugu. Hortaz, jarraian, ondorengo orrialdetan Arrasateko Kooperatiba Esperientzia ardatz harturik burutu diren ikerketak izango ditugu aztergai. Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren inguruan literatura oparoa dugu eskura. Ondorengo lerroetan Arrasateri buruzko zenbait lanen gaineko errebaso labur bat egingo dugu. Zergatik izan da ikertua eta zer esan da Arrasateko Esperientziaren inguruan?

3.2.1 Whyte eta Whyte

Lan honi ekiteko, Whyte eta Whyte-k egindako *Mondragon más que una utopía* lana izango dugu aztergai, Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren errealitatera hurbiltzeko ikuspegi osotua eskaintzen baitigu. Liburu lan honek AKERen klabe nagusienak biltzen ditu: ikuspegi historiko batetik izan duen bilakaera jasotzen du, batez ere esperientziaren sorrera eta hedapenean sortu diren hito eta gatazka-guneak identifikatuz (besteak beste Ulgorreko greba, krisi garaiko erabaki eta mekanismoak, organoetako funtzionamendua...). Guk Esperientziaren sakoneko balioetan jarri nahi izan dugu arreta.

Zeintzuk izan dira autore hauen ustez AKERen arrakastarako gakoak?¹⁷

- Kooperatibetako zuzendariek gaitasun teknikoez gain, kontzepzio sozial sendoa dute barneratua, eta ikerlari hauen ustez kultura organizatibo berezi bat sortu dute. Agian erakundearen gehiengoa ez dago balore kooperatiboekin konprometitua, baina zuzendariek balore horiek barneratuta izatea eta traktore funtzioa betetzea ezinbestekoa da kooperatiba izaeraren biziraupenerako.

- Autokritika eta idealen egokitzapenerako gaitasun handia erakutsi du esperientziak, batez ere zuzendarien aldetik. Lidergo inportante bat egon zen Arizmendiarrietaren eskutik. Hala ere bidea erakustea zen bere funtzio nagusiena, kooperatiba

¹⁶ Cheney, George: *Values at work: Employee Participation Metes Market Pressure at Mondragon*, Ithaca, NY, Cornell University Press. 1999. 36.orrialdea.

¹⁷ Whyte & Whyte: *Mondragón más que una utopía*. Txertoa. Donostia. 1989. 267.orrialdea.

sortuko zutenengan izpiritu kooperatiboa sortzea eta elikatzea, erabakiak besteen esku utzi izan zituen (ez zuen kooperatiba barnean postu teknikorik bete).

- Enpleguari eusteko gaitasuna (krisi garaiak barne).
- Kooperatiba oinarritzen dituzten egiturak eta beraien arteko loturak indar garrantzitsu izan dira. Kontseilu Sozialaren garrantzia azpimarratzen da, hazkuntza garaian elementu funtsezko izan baita zuzendaritza eta langileen arteko komunikaziorako. Era beran, interkooperazioak eskaintzen dituen abantailak azpimarratzen dira, batez ere taldeko-zuzendaritzak krisi garaitan eskain dezakeen babesagatik (adibidez, Fagor taldea).

Arrasateko kooperatiben kulturaren mapa kognitiboaren ezaugarritze bat ere egiten dute zenbait pista eman ditzakeena AKERen sakoneko balore eta helburuez. Horretarako kulturaren ondorengo definiziotik abiatzen dira.

"Es un sistema de creencias y valores ampliamente compartidos y un conjunto de conductas características utilizadas en la organización de los procesos sociales. La cultura incluye una ideología, un mapa o marco cognitivo dentro del cual las personas explican sus características propias y sus relaciones con otras personas de diferentes culturas"¹⁸

Autore hauen ustez Arrasateko Esperientzia ulertzeko beharrezkoa da bere kultura organizatiboa ezagutzea. Hona hemen beraiek egiten duten ezaugarritzea.

Oinarritzko baloreak:

- Berdintasuna. Eskubide eta betebeharrak berberak pertsona guztientzako.
- Elkartasuna. Kooperatiba barnean, kooperatiben artean eta kooperatiba eta komunitatearekiko harremanean aplikatu beharreko balorea da.
- Lanaren duintasuna. Edozein lan, bere edukia edozein delarik ere, duina da.
- Partehartzea. Kideek erabakietan partehartzeko eskubidea eta betebeharra dute.

Helburu hauek hasierako urteetan sortu zituzten esperientziako gidariek, eta autoreentzat nolabait esperientziaren ibilbidea baldintzatu dute. (aldatu, testua gehitu eta hobeto azaldu).

¹⁸ Whyte & Whyte. *Op. cit.* 307. orrialdea

Atal teorikoa

Kooperatibismoaren bi logikak

- Enplegu sorkuntza hasieratik ezarririko konpromisoa izan zen, eta kooperatibek tinko eusten diote helburu horri.
- Segurtasuna enpleguan bermatzeko ahalegina (eta ez lanpostua).
- Giza garapena eta garapen soziala. Lana humanizatzea eta bazkideen garapen soziala bilatzea helburu bezala.
- Autonomia eta autogobernua. Euren artean lotzen diren erakunde autonomo eta autogobernatuak sortzeko nahia.
- Garapen ekonomikoa. Ez da bere horretan azken helburua ezta inportanteena, baina bai beharrezkoa. Arrakasta ekonomiko barik ezin dira bestelako helburuak erdietsi.

Whyte eta Whyte-n arabera, azpimarragarria da Arrasatek kultura organizatiboa mantentzeko edo aldatzeko asmakizun sozialak eratzeko izan duen sormena. "Insistimos en particular en las invenciones sociales porque encarnan las aportaciones excepcionales de Mondragon que merecen ser estudiadas por quienes traten de extraer sus propias lecciones del complejo cooperativo"¹⁹

- Bazkideen eskubide eta betebeharrak. Bazkidearen izaera lanean oinarritzen da eta ez kapitalean. Beraz, eskubideek bazkide izaeran dute jatorria eta ez kapitalean. Arau hauek egikaritzeko era izan da autore hauentzat arretagune inportanteenetakoa.
- Arrasateko kooperatibek barne egitura eta elkartze eta elkarlaguntza-egitura garrantzitsuak eratu dituzte. Sorkuntza soziala ere azpimarragarria da, adibidez, kontseilu sozialaren papera zentrala izan da bilakaeran.
- Kooperatiba guztientzako zuzendaritza orokor bat egoteak eskaera ekonomiko eta balore sozialen arteko oreka ahalbidetzen du (lanpostu berrien sorkuntza, birkokapenak, Euskadiko Kutxaren babes eta laguntza funtzioa...)
- Euskadiko Kutxa esperientziaren biriki gisa. Kobertura erakunde funtsezko izan da eta baloreen zaintzaz arduratu.
- Hezkuntza sarearen garrantzia.

3.2.2 Race Mathews

Autore gehienak bat datoz Arizmendiarrietaren lidergoa azpimarratzerakoan, bere ideien gainean eraiki ziren Esperientzia kooperatiboaren lehen oinarriak. Beraz, ez da harritzekoa Race Mathews-ek Elizaren Ikasbide Soziala aipatzea Arrasateko Esperientziaren oinarriez hitz egiterakoan: "*Arizmendiarrietas's study of De Rerum Novarum and his other sources became the basis for a series of conclusions which are axiomatic to the Mondragon co-operative experience.*"²⁰

¹⁹ Whyte & Whyte. *Op. cit.* 315. orrialdea

²⁰ Mathews, Race: '*Ethics and Inclusion: Mondragon and the Workplace Relationship*', Etika-Enpresa Jardunaldiak, HUIHEZI - Mondragon Unibertsitatea, Eskoriatza, 2001eko maiatza. 4.orrialdea.

Arrasateko Esperientziaren arrakastaz hitz egiterakoan, bere gaitasun teknikoez gain, zenbait faktore azpimarratzen ditu esperientziako baloreekin harremanetan jarri daitezkeenak.

Lehendabiziko faktorea motibazioa genuke. Bazkide guztien berdintasunean du oinarri, eta pertsona bat boto arauan bere adierazpen nagusia. Bigarren maila batean elkartasunaz hitz egiten digu kooperatiben oinarritzko balore bezala eta berau gauzatzeko garatutako mekanismoez, bai kooperatiba barrura begira, eta baita kooperatiben artean ere (kooperatiba barneko soldata tartea, kooperatiben arteko fondo komunak, kooperatiba sarea eusteko kooperatiben sorrera, talde kooperatiboak...).

Hirugarren faktorea AKERen baitan langile-enpresari dualitatea apurtu izana aipatuko digu Mathews-ek: "(...) *su capacidad de reducir al mínimo lo que llaman los teóricos de la agencia 'el dilema básico de la agencia' - con su capacidad de reducir y quizás en última instancia de eliminar las divergencias del interés que emergen inevitablemente entre los directores y agentes en una relación de agencia.*"²¹

Mathews-entzat aipaturiko azken ezaugarri hau funtsezko dute kooperatibek beraien biziraupenerako, eta erabaki demokratikoez dakartzaten kostu altuagoak konpentsatzeko bide bakarria genuke. Bere ustez, ordea, ez da behar beste zaindu eta zenbait ikerketen harira kooperatibisten arteko banaketaren sintomak antzeman daitezke. Ondorengo aipu honetan AKEk bizi dezakeen arriskuaz ohartarazten digu:

Arrasateko Esperientziaren etorkizuneko erronketaz ondorengo kezka botatzen du Mathews-ek:

"In celebrating the strengths of co-operatives it is important also to be mindful of their weaknesses. To the extent that the co-operatives fail to fully give effect to the ethical standards laid down for them by Arizmendiarría - to the extent that the basis agency dilemma is incompletely overcome - they proportionately forfeit their competitive advantage, and like traditional co-operatives, are rendered vulnerable to the Rochdale cul-de-sac".²²

²¹ Mathews, Race: 'Mondragón: Rendimiento pasado y potencial futuro' hitzaldia. Washington. 2002. 7.orrialdea.

²² Mathews, Race: 'Ethics and Inclusion: Mondragon and the Workplace Relationship', Etika-Enpresa Jardunaldiak, HUEZI - Mondragon Unibertsitatea, Eskoriatza, 2001eko maiatza. 14.orrialdea.

Atal teorikoa

Kooperatibismoaren bi logikak

3.2.3 George Cheney

Utahko Unibertsitateko irakaslea den George Cheney-ren azterketari helduko diogu ondoren *Values at work* bere lanaren harira. Cheney-k baloreei eusteko zailtasunaz egiten du gogoeta, batez ere AKEren esperientzia demokratiko eta partehartzaile izaeran begiratua jarritz. Balore desgaste bat diagnostikatzen du, eta ondorengo arrazoi posibleak aipatzen ditu: hazkuntza, botere kontzentrazioa, burokratizazioa, merkatua eta abar.

Autore honen esanetan, Arrasateko Kooperatibetan azken urteotan nagusitu diren baloreak ondorengoak dira:

- Hazkuntza, nazioarteratzea eta lehiakortasuna;
- Elkartasuna, berdintasuna eta autonomia;
- Efizientzia, kalitatea eta bezeroarekiko zerbitzua.

Azter ditzagun balio horiek labur bada ere.

- Hazkuntza, nazioarteratzea eta lehiakortasuna:

Cheneyren azterketaren arabera, hazkuntzaren baloreak indar handia hartu du eta kostu sozial batzuk suposatu ditu horrek. Hazkuntzaren ondorioz, boterea gutxiengo baten eskuetan zentralizatu ohi da, hasierako helburuetatik urruntzen da, malgutasuna galtzen da, informazioaren kudeaketa eta langileen partehartzea arriskuan jartzen da, langileen motibazioa gutxitu daiteke, izpiritu kooperatiboa ahultzeko aukerak areagotzen dira.

Arrasateko Esperientziaren kasuan multinazionaletatik bereizteko zailtasunak areagotu egin dira hazkuntzari emandako balioaren ondorioz. Informazioaren fluxua eta erabakiak hartzea konplexuago bilakatu da eta komunikazio planak sortu behar izan dira. Langileen arteko zuzeneko komunikazioa gutxitu egin da, bereziki komunikazio informal eta espontanea. Distantzia hierarkikoak handitu egin dira kooperatiba barnean eta oinarri soziala gero eta urrunago dago erabaki nagusietatik. Zuzendaritza klase berezi bat hasi da hautematen eta horren adierazle izan da lan aurrerakinen abanikoan egondako zabalketa. Teknokratatzat jotzen duen zuzendaritza langileen kezketatik urrundu egin dela dio gainera. Bere ustez hazkuntza politika ez da behar beste hausnartu, ez dira kontuan hartu hazkuntzari lotutako desabantailak, izaera sozialeko jarduera asko (harreman sozialak, zuzeneko komunikazioa...) sakrifikatu dira eta merkatuaren esanetara makurtu.

- Elkartasuna, berdintasuna eta autonomia:

Lankidetzeta eta elkartasun ekonomikoa elkartasun balioei lotuta ulertzen ditu. Aurreko garaietan bizitako elkartasunik ez dagoela gaur egun esaten du Cheney-k. Jendea geroz eta

lanpetuago omen dago eta gazteak beraien karrera pertsonalean zentratuta.

Berdintasuna, duintasuna eta ekitatea hasieratik azpimarratu dira AKEren ibilbidean. Ofizialki kooperatibetako bazkideak berdinak badira ere, errealitatean hierarkia hautematen da. Sexuari dagokionean ere ez dago parekidetasunik eta erabakiak hartzeko boterea eta ezagutza teknikoa gizonen eskuetan kontzentratzen da.

- Efizientzia, kalitatea eta bezeroarekiko zerbitzua:

Hitz klabe bihurtu dira egungo kooperatibetan, bereziki bezeroarekiko zerbitzua. EFQM eredu jarraitzen da eta Mondragon Taldeko estrategian bertako kontzeptu nagusiak agertzen dira: efizientzia ekonomikoa, bezeroaren asebetetzea eta etengabeko hobekuntza. Diskurtso mailan autokudeaketa eta kalitate eredu propio bat garatzeko beharraz hitz egin arren, berregituraketaren metodo eta kontzeptuak multinazionalen berdinak direla sarri uste du Arrasateko Kooperatibak aztertu dituen irakasleak. Tradizioz sortzailea izan den mugimenduan sormen gabezia dagoela leporatzen dio Korporazioari. Gainera efizientzian gehiegi zentratzeak, langilearen ongizateaz ahaztea ekar lezakeela adierazten du, kalitatearen filosofiaren baitan langilearen dimentsioa galdu egiten delako sarri ekoizpena hazteko.

George Cheney-k, prozesuaren azterketa eta irakurketa eginda egungo Arrasateko Esperientzian, aipatutako balore jakin horiek indartzen ari direla esaten du.

Cheney-k ondorengo kritika jaurtitzen du: Arrasateko Esperientziak kanpoko kudeaketa ereduak erreproduzitu izan ditu, barneko tradizioan oinarriturikoak sortu beharrean. Egindako azterketaren harira, aldaketa nabarmena diagnostikatzen du erabaki prozesuetan eta kudeaketa zentralizatzeko joeraz ohartarazi. Era berean, komunikazio burokratikoagoa, eta akritikoki barneraturiko kudeaketa esloganak ikusten ditu.

Badirudi AKE merkatuak gidaturiko beste enpresa batzuen antza hartzen diharduela, baina zein da arrazoia? Merkatu globalaren indarrak eragindako aldaketa baten aurrean gaude edo balore demokratikoak mantentzeko bide sortzaileak asmatzeko konpromiso gabezi baten aurrean?

"We don't have definite answers to these questions yet," dio Cheney-k, "but they do serve to point out the need for vigilance if we are to continue striving for genuine workplace democracy". "What good is having values if you

Atal teorikoa

Kooperatibismoaren bi logikak

can't stay in business, but what good is success if you have no values?"²³

3.2.4 Bradley eta Gelb

Bradley eta Gelb-en *Cooperativas en marcha* liburuak ere Arrasateko Esperientzia du aztergai lan-harremanen ikuspegitik. Autoreen ustez, enpresa-ingurune berriak harreman enpresarial berriak eskatzen ditu: lanaren eta kapitalaren arteko kontsentsura jotzen da gero eta gehiago, langilearen inplikaziorako teknikak bilatzen dira errentagarritasun eta lehiakortasun faktore direlako. Arrasateko Esperientzia ikertzeko hautua egiten dute egileek esperientzia arrakastatsu bat delako, eta langileen partehartze formula izanik, norabide horretan zenbait pista eman ditzakeelakoan. AKE parekotasunik ez duen esperientzia kooperatibo gisa aurkezten zaigu, izan ere, bere tamaina, produkzio jarduera eta komunitatearekiko lotura estua dela eta, beste kooperatiba batzuk baino haratago doa.

Zeintzuk dira autore hauen ustez AKEren ezaugarri nagusienak? Arrasateko ereduaren ezaugarri eta ezberdintasun funtsezkoena jabetza egitura dugu. Liburu honetan, Arrasateko eredu mendebaldeko enpresa-eredu tradizionalarekin eta Japoniako ereduarekin alderatzen da, antzekotasun eta ezberdintasunak antzeman asmoz. Ondorio nagusia honakoa da: badirudi Arrasateko kooperatibismoak antzekotasun gehiago dituela kontsentsuan oinarritzen diren ereduarekin, eta mendebaldeko enpresa eredu autokratiko tradizionalarekin urrunago kokatzen dela. Besteak beste, honakoak aztertzen dira: komunitate eta enpresa arteko lotura estua aipatzen da, batez ere, euskal gizartearekiko konpromisoa; lana seguruagoaren ikuspegia; esku-lanaren malgutasuna; egituraketa demokratikoa; soldata tarte estuagoak; soberakinen banaketa...²⁴

Bradley eta Gelb-en ustez kooperatibetan lana eta kapitalaren arteko gatazka gainditzen da, bazkidearen figuran biak barneratzen direlako. Lana eta kapitalaren arteko distantzia txikituz produktibitate maila altuagoa lor daitekeela azpimarratzen dute, eta beraz kooperatibek produktibitate tasa altuak lortzeko potentzial handia dutela aipatu.

Azterketa konparatibo bat burutu zuten: 15 kooperatibetako 1.080 bazkide eta 2 enpresa pribatutako 280 langileko lagina hartuz inkesta bat egin zuten. Hipotesia: enpresarekiko atxikimendu edo identifikazioak kooperatibetako produktibitatea areagotzen duela.

²³ Cheney, G: *Values at work: Employee Participation Metes Market Pressure at Mondragon*, Ithaca, NY, Cornell University Press. 1999. 52.orrialdea.

²⁴Sakontzeko ikus: *Cooperativas en marcha* liburuko 72. orrialdeko taulak.

Langileen identifikazioaren gainean, langileei galdetuz ondoko ondorioak atera zituzten. Langileentzat enpresari loturiko euren lehentasunak ondorengoak dira: lehenbizi kooperatiba izaera, ondoren lana izatearen segurtasuna eta azkenik, euskalduntasun eta soldata. Lan giroaren inguruan ondokoa izan ziren ondorio nagusienak: kooperatibetako langilek muga gutxiago zituztela euren desadostasunak eta iritziak azaltzerako orduan. Era berean, kooperatibistek langile eta zuzendarien arteko distantzia sozial laburragoa antzematen dutela. Azkenik, kooperatibisten hiru laurdenak ez zien sindikatuei funtzio garrantzitsurik aitortzen. Partehartzeari dagokionez, inkestek giro kooperatibistan partehartzeak askoz hobeto funtzionatzen duela adierazi zuten.²⁵

Lanaren eta kapitalaren banaketa ezak lan-indarraren kohesio sendoa ahalbidetzen du kooperatibetan. Leialtasuna da nagusi lan giroak dituen inperfekzioen gainetik. Inkesten emaitzen arabera, kooperatibek esfortzu horizontala sustatzeko egokiagoak ematen dute, eta ez da bestelako enpresetan bezalako kontrol mekanismo hierarkiko zorrotzik behar. Arrasaten diziplina eta erantzukizuna bi noranzkotan ematen dela esaten da (denak dira jabe eta erabakimena dute), eta beraz kideen arteko diferentziak txikiagoak direla.²⁶

Ondoren, komunitatearekiko loturan jartzen da begirada. Gelb eta Bradley-rentzat Arrasateko Esperientzia loratzeko zenbait faktore beharrezko izan dira. "Euskalduntasuna" arrakastarako faktore gisa identifikatzen dute eta isolamendu fisikoak komunitatearekiko loturak estutzen dituela azpimarratu. Langileen jabetzako enpresak komunitate txikiei atxikirik egon ohi direla azpimarratzen dute, izan ere, kanpoko lan-merkatuaren presiotik babestu daitezke eta soldata tarte mugatuagoa bezalako ezaugarriak mantendu edo eta kapital metaketa ahalbidetu.²⁷

Azkenik, bazkideen aukeraketan bi irizpide azpimarratzen dira. Alde batetik, irizpide sozialetan garrantzitsuena komunitate lokalean eta kooperatiban integratzeko potentziala da. Gaitasun profesionalaz gain, gaitasun morala ere baloratzen omen da, batez ere, ikuspegi kooperatibo batetik egin dezaketen ekarpenerako. Bestalde, irizpide monetarioa era badago: langileak ekarpen ekonomiko bat egin behar du kooperatiban hasi ahal izateko.²⁸

Badira hala ere ikuspegi hain baikorra agertzen ez dutenak, ondorengo bi azterketetan ikusiko dugun bezala.

²⁵ Bradley eta Gelb: *Cooperativas en marcha*, Barcelona, Ariel, 1985. 83.orrialdea.

²⁶ Bradley eta Gelb, *op.cit.* 96.orrialdea.

²⁷ Bradley eta Gelb, *op.cit.* 107.orrialdea.

²⁸ Bradley eta Gelb, *op.cit.* 116.orrialdea.

3.2.5 Greenwood eta Gonzalez

Fagor taldean garaturiko ikerketa dugu *Culturas de Fagor* lanean azaltzen dena. Fagor taldea 12 kooperatibaz osaturiko multzoa dugu, MCC taldearen barruan egonik ere hasierako eskualdeko elkartzeari eusten diona. Ikerketaren helburu nagusia kooperatiben arlo gatazkatsuak identifikatzea zen, protagonisten ikuspuntutik. Eztabaida taldeetan bildurik zenbait gairi buruz eztabaidatu zuten: partehartzea, hierarkiak/berdintasuna, enpleguan segurtasuna, kooperatiben elkarketa eta autonomia...

"El objetivo concreto de la orientación antropológica de este estudio es vincular la dinámica organizativa ya estudiada a la manera en que esas realidades organizativas son experimentadas por sus protagonistas. ¿Cuáles son sus diferentes percepciones de estos procesos? ¿Qué grado de heterogeneidad puede coexistir con un esfuerzo cooperativo como éste? ¿Cuánto han cambiado las ideas fundamentales con el tiempo?"²⁹

"Nuestro propósito era aprender cómo era procesada la experiencia del entorno institucional en la mente de personas que ocupaban diferentes posiciones en las cooperativas, y comprender las propiedades y la diversidad de sus experiencias."³⁰

Ikerketa lan honek kooperatiba barneko distantzien areagotzea diagnostikatzen du, beren protagonisten pertzepzioetatik abiatuz. Ondorengo lerroetan ikerketaren ondorio nagusienak laburbilduko ditugu.

Autoreen arabera, bazkideek taldea arautzen duten arauak sortzeko eta aldatzeko ahalmena eta aukera dute. Hala ere, ikerketaren emaitzen arabera, bazkideek ez dute uste behar beste informatuak daudenik taldearen ekintzen inguruan, eta horren erantzukizuna gestorei egozten diete. Ikertzaileek aitortzen dute, dena den, Fagor kulturak eragina duela langileengan eta hauek enpresarekiko atxikimendu sendoa adierazten dutela.

Botere harremanei dagokienez, kooperatiben berdintasun printzipioaren ginetik, bazkideek boterea besteen esku ikusteko joera dute. "Goikoak" eta "behekoak" bikoiztasuna darabilte diskurtsoan, zuzendaritzakoei erreferentzia egiterakoan. Zuzendariek, ordea, boterea euren esku ez dagoela sentitzen dute. Gogorarazten dute esperientzia sozio-ekonomikoa dela, eta kooperatiba barnean balore gehiago daudela ez direnak merkantilista hutsak (elkartasuna esaterako).

²⁹ Greenwood, D. eta Gonzalez, J.L: *Culturas de Fagor. Estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón*. Txertoa. Doonostia. 1989. 92.orrialdea.

³⁰ Greenwood, D. eta Gonzalez, J.L: *op.cit.* 96.orrialdea.

Partehartzeak bi dimentsio dauzka kooperatiban. Alde batetik, bazkide guztiek partehartzeko eskubide berdinak dituzte erakundearen antolaketa demokratikoan: batzar orokorra da gorengo organoa eta bertan bazkide bakoitzak boto bat dauka. Baina bestetik, lanaren antolakuntzari dagokionez sektoreko gainontzeko enpresen egituraketa bera darabilte. Bazkideek taldearen elementu positibo gisa baloratzen dute partehartzeko aukera izatea, aldiz, lanpostuan partehartzeko aukerari dagokionez ez dira gustura agertzen.

Ikasgai nagusia: zailtasunak 6000 kideko kooperatiba-talde bateko bazkide izateko (berdintasun aukera eta eskubide demokratiko guztiekin); eta aldi berean, askotan erabaki azkarrak hartzera derrigortuak dauden, operari, tekniko edo zuzendari izatearekin. Bi errealitate ezberdin hauen arteko uztarketa da kooperatibek duten arazo zailenetakoa eta paradoxikoenetakoa.

3.2.6 Sharryn Kasmir

Kasmirrek mundu mailan ematen ari den enpresa antolamendu berria eta langile klasearen berregituraketa du aztergai *El mito de Mondragon liburuan*. Arrasateko Kooperatiba Esperientzian begirada jarritz, partaidetza eta kooperazioa kontzeptuak aztertzen ditu, 70ko hamarkadaz geroztik martxan jarri den enpresa eredura hurbildu nahian. Antropologo honek ohartarazten digu enpresa munduan lankidetzeta eta partehartze formulak martxan jarri direla, gero eta gehiago langilea enpresa proiektuan inplikatu eta errentagarritasuna areagotzeko. Zer eragin ditu sistema horrek langile klasearen bizimoduan? AKEtik abiatuta, langile klasea jasaten ari den aldaketak ulertzeko klabeak eman nahi ditu autoreak.

Kritika ezaguna da antropologo estatubatuar honek egiten duena. Arrasatera etorri zen bertako ustezko errealitate ideala ikertzera. Kasmirren ustez, Arrasateri buruz ikerketa ugari egin dira, baina denek saihestu dute esperientzia hau kokatzen deneko ingurune sozio-politiko. Bere ikerketan Arrasateren inguruan sortu den mitoari helduko dio kooperatibetako langileen ikuspuntutik.

Nondik sortu da Arrasateko mitoa? Kasmirren ustez, Arrasateko ereduak miresmena eta ikusmira sortu du mundu zabalean eta paradoxikoki sentsibilitate oso ezberdineko sektoreak erakarri izan ditu. Alde batetik, management modernoaren harira lankidetzeta eta malgutasun lan-formula berrien bila dabilzan enpresa-buruak, bestetik, ezkerreko intelektualak. Batzuek zein besteek ikusi dituzte Arrasaten beraien asmoetarako irakaspen interesgarriak. Arrasateko ereduak formula aproposa ematen du inplikazioa areagotu eta etekinak maximizatzeke, eta aldi berean, jabetzak alienazioa leundu dezakeela ematen du. Baina galdetu ahal zaie langileei euri? Hor kokatzen du Kasmirrek

Atal teorikoa

Kooperatibismoaren bi logikak

bere ikerketarako abiapuntua: zein izan da Arrasateko eredu kooperatiboak langile klasearen bizimoduan izan duen eragina? Berak langile ikuspuntua islatu nahi izan du: katean eta makinetan egunero lanean diharduten horien ikuspuntua jasotzea izan du helburu.

"He escrito este libro desde la que yo considero ser la perspectiva de la clase trabajadora. Y he adoptado este punto de vista por varias razones. En primer lugar porque, como señalo a lo largo del libro, las publicaciones sobre las cooperativas de Mondragón se basan, fundamentalmente, en el testimonio de los directivos y de los relaciones públicas; esto forma parte de la construcción del mito."³¹

Beraz, kooperatiben azterketa langile operari, sindikatuen eta eragile lokalen ikuspuntutik burutzen du autoreak. Eta horretarako kapital enpresa pribatu bat eta kooperatiba bat alderatzen ditu: Bergarako Mayc enpresa eta Fagor Clima kooperatiba. Asmoa, bata zein besteko langileen ikuspuntuak biltzea ondorengo gaiei dagokienean: beraien eskubideak egikaritzeko aukera, partehartze maila, elkartasun sentimenduak eta beraien asebetetze maila. Hona hemen laburki azterketa konparatibo horren emaitza nagusienak:

- Langileen ordezkaritza organoei dagokienez. Teorian kontseilu sozialak langileari enpresaren planifikazioan parte hartzeko aukera gehiago eskaini diezaioke. Praktikan, ordea, eskubide hori ez omen da botere bihurtzen. Askotan Kontseiluko kideen ezaugarriengatik edo eta bestelako muga estrukturalengatik (denbora falta, informazioaren konplexutasun maila...).
- Hierarkiari dagokionez. Enpresa pribatuan agerikoa da langileen eta zuzendarien arteko konfrontazioa, bakoitzak bere tokia du. Kooperatibatan, aldiz, iritzi kontrajarriak agertzen dira. Langileak "goiko-beheko"dikotomiaz mintzo dira eta zuzendaritzakoentzat "enpresa guztiona" da.
- Enpresarekiko identifikazioaz. Kooperatibetako kultura ofizialaren arabera, langileek jabetza sentimendu eta identifikazio gradu altua dute kooperatibetan. Kasmirren ikerketaren arabera, sentimendu hori oso mugatua da, eta kapital ekarpen eta soberakin banaketara bakarrik mugatzen da. Kudeaketari dagokionez langileek ez dute errealitatean parte hartzerik.
- Elkartasunaz. Elkartasunaren gaia jorratzerakoan, beste enpresetako langileekiko loturaren arabera neurtzen du.

³¹ Kasmir, Sharryn: *El mito de Mondragón. Cooperativas, política y clase trabajadora en una ciudad del País Vasco*, Txalaparta, Tafalla, 1999. 27.orrialdea.

Kasmirrentzat kooperatibistek konpromiso makala adierazi izan dute beste langileekiko, eta horren adibide grebekiko erakutsiko duten elkartasun urria. Sindikatuekiko harremanei dagokienean, kooperatibistek ez dute motibazio berezirik adierazi sindikatuekiko.

Kasmirren ustez, lan-baldintza eta langileen partaidetza mailari dagokionez, ezberdintasun gutxi daude kooperatiba eta kapital enpresen artean. Demokrazia eta partaidetza sistemak dituzten arren, ez dira oso eraginkorrak, eta gabezi asko dituzte. Bere ustez, langilea jabe izateak potentzial asko dauka bestelako enpresa-eredu bat sortze aldera, baina horretarako langileen partehartzeak benetakoa izan beharko luke. Gainera, kooperatibek langile klasearen haustura ekarri dute. Izan ere, kooperatibistak langile dira baina jabe aldi berean, eta izaera bikoitz horrek langile klasetik bereiztea eragin du.

Egindako ikerketaren ondoren, ondokoa ondorioztatzen du: langile klasearen ikuspegitik, Arrasateko Esperientzia sozialismoaren aurkako proiektutzat har daitekeela. Izan ere, Arrasateko Esperientziek ez du logika kapitalistarekin hautsiko; izatekotan kapitalismo humanoago baten aurrean geundeke.

Kapitulu honetan Arrasateko Kooperatiben inguruan hainbat ikerlarik egindakoak laburbildu ditugu. Baina goazen orain begirada Arrasateko Kooperatiba Esperientzian jarri eta bere baitako pentsamendu-ideologia nahiz egindako ibilbide historikoa sakonago aztertzeraz.

II. Kapituluua: Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren oinarri filosofikoak

Kapitulu honetan Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren pentsamendua eta oinarri filosofikoak aztertuko ditugu, atal enpirikoan aztertuko ditugun gaiak landu eta ezagutzeko. Bi ataletan bereiziko dugu kapitulua. Lehenengoan, AKEren baitan dagoen Arizmendiarrietaren pentsamendua landu eta aztertuko dugu. Bigarrenean berriz, AKEren baitako hamar printzipio kooperatiboak aztertuko ditugu banan banan.

1. Arizmendiarrietaren pentsamendua: inspirazio iturria

Arizmendiarrietaren pentsamendua dugu AKEren egitasmo eraldatzailearen oinarria. Berak egindako ekarpen ideologiko eta praktikoez zehaztu dituzte AKEren oinarri teoriko filosofikoak; esperientziaren oinarri ideologiko eta baloreak ardatz dituen pentsalaria dela esan dezakegu.

Garaiko gizartearen kritika batetik abiatu zen (gerra osteko garaia, modernitatearen gainbehera, kapitalismoaren duintasun falta...). Gizartea eraldatzeko bidea ez zen aurkakotasunean oinarritzen, elkarlanean baizik. Paradigma eraikitzailetik abiatu zuen bere ekimena. Pentsabidea eta ekinbidea uztartu zituen.

Liberalismoak ez zuen giza duintasunik bermatzen, kaltetu baizik. Baina sozialismo erreala bestetik, ez zuen agindutakoa bete, estatismoak pertsona eta komunitatea irentsi zituen. Arizmendiarrietak beraz, ez zuen iraultzan sinetsi, ezta ere botere politikoaren sistemak kapitalista kolpetik irauliko zuenik ere.

Pertsona eta komunitateen kontzientzia-erlaldaketa sakonetik etorriko zen benetako aldaketa. Aldi berean, gizarte egiturak aldatzeko beharra ikusten zuen. Tartean, gizartea eraldatzeko enpresa bera eraldatu beharra zegoen.

Kontuan hartu beharra dago, garai hartako gatazka gune inportantea zela enpresa: lanaren eta kapitalaren arteko konfrontazio gune. Berak buruan zuen enpresa-eredua lan-komunitate bat izango zen, non langileak estatus berri bat izango zuen: langile eta enpresari aldi berean. Pertsonari lanaren jabetza itzultzetik ekingo zitzaion eraldaketari.

Pertsona eta komunitatearen inguruko pentsamendua dugu Arizmendiarrietarena. Bere proposamenak pertsonaren eta komunitatearen autonomia eta emantzipazioa lortzea zuen helburu nagusi. Autoeraketaren ideia gauzatzea. Horretarako ezinbesteko tresnak ziren: hezkuntza, lana eta elkartasuna. Eta hori guztia bultzatzeko indar-gune nagusia enpresa bera. Enpresa eraberritzetik ekin behar zitzaion eraldaketa sozialari.

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren oinarri filosofikoak

Beraz, enpresa eraberritu beharra zegoen, baina Azurmendik³² eta beste batzuk azpimarratu izan duten bezala ez da horretan agortzen kooperatibismoaren egitekoa. Eraldaketa sozialaren ideiarekin topo egiten dugu. Kooperatibismoaren helburua ez da enpresa-formula huts batera mugatzen, gizarteari zor zaio eta eraldaketa soziala du ipar.

Idea hau ulertzeko gerraosteko Arrasateren testuingurua beharrian larriak dituen testuinguru batean kokatu beharko genuke. Garai hartan Unión Cerrajera enpresa hierarkiakoa zen jaun eta jabe. Kooperatibismoak lur emankorra aurkitu zuen fruituak ematen hasteko. Kooperatiba garaiko beharrian eta arazoei erantzuna emateko bokazioz jaio zen. Alde batetik, oinarritzko beharrian material zuzenak asetzeko dispositibo eraginkorra izan zen, eta bestalde, langileari autonomia esparru bat jarri zion eskura, estatus berri bat eskainiz enpresaren baitan.

Abiapuntua: errealitatearen diagnostikoa

Aipatu dugu pertsona eta komunitateari buruzko pentsamendu bat dagoela filosofia arizmendiarraren baitan. Kooperatiben esperientzia, enpresa arloan martxan jarri zituen formulak, berak landu zuen pertsonaren eta komunitatearen filosofiaren inguruko emaitza direla esan dezakegu.

Mundu modernoaren errealitatearen diagnostiko kritikoa da pentsamendu arizmendiarraren abiapuntua. XX. mendea gertakari gordinez beteta agertzen zaigu eta garaiko pentsamendu ugarik bat egin zuten puntu batean: humanitatea krisian dago. Munduaren irakurketa kritiko horrekin bat egingo zuen Arizmendiarrietak.

XX. mendea modernitatearen krisialdiaren isla zen: bi mundu gerra, Gerra zibila... Mundua bi zatitan banatuta agertzen zaigu, bi sistema sozio-ekonomiko antagonikotan: kapitalismo liberala alde batetik eta sozialismo erreala deiturikoa bestetik. Bere diagnostikoaren arabera, gizakion duintasunaren neurriko errealitateak ez zuen ez bata ez besteak ekarriko. Kapitalismoak desberdintasunez beteriko mundua sortzen zuen norbanakoaren askatasunaren izenean, eta sozialismo errealak Estatu totalitarioaren esku uzten zuen gizakiaren askatasuna, berdintasunaren izenean.

Arizmendiarrietaren giza ikuspegitik (ikuspegi kristau eta pertsonalista batetik) egoera onartezina eta eutsiezina da. Diagnostiko zorrotzetik abiatuta, autoeraketaren bidetik esperientzia zehatza abiarazi zuen pertsonaren neurriko errealitate berri baterantz pausoak ematen hasteko. Arizmendiarrietaren proposamena lankidetzan eta autoeraketan

³² Joxe Azurmendi Arizmendiarrietaren pentsamenduaren aztertzaile nagusia dugu. "El Hombre cooperativo" lanaren bidez Arizmendiarrietaren pentsamendua sistematizatu zuen.

oinarrirituz etorkizunaren gidari eta sortzaile izango den pertsonak komunitatea eraldatzea izango da.

1.1 Eraldaketa proiektua

Arizmendiarrietaren pentsamendua eraldaketa proiektu gisa definitzen da Lankik 2001.urtean argitaratutako Lankidetza liburuan. Azurmendirentzat ere ordena berria zuen helburu. Errealitate hobea bat lortzeko ahalegina izango da.

*"Arizmendiarrietaren eraldaketa proiektuak sistema kapitalistaren barnean txertatzen ditu sustraiak. Ez dago ekonomia eredu hau golpetik gailenduko duen iraultza handiaren zain. Eguneroko lanaren bitartez eta partaidetzaren bidez, poliki baina etengabe eraikitako komunitate berria jarriko du martxan. Bere esperientzia, beraz, oin errealistadun eta begi utopikoduna da: sistema honetatik ikasiz, beraz salatuz eta, azkenik gaituz joango da osatzen kooperatibismoaren ordena berria. Baina eraldaketa honek, derrigorrez, indarrean dagoen errealitatean biziraun eta haztea eskatzen du lehenbizi."*³³

Aldaketen indar guztia kolektiboan (egiturak eraldatu beharra) edota indibiduoan (erantzukizuna norberarena da) jartzen dutenen gaituz, Arizmendiarrietaren pentsamenduan sakonki lotuta daude pertsona eta komunitatea, eta beraz gizakiaren eraldaketa eta gizartearen eraldaketa. Arizmendiarrietaren estrategia pertsona ea komunitatearen arteko harmonizazioa edo lotura bilatzean datza, pertsonalismoaren ildotik, pertsona ulertzeko moduan komunitateari tokia eginaz.

Azurmendik diosku Arizmendiarrietarentzat komunitatearen inguruko filosofia dela kooperatibismoa. Pertsona komunitatean bakarrik egiten da pertsona, "pertsona komunitatearen zerbitzura jarria duintzen da".

Askapena norberarengandik hasten da, baina besteekin batera gauzatzen da. Eraldaketa prozesua indibiduala eta komunitarioa izango da aldi berean. Aurreko aipuan ikusi dugun bezala, ez du iraultza azkar eta totaletan sinesten, benetako aldaketak denbora behar du, heldu eta kontzientzia hartze prozesuak beharrezkoak baitira. Bere planteamenduan, prozesu transformatzailearen muina kontzientzien eraldaketa izango da. Edozein eraldaketaren oinarria prozesua bultzatzen duten ideiak dira, eraldaketarako gakoa, beraz, subjektu bakoitzaren kontzientzia dago. Kontzientziak eraberritu behar dira,

³³ Agirre, N. eta beste: *Lankidetza. Arizmendiarrietaren eraldaketa proiektua*. Lanki Ikertegia. 2001. 21. Orrialdean.

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren oinarri filosofikoak

egituren egokitzapenarekin batera, ordena berria eraiki nahi bada denon partehartzearen bidez.

Azken finean pertsonaren eta komunitateen emantzipazioa da kontua, bizitzaren ahalik eta aspektu gehienetan. Baina emantzipazioari aurrizki arradikal bat jartzen dio: AUTOemantzipazioaz hitz egingo du. Pertsonak, herriek, komunitateek izan behar dute beren askapenaren protagonista. Ez du liberazioan sinisten, autoliberazioan ez bada: norbere askatasunaren eraikitze diziplinatu eta solidarioa da bidea. Beraz, pertsona da eraldaketaren oinarria eta subjektu aktiboa; behetik gorako iraultza izango da.

Heteronomiatik autonomiarako proiektu gisa definitzen dute *Lankidetza* liburuko egileek:

*"Heteronomiatik autonomiarako proiektua da arizmendiarrak. Gizakiaren portaera eta jardunbidea kanpo baldintzen determinaziotik askatu, eta pertsona eta komunitate autoeratuak aldarrikatuko ditu, lankidetzan oinarritutako harreman autoarautuen bidez. Kanpo logika arrotzek administratutako subjektua baino, bere ekinbidea administratzeko gai den pertsona eta kolektiboa."*³⁴

Aipatu dugun bezala, hiru ardatz nagusi ditu Arizmendiarrietaren pentsamenduak: lana, hezkuntza eta elkartasuna. Komunitatearen eta pertsonaren garapena bateratzeko, Arizmendiarrietak bultzatutako eraldaketa-proiektuak hiru ardatz nagusi horiek izango ditu. Ondoren bakoitzaren inguruko zenbait ideia landuko ditugu.

1.2 Hezkuntza

Aldaketa edo iraultza zentzu kulturallean planteatu zituen, hau da, benetako aldaketak pertsona eta komunitatearen kontzientzia eraldaketatik etorriko zirela uste zuen, eta ez altxamenduen ondorioz. Arizmendiarrietaren aburuz, gehiengo sozialak bizi zuen dependentzia material eta kulturaletik askatzeko bidea, kultura edo kontzientzia aldaketa zen. Horregatik hezkuntzak berebiziko garrantzia hartuko du Arizmendiarrietaren proiektuan (hezkuntza zentzu zabalean: izpiritualki, ideologikoki eta teknikoki). Hezkuntza kooperatiboa gizakion lana komunitatearen zerbitzura jartzeko tresna moduan ulertu eta aurkeztu zuen.

Hezkuntza AKERen funtsezko balio eta erreminta gisa ulertzen zuen, beraz. Aski ezaguna da, lehenengo kooperatiba martxan jarri aurretik Arizmendiarrietak 15 bat urteko hezkuntza-ereite lan inportante bat burutu zuela.

³⁴ Agirre, N. *op.cit.* 149. Orrialdean.

Lehenengo saiakerak orduko Union Cerrejera enpresa boteretsuak zuen Eskola gizarteratzearen bidetik joan ziren. Alferrikako lana ordea, *langilearen seme langile eta ingeniariarena ingeniari* izango zela erabat barneratua zuen gizarte hartan. Hezkuntzaren garrantziaz jabeturik, garai hartako gazteekin lanean hasiko da buru-belarri.

Arizmendiarrietarentzat hezkuntza zen emantzipazio ororen giltza, pertsona eta komunitatea bere etorkizunaren gidari eta erantzule bihurtuko zuena. Horregatik hezkuntza sozializatzeko beharraz mintzo zen eta aski ezaguna dugu horretarako zerabilen leloa "hezkuntza sozializatu beharra dago, boterea demokratizatzeko."

Hezkuntza integralaz hitz egingo du. Hezkuntzak bi alor barnehartu behar ditu, alde batetik, hezkuntza teknikoa eta bestetik etiko eta soziala. Arizmendiarrietak beti izan zuen argi eta honela zioen: *"la enseñanza y la educación son la primera empresa de un pueblo"*.

1.3 Lana

Bere pentsamenduaren giltzarri nagusia dela esan dezakegu. Lanaren gaineko oso ikuspegi aberatsa zuen Arizmendiarrietak. Lanaren ideia gehien garatu duten pentsalari praktikoenen artean dago, ikuspegi zabal eta zorrotza zuen lanaren inguruan. Lana da gakoa, pertsonak bere autoerrealizaziorako, bere burua eraikitzeko, pertsona izateko. Eta aldi berean, komunitatearen gakoa, gizarte hobe bat eraikitzeko tresna nagusia.

Lanari aitortzen zaion baliotik abiatuta, nola onartu lana besterenganatzen duen enpresa eredu bat? Lana baldin bada pertsonak bere eskura duen armarik baliotsuena, akats handia da lanaren kontrola kapitalaren esku uztea. Pertsona ez bada bere lanaren jabe, ez da bere tresnarik preziatuenaren erantzule. Hortxe zegoen aldatu beharreko gakoa. Kooperatiba arizmendiarraren printzipio nagusienetako bat lanaren soberania da: lana da botere erabakitzailearen iturria, autoritatearen sorburua. Kapitala berriz, lanaren zerbitzura dagoen tresna instrumental hutsa da.

Gatozen ondorengo lerroetan lanaren kontzeptu arizmendiarraren sakontzera, izan ere, lanak hasierako sortzaileengan zentzu transzendental moduko bat izan zuen, eta horrek pentsamendu arizmendiarraren lanak duen garrantzian du iturburua. Arizmendiarrietak lanaren zentzuari esanahi zabala eman dio:

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren oinarri filosofikoak

- Komunitateari eskainitako zerbitzua

Lana pertsona eta komunitatea erlazioan jartzen dituen elementu sozializatzaile garrantzitsua da. Pertsonak besteekin batera jardungo du lanean komunitatearen parte bihurtuz. Lanaren emaitza ez da norbanakoaren onerako soilik izango, baizik eta aldi berean, kolektiboaren mesederako. Beraz, lana komunitateari eskainiriko zerbitzua da. Gizaki bakoitzaren lanak, batasunaren eta lankidetzaren indarraz, komunitatea eraikitzen lagunduko du.

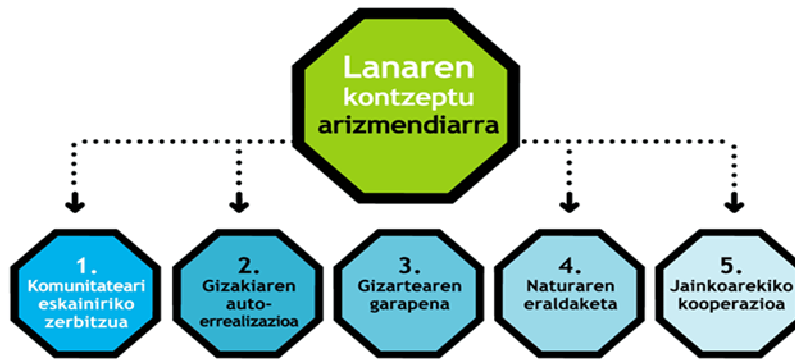
- Gizakiaren autoerrealizaziorako tresna

Gizakiak bere ahalegin eta ekintzaren bidez mundua eraldatzen eta eraikitzen lagunduko du, eta sorkuntza jarduera horretan bere dimentsio ezberdinak garatuko ditu. Horrela, lana da gizakiak autoerrealizaziorako duen tresnarik preziatuena, izan ere, lanaren bidez pixkanaka bere izaera sortzen eta eraldatzen du, giza perfekzioaren jomugarantz zuzenduz. Beraz, lanari esker gizakia gizaki izatera iritsiko da.

- Jainkoarekin kolaboratzeko bidea

Arizmendiarrietako lana jainkoarekin kolaboratzeko bide bat dela diosku. Lanaren eta jainkoaren arteko lotura honela jasotzen dute Lankidetzaren liburuko laurogeita hamazazpi garren orrialdean:

"Lanaren bitartez gizabanakoa Kreazioan parte hartzen duen subjektu aktibo bilakatzen da. Mundua, ingurunea, eraldatzen eta eraikitzen du, gauza berriak sortuz edota jadanik badirenei erabilera eta aplikagarritasun berriak aurkituz. Hori dela eta, gizakia naturako gainontzeko izakiak baino goragoko mailan aurkitzen da lanari esker. Eta bere ahaleginaz sorturiko obra bakoitzak gizakia aberastu, handitu eta Jainkoarengana gerturatzen du."



1.4 Elkartasuna

Elkartasuna edo solidaritatea izan da Arizmendiarrietaren ahalegin guztien iparra. Lana da giltzarria, eta lan hori elkartasunean egitea giltzarri bikoitza.

Arizmendiarrietak pentsalari praktikoa izan zen. Norabide horretan konkrezioa eta praktika Arizmendiarrietaren ezaugarri izan direla esan genezake, etengabeko ahalegin bat antzeman daiteke ideien mundutik ekintza praktikoetara pasatzeko. Asmo edo ideia batzuk ekintza eta tresna zehatz bilakatzeko ahaleginaren adibide da elkartasuna.

Elkartasunaren baitan hiru maila bereizten zituen Arizmendiarrietak: barne elkartasuna (kooperatibako kideen artean eta kooperatiba ezberdinen arteko interkooperazioa), hurrengo maila batean herri edo inguru-elkartasuna, eta mailarik zabalenean mundua ekintza esparru hartuz, elkartasun globala.

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren oinarri filosofikoak



Barne-elkartasuna hurbileneko adierazpen solidarioa da. Maila honetan alde batetik lankideen arteko elkartasuna, kooperatiba barneko harremanak arautzen dituenak, eta bestalde, kooperatibarteko elkartasuna biltzen ditu Arizmendiarrietak. Kooperatiben arteko elkarlaguntza Arrasateko Esperientzia Kooperatiboak izan duen ezaugarri nabarmenetakoa izan da.

Beste maila bat inguru-elkartasuna edo herrigintza dugu. Kooperatibismoaren zentzua, eraldaketa-proiektu den aldetik, ez da enpresako hormetara mugatu behar; kooperatiba bere gizarteari zor zaio. Enpresak bere inguru hurbilarekiko elkartasuna garatu beharra dauka, gizarte horri eskaini behar baitio aberastasuna eta garapena.

Azkeneko mailan, elkartasun esparrurik zabalena dugu elkartasun globala. Elkartasun honek gizateria hartzen du ekintza esparru. Arizmendiarrietaren ustez kooperatibismoak ez du ahaztu behar munduak bizi duen desoreka larria eta injustizia eta testuinguru horretan erantzukizunez jokatu beharko luke.

1.5 Enpresa

Lana gizakia garatu eta gizartea eraldatzeko bidea dela aipatu dugu. Arizmendiarrrietak argi ikusten du eskema kapitalistan lana besterenganatua egoteak ez duela horretarako biderik eskaintzen. Pertsonak bere lana saldu egin behar badu, ez da lan horren jabe, ez da lan horren kontrolaren, helburuen eta bitartekoen jabe. Beraz, hortik ekin behar zitzaion gizarte eraldaketari: lanaren jabetza pertsonari itzuli behar zitzaion.

Pertsona bera izatea langile eta enpresari aldi berean izango da gako nagusia. Langileari eskaini eta eskatu behar zaio bere lanaren aspektu guztien erantzule izatea. Langile-enpresari, baina enpresari izateko modu berezi bat: enpresari komunitate bateko partaide bezala. Enpresak barrura begira solidario izan beharko du eta kanpora begira ere elkartasun mekanismo batzuk jarri beharko ditu martxan.

Arizmendiarrrietak pertsona eta komunitatearen inguruko bere ideiak praktikan jarriko ditu bere enpresa lan-komunitate ereduari. Enpresa kooperatiboa gizakiaren duintasuna, askatasuna eta berdintasuna bermatuko dituen egitura gisa planteatzen da.

Eraldaketa proiektuaren edukia praktikan gauzatzeko, tresna eraginkorra izan behar zuen enpresak eta beraz, arrakastatsua izatea garrantzitsua zen. Lehenago aipatu dugun bezala, hasieratik izan zuen izaera pragmatikoa proiektu kooperatiboak. Proiektu soziala gauzatzeko enpresa eraginkorra izatea lehentasunezko kontua zen. Era honetan, Azkarraga Etxagibelek bere lanean aipatzen duen bezala, enpresaren eta gizartearen arteko antinomia hautsi zuten. Ez ziren aurkako elementu gisa agertzen, elkarlotuta eta bata bestearen beharrez zeuden elementu bezala baizik.

Arizmendiarrrieta izan genuen AKEren inspiratzaile nagusia, berak erein zuen autoeraketaren hazia etorkizuneko kooperatibistengan. Erein eta ekin egin zuen, baina ez dugu ahaztu behar pentsamendu-praktika hori asumitu eta praktikara eramanez pertsona nukleo sendo bat sortu zela bere inguruan. Bere jarraitzaile izango zen pertsona multzo bat.

2. Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren Oinarrizko hamar Printzipio Kooperatiboak

2.1 Sarrera

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren nortasun eta izatearen ezaugarri multzoa da Oinarrizko Printzipio Kooperatiboen deklarazioa. 1987an idatzi eta onartu ziren esperientziaren muin etiko eta ideologikoa jasotzen dituzten hamar printzipioak.

Orain dela 50 urte inguru abiatu zen praktika enpresariala dugu AKE, halere, printzipioek gaurkotasuna izaten jarraitzen dute. XXI.mende honetako enpresa kultura berriak behin eta berriz aipatzen ditu langileen inplikazioa, erantzukizuna, partehartzea, autogestioa, interkooperazioa, lankidetzeta eta antzeko terminoak. Eszenatoki global berrian erakundeek lehiarako dituzten diferentzialak direla azpimarratzen dute. Kooperatibek, eta konkretuki Arizmendiarrietaren pentsamenduaren eraginpean sortu eta garatutako AKEko kooperatibek, berezko dituzte ezaugarri horiek.

Idatzi zirenerako Arizmendiarrietara desagertua zegoen, eta bere jarraitzaile zuzenak³⁵ erretiratzekotan ziren. Momentu horretan, "Eginiko ibilbidearen oinarri ideologikoa instituzionalizatzearen garrantzia bere egingo dute". Belaunaldi berriek, kooperatibista berriek, portaera kodigo bat bere egin dezaten, eta esperientziaren muin ideologikoari jarraipena emate aldera.

Beraz, oinarrizko printzipioek kooperatiben berezko ezaugarriak identifikatzen dituztela esan dezakegu. Erakunde ireki eta demokratikoak (bazkide bat, boto bat), boterea lanean oinarrituko dutenak (eta kapitala horren zerbitzura dagoen tresna), eta bere kudeaketan parte hartzea, ordainsarien gaineko elkartasuna eta interkooperazioa bultzatuz, gure ingurunea eraldatzeko eta aurreratze bidezkoak.

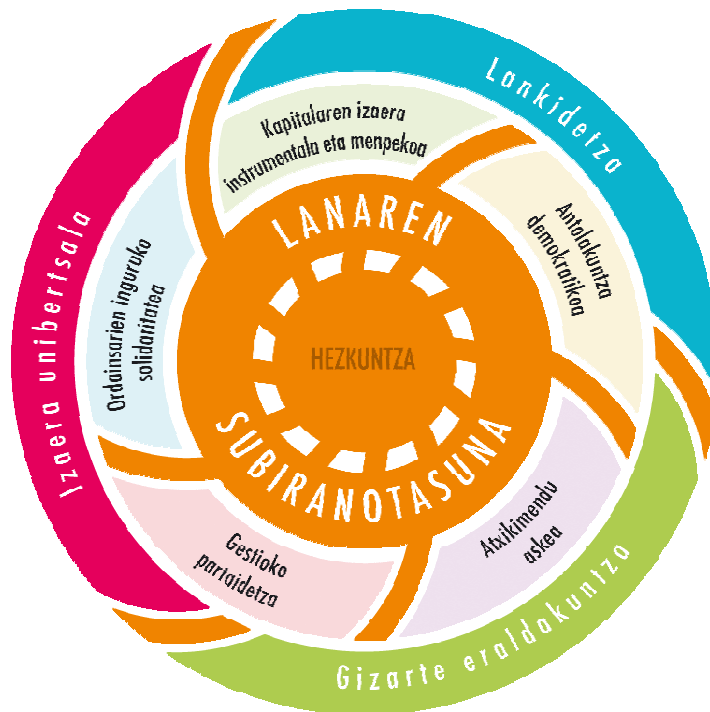
Oinarrizko printzipioek Printzipio Kooperatibo Unibertsaletan dute oinarria. Ingalaterrako Rochaleko "aintzindariak" formulatu zituzten lehendabizikoz, eta Nazioarteko Aliantza Kooperatiboak geroztik egin dituen kongresuetan eguneratu. MCCk, gaur egungo Mondragon Taldeak, Arrasateko Talde Kooperatibaren I. Kongresuan onartu zituen 1987.urteko urrian. Hortaz, ordura arte praktikan jartzen ari ziren ideiei forma eman zitzaien, kodifikatu egin ziren.

Printzipioen gaurkotasunaz jardun dugu, enpresa kultura berriak eta management modernoarekin bat etor litezkeela ere aipatu dugu. Baina gure kezka nagusia beste bat da: zeintzuk dira

³⁵ Jose Maria Ormaetxeak formulatu eta idatzi zituen Printzipio Kooperatiboak.

benetan gaur egun esperientziaren baitan dauden printzipio eta baloreak? Nola kokatzen gara subjektu kolektibo moduan kontestu global berri honetan? Batzuen ustez dagoeneko zaharkituak daude, beste batzuen ustez horiek dira kooperatibismoaren oinarri edo zutabeak baina praktikan ikusten ez direnak. Enpresa lehiakorrek izan beharrak printzipioak alde batera uztera garamatzala beste batzuek.

Orain gutxi berritu eta 2007ko udaberrian egin den MCCren IX.Kongresuak onartu duen gestio ereduak ere printzipioak jarri ditu erdigunean.



Printzipioetan oinarritutako gestio ereduak garatzea da asmoa.

Gatozen orain printzipio bakoitza banan banan aztertu eta esperientziaren muina hobeto ezagutu eta xehatzen. Azter ditzagun sakon, beraz, printzipioak banaka. Lehenik eta behin, bakoitzaren definizio osoa jasoko dugu. Bigarren urrats batean printzipioa kritikoki aztertuko dugu. Eta azkenik, gure atal enpirikoan kontrastatu ahal izateko sortzen zaizkigun galderak aiereratuko ditugu.

2.2 Printzipio kooperatiboak banaka aztertzen

1. Atxikimendu askea

Oinarrizko printzipio horiek onartzen dituzten eta dauden lanpostuetarako egokitasun profesionala erakusten duten gizon eta emakume guztiei dago irekita Mondragon Kooperatiba Esperientzia.

Hortaz, Esperientziari atxikitzeko, ez da erlijio, politika, etnia edo sexuagatiko bereizketarik egingo; horren barne-eraketako postulatuakiko begirunea bakarrik exigituko da.

Kooperatibaren garapenean, atxikimendu askea izango da jardunbidea eta pertsonen arteko harremanak arteztuko dituen printzipioa.

Inolako diskriminaziorik ez egiteko bokazioa adierazten da, pertsonaren duintasun eta gaitasunen errekonozimendutik abiatzen da.

Ormaetxearen hitzetan bokazio honek pluraltasuna bermatzen du; bi zentzutan: alde batetik, inkorporazioei irekiak izatera, bestetik, eguneroko funtzionamenduan irekiak izatera.

Printzipio honek beste azpi-printzipio batera garamatza: ideologiak baztertzailak izango ez direnez; neutralitate politikoa da nagusi. Horrek ez du esan nahi komunitate kooperatiboa gai politiko eta sozialetatik at bizi denik. Interes orokorreko gaietan eta debate publikoetan parte hartzen du. Horren erakusle ditugu historikoki mugimendu kooperatiboa sostengatu izan dituen motibazio iturriak.

2. Antolaketa demokratikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziak bazkide langileen oinarrizko berdintasuna aldarrikatzen du izateko, edukitzeko eta ezagutzeko eskubideei dagokienez. Horrek enpresaren antolakuntza demokratikoa onartzea dakar, ondorengoak oinarri harturik:

- a) Bazkide guztiek osatzen duten Batzar Orokorraren subiratasuna, "pertsona bakoitzak boto bat" praktikaren arabera gauzatzen dena.
- b) Gobernu-organoen hautaketa demokratikoa, eta zehazki, Batzar Orokorraren aurrean beraien kudeaketaren erantzule den Kontseilu Errektorearena.
- c) Komunitate osoaren ordezkaritzan, sozietatea kudeatzeko izendatutako zuzendaritza-organoezko lankidetzak; horiek, guztion onerako euren eginkizuna eraginkortasunez garatzeko beharrezko eskuduntzak izango dituzte.

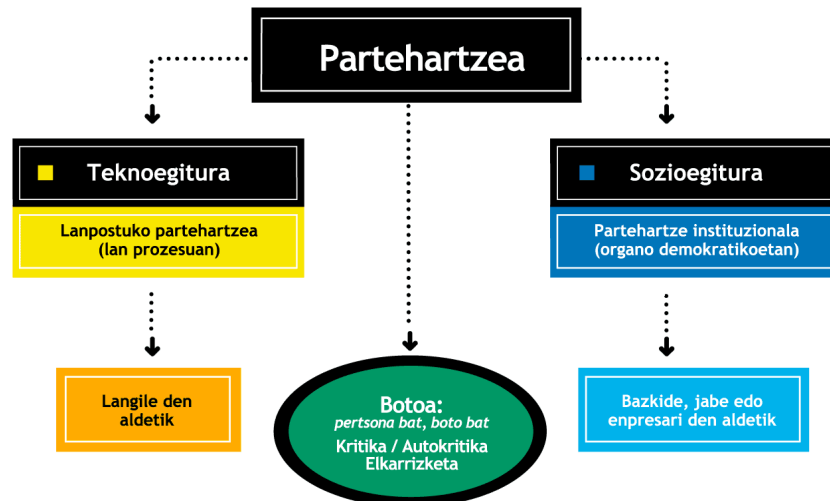
Printzipio honen muinean Arizmendiarrietaren partehartzea ulertzeko modua dago. Pentsamendu arizmendiarrerean enpresa lan-komunitate demokratikoa da eta ikusmira horretatik begiratuta ulertu behar dugu kooperatibetako partehartzea. Arizmendiarrietak proposatzen duen pertsona aktibo eta solidarioaren ezaugarri nagusia izan behar du partehartzeko gaitasunak. Baina gaitasun hori partehartze zuzen baten baitakoa izan dadin beharrezkoak diren gutxieneko bi baldintza jasotzen dira Lankidetzaren liburuko 117. orrialdean:

- **Heldutasuna.** Partehartzea eta heldutasuna banaezinezko kontzeptuak dira: partehartzeko gaitasuna da heldutasunaren ezaugarri nagusia.
- **Hezkuntza.** Pertsonak gai baten inguruan erabakiak edo eta ardurak hartzeko, parte hartzeko alegia, ezagutza eta jarrera minimo batzuen beharra du. Ezagutzarik ezean ez gara gai izango gure kabuz jokatzeko eta ezta arduretan parte hartzeko ere.

Printzipio hau esanguratsu eta garrantzitsuenetakoa dugu. Partehartzeak orokorrean kooperatibetan bazkidearen izaera bikoitzari lotutako bi dimentsio barne hartzen ditu: alde batetik, partehartze instituzionala (enpresaren jabe den aldetik) - sozioestruktura deiturikoa- eta bestetik lanpostuko partehartzea (lan-prozesuko partaide den aldetik)- teknoestruktura-. Azken partehartze mota honek 5. Printzipiora garamatza.

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren oinarri filosofikoak



Esperientzia kooperatiboa, langileak beren buruaren jabe ez zireneko egoera bati erantzuteko sortu zen. Partehartze eredu berri batekin beraz, nagusi zen eredu kapitalistatik bereizteko asmoz jaio zen. Eredu kooperatiboak enpresako demokrazia bultzatu nahi zuen, eta botere kapitalistaren polarizazioa eragotzi. Eredu berri horren oinarritzko zutabea partehartzea da, hau da, demokrazia. Horrela, gizakia bere gain duen kontraesan bat gainditzeko hasiko da: bere lanean partehartze duinik ez izatea, lan tresna babesgabea izatea. Eredu horri kontrajarrita beste bat sortuko da: pertsona ez da erabakien objektua izango, subjektua baizik, eta bere bizitzari eta komunitateari dagozkion erabakietan parte hartzeko aukera izango du bere erantzukizun eta heldutasunetik.

Mundu ikuskera pertsonalista eta kooperatibotik, partehartzea berez ondare bat da, berezko helburu bat, eraginkortasunarekin batera joan daitekeena baina ez haren menpe.

Partehartze instituzionala: partehartze politikoa da. Bazkideak langile eta jabe diren heinean, kooperatibetako estrukturak eskatzen duen partehartze sozietarioa dugu partehartze instituzionala. Hau da, kontseilu errektorean eta sozialean zein asanblada orokorretan (partehartze zuzenaren bidez ordezkari lanetan edo boto eskubidea erabiliaz) gauzatzen den partehartzea dugu: "Bazkidearen jabe izaerari dagokion partehartzea da partehartze instituzionala. Langilea bazkide egitean enpresaren jabe bihurtzen da, eta momentu horretatik aurrera, enpresaren

*norabideari dagozkion arloetan partehartzeko eskubide eta betebeharrak izango du*³⁶

Ikus ditzagun beraz, partehartze instituzionalaren, sozioestruturaren ezaugarriak:

- a) Bazkideen partehartzea berdintasunean oinarritzen da, horrela, lan elkartuko kooperatibatan bazkide bakoitzak boto bat dauka (pertsonek bat, boto bat). Ez dauka zer ikusirik, edo ez da kontuan hartuko bazkideak duen kapitala, ez eta aintzinasuna edo eta enpresan betetzen duen lanpostua. Hortaz, boto eskubideak bazkide guztiak eskubide eta betebeharrak berdinekin berdintzen ditu.
- b) Partehartzeko kanalak barne araudian jasotako eskubideen arauak bermatzen dituzte. Eskubide hauek dituzte bazkideek printzipio honi dagokionean:

- Kooperatibako organoetan, edo eta kooperatiba kide den beste erakunde bateko ordezkari gisa parte hartzeko hautatu eta hautatua izateko eskubidea.
- Batzar Orokor, edo eta kide den kooperatibako beste organoetako erabakietan ahots eta boto bidez erabakietan parte hartzeko eskubidea.
- Kooperatibari buruzko edozein gairen inguruan informatua izateko eskubidea.

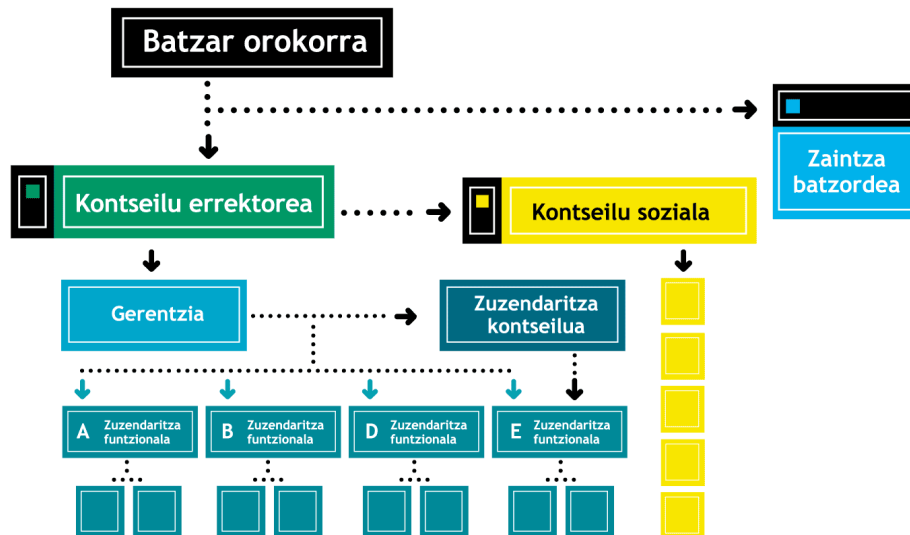
c) Eskubide hauek aurrera eramateak zuzen garrantzia demokrazia errepresentatibora. Printzipio demokratiko honetan klabea da Errektore Kontseilua. Izan ere, organo honek aukeratzen du lerro exekutiboa, hau da teknoestruturua. Lerro exekutiboaren buruan Zuzendaritza Kontseilua kokatzen da, bere ardura nagusia urteko gestio plana egin eta berau betearazteko bitartekoak egoki kudeatzea izango da.

Sozietatean (soziestrukturan) parte hartu ahal izatea da benetako partehartze kooperatiboaren bereizgarria, hortxe kokatzen da ereduaren izaera demokratikoa. Jakina da, ordea, demokraziaren oinarria bere erakundeei eta arauari benetako eraginkortasuna ematea dela, erakunde eta arau horiek berez ez baitute bermatzen egiazko partehartzea eta inplikazioa.

³⁶ Agirre. N. *op.cit.* 118.orr.

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren oinarri filosofikoak



Ildo horretatik, demokrazia kooperatiboak bi arrisku nagusi dituela esan dezakegu: alde batetik boterearen polarizazioaren arriskua dago. Bestetik, pasibotasunaren arriskua. Merkatuaren gorabeherari eraginkortasunez erantzun behar zaie eta horrek erabaki guneak kontzentratzea ekar lezake, boterearen polarizatzeko arriskua areagotuz.

"(...) Lan komunitatearen kudeaketa bertako langileen partaidetza eta ekimenean oinarrituko da (...) Demokrazia soziala, beraz, izango da kudeaketa kooperatiboaren lehen ezaugarria: enpresaren politika eta helburuak bertako kide guztien artean erabakiko dira."³⁷

³⁷ Agirre. N. *op.cit.* 135.orr.

3. Lanaren subirotasuna

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ikuspuntutik, Lana da naturaren, gizartearen eta gizakiaren beraren eraldatzaile nagusia, eta horregatik:

- a) Uko egiten dio soldatapeko langileak sistematikoki kontratatzeari.
- b) Lanari erabateko subirotasuna ematen dio enpresa kooperatiboaren antolakuntzan.
- c) Lana funtsezko irizpidetzat hartzen du ekoitzitako aberastasunaren banaketan.
- d) Lan-aukerak sozietateko kide guztiei zabaltzeko borondatea adierazten du.

Printzipio honek lanaren duintasunean du oinarri. Era berean, Arizmendiarrietaren eraldaketa proiektuko baloreak barnehartzen ditu: elkartasuna, lankidetzeta, partehartzea etab.

Horren adierazgarri "pertsonek bat bote bat" irizpide demokratikoa dugu. Printzipio honen arabera langileak berak partehartzen du enpresako erabaki eta kudeaketan. Langileari "zerbait" gehiago eskatzen zaio. Erantzukizunez jardun beharrek, autogestio eta autonomia eskatzen ditu.

Puntu honetan enpresa kapitalistarekiko aldea nabarmena da. Kooperatibetan kapitalak ez ditu kudeaketarako eskubideak bermatzen.

Lehenengo a) puntuan aipatzen den: "Uko egiten diogu soldatapeko langileak sistematikoki kontratatzeari". Horixe da, seguruenera, praxi errealekin frikzio gehien sortzen duen baieztapena, soldatapekoen koltxoia handitu egin delako kooperatiba gehienetan, nagusiki esanguratsua delarik Eroskik azken hamarkadan egin duen ibilbidea eta nazioarteratzeak ekarri duen eredu bikoitza (kanpoko ezarpenak enpresa kapitalistak baitira).

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren oinarri filosofikoak

4. Kapitalaren izaera instrumentala eta menpekoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ikuspuntutik, Kapitala Lanaren menpe dagoen tresna da, enpresaren garapenerako beharrezkoa dena eta ondorengo ezaugarriak izan behar dituen:

a) Ordainsari bat jasotzea:

- Justua, aurrezteak eskatzen dituen ahaleginen araberakoa.
- Egokia, beharrezko baliabideak lortzeko.
- Mugatua, arautze egokiaren bidez.
- Lortutako Emaitzekin lotura zuzenik gabea.

b) Kooperatibaren iraupenaren eta garapenaren menpe jarduteko prest egotea, atxikipen askearen printzipioaren aplikazio erreala eragotzi gabe.

Laugarren printzipio hau hirugarrenaren osagarri dela esan dezakegu. Aipatu dugunez, kapitalak irabaziak eman ditzake, hau da, ekitaldi bukaeran kapitalaren gaineko interesak jaso ditzake bazkideak. Halere, kapitalak ez du gestiogintzarako eskubiderik ematen.

Kapitala esperientziaren garapenerako ezinbesteko tresna da. Kapital enpresa eta kooptiba elkartearen arteko aldea nabarmena da.



Esperientziaren hastapenetan lau elementuk osatzen zuten kapitalaren ordainsaria.

1. **Oinarrizko errenta.** Oinarrizko ordainsari portzentajea zen, eta %4,5ean finkatu zen, inflazioa %5 zelarik.
2. **Arrisku prima.** %1,5ean finkatu zen, eta emaitza positiboak baldin baziren ordaintzen zen, "inbertsioak dakarren arriskua konpentsatzeko".
3. Oinarrizko errenta eta arrisku primari (%6a arte) lanarekiko ordainsaria gehitu behar zitzairen, eta horren emaitza zen **itzulkin kooperatiboak** ezartzeko oinarria.
4. Urte bakoitzaren hasieran **ekarpena eguneratzea**, inflazioaren ondorioz diruak jasaten zuen erosioa zuzentzeko.

Gaur egun berriz, eta denboran zehar izan duen bilakaeraren ondorioz bazkideen kapitalean (hasierako ekarpenak gehi itzulkinak eta interes kapitalizatuak) ordainsaria bi zatitan egituratzen da:

- o Gehienez ere %7,5 urteko interes gordina.
- o Inflazioa zuzentzeko interesa, Kontsumoaren Prezioen Indizearen (KPI) urteko hazkundearen %70ekoa, eta hori kapitalizatu egiten da.

Dena dela ere, kapitalaren ordainsariak baldintza bat izaten du, kooperatibaren emaitzen kontuak aukera eman behar duela horri galerarik gertatu gabe eusteko.

Beraz, kooperatiban emaitzak kapitalizatu egiten dira. Kapitalizazio hori aurrera eramateko beharrezkoak dira bakarkakoen ekarpenak, bazkide guztiek kapital ekarpen berdina egiten dute horretarako. Kapital ekarpen horrek ez du postu edo maila profesionala definitu edo baldintzatzen.

5. Gestioko partaidetza

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren arabera, Kooperatibaren izaera demokratikoa ez da ikuspegi sozietarioan amaitzen. Horrez gain, autogestioaren eta, ondorioz, bazkideek enpresaren gestioan duten partaidetzaren garapen hazkorra exigitzen du, eta horrek aldi berean, honakoa eskatzen du:

- a) Parte hartzeko bitarteko eta mekanismo egokiak garatzea.
- b) Informazioaren gardentasuna, Kooperatibaren kudeaketaren oinarritzko aldagaien bilakaerari dagokionez.
- c) Bazkide langileekin eta horien ordezkari sozialekin kontsulta eta negoziazio-metodoak erabiltzea, horiek ukitzen dituzten ekonomi, antolakuntza eta lan-erabakietan.
- d) Bazkideei prestakuntza sozial eta profesionala emateko planen aplikazio sistematikoa.
- e) Barne-sustapena finkatzea, erantzukizun profesional handiagoko postuak betetzeko funtsezko bide gisa.

Bosgarren printzipio hau bigarrenarekin lotu genezake. Aipatu dugu Arrasateko Kooperatiba Esperientziak subjektu kolektibo berria sortzeko ahalegina egin zuela, lanaren eta kapitalaren arteko harremana eraldatzeko asmoz langilea eta enpresaria subjektu berean bildu zituen. Printzipioei dagokionean bi printzipiotan biltzen da egituraketa hori. Alde batetik antolaketa demokratikoa (bigarren printzipioa) eta bestetik, gestioan partehartzea (bosgarren printzipioa).

Beraz, eredu horrek bi plano horietan sustatu nahi luke langileen partehartzea: batetik, plano politiko-instituzionalean (enpresaren kudeaketan); bestetik, plano teknikoan (lanpostuan bertan). Lan egiteko partehartze metodo berriak ezartzeko ahalegina garrantzitsua da mota guztietako enpresatan. Baina, kooperatibek, izatez, aukera bikaina daukate dimentsio horretan sakondu eta partehartzea sustatzeko. Izan ere, egitura sozietarioek koherentzia eta trinkotasuna eskaintzen dute

Aukeraz hitz egin dugu, orain arteko ibilbidean ahaleginak egin bai baina gai hau ikertu dutenen ustetan esperientziaren ibilbidean zehar bi planoen arteko desoreka izan da nagusi "Batetik, langileak subjektu erabakitzailer, autonomo, erantzule eta arduratsua behar zuen izan enpresaren gobernuan, kudeaketan eta norabidearen definizioan, adin osoko subjektu. Bestetik, ordea, bere eguneroko lan-eremuan kanpo aginduak betetzea zegozkion."³⁸

Desoreka horien ondorio izan daiteke ere gaur egun kooperatibek bizi duten teknokraziorantzko joera, Oihana García-k Partehartzea enpresan liburuan dioenez.

³⁸ Garcia, Oihana: *Partehartzea enpresan. Begiratu historikoa, begiratu kritikoa eta lankidetzaren begiratua*. Lanki. 226.or.

"Besteak beste bi partehartze dimentsioen arteko hutsune zabalaren emaitza izan litezke ikuspegi sozial batetik egun kooperatibek dituzten hainbat disfuntzio: teknokratizazioranzko joera, esate baterako."³⁹

6. Ordainsarien inguruko solidaritatea

Arrasateko Kooperatiba Esperientziak, ordainketa nahikoa eta solidarioa du bere gestioaren oinarrizko printzipiotzat. Ordainketa-modu horrek etengabeko sustapen sozial kolektiboa du oinarri, eta honako ezaugarri hauek ditu:

- a) nahikoa, kooperatibaren benetako ahalbideekin bat datorrena.
- b) Solidarioa, hau da:
 - Barneari begira, lana ordaintzeko irizpide solidarioak egotea.
 - Kanpoari begira, kooperatibaren sektoreko eta, kasua bada, lurralde-eremuko enpresetako langileek dutenarekiko parekagarria izatea, baldin eta aipatutako inguru horietako soldata-politika murrizta ez bada.
 - MCCn lan-marko solidarioa egotea bertako kooperatiba guztientzat, bai lanaren ordainketari bai urteko lan-ordutegiari dagokionez.

Ordainsarien inguruko elkartasuna dugu Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren baitako seigarren printzipioa. Lehenik eta behin, soldata nahikoa izango dela aipatzen da, hau da, bizitzeko beharrezko soldata. Baina zer da "nahikoa"? gaur egungo gizartean egunero sortzen ditugu beharrianak. Printzipioen lehen formulazioan beharrianak objetiboki aztertu ondorengo nahikotasuna izaten ei zen.

"en su formulación "suficiente" queria decir suficiente para satisfacer un sistema de necesidades objetivado."⁴⁰

Ezaugarrien artean *nahikoa*, kooperatibaren benetako ahalbideekin bat datorrena dela diosku.

Bigarrenik, soldatak solidarioa izan behar duela dio. Bigarren ezaugarri honek aurrekoak baino eztabaida gehiago pizten du kooperatibisten artean. Soldatak solidarioak izan behar dute. Solidarioak bi norabidetan; alde batetik, barrura begira berdintasun printzipio batean oinarritu beharko dira. Eta beste aldetik, kanpora begira ere koherentzia bat izan beharko dute. Merkatuaren baitako soldatak kontuan izan beharko dira eta baita

³⁹ Garcia, O. *op.cit.* 226.or.

⁴⁰ Altuna, Larraitz: *La Experiencia Cooperativa de Mondragon*. 2008. Lanki. 277.or.

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren oinarri filosofikoak

Mondragon Taldeko gainontzeko kooperatibetako soldatak ere. Azken hau, beti ere kooperatibaren jardun ekonomiko positiboarekin lotzen delarik.

7. Lankidetzak

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren arabera, solidaritatea aplikatzeko eta enpresa-eraginkortasuna lortzeko, lankidetzak printzipioa honela garatu behar da:

- a) Indibidualki hartutako Kooperatiben artean, Elkar-teak eratuz, sozietate eta lan- araubide homogeneoa sortzeko, barne harturik emaitzen birmoldaketa komuna, bazkide langileen transferentzien arauketa eta talde izatearen ondoriozko sinergien bilaketa.
- b) Elkar-keten artean, egituraz gairdiko entitate eta organoen eraketa eta kudeaketa demokratikoaren bidez, guztion onura bilatuz.
- c) Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren eta gairerako euskal kooperatiben artean, Euskal Kooperatiben Mugimendua sustatzeko xedez.
- d) Estatuko, Europako eta munduko gairerako mugimendu kooperatiboekin, guztion garapena zuzentzeko itunak eginez eta baterako organoak sortuz.

Arrasateko Kooperatiben bereizgarri dugu ere kooperatiben arteko lankidetzak, kooperatibak elkar-ekintzan aritzean datza. Lankidetzak sistema honen oinarrian elkartasuna dago. Arizmendi-arrietarentzat funtsezkoa zen elkartasuna (lana eta hezkuntzarekin batera); elkartasuna barrura begira: elkartze-kolektiboaren onurarako edo eta kanpora begirako elkartasuna: komunitate-arekiko elkartasuna.

Elkartasunak abantailak eman edo eskaintzen dizkio norbanakoari, taldeak babesa eskaintzen du baina aldi berean, elkartasunak ahalegina ere esan nahi du. Norberaren ahalegin pertsonala komunitatearen mesedetan jartzea, eta batzuetan taldearen onura norberaren onuraren gairetik jartzea eskatzen du. Elkartasuna agertzea, hau da, solidario izatea beraz, jarrera kontua ere bada eta ez da beti samurra izaten.

Baina badira Arrasateko Esperientzian jarrera horren erakusgarri diren esperientziaren baitako hainbat elementu: ordainketa sistema (6. printzipioan landu duguna), gizar-tea kontuan hartu eta gizar-tea eraldatzeko ahalegina (soldatak eskualdeko batez besteko mailara mugatzea, gizar-te ekintzak diruz laguntzea, lanpostuak sortzea...)

Ariketa zaila da gaur egungo kooperatibistentzat Mendebaldeko gizar-te honetan planteatzen zaiguna. Badirudi gizar-tean joera indibidualistak direla nagusi eta printzipio honen arabera

norberaz gaindi komunitatea jartzeko ariketa da planteatzen zaiguna.

Lankidetzeta maila ezberdinak bereizten dira, alde batetik barrura begirako interkooperazio sistema dago eta bestetik kanpora begirako lankidetzeta, gizarte mailako beste erakunde kooperatibo batzuekin elkarlan eta lankidetzeta.

Horra hor lankidetzeta mailak banaka:

Barrura begirako lankidetzeta:

- a) Kooperatiben artean elkarketak osatuz. Arautegi komun bat garatuz eta emaitzen birmoldaketarako, bazkide langileen transferentzia edo birkokapenerako eta talde izatearen ondoriozko sinergien gehiketarako. Esate baterako Fagor Taldea⁴¹ dugu adibide, eskualde mailan antolaturiko kooperatiben arteko lankidetzeta osatzen duen sarea. Era berean, sektoreka⁴² antolatutako elkarketa sistema ere printzipio honetako atal honetan oinarrituta dago.
- b) Elkarleen bidez egituraz gaindiko eraketa eta kudeaketa demokratikoan oinarrituta guztion onuraren alde lan egitea da barrura begirako lankidetzaren beste ezaugarri bat.

Kanpora begirako lankidetzeta:

- c) Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren eta gainerako euskal kooperatiben artean, Euskal Kooperatiben Mugimendua sustatzea da kanpora begirako lankidetzaren baitan printzipio honek dioskuna. Horren adibide ditugu esate baterako, Euskal Autonomi elkarteetan dauden Kooperatiba Federazio ezberdinak.
- d) Azkenik, eta eremua zabalduz. Estatuko, Europako eta munduko gainerako mugimendu kooperatiboekin hitzarmenak eta elkarlana bultzatzea defendatzen du printzipio honek.

Arrasateko Kooperatiba Esperientziak duen ezaugarri nabarmenetako bat elkartasunaren inguruan duen kontzepzioa dugu. Arizmendiarretak elkartasuna hiru dimentsiotan ulertu eta definitu zuen: barne elkartasuna, inguru elkartasuna eta elkartasun globala. Honek egungo egituratzean eragina daukala ezin da ukatu, hiru dimentsioak modu berdinen garatu ez diren arren.

⁴¹ Ikus Fagor Taldeari buruzko azalpena atal teorikoaren IV. Kapituluaren.

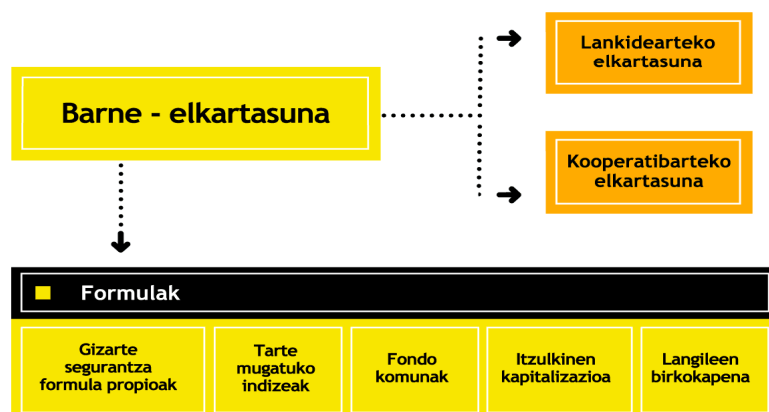
⁴² Ikus III. kapituluko 4.puntua.

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren oinarri filosofikoak



Barne elkartasunaren dimentsioa da indar gehien hartu duena, barne elkartasuna diogunean lankide arteko elkartasunaz eta kooperatiba artekoaz ari garela kontutan hartuta. Dimentsio honi lotuta, kooperatibak korporazioan antolatu direnetik, MCC-k mekanismo asko jarri ditu martxan:



- Lankide arteko elkartasuna: indizeen tartea zabaldu arren, soldaten arteko ezberdintasuna ez da oso nabaria, Lagun Aroren gizarte asegurantzak elkartasun mekanismo batzuk jartzen ditu martxan, langileen birkokapenerako mekanismoak daude.

- Kooperatiba arteko elkartasuna: elkartasunaren adierazle garrantzitsua da, eta era berean, ikuspegi bateratu batetik jarduten denean lortzen den gaitasunaren lekuko. Elkartasun honen adierazpen argiena kooperatiben arteko baliabide ekonomiko eta giza baliabideen transferentzia izan liteke, baina beste batzuk era badaude, baltzu komunak sustatzea bezalakoak. Baltzuko diru horiek guztiak (2003an 43milioi euro) jarduera berriak, nazioarteratze prozesuak, heziketa, ikerketa eta Garapen proiektuetarako erabili ziren batez ere.

MCCren sorreraz geroztik korporazioko enpresak egindako ekarpenei esker kooperatiben arteko kooperazioa indartu egin dela esan dezakegu:

Kooperatiba arteko Elkar-laguntzarako Baltzu Zentrala: taldearen interesekin bat datozen proiektuak kudeatzeko elkartasun tresna bat da. Baltzuetako kapitalarekin eta *MCC Inbertsioak* eta *MCC Fundazioa* bitartez proiektu ezberdinak bultzatzen dira, orokorrean ondorengo gaiekin lotutakoak:

- Jarduera berriak: jarduera berriak, sozietateak sortu ez arren, edo taldearentzako garrantzitsuak diren jarduerak handitzea.
- Nazioarteratzea: Jarduera industrial eta komertzialak ezartzea atzerrian edo atzerriko enpresetan partehartzea.
- Kooperatibak laguntzea.
- Korporazio proiektuak.
- Galeren orekatzea: Emaidza positiboak eduki dituen kooperatibak sektoreko emaitzekin berdintzerakoan galerak izatera pasatzen denean.
- Bideragarritasun analisi eta garapena
- Enpresa sare komunak sortzea.
- Bateratze eta eraberritze prozesuak laguntzea.

Kooperatiben arteko Hezkuntza eta Sustapeneko Baltzua: baltzu honetako kapitala MCC Fundazioaren bidez hezkuntza kooperatibo eta profesionala zein ikerkuntza eta garapen proiektuak bultzatzeko erabiltzen da

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren oinarri filosofikoak

8. Gizarte eraldaketa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziak, beste herri batzuekiko solidarioa izanez, gizartea eraldatzeko borondatea erakusten du. Horretarako, Euskal Herrian jarduten du, berreraikuntza ekonomiko eta soziala lortzea eta euskal gizarte aske, bidezko eta solidarioagoa taxutzea ahalbidetuko duen hedapen-prozesuaren bitartez. Hauxe da hori lortzeko hautatutako bidea:

- a) Lortutako Soberakin Garbi gehienak berinbertitzea: zati handi bat izaera komunitarioko fondoetara bideratzen da, araubide kooperatiboari atxikiriko lanpostu berriak sortzea ahalbidetzeko.
- b) Garapen komunitariorako ekimenei laguntzea, Hezkuntzako eta Kooperatiba Sustapeneko Fondoaren bidez.
- c) Sistema kooperatiboarekin koherentea den Gizarte Segurantzako politika, solidaritatean eta erantzukizunean oinarritua.
- d) Jite ekonomiko eta sozialeko beste euskal erakunde batzuekin lankidetzan aritzea, bereziki euskal langileriak sustatutakoekin.
- e) Euskara, hizkuntza nazionala den aldetik, eta euskal kulturaren bereizgarriak suspertzen laguntzea.

Aipatu dugu logika enpresarial-instrumentalaren eta logika etiko-sozialaren arteko oreka eraikitzeke saioa dela Arrasateko Esperientzia. Zortzigarren printzipio honen sakonean enpresa aberastasun ekonomikoa sortzeko egitura izatetik haratago, pertsona eta komunitatearen garapenerako bide moduan ulertzen duen paradigma dago.

Pentsamendu arizmendiarrean ekonomiak izaera instrumentala du: ekonomia gizakiaren eta komunitatearen ongizatea lortzeko bitartekoa da. Horretarako ezinbestekoa da efizientzia ekonomikoa eta egitasmo kooperatiboaren iparra gizarte eraldaketa da.

Efizientzia ekonomikoaren diskurtsoaren atzean, etika eta ekonomiaren arteko harreman berri baterako planteamendua dago. Kudeaketa eraginkorra ezinbesteko premisa izanda ere, pragmatikotasun ekonomikoak arrazoibide etikoaren zerbitzura jarri behar du.

Beraz, printzipio honek hurbileko komunitatera begira jartzen gaitu. Kasu honetan Euskal Herria aipatzen du baina aldi berean beste herriekiko elkartasuna erakutsiz.

Lehenengo a) puntuan lortutako soberakin garbietatik sortutako fondoak berrinbertituz enplegu kooperatiboa sortzeko ahalegina egingo dela diosku.

Bigarren puntuan, garapen komunitarioari lotutako ekimenei laguntzeko ahalegina Hezkuntza eta Kooperatiba Sustapenerako Fondoaren (HKSF) bidez. Kooperatiben ibilbidean zehar honen adierazle ditugu hezkuntza erakundeei emandako laguntzak (Ikastolak zein Unibertsitatea).

Hirugarrenik, c) puntuan gizarte segurantza sistema propio solidario baten beharra aipatzen da. Gaur egun Lagun Aroren politikarekin bermatzen da puntu honek dioskuna.

Laugarren puntuan, euskal erakundeekin lankidetzan jarduteko jarrera azaltzen da, nagusiki "euskal langile mugimenduarekin" eta horrek sortutako erakunde ekonomiko eta sozialekin kolaboratzeko nahia.

Eta azkeneko puntuan, e) puntuan, euskara hizkuntza nazional gisa definitzen da eta beronen aldeko aldarria egiten da, horrekin batera euskal kulturaren aldekoa baita ere.

9. Izaera unibertsala

Arrasateko Kooperatiba Esperientziak, bere bokazio unibertsala erakusteko, "Ekonomia Soziala"ren eremuan diharduten guztiekiko elkartasuna aldarrikatzen du, eta bere egiten ditu Nazioarteko Kooperatibismoaren berariazko helburuak: Bakea, Justizia eta Garapena.

Bederatzigarren printzipio honek ere elkartasuna du oinarrian. Gizarte ekonomian aritzen diren erakundeekiko elkartasuna aldarrikatzen du eta aldi berean bere egiten ditu Nazioarteko kooperatibismoak berezko dituen bakea, justizia eta garapena bezalako helburuak.

Esperientzia kooperatiboa mundu zabalean hedatzeko bokazioz egiten da aldarrikapen hau. Gaur egun, horretarako dagoen sistemarik egituratuena Mundukideren interkooperazio sistema dugu.⁴³

⁴³ Interkooperazio sistema ezagutzeko ikus: "Manual de gestión de proyectos de intercooperación". Mundukide-Lanki. 2004

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren oinarri filosofikoak

10. Hezkuntza

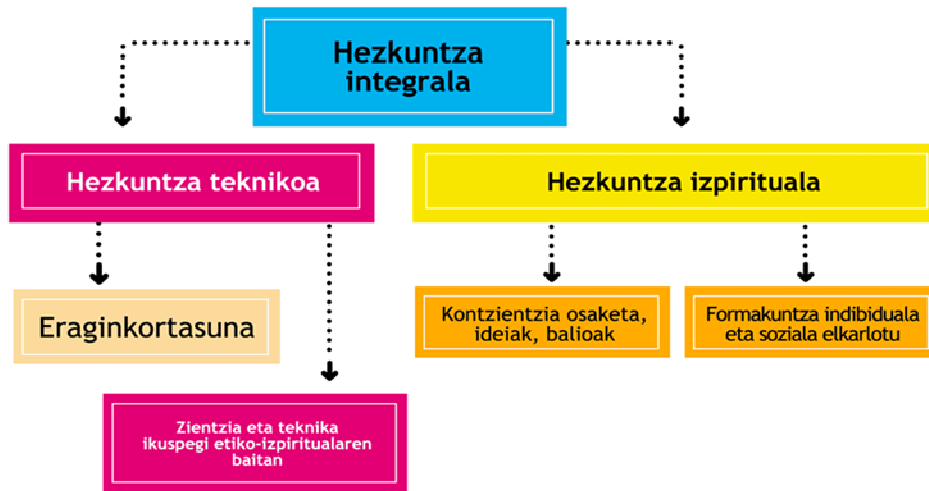
Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ikuspuntutik, goian aipatu ditugun Printzipioak ezarri ahal izateko, ezinbestekoa da behar besteko giza eta ekonomi baliabideak bideratzea Hezkuntzaren alor ezberdinetara:

- a) Hezkuntza Kooperatiboa, bazkide guztiena, eta bereziki, organo sozialetarako hautatutakoena.
- b) Profesionala, bereziki zuzendaritza-organotarako izendatutako bazkideena.
- c) Gazteriarena, etorkizunean Esperientzia sendotzeko eta garatzeko gai izango diren gizon eta emakume kooperatibistak sortzea bultzatuz.

Esperientzia Kooperatiboaren Oinarrizko Hamar Printzipioetan azkena dugu hezkuntzaren ingurukoa. Esperientziaren jatorriari erreparatzen badiogu, lehenengoa dela ere esan liteke. Esperientziaren hasieran ereite bat egon zelako. Hezkuntza-ereite bat, balioen eta ideien ereite arretatsua, esperientzia garatzeko abiapuntu eta oinarri. Aldi berean, eta Arizmendiarrietaren pentsamendua aintzat hartzen badugu azken printzipio hau benetan lehenengoa dela esan genezake, beste printzipio guztien sakonean legokeena.

"Se ha dicho que el cooperativismo es un movimiento económico que emplea la acción educativa, pudiendo también alterarse la definición afirmando que es un movimiento educativo que utiliza la acción económica"
(Arizmendiarrieta)

Printzipio horrek bat egiten du Arizmendiarrietaren hezkuntza integralaren inguruko kontzeptuarekin. Hezkuntza teknikoa zein sozio-etikoa beharrezko ikusten zituen. Hezkuntzaren bidez pertsonak kontzientzia bat garatzen du, eta gizakiaren identitateari argia ematen dio ingurunearekiko konpromiso sozial bat piztuz.



Horregatik printzipio hau hiru ataletan banatzen da:

- a) Formazio kooperatiboa.
- b) Formazio teknikoa.
- c) Generazio berrien formazioa.

Printzipioak banan-banan aztertu ondoren gatozen orain Arrasateko kasura. Zein iritzi dute Fagor Arrasate Kooperatiba Elkarteko langileek gaur egun praktikan egiten denaz? Zein iritzi egin beharko litzatekeenaz?

Ba al dute gaurkotasanik printzipio kooperatiboek? Berriki onartu eta hedatze fasean dagoen Gestio Ereduaren oinarri direla printzipioak aipatu dugu baina nola bizi dituzte Arrasateko bazkideek?

III. Kapituluak: Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ibilbide historikoa

Lehenengo kapituluko orrialdeetan kooperatibismoaren bi logikek eragiten duten tentsioaz aritu gara. Bigarren kapituluan Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren baitan dagoen sakoneko pentsamendua eta indarrean dauden printzipio kooperatiboak aztertu ditugu. Gatozen orain Esperientziaren ibilbidea ezagutu eta aztertzeraz.

Kapitulu honen lehenengo zatian Arrasateko Esperientziaren ibilbide historikoa landuko dugu, bigarren zatian berriz, Joseba Azkarragak bere tesi lanean aztertutako esperientziaren gaineko zentzuen bilakaera aztertuko dugu.

Aipatu dugun kooperatibismoaren baitako bi logika horien arteko tentsioa ere nabaria da Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ibilbidean. Egin dezaiozun beraz, begiratu labur bat AKEren bilakaera historikoari.

1. Sorrerako garaiak

Arrasate historikoki herri industrializatu bat izan da. Burdinaren eraldaketa, burdinolak edo eta zerrajerak aski ezagunak izan dira tradizio industrialean. Erdi Aroan Toledoko Ezpatak ekoizten zituen, gaur egun, besteak beste, hozkailuak egiten dira. Baina industria horrek forma ezberdinak hartu ditu denboran zehar; XX.mende erdialdetik aurrera, ordea, kooperatibak eta talde kooperatiboak protagonismoa hartu dute, ekonomikoki izan duten garapenari dagokionean, baina baita sozialki izan duten eragin eta indarragatik ere.

Arrasateko kooperatiba esperientziak izan duen bilakaera historikoa azalduko dugu ondorengo lerroetan. Gerra aurretik egondako esperientziek etenaldia bizi izan zuten, bestelako giza mugimenduek bezalaxe.

Gerra aurreko Arrasaten baldintza ekonomikoak onak baziren ere egoera soziopolitikoak puri-purian zegoen⁴⁴, industrien jabetza pribatua familia gutxi batzuen eskuetan zegoen eta gehiengoa baldintza eskasetan lan egiten zuten langileriak osatzen zuten. Ugazaben eta langileen arteko tirabirek osatzen zuten egunerokotasuna, baita, politikan, ezker eskuin, abertzale, ez abertzale artekoek ere. Ez zen giro herrian.

⁴⁴ "Mondragon era fundamentalmente un pueblo obrero. Unas cuantas familias formaban la clase superior, y un número muy reducido de comerciantes, profesionales y oficinistas formaban la clase media. Un gran abismo separaba a las masas de trabajadores de los reducidos estratos superiores" Foote-Whyte, w. y King-whyte, K.: *Mondragón: Más que una Utopía*. Editorial Txertoa. Donosita. 1989

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ibilbide historikoa

Eliza eta batez ere Union Cerrajera ziren herriko bizitzaren zentro, bertako langileek, etxebizitzak, ekonomatoa, haurrentzako eskolak eta gizarte segurantzaren funtzioa betetzen zuen "Caja de Auxilios" bezalako zerbitzuak zituzten. Gainontzekoek aldiz ez zuten ikasteko aukerarik eta premia sozial handian bizi ziren.

Gerra ostean eta pizkundeari lotuta baldintza konkretu eta batez ere On Jose Maria Arizmendiarrietaren bisio eta egitekoek Arrasaten izan zuten bere fruiturik emankorrena. Gaur egun munduan ezaguna den Arrasateko Kooperatiba Esperientzia, egun MCC⁴⁵ izenez ezagutzen duguna.

1.1 J.M Arizmendiarrietaren eragina⁴⁶

1.1.1 Gerraosteko ingurune historikoa

1936ko iraila eta 1939ko apirila bitartean gori-gorian bizi izan zen Gerra Zibila Arrasaten. Eskolak erdi hutsik zeuden, batzuek erbestera ihes egin behar izan zuten eta kaleak, plazak eta etxebizitzak tropen esku zeuden. Baina 1939ko apirilean gerra zibila amaitu bazen ere, pobrezia ez zen desagertu, II.Gerra Europarra hasi baitzen urte bereko udan, eta hala ogia, lekaleak eta okela bezalako oinarrizko elikagaien

Jose Maria Arizmendiarrieta Madariaga 1915eko apirilaren 14an jaio zen Barinaga auzoko Iturbe baserrian, Markinan (Bizkaia). Lau neba-arrebetatik zaharrena izanda ere, bere oinordekotzari uko egin zion eta apaiz ikasketei ekin zien, hamabi urte zituela. Gaztetandik zetorkion bokazioa: Arizmendiarrieta, kooperatiben sortzaile eta pentsalari pertsonalistaz gain, apaiza izan zen batez ere.

Apaiz ikasketak Artean (Bizkaia) hasi zituen, eta 1931n Gasteizera joan zen, Barandiaran, Lekuona, Oniandia edo Pildain irakasle izango zituen Seminario Nagusira. II. Espainiar Errepublikan jaio berria zela iritsi zen Arabako hiriburura. Garai itxaropentsu eta baikorrak ziren, eta, testuinguru historiko berriak eskaintzen zituen askatasun eta eskubide berriekin, euskal kulturaren Pizkundean bete-betean murgildu zen. Gisa horretara, urte horietan arlo sozial, linguistikoa eta kultural ugari landu zituen: antzerkia, poesia, itzulpena, Eguna historiako lehen euskarazko egunkaria eratzea...

Halere, Francoren tropa nazionalak 1937ko ekainaren 17an Bilbora iritsi zirenean, Arizmendiarrieta atxilotu eta kartzelaratu egin zuten. Bere lankideari heriotza zigorra ezarri zioten baina bera aske utzi zuten. Tropa nazionaletan atxikitzen behartu zuten. Ezagutu zutenek gerrako pasarte horrek betiko aldatu zuela zioten. Seminario Nagusiko ikasketak amaituta, Gasteizko apezpikuak Arrasateko parrokiara bidali zuen, laguntzaile gisa. Arrasatek, mendeetan burdinaren hirigune izandakok, garai hartan 8.000 biztanle inguru zituen. Gerraren biolentziak moralki eta ekonomikoki lur jota utzi zuen herria: familia apurtuak, gosea, gorrotoa, langabezia. Herria gerraren irabazleen aldekoen eta galtzaileen artean apurtua zegoen, zauriak oraindik bizi-bizi zeuden. Egoera horretan zail zeukan Arizmendiarrietak protagonista neutral eta bakezale izatea. Dena den, oztopo ugari aurkitu bazuen ere, gerrak utzitako haustura hori gaindituz elkartze berri baten bidetik jardun zuen bere abade bizitzan zehar.

⁴⁵ Ikus III.kapituluko 4.puntua.

⁴⁶ Arizmendiarrietaren pentsamendua, nahiz eraldaketa proiektuan sakondu nahi izanez gero, Agirre, N. eta beste: *Lankidetza. Arizmendiarrietaren eraldaketa proiektua*. Lanki Ikertegia. 2001

falta sortu zen herrian, Espainia osoan bezala. Sua egiteko egur eta ikatza lortzea ere ez zen batere erraza. Industriak geroz eta pisu handiagoa zuen.

Garaiko enpresa garrantzitsuena zen Unión Cerrajera de Mondragon-ek 1939ko irailean Aprendizen Eskola (Escuela de aprendices) izeneko eskola sortu zuen. handik bi urtetara iritsi zen On Jose Maria Arizmendiarrjeta Arrasateko parrokiara laguntzaile moduan.

Gerraosteko egoera sozio ekonomikoa negargarria zen eta hasi berri zegoen kooperatiba esperientziak ilusio asko piztu zuen. Lan duina, pertsonarekiko errespetua, barne demokrazia, jabetza elkar banatua, soldata onargarria... Protekzionismo (politiko, sindikal, merkatukoa, ekonomikoa) egoera baten garatu zen hasierako enpresa jarduera. Arrakasta izateko aukera handiak zituzten gutxieneko seriotasuna erakusten zuten enpresa proiektu gehienek.

Baldintza horietan sortu eta hasi zen garatzen esperientzia. Gerraostea bizi zuen herriaren beharra ikaragarria zen eta itxaropen eta ilusioen zain zegoen gazteria.

Egin dezagun hemen geldiuinetxo bat ibilbidean zehar, goazen Arizmendiarrjetaren pentsamendua aztertu eta esperientziaren sakoneko motibazioak ezagutzera.

1.1.2 Esperientziaren erro ideologikoak

Pertsonalismoaren ildotik jorratu zuen pertsona eta komunitatearen inguruko pentsamendu osoa. Pertsonaren kontzeptua oinarritzat hartuz (komunitatean integratutako gizakia, ez gizaki isolatua) Arrasateren berpizte ekonomiko, sozial eta morala bultzatzen saiatu zen.

Arrasatera iritsi bezain laster, gazte taldeekin lanean hasi zen *Acción Católica* elkartearen bitartez. Gazteengan ikusten zuen etorkizun askea lortzeko modua. Horrela, gazteen hezkuntzan eta partehartzean ahalegin nabaria egin zuen Arrasaten igarotako lehen urteetan.

Arizmendiarrjetaren pentsamendua pentsamendu zabala eta malgua da, bilakaera gaitasun interesgarria agertzen duena. Hainbat iturritatik edan eta pentsamendu praktiko propioa garatu zuen, ekintzara bideratutako filosofia sendoa. Bere iturri nagusiak ondoren azaltzen ditugunak izan ziren.

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ibilbide historikoa

1.1.3 Pentsamenduaren iturriak

- Elizaren doktrina soziala

Arizmendiarrietaren iturririk garrantzitsuena kristautasuna izan da. Eta horren barruan, gizarte gaiez XX. mendean Eliza Katolikoak garatutako Ikasbide Soziala: pertsonaren duintasun sakratuaren aldarrikapena eta horren gauzatze pertsonal eta komunitarioa ardatz nagusi hartzen dituena.

- Pertsonalismoa

Inspirazio kristauko pentsamendu sozialari loturik, autore pertsonalista frantsesak izan zituen erreferentzia nagusi, Maritain eta Mounier bereziki. Haiek bezala, modernitatea krisian ikusten du Arizmendiarrietak eta humanismo integrala edo gizarte pertsonalista irudikatzen du. Pertsona eta komunitatea dira bi iparrak, edo ipar bakarraren bi kontzeptu osagarriak. Arizmendiarrietak, ordea, biziki praktikoa da eta gizarte berriaren oinarri ekonomikoak errealitatean gauzatzen saiatzen da: lanaren soberania kapitalaren gainetik, langileen autogestioa, erakunde zehatzak sortzea.

- Kooperatibismoaren tradizioa

Rochdale frantziarrak sortutako lehen kooperatiba-esperientzia modernotik hasita, (1834) kooperatibismoa oso mugimendu heterogeneoa izan da. Inspirazio anarkistatik, kristautik, sindikaletik eta abarretik edan dute kooperatiba-esperientzia desberdinek. Bere aniztasunean, hala ere, tradizio kooperatiboak baditu oinarritzko printzipio komunak. Arizmendiarrietak tradizio honekin ere izan zuen harremana bai Europa mailan (P. Lambert), eta bai Euskal Herrian izandako esperientziekin ere. Eibarko Alfa enpresako esperientzia aipa daiteke azken horien artean, Arizmendiarrietaren lagun Toribio Etxebarria Eibarko sozialista historikoaren bultzadaz sortua.

- Sozialismoa

Arizmendiarrietaren testuetan aita santuen eta idazle sozialisten aipuak aurki daitezke nahasian. Izan ere, bien artean pareko ideia ugari aurkitu zituen. Nahiz eta bi ideia garrantzitsutan ez ados egon (Estatuaren papera eta jabego pribatua), sozialismoaren idazle nagusien ideietatik edango du.

Sozialismoak osatzen duen familia handiaren barnean laborismoa izango da Arizmendiarrietagan kuriositate handiena piztuko duen adarra; J. Ramsey MacDonald, Stafford Cripps, Attlee edo Leo Blum-en eskutik hainbat ideia jasoko du.

Laborismoa sozialismo modurik helduentzat dauka, eta bere ikuspegi kristauarekin bateragarritzat ⁴⁷.

- Euskal Herriko tradizio soziala

Euskal baserri giroko semea da Arizmendiarieta, eta giro horretako ohitura, ikusmolde eta zentzu komunitarioen zordun. Behin baino gehiagotan aipatuko du berak ezagututako 'euskal gizakiaren' izateko modua, lankidetzak behar duen pertsona ereduari lotuta: leialtasuna, lanerako joera, ideia gauzatzeko gaitasuna, askatasun egarria, komunitate zentzua.

Arizmendiarietaren ahaleginak 50.hamarkadan eman zituen bere fruituak: enpresa kooperatiboak eta Eskola Profesionalaren garapen eta finkatzea. Langileen partehartzea bultzatuz, eta beti komunitatearen zerbitzura, enpresetan eredu kooperatiboa txertatu zuen, gaur egun kooperatibismo arizmendiarra deitzen dugunaren eredu.

1955. urtean Arizmendiarietaren gizarte ekintzak goi mailako administrazioan iraultzailatzat hartuak izan ziren eta gogor salatuko zuten. Bestetik, beranduxeago, sektore marxista iraultzaileetatik ere kritikak jasango zituen. Kritiken erdian, baina, gero eta jende gehiago bilduz, berak inspiratutako eraikuntzak aurrera jarraituko zuen Ulgor, Euskadiko Kutxa, Lagun Aro edo Alecop-en fundazioarekin.

Nekaezina bazen ere bihotz ahula zuen, osasunez makal ibili zen bere azken urteetan. 1968ko udaberrian izan zuen lehen osasun krisia eta 1976ko azaroaren 29an hil zen, "Arrasaten kooperatibismoa sendo sustraiturik jadanik eta aberastasun ekonomiko, sozial eta izpiritual handiko arrastoa utzita" Lankidetzeta liburuan diotenez.

Bere ibilbideko emaitza guztietan gizartean eragin handiena izan dutenak enpresa kooperatiboak izan dira. Enpresa antolakuntza honen bitartez Arrasate astindu zuela esan daiteke: aberastasun soziala eta ekonomikoa uztartu zituen lanaren eta eredu kooperatibistaren bidez. Eredu honen oinarrian bere filosofia pertsonalista sakona zegoen.

Pertsonalismoaren pentsamoldean jarraiki, ekintza hartu zuen ardatz, eta pentsabidea eta ekinbidea batera garatu zituen. Horrela, pertsona eta komunitatearen duintasunari buruzko filosofia praktikoa eratu zuen eta horren emaitza dira martxan jarri zituen erakundeak.

⁴⁷ Aipatzekoa da, baita, Eibarko sozialismoarekin izan zuen hartuemana. Eibarko esperientzia kooperatiboa -bereziki ALFA enpresa kooperatiboan gauzatu zena-Toribio Etxebarria euskal sozialista historikoak gidatu zuen, eta Arizmendiarietak harreman estua mantendu zuen berarekin (Joxe Azurmendi, El Hombre Cooperativo, Azatza-Otalora, 1992, 605. orr.).

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ibilbide historikoa

1.2. Hezkuntzaren oinarria

Aurretik esan bezala, Arrasatera iritsi bezain laster Jose M^a Arizmendiarrera gazte taldeekin harremanetan jarri zen *Acción Católica* elkartean. Bere lehen ekintzak herria sozialki suspertzeko norabidean joan ziren: kabalgatak, rifak, festak... Jendeari antolatzeke eta elkarrekin ekintzak egiteko bideak ematea zen kontua.

Bestalde, Arrasate bere eskasia ekonomikotik ateratzeko giltzarria gazteen hezkuntzan ikusten zuen. Izan ere, bere iritziz hezkuntza hobetuz bakarrik izango da posible herriaren egitura sozialak aldatzea eta bere etorkizunaren norabidea erabakitzeke aukera lortzea. Horrela, bada, bere lehen obrak garrantzitsua Arrasateko Eskola Profesionala izan zen ⁴⁸. Klase pribilegiatuak ez ziren gazteentzako prestakuntza aukerak zabaltzea giltzarria zen beretzat, eta izan zituen oztopoak gaindituz, 1943ko urriaren 10ean inauguratu zen eskola, 20 ikaslerekin. Horietatik hamabik 1952. urtean bukatu zituzten peritu industrial ikasketak. Urte horretatik aurrera ikastetxea hazten joan da etengabe, eta, batez ere, 1968an Ingeniaritza Tekniko Industrialeko eskola izendatu izan zenetik. Eskola Profesionala izango da urteetan zehar kooperatibak elikatu dituen erakundea.

Arizmendiarrerearentzat Arrasateko Eskola Profesionalaren eraikuntza anbizioz beteriko ideia baten lehen urratsa izan zen: Oñatiko Unibertsitatean hezkuntza-mankomunitatea sortzea. Deba Garaiko herrietan zehar ikastetxeak eraiki nahi zituen. Ezin izan zuen Arizmendiarrereak bere ametsa ikusi. Bera hil eta 21 urtera, 1997an Mondragon Unibertsitatea sortu zen.

1.3 Lanaren uzta: enpresa kooperatiboen garapena

50eko hamarkadan burutu zituen Arizmendiarrereak bere ekintzarik aberats eta garrantzitsuenak. Era berean, garai horretan finkatu eta sendotu zen Eskola Profesionala.

Hamarkada horretako datarik aipagarriena 1956ko apirilaren 14a da. Egun horretan ULGOR enpresaren lehen harria bedeinkatu zuen Arizmendiarrereak San Andres auzoko lurretan. Arizmendiarrereak garatutako ideario kooperatiboa oinarritzat harturiko lehen enpresa handia izan zen ULGOR, gaur *Fagor Elektratresnak* deritzona. Enpresa horren eragina itzela izan zen, eta ondorengo

⁴⁸ 1943ko ekainean, Eskola Profesionala sortu baino lehentxeago, Soziologia Akademia bat sortuko du, etorkizunari begira garrantzi handikotzat joko duena. Akademia horren helburua Arrasateko gazteen kontzientzia soziala lantzea izango da. Astero antolatzen ziren bilerak eta hainbat ziren jorratutako gaiak. Lehenengo kurtsuan, esaterako, gizarte arazoekin lotutako gaiak aztertzen ziren: kuestio sozialaren historia, bere arazoak, jabegoa, kudeaketa eta etekinetan partehartzea, gizarte justizia, lana, duintasuna, soldadak, langileriaren hobetze materiala eta morala, e.a. Aldiz, bigarren kurtsua gizarte sistemen analisisira zuzenduta zegoen: liberalismoa, sozialismoa, korporatibismoa, nazional-sozialismoa eta nazional-sindikismoa.

urteetan bere inguruan lantegi ugari eraiki ziren filosofia berarekin. Gaur egun kooperatiba hauetako gehienak Mondragon Corporación Cooperativa (MCC) erakundearen biltzen dira.

Nolanahi ere, Arizmendiarrietaren ekarria ez zen izan kooperatibak sortzeko bultzada bakarrik, baizik eta kooperatiben mugimendua artikulatzea sare moduan: dimentsio industrialak, hezitzailea, finantzarioa, herriarekiko konpromiso sozialekoa, ikertzailea eta kontsumokoa ere izango zuen sare kooperatiboa bultzatu zuen, horretarako behar diren koordinazio gune eta erakundeak proposatuz.

1.3.1 Sare kooperatiboaren sorrerako urteak

Arizmendiarrietak pentsamenduaren ekintzailea izan zen, eta ekintzaren pentsalaria. Bere jarrera utopikoa zela diozkue bere proiektua aztertu zutenek, era berean proiektu zabal eta konplexu batera zuzendu zuela begia, oso urrun, eta aldi berean gutxi bezala zituela oinak lurrian.

Beharrezkoa da utopia eta idealak izatea eraikitzeke dagoen ordena berria irudikatu ahal izateko baina oinarri sendoa behar dute erori ez daitezen. "Utopiarik gabe ez dago aurrera-biderik" dio Arizmendiarrietak; baina utopiekin bakarrik ere ez. Ideal-erreal tentsioaren barnean oreka aurkitzen saiatu behar uneoro. Erantzukizunean oinarritzen du guztia, norberak, edo taldeak erantzukizuna bere gain hartzeko gaitasuna da giltzarria. Erantzukizun pertsonala eta kolektiboa, batasunaren edo elkartzearen bidez. Ezin da utopia irudikatu bertara iristeko eman beharreko pausoak zehazten ez badira: eraikiz lortuko dugu ametsa. Hala, azken finean, eraikuntza dugu esperientzia arizmendiarra, bukatu gabeko proiektua askorentzat. Etengabe eraberritu behar dena.

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ibilbide historikoa

Hazkuntza urteak, gertakizun garrantzitsuenak

1956an	Ulgor sortu Lanbide eskola arautu eta balio ofiziala eman zitzaion
1957	Arrasate Koop.Elk. jaio zen Ulgor elektronikako dibisioa sortu zuen
1958	Lan ministeritzak kooperatibistak Gizarte Asegurantzara orokorretik kanpo utzi zituen Lanbide eskolako lgo emakumeen promozioa hasi zen
1959	Lanbide Aurrezkia asmatu zen
1960	Cooperacion aldizkaria sortu zen Euskadiko kutxaren lehenengo bulegoa ireki zen
1961	Arrasateko transfer lineak fabrikatzen hasi zen
1962	Euskadiko kutxak Aretxabaletako egoitza zabaldu Euskadiko kutxak enpresa dibisioa sortu
1963	Bergarako Soraluze eta Lana industri kooperatibak sortu
1964	Ularco sortu, Leintz Bailarako kooperatibak biltze zituen taldea Eskola politeknikoan 1000 ikasle matrikulatuta zeuden
1965	Fagor Elektronika S.C.L. Koop. Sortu zen
1966	Euskadiko Kutxak beste 3 sukurtsal zabaldu zituen Danobat koop. Sortu zen Fagor Elektronika eta Tajo koop taldean sartu ziren
1967	Lagun Aro izeneko mutualista-egitura martxan jarri zen Impreci koop. taldera elkartu zen
1968	6 kooperatiba gehiago elkartu ziren taldera Lagun Aroren estatutuak onartu ziren
1969	9 kooperatiba gehiago elkartu ziren taldera Comerco sortu zen (5kontsumo kooperatiba elkartzean)
1970	Zubiola koop. gehitu zen
1973	Lagun Aro bigarren mailako kooperatiba bezala eratu zen Doiki koop.elk. taldera gehitu zen Ikerlan martxan jarri zen
1974	Bi enpresa gehiago taldean sartu ziren
1976	Jose M ^a Arizmendarreta hil egin zen

1.3.2 Lehen kooperatiba: Ulgor 1956

"No hemos de seguir pensando que los trabajadores han de ser siempre ciudadanos de segunda categoría, (...) sino hay que darles acceso a la propiedad de los bienes económicos, de los capaces de reproducirse, al objeto de que disfruten de los resultados de su propia austeridad y sacrificio"

On Jose Maria Arizmendiarrieta

Unión Cerrajera-ko langile eta zuzendaritzen arteko tentsioa gorantz zihoazen. Langileen artean diskonformitatea handia zen, metodo autoritario eta paternalak ez zituzten konpartitzen. 1954 lehen haustura etorriko zen, On Jose Mariaren babesean ASTEC, aholkularitza teknikoa sortu zuten bertako langile batzuk. Inoiz ez zen erregistro merkantilean erregistratuko baina esperientziaren aintzidariak izango zirenak biltzeko aitzakia izan zen.

Lehen saiakera ez zen azkena izango. Azkenean eta beste bide batzuetatik lortzerik izan ez zuten. Gasteizen salgai zegoen enpresa bat erosi zuten. Tailer honekin eta batez ere zuen ekoizpen lizentziarekin, 1955eko urriaren 20an protagonistek eurek izendatu zuten *Arrasateko Kooperatiba Esperientzia*. Urtebete beranduago, arabako lautada utzi eta Arrasaten eraiki zuten lantegia.

Horrela sortu zen Ulgor (gaur egungo Fagor Etxetresnak), Zerrajera utzi zuten bost gazteen abizenetatik sortu zen izena eta euren kementetik izana. L. Usatorre, J. Larrañaga, A. Gorroñogoitia, J.M Ormaetxea eta J. Ortubai ziren gazte haiek. Enpresa kolektibo eta demokratikoa nahi bazuten ere orduko egitura juridikoek ez zuten horretarako aukerarik eskaintzen. Hiru urte baino gehiagoko ibilbidea behar izan zuten, kooperatiba gisa euren egitura legeztatzeko, azkenean 1956ko azaroaren 2an onartu ziren kooperatibaren estatutuak.

Ekoizpenari zegokionez, Gasteizko lantegian fabrikatzen zuten petrolioizko sukaldeak ekoizteari ekin zieten, denbora gutxira ordea, euren Maite izeneko modeloari eutsi zioten, Fagor markakoa. Produktu berria ondo saltzen zen eta lehen urtea irabaziekin amaitu zuten. Arrakasta txiki honek negozio bat baino enpresa egiteko modu berri bat jarri zuen martxan.

1956an jadanik Ulgorrek oso ekoizpen dibertsifikatua zuen, petrolioizko berogailua, DKV furgonetarentzat txapazko xafla eta arandelak... 1958an etxetresnen sektoreaz gain, elektronika, fundizioa eta automozioan ere jarduten zuten. Era berean, langile kopuruak gora egin zuen: 1956an 24 bazkide izatetik 1960an 228 izatera pasa ziren. Urte bereko salmentak 114 milioi pezetatakoak izan zirelarik. Hazkuntzaren arrazoi garbi bat orduko ekonomia autarkikoa zen, ekoizten zen guztia saltzeko aukera zegoen.

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ibilbide historikoa

Petrolioizko eta gas butanoko sukaldeak ekoizteari utzi gabe ere, 1963an hozkailuak ekoizteari ekin zioten, horretarako orduko Talleres Arrasatekin (gaur egungo Fagor Arrasate) elkarlanean aritu ziren. Baita lizentzia bidez Italiako etxetresna enpresa batzuekin ere.

Lizentzia bidez jasotako jakintza gerorako oinarri izango zen, behin lizentziak bukatuta euren kabuz lan egiteko gai izatea zen helburua. Horrela, 1963.urtean jadanik ikerketa eta garapenerako inbertsioak egiten hasi ziren.

1960. urtean eta gobernutik zetorren gas kontsumoa bajatzearen neurriarekin batera Ulgorrekoek euren produktu abanikoa handitzea erabaki zuten. Sukaldez gain, diseinu italiarreko sukalderako altzariak egiten hasi ziren 1962an. Labadorak komertzializatzeari ere ekin zitzaion, hala ere produkzio propioari 1967an eutsi zioten. 1970. urtean Garagartzako lantegia zabaldu ostean eta Italiako patente batzuei esker ontzigarbigailuak ekoizten hasi ziren.

Ulgorreko lehen urteak ez ziren oinarrizkoak izan soilik aspektu ekonomikoari dagokionean, berebiziko garrantzia izan zuen balore eta egite kooperatiboak abian jartzeko ere. Beraz, Ulgor beste kooperatiben umetoki izan zela esan daiteke, bertako langile eta diru fondoak jarri zituzten Lan Aurrezki kutxa (gaur egungo Euskadiko Kutxa), Eskola Profesionala (gaur egungo Mondragon Unibertsitateko GEP) eta Lagun Aro. Baita Ikerlan teknologi zentroa ere.

Orduko kooperatiben elkartasuna Ularco taldearen eratzean gorpuztu zen 1964an. Ordurako, Lankide Aurrezkiak laguntza finantzario eta ekonomikoa bermatzen zuen eta kooperatiben arteko erkalana geroz eta estuagoa zen. Horrela *Ularco Complejo Industrial Cooperativo* izenaz eratutako taldeak 1962 urte arte bitartean sortu ziren kooperatiba industrialak bateratzeaz gain enpresa arloa eta soziala sendotzea zuen helburu. Taldeko kooperatibek autonomia apur bat galduko bazuten ere, abantailak ugariak izango ziren. Interdependentzian oinarrituko ziren printzipio eta baloreak

Enbrioi eta hastapen haietatik orain ezagutzen dugun MCC sortu zela esan dezakegu, maila apalagoan baina helburu berdinekin. Esperientzia hasi berriak asko zuen eskaini eta betetzeko: soldata duina, pertsonarekiko errespetua, barne demokrazia, jabetza kolektiboa. On Jose Mariak behin da berriz errepikatutako "estruktura aldaketek" forma hartzen ziharduten, bere hitz eta ekintzek gizartearen babesa zuten errealitate bihurtzen ziren einean.

1.3.3 Finantza Erakundeak

Lan Aurrezki Kutxa

Arizmendiarrietak finantziazioan laguntzeko erakundea bultzatzea proposatu zuen.

Horrela, 1959an Euskadiko Kutxa ireki zuten. Berarekin batera, gaur egun Lagun-Aro deritzan Gizarte Aurreikuspenerako Entitatea.

"Tenemos que hacer un banco"

Don Jose Maria Arizmendiarrieta

Gaur egungo gure ikuspegitik ezingo genuke AKE bere finantza talderik gabe ulertu. Halere, eta ia mende erdi atzera eginda, orduko intuizio berezi batek bakarrik asma zezakeen banku baten beharra.

Lehen aldiz Jose Mariak Ulgorreko zuzendaritzan banku bat egitearen ideia planteatu zuenean ez zioten kasu handiegirik ere. Urte onak ziren Ulgor eta Arrasate moduko enpresek irabazi handiak zituzten, ez zuten behar finantzariorik sentitzen.

Temati, Arizmendiarrietak egin ez zen bilera bateko akta redaktatu eta eskaera egin zuen Madrileko kooperatiba erregistroan. Horrela, 1959ko uztailaren 28an kaleratu zuten Estatuko Boletín Ofizialean, Lan Kide Aurrezki Kreditu Kooperatiba., Fundatzaileek kontrolatzen ez zuren beste arlo bati eutsi behar izan zioten. Ulgor, Funcor, Arrasate eta San Jose kontsumoko kooperatiba egin ziren kreditu kooperatiben kargu, zuzendaritzetako kide batzuk kooperatiba batzuk kooperatiba berrian jarri ziren lanean kooperatiba berria aurrera egin zezan lan egin behar izan zuten.

Ulgor, Funcor, Arrasate eta Cooperativa de Consumo San José kooperatibek sortu zuten, euren zuzendaritzako langiletako batzuk kreditu kooperatibari utziz. Halere, eta finantza munduan esperientziak urriak zirenez, arazoak izan zituzten gerentea izendatzeko. Azkenean, On Jose Mariak berak izendatu zuen, J.M Ormaetxeak 26 urte luzez iraungo zuen kargu horretan.

Lagun Aro

Sortu berria zen Lan Aurrezkiaren (Caja Laboral) lehen egitekoa Gizarte Aurreikuspenerako Entitatea (Servicio de Provision Social) izeneko laguntza sortzea izan zen. Gaur egun Lagun Aro izenaz ezagutzen dugun zerbitzuaren sorrera 1967ko urtarrilaren lehen gertatu zen, ordura arte kooperatibetako bazkideak medikuaren asistentzia izateko kartilaren bidez konpontzen ziren. Bazkide bakoitzak bere kartila zuen eta bertan hileko soldataren %25 medikuaren gastuetarako gordeko zuen. Urtearen

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ibilbide historikoa

amaieran bazkideek kartilan gelditzen zitzaien diru guztia batera jartzen zuten. Elkartasunez kartilak parekatzen zituzten, izan ere, familia baten ardura zuen bazkideak seguruenik kartilatik asko gastatuko zuen, ezkongabea zenak aldiz, diru asko izan zezakeen. Horrela, denek euren diruok Elkartasunezko Fondoan sartu eta handik berriz ere banatuko zuten, hurrengo ekitaldian denak baldintza berdinean hasiko ziren.

Halere, erretiroaren gaia zintzilik zegoen, ordura arte ez baitzuten Gizarte Segurantzaren kotizatzerik izan. 1959tik 1967rako urte tartean erretirora bideratutako dirua lan aurrerakinaren %5 zen. Bazkideak 65 urte izan beharko zituen jubilatzeko, bere pentsioa lan aurrerakinaren %5ak, urteko interesek eta bakarkako libretatik banaketa egin ostean positiboan gelditzen zenak osatuko zuen. Gauzak horrela, sistema hau kooperatibaren jardura ekonomikoak baldintzatzen zuen.

1967tik gaur arte, Gizarte Segurantzaren Lagun Aroaren osagarri gisa hartu izan da. Aurreko urtetan jardura ekonomikoaren menpe ezin zitekeela erretiroko pentsiorik egon ondorioztatu zuten kooperatibistek.

Horrela, eta informazio bilketa eta kontsulta ugari egin ostean 1968ko urtarrilaren 28an 10 ordu baino gehiago iraun zuen Batzar Orokorrean jaio zen Lagun Aro kooperatiba, ordura arte Lan Kide Aurrezkiko jardura moduan funtzionatzen zuen aktibitatea bere gain hartuz.

"Libreta o maleta" espresioa erabili ohi zuen Arizmendiarrietak. "Libreta"-k aurrezte komunitarioa esan nahi eta irudikatu nahiko luke, "maletak" berriz enpresak itxi eta etxera bueltatzea. Ezinbesteko ikusten zuen kooperatiben iraupenerako eta beste enpresa batzuetan sorrerako bultzada emateko, hitz baten esateko: autofinantziaziorako. Inoren menpe egoteke, burujabe izateko.

Egiteko honetan ezinbestekoa izan zen taldearen inplikazioa. 10 urtetan %71.6 haziko zen Lan Aurrezki Kutxa batz bestea. Horretarako Kutxari elkartuta zeudenek era askotara lagundu behar izan zuten: sorreran parte hartuz, zuzendari baliagarriak utziz, ratio egokiak mantentzen zitzan kapitala jarritz, euren entitate finantziario bakarra izan zedin onartuz. 20 urtetan kooperatiba bakoitzaren kapital sozialaren %25arekin abalatu (bermatu) zituzten Lan Aurrezkiak egiten zituen operazioak.

Herriaren ekarpena

"Aportaciones Voluntarias Colectivas"

60. hamarkadaren erdi aldera dirua lortzeko "Aportaciones Voluntarias Colectivas" izeneko formula original bat jarri zuten abian. Aurrezteko modu kolektibo honek interes fijoaz gain %1.25 eta %2 tartean zegoen itzulkin bat gehitu behar zitzaion.

Sistema horrekin, errekurtsioak gehitzeaz gain herritarren atxikimendua ere lortu zen. Urtero Eskualdekako Asanbladak (Asambleas Comarcales de Ahorradores) egiten ziren, era berean ekintza kulturalak eta sari bereziak banatzeko aukera izaten zen. Aurrezten zutenek euren fondoak berriz ere inbertitzen zirela ikus zezaketen, komunitatearen aberastasunerako, garapenen prozesuan parte hartzen zutela sentitzen zuten.

Itzulkindun aurrezteak 1972 arte iraungo zuen, urte horretan Lan Aurrezki Kutxak lehen inspektzioa jasan zuen eta Espainiako Bankuak sistema debekatu zuen.

Baina ordurako Lankide Aurrezkia "handi" egiten ziharduen, 10 urtetan Taldearen laguntzari esker bizirautetik, Taldea finantzatzeko gai izatera pasa zen. Bulego kopuruari zegokionean ere hedapena nabarmena zen, 1972an 52 bulego zituzten, zortzi urte beranduago, 1980an 102.

Bazkidetza Kontratua
(Contrato de asociación)

Kutxaren garapen ekonomikoak Kooperatiba Taldearen (Complejo Cooperativo) kohesioa ere ekarri zuen. Lan Aurrezkiak zuen bateratze eta lidergoa Bazkidetza Kontratuaren bidez gauzatzen zen. Kooperatibak Kutxako bazkide egin eta kredituez eta aholkularitzaz baliatu zitezkeen. Era berean betebeharrak batzuk ere bazituzten, kapitalaren jabetzaren inguruko oinarritzko printzipio batzuk errespetatu; emaitzen banaketa, bazkideen ekarpenak, lan aurrerakinen abanikoa edo eta kapitalaren berbanaketa moduko baldintzen adostea. Era berean, lanpostuak sortzeko konpromisoak indarra hartu zuten, baita *Esperientziak* sorreratik izan duen komunitatearen garapenarekiko konpromisoak ere.

Aurretik formula hau martxan bazen ere, formalki 1976ko uztailean onartu zen.

Ordura arte eta Espainiako Gobernuak kreditu kooperatibak 2.mailako moduan kontsideratzen zituzenez, marko juridiko honek Kutxaren martxari mesede egin zion lehen urte haietan, izan ere inspektzio ezak eta exigitutako kapitalizazio minimoak zirelako. Halere, eta handi egitean beste behar batzuk sortu zitzaizkion eta bere eremua urritza zen, esaterako ezin zuten atzerriar txanponekin lan egin beste banku baten laguntza behar zuten horrelakoetarako. Azkenik eta asministrazioari eskaria behin da

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ibilbide historikoa

berriz egin ostean 1979an iritsiko zen erakunde ofizialekin jarduteko baimena, horrela bere eremua zabaltzea lortu zuen.

1.3.4 Ikerkuntza zentroak

Gizarte proiektu bat aurrera ateratzeko ezinbestekoa jotzen zuen Arizmendiarrietak kanpoarekiko irekita egotea eta uneoro ikasten jardutea. Kooperatibak horretara bultzatu zituen behin eta berriz. Ideia horretan oinarrituz sustatu zituen ikerkuntza zentroak. Dena den, ezin izan zuen bere ideia martxan ikusi, Ikerlan, kooperatiben lehen ikerketa zentroa, bere heriotzaren ondoren sortu baitzen.

1966tik aurrera Eskolak berezko ikerkuntza zentro baten beharraz jabetuta, lehendabiziko ikerketak sustatzen hasiko da. 1968an Ikerkuntza departamentua sortu zen, eskolako irakasleek osatzen zutena, Ikerlan. 1982az geroztik Ikerlan Ikerkuntza arloko bigarren mailako kooperatiba moduan jardun du; gaur egun Europa mailako ikerkuntza enpresa onenen artean dago.

1.3.5 Kontsumo kooperatibak

Kontsumo-kooperatiben formula ere laster bildu zen Arrasateko kooperatiba mugimendura. 1958. urtean, San José Kontsumo Kooperatiba martxan jarri zuten Arrasaten, industri kooperatibak lanarekin egiten zuten moduan, kontsumoa ere kooperatibizatu nahian. Honen atzetik beste kontsumo koopertaibak sortuz joango dira: "La Gernikesa", "La Zornozana", ... Hasierako kontsumo kooperatiba horiek izaera lokalekoak ziren, eta kontsumitzaileen aldetik kontrol handia zegoen: kontsumitzaileek aukeratzen zituzten Kontseilu Errektoreko ordezkariak.

Urteekin Deba Garaiko kontsumo kooperatibak elkartzen joango dira, 1969an Comercio taldea osatuz, hurrengo urtean Eroski izena hartu zuen kooperatiba. 9 Kooperatiben elkartzetik jaiotako Eroski, sektore berri batean sartzea suposatzeaz gain eraberritze eta malgutasun handia eskatu zuen, isolatutako eta norabide zehatzik gabeko enpresa ezberdinak elkartzea eta aurrera ateratzea ez baitzen izan lan erreza. Urteekin ordea guzti horretarako gaitasuna erakutsi egin du, MCCren baitan pisu handiko enpresa bihurtu arte.

Banaketa enpresa denez, beren erosketa ahalmena handitu nahian, penintsulako beste banaketa zentro batzuekin elkartzen joan dira, eta gaur egun Estatu osoan zabaldu du salmenta puntuen sarea. Egun estatu mailako banaketa talderik handiena da.

2. Bigarren aroa: Krisialdia eta berregituratzea 1970-1990

2.1 Trantsizio demokratikoa: testuinguru politiko-soziala

70.hamarkadan Espainiar estatuak erregimen frankistaren gainbehera eta amaiera bizi izan zituen. 1975ko Franco jeneralaren heriotza mugarri izango zen, bere aldekoen indarrak ahultzen hasi ziren eta oposizioak bultzada bat hartuko zuen.

Oposizioak eta erregimenaren aldekoek aurrez adostutako erreforma martxan jartzeko 1977.eko ekainean egin ziren lehen hauteskunde demokratikoak deiturikoak. Era berean sindikatu eta partidu politikoek legezztatzea etorri zen.

Eztabaida luzeen ostean espainiar Konstituzioa adostu zen. Azkenik, 1978.urtean onartu zen abenduak 6an egindako erreferendumaren bidez. 1979.urtean Euskal Autonomi Elkartearen Autonomiarako Estatutua bozkatu zen, eta 1980.an legebiltzarrerako lehen hauteskundetan Eusko Alderdi Jeltzaleak (EAJ) alderdiak izango zuen gehiengoa, Garaikoetxea gerraosteko lehen Lehendakaria izango zelarik.

Panorama berrian gizarte gaitan instituzio publikoen eskuartzea handia izan zen aurretik bizitako garaiekin alderatuta. Eskuhartze horrek gizarte mugimenduen indarra murriztu zuen. Elkar laguntza eta autogestio sareen beharra murriztu zuen nolabait eta ondorioz komunitatearen lana gutxitu egin zen. Bestalde, kooperatiben beharrak ere indarra galdu zuen. Gerra garaian behar sozial eta materialak agerikoak ziren eta garai berrian kooperatibek sortutako aberastasunak berak behar horiek erantzunda zituen maila baten behintzat, maila materialean bereziki.

Komunitateak indarra galdu ahala, norbanakoak gero eta garrantzia handiagoa bereganatu zuen. Amets handiek ere indarra galdu zuten eta norbanakoaren amets txikiek ordezkatu zituzten. Ondorioz, militantziaren pisua behera egiten hasi zen. Gero eta gizaki indibidualago eta pragmatikoagoa goranzko joeran hasi zen nabarmentzen.

2.1.1 Testuinguru ekonomikoa

Testuinguru ekonomikoan 1973an hasitako petrolioaren prezio igoerak honekin lotutako produktuen igoera eutsiezina suposatu zuen. Espainiar estatuan pezetak 1967an izandako debaluazioak egoera larriagotu zuen eta depresio ekonomikoan murgildu zen inflazioak gora egiten zuen bitartean. Langabeziak gora egin zuen etengabe, jarduera ekonomikoa gelditzen ari zen, atzerriarekiko zorpetze handia zegoen, egitura ekonomikoetan gabezia handiak sortu ziren.

Atal teorikoa

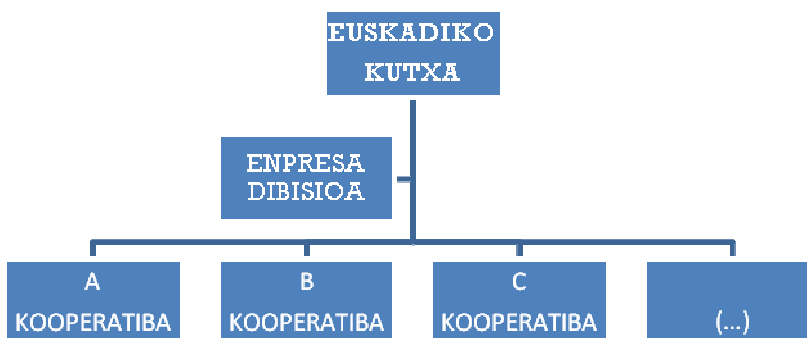
Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ibilbide historikoa

Guzti horrek Arrasate Kooperatiba Taldean ere izan zuen eraginik. Euskal Autonomi Erkidegoan %25eko langabezia maila zegoen, 250.000 pertsona zeuden langabezia egoeran. Kooperatibak ere kaltetu zituen krisiak, egoera larria bizi izan arren ez zituzten lanpostuak galdu. Alderantziz, 1976 eta 1986 urte bitartean 4200 postu sortu ziren kooperatibetan, Autonomi Erkidegoan aldiz, 150000 galdu ziren. Kooperatibako hazkunde ekonomikoa %6koa izan zen, espainiar estatukoa berriz %1,5koa. Emaitza horrek lortzeko ezinbestekoa izan zen Lagun Aro eta Lan Aurrezki Kutxaren laguntza. Lagun Arok lan prestazioak sortu zituen eta Euskadiko Kutxak (orduko Lan Aurrezki Kutxak) sasoi hartako 16.000 milioi jarri zituen. Era berean, diruaren prezioa jaitsiz kooperatiba berrien sorrerarekin lanean jarraitu zuen. Era berean elkartasunerako tresnak izango zirenak sortu zituzten, esaterako:

1. Irabazien berbanaketa
2. Ordainketa politika: Zenbait kasutan paga estrak kapitalizatu egin ziren, enpresaren etekin ekonomikoarekin lotura jarri zitzaion...
3. Lan prestazioak: langabezia zeuden langileei bideratzeko aldaketak bultzatu zituen krisi egoerak. Lagun Aroren gain geratu zen, baijan birkokapenak eta prestazioak sortutako gastuak bere gain hartu behar zituen kooperatibak berak eta talde kooperatibak.

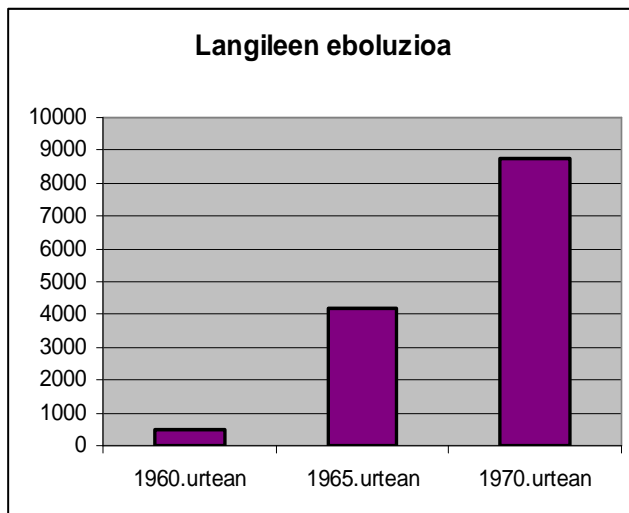
2.2.2 Antolatzeko modu ezberdinak

Hasiera baten kooperatibek ez zuten beraien arteko lotura zuzenik; estatutu, funtzionamendu eta finantza iturri berak zituzten, guztiek Euskadiko Kutxaren Batzar Orokorrean parte hartzen zuten. Beraz, lokarria Euskadiko Kutxa zela esan daiteke. Kooperatiba bakoitza autonomoa bazen ere, finantza eta arlo tekniko zein sozialetakoak ziren beharrak Euskadiko Kutxaren bidez asetzen zituzten.



1964tik aurrera ordea, kooperatiba gehiago sortuz joan ziren heinean, eskualdekako antolaketari ekin zitzaion. Merkatu autarkikotik merkatu zabalago batera igarotzean biziagotu zen lehiakortasunari aurre egiteko eta bizi izandako krisi finantzieroaren ondorioz, indarrak biltzeko beharra ikusi baitzuten.

Kooperatiba taldeak inguruko aldaketetara moldatzeko gaitasun handia erakutsi zuen, eta etengabeko hazkuntza fasea bizi izan zuen hasierako urte horietan. Horren adierazle dira 1960 eta 1970 bitartean sortu zituen lanpostuak, ondoko grafikoan jasota daudenak:



Arrasateko kooperatiba taldeak 1960an 479 langile izatetik 1965ean 4211 langile izatera pasa zen, 1970an 8743 izatera ailegatu arte.

Oparotasun eta hazkuntza urte hauetan hamarnaka kooperatiba taldera gehitu eta beste hainbeste sortu ziren: Copreci, Ederlan eta Lana 1962an; Soraluze eta Vicon 1963an; Irizar eta Miba 1964an; Fagor electronica eta Tajo

1966an... Urtero gutxienez kooperatiba bat sortu edo taldera gehitzen zen.

Hazkuntza honek, esan bezala, gertutasun geografikoa irizpide bezala harturik eskualdekako enpresa taldeak sortu ziren pixkanaka-pixkanaka.

2.2.3 Eskualdekako taldekatzeak

73ko krisialdiaren ostean, egituraketa juridiko berria errealitate bat zen: eskualdeko taldeak osatzeaz gain hauen talde izaera sendotzen joan zen.

Antolaketa berri honek kooperatiben arteko elkartasunean (enpresen arteko elkartasuna, Lagun Aroren prestazioak, Euskadiko kutxaren laguntzak...) eta komunitatearekiko zerbitzuan sakontzea lagundu zuela esan daiteke. Eskualdeko taldeek barne kohesioa indartu zuten eta garaiko testuinguruak eskatzen zuen berrantolaketak ekarri zituen koste sozialak lausotu eta gainditzen laguntzeko tresna izan ziren.

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ibilbide historikoa

Taldeetako kooperatibak inter-kooperazioaren printzipioa praktikara eramanez, euren baliabide ekonomiko eta pertsonalak partekatzen hasi ziren:

- Irabaziak zituzten kooperatibak galerak izandakoei laguntza ekonomikoa ematen zioten: irabazien birbanaketa.
- Berregituratze edo krisi egoeran zegoen kooperatibaren batek langileak soberan izatekotan talde bereko beste enpresetara bidaltzen ziren.

Eskualdeko taldeen gailentzearekin, Euskadiko Kutzak bere jarduera finantza arlora mugatu zuen, baina berrantolaketa prozesuan paper garrantzitsu eta pisuduna eduki zuela ezin da ukatu, batez ere laguntza ekonomikoa eta teknikoa eskaini zituelako eta nolabait erabakigune zentrala izan zelako.

Gainera kooperatibak, salmenten gaineko galerak izan zituen arren, krisialdiari era solidarioan aurre egiteko gai zela erakutsi zuen, 1976tik 1986ra lanpostuak sortu eta EAEko batz bestekotik gorago zegoen hazkuntza ekonomikoa bizi izan baitzuen.

Atal teorikoa

Bigarren aroa:1970-1990

Eskualdekako antolaketan honako talde hauek sortu ziren:

ESKUALDEA HERRIA	EDO	URTEA	IZENA	KOOPERATIBAK
Deba Goiena		1964	Ularco gaurko Fagor	- Copreci, Fabrelec, Fagor Arrasate, Fagor Automation, Fagor Clima, Fagor Ederlan, Fagor Electrodomésticos, Fagor Electrónica, Fagor Industrial, Fagor Leunkor, Fagor Minidomésticos, Fagor Mueble, Fagor Sistemas, Luzuriaga
Goierri		1978	Goilan	Ampo, Ederfil, Eredu, Irizar, Kendu, Orkli
Oria eta Bidasoa		1978	Orbide	Berriola, Guria Industrias, Latz, Orona, Vicon
Lea Artibai		1979	Learko	Cikautxo, Eika, Herriola, Kide, Lealde
Deba Barrena		1982	Debako	Danobat, Goiti, Izarraitz, Soraluze, Txurtxil
Bilbo ingurua		1980	Nerbion	Bihar, Elkar, Matrici, Matriplast, Ona-Pres, Ondoan
Ibaizabal		1986	Ibaizabal	Batz, Covimar, Funcor, Tolsan
Azpeiti-Zumaia		1980	Urkide	Danona, Egurko, Lan-Mobel, Leroa, Zubiola
Mungia eta Gernika		1980	Indarko	Alkargo, Maier, MSE, Uraldi
Mallabia-Eibar		1980	Eibarko	Doiki, Orbea, Osatu
Bergara		1982	Berelan	Impreci, Matz-Erreka, Urola, Dikar, Goizper y Olarri
Gasteiz		1981	Urcoa	Aurrenak, Coinalde, Coinma, Talleres Ochandiano, Urssa
Oñati		1983	Ulma	Enara, Oinakar, Ulma
Nafarroa, Euskadiko Kutzara atxikitako koop		1985	Goikoa	Bertako, Embega, Gaiko, Oihana, Ortza, Sakana
Bidasoa, Orbide taldea banatzean sortua		1986	Mugalde	Biurrarena, Danona Litografía, Guria OP, Oiarso, Tajo
Nekazal koop		1985	Erein	Artalde, Artxa, Barrenetxe, Behi-Alde, Cosecheros Alaveses, Erein Comercial, Etorki, Lana, Miba, Udala

3.Hirugarren aroa: Arrasateko talde kooperatibotik MCCra 1990tik aurrera

Lehen taldea sortu zenetik mende laurden igaro ostean, 1982-1983 urteen bueltan formula berrien inguruan hausnartzen hasi ziren, gainegitura osatuko zuten organoak sortuko dira: Kongresu Kooperatiboa eta Kontseilu Orokorra.

Horrela zioen honen inguruko aktak:

"Cualquier forma de actualización de los modos de comportamiento que afecte a la organización, debiera facilitar la consolidación del cooperativismo de trabajo asociado y su desarrollo como factor mitigador siquiera de la penuria emprendedora que se observa y, consiguientemente, actuando con decisión hacia la creación de puestos de trabajo. Todo lo que propenda a robustecer el GRUPO debe entenderse necesario y subrayable en momentos que se distinguen por la parquedad de iniciativas... yendo a la generación de empleos y consiguiendo el subsiguiente bienestar en beneficio del trabajador"

80ko hamarkadaren hasieratik, bide berdina jarraituz, zenbait guneetatik (Taldeko zuzendariak batez ere) ordura arteko eskualdekako formula agortuta zegoela baloratzen hasi ziren. Izan ere, testuingurua azkar eta sakonki aldatzen ari zen: merkatua handiagoa zen, teknologia aurreratuagoa, lehiakortasuna are gehiago biziagotu zen, nazioarteratutako enpresa-kudeaketa eredua ugarituz joan zen... Arrasateko Talde Kooperatiboa Europa mailako beste enpresekiko desabantaila egoeran zegoela esan genezake.

Europar Batasunean sartzearen ondorioz, AKE-k eskala ekonomien bidea jarraituz beharturik ikusi zuen bere burua, ondorioz sektorekako taldeak sortu ziren. Honela, eskala ekonomia berrietara era egokian moldatzeko, taldekatze irizpidea produktu-merkatu erlazioa izatera pasatuko da, gertutasun geografikoa alde batera utziz.

1987an, Kooperatiben kongresuan parte hartzen zuten enpresak antolatzeko lehendabiziko gainegituratura sortu zen: *Eskualdekako taldeen koordinaziorako plataforma*. Hala ere, gainegitura hau ez zen antolaketaren oinarri bilakatu.

Azkenik, 1991ean Kooperatiben egitura berrikusi zen Kooperatiben 3. Kongresuan, eta enpresa taldearen izaera juridikoa Arrasateko Kooperatiba Taldetik Mondragòn Corporación Cooperativa izatera

pasatu zen. Antolakuntza proiektu berri honen oinarri edo helburuak ondokoak ziren:

- Kooperatiba taldearen Korporazio-zentroak enpresa gidaritzan eskumen gehiago izatea, **zentralizazioa**.
- **Printzipio Orokorrak eta Balio korporatiboak**.
- **Sektorearen araberako antolakuntza-egitura**.
- **Batera kudeaturiko** (diruz eta gizarte-ekintzaz) **baltzuak**: Kooperatiben arteko elkar-laguntzarako Baltzu Zentrala eta Kooperatiben arteko elkar-laguntzarako Hezkuntza eta Sustapen Baltzua.

3.1 Zentralizazioa

1991az geroztik Arrasateko Kooperatiba Esperientziak Korporazio forma hartu du, eta esan dezakegu Korporazioa zerbitzu zentro modura ulertzen dela. Modu horretan, Korporazioa ez da kooperatiben jabea. Kooperatibak eurak dira, sortutako gainontzeko egiturekin batera, Mondragon Corporacion Cooperativa (MCC) osatuko dutenak.

1993an MCCren Enpresa-Politika onartu zen, eta horren bidez ezarri ziren guztientzako marko globala osatuko duten Politika Orokorrak. Politika Orokor horren barruan 1994-1996 urteetan lehendabiziko *Plan Estrategiko Korporatiboa* diseinatu zen. Bertan finkatu ziren estrategiak eta Oinarrizko Helburuak:

- Bezeroen asebetetzea
- Errentagarritasuna
- Nazioarteratzea
- Garapena
- Gizarte inplikazioa

MCC-k bere *Gestio Eredu* propioa ere sortua du, bi iturri nagusi omen dituenak: batetik, bere historian presente egon diren balore eta printzipioak; eta bestetik, management modernoa eta enpresa aurreratuenen puntako esperientziak. Gestio Eredu horren ezaugarri nagusietako bat ondokoa litzateke: emaitzen atalean ez ditu soilik emaitza ekonomikoa kontutan hartzen, emaitza ekonomikoekin batera bezeroen asebetzea, inguruarekin konpromezua eta pertsonen asebetetzea ere kontutan hartuko ditu.

Atal teorikoa

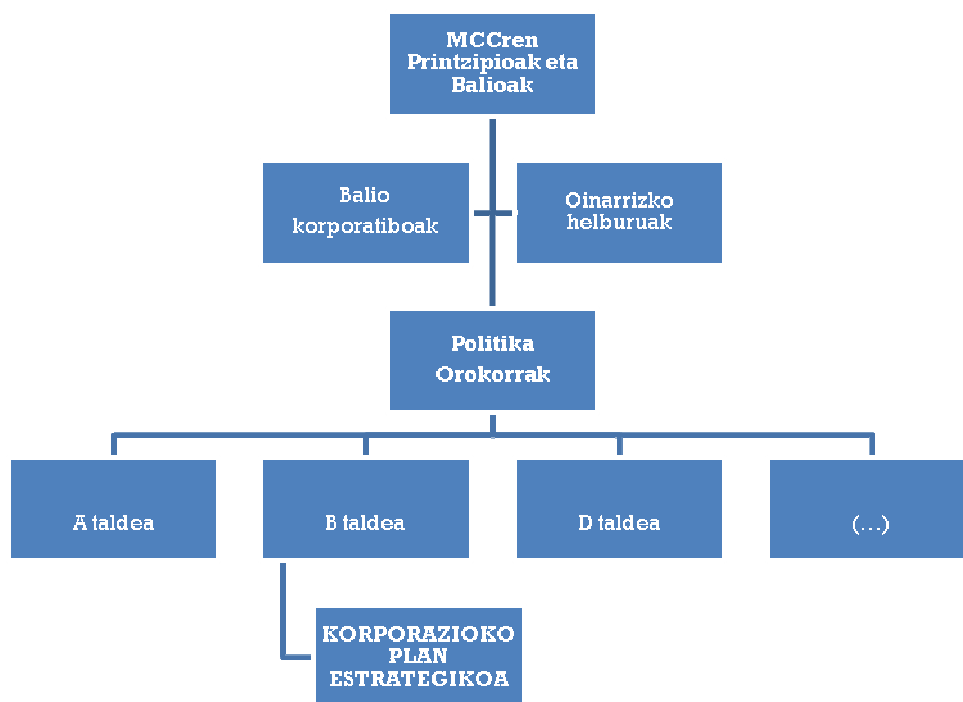
Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ibilbide historikoa

3.2 Balio eta Oinarrizko printzipio korporatiboak

MCCren sorrerarekin hainbat politika martxan jarri ziren moduan, 1993ko Kongresuan talde korporatiboak bere gain hartuko zituen printzipioak eta baloreak definitu eta onartu ziren. Honela, taldearen balio multzoa jasota geratuko da, eta talde korporatibo berriaren dimentsio ideologikoa formalki definituko da azkenik.

MCCren dimentsio ideologikoa edo etiko-soziala printzipioetan eta balio kooperatiboetan laburbilduta dagoela esan genezake. Baina hau ez litzake izango balore eta printzipioen zeregin bakarra, hauek definitzea taldeko enpresen arteko kultura edo balio kode ezberdintasunak lausotu eta izaera komuna indartzeko tresna ere badira.

Baloreak eta printzipioak taldearen arlo etiko-soziala definitzeaz gain, mekanismo ezberdinen bitartez eragina daukate politika zehatzean (plan estrategikoan alegia):



Oinarrizko Printzipioak

Printzipioen deskribapena

1. Atxikimendu librea

Kooperatiban sartzeko ez da diskriminatuko erlijio, politika, etnia edo sexua dela kasua. Oinarrizko Printzipioak onartu eta lanpostuetarako egokia izatea da eskatzen dena.

Kooperatibaren garapenean, atxikimendu askea izango da jerdunbidea eta pertsonen arteko harremanak arteztuko dituen printzipioa.

2. Antolaketa demokratikoa

Enpresaren antolamendua demokratikoa da, lan-bazkideen funtsezko berdintasuna oinarri harturik. Biltzar Nagusiak du subiranotasuna (pertsonek bakoitzak boto bat). Gobernu-organoak demokratikoki aukeratzen dira.

3. Lanaren subiranotasuna

Lana kapitalaren gaineratik dago, berak du subiranotasuna. Sortutako aberastasuna egindako lanaren arabera banatuko da (ez Kapital Sozialesan duten partaidetzaren arabera) eta enplegu berriak sortzearen aldeko apustu tinkoa egiten da. Bazkideak parte hartzen du Kooperatibak ekitaldian izandako mozkinetan eta galeretan. Uko egiten zaio soldatapeko langileak sistematikoki kontratatzeari.

4. Kapitalaren bitarteko eta menpeko izaera

Kapitala lanaren menpe dago. Enpresaren garapenerako beharrezkoa den tresna da.

5. Kudeaketan parte hartzea

Autogestioa etengabe garatu gura da, enpresa-gestioaren eremuan bazkideek gero eta gehiago parte hartuz. Horretarako bide egokiak garatu behar dira, ondo informatzea, erabakiak kontsultatu eta negoziatzeko metodoak erabiltzea, prestakuntza sozial eta profesionalerako planak sistematikoki gauzatzeko, barne-promozioa sustatzea. Biltzar Nagusia da parte hartzeko organorik nagusia. Horretaz gain, Kontseilu

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ibilbide historikoa

Errektorea (Kooperatiba ordezkatu, gestionatu eta gobernatzen duen organoa) eta Kontseilu Soziala (bazkide-langileen babeserako aholku eta kontsulta-organoa).

6. Ordainketa solidarioa

Ordainketa nahikoa eta solidarioa izango da. Barrura begira, 1-3 artean egotetik, gehienezko indizea handitzea beharrezkoa ikusi zen, hots, merkatuko benetako terminoetan jartzea, baina solidaritate-konpromiso gisa %30eko kenketa eginez. Kanpora begira bazkideen ordainketa lurralde eta sektore bereko langile soldatapekoen parekoa izango da, ingurukoa oso eskasa denean izan ezik.

7. Interkooperazioa

Kooperatiba indibidualen arteko lankidetzaz, Sektore Taldeak eginez. Sektore Taldeen artean ere bai. Baita ere Euskal Herriko eta Espainiako gainerako kooperatiben artean, Gizarte Ekonomia sustatu asmoz. Azkenik, Europako eta gainerako herrialdeetako beste kooperatiba-mugimendu batzuekin.

8. Gizartearen eraldaketa

Lorturiko irabazi garbien zatirik handiena berriro inbertitzea eta hortik kopuru dezentea komunitate izaerako fondoetara zuzentzea. Garapen komunitarioko ekimenak bultzatzea (Gizarte Ekintzetarako Fondora soberakin garbien %10a). Gizarte Segurantzako politika izatea. Izaera ekonomikoa eta soziala duten beste euskal erakunde batzuekin lankidetzan jardutea, nagusiki euskal langile mugimenduak sustatutakoekin. Euskara hizkuntza nazional gisa sustatzeko ahaleginean kolaboratuko da, eta orohar, euskal kulturarekin.

9. Izaera unibertsala

'Gizarte Ekonomia'ren eremuan ekonomi demokraziaren alde lan egiten duten guztiekiko elkartasuna. Bat egiten da Naziaorteko Kooperatibismoaren Bake, Justizi

eta Garapen helburuekin.

10. Hezkuntza

Hezkuntza da herrien garapenaren ardatza, eta baita gizarte justu eta onbera lortzeko oinarria ere. Kooperatiba Esperientzia garatu eta sendotzeko oinarritzko elementuak Kooperatibaren eta lanbidearen inguruko Hezkuntzak eta Prestakuntza Etengabeak izaten segitzen dute.

b) Balore korporatiboak

<i>Balore korporatiboak</i>	<i>Deskribapen laburra</i>
1. Lankidetzak	'Jabe eta protagonista'. Kohesio korporatiboa, 'Proiektu Komuna', eraginkortasuna
2. Partaidetzak	'Gestioan konpromisoa'
3. Erantzukizun soziala	'Aberastasunaren banaketa solidarioa eta ingurunean inplikatzeko'
4. Berrikuntza	'Berrikuntza etengabea'

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ibilbide historikoa

c) Misioa

Horrela dio Misioak:

"Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) enpresa-izaerako errealitate sozioekonomiko bat da, Euskal Herriaren kulturen sustrai sendoak dituena, pertsonak eta pertsonentzat sortua, gure Esperientzia Kooperatiboaren Oinarritzko Printzipioetan inspiratua, ingurunearekin, hobekuntza lehiakorrarekin eta bezeroa gogobetetzearekin konprometitua, enpresa-garapenaren bidez eta enplegua sortuz gizartean aberastasuna sortzeko. Aldi berean:

- Solidaritzako konpromisoetan hartzen du oinarri eta metodo demokratikoak erabiltzen ditu bere antolakuntza eta zuzendaritzarako.
- Pertsonak euren enpresen gestioan, emaitzetan eta jabetzan parte hartzea eta integratzea bultzatzen du, enpresa horiek gizartearen, enpresen eta pertsonen aurrerabidearen proiektu komun bateratzailea garatzen dutelarik.
- Formazioa eta berrikuntza bultzatzen ditu, giza-gaitasun eta gaitasun teknologikoetatik abiatuta, eta
- Gestio-eredu propioa darabil, lidergoko lekuak erdietsi eta Lankidetzak bultzatzeko"

3.3 Enpresa kultura: Balio korporatiboak

Printzipioak ere korporazio kooperatiboaren kulturaren adierazgarri dira. Printzipio hauek, Arizmendiarretaren oinarritzko ideiak abiapuntutzat hartuta nolabaiteko arau moralen formulazioa dira, baina management berri horren eragina eta azken hamarkadako tendentzia orokorraren eragina darie hein batean:



- **Lankidetzak: "jabe eta protagonista"**

Jabe eta protagonista izateak "geurea den zerbaitetan" lan egiten dugula eta enpresa geurea kontsideratzen dugula esan nahi du; enpresaren gorabeherak, arazoak eta arrakasta geure esku daude eta zuzenean eragiten diguten zerbait bezala bizi ditugu.

Taldearen erakundeak errealitate korporatiboari lekua egin eta gestio-ereduek garatzea posible izateko diseinaturik egon behar dute, horrela kohesio korporatiboa, eraginkortasuna, enpresa dinamismoa eta "proiektu komuna" osatzen duten ideia, helburu, bitarteko eta interes partekatuen xedea egituratzea posible egiten dela ziurtatuz.

Garapen premiek eta hobetzeko nahiek pertsonen ekimen autonomoari balio handiagoa ematea eskatzen du; lankidetzak gestioa bultzatu behar da, taldearen onurak norbanakoen onuren gainetik jartzeko.

Pertsonen formazio integrala bultzatu behar da, prestakuntza profesionala esperientzia kooperatiboak urteetan zehar sortu dituen balore eta printzipioen irakaskuntzarekin bateratuz.

Lan-bazkideak euren gaitasunak garatuko dituzte, lanpostuaren erantzukizuna hartuko duten profesionalak izateko.

Korporazioa multzo gisa hartu behar da, partaide dituen zati autonomoen aurrerapenak Korporazioaren garapen orokorra ekar dezan eran, eta aldi berean, Korporazioak enpresa guztientzat progresio hori balio-emaile izan dadin.

Enpresen lorpenak hobetzeko lankidetzak beharrezkoa da, korporazioaren baitan, bezeroekin, hornitzaileekin, lehiakideekin eta erakunde sozialekin etengabeko sinergiak bilatuz.

- **Partaidetzak: "gestioko konpromisoa":**

MCCren arrakastarako giltzarria pertsonak dira, eta batez ere hauen integritate eta partehartzea. Partehartzea MCCren izaeraren ezaugarri nagusienetarikoa izateaz gain, besteengandik bereizten dituen ezaugarri moduan ulertzen da. Partehartze hau bazkideen kapitalean, emaitzetan eta kudeaketan garatzen da.

Partehartzea eskubidea eta betebeharra da, eta norbanakoen gaitasunak komunitatearen zerbitzura jartzeko tresna bezela definitzen da. Partehartze integral honi ezker partaideen atxikimendu sentimendua indartu eta asebetetze maila handitzen da.

Hau gauzatzeko kooperatiba taldearen prozesu demokratiko-instituzionalak mantetzea beharrezkotzat jotzen da.

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ibilbide historikoa

- **Erantzukizun Soziala: "Aberastasunaren banaketa solidarioa eta ingurunean inplikatzeara"**

Lana eta enpresa irabaziak lortzeko bidea ez ezik, garapen pertsonal eta kolektiborako beharrak betetzeko iturria ere bada, eta beraz, norberaren helburuak eta enpresarenak bateragarria izan behar dira eta aldi berean enpresarenak gizartearekiko erantzukizunarekin bateragarriak ere.

Sortzen den aberastasuna interes kolektiboari lehentasuna emanaz enpresa barruan banatzea enpresaren bizirautearen bermea izateaz gain, elkartasun agerpena ere bada.

Enpresak garapen pertsonala eta integrala bultzatu behar du, baina protagonista dituen pertsona multzoa baino haratago joan behar da, ingurunerik hurbilenean hobekuntza eta garapena ahalbidetuz.

- **Berrikuntza: "Berrikuntza etengabea":**

Taldearen jardueraren eremu guztietan aukera berriak bilatzeko jarrera iraunkorra ezinbesteko baldintza da enpresa-garapenerako eta baita gizartearen sortzen diren espektatibei hobeto erantzuteko.

Bezeroek eta gizarteak produktuen kalitatea eta eskaintzen diren zerbitzuen izaera baloratzen dute, eta hau langileek berrikuntza eta formazioarekin duten konpromisoarekin eta hauek egiten duten esfortzuarekin elkarloturik dagoela adierazten dute. Aldaketa enpresa arloko aldagai nagusia da, beraz erantzun berrien beharra nahitanahiezkoa bihurtzen denez, taldeko enpresak berrikuntza horretara bultzatu behar dira.

Berrikuntza erdiesteko iturbururik garrantzitsuenetakoa bezeroa da, horregatik iradokizun asko hauengatik etor daitezke. Hala ere, berrikuntzan oinarritutako jardueraren gidaritza hartzeko gai izango diren taldeak osatzeko unibertsitateak eragile nagusi moduan ulertzen dira.

Berrikuntza teknikak ikasi eta ezagupen berriak bilatzeko formazio ekintzak bideratzeko konpromisoa hartzen dute, "ikasten ikasi" printzipioa bereganatuz.

3.4 Sektoreen araberako egituratzea

Egituratze berri honek lehiakortasuna handitzea eta arrakasta ekonomikoa ekarri zuen, baina komunikaziorako gune naturalak eta ordura arteko elkartasun lokarriak apurtu zituela esan dezakegu: egitura handiago eta konplexuagoak nagusitzean gertutasun eta atxikimendu sentimenduak ere ahulduko dira pixkanaka, inplikazio eta partehartzerako bidea zailduz.

90.hamarkada horretan inguru eta estrategia ekonomikoan egondako aldaketetaz gain, AKEk testuinguru ideologiko eta soziologiko ezberdin batean kokatu zela esan dezakegu beraz. AKEk berak sortutako lanpostu eta aberastasunak eraginda, beharrianen kooperatiba izatetik ugaritasunaren kooperatiba izatera pasako da, ugaritasun eta kontsumo gizartearen elementu eta faktore bultzatzailea bihurtuz.

Era berean, MCCren politika edo ildoak jatorrizko eraldaketa proiektutik urruntzen joango dira. Merkatuaren erritmoraren egokitzeko saiakeran eta nazioarteratze eta hazkuntza ekonomikoaren mesedeetan, gizarte erantzukizuna eta komunitatearekiko zerbitzua alboratuko ditu pixkanaka-pixkanaka.

Enpresa kooperatibo eta kapitalistaren arteko nolabaiteko homogenizazio prozesua martxan jarri zela esan daiteke, horren adibide garbia kooperatibetan indarrez sartu den management berria edo enpresa post-tayloristaren diskurtsoa dugu.

Arrasateko esperientzia lan komunitate izatetik antolaketa sare konplexu izatera igaro da; hala ere, Kooperatiba arteko *Elkarlaguntzarako Baltzu Zentrala* eta *Kooperatiben arteko Hezkuntza eta Sustapeneko Baltzuari* esker zenbait gizarte ekintza sustatzen dira: Hezkuntza kooperatiboko ekintzei, teknologia proiektuei eta abarrei dirulaguntzak eta laguntza teknikoak eta kooperatiben indartzea bultzatzeko dirulaguntzak besteak beste.

Beste gai hauekiko konpromezuak ere hartu izan dira azken urteotan: langileen asebetetzea, unibertsitatearen garapena, ingurumena, euskara planak enpresa kooperatiboetan, etab.

4. Mondragon Taldea: gaur egungo errealitatearen argazkia

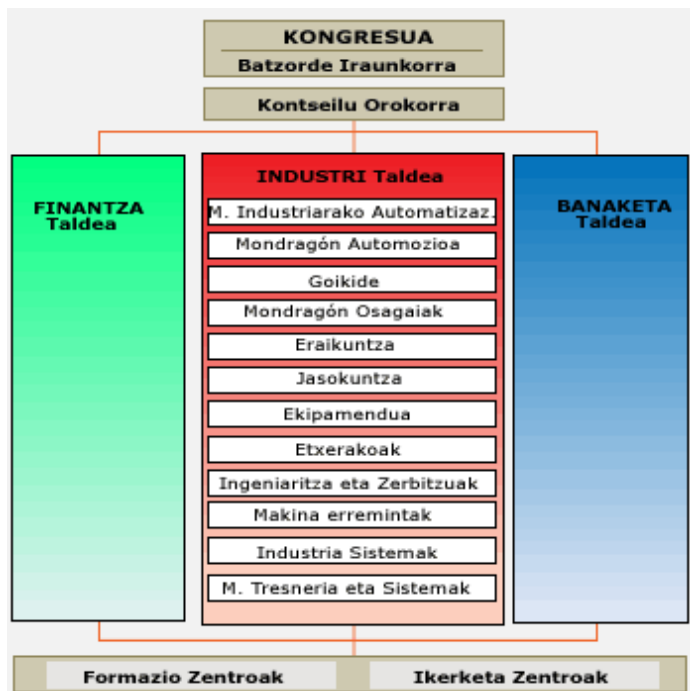
4.1 Antolaketa

Atal honetan gaur egungo errealitate sozio-enpresariala marrazten ahaleginduko gara. Horretarako Mondragon Taldeak urtero egiten duen txostena izango dugu oinarri. Datu ekonomiko nahiz enpresarialak aztertu eta landuko ditugu. Gaur egungo Mondragon Taldeak zer nolako dimentsioa izan dezakeen irudikatzeko honako taula hau aztertu genezake.

Mondragon Taldeko erakundeak	
Kooperatibak	106
Erakunde filialak	136
Mutuak	1
Fundazioak	2
Estaldurarako entitateak	7
Nazioarteko zerbitzuak	8
Guztira	260

Iturria: Mondragon Taldeko Urteko Txostena 2007

Taulan ikus dezakegunez, gaur egun Mondragon Taldean dauden erakundeetatik erdia baino gutxiago dira kooperatibak. Egiturari dagokionez, Mondragon Taldea hiru area nagusitan banatzen da: Finantza Taldea, Industri Taldea eta Banaketa taldea.



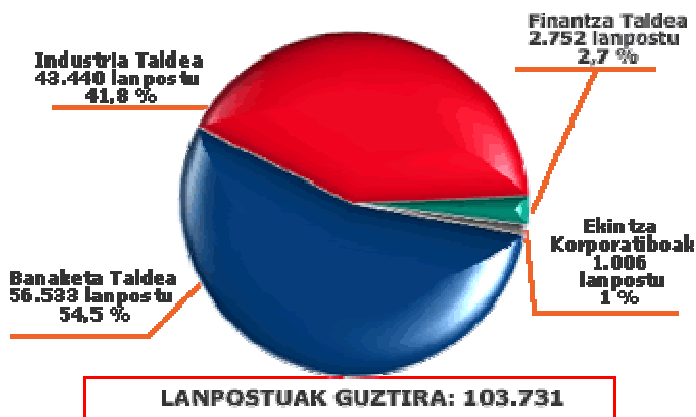
Iturria: Mondragon Taldeko Urteko Txostena 2007

Hiru talde horien oinarrian leudeke formazio zentroak eta ikerketa zentroak. Aldi berean, Industri Taldea dibisioetan antolatuta dago eta hamabi dibisio ezberdinetan antolatzen da.

4.2 Enpresak eta enplegua

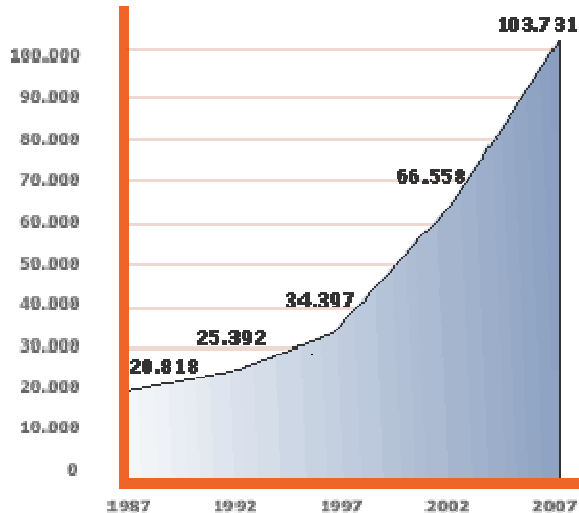
Enpresa sare horrek 2007ko urtearen amaieran ehun mila lanpostu inguru eskaintzen zituen hainbat lurraldetan sakabanaturik. Sektoreei dagokionez banaketa taldea da langile gehien dituen, batez ere Eroskik azken urteetan izan duen hedapenerako politikaren emaitzak dira horiek. Industria taldeak Mondragon Taldeko enpleguaren %42a dagokio eta azkenik, Finantza Taldeari %3 inguru.

Enpleguaren banaketa jardueraka (2007/12/31)



Iturria: Mondragon Taldeko Urteko Txostena 2007

Enpleguak izan duen bilakaera historikoari dagokionez argi erakusten digu ondorengo grafikoak azken urteetako gorakada. Dena den, azken urtean, hau da 2008.urtean honek ere beheranzko joera agertu du.



Iturria: Mondragon Taldeko Urteko Txostena 2007

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ibilbide historikoa

Baina, zenbatekoa da enplegu kooperatiboa? Mondragon Taldea osatzen duten enpresetatik ia erdia kooperatibak direla aipatu dugu baina zenbat dira kooperatiba horietan bazkide izaera duten langileak. Zenbat dira kooperatibistak?

4.3 Enplegu kooperatiboa

Enplegu Kooperatiboaren banaketa (2007)

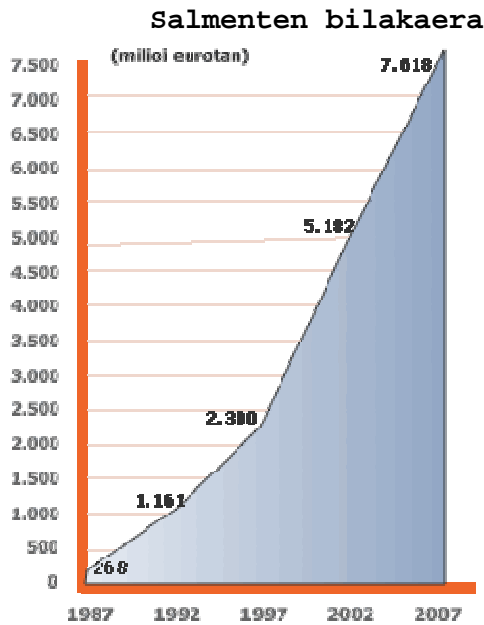
	GUZTIRA	% BAZKIDE ETA LANGILE KOPURUA SEKTOREKA
BAZKIDEAK GUZTIRA	30.568	29,5%
INDUSTRIA TALDEA	19.253	44,3%
BANAKETA TALDEA	8.617	15,2%
FINANTZA TALDEA	2.027	73,7%
EZAGUTZA TALDEA	671	66,8%
SOLDATAPEKOAK GUZTIRA	73.163	70,5%
INDUSTRIA TALDEA	24.188	55,7%
BANAKETA TALDEA	47.916	84,8%
FINANTZA TALDEA	725	26,3%
EZAGUTZA TALDEA	334	33,2%
GUZTIRA	103.731	100,0%

Iturria: La experiencia cooperativa de Mondragon, una síntesis general.
316.orrialdea

Enplegu kooperatiboari dagokionean %30a inguru da bazkide Mondragon Talde osoan. Industria taldean %44,3a da bazkide, Finantza taldean

4.4 Dimentsio ekonomikoa

Salmentei dagokionean datuak eta bilakaera 2007. Urtera arte ikusgarriak dira. Azken hamarkadako salmentak gora egin dute nabarmen. Dena den, 2008.urtean beheranzko joera bat somatu da (oraindik ez ditugu datuak, 2009ko maiatza bukaeran argitaratuko ditu Mondragon Taldeak).



Iturria: Mondragon Taldeko Urteko Txostena 2007

Kontzeptua	2006	2007	Urteko aldea
ENPRESA-GARAPENA			
MONDRAGONren Aktibo Osoa	27.550	32.840	19,2
MONDRAGONren Baliabide Propioak	4.696	5.078	8,1
MONDRAGONren Emaitza Bateratuak	677	792	17,0
Euskadiko Kutzaren Baliabide Bitartekatuak	12.333	13.467	8,8
Lagun-Aroren Ondare Fonda	3.626	3.898	7,5
Sarrerak Guztira	14.395	16.377	13,8
Salmentak Guztira (Industria eta Banaketa)	13.390	15.056	12,4
MCCren Inbertsioak Guztira	1.243	2.809	126,0
ENPLEGUA			
Langile kopurua MONDRAGONn ekitaldi bukaeran	83.601	103.731	24,1
Kooperatiben plantilleekiko bazkide %	80	80,9	-1,0
Kooperatiben plantilleekiko emakume bazkide %	41,9	42,2	0,7
Industria Taldeko intzidentzia edota ezbehar-tasa	54	52,8	-2,2
PARTAIDETZA			
Bazkide langileen baltzu-kapitala	2.282	2.290	0,4
Gobernu Organoetan bazkide langileen kopurua	861	873	1,4
% mozkin-banaketa bazkide langileen artean	50	51,8	3,6
ELKARTASUNA			
Gizarte-jardueretara zuzendutako baliabideak	34	39	14,7
MCCko hezkuntza zentroetako ikasle kopurua	7.429	7.255	-2,3

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ibilbide historikoa

INGURUMEN-KUDEAKETA ARDURATSUA			
Indarrean dauden ISO 14000 ziurtagiri kopurua	45	51	13,3
Indarrean dauden EMAS ziurtagiri kopurua	4	4	-
ETORKIZUNEKO APOSTUA			
I+G+b-ra baliabideen %, ITko B.Erantsiarekiko	5,3	4,6	-13,2
MCCn Zentro Teknologikoen kopurua	12	12	-

Iturria: Mondragon Taldeko Urteko Txostena 2007

4.5 Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren arrakastaren gakoak

Egin dugu Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren errebaso historikoa. Dena den, hurrengo orrialdeetan Arrasateko Esperientziaren arrakastarako gakoak zeintzuk izan diren azaltzeko ahalegina egingo dugu. Horietako gako batzuk ibilbide historikoan aurkituko ditugu, beste batzuk aldiz, oinarri filosofikoei dagokien kapituluan; dena den, hemen berriz laburbildu eta aztertu ditugu esperientzia esanguratsu honen klabe edo gakoak zeintzuk izan diren.

Bederatzi gako dira, Lanki Ikertegiak egiten duen irakurketatik zerrendatzen direnak. Alfonso Gorroñogoitiak berak egindako zerrenda bat jasotzen du, Azkarraga Etxagibelek bere tesian. Horra hor hitzez hitz biltzen dituen arrakastarako arrazoiak:

- a) lehen kooperatibaren arrakasta oinarrizkoa izan zen ondorengo garapenaren oinarri izan zelako;
- b) Arrakasta, neurri handi batean, espainiar Estatuan 50.hamarkadan bizi zen egoera ekonomikoari zor zaio: merkatu autarkikoa zen, hau da, kanpoko kompetentziarentzat itxita zegoen;
- c) Arizmendiarietaren gidaritzira irmo eta zuhurra;
- d) Kode moral estua garatu zen, langileen aldarrikapen justuei ondo erantzungo zion enpresa eredia sortzeko; ildo horretatik, bultzada morala baldintza teknokratikoak baino garrantzitsuago izatera iritsi zen;
- e) Erakunde-arkitektura konplexua eratu da, arau ugariz eta egitura operatiboz osatuta; gainera, ordenamendu juridiko zorrotza eta etengabe eguneratzen dena sortu da (estatutu eta arau egoki batzuk ez dira nahikoak kooperatiba on bat egiteko, baina estatutu txar batzuk kooperatiba on bat egitea eragozten dute", Gorroñogoitiaren iritzian);
- f) Enpresen elkarlanerako tresna eraginkorrak sortu dira (erantzun komun eta eraginkorrak izateko aukera ematen duten gainegitura eta erakundeak: Euskadiko Kutxa, Lagun Aro, unibertsitatea, eskualdeko eta sektorekako taldekatzeak...);
- g) Emaitzen kapitalizazio osoa (ondoko araua betetzen da: "lan asko egin eta gutxi kontsumitu", horrela eskubide komunitarioei lehenetsia emateko);

- h) Ordaintzeko orduan elkartasun zorrotza (batetik hirurako eskala).

Horiek Alfonso Gorroñogoitiaren iritzian Esperientziak izandako arrakastaren gakoak. Bere ustez, Arrasateko kooperatibismoan dagoen kultura ekonomikoa da arrakastaren oinarri sendoenetako bat. Dena den, Lankik egiten duen zerrendatzea aztertuko dugu jarraian. Horra hor gakoak banan banan:

1. **Arizmendiarietaren lidergoa.** Arizmendiarietaren gaitasunak, sortzeko eta etorkizuna irudikatzeko izan zuen gaitasunak kooperatiba askoren sorreran eskuartzera eraman zuen. Pertsonengan eragiteko gaitasuna, kontzientziak mobilizatzeko eta pertsonak konprometitzeko gaitasuna. Gizarte konpromisoan oinarritutako bizitza eredu bat izan zen berea, eta sarri aipatu dugun moduan hezkuntza ereite lan garrantzitsu bat egin zuen.
2. **Autarkia ekonomikoa eta hedakuntza.** Gerraosteko ekonomiak produktu ugariaren eskaera ekarri zuen. Produktio beharra zegoen, hedatzen ari zen ekonomia bat zen indarrean zegoena. Autarkikoa zen indarrean zegoen erregimen ekonomikoa eta ondorioz kanpoko produktuentzat mugak itxita zeudenez, lehiakortasun mailak baxuak ziren eta merkatuan sartzeko erraztasunak zeuden. Horrek hasi berriak ziren kooperatibei lehiakorak izan eta dirua irabazteko aukera errazten zien.
3. **Kode moral zorrotza.** Sortzaileengan kode moral zorrotza antzeman daiteke. Sorrerako definizioa honakoa zen: lan munduaren duintasunarekin bat datorren enpresa eredu sortzea. Ildo beretik, oinarritzko baloreak hauek zituzten: lana, elkartasuna, austeritate instituzionala eta emaitza kolektibo eta indibidualen arteko oreka. Hitzen eta ekintzen arteko koherentzia mantentzeko ahalegina egitea ere garrantzitsua zen. Aldi berean, eurek eredu izan behar zuten eta eredugarritasunean oinarritutako bizitzak izan dituzte.
4. **Esperientziaren jatorriko baloreetan oinarritutako araudia.** Baloreak estatutu eta egitura operatiboetan egikaratzen dira. Kooperatiben arlo instituzional, sozial eta enpresariala oinarritzko arauen gainean eraiki dira. Baloreek efikazia operatiboa lortu dute.
5. **Enpresa efizientzia.** Biziirauteko lehenengo baldintza autosufizientziarako etekinak lortzea izan zen. Gainontzeko asmo sozio-ekonomikoetarako oinarria da enpresa efizientzia. Ez da bata edo bestea, baloreak eta enpresas enpresa efizientzia eskutik joatea (kausa harremana). Oreka nozioa beharrezkoa da.

6. **Izaera pertsonalista.** Sistemaren esentzian dago izaera pertsonalista: langile eta enpresari izaera bikoitza. Lanak du subirotasuna baina bazkide izaeran gorpuzten da. Hiru galdera: norena da enpresa? Nork agintzen du? Eta nola banatzen dira emaitzak? Kapitalak izaera instrumentala dauka eta bazkideen kapitalak eskuragarritasun mugatua: eskubide kolektiboa bermatu beharra dago.

Kapital ekarpenak bi funtzio nagusi betetzen ditu: autofinantziazioa alde batetik, eta bestetik, bazkiden inplikazioa enpresaren martxan.

Kontsumo pribatu eta inbertsio komunitarioaren arteko dialektika: eskubide kolektiboa lehenesten da indibiduala automatikoki azaleratzen baita.

7. **Taldekatzea eta lankidetza tresnak.** Taldekatze eta lankidetza tresnak elkartasun printzipioaren adierazpena dira. Kooperatiben arteko elkarlana instituzionalizatu zen beharrei modu bateratu batean erantzuteko. Merkatua konplexuago bihurtzen ari zen heinean, lan sarea osatu zen merkatu berrian lehiakorrago izateko. Kooperatiben arteko homogenizazio eta bateratzea bermatzen du. Taldekatze eta lankidetza tresnen adibide ditugu: Euskadiko Kutxa, Lagun Aro, Eroski Taldea, eskualdekako taldeak, sektorekako taldekatzeak edo eta Mondragon taldea bera. (horiek guztiak ondorengo elementu komunak lantzen dituzte: sinergia eta eskala ekonomiak optimizatu, marka irudia, ikerketa eta garapenerako baliabideak elkarbanatu, sare komertzial komuna izan).

Interkooperaziorako tresnak: Emaitzen birmoldaketarako, langileen birkokapenak, Euskadiko Kutxaren laguntza finantzieroa, dibisio enpresarialen eskuartzea eta kooperatiben arteko laguntzarako fondo komunak.

8. **Partehartzea.** Partehartze kooperatiboa ulertzeko modua ondokoa izan da: bizitza kooperatiboan eragiteko gaitasuna eta borondatea. Bi arlotan eragin daiteke: partehartze insituzionalean alde batetik, eta laneko partehartzean bestetik.

Partehartze instituzionala oinarritzko eskubide instituzional-politikoaren adierazpena da. Demokrazia enpresariala exigentea da: diferentzia eta gehiengoaren borondatea onartzea dakar sistema kuestionatu gabe. Bere indar edo ahulezia prozeduraren sinesgarritasunean datza. Laneko partehartzeari dagokionean eguneroko lana demokratizatzeke zailtasun historikoarekin topo egiten dugu. Kudeaketa eta ekoizpen metodo berrien arabera garatu dira lan molde partehartzaileak eta garapen maila ezberdinak daude talde kooperatiboaren baitan. Borondatea behar da erakundearen eta kolektiboaren partetik

(partehartzea ahalbidetzen dute egiturak gehi konpromiso eta erantzukizuna).

9. **Etengabeko bilakaeran murgilduriko prozesua.** Arrasateko Kooperatiba Esperientzia prozesu irekia da eta aldi berean, formula kooperatiboa formula ireki bat da. Ez du dogmatismoa abiapuntu: printzipio eta baloreak etengabe elikatu eta eguneratu beharra daude. Egitasmo kolektiboa da eta bertakotasun sentimendua elikatu beharra dago partehartze erreal bultzatuz maila guztietan.

5.Zentzuen bilakaera: zentzu krisiaz

"Como se construyen los diferentes tipos de identidades por quienes y con qué resultados no puede abordarse en términos generales y abstractos: depende del contexto social"

Touraine, Alain.

5.1 Identitatea, zentzuen iturri

Ikerketa-lan honetan identitate kooperatiboa aztertzeraz geroz, eta hasteko testuan sarri erabiliko ditugun identitate eta zentzu hitzak zedarritzeko azal ahalegina egingo dugu.

Azkarraga Etxagibelen iritziz, kooperatibismoa modernitate kapitalistaren emaitza da, eta gizarte moderno industrial kapitalistak bizi duen zentzu eta identitate krisiaren biktima ere bai neurri handi batean. Baieztapen horretan oinarrituz 'identitatea' eta 'zentzua' funtsezko kontzeptuak dira ikerketa lan honetan. Aurrera egin aurretik, kontzeptu horiek definituko ditugu.

Zentzua definitzeko Manuel Castells-en ekarpena landuko dugu⁴⁹. Hasteko, horra hor lehenengo baieztapena: "La identidad es la fuente de sentido y experiencia para la gente"⁵⁰. Autoreak identitate kolektiboaz dihardu, era berean kontzeptua zentzuaren eraikuntzarekin lotzen digu:

"Por identidad, en lo referente a los actores sociales, entiendo el proceso de construcción del sentido atendiendo a un atributo cultural, o un conjunto relacionado de atributos culturales, al que se da prioridad sobre el resto de las fuentes de sentido"⁵¹.

Bai norbanakoaren kasuan nola aktore sozialarenean, hainbat identitate izan ditzakegu. Aniztasun hori (identitateak konpartitzea) tentsio eta kontraesan iturri izan daiteke norbere autodefinizioan eta baita gizarte ekintzan ere.

Castells-ek identitatea eta rola bereizten ditu. Rolak (ama izatea, auzokidea, militantea, sindikalista, saskibaloi jokalaria...) gizarteko instituzio eta erakundeek eratutako arauetaz hornitzen dira. Identitateak aktoreen zentzu iturriak izango dira, eta aktoreak beraiek izango dira identitateak eraikiko dituztenak, indibidualizazio prozesuen bidez. Castells-

⁴⁹ Castells, Manuel: *La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura. Vol.2: El poder de la identidad*, Alianza Editorial. Madrid. 1997, 28-34 orr.

⁵⁰ Castells, M. *Op. Cit* 28 orr.

⁵¹ Castells, M. *Op. Cit.* 28 orr.

ek identitateak gizarteko instituzio nagusietatik sortzen direla dio, baina esan duguna kontuan hartuz, soilik bihurtuko dira identitate baldin eta aktore sozialek barneratzen badituzte, eta barneratze horren inguruan zentzua eraiki.

“Las identidades son fuentes de sentido más fuertes que los roles debido al proceso de autodefinición e individualización que suponen. En términos sencillos, las identidades organizan el sentido, mientras que los roles organizan las funciones. Defino *sentido* como la identificación simbólica que realiza un actor social del objetivo de su acción”.⁵²

Identitate eta rolaren arteko bereizketa aztertuta, hau da sortzen zaigun galdera: kooperatibista izatea rola ala identitatea da? Halere, ez da ikerketa lan honetako galdera zentrala eta azter dezagun sakonago identitatearen kontzeptua eta honen ezaugarritzea kolektibo edo komunitate batean.

Beraz, ikuspegi soziologikotik identitate guztiak eraikiak direla esan dezakegu. Hasiara batean, sozializazio prozesuan bidez eraikitzen dira identitateok. Identitate kulturala berriz, gizaki edo kolektibo batek hartzen dituen talde-ezaugarriek osatzen dute, kultura jakin batekiko atxikimendu sentimendua garatuz. Baina gizakiok talde bakarreko edo hainbat taldetako kide senti eta izan gaitezke, eta ondorioz, komunitate bakar baten edo askotako kidetzat izango dugu gure burua. Norberak esan beharko du non kokatzen duen bere burua.

Castells-ek azaltzen digunez, garrantzitsua da aztertzea zelan, zeinek, ze materialekin eta zertarako eraiki diren identitateak. Identitateen eraikuntzan hainbat arlotakoak dira erabiltzen diren materialak. Esaterako, historia, geografia, biologia, instituzio produktibo eta erreproduktiboak, memoria kolektiboa eta fantasia pertsonalak, botere aparatuak, edo eta erlijioa. Gizabanakoek, talde sozialek eta gizarteek oro har, horiek prozesatu eta euren zentzua eraikitzen dute, betiere kokatuta daudeneko espazio eta denbora markoek inposatutako gizarte eta kultur testuinguruen arabera.

Identitatea ni eta bestearen arteko harreman dialektikoa da. Bestea egon ezean ez legoke identitaterik. Horregatik, norbere identitateaz jarduteko bestearen identitateaz ere jardun beharra daukagu. Bestearengandik bereizten gaituenak osatuko du gure identitatea.

Kultur identitateen funtziorik garrantzitsuena, Castells-ek dioen moduan, baliteke gizakiak zentzuz hornitzea izatea. Identitateen eraikuntza sozialak, botere-harremanenez

⁵² Castells, M. *Op. Cit.* 29 orr..

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ibilbide historikoa

egituratutako inguruko gizarte testuinguruetan gertatzen dira. Ideia horren harira, autoreak identitatea eraikitzeke hiru mota bereizten ditu:

- **Identitate legitimatzailea.** Gizarte instituzio nagusietan du iturburua, eta aktore sozialen gaineko dominazioa arrazionalizatu eta hedatzea du helburu. Instituzioek eragindako identitateak dira, hortik legitimazioa jasotzen dutelako, ordena instituzionalak sortutako espazioa erabiliko dutelako aktore sozialek (GKEak, langile mugimendua...). Identitatearen eraikuntzaren prozesu bakoitzak, gizartearen eraketa bat ala bestea eragiten du. Identitate legitimatzaileek, zentzu horretan, *gizarte zibila* produzitzen dute: erakunde eta instituzio multzo bat, baita ere aktore sozial antolatu eta egituratu batzuk, dominazio estrukturalerako beharrezkoak diren identitateak erreproduzitzen dituztenak.
- **Erresistentzia-identitatea.** Dominazioaren logikak estigmatizatutako posizioetan aurkitzen diren aktoreek eratutako identitateak dira. Gutxiespen sozialeko baldintza horietatik, erresistentzia eremuak eraikitzen dira. Gizarteko instituzioekin alderatuta, printzipio ezberdin edo kontrajarrietan oinarrituz. Bigarren identitate eraketa prozesu honek *komunitateak* sortzen ditu (edo *komunak*). Autorearen iritzian baliteke era honetakoak izatea gure gizarteko identitate eraketa garrantzitsuenak. Opresioaren aurkako erresistentzia kolektiboak eraikitzea dute helburu. Identitate defentsiboak, ideologia nagusiek igorritako balore nagusiei buelta ematea bilatzen dutenak, errealitatearen bestelako irakurketak sustatuz eta ofizialtasunarekiko mugak eta diferentziak indartuz.
- **Proiektu-identitatea.** Aktore sozialek, eskura dituzten kultur material ezberdinak erabiliz identitate berria eraikitzen dute. Modu horretan, gizartean duten lekua birdefinitzen dute. Hori egitean, gizarte-egitura osoaren eraldaketa bilatzen dute. Autoreak feministak jartzen ditu adibide gisa. Feministek, erresistentzia identitatea eta emakumeen eskubideak utzi, eta patriarkatua desafiatzen dutenean, hots, gizartearen oinarri historikoak eurak (familia patriarkala, produkzio egiturak, erreproduktzio egiturak, sexualitatea eta pertsonalitate egiturak) desafiatzen dituztenean aldaketak eragiten dituzte. Lehengo kasuan (identitate legitimatzailea) gizarte zibila eta bigarrenean (Erresistentzia identitatea) komunitateak sortzen badira, hirugarren honetan *subjektuak* sortuko dira, Alain Touraine-n definizioaren haritik. Subjektuak ez dira indibiduoak, indibiduoek osatuta badaude ere.

Subjektuak aktore sozial kolektiboak dira, zeinen bidez indibiduoek euren esperientziaren gaineko zentzu holistikoa lortzen duten. Kasu honetan, identitatearen eraikuntzak bizi proiektu ezberdina eraikitzea du helburu, akaso zapaldutako identitatean oinarritik abiatuz, baina gizartearen eraldaketa du ipar.

Castells-ek, Gramsci-ren gizarte zibilari buruzko kontzeptuaren haritik, kooperatibak identitate legitimatzaileen barruan kokatzen baditu ere, baieztapen hori matizatu beharra ikusten du Azkarraga Etxagibelek. Kontuan hartu behar ei dira identitate molde ezberdinen arteko mugak ez direla beti garbiak. Sarritan - akaso gehienetan- identitate molde batean aipatutako hiru tipoetako osagaiak aurki daitezkelako.

"Bere formulazio ideologiko-teorikoari bagagozkio. Arrasateko kooperatibismoa 'proiektu-identitate' gertuago ikusten dugu, finean, gizarte eraldaketa proiektu bat izan duelako hondoan, eta identitate berri bat eratzen saiatu izan delako".⁵³

Agian beste kontu bat, praktikan Arrasateko mugimendu kooperatiboak gorpuzten duen identitate mota da, berau gertuago egon daiteke aipatutako identitate legitimatzailetik. Izan ere, sasoi batean, erregimen frankistak marraztutako ordena politikoan gizarteko instituzio nagusien kontrako strategiatarako tokirik ez zegoen. Zentzu horretan, sasoi hartan erresistentzia identitateak ez ziren posible, eta ekinbide modu bakarra, ordenaren zenbait logiketarik edango zuena zen, tinte iraultzaileak bakoia. Azkarraga Etxagibelen hitzetan, "ezker iraultzailearen kritika historikoa horretan zentratu da, hain zuzen, Arrasateko kooperatibismoaren jite legitimatzaile eta ordenaren sustatzaile izaera horretan".

Halere, bestetik, demokraziarik gabeko testuinguru sozio-historikoan, demokrazian oinarritutako industria esperientzia planteatu zen, garaiko ordenarekiko erabat kontrajarriak ziren printzipioak eta praxia garatu zirelarik.

Castells-ek esaten duen legez, identitatea marko historiko konkretu batean gertatzen da, eta hori dela eta, ezinbestekoa dugu 'modernitate berantiarreko' gaurko gizarteetan identitateek hartzen duten formari buruzko zenbait zertzelada aztertzea. Giddens-en ekarpenak interesgarriak dira ariketa hori burutzeko. Autore horren ustean, norberaren identitatea ez da indibiduoak duen bereizgarri bat, baizik eta pertsonak erreflexiboki ulertutako 'ni' a da, horretarako bere biografia erabiliz. Hau da, gizakia izatea ondoko honetan datza: norberak egiten diharduena ulertzea, eta zergatik egiten ari den ulertzea. Gaur

⁵³ Azkarraga Etxagibel, J.: *Identitate kooperatiboaren bilakaera: Arrasateko Kooperatiba Esperientzia*. Tesia. 2006. 5.kapitulua.

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ibilbide historikoa

bizi dugun ordena post-tradizionalean, 'ni'a proiektu erreflexiboa bilakatzen da:

"Cuanto más pierden su dominio las tradiciones y la vida diaria se reconstituye en virtud de la interacción dialéctica de lo local y lo global, más se ven forzados los individuos a negociar su elección de tipo de vida entre una diversidad de opciones [...] La planificación de la vida organizada de forma reflexiva [...] se convierte en el rasgo central de la estructuración de la identidad propia".⁵⁴

Castells-en irudiko, gaurko baldintzetan -berak 'sociedad red' deituko duena- gizarte zibilak ahultzen doaz eta desartikulatzen. Beraz, subjektuak -eraldaketarako proiektuak-dagoeneko ez dira eraikiko gizarte zibilaren esparruan, gizarte zibila desintegrazio prozesuan baitago. Zentzuaren bilaketa printzipio komunalen eremuan gertatzen da, identitate defentsiboen (erresistentzien) eremuan. Erresistentzia-identitateak dira, beraz, zentzuaren hornitzaile nagusiak.

"Aunque en la modernidad (temprana o tardía) la identidad proyecto se constituyó a partir de la sociedad civil (como en el caso del socialismo, que se basó en el movimiento obrero), en la sociedad red, la identidad proyecto, en caso de que se desarrolle, surge de la resistencia comunal"⁵⁵.

⁵⁴ Castells, M. *Op. Cit.* 33.orr.

⁵⁵ Castells, M. *Op. Cit.* 34.orr.

5.2 AKE-ren ajea, identitate eta zentzu krisia

Arrasateko Kooperatibagintzak sorreratik sortu du jakin-mina, enpresa egiteko eta izateko bestelako modu bat gorpuzten duelako seguruenik. Oso ikertua izan den esperientzia dugu, aldeko nahiz kontrakoak izan ditu. Guk, halere, oraingoz, ez diogu orain arte egindako ikerketek sortutako literatura aztertzeari ekingo. Gure ikerketa-lanak oinarri izango duen Azkarraga Etxagibelaren lanean zentratuko gara. Ondorengo lerroetan Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren gainean autore honek egiten duen irakurketara hurbilduko gara.

Ondoko kezka dago lan honen sakonean: Arrasateko kooperatibismoa baloreak galtzen ari ote da? Askorentzat AKERen baitan logika-ekonomikoaren aldeko labaintze prozesu bat antzeman daiteke. Mendebaldeko zibilizazio modernoari ere holako zerbait egozten zaio: logika instrumentalak gizarte bizitzaren erabateko kolonizazioari ekin omen dio. Mendebaldeko gizarte ereduak zailtasunak ditu pertsonen integrazio sinbolikoan; pertsonok gure bizitzak zentzuz hornitzeko zailtasunak ei ditugu. Azken batean, efikazia teknikoaren eta utilitarismoaren erreinuan, espirituz eta zentzuz husten legoke mendebaldea.

Arrasateko Kooperatibismoaren eztabaida marko orokorrago batean jarri du Azkarragak eta gizarte moderno konplexuak sakon aztertu, azterketa horretatik kooperatibismoak gaur bizi duen krisia hobeto ulertu aldera. Kooperatibak modernitate kapitalistarekin jaiotako erakundeak dira, eta bizi duten balore higatzea modernitatearen metafora gisa ulertu daitekeela dio abadiñar ikerlariak. Bien gaineko hausnarketak uztartzen ditu Azkarragak bere lanean. *"Kooperatibak aitzakia dira gizarte modernoek hausnartzeko; aldi berean, gizarte modernoek gaineko hausnarra beharrezkoa deritzogu kooperatibismoa bere zabalean ulertzeko"*.

Modernitatearen gaineko irakurketak osatzen du lehenbabiziko atala. Bigarren atala enpirikoa dugu. AKERen identitatearen eboluzioa eta gaurko egoera aztertzen da bertan. Helburu horretarako, kooperatibistekin egindako eztabaida-taldeak erabili ditu autoreak, beraien unibertso sinbolikoa aztertzeko. Hasteko sortzaileena eta ondoren bidean protagonista garrantzitsu izan diren eta direnen diskurtsoak.

Beraz, Azkarraga Etxagibelek AKERen zentzuen bilakaera du aztergai. Arrasateko Kooperatibismoan murgiltzen da, bere sakoneko zergati eta zertarakoak aztertuz. Gure kasuan, bere laneko diagnosia ardatz hartuta Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren baitako kooperatiba baten, zentzu horien gorpuztea aztertuko dugu. Kolektibo oso batek (Fagor Arrasateko kolektiboak) kooperatibagintza gaur eta hemen nola bizi duen aztertzea izango dugu xede.

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ibilbide historikoa

Azkarraga Etxagibelek aitortzen duen bezala, AKEk errealitate ekonomiko bat izateaz gain "ideal zehatz batekin konprometitutako pertsona-sarea osatzen du". Sorreran, gerora Arrasateko Esperientzia deituko genuenaren iparra enpresa eraldatzea izango zen, azkenik gizartea eraldatzeko. Eta jomuga, herritarren autogobernua enpresan, hortik gizarteko beste zenbait arlotara hedatzeko. Baina azter dezagun sakonago zeintzuk izan diren AKEn arima osatu duten osagaiak, zentzuak. Eta zeintzuk izan diren ibilbidean zehar aldaketarako arrazoi eta elementuak.

Azkarraga Etxagibelek bat egiten du Weber soziologo alemaniarrarekin modernitatea aztertzeke orduan. Hauen ustez, modernitatea bi indarren arteko tentsioa genuke: arrazionaltasun formala (eraginkortasuna helburu duena) eta balore-arrazionaltasuna (giza ekintzari zentzua ematen diona). Weber-en diagnostikoaren arabera, hasierako kapitalismoan ekonomia eta moral-erlijiosoaren arteko lotura nabarmena zen; denborarekin printzipio etikoak ahulduz joango dira eta horrek etena ekarriko du. Modernitatearen ibilbideak erakutsi digu arrazionaltasun instrumentala gailendu dela bestelako baloreen gainetik, hori ei da kooperatibagintzak ere gaur bizi duen erronka nagusia. Bi tentsio edo indar horien arteko orekari eustea.

Azkarraga Etxagibelek azaltzen duenez, kooperatibaren jarduerak ere bi arrazoinaltasun horien arteko oreka bilatzen du. Bat arrazoinaltasun ekonomiko-instrumentala da, honek merkatuan arrakasta lortzea du helburu, ondo moldatzea merkatuko arauetara. Balore arrazionaltasunak aldiz, arrazionaltasun ekonomikoa humanitate zentzu batekin eta alderdi sozialarekin uztartzea du helburu. Autorearen iritziz zenbait baliorekin bateratzea, hala nola "printzipio demokratikoekin, komunitatea zerbitzatzea oinarri duen etika ekonomikoarekin, eta finean, etika komunitario batekin".

Ikuspuntu horretatik Azkarraga Etxagibelek honela definitzen du kooperatibismoa:

"Kooperatibismoa zentzu komunitatea da, komunitate etikoa. Hau da, pertsonaren bidezko gizartearen gaineko ikuspegi zabalagoa bere egiten duen enpresa jarduna da. Bokazio soziala eta eraldatzailea duen enpresa-errealitatea."⁵⁶

Baloreen galeran kokatzen du Azkarraga Etxagibelek ere gaur egungo Arrasateko kooperatibismoa. Izan ere, kooperatibismoak modernitateak aurkeztu dituen bi logika horiek biltzen ditu: ekonomiko instrumentala (enpresa diren heinean merkatuan arrakasta izatea helburu duena) eta balore arrazionaltasuna (enpresa ikuspegiaz gain bestelako motibazioak dituen, esaterako, demokrazia, komunitateari zerbitzua...). Bien arteko

⁵⁶ Azkarraga Etxagibel, J: *Diruak behar luke bihotzik*, Pamiela. Iruñea 2004. orrialdea 13.

oreka zail horren emaitza dugu kooperatibismo modernoa.

Arrasateko Esperientzia ekonomikoki arrakastatsua dugu, baina Azkarraga Etxagibelek zentzu eta identitate krisi baten aurrean gaudela diosku.

5.2.1 Zentzuez, motibazio-iturrien ahultzeaz

Arrasateko Kooperatiba Esperientziak bere hastapenetatik egin dio arrazionaltasun instrumentalari tokia. Proiektua aurrera eramateko ezinbestekoa izango da enpresa eraginkorrak egitea, bestela ez dagoelako uztarriaren beste aldea (alderdi soziala) garatzerik. Halere, benetako arrakasta bien uztartzeak ekarri du.

"Hori bai, AKEren arrakasta ez dator arrazionaltasun instrumentalari (efikaziari) aitortzen zaion obedientziazatik eta bestelako irizpideei uko egitetik. Arrasateko kooperatibismoak pragmatismoaren eta zentzuen arteko loturari zor dio bere indarra (...)"⁵⁷

Urte guzti hauetan kooperatibismoarekiko atxikimendu ideologikoak iturri ezberdinetatik edan izan du:

- Hasieran, konpromiso kristaua egon da kooperatibista askoren sakoneko motibazioetan.
- Sozialismoan edo klase-kontzientzian sustraituriko atxikimendua beste askorentzat ere iturri izan da.
- Herrigintzarekiko atxikimendua. Hainbatentzat euskal eremua izan da abiapuntu eta helburu.

Enpresa jarduna zentzuz hornitzeko gai izan den sakoneko motibazio bat egon da: "Pertsonak euren bizitza eraiki eta egituratu dute kooperatibismoaren hondoan aurki daitekeen kode moral-kristauari, kode sozialistari eta euskal-herrigintzari jarraiki.

Bulkada horiek pisu eta indar ezberdina izan dute garai historiko bakoitzean eta protagonista bakoitzaren barne unibertsoan. Azkarraga Etxagibelek aipatzen duen moduan, badirudi hasierako belaunaldiek aurkezten dutela garbien erlijio-motibazioa; 70ko hamarkadan euskal-herrigintza eta sozialismoa nagusitu zirela. Eta 90ko hamarkadatik aurrera enpresa-pragmatismoarekin egiten dugula topo nagusiki. Beste indar-motibatzaileak motelduta, desgaste moduko bat biziko genuke, eta pragmatismorako joera nagusituko litzateke.

Halere, baieztapen hori gaur egunera ekarriz zaila egiten zaigu

⁵⁷ Azkarraga Etxagibel, J. *op.cit.* 39.orr.

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ibilbide historikoa

motibazio iturri edo atxikimendu ideologiko sendorik irudikatzea. Kooperatiban lanean diharduen gazte batek zein motibazio iturri nagusi dauka lantoki bat edo beste bat aukeratzeko orduan? Pragmatismorako joera hori horrela izanik gaur egun ez al dago bestelako motibazioetarako tarterik? Amets utopiko eta eraldatzaileetarako tarterik?

AKEk bere ibilbidean zehar aldaketak bizi izan dituela nabarmena da. Plano objektiboari erreparatuz, erraz identifika daitezkeen prozesu zehatz multzo bat aipatzen digu Azkarraga Etxagibelek. Besteak beste, kooperatiba berririk ez sortzea, nazioarteratzea formatu ez kooperatiboan gauzatzea, aldi baterako lanaren gorakada edo eta soldata tartearen zabaltzea izan dira AKEren printzipio batzuk erasateko bideraturiko prozesuak. Baina, Azkarraga Etxagibelek dioen bezala, aldaketa objektiboez gain, alderdi subjektiboan ere gauzak asko aldatu dira, plano intimoagoan. Plano hori da guri interesatzen zaiguna, zer da gaur egun kooperatibista izatea? Nola ikusten dute gaur egungo protagonistek kooperatiba? Nola kooperatibagintza? Zein da euren identitatearen baitan kooperatibista izateak betetzen duen lekua?

5.2.2 Zentzuen bilakaera

Sorrerako testuinguruan AKEk kausa antzeko bat osatzen zuen askorentzat.

"Bertan gorputz eta arima aritu dira, 'militante' ugari. 'Kausa' horrek humanitatearen erredentzioan parte-harztetik hurbil dagoen zerbait eskaini izan dio askori, nagusiki kooperatibismoa kontzeptu erlijioso batekin lotu zutenei. Sakrifizioa, soiltasuna, diziplina, eta interes indibidualari uko egitea, halako printzipioetan oinarritutako biziera bat mamitu zen.⁵⁸"

Genesi garaian, motibazio erlijiosoak eutsi zion sortzaileen bizi-konpromisoari, gerora herrigintzak edo naziotasunak beteko zuen gehiago idearioa, baita ezkerreko joerek edo jite sozialistadun motibazioek.

"Kooperatibismoa garaiko gizartearekin konprometituta bizitzeko modu bat izan zen, konpromisoan oinarritutako bizitza-egitasmoari eusteko zentzu iturria. Kooperatiba idearioak jokatzeko eta bizitzeko molde bat proposatu zuen.⁵⁹"

Egungo joeran arreta jarritz, badirudi konpromiso komunitarioei

⁵⁸ Azkarraga Etxagibel, J. *op.cit.* 39.orr.

⁵⁹ Azkarraga Etxagibel, J. *op.cit.* 42.orr.

lekua jan dietela motibazio indibidualek. Hasiera batean zentzua eskaintzen zuten iturri horien emaria txikitu egin dela dirudi eta nekez eskaini ditzaketela bizi-jarrera oso bat sostengatzeko indarririk. Jada "kooperatibista izate horretan ez dago emozio gogor edo sakonik"⁶⁰.

Zentzu krisiaren nondik norakoak

Azkarraga Etxagibelek Arrasateko kooperatibagintzaren gainean egindako ikerketan zentzu-krisia ulertzeko zenbait gako aipatzen dizkigu. Zerk eragin du AKEren zentzuen desgastea? Zeintzuk izan daitezke krisi prozesu hori sorrarazi duten faktoreak? Hona hemen labur-labur Azkarraga Etxagibelek aipatzen dituenak:

- **Konstelazio ideologikoaren ahultzea.** Lehenago aipatu ditugun motibazio ideologikoez desgastea bizi dute eta zailagoa zaie haien motibazioei eustea. Alde batetik, AKEren sekularizazioa bizi dugu eta era berean gizarte osoarena. Bigarrenik, sozialismoak sustraituriko motibazioek ere gainbehera bizi dute mundu osoan. Eta azkenik, herrigintzaren esparrua ukitua izan daazken hamarkadetan, besteak beste nazioarteratzeraren eskutik nolabaiteko desnazionalizazio prozesua bizi baitu esperientziak.

Jatorrizko iturrien ahultzearekin batera, enpresa munduak diskurtso berri bat ernetu du; management berriaren harira partehartzea ardatz harturik, langileen asebetetze eta gizarte erantzukizuna bultzatzen dituen diskurtsoa. Enpresa enkantatzeko saiakera berri baten aurrean gaude.

- **Gizarte aldaketa Euskal Herrian.** Esperientziak dituen 50 urte hauetan testuinguru eta gizartea asko aldatu da eta prozesu horiek guztiek eragin zuzena izan dute AKEn. Azkarraga Etxagibelek ondorengo lau puntu hauetan laburbiltzen ditu testuinguru aldaketak:

- **Testuinguru ekonomikoa.** Genesi garaiko testuinguru ekonomikoan mugak itxita zeuden eta autarkia egoera zen nagusi. Ordukoek diotenez, testuinguru hartan errazagoa zen enpresa jarduera aurrera eramatea (ekoizten zen guztia saltzen ei zen) eta tarte gehiago geratzen zen bestelako logika sozialetarako. Egungo eszenatokia oso bestelakoa da. Globalizazioaren harira testuinguru lehiakor batean murgildurik gaude eta zailagoa du ekinbide enpresarialak bere lekuari eustea merkatuaren barruan. Lehiakortasun hazkorreko testuinguru batean, badirudi tarte estuagoa geratzen dela efizientzia ez dakarten bestelako baloreetarako.

⁶⁰ Azkarraga Etxagibel, J. *op.cit.* 59.orrr.

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ibilbide historikoa

- **Publikotasunaren sendotzea.** Ongizate estatuaren ezarrerak esku-hartze publikoaren esku utziko ditu lehenago herri-ekimenaren esku zeuden hainbat eta hainbat beharrian. Bestalde, genesi garaiko testuinguru autoritario eta errepresiboan kooperatibak bazuen esanahi berezi bat: gizarteko gune demokratiko bakarrenetarikoa osatzen zuen (eta berez oso zaila den eremuan, ekonomikoan). Marko politikoaren nolabaiteko demokratizazioarekin, beste demokrazia gune bat izatera pasako da, eta hasierako eksklusibitasuna galdu egingo du.
- **Testuinguru soziologikoa.** Gerraosteko testuinguru batean piztu zen ekintza kooperatiboa Arrasaten. Gizarte hark oinarritzko beharrian larriak zituen eta lur emankorra osatzen zuen kooperatibismoaren ideia loratzeko. Ongizatean tartea irabazi dugun neurrian, kooperatibagintza batetik beste batera pasa garela esan daiteke: beharrianaren kooperatibismotik ongizatearen kooperatibismora. Egun badira arazo sozial larriak, baina lehenagoko beharrian gorri (gosea, osasun asistentzia...) horien karga dramatikoak galdu egin da.
- **Giro ideologiko-kulturala.** Lehenagoko amets kolektiboek indarra galdu dute eta ukitu pragmatiko eta motibazio indibidualista handiko gizartea sortzen dihardugula esan genezake.

- **Zentzuen instituzionalizazioa.** Azkarraga Etxagibelen hitzetan AKEk instituzionalizatze prozesu bat bizi izan du. Hau da, osagai kulturalak (baloreak, ideiak, sinesmenak) elementu bibentzialak izatetik prozedura tekniko eta burokratiko konplexuak izatera pasa dira. Sorrerako testuinguruan, balore eta zentzu elementuak egunerokotasunean zeuden, praktikan bizi ziren.

Kontutan hartu beharra dago komunitate txikia izatetik kooperatiba-esperientzia askoz konplexuagoa izatera pasa dela. Hasierako egitura sinpleek kohesioa eta baloreen erreprodukzioa ahalbidetzen zuten. Adibide gisa aipatzen ditu Azkarraga Etxagibelek hasiera bateko bilera luzeak, balio kooperatiboak elikatzeko balio zutenak. Taldekatze-prozesua ere joera honekin bat dator. Hasieran kooperatibak irizpide geografikoen arabera eskualdeka biltzen ziren, gerora, negozioka antolatzeari ekin zitzaion merkatu irizpideetara hobeto egokitze aldera.

- **Aldaketak enpresa kapitalistan.** Enpresa kapitalistaren diskurtsoan aldaketak gertatu dira azken hamarkadatan. Diskurtso molde berri bat sortu da langilearen partehartzeari eta erantzukizun sozialari arreta eskaintzen diona. Badirudi kooperatibarenak ziren ezaugarri batzuk bere egin dituela kapital enpresak diskurtso mailan behinik behin.

Azkarraga Etxagibelek homologazio prozesu honek identitate krisia sor dezakeela azpimarratzen du. Alde batetik, ikusi dugun bezala, kooperatibak bere esentzia osatzen duten zenbait bereizgarriren higatzea bizi du. Bestalde, kapital enpresak "diskurtso kooperatiboagoa" duela ematen du. Enpresa postayloristerentzat pertenezia zentzua eta kulturalki konpaktoa den kolektiboa sortzea garrantzitsua da.

- **Hezkuntzan hutsuneak.** Lantzen gabiltzan diagnostikoaren arabera, esperientzia honek hezkuntza defizita biziko luke. Badirudi hezkuntza teknikoak aurrera egin duela, baina ez da azken urteotan kooperatibismoaren zentzua elikatzeko lanik egin, batez ere Arizmendiarrietaren heriotzaz geroztik (1975).

5.2.3 Diskurtso tipok

Orain arte Arrasateko Kooperatibetan diagnostikatutako zentzu krisiaren nondik norakoak azaldu ditugu baina Azkarraga Etxagibelek gaur egun kooperatibismoaren gainean dauden diskurtsoak ere identifikatu eta aztertu zituen. Hiru izan dira identifikatu dituen erantzun moldeak. Bere hitzetan "tipo idealak" dira diskurtso horiek eta "errealitatean nekez aurkituko ditugu garbi-garbian, eta normalean kooperatibista gehienek batetik eta bestetik hartzen dute zerbait". Era berean, erantzun molde guztiek izango dute egiaren bat, seguruenez erantzun guztiek eskaintzen dute konponbide partzialen bat.

Horra hor diskurtso moldeak:

- Tradizionalismoa edo jarrera esentzialista
- Erlatibismoa edo jarrera postmodernoa
- Pozisio baikorra edo triunfalista

Tradizionalismoa edo jarrera esentzialista

Diskurtso hau defendatzen dutenentzat AKEk orain arte izan dena izaten jarraitu beharko luke. Kooperatibismoak berezko dituen printzipio eta baloreei ahal den eta koherenteen erantzuten saiatzea da bidea. Diskurtso honen ondoan aurki daitekeen sentimendua *galera sentimendua* dela diosku Azkarraga Etxagibelek.

Baina baditu bere baitako kontraesanak kudeatzeko zailtasunak ere diskurtso honek; izan ere, merkatuan lehiatu eta bizirauteko beharrezko ditu malgutasuna eskaintzen dioten hainbat praktika. Esate baterako, soldatapeko langileak, azpikontratatuak langileak edo eta behin behineko langileak izatea.

Nazioarteratze prozesuak ere agerian usten ditu diskurtso honen mugak, nazioarteratzea ez baitira formatu kooperatiboan egiten ari. Atzerriko lantegietan langileak ez dira kooperatibista eta

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ibilbide historikoa

hemengo kooperatibistak atzerriko enpresa kapitalistetako jabeak dira.

Erlatibismoa edo jarrera postmodernoa

Hautentzat zaila da gaur egun zentzu oinarri komuna eraikitzea. Maila funtzionalari dagokion zentzua bakarrik da mantendu beharreko zentzua, hau da, enpresak bere logika instrumental eta merkatura begirako logikatan zentzu konpartitu bat izatea da bidea.

Posizio baikorra edo triunfalista

Jarrera hau zuzendaritza lanetan jarduten dutenen artean nabarmentzen da batez ere. Horien iritziz Arrasateko kooperatibek lortutako arrakasta ekonomikoa eta gizartean egindako ekarpenak dira izate nagusi. Hori horrela izanik, aberastasuna eta lanpostuak sortzea da garrantzitsu nahiz eta lanpostu guztiak ez izan bazkidetza forman. Horiek lirateke "benetako datuak" eta gainera, enpresa kultura berriak, eta kudeaketan partehartzeko tresna berriek kooperatibismoari *arrazoi historikoa* eman diote.

Diskurtso honek ikuspegi erabat baikorra maneiitzen du. Hauen iritziz ez dago zentzu krisirik, ez eta identitate krisirik ere. Diskurtso honen arabera inoiz baino kooperatibismo gehiago eta inoizko kooperatibismo onena egiten da.

Gehiago fintzen ditu Azkarraga Etxagibelek diskurtsoen baitako ezaugarriak. Bere ustetan, sentsibilitate ugari osatzen dute kooperatibismoaren espazioa, irakurketa ezberdinak daude etorkizunean jarraitu beharreko bidearen inguruan eta hori horrela izanik diskurtso baikotzaren azpian aurki daitezkeen jarrerak identifikatzen ditu.

Kooperatibismoaren gaurko egoera	
Diskurtso-ildo hegemonikoa	Jarrera nagusiak
Galera	Inpotentea ("ez dago zer eginik")
	Erresistentea ("Koherentzia maila altuagoa lor daiteke, erabil dezagun ekintza-tarte hori")
Baikortasuna	Baikorra (" Kooperatibak segitzen dute ezberdinak izaten eta, kontraesanak kontraesan, pista inportantea dira")
	Triunfalista ("sekula ez da horrenbeste kooperatibismorik praktikatu, ez eta hain kooperatibismo onik")
Aurkakotasuna	Eszeptikoa ("kooperatibak, funtsean, besteak bezalakoak dira")
	Aurkakotasun militantea ("lehen kooperatiba zelako aurka, orain kooperatiba ez delako")

Iturria: Nor bere patroi liburua. 289.orrialdea

Etorkizunari dagokionez, abiapuntu batzuk markatzen ditu: Galeratik (nostalgia) abiatzen denak etorkizunerako galeraz gain koherentzia maila altuagoa ekarriko dutela uste dute.

Inpotentzia eta ezintasuna dira Azkarraga Etxagibelek identifikatutako beste abiapuntuko jarrera batzuk, horien artean galera eta beste enpresa ereduakiko homologazioa ekarriko dutela uste dute. Eszeptizismotik abiatzen direnak bezalaxe.

Azkenik, abiatzeko jarrerarik baikorrena itxaropenetik abiatzen danak dakar.

Atal teorikoa

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ibilbide historikoa

Abiapuntua	Etorkizunak zer ekarriko du?
Galera-nostalgia	Galera
	Koherentzia maila altuagoa
Inpotentzia- ezintasuna	Galera, homologazioa
Eszeptizismoa	Galera, homologazioa
Itxaropena-berritasuna	Enpresa kultura berrira ekarritako kooperatibismoa (oinarri juridiko-sozietarioan oinarritzen ez den kooperatibismoa)
	Globalizazioaren desafio sozio-etikoei egokitutako kooperatibismoa (Alter-globalizazioaren lorratzean jar daiteke Arrasateko kooperatibismoa)

Iturria: Nor bere patroi liburua. 290.orrialdea

Beraz, abiapuntua zein den aztertuta etorkizun ikuspegi bat edo beste izango dugu. Gure abiapuntua nostalgian oinarritzen bada, etorkizunean galera izango da nagusi. Koherentzia maila altuagoa beharko litzateke galera sentimendu horri aurre egiteko. Abiapuntua ezintasunean edo eszeptizismoan oinarritzen bada, galera eta homologazioa izango dira etorkizuneko ezaugarri nagusi. Bestelako enpresekiko alderik ez da antzemango.

Aldiz, abiapuntua itxaropenean eta berritasunean edukiz gero etorkizuna bestela irudikatzeko aukera eskainiko du. Azkarraga Etxagibelen iritziz, gutxienez bi ikuspegi landu daitezke itxaropenetik abiatuz, alde batetik, enpresa kultura berrian kokatuko litzatekeen kooperatibismoa. Eta bestetik, globalizazioaren desafio sozio-etikoei egokitutako kooperatibismoa.

IV. Kapituluua: Fagor Arrasate eta Fagor Taldea

Atal teorikoaren laugarren kapitulu honetan Fagor Arrasate eta Fagor Taldea aztertuko ditugu. Lehenengo puntuari Fagor Arrasateren gaur egungo argazki bat egingo dugu, bigarrenean kooperatibaren ibilbide historikoari erreparatuko diogu, non gauden jakin ostean nondik gatozen jakite aldera. Eta azken puntuari, hirugarrenean, Fagor Taldeari buruzkoak ezagutzera emango ditugu, zeintzuk osatzen duten Taldea eta azken urteetako bilakaerari arreta eskainiz.

1.Fagor Arrasate Kooperatiba Elkarteak

Fagor Arrasate Kooperatiba Elkarteak gaur egun lau planta produktibo ditu, bi Arrasaten, bat San Andres auzoan eta bestea Gameiren erosketaren ondorioz Musakola auzoan. Beste bat, Markinan eta azkena Txinan, berriki zabaldua. Halere, planta produktiboa ez izan arren, Donostian ere badu siderurgia negozioko diseinuaz arduratzen den lan talde bat ere.

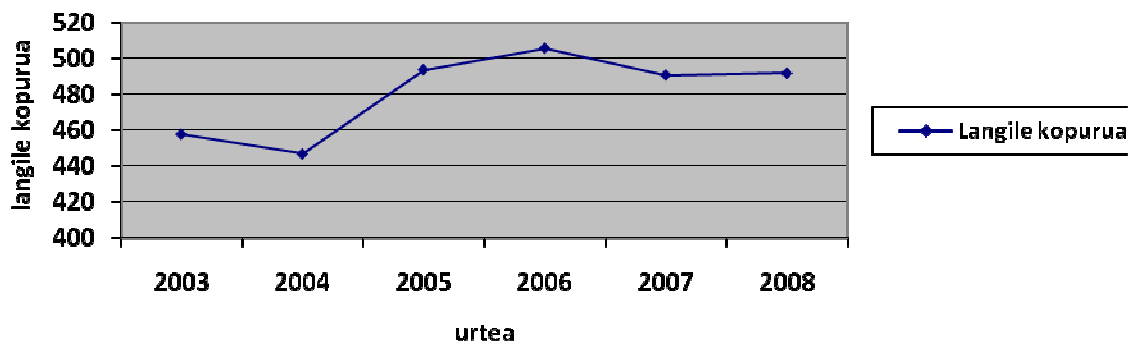
1.1 Langileen bilakaera azken urteetan: 2003-2008

Azken urte hauetan langile kopuruak goraka egin du. 2003.urtean Fagor Arrasatek 458 langile zituen, eta 2006an 506. 2008ko abenduan 492 zituen. Dena den, eta gaur egungo krisi ekonomikoa dela eta aurtengorako (2009rako) langile kopuruak behera egingo duela aurreikusten da (-46). Aurrejubilazioak egin eta kontratupekoak kaleratuzetik etorriko da jaitsiera hori. Era berean, eta gainontzeko lanpostu denak mantentzeko ahaleaginean soldatak jaitsi eta uztaileko eta abenduko soldata sariak sakrifikatuko dituzte.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Langile kopurua	458	447	494	506	491	492

Iturria: Fagor Arrasateko Batzar Nagusietako itxiera txostenak

Langileen bilakaera: 2003-2008



Atal teorikoa

Fagor Arrasate eta Fagor Taldea

1.2 Irabazien bilakaera azken urteetan: 2003-2008

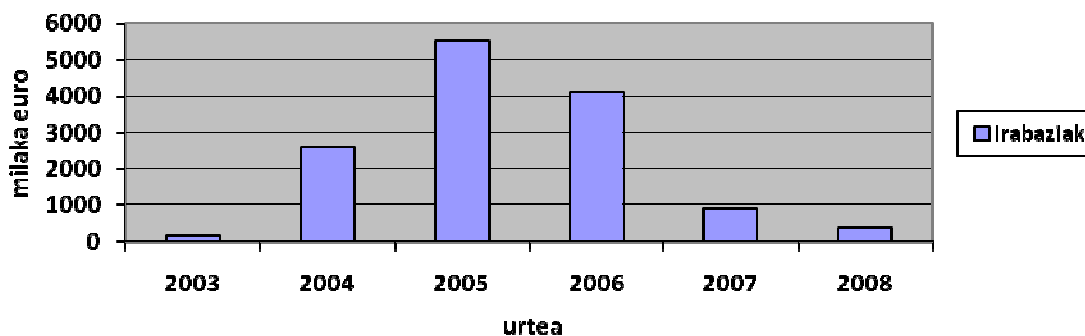
Irabaziei dagokionean ere azken urte hauek irabazi urteak izan direla esan dezakegu. 2003an 189 mila euro irabazi zituen Arrasatek eta 2005ean 2.575 mila euro. Azken urtean berriz, 2008an ez dira aurreikuspenak bete eta 400 mila euro irabazi dira. Aurtengorako aurreikuspenak berriz ez galdu eta ez irabaztekoak dira, parra egitekoak.

Salmentei dagokionean ere historian gehien saldu izan dituzten urteak izan dira hauek. 2008an salmenta errekorra egin zen: 183 milioi euro salduz. 2004an aldiz, 95 milioi euro saldu ziren.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Irabaziak (milaka eurotan)	189	2.575	5.524	4.100	900	400

Iturria: Fagor Arrasateko Batzar Nagusietako itxiera txostenak

Irabazien bilakaera: 2003-2008



1.3 Gameiren erosketa eta San Andresko plantaren handitzea

Azken urte hauetako Fagor Arrasate Kooperatiba Elkartearen produkzio beharrei aurre egiteko hainbat erabaki hartu behar izan dituzte. 2006 urtean Gamei enpresa erosi zuen Arrasatek eta bertako 35 langileak bere gain hartu. Enpresa hau Arrasateko Musakola auzoan kokatuta zegoen eta ixteko zorian zegoenez Arrasateko bazkideek Batzar Nagusian onartu zuten beronen erosketa. Gaur egun, bertan, zerbitzu teknikoa kokatzen da (FAST) eta Fagor Arrasateren laugarren negozioa da. Juridikoki ez da kooperatiba, SA moduan eratzen da. Dena den, etorkizunean bertako langileak kooperatibizazio prozesu baten bidez kooperatibako bazkide egiteko asmoa dute Fagor Arrasaten.

Bestetik, eta bereziki estanzio negozioko prentsa handiak ekoiztu ahal izateko San Andres auzoko plantan 6,5 milioi euroko inbertsio bat egin dute kapazitate produktiboa gehitze aldera.

1.4 Lehen nazioarteratzea: Txinako planta produktiboa

Era berean, eta nazioartean, Asiako merkatuari bertatik erantzuteko asmoz Txinan ireki zuen 2008.urtean lehen lantegi produktiboa. Ordura arte, Fagor Arrasatek delegazio bidezko inplantazioak zituen nazioartean. Baina, hemendik aurrera Txinan ekoiztuko dira batez ere presak, Asiako eskariari erantzun ahal izateko.

1.5 Sahara eta Iparraldeko Ikastolen aldeko ekimena

Arlo sozialean ere izan da berrikuntzarik azken urte hauetan. Arizmendiarrietaren ondorengo aipua oinarri hartuta:

" transformar la empresa para transformar la sociedad"

Gizartea eraldatzeko bokazioaz jardun zuten 2005eko Batzar Nagusian eta horren harira urte bete beranduago hiru urtetarako konpromisoa hartu zuten Fagor Arrasateko bazkideek.

Langile talde batek bi proiektu landu zituen urtean zehar. Alde batetik, Euskal Herriko Iparraldeko Seaskako ikastolei diruz laguntzearena. Eta bestetik, Saharako kanpamenduetan emakumeen etxea eraikitzea. 2006ko batzar nagusian onartu zen, bi proiektu horiei laguntzea, %84,7ak alde bozkatu zuen. Proiektu bakoitzarentzat 150.000 euro hiru urtetan banatuak, baina fondo sozialetik kanpo. Langile bakoitzari zegozkion irabazien portzentai bat proiektu horietara bideratzea zen berritasuna. Legeak agintzen zuena baino gehiago egin eta langileek eurek landu eta prestatutako proiektuei laguntza eskainiz.

Atal teorikoa

Fagor Arrasate eta Fagor Taldea

1.6 Ekoizten dituen produktuak

Honako produktuak ekoizten ditu Fagor Arrasatek:

- **Prentsak eta Estanpazio Sistemak**

Fagor Arrasate eredu da mundu guztian Prentsak eta Estanpazio Sistemak diseinatu eta egiten.

Fagor Arrasatek 630 KNTtik 150.000 KNra bitarteko gaitasuna duten prentsak eraikitzen ditu, mekanikoak zein hidraulikoak. Halaber, Estanpazioko Sistema osoak hornitzeko gaitasuna du, hau da, prentszaz gain behar diren periferiko guztiak ere eskaintzen ditu (elikadura lerroak, transferrak, robotizazioa, trokelak, etab.) gure bezeroei sistema integratuak eta erabiltzeko egoeran prestatuak eskaintzeko.

Software sistema espezializatuak ditu prentsen mugimendua simulatzeko eta zehaztasun handiko link-drive eragingailuentzat. Horrek aukera ematen dio Fagorreko Ingeniaritza sailari produkzio sistemarik onenak hornitzeko.

- **Metalezko Piezak Prozesatzeko Lerro eta Ekipoak**

Kooperatibaren webgunean jasotzen denez "Fagor Arrasate mundu mailan espezialista da etxetresna elektrikoak, metalezko altzariak eta eraikuntzarako piezak fabrikatzeko makinak, lerroak eta ekipoak diseinatu, muntatu eta prest jartzen".

Fagorrek hozkailuak, ikuzgailuak, ontzi-garbigailuak, sukaldeak, etxetresna txikiak etab. egiteko piezen manufakturan espezializaturiko makina, lerro eta ekipoak diseinatu eta prest jartzen ditu. Baita metalezko altzari, eraikuntza, industria elektriko eta abarretarako pieza bereziak egitekoak ere. Eta hori guztia puntzonaketa, xaflak toleste, profilaketa, soldadura, clinch erako lotura eta beste hainbat teknologia integratuz, dagozkien automatismoekin.

Aldi berean, kooperatiba prestatuak dago Sistema osoak hornitzeko, hau da, pieza fabrikatzen duen lerroaz gain, beharrezko diren periferiko guztiak ere eskaintzen ditu (metagailuak, manipulazioa eta mihiztadura, robotizazioa, clinch soldadura, etab) gure bezeroei pieza teknikoetarako soluzio osoak eskaini ahal izateko, muntajea eta amaierako prest jartzea (erabiltzeko prest uztea) barne.

- Txapa Ebaki eta Prozesatzeko Lerroak

Fagor Arrasate mundu zabalean izen handiko espezialista da txapa ebaki eta prozesatzeko lerroak diseinatu eta fabrikatzen eta hodiak eta profilak ekoizteko sistemak egiten.

Fagorrek 0,05etik 30 mm-ko lodiera eta 2.500 mm-ko zabalera arteko bobinak prozesatzeko ebaketa-lerroak egiten ditu. Bobina batzuen karga 50.000 kg-koa izan daiteke. Formatuak prozesatzeko instalazioak ere eraikitzen ditu. Hodi edo profilak fabrikatzeko lerroetan oso neurri garrantzitsuak lortzen dira.

Aldi berean, Ebaketa eta Prozesaketako Sistema konplexuak hornitzen bereziki espezializatuta dago enpresa eta lerroa ezezik, beharrezko diren periferiko guztiak ere eskaintzen ditu (metagailuak, bobinak maneiatzekoak, flexatu automatikoak, robotizazioa, etab.), bezeroari sistema integratu eta frogatuak eman ahal izateko, erabiltzeko prest.

Fagor Arrasatek software programa espezializatuak ditu lerroen mugimendua simulatzeko, eragingailu berezien kalkulurako zizaila birakaria esate baterako. Horri esker, Fagorreko Ingeniaritza sailak sistema produktiborik onenak eskaintzen ditu.

2. Fagor Arrasateren ibilbide historikoa

Aurreko orrialdetan Fagor Arrasateren gaur egungo argazki eta deskribapena egin dugu. Ondorengo orrialdeetan Arrasateren ibilbide historian sakonduko dugu *Arrasate Kooperatiba baten ibilbidea*⁶¹ ikerketa lana ardatz hartuta. Ibilbide historikoa garai eta urte multzo ezberdinetan antolatu dugu.

Hurrengo orrialdeetan eskema kokatu dugu irakurlea gidatze aldera. Ondoren, ibilbide historikoa kronologikoki azaltzen da.

1956-1961

1. Sorrerako ingurune historikoa
 - 1.1 Arizmendarrietaren bultzada
2. Sorrera
3. Produktu eta izaera bila
4. Kooperatiben arteko elkartasuna
5. Sinesmena eta baloreak
 - 5.1 Sorrerako garra: ametsak
 - 5.1.1 Kooperatibistaren figura eraikiz
 - 5.2 Barrurako baloreak
 - 5.2.1 Berdintasuna
 - 5.2.2 Talde zentzua
 - 5.3 Kanporako baloreak
 - 5.3.1 Garapen mota

1962- 1967

1. Bilakaera
 - 1.1 Lizentziak: teknologiaz jabetuz
 - 1.2 Eskola profesionala: formazioaren garrantzia
 - 1.3 Ularco-ren sorrera
 - 1.4 Tailer izatetik erreferentziako makina ekoizle izatera
 - 1.5 1967ko krisia: etapa baten bukaera
 - 1.6 Arlo soziala
 2. Ularco-ren sorrera
 - 2.1 Enpresa politika
 - 2.2 Irabazien banaketa
 3. Lagun Aro: etorkizuna bermatuz
-

⁶¹ Irizar, A. eta Kareaga, A: *Arrasate, kooperatiba baten ibilbidea*. Arrasate. 2003

1968-1975

1. Aldaketa garaia
 - 1.1 Lagun Aro eta Ularco-n aldaketak
 - 1.2 Markinako lantegia
 - 1.3 Lanpostuen balorazioa
 - 1.4 Krisialdia: aurpegi kuantitatibo eta kualitatiboa
2. Handitzearen ondorioak
 - 2.1 Langile kopurua gorantz
 - 2.2 Grebak: kanpo eta barne arrazoiak
 - 2.3 Lanpostuen balorazio txostena
 - 2.4 1974ko ekainaren 27ko greba
 - 2.5 Arrazoi politikoengatik egindako grebak
3. Markinako lantegiaren sorrera
 - 3.1 Arrasate-Markina, antolakuntzarako egitura
 - 3.2 Arazoak

1976- 1981

1. Trantsizio garaia
2. krisialdi ekonomikoa: inflazioa eta langabezia
3. Lorpen kualitatiboak
 - 3.1 Deszentralizazio prozesua: dibisioen berregituraketa
 - 3.2 Partehartzea aztergai
 - 3.2.1 Lan antolakuntza modu berriak (NFOT)
 - 3.2.2 Partehartzea arlo sozialean
 - 3.2.3 Langileen lekualdaketa
4. Kontseilu sozialaren lorpenak eta hutsuneak
 - 4.1 Kontseilu Sozialaren egitura eta funtzionamendu aldaketak
5. Kooperatibarteko gizarte ekintzetarako fondoa (FOSI)
6. Learko: Ularco erreferente

1982- 1988

1. Proin-en erosketa (gaur egun kooperatibako siderurgia negozioa)
2. Berrantolaketa plana
 - 2.1 Negozioaren birplanteamendua
 - 2.2 Langileen birkokapena
 - 2.2.1 Langileen laguntasuna
3. Taldearen indarra eta garrantzia
 - 3.1 Kooperatibarteko laguntasun ekonomikoa
 - 3.2 Elkartasunik ez dagoen lekuan indarririk ez
 - 3.2.1 Fagor marka
 - 3.2.2 Izen berria: Fagor Arrasate
 - 3.2.3 Kooperatibak ere bateratu beharra

Atal teorikoa

Fagor Arrasate eta Fagor Taldea

1989- 1995

1. Krisialdiaren hasiera
2. Urte latzak, erabaki gogorrak
 - 2.1 Dimisioa: 1995eko Batzar Orokorra
 - 2.2 Aurrejubilazioak eta esperientzia galera
3. Fagor Taldea, dibisioak eta agrupazioa
 - 3.1 MCCren sorrera
 - 3.2 Aurrekariak
 - 3.3 Agrupazioa
 - 3.4 Fagor Taldea mantentzearen arrazoiak
4. Esportazioen gorakada

1996- 2002

1. Urte gutxitan, garapen handia
 - 1.1 Barne antolamenduaren aldaketa
2. Historiako urte oparoenak: 1997-2001
 - 2.1 Inbertsioak
 - 2.2 Bazkideen etengabeko gorakada
 - 2.3 Subkontratazioaren gorakada eta bere bi aurpegiak
3. Nazioarteratzea
 - 3.1 Delegazio integral nahiz komertzialak
 - 3.2 Esportazioen gorakada
 - 3.3 2001.urteko enpresa esportatzaileari emandako saria
4. Agrupazioko aldaketak
 - 4.1 Elkartasuna bultzatzen
5. Fagor Arrasate-Proin fusioa
 - 5.1 Produktua
 - 5.2 Fusioa
6. Plantilaren gatzetzea eta horren ondorioak
 - 6.1 Kontratatzeko formula berrien bila
7. Kanpora muntatzera joatearenak
8. Kontseilu Sozialaren berpiztea

2.1 1956-1961

1. Sorrerako ingurune historikoa

1936ko iraila eta 1937ko apirila bitartean gori-gorian bizi izan zen Gerra Zibila Arrasaten. Eskolak erdi-hutsik zeuden, batzuek erbestera ihes egin behar izan zuten eta kaleak, plazak eta etxebizitzak tropen esku zeuden. Baina 1939ko apirilean Gerra Zibila amaitu bazen ere, pobrezia ez zen desagertu, II. Gerra Europarra hasi baitzen urte bereko udan, eta hala ogia, olioia, lekaleak eta okela bezalako oinarritzako elikagaien falta sortu zen herrian, Espainia osoan bezala. Sua egiteko egur edo ikatza lortzea ere ez zen batere erraza. Arrasate 3.700 biztanleko nekazaritzari lotutako herria zen, baina industriak geroz eta pisu handiagoa zuen. Garaiko enpresa garrantzitsuena zen Unión Cerrajera Mondragón-ek 1939ko irailean Aprendizen Eskola (Escuela de Aprendices) izeneko eskola sortu zuen. Aurrerago aipatuko dugunez, zeresan handia izan zuen eskola honek beste proiektu batzuk bultzatzerako orduan.

1936tik aurrera, erregimen diktatoriala zela eta, hezkuntza arloan aldaketa asko gertatu ziren; sinbolo, kartel eta abesti espainolak bakarrik ikusi eta entzuten ziren ikasgeletan, historiako zenbait pasarte desagerrarazi zituzten eta hainbat liburu debekatu. Era berean beste bi gertaera paralelo jazo ziren herrian:

- Bata, arestian aipatu dugun Aprendizen Eskola delakoaren sorrera. 1939-42 bitartean 30 ikasle inguru bildu zituen. Horien artean Arrasateko Kooperatiben Esperientziaren sortzaile izango zirenak zeuden.
- Bestea Santa Barbarako eskola nazionaletan San Viatoristak kokatu zirenekoa. Ordaindu beharreko lehen eskola izateak sortu zuen zeresanik bai herrian eta baita publikoko irakasleen artean ere, nahiz eta denboraz ezagun bihurtu zen bertako prezio baxuak zirela eta. Azkenean ez zuen herritarrek espero zuten diferentziarik sortu.

Aprendizen Eskola sortu eta handik bi urte exkaxetara heldu zen On Jose Maria Arizmendiarrjeta apaiz gaztea Arrasatera. 26 urte zituen eta Roberto Agirre ordezkatzera etorri zen. Arrasateko gizartea bi zatitan banatuta topatu zuen. Alde batetik Unión Cerrajerako langileak euren abantaila guztiekin (ekonomatoa, Aprendizen Eskola, etxebizitzak, Langileen Anaitasuna [Hermandad de Trabajadores], Laguntza Kutxa [Caja de Auxilios],...), eta beste alde batetik Elma eta gainontzeko enpresetako langileak.

Atal teorikoa

Fagor Arrasate eta Fagor Taldea

Pixkanaka-pixkanaka On Jose Maria herriko gazteengana hurbilduz joan zen. Gazteek herriko ekintza eta ospakizun askotan parte hartzen zuten aktiboki. Eskola Politeknikoa ere jaio zen 1943an eta bere helburua Aprendizen Eskolan jasotako ezagutza zabalduz Peritu Industrial mailara helduko ziren ikasketa eskaintzea zen. Baliabide gutxirekin sortu bazen ere, Aprendizen Eskolako irakasleen laguntzari esker errazagoak izan ziren hasierako urte horiek.

1946an Eskola Profesionalak Zaragozako Peritu Eskolarekin "licencia de escolaridad" eskaintzea hitzartu zuen. Horrek Arrasateko zenbait gazteri bertaraino (Zaragozaraino) joan gabe, kurtsoa gauzatu eta azterketak egiteko aukera eskaintzen zien. Horrela, ikasle eta era berean Zerrajerako langile ziren 11 gaztek lana utzi gabe ikasten jarraitzeko aukera izan zuten, eta 1946-52 urte bitartean gainditu zituzten ikasketa guztiak. Urte gogorrak izan ziren geroago kooperatiben sorrera bultzatuko zuten gazte hauentzat, lana eta ikasketez gain, "círculo de estudios" eta aktibitate sozialak ere tartekatu behar baitzituzten.

Bitartean Unión Cerrajeran egoera garrantzuz zihoan. Politika soziala tamalgarria zen: soldaten kontrola, langileen mailaketa, ordutegiak, huelga egiteko debekuak..., Giro paternalista horrekin bat ez zetozenak geroz eta gehiago ziren. Ordu arte zuzendarien semeak lanpostu onenetan zeuden, eta langileen semeek langile izaten jarraitu behar zuten.

Urteen poderioz gazte haien sentsibilizazio erlijioso eta soziala handituz zihoan Arizmendiarrietaren lanari esker, gehienbat. Kooperatiben fundatzaileak izango zirenek irakurketa eta formazioa jasotzen zuten "Circulo de Estudios"-en, eta mezetan ere sarri laguntzen zuten. Poliki-poliki baina etengabe, gazte talde baten prestakuntza kolektiboa ari zen gertatzen. Alde batetik, enpresa arlora begira prestakuntza profesionala zuten, eta bestetik praktika sozialarekin sentsibilizatuta zeuden. Jasotako hezkuntza horrek kontzientzia bat sortu zien arlo sozialarekiko, baina oraindik ez zen proiektu zehatzik martxan jartzerik lortu.

Ikasketa, lan eta borroka sozialen artean kooperatibak sortuko diren garaira hurbilduz doaz fundatzaileak. Uda horretan On Jose Mariak soziologiako ikastaroa antolatu zuen eta ekonomian adituak ziren batzuk ere gonbidatu zituen. Bazan ordua jarrera kontuak lantzeaz gain, zerbait martxan jartzeko. Teoria praktikan ezartzeko, alegia. Eta martxa jartzeko saiakuntzetan lehen pausoa Eskola Profesionalean ASTEC (Asesoramiento Técnico) izenpean, tailer txiki bat sortzea eta trokelekin hainbat froga burutzea izan zen.

Egoera ekonomikoari dagokionez, eskaera zen nagusi. Ekoiztutako guztia edo ia guztia saltzen zen, langabeziarik apenas zegoen

eta eskulana oso gutxi ordaintzen zen. Ulgorreko fundatzaileak izango zirenak, hainbat enpresen lizentzia edo eskualdaketa lortzen saiatu ostean, konturatu ziren antolakuntza partehartzaile eta solidarioa izango zuen enpresa nahi bazen, euren sortu beharko zutelako, Zerrajera bezalako enpresa paternalisten egitura aldatzea benetan zaila zelako. Batzuk eroso zeuden bitartean, gazte hauek bazterrak nahasten eta ahulenei burua idealismoz betetzen zirelakoan zeuden bertako zuzendariak. Azkenean, Zerrajera utzi eta euren bideari ekin zioten, bide egokiena hori zela sinisten zutelako.

1.1. Arizmendiarrietaren bultzada

Arizmendiarrietak eta bere pentsamenduak Fagor Arrasateren sorreran eragin nabaria duela ezin ukatu. Baina era berean, On Jose Mariak sortutako Eskola profesionala espero ziren fruituak ematen hasi zenaren adierazpena ere bazen Arrasateren sorrera. Fundatzaileetariko gehienak Eskolan ikasiak ziren, batzuk bertan lanean jardunak ere bai, baina guztiek sinesten zuten kooperatiben bidez lanpostuak sortu eta langileek gestionatutako enpresak sortzea posible zela. Baina, nola lortu zuen On Jose Mariak bizi zuten egoerari buelta emateko gogoia? Zer dela eta konbentzitu zituen hainbat gazte kooperatibak sortzen hasteko? Hurrengo lerroetan erantzun horien bila joko dugu.

Baliteke bere pentsamendu praktikoa izatea erakarpen horren arrazoiak. Izan ere, On Jose Mariak zerbait lortu bazuen zera izan zen: pentsamendua eta praktika uztartzea. Ametsak errealitate bihurtzen jakin zuen, zenbait gazte arrasatearren laguntza eta ekimenez.

Testuinguru honetan Arizmendiarrietaren eraldaketa proiektua aurrera zihoan. Hezkuntzak bai arlo teknikitik eta baita etiketik ere bere eragina sortu zuen gazte arrasatearren. Enpresa kooperatiboak sortzeko oinarria jarrita zegoen, beraz.

2. Sorrera

Gaur egun ezagutzen dugun Fagor Arrasate Kooperatiba Elkarteak 1957. urteko ekainaren 14an eratu zen Arizmendiarrietak idatzitako eratze-aktaren bitartez.

1957. urteko azaroaren 13an kooperatiba elkarte industrial moduan onartu zen, horrela zehaztu zuten euren egitekoa Estatutuetan: "fabricación y renta de maquinaria, troqueles y herramental y cuantas actividades industriales decida emprender". Ulgorrek 1955.az geroztik Gasteizen lanean ziharduen arren, enpresako egitura eraldaketa lortzeko figura juridiko egokienaren bila zebilen oraindik. Talleres Arrasate Cooperativa Industrial-ek -izen horrekin inskribatu zen erregistroan-ondorioz, Ulgorrek baino bi urte lehenago erregistratu zituen

Atal teorikoa

Fagor Arrasate eta Fagor Taldea

Estatutuak Lan Ministerioan. Hortaz, Arrasateko lehen kooperatiba da Talleres Arrasate.

Baina zer dela eta utzi zituzten gazte hauek euren lanpostuak eta kooperatiba batean buru belarri lanean hasi? Zer zen lortu nahi zutena?

3. Produktu eta izaera bila

Ikuspuntu enpresarialetik aztertuz gero hasierako urte haiek urte txarrak izan zirela esan genezake. 1960. urtera arteko ekitaldietan ez zen etekinik atera. Urte hauek "euren produktua" izango zenaren bila eman zituzten.

Hasierako fabrikazio programa osatzen zuten elementu gehienak Aranzabal y Ciaren jarduerari lotutakoak izan ziren; pieza metalikoen estanzak, makina erreminta (accesorios para máquina herramienta, mecanización y estampación de piezas y máquinas corta-césped).

1958.urtean kandaduak egiten zituen Basilio Mujika (BAM) enpresak, egiteko bera zuen Letona eta Arrasate-k bat egitea adostu zuten: *"voluntad de fusionar sus industrias (LETONA, ARRASATE Y BAM)... al objeto de conseguir una mayor estabilidad... y de impulsar los fines sociales del movimiento cooperativo"*.

1959 eta 1960. urteetan lanerako grina eta gogoia egon arren ere produktua oraindik ondo zehazteke zegoen. Jose Maria Ormaetxeak bere *Orígenes y Claves del Cooperativismo de Mondragón* liburuan dioen moduan:

"Eran conscientes de que precisaban concretar cuáles eran los productos para su desarrollo y las dificultades que el empeño entrañaba. Sus estructuras eran muy horizontales, las relaciones eran transparentes, y de igual a igual, las decisiones se compartían en plenitud y los éxitos y los fracasos se sentían al unísono."

1960. urtean 12 jarduera ezberdinek osatzen zuten Arrasateren lan programa; horietatik trokelajea zen garrantzitsuen, salmenten %25,60 hain zuzen ere. Ulgorren 10 litroko berogailuaren gorputzaren salmentek salmenta orokorren %17,4 suposatzen zuen. Beste guztiak irabazi gutxikoak ziren.

Ulgorrendako urezko berogailuaren fabrikazioak garrantzi handia izan zuen; ordura arteko produktuekin ez zen etekinik ateratzen eta produktu honekin lehenengoz gauzak ongi ateratzen zihoazela zirudien. 1967.urtera arte luzatu zen lankidetzeta hau.

Azkenik, 1961. urtean era honetan definitu zuen Arrasatek bere etorkizunerako jarduera: "*fabricante de máquinas herramientas y utillaje para el corte y transformación de la chapa*". Erabakia hartzerakoan merkatuan zegoen eskaera, langileen formazio eta gaitasuna eta txaparen manipulazioan Arrasateko herriak zuen esperientzia hartu ziren kontuan.

4. Kooperatiben arteko elkartasuna

Talleres Arrasateren lehen urratsetan ezinbestekoa izan zen Ulgorren bultzakada. Ulgorrek produktu egokiarekin Arrasatek baino lehen egin zuen topo, kooperatiba izaera beranduago hartu bazuen ere, eta Arrasatek Ulgorrentzat egindako lanaren uzta izan zen emaitza positiboak ekarri zizkion lehenengo negozioa.

Baina 1959an, Caja Laborala sortzeko ahaleginak hasterakoan, elkartasun lotura nabariagoa da. Kontseilu Errektoreko aktetan behin eta berriz azpimarratzen da kooperatibak taldekatzearen garrantzia:

"Esta Junta Rectora hace constar su total identificación con la labor a desarrollar por la citada Caja, a la que prestará todo el apoyo que lo permitan sus posibilidades. (...) La necesidad de iniciar (...) una colaboración más estrecha entre las cooperativas socios de la misma; colaboración que debe ser de todos los órdenes, siguiendo la tendencia actual de agrupar empresas al objeto de poder hacer frente con más garantías de éxito a las crecientes dificultades del mercado actual y del que se avecina."
(K.E.ko akta⁶² 1959/12/15)

Horrela, 1959an langileko 10.000 ptako ekarpena egin behar izan zuen Arrasatek, beste bazkide kolaboratzaileekin batera, eta 1961ean ere bazkide kolektibo ziren aldetik, beste ekarpen bat egin zuten. Ez ziren Arrasatek bizi izandako sasoirik onenak diru kontutan, eta eraikuntza berria erosteko asmotan zebiltzan. Sortu berri zen/zuten Caja Laboralaren lehenengo mailegua Arrasateri eman zitzaiola dio historiak.

⁶² Kontseilu Errektoreko akta.

5. Sinesmena eta baloreak

5.1. Sorrerako garra: ametsak

Arrasateko sorrerako urte hauetan jardun zutenek izan zuten kontzientzia sozialik. Etorkizuna aldarrikapenetan, inkonformismoan eta konpromisoan oinarritzen zuten. Idealismoek barne antolakuntzan izan behar zuten isla, langileriaren artean zeuden desberdintasunak desagiteko berdintasunean oinarrituz, eta era berean gizartea eraldatu.

"Las ampliaciones que se proyectan no tienen solamente el objeto de conseguir ventajas económicas para nosotros. Nos debe también impulsar el afán de aportar nuestro granito de arena en la demostración de que la fórmula cooperativista es eficaz para la implantación de un orden social más justo, ya que ni el capitalismo ni el comunismo han hallado la fórmula para ello." (1961eko Memoria)

5.1.1. Kooperatibistaren figura eraikiz

Kooperatibismoari buruz ez zeukaten jakintza handirik. Bazekiten gizartea eraldatzeko figura egokia izan zitekeela, baina figura hori poliki-poliki eta beharretara egokituz eraiki behar zen. Fundatzaileek aitortu digute kooperatiba zer zenik ere ez zekitela hasieran, baina honako espresioek ere adierazten dute, egunez egun joan zela zehazten kooperatibisten kontzientzia:

"que se vaya creando la conciencia de que supone un deber para nosotros (...)"

"será bueno que en la mente de todos los socios se afinque esta preocupación (...)"

5.2. Barrurako baloreak

Ikusi dugu hasierako garai hauetan enpresa bat baino zerbait gehiago sortu nahi zutela. Arizmendiarrietak salatzen zuten injustizia soziala, gizarte estratifikazioa, demokrazia eza, hau da, bere pentsamenduak izan zuten eragina dela-eta Arrasateko taldeak berezko baloreak izan zituen.

"Los fines de las cooperativas no son meramente económicos, sino también sociales, es decir, mejoramiento del orden social, moral, educativo,

cultural, etc., principio que debemos vivir plenamente y nos tiene que impulsar como motor de nuestra actuación." (1961eko Memoria)

5.2.1. Berdintasuna

Balore horien adibide ditugu esaterako irabaziak banatzeko era, indizearen koefizientea 1-2koa izatea edo eta botoak zuen balioa. Ulgorrek aurrerakinen indizea 1-3 tartean banatzen zuen. Arrasatek aldiz, berdintsuago izate aldera 1-2 tartean jarri zuen, nahiz eta berehala aldatu behar izan. Itzulkinak ere indizearen arabera banatzen ziren Ulgorren; Arrasaten berriz, denek berdin jasotzen zituzten.

"Guk geukena zan retornuek a partes iguales. Por ejemplo, batek euki leikien 3 koefizientie, eta beste batek 1. Eta irabazten zana como 3 y como 1. Retornuak gauken Estatuetan, errepertiruten zan danak igual, partes iguales. Hori aldaketako gaztiok izengo gitzen kontrarixo haundixenak, porque Ulgorrek euken normala dan moduen, ... Pero los jóvenes un poco más revolucionarios siempre y "lana pagetan dana, ez dok neikue hori diferentzioi marketako" Benefiziuak danon artien itxen jitxuau, da..." (Joxe Bengoa)

Ulgorrek gerora aldatu bazuen ere, hasieran botoa kualifikatua izaten zen, pertsonaren indizearen arabera botoak gehiago edo gutxiago balio zuen. Euren iritziz gaitasunari lotua zen aurrerakinaren indizea; beraz, zenbat eta altuagoa izan indizea, pertsona horrek enpresan egindako ekarpena handiagoa litzateke. Arrasaten, ordea, botoa denentzat berdina zen. Indizearen eskala eta itzulkinak banatzeko eta ulertzeko modua urte gutxian Ulgorren barne araudiarekin parekatu bazen ere, Ulgorrek boto kualifikatua desagerrarazi zuen.

5.2.2 Talde zentzua

Argi dago Arrasateko langileek benetako taldea osatzen zutela. Guztiek elkar ezagutzen zuten, tailerreko gizonak ziren. Enpresa ikuspuntutik ez bazuten ere lanerako ilusio eta grina bai; 1957 eta 1961. urteak heltzen hasteko aroak izan zirela esan dezakegu, enpresa izaera eta soziala definitu eta finkatu zireneko urteak.

Atal teorikoa

Fagor Arrasate eta Fagor Taldea

"Orduen sasoiak (On Jose Mariak), kooperatiba mobimentua sortu zauenien, zauen beste giro bat, ta anaien letxe bizi gitzen... beste armonixa bat eta...beste giro bat... gauzak haundittuaz da haundittuaz inpersonal bihurtzen da. Orduen sasoiak e, hasiera polita izan zan nahiz da galdu."
(Gerardo Jauregi)

5.3. Kanporako baloreak

5.3.1. Garapen mota

Kooperatibismoa gizartea eraldatzeko formula bezala ulertua zen, garapen mota konkretu baten bidean. Aberastasun materialaz gain, espirituala ere helburu zuten. Eta bi kontzeptu hauen arteko oreka bilatzea zen gaitzena:

"(...) debemos defendernos del peligro denunciado por muchos pensadores de que el progreso científico e industrial avanza a mucha mayor velocidad que la espiritual, con el consiguiente desequilibrio en la estructuración de la humanidad."
(1961eko Memoria)

Helburu zuten aberastasun material eta espirituala kooperatibistentzat ez ezik ahalik eta pertsona gehienei heldu arazi behar zitzaizela uste zuten. Ez zutela aberastasun hori monopolizatu behar. Horretarako formula onena lanpostuak sortzea zen, bazkide eskakizuna egiten zuten pertsonak kooperatibak bere baitan hartzeko.

Kooperatibako eremutik kanpo gelditzen zen kolektibitatearekiko solidaritatea ere gogoan zuten. Kooperatibista ziren heinean, ahaztu ezineko eremua zen hori. Horrela jasotzen du konpromiso hori 1961eko memoriak:

"Consecuencia inmediata de nuestra condición de cooperativistas es que no podemos permanecer indiferentes ni negar nuestra colaboración en la resolución de problemas que supongan elevación en las condiciones de vida de la colectividad, pues si nos inhibimos de esta responsabilidad, con justicia se nos podrá acusar de iguales defectos que nosotros hemos atribuido a otras formas económico-sociales."

2.2 1962-1967

1. Bilakaera

1962 eta 1967 bitartean Talleres Arrasate Cooperativa Industrial -TACI- makina ekoizle prestigiotsu bihurtu zen, enpresa europar batzuekin sinatutako lizentzia-kontratu eta langileen lan maila altuari esker. Salmentak 10 aldiz handiagoak ziren 1967an, 1961ean baino. Langile kopurua ere izugarri handitu zen: 50 bazkide izatetik (1962) 208 bazkide izatera pasatu ziren 5 urte eskasetan. Ondorioz, 1965ean Talleres Arrasate izenari "Talleres" kendu zioten.

1.1 Lizentziak: teknologiaz jabetuz

Ulgorrek jadanik esperientzia zuen lizentzien munduan, eta TACIk hartu beharreko bidea ere huraxe zela sinisten zuten, oraindik ere Ulgorreko iturritik edaten jarraitzen baitzuen Arrasatek. 1961 eta 1967 bitartean 3 enpresa europarrekin sinatu zituen lizentzia-kontratuak. Aukera horrek merkatuan izena ezagutzera ematen zion bitartean, teknologia aurreratua ezagutzeko beta eskaintzen zion Talleres Arrasateri. Lehenengo kontratua 1961-62an Olma enpresa italiarrarekin sinatu zuen. Honek profil eta hodi soldatuak eta transfer lerroak ekoizteko aukera eskaini zion. Urte berean, Grabener enpresa alemaniarraren lizentziaz jabetu zen prentsa mekanikoak ekoizteko eta urte bete beranduago ukondodun prentsak saltzeko ordezkari gaitza gehitu zituen kontratura. 1963an Ilma, beste enpresa italiar batekin zizailak, tolesteko makina mekanikoak eta coils-ak luzetara eta zeharka mozteko kapazitate ertaineko lerroak ekoiztea adostu zuen. Horrela fabrikazio gama zabalagoa eskainiaz zihoan TACI.

1.2 Eskola Profesionala: formazioaren garrantzia

Baina lizentzia bidez eskuratutako teknologia barneratzeko formatutako langileak behar ziren, gaian adituak ziren pertsonak. Bestela ez ziren kapaz izango beste enpresetatik jasotakoa moldatu eta hobetzeko. Kooperatiba barneko formazioa garrantzitsua zen, eta marrazketa ikastaroak eta beste hainbat gairi buruzkoak antolatzen ziren. Baina era berean, Eskola Profesionalaren papera azpimarragarria da Talleres Arrasateren garapenean. Dena dela, irabaziak izan arte ezin izan zioten Eskolari nahi beste laguntza eskaini.

Azkenean, 63-65 bitarteko ekitaldietan fondo sozialetik (Fondo de Obras Sociales) 2.100.000 pezeta bideratu zituzten Eskola Profesionalerako. Eta hurrengo urteetan ere jarraitu zuten irabazietako zati handi bat eurentzat beharrezko zen ikasle formazioa indartzeko inbertitzen. Hala ere, Arrasaterentzat

Atal teorikoa

Fagor Arrasate eta Fagor Taldea

Eskolak eskaintzen zizkien fruituak, eurek emandako laguntza baino handiagoak zirela uste zuten.

1.3 Ularco-ren sorrera

1964an jazotako gertaera garrantzitsuena garaiko kooperatibak Ularco izenpean bildu zirenekoa da. Gaur egunera arte (Fagor Taldea) iraun duten lankidetzak lokarriak sortu ziren euren artean, kooperatiben arteko langile aldaketak, emaitzen konpentsazioa, jakintza trukaketa eta abar burutzeko aukera eskaintzen ziren horrek. Kapitulu honetan zehar eta hemendik aurrera nabariak izango dira lankidetzak horren emaitzak.

1.4 Tailer izatetik erreferentziako makina ekoizle izatera

1965eko lehenengo sei hilabetekoan ere 64an hasitako jaitziera mantendu zen, baina bigarren erdialdean etxe tresna elektriko eta automobilen sektoreetan gertatutako modernizazioaren ondorioz gora egin zuen makinaren negozioak. Makina mota asko eta berriak ekoizten zituzten TACIn eta bertako teknikoek berrikuntza garrantzitsuak aplikatzen hasi ziren euren makinetan. Prozesua luzea bazen ere bide onetik zihoan. Arrasateren azpiegitura modernoak bezeroak konbentzitzen zituen eta beren makinei bermea ematen. Bulego tekniko aurreratua, diseinu dotorea, kontrol laborategia, saldu osteko zerbitzu onak, eta batez ere, bertako langileen lan eta izerdiak enpresa arrakastatsu bilakatu zuten TACI.

Lau urtetan zehar xafla deformatzeko makina ekoizle bezala Espainiar estatuko handiena izan zen, bere eskaintza zabalari esker. Ordurako 185 bazkide inguruko kooperatiba zen, eta atzean gelditu zen aurreko tailer txiki hura.

Baina emaitza onak ez ziren enpresa arlokoak bakarrik, beste arlo batzuk ere landu zituzten, 1965eko memorian jasotzen denez:

"con alegría y plena satisfacción hacemos constar los buenos resultados obtenidos en las más diversas facetas: normas laborales, Reglamentación, administración, reconversión remanentes, y un largo etc. (...) proponernos firmemente alcanzar el grado de solidaridad imprescindible para que su desarrollo adquiriera la eficacia que deseamos." (1965 Memoria)

1.5 1967ko krisia: etapa baten bukaera

1967. urte inguruko testuingurua kaskarra zen, industria egoera txarrean zegoen eta horrelakoetan gertatzen zen bezala, makina erremintarena zen gehien sufritzen zuen sektorea. Eskaera baxua zenez, ez ziren baliabide produktibo guztiak behar eta horrek ere kostuak igotzen zituen. Esku-lana ere soberan zen, eta egoerari aurre egiteko Kontseilu Errektoreak bazkideei laguntza eskatu zien, lanpostu aldaketan eta hartu beharreko beste zenbait neurriren aurrean.

"La actual coyuntura económica ha originado fuerte contracción en la demanda de nuestros fabricados (...) hoy ya existe en nuestro caso una situación de paro parcial solucionado con cesión temporal de personal y que es perfectamente previsible que en un próximo futuro se irá agudizando."
(1967ko Memoria)

1967a krisi denbora ez ezik, etapa baten bukaera markatu zuen sasoa ere bazen TACIrentzat. Urte horretan bukatu baitziren Grabener eta Olmarekin zituzten lizentziak eta ilusioz ebaketa-lerro berriak ekoizteko lizentzia bilatzeari ekin zioten.

Berogailuen ekoizpenean baja eman zuten eta bertako langile guztiak 3 izan ezik Ulgorrera joan ziren.

1.6 Arlo Soziala

Tailer auxiliar izatetik produktu propioen ekoizle izaterako bide horretan ere, ez zuten Arrasateko langileek arlo sozialarekiko ardurarik galdu. Kooperatibaren barne-funtzionamenduan lankidetzak eta printzipio kontuak argi ikus daitezke. Hona hemen hori isladatzen duten zenbait gertaera:

Kontseilu Errektoreko kideak 1961eko memoria prestatzen ari zirela, Jose Maria Ormaetxeak hileroko bilera guztietan Arlo Soziala izeneko puntu bat gehitzea proposatu zien espiritu kooperatibista ahultzen ari zelakoan edo, eta proposamena onartu egin zuten. 1962ko K.E.ko aktetan ere topatu ditugu zenbait adibide: produktibitatea baxua zela eta, langileen arteko lankidetzak eskatu zuten, zekienak ez zekienari erakutsi diezaiola.

Beranduxeago, produkzioak gora egin ahala, behin-behineko langileak kontratatzekeo beharra ikusi zuten. Baina konturatu ziren kontratazio mota hori ez zela arazoari aurre egiteko bide egokiena, printzipioen aurka zihoalako eta istripu arriskuak handitzen zirelako.

Atal teorikoa

Fagor Arrasate eta Fagor Taldea

Baina kooperatiba dirua irabazten hasi zenean, badirudi zenbait arlotan kooperatibismoaren printzipio horiek ahultzen hasi zirela. 1965eko memorian topatu dugu ahultze hori islatzen duen gertaera bat. Ekitaldi bukaeran Ohiko Batzar Nagusia egin aurretik soberakinen banaketa zela-eta, zenbait bazkideren ahotan komentario urduriak entzun ziren. Horren aurrean, Kontseilu Errektoreko kideek kooperatibismoaren idealak non galdu ote ziren galdetu zuten. Arrasateren helburua lan arloari eta orohar gizarteari zegokion horretan mundu justuago bat eraikitzea zela, eta ez kooperatibista burgesen maila sozial berria sortzea. Egoera desatsegin honen aurrean mugimendu kooperatibistaren doktrina berrirakurtzea aholkatu zien bazkideei. Irakurri ostean, ideal eta printzipio horiekin bat ez zetorrenak bazekien Arrasaten ez zuela etorkizunik, norberaren ideiak edo besteenak aldatu ezean.

"(...) los bellos ideales que teóricamente mantenemos rozan ligeramente nuestros bolsillos(...) Seamos consecuentes con los principios. El fin de Arrasate no es el de crear una nueva clase de cooperativistas-burgueses; ello supondría bastardear sus propósitos. (...) Tenemos la ilusión de colaborar en la implantación de un orden más justo en el mundo.(...) Por ello os rogamos examinéis con valentía el balance-doctrinal de nuestro movimiento cooperativo. Si después de este examen alguno sigue manteniendo la opinión de desacuerdo, resulta evidente que no encaja en nuestra Empresa." (1965eko Memoria)

Gizartea hobetzeko eta kolektiboaren arazoekin solidario izateko, beharrezko ikusten zuten oinarri sendodun kooperatiba sortzea. Etapa honetako hasierako urteetan, irabazi guztiak kapitalizatu beharra zutenez, lagundu ahal izateko baliabide ekonomikorik ez zuten izaten. Baina gogoan zuten gizartearekiko zuten konpromisoa.

"Cuando se creó Talleres Arrasate, sus hombres sabían de la enorme responsabilidad que contraían con la sociedad. En primer lugar con ellos mismos, (...) su familia y los pocos bienes económicos que suyos o que esta poseían. En segundo lugar había contraído un gran compromiso con la sociedad. (...) el momento del esfuerzo personal no ha pasado, y la responsabilidad contraída con la

sociedad sigue en pie." (1962ko Memoria)

2. Ularco-ren sorrera

Kooperatiben arteko elkartasuna Ularco izenez ezagutu zen erakundea osatuta gorpuztu zen 1964. urtean. Ordurako, Lankide Aurrezkiak laguntza finantzario eta ekonomikoa bermatzen zuen eta kooperatiben arteko elkarlana geroz eta estuagoa zen. Horrela, Ularco, Complejo Industrial Cooperativo izenez eratutako taldeak 1962 urtera arte bitartean sortu ziren kooperatiba industrialak bateratzeaz gain enpresa arloa eta soziala sendotzea zuen helburu.

Haserako taldearen osaketan Ulgor, Arrasate, Copreci eta Cometek (gaur egungo Ederlan-ek) parte hartu zuten. Elkartzea konpromiso eta elkartasun komunitarioan oinarritu zen.

Taldeko kooperatibek autonomia apur bat galduko bazuten ere, abantailak ugariak izango ziren, ordura arte laguntza jaso zuen Arrasate kooperatibak ordutik aurrera laguntzeko aukera ere bazuelako eta interdependentzian babesa egon zitekeen ustearekin egin zuen bat taldeko printzipio eta araudiarekin. Enbrioi eta hastapen haietatik orain ezagutzen dugun MCC sortu zela esan dezakegu, maila apalagoan baina helburu berdinekin.

"Al dar vida a este ente hemos conseguido un afianzamiento empresarial y social que quizá hoy no alcancemos a ver en toda su magnitud. El tiempo hará desfilar ante nuestras mentes realidades que hoy solamente imaginamos de forma confusa." (1964ko Memoria)

2.1. Enpresa politika

Ordura arte, enpresa bakoitzak bere kabuz lan egiten zuen, bakoitzak bere araudi eta lan egiteko era zuen. Taldearen osaketak berriz, enpresa politika bateratua eta beste abantaila asko ekarriko zituen. Politika berri honen ezaugarri nagusietako bat talde barruko dibertsitatea zen.

Taldeko kooperatiba bakoitzak produktu zehatz bat eskaini beharko zuen eta Arrasateren kasuan eta 1965eko memorian jasotzen denez, txaparen manipulazioa ez den beste guztia alde batera utzi beharko zuen; horrela, konpetenteagoa eta efizientea izateko aukera izango zuelakoan.

Bateratzeak funtzionamenduari ekarri zizkion hobekuntzak ere azpimarratzekoak ziren, esaterako orduko sistema administratibo, produktibo eta salmenta sailetan gertatu zirenak. Sistemak

Atal teorikoa

Fagor Arrasate eta Fagor Taldea

mekanizatuz, datuak eskuragarri eginez eta kontrolak zorrotzuz, errealtate ekonomikoa zehazteko erraztasunak ekarri zituen; era berean erabakiak hartzea errazagoa zen.

Salmenta sailak ere bakarka baino eragin handiagoa lortu zuen. Talde moduan kooperatiba guztietako produktuak batera eskaintzeko aukera ematen zuen eta bakoitzak bere aldetik egindako saiakeretan lortutako emaitzak baino gehiago lortuko zen talde moduan eta Ularco izenpean.

2.2. Irabazien banaketa

Dudarik gabe, taldearen konpromisoa garbien azaltzen diguna kooperatiba bakoitzaren irabaziak ehuneko ehunean besteekin banatzeko guztiek onartua zuten araudia zen, urte txarra bazen kooperatiba batentzat besteek izandako emaitzetatik jasoko zuen aurrera egin zezan; batean aktibitate bati tokatzen zitzaion eta hurrengoan beste bat izan zitekeen kaltetua. Honek taldeko kooperatiba guztien iraupena bermatzen zuen.

1966ko martxoaren 13ko Batzar orokorreko aktan Alfonso Gorroñogoitiaren hitzak horrela jasotzen du araudi honen garrantzia:

"...la reconversión de resultados tiende a destruir las diferencias, imposibles de evitar en actividades distintas, cuya existencia se entiende necesaria para la supervivencia y fortalecimiento de Ularco."

"...lehenengoko urtietan, eta lehenengoko krisis denbora agertu zanienez batez be, izen zan ba *la panacea*; batonbat gaizki zaunien jota ba enterrau ein biharrien ba lagundu eta oster a be bizirik geldittu. Arrasate ez bazan izen Ularcoatik desagertuta zauen. Ulgorrek urte txarrak hartu dauenian ba laguntasun bat bota ako, igual ez eurak denborada baten bota zauen bezain berezixa, baiña bai bota akon. Copreciri berdin, Coprecik urte batzuetan irabazten zauen la letxe, eta hurrenguen jota fra! Ularcona izen zan inbento bat, inbento inbento bat, zeattik horrekin lortu zan kooperatiba danak bizirik eotie." (Iñaki Mujika)

3. Lagun Aro, etorkizuna bermatuz

Gaur egun ezagutzen dugun Lagun Aroren sorrera 1967ko urtarrilaren lehen gertatu zen, ordura arte Arrasate kooperatibako bazkideak (orduako kooperatiba guztiak bezala) medikuaren asistentzia izateko kartilaren bidez konpontzen ziren. Bazkide bakoitzak bere kartila zuen eta bertan hileko soldataren %25 medikuaren gastuak ordaintzeko gordeko zuen. Urtearen amaieran bazkideek kartilan gelditzen zitzaien diru guztia batera jartzen zuten. Elkartasunez, kartilak parekatzen ziren, izan ere, familia baten ardura zuen bazkideak seguruenik kartilatik asko gastatuko zuen, aldiz ezkongabea zenak diru asko eduki zezakeen. Horrela, solidarioki dena Elkartasunezko Fondoan sartu eta handik berriz banatuko zen, hurrengo ekitaldi hasieran denak baldintza berdinetan egon zitezten.

Halere, eta hurrengo lerroetan agertzen den bezala, erretiroaren inguruko gaia zintzilik zegoen oraindik, ordura arte gizarte segurantzaren ez zenez kotizatzen zerbait asmatu beharra zegoen.

"Hor bentaja haundixa sortu zan Lagun Aro sortu zanien. Zeattik gure seguridade aldetik genguzen txintxilizka, zeattik gure kartila bat eruten gauen, oso solidarixua zan... Iñun emun barik dirue, estamento ofizialik emun barek, norberak repartiduten zauen. Solteruak beti dirua eukitzen gauen, ez gauen gastoik eukitzen, da zan solidario tema hortan, baiña gerora ikusitta ez zauen ezer, ez zauen aurrera bideik. Bai, esaten zan jubilatzen zarenien diru pila bat eukikozue ta. Bueno, ba ezta pasau hori, ta eskerrak dezisiñua hartu zala Lagun Aro sortzeko, ta seguridade sozialien barruan sartu gitzen, da Lagun Aro sortu zan, da bueno. Bestela gure jubilaziñua izengo zan oso txarra, oso txarra; ez dakit ze eongo zan." (Karmelo Olabe)

1959tik 1967rako urte tartean erretirora bideraturiko dirua lan aurrerakinaren %5 zen. Bazkideak 65 urte izan beharko zituen jubilatzeke, bere pentsioa lan aurrerakinaren %5ak, urteko interesek eta bakarkako libretatik banaketa egin ostean positiboan gelditzen zenaren gehitzeak osatuko zuen. Gauzak horrela, sistema hau kooperatibaren jardura ekonomikoak baldintzatzen zuen.

Horrela, 1968ko urtarrilaren 28an egin zen 10 ordu baino gehiago iraun zuen Batzar Orokorrean jaio zen Lagun Aro kooperatiba,

Atal teorikoa

Fagor Arrasate eta Fagor Taldea

ordura arte Lan Kide Aurrezkiko jarduera moduan funtzionatzen
zuen aktibitatea bere gain hartuz.

2.3 1968-1975

1. Aldaketa garaia

1.1. Lagun Aro eta Ularcon aldaketak

1969an bai Ularco eta bai Lagun Arori dagokionez, aldaketa nabarmenak gertatu ziren. Ularco konplejua izatetik, 5 kooperatibez sortutako beste kooperatiba bat izatera pasatu zen. Javier Mongelos zuzendari orokor izendatu zuten eta guztira 15 kidez osatutako Kontseilu Errektorea sortu zuten. Ularcoren berregituraketa horrek ekarri zuen berriztapenik kooperatibentzat. Adibidez, 1970 ekitaldiko irabazien banaketa %100an egiterakoan, 12 milioi inguru eman zizkion Ularcori eta beste horrenbeste gelditu zitzaion Arrasateri. Aurreko urteetan laguntzak jaso zituzten, baina oraingoan beste zentzu bat hartu zuten laguntzek. Gelditzen zitzaien diru kopurua aurrera egiteko nahikoa ez zen arren, erabakia onartu beharrean zeuden. Honela adierazten zen 1970eko memorian gertaera hau:

"(...) dicho remanente líquido es insuficiente para alcanzar las cotas de autofinanciación que precisamos para desarrollar nuestra empresa, pero confiamos mejorar a tasas suficientes en años futuros." (1970eko memoria)

Lagun Aro, bestalde, 1969ko ekainaren 19an estatutu berriak onartuta, gaitasun juridikodun "Mutua Voluntaria" bihurtu zen. Egitura berri horrekin 1970eko urtarrilaren batean hasi zen martxan, Caja Laborali erabat lotuta, oraindik ere. 1974an aldiz, bigarren mailako kooperatiba bihurtu zen Lagun Aro, bere Kontseilu Errektore eta Zaintza Batzordearekin.

1.2. Markinako lantegia

Markinan 60 pertsonako taldea kooperatiba sortu eta lanerako gogoz zegoela jakin zen. Bertan, Arrasateko departamentu gisa jokatu zuen planta bat zabaltzea posible ikusi zen. 1969ko Batzar Orokorrean Markinan beste planta bat zabaltzea proposatu, eta bazkideek onartu egin zuten. 1970ean zehar ez zen gauza handirik egin eta 71rako utzi zituzten beharrezko inbertsioak urte bukaerarako martxan izateko esperantzaz. "Bi dibisioa" izena hartu zuen eta hasieran makina estandarretan oinarritu zuen bere ekoizpena, teknikoki errazagoa zelako.

Atal teorikoa

Fagor Arrasate eta Fagor Taldea

1.3. Lanpostuen balorazioa

Urte berean, Ularco mailan beranduago hainbat tira-bira ekarriko zituen lanpostuen balorazioa egin zen. 1965etik zeuden finkatuta indize salarrialak, baina ez zegoen Ularco mailako sistema bateraturik, eta langileak kooperatiba batetik bestera pasatzerakoan ez-adostasunak sortzen zituen indizearen kontuak. Egoera horien aurrean sortzen ziren arazoak konpontzeko egin zen Ularco mailako lanpostuen balorazio azterketa. Ordurako 2.883 langile hartzen zituzten beren baitan Ularco 5 kooperatibek.

1.4. Krisialdia: aurpegi kuantitatibo eta kualitatiboa

1974an beste krisialdi bat izan zen. Energiaren krisialdiaren areagotzeak, automobilen sektorea eragin eta lehengaien prezioak igo zituen. Inflazioa ere nabaria izan zen eta soldatak %11 igo zituzten Ularco mailan, bailarako beste enpresetan ere langileek igoera lortu ostean. Krisialdiaren ondorioz, emaitza kuantitatiboak baino kualitatiboak lortu ziren, eta hori seinale itxaropentsu bezala ulertu zen Arrasaten, kooperatibaren indartzeak komunitate garapenerako eta herrirako hobekuntzak ekarriko zituelako. Ularcon ere probetxugarri bezala ulertu zuten krisialdia, moldatzen jakin ez zuten enpresak atzean geldituko zirelako, eta barrura begira, baliorik gaineratzen ez zuten operazioak detektatu eta ezabatzeko, hau da, autoanalisia egitera behartzen zutelako horrelako larrialdiek.

2. Handitzearen ondorioak

2.1. Langile kopurua gorantz

Urte gutxian Arrasate asko hazi zen, zortzi urtetan langile kopurua bikoiztu egin zen grafikoan ikus daitekeenez. Alde batetik Markinako planta jarri zen martxan 1972. urtean eta bestetik Verson lizentziak prentsa handiak egitea ahalbidetzen zuen, horrela 1961ean eraikitako pabiloia txiki gelditu zen eta handitze lanetarako lurak topatzeari ekin zioten. Antolatze modua, barne araudia eta hainbat gauza aldatu beharko ziren. Urteek heldutasuna ekarri zuten eta handitzeak izaera aldaketa.

" Seguruasko gure hasierako printzipioak eta oin zelan doien ez dattuk bat. Zaila dalako, bolumenak berak eitteok. Hasiera baten Arrasate, esate baterako, zen erdi fabrika erdi kofradixa bat. Hurbiltasune eta ezaupidie, da familixa bat. Ezaguketan gitzen danak, *con defectos y virtudes, con grandezas y miserias.*" (Gregorio Etxabe)

2.2 Grebak: kanpo eta barne arrazoiak

Kooperatibak handituz zihoazen eta langile berri askok ez zuten sistema kooperatiboaren nondik norakoen berririk. Sortutako lanpostu askoren balorazioa ere egin gabe zegoen eta kooperatiba bakoitzak bere metodo eta irizpideen arabera egiten zuen balorazioa. Desberdintasun horiek zirela-eta, 1971n Ulgorren lanpostuen balorazio sisteman aldaketak ezartzea nahi zuen langile talde txiki bat greba antolatzen aritu zen, baina ez zuen erantzun masiborik izan. Orduz geroztik 2 greba mota bereizten dira araudian: kanpo arrazoiengatik eta barne arrazoiengatik egindakoak. Kanpo arrazoiak Euskal Herri nahiz Espainiako lan arloko gaiak izan zitezkeen. Barne arrazoiengatik grebak aldiz, kooperatibari egindako eraso bezala kontsideratuko zen ordutik aurrera, eta mota horretako grebak bultzatzea zigortzeko edota kaleratzeko arrazoi bihurtu ziren. Izan ere, barne arazoak konpontzeko beste bide batzuk bazeudelako, Kontseilu Sozialaren bitartekaritzaz adibidez.

2.3. Lanpostuen balorazio txostena

1965ean egin zen soldaten indizeen azterketa, baina ez zegoen kooperatiba arteko sistema bateraturik. Eskulan zuzeneko postuek indize fijo bat zuten, ez ziren kontuan hartzen langileak lortutako emaitzak. Administratzaile eta zuzendariei zegokienez aldiz, beste sistema bat zuten. Lanpostuak zuen indizea igo zezakeen norberak lortutako emaitza onei esker. Lanpostuen arteko desberdintasun horretaz gain, kooperatiba bakoitzak era desberdinean aplikatzen zuen, eta langileak kooperatiba batetik bestera mugitzerakoan arazoak izaten ziren indizeen aldaketekin.

Arrasaten ez zuen lanpostuen balorazio berriak asko eragin. Honako testigantzak jaso ditugu Arrasatek balorazioekiko eta ondoren etorriko den grebaren inguruan izandako jarrerari buruz:

2.4. 1974ko ekainaren 27ko Greba

Aipatu Lanpostuen Ebaluazioa zela-eta, Ulgorreko kateko langileak batez ere, ez zeuden ados jasan zuten indize aldaketarekin, eta beste eskakizun batzuen artean erabaki hori errebisatzea eskatzen zuten. Bertan sortu zen protestaren nukleoa, eta tira-bira handiko egun batzuen ostean, 1974ko ekainaren 27an, arratsalde, 400 langile inguru kalera irten ziren. Gehienak Ulgorrekoak ziren arren bazeuden Fagelectrokoak ere. Arrasatera aldiz ez zieten sartzen utzi.

“Ikusi gauen hori bueltioi hasi biher
ziela eitten da. Gu ez gazak ados
horreaz jokabide horreaz, da gure
terrenotik ez dotsau itxi biher pasetan,
gure badaue Fagorren ibili dittezela.
Eta Elektronikakuek Elektronikan, baiña

Atal teorikoa

Fagor Arrasate eta Fagor Taldea

Arrasatetik ez dittuk pasauko. Eta jarri giñen hor, eta orduen egon zan hor Fuenteovejuna esaten jakona: langilliak langillien kontra." (Gregorio Etxabe)

Greba horren ondorioa Ulgorreko 17 grebalariren kaleratzea, eta gainontzekoentzat zigor ekonomikoak izan ziren. Beranduago egindako hiru Batzar Orokorretan (1974, 1977 eta 1978) kanporatutako langileak berriro kooperatiban onartzea bozkatu ondoren, azkenean baiezkoa irten zen. Kaleratutako gehienek berriz onartuak izateko eskaera egin zuten.

2.5. Arrazoi politikoengatik egindako grebak

Sasoi hartako greba gehienak arrazoi politikoengatik izaten ziren. Lehenengoetakoa Burgoseko Prozesuagatik izan zela uste dute ordukoek. Eta arlo politikoari zegokionez, Arrasateren kanpora irteteko erabakiak izugarritzko eragina zuen beste kooperatibetan. Guztiak Arrasatek zer egingo itxaroten egoten ziren. Arrasatek zer egingo begira egotea honela arrazoitzen dute zenbait testigantzek:

"Eta gu gaiñera beste alde batetik nolabait disziplinauak gitzen, behintzet auen hemen base sozial bat nahiko serixue, gizonezkuak gehixenak, edadekuak, bertakuak, bertako jentie... Huelga politikuak eta sortu zienien beti beiketari akuan Arrasatei, Arrasatek ze eitten jua, zeattik politiko mailan ba zuan apur bat referente bat. Bai, referente bat izaten zan, horreik eitten bajuek pentsauta eingo juen eta; nolabait base sozial ekilibrauaue auelako." (Gregorio Etxabe)

3. Markinako lantegiaren sorrera

Arrasate lantegia Markinan 1972an zabaldu bazen ere, bere historia askoz lehenago hasi zen. Lea-Artibai zonaldeko lehen kooperatiba industrialak aurrez egindako lan ugariaren fruitua besterik ez zen izan. Markinako Arrasate lantegia Caja Laboralaren promozio bat izan zela diote bertako langileek, honen laguntza ezinbestekoa izan baitzen. Arrasate-Mondragoen Markinako bi gazte merkatuaren azterketak egiten ari ziren bitartean, Markinan Don Julianek bazterrak astintzen ziharduen. Lursailak erosterakoan ere Caja Laboralaren laguntza izan zuten, dena dela, Markinako lantegiaren sorreran faktore garrantzitsuenak gazte gogotsu haiek izan ziren.

3.1. Arrasate-Markina, antolakuntzarako egitura berria

1968an Arrasateko Kontseilu Errektoreak prentsa estandarren eta zizailen negozioa Markinako gazteei uztea erabaki zuenean, izan beharko zuen egituraren inguruko zalantzak sortu ziren: Markinan kokatutako zen beste departamentu bat, egitura propioa izango ote zuen... ordura arte talde mailan ez zen horrelako kasurik egon eta beraz ez zegoen inon oinarritzerik. Azkenean Arrasatek bere kabuz honakoa erabaki zuen: Markinako lantegia Arrasateren barruko dibisioa izango zen, baina egunen batean independente egiteko helburuaz.

Izan ziren saiakera batzuk Markinako lantegia Arrasatetik banatzeko eta bere bidea jarraitzeko (hurrengo kapituluetan), baina arrazoi desberdinak medio, gaur egun ere Arrasateko dibisioa izaten jarraitzen du Markinak.

Kooperatiba barneko antolamendua, aldiz, garbi zuten, produktua ezagutzen zutelako. Administrazioak zentralizatuta jarraitzen zuen, baina erosketa, produkzioa eta komertzial sailak bakoitzak berea behar zuen.

3.2. Arazoak

Markinako lantegiaren lehenengo urratsetan ohikoak baino arazo gutxiago izan zituzten, produktua jada Arrasateko lantegian garatuta zegoelako. Aldiz, langileak bilatzeko eta kooperatibismoaren ezaugarriez jabetzeko izan zituzten zailtasunak.

Aipatu bezala, Don Jose Mariak ez zuen Markina kooperatiben hazia ereiteko lur egokitzen, eta alde batetik arrazoi zuela onartzen dute hainbat langilek:

" Hamen jentia hartzeko, Don Jose Mariak (...) beti esatesten gauza bat: "kontuz, kontuz, kontuz, ze ez dakazue jenteik, ezta jenteik, ezta jenteik..." Eta orduen egixa izen zan, jente gutxi euen eskualde honetan gauzak aurrera erueteko, eta jentia ekarri ein biher izen giñuzen Arrasatetik, jentie ondo kolokauta euen. Izagirre eta hainbat jente ekarri biher izen genduzen honuntz. Hamen bai, arlo bateko jentie baeuen, baiña beste arlo bateko jentie ezeuen da hori nahiko problema gogorra izen zan." (Jesus Maria Egia)

Beste arazo bat izan zen, lehenengo industri kooperatiba izaterakoan, langile berriek kooperatibei buruzko funtzionamendua, Estatutuak eta langileek enpresan zuten protagonismoa ez ezagutzearena. Urte luzez bileretan jardun zuten gazteek landuak zituzten arlo horiek eta batzuek Arrasateko esperientzia ere ezagutzen zuten. Baina gainontzekoentzat ezezaguna zen industri kooperatiba izaera:

Atal teorikoa

Fagor Arrasate eta Fagor Taldea

"Fase horretan problema haundixena, jente askok ordurarte kooperatibismua zer zan ez ekixen. Ideaik pez. Nahi tte egon batzarretan eta zuk nahi tte estatutuek irakurri edo, Reglamento de Regimen Interior irakurri, hori da gauza bat. Baiña nik mile bider esan dot: ez badaukezu bizittasun bat gauza bataz, oso gatxa da zeatzia. Orduen, hemen leलगotan egon zan problema gogorrena, nahi dot esan, nik neuk uste dotena zan jentie automatikamente izen propietario. Osea, socio propietario, eta gehixen ikusten zan zelan industri mailan ezer gitxi..., jentiek ezauken esperientzixaik-eta hona sartu zanién." (Jesus Maria Egia)

Markina eta inguruetako beste kooperatibekin alderatuta Arrasatek ez zuen diru aldetik arazo handirik izan hasierako urte haietan behintzat. Soldatak Arrasate aldekoekin parekatu behar zirenez, automatikoki bikoitza kobratzera pasatu ziren kooperatibako langileak. Gainera lehenengo urtetik irabaziak lortu zituzten, urte onak izan ziren.

2.4 1976-1981

1. Trantsizio garaia

1975ean tentsio eta ezinegon handiko giroa nabari zen. Francoren osasuna ahultzean eta heriotza gerturatu ahala, aktibista politiko eta sindikalak euren lekua hartzen ari ziren, diktadorea hil bezain laster argitara irteteko. Erakunde klandestinoak ziren arren, lortzen zuten eraginik gizartean.

Demokratizazio prozesua azkarra izan zen. Erakunde politiko eta sindikal guztiak legeztatu ziren, *Partido Comunista* barne. Hauteskunde libreak ziurtatu zituzten. 1977an eta 1979an hauteskunde orokorrak (Estatu mailakoak) egin ziren. 1980an berriz, hauteskunde autonomikoen txanda izan zen eta Euskal Autonomi Erkidegoan Eusko Alderdi Jeltzalea nagusitu zen. Hauteskunde horietatik sortutako gobernu autonomoak Euskal Autonomi Erkidegoan kultura eta ekonomi alorrean eskuduntzak zituen, eta horrek euskara eta ikastolen alde egitea erraztu zuen, besteak beste.

2. Krisialdi ekonomikoa: inflazioa eta langabezia

Garai honetan egoera ekonomikoan inflazio eta langabezi tasa altuek agintzen zuten. Krisialdia nabarmena zen estatu espainiar eta Euskal Autonomia Erkidegoan; egoera hori oraindik eta larriagoa bihurtuko zen 80ko hamarkadan, mundu mailako atzerapen ekonomikoak Espainia gogor astinduko baitzuen. Gainontzeko nazioak 85. urtetik aurrera errekuperatzen hasi baziren ere, Espainiak bere horretan jarraitzen zuen krisialdian hondoratuta.

"Entre 1975 y 1983, la producción creció sólo un 1,6% anual, y la inflación registró un promedio del 16,8 %, la más elevada de Europa." (Bradley y Gelb 1987, 83)

Pezetaren egoera ere kaskarra zen, behin eta berriz birbaloratzen zuten, esportaziora jo beharra zegoen. Arrasaten, eskaera kartera oso baxua zen eta arduratzen hasiak ziren, baliabide produktiboekin alderatuz gero hazkuntza txikia zen, urte latzak zetoze argi ikusten zen, estutu beharra zegoen.

Egoera honen aurrean, bai Arrasate eta bai gainontzeko enpresak salmenten merkatua Espainiatik kanpo bilatzera, esportatzera behartuak zeuden. Esportazioak poliki-poliki indarra hartzen hasi ziren.

3. Lorpen kualitatiboak

70eko hamarkada erditik aurrera lortutako emaitzak kuantitatiboak baino kualitatiboak izan ziren. Alde batetik, langileen partehartze maila zalantzan jarri zen eta lan aurrerakinari buruzko eztabaidak izan ziren Ularco mailan. Bestetik kalitatearen garrantzia, formazioaren beharra, eta beste hainbat hutsune betetzeko proposatutako ekintzak burutu ziren. Aldaketa kualitatiboz jositako garaiak izan ziren.

3.1 Deszentralizazio prozesua: dibisioen berregituraketa

1977an dibisio edo lantegien antolaketari dagokienez eman ziren aldaketa batzuk deszentralizatze aldera. 1976 bukaera arte, bi dibisiok osatzen zuten Arrasate: lehenengo dibisioak bi lantegi zituen, Arrasaten eta Markinan, eta bigarren dibisioa utilajeena zen. 1977tik aurrera, Markinaren independentziarako gogoia zela-eta, beste dibisio bat sortu zuten. Horrela Markina III. dibisioa izatera pasatu zen.

III. Dibisioa sortzerakoan, Zuzendaritza Kontseilua eraldatzeko beharra ikusi zen, antzinako egitura mantenduz gero, 20 kide inguru bilduko ziren eta efiziente izateko gehiegizko kopurua zen. Zuzendaritza Kontseilua 3 dibisioetako zuzendariak, 4 departamentuetako buruak, Ularcoko bi aholkulari eta Kontseilu Errektoreko lehendakaria bilduko ziren. Batzorde Tekniko izenpean beste organo bat sortu zuten dibisioko zuzendaria departamentu buruekin elkartzeko.

Talde Teknologia zela-eta, banaketa desberdina ezarri zen bai Arrasateko lantegian eta baita Markinan beranduago ere. Administrazio eta Ekoizpen Departamentuak berrantolatze azterketak ere egin ziren, txikia gelditu baitzen lekua hainbeste langilerentzat. Produktua garatzeko departamentua ere sortu zuten, Bulego Teknikoa eta Komertziala indartzeko hiruna langile berri kontratatu zituzten. Ahalegin horiek guztiak enpresaren emaitzak hobetzeko egiten ziren.

3.2 Partehartzea eztabaidagai

3.2.1. Lan Antolakuntza Modu Berriak (NFOT)

Kooperatibetan langileen partehartzea Kontseilu Errektore eta Sozialerako ordezkariak aukeratzera mugatzen zen eta orduko zuzendariak arduratzen hasi ziren. Partehartze hori beste eremu batzuetara zabaltzeko asmoz, Noruegako *Movimiento por la democracia en el trabajo*-ko liderra zen Einar Thorsrud-engana jo zuten Ularco mailako hainbat ordezkari. Aditu honen ekarpena inspirazioa soilik izan zela diote.

Behar handiena Ulgorrek bazuen ere, 1972an Coprecin eman ziren lan antolakuntza modu berriak martxan jartzeko lehen urratsak.

Comité de Gestión izeneko talde eragilea sortu zuten ekimena bultzatzeko. Lortutako emaitza onak zirela-eta, Ulgorrera zabaldu zen esperientzia, ekoizpen lineak kendu eta lan-mahaiak izeneko zelula txikiak sortuz.

Lan antolakuntza modu berri hauek langileen lan aniztasuna bermatzen zuten, polibalente bihurtuz, eta ondorioz, lanak satisfazio handiagoa eta harremanetarako aukera gehiago eskaintzen zien.

1973 eta 1975eko petrolioaren krisialdiek antolakuntza berri hauen ezarpen prozesua gelditu zuten, eta 1976an berriro proiektua eskuartean hartu zen. Arrasaten orduan hasi ziren montaje sailean aplikatzeko plan handizale bat prestatzen. Helburua langileen partehartzea handitzea zen, hamabostero langileen ordezkariak, lineako buruekin eta beste hainbat kiderekin biltzea zen hobekuntzetako bat.

Plangintza antolatze fasean zegoenean, ekoizpena beste era batera antolatzeko beharra sortu zen. Ordura arte, makinak funtzioen arabera antolatuta zeuden, eta aldaketa honi esker, produktuak ekoizteko beharraren arabera antolatu zituzten. Lan egiteko modua eta ekoizpen modua batera aldatzea ezinezkoa zen. Aldaketa gehiegi ziren. Beraz, partehartzea handitzeko plana bertan behera geratu zen. 1980an berriro martxan jarri nahi izan zenean, krisialdi sakon batean hondoratuta zegoen makina erremintaren sektorea eta kooperatiba aurrera ateratzea zen langileen helburu bakarra.

3.2.2 Partehartzea arlo sozialean

Lan arloaz gain, arlo sozialari zegokion partehartzea ere geroz eta ahulagoa zela nabari zen Ularco mailan. Horrela adierazten du Batzorde Iraunkor Zentralaren 1976ko akta batek:

"... su deseo es lograr una participación más real en la elaboración de estudios sobre temas de índole social, (...) estudiarlos con anticipación y poder presentar una opinión de peso, en lugar de tener que limitarse como hasta ahora, a hacer una crítica o estudio "a posteriori"".

"se plantea (...) cómo incrementar la participación en las Permanentes y Consejos Sociales de las respectivas cooperativas, en los temas sociales, propios y de entorno."

Atal teorikoa

Fagor Arrasate eta Fagor Taldea

3.2.3 Langileen lekualdaketa

Taldearen babes eta laguntzaren isla zen langileen lekualdaketa politika. 1980.ean Arrasateko 80 bazkidek beste kooperatiba batzuetara joan behar izan zuten lanera. Aurretik beste lantegi batzuetakoak Arrasaten izanak ziren lanean baina oraingoan Arrasateri tokatzen zitzaion, lan eskasia eta krisialdia zela-eta, bere bazkideei taldeko beste kooperatibetan lanpostuak bilatzea.

"Da orduan gu horrek harrapatu ginduen en el 76 edo. Ta orduko ia jende mordo bat sartuta giñenez, ba orduan etorri zan apur bat el *reajuste*. Jentia reubikau bihera eta, extornuek eta. Nolabaiteko Arrasateko lehenengo drama 76 edo 77, edo hortxe-hortxe izen zan." (Gregorio Etxabe)

Urte txarrak zetozen, ordura arteko txarrenak ziren baina hurrengoetan egoera gehiago okertuko zen. Taldean egoteak, Ularcon partehartzeak berebiziko garrantzia izan zuen, hala ez balitz segur aski gaur egun desagertua izango zen Arrasate, bere betiko kompetentziei gertatu zitzaaien moduan (Verson, Grabener eta beste hainbatek porrot egin baitute).

1981eko urtarrilaren batean *Langileak Lekualdatzeko Araudi* berria jarri zen martxan. Hiru aukera posible zeuden: 1) kooperatiba berean dibisioz aldatzea 2) beste kooperatiba batean behin-behineko lana topatzea 3) beste kooperatiba batean behin-betiko lanean gelditzea.

4.Kontseilu sozialaren lorpenak eta hutsuneak

4.1. Kontseilu Sozialaren egitura eta funtzionamendu aldaketak

1975eko otsailean Kontseilu Sozialaren hutsune eta hobekuntzei buruzko Ularco mailako informea plazaratu zen. Organo hau aztertzekeo beharra Ulgorreko grebalarien kaleratzeak ekarri zuen, Kontseilu Sozialak bere funtzioa egoki bete ez zuelakoan. Arazo horren aurrean, Ulgorrek hartu zuen protagonismoa, baina gainontzeko kooperatibei ere eragin zieten hartutako neurriek. Kontseilu Sozialeko kideek ardura hori betetzeko denbora gehiago eskatu zuten, konsejiloak martxan jarri ziren eta Kontseilu Sozialeko kideentzat formazio-plangintza zehatz bat antolatu zen. Arrasaten hartutako neurri bat konsejiloak hilero egin beharrean, hiru hilean behin egitera pasatzea izan zen.

Neurri horiekin Kontseilu Sozialeko ordezkariak eskainitako saio informatiboen kalitatea hobetzea lortu nahi zen. Kooperatiba barneko komunikazioa eta harremanak hobetzea, alegia.

"(...) las relaciones sociales tanto a nivel individual como de Consejos Sociales y asambleas se están deteriorando, con el consiguiente riesgo de radicalizaciones y creaciones de grupos antagónicos..." (K.S.eko akta 1977/02/06)

5.Kooperatibarteko gizarte ekintzetarako fondoa (FOSI)

Kooperatiba arteko FOSI fondoa sortzea aspaldiko ideia bazen ere, 1978an erabaki zen martxan jartzea. Lankide Aurrezkiko bazkide ziren kooperatibek emaitzen zati bat fondo komun batera bideratzea zen helburua, horrela diru kopuru handiagoko fondoa lortuko zuten proiektu garrantzitsuagoak (koste handiagokoak) lagundu ahal izateko.

6.Learko: Ularco erreferente

Arrasatetik bananduko zen kooperatiba izan arren, ez zion bideari bakarrik ekingo, Learko konplexua sortzeko proiektu interesgarria zebilkien eskuartean. Learko izenpean Markina, San Andres Etxebarri eta Lekeitio inguruko kooperatibak batuko zituen Ularco antzerako zerbait sortu nahi zuten zonalde hartan. Ordurako Zikautxo, Eika, Lealde eta Kide ere martxan ziren, baina Arrasate zen guztietan indartsuena.

Hasieran Ularco-Arrasate-Learko harremanei arreta berezia ezarri behar zitzairen, autonomo bilakatzeak arlo tekniko, ekonomiko eta legezkoetan izango zituen ondorioak kalkulatu behar baitziren, eta Markinaren egoera patrimoniala aztertu. Hori guztia Markinako lantegia Arrasatetik noiz bereiztuko zen jakiteko. Ez zen prozesu erraza izango eta horren aurrean, Mondragoeko lantegiak eskainitako laguntza garrantzitsua izango zen Markinarentzat:

"(...) adoptar fórmulas que permitan una toma progresiva del protagonismo sin por ello dejar de fomentar la solidaridad del conjunto de la comunidad de Arrasate." (K.E.ko akta 1977/11/11)

Kapitalizazioa beharrezkoa zen independente izateko, eta 1980ko urtarrilean 3 aukera posible ikusten ziren: 1) zonaldeko soldatekin Arrasatekoak ere parekatzea (altuagoak baitziren) eta diferentzia kapitalizatzea 2) paga extrak kapitalizatzea 3) interesak kapitalizatzea.

Atal teorikoa

Fagor Arrasate eta Fagor Taldea

2.5 1982-1988

Arrasatek urte latzak bizi izan zituen 1982tik 1988 ingurura arte, egoera ekonomikoak etapa bat markatu zuen, krisialdia zela-eta dena berregituratu beharrean aurkitu ziren. Ondorioz, aldaketaz jositako garaia izan zen.

1982. urtean petrolioaren ekoizpen jaitsierak eta dolarraren garestitzeak makina erremintaren sektorea kinka larrian jarri zuen; horrela Arrasatek ere urteko emaitzak kaskartu eta urte bukaerarako 65 lanpostu galdu zituen.

1. Proin-en erosketa (gaur egun kooperatibako siderurgia negozioa)

Tartean Proin S.L., gero Proin S.A, Proyectos Industriales S.A. izena hartu zuen donostiar enpresa erosi zen. Garai hartan 18 urte inguru zituen eta 15 langilez osatzen zen. Ebaketa lerroak ekoizten zituzten, beraz, Arrasaterekin konpetentzia zuzenean lan egiten zuten eta Arrasaterentzat baliagarri izan zitezkeen 20.000 plano zituzten. Hori zela-eta, negoziazioetan jardun ostean, 1984an erosketa kontratua sinatu zen.

Hasiera batean Arrasate Proin-eko gestioaz bakarrik arduratzen zen; halere, eta lana egiteko modu ezberdina izanda, elkar ezagutu eta jakintza konpartitzeko aukera izan zuten. Garai hartan Proin, funtsean ingeneria bat zen eta gauza asko tallerretik kanpo egiten ziren. Guztiz ezberdina zen modelo hark praktikan nola funtzionatzen zuen ikusteko aukera izan zuen Arrasatek. Gerora 2000. urtean bi enpresak fusionatu eta Fagor Arrasatek Proin bere gain hartuko du.

2. Berrantolaketa plana

Egoera zein zen ikusita, aztertu eta ondorio garbia atera zuten: Arrasateren egitura oso konplexua zen. Beraz, krisialditik atera ahal izateko, batetik, berrantolatu beharra zegoen, negozioak aztertu eta produzitzeko modua aldatu behar ziren, horrek pertsonak soberan egotea ekarriko zuen eta hauek birkokatu beharra egongo zen. Eta hirugarren neurria, lan egiteko modua aldatzeko beharrezkoa, lantokiaren itxura aldaketa etorriko zen. Sozialki ere ez ziren garai goxoak izan.

Zulo beltzetik irteteko, beraz, denon laguntza beharrezkoa izan zen, taldea, dirulaguntzak eta batez ere langileen jarrera eta sakrifizioa.

2.1. Negozioen birplanteamendua

Arrasatek produktu bat baino gehiago ekoizten zuen. Egoera ekonomikoa zela-eta produkzio moduen inguruko azterketa sakon

bat egin zen. Azkenean, eta egoera aztertuta, produktu denekin gelditu eta guztiei bultzakada bat ematea erabaki zen.

Ordura arte Arrasatek produktua hasieratik bukaeraraino ekoizten zuen, dena bertan egiten zen; planoak, piezak erosi, soldiatu, moztu, muntatu... dena prozesu luze bilakatzen zen. Herrastik, gerente jarri zenean, subkontratatu beharra ikusi zuen, dena bertan egiteak egitura asko konplikatzen zuen eta jende asko behar zen, horri eustea oso zaila zen. Horrela, Arrasatek produktuaren diseinuan, kontzepzioan, bukaerako montajeen eta "puesta a punto"-an parte hartuko zuela erabaki zen, beste tarteko montaje guztia subkontratatzea erabakiz. Horretarako aldamenen zegoen Leunkor sortu zen, bertara eraman zituzten ordura arte Arrasatek erabiltzen zituen makina eta erremintak; era berean lanean zihardutenak ere Arrasaten baja eman eta Leunkorreko langileak izatera pasatu ziren.

Subkontratatzeko erabaki horrek hainbat departamenturen desagertzea ekarri zuen, beraz, jende asko lanik gabe gelditu zen. Departamentuetan ere lan egiteko modua aldatu zen, esaterako Erosketa saila, komertziala eta produkzioarenari bultzada bat eman zitzaien.

Subkontratazioa zela-eta, lehen baino gehiago erosi behar zenez, Erosketa sailak indar eta garrantzia handiagoa zuen, sail honen iritzia kontuan hartu beharra zegoen eta lehen baino dezente gehiago agintzen zuen.

Arlo komertziala ere indartu beharra zegoen; ordura arte bezeroekin izandako harremanak arlo teknikoan oinarritzen ziren eta honek beste hainbat arlo alde batera uztea zekarren.

2.2. Langileen birkokapena

Negozioen berrantolaketak postuen gutxitzea zekarren, hori zela-eta soberan zeuden langileentzako talde mailako kooperatibetan zein beste kooperatiba batzuetan lana aurkitu beharra zegoen, langileak birkokatu behar ziren.

Ez zen lan erraza soberan zeuden pertsonak zeintzuk izango ziren erabakitzea, horretarako Ularco mailan adostutako arautegia erabiltzen zen; honakoa zen jarraitu beharreko prozedura:

1. Soberan zeuden postuen azterketa (honetarako sortutako batzordearen lana)
2. Kontrol Sozialeko Batzordeak informea egin.
3. Soberan zeuden postuen onarpena egin Kontseilu Sozialak.
4. Batzorde teknikoak soberan zeuden bazkideak izendatu.
5. Langileak errekurtsioa aurkezteko tartea (epea) ematea.

Behin birkokatu beharreko pertsona zein zen jakinda, egokia izango zitzaion posturen bat aurkitzen saiatzen ziren; pertsonal sailak kasu bakoitza aztertzen zuen. Kooperatiba hartzaileak eskaintzen zien postua ikustera joaten zen pertsonal saileko

Atal teorikoa

Fagor Arrasate eta Fagor Taldea

norbait. Lanpostu horretarako pertsona egokia nor zen erabaki eta berarekin bueltatzen zen lanpostua erakusteko.

Beste kooperatibetara joandako Arrasateko langileek soldatak mantendu behar zituzten eta kooperatiba hartzaileak postu berriaren indize estrukturala besterik ez zuen ordaintzen. Kooperatiba berriko soldata eta langileak Arrasaten zuenaren arteko ezberdintasuna ordaintzeaz Lagun Aro arduratzen zen.

2.2.1. Langileen laguntasuna

200 langile inguru beste kooperatibetan kokatzeak suposatu dezakeen buruhaustea eta enpresa barneko urduritasuna, langileen ulermen eta laguntzari esker, horrelako muturreko kasuek sor dezaketena baino txikiagoa izan zen. Arrasateren egoera larria zela guztiek zekiten, eta egoera latz hari aurre egiteko irtenbidea ere huraxe zela ados zeuden. Alde egitea norberari tokatzen zitzaionean aldiz, gauzak ez ziren era berdinean ikusten. Batzuk Arrasatera bueltatzeko esperantzaz irteten ziren, beste batzuek aldiz, ez zuten Arrasate izena entzuterik nahi.

Markina komunitate txikiagoa izatean, birkokapenek sortutako inpaktua handiagoa izan zen, Mondragoeko komunitatean baino. Gainera Markinan birkokatutakoak kualifikazio baxuko langileak izan ziren gehienak, Arrasaten aldiz gazteenak.

Gertaera horiekin guztiekin, 1982an aurreikusi zen bezala, ordura arteko giro ona lekutan gelditu zen. Alde egin zutenentzat ez ezik, gelditu zirenentzat ere sasoi gogorra izan zen. Gauzak normaldu ahala, poliki-poliki giroa ere hobetuz joan zen.

Beraz, egitura goitik behera aldatuta, Kontseilu Soziala ere kide berriez osatuta, Arrasate berri bat zen hura. Etapa berri bat hasteko lain aldaketa eman ziren, eta une egokia zen indarrak hartu eta bide berri bati ekiteko.

"(...) necesidad de transmitir al colectivo optimismo para esta nueva andadura. (...) La mejora de la gestión y la cumplimentación de los objetivos será la mejor forma de inyectar optimismo." (K.E.ko akta 1985/06/19)

3. Taldearen indarra eta garrantzia

Arrasateko historian zehar, beste hainbat etapetan gertatu den bezala, taldearen garrantzia azpimarratzekoa izan zen etapa honetan ere. Laguntasun honen indarra gehienbat krisi garaietan nabaritzen baita.

3.1. Kooperatibarteko laguntasun ekonomikoa

Arrasate astindu zuen krisialdiaren lehen ondorioetako bat diruzaintzaren egoera larria izan zen. Momentuan emaitza onak zituzten taldeko beste kooperatiba batzuei, Copreci eta Fagor Industriali adibidez, kreditu interkooperatiboak eskatu zizkieten hainbat hiletako gastuei aurre egiteko.

Ularcoko kooperatiben arteko galdu-irabazien fondo komuna aspaldidanik hartutako beste elkartasun neurri bat zen. Ehuneko ehunean egindako emaitzen banaketa horrek kooperatiba bat baino gehiago zutik mantendu zituen garai txarretan.

Baina ohiko elkartasun neurriez gain, baziren krisialdi sasoietan erabilgarri ziren beste baliabide batzuk: *Complemento de Compensación fondoa*, *Reubicación de Personal en Procesos de Reconversión Industrial eta FISO fondoa*, besteak beste.

Reubicación de Personal en Procesos de Reconversión Industrial
Ularcoko Zerbitzu Zentralak egindako ikerketa zen, berregituraketa egoeran zeuden enpresek bazkide guztientzat lanik ez zuten kasuetarako; beste kooperatibetan kokatzeko irizpideak, eman beharreko pausoak eta abar zehazten zituen. 1983an zehar landu zen txostena.

Emaitza kaskarrak zituzten taldeko enpresei laguntzeko kooperatiba arteko solidaritate fondoa ere sortu zuten.

3.2. Elkartasunik ez dagoen lekuan indarrik ez

Ordura arte, talde txikietan batu baziren kooperatibak, poliki-poliki maila eta arlo desberdinetako elkartzeari ekin zioten; horren adibide dira hurrengo ekimenak:

3.2.1. Fagor marka

Ekonomikoki urte beltzak izan ziren hauetan, indar guztiak ez zeuden zulotik nola irten pentsatzen, Ularcok talde bezala asko aurreratu baitzuen.

Ularcoren 1985-88 plangintza estrategikoan mundu mailan talderako marka komertzial bakarra erabiltzeko beharra azpimarratzen zen. Handik gutxira Fagor izena proposatu zen marka komertzial bateratu bezala, Ularco baino egokiago ikusten zelako. Esan eta egin. 1986ko apiriletik aurrera Fagor markapean

Atal teorikoa

Fagor Arrasate eta Fagor Taldea

merkaturatuko ziren produktu guztiak, merkatu nazionaleko etxetresna enpresen kasuan izan ezik.

3.2.2. Izen berria: Fagor Arrasate

Urtebete inguru beranduago, marka komertziala sendotuta, Fagor taldeko kooperatiba guztiek, Coprecik izan ezik, ohiko izenean Fagor gaineratzea komenigarri ikusi zen. Arrazoi komertzial eta korporatiboak medio, baina era berean izatea mantenduz, 1989ko Batzar Orokorrak Fagor Arrasate S. Coop. Ltda izena onartu zuen.

Ondorioz, FAGOR taldea entitate juridiko bihurtuko zen bere ondo eztabaidatutako Estatutu Sozial eta Barne Araudi propioarekin. Hurrengo kapituluan aztertuko ditugu dibisioka antolatzeak, barne-araudi berriak eta abarrek ekarri zituzten ondorioak.

3.2.3. Kooperatibak ere bateratu beharra

Kooperatiben taldekatzeko joera beste esparru batzuetara ere zabaldu zen. 1985eko uztailean, adibidez, Euskadiko Kooperatiben Federazioa sortu zuten. 1987ko urriaren 2 eta 3an eta urtarrilaren 9an Mondragon Talde Kooperatiboko lehenengo Kongresua egin zen. Bertan Arrasateko Kooperatiben Esperientziaren (AKE) oinarritzko printzipioak, kapital sozialaren tratamendua, kooperatiba arteko solidaritate fondoak eta taldeko ordainketa sistema eztabaidatu ziren, besteak beste.

1989ko urtarrilean bertan, Lan Elkartuko Euskadiko Kooperatiben Federazioa inskribatu zuten. Gasteizen egin zen Batzar Orokorra eta 240 kooperatibatako ordezkariak bildu ziren, horietatik 90 Lankide Aurrezkiko kide ziren. Denera kooperatiba horiek guztiek 15.500 bazkide biltzen zituzten.

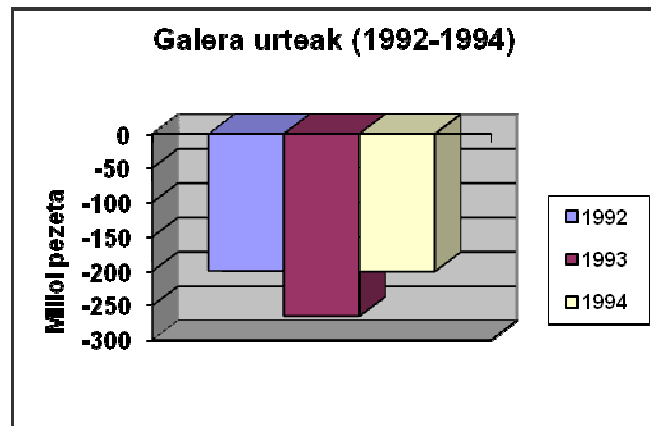
2.6 1989-1995

1. Krisialdiaren hasiera

Egin ahalak egin arren, 1991 urte gogorra izan zen ekonomikoki Arrasaterentzat, krisialdiak makina erremintaren sektorea gogor astindu baitzuen. Ondorioz inbertsioak ere asko jaitsi ziren. 1992an krisia gainontzeko sektoreetara hedatzen hasi zen eta bai Fagor taldekoek eta baita beste hainbat kooperatibek ere emaitza eskasak izan zituzten, 1993 urte gogorrena izanik. Hona hemen 1993ko memoriatik jasotako aipamena:

“eusteko denborak bizitzen ari gara, eutsi egin behar diogu egoerari, inpotentziaren sentipenari uko eginaz eta sakrifizioari uko egin gabe.(...) Balio duen bakararra, gure ahalmen guztiak jokoan jarri eta elkarlan jator eta diziplinatu baten bidez egoerari aurre eman eta gainditu.” (1993ko Memoria)

Arrasatek urte gutxitan diru asko galdu zuen, eta taldearen laguntzarik gabe, ziur aski, orain ez litzateke zutik egongo. 1992an 199 milioi pezetatako galerak izan zituen. 1993rako 100M baino gutxiagoko galerak izatea zuten helburu eta 265M galdu zituzten, 1994an ere beste 200milioiko galerak. Eskerrak 1995ean gauzak hobetzen hasi ziren, ekonomia reaktibatu egin zen eta berriz inbertsioak egiteari ekin zioten.



2. Urte latzak, erabaki gogorrak

90eko hamarkadako lehenengo urteak negatiboak izan ziren, urtetik urtera emaitzak gero eta okerragoak ziren. Langileen artean ezinegona sortzen zuen egoera bizi zen. Gestio planetan onartutakotik emaitzak nahiko aldentzen ziren eta ez zen espero egoerak onera egiterik. Gauzak horrela, kolektiboaren haserre eta ezinegona 1994 eta 1995eko Batzar Orokorretan islatu zen.

1994.eko Batzar Orokorrean ez zen 1993eko Gestioa onartu. 1994.eko maiatzaren 10eko Kontseilu Errektoreko aktan honela jasotzen da Batzar Orokorrearen inguruko hausnarketa:

"Toma la palabra el presidente y se refiere al desarrollo de la Asamblea General manifestando que el voto negativo a la gestión del ejercicio 1993 significa a su entender un toque de atención; al haber afectado económicamente a los socios, éstos han reaccionado con más sensibilidad."

2.1 Dimisioa: 1995eko Batzar Orokorra

1995.eko Batzar Orokorra ostera korapilatsuagoa izan zen, ohiko batzarra maiatzaren 5ean egin zen, bertan bazkideek Kontseilu Errektorearen zein zuzendaritzaren lana kritikatzeko zuten idatziak irakurri zituzten; esaterako Kontseilu Sozial zein honen Batzorde Iraunkorrek Kontseilu Errektorearen dimisioa eskatu zuten. Azken urteetan galerak izan zirela eta gestioa ez zela behar besteko ona izan, hona hemen 1995eko Batzar Orokorreko aktan jasotako hitzak:

"Esta permanente y Consejo Social entiende que el actual Consejo de Dirección es incapaz de llevar a buen puerto esta empresa. Por ello pedimos el voto negativo a la gestión del año 1994 y la dimisión del Consejo Rector por falta de rigor y exigencia en el cumplimiento de los compromisos adquiridos en el Plan de Gestión."

Hainbat bazkidek egindako interbentzioen ostean bozketari ekin zitzaion, guztira hiru egin ziren. Ez zen Kontseilu Errektorearen urteko gestioa onartu. Bestalde, Kontseilu Errektorea kargutik kentzeari ezetz esan bazitzaion ere, dimisioa eskatzen zuen eskaria onartua izan zen.

1995.eko ekainaren 6an ez ohiko Batzarra egin zen, ordurako Kontseilu Errektoreak dimisioa aurkezteko erabakia hartua zuen, era berean Kontseilu Sozialarekin batera Kontseilu Errektoreak kideak berritzeko hautagaien zerrenda egin zuen. Batzarrean dimisioa onartu zen eta Kontseilu Errektore berria hautatzeko bozketa egin zen. Organo hau guztiz berritu bazen ere, kide batzuk berriz hautatuak izan ziren.

2.2 Aurrejubilazioak eta esperientzia galera

Esan bezala, Fagor taldean lan karga bajuari aurre egiteko aurrejubilazioak izan ziren irtenbideetako bat. Zetorrena ikusirik, 1989an Fagor mailako "borondatezko aurrejubilazio proiektua" garatu zuten. Bertan 1083 pertsonen aurrejubilazioen aukera aipatzen zen, horietatik 77 Arrasatekoak izanik. Proiektua martxan jartzea erabaki zen.

Eskaerek berriz gora egin zutenean, 1996tik aurrera, jende gaztea kontratatzen hasi zen Arrasate; ordurako, ordea, urtetan esperientzia metatutako langileak ez zeuden, gazteek eurengandik ikas zezaten.

Aurrejubilazioen aukera kooperatiba askotan izan zen langabeziari aurre egiteko neurria. Dena dela, negozioaren ezaugarriengatik, Arrasaten nabaritu zen gehienbat hauek utzitako hutsunea.

"Zenbakitan aurrejubilazioak errentagarriak dira, baina esperientzia oso garrantzitsua den enpresetan, gurean gertatzen den bezala, jakintza askodun langilea jubilatzen denean, asko galtzen da."
(Ramon Domaika)

Arrasatek duen produktuak esperientzia handia eskatzen du, etengabe makina desberdinak ekoiztera behartuta baitaude. Prentsa bakoitza, trokel bakoitza mundu oso bat da. Gehienbat makina berezien (transferentzia) negozioan nabaritu zen hutsunea. Hainbat langilek aitortu dutenez, tailerreko lanak eskatzen duena esperientzia baino pentsatzen jakitea da, hau da, momentuan momentuko arazoei irtenbide egokia topatzea, ahalik eta azkarren:

"Betik lan diferentziak dienien, gaur eitten dozu lan bat eta ha lana edo antzerakua ez dozu eingo hemendik 15 urtera arte, orduen ze esperientzia daukotzu zuk? Konturatu, pentsau eta burua asko kantzau. Puesta a puntoko montadoriek danak daukie hori tankerioi: begiratu, analizau, kriterixuak atara zer bai ta zer ez..." (Benito Kortabarria)

Izan ere negozioaren eta lan egiteko moduaren ezaugarriengatik urtero lauzpabost pertsona sartzea komeni da, eta ez hogeitau urtetan inor sartu ez eta bat-batean taldetxoa jubilatzearekin batera, gazteak barra-barra sartzea.

Langileriaren plangintza ezaren ondorioak gaur egun ere begibistakoak dira Arrasaten. Ez da kontuan izan jakintza-transmisioaren beharra, baina garrantzitsua dela jakinda ere ez da lan erraza transmisio hori bermatzea. Gauza asko oso zailak baitira erakusten, eta erakutsi ahal dena askok bere barnerako gorde izan dute.

Atal teorikoa

Fagor Arrasate eta Fagor Taldea

"Ahal dutenean behintzat kolaboratzen dute nagusiek gazteei erakusteko. Baina nabari da esperientziadun jendea falta dela, nabarmen. Ahal dutena eta konpondu dezaketena erakusten dute. Baina beti zabilta ikasteko eta erakusteko denbora gabe, beti zabiltzalako presaka." (Iñaki Torres)

Berriz jakintza transmisioan etenik gerta ez dadin gazteen trebakuntza prozesua azkarragotzea izan da hartutako neurri bat. I+G sailean prentsei buruzko ezagutza eskuliburu bat garatu zuten, baina eguneratua izan ez denez, bete zezakeen hutsunearen erdia bakarrik betetzen du. Gazteen inkorporazio masiboaren fenomeno horrek ekonomikoki ezezik sozialki ere eragina izan du tailerrean eta baita zeharkako postuetan, adibidez komertzialetan. Baina gai hau hurrengo kapitulurako utziko dugu.

3. Fagor Taldea, dibisioak eta agrupazioak

Fagor marka komertzial moduan erabiltzeaz gain kooperatiba taldeari ere izen bera jarri zitzaion; honek ez zuen antolakuntzan aldaketa handirik ekarriko, helburua sinergiak batuz lan egitea zen, eta aurretik jarritako elkartasun ekonomikoaren inguruko laguntzak mantentzea.

1989an Ularco taldeko kooperatiba guztiek beren ohiko izenari "Fagor" gaineratu zioten, Coprecik ezik, arrazoi komertzialengatik. Ondorioz, Ularco ordezkatu zuen, Fagor S. Coop. Ltda. bigarren mailako kooperatiba sortu zen, bere baitan zituen kooperatibak mantenduz.

FAGOR TALDEA 1989	FAGOR TALDEA 2002
Fagor Electrodomésticos	Fagor Electrodomésticos,
Fagor Mueble	Koop. E.
Fagor Minidomésticos	Fagor Industrial, Koop. E.
Fagor Clima	Copreci, Koop.E.
Fagor Industrial	Fagor Electrónica Koop.E.
Copreci	Fagor Ederlan, Koop E.
Fagor Ederlan	Fagor Arrasate, Koop.E.
Fagor Electrónica	Fagor Sistemas, Koop.E.
Fagor Leunkor	Fagor Automation, Koop.E
Fagor Arrasate	Fagor Koop.E.
Fagor Automation	V. Luzuriaga Tafalla, E.A
Fagor Sistemas	

3.1. MCC-ren sorrera

Mondragón Corporación Cooperativa sortu zenean ere antolaketa aldaketa handia suposatu zuen Fagor Arrasaterentzat zein Fagor Taldearentzat. Eskualdeko taldekatzea bertan behera utzi eta sektoreka antolatzea zen proposamena. Indarrak batuz korporazioa osatu eta elkar laguntzea.

3.2. Aurrekariak

1985.eko martxoaren leian, Kooperatiben Talde Kontseilua eratu zen, Mondragón Corporación Cooperativaren hazia izango zena alegia. Urte askotan eztabaida eta kongresu askoren beharra egon zen MCC-ren egitura konplexua martxan jartzeko.

1987. urteko urriaren 2 eta 3an Kooperatiba taldearen I. Kongresua egin zen, eta bertan, oinarri izango zituen Esperientzia Kooperatiboaren Oinarrizko Printzipioak eta Elkartasunerako Kooperatibarteko Fondoak sortzea erabaki zen. Fondo horren helburua kooperatiba-promozioak finantzatzuz enplegua sustatzea zen.

1989ko abenduaren 2an II. Kongresua egin zen, eta 1991.eko abenduaren 19 eta 20an III.a. Azken biltzar honetan, MCC-ren Antolamendu Proiektua eta Lana Ordaintzeko Politikari buruzko Oinarrizko Araua onetsi ziren.

Egun, Mondragón Corporación Cooperativa hiru talde nagusitan egituratzen da: Finantza taldea, Industri taldea eta Banaketa taldea. Korporazioaren Industri taldean zazpi dibisio daude, era berean sektore taldetan edo agrupaziotan bilduta daudenak.

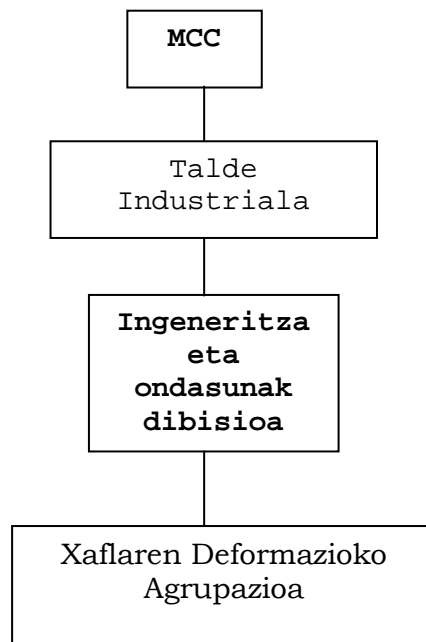
3.3. Agrupazioa

MCC sortzeak inguruko kooperatibetan eta Fagor Arrasaten bertan ere antolakuntzako aldaketak eragin zituen. Agrupazioetan antolatu beharra zegoen, Industri taldearen edo dibisioaren baitan dauden agrupazioak produktu sektoreka antolaturik baitaude. Fagor Arrasatek, Trapagako Ona-Pres eta Elgoibarko Goiti kooperatibekin Txaparen Deformazioko agrupazioa sortu zuen. Aurretik kontseiluak egiten bazituzten ere, Agrupazioaren Batzar Orokor eratzailea 1993.ean egin zen.

Fagor Arrasate agrupazioko kooperatiba indartsu eta handiena zenez agrupazioaren ardura hartu behar izan zuen, eta Arrasateko zuzendaritzak erruz lan egin behar izan zuen hura aurrera eramateko. Sektoreak garai latzak bizi zituen eta Ona-Pres kooperatibaren egoera benetan larria zen, egundoko krisi ekonomikoa bizi zuen, bizirauteko langile kopurua erdira jeitsiz. Arrasatek bere laguntza eskaini zion, bertako bazkide batek Ona-Preseko gerente kargua hartuz.

Atal teorikoa

Fagor Arrasate eta Fagor Taldea



Agrupazio honek 1997.era arte iraungo zuen. 1997an Matricik MCC utzi zuen eta orduan matrizeriako agrupazioa kolokan gelditu zen, egitura berrantolatzea behartuz. Agrupazioan egoteak inplikazio enpresarialaz gain ekonomikoa ere bazekarren. Hori zela-eta hasieran bazkideen artean ez zen oso argi ikusten zer funtzio beteko zuen korporazioak.

3.4. Fagor taldea mantentzearen arrazoiak

MCC sortzeaz bat eskualdeko taldeek indarra galdu zuten, zentzua galdu zutela ere esan zuten batzuek. Halere, eta agrupazio eta dibisioetan egon arren, Fagor Taldea ez zen desegin. Langileek zuhurki hartu zuten MCC-ren sorrera eta ordurako Ularco eta Fagor Taldea errealitate sendoa zirenez, mantentzearen alde egin zuten. Irabazien arteko banaketaren portzentaiak aldatu ziren: ordutik eta gaur egun arte Fagor Taldeko kooperatibek agrupazio eta dibisioetan banatu ostean banatzen dituzte urte bukaerako irabaziak.

“Kolektiboak kontseilu sozial mailan edo oinarrian Fagor taldearekiko sentitzen duena handia da. Fagor taldekook uste genuen, horrelako proiektu batek bere lekua izan behar zuela talde komarkaletan zein talde sektorialetan antolatuz gero.” (Ramon Domaika)

4. Esportazioaren gorakada

Bezeroak bilatzeko beharraz gain, kanpo merkatu horietan presentzia izatea ezinbestekoa zela konturatu ziren kooperatibak, eta indar berezia egin zuten presentzia hori lortzeko. Merkaturik dinamikoenak, alde batetik Europa ekialdeko herrialde komunista-ohiak, batez ere Alemania, eta beste aldetik Txina, India eta Hego Ameriketako konoa izan ziren. Azken bi zonalde hauek, hau da, Asia eta Hego Amerikak, 94ko salmenten %36 izan ziren.

2.7 1996-2002

1997. urtean, Arrasatek 40 urte eta Markinak 25 bete zituzten

1. Urte gutxitan, garapen handia

1.1. Barne antolamenduaren aldaketa

Eskaerak gora egin zuen nabarmen, 1996an adibidez aurreko urtean baino %83 gehiago ekoiztu zen baina halere asko hobetu beharra zegoen; alde batetik berrantolaketa eta bestetik baliabide produktiboen beharra ere antzeman zen. Ordura arte, inbertsioak egiteko dirurik ez zegoenez beharrak atzeratzen joan ziren.

Kultura eta egiteko moduak aldatu beharra zegoen misiora hurbiltze aldera; horretarako, eta aldaketa nagusi moduan, negozioka antolatu ziren, hiru negozio sortu ziren: estanpaziorako prentsak egitearena, etxetresnak ekoizteko makinena eta siderurgiarako xafla mozteko makinak ekoiztearena, azken hau Proin eta Fagor Arrasaten. Negozio bakoitzak bere zuzendari, teknikari, departamentu komertzial, erosketa sail eta esplotazio kontua izango zituen. Proiektuen kudeatzaile figura ere sortu zen: honek proiektuaren ardura izango du, eskaria jasotzen denetik bezeroaren etxean entregatzen den arte. Gestoreen lana komertzialak eskaera onartzen duen unetik hasten da. Zuzendari industrialak kudeatzaile edo gestoreari baliabideak eskainiko dizkio, multiproiektuetan oinarritutako planifikazioaren arabera.

1997. urteko Gestio Plana negozioka egin zen, gestio plan bakarra egin beharrean negozio bakoitzak bere gestio plana zuen. Halere, kalitate, pertsonal, ikerkuntza eta garapena eta finantza sailek hiru negozioetarako zerbitzu orokor izaten jarraitu zuten, aldaketa handirik jasan gabe.

Negozioetan banatzeak bere onurak eragin zituen, esaterako hutsuneak detektatzeko orduan lehen baino errazagoa zen, bakoitzak zentratuago lan egiteko aukera baitzeukan. Bestalde, egitura handitzeak etorkizunerako apustua egitea dakar, urte txarrak etorri gero lanpostuak alde guztietatik sobratuko lirake eta ondorioz, langileak. Estrukturari eustea erronka polita dela dioenik ere bada.

"Negozioka banatzeak handitzea dakar, hazteko ondo dago baina jende asko daukazu danean, erosketetan, batean, bestean. Teknikoki agian exkaxagoa da, baina orain krisialdia badator, ikusiko dugu nola erantzuten duen egiturak." (Ramon Domaika)

Bestalde, Etengabeko Hobekuntza filosofiatzat duen MCC-ko Kudeaketa Eredua aplikatzeari pausoz pauso ekin zitzaion. Bost puntu nagusitan oinarritzen da kudeaketa eredu hau:

1. Bezeroa asebetetzea
2. Errentagarritasuna
3. Internazionalizazioa
4. Garapena
5. Inplikazio soziala

Urteko gestio plana egiteaz bat helburu estrategikoak departamentuko helburuetan banatzen dira. Honek lanaren zentzua eta helburua zein den argiago ikusten laguntzen omen du. Horrela, helburuak ezagututa, inplikazioa lortzea ere errazagoa izaten da.

"Hemen denentzako daude objetiboak eta inportantia dana da helburuak zabaltzea eta fabrikan bakoitzak daukazen objetiboak jakitea eta asumitzea." (Luis Unzueta)

2. Ordura arteko urte oparoenak: 1997-2001

Urte hauetan helburuak urtez urte betetzen joan dira eta datuek gora egin dute, emaitzak asko hobetu direnez inbertsioek, lanak eta ondorioz langile kopuruak ere gora egin dute. Erosketek ere garrantzi handiagoa hartu dute: ekoizten denaren %70 erosten da, eta beraz, erosketen kudeaketak berebiziko garrantzia du marjin gordinean.

2.1. Inbertsioak

Beharrei buruzko azterketa sakon bat egina zegoen aurreko urteetatik, baina ordura arte inbertsioen iturria itxita egon zenez, ez zen kontuan izan. Ekoizpen igoerari aurre egiteko baliabide produktiboetan inbertitu beharra zegoen, nahi eta nahi ez. Prentsetako makinaren tamaina asko handitu zen azken urteetan eta pabiloian ez ziren sartzen, garabiak ere tonelaje txikikoak ziren eta fosoa ere handitu beharra zegoen. Proiektu hauek 97tik aurrera gauzatu ziren.

"Estos resultados nos animan y nos refuerzan para seguir apostando por nuestro proyecto de crecimiento en Fagor Arrasate"... "proyectamos la incorporación y reforzamiento de más personas cualificadas y la ampliación continua de nuestros medios de fabricación e internacionalización, con inversiones programadas superiores a los 800 millones en el año 2000." (1999ko Memoria)

Aspaldian egindako inbertsiorik handiena 2000.ean Markinan eraikitako pabiloi berria izan zen. Bertan ekoizten ziren

Atal teorikoa

Fagor Arrasate eta Fagor Taldea

makinak geroz eta handiagoak eta pisutsuagoak zirenez, segurtasun eta produktibitate arrazoiek bultzatuta egin zuten. Baita momentu onean egin ere, pabiloi berria egin ezean, hartu ezingo lituzketen hainbat eskaera etorri baitziren berehala. Egun inbertsio-gune nagusia Markinak izaten jarraitzen du, bulego berriak egiten ari baitira. Arrasaten, berriz, handitzeko baimenik ez eta Fagor Etxetresnetako SAT-eko pabilioia erosi zen. Hasierako ideia muntajerako pabilioia handitzea bazen ere, oraingoz biltegi moduan, pieza txikien ekoizpenerako eta pintatzeko darabilte.

2.2. Bazkideen etengabeko gorakada

Hamarkada hasierako krisiak eragindako aurrejubilazioek plantila doitu utzi zuten 95erako. Eskariek eta ondorioz ekoizpenak gora egin zuten momentuan, jende gehiagoren beharra nabaritu zen. 1995eko lehenengo seihilekoan plantila gutxitu egin zuten, eta bigarrenean "Langile berriak hartzeko Plana" (Plan de Nuevas Incorporaciones) jarri zuten martxan. Batez beste 14 pertsona gutxiagorekin bukatu zuten urtea, baina hurrengo urteetan gelditu gabe egin du gora langile kopuruak. 1996an adibidez, 35 pertsona subkontratatu eta beste kooperatibetatik etorritako 3 langile hartu zituen Arrasatek. 1997an ere 271 langile izatetik 309 izatera pasatu ziren, plantilaren gaztetzea ekarritz. Hurrengo urtean ere 26,5 langileko gorakada izan zen, 16 bazkide berri egin zituzten, horietako hiru Proin-ekoak. Eskariei erantzuteko beharraz gain, jende gaztearen presentzia handitu nahi zuten, aurreikusitako jubilazioek suposatuko zuten galeraren aurrean prestatzeko.

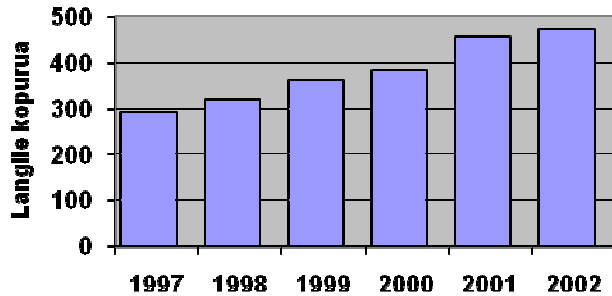
1999an 6 bazkide jubilatuta ziren eta beste hainbatek baja hartu zuten. Horretaz gain, 42 bazkide berri egin zituzten, aurretik kontratatuta zeudenetatik eta Proineko sei.

2001. urtea ere bazkide aldetik salto handia izan zen. 55 bazkide berri egin zituzten. Dena den, beste 24 bazkide erretiratu ziren, beraz, 31 bazkide egin zuen gora kopuruak, horietatik 14 Proinekoak izanik. Baina bazkideek ezezik, kontratudunek ere gora egiten zuten. Gainera, kontratudunak hartzerakoan ikasketak oso kontuan izan dituzte. Honelako hitzekin justifikatzen zuten urteko memorian plantilaren gorakada:

"En una valoración más cualitativa, cabe señalar que este importante crecimiento de la plantilla se sustenta en la política de potenciación y rejuvenecimiento de la plantilla que venimos desarrollando a lo largo de estos últimos años para prevenir las bajas (principalmente por jubilación) que se

nos van a producir en un futuro próximo.”
(2001eko Memoria)

Langile kopuruaren gorakada (1997-2002)



Urte gutxiren buruan beraz, grafikoan ikus daitekeen bezala, langile kopuruak gora egin du, aurretik pasatako krisiak, aurrejubilazioek eta pasatako estutasunek plantilaren gaztetzea ekarri dute, azken urteotan langileriaren batez besteko adina nabarmen jaitsiz. 2002. urte honetan langileriaren batez besteko adina 41 urtekoa da.

2.3. Subkontratazioaren gorakada eta bere bi aurpegiak

Gorakadei erantzuteko ezinbestekoa izaten da jende berria kontratatzea. Sistema horren osagarri, krisi sasoiaren arazo gutxiago sortzen dituen sistema subkontratazioa da. Laurogeiko hamarkadaz geroztik nahikoa ohikoa zen hainbat lan kanpoko enpresen esku uztea.

Subkontratazioak bere alde onak baditu, besteak beste, estruktura gutxitzea edota negozio eta langileen espezializazioa dakartzalako. Baina bada subkontratazioaren alde ilunak nabarmentzen dituenik: kalitatearen beherakada, denbora gehiago itxaron beharra, eta prezioa, beste batzuen artean.

1997tik aurrera subkontratazioa indartu egin zen, gainsaturazioak atzerapen garrantzitsuak eragiten zituelako, bai diseinuan eta bai muntaian.

3. Nazioarteratzea

MCC-ko politikari jarraiki, 1999. urtean AEBetan enpresa bat erosteko saiakera egin zuen Fagor Arrasateko zuzendaritzak; azkenean, delegazioak irekitzea komenigarriagoa litzatekeela erabaki zen. Aurreko kapituluetan ikus daitekeenez Fagor Arrasatek beti saldu izan du estatutik kanpora, nahiz eta makina erreminta sektorean konpetentzia maila oso altua den. Halere, urte hauetan Fagor Arrasatek, MCC-ren politika orokorrak jarraituz, inoiz baino gehiago landu du nazioarteratzea.

Atal teorikoa

Fagor Arrasate eta Fagor Taldea

Inbertsioek ahalbidetuta, delegazio integral zein komertzialak ireki ditu herrialde garatu eta emergenteetan.

Arrasateren merkaturak urte hauetan espainiar estatuaz gain Europa, NAFTA (Estatu Batuak, Mexiko eta Kanada), Mercosur, Txina, Iran, Turkia eta Egipto herrialdeetara hedatu da. Dituen hiru negozioetako bezeroak aski ezagunak dira, esaterako estanzazioan Gestamp, Renault, PSA, Ford eta Volkswagen, siderurgian Acerinox eta Barcelonesa de Metales (BAMESA) eta etxetresnetan MABE (Mexiko) eta Fagor Etxetresnak, besteak beste.

3.1. Delegazio integral nahiz komertzialak

Delegazio integralak komertzialez, proiektu teknikariez eta saldu osteko asistentzian adituak diren pertsonen osatzen dira. Fagor Arrasatek azken urte hauetan Alemania, Estatu Batuak, Mexiko, Frantzia eta Erresuma Batuan ireki ditu delegazioak, besteak beste. Hauekin batera beste herrialde batzuetan delegazio komertzialak ireki dituzte: Brasil eta Txinan.

“Guk fabrikau urruti egiten degu, baiña gure jendeak han egon beharko luke, gertu, atenditzeko. Bai komertzialak eta bai teknikuak. Oso inportantia da urrian egotia.”
(Luis Unzueta)

Horrela, bezeroarekin dagoen harremana zuzenagoa da, proiektuetan lankidetzan ahalbidetzen du eta saldu osteko zerbitzu eta asistentzia teknikoa bermatzen ditu; erosleagandik gertuago egoteak ere eskaeren kaptaziorako aukerak biderkatzen ditu.

2001. urtean Fagor Arrasate Koop. E-ak joint-venture motako hitzarmena lortu zuen Gillet GmbH ingeneritza alemaniarrarekin. Honen helburua estanzazioetako diseinu eta fabrikazio proiektu integralak garatzea da. Gillet anaien enpresak hamar langile ditu 2002. urte honetan eta Herrenberg herrian kokatzen da. Nazioarteratzea indartu beharreko puntua dela diote Fagor Arrasateko zuzendaritzako kideek.

“Eta hor ari gera horiek konpletatzen (delegazioak). Gauza bat da hara joan eta hanka han ipintzea eta beste gauza bat da ekipua konpletatzea, ekipua preparauta egotea klientea ongi atenditzeko, konfiantza irabaztea.” (Luis Unzueta)

3.2. Esportazioen gorakada

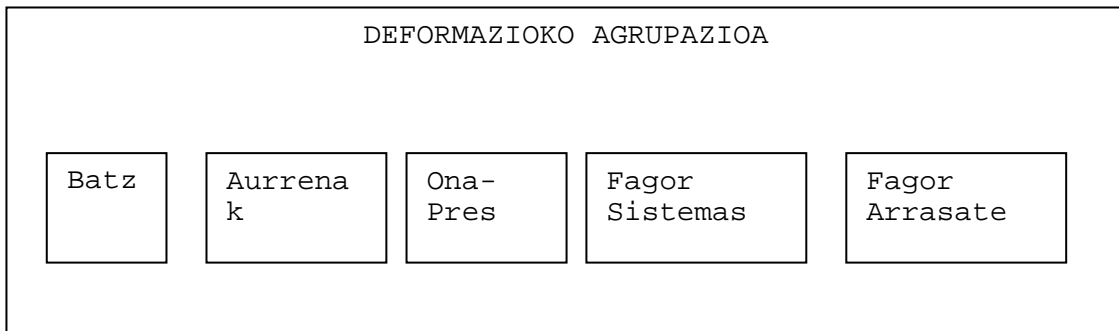
Azken urteotan Arrasateren esportazioek gora egin dute nabarmen; grafikoan ikus daitekeenez progresioa zuzena ez izan arren, azkeneko 5 urteetako batez bestekoa benetan esanguratsua da, saldutakoaren % 60a esportatu baita.

3.3. 2001. urteko enpresa esportatzaileari emandako saria

Gipuzkoako Merkataritza-ganbarak 2002.eko udaberrian 2001 ekitaldiko eta azken bost urteetako esportazio datuak zein Fagor Arrasatek izandako garapena aztertu ostean, enpresa esportatzaileari dagokion saria eman zion.

4. Agrupazioko aldaketak

1997. urtean berrantolaketa egon zen MCC-n, eta Fagor Arrasate Koop. E-ren Xafla Deformazioko agrupazioak jasan ere jasan zituen aldaketak. Matricik MCC uztea erabaki zuen, ondorioz Matrizeriako agrupazioa ahul geratu zen. Agrupazio hau desegin eta bertan zeuden Aurrenak eta Batz Deformazioko agrupaziora joan ziren. Fagor Sistemas ere Deformaziokora mugitu zen eta ordura arte bertan zegoen Goiti makina erramintaren agrupaziora pasatu zen, Elgoibarko Danobat taldearen ondora. Orduetik Deformazioko agrupazioa honako kooperatiba hauek osatzen dute: Fagor Arrasate, Batz, Aurrenak, Ona-Pres eta Fagor Sistemas.



4.1. Elkarlana bultzatzen

Urteetan zehar horrelako egitura batek ze funtzio betetzen zuen ez da oso garbi egon, baina 1998-2002. urteetan elkarlana sendotu da hainbat ataletan: katalogo bateratuak, proiektu berrietako elkar laguntza, kalitate arloko garapen bateratua (5S, EFQM...).

Honez gain, ikerkuntza eta garapen arloan ere eman dute aurrerapausorik. Garaia Proiektuaren baitan 2002. urte honetan, KONIKER (Konformazio Ikerkuntza) Zentro Teknologikoa sortu dute, Mondragon Unibertsitatea (MU) eta MCCrekin elkarlanean. Agrupazioko I+G era bateratua aurrera eramatea du helburu.

Atal teorikoa

Fagor Arrasate eta Fagor Taldea

Lanean diharduten arren oraindik fisikoki ez dira kokatu; epe laburrean Arrasateko Uribarri auzoan dagoen lehengo Trefasa tailerrean kokatzeko asmoa dute, eta bertan, bulegoak zein ikerketara bideratutako tailer txiki bat izango dute.

5. Fagor Arrasate- Proin fusioa

Proin S.L Pasaian sortu zen 1967. urtean. Sortzaileak lau bazkide izan baziren ere poliki-poliki bakoitzak bere bidea hartu zuen, azkenik jabe bakarra geratu zen arte. 1968. urtean Donostiara aldatu zuten egoitza. 1984. urtean Fagor Arrasatek erosi zuenean S.A izaera hartu zuen. Proin S.L enpresa likidatu eta Proyectos Industriales Proin S.A. sortu zuten.

5.1. Produktua

Hasieratik eta gaur egundaino Proinen ebaketa lerroak diseinatzen dira, materiala erosi eta beste guztia subkontratatu egiten da; planoak eta materiala tailerretara bidali eta bertan muntaia egiten dute. Horregatik Proinek ez du tailerrik, bulegoak bakarrik ditu: bulego teknikoa, administrazioa eta erosketa saila. 1984. urtean Fagor Arrasate Koop. E-ko zuzendaritzak salgai zegoela ikusirik aukera ona zela pentsatu eta erostea erabaki zuen; produktu bera zen arren lan egiteko modu ezberdinak ikasteko aukera ona eskaini zion Arrasateri.

5.2. Fusioa

Proin-eko langileak kontratatatuak ziren baina sartzen ziren langile berriak Fagor Arrasaten bazkide egiten zituzten. Azkenean 2000. urtean integratzearen aldeko apustua egin zen, egoera aztertu ostean aldeko puntuak kontrakoak baino gehiago ziren. Pertsonal sailean lana gehituko bazen ere abantaila kontable eta fiskalak, egiteko modu eta lan sistema bateratuak dena errazago egiten zuen. Bestetik, langileei ere bazkide izateko aukera eskaintzen zitzaien.

"...eta zergaitikan ez dezute eskaintzen, guk esango degu baietza edo ezetza, baina beste batzuei esaten zaien bezala;... azkenean eskaintza egin zuten eta batzuk hartu gendun eta beste batzuk ez." (Antton Leunda)

Gaur egun 3 langile izan ezik beste guztiak bazkide langileak dira. 2000. urteaz geroztik Kontseilu Soziala dute. Markinan bezala egiten dute, kontseilutxoetako ordezkariak Arrasatera joaten dira Kontseilu Sozialeko batzar iraunkorrean parte hartzera. Bazkide ez diren 3 langileek delegatu sindikala dute. Halere, beste guztiek bezala konbenioz aldatu beharra eduki

zuten. Lehen Bulegoetako konbenioa zuten eta orain, aldiz, siderometalurgian daude.

Fusio aurretik plantako gerentea zegoen, orain, aldiz, siderurgiako negozioko zuzendaria bertan dago, Donostian Arrasaten baino pisu handiagoa duelako siderurgiako negozioak.

Bateratzearen ondorioz langileen egoera ez dela asko aldatu diote bertako langileek. Abantaila handiena bazkide izateak eskaintzen duen segurtasuna dela diote.

" hoberena, sozioa ez bazina, situazioa ez bazen ona, gelditzen zinen apur bat kulunka, ez? Orain sozioa zera eta Fagorren badakizu beti segurantza edo lana dezula, ez bada toki batean, bestean... hori da onena igual, gauzak ongi badoaz erretornoak,...desberdina da." (Maite Lakunza)

Arlo sozialari buruz galdetzerakoan irribarrez gogoratzen dute garai batean egiten zuten San Martin eguneko San Proin eguna, ugazabaren kontura bazkaltzen zutenekoa.

" San Proin, azaroak 11, San Martin egunean bazkari bat ematen ziguten, enpresak ordaintzen zuen, orain hori ere galdu dugu." (Koro Arruabarrena)

Azken urte hauetan gazte asko sartu dira lanean eta giro oso ona dutela azpimarratzen dute.

6. Plantila gaztetzea eta horren ondorioak

"Ez dogu ein transiziñua orden pixka batekin, ein dogu larreiko golpian, eta oin, fan zan urtian, sartu zien berrogei bat gazte-edo; ba hemetik lauzpabost urtera ondo ibiliko die, baiña oin gaz epoka baten totalmente estrangulauta." (Jose Ramon Zabaleta)

Hurrengo urteetan Arrasateko langile jakintsu eta esperientziadunen galera aurreikusita jende gaztea kontratatu eta bazkide egiteari ekin zitzaion. Plantila gaztetzeko honek bere alde onak eta bere alde txarrak dituela aitortu dute.

Betidaniko tailergizonak eta gazteak nahasten diren espazioan bata besteari ze aportatu dion galdetu diegu. Plantila

Atal teorikoa

Fagor Arrasate eta Fagor Taldea

gaztetzearen ekarpen bat giro aldaketa izan da. Gazteek beste alaitasun bat ekarri dute tailerrera eta orokorrean departamentu guztietara. Lehen egiten ez zituzten hainbat gauza egiten hasi dira, nagusiak apur bat gaztetu dituzte. Nagusiek gazteei lan egiteko modu berriak erakutsi dizkiete.

"Nagusiek guri lan egiteko modua eta arazoak konpontzeko modu desberdinak erakutsi dizkigute, eta guk, gazteok, bizipoza igual. Ikusten da beste ambiente bat, zahar jendea askotan pozik ikusten da." (Iñaki Torres)

Oro har langile gehienek uste dute gazteak formazio dezenterekin etortzen direla enpresara, baina formazio hori teorikoa da gehienetan, tailer orduak sartzea falta zaie, hori mailu bat hartu bezain laster antzematen dela diote. Teoria asko eta praktika gutxi tailerreko gazteetan ez ezik, gainontzeko gazteetan ere hala gertatzen da. Bizitasun apur bat edo profesional moduan heltzea falta zaie, baina azkar hartzen dute martxa.

"Ingeniero batek zer ekarri biher dau? Ba titulua poltsikuen eta karrera buruen; ez karrera eta titulue besapeian, ez." (Benito Kortabarria)

Tailerrean nabaritu izan da gazteei jakintza mailan asko exijitzen zaiela, eurei trukean asko irakatsi gabe. Askotan gazteak guztia jakinda etorriko balira bezala tratatzen dituzte, eta beste batzuetan ez dituzte behar bezainbat kontuan hartzen, ez diru kontutan, bestela baizik.

"Nik uste dot honeik gaztiok merezi dauela jotzen jakuen baiño atentziño gehixuau jotia, ze beti ez da indizia altzau ta gehixau irabazi. Hori ondo dau, baiña hortik aparte beste mentalizaziño bat eta beste kultura bat sartzia, horri etxako beiketan." (Benito Kortabarria)

Kontuan izan behar da tailerreko lanak ikastea prozesu luzea dela, urtetakoa. Berez ardura handiko lana da, eta beteranoak urteetan ikasitako hori ez badio alboan duenari erakusten eta azaltzen, prozesua moteldu egiten da.

"Gure sekzioan (etxetresnak) ikastea nahiko zaila da, ze produktua nahiko konplejua da. Urte pila behar dituzu ikasteko, sei urte, zazpi urte, zortzi urte, orain arte jende berria ez bada sartu eta orain gabiltza tarte batean,

jendea jubilatzen doana eta jende berriak ez dakigu oraindik. Orduan gabiltza kili-kolo." (Iñaki Torres)

Arrasaten bezala Markinaren kasuan ere, urte luzetan zehar ez zen gazterik sartu. Dena dela, jubilatzeke daudenak datozen urteetan erretiratuko dira, eta Arrasateko lantegiaren akatsetatik ikasiz, oraindik denboraz daude Markinan jakintza transmisioa egiteko. Markinako beteranoek diotenez, gazteak eskolatik nahikoa jakinda etortzen dira; ostera formazio kooperatiboa falta zaiela nabari da:

"Nik uste dot igerten dala gure prozesua [beteranuena] guztiz diferentia izan zala. Honeik [gazteiek] etorri di eskolatik fabrikara, baiña bixen beittartien ez da eon ezelako formakuntzaik. Zu nora zoiez? Ez zoiez enpresa konbentzional bata, zoiez kooperatiba bata, eta horrek esan gure dau hau ta hau. Dispuesto zaz, asumitzen dozu? Biherra emon eta pagau ezkerok, danak. Batei baiño gehixau preguntaute zuri emon ezkerok, hamen edo beste enpresa baten aukeria bardin-bardiña? Gehixen pagetan dosten lekuen! Horregaittik esaten dot alderdi hortatik debilidadie haundixa dauela." (Juan Kruz San Martin)

6.1. Kontratatzeko formula berrien bila

Bat-batean hainbeste pertsona kontratatu beharrak formula berriak asmatzera behartu zituzten. Kooperatiben mailan sortutako figura berria "Iraupen jakineko bazkidea" izan zen. Ongi erabiliz gero, bai bazkidearentzat eta baita kooperatibarentzat ere onuragarria izan daiteke. Kooperatibak hainbat konpromiso hartzen ditu, bazkideari abantaila batzuk eskainiz: itzulkinen zati osoa jasoko du, gerora begira aintzinasunerako kontuan izaten da iraupen jakineko bazkide igarotako denbora, eta abar.

Formula berri hauek enpresari malguagoa izateko aukera ere eskaintzen diote, eskaera zein lan kargaren arabera pertsonetikiko lotura handirik gabe erantzuteko gai izatea. Horregatik, Kontseilu Sozialak "Iraupen jakineko bazkidearen" figura behar bezala erabiltzeko eskatu zion Kontseilu Errektoreari, guztiak onuradun izan zitezten.

Langileak kontratatzeke beste bide bat ABLE bidezkoa da (Aldi Baterako Laneko Enpresak, ETT famatuak). 1997an ABLE bidez kontratatutako langileen kopurua gehiegizkoa zela-eta Kontseilu

Atal teorikoa

Fagor Arrasate eta Fagor Taldea

Sozialeko talde batek Kontseilu Errektorera idatzi bat bidali zuen. Erantzuna azkar etorri zen, 54tik 35era murriztuz ABLE bidezko kontratudunak.

2000n ere beste idatzi bat heldu zen, oraingoan ABLE bidez kontratatutako langileen eskutik. Urte luzetan Arrasaten lanean jardunda, enpresarekiko lotura sentimendu handia izan arren, marjinatuta sentitzen zirela aitortu zuten hauek. Gutun horren haritik, kontratatu horiek lanpostu berdinean dauden bazkideek beste kobratu behar dutela erabaki zen.

7. Kanpora muntatzera joatearenak

Muntatzaileena inplikazio eta ardura handiko lana dela jakina da, behin makina destinuko herrialdean bukatu ostean poz handia sentitzen dela kontatzen dute langileek. Baina kanpora muntatzera joateak ere badakartza oztopoak, eta ez gutxi gainera: Kontseilu Sozialeko kide izanez gero adibidez, ezin beti bileretan parte hartu, formazio-ikastaroez gozatzeko aukerak ere murriztak dira kanporako joan etorriak etengabekoak direlako. Edota euskara-planean parte hartzeko konpromiso handirik ezin dute hartu kanpora muntatzera joaten diren langileek. Joan-etorri horiek oztopo ez izateko hainbat formula berezi asmatu behar izan dituzte.

"Fagor Arrasate es hoy una empresa fuertemente internacionalizada que cuenta con 42 personas, casi el 10% de su plantilla, que trabajan permanentemente en sus Delegaciones Exteriores, y con más de 100 personas que se movilizan continuamente al extranjero a lo largo del año: para realizar el montaje de equipos, cubrir el servicio de asistencia técnica o gestionar nuevos pedidos o clientes."
(Jesus Catania: *MCC presenta a Fagor Arrasate como candidata al Premio a la Internacionalización Empresarial*; 2002ko martxoa)

Sarri hilabete luzetan aritzen dira muntatzaileak etxetik kanpo. Ordu asko sartzen dituzte makina lehenbailehen bukatu eta etxera bueltatzeko. Tailerrean makina ongi bukatu ezean, kanpoan muntatzerakoan gauzak gatzago jartzen dira, bezeroaren aurrean gauzak ongi egin beharra, enpresan gelditu direnen laguntzarik askotan jaso ezinda, bakarrik sentitzen dira.

Fagor Arrasateko muntatzaileak munduko bazter askotan ibilitakoak dira, kultura desberdinak ezagutu dituzte, hizkuntza desberdinekin bizi. Herrialde batzuetakoak besteetakoak baino zabalagoak direla ere aitortu dute; alboan pertsona zabal

samarra tokatuz gero pozgarria izaten da. Brasil, Libia, Txina, India,... Milaka kontu eta istorio dauzkate kontatzeko Arrasateko muntatzaileek.

8. Kontseilu Sozialaren berpiztea

Ia-ia kooperatiben sorreratik martxan izan den organua da Kontseilu Soziala, baina historiako momentu batzuetan nahiko hilda egon izan da, askotan bertako kideak inongo motibaziorik gabe aukeratuak izan direlako. Kontseilu Sozialeko hainbat kidek kontatu digutenez, azken urteetan indarberritu egin da Kontseilu Soziala eta lehendakariak zerikusia izan du indarberritze horretan. Dena den, ilusioz lan egiten duen jendea behar da horrelako organu batek ongi funtziona dezan. Gogoia izanez gero, enpresako edozein estamentutan sar daiteke Kontseilu Soziala, edozein datu eskatu aztertzeko eta lantzeko eta nahi den guztia zalantzan jar daiteke.

Gaur egungo Kontseilu Errektoreko kideak Kontseilu Sozialean jardundakoak dira, eta hori igartzen da bi organoak nahikoa parean, nahikoa linean doazelako. Hain indartsu nabaritzen dute batzuek Kontseilu Soziala, honelakoak ere entzun izan dira:

"Jentie gustora ez badoie [K.S.era] ez dozu eitten ezebe, da ordun azkeneko urtetan ein da lan eta elegidu pixkat jentia goguakin, eurakin berba ein da etara da Konsejo Soziala nahiko potentia. Arrasateko estamentu batzuk edo esan daue ia Konsejo Soziala dan Arrasaten jabia oin." (Jose Ramon Zabaleta)

Atal teorikoa

Fagor Arrasate eta Fagor Taldea

3. Fagor Taldea

Fagor izaera kooperatiboa duen taldea da, gaur egun 9 kooperatiba eta 9000 langile inguruk osatzen dute. Horrela jasotzen ditu Fagor Taldearen webguneak Fagor Taldearen izaerari buruzkoak:

"Ikuspegi soziolaboraetik, Fagorren funtzionamenduaren oinarrian elkartasuna eta demokrazia partehartzailea kokatzen dira. Lan bazkideek lana eta kapitala ekartzen dute, eta modu aktiboan parte hartzen dute enpresaren eta taldearen gestio eta garapenean."

Eta horrela jarraitzen du:

"Langileen inplikazio zuzen hau Fagorren aktibo garrantzitsuenetakoa da, eta aldi berean berau da bere arrakastaren gakoetako bat. inplikazioari esker egunero ondo egindako lana, eta bezeroari kalitate eta eraginkortasunik handiena eskaini diezaiokegu."

Honako kooperatiba hauek osatzen dute Fagor Taldea gaur egun:

- Copreci (etxetresna elektrikoetarako osagaiak)
- Fagor Arrasate (produktu metaliko lauak prozesatzeko ingeniarietza)
- Fagor Automation (makina erremintak automatizatzeko sistemak)
- Fagor Ederlan (esekidura, balazta, motor eta transmisioko automozio osagaiak)
- Fagor Etxetresna Elektrikoak (etxetresna elektrikoak, konforta, etxetresna txikiak, sukaldeko altzariak)
- Fagor Elektronika (erdieroaleak, seinale tratamendua eta fabrikazio elektronikoko zerbitzuak)
- Fagor Industriala (ostalaritza, garbitegi eta hotz komertzialeko ekipoak)
- Mondragon Assembly (muntaia prozesuen automatizazioa)
- Fagor Koop. E.

3.1 Kooperatiben arteko elkarlana

3.1.1 Zerbitzu orokorrak

- Giza Baliabideen arloak Fagor Talde guztirako egiten du lana. Bere zereginak honakoak dira: zuzeneko langileak hautatzea, kooperatibako bazkideen barne promozioa, lanpostuen balorazioa, informazioa/komunikazioa eta arautze kontuak.
- Finantza departamentua kontrol ekonomikoaz arduratzen da. Planifikazio eta kontrol lanak betetzen ditu, eta Taldeko kooperatiben datu ekonomiko nagusienak bildu eta homogeneizatzen ditu.
- Garraio zerbitzuak kooperatiben arteko posta banatzen du, eta aldi berean, MCC korporazioarentzat edo Fagor Taldearentzat pertsonen garraioaz arduratzen da.

3.1.2 Idazkaritza Orokorra

Bere zeregina da taldearen zuzendaritza eta gobernu organoei aholku eta laguntza teknikoa ematea. Laguntza hau kooperatiben araugintzari dagokiona izango da batik bat, eta bi alderdi ditu:

- Fagor Taldeko kooperatiben dokumentazio juridikoa mantentzeko lanak.
- Arauak egiteko proposamenak egin, eta berak egin ez dituen aldaketa proposamenak aztertu.

Zeregin honez gain, bere esku dago Fagor Taldeko Organo Sozialen idazkaritza lana (Taldeko Kontseilu Sozialarena izan ezik): deialdiak, aktak, lege erregistroa eta abar.

Atal teorikoa

Fagor Arrasate eta Fagor Taldea

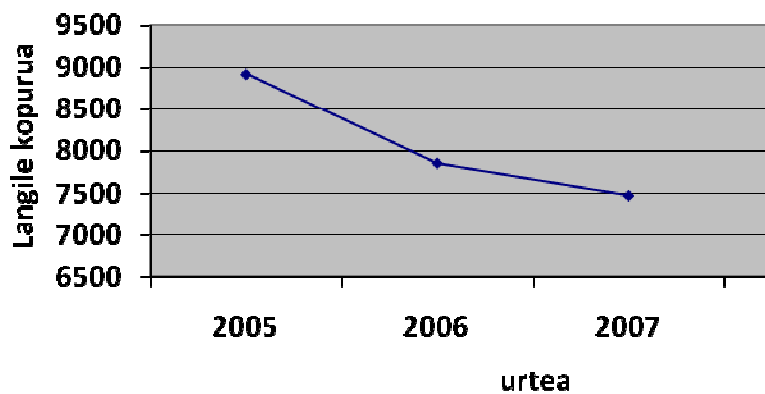
3.1.3 Langileen bilakaera Fagor Taldean

Hurrengo taulan Fagor Taldeak azken urteetan izan duen bilakaera jasotzen da. Grafikoan ikus daitekeenez beheranzko joera du enpleguak. Aurtengorako (2009.urterako) ere behera egingo duela aurreikusten da.

	2005	2006	2007
Langile kopurua Fagor Taldean	8.918	7.852	7.468

Iturria: Fagor Arrasateko Batzar Nagusietako itxiera txostenak

Langile kopuruaren bilakaera Fagor Taldean



3.1.4 HKSFren kudeaketa eta ibilbide historikoan egindako ekarpenak

Puntu honetan Fagorrek gaur egun egiten duen hezkuntza kooperatibarako sustapen fondoaren banaketa aztertuko dugu indarrean den araudiaren zehaztapenak kontuan izanik.

Indarrean den araudia

- 2/2005 arauak arlo bakoitzari egokituko zaion portzentaia zehazten du
 - Hezkuntza sustapena.....% 35 eta % 43 artean
 - Sustapen sozial eta kooperatiboa.....% 37 eta % 45 artean
 - Euskararen normalizazioarekin
 - zerikusia duten ekintzetarako... % 22 eta %27 artean
 - Azaldutako beste kontzeptuetarako..% 15 eta % 18 artean
 - Distribuzio komunitarioa.....%20
 - Hirugarren munduko herrialdeetako garapen sozioekonomikorako.....%10
 - Kultura sustapena eta sustapen profesional eta asistentziala:
 - Fagor Koop. E.ra transferitu beharreko fondoa.....%5
 - Kultura sustapena eta sustapen profesionala eta asistentziala:
 - Fagorreko kooperatiben kontrolpeko kantitateak...%5

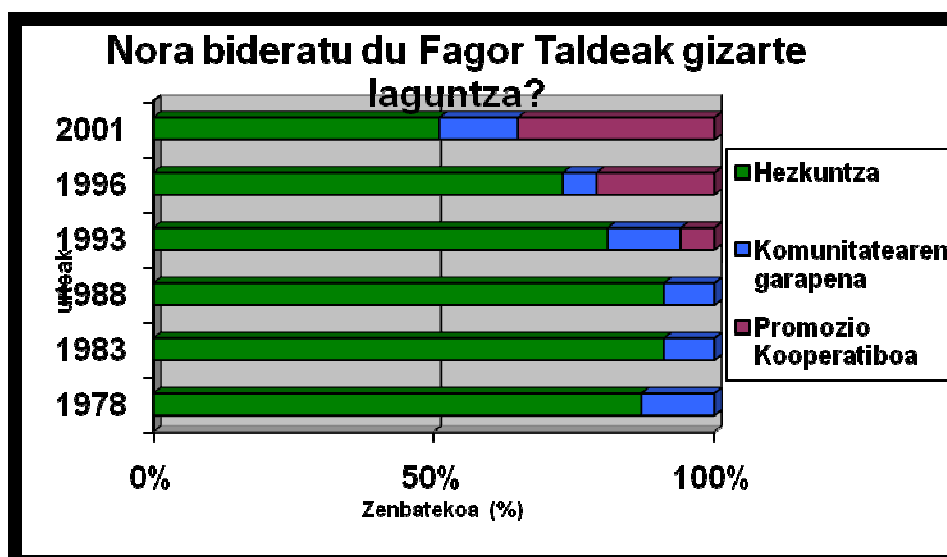
Kontuan izan behar ditugu Fagor Taldeak interkooperazio sistema berezia duela eta honako puntu hauek ere aintzat hartzen direla fondo sozialen banaketa egiterako orduan:

Atal teorikoa

Fagor Arrasate eta Fagor Taldea

- FAGOR Taldeko HKSFren %20 FEPIra (MONDRAGON) zuzentzen da.
- FAGOR Taldeko HKSFren %10 MURa zuzendu izan da (2005-2008)
- GIZABIDEA Fundazioak, FAGOREk beti bere lehendakaritza izan duena, oso paper garrantzitsua izan du hezkuntzaren oinarri gisa. GIZABIDEAREN gaia garrantzitsua da eta azterketa zehatza eskatzen du.
- Nabarmendu diren 2 arloak honakoak dira:
 - Euskararen erabileraren sustapena Fagor Taldeko kooperatibetan
 - "Hirugarren Munduko" herrialdeei laguntzak, MUNDUKIDERE bidez, batez ere.
- "Borondatezko laguntzak":
 - FAGOR ARRASATEK onartua du Batzar Nagusian, baldintza legalez eta beste konpromiso batzuek gain, etekinen %3 Seaska-ri (Iparraldeko ikastolak) eta Saharauiar kanpamenduei zuzentzea.

Historian zehar Fagor Taldeak hezkuntzara bideratu izan ditu fondorik gehien. Dena den, grafikoan ikus dezakegunez promozio kooperatibora bideratzen den diru kopurua urtetik urtera igotzen doa.



Iturria: Nagore Santxoren karrera amaierako proiektua (Lanki 2002)

Atal enpirikoa

- V. Kapituluia: Planteamendu metodologikoa
 - VI. Azterketa kualitatiboa
 - VII. Azterketa kuantitatiboa
-

V. Kapituluia: Atal enpirikoaren planteamendu metodologikoa

Kooperatiba eta kooperatibagintza⁶³ kokatu behar ditugu ikerketa honen erdigunean. Gaur egungo kooperatibistek, kooperatiba jakin bateko protagonistek kooperatibagintza nola bizi eta sentitzen duten aztertzeraz gatz. Kooperatibismoaren inguruko zein pertzepzio nagusitzen diren, pertzepzio horren gainean ze diskurtso eraikitzen dituzten aztertzeraz.

Kooperatiba barruan dauden sare ezberdinetara hurbilduz, aztergai izango ditugu zeintzuk diren harreman- sare horietan diskurtso dominanteak gaurko kooperatibagintzaren aurrean. Hau da, azterketa enpirikoaren filtroa pasatu nahi diegu atal teorikoan aipatu ditugun zentzu krisia eta demokraziari eusteko zailtasunei. Era berean gaurko kooperatibismoaren aurrean, gaur egungo protagonistek dituzten bisio ezberdinak identifikatu eta aztertuko ditugu. Azken batean, gaur egun kooperatiba eta kooperatibagintzari buruz dauden diskurtso edo iritzi multzoak identifikatu eta aztertzea izango dugu helburu.

Egungo kooperatibistek kooperatibismoa nola ikusten duten, nola formulatzen duten jakin nahi dugu. Eta formulazio horretan zenbat ikuspegi desberdin multzoka ditzakegun, zenbaterainoko adostasunak dauden, diskurtso kontrajarririk dagoen. Nola hurbildu galdegai horietara?

1. Esparruaren hautua

Baztertu egin dugu Arrasateko Esperientziaren egungo egitura - Mondragon Taldea- osatzen duten kooperatiba desberdinetako laginekin jokatzeko aukera. Bestelakoa da gure hautua: kooperatiba bakar bateko kolektiboan jartzea gure argazkiaren markoa. Lan-kolektibo batean zentratu nahi izan dugu ikerketa. Unitate sozial oso bat da kooperatiba bat, ibilbide jakin bat egin duena, esperientzia multzo bat pilatu duena. Bertan, esperientzia, ardura, postu, adin eta kualifikazio desberdineko pertsonak biltzen dira, helburu bateratua duen unitate heterogeneo bat osatuz. Unitate horietako batean egin nahi dugu kooperatibagintzaren diskurtsoen argazkia.

Fagor Arrasate aukeratu dugu horretarako. Kooperatiba historikoa dugu Fagor Arrasate, MCCren 'ama' den gunekoa. Arrasateko Esperientzian sortutako bigarren enpresa da. Esperientzia honen ibilbide historiko osoa dauka bere baitan, eta une honetan ere Fagor Taldeko erreferentzia-enpresetakoa da. Arrasateko Esperientziaren erdigune geografiko eta soziologikoan kokatzen da, esperientziak sortu duen kulturaren muinean. Unitate egokia, beraz, beronetan gertatzen ari diren aldaketak behatzeko. Tamainaz, handia, baina ez handienetakoa, MCCko kooperatiba

⁶³ Gogora dezagun kooperatibagintza zentzu aspektuari deritzogula, orokortasunari, kooperatibismoaren zentzuari. Kooperatibaren azterketa berriz gertuko errealitatearen azterketa litzateke, kasu honetan Fagor Arrasate nahiz berak parte hartzen duen gainontzeko sare egiturena.

Atal enpirikoa

Planteamendu metodologikoa

indartsuetan ertainetakoa, esan genezake. Esku-langile zuzenen eta zeharkako langileen azpi-kolektibo handi bana du bere baitan. Kooperatibista historiko edo zaharren (hasierakoen) eta belaunaldi gazteen ordezkariak aurki dezakegu bere langileen artean. Arrasaten lantegi zentrala dauka, eta baditu lantegiak Markinan eta Donostian ere. Makina handien sektorean mundu mailako merkatu konplexu batean lehiatzen da, eta bizi-bizirik ditu egungo merkatu globalaren desfioek dakartzaten gorabeherak. Arrazoi hauek guztiek Fagor Arrasate hautagai egoki bihurtzen dute guk nahi dugun argazkirako.

Zeintzuk dira Fagor Arrasaten kooperatibagintzaz egun dauden diskurtsoak? Zeintzuk jarrera eta sentipenak? Zeintzuk dira Fagor Arrasateko langileen "bizipen kooperatiboak"? Nola irudikatzen dute etorkizuna?

2. Azterketa enpirikoaren helburu orokorrak

Aipatu dugu fokoa Fagor Arrasate Kooperatiba Elkarteko kolektiboarengan jarri behar dugula.

Hiru dira planteatzen ditugun helburu orokorrak:

A.- Kooperatiba eta kooperatibagintzari buruz dauden pertzepzio eta diskurtsoak identifikatu eta aztertzea.

Kooperatibaz eta kooperatibagintzaz Fagor Arrasate Kooperatiba elkartean dauden diskurtsoak polarizatu eta aztertzea da azterketa enpirikoaren helburu nagusia. Egungo kooperatibistek kooperatibismoa nola ikusten duten, nola formulatzen duten jakin nahi dugu. Eta formulazio horretan zenbat ikuspegi desberdin multzoka ditzakegun, zenbateraino adostuak dauden, diskurtso kontrajarririk dagoen ala ez.

Esan bezala, kooperatibagintzaz dauden ideia eta irakurketak jasotzea interesgarria litzateke etorkizuneko kooperatibismoa berregiten lagundu, eta berregiten ari diren diskurtsoak arakatzeko. Beraz, kooperatiban eragile aktibo diren langileen ikuspegiak aztertuko ditugu, kolektiboa osoa aintzat hartuz.

Zeintzuk dira Fagor Arrasaten egun dauden diskurtsoak? Zeintzuk dira Fagor Arrasateko langileen "sentipen kooperatiboak"? Diskurtsoak bereizi ahal daitezke? Zeintzuk dira elementu diskurtsibo bereizgarriak?

Aldi berean, atal teorikoan aztertu dugun Esperientzia mailan egindako ikerketa batean jasotako lau diskurtso nagusirekin alderatuko ditugu. Ba al da alderik Joseba Azkarragak landutako diskurtsoen ezaugarri edo jarreretikiko? Ba al da beste diskurtsorik? Aurkituko ote ditugu Azkarragak identifikatutako lau diskurtsoak Arrasateko kolektiboarengan?

Kooperatibaz

Beste aztergai bat kooperatibaren barne dimentsioa dugu. Nola bizi duten bazkide zein langileek partehartzea, kooperatibaren sarekatze ezberdinen antolaketa (dibisioak, Fagor Taldea edo ta MCC). Barne antolaketan demokraziak duen garrantzia gaur egun, edo eta gizartearekiko duten erantzukizunaren aurrean ze pertzepzio dituzten.

Kooperatibako organoetan parte hartzen dutenek edo ez dutenek berdin baloratzen edo pertzibitzen dituzte kooperatibaren onurak eta kontraesanak? Kooperatibako egintza kolektiboan (organoetan) aritzeak ba al du eraginik kooperatibagintza ulertzeko moduan?

B.- Belaunaldi ezberdinen diskurtsoen arteko konparaketa.

Diskurtsoak bereizi ahal daitezke belaunaldi edo kooperatiban egindako ibilbidearen arabera? Zerk erakartzen ditu kooperatibista berriak? Gazteek nola ikusi eta sentitzen dute kooperatiba? Ba al dago gazteengan etorkizuneko kooperatibagintzari eusteko gogo edo indarrik?

C.- Fagor Taldearen gainean duten iritzia zein den aztertzea.

Fagor Taldearen gainean dauden irakurketa, sentipen eta iritziak identifikatu eta aztertzea. Nola bizi dute Fagor Taldea? Baliagarria ote da gaur egungo egitura?

Helburuetara hurbiltzeko, eta helburuak eurak argiago egiteko. Horra hor zehatz-mehatz azterketa enpirikoarekin erantzun nahi ditugun galderak.

Atal enpirikoa

Planteamendu metodologikoa

3. Atal enpirikoaren egitura

Horretarako ezinbestekoa iruditu zaigu atal enpirikoa bitan banatzea. Lehenengo zatian azterketa kualitatiboa izan dugu oinarri. Bigarrenean berriz kuantitatiboa.

Helburu orokorretara hurbiltzeko atal bakoitzari helburu zehatzak markatu dizkiogu eta era berean atal bakoitza ere helburuen arabera banatu dugu.

Horra hor atal enpirikoaren egitura-banaketa:

Azterketa Kualitatiboa	Azterketa Kuantitatiboa
Lehen hurbilpena: diskurtsoen azterketa	Maiztasun taulak eta datuen azterketa
Diskurtso analisia: F. Arrasateko kolektiboa	Kuantitatiboaren ondorioak
Emaitza orokorrak	

Gatozen orain atal bakoitzaren helburu zehatzak eta metodologiak zehaztu eta argitzera.

4. Azterketa kualitatiboaren planteamendu metodologikoa

Harreman-sareen, kasu honetan Fagor Arrasateko kolektiboaren mundu sozial-sinbolikoaren, edo zentzuen mundua aztertzeak bete betean garamatza metodologia kualitatibora. Kooperatibagintzaren inguruan eraikitzen diren irudikapen, pertzepzio eta definizioak aztertzeke ezinbestean arakatu behar dugu hainbat elementu kognitibo, ideologiko edo eta jarrerazko elementuak. Dimentsio sinbolikoa da interesatzen zaiguna.

4.1 Azterketa kualitatiboaren helburu zehatzak:

Aipatu ditugun helburu orokorrei jarraiki, helburu zehatz hauek ditugu azterketa kualitatiborako:

1. Kooperatibagintzaren gaineko diskurtsoak identifikatu eta aztertzea.
2. Gaur egun ezagutzen ditugun diskurtsoekin alderatzea.
3. Belaunaldien artean diskurtso mailan dauden ezberdintasunak aztertu eta identifikatzea.

Metodo kualitatiboaren bidez dimentsio sinbolikoa azter dezakegu. Gizabanakoek esan edo adierazten dute azter genezake: ideiak, sinismenak, baloreak, desioak, iparrak... Komunikazio sinbolikoaren bidez edo eta hizkuntzaren bidez adierazten dituzten erreferente kultural eta ideologikoak azter ditzakegu. Eremu sinbolikoa ez da kuantifikagarria, diskurtsibitatearen azterketak ulermena eta interpretazioa izan behar ditu helburu.

"El grupo de discusión es, fundamentalmente, un proyecto de *conversación socializada* en el que la producción de una situación de *comunicación grupal* sirve para la captación y análisis de los discursos ideológicos y de las *representaciones simbólicas* que se asocian a cualquier fenómeno social"⁶⁴

Gure kasuan, pertsonen arteko komunikazio hori, eztabaida taldeetan gauzatu da. Beraz, eztabaida taldeetan jasotako materialarekin diskurtsoak eraikitzeke lehen urrats batean, hiru diskurtso bereizi ditugu. Bigarren urrats batean kooperatibagintzaren muina diren ezaugarrien arabera aztertu dugu. Eta azkenik gaika esandako horiek aztertuz diskurtsoak berreraikitzen saiatu gara. Eztabaida taldeetan jasotako elementu esanguratsuenak harremanetan jarri, ordenatu eta ildo interpretatzaile baten arabera egituratu ditugu, diskurtso kooperatiboen deskripzioa egin ahal izateko.

Atal enpiriko hau hiru urratsetan egin dugu. Lehenik eta behin Eztabaida taldeetan jasotako aktak transkribatu ditugu irakurketa orokor bat eginez. Bigarren urrats batean esaldi emankorrenak, sentipenak, ideiak, esateko moduei, akten tonuei, hitzei etab.-ei erreparatu diegu, diskurtsoak polarizatze aldera.

Kualitatiborako diskurtso analisia aukeratu dugu. ET-ak antolatu ditugu, eztabaida talde hauek batez ere diskurtsoak identifikatu eta aztertzeko baliatu ditugu.

⁶⁴ Alonso, L. Enrique: La mirada cualitativa en sociología. Editorial fundamentos. Madrid. 2003. 93.orr.

Atal enpirikoa

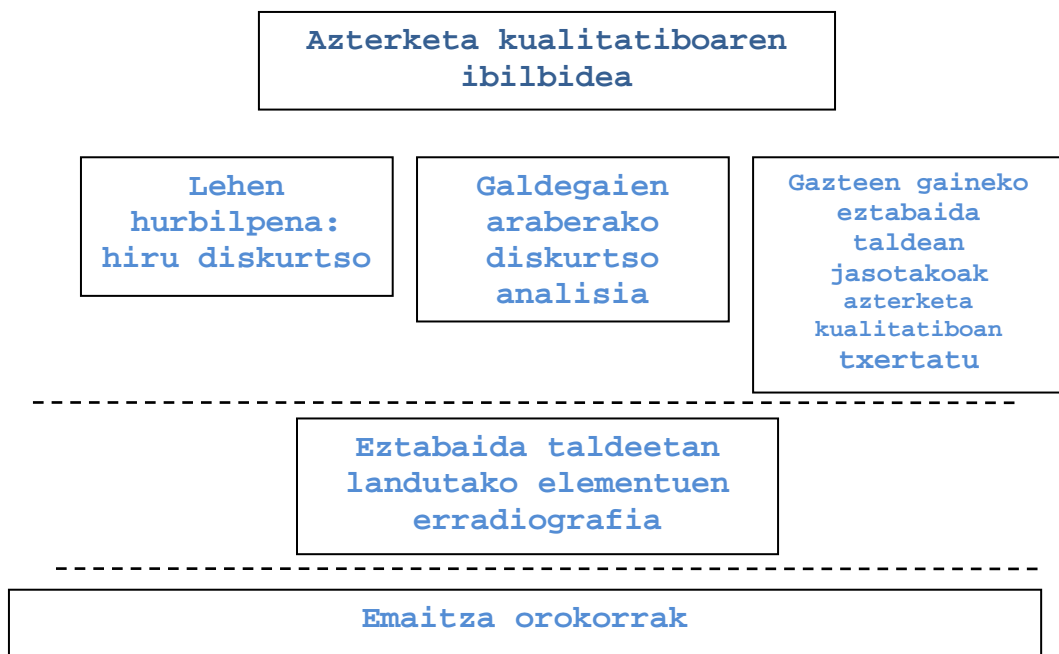
Planteamendu metodologikoa

4.2. Azterketa kualitatiboaren egitura

Azterketa kualitatiboa bost urratsetan egin dugu. Lehen urrats batean *Lehen hurbilpena: hiru diskurtso* izeneko ikerketa lana egin genuen ikerketa gaitasuna lortzeko eta era berean gure ikerketa proiektuari lehen oinarria jartzeko. Lan hori egiteko formazio saio batzuen ostean egindako 15 laguneko taldetan egindako eztabaida taldeetan jasotako materiala izan genuen aztergai. Bigarren urrats batean aldiz, kolektiboa ordezkatzeko luketen lau eztabaida saio antolatu genituen. Eztabaidarako galderak atal teorikoan landu ditugun printzipio eta zentzuen krisiari buruzkoetatik eratorritako galdegaiak izan dira. Galdegaien araberako diskurtso azterketa egiten saiatu gara puntu honetan.

Hirugarren urrats batean gazteen iritziak bildu eta diskurtso analisi bidez euren jarrera, sentipen eta pertzepzioak aztertu ditugu.

Laugarren urrats batean, galdegaien araberako azterketatik eta gazteekin egindako eztabaida eta elkarrizketatik eratorritakotik diskurtsoak polarizatu eta diskurtso tipok eraiki ditugu.



4.3 Praktika kualitatiboen diseinu teknikoa

Aktoreen diskurtsoa bere harreman eta praktika-sareen testuinguruan aztertzen dugu; erlazionatuz aktoreek adierazten dutena beraien hartu-eman eta praktika horiekin. Horretarako ezinbestekoa iruditu zaigu eztabaida taldeak (ET-ak) antolatzea.

Era berean, eta gazteen iritziak hobeto eta zehatzago jaso ahal izateko eztabaida talde espezifikoko bat egin dugu. Gazteez osatutako eztabaida taldea izan da laugarrena (ET-4).

Arrasateko kolektiboaren diskurtso analisirako
Eztabaida Taldea -1 (ET-1)
Eztabaida Taldea -2 (ET-2)
Eztabaida Taldea -3 (ET-3)
Eztabaida Taldea -4 (ET-4)
Eztabaida Taldea -5 (ET-5)

Atal enpirikoa

Planteamendu metodologikoa

4.3.1 Eztabaida Taldeak eta hizlarien ezaugarriak

Eztabaida taldea -1	
Hizlaria 1 (H1) Erref: (ET1;H1) [Testuan: 1-1]	Adina: 60 Sexua: gizona Organoetan aritua: bai Bazkideztza: Bazkidea (40 urte)
Hizlaria 2(H2) Erref: (ET1;H2) [Testuan: 1-2]	Adina: 50 Sexua: gizona Organoetan aritua: bai Bazkideztza: Bazkidea (30 urte)
Hizlaria 3 (H3) Erref: (ET1;H3) [Testuan: 1-3]	Adina: 62 Sexua: gizona Organoetan aritua: ez Bazkideztza: Bazkidea (40 urte)
Hizlaria 4 (H4) Erref: (ET1;H4) [Testuan: 1-4]	Adina: 30 Sexua: gizona Organoetan aritua: ez Bazkideztza: Bazkidea (6 urte)
Hizlaria 5 (H5) Erref: (ET1;H5) [Testuan: 1-5]	Adina: 31 Sexua: Gizona Organoetan aritua: ez Bazkideztza: behin behineko bazkide (2 urte)
Hizlaria 6 (H6) Erref: (ET1;H6) [Testuan: 1-6]	Adina:29 Sexua: gizona Organoetan aritua: ez Bazkideztza: behin behineko bazkide (urte 1)

Eztabaida Taldea -2	
Hizlaria 1 (H1) Erref: (ET2;H1) [Testuan: 2-1]	Adina:62 Sexua: gizona Organoetan aritua: ez Bazkideztza: bazkidea (41 urte)
Hizlaria 2(H2) Erref: (ET2;H2) [Testuan 2-2]	Adina:56 Sexua: gizona Organoetan aritua: bai Bazkideztza: bazkide (33urte)
Hizlaria 3 (H3) Erref: (ET2;H3) [Testuan 2-3]	Adina:38 Sexua:gizona Organoetan aritua: ez Bazkideztza: bazkidea (10 urte)

Hizlaria 4 (H4) Erref: (ET2;H4) [Testuan 2-4]	Adina: 33 Sexua: gizonezkoa Organoetan aritua: bai Bazkidetza: bazkidea (5 urte)
Hizlaria 5 (H5) Erref: (ET2;H5) [Testuan 2-5]	Adina: 27 Sexua: emakumea Organoetan aritua: ez Bazkidetza: kontratuduna (2 urte)

Eztabaida Taldea- 3	
Hizlaria 1 (H1) Erref: (ET3;H1) [Testuan 3-1]	Adina: 61 Sexua: gizonezkoa Organoetan aritua: bai Bazkidetza: bazkidea (41 urte)
Hizlaria 2(H1) Erref: (ET3;H1) [Testuan 3-2]	Adina: 42 Sexua: gizonezkoa Organoetan aritua: bai Bazkidetza: bazkidea (8 urte)
Hizlaria 3 (H1) Erref: (ET3;H1) [Testuan 3-3]	Adina: 58 Sexua: gizonezkoa Organoetan aritua: bai Bazkidetza: bazkide (39 urte)
Hizlaria 4 (H1) Erref: (ET3;H1) [Testuan 3-4]	Adina: 34 Sexua: gizonezkoa Organoetan aritua: ez Bazkidetza: kontratuduna
Hizlaria 5 (H1) Erref: (ET3;H1) [Testuan 3-5]	Adina: 30 Sexua: gizonezkoa Organoetan aritua: ez Bazkidetza: bazkidea (2urte)

Atal enpirikoa

Planteamendu metodologikoa

Eztabaida taldea-4	
Hizlaria 1 (H1) Erref: (ET4;H1) [Testuan 4-1]	Adina: 30 Sexua: gizonezkoa Organoetan aritua: ez Bazkidetza: kontratuduna
Hizlaria 2(H2) Erref: (ET4;H2) [Testuan 4-2]	Adina: 29 Sexua: gizonezkoa Organoetan aritua: bai Bazkidetza: bazkidea (4 urte)
Hizlaria 3 (H3) Erref: (ET4;H3) [Testuan 4-3]	Adina: 29 Sexua: gizonezkoa Organoetan aritua: ez Bazkidetza: behin behineko bazkidea (2 urte)
Hizlaria 4 (H4) Erref: (ET4;H4) [Testuan 4-4]	Adina:28 Sexua: gizonezkoa Organoetan aritua: ez Bazkidetza: kontratuduna

5. Azterketa kuantitatiboaren planteamendu metodologikoa

Atal enpirikoa teknika kuantitatiboekin osatu nahi izan dugu. Orain arte, kualitatiboki landuko ditugun kooperatiba eta kooperatibagintzari buruzko iritzi eta pertzepzioak kuantifikatzea du helburu atal honek. Beraz, azterketa kuantitatiboa kualitatiboaren osagarri dela esan dezakegu.

Kasu honetan, aukeratutako teknika kuantitatiboa inkesta da. Kooperatibagintzaz eta kooperatibako arlo nagusienak biltzen dituen 60 itemekin osatutako galdetegi bat prestatu dugu. Galdetegia ezagutzera eman eta ezaugarritu aurretik helburuak zeintzuk diren azalduko dugu.

5.1 Helburu zehatzak:

Azterketa kualitatiboan landutako gai eta elementuei azterketa kuantitatiboa egin nahi diogu. Horra hor, azterketa kuantitatiboaren bidez neurtu nahi ditugunak helburu zehatzetan:

1. Diskurtsoak kuantifikatzea. Hau da, diskurtso analisi bidez identifikaturako sentipen eta jarreraren izaera baieztatzea. Diskurtsoak kopuruetara, datuetara ekartzea. Atal kualitatiboan identifikatu eta aztertutako diskurtsoak galdetegietan nola jasotzen diren ikusi eta aztertzea.
2. Belaunaldien arteko konparaketa adinaren aldagaia kontuan izanik. Kooperatibagintza nola bizi eta ulertzen duten gazteek, helduek eta ez hain helduek. Gaur egungo kooperatibagintzaren ezaugarriak ulertu eta baloratzeko orduan alderik ba ote den. Kooperatiba aukeratzeko orduan barne motibazioa nolakoa den batzuegan eta besteengan. Etorkizuna irudikatzerako orduan adinak eragina ote duen ala ez.

Adinaren aldagaia kontuan izanik honako puntuak kuantifikatu eta aztertzea:

- Sentimendu kooperatiboa
 - Partehartzea
 - Hezkuntza kooperatiboa
 - Motibazioak
 - Kooperatibagintzaren etorkizuna
3. Fagor Taldearen inguruko itemak aztertu eta konparatzea. Bi aldagairen arabera, adina alde batetik, organoetan partehartzea bestetik.

Atal enpirikoa

Planteamendu metodologikoa

5.2 Galdetegiaren egitura

Galdetegia 4 bloke nagusitan banatu dugu.

Lehenengo blokeari kooperatibagintza deitu diogu. Kooperatibismoaz orokorrean galdetu dugu, ea Arrasateko Kooperatiba Esperientzia zein neurritan den demokrazia eredu. Zertan eta ze neurritan den AKE erreferente. Zein neurritan sentitzen diren kooperatibista. Zenbat defendatzen duten kooperatibismoa eta horrelakoak.

Nola ikusten duten partehartze instituzionala, nola lanpostuko partehartzea. Nola baloratzen duten hezkuntza kooperatiboa. Gizarte erantzukizunari dagokionean

Bigarren blokean, motibazioak deiturikoan. Langileen motibazio iturriak aztertu ditugu.

Hirugarren blokea, Fagor Taldeari buruzkoa da.

Eta azkenik, 4.blokea kooperatibagintzaren etorkizunaren gainekoa.

5.3 Azterketa kuantitatiboaren egitura

Azterketa kuantitatiboa ere blokeka antolatuko dugu. Helburuak, metodologia eta lagina aurkeztu ostean maiztasun taulen azterketa egingo dugu. Bukaeran, emaitzetatik eratorritako ondorio nagusien atala landuko dugu.

Maiztasun taulak aztertzen

- Kooperatibagintzaz orokorrean
- Partehartzea
- Hezkuntza kooperatiboa
- Gizarte konpromisoa
- Motibazioak
- Fagor Taldea
- Kooperatibagintzaren etorkizunaz

Azterketa kuantitatiboaren ondorioak

VI. kapituluua: Azterketa kualitatiboa

Azterketa kualitatiboa bi lan ezberdinekin osatuko dugu. Lehenengo hiru ataletan Fagor Arrasaten 2005-2006 ikasturtean zehar emandako formazio saio batzuen ostean egindako eztabaida taldeetako materiala aztertuko dugu. *Lehen hurbilpena* deitu diogu lan horri, izan ere lehen urrats gisa egingo dugun ikerketa baita. Horko emaitzak, *Lehen emaitzen interpretazioa* deitu dugun puntuan landuko ditugu, kapitulu honen hirugarren puntuan.

Laugarren puntuan, eztabaida taldeetan jasotako iritziekin gaika antolatuko dugu testua. Landutako elementuak sailkatu eta eztabaida taldeetan esandakoak bertan txertatuz osatuko dugu testua. Azken puntuan, bostgarrenean, eztabaida taldeetatik eratorritako azterketaren laburpena egiten saiatuko gara. Eztabadaida taldeetan jasotako en erradiografia.

Azterketa kualitatiboaren egitura
1. Lehen hurbilpena: hiru diskurtso
2. Diskurtso analisisia
3. Lehen emaitzen interpretazioa
4. Eztabaida taldeen azterketa
5. Eztabaida taldeetan bildutako elementuen erradiografia

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

1. Lehen hurbilpena: hiru diskurtso

1.1 Metodologia

Atal teorikoan aipatutako moduan kooperatiba eta kooperatibagintzaren inguruko diskurtsoak jarri behar ditugu azterketaren erdigunean. Egungo kooperatibistek kooperatibismoa nola ikusten duten, nola formulatzen duten jakin nahi dugu. Eta formulazio horretan zenbat ikuspegi desberdin multzoka ditzakegun, zenbaterainoko adostasunak dauden, diskurtso kontrajarririk dagoen. Nola hurbildu galdegai horietara?

Aipatu dugu planteamendu metodologikoan Fagor Arrasate aukeratu dugula horretarako. Kooperatiba historikoa dugu Fagor Arrasate, MCCren 'ama' den gunekoa. Arrasateko Esperientzian sortutako bigarren enpresa da. Esperientzia honen ibilbide historiko osoa dauka bere baitan, eta une honetan ere Fagor taldeko erreferentzia-enpsetakoa da. Esku-langile zuzenen eta zeharkako langileen azpi-kolektibo handi bana du bere baitan. Kooperatibista historiko edo zaharren (hasierakoen) eta belaunaldi gazteen ordezkariak aurki dezakegu bere langileen artean. Arrasaten lantegi zentrala dauka, eta baditu lantegiak Markinan eta Donostian ere. Makina handien sektorean mundu mailako merkatu konplexu batean lehiatzen da, eta bizi-bizirik ditu egungo merkatu globalaren desfioek dakartzaten gorabeherak. Arrazoi hauek guztiek Fagor Arrasate hautagai egoki bihurtzen dute guk nahi dugun argazkirako.

Aukeratutako kooperatiba honetan, azterketa egin nahi diogu arestian aipatutako baieztapen teorikoari: kooperatibagintzaren zentzu krisiari. Honakook ditugu galdegai:

Zeintzuk dira Fagor Arrasaten kooperatibagintzaz egun dauden diskurtsoak? Zeintzuk jarrera eta sentipenak? Zeintzuk dira Fagor Arrasateko langileen "bizipen kooperatiboak"? Nola irudikatzen dute etorkizuna?

1.2 Datu-bilketarako iturria

Galdera horien erantzunetara hurbiltzen hasteko, guk 2005-2006 bitartean egindako datu-bilketa bati heldu diogu, eta bertatik emaitzak aztertzen saiatu gara. Fagor Arrasateko kooperatiba Elkartearen, 2005eko azaroaren eta 2006ko martxora bitartean egindako saioetatik jaso dugu honako diskurtsoak eraikitze materiala. Hamabost lagunez osatutako taldetan hiru orduz kooperatibagintzaz egindako gogoetatan sortutako aktak ditugu oinarri, kooperatibagintzaz dauden diskurtsoen bila hasteko. Gogoeta hauetan, kooperatibagintza orokorrean lantzeaz gain, gaur egungo kooperatibagintzak bizi dituen ajeen inguruko irakurketa luzatzen genuen bileren dinamizatzailleok. Ondoren, talde-eztabaidak, horixe zuen gai nagusi: ze egoeran dagoen

Fagor Arrasateren kooperatiba-izaera, eta norantz doan. Eztabaidatan jasotako aktak izan ditugu, beraz,, lan honetarako datu-iturri.

Denera, 21 saio egin genituen. 320 lagun inguruk parte hartu zuten (Gaur egun Arrasaten 502 lagunek lan egiten dute). Formazioa eta eztabaida tartekatu genituen esandako saioetan. Alde batetik zentzuen inguruko irakurketa luzatu genuen, eta bestetik hiru bloketan gaur egungo partehartzea, hezkuntza kooperatiboa eta gizarte konpromisoa nola ikusten dituzten galdetu genien.

Saioetarako taldeak osatzeko orduan hainbat irizpide izan genituen kontutan. Hasteko eta irizpide nagusi moduan hizkuntza izan genuen. Taldeak antolatzeke orduan euskaraz aritzeko gai direnak eta ez direnak bereiztu genituen. Ondoren taldeak heterogeneoak izaten saiatu ginen. Lanpostuak, sexuak, adin tartekak eta organo sozial zein zuzendaritzako kideak nahasten saiatu ginen. Era berean, lantegi ezberdinak eta negozio ezberdinak ere nahasten saiatu ginen.

Beraz, ikerketa-lan honen unibertsoa, Fagor Arrasateko kolektiboa da. Eta honako hau da atal enpiriko honen helburua:

- Fagor Arrasateko kolektiboan izaera kooperatiboaz dauden diskurtso, jarrera eta sentipen multzoak identifikatu eta aztertzea.

2. Diskurtso analisia

Harreman-sareen, kasu honetan Fagor Arrasateko kolektiboaren mundu sozial-sinbolikoaren, edo zentzuen mundua aztertzeak bete betean garamatza metodologia kualitatibora. Kooperatibagintzaren inguruan eraikitzen diren irudikapen, pertzepzio eta definizioak aztertzeke ezinbestean arakatu behar dugu hainbat elementu kognitibo, ideologiko edo eta jarrerazko elementuak. Dimentsio sinbolikoa da interesatzen zaiguna.

Metodo kualitatiboaren bidez dimentsio sinbolikoa azter dezakegu. Gizabanakoek esan edo adierazten dute azter genezake: ideiak, sinesmenak, baloreak, desioak, iparrak... Komunikazio sinbolikoaren bidez edo eta hizkuntzaren bidez adierazten dituzten erreferente kultural eta ideologikoak azter ditzakegu. Eremu sinbolikoa ez da kuantifikagarria, diskurtsibitatearen azterketak ulermena eta interpretazioa izan behar ditu helburu.

Diskurtsoa definitzerako orduan Alfonso Ortik bere egiten duen Muchielliren definizioa jaso dugu: "pertsonek arteko komunikazioan norbaitek produzitzen duen testu bat"⁶⁵

Gure kasuan, pertsonen arteko komunikazio hori, eztabaida taldeetan (saioetan) gauzatu da. Beraz, eztabaida taldeetan jasotako materialarekin diskurtsoak eraikitzeke lehen urrats batean, hiru diskurtso bereizi ditugu. Eztabaida taldeetan jasotako elementu esanguratsuenak harremanetan jarri, ordenatu eta ildo interpretatzaile baten arabera egituratu ditugu, diskurtso kooperatiboaren deskripzioa egin ahal izateko.

Atal enpiriko hau hiru urratsetan egin dugu. lehenik eta behin Eztabaida taldeetan jasotako aktak transkribatu ditugu irakurketa orokor bat eginez. Bigarren urrats batean esaldi emankorrenak, sentipenak, ideiak, esateko moduei, akten tonuei, hitzei etab.-ei erreparatu diegu, diskurtsoak polarizatze aldera.

Hiru sailetan banatu ditugu jasotako diskurtso zatiak. Azkenik, diskurtso bakoitzaren elementuak deskribatuz diskurtsoen banaketa eta antolaketa egin dugu. Diskurtsoak eraiki ditugu.

Ikus dezagun diskurtsoen eraketa nolakoa izan den eta gure azterketa interpretatzaileak nondik nora jo duen. Honako hauek dira bereizi ditugun diskurtso multzoak:

⁶⁵ García Ferrando, M eta beste: *El análisis de la realidad social. Metodos y tecnicas de investigación social*. Alianza. Madrid. 1990. 153. Orr.

1. Etsipenaren diskurtsoa / ezintasunaren diskurtsoa

Globalizazio garai hauetan kooperatibismoak gailurra jo du. Gaur egungo gizarte aldaketa eta joerei ezin zaie uko egin, moldatu egin behar dugu merkatuaren aginduetara. Ez zaigu besterik gelditzen. Gaur eguneko kooperatibagintzak alde on eta txarrak ditu baina ezin dugu aldatu. Aurrera egiteko jarrera irekia behar dugu, arlo enpresarialik gabe sozialik ez dugu.

Gaur egun bizi ditugun kontraesanak atsegin ez ditugun arren horiekin bizi izaten jakin behar dugu, gizarteak berak garamatza. Kooperatiba barruan ere berdin gertatzen da, kontraesanak ditugu baina ezin ditugu aldatu.

2. Aurkako diskurtsoa

Ezin daiteke gaur egungo kooperatibismoa onartu. Kontraesan eta inkoherentzia handiak bizi ditu, halere, kooperatiba gidatzen dutenek hori elikatzen dute. Erabaki guneeetan daudenek (goikoek) dena maneiatzen dute. Ezer gutxi dago bazkideen esku, bazkideek jada ez dute ezertarako ahalmenik, hori sinistarazten da baina errealitatean ez da horrela. Dena "goitik" emanda dator.

3. Itxaropenaren diskurtsoa

Gaur egungo kooperatibagintza bidegurutzean bada ere, kooperatiba berreraiki beharra dago. Pentsamendua gaurkotu eta gizartean eragin. Globalizazio garai hauetara egokituta kooperatibagintza egiten asmatu beharra dago.

Egiturak aldatzeko badaude mekanismoak, egoki erabiltzean dago gakoa.

Goazen bereizitako diskurtso-multzo bakoitza xehekiago aztertzeraz.

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

2.1 Etsipenaren diskurtsoa / adaptazioa

Testuinguruak determinatzen gaitu

Diskurtso honen arabera balore indibidualak dira nagusi bai gaur egungo gizartean eta baita ere gaur egungo kooperatibatan. Aldaketak oso azkar doaz eta ez gara ohartu ere egiten. Munduan merkatuak agintzen du, kooperatibek ez dute arlo soziala lantzeko tarterik hartzen. Hau da, kooperatibak, iraungo badu, ezinbestean irabazi behar du dirua eta horretarako lehiakorra izan behar da. Hau defendatzen dutenen iritziz merkatuaren exigentziei men egin behar zaie, ez da besterik gelditzen. Teknologian adituak izan eta etengabeko berrikuntzetara moldatzeko gaitasuna izatea ezinbesteko bihurtu zaizkigu. Egoera horretan kooperatibagintzak berezko dituen elementuak (balore, printzipio, elkartasun formulak...) ezin dira koherentziaz garatu.

"Debemos tener alto nivel en cuanto nivel tecnológico. Cambia el panorama: debemos ser una potente ingeniería, porque dentro de 15 años todo el montaje va ir fuera. O fabricas un "Ferrari" o no vendes nada". (Abenduak 3)

Teknologian adi egoteak arlo soziala lantzeko tartea txikitzea dakar. Kooperatibaren zentzua zaintzea bigarren mailako ardura bihurtu da. Bereizgarri diren elementuak ez lantzeak indeferentzia prozesu batean sartzen ditu gaur egungo Arrasateko kooperatibak.

Beraz, kooperatibaren berezko ezaugarriak gero eta gutxiago dira, gainera belaunaldi berriek ez dituzte identifikatzen. Enpresa kapitalisten gero eta antz handiagoa dute kooperatibek, ez da erraza identifikatzen zer den bereizten gaituena.

"Ikusten dana da ez dagoela desberdintasunik kooperatiba eta SA baten artian" (Abenduak 17)

"Nik uste dot hau SA baten moduan funtzionatzen daben kooperatiba bat dala" (Abenduak 17)

Kooperatiben historian nahitaezko bitarteko izan da dirua, errentagarritasuna. Baina, bitarteko status horretatik helburu izateko rolera pasatu da.

Gaur egungo motibazio iturria bakarra da, dirua. Gazteak eta orokorrean jendea, diruak eta lan finkoak erakarrita sartzen da kooperatibara. Era berean, kontsumitzeko irabazten dugu, ondorioz aisialdiak gora egin du eta ez daukagu elkartzeko joerarik. Motibazio nagusia materiala izanik nola egin erakargarri kooperatibagintza? Nola motibatu gazteak lan egitera?

"Lanak motibatzea nola lortu? Orain motibazio materiala baino ez dago. Dirua da motibazio bakarra" (abenduak 17)

Gizartea aldatu den heinean eta familiaren konfigurazioa aldatzerakoan uneak eta guneak falta dira harremanetarako. Erraz kontsumitzen dena erabiltzen dugu. Baita gure aisialdi tartekak betetzeko ere. Zer eskaintzen digu kooperatibak gaur egun dauzkagun hutsune eta beharrianak asetzeko? Kooperatibak ere erantzun materialak baino ez ditu asetzen.

Ez dago atzera bueltarik, kooperatibagintzak gailurra jo du

Testuingurua asko aldatu denez berrogeita hamar urte hauetan, jada ezin da kooperatibagintza koherenterik praktikatu. Diskurtso edo jarrera honek kooperatibismoak bereak egin dituela uste du. . Gaur egungo erritmoek ez dute bestelako logikarik integratzeko tarterik eskaintzen.

"Ez dago lidergorik. Lehen, Gorroñok (Alfonso Gorroñoigoitia, Fagor Etxetresnetako fundatzailetako bat)%99 biltzen zuen. "predicaba con el ejemplo". Boterea eskuan izanda, besteak bezala bizi zen." (apirilak 22)

"Antes se vivía el cooperativismo" (Apirilak 22)

Kooperatibak sortu zireneko testuinguruan erraza ei zen enpresa egitea. Merkatua babestuta zegoen, mugak itxita zeuden (autarkia). Gainera testuinguru sozialak ere laguntzen zuen: langileak zapalduta sentitzen ziren. Zentzu bat eta motibazio batzuk konpartitzen ziren.

"Egoera zelakoa zen! Horrelako testuinguru batean erraza zan martxan jartzea zerbait. Baita norbaiti jarraitzea. Herriko jendearekin lan egiten zuen, oso inportantea zen bere hezkuntza lana." (Abenduak 17)

"garaiko egoera latza zen: langileak ez zuen inolako eskubiderik. "Obreroa beti izango da obrero". (Abenduak 17)

Gaurko testuingurua aldiz, zeharo da ezberdina. Joera indibidualistak dira nagusi, bakoitzak bereari begiratzen dio. Kontsumismoaren gizartean bizi gara eta arlo soziala ere asko aldatu da. Ez dago atzera bueltarik.

"beharretatik kapritxoetara pasa gara" (azaroak 19)

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

Kooperatibagintzak gailurra jo du, jada ez dago zentzu konpartiturik. Desideologizazioa nabarmena da 70.hamarkadatik hona. Ez zaigu gustatzen baina ezin dugu ezer egin. Moldatzea besterik ez zaigu gelditzen. Enpresa gizartearen isla da eta ezin dugu aldatu, ez dago gure esku (gizarteak determinatzen gaitu). Eskuetatik ihes egiten utzi dugu eta gaur honez gero ez dauka atzera bueltarik. Berandu gabiltza.

"Antes se trabajaba en cooperativa para crear cooperativas. Hoy en día se trabaja por motivación económica. Hemos tocado techo y estamos descendiendo. El mundo cooperativo ha tocado techo, no se puede ir más arriba. Ya esta hecho todo lo que se podía hacer." (abendua 3)

Diskurtso honen atzean eszeptizismoa suma daiteke. Kooperatibagintzaren etorkizuna ezingo da orain arteko bide beretik landu. Ezin zaie garai bateko idealismoei eutsi. Kooperatibak gizartea eraldatzeko bokazioz jaio eta garatu baziren ere, gaur egun gizarteak daramatza kooperatibak.

"Ni ere eszeptikoa naiz. Zentzua galdu egin du(kooperatibagintzak), ez dago zentzu argirik" (apirilak 22)

Hazkuntzaren ajeak

Kooperatibak tamainaz asko handitu dira euren ibilbidean zehar, horrek ondorio nabarmenak izan ditu partehartzearen hoztean esate baterako. Diskurtso honen arabera, bazkideek, eta orokorrean langileek, gero eta gutxiago parte hartzen dute. Eta horri dagokionean ere ezin da gauza handirik egin. Geuk sortu ditugu gainegitura eta antolaketarako esturktura zein organoak baina orain ez dute funtzionatzen. Jendeak paso egiten du eta ezin dezakegu ezer egin. Jendeak ez du parte hartzeko kulturarik garatu.

"Haundi egin ahala partehartzea hoztu. Egun ez dugu elkar ezagutzen (lehen bai)" (apirilak 22)

"Gero eta handiagoak garenez, gero eta burokrazia handiagoa dago eta jendeak ez du partehartzen" (azaroak)

Partehartzearen gaiarekin jarraituz generazioen arteko etenak ere ez du lagundu horretarako. Ez dugu kooperatibagintzaren muina transmititzen jakin. Ez dugu asmatu behar bezala transmititzen. Erantzukizuna batzuen gain bakarrik uzteko joera eta kultura da garatu duguna. Indize handiena duenak, hau da, diru gehien irabazten duenak pentsatu dezala, besteok egin egingo dugu.

"Tamainuak eragiten du. Una generación tiene unos fines, luego vienen otras que tienen otros fines. Esos valores éticos ya no se estilan. Las empresas son cada vez mayores. Se han creado estructuras y la gente piensa: "que piensen ellos. Ellos sabrán si tenemos que ir a china o no!". (apirilak 22)

Era berean, lanerako giroa ere asko aldatu da tamainaren eraginez. Lehen, familia baten bezalako lan giroa ei zegoen, gaur egun ia ez dute elkar ezagutzen, bakoitzak bere egitekoei erantzuten die. Ez dago elkartasunik. Departamentu bakoitzak bere egitekoa aurrera eramatea du lehentasuna, ez da enpresa bere osotasunean ikusten.

"A más gente hay que añadirle algo más. Antes había más unión. Ahora bastante tiene cada persona con defender lo suyo. Estamos muy desamparados. Falta de referencia para acudir a que te echen una mano. Antes la gente se volcaba en ti." (abendua 3)

Pertsona ez da behar beste zaindu, prestatu. Pertsonak kolektiboa zerbitzura egon dira eta kolektiboa pertsonen zerbitzura ez.

Partehartze instituzionalerako sortutako organoak ere zaharkituta daude, ez dute funtzionatzen. Arlo honetan ez dugu aurrera egiten.

"Ikusten da ez dugula aurreratzen. Erreminta demokratikoak izango dira, baina ez dute funtzionatzen. Konsejilloetan ere antzera, datu pilo bat, baina epe luzera ez da aldaketaik ikusten" (azaroak 17)

Diskurtso honetan jarrera baikorra eta ezkorra biak nahasten dira. Alde batetik, baikor agertzen da arlo enpresarialari eusteko - adaptatzeko gaitasuna izan behar delako- baina aldi berean, eta kooperatibaren alderdi sozialari dagokionean, etsipena da nagusi. Arlo soziala lantzeko baldintzak, garai bateko baldintzak, jada ez daude. Gaur egungo mundu globalizatu eta gizarte kontsumista honetan ezinezkoa da kooperatibagintza modu koherente eta autonomo batean garatu eta praktikan jartzea.

Aipatu dugun moduan etsipena da nagusi, kooperatibagintzaren printzipioen gainean eraikitako errealtatearekiko etsipena aurki daiteke diskurtso honen atzean. Diskurtso honek ez dio uko egiten enpresa egonkor eta aurreratu batzuk izateari, bai ordea, printzipio eta balorekiko etengabe koherente izateko egin beharreko ahaleginari. Zertarako ahaleginu desberdinak izaten? Gaur egungo erritmo frenetikoek ez dute beste logikarik

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

integratzeko tarterik eskaintzen. Gaur egungo motibazio nagusia ekonomikoa izanik garai txarrak beharko dira jendearen pasibotasunarekin bukatzeko eta gauzak benetan beste modu baten egiteko.

Idealizazio edo nostalgia puntu bat ere antzeman dezakegu diskurtso honen atzean. Izan ere sasoi bateko kooperatibagintza balioesten dute baina gaur egungo parametroetarako ez da baliagarri. Hura ideala zen, baina gaur egun testuinguruak determinatzen gaituenez ezin da kooperatibagintza koherenterik garatu. Enpresa gizartearen isla da eta hori aldatzea ezinezkoa zaigu, zertarako saiatuko gara ezer aldatzen lortuko ez badugu.

2.2 Aurkako diskurtsoa/kritika ezkorra

Iritzi multzo honen ikuspuntutik, azken hamarkada hauetan kooperatiba indiferentziazio prozesu batean murgildu da. Askorentzat jada ez da lehen zena, hainbat praktika eta jarrerak kontraesan eta inkoherentziaz josi dute gaur egungo kooperatibagintza.

Kooperatibak zituen berezko ezaugarriak lausotzen ari dira. Hauen ustez, enpresa kapitalistan lan egin edo Arrasaten lan egin gauza bera da, enpresa bat da baina ez da desberdina denik sentitzen. Ez dute alderik ikusten edo eta alde atxikiegia dela uste dute. Aldea nabarmenagoa izatea gustatuko litzaieke.

"Hau farsa bat da. Bihurtu da beste S.A edo S.L modukoa. Instrumento bat beste era baten zuzentzeko enpresia" (urtarrilak 22)

Goikoak Vs behekoak

Diskurtso honen arabera, kooperatiba barneko antolaketa bi estatusetan eraikita dago, alde batetik goikoak (bulegoetako langileak) bestetik behekoak (tailerlean lan egiten dutenak). Goikoak, hau da, kooperatibako gidaritzaren dutenak dute gertatzen den guztiaren erantzukizuna. Pertsona batzuk pentsatzeko (goikoak) eta besteak egiteko (behekoak) daude, eta pertsona ez da bere osotasunean aintzakotzat hartzen.

"Alde espiritualak failatzen du, goiko eta beheko kultura sortu da. Pertsona ez da aintzakotzat hartu. "Unos pensar y otros hacer"" (azaroak 5)

Ez zaie kooperatibaren antolaketa hori gustatzen, ez dute onartzen baina zerbait aldatzekotan goitik behera izan beharko dela uste dute. Partehartzerako dauden mekanismoak ez dute funtzionatzen eta behetik gora ezin daiteke ezer eraiki. "Behekoak" teoriarik bai baina praktikan ez dute ezer aldatzeko gaitasunik.

"Goitik behera aldatzen hasi beharra, goikoak behera jaitsi beharko dira. Ez da ikusten esfortzu berdina denongan. Lehen zen "de tu a tu". Eurak zeruan gu lurrian, lurra lurrian dago, eurak jaitsi beharko dira zerutik." (Abenduak 17)

Boterearekiko amorru edo haserrea antzeman daiteke diskurtso honen atzean. Zehatzago esanda, boterean daudenekiko jarrera mesfidati eta zorrotza. Ardura postuak dituztenekiko begirunerik ez da agertzen, eta bestetik adierazten da euren gain dagoela

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

kooperatibagintza modu koherenteago batean praktikatzeko giltza. Eta ez dutela egiten.

Partehartze instituzionala antzua da

Diskurtso honek dioenez, kooperatibatan berdintasunaren oinarritzko printzipioa manipulaturik dago. Teorian denak dira berdinak, eskubide eta betebeharrak berdinak dituzte baina hori praktikan ez da horrela gertatzen. Batzuk bakarrik dituzte egunerokotasunean eta kooperatibaren norabidean eragiteko bide eta mekanismoak eskura eta erabilgarri.

Gaur egun barne antolaketarako sortutako organoek ez dute funtzionatzen, teoriarik izan beharko liratekeen eta direnaren artean alde handia dago. Gainera, hori zuzendaritzatik bultzatzen ei da.

"bazkide moduan dauzkagun bideek funtzionatzen dute? Adibidez konsejilloek? Eta batzar Nagusian zer gertatzen da? Zeozer gaizki dago seguro. Jendea erreta dago eta zuzendari askori interesatzen zaie jendea erreta egotea, horrela traba gutxiago." (Maiatzak 20)

"Zuzendaritzatik bultzatzen da gutxi batzuen esku erabakiak hartzea. Erosoagoa da." (Maiatzak 20)

Kontseilu Sozialak esate baterako izana galdu du, ez da lehen zena. Desprestigiatu egin da, eta era berean horrek desanimua ekarri du. Informazioa ere zaila da lortzen, eskatu arren ez ei dute eskatutako ematen, "ezkutuko" interes batzuen arabera jokatzeko da.

"Askotan informazioa eskatu eta ez lortzea desmotibatzailea da." (Apirilak 22)

"Desanimatuta. Kontseilu sozialak izatia galdu dau. Kolektiboa lo dago" (azaroak 19)

"Era berean azken urte hauetan organo sozialak desprestigiatu dira. Oso grabea da, eta eraginkortasuna galdu dute" (abenduak 17)

Iritziak eta aldarrikapenak egiten dira konsejilloen bidez baina horrek ere frustrazioa sortzen du, izan ere, badirudi esandakoei eta proposaturikoei zuzendaritza eta organo sozialetan aldetik ez zaiela jaramonik egiten.

"Konsejilloetan ematen du ez dela esandakoari kasu asko egiten (zuzendatitzaren partetik) .
"Formalismo a cumplir" dala. (Abenduak 17)

Bazkideek erabakietan partehartzeko eskubidea izan arren, erabakiak hartuta etortzen dira, horrek kolektiboa desaktibatu egiten du. Errealitatean ez dago partehartzeko aukerarik. Batzar Orokorrean bozkatzeko aukera egon arren, erabakia lotuta etortzen da. Ez dago partehartze errealik.

"Nahiz eta erabakiak hartuta egon. Jendeak ez du kontra egiterik nahi. Zergatik ez da egiten? "Ba... erabakita dago". Hori da inpresioa" (Abenduak 17)

Lanpostuko partehartzea eskasa da

Lanpostuko partehartzeari dagokionean molde tradizionalak dira nagusi Arrasaten. Langileei parte hartzen dutela sinestarazten zaie baina gero benetan nahi dutena egiten dute. Diotenez, estruktura aldetik ere, oso antolamendu piramidala dauka. Arduradun asko dago.

"Dictablada: te hacen creer que participas en unas decisiones que ya están tomadas. No te toman en consideración. Para que voy a hablar, si el otro va a decir que no. Muchas veces te callas." (abenduak 3)

"Lanean jefe, enkargaua. Molde oso tradizionalak. Direktzio piramidala" (apirrilak 22)

Lanerako motibazioari dagokionez ere, enkargatuek eta arduradunek ez dute laguntzen. Jendeari lagundu eta entzun beharrean exigitu egiten da, horrek jendea gustura ez egotea dakar.

"Parece que algunos han hecho master en desmotivación" (abenduak 3)

"Kasu gutxi. Direktzio mailan injustizia haundixak eitten ari gara" (azaroak 19)

Zuzendarien jarrera ere oso da autoritarioa. Askotan mehatxuen bidez funtzionatzen da. Batez ere, gerenteek gustatzen ez zaien zerbait entzuten dutenean beti lelo bera darabilte.

"Gerentien aldetik be bildurra sartzen, alde eitten badabe ezin da ezer ein. "o se hace esto o me voy" (azaroak 19)

Beraz, hemen ere, ezin daiteke ezer egin. Estrukturak ez du laguntzen. Horrela muntatuta daukate, hau aldatzea ez dago kooperatibisten esku. Erabaki guñeak beste batzuk dira eta ez dute langilekin kontaktzen.

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

Gainegiturekiko mesfidantza eta haserrea

Gainegiturak sortzeak, hau da MCC edo eta Fagor Taldeko kide izateak, diskurtso honen arabera autonomia galtzea eta erabakiguneak delegatzea ekarri duen aldetik konfiantza galera bat ere ekarri du. Jadanik ez dakigu non erabakitzen diren gauzak, pertsonaren erabaki ahalmena asko gutxitu da. Jada ez dago kooperatiban autonomiarik, erabaki guneak urrundu egin dira.

"El hecho de haber crecido MCC. La persona no tiene capacidad de decisión. Se ha alejado el núcleo de decisión. Si funcionase, la soberanía está en la Asamblea General. Funciona?. La gente no tiene un conocimiento. Te empiezan a contar los beneficios de otras cooperativas." (Abenduak 3)

Gainera, erabakitzeko guneak kritikatu gero ez dituzte kritikak onartzen.

"Euren aldetik dana justifikatzen dabe esanaz: "Ese es un negatibo", "ese está quemado"" (Azaroak 19)

Onartzen den gainegitura bakarria Fagor Taldea da, Fagor Taldea eurena sentitzen dute baina MCC-k ez du Fagor begi onez ikusten. MCC-ren partetik Fagor Taldea apurtzeko saiakerak ere egon izan dira.

"Kooperatiba niretzako Fagor da (ez MCC, ezta beste inor ere). Fagor Taldea apurtzeko ahalegin asko ein dia MCCTik, beste estamentu bat sortu eta boteria kentzeko" (Abenduak 17)

MCC hartzen ari den iparra gure esku ere badago baina ez dugu ezer egiten. Komodoegi bizi gara.

Inkoherentziek dena pikutara eraman dute

Gaur egungo kooperatibismoa inkoherentziaz josita dago. Ez da printzipio eta baloreen arabera jokutzen

"Gaur egunean zer egingo luke Arizmendiarrietak? Gizon haundi bat zan, liderra. Gu haren segitzailiak gitzen "a ciegas". Gero liderrak Ormaetxea eta Gorroño zien, gaur egun ez daukagu federik liderrekin. Konfiantza galdu dugu." (azaroak 19)

Azken hamar urte hauetan iparra galdua aritzeak desmotibazioa ekarri du. Hainbat ekintzek jendearengan eragin negatiboa izan dute.

"Azken urteetan egin diren ekintzek ekarri dute desmotibazioa. Gure kooperatiban azken 10 urtetan ekintza desmotibatzaile asko."
(Urtarrilak 21)

Gai askotan ez gara gure buruekin koherente. Puntu askotan errua ez da gurea (beste norbaitek manipulatu gaitu), baina beste askotan guk geuk onartzen ditugu injustiziak. Esate baterako bazkide ez diren langileen kopuruak onartzea edo eta azpikontratatu lan baldintzak ez zaintzea.

"La gente subcontratada nos supera en números. Pero el que es socio tiene trabajo fijo. Existe poca idea cooperativa. Antes no prevalecía lo económico, sino lo social. Las motivaciones de hoy en día son ganar dinero para comprar una casa y tener seguridad en el trabajo" (abendua 3)

Kooperatibisten jarrera ere oso da komodoa, behin bazkide izanda jendea erlaxatu egiten da.

"Nos creemos funcionarios, pero aunque el gobierno hay sigue, esto se puede ir a pique en tres años malos. La gente piensa que esto está montado y subvencionado y que no se va a caer."
(abendua 3)

Gizartearekiko gure jarrera ez da zintzoa

Kooperatibak gizartea laguntzen duela esaten da. Baina benetan zintzoa al da ematen den laguntza? Dirua bakarrik ematen da, kooperatiba denek ematen dute baina jadanorako ematen den ere ez da jakitzen. Askotan, enpresa kapitalistek marketing operazioetarako bada ere askoz ere ekintza eta laguntza sozialagoak burutzen dituzte.

"FEPS, laguntza soziala. Denek ematen duten moduan, bakoitzak bere kontzientzia garbitze aldera. Hemen ez da inolako ekintza sozialik. Renault eta beste enpresa batzuk badauzkate ekintza sozial jatorragoak" (urtarrilak 21)

Mundu mailako egoerari begiak itxi dizkiogu. Ipar eta Hegoaren arteko desoreka ekonomikoa ez dugu aipatu ere egiten.

"Creo que hemos cerrado los ojos" (abendua 3)

Elkartasuna balore kooperatiboetako bat bada ere gaur egun ez dugu praktikan jartzen. Kooperatibisten artean gaur egun lehen

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

mailakoak eta bigarren mailakoak ditugu. Ez gara gai elkartasuna gure artean praktikan jartzeko, nola izango gara eredu beste batzuentzat?

"Solidaridad hitza gaur egun hiztegixan existiduko da, baina errealidadian? Gaur egun danok gara burgestxo batzuk. Ez gara izan kapaz transmititzeko. Gaur egun kooperatibista batzuk dia de primera eta beste batzuk de segunda" (azaroak 19)

Erabaki asko ere, etikoki eta kooperatibaren espirituaren kontrakoak izan dira azken urte hauetan. Horrek ere, azken baten, mesfidantza eta identifikazio eza elikatzen ditu.

"Geu be negreruak gaittuk. Etxeko mutikuak formau eta zaindu biharrian kanpokuak ekarri, sobran darenak edo. Sartu gaittuk en el mundo kapitalista finantzatan be, Caja Laboral eta BBV. Horrek erabakixok hartu dittue los capos de MCC." (azaroak 19)

Formazio kooperatiboan huts egin da

Hezkuntza eta formazio kooperatiboari dagokionean ez da ezer ere egin azken bi hamarkadatan. Kooperatiban sartzekoan ez da ezer eskatzen, ez da harrera planik egiten.

"Lo que falla es que no hay un plan de acogida. Aunque dudo de que a la gente le importe de verdad el cooperativismo." (Abenduak 3)

Eskola profesionalak (gaur egungo Goi Eskola Politeknikoa) ere, ez du kooperatibagintzari lotutako ezer eskaintzen.

"Eskola profesionalak huts egin du kultura mailan, hori oin eta orain dela 30 urte ere gertatzen zen." (azaroak 19)

Era berean, Mondragon Unibertsitatea oso da garestia eta jende askori ezinezkoa zaio bertan ikastea.

"Ingeneritza eskola elite erakoa da".(urtarrilak 21)

Jarrera ezkor eta pesimista ageri da behin da berriz, dena gaizki doa baina ez du alternatibarik eskaintzen. Norbaitek gidatzen du kooperatiba, "besteak" du gaizki joatearen erru zati handi bat. Norbaitek gidatzen gaitu baina ez dugu bolanterik ikusten, ez daukagu erabaki ahalmenik, beraz, zertarako parte hartu? Hau ez da kooperatiba bat eta hori saltzen digute.

Diskurtso honen atzean haserrea eta mina sumatu daitezke. Garai bateko nostalgia eta baita ere alternatiba falta. Ez dago jarrera eraikitzailerik, dagoena ez zaigu gustatzen eta gogor salatu beharra dago (jarrera aldarrikatzailea). Halere, gauzak gaizki joatearen errua gehienbat "goikoena" da, euren maneiak dute dena eta ez dago partehartze errealerako aukerarik.

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

2.3 Itxaropenaren diskurtsoa/kritika eraikitzailea

Zerbait bagara eta...

Diskurtso honek ere gaur egungo kooperatibagintza kontraesanez beteta dagoela diosku. Aspaldi honetan, azken bi hamarkadatan, hainbat aspektu sozial deskuidatu dira. Arlo enpresarialean asko garatu da Arrasateko Kooperatiba Esperientzia baina bere alderdi sozialak ez ditu garai onenak bizi. Halere, ezin gara diagnostiko ilunean geratu. Argirik ere bada gure egintzan, aitortu eta presente eduki beharreko ezaugarriak ere baditu gaur egungo kooperatibagintzak. Hain txarrak ez garenaren kontzientzia izatea ezinbestekoa da zerbaitetan aurreratuko badugu. Ezin gara ezkortasunean geratu.

Esate baterako ingurune hurbilarekiko elkartasunean, fondoan banaketaren bidezko elkartasunean, eredu da AKE. Kooperatiba arteko elkartasuna ere hor dago. Kooperatibak elkar laguntzeko taldetan egituratuta egotea ere. (fondo komunen bidez). Antolaketa ereduan ere eredugarri da Arrasateko Kooperatiba Esperientzia. Oraindik ere, barne demokrazia arautzen dituzten mekanismoak, "pertsonek bat boto bat" edo eta organoetako kideak aukeratu edo aukeratu izateko eskubidea.

"Ez gara hain txarrak: elkartasun eredu, denon artean elkar laguntzen dugu. Fondoak ingurura banatzen ditugu, itzulkinak bazkideen artean. Demokrazia eredu ere bagara, pertsona bat boto bat. Era berean Mundukide laguntzen dugu, Euskara planak martxan ditugu eta datuak diotenez lan baldintza hobeak (istripuak etab.)"
(Azaroak 5)

Gaur egungo testuinguruan, eta garai txarrak bizi ditugun arren, bada kooperatibagintza berri baterako aukerarik ere. Ezingo da seguruenik, lehengora bueltatu, ezingo dute seguruenik lehengo motibazioek jendea elikatu. Motibazio berriak sortu eta landu beharko ditugu denon artean, kooperatibagintza berri bat eraiki guztion ekarpenarekin.

"Gurea esperientzi sozio-ekonomikoa da. Arlo ekonomikoa landu arren, azkenaldian soziala ahaztuta daukagu. Helburua ez da garaiak berreskuratzea baizik, gaurkotu eta indarberritzea. Gu guztion ekarpena behar du."
(Azaroak 5)

Arrasateren autonomia

Partehartze instituzionalari dagokionean beharrezkoa da, kooperatiba bakoitzak gainegiturekiko euren autonomia, erabakimena eta subirotasuna mantendu eta indartzea. Subirotasunaren kontzeptua da esperantzarako giltzarria. Hori mantenduta, beti dago aldaketa, hausnarketa eta zentzua bilatzeko aukera. Proposamen egokiak eta ekimen pertinenteak abian jarrita, "dana" berbideratzeko aukera bizirik dago. Kultur ahoi garatzean dago gakoa.

"MCC teknoegitura da, baina benetako kooperatibismoa Arrasaten egin behar da."
(Azaroak 5)

MCC-ren indar eta boterearen aurrean Arrasateren autonomia aldarrikatzen du behin da berriz diskurtso honek. MCC, Arrasate (eta beste kooperatibak) zerbitzatzeko sortu zen, arlo teknikoa erraztu eta indar eta sinergiak biltzeko. Halere, beste diskurtso batzuen arabera, koorporazioaren sorrerak kooperatiben autonomia galtzea ekarri du. Itxaropenaren diskurtsoa deitu diogun honek aldiz, kooperatiban bertan egiten dela, eta egin beharko litzatekeela, benetako kooperatibismoa aldarrikatzen du.

AKE-ren lehen hamarkadatan Arizmendiarrietak garatutako pentsamendua izan beharko luke MCCk bere egitekoen oinarrian. Ideologikoki asko ahuldu da azken bi hamarkada hauetan kooperatibagintza, alternatiba bat Arizmendiarrietaren pentsamendutik edatea izan daiteke.

"MCC-k Arizmendiarrietaren pentsamendua izan beharko luke" (abenduak 17)

Aurrera begiratu

Aldaketarako gogoia sumatzen da, jendearen aldetik gauzak hobeto egiteko nahia dago. Kooperatibagintza berritzeko eta ilusioa pizteko gogoia. Kontraesanak gairitu eta kooperatibismo gaurkotu bat eraikitzeko.

"Zaharren aldetik konpromisoa, oztoporik ez jarri. Aldaketak onartu eta zabalik egon. Hemen aldatu nahi dala esan behar dugu, jendea serio dihoala." (maiatzak 20)

Gazteek ere euren gaztetasuna aldarrikatzen dute. Gauzak egiteko gogo eta ilusioa badutela baina kooperatiba eta kooperatibismo garatu batekin topo egin dute, ulertzen eta aldatzen zaila den kultura jakin batekin.

"Gazteok ilusio iguala daukagu. Baina fabrika guztiz hoztuta aurkitu dugula esango nuke"
(Apirilak 22)

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

Klabea sinismena da, proiektuan sinistu beharra dago baina horretarako ingurune eta klima aproposa sortu behar dira. Lan giroa eta lankideen arteko harremanak landu behar dira.

"Sinistea klabea da. Ingurune egoki bat beharko da horretarako" (abendua 17)

Oinarri zaharren gainean eraiki behar da kooperatibagintza berria. Nondik gatozen jakin eta gaur egungo joera eta motibazioekin uztartu. Artzek esango lukeen moduan: "iturri zaharretik ur berria edan" Generazio berriei erakargarri egin behar zaien kooperatibagintza eredia sortzea da erronka.

"Gaur egungo kooperatibismoa, aurrekoaren antzekoa izan beharko litzateke. Aldatu eta gaurkotu bai baina aurrekoaren antzeko oinarriak izan beharko lituzke." (azaroak 5)

Kooperatibagintzari bultzada berri bat emateko irekitasun intelektuala (mentalitate berri bat) ezinbestekoa da, ezin gara etengabe atzera begira jardun. Gaur egungo errealitatera egokitzen jakitea ezinbestekoa da.

"Lehenko kooperatibismoa edo oraingoa zein den hobia eztabaida antzua da. Orduan be kooperatibista konbentzituak eta ez konbentzituak zeuden eta orain be hala da. Eurok egindako esfortzua eskertzekoa da baina baldintzak ezberdinak diane zurrera begiratu behar da. Beste ikuspegi bat lortu behar da, mentalitate berri batekin. Denok alienatuta joatea ezinezkoa da. Lehen be ezin zen." (maiatzak 20)

Partehartzea indartu

Partehartzea hobetzeko saiakera ezberdinak egon dira azken urte hauetan. Halere, asko hobetu beharra dago arlo honetan. Partehartze instituzionala eta lanpostuko partehartzean, bietan daukagu asko hobetzeko. Azken urte hauetan organoetako kideak aukeratzerako orduan lehen baino seriotasun handiagoarekin jokatzen da. Halere, azken urte hauetan ahalegin berezi bat egin delako izan da. Partehartzea indartzearen kontzientzia dago.

"Organoetako kideak seriotasunez aukeratzen dira. Kontzientzia bat dago sozialean behintzat (kontseilu sozialean). Errektoreak igual ez dittuzu ezagutzen baina hortan hobetu da. Kontseilu sozialak indar gehiago izan behar du irtenbideak topatzeko" (otsailak 22)

Agian, batzar nagusiak zein, kontseilutxoak beste era baten egin behar dira. Organoetatik igortzen den informazioa ondo aukeratua eta prozesatua izan behar da. Informazio bolumenak ez du komunikazioa bermatzen.

"Kontseilu sozialean hobetu dugu apur bat. Orain ez da bakarrik akta irakurtzen" (Abenduak 17)

"Si no puedes influir en las asambleas o reuniones pues no te quedas. Igual hay que hacer las asambleas y consejos de otra forma" (abenduak 3)

Lanpostuko partehartzeari dagokionean ere, eztabaida hor dago. Zer nahi dugu "sinfonia edo jazz". Sinfoniak, agindutakoa eta orden baten barruan lan egitea esan nahiko luke. Jazzak aldiz autonomia irudikatzen du. Bakoitzak badaki ze nota eta noiz jo behar duen ez dago norbaitek esateko zain.

"Los jefes están porque tienen que estar, porque no funcionan. Cada vez hay más jefes. Creo que falta que te oferten maneras de participar. Se reuniran, hay estructura pero sin utilizar bien. Las cooperativas que tienen menos jefes funcionan mejor, donde la participación es más evidente" (Abenduak 3)

Diskurtso honek lanerako autonomia gehiago aldarrikatzen du. Estructura txikitu eta norberak ardurak hartzea ekarriko luke antolaketa eredu berri horrek.

"Niretzako jefe gehiegi dago, batek esaten dizu, gero besteak... jefek esaten badizu, zapatuan lanera! Kabreatuta zatoz, zure ardura dela sentitzen baduzu gustorago zatoz." (maiatzak 20)

Gizartearekiko ardura

Arrasateko Kooperatiba Esperientzia gizartea eraldatzeko bokazioz jaio zen. Gaur egun ere gizartean eragiteko eta gizarte justuago baten alde egiteko mekanismoak hor daude baina agian beharrak aldatu dira. Gaur egungo beharrak identifikatu eta horiei erantzutea etenik gabeko lana izan beharko litzateke. Garaian garaiko premiei erantzutea helmuga eta "izateko arrazoi" izan beharko litzateke gaur egungo kooperatibagintzarentzat.

"Que es transformar? Lagun aro, el banco, las escuela... esos son instrumentos. Los problemas de verdad son las drogas, la emigración..." (otsailak 4)

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

Diskurtso honek dirua ematea ondo ikusten du. Baina hortik haratago joan nahi du. Gizartean zerbait egiten denaren sentrazioa gaur egungo kooperatibagintzan motibazio iturri bat izan daitekeela uste dute. Izan ere, gizartean eragiten duen elkarte bateko kide izatea askorentzat harro egoteko moduko arrazoia izan daiteke. Hortik gizarteari ematen zaizkion laguntzak langileen artean jakinarazteko beharra.

"Gaur egungo beharrak zeintzuk dira? Ematen da dirua baina nora doa? Ze hobetu badaukagu motibazio hori hobetzeko (zerbait egiten denaren sentrazioa). Motibazioa edukitzeko jakin egin behar da, nori eta zertarako eman zaion" (maiatzak 20)

Batzuentzat elkartasuna erabat instituzionalizatua dago, ondo zehaztutako prozedurak zehaztu dira eta horrek ez dira kolokan jartzen. Halere, dirua nori eta zertarako eman behar den etengabe egin beharreko ariketa.

"Beharren arabera dirua non eman kontinuantemente egin beharko litzatekeen ariketa da." (azaroak 26)

Era berean, indarrak batu eta zerbait potenteagoa egiteko aukera ere egon daiteke. Kooperatiba batzuen irabazietako portzentai bat elkartu eta proiektu jakin batzuk baliabide eta denbora gehiagoz finantzatu ahal izatea.

"Adibidez, zortzi kooperatiba elkartu eta Iparraldeko ikastolei irabazien %2 emango bagenien... edo hirugarren munduarekin edo etxebizitzekin zerbait egin..." (azaroak 5)

Diskurtso honek ere bere kezka nagusien artean dauka nazioarteratzearena. Nazioarteratzeko gaia konplikatu da, zerbait egin behar da. Etorkizuneko erronka garrantzitsuenetako da. Gaur egun kooperatibagintzak bizi duen kontraesanetako bat da: Euskal Herrian kooperatibak ditugu eta hemendik kanpo enpresa kapitalistak. Kanpoko enpresekin egiten dena ez dute oso ondo ezagutzen kooperatibatan baina hainbat zalantza sortzen ditu.

"Zerbait pentsatu beharrean gaude. Merkatuaren eraginez goaz, baina zein baldintzatan? Zerbait egiten da? Ze kontratu motarekin? Zenbateraino da hori onargarria?" (azaroak 19)

Formula jakin batzuk ere planteatzen dira, esaterako, irabazten den dirua kooperatibara ekarri beharrean bertan, jatorrizko gizartean inbertitzea.

"Irabazien zati bat bertan inbertitzea, formula jakin batzuk garatzea" (azaroak 19)

Halere, prudentzia puntu bat ere nabari da. Goazeneko gizartea errespetatu beharra dago, ezingo genuke Euskal Herrian garai baten sortu zena inon erreproduzitu. Ondo aztertu beharko litzateke Arrasateko Kooperatiba Esperientziak zer duen eskaintzeko beste testuinguruetan.

" "Misionero" lanetan joatea ere ez da. Bertako kultura eta gizartea errespetatu beharko genuke. Etxean ere ez dugu kooperatibaren kulturarik.. beraz, zer eramango dugu?" (azaroak 19)

Nazioartearen gaiaren inguruan sentsibilitate berezi bat antzematen da. Halere, ez da alternatiba argirik eskaintzen. Gaur egun kooperatibagintzak bizi duen erronka nagusienetako bat bezala bizi dute langileek eurek ere.

Bazkide ez diren langileei dagokionean ere zerbait egin beharrean daudela uste dute. Kooperatiba izaerak bereizgarri izan beharko luke, lan baldintzak zaindu beharko lirateke. Gai honetan autokritika egitea ezinbestekoa dela uste dute.

"Produktua dela eta malgutasun bat beharrezkoa da baina, zein tamaina izan behar du koltxoi horrek? Kooperatiba garen aldetik dena ez da libre. Legea betetzeaz gain moralak ere ez liguke utzi behar" (azaroak 19)

Halere, eta egiten dena asko hobetu daitekeen arren, diskurtso honek kapitalismoarekiko ezberdintasun batzuk ikusten ditu. Kooperatibagintzak bere ibilbidean zehar garatutako elkartasun formulak mantendu eta hobetu beharreko elementuak dira.

"Kapitalismoaren aldean, solidariagoak gara" (azaroak 5)

Hezkuntza da gakoa

Hezkuntza kooperatiboari dagokionean ez da azken hamarkada hauetan planifikaziorik egon. Sasoi batean berez ematen ei zen transmisioa. Balore eta printzipioak egunerokoan bizi ei ziren. Gaur egun ordea hezkuntza egituratu baten beharra ikusten da.

"Formazio minimo bat egon behar da. Dirua ipini eta kooperatibista, ba ez, ez?" (maiatzak 20)

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

Formazioa ezinbestekoa da kooperatibagintza ulertu eta konpartitzeko. Baina arlo soziala lantzeko horretan pentsatzen jarriko diren pertsonen beharra ikusten da. Gerenteak arlo enpresariala gidatzen du, lider sozialek aldiz arlo etiko-soziala gidatu eta elikatuko lukete.

“Liderrak (lider sozialak) falta ditugu”
(azaroak 19)

Gazteek euren hutsuneak aurreko belaunaldietakoena baino nabarmenagoak direla diote. Aurrekoek izan dute eredurik, askok fundatzaileak ezagutu izan dituzte baina azken hamar urtetan sartu direnek ez dute eredurik izan. Euren iritziz eurengan dago hezkuntza lan handiena.

“Zailtasuna gaztiongan dago. Ez daukagu ideiaik bez. Estructura organizatiboa zer den ez dakigu bez. Norantz jo nola esango dugu ba?” (apirilak 22)

Diskurtso edo jarrera honetatik kritika iradokitzaille bat ere igortzen zaio unibertsitate kooperatiboari. Izan ere, Mondragon Unibertsitateak hezkuntza integrala eskaintzeko aukera dauka: alde batetik hezkuntza teknikoa eta bestetik formazio etiko soziala.

“Unibertsitateak hezkuntza integrala bultzatu beharko luke. Formazio teknikoa eta soziala biak landu beharko lirateke Mondragon Unibertsitatean” (Azaroak 5)

Diskurtso honen jarrera edo tonua baikorra izan arren badago kritikarik ere. Ez dago kooperatibismoarekiko jarrera konplazienterik. Gustoko duguna mantendu eta gaizki egiten duguna aldatu beharra dago. Beti ere, “behetik gorako” eraikuntzan, kooperatiben subirotasun eta autonomian oinarrituz.

Diskurtso honen atzean kokatzen diren pertsonak protagonista sentitzen dira. Erantzule eta eraldatzaile dira aldi berean. Euren diskurtsoa arduratsua dela esan dezakegu, gaur egungo kooperatibagintza arduratik bizi dute.

3. Lehen emaitzen interpretazioa

Atal honetan lehen hurbilpen honetan egindako lanaren emaitzak jaso eta interpretatuko ditugu.

Horretarako, abiapuntu egokia izan daiteke ikerketa lanaren helburu nagusia gogora ekartzea. Fagor Arrasate kooperatiba Elkarteko kolektiboan kooperatiba eta kooperatibagintzaz dauden diskurtso nagusiak identifikatu eta aztertzea da lanaren helburuetako bat. Atal teorikoan, Arrasateko Kooperatiba Esperientziak gaur egun bizi duen zentzu krisiaren inguruko ajeen nondik norakoak aztertu ditugu. Zentzu krisiaren diagnostikoa landu dugu, enpirikoaren atal honetan aldiz, zentzu krisi horretan kooperatiba bateko kolektiboa nola kokatzen den aztertu dugu diskurtso analisiaren bidez.

Hiru diskurtso identifikatu eta aztertu ditugu azterketa kualitatiboaren lehen urrats honetan. Etsipenaren diskurtsoa deitu duguna bata, Aurkako diskurtsoa bigarrena eta Itxaropenaren diskurtsoa hirugarrena. Gatozen orain, hiru diskurtso horien muina paragrafo banatan deskribatzera.

Etsipenaren diskurtsoak eszeptizismotik bizi du kooperatibagintza. Garai baten zentzua izan zuena gaur egun ez da eutsigarri. Etsita daude, zertarako esan edo egin zerbait hori antzua izango bada?. XXI.mendeko mundu globalizatu honetan merkatuak agintzen du, kanpo faktoreek eragin eta determinatzen gaituzte. Onartu besterik ezin dugu egin. Baldintzak onartu eta arlo enpresarialari eustea da gaur egungo kooperatibagintzaren egiteko nagusia.

Aurkakotasunetik edo haserretik abiatzen den diskurtsoak mesfidantza du sakonean. Ez da kooperatiba gidatzen dutenekin fidatzen eta ez du ikusten eurengan inolako eragin ahalmenik dagoenik. Halere, bestelako kooperatiba eta kooperatibagintza batengan sinesten dute. Gaur egungo egoera "degradatua" da atsegin ez dutena, inkoherentziaren aurka errebelatzen dira. Teoriatik praktikara dagoen tarte zabala ez dute atsegin eta hori da salatzen dutena. Tarte hori txikitzearen erantzukizuna gehienbat kooperatiba gidatzen dutenengan dagoela uste dute.

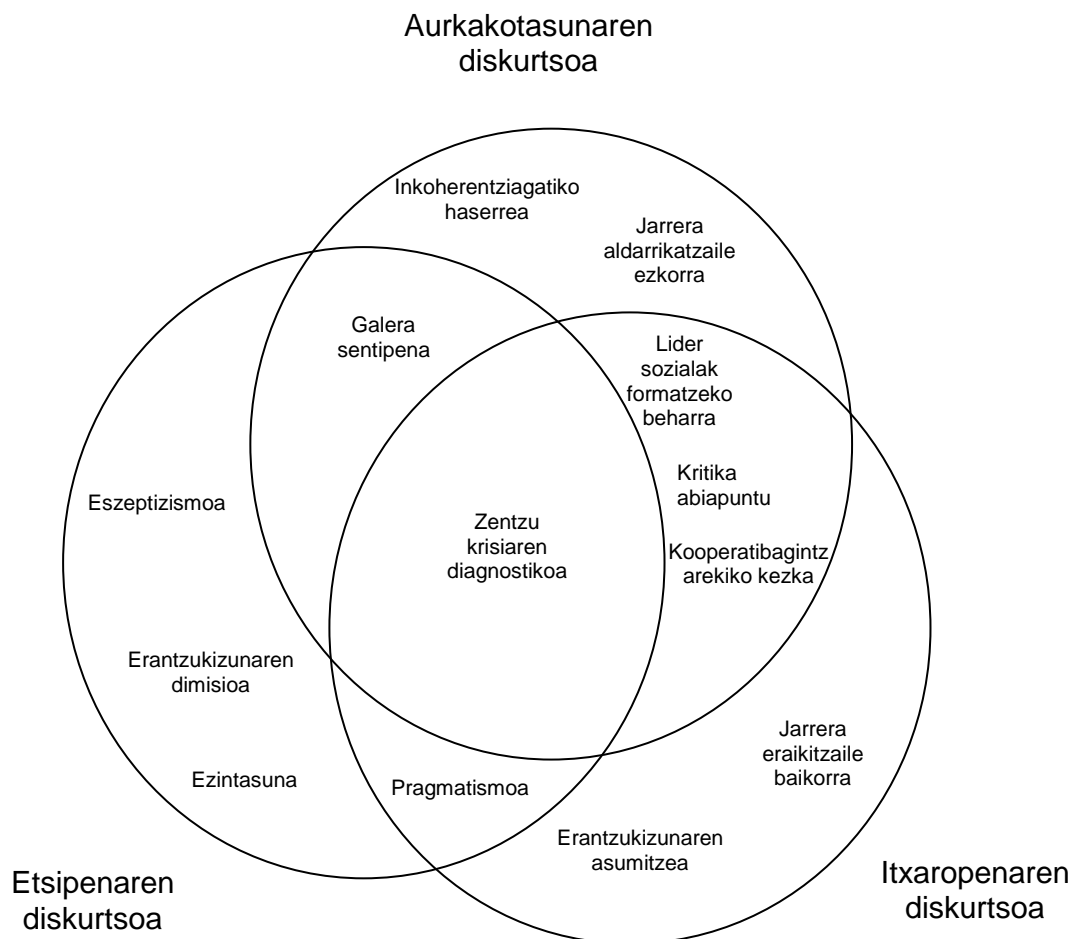
Itxaropenaren diskurtsoan kokatzen direnek aldiz, indarra eta eragiteko ahalmena pertsonarengan dagoela uste dute. Pertsona eta kooperatibatan dagoen subiranotasuna eta autonomia elikatu eta landu behar direla uste dute. Kooperatibagintza biziberritzeko gogoia eta premia ere ikusten dute.

Ez da erraza diskurtsoak bereiztea, mugak ez dira oso argiak. Seguruenik ez da diskurtso argi eta egituraturik eskaintzen. Halere, muga eta guneak eskema grafiko baten bidez adierazten ausartu gara, diskurtsoek euren artean eta bakarkako eremuetan zer konpartitzen duten ikusteko baliagarria izan daitekeelakoan.

Atal empirikoa

Azterketa kualitatiboa

Gatozen bada grafikoa azaldu eta bertan sakontzera.



Grafikoaren erdigunean, hiru diskurtsoak konpartitzen duten eremuan, zentzu krisia kokatu dugu. Izan ere, hiru diskurtsoek konpartitzen dute gaur egun AKE-k bizi duen zentzu krisiaren diagnostikoa. Gizarteak azken hamarkadatan jasandako aldaketek eragina dute kooperatibetan. Norbanakoen indibidualismorako joerak edo eta kooperatibek eurek bizi dituzten barne aldaketak; hala nola partehartze demokratikoaren hoztea, hezkuntza eta transmisioan dagoen hutsune eta belaunaldi arteko etena edo eta gaur egungo kooperatibek bizi duten indiferentziazio prozesua dira zentzu krisiaren gako batzuk; guk momentuz diskurtsotan identifikatu ditugunak.

Etsipena eta aurkakotasunaren diskurtsoak galera sentimendua konpartitzen dute. Lehengoa, garai bateko kooperatibismoa zen benetako kooperatibismoa. Lehen arlo soziala zintzoki, bihotzetik zaindu eta lantzen zen. Gaur egun horrela araututa daukagulako baino ez benetan sentitzen delako. Batzuentzat (etsituentzat) jada ezin da hori horrela izan, garaiak aldatu

dira eta garaietara moldatzea eta aldaketak onartzea da geratzen zaigun bakarra.

Aurkako diskurtsoan multzokatu ditugunak berriz botere harremanetan jartzen dute jomuga. Euren ustez kooperatibaren gidaritzza dutenei ez zaie kooperatibismoa interesatzen. Jendearen partehartzea ez da interesatzen, lauren artean gidatzea errazagoa da. Aldatzea nahi izan arren ezin dugu, ez digute uzten.

Etsipena eta ezintasuna, etsipenaren diskurtsoaren azpian aurki daitezkeen sentimenduak dira. Bi sentimendu hauek ez ditugu beste gunetan aurkitu. Bereizgarria den beste elementu bat erantzukizuna ulertzeko era da. Hauek, erantzukizuna ez dute euren gain hartzen (itxaropenaren diskurtsokoek ez bezala). Beste norbaitengan delegatzen dituzte ardura eta gidaritzak. Ez dute protagonista izateko beharrik sentitzen.

Aurkako diskurtsoak berezko duen sentimenduak, haserrea du oinarri. Historian zehar eta batez ere gaur egun kooperatibagintzak bizi dituen kontraesan eta inkoherentziekiko haserrea da diskurtso honen atzean aurkitu dezakeguna. Hortik, haserretik jarrera ezkorra gorpuzten da. Aldarrikapen hutsean geratzen den jarrera ezkorra. Kritikatik abiatu arren ezkortasun horretan gelditzen den alternatiba bariko diskurtsoa.

Itxaropenaren diskurtsoak eta aurkakoak, etsipenaren eta itxaropenak konpartitzen dutena baino gehiago konpartitzen dutela esan genezake. Biak, kritikatik abiatzen dira, aldea edo desberdintasuna kritika motan dago. Itxaropenaren diskurtsoak kritika eraikitzailea egiten du, aurkako deitu dugunak aldiz, proposamen eraikitzailek gabeko kritika, salaketan oinarritutako kritika.

Bi diskurtsoen sakonean kooperatibagintzarekiko kezka dago. Arduratik bizi dute kooperatiba eta kooperatibagintzaren etorkizuna. Era berean, lider sozialak formatzeko beharra ikusten dute. Sasoi batean kooperatiba batzutan presidentek betetzen zuen figura berreskuratzeko batzuek, beste batzuek berriz ardatz etiko soziala garatu eta kooperatibak barrutik elikatzeke (liderrak formula biderkatzaile bilakatzeko).

Itxaropenaren diskurtsoak eta etsipenaren diskurtsoa deiturikoak pragmatismoa da konpartitzen dutena. Enpresak errentagarri izan behar du bizirauteko, lana sortu eta inbertsioak egiteko. Horretarako enpresa arloan gauzak ondo egin behar dira. Enpresa egiten esperientzia arrakastatsua da gaur egungo AKE ere. Diskurtso itxaropentsua maneiitzen dutenek enpresa arloaren garapena arlo sozialaren ezinbesteko baldintza gisa ikusten dute. Enpresa arloan gauzak ondo egin ezean ez dago alderdi soziala garatzerik. Etsipenaren diskurtsoak aldiz ez du uste arlo soziala lantzeko tarterik eskaintzen duenik gaur egungo

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

enpresa egiteko moduak. Benetan merkatu globalizatuan iraungo badugu energia eta baliabide guztiak enpresa arloa lantzeari dedikatu beharko dizkiogu. Arlo sozialaren tartea gutxitzen joan da historikoki, gaur egungo joera ere hori da: merkatuaren exigentziak direla eta bestelako logikatarako tartea txikitzen joatearena.

Azkenik, Itxaropenaren diskurtsoaren eremua deskribatzea geratzen zaigu. Eredu honetan identifikatu ditugun elementu esanguratsuenak jarrera baikor eta eraikitzailea eta erantzukizunaren asumitzea dira. Hauek erantzukizuna euren gain hartzen dute, aldarrikatuz ezer gutxi lortzen da. Hobe da subjektu aktibo izan eta barne mekanismoak erabiliz gustuko dena mantendu eta aldaketarako proposamenak lantzea.

Lehenengo atalean, azterketa teorikoan hainbat galdera utzi ditugu zabalik, horietako bat zera zen, gaur egungo kooperatibatan benetako diskurtso egituraturik topatuko ote genuen. Batetik, ikusi dugu hiru diskurtso-multzoen artean elementu komun dextente dagoela, badirela sentipen konpartituak, gauza batzutan mugak lausoak direla.

Bestetik metodologia aldetik ere izan ditugu gure mugak. Esate baterako denbora eta eztabaida taldetako kide kopurua izan dira mugak. Hamabost kideetako taldetan eta hiru ordutako saiotan ezinezkoa da kide guztien iritzia biltzea eta diskurtso egituraturik formulatzea. Hala, diskurtso zatiekin "collage" moduko bat egitea izan da gure lan-metodoa.

Badugu, beraz, aurrera begirako lanik. Orain arte atera ditugun aurre-ondorioak berresteko beharrezko zaigu diskurtso egituratuagoak ekoizteko komunikazio-espazioak sortzea. Orain arte aurre-definitu ditugun hiru diskurtso-multzoen egokitasuna aztertu behar dugu, berauen arteko gune komunetan sakondu, ñabardurak xehezu. Hitz batez esateko, objektua argiago enfokatu. Horretarako, identifikatu ditugun diskurtso-multzoak kontutan hartuz, eta berariaz galderak diskurtsoon ñabardurak ateratzera bideratuz, eztabaida-talde berriak antolatuko ditugu Fagor Arrasateko kolektiboaren lagin esanguratsu batekin. Lehenengo pauso honek, beraz, bigarrenenerako prestatu gaitu.

4. Eztabaida Taldeen azterketa

Atal honetan eztabaida taldeetan jasotako iritziak bildu, gaika antolatu eta horien gaineko azterketa egingo dugu. Lehen hurbilpenean identifikatu eta aztertutako diskurtsoak osatze aldera lau eztabaida talde egin ditugu. Horietan kooperatiba eta kooperatibagintzari buruzkoak izan ditugu aztergai. Atal hau, zazpi puntutan banatu dugu kooperatibaren identitate eta zentzuaz, ibilbidearen gaineko irakurketa, etorkizuneko zentzu elementuen gainean eta gaur egungo kooperatibagintza izan ditugu aztergai. Mondragon Taldea eta Fagor Taldea bezalako gainegiturak, etorkizuna nola irudikatzen duten eta euskal kooperatibismoaren ekarpena ere izan ditugu hizpide.

4.1. Identitateaz eta zentzuaz

Zergatik lan egin kooperatiban? Zergatik aukeratu kooperatiba? Puntu honetan kooperatiban sartzearen arrazoiak aztertuko ditugu. Aukera egin egiten da ala arrazoi berezirik gabe hurbildu gara Kooperatibara? Hori da atal honetan aztertuko dugun galdegaia.

Batzuek, kooperatiba aukera moduan ikusten dute. Bestetzuek, gazteagoak gehienetan, ez dute kooperatiba aukera moduan ikusten, baizik eta euren lehengo lan eskaintza izan da eta besterik gabe onartu ohi dute.

Halere, gazte honentzat kooperatiba enpresa ulertzeko beste era bat da. Demokratikoagoa den eanean, neurri batean behintzat partehartzeko aukera eskaintzen duela dio 4-2⁶⁶ partaideak. Ezaugarri horretan ikusten du lagun honek kooperatibaren bereizgarritasuna.

"hau da enpresa bat ulertzeko beste modu bat, hartu ahal dozu parte neurri baten eta demokratikoagoa da." (ET4;H2)

Beste gazte honek, 4-1 partaideak, kasualitatez egin zuen topo kooperatibarekin. Lanpostu bat eskaini eta onartu zuelako iritsi zen kooperatibara. Dena den, bazkide izateak ematen duen segurtasuna ere motibazio elementu izan daitekeela aitortzen du.

"ez, ni sartu nitzen ba lanposturako aukera zeualako ta hartzen zaittue. Hola hasi eta gero sozio eitten dotzuenian aukera ona da. Bazkide izatiak ia segurtasun bat emutetzu, gero ikustezu ba iritzixana. Azkenien langileen artian sortzen dala edo agintzen dala hau apur bat." (ET4;H1)

⁶⁶ Partaideak izendatzeko honako laburdurak erabili ditugu, lehenengo zenbakiak eztabaida taldeari egiten dio erreferentzia eta bigarrenak berriz hizlariari.

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

Era berean, bada bizitza kooperatibaren bueltan eraiki duenik ere. Hori hala da, bereziki, lehenengo belaunaldikoengan: eurentzat kooperatibek zentzu berezia izan dute. Sasoi hartan enpresa-sistema kapitalista auzitan jarri zuen gizarteko sektore batek eta kooperatibak beste bide batzuk jorratzeko sistema eskaintzen zuen. Horrela, batzuek hautu politikotzat dute euren kooperatibizatzea:

"bueno, ba gu kooperatiban sartu gitzen ba hori opziño hori geunkelako eta ikusten gaelako ba zala guretzako orduan sistemaik onena. Eta, horren buruz ibili ga lanian eta uste dot izen dala, gure ustez sistemaik onena. Bai pertsonala eta bai soziala. Ba, bueno, ba horregatik sartu gitzen, horregatik ibili ga, gabitz. Eta uste dot izen dala guretako behintzet, niretako behintzet oso sistema ona. Damutu barik." (ET1;H1)

Kooperatiban lana egitea "garrantzitsua" ez "fundamental" da 2-1 partaidearentzat. Garai hartan, kooperatibak sortu zireneko sasoiari Arrasateko herrian eta beste hainbat lekutan oligarkia batek agintzen ei zuen eta kooperatibak On Jose Maria Arizmendiarrrietaren eskutik jakintza banatuz aberastasunak eta aukerak ere banatu zituela diosku. Horregatik egiten ei du berak bat kooperatibarekin, momentu jakin batean alternatiba bat eraikitzeko saiakera izan zelako.

"ezta izango ba garrantzitsua? Fundamental esango neuke. Hori dau norberan irizpidetan ez? Nik enpresa kapitalistan ez naiz ibili lanian baina badakit gutxigora behera zelan funtzionatzen dauen. Da badakit kooperatibiek ze emun dozkun. Hemen, sasoi baten, Mondrauen esangot baina beste leku batzutan be, ainketan auen oligarkia batek, haik zian nausixek, hak esaten ebiena ein biha ginuan danok, herri guztien e! harek ainketan auen. Eta don Jose Mariak esan auen "sozializando el saber se socializa el poder" eta bide hori hartu hauen, eta nik uste dot egokixa dala. Neure iritziz behintzet oso egokixa da." (ET2;H1)

Bestalde, bada kooperatibista izateari zentzu praktikoa ematen dionik ere. Ez da bereziki garrantzitsua kooperatibista izatea, baina era berean bizitza guztia kooperatiban lan eginda, "ba urteen poderioz kooperatibismoaren aldeko egiten zara" dio 1-2 partaideak. Kutsatu egiten du lan eta konpromiso giroak, organoetako partehartzeak eta kooperatibak dituen abantailek horretan laguntzen dute. Halere, gaur egungo kooperatibagintza "degeneratu" xamar ere badagoela dio.

"Beste enpresa baten, bai, beste enpresa tipo baten hasiko banintzen bere egunian lanian, ba, nik

seguramente, bueno, berdin jarraituko nauen. Ba, hau SA bat izango balitz, pasetan dana, ba, bai lana egiten duzula kooperatiban eta ikasketak eta egin dozula ba giro hontan, bai sartzen zaizu kultura apur bat, ta hori dala ta, ba bueno, ba norberak be bai hartzen du ba, postura bat, defentsa edo. Behintzet horren aldekoa bazara, edo ikusten badiozu ba, bentajak edo, bentaja batzuk edo. Ba, alde hortatik, ba nik bai ikusten dotzet bentaja batzuk kooperatibiai. Behintzat mobimento ideala bezala. Baina bai uste dot bebai ba pixkat e, ez dakit, igual degeneratuta dagoen apur bat edo. Ero, bidetik desbideratu egin garen edo". (ET1;H2)

Mugimendu bezala ideala izan daiteke teorian, baina azkenaldian zentzua galdu du eta Arrasateko Kooperatibagintza bere bidetik aldendu denaren susmoa agertu du. Kooperatibari bentaja batzuk ikusten dizkio eta mugimendu bezala ideala izan daiteke, baina momentu honetan apur bat "degeneratua" dagoela uste du.

Beste batzuen kasuan, aukera ere bada. Kooperatiban lan egitea bestelako enpresan lan egitea baino hobea dela uste dutelako aukeratu dute. Baina azken batean aukera hori ez da ideal batzuetan oinarritzen den zerbait. Baizik eta kasu honetan behintzat, Arrasaten eta inguruko herrietan kooperatiba asko daudenez, horrek lan aukerak zabaltzen dituelako; hau da, aukera gehiago eskaintzen dituelako.

"nere kasuen, lan bila hasi nitzenian nahixau neban kooperatiban, hemen e, azkenien gehixen bat Elorrixokue izeterakuen, ba Arrasaten industria asko dauenez, ikasketekin lotuta zeuen, da orduen ba, kooperatibako enpresa baten sartuko nitzala pentsetan neban, gehixen bat, ba, aukera gehixen dagolako hemen baina ez neban holan, ez neban esaten kooperatiba baten sartu binaz edo". (ET1;H5)

Badirudi askorengan, eta azkenaldian gehiagorengan, kooperatiban lan egitea ez dela hautua: batzuei lehenengo lan eskaintza kooperatibatik iritsi baizaie, beste batzuei aldiz kooperatibisten semealabak izatea egokitu zaie.

"Kooperatibistia da aitta, ta horren bittartez, orduan, sortu zien soziuen semiak puntuaziñuan arabera eta euki neban aukeria sartzeko, ta baitta euki neban aukeria jarraitzeko SA haretan. Ta bueno, nik momentu haretan ez neban ezautzen asko. Nik momentuan aukeratu neban hona etortzia ba, igual emoten daben ziurtasunagatik ez? Lanpostua mantentzeko edo. Da hona etorri nitzan, da bueno hona etortzen zanian igual pixkat gehixau jabetze za ze dan kooperatiba bat edo. Baina hasiera baten nik ez

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

neukan, gehixenbat hartu neban aukera hori, ziurtasun gehixau, seguridade bat dago bai." (ET1;H4)

Kooperatibak eskaintzen duen segurtasuna ere kooperatiban lan egiteko arrazoi bat da. Lan finkoa eta garai txarretan beste kooperatiba batean lan egiteko aukera ematen du kooperatibek euren artean antolatuta daukaten interkooperazio sistemak. Askok uste dute jendearen motibazio nagusietako bat dela hori, alegia, kooperatiba edo beste enpresa baten arteko aukera egiterako orduan lehenengoak eskaintzen duen segurtasuna.

"bai seguridade bat dagolako. SA baten, edozein egunetan ba ixten du ez dakit norek planta hori ta geratzen zara kanpuen, ez. Hori seguridadie hemen badaukazu, gero normalmente." (ET1;H6)

3-2 partaideak ere, bere kontura lan egiten zuen eta seguridade baten beharra zuen. Dena den, kooperatiba izatea ere baloratzen zuen, izan ere Sozietate Anonimoak barrutik ezagutzeko aukera izan du eta kooperatiban norberarendako lan egiten denez hori asko baloratzen duela aitortu du.

"ni neuan nire kontura lan eitten, eta ni seguridade bat lortzeko. Gero kooperatibia izatia be baloratzen neban, egon naiz SA batzutan eta desberdina da azkenian kooperatiba baten zuretako eitten dozu lana eta hori ba nik baloratzen dot asko be bai." (ET3;H2)

3-5 partaidearen kasuan ere, bestelako enpresa batean bizi izandako esperientzia zail baten ondorio da kooperatiba lanerako aukeratu izana.

"Seguridade bat emoten dauelako eta ni behintzat bizi izan nauen restrukturaziño bat eta mordo bat kalera jun ginen eta ikusi nauen hori edozein momentutan gertau leikela SA baten, 25 urtekin edo 45 urtekin, eta norberai hori parian suertau ezkerro ba... eta gero ba, hemen lehenau egonda neuen eta banekixen ze ambiente zauen. Eta ez da ambiente txarra niretako." (ET3;H5)

Kooperatiban segurtasuna ulertzeko moduari beste ikuspuntu bat gehitu behar diogu. Batzuen ustez, *funtzionarioen* leku bat izateko arriskua izan dezake.

"igual ez, nola da, kooperatiba da funtzionariuen leku bat be bai." (ET1;H2)

Bada bazkideen erosotasunaren gainean txisterik egiten duenik ere. Arrasaten oso ezaguna da txakurraren txistea. Zaunka egiteari utzi zion txakurraren ingurukoa.

"bai hor ez, txakurran txistia, ez? Zaunka eitten zebana, ta egun baten hemen, Fagorreko txakurra zeuen, zaunka eitte zeban da, egun baten ia, hau eh, eztabela zaunkaik eitten, ta ze pasetan jako? Gaixorik dau ala? Ez, bazkide ein jabie." (ET1;H5)

Kooperatibista izatea baino garrantzitsuagoa da kooperatibo izatea 2-3 partaidearen iritziz.

"nik uste dot kooperatibista izatea baino garrantzitsuaua dela kooperatibo izatea." (ET2;H3)

Lagun horrek uste du kooperatibista dela kooperatiban lan egiten duen pertsona bat baina horrek ez duela bermatzen pertsona hori kooperatibaren inguruko ildo edo pentsamendutan mugitzen denik. Jendearen kooperatibotasun falta sumatzen du batez ere Fagor Arrasaten.

"Kooperatibista da kooperatiban lanean dabilen pertsona bat, sin mas. Eta kooperatibo da kooperatibista bat kooperatiba barruen kooperatibaren inguruko ildotan o pentsamendutan mugitu beharko litzaken langilea. Eta nik bizi izan detena behintzat, jendearengan kooperatibotasun falta hori eta ez gaztek bakarrik e!. danok. Eta etxe hontan asko, eta beste etxek nik ez dittut ezautzen baina etxe hontan asko." (ET2; H3)

4.1.1 Kooperatiba desberdina dela sentitzeko zailtasunak

Zer da kooperatiba bat? Zerk bereizten du bestelako enpresa eredutatik? Maila teorikoan ikusi ditugu kooperatibak dituen berezko ezaugarriak, halere ondorengo puntuan Arrasateko kolektiboan dauden pertzepzioak eta sentipenak jaso nahi izan ditugu, eta argudio horiek ulertzen saiatuko gara.

Kooperatiba desberdina dela sentitzeko zailtasunak sumatzen dira batez ere gazteengan. Lanean hasteaz bat ez ei da igartzen kooperatiban edo bestelako enpresan lan egiten duzunik; urteak behar izaten dira kooperatibaren bereizgarritasunak identifikatzeko. Era berean, Mondragoeko Eskola profesionaletik⁶⁷ etortzeak ere ez du asko laguntzen horretan. Izan ere, *Eskola* kooperatiba izanik ere ez da kooperatiba denik ikusi eta sentitzen. Eta bertatik pasatutakoek diotenez igarri beharko litzateke; gutxienez bertan ikasiek kooperatiba eta kooperatibagintzari buruzkoak ezagutu beharko litzukete. Jaso ez duten formazioarekin oso kritiko agertzen dira.

⁶⁷ Gaur egungo Mondragon Unibertsitateko Goi Eskola Politeknikoa. Fagor Arrasateko kolektiboko langile zati handi batek egin ditu ikasketak 1948.urtean sortu zen eskola horretan.

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

"Azkenien kooperatiban sartu naz, gustaten jata, baina ez, nik ez dekot ideia hori, kooperatibia oso oso ezberdina danik beste enpresetatik. Gero euingo dauz bere gauzak baina osa, barruan zauzen arte eta ikusteezu pixkanaka ba nola dauzen gauzak; hasieran, leheneko urtien ez notxan inolako aldeik ikusten eta oin pixkana ba ...Holan arrazoi sozialekin da, pixkat ikusteezu benetan ba beste zeezer dauela ez. Baina hasieran ez dozu ikusten eta bueno, eskolako esperientzixia, eskolia be kooperatibia da. Suposetan da. Baina guk ikasi ginenien hor ordaindu biginun Oposa izengo bazan moduen. Orduen ba, kooperatiban ideia hori ba... igual pixkat gaztien artien, nik behintzat ez dekot oso oso landuta". (ET1;H5)

Kooperatibaren ideia landuta edukitzeko kooperatibari besteko erantzukizuna egotzen dio 1-2 partaide gazteak ere Mondraueko Goi Eskola Politeknikoari. Izan ere, bertan ikasiek ikuspegi kooperatiboa eta hezkuntza integrala, hau da teknikoa eta soziala jaso beharko luketela uste du.

Baina bada beste afirmazio interesgarri bat ere goiko paragrafo horretan, momentu batean gazteak dio: "azkenien kooperatiban sartu naz eta gustetan jata..."; bada oinarrian gustatzen zaion zerbait. Lehenengo urtean ez ziola alderik ikusten aipatzen du, baina gero, pixkanaka pixkanaka "zerbait" badela jabetu dela.

Badirudi kooperatibako lan giroa eta antolaketa, zein laneko partehartzerako eskaintzen duen tartea ere garrantzitsuak direla kooperatiba eta kooperatibagintzaren inguruko pertzepzio edo ikuspegi bat edo beste bat izaterako orduan.

Arrasaten kalifikazio maila altuko beharginak daude⁶⁸, izan ere lanak, hau da, produktuaren izaerak, ezagutza teknikoak eskatzen ditu. Askoren iritziz lanaren izaerak, makinak diseinatu eta muntatu beharrak, kooperatibagintzari buruzko iritzi hobea edukitzeko orduan ere lagun dezake.

"neri hor pentsetan jata, hemen e jendia dauena kualifikaziño nahiko altua deko. Osa, makinak eta montetan dabizen jendia, ezindau erozeinek montau. Orduen, berez hor kataien egoten diezenak, kataien egoteko ez dakit ze formaziño modu bihekozun baina ez dot uste... orduen, nik uste dot alde hortatik, soldatia. Hemen ordaintzen dana da zuk dekozun jakituri hori lan bat eitteko. Ze, nik suposetan dot, hemen e, edozeinek ezin dau hemen eitten diezen makinak ein eta eziozu ekarri gazte bat, eta esan benga hasi lanien ta hurrengo egunerako dabil produzitzen einbidana. Hemen bihozu, nik hemen daruot

⁶⁸ Gehienak lanbide heziketa eta ingeneritza ikasitakoak dira.

3 urte eta ondiñokan, dekot ikasteko gauza pilo bat. Baina, bueno nik eztaik hori kooperatiban gauza, detaile bat dan edo..." (ET1;H5)

Gaur egun kooperatiban sartzerako orduan bestelako enpresa baten lan egiten duzula dirudi, bi- hiru urte behar dituzu "zerbait" desberdina ikusten hasteko, 1-5 partaideak diozkunez hiru urte lan egin ostean orain dela gutxi hasi da formazio kooperatiboa jasotzen. Era berean, oraingoz bereizgarri ikusten duen elementu bakarra irabazien %0,7arekin langileen artean landutako bi proiektuetara laguntza bideratzearena da.

"Hasten za lanian ba SA baten moduen. Niaz oin dala gutxirarte kooperatibako kutsu hori eztoz igarri, holan aurreko zuek eindako kursilluan (Lankik) da, da oin pixkat emoten dau halako, ba, 0.7 edo ez dakit zenbat erabili biha dan. Guk eindako benefizixotatik, ba ez dakit bi proiektu ezberdinetara, ba bat Euskal Herrixan eta beste bat kanpuan. Hori da ikusten doten gauza bakarra." (ET1;H5)

Garai batean sartu zirenek garbi esaten dute kooperatibaren gainekoak ingurukoengandik ikasi zituztela. Era berean, gaur egun gazteengan ez dutela orduan eurek zeukaten ilusiorik ikusten eta horrek autokritikara daramatza. Euren ustez, gaur egungo belaunaldi gazteekin ez dute jakin konektatzen eta ez dute asmatu kooperatibagintzaren gaineko transmisioa egiten.

"bueno, neri transmitidu doztiena, kooperatibismuan gainien transmitidu doztiena, neri gehixena izen dok nere inguruko jentia. Nere inguruko jentia eta lanian gabitzen jentia. Lanian gabitzen jentia. Nik horregatik ezatejuat ez gaiela kapazak izen, gu guk, gure generaziñua transmitiduteko eta proiektu bat eukituko eskuetan. O hak proiektuek etxuan balixo, ta oin etxok balixo eta ez gittuk izen kapaz proiektu bat barrixa atateko eta zuei transmitiduteko." (ET1;H1)

Orain dela berrogei urte ere danetik ei zegoen. Batzuk kooperatiba gizartea aldatzeko tresna bezala ikusten zuten eta beste batzuek aldiz bertan lana zegoelako aukeratu zuten kooperatiba.

"ez, lana haelako eta beste lantegi batzuetan baino kondiziñuak asko hobak jazelako. Irebazi be gehixau. Askatasun gehixau. Oin, ni sartu nitzanian, da urtietan ziher..." (ET1;H3)

Garai hartan kooperatibetako baldintzak inguruko enpresetakoak baino duinagoak ziren soldata eta lan baldintzei zegokionean.

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

Askatasun gehiago zegoela ere azpimarratzen dute, Arrasaten zeuden bestelako enpresek baino lan giro atseginagoa zegoela eta disziplina arauak ere malguagoak zirela kooperatibetan uste dute batzuek.

Bada, ikuspuntu positiboagorik. Oraindik orain, eta gaztea izan arren, kooperatiba desberdin ikusi eta sentitzen duenik. 4-2 partaide gaztearentzat desberdinak dira oso kooperatibak eta sozietate anonimoak. Ez litzateke kooperatiba ez den enpresa batean lanean jardungo.

"bai, niretako bai. Ni lanien, ni enitzen juango seguramente lanera nahiz da diru gehixau eskaini."
(ET4;H2)

Zergatik lan egin kooperatiban? Zergatik geratu kooperatibarekin? Galdera horren aurreran hainbat argudio bota dizkigu gazteak. Batetik, enpresa munduan ibiltzeko modu justuago bat eskaintzen du kooperatibak. Bestetik, norberarendako ere segurtasun gehiago eskaintzen duelako. Krisi garaietan aurrera egitea ere errazago ikusten du, batez ere Arrasateko Kooperatibek euren ibilbidean garatutako elkartasun mekanismoei esker. Eta azken finean, eredu justuagoa begitantzen zaio, enpresa eredu justuago bat.

"Alde batetik, iruditzen jatelako enpresa munduan ibiltzeko beste modu justuago bat alde bateatik, ta gero beste batetik ba segurtasun gehixau emuten dabelako kooperatiba batek askotan. Ba bai sozio zarenian ia, fijo zauzelako edo edozein krisin aurrian ba bebai kooperatibak salbetia errazaua dalako darelako elkartasun mekanismuak kooperatiba desberdinen artian eta bueno. Eta iruditzen jatelako eredu justuagua dala, enpresa eredu justuagoa." (ET4;H2)

Azaldu dugu aurreko orrietan zergatik zen sasoi batean garrantzitsua kooperatibista izatea, eta gaur egun zergatik da garrantzitsua kooperatibista izatea? Gazte honentzat garrantzitsua dena kooperatibo izatea da. Azken batean kooperatiba denena delako eta kooperatibistengan dagoelako erabaki ahalmena eta ez beste inorengan. Aldaketarako eskumena ere bazkideena da eta horrek egiten du kooperatiba ezberdin eta baliozko. Gizartea hobetzeko bide bat ere bada bere iritziz, kooperatiban balore batzuk landuz gero balore horiek gizartean hedatzeko ahalegina egin daiteke.

"Neretako inportantea da kooperatibo izatea. Zergatik? Ba azkenen hau ez da... hau gurea da. Ni SA baten ez det lan ein baino badauket jendea SA baten lanean dabilena. Eta ni patroï batentzako lanen nabilenen patroïak esango dit ze ein bihar deten eta

hoi ukitu edo ez. Eta berak esaten badik hori ez ukitu eta ukitzen badet, ba akaso badakit atea non dagon. Eta hau gurea da, guk dauzkeu erabakitzeko ahalmenak, eskubideak, honen aldaketarako eskumena ere guk daukeu hortarako ere bai. Azkenen ustet danen arten egindako zerbait dala eta gainera ondarea. Gizartea nolabait hobetu nahi baldin bada hau ere bide bat da. Azkenean hau ondo baldin badijoa eta hemen balore batzuk tinko mantentzen badira ba norberak balore horiek eramane ditzake hemendik kanpora. Familiara, lagun artera, dana dalakora.” (ET2;H3)

4.1.2 Zerk bereizten ditu kooperatibak?

Aurreko puntuan kooperatiba modu berezitan ikusteko dauden zailtasunen inguruan jardun dugu. Puntu honetan kooperatibak zertan bereizten diren aztertzen saiatuko gara. Hauek dira galderak: Zer da kooperatiba bat? Zer izan beharko litzateke?

Enpresa kapitalista eta kooperatiboaren arteko berdintasun eta desberdintasunak aztertzerako orduan hainbat elementu identifikatu ditugu. Alde batetik, inplikazioa. Kooperatiba baten inplikazio maila altua egon beharko litzatekela uste du 1-4 partaideak, baina aldi berean, bere ustetan, Fagor Arrasaten Sozietate Anonimo baten moduan funtzionatzen dutela ere ikusten du. Ez du inplikazio berezirik ikusten eta bakoitza bere lanera mugatzen dela uste du.

“(kooperatiban) jendia egon bihako litzake askoz gehixau inplikauta, nik usten dot enpresa kapitalista baten baino, baina nik praktikan eztot ikusten hola danik, eh. Nik usten dot, nik behintzat ikusten dotena nere inguruan da ba, SA baten bezela praktikamente funtzionatzen dabela. Nere inguruan behintzat, e. Bakoitzak eitten dittu bere zortzi orduak eta ahazten da, nik uste dot danana dala eta, ez litzake hola izen bihar, baina... nik ikusten dot realidarian, nere inguruan behintzet hola ikusten dot.” (ET1;H4)

Kooperatiban edonora heltzeko bidea dago bazkide beterano honen, 3-3 partaidearen iritziz hori da bereizgarririk garrantzitsuena.

“neretako inportantiena da kooperatibetan daukagula, acceso a cualquier cupula de, del estamento de la cooperativa”. Hemen edozein jun leike edozein lekutara, hau da, norma batzuen barruan. SA anonimatan ba ez, gariela pixkat gehio.” (ET3;H3)

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

3-5 partaidearen ustez kooperatiban pertsona moduan zaukate baina bestelako enpresa askotan lan harremanak bestelakoak direla uste ditu.

"Pertsona bat moduan, pertsona bat pertsona baten kontra. Beste aldian, zea zenbaki bat jefian kontra. Harremanak enpresa pribatuetan, ez dozu ikusiko bazkal bat eitten langileekin, edo komedore berdinian bazkaltzen." (ET3;H5)

Enpresa formula bat baino gehiago da kooperatiba, baina horretarako lehen premisa bete behar da: errentagarria izan behar du kooperatibak. Hortik aurrera beste aldea garatzeko borondatea erakusteko aukera dago.

"bai bada. Minimo bat daukazu, rentable izan biha za, lehenengo enpresa bat izan biha zan. Bestela beste aldia ezin da garatu, ia helburu hori betetzen dozunian ba ia eman ein bihozu." (ET3;H2)

Interkooperazioa bereizgarri

Interkooperazio sistema da askorentzat Arrasateko Kooperatiba Esperientzia osatzen duten kooperatiben bereizgarri nagusienetakoa. Taldean egoteak eskaintzen duen babes ezinbesteko ikusten dute askok Arrasate eta beste kooperatiba batzuk historian zehar mantendu ahal izateko.

"kooperatibak alkarri lagundu ezpagotzo, bat estuazun baten badau ta beste batek emoten doutso lana, jentia enpleetan da beste kooperatiba baten eta hola defendidu eitten da, gu Arrasaten geure kontura ibili bagitzen ba... biharbada atiek zerrauta egongo zien gaur." (ET1;H3)

Kooperatiba bat estuasun bat pasatzen balego eta langileak soberan balitu langileak egoera hobean leudeken beste kooperatiba batzuetan birkokatuko lirateke. Galerak izango balitu beste kooperatibetako irabazietatik lagunduko litzaioke horrela bere biziraupena ziurtatuz.

"baine, bestien babesaz da laguntasunaz mantenidu eitten ga. Da oin momentun ondo gabiz. Da guk babestu bihako dittugu beste batzuk, da igual hemendik urte batzutara ba, alderantziz izengo da. Trabez edo kurutzez jarraitu, aurrera eitten dou. Da hori enpresa kapitalista baten arrisku gehixau dau." (ET1;H3)

4.1.3 Kooperatibista sentimenduaz

Kooperatiba bat zer den ikusteko zailtasunez aritu gara goiko orriotan, baita kooperatibak bereizgarri dituen elementuak aztertu ere. Orain berriz kooperatibista izatearen sentimendua aztertu nahi dugu. Sentimendu kooperatiboa bizirik ote dago kooperatibistengan? Bazkideak kooperatibista sentitzen dira? Zer da kooperatibista sentitzea?

Kooperatibista sentitzen diren galdetuta ere, makina bat erantzun jaso ditugu. Batzuk baikorrak oso, beste batzuk aldiz, besterik gabekoak, indiferente agertzen direnenak.

Aurkitu dugu kooperatibista sentimendua gutxitu zaionik ere. Lehen orain baino kooperatibistago sentitzen zen. Sentimendu hori gutxitzearren arrazoiak zeintzuk izan dira? Zerk eragin ote du sentimendu horren gutxitzea?

"lehenau beste ez, baina bai. Nik uste dot baietz." (ET1;H3)

Autokritikatik erantzun dute gazte batzuk. Kooperatibista izateko zerbait egin beharra dagoela uste dute. Besterik gabe eta kooperatibako kide izateak ez duela bat kooperatibista egiten.

"ni nere kasuen ezebe. Eztot eitten ezebe kooperatibistia izeteko" (ET1;H5)

Bada oso kooperatibista sentitzen denik ere. Harrotasunez aitortzen dute batzuek kanpoan⁶⁹ lanean dihardutenean hemen daudenean baino kooperatibistago sentitzen direla.

"ni hemen oso kooperatibista sentitzen naiz eta kanpuan gehixau oindion eh. Kanpuan gehixau eta kanpuan, hortikaldian, nonbaitten, azkenien sentitzen nok kooperatibista barrez, kooperatibista esan nahi juat geuria izango balitz bezela, gure sistema bat izengo balitz bezela, gure inbentua izengo bazan bezela. Zeinena? Euskaldunena. Eta, ni sentitzen naiz oso kooperatibista. Eta hor kooperatibista izetekotan, hor konpromiso batzuk gaukou, kooperatibista izeteko. Hemen e, batzuetan lan ein biha juau, kanpuan, enpresa kapitalistan baino gehixau eh, eta gaurko egunetan gauzak daren bezela oindino gehixau. Guria defenditzeko. Kooperatibista, nik oindio jaukat behintzet hori barruan...sartuta." (ET1;H1)

⁶⁹ Fagor Arrasateko langileak asko ibiltzen dira beste herrialdeetan, makinak saltzen zein muntatzen.

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

Kooperatibista desmitifikatua

Bada kooperatibista sentitu bai, baina bere buruari kooperatibista desmitifikatua deitu dionik ere. Kooperatiba giroan ohitu delako da kooperatibista baina garai bateko giro sozialak ere eraginik izan zuela uste du. Gaur egun ez bezala sasoi hartan lan fisiko edo mentalaz gain bihotzarekin ere lan egiten ei zen.

"ni sentitzen naiz kooperatibista baina desmitifikatuta. Sentitzen naiz, bizi izan dotelako giro hori, baina pixkat e, ni bai harrapau dot Ramonek deskribatzen dauen giro hori. Apur bat giro hori harrapau det, ez? Eta izen da, giro hori zan, gizarteko giro bat. Sozialki zan giro hori ez? Ta zuk azkenian konpartitzen dozunian gauzak, danai gertatzen jaku beste arlo batzutan bebai ez, sentitzen zare haren parte eta eitten dozu gauza, eitten dozu lana beste modu batean ez? Jarritta, ez bakarrik zure fisikoko, edo energia horren, zientifiko aldetik, edo matematiko edo fisikoko lan hori baizik zerbait gehiago ez, bihotzaren edo sentimenduen aportazio bat. Hor egiten duzun lanakin." (ET1;H2)

Lan fisikoaz gain lanean arima ere jarri daiteke kooperatibako proiektuarekin bat eginez gero. Bat egin daiteke helburu transzendentel batekin eta horrek lan-esfortzua bera baino gehiago jartzera eramán zaitzake. Dena dela, 1-2 partaideari sentimendu hori apaldu edo gutxitu egin zaiola dirudi. Izan ere, momentu baten dio berak jada ez duela hainbeste jartzen, eta ikusten duenaren arabera, berriz, gazteek edo berriek ezer ez. Kooperatiben sorreran zegoen giroa, bai kooperatibetan eta bai orduko gizartean, desagertu egin dela diosku.

Baina dena ez ei da bukatu, garai hura bizitzeko aukera izan zutenek ba omen dituzte oraindik orduko erreferentziak eta badirudi barneratuta daukatela orduko jarrera eta hasiberrien ametsak.

"Bueno, nik orain ez dut jartzen holan, Ramonek oraindik mantentzen du. Baina nik ez det hainbeste behintzet jartzen, ez? Eta honek berriak ikusten dudanez, ba ezer. Giro hori desagertu ein da, behintzet gizartetik. Gu behintzet zeozer mantenido geinke hor referentzia batzuk daukouelako, baina giro hori desagertu egin da. Bebai egia da giro hori zegoen gu sartu ginanian edo, ba, zegoen nahikua haundituta izen zalako ba, esperientzia berri bat. Izan zan, ez dakit, sortzen diazenian esperientziak beti egoten da ba bueno, hasieran ilusio gehiago. Bueno, ez dakit gero zer gertatu dan... garbi dau ez

douela kooperatiba ondo, ondo eguneratu gaurko momentura. Nik horrela, bidean akatsak egon dira eta resultaua hor dago ez?" (ET1;H2)

Gero zer gertatu den? 1-2 partaidearen iritziz ez da ondo eguneratu gaurko momentura. Sorrera garaietan esperientzia guztietan egoten da hasierako ilusioa eta badirudi hori itzaltzen utzi dela, eta bidean akats asko egin direla zentzu horretan. Atal teorikoan aztertu dugun Meisterren ikerketaren ondorioekin bat egiten duela dirudi. Edozein esperientziaren sorreran dagoen ilusio eta inplikazio zein pertenezia sentimendua gutxitzen doa. Gure solaskidearen irudiko, bilakaera hori asumitu beharra dago.

Kooperatibismoa bizi eta sentitzeko orduan egunerokotasunak zeresan handia dauka. Gazteekin egindako eztabaida taldean, horrela azaldu ziguten. Izan ere, kooperatibista sentitzeko eguneroko lanean gustora sentitzea garrantzitsua da. Egunerokotasunak eragiten du.

"batzutan bai eta beste batzutan ez. Nik ez dakit ez dakit, azkenaldixan zela nabilen bastante negatibo lehen kontau doten horrekin ba ia... eukitta daukat denborak ba baietz, beste batzutan ezetz. Segun zela daukotezun egunerokotasuna be bai..." (ET4;H2)

Agian, gazte hauen sentimendua hauskorragoa da beste belaunaldi batzuekin konparatuz gero. Gaur egun lanpostuko baldintzek eta norbera aintzat hartua izatea oso garrantzitsua da eta hori ez bada ondo zaintzen, horrek eragin zuzena dauka sentimendu kooperatiboan. "Nola sentituko naiz kooperatibista egunerokotasunean egurra jasotzen badut?" Galdetu du gazte batek erdi etsita.

2-1 partaideak bera bizi guztian izan dela kooperatibista eta kooperatibista moduan hilko dela aitortu digu. Jaio zenetik ez ei du besterik entzun eta beraz, ezingo litzateke beste modu batera izan.

"bai, ni bizi guztian izen naiz da oin be bai. Da kooperatibista moduan hilko naiz. Hori segurua. Eukiko dittut neure disgustuak eta neure zeak hori leku guztietan dauketzu, ez pentsau hemen bakarrik eh? Danian dauketzu. Baine, ni kooperatibista. Gainera jaixo nintzanetik beste gauzaik ez dot entzun." (ET2;H1)

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

4.1.4 Arrasaten kooperatibista sentitzea errazagoa da

Kooperatibista sentitzeko orduan, zein kooperatibaren araberakoa izan daiteke sentimendu hori. Kooperatiba bateko kide izan ala beste batean lan egin desberdina izan daiteke, kooperatibaren izaera eta produktuak eragina izango luke. 2-2 partaidearen iritziz Arrasaten kooperatibista sentitzea beste kooperatiba batzuetan baino errazagoa da.

"gero ze kooperatibatan lana eitten dozun be. Nik hemen Arrasaten kooperatibistia izatia ikusten dot askoz be samurrau. Ni elektrodomestikuetan egongo banitzake seguramente esango nuke ni jubilauko naiz ez dakit zenbat urtekin da zortzi ordu ein da banoia. Hamen samurra dala uste dot nik. Ha haundixa be zelan ein dan, ta desinformazioa ere haundixaua da..." (ET2;H2)

4.1.5 Gazteek ez dute kooperatiba eurena denik sentitzen

3-3 partaidearen iritziz gazteek ez dute eurek bizi zuten moduan bizi kooperatiba. Euren sasoiaren beste mentalidade bat ei zegoen eta eurek eurena sentitzen zuten kooperatiba. Bere iritziz gaur egungo gazteek ez dute sinesten kooperatiba eurena denik.

"beste mentalidade bat zauen, daukagun buruan ha guria zala, guria zala. Etxian bezela... berba ein bihou tema baten inguruan eta danok gare etxian. Oin nik pentsatzen dot gaztiak eztatozela mentalizauta hau eurena be bai dala." (ET3;H3)

Gazteei egozten die, kasu honetan lagun honek erantzukizun guztia, baina nola mentalizatu behar dira? Eurena dela sentitzeko besteek konpartitzen dutela sentitzea ere beharrezkoa izan daiteke.

Horregatik, beste hauek eurek fabrika eta kooperatibak altzatu zituztela gogorarazi diote, eta eurek dena eginda jaso dutela. Zaila da eraikuntzan parte hartu ez duzun zerbaitekin bete betean bat egin eta gainera zeure sentitzea.

"frabika hoietan egon zan jentiak azkenian altxau ein zabien eta guri behintzet ez jaku tokau holakoik. Eta ordun ikusiko da aber kapazidadia edo sakrifikatzeko edo..." (ET3;H5)

"igual oin dator ez? Igual gu sartu ga eta dana einda zuean. Eta igual ez dozu baloratzen hainbeste ez? Eta zuek hainbeste urte eta zuek eraiki dozue ezta?" (ET3;H2)

4.2. 50 urteko ibilbidearen gaineko irakurketa: zer gertatu da?

Baina zer gertatu da? Zergatik galdu da kooperatibaren benetako izateko arrazoia? Gazte batek galdera hori luzatu dio helduago bati, ez du ulertzen hain denbora gutxian nola aldatu daitekeen hainbeste.

"ez dakit neri gustauko jaten jakittia aber zeaittik desmadrau dan hain denpora gutxixan dan hau. Ez dakit, hemendik hamar urtera ez dakit, denbora gutxixan zelan desmadrau dan dana edo ze pasau da? Ni ez neuan hemen baina... ez dakit ze ikusten dozuen".
(ET1;H4)

Batzuen ustez ardura postuetan daudenak ez dute jakin jendea arrastoan sartzen, eta horregatik etorri da kooperatiben gainbehera ideologikoa. Ikuspuntu honek erantzukizuna ardura postuetara bideratzen du.

"responsabliek eztielako arduraketan jentie arrastruan sartzen. Eurentzat samurraua dalako e, inoi txakurrik bota barik ibilittia eta igual igual kobretako. Hi, hire langiliek hola ta hola jabitzek, indizie bera. Lehenau hori holan izeten zan. Tipo bat desmadrauta baebilen hari be indizia bera." (ET1;H3)

Kooperatibak egindako ibilbidean hainbat gauza aldatu dira, zaharrenek lehengo eta oraingo kooperatiba konparatzeko ahalegina egin dute eta kooperatibak sufritutako zentzu-desgastearen arrazoiak zeintzuk izan daitezkeen aztertu ditugu.

4.2.1 Lehenagoko kooperatiba sozialagoa

Lehengo kooperatiba gaur egungoa baino sozialagoa zen. Sasoi hartan bazen konpartitzen zen proiektu bat, sinestu eta eragiteko proiektu bat. Proiektu hartan sinesteak berez zekarren inplikazioa eta lanerako gogoia. Baina zer gertatu da? Badirudi ez dela asmatu proiektu hura gaur egunera ekartzen. Egungo kooperatibak ez dauka proiekturik, ez dauka aurretik aipatu dugun planteamendu filosofiko edo ideologikorik.

"lehenauko kooperatibia zuan askoz sozialaua. Eta neretako hor bai dauela, nik pentsetan juat dauela akats bat edo fallo bat. Neretako kooperatiba, guk auken proiektua, zuan proiektu bat kasi kasi lagun artian. Ta danok gitzuan kuadrilakuak, lagunak. Eta denok gitzuan eh, hi gabez lana ein biha juau hau bukatu ein biha juau eta jentia hori bukatzen. Gaur, ba, hak esan jok ba, etxuau eingo, sozialmente etxak ambienteik, etxak lehengo giroik. Gaur, hor jak, ipintxe juek tablon de anuncios-en hau ezkontzen dok eta jak despedidia, afaixa. Etxakixat inor faten dan!

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

Etxuat ikusten... etxuat esan nahi horrekin dana soluzionauta daonik, baina dittuk puntu batzuk sozialmente geuzela oso alkartuta danok. Joe, niretzako proiektu hartan oso inportantia zuan, nik horregatik esate juat ez gaiela kapaz izen gu gaur eguneko proiektu bat aurrera atarateko. Da, hor daukouela gure akatsa. Adaptatzia gaur egunerako." (ET1;H1)

"Ez dugu jakin gaur egunera orduko proiektu eta ilusio hori ekarri eta aldi berean gaurkotzen". 1-1 partaideak hor ikusten du akatsa: ez da gaurkotzean asmatu. Sozialki zegoen klima ez da zaindu eta horrek eragina du jendearen ilusio, sinesmen eta ondorioz inplikazio mailan.

Lehengo kooperatibismoan akatsak ere gogorak ziren 2-2 partadearen ustez. Krontola askoz ere handiagoa zen eta bere iritzian lana behartuta egiten zen eta ez gogoz eta ilusioz. Orain jendeak inor atzetik edukitzeke sendo lan egiten duela diosku. Kultura militar gehiago ei zegoen eta beraz, lanerako askatasun gutxiago.

"bueno, baina lehenau danak be lorak ezian. Lehenau akatsak gogorak zeuzan. Ze lehenau esan leike lehenengoko grupo fuerte bat, montau zeuenak eta eurek be islada bezela zien. Jende barrixa etorten zanian, jente barrixoi egoten zan kontrolauta a tope. Eta nik barriz akats haundixa ikusten nauen jende barrixorren horren lana baino konportamentua gehixau segitzen zala. Da gaur konportamentua ez da hainbeste zaintzen da jendiak lana eitten dau gustora. Lehen eitten zendun asko be gehixau obligauta; hik esan duana atzetik taka taka mailukiakin. Oin atzetik inor ez dabil da jende askok lana eitten dau a tope. Osake badauke gauza positibuak oin be, da lehen be bai... Da gazterixia ikusi ebienian ba oin guk gazterixiagatik esaten douena, beste batzuk eitten zauen lehen ba beste kultura batekin. Con más cultura militar." (ET2;H2)

4.2.2 Sorrerako testuinguruaren deskribapena

Baina nolakoa zen sorrerako testuingurua? Ezin dugu ahaztu sorrerako garai hark bazituela berezko ezaugarri eta elementu batzuk. Ezin dela ordukoa gaur egunera besterik gabe ekarri edo eta alderantziz. Garai hartan demokraziarik ez zegoen, ez gizartean ez eta lantegietan ere. Gaur egun lantegietan egon daitekeen askatasun maila antzerakoa izan daiteke kooperatiba batean zein SA batean. Ez da egitura juridikoaren araberakoa izango pertsonak aintzat hartzeko ahalegina, baizik eta kargudun postuetan dauden pertsonen izaeraren araberakoa.

"igual bebai enmarkatu egin behar degu nola zan gizartea ez? Kooperatibak jaio zianian eta nola dan momentu hontan ez? Hori berdintasun hortan, kao, ba egiten zuten lan bat, lan garrantzitsu bat zentzu hortan. Beste... berdintasunen aldeko ba, bultzada bat ematen ez? Gertatzen dana ba bueno... oingo egoera ezberdina da hortikaldetik be bai ez? Ia, gure gizartea, oin demokrazian gaude, demokrazia nahi baduzue, modu batekua edo bestekua, baina ez dago lehen egoten zan desberdintasuna ta, ta errepresioa arlo desberdinetan, eh? Bai gizartean, baina hori uste dot ailegetan zala, esaten dot uste dot ze nik eztet bizi izan hori ez? Baina lantokietara bebai. Ta bueno, hor daude desberdintasun garrantzitsu batzuk eta... orduen, nahi dot esan igual kooperatibak diferentzia markauko zutela ba, pauso haundi bat ez? Askatasun hori, oin e, SA-tan be daukate bebai, oporrak diela edo permisua gizonentzako ez dakit ze, nahiko askatasuna ez? Ez dia frankon denborak ezta?" (ET1;H2)

Tamainak eragiten du

Halere, orduko kooperatibak eta gaur egungoak badu alde objetiboago bat. Kooperatiba tamainan asko handitu da, lehen baino jende gehiagok lan egiten du, negozio gehiago daude, plantak ere leku bakar batean beharrean lau lekutan, Arrasate, Markina, Donostia eta Txinan daude. Horrek guzti horrek zaildu eta konplikatu egiten du kohesioa eta proiektu bakar batean sinetsi eta berau konpartitzea.

"tamainua be desberdina da." (ET1;H5)

Ilusioa falta da

Gaur egun ilusioa falta da. Kooperatibistak izan arren denek ez dute modu berean bizi kooperatiba eta kooperatibagintza. Gazteek ez dute ilusio hori sentitu eta bizi. Ez dakite ondo zergatik den, ez dute jaso? Ala ez daude horretara? Garaiak aldatu dira eta garai bakoitzak bere modura bizi behar du; baina zer egin daiteke ilusioa berreskuratzeko?

"ni, kooperatibistia, kooperatibistia naiz. Baina, nik ez daukat. Nik ez daukat ikusten jaten ilusiñua berai. Nik eztot sentitzen ilusiño hori berai ikusten jatena. Ez dakit zeaittik, o eztozte transmitidu, o eztot harrapau baina nik eztot. Kooperatibistia banaiz baina nik eztot ikusten, nik eztaukat ilusiño hori behintzat." (ET1;H4)

Gauzak aldatu egin dira, baina zergatik? Non egon dira aldaketarako gakoak? Aipatu dugu kooperatibak asko aldatu direla

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

azken hamarkadatan baina zeintzuk izan dira aldaketa horretarako gakoak? Zerk eragin du aldaketa? Zeintzuk dira faktore-elementuak?

Gaur egungo enpresa ereduarekin oso kritiko agertzen dira batzuk. Arlo enpresarialari erantzutera bakarrik mugatzen ei da. Soldata onak irabazi eta enpresa onak izatea bakarrik dago gaur egungo kooperatiben oinarrian. Eta hori horrela izan ez dadin ez da ezer egiten. Horretan bihurtu dituzte kooperatibistek eurek euren kooperatibak. Ez dago erantzukizuna besteenganatzerik, eurek utzi dute balantzaren alde horretara eramaten, autokritika handia ageri da.

"gaur bihurtu dou enpresa hau, ba, soldata onak irabaztera eta kapitalista enpresa bat izatera. Eta hori, guk nausixak, hemen gazen nausixenak. Zeatik? Bestiek bultzatu danielako eta gu horren aldera jua garielako edo ez dakit zeatik. Baina neretzako, gaur kooperatiba, gaur egun, eta ikusten danez geruau da gehixau. Puesto seguru bat, soldata on bat, eta bakoitxak ein deixela gure dauena. Etxaixak noiz arteko resultaua emongo dauen..." (ET1;H1)

Denboraren inguruko kezka ere ageri da goiko paragrafoan. 1-1 partaideak ez du uste asko iraun dezakeenik gaur egungo planteamendu horrek. Etorkizunera begira soldata onak eta lanpostu seguruak baino zerbait gehiago eskaini beharko dutela uste du biziraun eta kooperatibak izaten jarraitzeko.

4.2.3 Espiritu kooperatibista galdu da

Espiritu kooperatibista galduta dago lau hamarkadako ibilbidea egin duen 2-1 partaidearen irudiko. Zergaitik galdu den? Bere irakurketatik gazteriak dena eskura edukitzeak ez du lagundu.

"neuretako galduta dau espiritu kooperatibistie. Nik ezautu nauena galduta dau. Zeaittik? Neuretako e, fundamentala izan da gaztarua etorri dala, dana eskura eduki dabela. Gure sasoi en etzauen diruik. Ez zan irabazten. Eta gaur egun pasetan dana da eskura daukiela dana, nik hau gurot eta hau emuten akie umiei. Ta kao horrek formaziño bat emuten dau pentsau ez arren. Eta erraz hartzen daue. Ta gero bestaldetik, hona etorten dienen formaziñoik ez badau ba hori gertatzen da nire iritziz." (ET2;H1)

Dena den, gazteek ez ezik helduagoak direnek ere ilusioa galdu dutela aitortzen du.

"nik neuk ilusiño asko galdu dot kooperatibismuaz e!" (ET2;H1)

Eta zerk eragin du ilusio galera hori? Gauza asko bide txarretik joan dira. Azken baten gauzak jauzten joan arren ez ei dute horrek altzatzeko ezer egin, erantzukizuna euren (beteranoena) dela diozku. Azken finean kooperatiba esaten denean, kooperatiba ez dela "ezer". Kooperatiba kooperatibistek egiten dutela.

"ba gauza asko bide txarretik jua diazelako. Eta errua geurie da, nik inoi eztotzat botatzen kulpaik. Errua danona da. Gauzak jauzia jua dianian geu be ez gaelako saiatu bultzatzen gora edo. Azkenian geu gara, kooperatiba esaten douele... kooperatiba geu gara. Kooperatibistak geu gara. Hori tailerra gaizki doie, bai tailerra gaizki doie geugatik e! lehenau esan dotzuten moduan zeu barriketan ikusten bazintun batek atzetik mailukiaz joten auen, gaur, ba hori ein biharrien esaten dau: ba etxok lanik eitten da kasoik pez. Ala! Neuk be etxuat eingo. Pixkat hori ez, pixkat hanka. Problemiai hanka eitten dotzeu nire iritziz." (ET2;H1)

Baina ze gauza konkretu joan dira bide txarretik? Ez da erantzun konkreturik emateko gai izan. Gauzak orokorrean txarto joan diren arren, oraindik badela esperantzarako tarterik dio. Orain dela berriz altxatu eta kooperatibismoa berreraikitze sasoia uste du. Ibilbidean desbideratzen joan dena berriz ere bide onetik eramateko garaia dela uste du.

"generalien. Nik neuk uste dot orokorrian gauzak hobera eztiala jua. Galduaz doiazela eta oportunitate bat badaukouela oindion e! gerua ointxe ein bida, poliki poliki, lehenau be holaxe ein zan. Hau dana ximikuka einda dau e! badakizu ximikua zer dan ez? A perra gordas, o a perra txikas! Hau holaxe jasota dau e! Lehenau ez zan dirua irabazten da, poliki poliki eindakue ta. Jentie bata bestiakin elkartu ta bultzaka gora jasotakue da hau. Eta gero hola eitten ez bohu, gorrixek eta bi ikusi bihako ittuzue, ni banoie ia." (ET2;H1)

4.2.4 Transmisioa falta izan da

Gazteria akomodatuta etorri da kooperatibara, hori egia da eta aitortu beharra dago 2-3 partaideak dioenez. Halere, bere ustez akatsa ez da hori, orain ondo bizi direnak ez dira gazteak bakarrik, denok bizi gara ondo, gazte zein heldu. Faltan botatzen duena transmisioa da. Transmisioa jendeak jakiteko zer egin daitekeen gauzak aldatu nahi izanez gero. Ezagutza bat ematea ezinbesteko ikusten du jendeak pasiloetan berba egiteari utzi eta gauzak beste bide batzuetatik aldatzen hasteko.

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

"Baina hemen falta dana da transmisio bat. Baina transmisio bat argi ta garbi. Esan nahi det, oin jendek adibidez, neri tokatu ein zait organoetan egotea eta badakit ze bide jarraitu behar diren eta ze gauza ein behar diren gauzak lortzeko, ze eskubide daukazun, ze betebegar, ze eginkizun, dana. Baina jendek ez daki, jendek dauke RIC-a sartzen danetik eta erabiltzen du etxeko ohia kalzatzeko. Argi eta garbi, eta ez daki RIC-ean ze balore dauden, gure estatututan ze balore dauden eta zer zeozer lortu nahi baduzu ze bide eta ze pausu jarraitu behar dian. Eta desdeluego gaur egungo pausuak ez dia ni elkartzen naiz ez dakit zeinekin eta hemen pasillon baten gainean ez dakit zer esaten ditut eta hau gaizki dihoa eta gero isildu eitten naiz eta etxera juaten naiz. Eta gainera, erreminduta gainera. Ez ez, gauzak gaizki baldin badaude bide batzuk badauzkezu, gauzak bideratzeko eta nolabait zeozer lortzeko. Baina ez jakintasunak eramaten du hortara. Eta gero esaten diozu, ikusi bide bat daukezu, edo etorri, edo egon zure kontseilari ordezkariarekin, edo zuzenean jun lehendakariarena eta botaiozu aurpegira. Baina ba... norberak egin behar duen lana hemen iñok ez du iten bai zaharretan eta bai gaztetan. Eta zaharrak, (errespeto danakin), zaharrak bueltan..." (ET2;H3)

Jendeak kexatzeko joera du, baina badago protagonista izan eta gauzak egiteko tarterik ere. Gauzak aztertu, adostu eta kooperatibak aparteko "mundu" justuago bat eraikitzeke aukera eskaintzen duela uste du gazte honek. Kooperatibak beste balore batzuekin lan egiteke aukera eskaintzen dizu, gizartetik aparte baina aldi berean, gizartea eraldatzeko bokazioz. Barrutik kanporako garaiak direla uste du.

"lehen akaso kanpotik etorri zan eta hedatu zan zea bat eta saiatu zan familia arteko giro hoi zeatzen... ustet orain kanpotik ia bazatozela baldintzatuta gaurko gizartetik eta hemen nolabaiteko beste gizarte txiki bat moldatzen baldin bada ba norberan baloreek atera daitezke eta esan: bueno, hau hobetu daiteke. Nik ikusten badet nire burua kapaz etzaiten gustatzen gauz bat aldatu ahal izateke, edo eskubide horrekin. Eta batzutan hortan lan egiteak disgusto asko ematen ditu, juten zea eta eztuzu ezer lortzen. Bueno, ba jaiki eta hurrenguan lortuko deu, behintzet eskubide hori eukitzea da bidea, ta hori kanpoan ez daukazu." (ET2;H3)

4.2.5 Planteamendu filosofikoa falta da

Halere, benetako edo muineko gakoa beste bat dela uste dute, ez du transmisioak bakarrik huts egin. Gaur egun planteamendu filosofiko eta ideologikoa falta da. Hasiera baten kooperatiben sorreran balio batzuk zeuden eta poliki poliki arauen bidez balio horietatik urruntzen joan dira kooperatibak. Hainbat elementu daude urrunketa horren adierazle izan daitezkeenak, esate baterako, soldata mailaketaren irekiera eta nazioarteratzea formatu ez kooperatiboan gauzatzearena. Badirudi kooperatibak enpresa kapitalistaren eredura hurbiltzen doazela poliki poliki eta kooperatibismo "bigun" bat egiten dela; benetako planteamendu filosofiko eta ideologiko gabe.

Badirudi oinarriak galdu egin direla. Jada ez daudela atzean edo sakonean garai baten zeuden balio sendoak. Horrela azaldu digu 1-2 partaideak:

"nere ustez planteamentu filosofiko bat edo, hor dago akatsa ez? Kooperatibie jaio zanienez balore batzuk zazienez. Ta, ba, arau batzuk. Denbora pasaz e, ba, ez dakit nik arrazoiakin edo arrazoi barik. Baina behintzet ni ados ez nago bapez. Juan gara arau horrek, edo guk inguratzen kapitalismo sistemataraz. Ba hainbat gauzarekin, adibidez gure soldata mailaketa zabaldu dogu. Adibidez, internalizazioarekin gabiltzaz kooperatibak ipintzen beste leku batzuetan eta abar. Ein doguna da, ba, gu adaptatu edo gu adaptatzen ari gara kapitalismoari, eta gabiltzaz egiten "un cooperativismo light" . Bueno, eta hori gabitzela egiten ba, oinarrixak galdu egin dira, ez? Hori da nik egiten dudana irakurketa." (ET1;H2)

4.2.6 Ibilbidearen gaineko gazteen ikuspuntua

Gai honen inguruko gazteen ikuspuntuari dagokionean, gazteenek ez dute oso ondo ezagutzen zer gertatu den bost hamarkadatarako ibilbidean zehar. Dena dela, lehengo kideek gehiago egin behar luketela uste du 4-1 partaideak, etsituta sumatzen ditu eta horrek ez du belaunaldi berrietan ilusioa pizten laguntzen. Badirudi, dena eginda dagoela eta jendea erlaxatu egin dela.

"nik uste dot linguak lan gehixau ein bihako zabiela gauzia aurrera urteteko. Oin gauzia einda daunian uste dot jendia apur bat relajauta moduan dauela. Eta zela dirua atetan gabizen, ez bada bat bestiak ataten dau, eta jendia relajau eitten da." (ET4;H1)

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

Gazteek helduagoengandik entzuten dituztenek ere eragina dute hauen imaginarioan. 4-2 partaide gazteak entzundakotik hitz egiten du. Sarri entzuten ei da Mondragon Taldea eta horrelako egitura asko sortzeak erabakiguneak urrun sentitzea ekarri zuela. Sentimendu horrek, hau da, erabakiak hartuta etortzen direnaren sensazioak frustatu egiten dituela uste du. Badirudi, sortzaile edo bidegile izan zirenak ez direla jada protagonista sentitzen; bada, nola sentituko dira gazteagoak?

"Sortu dia estuktura asko, MCC ta abar eta azkenien erabakixak ba hartzen diala hor nunbaitten; irabaki inportantiak ta zuri ailegatzen zatzuzela ia ba hartute praktikamente. Erabakitte azkenien. Galdu dala, lehen erabakixak hartzeko gunere horrek askoz hurbilau zeudela orain baino. Eta horrek ba askoi frustau eitten dittu. Dana dator einda." (ET4;H2)

4.2.7 Merkatuaren exigentziei men egin behar diegu?

Bada goiko irakurketa zorrotzari beste begi batzuekin begiratzen dionik ere. Merkatuan lehiatzeko kooperatibak sistema kapitalistara moldatu behar dira. Enpresa izaten jarraitzeko merkatuak agintzen duela onartzea kooperatiba eredu baliogarria ez dela onartzea da. Balioak lagungarri eta motibazio-iturri izatetik efikazia oztopatzerara pasa ote dira?

Kooperatibak ez badu saltzen eta azken finean dirua irabazten enpresek ezingo dute aurrera egin. Idealena bien arteko oreka bat lortzea dela diosku 1-5 partaideak, baina ez dauka formula magikorik. Argi daukana aurrera egitekotan arlo enpresariala indartsu eduki eta merkatuan lehiakor izatea ezinbesteko baldintzak direla.

"sistema kapitalista txarraua dala seguru. Lo ke pasa ke, baina, azkenian gure inguruan dauena dana kapitalismua bada. Ez bohu salten, eta ez bohu dirua eitten, alde batetik, gero enpresa kooperatibak be ezin dabie aurrera jo. Orduen, bixen arteko holako zera bat lortu biko zan. Holako batazbesteko bat. Hori lortia.. hori ez dakit nola lortu leiken. Baina azkenien, esan nahi dot, hor be presixuak dauz, labadorak ez badie salten ba, eztie salten. Ta postu horrek galdu ein bidiez. Orduan hori be ikusi ein bida. Nola ein leiken? Ba ez dakit". (ET1;H5)

Sistemak inposatzen duelako egiten badira hainbat eta hainbat ekintza kontraesankor, horrek sistema kapitalistan iraun eta lehiatzeko beste enpresen moduan jokatzera badaramatza Arrasateko kooperatibak, horrek zera esan nahiko luke: sistema bera beharrezkoa dela eta gainera kooperatibek ezin dituztela

joko zelai horretan euren balioak praktikan jarri, baizik eta sistemaren arauak men egin behar ditela.

"hori merkauek exigitu eitteozkula hori da onartze gure proiektu kooperatiboa ez dala balioarria. Guk benetan sinisten badugu, hemen gure baloreekin, solidaritatea, hemengo aberastasuna, demokratizazioa, instituzio bat lana egiteko eta abar, gure erlazioetan etab. Horrek gauza guztiok benetan sinisten badugu e, ezin dugu onartu beharrezkoa dala bide hori egitea. Ze hori esaten badugu azkenian ari gara esaten ba, beste sistema, kapitalista sistema, ez dakit hobia edo txarra baina beharrezkoa dala." (ET1;H2)

4.2.8 Gaur egunera egokitu beharra

Gaur egunera ekarri eta egokitu beharraz mintzo dira gehienak. Sasoi bateko eredu kooperatiboak ez du bere osotasunean gaur egunerako balio. Merkatuak hedatzera behartu ditu kooperatibak eta jada ez da nahikoa lehengo ereduak. Zerbait berria asmatu beharra dago.

"nik uste dut lehengo modelo hori, sistema kooperatibo, kooperatibo sistema hori igual gaur egunera egokitu ein biha dala. Lehenguak ez dau balio igual oingo egoerarako. Ze hemen kooperatiba askok zabaldu dauz tailerrak leku danetan, eta jarraitzen baginuan ba hemen, Arrasate inguruan lana eitten bakarrik ba, ez dakit nun egongo ginan. Igual etxian. Ez dakit e, baina gaur egunian dagon konpetentziakin eta gaur egunian dagon... igual egokitu ein bihako ginan." (ET1;H4)

Arlo soziala indartu beharreko elementua

Arlo soziala indartu beharreko elementua da. Testuingurua ezin dezake kooperatibak aldatu, beraz ekonomikoki sistemara moldatu beharra dago. Halere, beste alde batetik eta paraleluki, arlo soziala landu beharra dago. Bai, baina nola? Ez al dira biak, arlo soziala eta ekonomikoa uztarri berean kokatzen? Ez al du batak bestea ukitu eta eragiten?

"baina, osa. Beste alde batetik, hori da bide ekonomikua baina bide ekonomiko hori gero beste bide sozial bat jorratu bihako eban ez? Eta azkenian, nik uste dut azkeneko urtietan galdu dana dala ba hori, bide sozial hori. Azkenian halako bixak nola eruen inguru, testuinguru hontan. Ze testuingurua guk ezin dogu aldatu. Eziau aldatu Bush, Bush hor dau eta ezindou akabau berakin. Eta kapitalismua hor dau eta EEBB-ak hor dauz... eta sistemak azkenian eh. Orduan,

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

gu moldatu ein biga mundu hortako testuinguru hortara, baina karo, testuinguru hortara ekonomikamente moldatu baina beste alde batetik arrazoi sozialak eta mantendu. Nola ein leiken? Batek daki" (ET1;H5)

Kontraesanak beti egongo dira. Gakoa oreka bilatzean legoke? Seguruenez orekak aldakorak izan daitezke. Beraz, oreka hori lortzean baino etorkizuna balioetan sakontzean dagoela uste du 1-2 partaideak. Balioetan sakontzeak ekarriko du jendearen inplikazio eta identifikazioa.

"pasatzen dana hor kontradikzioak beti sortu behar dira ez? Eta... nik uste dot erru bat dala hor oreka bat ez alegintzea bilatzen, ez? Neretako erru bat da hori holan eramatia. Bai egia da, kooperatibia jaio zanian igual merkatua nazionalago edo ingurukoago edo gertuagokoa zela, eta oin merkatua internazionalizatu egin da eta ekonomikoki bidaltzen du boltsan zer gertatzen den Nueva Yorke edo ez dakit zer. Eta horrek danori afektatzen zaizkigu ez? Baina bueno, hori gertatzen da kooperatibetan eta SAtan bebai. Baina nik berriz esaten dot: gure etorkizuna ez dagola nire ustez, ez dakit ze oreka bilatzen, ze gero oreka hori izengo da, jartzen baduzu muga edo raia edo lerroa nunbaiten gero izengo da beste nunbaiten. Eta juango gara gure identitatea ba nolabait galtzen. Eta gero zuek ez dozue identifikatzen... eta neretako etorkizuna dago ba, gure baloreak ez dakit zeintzuk izan behar diren, sakontzen." (ET1;H2)

Halere, eztabaidak bere horretan jarraitzen du. Gauza bat gustatuko litzaigukeena da eta beste bat errealitateak exigitzen diguna (sistemara moldatu beharra daukagula).

Berriz ere arlo enpresarialaren garrantzia azpimarratzen du 1-5 partaideak, dirua ezinbestean irabazi beharra dago eta ez zaigu beste alternatibarik geratzen. Sistemaren barruan orekak bilatzea eta arlo enpresariala sendo edukita arlo soziala lantzen ahalegintzea da geratzen zaigun alternatiba bakarra, ezin ditugu joko zelaia eta arauak aldatu.

"azkenian, neri be gustauko jatan baina gero beste alde batetik realistik izan biha ga ez? Azkenien, danok gurokou ogi zatitxo bat erutia etxera, ez? Gauzia da, diruik ez padou lorten, ze balore jorratu bihouz? Ez badekou lanik eziau, beste bide paralelo baten beste ezer jorratu, ez? Orduen, gaur egunien testuingurua zein dok? Ba, kapitalismua. Nori gustetan jako? Ba niri ez jata gustetan. Pentsetan dot oso oso sistema ona ezjala. Ez? Baina

bueno, hortara moldatu biga, ta hortara moldatuta ikusi ein bi da beste bide horrek jorratie, eziozu esan "hau da el pais de las maravillas" ta goiaz eitten hau. Azkenien, kooperatiba danak itxi eingo zien, azkenien dirua bihouelako, dirua irabazi bihouelako." (ET1-H5)

Beraz, testuingurura moldatuz eta arlo soziala lantzen ahalegintzea da hauek proposatzen dutena.

"moldatu testuingurura baina, ahalik eta gehixen jorratu beste, beste arlua (soziala)" (ET1-H4)

Dirua irabazteko, testuinguru ekonomikoaren morroi? Testuingurua alda ezina da eta testuinguru ekonomikoa ondo ezagutu behar dugu arlo enpresariala indartu ahal izateko.

"Baina karo dirua irabazteko gaur eguneko testuingurua be ondo ezautu bida. Ondo ulertu bida. Ta hombre! Testuingurua aldatu leikela? Ba bai, gure gertuko testuingurua aldatu ahal dogu. Baina guk eziu aldatu Alemanian, Inglaterran edo Txinan dagon testuingurua. Orduen, hortara moldatu ein biko ga." (ET1;H5)

Moldatu, identitatea galduaz? Non legoke muga? Noraino moldatu behar du kooperatibak? Kooperatiba izateari uzteraino? Hori onartzeko prest ote geundenen galdetzen du 1-2 partaideak.

"Onartzen dugu hori? Azkenian ari gara esaten baldintzak badaude ba, azkenian guri sakatzen digutenak sokak eta abar eta ez eske irabazteko utzi egin behar diogu kooperatiba izateari eta SA bihurtu behar gara. Hori onartzeko prest gaude edo?" (ET1;H2)

Eta zer egin daiteke arlo soziala indartzeko? 4-2 partaidearen iritziz egin beharko litzatekeen lehenengo gauza formazioa eskaintzea da. Lehenik eta behin, kooperatibara sartzeaz bat kooperatiba eta bestelako enpresen arteko ezberdintasunak ezagutu beharko lirateke. Horretarako, aurrez unibertsitatean azaldu beharko lukete zein den diferentzia. Kooperatibismoaren inguruan dauden balore eta ideologia guzti hori transmititu beharko litzateke. Onena edo idealena, horrek jakintza guzti horrek lanean hasi baino lehen jasotzea litzateke, izan ere, behin kooperatiban sartuz gero, ikasten joan zaitezkeela dio baina horrek bere denbora behar izaten duela.

"lehenengo formau, ez? Jakin. Jakin nora sartzen garen eta ze ezberdintasun dauzen kooperatiba eta enpresa baten artien, jakin baloretan hori. Eta hori hasi bihako zan ba, unibersidadetik. Guri erakusten zozkuenian unibersidadian, ezebe, ez zan bereizten

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

kooperatiba bat eta beste enpresa mota bat. Azkenian esaten otzuen garbi, enpresa baten helburua da: dirua irabaztie. Bueno, hori bakarrik bada kooperatiba baten helburua, ba. Dirua irabaztia baina nola ez? Eta zertarako. Ideologia guzti hori, kooperatibismuan inguruan dauzen balore eta guzti horrek transmitidu ein biko die. Zaila dana da, behin zuk ia pasau dozula zure ikasketak, etapa hori. Eta ia sartzen zara lanera eta ezpadozu jaso lehenau, hamen igual jungo zara hartzen astiro astiro baina ia karentzia batekin zatoz, edo ia daukazu beste ikuspegi bat.” (ET4;H2)

Gizartean nagusi diren balioen kontra zer egin dezake kooperatibak? Zer kooperatibagintzak? 3-3 partaidearentzat ere oso inportantea da gazteen formazioan lan egin eta horretan eragitea. Eskolatan hasi eta unibertsitateraino.

“neretako oso inportantia da lana eittia. Oin hasi dia unibertsitatian asignatura moduan emoten. Hor lan asko ein biha da. Inkulkau biha da hona datorrenari, nora datorren, zetarako eta ze daukan positibo eta ze negatibo. Hor ein biha da lana! Eskolatik gora... ze, sozidadia eta telebisiñua bestekaldera doiaz.” (ET3;H3)

4.3. Etorkizuneko zentzu elementu bila

Etorkizunean nolako kooperatiba eta kooperatibagintza nahiko luketen aztertuko dugu atal honetan. Zer egin beharko litzateke kooperatiba sendoak garatzeko? Zer egin beharko litzateke identitate kooperatiboa mantentzeko? Hurrengo orrialdeotan kooperatibak landu beharreko elementu batzuk izango ditugu aztergai. Etorkizuneko kooperatibistengan motibazio-iturri edo ta zentzu-elementu izan daitezkeen elementuen azterketa egiten saiatuko gara.

4.3.1 Beste “zerbait” aportatzea

Kooperatibista sentitzeko eta kooperatibaren gaineko ikuspegi baikor bat izateko ezinbestekoa da zerbait desberdina aportatzen duzula sinestu eta sentitzea. Esate baterako bailarako edo inguruetako proiektu kulturalak laguntzea edo euskara arloko erakundeak nahiz herrialde ez garatuetako proiektuak laguntzea izan daitezke beste zerbait aportatzen duzula ikusi eta sentitzeko gaiak edo elementuak.

“ba, eztait. Ba hemen proiektu kulturalak laguntzia, bai hemen edo kanpuen. Bai euskera izan leiken moduen edo beste gauza asko. Ointxe momentuan gauza gutxi eitteu, suposeta ot. Ointxe gauzak eitten hasi diez eta hor bere garaixan lagundu abienai,

eztaik ikastola bat edo... halako gauzatan ez. Eta hortako diru bat biha da bebai" (ET1;H5)

4.3.2 Diferentzia lantzearen garrantzia

Zer egin behar dugu kooperatibismoarekin? Arlo enpresarialari dagokionez kooperatiba indartsuak ditugu eta aski ezagunak gara munduan. Kooperatibismoaren norantzak kezkatzen du 1-1 partaidea. Izan ere, bere ustetan azken urte edo hamarkadatan kooperatibismoa kapitalismora hurbildu da eta jadanik ez da hain erraza diferentzia apreziatzea.

"baina hemen gabitzek kooperatiben buruz, kooperatiba buruz eta oin jun gaittuk negozion buruz. Negoziua, hor kapaz izan gaittuk aurrera eruteko, eta zabalduko gaittuk munduan zihar eta zabalduko gaittuk alde guztietan. Nik hor ikusten juat gabitzela ondo eta erundola ondo. Enpresa bezela, baina proiektu bezela gure sisteman bezela nik uste juat hor daukouela inferentzia bat, aldatu biharra. Baina guk gure sisteman lehen geukan sistema bat diferentzia haundi batekin kapitalismua eta kooperatibismua da hori oin kasik alkartu einttuk. Ez gainena kapaz izan izen dok gure proiektua eta besteen proiektua ba aber zein da hoba ikusteko, separetako azkenien kasik alkartuta gazek! Orduan, esaten genuna kooperatibismua zer? Eta kooperatibismuakin zer ein bijuau? Hor gabitxek..." (ET1;H1)

Zein da kooperatiba izaten jarraitzeko galdu behar ez gendukeen elementua? Kooperatiba desberdina dela esaten dugu baina zein da diferentzia? Hori jakin nahi izan dugu eta eztabaida taldean horrela planteatu genuen.

Proiektuari buruz jardun dugu, baina zein da proiektu hori? Zertaz dihardugu? Zer da kooperatiba bat kooperatiba egiten duena? Galdu ez eta gainera zaindu behar litzatekeena?

"neretzako diferentzia haundixena sozialmente e, sozialmente konsegidu bihouena. Eta sozialmente jazak hori pakete guztioi hartu biharra." (ET1;H1)

Pakete batetaz mintzo zaigu. Baina zer dago pakete horren barruan? Kolektiboaren behar sozial zein pertsonalez mintzo zaigu. Badirudi zaila egiten zaiola deskribitzea zer dagoen hor barruan baina proiektuaren alderdi soziala litzatekeela intuitzen dugu. Herrian dauden behar guztiak, behar horiekin egin beharko luke lan kooperatibak, aztertu eta laguntzen. Bestelako enpresan lan jarduna ordutegira mugatzen da 1-1 partaidearen iritziz baina kooperatiba lan jarduna baino gehiago da.

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

"pakete guztia, herrixan daukoun nesezidade guztiak, ze lan ein bihouen horreikin nezedidade horreikin. Zela egon bihouen gure artian. Gure artian, gure nezezidadiekin, azkenian, hori mundu hori. Diferentzia. Eske kapitalista baten, han badakik zer daukan, 8:00etatik 18:00etara eta hamen ein bihok hainbeste eta hak etxok besterik eta normala dok." (ET1;H1)

SA baten moduan funtzionatzen du, ez dago diferentziarik

Kontrako iritzirik ere agertu da. Jarrera ezkorra agertzen du 1-6 partaideak. Gaur egun, hau ez da garai batean zena. Lagun hau benetan eszeptiko agertzen zaigu, SA baten moduan funtzionatzen du kooperatibak eta ez dago alderik. Hori horrela izanik zaila egiten zaio desberdintzen duen elementurik identifikatzea eta ondorioz etorkizunera begirako heldulekurik aurkitzerik.

Eszeptiko agertzen zaigu etorkizunaren aurrean; ilun ikusten du etorkizuna baina badirudi gai sozialetan inplikatzek ekar lezakeela argi izpiren bat.

"gai sozialetan eta gehixau inplikau edo, baina gaur egun ez dakit nik. Azkenian funtzionatzen dau SA baten moduan edo. Ez dakit." (ET1;H6)

4.3.3 Diferentzia parte izatean dago

1-5 partaide gaztearentzat berriz parte izatean dago diferentzia. Lan bazkideak jabetza aldetik eta erabakitzeo eskubidea duten heinean parte hartzeko aukera dute eta hor dago benetako diferentzia. Parte hartzeko aukera horrek egiten ditu berezi kooperatibak.

"bueno, danok parte txiki bat ga azkenian, parte txiki bat ga diru bat daukou hor, gauzak ondo doiaztenian eta gauzak gaizki doiaztenian ba... ba hori ondo doianian jaso eitten dou eta gaizki dagonian emon ein bihakou. Ta azkenian parte ga hor, eta hoixe, hori da diferentzia, parte gazela danok. Ta hori..." (ET1;H5)

Zein da kooperatibaren izateko arrazoia?

Arautegia bete eta kasu egin behar zaio eta hori betetzeak egiten duela desberdin aipatu du 1-2 partaideak, baina hortik haratago idearioari erantzun behar zaiola dio. Kooperatibetako benetako izateko arrazoiari erantzuten saiatzeak egiten du desberdin kooperatibatibagintza.

"reglamentuei, ta nik gehixau esango neuke, idearioei be bai ze, zein da kooperatibaren helburua? Zein da berorren izeteko arrazoa ez? Hori igual pixkat galdu degu." (ET1;H2)

Aberastasuna ondo banatzeak ere ematen dio zentzuna edo egiten du desberdin kooperatiba. Aberastasuna gutxi batzuen artean banatu beharrean jende gehiagoren artean banatzea da kooperatibak desberdin egiten dituen eta etorkizunean ere horrela izan beharko litzakela uste du erretiroa hartzear den 1-3 partaideak.

"Neure ustez, lerro baten esateko: aberastasuna ondo banandu. Ez lau txakurrek erun deixela dana eta bestiek mamin batzuk. Ondo banandu aberastasune. Neri asko, hortik zihar da, erderaz: Mondragon es pueblo más rico de Euskadi!. No, Mondragon es el pueblo que mejor repartida está la riqueza de Euskadi. Eta kooperatibismua nire ustez ba hoixe da. Aberastasuna ondo banandu. Bueno, baina... kooperatibismuan zentzuna hoixe dok." (ET1;H3)

Parte hartzeko aukera eta gauzak aldatzeko bidea edukitzea da kooperatibagintzak duen gakoetako bat. Kooperatibak nolabaiteko gizarte txiki bat eratzeko aukera eskaintzen duela uste du lagun honek. Gustatzen ez zaiguna aldatuz eta lana eginez poliki poliki aurrera egitea dela bidea uste du.

4.3.4 Demokrazian sakondu beharra

Egiturak aldatzeko malgutasun handiagoa eta prozedura demokratikoagoak aldarrikatzen ditu 4-2 partaide gazteak. Gauza batzuk badirudi ezin direla kuestionatu, horien artean karguak izaten dituzten pertsonen ibilbidea da azpimarratzen duena. Kooperatibetako gerenteek, gauzak ondo ala gaizki egin badirudi leku bat izaten dutela ondoren Mondragon Taldeko gainegituran. Lagun honen iritziz, egitura makro guzti horietan formula demokratikoagoak garatu behar dira erabakiak hartu eta antolatzeke. Horrek, bere ustetan egiturarekiko sinesgarritasun gehiago ekarriko luke.

"aldatu bihako ziala gauzak. Gauza bat da MCC-n hartzen dien erabakixak eta . Hemen gerentia eta pasatzen dia ez dakit ze MCCko arduratara, gero presidente aukeratzen zaittuenian betiko za, ez dakit ze soldata estratosferiko... nik ez dakit oso ondo ze eitten daben, eukiko dabe ardurak ez diñot ezetz. Gauza batzuk emoten dau ezin diala kuestionau kooperatibismoan barruan. Makro estruktura guzti hoiek eta, uste dot kredibilidade gehixau hartzeko egon bihako ziala beste formula demokratikuauek hori dana antolatzeke eta erabakitzeke." (ET4;H2)

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

Ildo beretik, erabaki guneak hurbiltzeko metodoetan sakondu beharko litzatekeen moduan, indize sistematan ere berdintasun gehiago egon beharko litzatekeela diosku. Behin ardura postu bat izanez gero, pertsona horrek betirako mantentzen du indize altua, behin ardura postua betetzeari utzita ere. Praktika horrek desberdintasunak areagotzen ditu, eta 4-2 partaidearen iritziz momentu horretan daukazun arduraren arabera kobratu beharko litzateke.

"bai eta nik ez dot ikusten normala, zuk eukin ahal dozu ez dakit zein responsabilidade altu eta indize altu bat baina gero igual pertsona hori, ez dakit zeattik, pasetan da beste postu batera ez daukana hainbeste responsabilidade eta jarraitzen dau indize berdinez. Asuntua kobrau bihako litzakeela momentu horretan daukazun responsabilidadian arabera; behin ia ez daukazunian responsabilidade hori ba... eta hola ba, beste hainbat gauzakin ez? Behin igotzen zara, pasetan dozu maila, maila bat eukitera ba azkenian danok gabiz antzera baina behin pasetan dozunian listoi hori ba hortik gora dauena ia askoz eliteago." (ET4;H2)

4.3.5 Gaur egungo proiektu bila: proiektua gaurkotu

Garai bateko proiektua hitzez deskribatzea baino errazagoa zen proiektu hartan sinestea. 1-1 partaideak dioskunez proiektua deskribitzen zaila da, sentitu egin behar da. Eta zer da sentitu behar dena? Hiru elementu aipatu ditu: aberastasunaren banaketa, gizarteko beharrei erantzuten lagundu eta elkarrekin lan egitea, konpromiso batzuei begira elkarrekin lan egitea.

"hori ez da erreza deskribitzia. Sentitzia erreza da deskribitzia baino e, eta azken baten esan dia hemen gauza guztiak horren buruz sentitu egiten dianak ez? Joe ba, aberastasunak ondo errepertidu, aberastasunak azkenian dia gure lanak, sozialmente horrek arlo guztiok ikastolak bestia bestaldekoa, horreik danak ondo batu, lagundu. Eta gero hemen elkarrekin lan ein, danak konpromiso batzuekin." (ET1;H1)

Baina, gaur egungo proiektua zein da? Zein izan beharko litzateke? Zerk mugituko lituzke gaur egungo kooperatibistak?

Gaur egungo denboretara ekarri beharko litzateke orduko proiektua. Salto haundia ikusi eta sentitzen du lagun honek. Gazteek ez dutela berdin sentitzen eta sinesten uste du. Garai hartan, sorrera garaian, langileen eskubideak zapalduta zeuden. Baina gaur egun jada hainbat eskubide sozial eskuratuta daude gizarte mailan. Beraz, gaur egun beste arlo batzuk landu beharko

lituzke kooperatibak eta proiektua gaurkotu. Gaur egun belaunaldi ezberdinek parte hartzen dute kooperatiban eta seguruenik ez dute berdin pentsatzen hogeitamar urteko gazteek eta berrogeitamar ingurukoek. Denon artean gaurkotu beharko litzateke proiektu hori, bereziki belaunaldi berriak kontuan izanez.

"ba oingo proiektua e, erun biko zan oingo denporetara. Ikusten dot gaztiak eztauela... jente gaztiak, 20-30 urte daukenak eztauela pentsetan guk, 50gora goiazenok bezela. Orduan hor badau diferentzia bat eta uste dot gaur egun hortara hori adaptatu ein bihako zala, kooperatiba sortu zanian zauen ba, langilia askoz kastigauta zauen. Ez euken eskubiderik eta kooperatiba barruen askoz eskubide gehixau auken. Orduen, ha izen zan salto haundi bat. Eta langiliak badauko eskubide batzuk, bueno, gaur lortuta dauz horrek eskubidiok kanpuan be, ba, bueno oin gure proiektua erun biko geunke beste bide batzuetan. Beste, sozialmente beste leku batzuetan. Danok elkartu ta ondo bizi izan gaittezen." (ET1;H1)

Aipatu bezala gaur egun kooperatibak eta SAK nahiko antzekoak dira gauza askotan. Alternatiba bat eraikitzen hasteko balioetan sakondu beharra dago eta proiektu berri bat eraikitzen hasi. Hori bai, proiektu horrekiko identifikazioa izan behar dute gaur egungo gazteek, bestela berriz ere akats bera egingo genuke.

"Eta lehen esan douen bezela nahiko berdinak gare, nik uste dot behar dugula gure baloretan sakondu eta proiektue nahi badugu ateratzie ba, gure identitateak nolabait proiektu desberdin bat izateko, SA-gandik desberdina. Bestela gauza bera eskaintzen egongo gara ta, ez dakit uste dot proiektu horrek ez dutela atrakziorik eukiko beste jende berriandako." (ET1;H2)

Balioetan sakondu behar da eta erakargarria izango den zerbait desberdina eskaini gizaritari, eta bereziki belaunaldi berriei.

4.3.6 Nagusitzen diren balioak

Balioen sakontzeaz aritu gara, baina zeintzuk dira gaur egun nagusitzen diren balioak? Horiek dira, nagusitzen diren horiek dira sakondu beharreko balioak?

Lanpostu ona edukitzea da gaur egun kooperatiban eta orokorrean gizaritean dagoen balioetako bat. Azkenean, lan postu bat, soldata on bat eta lasaitasuna edo segurtasuna da bilatzen duguna, hori bai, 1-1 partaidearen iritziz hori gertatzen da, ez daukagulako proiektu argiagorik. Proiekturik ez egoteak konpromiso eza dakar berarekin eta azken finean ilusio falta.

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

Dena dela gazteagoek sentitzen edo ikusten al dute ilusiorik? Ez dauka hain argi eta galdera luzatu die gazteei.

"gure tartian? Ba, bueno, lan postu bat ona eukitzia, jende guztiak, danok humanos gara eta danok gabitz hor eztaukouelako beste proiektu argixaurik. Nik gaur egun hori ikusten dot. Eta azkenian, zabitz hori, lan postu bat, soldata on bat, eta lasaitasun bat. Orduan eztau konpromiso hori, ez tau konpromisorik, eztau ilusiñorik. Eztaik honek gaztiok sentitzen daben ilusiño hori, hori konpromiso hori, o, ikusten dozuen ezer holakorik." (ET1;H1)

Gazteek ilusioa bai, baina apala dutela uste dute. Ibilbide luzea egin duen kooperatibistaren ondoan eta gaztetan nola bizi zuten kooperatiba entzunda, orduko gazteen ilusioak eta gaur egungo gazteen ilusioak ez dauka zerikusirik handirik.

"nik esan dotzut lehen be bai. Nik eztot, nik ez. Zuk esan dozun moduan lehen, sentitzen zinuan ilusiño haundi hori nik sekula eztot euki. Eztakit zeatik, o eztozte saldu ondo, edo nik eztot e, nik eztot euki ilusiño hori..." (ET1;H5)

Gazte guztiak berdin egotea, hau da, gazteek diagnostikoan bat egitea ez da kasualitatea 1-4 partaide gaztearen iritziz; ilusio eza ez da gazteen erantzukizuna bakarrik, erantzukizun konpartitu bat da. Garai batean sentitzen zutenek gaur egun ez dute hainbeste sentitzen eta ilusio galera hori transmititu egiten da. Nola sentituko du etorri berri batek urteak daramatzan bazkideari ilusioa apaldu edo eta itzali bazaio?

"honbre, nik uste dot gazte danak berdin bagaz, eztala kasualidadia..." (ET1;H4)

"ez, kasualidadia eztot uste danik. Ez dakit." (ET1;H5)

Balioak? Ez da aparteko baliorik sumatzen, bakoitzak bere lana egiten du eta bere egunerokotasunari eutsi.

"baloriak? Ez dakit, nik hona etorri, bakoitzak bere lanpostua dauka, bere lana ein. Eta, nik eztot ikusten hola..." (ET1;H5)

Gaur egun dagoen balioa anbizio pertsonalarekin lotzen du 1-1 partaideak. Indibidualizaziorako joerarekin lotzen du zuzen. Lanak baino garrantzi handiagoa duten bestelako balioak daude gaur egun gizartean, esaterako aisialdirako tartea. Bere ustez hori akats bat da, proiektu bat egoteak anbizio pertsonal hori orekatzen lagunduko luke eta pertsona sozialagoak izateko aukera eskainiko luke.

"beitu, esangotzut e, berba bat dau: "Ambición" ez? Anbisiñua, gaur egun anbisiño gehixau dau pertsonala, askoz gehixau pertsonala lanerakua baino. Eta bueno, horrekin lehen esan dotena, dana bat doie. Lanpostu on bat, soldata on bat eta ezteixela ukitu aldemenekuak. Ambisiño pertsonal bat. Ta ezpada kapaz topetako horrek akatsok..." (ET1;H1)

Agian garai txarrak beharko lirateke pertsonak berriz batu eta inplikatzeko. Azken urteetako garai onek badirudi jendearengan joera indibidualistagoak areagotu dituela eta bakoitzak norberarengan bakarrik pentsatzen duela.

"iguel, hori bueltauko zan halako denboraldi txar batzuk ein ezker. Eta benetan, etxera jun biher edo hemen egon ba, urte askotan, edo batzuk egon zien moduan peridikue irakurten pedidua eztalako sarten eta halako garai txarretan jendia batu eitten da. Azkenaldixan garai onak besteik ez dauz! Orduen, jendie ba hoixe, berak pentsetan dau bere buruen da proiektua ba Fagor hor dau. Holan ba behiei esnia ondo atera, ez da." (ET1;H4)

Baina bada beste ikuspuntu baikorrago bat ere: garai txarrei zain egon gabe benetako kooperatibagintza garai onetan egin beharko litzatekela dio 1-1 partaideak.

"jarraittu deixiela garai onak, eta hor garai onetan kapaz izen geitxexela zeozer atatzeko." (ET1;H1)

Kooperatiba gizartearen ispilu baino ez da. Jendea gero eta gutxiago inplikutzen da, ez bakarrik kooperatiban baita gizarteko alor desberdinetan ere. Gizarte mugimenduetan ere inplikazio maila jeitsi egin da azken hamarkadatan eta berdina gertatzen ari da kooperatibetan ere.

"baina nik uste dot jendia inplikutzen dala gero ta gutxiu, ez kooperatiba mailan, nik uste dot gizarte mailan be bai, ez? islada bat moduan dala ikusten dot. Ze nik ikusten dot bakoitzak gure herrixan behientzet ikusikou, edozein taldetan, edozein arlotan, bai kirol mailan e, kultur mailan nik ikusten dotena da kriston problemak darella jendiak lana eitteko, ba lana eitteko debalde zeoze emotearren bestiendako. Jendiak nahi dau gaur egunian ein beria eta ahaztu. Ez lehengo moduan, lehen jende askok lan eitten zeban arlo danetan. Oin da ba hoixe, baikoitzak beria ein da neri laga bakian da..." (ET1;H4)

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

Gizarte harremanak ere asko aldatu dira azken hamarkada hauetan. Sasoi bateko harreman ereduez nostalgia puntu batekin hitz egiten digu 1-3 partaideak. Lagun honen iritziz, gizarte harremanak ez dira aldatu, baizik eta galdu egin dira. Lehen jende guztiak elkar ezagutzen zuen eta sarri elkartzen ziren. Gaur egungo gizarteak eta kotxea izateak berak gizarte harremanak eta pertsonak ikaragarri sakabanatu ei ditu. Bere iritziz ez da inorena errua, gizartea dago horrela eta kitto baina txarragora egin dugu.

"da gero, gizarte harremanak pa, ikaragarri galdu dia lehenautik hona. Lehen esate baterako, ni hemen sartu nitzanian danok ezagutzen ginen alkar. Danok akixen hemengo enpresako denen izenak. Oin hemen erdixak inguru ez dittut ezauketan da, lautik hirun izenak eztakit. Hori pasau da kooperatiban, kalia eta alde guztietan. Lehenau, jentia asko gehixau elkartze ginen, gero mezetara be danok jute ginen. Nik eztot esan gure danok mezetara juteko eh! Baine, jendie elkartu eitte zan, mezetan edo auzolanetan, edo bestien, edo bestien... da oin, zu bizi za atari baten da aurreko atarixan bizi dianak neuk ez dittut ezauketan behinik pein. Da lehenau ba, ezauketan zan auzo dana. Oindio, kalia bizi nitzela eh, lehen basarrixan bizi nitzen baina kalera bizen etorri nitzanian, neure auzo ingurue dana ezauketa nauen esateko. Oin e, inobe eztot ezauketan. Gizarte honek, kotxe kontu honek eta ikaragarri sakabanatu dau. Eztaik onerako edo txarrerako, nik uste dot txarreko. Alkarri eztotzau arpeuegixa ikusten, nik oin 35 urte Arrasaten gerentetik hasi eta portorarte danakin nauken ezaupidie ta tratua. Oin nik kalia ikusiko baneu oin ofizinatan eta dabitzan jende askok ezautu be eznabe eingo Arrasaten nabilenik be eztaue jakingo. Hori ba, hori ezta inon kulpie, bizimudue jarri da holaxe ta kitto!" (ET1;H3)

Gaur egun harremanak indibidualagoak izateak ere ez du laguntzen proiektu konpartitu bat lantzerako orduan. Proiektua sentitu beharra dago eta horretarako ezinbestean egon behar da pertsona talde edo kolektibo bat. Proiektua batek sentitzea ez da nahikoa, konpartitua izan behar da eta horretarako pertsonen arteko harremanak garrantzitsuak dira.

"horrek zailau eitten dau, ze azkenien esaten dozu: bueno, gure proiektue konpartitu ez? Baina konpartitu, sentitu ein bihar dozu eta sentitzeko ingurukuek be sentitu behar dute proiektu berdina ez? Eta hori zaila da egitea ba ingurukuak extraño batzuk badira." (ET1;H2)

2-1 partaidearen iritziz, motibazio nagusia orain eta lehen dirua irabaztea zen, baina egia da baita ere, kooperatiban beste elementu batzuk ere bilatzen direla.

"nik hori argi dauket. Nik diru biharrik ez baneu eduki ez nintzake etorriko lanera, ezta oin dala berrogei urte be! Hori garbixe da." (ET2;H1)

"hori garbixe da. Nik uste dot jendia diruan bila datorrela baina hortik aparte beste zeozer." (ET2;H2)

4.4. Gaur egungo kooperatibagintza aztergai

Atal honetan kooperatiba bertako, Fagor Arrasateko gai eta arazo konkretuak ezagutu eta aztertu nahi ditugu. Puntu honen barruan kokatuko ditugu bai Arrasateko lan giroari zein partehartze instituzionalari buruzko iritziak.

Azpiko geruza batean kokatzen diren elementuez jardungo dugu hurrengo orriotan. Orain arte kooperatibagintzaz orokorrean jardun dugu, pentsamenduaz eta bere ajeez. Puntu honetan egunenorokotasunetik hurbil bizi dituzten elementuak izango ditugu aztergai.

4.4.1 Lan harremanak eta lan-giroa Fagor Arrasaten

Sasoi batean orain baino diziplina gehiago zegoela dio 1-3 partaideak. Oraingo lan kulturaren langileek badakite zer egin behar duten eta zentzu horretan lehen baino askatasun gehiago dago eta hori ez da ona. Langileak norbaitek gidatu behar dituela uste du bazkide honek. Lehen baino lan gutxiago egiten ei da eta diziplina gutxi eta askatasun larregi ei dago. Oso kritiko eta gogor ageri zaigu.

"oin baino disziplina asko gehixau hauen. Gaur da egune jentien mentalidadie dana bakoitxak badakixela zer ein bi dauen. Da, jentiai itxi itteako. Orduan ez, orduan jentiai exigidu eitteakon da zigortu ein biha bazan, zigortu eitte zan. Da, jendiak badaki zer ein bi dauen, da ixten botzazu jentie desmadrau eitten da. Hori da konparaxino bat ipinteko, kalian kendizu ertzainak eta aguzilak eta, da, jentiak badaki ze ein bi dauen. Jendiak badaki eztauela lapurretan ein bihar da beste gauza asko baina ein eingo leuke. Da hemen be pasau da hori. Gaur egun disziplina gutxi dau eta askatasun larrei dau. Da, toki askotan ta sekziño askotan bakotxak gura dauena eitten dau. Da, hori pekatu haundixa da neure ustez. Lana be asko gutxiau eitten da ein bilitzakiena baino, tailerretan da, ofizinatzen ez dakit. Ofizinatzen be, desmadre dextentia egongo da

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

segurutik, tailerretan seguru. Hori ikusten dau itxu batek pe. Da hori epe luzera... auskalo hortik ze etorri leikien." (ET1;H3)

Diziplina gehiago beharko litzateke eta jendearen gain erantzukizuna uzteak ez du funtzionatzen. Norberak zer egin behar duen jakin eta autoerregulatu egiten denaren ustea ez da betetzen 1-3 partaidearen iritziz.

"Baina disziplina asko gehixau bidala, enoie fungano da bengano da bestie, neugandik hasitta. Da hori holaxe da, da hori erozeinek daki hori hola dala. Hemen jentie jijijaja ibilten da, inkluo erlojue pikau barik kalera urten da guredanien etorri, ni ez naiz hain ibilten holakue baina belarrira aileau eiten die. Beti dao baten bat ikusten dauena. Da horreik gauzok zuzenketa ezpadie..." (ET1;H3)

Hala ere, lagun honek esaten digun moduan, askatasunak badauka arrisku bat ere. Gidaritza bat beharrezkoa da, nork agindu edukitzea ondo legoke askotan, izan ere, askatasunak askatasun gehiago eskatzen duela uste du. Ardiak (langileak) zainduko dituen artzaina (arduraduna) beharrezkoa da.

"Oin, geu be hatzamar txikiñe emuten bozkue ba, esku dana hartzen daue askotan... hor, ardixek pe, itxiturak ondo einda ez padaz, jareitten dittuzu ta edozein zelaittik pasetan die. Eta egon biha da artzai bat hareik zainduko dittuena eta hemen artzai falta haundixa dau! Galdutako behorra moduen, neguen ortuik ortu aza danak jaten da, puskat hola goiez gu." (ET1;H3)

Horrekin lotuta, baina ez erabat ados, organizazio edo antolamendu falta somatzen du beste 1-5 partaideak. Hori zatekeen Fagor Arrasaten hobetu beharreko gauzetako bat. Era berean, antolaketaketaren auzia komunikazioarekin ere lotzen du. Komunikazioa da neurri handi batean Arrasaten faltan botatzen duena.

"organizaziño faltia esango nuke nik. Esaten dozu Fagor Arrasaten, taller moduan, edo lantegi moduan ez? Nik organizaziño faltia esango nuke. Ba eztakitx, harremanak ba eztakitx. Igual behekuak goikuekin galdu eitten da harreman bat edo eztakit. Tailerrian pasatzen die gauza asko eztagolako igual harreman zuzen bat edo harreman on bat edo, komunikaziño falta bat edo. Igual piezak eitteko orduan, Maximok be badaki, geizki dator plano bat esan eitten dozu eta hurrengo aldixan be berriz etorriko jatzu plano berdina. Zuzenketa ein barik,

eta gero hortik lau hilabetera bebai. Ez tago, komunikaziño falta bat edo..." (ET1;H5)

"Goikoak" eta "behekoak", bulegoetako langileak eta tailerrekoak bereizten ditu. Bi langile kolektibo hauen arteko komunikazioa da hobetu beharreko elementuetako bat.

Arazo pertsonalek ere izaten dute lan-harremanetan eraginik. Organizazio mailan egon daitezkeen disfuntzioez gain egunerokotasuneko eztabaidak bakoitzak bere ikuspegi partzialeko interesak defendatzeko lan egiten dutelako ei da.

"bai eta gero bebai ikusten da jentien artian eta ba, igual ez tie eruten ondo bebai. Bakotxak ikusten dau beria, ez dau ikusten Fagor Arrasaterako e, bakoitzak eitten dau lana beretako, eta euren artian be, diskusifiñuak eta." (ET1;H6)

Ezkor eta haserre sumatzen dugu. Eta era berean jendearengan proiektatzen du erantzukizun guztia, badirudi autokritikarako tarterik ez duela eskaintzen.

"eske jendiak eztau Fagorrendako lan eitten, eitten dau ba beretako eta bestiak fastidixau ta esto y lo otro. Da hola azkenian ezin dozu e..." (ET1;H6)

Lanak aldez aurretik planifikatu eta lehentasunak osotasunean markatu beharrean, borrokan aritzen omen dira arduradunak zeinek lehenago erabili tailerreko materiala. Bakoitzak bere aldetik lan egingo balu bezala.

"grua bat baldin badago. Montajekuak grua biha dabe eta elaboraziñokuak grua bidabe. Ta dabitz enkargauak burrukan aber zeinek lehenengo erabili grua hori. Ez, ez dakit ba berba ein eta ba lehenengo ein zuk eta bittartian nik hau eingot o ez... bakoitzak nahi dau nik lehenengo nahi dot, nik." (ET1;H4)

Egiten den lana denontzat izan arren ez dago osotasuna ikusteko joerarik, enpresa berdinean egonda ere elkar lehiatzeko joera ei dago.

"azkenien danon intereserako da. Ez gabitz esaten bentajia zerrajerarako dala. Eitten dauena danontzat da. Mururka ibiltzen diena baino gutxiau ibili bihako litzazke behintzet." (ET1;H3)

Azken finean, komunikazioa da falta den elementuetariko bat. 1-partaidearen iritziz orain arte puntu honetan komentatutakoek komunikazio falta dute euren oinarrian.

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

"komunikaziño faltia edo bueno, horrek komentau dozunak komunikaziño faltia ba bai. Hori egon badau, ta planuena jarri dozun adibidia"(ET1;H5)

Bada baina aurrekoari lotuta iritzi oso desberdina duenik ere. 2-2 partaidearentzat onerako aldatu da lan antolaketa. Lehen nagusitzen zen kultura "orden y mando" moduan deskribatzen du eta gaur egun giroa lehengoa baino askozaz hobea dela diosku.

"aldakuntza haundixena horixe, ni hona sartu nitzanian, zeuken itxura bat Soziedade Anonimana, parezido. Ordeno y mando. Kooperatiba zala, danana zala. Baina lana eitteko era soziedade anonimo. Arlo sozialian hauen inplikaziño gehixau baina jendian arteko harremanetan askoz giro hobia dau orain. Sobre todo lana konpartitzeko orduan da. Bata bestia laguntzeko danak prest oin behintzet. Da lehen e, ba erderaz esaten dana que cada uno saque sus castañas da." (ET2;H2)

Arduradunak urrin sentitzen dira

4-4 partaideak ez ditu enpresako arduradunak ezagutzen, eta aldi berean, oso urrin sentitzen ditu. Lagun honen iritzi arduraren postuetan dihardutenek ez daukate langileekin harremanik eta horrek eurak oso urrin sentitzera daramatza.

"horreik ikusten die oso urrin moduan, ez da ikusten daukiela enpresako langileekin ez tratuik ez eztaix. Eduki daue euren artian baina gureatik behintzet oso urrin ikusten dittut." (ET4;H4)

Lanpostu berriak eskaintzerako orduan ez direla bertako langileak kontuan hartzen salatzen dute gazteek. Gehienetan produktua ezagutu ez arren kanpotik ekartzen direla arduraren postuak betetzeko.

"gurien ikusten da, gure kasuen jendiak ibili dianak lanian montajian eta hola, gero edozein postu urteten dana apur bat altuaua eztauela hartzen tallerreko jentia behin bez. Beti kanpotik ekarten dabiela jakin barik ondiokan produktua zelakua dan." (ET4;H1)

Bertakoekin kontatzea da eskatzen dutena. Hori hobetzeko puntu bezela planteatzen dute.

"igual kanpotik jendia hemenguekin kontau barik." (ET4;H2)

4.4.2 Partehartze instituzionalaz

Partehartze instituzionala Arrasateko kooperatiben baitako demokrazia enpresarialaren adierazgarri da. Kasu honetan Arrasateko kooperatibistek partehartze instituzionalaren inguruan dituzten kezka eta iritzi ezberdinak jaso eta aztertuko ditugu.

Kooperatiba formula enpresarial bat baino gehiago da teoria mailan, baina konplexuagoa da praktikan. 4-2 partaide gaztearen ustez, boterea informazioak ematen du eta edozein erakundetan bezala kooperatiban ere informazio maila ezberdinak daude. Horrek, bazkidearen benetako partehartzea mugatzen du. Izan ere, estatutuek "bazkide bat boto bat" esan arren, hori errealitatean mugatuagoa da. Maila teorikoaren eta benetako errealitatearen artean alde handia ikusten du lagun honek.

"gauza bat da planteamendu teorikua eta gero praktikan hori zela emoten dan. Azkenien, edozein estrukturatan informaziñua dakatenak dakate boterie. Boterie informaziñuak emoten du. Zu langile zarenien ba gauza asko zela funtzionatzen daben, ordun mugatute zautz. Iritzixa emoteran emon ahal dozu nahi dozun eritzixe baina gero iritzi hori kontuan hartzerako orduan edo praktikara eruateko orduan, ba mugatuta zaz. Estatutuak esaten dabe langile bat boto bat eta langileak esaten duena egiten dala gero hori ez da izaten hola; informaziño maila desberdinak dauzelako, ardura desberdinak eta... gauza bat da planteamendu teorikua eta beste bat realidadia." (ET4; H2)

Organoen funtzionamendua

Organoen funtzionamenduaz orokorrean galdetuta, 1-1 partaideak organoetako partehartzea oso garrantzitsua dela diosku. Bertan erabakitzen baitira kooperatibaren norabideari eta izateari buruzko gaiak. Organo denak elkartuta joatea proiektu baten inguruan elkartzea eta norabide berean jardutea garrantzitsua dela uste du.

"Hemen daukou Arrasaten kooperatibia. Azkenian horrek elkartuta doiaz bata bestiakin. Elkartuta esaten dot konsejo sozialetik hasi eta junta rektora eta, konsejo direkziñua dana elkartuta. Orduan bueno, ez badaukou proiektu bat garbixa eta ilusiño bat garbixa ba, partehartzia baino ez hartzia ez gura. Eta asunto sozialetan, soziala ez bada bat hor saltsa hortakua ez bada ba, ez gurau, ezpadau inok gura egon, ze inportantzia dauken? Badauko, azkenien hor erabakitzen die gauzak baina..." (ET1;H1)

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

1-2 partaideak aldiz, gehiago sakondu beharko litzatekeela uste du eta kooperatibismo gehiago aldarrikatzen du. Kooperatibagintzan sakontzea da bidea, orain arte ezagutzen ditugun organoak demokraziarako mekanismoak direla uste du. Baina mekanismo horiek orain dela berrogei urte inguru sortu ziren eta lehengo kooperatibismoari zegozkien, baina gaur egun? Nola berritu edo indarberritu ditzakegu elementu horiek? Horretan sakontzea izango litzateke iparra.

"pixkat sakontzen apur bat. Batek esan zuen, erdaraz esangot: "los problemas de libertad se resuelven con más libertad" "los problemas del cooperativismo, nire ustez, se resuelven con más cooperativismo" ez? Eta oin Maximo dabilena esaten ba, hori gertatzen da ez dugulako, ba hori, "más cooperativismo" jarri. Ez dugu... ba hor pauso gehixau eman. Nahi dot esan ba, lehen aipatu dozuena, ba, konsejo rektorea, asanblada, konsejo soziala, asanbladak eta. Horrek be bai dira bueno, momentuan azaldu ziren mekanismo batzuk ba demokratizatzeke, ba, jentian partizipazioa handitzeke, edo gehiago egoteke ez? Baina horrek azaldu zien ba lehenengoko denboretan, oin berrogei urte diala, ez? Oin gaude beste egoera baten eta mekanismo berdinak dira. Ez dugu sakondu hor ez?" (ET1;H2)

Partehartzea vs kritikotasuna?

Jendearen inplikazio eza eta protestatzeko joeraz mintzatu da 2-3 partaidea. Jendeak gauzak oso gaizki dihoaztela esaten ei du baina gero gauzak gaizki ikusi arren ez omen dira inpliketzen. Protestan oinarritzen den kritikotasunak sensazio eskasa sortzen omen du. Kexa konstruktiboaren aldekoa da, gauzak gaizki ikusi eta ildo bat edo beste proposatzen dutenen aldekoa. Halere, bestetik asko ikusten du, kexatu bai baina gero ezer egiten ez dutenak asko dira bere irudiko.

"hemen ta neri ez zaidana gustatzen askotan da jarri alde baten eta esatea gauzak oso gaizki dihoaztela, gero gauzak horren gaizki ez dihoazela esateko ez. Baina kasu hortan nik ikusten detena da jendearen inplikazio eza! Baina zeharo e!; ni akaso bitxo raro bat izango naiz baina ni mugitu naiz gauza askotan, saiatu naiz hau ta bestea. Eta jasotzen duzuna da: be be be! Gaizki dau, gaizki dau ta punto; ta esto es una mierda, y esto es una mierda. Da holako sensazio bat de destrucción total, hemen iñok ez du parte hartu nahi. Eta horiek dira txarrenak, ze neri kexa konstruktiboa ikaragarri gustatzen zait. Pertsona batek esatea ikusi; hau ez zait iruditzen ondo honegatik eta honegatik eta uste dot izan beharko litzatekeela holan edo hemendik jo daitekela,

edo ildo hori lotu edo dana dala. Ez, ez hemen egiten dena da hori gaizki dago, hori zea bat da eta jartzen naiz en la linea del frente ezta? Gaizki dago eta horren kontra nago baina ez naiz bustitzen hori hobetu nahian. Eta hori da etxe hontako gaitz bat. (ET2;H3)

Dena den, badago iritzi hori matizatu duenik ere. 2-2 partaidearen iritzi kritika beti da positiboa, izan ere, kritika ezkorra izan arren ere, horrek tentsio bat mantentzen du kooperatiban eta espiritu kritikoa izatea ona da kooperatibaren martxarako.

"Ni mas o menos deakuerdo nau horrekin baina hemen behintzet hemen dauena da espiritu kritiko bat. Igual aportau ezebe baina kritiko-tentsiño bat mantenidu. Nik daukaten referentziekin beste kooperatiben gainian, hori praktikamente zero. Galduta dau." (ET2;H2)

Arrasaten behintzat hori mantentzen da baina beste kooperatibetan kritikotasun ezkorra bakarrik ei dago. Sensazio kutsakor negatiboa nagusi ei da beste leku batzuetan.

"bai galduta dau. Baina kritikotasuna ona da gero horri nolabait horri buelta emateko gogua edo nahia daonen. Kritikotasuna ere desdeluego beste enpresa batzuetan eta, espiritu kooperatibista ezta eta gainera kritikotasuna dau: hau hiru urteren bueltan dan hau botako deu, itxiko deu eta punto. Eta gainera sentrazio horrekin, eta horrekin ez zoaz inora." (ET2;H3)

Beste kooperatiba batzuetan Arrasaten baino kritika destruktibo handiagoa dagoela diote. Arrasaten behintzat kritikotasunarekin batera beste zerbait ere sumatzen dela diote.

2-1 partaidearentzat ere, kritikotasuna eta eztabaidak egotea positiboa da. Izan ere, hori kooperatibismoa eta kooperatiba bizirik dagoenaren seinale ei da. Benetako gaitza pasibitatea da lagun honen iritzi, kooperatibako kideek interesa galtzea ezer hobetu edo aldatzeko. Ikusteko gaitasuna ere galtzea.

"kooperatibismo barruen holako, zela esangotzut nik. Holako kritikotasunek eta holako eztabaidak egotia oso ona da e!. Azkenien, pentsau ez arren hazi eitten zara, esan gurot e, kooperatibismoa gora dihoa. Txarra da, Ulgorren gertatzen dana ez. La pasibidad ez? Hori dauenik txarrena da." (ET2;H1)

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

Asanbladako partehartzea eta opariak

Asanbladara joateagatik oparia ematen dutelako joaten omen da jende gehiena. Gainera, denbora gutxi egin eta oparia jaso ostean alde egiten ei dute. Benetan jende gutxi aitortzen dio Batzar Nagusiari teoria mailan duen garrantzia maila.

"hemen jentia faten da ardaua emoten dabelako. Baina igual ardaua emoten ez dabenian, igual ez doia inobe. Jentia fan, ein hamabost minutu eta alde."
(ET1;H6)

Dena dala, badago urtero ia kalerik egin gabe bertaratu direnak. Halere, 1-3 partaidearen iritziz ere jende askok egiten du huts urteko batzar nagusira edo eta ordezkari bidaltzen du.

"nik, urte danetan egon naiz, ezto sekula kale ein. Bai, soldau nenguan urtien. Bestela ezto sekula kale ein. Baine jente askok eitten dau kale edo beste bateaz bialdu txartela." (ET1;H3)

Urteko batzar orokor guztietara joaten dena zergatik joaten da? Zerk bultzatuta?

Kooperatibaren egoera zein den ezagutzeko kezka izan daiteke batzar nagusira joateko motibazioetako bat. Baina baliteke arrazoi nagusia bertara joatea bazkideen erantzukizuna delako izatea. 1-3 partaidearen iritziz bazkide guztien erantzukizuna da batzar nagusietara joatea.

"bueno, beti interesgarria da enpresien balantzia edo, danaz ez naz enteretan, beste batzuk enterauko die baine, parte bateaz behintzaet bai. A fin de kuentas nik uste dot erantzukizun bat dala hara fatie. Erantzukizun faltia da ez jutie. Neuri pentsetan jat. Oin bai, suertau leike derrigorrezko gauzan bat eta ezin jun. Baine, uste dot normalien danok jun biher eukiela." (ET1;H3)

Asanbladara ez joatea sentimendu faltaren sintoma dela uste du 1-1 partaideak. Proiektu bateko kide ez sentitzea eta motibazio indibidualak baino haratagoko ezer ez sentitzea dira bazkide honen ustez asanbladarekiko interesik ez agertzeko arrazoietako batzuk.

"sentimentu faltie. Eta bueno, sentimentu faltie, sentimentuak e, gauza onak dauzenian eta gauza txarrak dauzenien. Zetarako, ba lehen esaten nauen, proiektu hori eta ilusiño hori aurrera eruateko. Baina, bueno, hor esaten dia urteko gora beherak guztiek hor. Eta ezen interesik ez, hortan interes bakarra dauko, fondon bat eruen, eztozo inporta nundik eta zelan etorten dan ez, ez... etzo

inporta haik gorabeherok. Eztauko hortan konpromisorik eta ilusiñua gutxiau, ilusiñua bakarrik hilan bosta ailegetako. Eta hori eztoun apurtzen bittartian ba gure proiektua jungo da txarraura. Negoziua igual hobeto jungo da, igual izengo ga bueno, eztakit zer baina ez gabiz negoziuak buruz gabiz gure kooperatibismuan buruz."(ET1;H1)

Oparia kenduz gero, jende askoren asistentzia jeitsiko litzateke, eta hori benetan tristea litzateke.

"eta horrek esan dauena arduana. Ardua kendu ezkerok jente mordo bat gutxiau jungo litzake. Eta hori be tristia da pentsetan jarri ezkerok." (ET1;H3)

1-6 partaidearen ustez gaizki egiten dutenak oparia ematen dutenak dira. Zergatik ematen da oparia asanbladara joateagatik? Opari baten beharra baldin badago, hori zerbaitek huts egiten duenaren adierazlea da.

"ez dana normala da asanbleara joateagatik erregalo bat eittia ez? Hori ikusten dozu eta esaten dozu hemen zeozek failetan dau. Zeoze pasetan da ez?" (ET1;H6)

1-3 partaidearen iritzixz zuzendaritzak asistentzia bermatzeko asmatutako tresna da opariarena. Logika horren barruan, inor ez juatea baino hobe da bazkideak oparia jasotzeagatik joatea.

"azkenian, direkziñua be derrigortuta sentitzen da horixe eittera. Jentia jua deñ. Hoba da, erregalotxo bat emon eta jendia jua deñ ez jutia baino. Ezta soluziño on bat eta argi bat baina... zelabaittekua emon ein bihar..." (ET1;H3)

4.4.3 Molde kapitalistetara hurbilduz

Lanpostuko partehartzeari dagokionean, 1-1 partaidearen esperientziari lotuta, sasoi batean langileek erabakitzen ei zuten lan-leku batzuetan zein izango zen lan taldeko lider edo arduraduna. Arlo horretan atzera egin ei dute eta enpresa kapitalistetan egiten den modu berean izendatzen dira arduradunak.

"horri buruz, hori dok beste puntu bat, ba, hor zabaldu dana. Ni gogoratzen nok elektrodomestikuetan, ni nabilan sesiño baten, eta han ba bueno, lehen zuañ jefia jua eitte zuañ, eta jatorran beste bat, beste responsable bat, beste lider bat. Ba ha liderra, jo, gure artien ipingaiñua baina danok ados egonda. Ei, ba hi hemen zein ipiniko juau, ei ba horrek erungauk hau ondo. Baina hori hemen ia eztok, hori dana galdu ein dok. Galdu dok dana, lehen esan douen kooperatiba proiektu hortan ia etxak ezer

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

holakoik. Ba, bueno, negoziua jakin juau aurrera eruaten, erunjuau negoziua aurrera. Baina hor beste balore pila bat galdu juau. Eta hori, kapitalista baten berdin eitten dok. Hi, bixartik aurrera Jose Mari jefe. Bale, ba Jose Mari jefe, eta hemen be berdin eitten dok, hemen be berdin ez bou eitten oso oso antzera." (ET1;H1)

Eguneroko lanerako jefe bat jarriz gero, onartu egiten dugu. Baina esate baterako lehendakaria zeinek izan behar duen kanpoko batek esatea ez litzateke onartuko. 1-2 partaidearen ustez aukeraketa horretan, hau da, ardurak banatzerako orduan nola egiten den aztertu eta sakondu beharko litzateke. Bere iritziz demokrazia eta partehartze mekanismo zuzenagoak landu beharko lituzke kooperatibak lanpostuko partehartzeari dagokionean ere.

"berak esan duena ez? Neri jartzen didate jefe bat, adibidez, e, bueno bale? Pertsonaleko zuzendariak edo beste gainian dagoen jefiak zerbait esan beharra eukiko dau, bale? Eta beste danok, beste danok ez daukau ezer esateko? Zeozer esateko eukikou ez? Gurekin ein biha dau lana ez? Guk onartuko genduke oin, ez dakit, adibidez, gure lehendakaria jartzen badigute ez dakit zeinek? Uste dot ezetz ez? Enkanbio hemen onartzen dugu ba eztaikit zeinek jartzia ez dakit zeinek edo aldameneko lagunak edo, eta guk, bestiok ez dugu esaten ezebe. Eta uste dot hor sakondu egin behar dala eta egin behar dala ba, hori sakondu ein biha dala eta egin behar dala ba, hori, instituzioa ba, partizipazioan eta demokrazia zuzenagoa egin behar dala. Ez?" (ET1;H2)

Kooperatibak izanik badirudi kapitalismoaren tresnak eskuratzen dihardutela Arrasateko kooperatibak; eta horrek kezka pizten du zenbaitzutan.

"azkenian gabitza kapitalismoko tresnak erabiltzen edo inguratzen, ez? Orduen..." (ET1;H1)

Bestalde, 1-1 partaidearen iritziz bestelako enpresak eskuratu dituzte kooperatibak berezko dituen elementu eta tresna batzuk. Horrela kooperatibak bestelako enpresetatik bereiztea gero eta zailagoa delarik.

"eurak gurera asko gehixau inguratu ittuk, eurak gurera gehixau inguratu dittuk eta gu eurakana, guk hori beste proiektu hori." (ET1;H1)

Horrek, bestelako enpresaren elementuak eskuratzeak eta aldi berean enpresa kapitalistak kooperatibak berezko dituen elementuak lantzeak identitatea galtzera daramatza kooperatibak. Zaila da kooperatiben desberdintasunak agertzea.

"identitatia galtzen gabitza edo behintzet desberdintasun hori ez da saltzen. Edo ez da ikusten hain nabarmen." (ET1;H2)

Organoak egotea ondo dago. 1-2 partaidearen ustez organo horiek proiektu konkretuago batean kokatu beharko liriateke, proiektu konkretu eta gaurkotu baten.

"organuak hor dauz. Egon bihako leuke beste proiektu konkretu baten sartuta. Eta ez oin berrogeitamar urteko kooperatibismuan, ez dakit nora jua dan proiektu baten." (ET1;H2)

Ez da erraza izaten organoen funtzioak eta funtzionamendua ezagutzea. 1-4 partaide gazteak, aldiz, berak organoak zer ziren jakin zuenerako urte eta erdi zeramala kooperatiban aitortu du, oraindik orain kooperatiban hiru urte daramatzen honetan ere ez duela ezagutza handirik diosku.

"egixe esan, pasau zan urte terdi enterau nitzanerako ba horrek organuak existitzen ziala. Orduen e, egixa esan, nik oindiokan ze erabaki hartzen dien organo bakoitzian gutxi gora behera bai baina... oindiokan ez dot asko kontroletan." (ET1;H4)

Organoetan parte hartzeko prest egongo ote litzatekeen galdetuta, zera erantzun du:

"honbre, kontseilu sozialian parte hartuko neban, hor e, errektorian ba, uste dot hor eduki biha dala bisio gehixau ez? Holan, azkenian erabakixak eta nik eztekok edaderik eta ez dakit gauza handirik. Bestien, hobeto." (ET1;H4)

Errektore kontseiluan aritzeko bisio gehiago eduki beharko lukeela uste du; aldiz, kontseilu sozialean parte hartzeko moduan ikusten du bere burua.

Baina bada, ikuspegi ezkorrik ere. 1-6 partaide gaztearen ustez kontseilu sozialean ez du inork aritu nahi.

"nik tailerrian ikusten dot inok eztabela gure jua konsejo sozialera ta, botaziñotan be, zein botaukou, ba... horri bota eta hori doia azkenian konsejo sozialera. Jendiak ez dau gura." (ET1;H6)

Bazkideek ez dute erantzukizunik nahi, inplikatzeko borondaterik ez dago.

"jendiak eztau gura problemaik, eztau gura inplikau, jentiak nahi dau 8 ordu ein lan eta etxera fatia." (ET1;H6)

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

Bada ikuspegi baikorrik horri dagokionean ere, gazte hauen iritziz badago kolektiboko gazteengan masa bat jarrera ona daukana eta lanerako prest agertzen dena. Eurak ere, organoetan parte hartzeko prest leudekela aitortu dute.

"nik bai. Danetik egongo da baina uste dot badauela masa bat holan jarrera ona daukana. Nik hori uste dot." (ET4;H2)

"bai, nik uste dot jentia badauela dispuesto. Ikusten da batzuk ia eitten daubiela borroka apur bat edo kontra gauza batzutan." (ET4;H1)

4.5. Gainegiturak: Mondragon Taldea⁷⁰ eta Fagor Taldea

Puntu honetan gainegiturak izango ditugu aztergai. Lehenik eta behin Mondragon Taldeari buruzkoak aztertuko ditugu eta bigarren zatian Fagor Taldeari buruzko pertzepzio eta iritziak bildu eta aztertuko ditugu.

Mondragon Taldearen egitura nahiko urruti bizi dutela aitortu dute gehientsuenek. Halere, 1-1 partaidearentzat urruti sentitu eta bizi arren Mondragon moduko gainegitura bat beharrezkoa da. Dena dela, Mondragonek Arrasate (Kooperatiba) hobeto ezagutzeko ahalegina egin beharko lukeela uste du.

"MCC bizi dou nahiko urrin baina, nik MCC uste dot beharrezkoa dala. Baina, ikusten dot urrin samar eta guk ikusten dou urrin xamar eta MCCk Arrasate be bai e, Arrasaten MCCk ezautuko dau gauza bat o bi, baina beste gauza guztiak eh, eztau ezauten eta ezautu bilauke. Guk eztaukou MCC gauza bat bakarrik ezautzeko! Ez gauke euki bihar." (ET1;H1)

4.5.1 MCC laguntzeko tresna moduan

Mondragon Taldeak proiektua aurrera eramaten lagundu beharko luke, ez bakarrik arlo enpresariala indartzeko baizik eta arlo soziala indartzen ere lagundu beharko luke. Kooperatibei kooperatibagintzan sakontzen lagundu beharko lukeela uste du.

"gauza guztietan laguntzeko, eta erabakitzeke eta hobetzeko. Esaten dot kooperatiba bezela eta ez bakarrik resultauak. Oso inportantiak dia, hori barik ezta ezer baina gero beste gauza batzuk be badauz e." (ET1;H1)

Azken finean, proiektua aurrera eramaten laguntzeko tresna izan behar du Mondragon Taldearen inguruan dagoen gainegitura horrek.

⁷⁰ Mondragon Taldea izena MCCri 2008ko urtean aldatu zioten, horregaitik eztabaida taldetan jasotako zitetan MCC agertzen da, izena aurretik eginak baitira.

Kooperatiba taldearentzako argigarria izango den proiektua elikatzen laguntzeko.

"ba, gure proiektua eruteko aurrera, gure proiektua, azkenian, hori proiektu hori zela ein bidan ba ezta kitx, eta ezintzut larrei esan, eske nik buruan badauket gauza batzuk baina ezta..." (ET1;H1)

1-3 partaideak ere Mondragon urruti ikusten du baina hala ere elkar babesteko tresna bezala ikusten du. Aurretik Ularcon batu izan ez balira seguruenez kooperatiba batek edo bestek ateak itxi behar izango lituzkeela gogoratu du. Batasunak egiten ei du indarra.

"nik MCC urrin ikusten dot baine, garbi ikusten dana da, neure ustez batasunak eitten dauela indarra. Hemen, Ularcon kooperatibak batu ez bagitzen gaur egun ba, batenbat jauziko zan. Eta hortxe mantendu ein ga da, ba, beste maila haundixau baten nik uste dot MCCk elkar babestu ein gaula uste dot nik. Larrialdi batetik urteteko bentaja haundixa izengo dala pentsetan dot." (ET1;H3)

4-2 partaide gazteak ez du Mondragon Taldea oso ondo ezagutzen, baina suposatzen du bere papera jokatu duela. Halere, beste modu batera antolatzeko erarik egongo dela ere iradokitzen du, botere lehia handiak ikusten baititu.

"nik suposatzen dot MCCk jokatu dabela bere papera. Ni ez naz, nik ez daukat eduki bihako litzakeen konozimendua hori juzgau ahal izateko. Oin, bebai dauzela hor... beste modu batera organizau ahal dala hori be seguru. Interes asko egongo dira seguru eta botere gaixek eta hori dana." (ET4;H2)

Dena den, ez litzateke Mondragon Taldetik irtetera ausartuko.

"ni ez nitzen ausartuko urtetzera." (ET4;H2)

4-3 partaide gazteak ere gai honetan ez jakina dela aitortu digu; ez dauka nahikoa informazio Mondragon Taldean egotea garrantzitsua den edo eta zeharo beharrezkoa ote den.

"neuk be, egixa esan ez daukat informaziñoik esateko MCC garrantzitsua dan edo inpreszindibilia dan." (ET4;H3)

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

4.5.2 Fagor Taldea

Fagor Taldea aldiz, askoz gertuago bizi eta sentitzen dutela sumatzen dugu. Familiako kideak izango balira moduan bizi dituztela taldeko gainontzeko kooperatibak dio ibilbide luzea egin duen 1-1 partaideak.

"hori Fagor Taldioi azkenian gure familixako partia dok, gure anai arrebak dittuk, orduan... nik oso ondo." (ET1;H1)

1-5 partaideak aldiz: ez du Fagor Taldea nortzuk osatzen duten ezagutzen.

"Fagorrekuak azkenien nortzuk die? Beste Fagor danak?" (ET1;H5)

Horra hor erantzuna:

"Azken baten gaittuk hemen inguruko lehenengoko kooperatibak. Hemen inguruko lehenengoko kooperatibak eta lehenengoko kooperatibak alkarrengandik bizi gitzenak. Maximok esan dauena, diruak be sakabanatu eitten gauenak eta bueno ba, hor. Izen be gara familixa bat. Nik hori familixa hori, neure ustez ondo jak eta nik gura neuke jarraitzia." (ET1;H1)

Elkarrengandik bizi ziren inguruko lehen kooperatibek osatzen dute Fagor Taldea. Hortaz, MCC Fagor Taldearen ostean sortu zen.

"orduan MCC ostien sortu zan?"(ET1;H5)

Gaur egungo Mondragon korporazioa Fagor Taldearen ondorena da. Euskal Herrian zeuden kooperatiben bilgune izan nahi zuen orduko Mondragon Taldeak.

"MCC dok oso geruaukua. MCC dok beste kooperatiba guztiak Euskal Herrixan jazen kooperatiba guztiekin alkartzeko. Bat eitteko."(ET1;H1)

Aurreko lerroetan aipatu ditugun taldeak nola sortu ziren azaldu nahi izan dio erretiroa hartzear dagoen 1-3 partaideak jakinminez dagoen gazteari. Diruaren banaketa sisteman izan diren aldaketak azaldu dizkio.

"hor sasoi baten, irabazixek, bakoitza bere irabazixekin geraketan gitzen kooperatiban. Orduan batek galdute bahauen ba, kapitaletik deskontau eitten jakon. Gero, Ularco guztien erdibanatu eitten zien, batek irabazte zauen, bestiek galtze hauen, batzbeste, danok igual. Da hori oso ondo hauen, nik oso ondo ulertze otzat horri. Baina pasau zan gauza bat, ordun batzuk lokartu ein zien. Guk zorrak eitteitxu baina bestiek emuteozkuk, eta orduen, pentseu zan irabazixen, irabazte hauenak irabazixen

hamabost emutie galtze hauenai. Hamabost bakarrik, eta ordun bakotxak arriau deixela. Eta, hori ba, mesedetako izen zan ze bestela esan dotena batzuk lokartu eingo zien, etzien arduratuko ba, zela emoteuzkuen, da irabazixa daukou nahiz geuk galdu. Eta oin, Ulgorren kasuen aldatu ein da norbatibie, da 15 biharrien 35 emon bidau. Ta nik horri oso ondo irizten dutzet. Da holako kasu larri baten, ze Ulgoroko oingo kasua nahiko larrixa da, inklusio danok erdibanatu. Neure partetik e." (ET1;H3)

Gazteek Fagor Taldea nola ikusi eta bizi duten galdetuta horra hor gazteen partetik jasotako erantzunak:

"ondo. Ondo ze oin Ulgorren daren kasuan gu be igual igual egon geinke, eta ondo, ondo dago. Aurten ein daben zorrekin azkenian danok irabazten urten da ez?" (ET1;H4)

"ez, zerora geldiketan da. Emoten jako zeroa geldittu arte." (ET1;H3)

Fagor taldearen inguruko iritzia gazteengan elkartasun mekanismoen onuretara bakarrik mugatzen da. Elkar laguntzea ondo dago izan ere, beste momenturen baten gure kooperatiba izan daiteke laguntza jasotzeko premian dagoena. Halere, ez da sentimendu berezirik sumatzen.

Azpimarratzekoa da belaunaldi gazteek ez dituztela urte txarrak ezagutu euren ibilbidean zehar.⁷¹ Etorri daitezkeen estualdi ekonomikoei aurre egiteko tresna moduan ikusten dute Fagor Taldea. Hortik aurrerako proiekturik ez dute ezagutzen, beraz, ez dute horren premiarik ikusten.

"baina diru mordo bat bestela galdu dabe. Orduan, ondo dago. Ondo dago laguntzia ze azkenian biharko egunian guri pasau leike hori." (ET1;H4)

"iez be ibili zien hemen Soralezeko eta Danobateko langiliak, erak lan barek zeren da, hori guri be tokau leike ta gu be lan barik egotia, o tokauko zan. Horregatik esaten dot, alde horretatik ba, laguntza haundixa da." (ET1;H4)

5-2 partaide gazteak Fagor Taldean elkartasun mekanismoak eta arautegi komun bat ikusten ditu baina hortik aparte ez du ezer berezirik sumatu Fagor Taldearen inguruan. Ez du bestelako loturarik bizi izan eta ez du ezer berezirik pertzebitu.

⁷¹ 2008ko krisiak bakarrik eragin die eta oraindik ez daude argi zeintzuk izango diren krisi horren ondorioak. Halere, eztabaida talde hauek 2006ko udaberrian eta 2007koan egin ziren.

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

"nik Fagor Taldia eztot, eztaitx... badakit badauela eta badakit badauzela elkartasun mekanismo batzuk eta. Eta erabaki batzuk komunek izan biher dabiela eta hori dana, baina... Fagor Talde moduan eztot bizi izan dauenik ezer berezirik. Aparte normatiba horrek danak eta bete behar direla eta gauza asko batera erabaki behar direla, baina... bestela holan beste lotura motaik ez dot bizi izen, eztot perzibitzen." (ET4;H2)

Zuzenean eta jarraian bota dizkiogu galderak: Fagor Arrasateko kide sentitzen zara? Fagor Taldeko kide sentitzen zara? Eta azkenik, Mondragon Taldeko kide sentitzen zara? Horra hor jasotako erantzuna.

"Arrasate: bai. Fagor be bai. MCC ez jat gustetan larrei, kooperatibagintza munduko parte gisa baina MCC. MCCn gauza askokin ez nago ados." (ET4;H2)

Fagor Arrasateko kide sentitzen da. Fagor Taldeko kide ere bai. MCC aldiz, ez zaio asko gustatzen, kooperatibagintza munduko parte moduan bai baina Mondragon Taldeko gauza askorekin ez duela bat egiten erantzun digu.

2-3 partaideari ere Mondragon Taldeak ez dio askorik aportatzen. Dena den, sare zabal baten kokatua egoteak indartsuago egiten zaituela aitortzen du.

"neri MCCk pertsonalmente ez dit ezebe aportatzen. Gero englobauta egotia horrelako sare baten, ba bale indartsuago egingo zaitu. Baina neri ez dit ezer aportatzen, eta gehio esango dizut: nik MCC ikusi izan det Fagorren batasun hori pixkat hautsi nahian. Zergatik? Ba askotan e, indarra dauken talde bat barruan eukitzea beti talde horren alde ein behar dezu eta kontra sortu daiteke." (ET2;H3)

"Fagor Taldea ez balitz egon. Gaur egun ez ginake ez zu ez ni hemen egongo. Fagor Arrasate itxita egongo litzake." (ET2;H3)

"eta bakoitza bere aldetik junez gero izango ginake MCCren txontxogilo batzuk. Fagor Taldeak emoten dozku indar bat eta nortasun bat." (ET2;H2)

Arrasate kooperatiba moduan hautsita balego Mondragon Taldearen laguntza izango luke? Hori da 2-1 partaidearentzat egin beharreko galdera. Badaki Fagorrek baietz, taldean egonez gero horrek lagunduko zuela, beti horrela izan delako eta ondo egindako gauza bat delako. Badirudi kasu horretan Mondragon Taldearen laguntza jasoko ote lukeen zalantza egiten duela.

"abididez ni gaur kooperatiba bezela, Arrasate, jota hautsita baningo MCCk zeozer lagunduko luzkit aurrera urteten ala ez? Galdera hori da. Fagorrek bai, taldien banau bai. Hak badakit lagundukoztena eta berai falta eitten bajao neuk lagundu jatela be bai. Betik hala izen dalako eta ondo einda dagolako."(ET2;H1)

Fagor Taldeak MCCk baino izen gehiago duela ikusten du.

"Nik uste dot Fagor Taldiek berak bakarrik izena badaukola MCCk baino gehixau igual." (ET2;H1)

Eta 2-3 partaideak zera erantzun dio: baietz, sentimendu mailan Fagor Taldea gertuago sentitzen dela Mondragon Taldea baino.

"Sentimendu mailan bai." (ET2;H3)

2-3 partaideak MCC barruan egonda Fagor Taldea talde moduan indartuko luke ahalik eta gehien. Mondragonen barruan taldea eta dibisioa izanda.

"Fagor Taldea indartu, ahalik eta gehien. Taldea izanda eta dibisioa izanda. Ulmaren kasua adibidez, dibisioa izaten. Eta Fagorrek berdina ein beharko luke. 86tik 91rako mugimendutan MCCri Fagorrek ematen zion izena eta orduan nahi izan zan fabrikaka antolatu eta fabrika bakoitza jun Fagor bakoitzari lotzen. Dibisioak hola eratu ziren. Fagor bat zan dibisioko aitaxo eta bere umek ingurun, zertako? Ba ume horrei indarra emateko. Horrek ein duna da desbirtuatu taldearen izatekoa. Gehiago desbiurtuaten do, gailentzen dianen dibisio baten dibisioko estatutuk Taldearen estatutuen gainetik. Eta supeditatuta bazaude dibisio hortara. Eta guk horregatik ein deu, argi utzi gu gerala de minima cooperaci3n dibisio barruan. Eta orduan gailenduko dianak dira gure estatutuak eta autonomia geuk izango deu."(ET2;H3)

3-1 partaideak ere bat dator:

"MCCn barruan Fagor Grupo bezela. ULmak ein dabena. Lehen daozen loturekin." (ET3;H1)

Fagor Taldearen inguruko irakurketa kritikoa egiten digu 3-3 partaideak. Mondragon Taldetik Fagor Taldearen kontra egin izan dela uste du, nahiz eta ez duen argi azaltzen zer egin duen. Lehengo garaietaz mintzo zaigu MCC gainegitura sortu aurretiko taldeaz.

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

"ni lehengo lenengo ez nago ados ze pasau dan Fagor Taldiakin. Fagor izan zan, lehen fabrika bat, enpresa bat negozio ezberdinekin, fabrika pilia, negozio ezberdinekin eta totalmente ezberdinak. Eta urrin gaude, batzuk beste batzuk baino urrinau, batzuk beste batzukin. Eta gainera ez urrinau, Ulgor oso gaizki dabil eta batzui igual jakue, hori lehen ez zan pasatzen. Lehen Ulgorren zeoze pasetan bazan, beste danok be dardara baten gengozen. Eta hori, kulpia zeinek daukon badakit baina, lehen galdetu dozunei, han goixan darenei, hari kupuliori galdetu biha zaio. Ze ein duten positibo jentia diferente izeteko? Bakoitza da un mundo. Guk ein geinke berba sobre Fagor baina honek sobre Fagor Industrial zeinek daki zeoze." (ET3;H3)

Lehen taldeak konpromiso gehiago exigitzen zuen. Gaur egun arlo ekonomikoa Mondragon Taldetik kudeatzen da eta Fagor Taldearen esku arlo soziala bakarrik geratu da. Lehen ehuneko ehuna zen konpromisoa birbanaketa ekonomikoa ere ehuneko ehuna baitzen.

"harek e, geratu zan guretako bakarrik la parte social eta la parte economica eruan zuten gora. Gauza bat, esaten dugu. Askotan esaten da baina jentiai esan biha zaio inportantia da lehen guk Fagorren eitten ginuan bezela rekonbersionez a 100 por 100. Oin, gaurko egunian esan, que vamos a hacer reconversiones al 100 por 100 con cualquier empresa por ahi. Ta esaten dau jendiak... lehen Fagor barruan con realidades totalmente distintas eitten ginuan reconversiones al 100. Azkenian horrek eitten dotzu interesau beste kooperatiban problemekin. Eurekin egon, lagundu, anbientia batetik bestera traspasau... ta oin ez. Ulgor dabil de kulo, ia baina guri afektatzen dozku 15 por ciento urtian ta." (ET3;H3)

Era berean, kritiko agertzen zaigu Mondragon Taldeak ematen duen irudiarekin. Bere ustez handitasunetan oinarritutako irudi bat plazaratzen da gizartean eta horrek gero jendartean iritzi bat sortzen laguntzen du.

"ze saltzen dou? Propaganda MCCk ze saltzen dau? Gara San dios, tenemos dinero por todos los lados, erosten dou no se cuanto. Somos el primer grupo empresarial de euskadi. Ze saltzen dau? Ba jendiak uste dau ke vivimos como dios." (ET3;H3)

Zer saldu beharko litzateke? Bere ustetan errealitatean oinarritutako irudi bat eman beharko litzateke. Helburu ekonomikoez gain beste gauzak batzuk ere bilatzen dituen talde kooperatiba gisa aurkeztu beharko luke bere burua. Organo sozialen bidez barne demokraziarako aukerak daudela.

Aberastasuna banatu eta ingurunean enplegua sortzeko bokazioa daukala eta aldi berean, kalitatezko enplegua eskaintzeko ahalegina egiten dela. Bere ustetan, horiek dira euskal gizarteari azaldu beharrekoak.

"ba errealidadia. Gauzela en un grupo cooperativo que tiene otras miras aparte de las economicas. Que no se valoran, los organos sociales, es el tener una escuela profesional, es el crear puesto de trabajo en el entorno. Es que tenemos un feps que hay ayudar economicamente a un monton de sitios. El empleo de calidad, que la gente este contenta dentro, que venga con ilusión a trabajar, no solo la parte economica. Eso es lo que hay que vender." (ET3;H3)

4.6. Etorkizunaz hausnartzen

Aurrera begira nola ikusten dute Arrasateko langileek kooperatibaren eta kooperatibagintzaren etorkizuna? Norantza doa kooperatiba? Zein norabidetan? Zein norabidetan joatea gustatuko litzaieke Fagor Arrasateko langileei? Zein da irudikatzen duten kooperatibagintza mota? Zein kooperatiba eredua?

Lehenik eta behin etorkizunean ere, lana mantendu ahal izatea gustatuko litzaieke.

"kapitalien be, irabazixetan, nik be, berrogei urteko listie dauket eta zazpi bider edo gutxitute eh, gehi biharrien ken. Zuek eztozue ezautu oindio, nik beste urte hartu orduko ezautuko dittuzue!" (ET1;H3)

"ez pozue ezauten hoba eh! Horrek gauzok danok aurrera baina kooperatibismuan gainian ein zeozer eh! Hori zuen gauzia dok e! guk, Maximok esandauen moduan 3-4 urte barru..." (ET1;H1)

"gehi edo kendu mantendu ein daile, mantendu ein deile jentia lan eukideixela eta soldata txikitxuaue edo haunditxuaue erun deixela. Nik gehixau be samur gastauko neuke baine..." (ET1;H3)

Horrekin batera ere identitatea mantentzea gustatuko litzaioke. Kooperatibistak izaten jarraitzea da 1-1 partaideak etorkizunari eskatzen diona. Kooperatibismoa kanpotik polita ikusten dela dio baina barrua gogorra izatean datzala identitatea gordetzeko sekretua uste du.

"nik, identitate hau eukitzia. Kooperatibiai buruz hori identitatioi eukitzia. Identidade hori. Nik askotan esaten jotzat jente batzui, urringo jende

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

batzui. Zuek kooperatibistak zaie, zueik... da nik beti esateotzat: bai, gaittuk kooperatibistak eta jarraitu juau izeten kooperatibistak! Baina ezik pentsau kooperatibistak gaienik, oso ondo gainenik, kooperatibismua oso politta ikusten dot kanpotik baina gogorak izen biha juau barrutik e! barrutik gogorra izen biha da kooperatibismua eta bestela, neretzako jai jak eh. Kanpotik izen deila oso polita, ta gure identitatia emun deila munduan zihar baina barruan gogor ein biha juau!" (ET1;H1)

Gustatuko litzaiokeenetik ikusten duen errealitatera bada saltorik ordea. Kooperatiba sistema bezala kapitalismorantz hurreratzen ikusten du etsipenez.

"nora? Jo, kooperatiba bezela, gure sistema bezela, ba, kapitalismo batera urreratzen." (ET1;H1)

1-3 partaidearentzat disziplina faltak alferrik galtzera eraman behar du kooperatiba. Gauzak txarrera joanez gero agian disziplina hobetuko litzakeela uste du baina garai txarrei aurrea hartzea izango litzateke onena.

"Nik ikusten dot hau disziplina faltiek alperrik galdu biha dauela. Honbre, gauzak txarrera badoiez arduratuko die diszipline mejoretan, uste dot, baine azkeneko ostikadia itxoin barik aurrez, aurrez arduratu biha litzakez. Neuk hola ikusten dot, ni ta Ramon ez gau harrapauko horrek baine..." (ET1;H3)

Gazteei zuzendu diegu galdera. Gazteek nola ikusi edo irudikatzen dute etorkizuna? Enpresarialki eta ekonomikoki aurrera egingo dute kooperatibek. Krisi handi bat baletor azkenak izango liratekeela jauzten kooperatibak. Azken baten, dauden elkartasun mekanismoak eutsiko omen ditu kooperatibak. Balore eta ideologia kooperatibo aldetik, bestelakoa da iritzia. 4-2 partaidearen ustez, kooperatibismoaren balioak transmititzeko neurriak hartu beharko direla uste du. Ezer egiten ez bada kooperatibagintza galbidera joango dela dio.

"nik uste enpresarialki eta ekonomikoki jarraituko dabela aurrera kooperatibiak. Krisi haundi bat egoten bada azkenak jauzten izango diala kooperatibak nik uste dot. Ekonomikoki, azkenian guk dauzkou mekanismo asko ez, eta batek galtzen badau bestiak irabazten dau eta azkenian ba bueno... gero bestie; ba ezpadie hartzen neurrixek kooperatibismuan baloriak eta transmititzeko ba, tendentzia holakua dalako gizartian be bai ez. Ez bada eitten ezer ba..." (ET4;H2)

Zer egin genezake gazteak motibatu eta ilusionatzeko? Gazteak etorkizuneko protagonistak izanik nola motibatu ditzakegu? Zer egin daiteke arlo horretan? Kooperatibagintzaren gaineko formazio gehiago eskaini beharko litzatekeela uste dute. Hori izan da jasotako erantzuna.

"igual informaziño gehixau ez, kooperatibiai buruz da zeaittik dan inportantia kooperatiba bat eukittia eta atzenian lanpostuak sorketako etorkizunian be. Eztait informaziño gehixau." (ET4;H4)

Gazteei aukerak eskaintzea izan liteke hauek motibatu eta eurengan ilusioa pizteko beste elementu bat. Kooperatibako gazteak kooperatiba aurrera eramaten hasteko ordua izan daitekeela uste du 4-1 partaideak. Errelebo moduko bat ematen dela sentitzea lagungarri izan daitekeela gazteak gehiago inplikatu, ilusionatu eta euren ekarpena egiten dutela sentitzeko.

"nik uste dot hemengo gaztiak hasi bihako ziala enpresia aurrera eruaten kanpotik ekarri biharrin jendia. Bestela kanpotik etorten bada jendia, ez dakit etorriko dien horrekin goguakin kooperatibia jarraitzeko izaten edo lanera etorriko dian sin mas. Uste dot gaztiak, edo hamar urtekin edo hamar urtetik gora, esperientzia bat hartutakuan eta hori dana uste dot hasi bihako zala edo erabaki gehixau hartzen, relebua." (ET4;H1)

Jende gazteak kooperatibismoaren gaineko ezagutza falta du baina zaharragoak direnak oso erreta daude. 3-5 partaidearen iritziz, gazteek ez ezagutza handia dute baina inguruko helduak ere dagoeneko oso erreta daudela diozku.

"jende gaztiak kooperatibismuai buruz eta hitzegiten da ta. Nik ikusten dotena da, jende gaztiak ez dakizki kontzeptuak, ez ditu ondo ezagutzen baloriak. Baina hemen urte asko daramatenak, oso erreta dare." (ET3;H5)

Esaten denaren eta egiten denaren arteko koherentzia zeharo garrantzitsua da 4-2 partadiearentzat. Sinesgarritasuna ez galtzeko helburu lorgarriak jartzea komeni da, betetzeko modukoak. Eta aldi berean, gauzak ondo azaltzea ezinbesteko ikusten du, errealitatea kontuan hartuta.

"nik uste dot zaindu biha dala batez be koherentzia bat esaten danan artian eta eitten danan artien. Askotan hobeto izaten da gitxiau esan eta gutxienez esaten dozuna bete eta ez halako diskurso handixek erabili ta polittek eta gero praktikan ba oso urrin ibili diskurtso horretatik ez. Azkenian

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

kredibilidadia galtzen dau, argi dao gaur eguneko sistema ekonomiko hontan ba, ezingo garela sekula bizi ondo guri gustauko jakun besteko ondo ez. Ze azkenien konpetibidadie haundixe da eta abar baina argi ta garbi. Ba saiatu esaten dozuna eta eitten dozunan artian ba ez ipini helburuak oso altu ze igual ezingo dozuz bete. Ipintten bozuz oso altu eta gero ez badozuz betetzen ba jentianan fustraziñua generetan dau. Gauzak azaldu realidadie kontuan hartuta." (ET4;H2)

Inplikazio maila igo eta ilusioa lortzeko zer egin beharko litzatekeen galdetu dugu, formazioa eskaintzea izan daiteke bide bat baina gazte hauen ustez horrelako eztabaida taldeak ere lagungarri dira.

"ba, eztaiz. Halako kursillo batzuk eta debatiak eta jendia..." (ET1-H5)

"e, ba laguntzen dabe, honek berba eittiak eta laguntzen dau. Laguntzen dau, baina zer ein bihako litzaken ez dakit." (ET1-H4)

"hirugarrenian edo laugarrenian lortuko halako konklusioño moduko batera heldu da..." (ET1-H5)

Arlo sozialeari dagokionean, ez bada ezer egiten galdu egingo da.

"eta beste arloan, sozialian segun zer eitten dan. Ez bada eitten ezer jungo da galtzen." (ET4;H2)

Aldiz, egiten bada emaitzak etorriko dira eta esperantzarako tartea egongo da. Oraindik orain 2-1 partaideak galdu ez diren balio inportanteak ikusten ditu kooperatiban eta horiei heldu eta berrien gainean lan egin behar dela dio.

"eitten bada, gerua etorriko da. Eitten bada eh! Eta hortxe dauela koxka. Ein in bida dala eta ikusi biha dala etorkizuna. Don Jose Mariak ikusten auen etorkizuna hemendik 20 urtera, zeozer esateko. Eta holako bisionario edo, gaur egun holakoik ez dot uste daonik eta estrategiak montau ein biha dia eta lana ein in bida ta. Zaile da baine eitten bada, ta gaztiak bazatozte poliki poliki ta zeuen eskutan dau. Nik uste dot, esperantza badauket ez dala hori egun batetik bestera galduko nahiz da formakuntza eskasa eon bide horretatik hasieran, gero bertan jendia poliki poliki jentia eingo dala. Uste dot balore inportantiak dazela kooperatiban galdu ez tiazenak, pentsau arren galdu diala oindion danak ez dia galdu." (ET2;H1)

3-2 partaidea ere baikor ageri zaigu. Egia da asko galdu dela baina egia da baita ere jende multzo bat badauela gauzak aldatu eta berreskuratu nahian eta gainera jende gazte ona ei dator atzetik.

"Asko galdu einda baina badago multzo bat berreskuratu nahian eta jende gaztia baloratzen da."
(ET3;H2)

"Ez dau hain gaizki. Nik ikusten dotena da beruntza doielara." (ET3;H3)

4.6.1 Gazteen jarreraren ingurukoak

Nolakoa da Arrasateko kolektiboaren jarrera?

2-2 partaidearen iritziz azken hamar urte hauetan sartutako gazteak "etxeago" egingo dira urteen joan etorriekin eta kooperatibista sentimendua gehituko zaie; eta horrekin batera kooperatiba kudeatu eta berritzeko gaitasuna.

"lehen hik ezaten huana, gaztie ta kooperatibista ta eztaik zer. Oin hamar urtian sartu da jente asko eta horrek hamendik beste hamar urtera pixkat aldatuko daue euren pentsaera bebai eta nik uste dot etxeago gehixau eingo diela eta kooperatibista gehixau bezela sentiduko diela."
(ET2;H2)

Hori litzateke etorkizun hurbileko erronka: gazteei kooperatibismoaren zentzua helaraztea eta kooperatibagintzaren gainean formatzea.

"lana hortxe dau, gaztiei inkulketan kooperatibia zer dan. Guraubou Arrasate kooperatiba moduan jarraikitia lan asko ein biha da gaztieekin."
(ET3;H1)

Lan egiterako orduan jende gazteak ongi erantzuten du eta gazteak helduagoak baino gehiago inplikatzeko joera dute. Hori horrela izanik bada etorkizunari baikor begiratzeko tarterik.

"erantzun eitten dau jende gaztiak lan eitterako orduan. Sartu diazen jende gaztia gehiago inplikatzeko da." (ET3;H5)

Ikuspegi ezkorra

1-6 partaideak ilun ikusten du kooperatibaren etorkizuna. Ez du oso ondo azaltzen zergaitik ikusten duen gaizki kooperatiba. Badirudi sensazioetan oinarritzen duela bere argudioa. Gero eta gehiago kobratzen da eta denok lasai gaude.

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

"txarto ikusten dot gauzia. Ze nik ikusten gero ta gehixau kobretan gauela, danok trankilo... ta eztakit txarto ikusten dot asuntua." (ET1;H6)

Motibazio falta ei dago kooperatibako langileengan. Gainera, bere ustetan jadanik ibilbide bat egindako bazkideen jarrerak ere ez du askorik laguntzen. Haien erremina kutsatu egiten dela diosku.

"nik uste dot jentia eztauela motibauta. Etortzen zare, gaur goizian esan dozta batek hor, berrogeitamarpikuko tipo batek, ba: "Antes si, antes veniamos a gusto a trabajar, ahora ya esto es una mierda" eztakize, lo otro ta, ez dakit hori apur bat be kontajiau eitten da." (ET1;H6)

4.6.2 Nolako kooperatiba gustatuko litzaizueke etorkizunean?

Etorkizunean zer nolako kooperatibagintza gustatuko litzaiekeen galdetu diegu. Horra hor jaso ditugun erantzunak.

"Geurea. Urtero urtero asmatuko duguna. Akats eta birtuteekin." (ET2;H3)

2-3 partaide gazteak, "gurea" nahiko luke, urtetik urtera eraikiz eta kooperatiba eginez egingo luketena. Euren akats eta bertute guztiekin baina euren litzatekeena.

Ildo beretik, erretiroa hartzear den 2-1 partaidearentzat ere landutako kooperatibagintzaz osatutako kooperatiba gustatuko litzaioke. Jendea formatuaz eta landuaz, kooperatibismoa zainduz eta mimatuz.

"Landua. Kooperatibismoa zaindu ein bida. Ume bat modukua da eta ha mimau eta zaindu ein bida. Hortarako jendia formau eta landu." (ET2;H1)

1-1 partaideak kooperatibagintza hau hemendik eta hamar urtera handiagoa izatea gustatuko litzaioke eta ez negozio moduan bakarrik baizik eta kooperatibagintzari lotutako gaiek ere aurrera egitea gustatuko litzaioke. Arrasateko kooperatiben identitatea mantenduz eta aurrera eginez.

"guk e, samur esateko, ambicioso pertsonal horreaz, ba, bai kriston jubilaziñua eta lasai bizi... baina ez! Nik gura neuke kooperatibista bezela, kooperatiba bezela, hau kooperatibismo hau oindio, oingo hiru bider haundixaua hemendik hamar urtera izatia gura neuke. Eta barriz, gure neuke ez bakarrik negozio bezela, kooperatibismo bezela be bai. Hori

elkartasun hoi. Gu hemenguak, gu hemenguak, guk gure identidadia baina munduan ziher zabaldua." (ET1-H1)

1-4 partaideak negozioaren arloa nahiko ondo joango dela uste du. Baina jendearen inplikazioa lortzeko beste zerbait egin ahal izatea gustatuko litzaioke, oso ondo zer ez dakien arren.

"nik negozioa ikusten dot, ba, oin doian bidia bastante ona dala ez? Bastante ondo doia, baina sozial mailan jendia askoz gehixau inplikau biheko zala pentsatzen dot, izeteko egoera bat hobia edo askoz gehixau inplikau jendia bere lanian eta danian. Ikusten dot lehen komentau douena, askoz gehixau inplikau bihako zan jendia." (ET1-H4)

1-5 partaide gazteari, Fagorrek sozialki ere lan bat egitea gustatuko litzaioke (Sahara eta Iparraldeko Ikastolen proiektuak aipatu ditu). Arrasaten barrutik (kooperatibatik) kanporako (gizarterako) lan sozial bat egitea izan behar luke iparretako bat.

"ni bat nator horreaz, eta ez bakarrik pertsonakiko. Dalako halako inplikaziño gehixau, oin ikusten da apurtxo bat lantzen hasi dana ez? 0.7 hori eta gauza horrek, benetan, Fagor moduen lan sozial bat be eittia be kanporuntz. Ta aprobetxetia guk daukouen diru hori ba benetan ba, zeozer politta itxeko ta lagunteko biha dan jendiandako. Ta hori ointxe hasi da ta nik espero dot hori pixkanaka handitzen juatia. Baina karo hortarako be beti ondo egon biha da." (ET1-H5)

4.7. Euskal kooperatibismoaren ekarpenaz

Ze ekarpen egin dio euskal gizarteari kooperatibismoak? Galdera hori luzatu diegu eta 1-1 partaideak ez du zalantzarik egin. Euskal gizarteari kooperatibismoak gauza asko aportatu dizkiola dio. Lasaitasun bat eta ilusio bat eman ei dizkio, lasaitasun bat lanpostu bat izatearekin lotuta eta ilusio bat proiektu bateko kide izateko aukera eskainiz. Bi osagai horiek emanda, dena eman omen du kooperatibismoak.

"Euskal gizartiai gauza pilo bat, kooperatibismuak aportau dotza gauza pila bat, guri aportau dozku pertsonalmente guri, guk aprobetxau dou oso ondo, gureaz batera ba, portzentaje haundi bati. Emontzo ba, behintzet lasaitasun bat, lasaitasun bat, honeik gaztiok esaten dauen bezela. Bestetik emuntzo ilusiño bat, jende pila bati emuntzo ilusiño bat. Eta... emun botzo lasaitasun bat, ilusiño bat, ba bititza guztia emuntzo!" (ET1;H1)

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

1-3 partaideari eskola politeknikoari emandako diruak etorri zaizkio gogora. Zer izango litzateke Eskola Politeknikoa kooperatibak gabe?

"esate baterako ze izengo zan Eskola Politeknikue kooperatiba barik? Edo ikastolak eurak? Oin etxak burura etorten zer gehixau... guk hortarako diru asko emun dou eta asko lagundu dou. Horreaz, ba, gizartiai mesede haundixa eintzou, haundixaua ein bagontzan hoba. Baine..." (ET1;H3)

Eurei, kooperatibistei ere asko eman diela dio erretiratzear den 1-1 partaideak. Ikasbidea eta lana eman dizkie eta horrekin batera inguruan lanpostu gehiago sortzeko aukera. Eta kooperatibek euren inguruan ere lan asko eman dute, bai lan zuzena eta baita zeharkakoa ere, beste lantegi batzuei hornitzaile moduan lan egiteko aukera eskainiz.

"gu kooperatibistok ez bagitzen izan, emuzku ikasbide bat, emuzku lana. Ikasbidia eduki bagau eta lanik ezpagau eduki, segurutik ez gitzela hemen biziko. Guk ikusten dou kooperatibak bakarrik baina, kooperatibak sortu dabe beste lan pila bat inguruan. Hemengo enpresa kapitalista pila bat kooperatiben esker dabitz, pilo bat edo asko bentzet. Kooperatibak emun dabien lanan bittartez, ta kooperatibak euren biharra daukie. Baina, uste dot kooperatibek emun dabiela asko asko Euskal Herrixai..." (ET1;H1)

Gazte hauek kooperatibismoa modelo moduan defendatzen dute. Mundu mailan eta gaur egungo ekonomia sistematan ibiltzeko modurik justuena dela dio. Azken batean, irabaziak banatzen dira jende gehiagoren artean. Eredua bera defendatzen dute nahiz eta gaizki egindako gauza pila bat ere badiren onartu.

"nik kooperatibismua modelo moduen, eta gaur egungo ekonomia eta munduan, modurik justuena da hor ibilteko. Azkenian irabazixak banatu eitten die, eta ez lau akzionisten artian 1000 milioi banatzen. Gero, nik eredua bera bai defenditzen dot, gero horrek zertara eboluzionau daben eta gaur egun ze gauza txar dakozen ba horrek be onartzen dodaz. Baina nik lagunekin bai defenditzen dot kooperatibismue." (ET4;H2)

"bai, gure kuadrilako batek beti esaten dau kooperatibismuan proiektu onena izan zala Caja Laborala sortzia. Azkenian nomina danak horra doiaz eta Caja Laboralak berak ez zozkun itxiko guri kiebra jotzen. Ikusten badau gu dirua galtzen gabizela berak be dirua galtzen dau eta orduan uste dot hortik

badaukouela banku on bat. Ondo pentsautako gauza bat da." (ET4;H1)

Munduan euskal kooperatibagintzak egindako ekarpenaz

Eta munduari?, mundua nagusiki kapitalista dela ikusirik, munduari ze ekarpen edo aportazio egin dio Arrasateko Kooperatibismoak?

"nik e, munduan, ibili naizen tartian behintzet, eurei etxake inporta zeinek emutentzen, eurek etxuek distinziñoik eitten. Bai, batzuk ezautzek juenak ondo esate juek: bai zuek danok zarie enpresarixuak, hau eta bestia... baina etxuek sentitzen guk sentitzen douen moduan. Eta ez guk sentitzen douen moduan, gure atzekuak, hemengo jende gaztiak sentitzen dauena bez. Orduan, eurentzako dok, lanbide bat o enpresa bat." (ET1;H1)

"bueno, gero badau jendia etorten dana hona ikusten ez?" (ET1;H5)

"behin ezautu ta gero, eurei seguridade aldetik emute jotzek konfiantza bat, jende guztia ikusten dauelako hor ba, giro baten." (ET1;H1)

Kanpotik apreziatu eta errekonozitzen zaituenian zeoze gehiago ikusten hasten zara. Zure buruaren inguruko irudi konpletoago bat egiten duzula aitortu du 1-5 partaideak.

"honbre, ikusten bozu kanpotik begiretan dabiela zeozeatik izengo da, ez? Azkenien ez, ni Elorrixokua naz da, ni hor 12 urtera arte ez nitzen konturatu estatua bat zeuela elizan, justu giri bat zeuen begira begira eta aiba. Zu bertan zauzela bertakua eztozu igerten eta ez dozu apresietan, orduan, kanpotik norbait etorri biha da askotan ta, fijau ein bida hortan, ikusteko benetan zeoze badauela, ez? Orduan, jendia kanpotik etorten bada, zeozeatik izengo da. Zeozer badeko. Norarte doien eta ze dan? Ba nik be oindiño ez dakit, eta bertan nau. Kooperatiba azkenian nahiko konplikaua da, MCC eta bestia, hangua... (ET1;H5)

Kooperatiba gehiago baleude aberastasuna hobeto banatuta egongo litzateke mundu mailan ere. Aberastasuna hobeto banatzeko formula gisa mundu osoan baliagarri litzateke.

"ni, barriro lehengora juango nitzake. Kooperatiba asko gehixau balego, aberastasuna asko hobeto bananduko litzake. Inklusio hirugarren munduai edo holako edozeini asko gehixau lagunduko liexakio.

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

Hor kooperatibismuak ebiteetan dau ba, lau katuk dirue erutia eta bestiek diru barek geraketie. Hemengo soldatak eta kooperatibak sortu ez balitzez gaur eh, alde batetik, beste norabaitera jua bihar, hemen bizi ezin; eta bestetik soldatak asko bajuau egongo zien neure ustez. Kotxe ederrakin barik bizikletekin ibili biher... baine kooperatibismue uste dot nik, kapitalistei be aberastasuna be banandu eraintziela." (ET1;H3)

Etorkizunean Arrasateko kooperatibagintzan fede apur bat eduki leikela dio erdi serio erdi broman 1-3 partaideak:

"hori abade batek sortu hauen, osake fede apur bat euki leike. Edo?" (ET1-H3)

"Bai, ezta?"

5. Eztabaida taldeetan bildutako elementuen erradiografia

Atal enpirikoaren barruan azterketa kualitatiboa deituriko atal honetan ideia asko landu ditugu. Gaika ordenatzen saiatu gara, baina hala ere puntu ideia eta elementu asko joratu behar izan ditugu. Orain arte esandakoak laburbilduta aurkezten saiatuko gara hurrengo orriotan, gai bakoitzaren inguruan aurkitu ditugun elementu ezberdin eta esanguratsuenei arreta eskainiz.

5.1 Identitate eta zentzuaz

Zergatik lan egin kooperatiban? Zer da kooperatiba bat? Kooperatiban lan egitea garrantzitsua da kooperatibistentzat? Zertan bereizten dira kooperatibak? Galdera horiek luzatu eta honako iritzi multzo hauek aurkitu ditugu kooperatibagintzaren identitate eta zentzuaz.

Kooperatiba ulertzeko orduan, belaunaldiak eta bizi izandako garaiek eragina dutela ikusi dugu. Sorrerako garaiak ezagutu zituztenentzat kooperatiban lan egitea hautua zen, garai hartan gizartea orokorrean eta enpresa bera oso hierarkiakoak ziren, hura aldatzeko alternatiba bat eskaintzen zuen kooperatibak eta horrekin bat egitea erabaki zuten orduko kooperatibako langileek.

Beste mota bateko ahots batek aldiz, zera dio: lehen ere denetik zegoela; orain dela berrogei urte batzuk atxikimendu ideologikoagatik gerturatzen zirela kooperatibara baina beste batzuk aldiz, besterik gabe lan baldintza hobek eskaintzen zituelako. Motibazio etiko-sozialak ez ziren guztiengan hain indartsuak, batzuegan bai eta beste batzuegan ez.

Gazte batzuentzat kooperatiba enpresa ulertzeko beste modu bat da. Demokratikoagoa den heinean parte hartzeko aukerak daude eta gainera aldaketarako giltza eta eskumena bazkideengan dago. Beste kontu bat litzateke horretarako prestatuta dauden, edo eta protagonista izateko jarrerarik edo nahirik dagoen Arrasateko bazkideen artean.

Dena den, gazteetatik multzo batek kooperatiba zer den jakiteko ibilbide bat egin beharra dagoela dio. Zaila dela kooperatiba zer den ulertzea lehenengo egunetik, ez dutela formaziorik jaso eta lanera sartzeaz bat ez dela sumatzen kooperatiba bat denik, bestelako enpresan lan egin edo kooperatiban lan egin antzekoa dela hasierako urteetan. Ibilbidetxo bat egin ostean aldiz, zerbait desberdina sumatzen dela aitortzen dute baina horretarako pertsonak sentsibilizazio bat izan behar duela. Kooperatibako gaietan interesik ez duenak bere lana bete eta horretara mugatu daiteke, bakoitzaren interesen arabera da, erakundeek (kooperatibak zein gainegiturek) ez baitute ezer berezirik egiten arlo horretan. Gazte hauei zerbaiten gose direla sumatzen zaie, nahiz eta euren buruak kooperatibagintzari dagokionez ezjakintzat dituzten.

Bada beste gazte multzo bat, areago, kooperatibarekiko interes berezia duena. Eta aldi berean, kooperatibagintzari enpresa egiteko modu justuago bat aitortzen diona. Kritikoak dira eta kooperatiba koherenteago bat nahiko lukete, esaten dena eta egiten denaren artean koherentzia gehiago. Dena den, kooperatiba eraikitzeke gogoia eta atxikimendu ideologiko berezia antzematen zaie.

5.2 Kooperatibista sentimenduaz

Kooperatibista sentimenduari dagokionean kooperatibista sentitzeko modu ezberdinak aurkitu ditugu. Oraingo honetan belaunaldien artean ere antzeman dugu desberdintasunik. Batzuk oso kooperatibista sentitzen dira, beste batzuk kooperatibista sentitzen dira baina idealismorik gabe. Kooperatiban lan egitea egokitu zaielako eta bertan egindako ibilbidean hori ikasi eta ikusi dutelako dira kooperatibistak, hauetako gehienak uste dugu erdiko belaunaldikoak liratekeela (30-50 adin tarte ingurukoak).

Ildo beretik, bada bere burua kooperatibista desmitifikatutzat kalifikatu duenik ere. Kooperatibista sentitzen da baina idealismorik gabe, kooperatiban lan egitea egokitu zaiolako da kooperatibista. Urteen poderioz kooperatibako giroaz kutsatu dela aitortzen du baina ez du bere burua oso kooperatibistatzat. Kooperatibista izateari alderdi praktikotik begiratzen dio.

Gazteak ere kooperatibista sentitzen dira baina ez dute uste garai bateko bazkideek besteko ilusio eta sentimendurik dutenik. Kooperatibista sentitzeko zerbait egin behar dela diote, bazkide izate horrek soilik ez dakarrela horren gaineko sentimendurik.

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

Kooperatibismoa bizi eta sentitzeko orduan asko eragiten du eguneroko lanean gustura aritzeak. Gazteek nabarmendu dute ideia hori bereziki, izan ere euren ustez lanarekin desmotibatuta dagoen pertsona batek nekez sentituko du bere burua kooperatibista.

5.3 50 urteko ibilbidearen gaineko irakurketa desberdinak

Lehenagoko kooperatiba sozialagoa zela diote beteranoenek, gaur egun aldiz jarrera indibidualistak direla nagusi eta bakoitzak berea bakarrik begiratzen duela uste dute. Kooperatiban aritzeko motibazio nagusienak, ia bakarrak ekonomiko eta materialak dira, oinarri indibidualak dituztenak. Dena den, badago autokritikarako tarterik ere. Euren ustez, ez dute jakin orduko proiektu hori gaurkotzen eta bizirik mantentzen.

Beste ahots batzuk, autokritika gabe erantzukizuna arduradunena dela uste dute. Haiek ez dute jakin jendea arrastoan sartzen. Lehen, garai baten diziplina eta ardura gehiago zegoen lan egiterako orduan, gaur egun aldiz, askatasun gehiegi dago lanerako orduan. Haiek erantzukizuna besterenganatzen dute, arduradunei egosten diete kooperatiba "desmadratu" izana.

Beste batzuen ustez ez da lehenaldia idealizatu behar. Lehen ere denetik ei zegoen. Egia da jende gehiagok egiten zuela bat kooperatibaren proiektuarekin baina egia da baita ere orduko lan harremanak eta lan giroa gogorragoak zirela. Diziplina zorrotzegia ei zegoen eta gaur egun jendeak askoz gusturago lan egiten ei du. Orduko lan harremanak hierarkiakoegiak eta kontrolean oinarritutakoak ziren. Zentzu horretan behintzat lehen baino hobeto daudela kooperatibak diote ikuspuntu hau konpartitzen dutenek.

Dena den, ia denek egiten dute bat ilusioa falta dela esaterakoan. Gaur egun kooperatibistak izan arren ez dela izate hori modu berezian bizi. Lehenagokoek orduko sasoiko garaietako ilusio eta sentimenduaz hitzegiten dutenean beste ilusio bat antzematen zaie. Gaur egun sentimendu edo espiritu kooperatibista hori zenbaitzungan itzali eta beste batzuegan apaldu egin da. Ez da asmatu su hori bizirik mantentzen eta ez ta ere gaur egunera egokitzen.

Zentzu horretan ibilbidearen irakurketaren inguruko gazteen ikuspuntua ere interesgarria da. Transmisio egituratuago bat falta izan dela uste dute gehienentsuenek. Batzuek, gazteak akomodatuta hurbildu direla kooperatibara uste dute, dena eskura izan dutela. Dena den, gazteek uste dute gaur egun gazteak zein helduak denak bizi direla oparotasunean eta eroso. Transmisioa botatzen dute faltan, kooperatiba zer den eta gauzak aldatzeko zer egin daitekeen jakinarazi behar dela uste dute.

Ildo beretik, helduagoak, sortzaile edo eta bidegile izan direnak etsituta sumatzen ei dituzte eta horrek ere gazteago direnei kalte egiten dietela uste dute. Kooperatiban bide bat egin dutenak kooperatibako protagonista sentitzen ez badira, nola sentituko dira gazteak edo eta iritsi berriak?

5.4 Partehartzeaz

Partehartzeari dagokionez, lan antolaketa eta lanpostuari lotutako partehartzeaz duten iritzian ia denek bat egiten dute. Arrasateko lan harremanei dagokienean badirudi bakoitzak bereari bakarrik begiratzen diola. Komunikazioa falta dela diote, departamenduak euren artean lehiatzeko joera dutela eta ez dagoela osotasuna ikusteko joerarik.

Gazteek ere badute euren ikuspuntu partikularra gai honekiko. Izan ere, arduradunak urrin sentitzen dituztela aitortu dute. Gainera, ardura postuetarako lanpostuak sortzen direnean, gehienetan ia beti ez bada, kanpotik ekartzen direla salatu dute. Ez dira aintzat hartuta sentitzen. Aukera gutxi eskaintzen zaiela uste dute.

Partehartze instituzionalaz, berriz, ikuspegi gehiago aurkitu ditugu. Organoei dagokionean, organoak egotea eta euren funtzionamendua garrantzitsua da, nahiz eta kontraesanak egon eta teoria eta praktikaren artean aldea nabarmena izan. Dena den, partehartze instituzionala gaurkotu beharra ere aipatu dute batzuek. Demokrazian sakondu eta organoen funtzio eta egitekoak berpentsatzeko beharra.

Kritika ezkorrek eta antzuek egiten duten kaltea ere izan da izpide. Batzuen kritika egitea ona izan daiteke, berau eraikitzailea eta aldaketarako elementuez osatuta baldin badago. Aldiz, ernegaziotik egindako kritika ez-eraikitzailea ez dute gustuko, ez du ezertarako balio. Beste ikuspegi batek, ordea, kritika beti dela ona dio. Kritika egotea seinale ona dela, kooperatiba bizirik dagoen seinale.

Urteko Batzar Nagusira joateagatik oparia jasotzearena ere izan da eztabaidagai. Batzuen ustez, oparia eman beharra sintoma txarra da, zerbaitek failatzen duen seinale da.

Gazteen artean bada multzo bat organoetan partehartzeko prest agertu dena. Dena den, kontseilu sozialetik hasi beharko liratekeela uste dute kontseilu errektoreko kide izateko bisio gehiago beharko luketela uste baitute.

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

5.5 Gainegiturak

Mondragon Taldeari eta Fagor Taldeari buruz oso pertzeptzio, sentimen eta iritzi ezberdinak jaso ditugu. Mondragon Taldea urrin sentitzen da, ez dira oso ondo bere funtzioak ezagutu eta ulertzen, mesfidantza puntu bat ere sumatu dugu zenbaitzungan. Mondragon Taldeak, arlo enpresariala lantzeaz gain, arlo soziala lantzen eta horretan pentsatzen lagunduko beharko lukeela uste dute. Mondragon Taldea laguntzeko tresna izan beharko litzatekeela aldarrikatu dute, badirudi oraingoz ez dutela horrela denik sentitzen.

Aldiz, Fagor Taldea desberdin bizi dute. Ezinbesteko tresnatzat dute, interkooperazio sistema da bereziki baloratzen dutena. Dena den, Fagor Taldea gaur egun oso baliagarri ikusten dute eta badira batzuk Mondragon Taldearen barruan Fagor Taldea indartzearen alde agertu direnak ere. Mondragon Taldearekiko baino identifikazio maila altuagoa dago Fagor Taldearekiko. Identifikazio hau altuagoa da oraindik beteranoen kasuan, gazteek Fagor Taldea ondo ikusten dute baina ez die sentimendu berezirik sortarazten.

5.6 Etorkizunaz

Etorkizunean gutxienez identitate kooperatiboa mantentzea gustatu litzaike gehientsuenei. Ez da lan erraza izango, izan ere, gaur egungo testuinguru sozialak ez ei du askorik laguntzen. Arlo ekonomikoan aurrera egiteko modua ikusten dute, kezka eragiten diena kooperatibaren arlo soziala da. Arlo soziala indartzeko zer egin daitekeen jakin nahi izan dugu eta lehen urratsa kolektiboari formazioa eskaini beharko litzaiokela erantzun dute.

5.7 Etorkizuneko zentzu elementu bila

Etorkizuneko zentzu elementuak zeintzuk izan daitezkeen jakin nahi izan dugu. Ez dugu formula zehatz eta aplikazio praktikorako balioko luketen elementurik aurkitu. Ideia orokor batzuk besterik ez ditugu aurkitu, etorkizunerako ibilbidearen nondik norakoak markatzen lagundu dezaketen ideia orokorrak. Elementu hauek aipatu dituzte gure eztabaida taldeetako partaideek:

- Diferentzia lantzearen garrantzia. Kooperatibismoaren gaineko ikuspegi baikor bat izateko ezinbesteko ikusten dute "zerbait" desberdina aportatzen duzula sentitzea.
- Demokrazian sakontzea. Diferentzia parte izatean legoke, kooperatibako bazkideak partaide diren heinean erabaki ahalmena eta jabetza eskubideak

dituzte. Hori da etorkizunean sakondu beharreko elementu bat. Demokrazia elementuetan sakondu beharra dago. Formula demokratikoagoak garatu eta berpentsatu, bai partehartze instituzionalean zein lanerako partehartzean ere.

- Proiektua gaurkotzea. Balioetan sakontzea da beste bide bat, balioetan sakondu eta alternatiba eraikitzen hasi beharra dago kooperatibagintzak aurrera egingo badu. Arlo soziala lantzea ezinbestekoa da.
- Gazteak motibatu eta ilusionatzea da landu beharreko beste arlo bat. Gazteak formatzea izan daiteke lehen urratsa. Baita gazteei aukerak eskaintzea ere.

Nolako kooperatiba eta kooperatibagintza gustatuko litzaike Arrasateko langileei etorkizunean?

"Gurea urtero urtero egingo dena, bere akats eta bertuteekin" izan da jaso dugun erantzunik esanguratsuena. Ildo beretik, beste batzuk ere etengabe landua izango den kooperatibagintza gustatuko litzaikeela aipatu dute. Formazioa ardatz izango duena eta aurrera egiteko ahaleginak egingo dituen.

Gizartera begira lan egingo duen kooperatiba izatea gustatuko litzaioke beste multzo bati. Gizartean bere ekarpena egingo lukeena eta kooperatibako gauzak aldatuz, barrutik kanporako lana egingo lukeena. Gizartea eraldatzeko bokazioa izango duena.

5.8 Bada itxaropenik

Denek bat egin dute kooperatibagintza bidegurutzean dagoela esaterako orduan. Gauzak asko aldatu diren arren, kontraesan eta inkoherentzia asko bizi dituzten arren oraindik orain itxaropentsu agertzen dira gehienak. Gazteengan jarrera ona sumatzen dutela aitortu dute helduagoek eta egiteko asko egon arren oraindik badela bidegurutze horretan kooperatibagintzan aurrera egiteko bidea hartzeko tarterik.

Aldiz, jaso dugu kontrako iritzirik ere. Etorkizuna ilun ikusten duenik ere bada. Gaur egungo gizarte indibidual eta materialista honek kooperatibaren berezko ezaugarriak irentsiko dituela uste du.

Azken atal honetan laburbildutako elementuak kuantifikatu ahalko genituzke? Zenbatek konpartitzen dute ikuspuntu bat edo beste? Eta aurretik, *Lehen hurbilpena* deitu dugun atalean landutako diskurtsoak? Zein diskurtso nagusitzen da kooperatiban? Atal enpirikoaren bigarren zatian kooperatibaz eta

Atal enpirikoa

Azterketa kualitatiboa

kooperatibangintzaz landu eta aztertutako elementuak kuantifikatzeko ahalegina egingo dugu galdetegi baten bidez.

VII. Kapituluua: Azterketa kuantitatiboa

Atal empirikoa

Azterketa kuantitatiboa

Atal enpirikoa bitan banatu dugu. Alde batetik, kualitatiboki jorratu dugu gaia diskurtso analisiaren bidez. Oraingoan, aldiz, kuantitatiboki aztertzeraz gatz. Horretarako, helburu zehatz batzuk kontuan izanda galdetegi bat prestatu eta Fagor Arrasateko kolektiboan pasatu genuen 2007ko uztailean. Hortaz, atal honi, eta beti ere lanaren helburu orokorrak oinarri hartuta helburu zehatzak jarri dizkiogu.

1. Helburuak

Gogora ditzagun zeintzuk diren lan honen helburuak.

Azterketa kualitatiboan landutako gai eta elementuei azterketa kuantitatiboa egin nahi diogu. Horra hor, azterketa kuantitatiboaren bidez neurtu nahi ditugunak helburu zehatzetan:

1. Diskurtsoak kuantifikatzea. Hau da, diskurtso analisi bidez identifikaturako sentipen eta jarreraren izaera baieztatzea. Diskurtsoak kopuruetara, datuetara ekartzea. Atal kualitatiboan identifikatu eta aztertutako diskurtsoak galdetegietan nola jasotzen diren ikusi eta aztertzea.
2. Belaunaldien arteko konparaketa adinaren aldagaia kontuan izanik. Kooperatibagintza nola bizi eta ulertzen duten gazteek, helduek eta ez hain helduek. Gaur egungo kooperatibagintzaren ezaugarriak ulertu eta baloratzeko orduan alderik ba ote den. Kooperatiba aukeratzerako orduan barne motibazioa nolakoa den batzuegan eta besteengan. Etorkizuna irudikatzerako orduan adinak eragina ote duen ala ez.

Adinaren aldagaia kontuan izanik honako puntuak kuantifikatu eta aztertzea:

1. Sentimendu kooperatiboa
 2. Partehartzea
 3. Hezkuntza kooperatiboa
 4. Motibazioak
 5. Kooperatibagintzaren etorkizuna
3. Fagor Taldearen inguruko itemak aztertu eta konparatzea. Bi aldagairen arabera, adina alde batetik, organoetan partehartzea bestetik.

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

2. Aukeratutako metodologia

Azterketa kualitatiboan, metodologia kualitatiboen bidez kooperatiba eta kooperatibagintzari buruzko diskurtsoak identifikatu eta kooperatibagintzaren inguruko gai eta kezkek aztertu ditugu. Oraingo honetan, metodo kualitatiboen bidez elementu horiek neurtu nahi izan ditugu.

Metodologia kuantitatiboa erabili dugu izen bereko azterketa burutzeko. Galdetegia izan da erabilitako teknika. 64 Itemekin osatutako galdetegia diseinatu dugu eta Fagor Arrasateko kolektiboan pasa. Behin erantzundako galdetegiak jasota SPSS-15 programa estatistikoaren bidez aztertu ditugu jasotako erantzunak.

2.1 Galdetegiaren nondik norakoak

Azterketa kualitatiboan eztabaida taldeetan jasotako iritzien artetik eratorritako gai eta kezkekin osatu dugu galdetegia. Galdetegian gaiak kokatu eta ordenatzeko ahaleginean 4 bloke nagusi egin ditugu.

Lehenengo blokeari kooperatibagintza deitu diogu. Bloke honetan Kooperatibismoaz orokorrean galdetu nahi izan dugu. Era berean Arrasateko Kooperatiba Esperientzia zertan eta zein neurritan den erreferente aztertu nahi izan dugu. Kooperatibista sentitzen ote diren, eta ala balitz zein neurritan. Kooperatibismoa defendatzerako orduan eroso sentitzen ote diren ere aztertu nahi izan dugu lehen bloke honetan.

Galdetegiaren atal honekin bukatzeko Fagor Arrasateko errealitatera hurbildu eta partehartzea aztertu nahi izan dugu (partehartze instituzionala nahiz lanpostuko partehartzea). Hezkuntza kooperatiboa nola baloratzen duten ere jakin nahi izan dugu. Eta azkenik, bloke honekin amaitzeko, gizarte erantzukizunarekin lotutako itemak aztertu nahi izan ditugu.

Bigarren blokean, motibazioak deiturikoan. Langileen motibazio iturriak aztertu ditugu. Zerk bultzatzen ditu kooperatiban lan egitera? Zeintzuk dira lanerako motorrak?

Hirugarren blokea, Fagor Taldeari buruzkoa da. Bertan, Fagor Taldearen izaerari buruzkoak neurtu nahi izan ditugu. Baita Taldearenganako sentimendu eta gaurkotasuna ere.

Eta azkenik, 4. blokean Arrasateko langileek etorkizuna nola irudikatzen duten jakin nahi izan dugu. Etorkizunera begirako zein uste nagusitzen diren eta etorkizunean zer gertatzea gustatu litzaiekeen jakin nahi izan ditugu.

3. Datuen interpretazioa

3.1 Lagina

Erantzundako 84 galdetegi jaso ditugu. Horietatik eratorritako emaitzak dira beraz orriotan aztertuko ditugunak. 345 langile zituen Fagor Arrasateko Arrasateko lantegiak 2007ko uztailean, hortaz, %25ak bete du inkesta; langileriaren laurden batek. Lagina uste dugu errepresentatiboa dela, aurrerago laginaren azterketan ikusiko dugun moduan erantzun dutenen artean departamendu guztietako kideak daude, adin guztietakoak eta organoetan arituak zein aritu ez direnak.

Horra hor Fagor Arrasateko Arrasateko lantegiaren kolektiboaren ezaugarriak:

- Mondragoeko plantako %47,24ak 35 urte baino gutxiago ditu.
- 56 urte baino gehiago %16ak, eta 45 urte baino gehiago %34,5ak.
- 28 emakume eta 317 gizonezkoak lan egiten dute, beraz, %8,11a dira andrazkoak.
- Bazkideak: 306. Kontratudunak: 39. 11,30% dira kontratudunak.

3.2 Laginaren azterketa

Galdetegia erantzun duten Arrasateko 84 lagunetatik %26,2a 20-30 urte bitartekoak dira. %31 31-40 urte bitartekoak. Beraz, erantzun dutenen artetik erdia baino gehiago 40 urtetik beherakoak dira. 41-50 urte bitartean kokatzen dira erantzun dutenen artetik 8, totalaren %9,5a. Gainontzekoak, %32a azken urte tartean kokatzen dira: 51-65 urte bitartean.

Arrasateko lantegian lan egiten dutenen urte tartea begiratuta ez da harritzekoa aurkeztutako datua. Izan ere, laginaren adin tartea eta kolektiboaren adin tartea proportzionalak dira.

Adin Tarteak

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	20-30	22	26,2	26,5	26,5
	31-40	26	31,0	31,3	57,8
	41-50	8	9,5	9,6	67,5
	51-65	27	32,1	32,5	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
Total		84	100,0		

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

Generoari dagokionez erantzun dutenen artean ia %87a dira gizonezkoak. Batek ez du datua eman, eta gainontzekoak totaletik 10 emakumek erantzun dute, ia %12a. Kolektiboko proportzioekin alderatuz, proportzioan emakume gehiagok erantzun dutela inkesta esan genezake.

Generoa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	gizonezkoa	73	86,9	88,0	88,0
	emakumezkoa	10	11,9	12,0	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
Total		84	100,0		

Ikasketei dagokionez, erantzun dutenen erdiak ingeneritza edo ingeneritza teknikoa ikasi dute. %40ak Lanbide Heziketako moduluren bat (sasoi batekoek, FPII edo eta maestria industrial deiturikoa). Gainontzekoek, erantzun dutenen artetik 4k beste karrera batzuk ikasi dituzte (Psikologia, Enpresa Zientziak, Ekonomia edo eta Kimika).

Ikasketak

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ingenieria	26	31,0	31,7	31,7
	Lanbide Heziketa	34	40,5	41,5	73,2
	ingeneri teknikoa	18	21,4	22,0	95,1
	besteak	4	4,8	4,9	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,4		
Total		84	100,0		

Bizilekuari dagokionez, erantzun dutenen artetik %40 Arrasaten bizi da eta %69a bailaran bertan, 58 lagun. Bailaratik kanpokoak dira %27,4 eta hiru lagunek ez dute datu hau galdetegian zehaztu.

Bizilekua

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Arrasate	34	40,5	42,0	42,0
	bailara	24	28,6	29,6	71,6
	markina	2	2,4	2,5	74,1
	bailaratik kanpokoak	21	25,0	25,9	100,0
	Total	81	96,4	100,0	
Perdidos	Sistema	3	3,6		
Total		84	100,0		

Erantzun dutenen artean ia ehuneko ehuna bazkide dira, 84tik 2 baino ez dira kontratudunak. Arrasateko lantegian %11a ziren

kontratudunak 2007ko uztailean. Beraz, proportzioan kontratudun gutxik erantzun dutela aipa genezake.

bazkidetza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bai	82	97,6	97,6	97,6
	ez	2	2,4	2,4	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Bazkidetza motari dagokionez, %10 behin behineko bazkide dira eta %87a bazkide oso.

Bazkidetza mota

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bazkide oso	73	86,9	88,0	88,0
	behin behineko	9	10,7	10,8	98,8
	ez bazkide	1	1,2	1,2	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
	Total	84	100,0		

Gaur egun organoetan dihardute lanean erantzun dutenetatik herenak.

gaur egun organoetan dihardu

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bai	28	33,3	33,3	33,3
	ez	56	66,7	66,7	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Erantzun dutenen artetik 28 lagunek dihardute gaur egun organoren batean lanean. Horietatik 7 Kontseilu Errektoreko kide dira, 15 Kontseilu Sozialekoak eta 6 Zuzendaritza kontseilukoak.

zein organotan

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	kontseilu errektorean	7	8,3	8,3	8,3
	kontseilu sozialean	15	17,9	17,9	26,2
	zuzendaritza kontseiluan	6	7,1	7,1	33,3
	ez	56	66,7	66,7	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

Ibilbidean zehar organoren batean jardun dutenen kopurua ia %40ra igotzen da. %60a ez da sekula organo bateko kide edo partaide izan.

ibilbidean zehar organoren bateko kide

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos bai	33	39,3	39,3	39,3
ez	51	60,7	60,7	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Organoetan aritu izan direnetatik gehienak Kontseilu Sozialean aritu izan dira.

zein organotan aritu izan da

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos kontseilu errektorean	5	6,0	6,0	6,0
kontseilu sozialean	22	26,2	26,2	32,1
zuzendaritza kontseiluan	1	1,2	1,2	33,3
ez	53	63,1	63,1	96,4
KE+KS	1	1,2	1,2	97,6
KE+ZK	1	1,2	1,2	98,8
KE+KS+ZK	1	1,2	1,2	100,0
Total	84	100,0	100,0	

4. Maiztasun taulak aztertzen

Jarraian maiztasun taulen azterketa egin dugu blokeka. Bloke bakoitzaren azpiatal bakoitzean datuen interpretazioa egin ondoren adinaren aldagaiaren araberrako azterketa egiten saiatu gara. Lehen blokeari kooperatibagintza deitu diogu.

4.1 Kooperatibagintzaz orokorrean

Kooperatibagintzaz galdetu dugu lehenengo 11 itemetan. Gaur egun eredu baliagarri ote den eta zertan diren bereizgarri gaur egun kooperatibak bestelako enpresekiko. Zertan diren gaur egun erreferente Arrasateko Kooperatibak eta nola definitzen duten protagonistek eurek gaur egun kooperatibagintza orokorrean nahiz kooperatibak eurak.

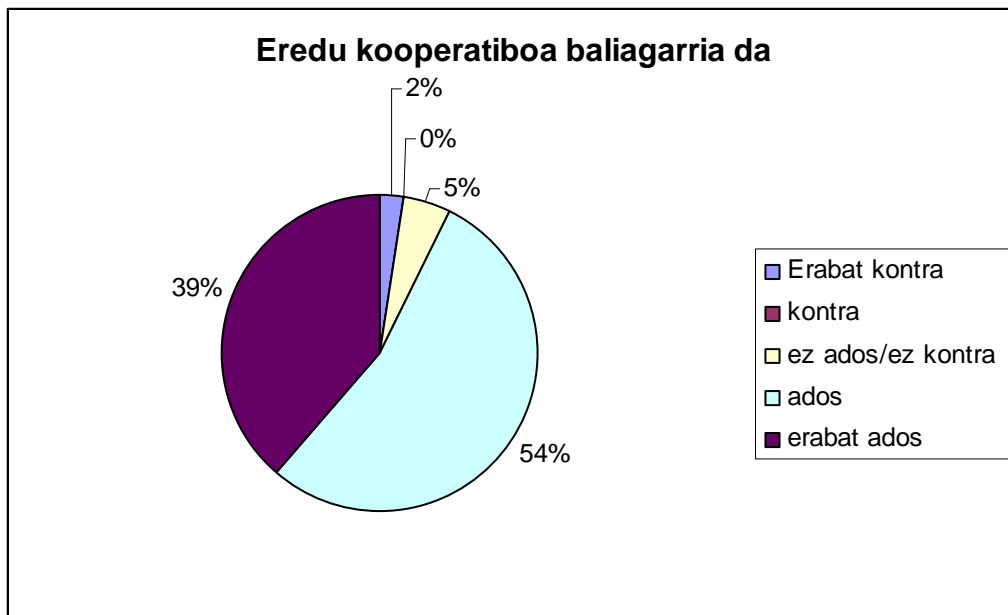
Kooperatibista sentimenduaz ere ikertu nahi izan dugu. Zein puntutaraino sentitzen diren kooperatibista eta ea ezagunen artean kooperatibismoa defendatzen duten. Eta defentsa horretan ea zenbaterainoko eroso sentitzen diren.

4.1.1 Eredu kooperatiboa

Enpresa antolatzeke eredu kooperatiboa baliagarria da, baieztapenarekin %91 ados edo erabat ados agertu da. Ez ados/ez kontra, posizionatzeke, %5a eta azkenik erabat kontra %2,5a.

eredu kooperatiboa baliagarria da

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	erabat kontra	2	2,4	2,4	2,4
	ez ados/ez kontra	4	4,8	4,8	7,2
	ados	45	53,6	54,2	61,4
	erabat ados	32	38,1	38,6	100,0
Total		83	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
Total		84	100,0		



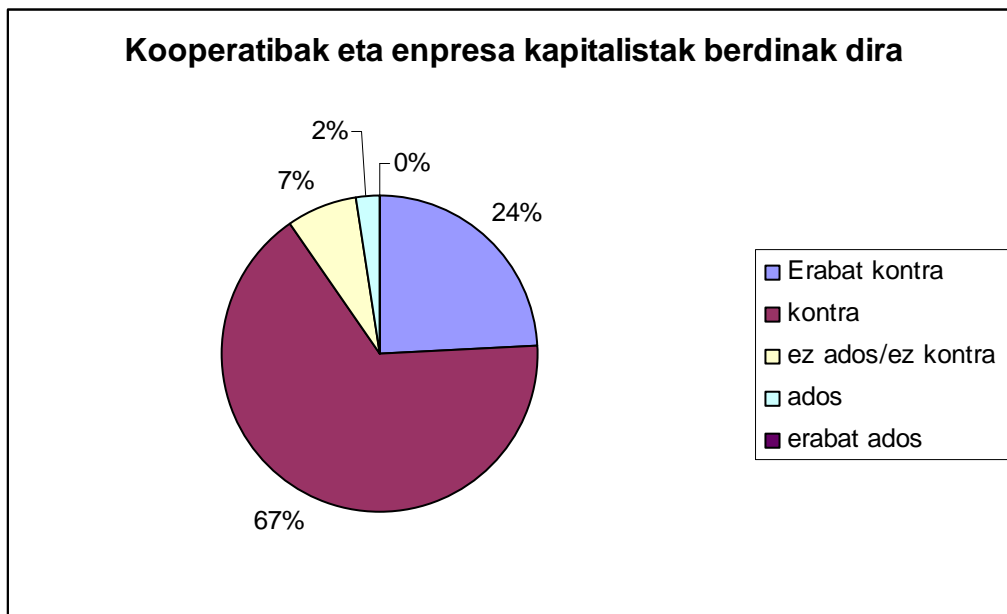
Kooperatibak eta enpresa kapitalistak berdinak dira baieztapenaren aurrean %90a kontra edo erabat kontra agertu da. %7a ez da posizionatu eta %2,5a ados agertu da.

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

kooperatibak eta enpresa kapitalistak berdinak dira

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	erabat kontra	20	23,8	24,1	24,1
	kontra	55	65,5	66,3	90,4
	ez ados/ez kontra	6	7,1	7,2	97,6
	ados	2	2,4	2,4	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
Total		84	100,0		

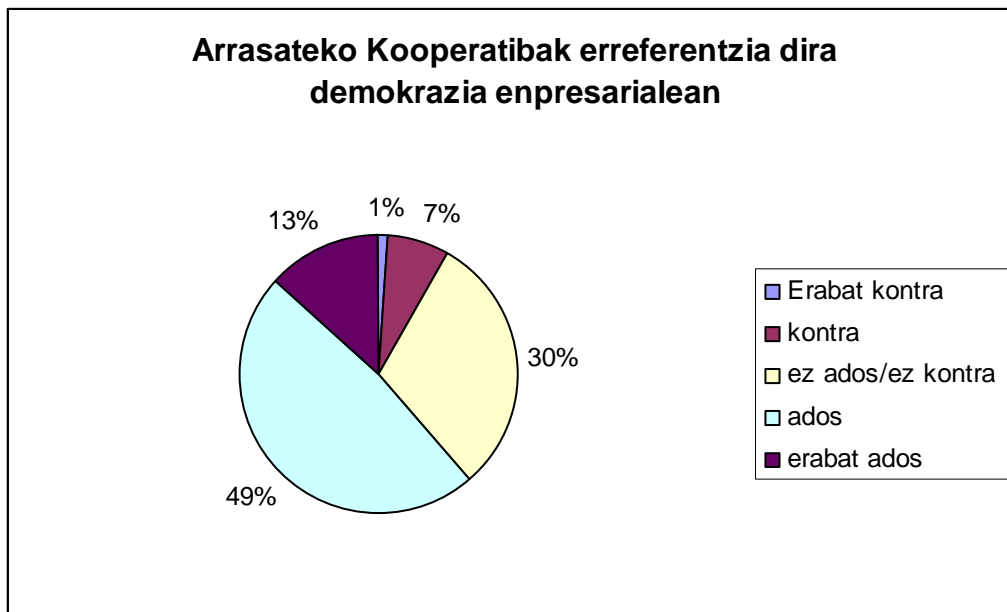


4.1.2 Zertan dira erreferentzia Arrasateko Kooperatibak?

Arrasateko kooperatibak demokrazia enpresarialean erreferentzia direla esanda; %51 ados edo erabat ados agertu da. %30ak ez du honen gaineko iritzi garbirik eta hauek ez ados/ez kontra erantzun dute. Gainontzeko ehuneko 7ak kontra edo erabat kontra daudela diote. Ados daudenen arteko kopurua altua bada ere, heren batek Arrasateko Kooperatibak demokrazia eredu diren edo ez argi ez edukitzea esanguratsua iruditzen zaigu. Partehartze instituzionalaren atalean jasotako erantzunak aztertu beharko ditugu ondorioak ateratzeko.

Arrasateko Kooperatibak (AK) erreferentzia dira demokrazia enpresarialean

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	erabat kontra	1	1,2	1,2	1,2
	kontra	6	7,1	7,2	8,4
	ez ados/ez kontra	25	29,8	30,1	38,6
	ados	40	47,6	48,2	86,7
	erabat ados	11	13,1	13,3	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
Total		84	100,0		



Irabazien banaketa Arrasateko Kooperatibak erreferentzia direla baieztapenaren aurrean %75a ados edo erabat ados azaldu da. %8,3 a kontra eta %15,5 ez ados ez kontra.

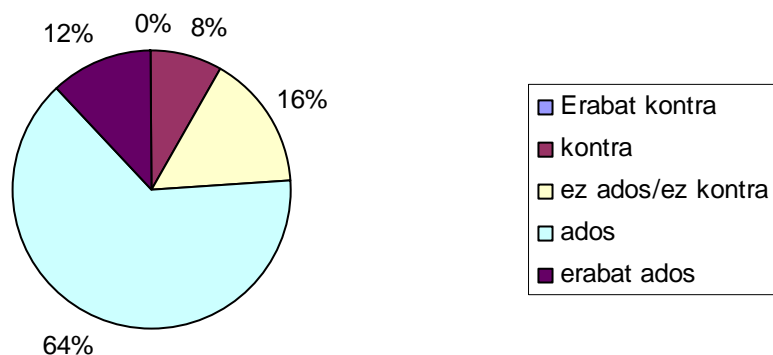
Atal empirikoa

Azterketa kuantitatiboa

AK erreferentzia dira irabazien banaketan

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	kontra	7	8,3	8,4	8,4
	ez ados/ez kontra	13	15,5	15,7	24,1
	ados	53	63,1	63,9	88,0
	erabat ados	10	11,9	12,0	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
Total		84	100,0		

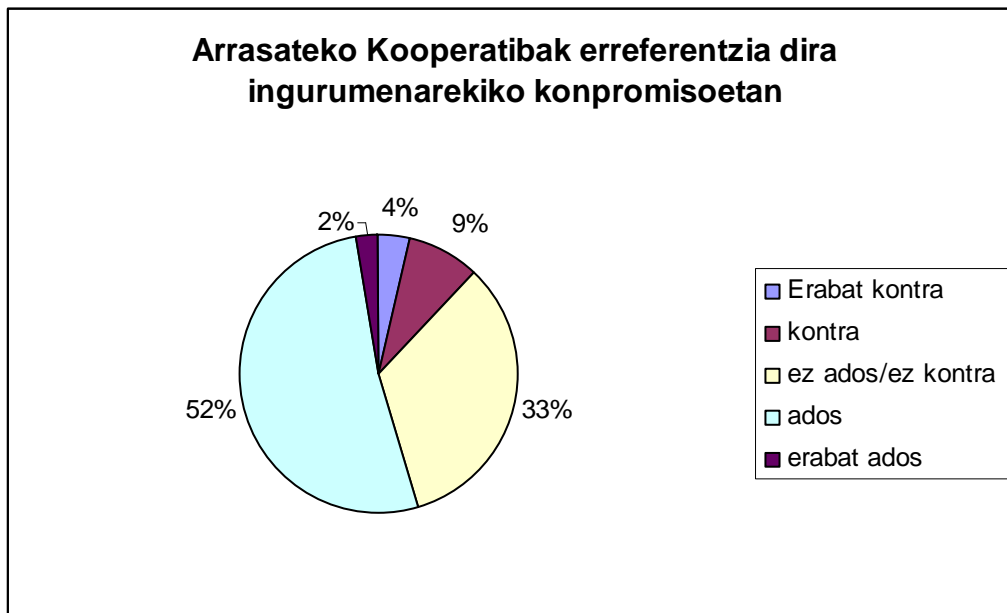
Arrasateko Kooperatibak erreferentzia dira irabazien banaketan



%53,6a ados edo erabat ados dago Arrasateko Kooperatibak ingurumenarekiko konpromisoetan erreferentzia direla esaten dugunean. %32,1 ez dago ez ados ez kontra, eta %8,3 kontra edo erabat kontra agertu da.

AK erreferentzia dira ingurumenarekiko konpromisoetan

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	erabat kontra	3	3,6	3,7	3,7
	kontra	7	8,3	8,5	12,2
	ez ados/ez kontra	27	32,1	32,9	45,1
	ados	43	51,2	52,4	97,6
	erabat ados	2	2,4	2,4	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,4		
Total		84	100,0		



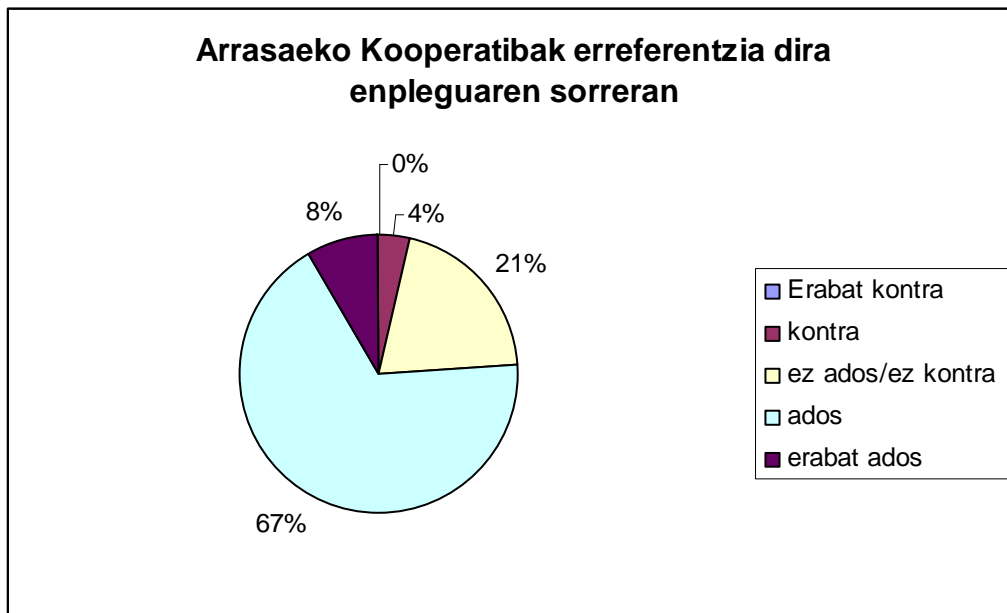
Arrasateko kooperatibak enpleguaren sorreran erreferentzia direla esanda, %75a ados edo erabat ados agertu da. %3,6a kontra eta %20a ez ados/ez kontra.

AK erreferentzia dira enpleguaren sorreran

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	kontra	3	3,6	3,6	3,6
	ez ados/ez kontra	17	20,2	20,5	24,1
	ados	56	66,7	67,5	91,6
	erabat ados	7	8,3	8,4	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
Total		84	100,0		

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa



Orain arte aztertu ditugun 6 itemak kontuan hartuz, lehenengo bietan, hau da, eredia baliagarria ote den eta kooperatibak bestelako enpresen berdina direnaren baieztapenaren aurrean argi geratu da gehiengo zabal batek kooperatibaren eredia baliagarria dela uste duela. Eta era berean, kooperatiba formula enpresarial moduan bestetarik bereiztu egiten dela. Kooperatibak eta enpresa kapitalistak ez direla berdina.

Arrasateko kooperatibetara etorri, zera jakin nahi izan dugu: zertan dira erreferente Arrasateko Kooperatibak? Zertan dira ezberdin? Zerk bereizten gaitu? Esate baterako demokrazia enpresarialean eredu edo erreferente ote garen galdetu dugu. Galdetutakoen artean erdia baino gehiago bat etorri da ideia honekin baina deigarria egin zaigu heren batek ez ados/ez kontra aukera markatu izana, ez jakitea edo argi ez izatea Arrasateko Kooperatibak demokrazia enpresarialean erreferente direnik. Akaso, kooperatibak ez dituzte guztiz demokratiko ikusi edo sentituko.

Irabazien banaketan eredu izatearena jende gehiagok du argi. $\frac{3}{4}$ a ados agertu da baieztapenarekin. Ez ados/ez kontra markatu dute 13 lagunek, %15ak. Kontra ehuneko zortzi agertu da, aurrekoan (demokrazia enpresarialean erreferente izatearenean) kontra agertu direnak ere %8a dira.

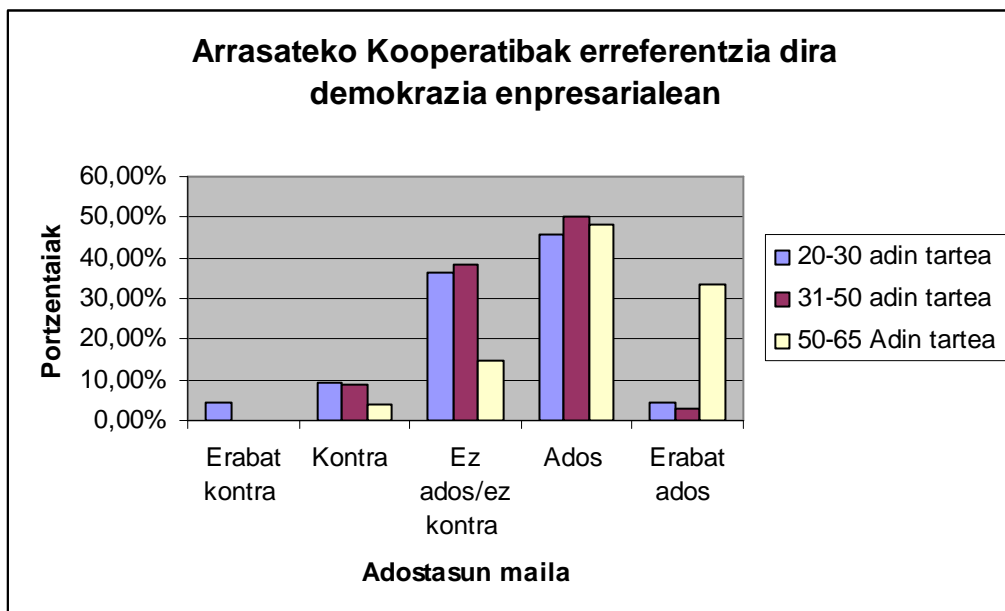
Enpleguaren sorreran Arrasateko Kooperatibak erreferente direla baieztatzean oso jende gutxi agertu da kontra (inor ez erabat kontra). Ados edo erabat ados agertu direnak kasu honetan ere $\frac{3}{4}$ a osatzen dute. Halere, zalantza agertu du %20a, hauek ez lukete jakingo esaten Arrasateko Kooperatibak enpleguaren sorreran erreferente diren ala ez.

Beraz, gehiengo zabalaren ustea jarraituz zera esan genezake Arrasateko Kooperatibak erreferente direla batez ere, enpleguaren sorreran eta irabazien banaketan. Ahulagoa da demokrazia enpresarialean erreferente garenaren ideia, jende gutxiagok egiten du bat ideia horrekin; halere, erdia baino gehiagok bai.

Azter ditzagun orain adin tarteen arabera azken hiru itemak. Arrasateko Kooperatibak zertan diren erreferentzia adin tarteen arabera. Adinak edo belaunaldi desberdineko kide izateak ba al du eraginik Arrasateko Kooperatiben izatea ulertzeko moduan?

- o Arrasateko kooperatibak erreferentzia dira demokrazia enpresarialean

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	50-65 Adin tartea
Erabat kontra	%4,5		
Kontra	%9,1	%8,8	%3,7
Ez ados/ez kontra	%36,4	%38,2	%14,8
Ados	%45,5	%50	%48,1
Erabat ados	%4,5	%2,9	%33,3
totala	%100	%100	%100



Goiko taulan zein grafikoan ikus dezakegunez 51-65 adin tartekak argi dauka Arrasateko Kooperatibak erreferentzia direla demokrazia enpresarialean. Aldiz, 20-30 eta 31-50 adin tartekoen gehiengoak baieztapekin ados agertu bada ere; ehuneko zati handi batek (%36,4 eta %38,2ak) ez dauka argi demokrazia

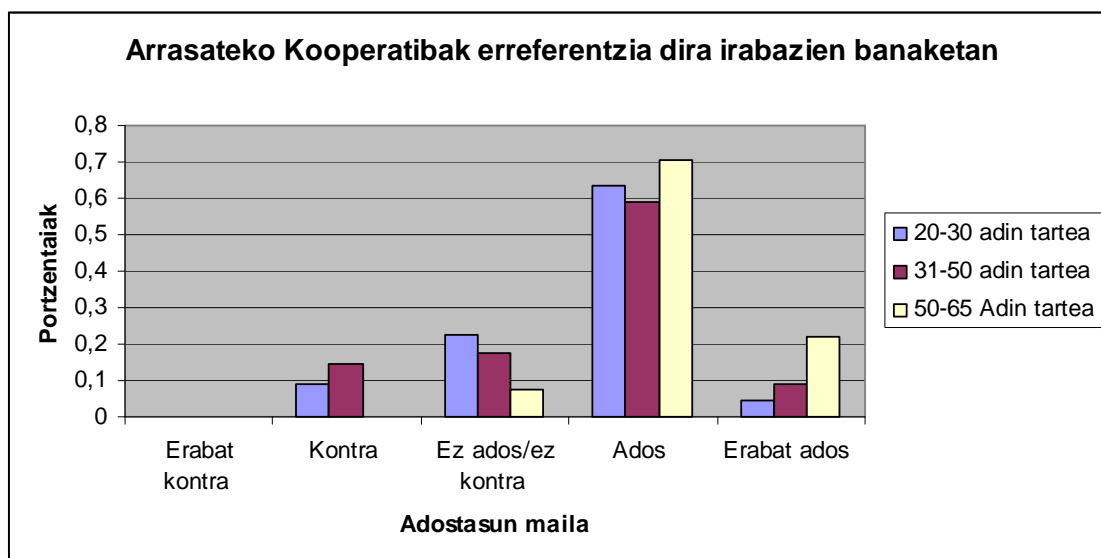
Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

enpresarialean eredu direnik, ez ados/ez kontra aukera markatu dute.

- o Arrasateko Kooperatibak erreferentzia dira irabazien banaketan.

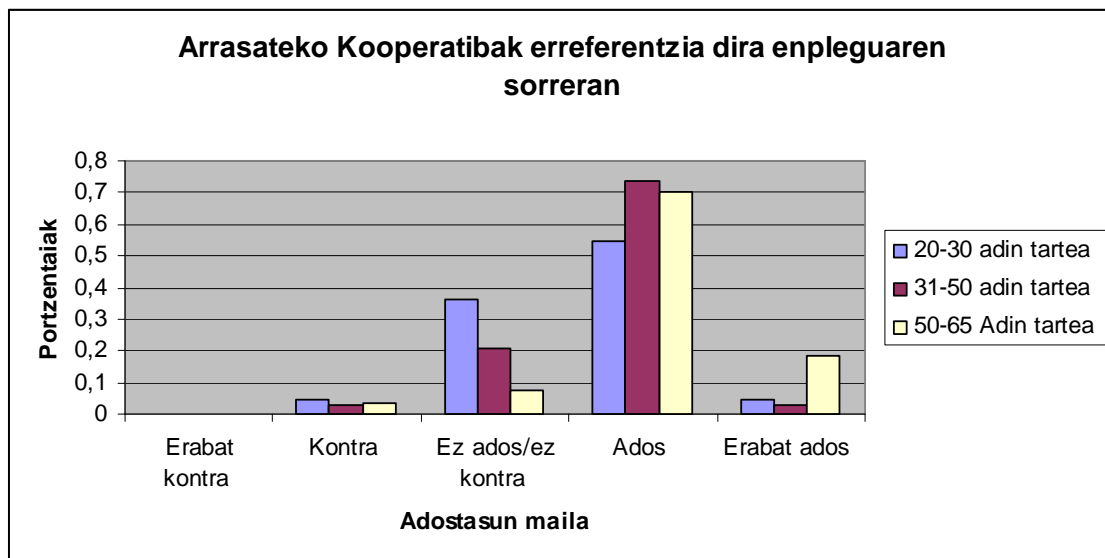
	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	50-65 Adin tartea
Erabat kontra			
Kontra	%9,1	%14,7	
Ez ados/ez kontra	%22,7	%17,6	%7,4
Ados	%63,6	%58,8	%70,4
Erabat ados	%4,5	%8,8	%22,2
totala	%100	%100	%100



Arrasateko kooperatibak erreferentzia dira irabazien banaketan gehiengo zabalaren iritziz. Adin tarteei dagokionez ere hiru adin tarteetatik gehiengoak ados agertu dira. Kontra agertu direnak 20-30 eta 31-50 adin tartekoetatik %9,1 eta %14,7a izan dira, datu ez oso esanguratsuak. Aldiz, 51-65 adin tartekotik ez da inor kontra agertu. Beraz, demokrazia enpresarialaren baieztapenarekin baino adostasun maila altuagoa dago kasu honetan. Adin tarteei dagokionez ez dago datuen arteko alde esanguratsurik.

- o Arrasateko kooperatibak erreferentzia dira enpleguaren sorreran

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	50-65 Adin tartea
Erabat kontra			
Kontra	%4,5	%2,9	%3,7
Ez ados/ez kontra	%36,4	%20,6	%7,4
Ados	%54,5	%73,5	%70,4
Erabat ados	%4,5	%2,9	%18,5
totala	%100	%100	%100



Kasu honetan ere, eta grafikoa aztertuz gero adin tarteei dagokionez ez dagoela iritzi alde handirik igarriko dugu. Gehiengo zabalaren ustez, Arrasateko Kooperatibak erreferentzia dira enpleguaren sorreran.

Orain arteko hiru item horietako grafikoak konparatuz deigarria egiten zaigu 51-65 adin tartea beste biek baino adostasun maila altuagoa agertzen duela. Helduenek garbiago dute zer diren Arrasateko Kooperatibak, edo zer izan diren. Gazteen adin tartetik zati handi batentzat Arrasateko Kooperatibak demokrazia enpresarialean erreferenteak ez izatea kezkatzeko moduko datua iruditzen zaigu. Demokrazia ahuldu ote da Arrasateko Kooperatibetan azken hamarkada hauetan? Ala, bestalde beste enpresa mota batzuk ere formula demokratikoen arabera jokatu eta antolatzen hasi direnez horrek eragina izango ote du? Demokrazia enpresarialaren atala sakonago aztertzeko Partehartze instituzionalari dagozkion itemak aztertu beharko ditugu izen bereko atalean.

Atal empirikoa

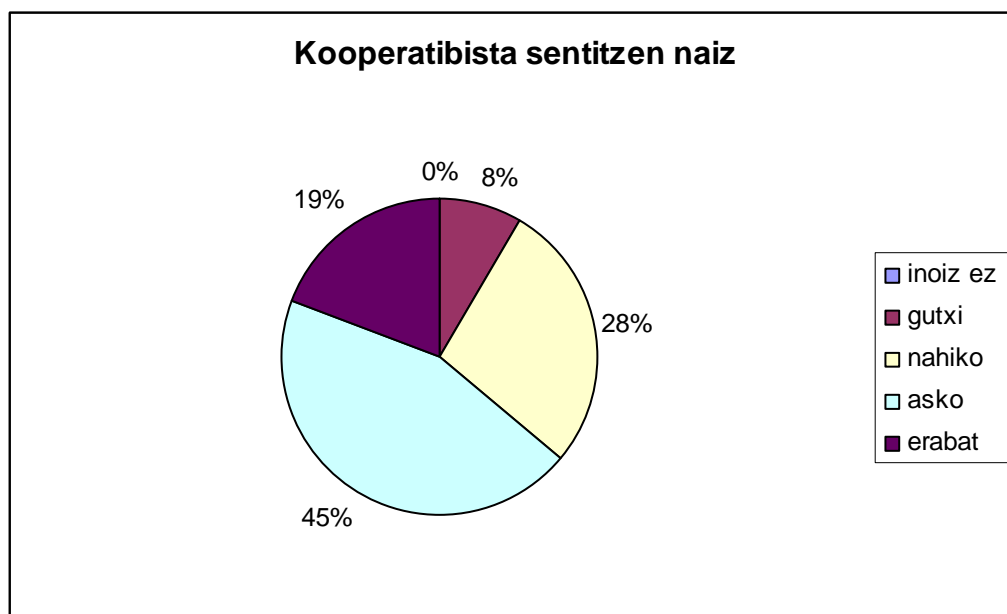
Azterketa kuantitatiboa

4.1.3 Sentimendu kooperatiboaz

Kooperatibista sentitzen naiz baieztapenaren aurrean %64ak erabat kooperatibista edo asko erantzun du. %27ak nahiko kooperatibista sentitzen dela eta %8ak gutxi sentitzen dela aitortu du.

kooperatibista sentitzen naiz

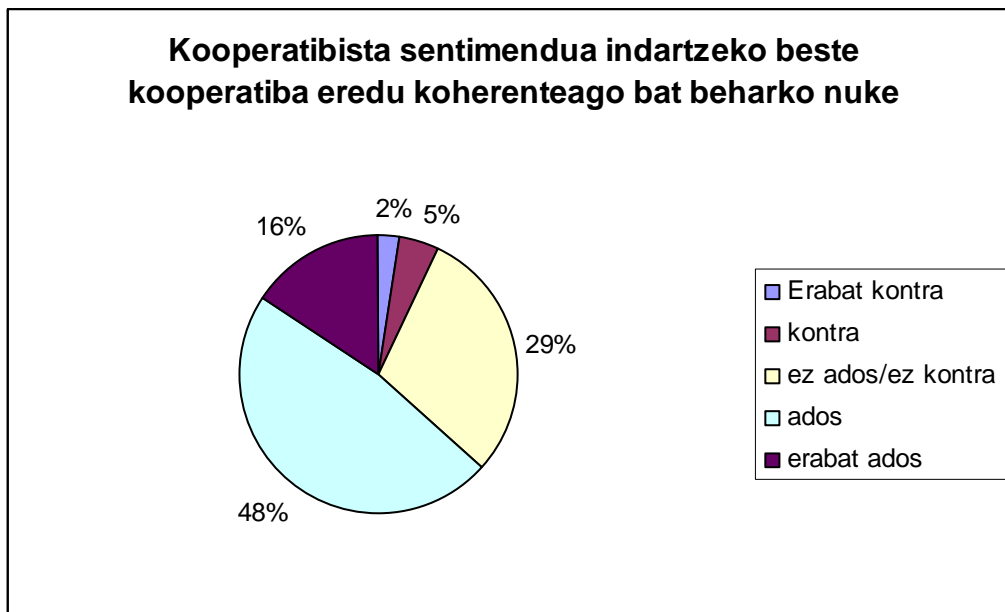
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
gutxi	7	8,3	8,4	8,4
nahiko	23	27,4	27,7	36,1
asko	37	44,0	44,6	80,7
erabat	16	19,0	19,3	100,0
Total	83	98,8	100,0	
Perdidos				
Sistema	1	1,2		
Total	84	100,0		



Kooperatibista sentimendua indartzeko beste kooperatiba eredu koherenteago bat beharko nuke. Baieztapen horren aurrean inkesta bete dutenen artetik %60a ados edo erabat ados agertu da. %7a kontra edo erabat kontra, hauek ez dute beste eredu koherenteago baten beharrik. Eta azkenik, ia %30a ez ados/ez kontra. Hauek, seguruenez kooperatibista sentituko dira eta ezagutzen duten kooperatibismoa nahikoa izango zaie.

kooperatibista sentimendua indartzeko beste kooperatiba eredu koherenteago bat beharko nuke

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	erabat kontra	2	2,4	2,4	2,4
	kontra	4	4,8	4,9	7,3
	ez ados/ez kontra	24	28,6	29,3	36,6
	ados	39	46,4	47,6	84,1
	erabat ados	13	15,5	15,9	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,4		
Total		84	100,0		



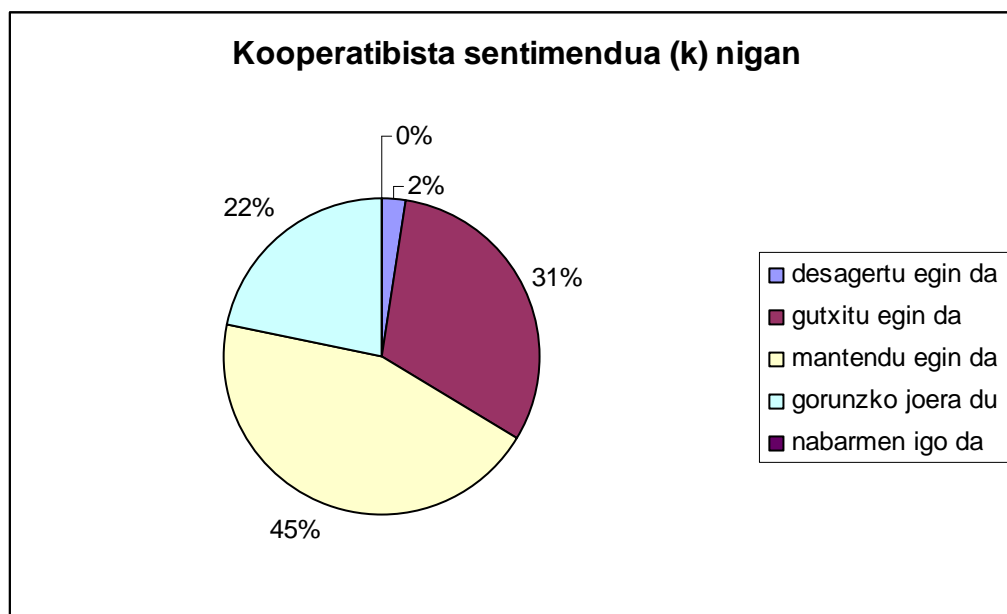
Kooperatibista sentimendua gutxitu egin da %31arengan. 37 lagunek, %44ak mantendu egiten dute eta %18arengan goranzko joera du. %2,4ari sentimendua desagertu egin zaio. Kezkatzeko datua iruditu zaigu sentimendua gutxitzearena, ia galdetutako herenari gutxitu zaio kooperatibista sentitzearen sentimendua. Zerk eragin die gutxitze horretan?

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

kooperatibista sentimendua(K) nigan

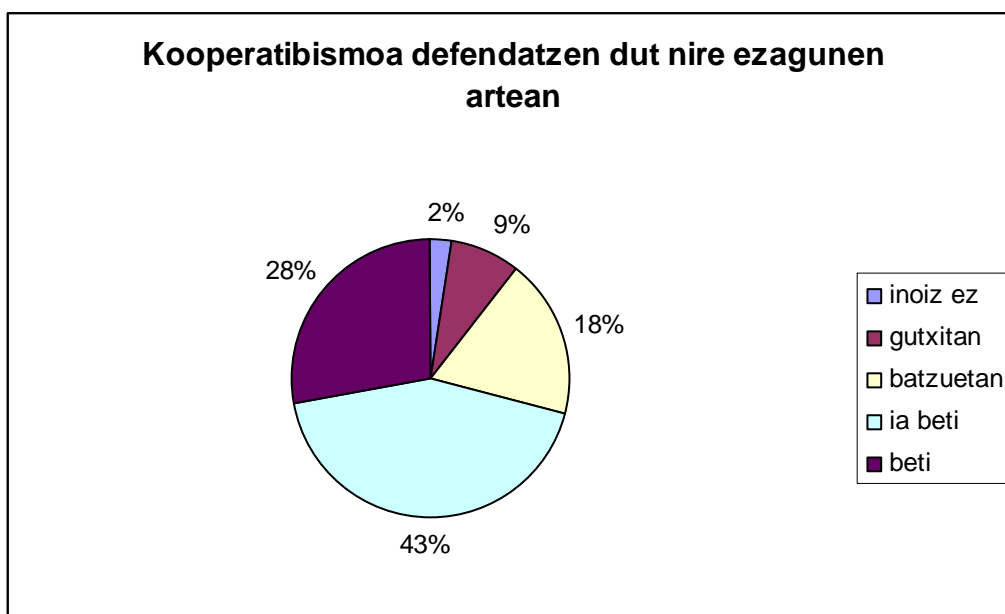
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	desagertu egin da	2	2,4	2,4	2,4
	gutxitu egin da	26	31,0	31,3	33,7
	mantendu egiten da	37	44,0	44,6	78,3
	gorunzko joera du	18	21,4	21,7	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
Total		84	100,0		



Galdetutakoen artean, %69ak beti edo ia beti defendatzen du kooperatibismoa bere ezagunen artean. %19ak batzuetan defendatzen du, %8,3ak gutxitan eta %2,4ak inoiz ez du kooperatibismoa defendatzen ezagunen artean.

kooperaribismoa defendatzen dut nire ezagunen artean

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	inoiz ez	2	2,4	2,4	2,4
	gutxitan	7	8,3	8,5	11,0
	batzuetan	15	17,9	18,3	29,3
	ia beti	35	41,7	42,7	72,0
	beti	23	27,4	28,0	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,4		
Total		84	100,0		



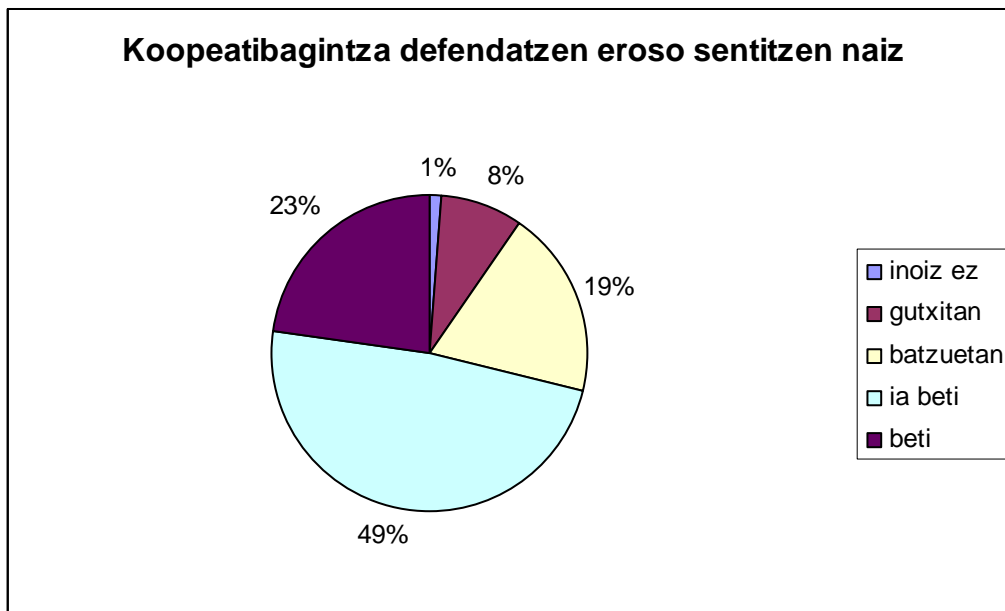
Kooperatibismoa defendatzen eroso sentitzen da beti edo ia beti %70a. Gutxitan sentitzen da eroso %8a eta batzuetan %19a. Datu hauek aurrekoarekin konparatuz bat datozela esan dezakegu, hau da, kooperatibismoa defendatzen duenak (batzuetan, ia beti edo beti) ezagunen artean, defentsa hori egiteko orduan eroso sentitzen dela maiztasun portzentaje berdinekin.

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

kooperatibagintza defendatzen eroso sentitzen naiz

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	inoiz ez	1	1,2	1,2	1,2
	gutxitan	7	8,3	8,4	9,6
	batzuetan	16	19,0	19,3	28,9
	ia beti	40	47,6	48,2	77,1
	beti	19	22,6	22,9	100,0
	Total		83	98,8	100,0
Perdidos	Sistema	1	1,2		
Total		84	100,0		



Kooperatibista sentimenduari buruzko itemei gainbegiratua bota ostean horra hor sortzen zaizkigun ideia eta kezkek. Alde batetik, kooperatibista sentitzen dira erantzun dutenetatik gehienak. Asko sentitzen direla aitortu dute %44ak eta erabat kooperatibista sentitzen direla beste %19 batek. Nahiko kooperatibista sentitzen da %27,7 eta gutxi sentitzen direla esan du beste %8ak.

Dena den, harrigarria egiten dena kasu honetan joera da. Erantzun dutenen artetik %31arengan sentimendu kooperatiboa gutxitu egin da azkenaldian, zergatik gutxitu ote da jende honengan? Zergatik sentitzen ziren lehen orain baino kooperatibistago? Zein adinetako jendearengan gutxitu da? Zein ote dira gutxitze horren arrazoiak?

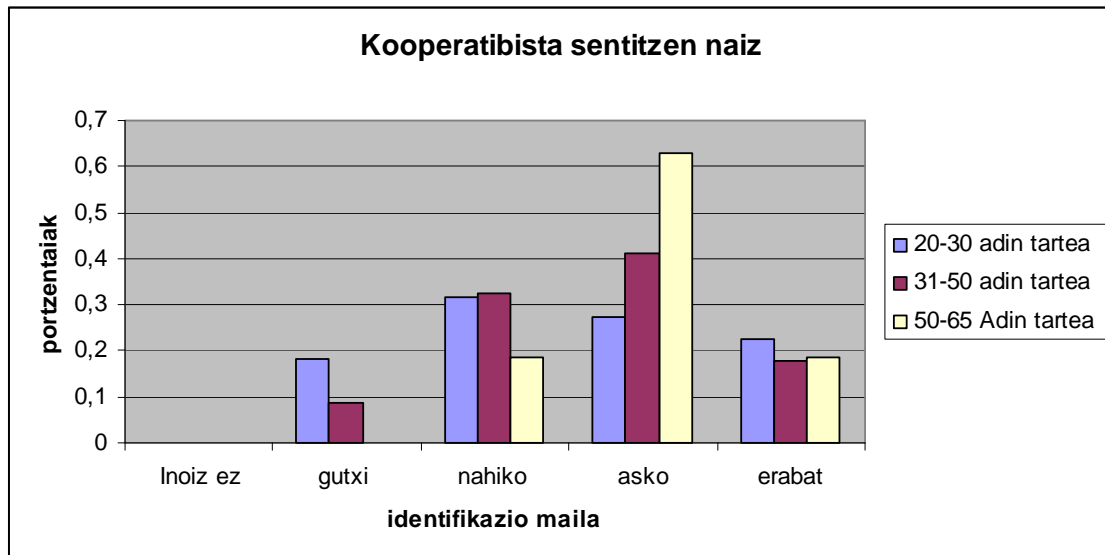
Kooperatibismoaren gaineko sentimendua indartzeko, hau da kooperatibista sentimendua indartzeko beste kooperatiba eredu koherenteago bat behar dutela aitortu dute galdetutakoen artetik

%60ak. Halere, %70a inguruk beti edo ia beti eroso sentitzen dela ezagunen artean kooperatibismoa defendatzen aitortu du.

Azter ditzagun jarraian, hurrengo orrialdetan, adin tarteen arabera sentimendu kooperatiboari buruzko itemak.

- o Kooperatibista sentitzen naiz

	20-30	31-50	51-65
Inoiz ez			
Gutxi	%18,2	%8,8	
Nahiko	%31,8	%32,4	%18,5
Asko	%27,3	%41,2	%63
Erabat	%22,7	%17,6	%18,5
Totala	%100	%100	%100



Kooperatibista sentimenduari dagokionez argi ikus dezakegu grafikoan adin tarterik zaharrenekoak, 51-65 urte bitartekoak sentitzen direla kooperatibisten. Dena dela, beste bi adin tarteetan datuei erreparatuz ikusten dugu gehiengoa ere asko edo erabat kooperatibista sentitzen dela (20-30: asko %27,3 eta erabat %22,7 eta 31-50: asko %41,2 eta erabat %17,6). Kooperatibista sentimendua txikia edo gutxi da gazteen adin tartetik ia %20arengana. Hauek baliteke oraindik kooperatiba eta kooperatibismoa ondo ezagutzeko aukerarik ez izana; edo aldiz, ezagututako errealitatearekin bat ez etortzea, hau da, ez identifikatzea kooperatibak gaur egun dituen balore zein printzipioekin.

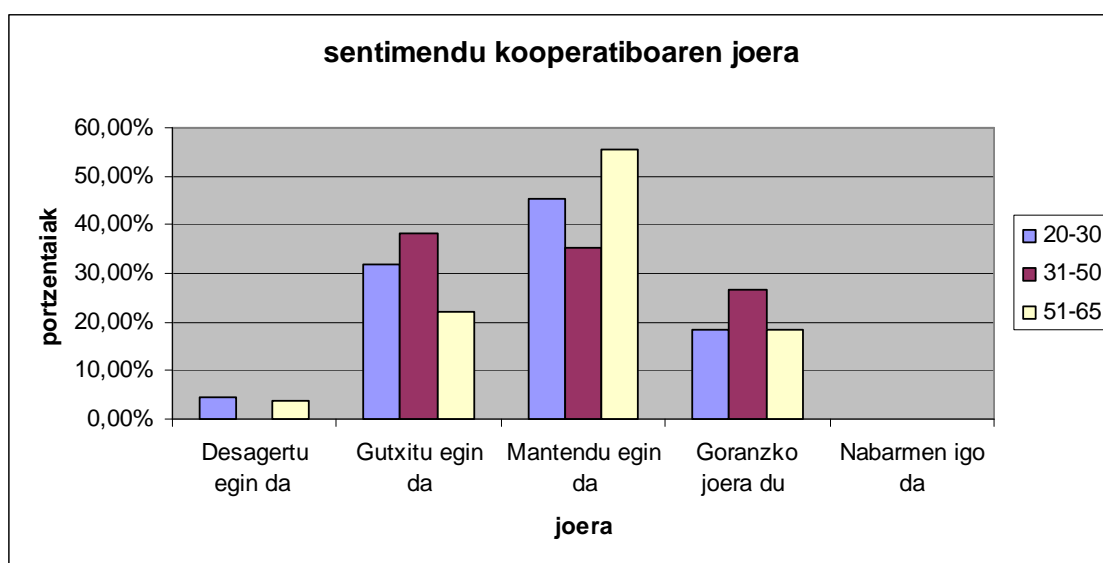
Azter dezagun, segidan sentimendu horrek duen joera adin tartearen arabera.

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

- o Sentimendu kooperatiboaren joera

	20-30	31-50	51-65
Desagertu egin da	%4,5		%3,7
Gutxitu egin da	%31,8	%38,2	%22,2
Mantendu egin da	%45,5	%35,3	%55,6
Goranzko joera du	%18,2	%26,5	%18,5
Nabarmen igo da			
Totala	%100	%100	%100



Grafikoan zein taulan ikus dezakegunez hiru adin tarteetako datuak oso antzekoak dira. Gehiengo handi batengan sentimendu kooperatiboak ez du bariaziorik izan, mantendu egin da. Beste %20-25aren goranzko joera du hiru adin tarteetan. Aldiz, datu kezagarriena sentimendu kooperatiboa %30-40aren gutxitu egin dela bi adin tarterik gazteenetan esan genezake. Izan ere, etorkizuneko belaunaldia dira eta 31-50 urte bitartean esaterako %38ak markatu du gutxitu egin da aukera. 20-30 urte bitartekoek %32ak ere halaxe egin du.

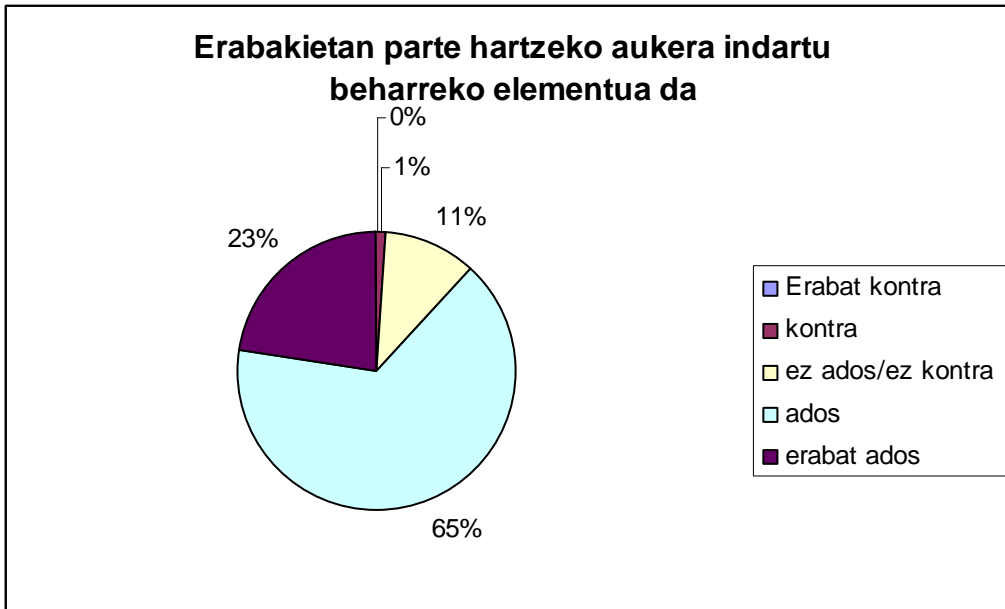
4.2 Partehartzea

Partehartzeari buruz galdetu nahi izan dugu bloke honetako atal honetan. Alde batetik, partehartze instituzionalaren inguruan eta lanpostuko partehartzearen inguruan bestetik.

Erabakietan parte hartzeko aukera indartu beharreko elementua da. Baieztapen horren aurrean %89 ados edo erabat ados agertu da. %1a kontra, eta gainontzeko %10a ez ados/ez kontra.

erabakietan parte hartzeko aukera indartu beharreko elementua da

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
kontra	1	1,2	1,2	1,2
ez ados/ez kontra	9	10,7	10,8	12,0
ados	54	64,3	65,1	77,1
erabat ados	19	22,6	22,9	100,0
Total	83	98,8	100,0	
Perdidos				
Sistema	1	1,2		
Total	84	100,0		



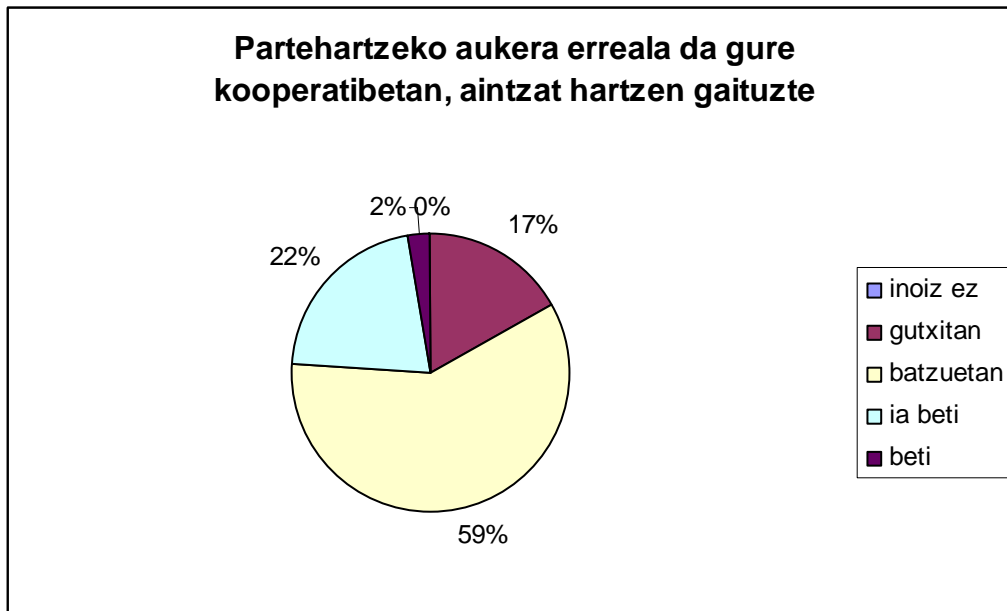
Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

Partehartzea erreala ote den, hori gure kezka. Partehartzeko aukera erreala da gure kooperatibetan, aintzat hartzen gaituzte esaldiaren aurrean ia %60ak batzuetan erantzun du. %16,7ak gutxitan dela partehartzeko aukera hori erreala. Eta gainontzeko %23ak beti edo ia beti aintzat hartzen dituztela. Lehen golpe batean esanguratsua iruditu zaigu gehiengoaren erantzuna batzuetan izatea, gehiengoaren ustez partehartzeko aukera erreala, benetako batzuetan bakarrik izatea.

partehartzeko aukera erreala da gure kooperatibetan, aintzat hartzen gaituzte

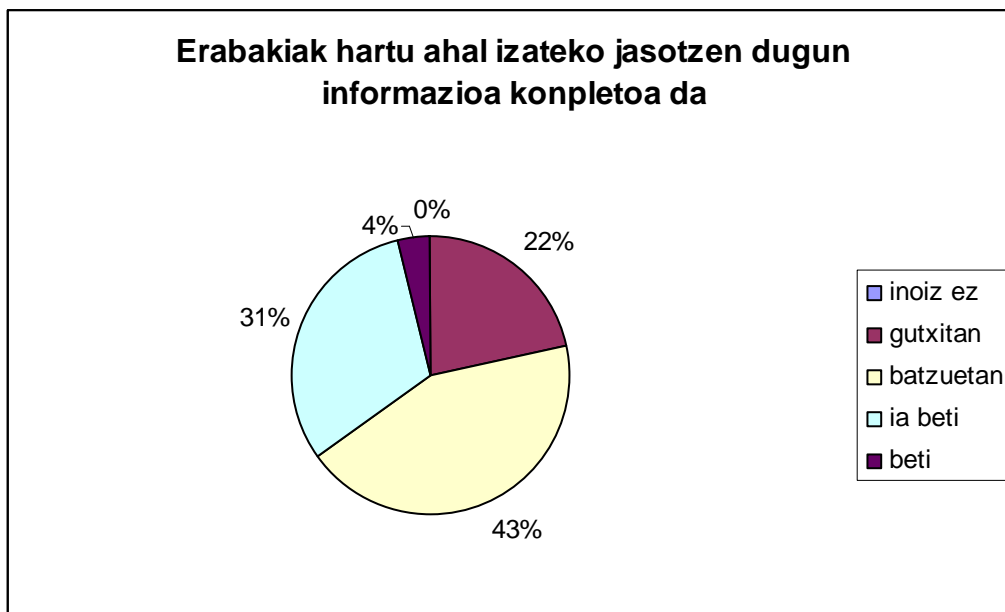
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	gutxitan	14	16,7	16,9	16,9
	batzuetan	49	58,3	59,0	75,9
	ia beti	18	21,4	21,7	97,6
	beti	2	2,4	2,4	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
Total		84	100,0		



Erabakiak hartu ahal izateko jasotzen dugun informazioa konpletoa da baieztapenaren aurrean %43ak batzuetan bakarrik dela konpletoa erantzun du. %21,4ak gutxitan dela konpletoa eta ia %31ak ia beti dela konpletoa eta %3,6ak beti.

Erabakiak hartu ahal izateko jasotzen dugun informazioa konpletoa da

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	gutxitan	18	21,4	21,7	21,7
	batzuetan	36	42,9	43,4	65,1
	ia beti	26	31,0	31,3	96,4
	beti	3	3,6	3,6	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
Total		84	100,0		



Orain arte aztertutakoaren arabera partehartze instituzionalari dagokionez, gure susmoa ahul dagoela da. Gehiengo zabal baten iritziz partehartzea indartu beharreko elementua da. Baina azter ditzagun partehartze instituzionalaren beste elementu batzuk: organoen funtzionamenduaren osasuna nolakoa da Fagor Arrasateko kolektiboaren ustez? Zenbateraino da garrantzitsua esate baterako Kontseilu Errektorearen lana? Eta zein da azken urteotako partehartzearen inguruan egiten duten diagnostikoa? Azkenik, prest al daude Arrasateko kooperatibistak organoetan parte hartu eta erantzukizunak hartzeko?

Atal enpirikoa

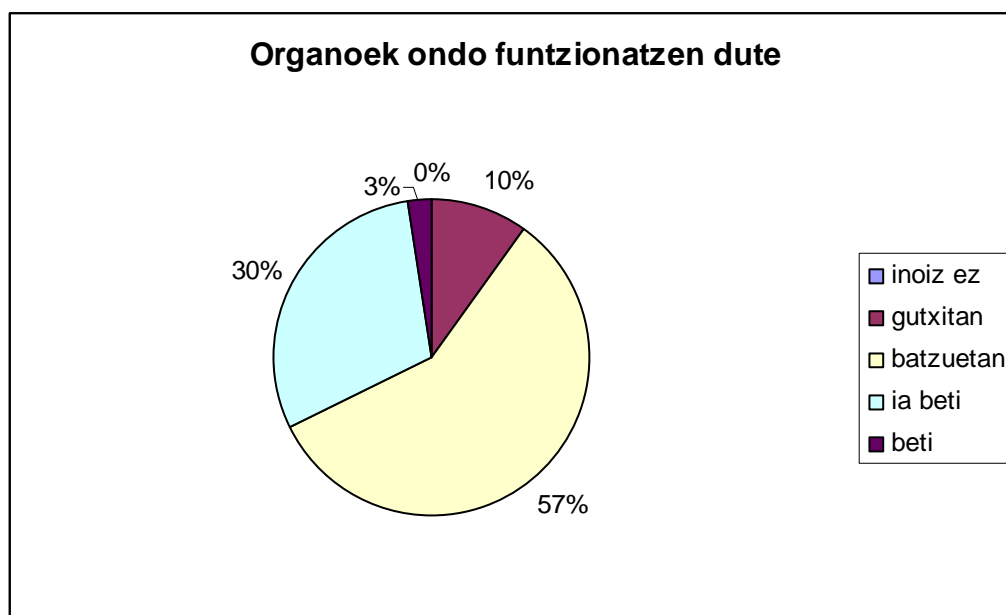
Azterketa kuantitatiboa

4.2.1 Organoen Funtzionamenduaz

Organoen funtzionamenduaren inguruko kezka argitzeko honako baieztapena luzatu dugu: organoek ondo funtzionatzen dute. Baieztapen horren aurrean %58ak batzuetan funtzionatzen dutela ondo erantzun du. %29ak ia beti funtzionatzen dutela ondo. Eta kritikoek, %10ak gutxitan funtzionatzen dutela ondo. Ehuneko 2,5ak bakarrik erantzun dute beti funtzionatzen dutela ondo organoek.

Organoek ondo funtzionatzen dute

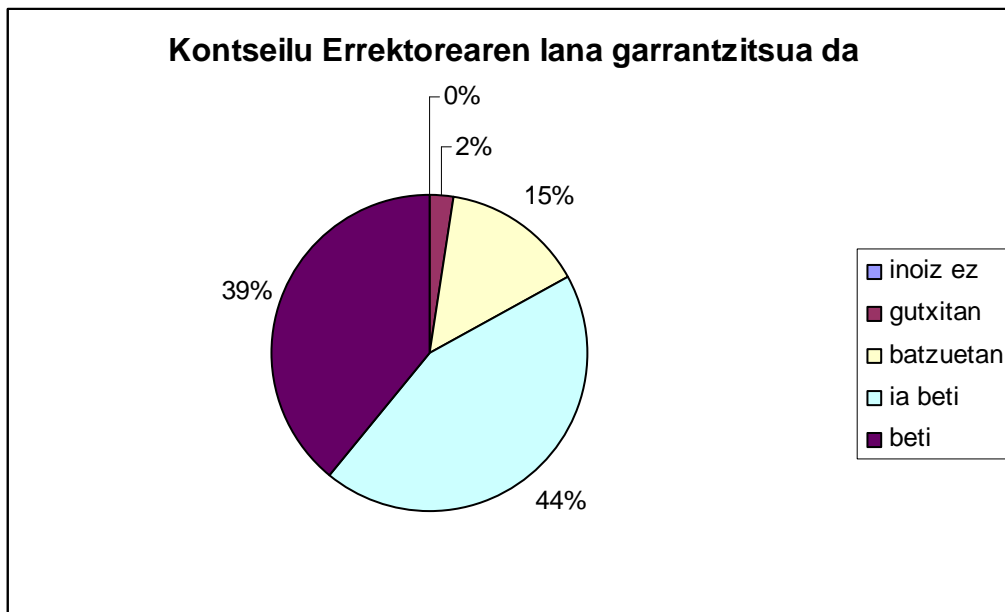
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	gutxitan	8	9,5	9,9	9,9
	batzuetan	47	56,0	58,0	67,9
	ia beti	24	28,6	29,6	97,5
	beti	2	2,4	2,5	100,0
	Total	81	96,4	100,0	
Perdidos	Sistema	3	3,6		
Total		84	100,0		



Erantzun dutenen artetik %84arentzat Kontseilu Errektorearen lana beti edo ia beti da garrantzitsua. %14,6arentzat batzuetan eta %2,4arentzat gutxitan. Gehiengo zabal batentzat da beraz Kontseilu Errektorearen lana garrantzitsua.

Kontseilu Errektorearen lana garrantzitsua da

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	gutxitan	2	2,4	2,4	2,4
	batzuetan	12	14,3	14,6	17,1
	ia beti	36	42,9	43,9	61,0
	beti	32	38,1	39,0	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,4		
Total		84	100,0		



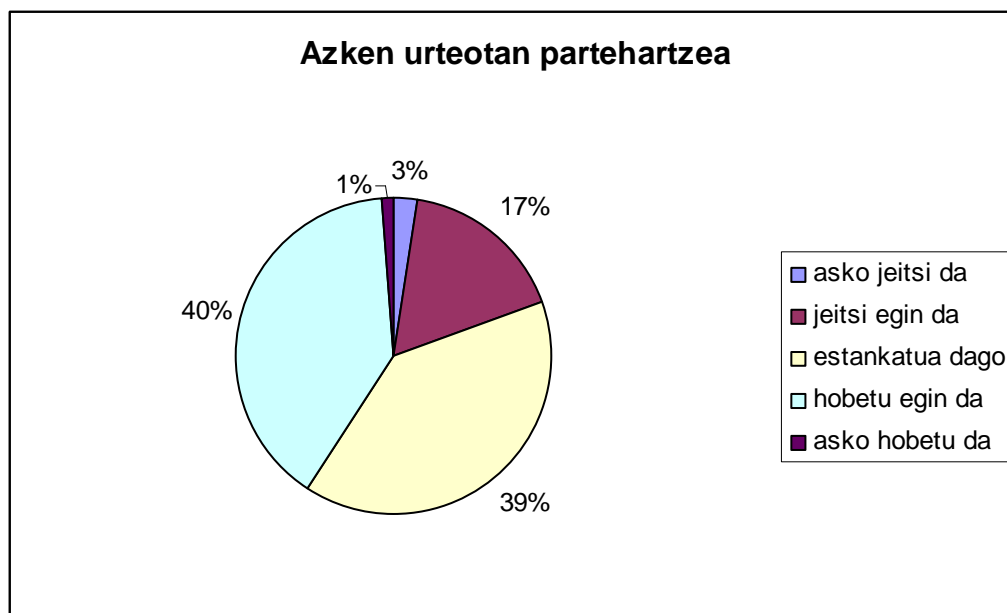
Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

Partehartzearen diagnostika egiterako orduan erantzun oso ezberdinak jaso ditugu. %40arentzat azken urteotan Fagor Arrasateko partehartzea hobetu egin da, aldiz, beste %40 batentzat partehartzea azkenaldian estankatuta dago, ez da hobetu eta ez da jaitsi ere. %16arentzat jaitsi egin da eta %2,4arentzat asko jaitsi da. Deigarria da batzuen pertzepziorako hobetu izana eta besteentzat jaitsi edo estankatua egotea. Interesgarria izango litzateke belaunaldiak edo adinak erantzuterakoan eraginik duen ala ez aztertzeak. Izan ere, batzuen azken urteak eta besteak desberdinak izan daitezke.

Azken urteotan partehartzea

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
asko jaitsi da	2	2,4	2,6	2,6
jaitsi egin da	13	15,5	16,7	19,2
estankatua dago	31	36,9	39,7	59,0
hobetu egin da	31	36,9	39,7	98,7
Asko hobetu da	1	1,2	1,3	100,0
Total	78	92,9	100,0	
Perdidos				
Sistema	6	7,1		
Total	84	100,0		

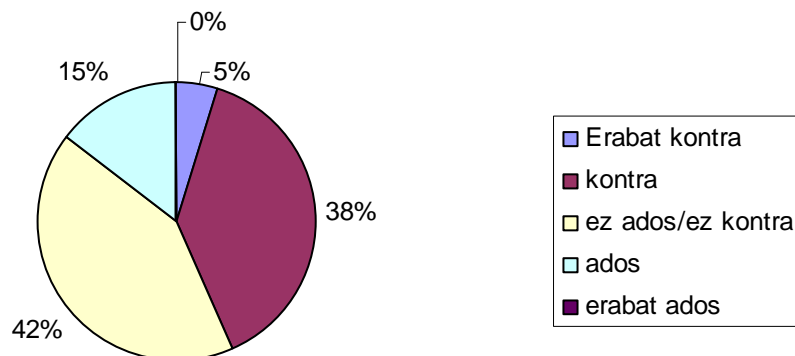


Gehiengoari ez zaizkio kooperatibako gaiak interesatzen. Baieztapen horren aurrean %38a kontra agertu da. Eta ia %5a erabat kontra. Beste %42a ez ados/ez kontra. Eta ia %15a ados.

gehiengoari ez zaizkio kooperatibako gaiak interesatzen

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	erabat kontra	4	4,8	4,9	4,9
	kontra	31	36,9	38,3	43,2
	ez ados/ez kontra	34	40,5	42,0	85,2
	ados	12	14,3	14,8	100,0
	Total	81	96,4	100,0	
Perdidos	Sistema	3	3,6		
Total		84	100,0		

Gehiengoari ez zaizkio kooperatibako gaiak interesatzen



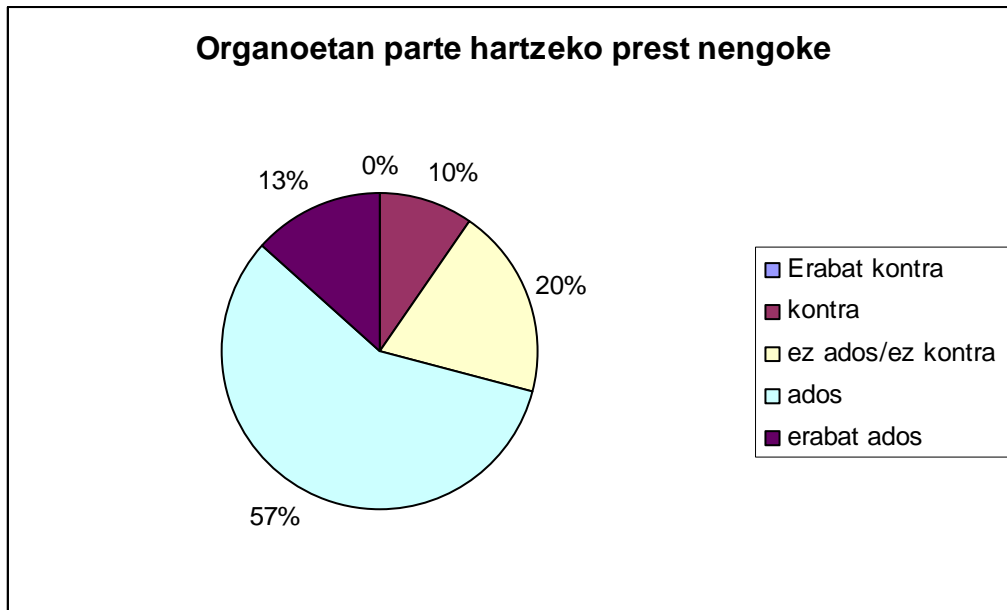
Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

Organoetan parte hartzeko prest nengoke. Baieztapen horren aurrean %70a prest agertu da. %19,5ak ez dauka argi eta ez ados/ez kontra erantzun du. %10ak kontra. Beraz, organoetan inoiz parte hartu ez duten %30a prest legoke egunen batean organoetan lanean jarduteko.

organoetan parte hartzeko prest nengoke

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
kontra	8	9,5	9,8	9,8
ez ados/ez kontra	16	19,0	19,5	29,3
ados	47	56,0	57,3	86,6
erabat ados	11	13,1	13,4	100,0
Total	82	97,6	100,0	
Perdidos				
Sistema	2	2,4		
Total	84	100,0		



Partehartze instituzionalari dagokionean erabakietan parte hartzeko aukera indartu beharreko elementua dela uste du gehiengo zabal batek (%89a ados edo erabat ados agertu da). Izan ere, partehartzea benetakoa, erreala, batzuetan bakarrik dela aitortu du gehiengoak (ia %60ak). Era berean, gehiengo zabal batentzat (%83arentzat) beti edo ia beti da garrantzitsua Kontseilu Errektorearen lana. Halere, organoen funtzionamenduaz galdetuta %56arentzat batzuetan bakarrik funtzionatzen dute organoek. %30 baikorrago azaldu da eta ia beti funtzionatzen dutela esan dute.

Organoen funtzionamendua hobetu eta indartzeko zer egiteko prest gaude? Norbera zein ardura hartzeko prest legoke? Kezka horiei erantzuten saiatzeko organoetan parte hartzeko prest nengoke baieztapenaren aurrean nola kokatzen diren jakin nahi izan dugu. Organoetan parte hartzeko prest agertu da gehiengo zabala. Galdetutakoen artetik %70a ados edo erabat ados agertu da. Aldiz, kontra ia %10a. Hauek ez daude prest organoetan parte hartzeko, nahiago dute erantzukizuna delegatzea. Beste zati batek, %20ak ez daki prest dagoen ala ez, ez du erantzuten jakin.

Partehartzearen diagnosiaren emaitzak anitzak dira. Alde batetik, galdetutakoen artetik %40a baikor agertu da eta hauen ustez Fagor Arrasateko partehartzea hobetu egin da azken urteotan. Bestetik, beste %40arentzat azken urteotan partehartzea estankatuta dago. Eta azkenik, ia %20arentzat azken urteotan partehartzea jaitsi egin da.

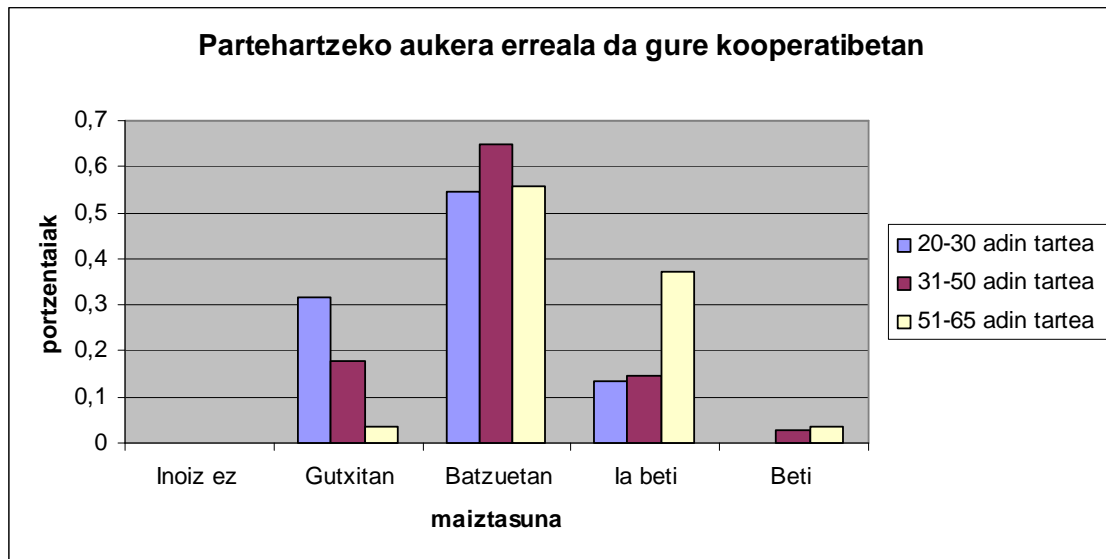
Azter ditzagun orain partehartze instituzionalari buruzko datuak adin tarteen arabera. Izango ote du eraginik adinak partehartzearen diagnosian? Egongo al da alderik kontseilu Errektorearen lana baloratzeko orduan? Ikus dezagun.

- o Partehartzeko aukera erreala da gure kooperatibetan

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 Adin tartea
Inoiz ez			
Gutxitan	%31,8	%17,6	%3,7
Batzuetan	%54,5	%64,7	%55,6
Ia beti	%13,6	%14,7	%37
Beti		%2,9	%3,7
totala	%100	%100	%100

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

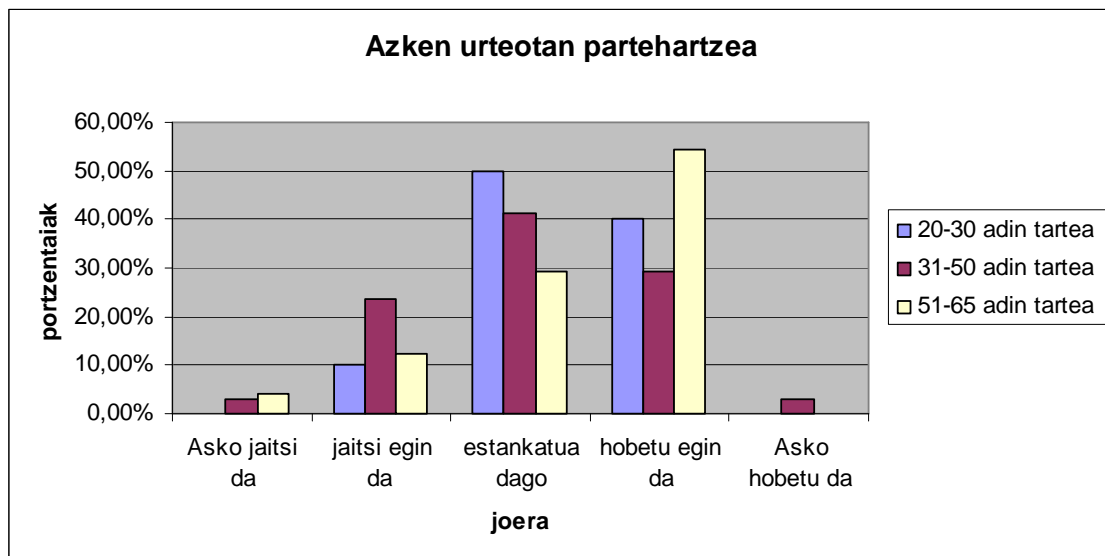


Grafikoari begiratu azkar emanaz gero 51-65 adin tartekoak baikorrago eta 20-30 urte bitartekoak kritikoago agertu direla ikus genezake. Halere, gehiengoak hiru adin tartetean batzuetan aukera erantzun dute. Erdiak baino gehiagok uste du gure kooperatibetako partehartzea batzuetan bakarrik dela erreala. Halere, 20-30 urte bitartekoen %32arentzat partehartze hori gutxitan izaten da erreala. 51-65 adin tartekoen %38arentzat aldiz, ia beti izaten da erreala.

Datu hauek ikusita partehartzea desberdin ulertzen ote dutenaren zalantza datorkigu. Gazteenek partehartze zuzenagoa eskatzen ote dute? Zer dago euren kritikaren atzean? Partehartze hori erreal bihurtzeko zein baliabide edo bide behar dira?

- o Azken urteotako partehartzea

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Asko jaitسي da		%2,9	%4,1
Jaitسي egin da	%10	%23,5	%12,5
Estankatua dago	%50	%41,2	%29,2
Hobetu egin da	%40	%29,4	%54,2
Asko hobetu da		%2,9	
totala	%100	%100	%100



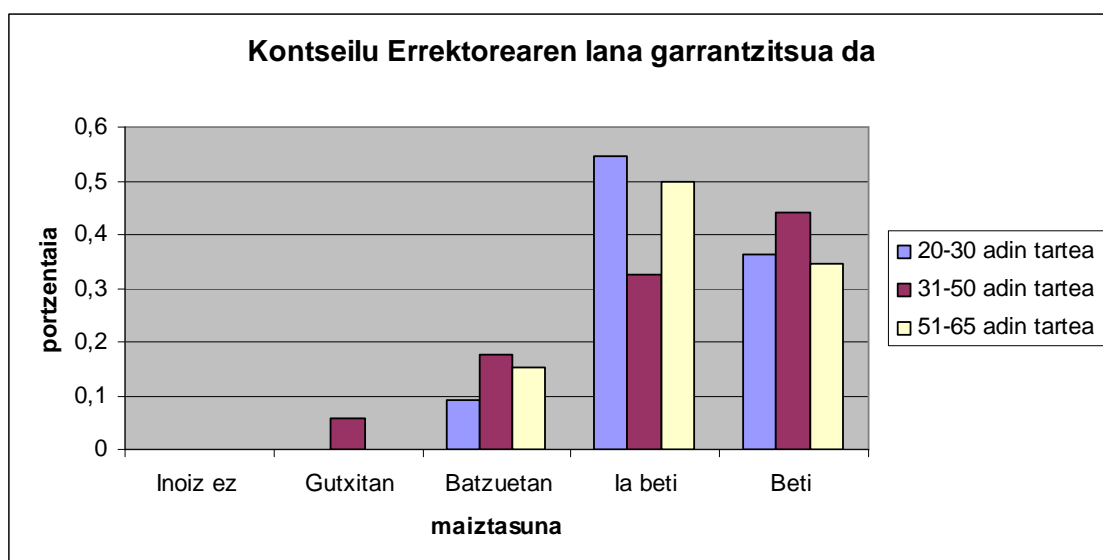
Partehartzeak azken urteotan izan duen joerari dagokionez ere 51-65 adin tartea beste biak baino baikorrago agertu da. Kritikoen erdiko adin tartekoak agertu dira. Hauetatik gehiengoak uste du partehartzea estankatua dagoela azken urte hauetan; %30aren ustez hobetu egin da eta azkenik %24aren iritziz jaitسي egin da. 20-30 urte bitartekoak baikorrago agertu dira. Erdiak uste du partehartzea azken urte hauetan estankatua dagoela, ez dela aldatu. Aldiz, %40aren ustez hobetu egin da.

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

- o Kontseilu Errektorearen lana garrantzitsua da

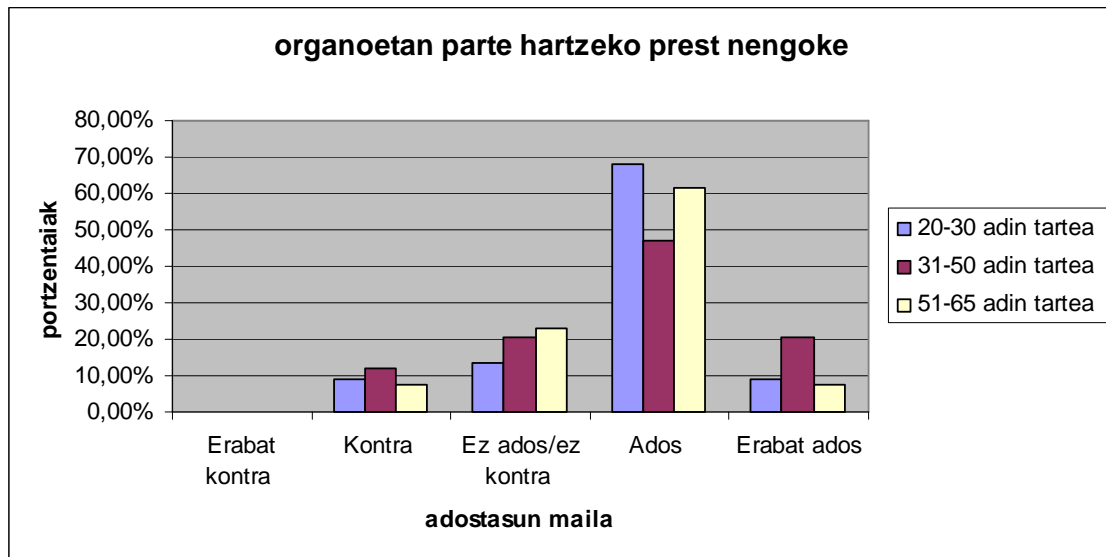
	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Inoiz ez			
Gutxitan		%5,9	
Batzuetan	%9,1	%17,6	%15,4
Ia beti	%54,5	%32,4	%50
Beti	%36,4	%44,1	%34,6
totala	%100	%100	%100



Gehiengoaren iritziz, Kontseilu Errektorearen lana garrantzitsua ia beti edo beti da. Grafikoan ikus dezakegunez adin tarteei dagokionez ere ez da alde handirik sumatzen.

- o Organoetan parte hartzeko prest nengoke

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Erabat kontra			
Kontra	%9,1	%11,8	%7,7
Ez ados/ez kontra	%13,6	%20,6	%23,10
Ados	%68,2	%47	%61,5
Erabat ados	%9,1	%20,6	%7,7
totala	%100	%100	%100



Aurreko itemean ikusi dugu gehiengoarentzat Kontseilu Errektorearen lana garrantzitsua dela beti edo ia beti. Baina horrek eskatzen duen konpromisoari dagokionez organoetan parte hartzeko prest nengoke baieztapenaren aurrean ados edo erabat ados agertu dira adin tarte guztietan gehiengoak. Grafikoan ikus dezakegunez ez dago alde esanguratsurik adin tarteei dagokionez.

4.2.2 Lanpostuko Partehartzea

Lanpostuko partehartzeari buruzko iritzia jasotzeko 4 item aztertuko ditugu.

Lehenengoan erabakiak hartzerako orduan arduradunak langileen iritzi eta kezkek kontuan izaten ote dituen jakin nahi izan dugu. %48arentzat ia beti izaten ditu kontuan arduradunak langileen iritzi eta kezkek erabakiak hartzerako orduan. %11ak beti hartzen dituzte kontuan iritzi eta kezkek. Beste batzuen kasuan, %28aren kasuan, batzuetan bakarrik izaten dituzte kontuan euren iritzi eta kezkek. %8,5arentzat gutxitan eta %3,7ren kasuan inoiz ez.

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

Erabakiak hartzerako orduan nire arduradunak kontuan izaten ditu nire iritzi eta kezkak

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	inoiz ez	3	3,6	3,7	3,7
	gutxitan	7	8,3	8,5	12,2
	batzuetan	23	27,4	28,0	40,2
	ia beti	40	47,6	48,8	89,0
	beti	9	10,7	11,0	100,0
Total		82	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,4		
Total		84	100,0		

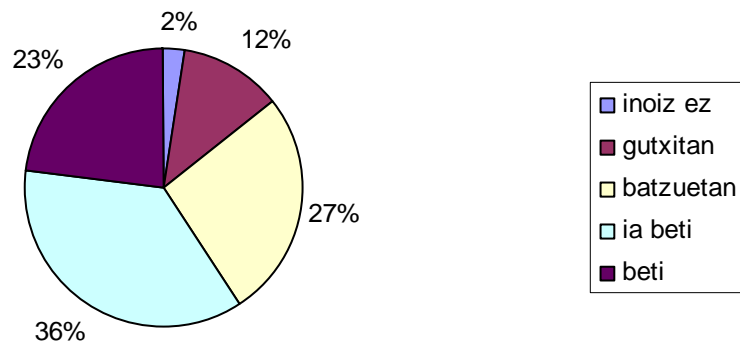


Arduradunak lan taldean konfiantza giroa sortzen ote duen galdetuta. %23aren kasuan arduradunak beti sortzen du lan taldean konfiantza giroa. %36ak ia beti erantzun du, %26,5ak batzuetan, arduradunak batzuetan bakarrik sortzen duela konfiantza giroa lan taldean adierazi du. %12ak gutxitan erantzun du. Eta azkenik, %2,4ak euren arduradunak lan taldean konfiantza giroa inoiz ez duela sortzen esan du.

Nire arduradunak lan taldean konfidantza giroa sortzen du

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	inoiz ez	2	2,4	2,4	2,4
	gutxitan	10	11,9	12,0	14,5
	batzuetan	22	26,2	26,5	41,0
	ia beti	30	35,7	36,1	77,1
	beti	19	22,6	22,9	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
Total		84	100,0		

Nire arduradunak lan taldean konfidantza giroa sortzen du



Atal enpirikoa

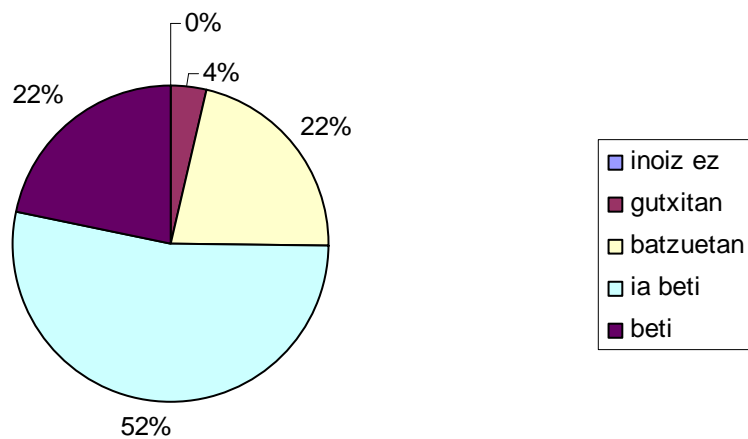
Azterketa kuantitatiboa

Arduradunak bere taldearengan konfiantza ia beti daukala erantzun du %53ak. Konfiantza beti daukala %21,7ak eta batzuetan beste %21,7ak. Gutxitan erantzun du %3,6.

Arduradunak bere lan taldean konfiantza dauka

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	gutxitan	3	3,6	3,6	3,6
	batzuetan	18	21,4	21,7	25,3
	ia beti	44	52,4	53,0	78,3
	beti	18	21,4	21,7	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
Total		84	100,0		

Arduradunak bere lan taldean konfiantza dauka

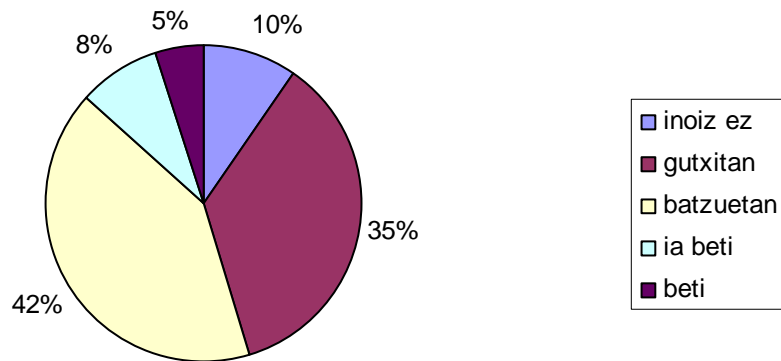


Galdetutakoen artetik %41,5arentzat batzuetan ez da erraza izaten lana burutzeko informazioa eskuratzea. %35,4 erantzun gutxitan ez da erraza izaten informazioa lortzea. %12arentzat beti edo ia beti ez da erraza izaten informazioa eskuratzea. Eta ia %10rentzat erraza izaten da lana burutzeok informazioa eskuratzea.

lana burutzeko informazioa eskuratzea ez da erraza izaten

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	inoiz ez	8	9,5	9,8	9,8
	gutxitan	29	34,5	35,4	45,1
	batzuetan	34	40,5	41,5	86,6
	ia beti	7	8,3	8,5	95,1
	beti	4	4,8	4,9	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,4		
Total		84	100,0		

Lana burutzeko informazioa eskuratzea ez da erraza



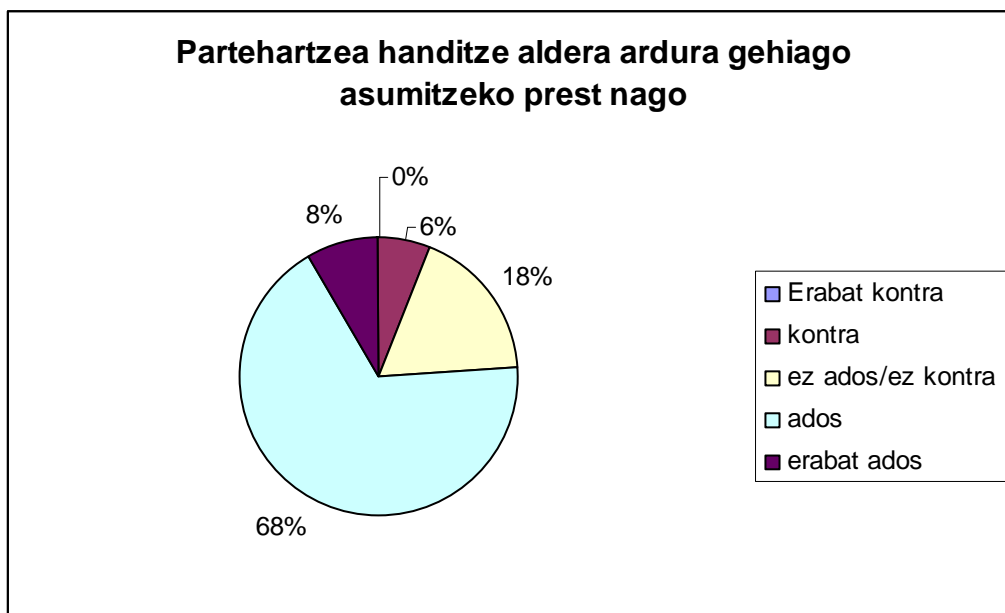
Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

Partehartzea handitze aldera %76a ardura gehiago asumitzeko prest dago. %18ak ez dauka argi eta ez ados/ez kontra erantzun du. Kontra agertu da %6a, hauek ez lukete ardura gehiago asumituko.

partehartzea handitze aldera ardura gehiago asumitzeko prest nago

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	kontra	5	6,0	6,0	6,0
	ez ados/ez kontra	15	17,9	18,1	24,1
	ados	56	66,7	67,5	91,6
	erabat ados	7	8,3	8,4	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
Total		84	100,0		



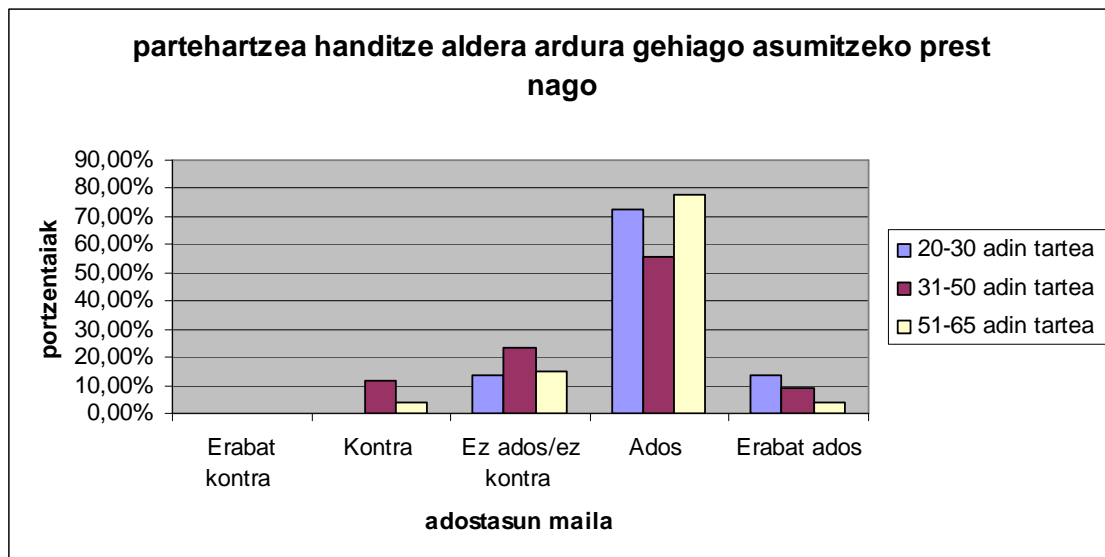
Lanpostuko partehartzea edo eta egunoroko lanaren gainean Fagor Arrasateko langileek duten pertzepzioa aztertu nahi izan dugu. Arduradunen lana nola baloratzen duten, edo eta lana burutzeko orduan informazioa eskuratzea erraza izaten den ala ez.

Arduradunak beti ala ia beti izaten ditu kontuan langileen iritzi eta kezak erabakiak hartzerako orduan gehiengoaren iritzi. Arduradunak konfiantza ia beti duela lan taldearengan uste du galdetutako erdiak baino gehiagok, %21,7ak konfiantza beti izaten duela uste du. Lanerako informazioa eskuratzea erraza izaten da gehienetan gehiengoaren ustez.

Azkenik, eta jendearen konpromiso edo prestutasuna neurtze aldera lanpostuko partehartzea handitzeko ardura gehiago asumitzeko prest ote dagoen galdetu diegu. Gehiengoa ardurak asumitzearekin ados agertu da, %76a. Hurrengo orrialdean dagoen grafikoan zein azpiko taulan ikus dezakegu kontra agertu diren gutxiak 31-50 eta 51-65 urte bitartekoak direla (%11,8 eta %3,7), eta gazterik ez dela kontra agertu.

- o Partehartzea handitze aldera ardura gehiago asumitzeko prest nago

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	50-65 Adin tartea
Erabat kontra			
Kontra		%11,8	%3,7
Ez ados/ez kontra	%13,6	%23,5	%14,8
Ados	%72,7	%56	%77,8
Erabat ados	%13,6	%8,8	%3,7
totala	%100	%100	%100



Atal enpirikoa

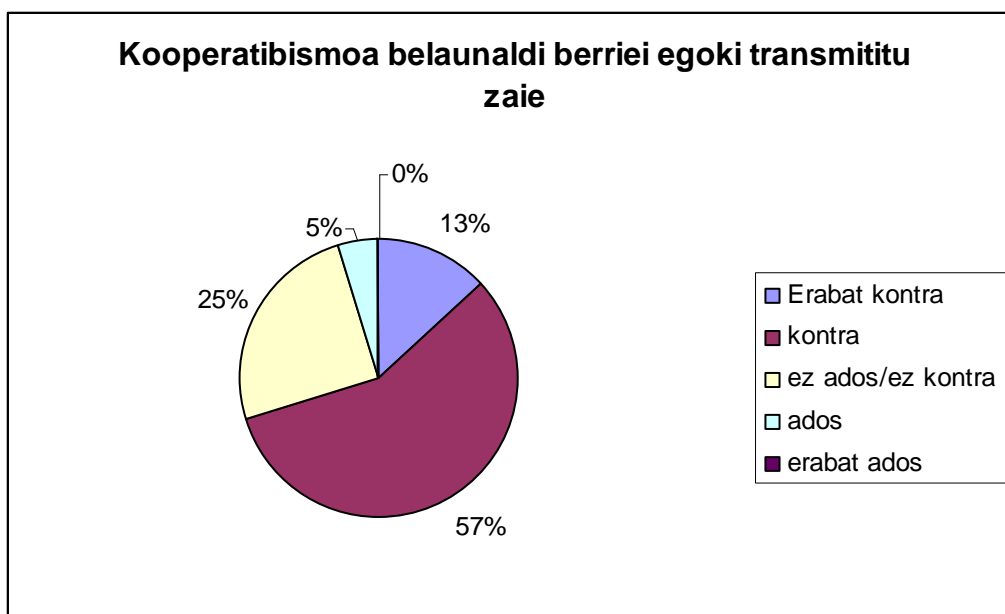
Azterketa kuantitatiboa

4.3 Hezkuntza kooperatiboa

Hezkuntza kooperatiboari dagokionez, kooperatibismoa belaunaldi berriei egoki transmititu zaie %4,8ren ustez. Aldiz, gehiengoa kontra agertu da %56,6. Erabat kontra markatu du %13,3ak eta iritzi garbi gabe agertu da gainontzeko %25a, hauek ez ados/ez kontra markatu dute. Halere, kooperatibismoaren transmisioan hutsunea izan dela uste du erdiak baino gehiagok.

kooperatibismoa belaunaldi berriei egoki transmititu zaie

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	erabat kontra	11	13,1	13,3	13,3
	kontra	47	56,0	56,6	69,9
	ez ados/ez kontra	21	25,0	25,3	95,2
	ados	4	4,8	4,8	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
Total		84	100,0		

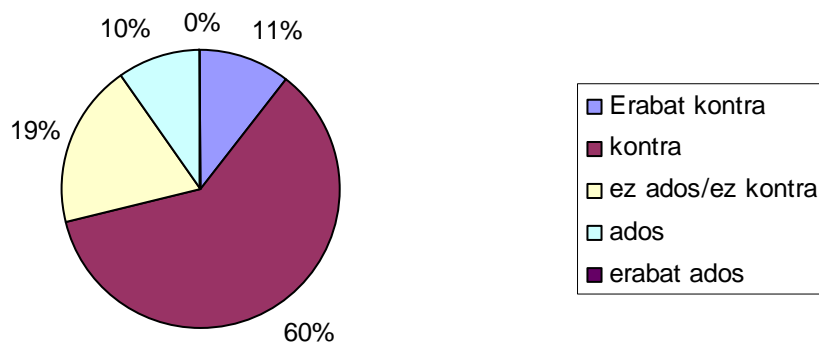


Formazio kooperatiboaren arloan orain arte egindakoa nahikoa izan dela uste du ia %10ak. Baina, %60a baieztapen horren kontra edo erabat kontra azaldu da. Gainontzeko %16ak ez du iritzi garbirik, ez ados/ez kontra.

formazioaren arloan orain arte egindakoa nahikoa izan da

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	erabat kontra	9	10,7	10,8	10,8
	kontra	50	59,5	60,2	71,1
	ez ados/ez kontra	16	19,0	19,3	90,4
	ados	8	9,5	9,6	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
Total		84	100,0		

Formazioaren arloan orain arte egindakoa nahikoa izan da



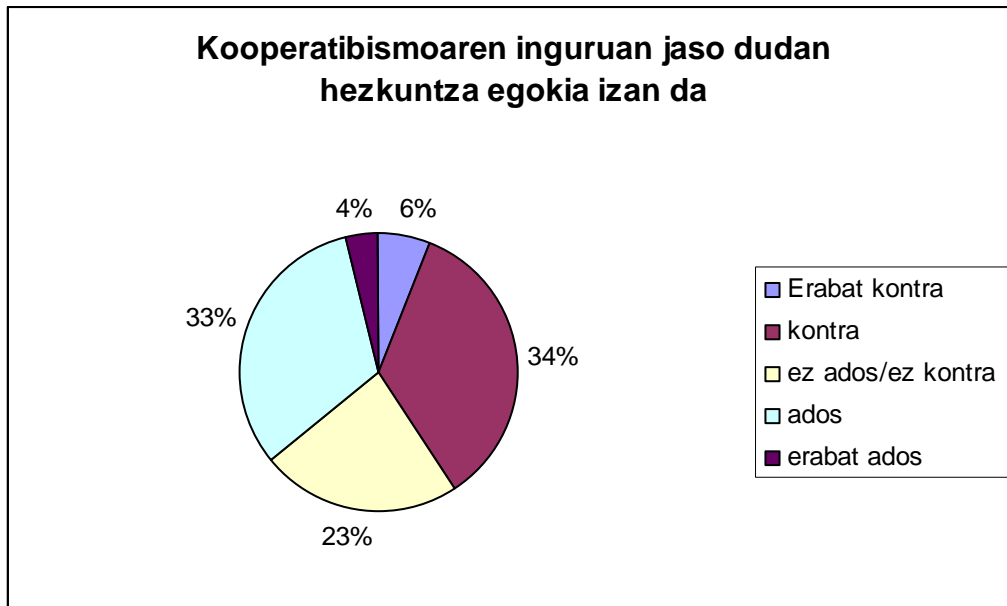
Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

Bakoitzak kooperatibismoaren inguruan jaso duen hezkuntza egokia izan ote den ere galdetu nahi izan dugu. %32,5arentzat norberak kooperatibismoaren inguruan jasotako hezkuntza egokia izan da. %35a baieztapenaren kontra azaldu da. %23ak ez ados/ez kontra aukera markatu du eta %6a erabat kontra agertu da. Beraz, hiru multzotan banatu dezakegu taldea, kooperatibismoaren inguruan hezkuntza egokia jaso dutenak alde batetik. Kooperatibismoaren inguruan jaso duen hezkuntza egokia ez dela izan uste dutenak bestetik; eta azkenik, jasotako hezkuntza egokia izan ote den argi ez daukatenak.

Kooperatibismoaren inguruan jaso dudun hezkuntza egokia izan da

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	erabat kontra	5	6,0	6,0	6,0
	kontra	29	34,5	34,9	41,0
	ez ados/ez kontra	19	22,6	22,9	63,9
	ados	27	32,1	32,5	96,4
	erabat ados	3	3,6	3,6	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
Total		84	100,0		

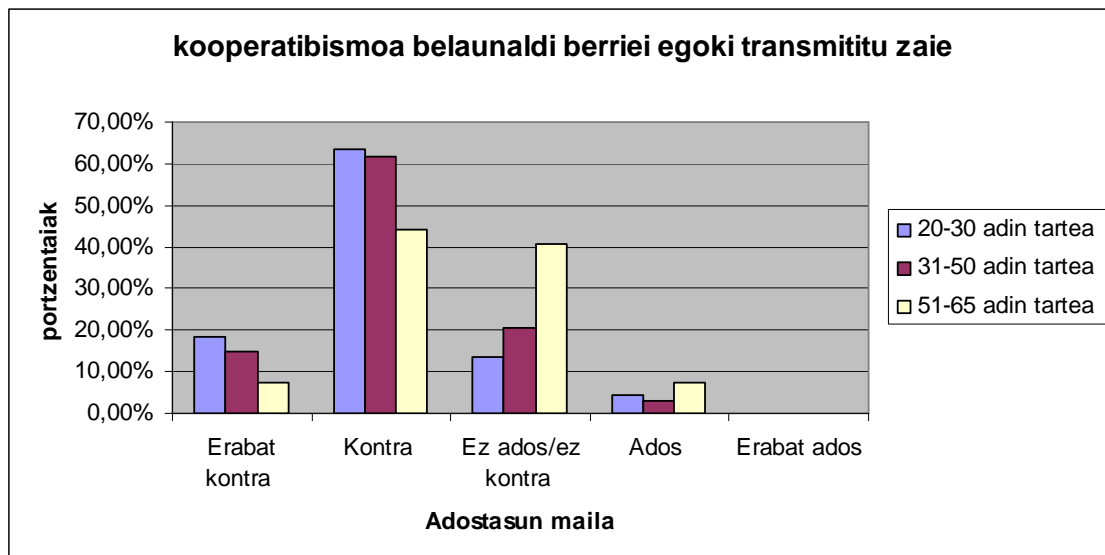


Hezkuntza kooperatiboari dagokionean, gehiengoak uste du ez zaiela egoki transmititu belaunaldi berriei kooperatibismoaren ideia. Aldiz, galdetutakoen artetik %25a ez da ez alde ez kontra azaldu, ez ados/ez kontra markatu du. Ez da erraza datu hau interpretatzen, litekeena da datua ez ezagutzea edo aukera hau markatu dutenak gazteenak izatea, oraindik baloraziorik egiteko irizpiderik ez edukitzea.

Era berean, gehiengoaren iritziz orain arte formazioaren arloan egindakoa ez da nahikoa izan. Eta bakoitzak kooperatibismoaren inguruan jaso duen hezkuntza egokia izan den ere jakin nahi izan dugu. Baietz uste du galdetutakoen artetik %35ak, kontra agertu da ordea beste hainbesteko portzentajea. Eta azkenik %23ak ez dauka argi jasotako hezkuntza kooperatiboa egokia den ala ez. Azter ditzagun orain datuok adina aldagaitzat hartuta.

- o Kooperatibismoa belaunaldi berriei egoki transmititu zaie

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Erabat kontra	%18,2	%14,7	%7,4
Kontra	%63,6	%61,8	%44,4
Ez ados/ez kontra	%13,6	%20,6	%40,7
Ados	%4,5	%3	%7,4
Erabat ados			
totala	%100	%100	%100



Grafikoan ikus dezakegunez gazteenak kritikoen azaldu dira baieztapen horren aurrean. Kontra edo erabat kontra agertu da 20-30 urte arteko %80a. Halere, beste bi adin tartetik gehiengo ere kontra agertu da. Hauek kooperatibismoa belaunaldi berriei ez zaiela egoki transmititu uste dute. Aipagarria iruditzen zaigu 51-65 adin tartean ez ados/ez kontra markatu izana %40ak.

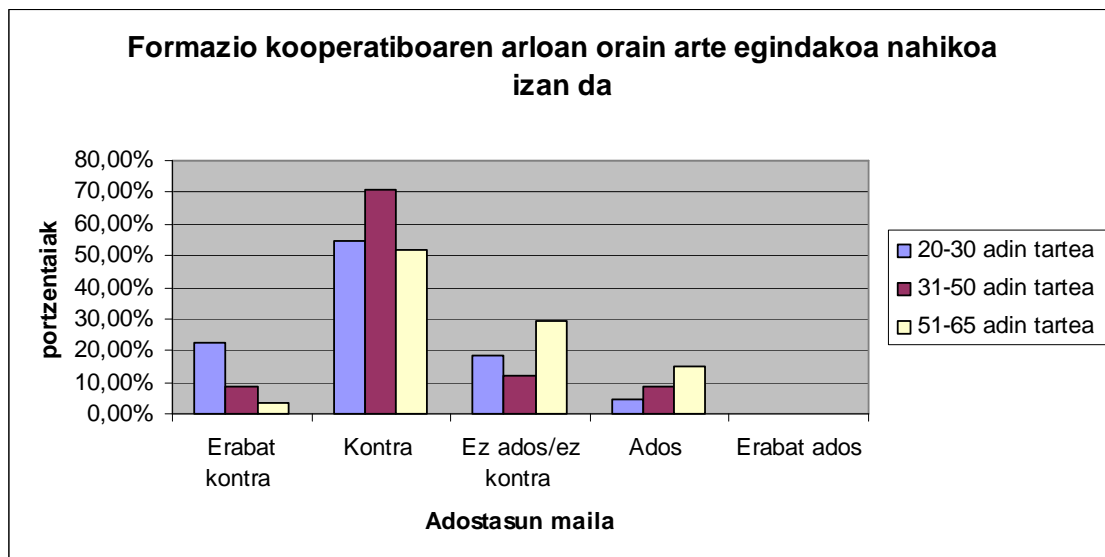
Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

Orain arte aztertutako itemetan aukera hau ez dute askok markatu adin tarte horri dagokionean.

- o Formazio kooperatiboaren arloan orain arte egindakoa nahikoa izan da

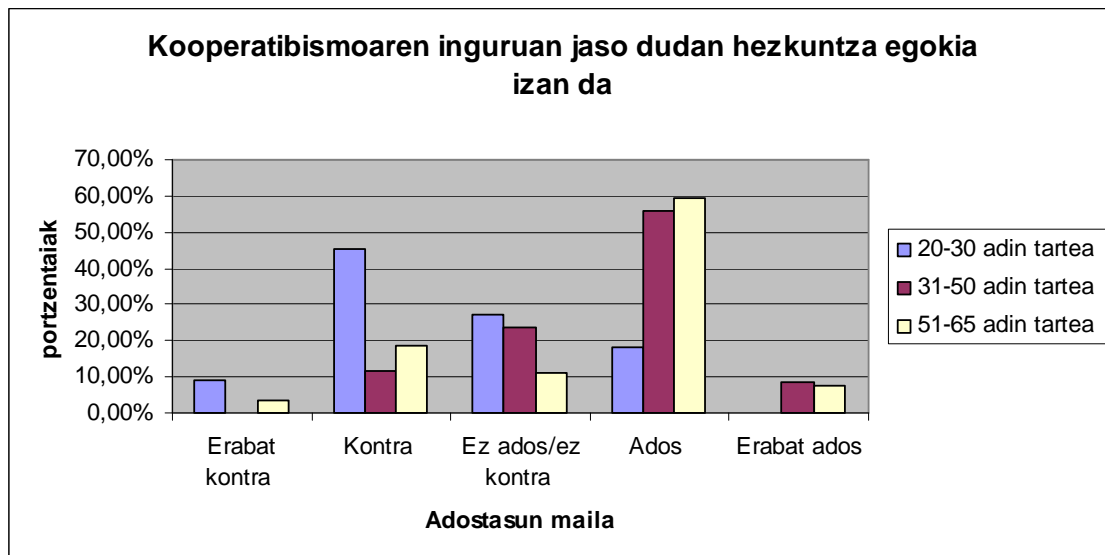
	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Erabat kontra	%22,7	%8,8	%3,7
Kontra	%54,5	%70,6	%51,9
Ez ados/ez kontra	%18,2	%11,8	%29,8
Ados	%4,5	%9	%14,8
Erabat ados			
totala	%100	%100	%100



Oraingo honetan ere argi ikus dezakegu kontra edo erabat kontra azaldu direla 20-30 urte bitartetik gehienak. Orain arte egin dena ez dute uste nahikoa izan denik. Beste bi adin tarteetako multzorik handiena kontra agertu bada ere, kritikoenak gazteen adin tartekoak izan dira.

- o Kooperatibismoaren inguruan jaso dudan hezkuntza egokia izan da

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Erabat kontra	%9,1		%3,7
Kontra	%45,5	%11,8	%18,5
Ez ados/ez kontra	%27,3	%23,5	%11,1
Ados	%18,2	%56	%59,3
Erabat ados		%8,8	%7,4
totala	%100	%100	%100



Grafikoan ikus dezakegunez kasu honetan emaitzak oso desberdinak dira adin tarteak konparatzen baditugu. Kooperatibismoaren inguruan jaso duen hezkuntza egokia dela uste du 31-50 eta 51-65 urte bitarteko multzoetan erdiak baino gehiagok. Gazteen gehiengoak aldiz kontra agertu da, %45,5a kontra eta erabat kontra %9a.

Alde nabarmena dago batzuen auto-balorazioa eta besteenaren artean. Gazteenek hutsunea salatzen dute, eurek jasotako hezkuntza kooperatiboa ez dela egokia uste dute. Besteek, aldiz egokia izan dela uste dute; seguruenek garai batean bide ez formaletatik, egunerokotasunetik jasoko zuten kooperatibismoaren ezagutza.

Atal enpirikoa

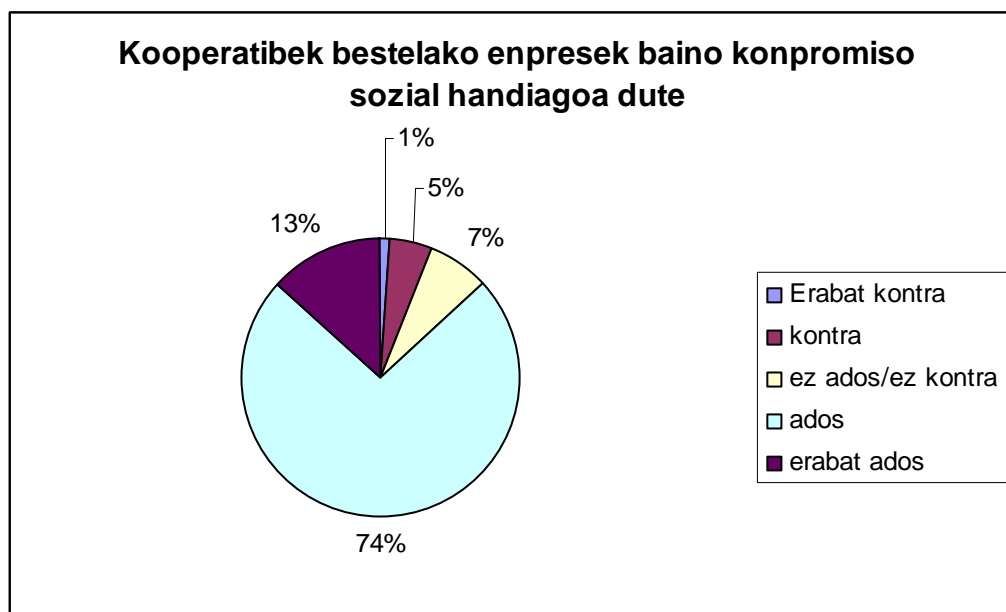
Azterketa kuantitatiboa

4.4 Gizarte konpromisoa

Gizarte konpromisoari buruz ere galdetu nahi izan dugu. Kooperatibek bestelako enpresek baino konpromiso sozial handiagoa dutela uste du gehiengo handi batek, %86a ados edo erabat ados agertu baita. %7ak ez ados/ez kontra markatu du eta %5a kontra agertu da.

kooperatibek bestelako enpresek baino konpromiso sozial handiagoa dute

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
erabat kontra	1	1,2	1,2	1,2
kontra	4	4,8	4,8	6,0
ez ados/ez kontra	6	7,1	7,2	13,3
ados	61	72,6	73,5	86,7
erabat ados	11	13,1	13,3	100,0
Total	83	98,8	100,0	
Perdidos				
Sistema	1	1,2		
Total	84	100,0		

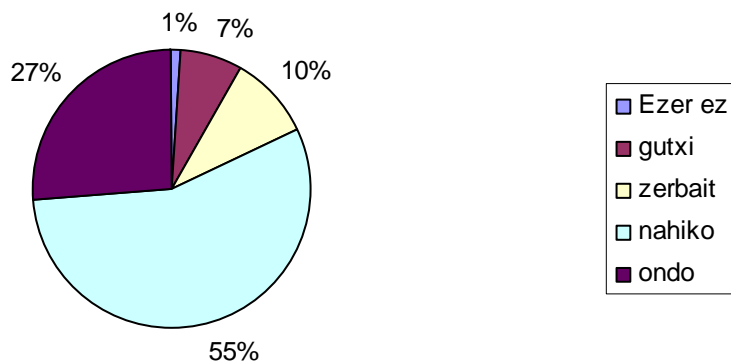


Gaur egun kooperatibak egiten duen fondo sozialen banaketaren ezagutza ere neurtu nahi izan dugu. %26ak banaketa hori ondo ezagutzen duela esan digu. Erdiak baino gehiagok, %55ak, nahiko ezagutzen duela eta %8ak gutxi edo ezer ez duela ezagutzen azaldu du.

Gaur egun egiten den fondo sozialen banaketa ezagutzen dut

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ezer ez	1	1,2	1,2	1,2
	gutxi	6	7,1	7,2	8,4
	zerbait	8	9,5	9,6	18,1
	nahiko	46	54,8	55,4	73,5
	ondo	22	26,2	26,5	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
Total		84	100,0		

Gaur egun egiten den fondo banaketa ezagutzen dut



Atal enpirikoa

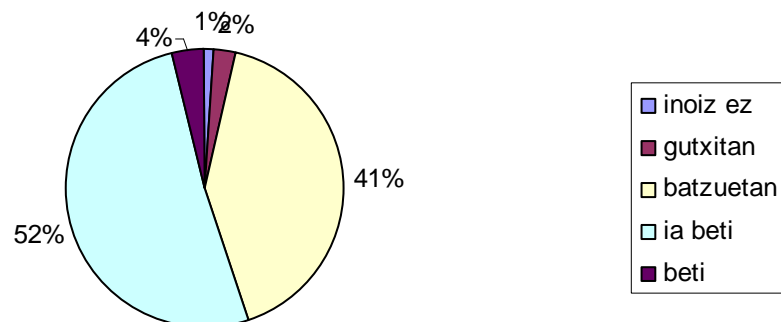
Azterketa kuantitatiboa

Egiten den banaketa egokia den ala ez galdetuta, gehiengoak, %51k egiten den fondo sozialaren banaketa ia beti dela egokia esan du. %41arentzat batzuetan bakarrik da egokia banaketa hori. %2,4arentzat gutxitan da egokia eta galdetutakoen artetik batek banaketa inoiz ez dela egokia esan du.

Gaur egun egiten den fondo sozialen banaketa egokia da

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	inoiz ez	1	1,2	1,2	1,2
	gutxitan	2	2,4	2,4	3,6
	batzuetan	34	40,5	41,0	44,6
	ia beti	43	51,2	51,8	96,4
	beti	3	3,6	3,6	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
Total		84	100,0		

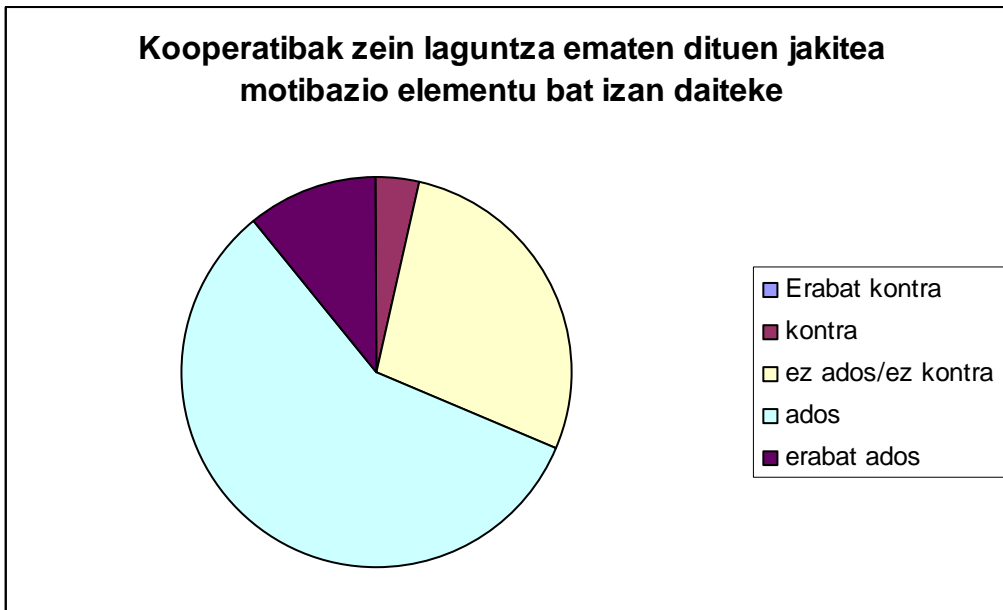
Gaur egun egiten fondo sozialen banaketa egokia da



Kooperatibek gizarteko zein erakundetara bideratzen dituzten laguntzak jakitea motibazio elementu bat izan daiteken ere jakin nahi izan dugu. %67a bat etorri da baieztapenarekin, ados edo erabat ados, kooperatibak zein laguntza ematen dituen jakitea motibazio elementu bat izan daiteke. %27ak ez dauka argi motibazio elementu izan daitekeen edo ez; ez ados/ez kontra. %3a, hiru lagun kontra agertu dira.

Kooperatibak zein laguntza ematen dituen jakitea motibazio elementu bat izan daiteke

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	kontra	3	3,6	3,6	3,6
	ez ados/ez kontra	23	27,4	27,7	31,3
	ados	48	57,1	57,8	89,2
	erabat ados	9	10,7	10,8	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
	Total	84	100,0		



Argi geratu da gehiengoaren ustetan kooperatibek bestelako enpresek baino konpromiso sozial handiagoa dutela (%89 ados edo erabat ados agertu da). Kooperatibetan egiten den fondo sozialen banaketa gutxi ezagutzen dutela %8ak bakarrik markatu du. Gehiengoak nahiko ezagutzen duela aitortu du, %55ak. Eta ondo ezagutzen dutenak erantzun dutenen artetik %26a dira. Gaur egun egiten den fondo sozialen banaketa gehiengoarentzat ia beti banaketa egokia da. %41arentzat aldiz, banaketa hori batzuetan bakarrik da egokia.

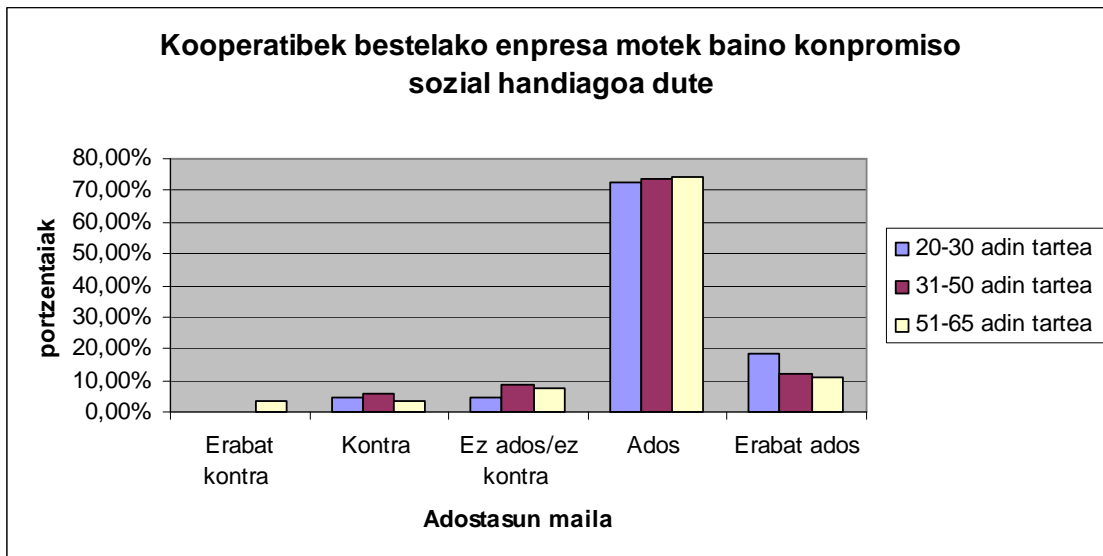
Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

Belaunaldi edo adin-tarte ezberdinen arteko datu konparaketa egitea interesgarria iruditzen zaigu kasu honetan. Helduek, edo urte gehien daramatzaten langileek hobeto ezagutuko dutela banaketa uste dugu, ala ote? Azter dezagun.

- o Kooperatibek bestelako enpresa motek baino konpromiso sozial handiagoa dute

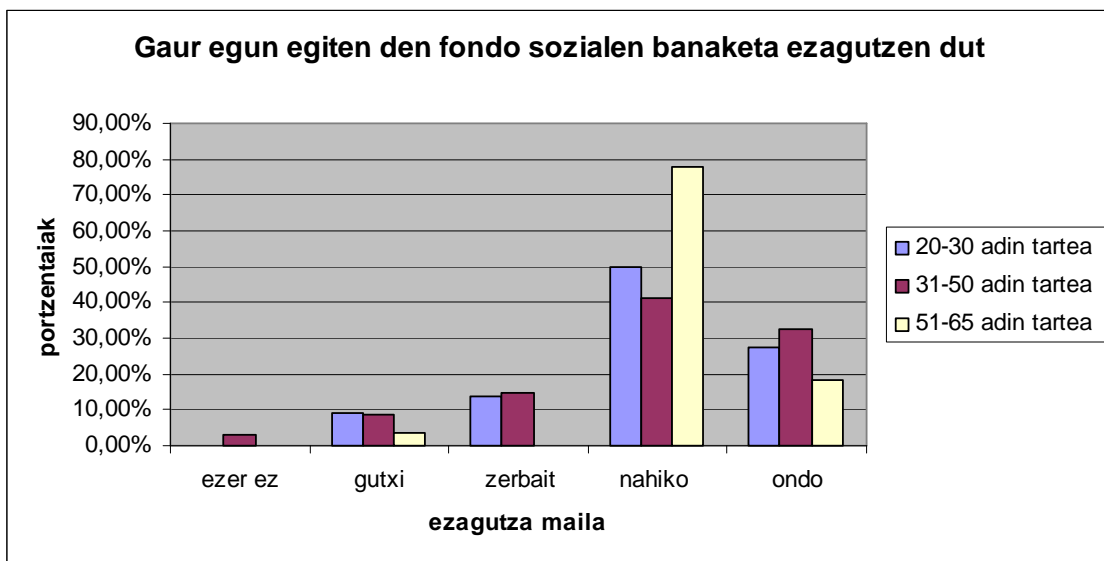
	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Erabat kontra			%3,7
Kontra	%4,5	%5,9	%3,7
Ez ados/ez kontra	%4,5	%8,8	%7,4
Ados	%72,7	%74	%74,1
Erabat ados	%18,2	%11,8	%11,1
totala	%100	%100	%100



Grafikoak argi erakusten digu oraingoan adinaren aldagaiak ez duela datuen banaketa aldatzen. Gehiengo zabalak uste du kooperatibek bestelako enpresa motek baino konpromiso sozial handiagoa dutela.

Gaur egun egiten den fondo sozialen banaketa ezagutzen dut

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Ezer ez		%2,9	
Gutxi	%9,1	%8,8	%3,7
Zerbait	%13,6	%14,7	
Nahiko	%50	%41	%77,8
Ondo	%27,3	%32,4	%18,5
totala	%100	%100	%100



Gaur egun Fagor Arrasatek egiten duen fondo sozialen banaketa nahiko ondo ezagutzen dutela aitortu dute gehienek; halere, ondoen ezagutzen dutenak 51-65 urte bitartekoak dira.

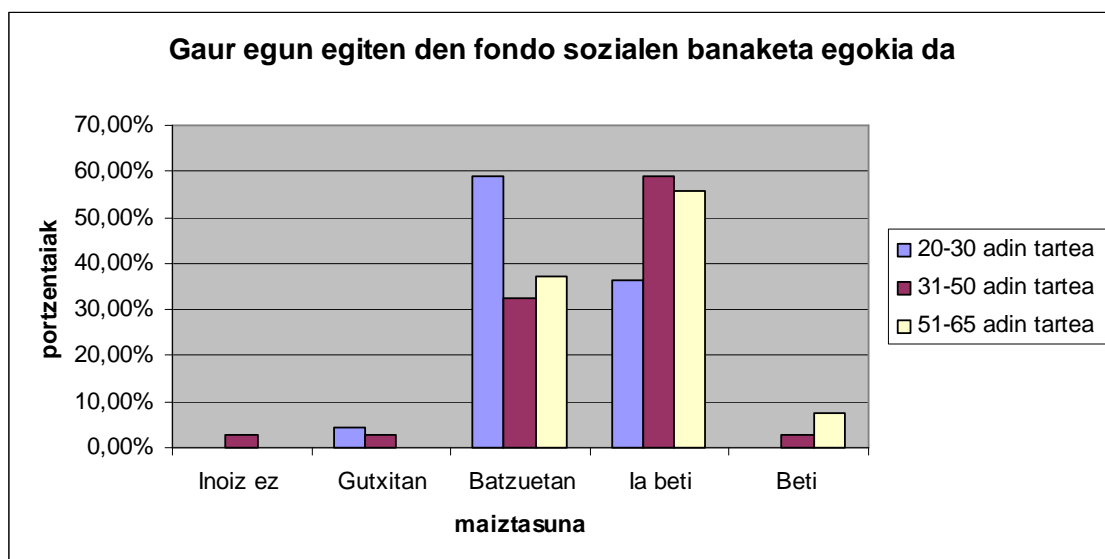
Beste bi adin tarteetan ezagutza mailaren banaketa sakabanatuago agertzen zaigu.

Atal empirikoa

Azterketa kuantitatiboa

- o Gaur egiten den fondo sozialen banaketa egokia da

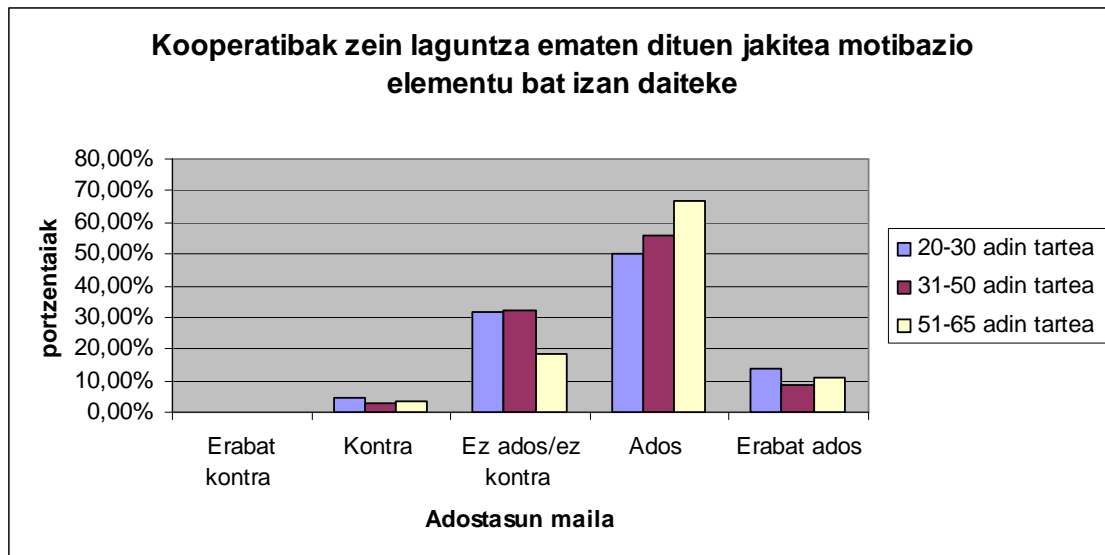
	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Inoiz ez		%2,9	
Gutxitan	%4,5	%2,9	
Batzuetan	%59,1	%32,4	%37
Ia beti	%36,4	%58,8	%55,6
Beti		%2,9	%7,4
totala	%100	%100	%100



Gaur egun egiten den fondo sozialen banaketa ia beti da egokia 31-50 eta 51-65 urte bitarteko multzoetatik erdia baino gehiagorentzat. Gazteetatik gehiengoarentzat aldiz, banaketa hori batzuetan da egokia. Beraz, gazteenak egiten den banaketarekin kritikoen agertu direla esan genezake. Zaharkituta ote dago egiten den banaketa? Belaunaldi berriek zergatik ez dituzte hain egoki ikusiko?

- o Kooperatibak zein laguntza ematen duten jakitea motibazio elementu bat izan daiteke

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Erabat kontra			
Kontra	%4,5	%2,9	%3,7
Ez ados/ez kontra	%31,8	%32,4	%18,5
Ados	%50	%56	%66,7
Erabat ados	%13,6	%8,8	%11,1
totala	%100	%100	%100



Kooperatibak zein laguntza ematen dituen jakitea motibazio elementu bat izan daitekeela uste du gehiengoak. Adin tarteetan alde esanguratsurik ez dagoela ikus dezakegu grafikoan.

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

4.5 Motibazioak

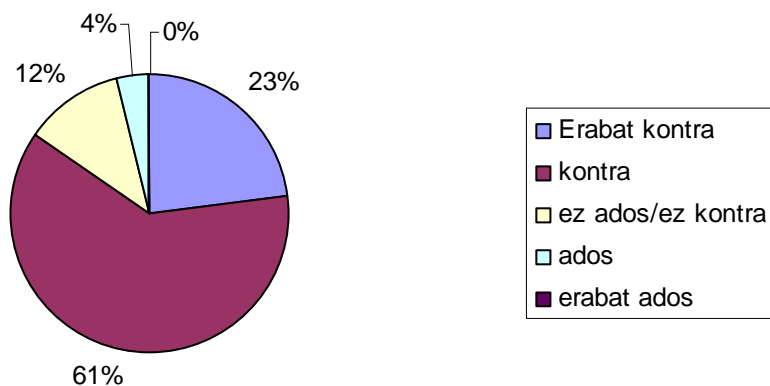
Motibazioak ere aztergai izan ditugu galdetegi honetan. Langileak zer mugitzen dituen jakitea izan dugu helburu.

Kooperatiban edo bestelako enpresan lan egitea berdina dela esan dute %3,6ak. Baina, gehiengo bat kontra edo erabat kontra agertu da, %84a. %12ak ez du iritzi garbirik, ez ados/ez kontra. Beraz, kooperatibak desberdinak direla aitortzen du gehiengo zabalak.

Kooperatiban edo bestelako enpresan lan egitea berdina da

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	erabat kontra	19	22,6	22,9	22,9
	kontra	51	60,7	61,4	84,3
	ez ados/ez kontra	10	11,9	12,0	96,4
	ados	3	3,6	3,6	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
Total		84	100,0		

Kooperatiban edo bestelako enpresan lan egitea berdina da

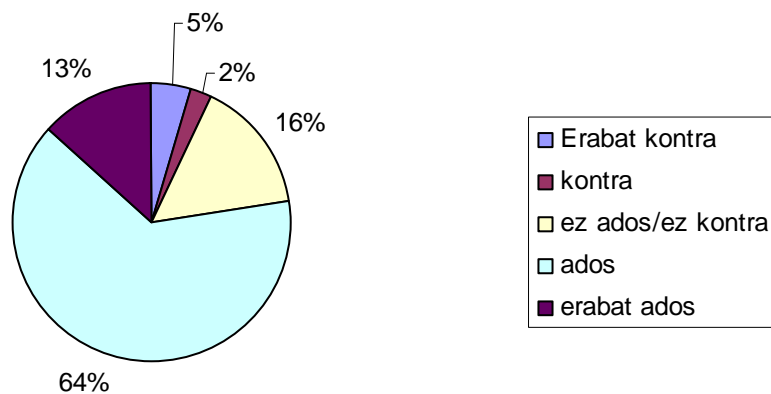


Galdetutakoen artetik %77a kooperatiban lan egiteak bestelako enpresa batean lan egiteak baino gehiago motibatzen du, baieztapenarekin ados edo erabat ados daude. Ia %16ak ez dauka argi gehiago motibatzen duen ala ez, hauek ez ados/ez kontra. %2a kontra agertu da. Eta azkenik, ia %5a erabat kontra agertu da, azken hauek ez dute kooperatiban lan egiteko motibazio berezirik.

Kooperatiban lan egiteak bestelako enpresa batean lan egiteak baino gehiago motibatzen nau

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	erabat kontra	4	4,8	4,8	4,8
	kontra	2	2,4	2,4	7,2
	ez ados/ez kontra	13	15,5	15,7	22,9
	ados	53	63,1	63,9	86,7
	erabat ados	11	13,1	13,3	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
Total		84	100,0		

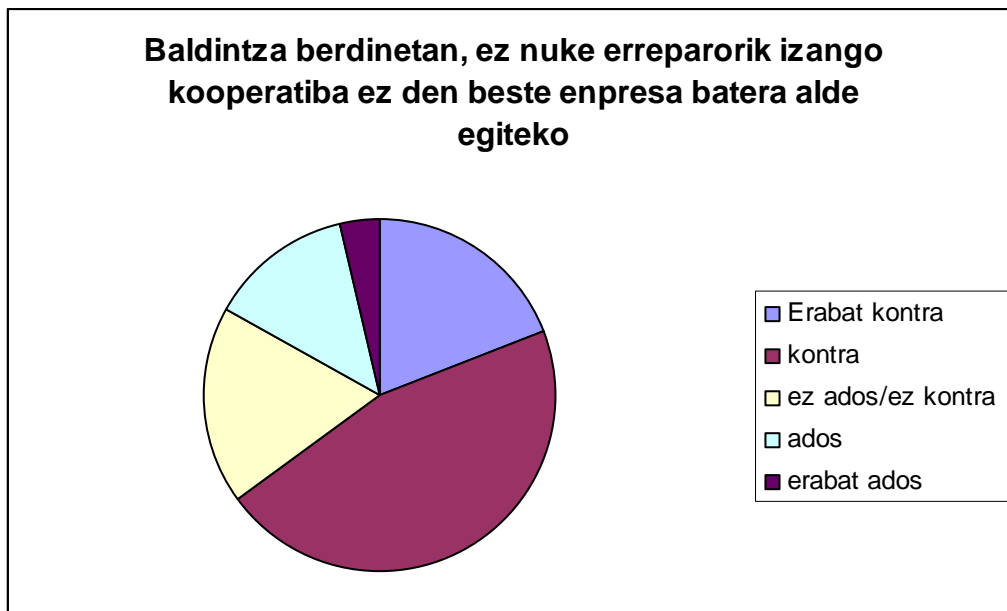
Kooperatiban lan egiteak bestelako enpresa batean lan egiteak baino gehiago motibatzen nau



Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

Baldintza berdinetan, kooperatiba ez den beste enpresa batera alde egiteko ez luke erreparorik izango galdetutakoen artetik %16ak. Aldiz, %64ak izango luke bai erreparorik eta kontra edo erabat kontra azaldu da. Azkenik, %18ak ez du horren gaineko iritzi garbirik, ez daki zer egingo lukeen, ez ados/ez kontra.

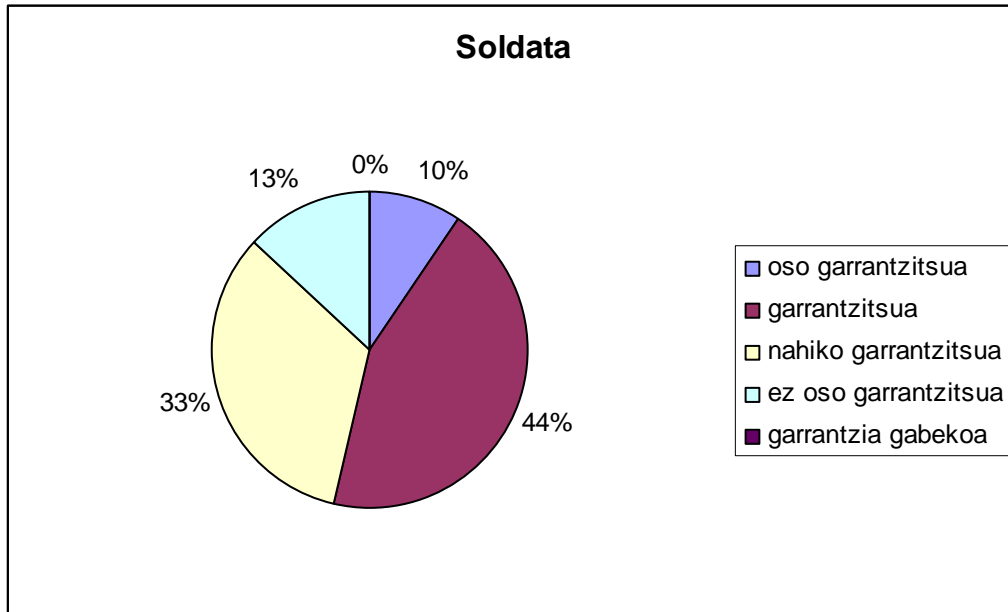


4.5.1 Soldata

Motibazioei dagokionean, soldata garrantzitsua da %44arentzat. Oso garrantzitsua %9,5arentzat. Nahiko garrantzitsua herenarentzat, %33arentzat. Eta azkenik ez oso garrantzitsua %13arentzat. Puntu honetan interesgarria izango litzateke soldataren garrantzia soldata mailarekin edo lanpostuarekin alderatzea. Seguruenez, zenbat eta soldata altuagoa izan garrantzia gutxiagoren aitortza. Hau da, motibazio iturri ahulagoa izango da.

Motibazioei dagokionean, niretako soldata

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos oso garrantzitsua	8	9,5	9,5	9,5
garrantzitsua	37	44,0	44,0	53,6
nahiko garrantzitsua	28	33,3	33,3	86,9
ez oso garrantzitsua	11	13,1	13,1	100,0
Total	84	100,0	100,0	



4.5.2 Garapen pertsonala

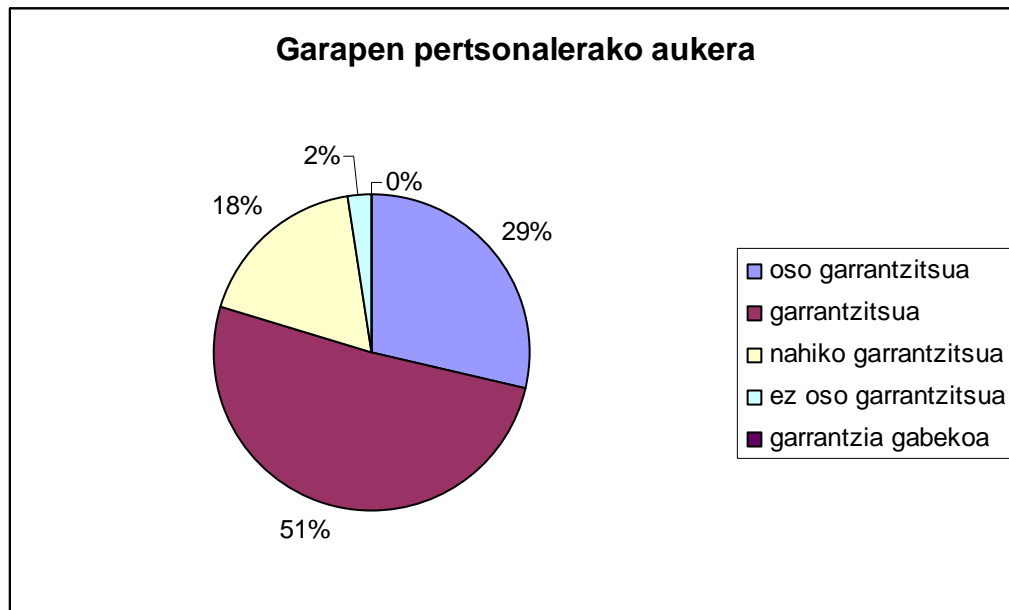
Garapen pertsonalerako aukera izatea garrantzitsua da %51rentzat. Oso garrantzitsua %28arentzat. Nahiko garrantzitsua %18arentzat. Eta azkenik, %2,4arentzat ez da oso garrantzitsua. Argi dago, garapen pertsonalerako aukera izatea gehiengoarentzat dela motibagarria.

garapen pertsonalerako aukera

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos oso garrantzitsua	24	28,6	28,6	28,6
garrantzitsua	43	51,2	51,2	79,8
nahiko garrantzitsua	15	17,9	17,9	97,6
ez oso garrantzitsua	2	2,4	2,4	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

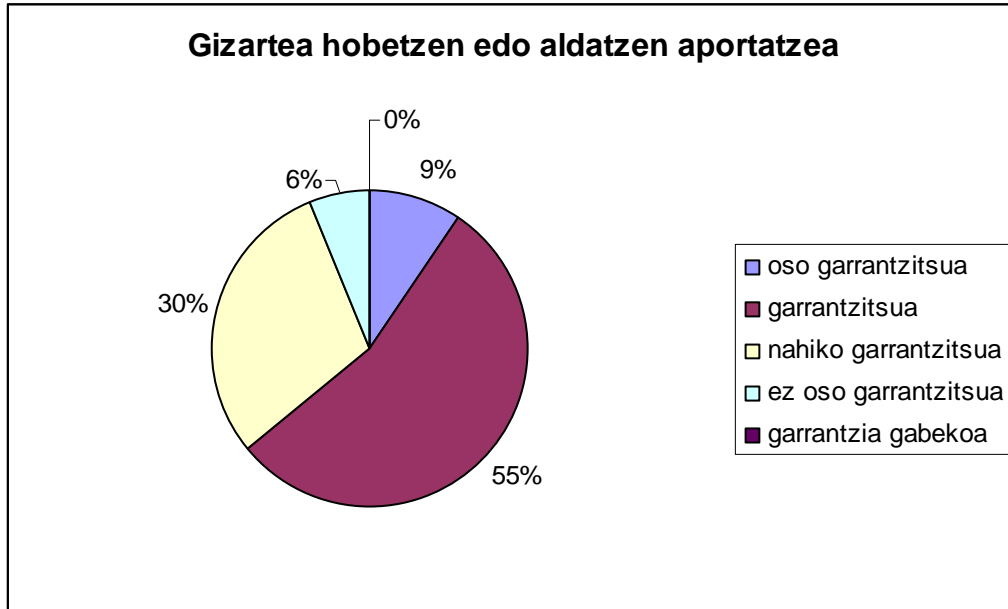


4.5.3 Gizarte Eraldaketa

Gizartea hobetzen edo aldatzen aportatzea ere garrantzitsua da %55arentzat, oso garrantzitsua ia %10arentzat. Nahiko garrantzitsua %30arentzat. Eta azkenik, ez da oso garrantzitsua %6arentzat.

gizartea hobetzen edo aldatzen aportatzea

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos oso garrantzitsua	8	9,5	9,5	9,5
garrantzitsua	46	54,8	54,8	64,3
nahiko garrantzitsua	25	29,8	29,8	94,0
ez oso garrantzitsua	5	6,0	6,0	100,0
Total	84	100,0	100,0	



4.5.4 Lanpostu segurua

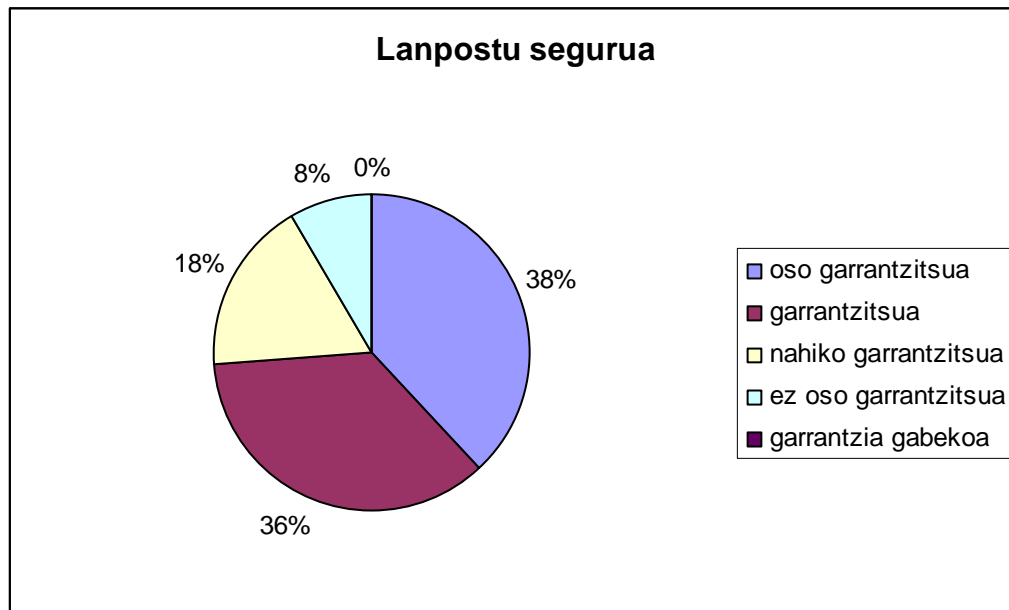
Lanpostu segurua izatea oso garrantzitsua da %38arentzat, garrantzitsua %36arentzat eta nahiko garrantzitsua %18arentzat. Aldiz, ez da oso garrantzitsua %8arentzat.

niretako lanpostu segurua izatea

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos oso garrantzitsua	32	38,1	38,1	38,1
garrantzitsua	30	35,7	35,7	73,8
nahiko garrantzitsua	15	17,9	17,9	91,7
ez oso garrantzitsua	7	8,3	8,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

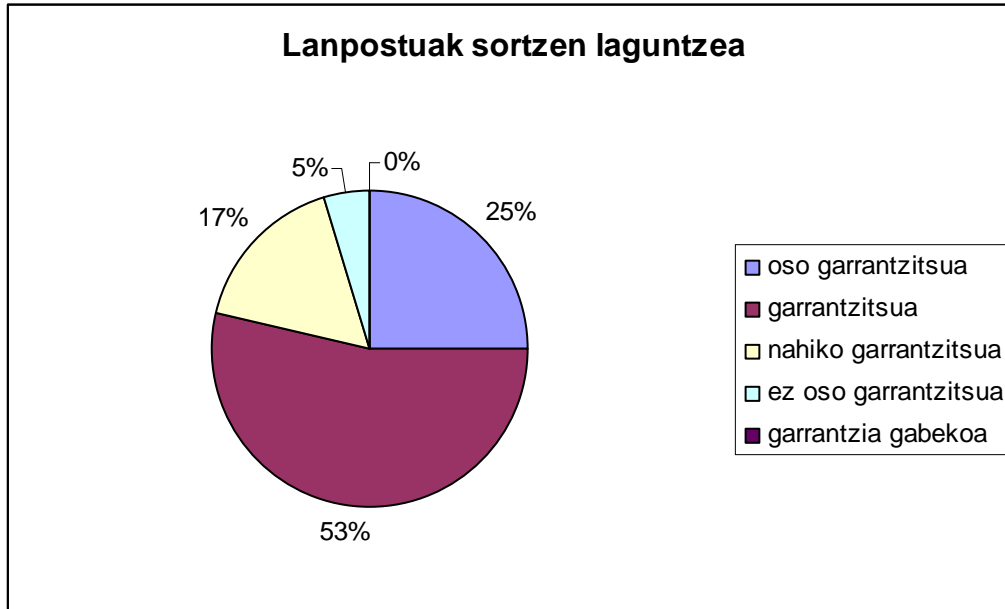


4.5.5 Lanpostuen sorrera

Lanpostuak sortzen laguntzea oso garrantzitsua da %25arentzat. Garrantzitsua %53,6arentzat eta nahiko garrantzitsua %16,7arentzat. Ez da oso garrantzitsua ia %5arentzat.

lanpostuak sortzen laguntzea

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos oso garrantzitsua	21	25,0	25,0	25,0
garrantzitsua	45	53,6	53,6	78,6
nahiko garrantzitsua	14	16,7	16,7	95,2
ez oso garrantzitsua	4	4,8	4,8	100,0
Total	84	100,0	100,0	



4.5.6 Gizarte ekimenei laguntza

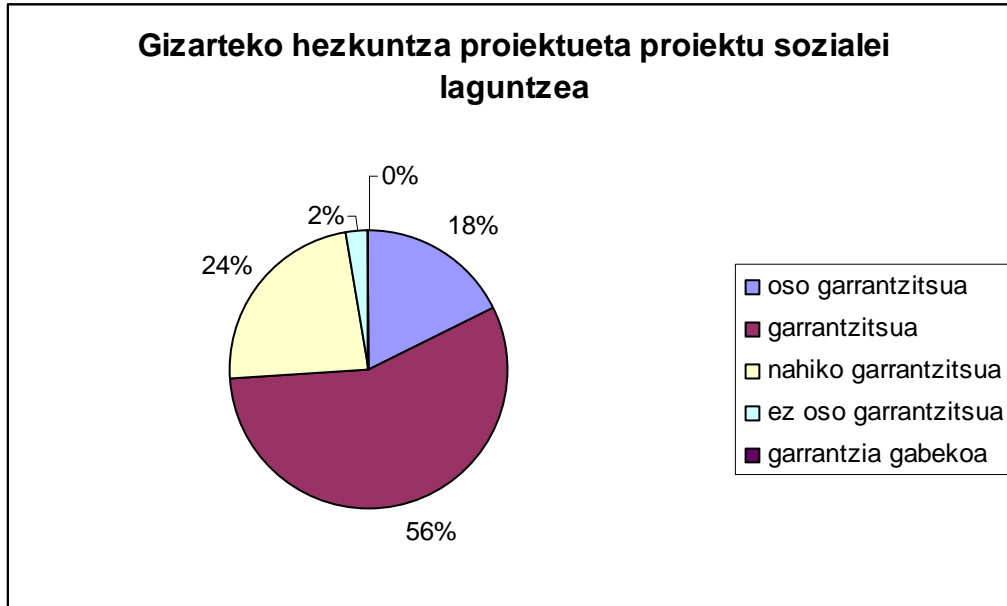
Gizarteko hezkuntza proiektu eta proiektu sozialei laguntzea oso garrantzitsua da ia %18arentzat. Garrantzitsua %56arentzat eta nahiko garrantzitsua %24arentzat. %2arentzat ez da oso garrantzitsua gizarteko ekimenei laguntzea.

gizarteko hezkuntza proiektu eta proiektu sozialei laguntzea

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos oso garrantzitsua	15	17,9	17,9	17,9
garrantzitsua	47	56,0	56,0	73,8
nahiko garrantzitsua	20	23,8	23,8	97,6
ez oso garrantzitsua	2	2,4	2,4	100,0
Total	84	100,0	100,0	

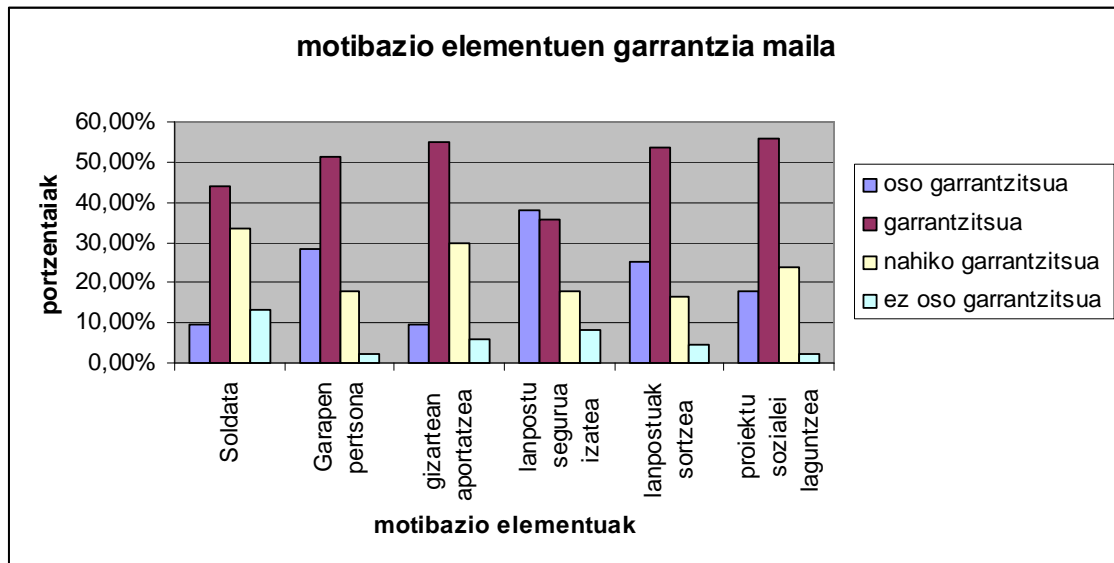
Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa



Kooperatiban lan egiteak bestelako enpresan lan egiteak baino gehiago motibatzen du galdetutakoen artetik gehiengoa, (%77 ados edo erabat ados azaldu da). Baldintza berdinetan beste enpresa batera alde egiteko ez luke erreparorik izango galdetutakoen artetik %18a. Beste %18 batek ez du jakin momentuan zer egingo lukeen erantzuten eta ez ados/ ez kontra markatu du. Baina gehiengoa ideiarekin kontra agertu da, erdia baino gehiagok uste dute baldintza berdinetan izango luketela bai erreparorik kooperatiba ez den beste enpresa batera alde egiteko.

Motibazioei dagokionean, grafikoa aztertu eta bertan kokatu ditugun motibazio elementuen garrantzia maila aztertzen badugu lanpostu segurua eta garapen pertsonala zein soldata direla oso garrantzitsu edo garrantzitsu moduan maiztasun altuagoarekin markatu dituzten elementuak ikusiko dugu. Era berean, gizartera begirako motibazio elementuak (gizartea aldatzen edo hobetzen laguntzea, lanpostuak sortzea edo eta proiektu sozialei diruz laguntzea) ere garrantzitsuak dira gehiengoarentzat. Oso portzentaje txikiek markatu dute ez oso garrantzitsua aukera elementu guztietan.



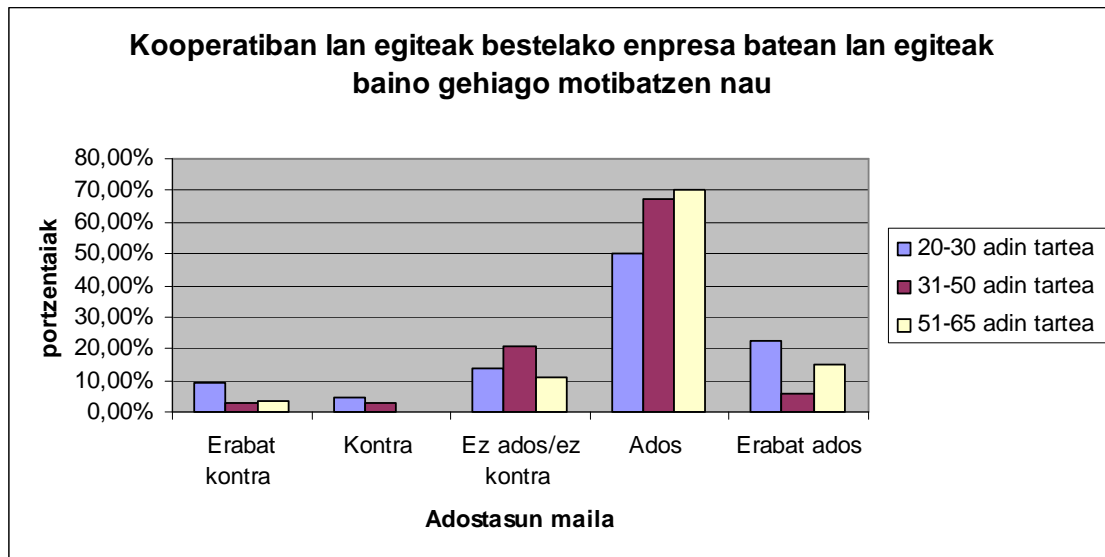
Azter ditzagun orain motibazio atal honetako itemak belaunaldi edo adin tarteen arabera. Berdin baloratuk al dituzte adin tarte ezberdinetakoek motibazio elementuak?

- o Kooperatiban lan egiteak bestelako enpresa batean lan egiteak baino gehiago motibatzen nau

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Erabat kontra	%9,1	%2,9	%3,7
Kontra	%4,5	%2,9	
Ez ados/ez kontra	%13,6	%20,6	%11,1
Ados	%50	%68	%70,4
Erabat ados	%22,7	%5,9	%14,8
totala	%100	%100	%100

Atal enpirikoa

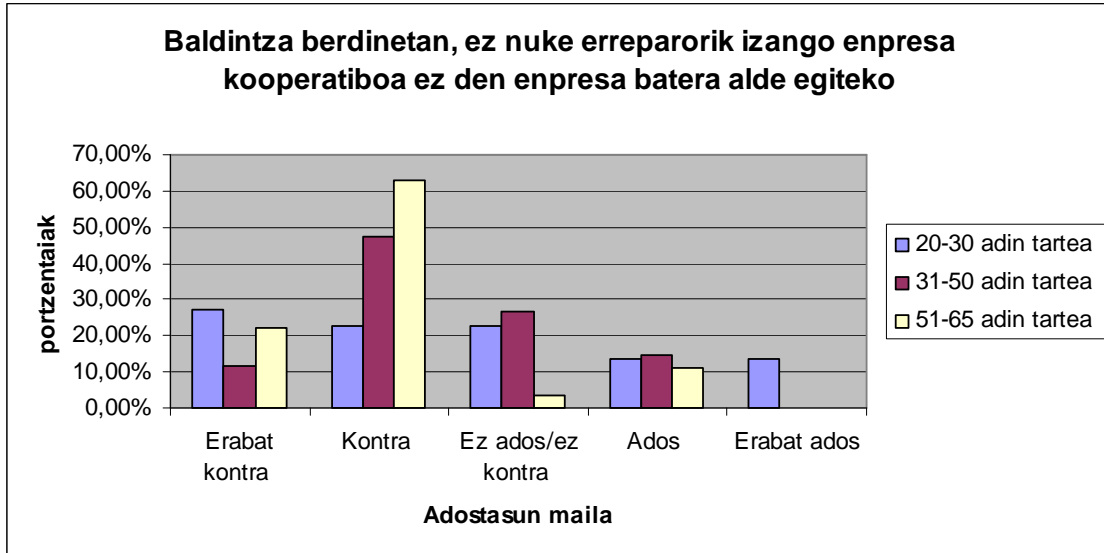
Azterketa kuantitatiboa



Grafikoan ikus dezakegunez gehiengoak ados agertu dira baieztapenarekin. Kooperatiban lan egiteak bestelako enpresa batean lan egiteak baino gehiago motibatzen du galdetutakoen artetik, eta adin tarte guztietan gehiengo. Halere, kurioso iruditzen zaigu gazteenen artetik gehiengoak ados markatu badu ere (%50ak), badela beste %9 erabat kontra agertu dena, eta beste muturrean, beste %22k erabat ados aukera markatu du. Beste adin tarteetan kontra agertu direnen kopurua ez da esanguratsua.

- o Baldintza berdinetan, ez nuke erreparorik izango enpresa kooperatiboa ez den enpresa batera alde egiteko

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	50-65 Adin tartea
Erabat kontra	%27,3	%11,8	%22,2
Kontra	%22,7	%47,1	%63
Ez ados/ez kontra	%22,7	%26,5	%3,7
Ados	%13,6	%15	%11,1
Erabat ados	%13,6		
totala	%100	%100	%100



Baldintza berdinetan kooperatiba ez den beste enpresa batera alde egiteko erreparorik azaldu ez dutenen gehiengoa gazteak dira. Halere, gehiengoak hiru adin tarteetan kontra agertu dira, batez ere 51-65 urte bitartekoen multzoa.

Gazteen multzoan %26,6a ados edo erabat ados agertu da, hauek baldintza berdinetan ez lukete erreparorik izango enpresa kooperatiboa ez den enpresa batera alde egiteko. Badirudi datu hau ikusirik multzo honen motibazio nagusiak soldata, garapen pertsonala eta lanpostu segurura mugatzen direla. Hau da, kooperatibek bakarrik eskaini dezaketena (demokrazia enpresariala, edo eta gizartean laguntzeko aukera) ez direla kooperatibarekiko lotura nahikoa, beharrezkoa dela pertsonaren ongizateari lotutako arloak ere bestelako enpresen pare edo gaintik izatea.

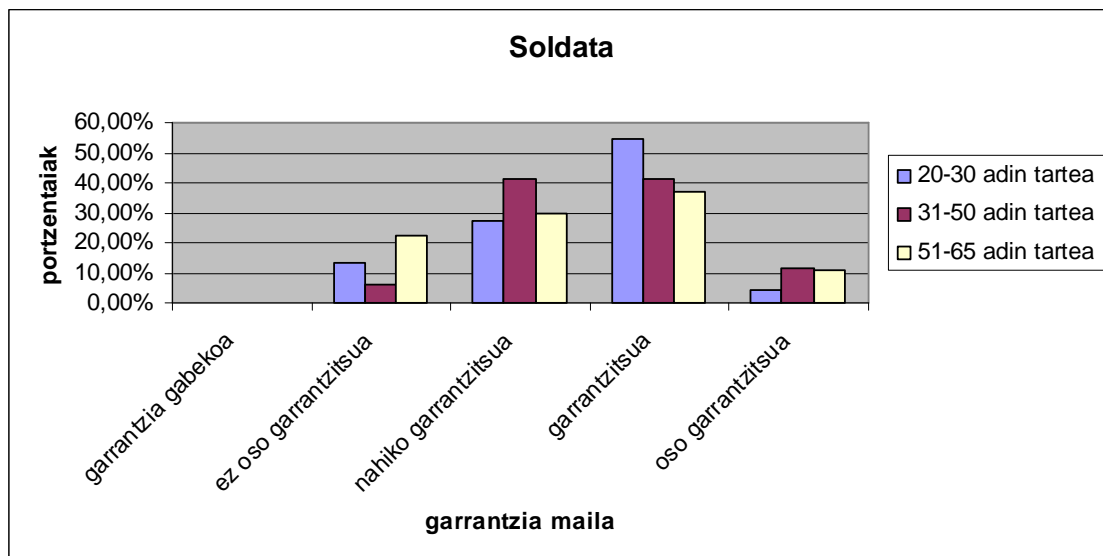
Ikus ditzagun jarraian motibazio elementuen adinaren araberako banaketari dagozkien taula eta grafikoak.

o Soldata

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Garrantzia gabekoa			
Ez oso garrantzitsua	%13,6	%5,9	%22,2
Nahiko garrantzitsua	%27,3	%41,2	%29,8
Garrantzitsua	%54,5	%41	%37
Oso garrantzitsua	%4,5	%11,8	%11
totala	%100	%100	%100

Atal enpirikoa

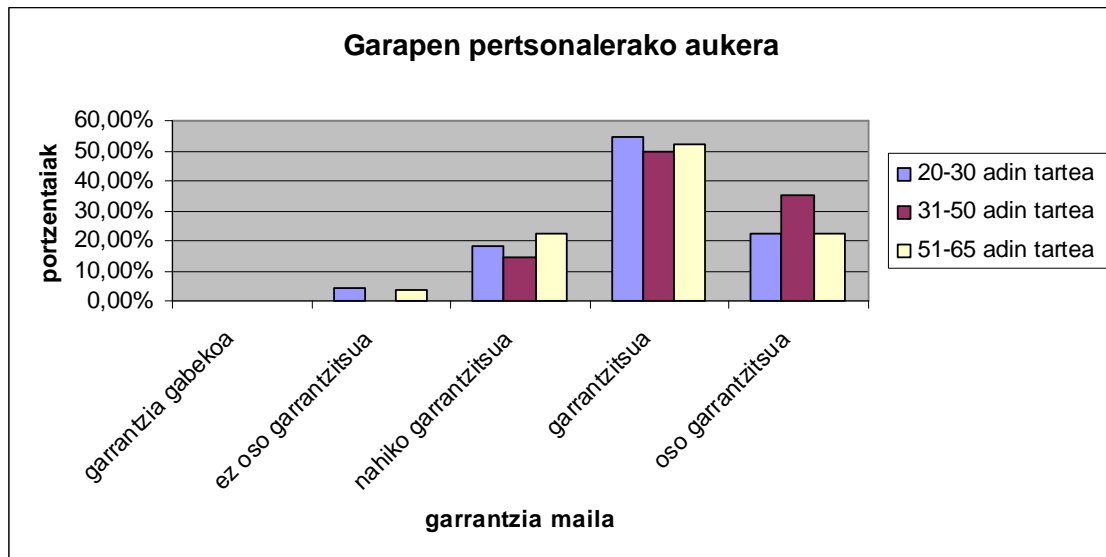
Azterketa kuantitatiboa



Gehiengoarentzat, norbere motibazioei dagokionean, garrantzitsua edo nahiko garrantzitsua da soldata. Halere, grafikoan ikus dezakegunez 20-30 urte bitartetik multzo batentzat(%13,6) eta 51-65 adin tartekotik %22arentzat ez da oso garrantzitsua. Soldata mailak izango al du eraginik soldatari ematen diogun garrantzia mailan?

- o Garapen pertsonalerako aukera

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Garrantzia gabekoa			
Ez oso garrantzitsua	%4,5		%3,7
Nahiko garrantzitsua	%18,2	%14,7	%22,2
Garrantzitsua	%54,5	%50	%51,9
Oso garrantzitsua	%22,7	%35,3	%22,2
totala	%100	%100	%100



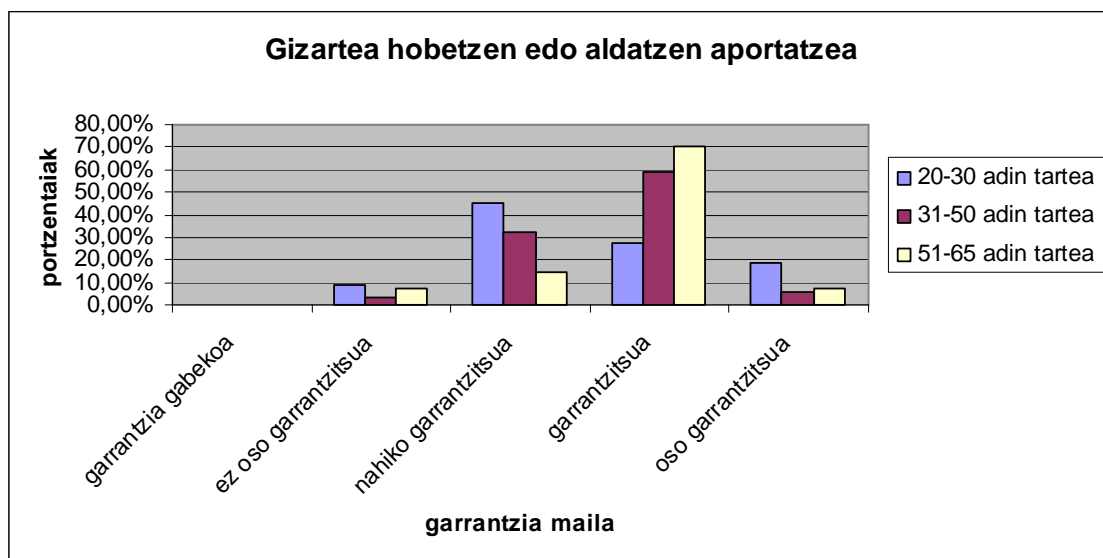
Garapen pertsonalerako aukera garrantzitsua edo oso garrantzitsua da adin tarte guztietan. Gutxiengo batentzat nahiko garrantzitsua da, hiru adin tarteetan alde handirik ere ez dagoela ikusten dugu datu honi dagokionean ere.

- o Gizartea hobetzen edo aldatzen aportatzea

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Garrantzia gabekoa			
Ez oso garrantzitsua	%9,1	%2,9	%7,4
Nahiko garrantzitsua	%45,5	%32,4	%14,8
Garrantzitsua	%27,3	%59	%70,4
Oso garrantzitsua	%18,2	%5,9	%7,4
totala	%100	%100	%100

Atal empirikoa

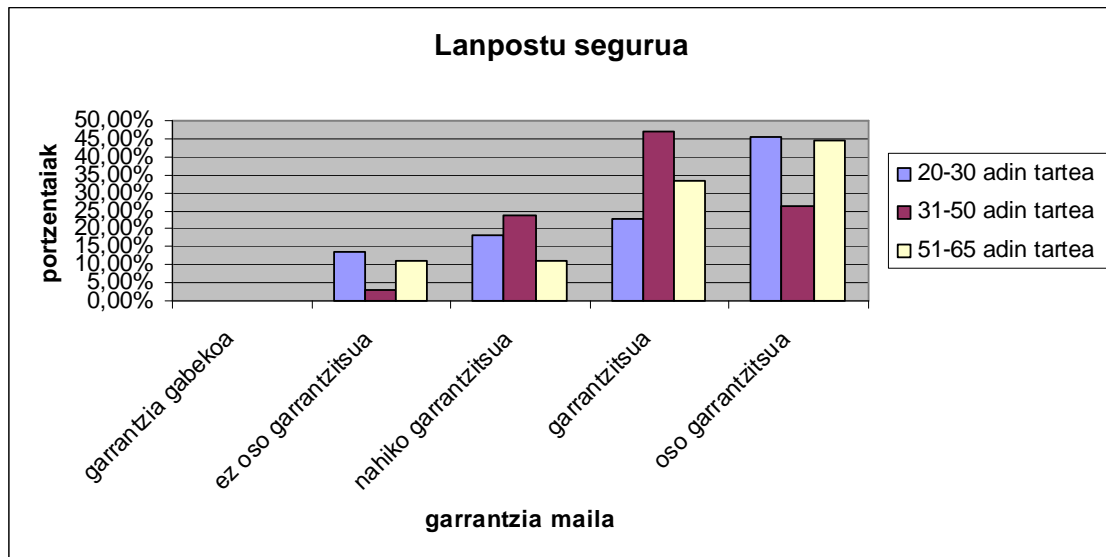
Azterketa kuantitatiboa



Gizartea aldatzen edo hobetzen laguntzea garrantzitsua da 51-65 adin tartekoen %70,4arentzat. 20-30 urte bitartekoetatik gehiengoak nahiko garrantzitsua markatu dute %45,5ak. Beraz, grafikoan ikusenez esan dezakegu belaunaldi berrienarentzat besteentzat baino garrantzia gutxiago duela gizarte hobetzen edo aldatzen aportatzeak.

- o Lanpostu segurua

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Garrantzia gabekoa			
Ez oso garrantzitsua	%13,6	%2,9	%11,1
Nahiko garrantzitsua	%18,2	%23,5	%11,1
Garrantzitsua	%22,7	%47	%33,3
Oso garrantzitsua	%45,5	%26,5	%44,4
totala	%100	%100	%100



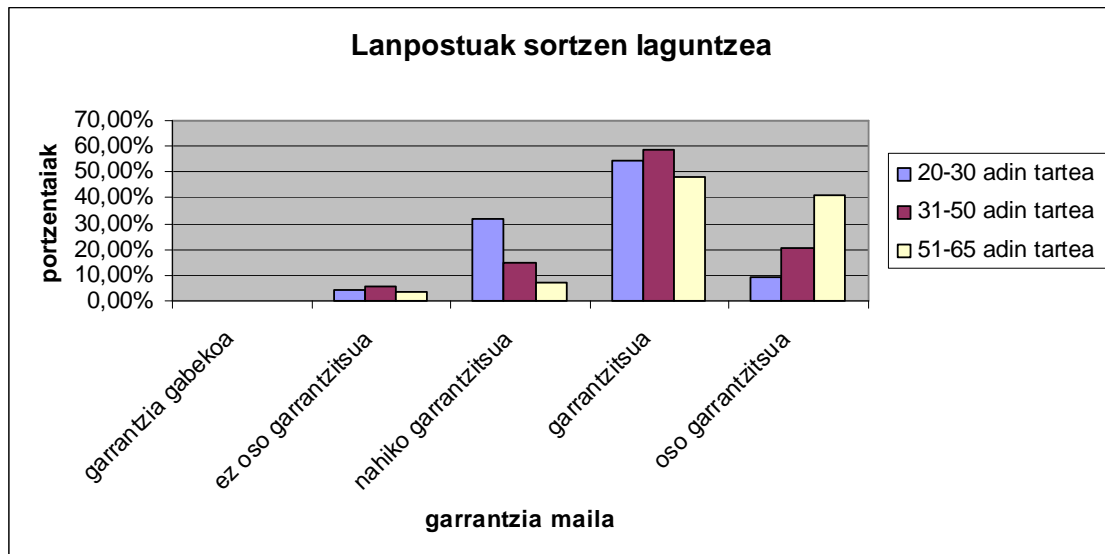
Lanpostu segurua izatea oso garrantzitsua da 20-30 eta 51-65 adin tarteko gehiengoentzat. 31-50 adin tartetik gehiengoarentzat aldiz, garrantzitsua.

- o Lanpostuak sortzen laguntzea

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Garrantzia gabekoa			
Ez oso garrantzitsua	%4,5	%5,9	%3,7
Nahiko garrantzitsua	%31,8	%14,7	%7,4
Garrantzitsua	%54,5	%59	%48,1
Oso garrantzitsua	%9,1	%20,6	%40,7
totala	%100	%100	%100

Atal enpirikoa

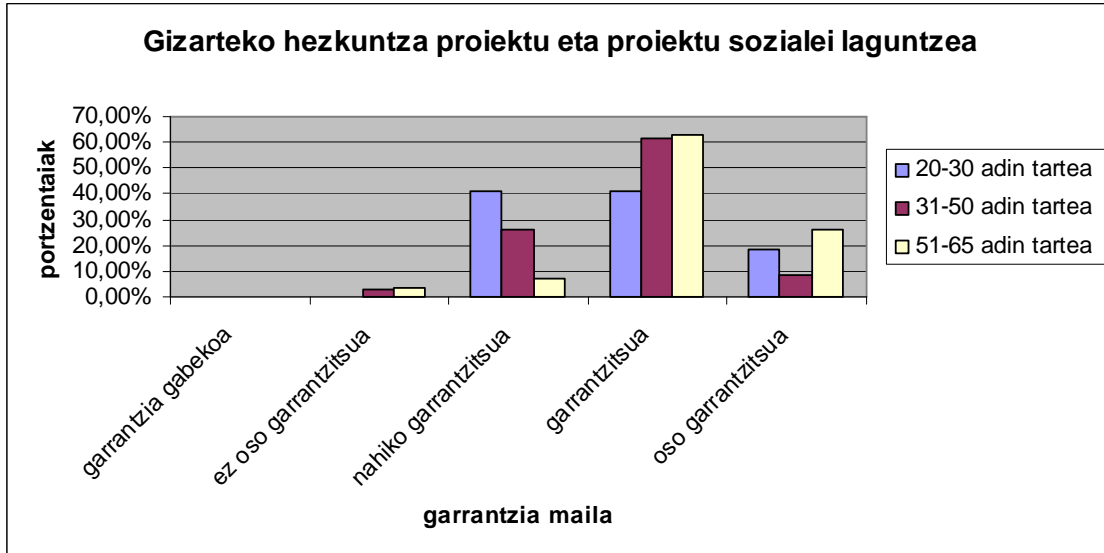
Azterketa kuantitatiboa



Lanpostuak sortzen laguntzea garrantzitsua da hiru adin tartetik gehienentzat. Halere, grafikoan ikus dezakegunez 31-50 eta 51-65 urte bitartekoentzat gazteentzat baino garrantzitsuagoa da. 20-30 urte bitartetik %31,8ak eurentzat lanpostuak sortzea nahiko garrantzitsua dela aitortu du.

- o Gizarteko hezkuntza proiektu eta proiektu sozialei laguntzea

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Garrantzia gabekoa			
Ez oso garrantzitsua		%2,9	%3,9
Nahiko garrantzitsua	%40,9	%26,5	%7,4
Garrantzitsua	%40,9	%62	%63
Oso garrantzitsua	%18,2	%8,8	%25,9
totala	%100	%100	%100



Gizarteko hezkuntza proiektu eta proiektu sozialei laguntzea garrantzitsua edo oso garrantzitsua da 31-50 eta 50-65 urte bitartekoetatik gehiengoarentzat.

Aldiz, 20-30 urte bitartekoen multzoan %40ak garrantzitsua dela esan du. Beste %40ko batek nahiko garrantzitsua eta azkenik, %20 ingururentzat gizarteko hezkuntza eta proiektu sozialei laguntzea oso garrantzitsua da.

Atal enpirikoa

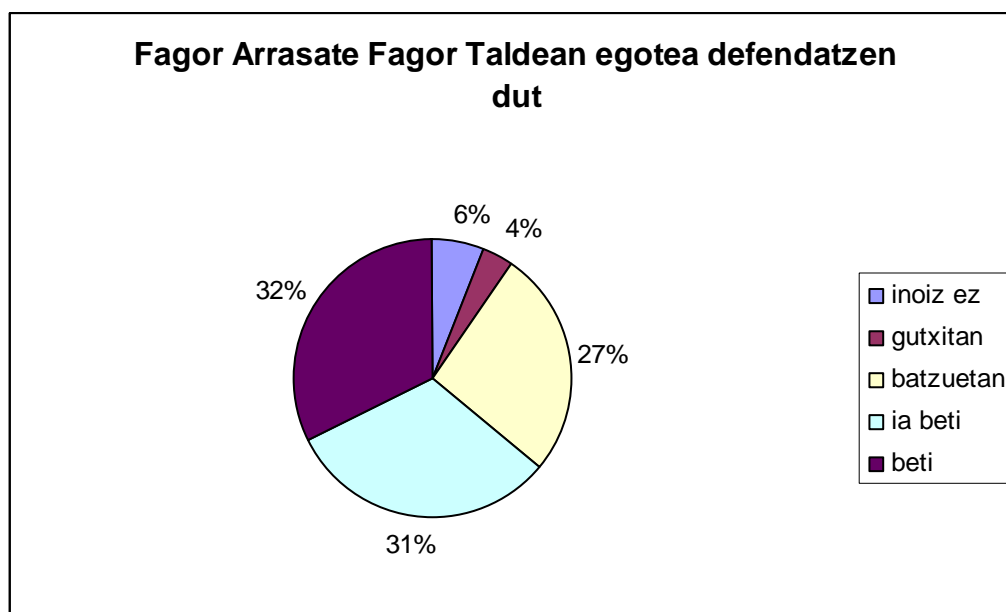
Azterketa kuantitatiboa

4.6 Fagor Taldea

Fagor Arrasate Fagor Taldean egotea defendatzen dut baieztapenaren aurrean %63ak ia beti edo beti erantzun du. %26,2ak batzuetan defendatzen duela aitortu du. %3,6ak gutxitan eta %6ak inoiz ez duela defendatzen esan du.

Fagor Arrasate Fagor Taldean egotea defendatzen dut

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	inoiz ez	5	6,0	6,0	6,0
	gutxitan	3	3,6	3,6	9,6
	batzuetan	22	26,2	26,5	36,1
	ia beti	26	31,0	31,3	67,5
	beti	27	32,1	32,5	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
Total		84	100,0		

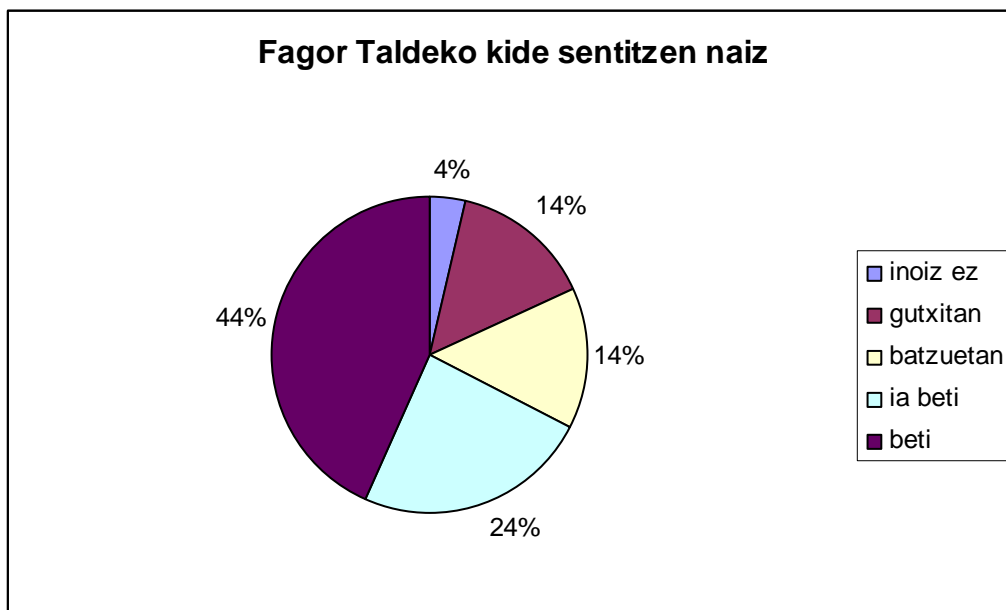


Galdetutakoen artetik %43a Fagor Taldeko kide beti sentitzen da. %24a ia beti. %14a batzuetan, eta beste %14 gutxitan. Aldiz, %3,6a ez da inoiz Fagor Taldeko kide sentitzen. Datu hauek ikusita Fagor Taldearekiko dagoen atxikimendua esanguratsua dela esan dezakegu.

Fagor Taldeko kide sentitzen naiz

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	inoiz ez	3	3,6	3,6	3,6
	gutxitan	12	14,3	14,5	18,1
	batzuetan	12	14,3	14,5	32,5
	ia beti	20	23,8	24,1	56,6
	beti	36	42,9	43,4	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
	Total	84	100,0		

Fagor Taldeko kide sentitzen naiz



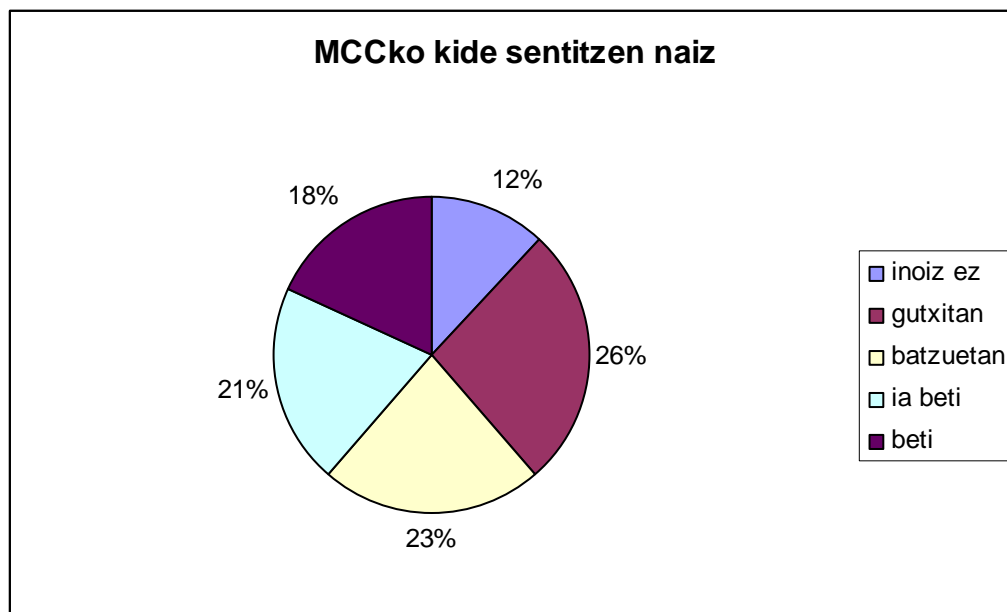
Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

MCCko kide sentitzen da beti galdetutakoen artetik %18a.%20 ia beti. %23a batzuetan, beste %26,5a gutxitan eta %12a inoiz ez. Fagor Taldearekiko sentimenduarekin alderatuz hemen gutxitu egiten dela antzeman dezakegu.

MCCko kide sentitzen naiz

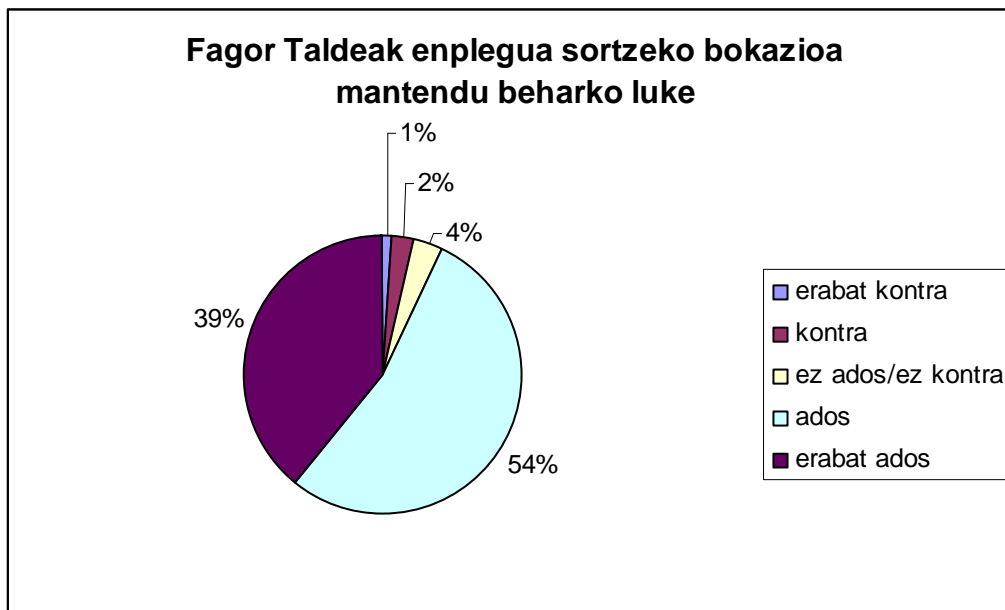
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	inoiz ez	10	11,9	12,0	12,0
	gutxitan	22	26,2	26,5	38,6
	batzuetan	19	22,6	22,9	61,4
	ia beti	17	20,2	20,5	81,9
	beti	15	17,9	18,1	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
Total		84	100,0		



Fagor Taldeak enplegua sortzeko duen bokazioa mantendu beharko luke galdetutakoen artetik %93aren iritziz, ados edo erabat ados agertu baitira. %3,6ak ez du iritzi posizionaturik eman, ez ados/ez kontra. %2,4a bokazioa mantentzearen kontra azaldu da eta %1a erabat kontra.

Fagor Taldeak enplegua sortzeko bokazioa mantendu beharko luke

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos erabat kontra	1	1,2	1,2	1,2
kontra	2	2,4	2,4	3,6
ez ados/ez kontra	3	3,6	3,6	7,1
ados	45	53,6	53,6	60,7
erabat ados	33	39,3	39,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	



Atal enpirikoa

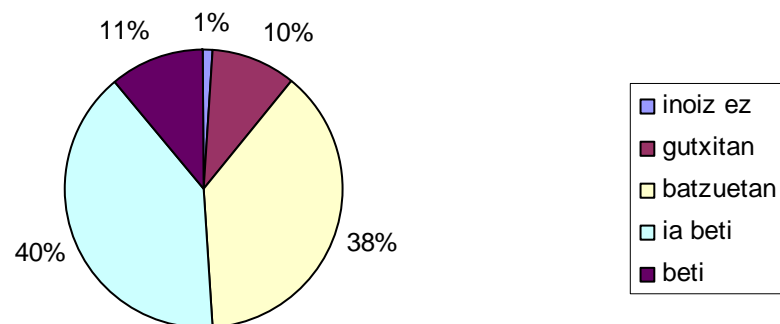
Azterketa kuantitatiboa

Fagor Taldeak ebentualak eta azpikontratatuena lan baldintzak errespetatzeko ahalegina egiten du ia beti galdatutakoena artetik %40arentzat. Ahalegin hori beti egiten dela uste du %11k; batzuetan egiten dela uste du aldiz, %38ak. Gutxitan egiten dela %9,8ak eta inoiz ez dela egiten uste du galdatutakoena artetik %1,2ak.

Fagor Taldeak ebentualak eta subkontratatuena baldintzak errespetatzeko ahalegina egiten du

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	inoiz ez	1	1,2	1,2	1,2
	gutxitan	8	9,5	9,8	11,0
	batzuetan	31	36,9	37,8	48,8
	ia beti	33	39,3	40,2	89,0
	beti	9	10,7	11,0	100,0
Total		82	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,4		
Total		84	100,0		

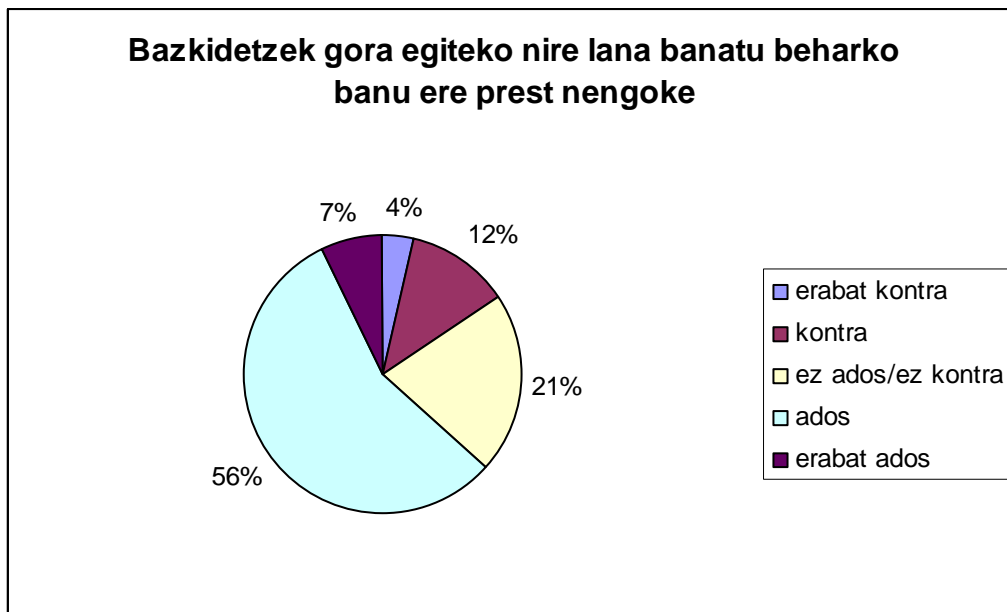
Fagor Taldeak ebentualak eta subkontratatuena baldintzak errespetatzeko ahalegina egiten du



Bazkidetza kopuruak gora egin dezan lana banatzeko prest legoke galdetutakoen artetik %62a, ados edo erabat ados agertu da. %20ak ez daki zer egingo lukeen eta ez ados/ez kontra aukera markatu du. Kontra agertu da %12 eta erabat kontra %3,7a.

Bazkidetzek gora egiteko nire lana banatu beharko banu ere prest nengoke

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	erabat kontra	3	3,6	3,7	3,7
	kontra	10	11,9	12,2	15,9
	ez ados/ez kontra	17	20,2	20,7	36,6
	ados	46	54,8	56,1	92,7
	erabat ados	6	7,1	7,3	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,4		
Total		84	100,0		



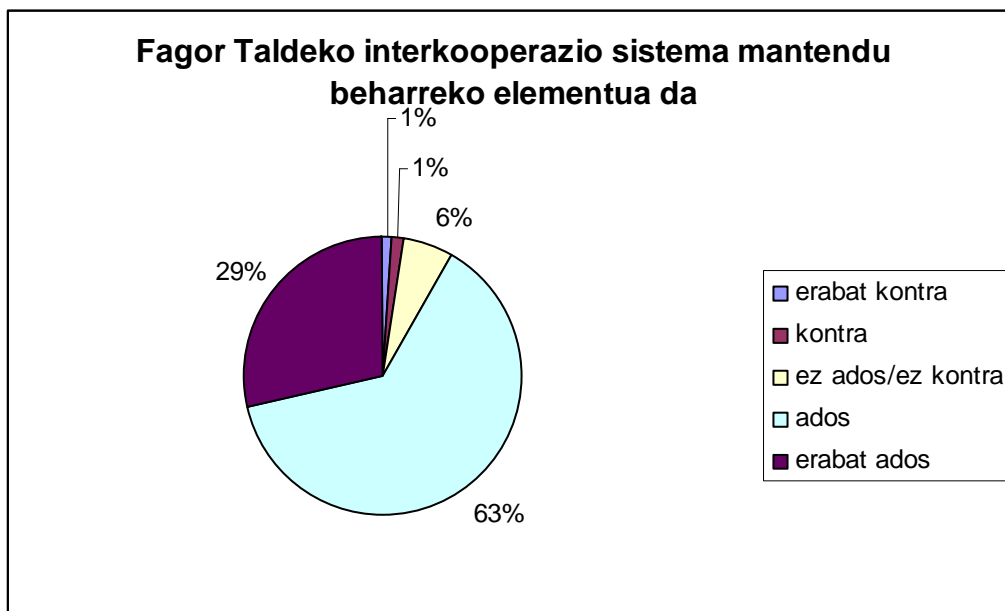
Fagor Taldeko interkooperazio sistema mantendu beharreko elementua da gehiengo zabal baten ustez. Galdetutakoen %91a ados edo erabat ados agertu da. %6a ez ados/ez kontra. Eta azkenik, kontra edo erabat kontra %2,4a.

Atal empirikoa

Azterketa kuantitatiboa

Fagor Taldeko interkooperazio sistema mantendu beharreko elementua

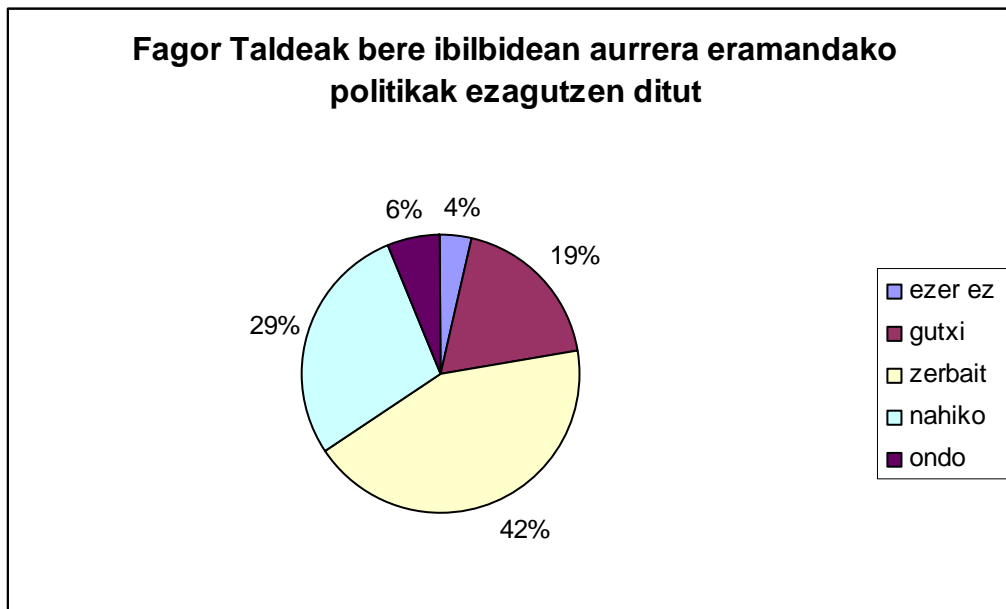
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos erabat kontra	1	1,2	1,2	1,2
kontra	1	1,2	1,2	2,4
ez ados/ez kontra	5	6,0	6,0	8,3
ados	53	63,1	63,1	71,4
erabat ados	24	28,6	28,6	100,0
Total	84	100,0	100,0	



Fagor Taldeak bere ibilbidean aurrera eramandako politikak gutxi ezagutzen ditu %19ak. Ezer ez markatu du %3,6ak eta zerbait %43ak. Nahiko ondo %28,6ak eta ondo %6ak. Interesgarria litzateke taula honek ematen dizkigun datuak adinaren aldagaiarekin alderatzea. Gure intuizioa da belaunaldi berriek ez dituztela Fagor Taldeko politikak besteek bezain besteko mailan ezagutzen.

Fagor Taldea bere ibilbidean aurrera eramandako politikak ezagutzen ditut

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ezer ez	3	3,6	3,6	3,6
gutxi	16	19,0	19,0	22,6
zerbait	36	42,9	42,9	65,5
ados	24	28,6	28,6	94,0
erabat ados	5	6,0	6,0	100,0
Total	84	100,0	100,0	



Fagor Taldeari buruzko itemak aztertu nahi izan ditugu atal honetan. Fagor Arrasate Fagor Taldean egotea ia beti edo beti defendatzen du galdetutakoaren artetik %60ak baino gehiagok. Eta sentimenduari dagokionean, %67,5 beti edo ia beti sentitzen da Fagor Taldeko kide, %14,5a gutxitan eta beste %14,5a batzuetan bakarrik sentitzen da Fagor Taldeko kide. Gehiengoa Fagor Taldeko kide sentitzen dela ikusi dugu, eta MCCko kide? Askotan entzun izan dugu MCC urrun bizi den "zerbait" dela, horrek izango ote du sentimenduan islarik? MCCko kide sentitzen naiz baieztapenaren aurrean erantzunak oso sakabanatuak izan dira. Galdetutakoaren artetik %38a beti edo ia beti sentitzen da MCCko kide. %26,5a gutxitan; %22,6a batzuetan eta %12a inoiz ez. Gure susmoa da kasu honetan izango duela adinaren aldagaiak eraginik.

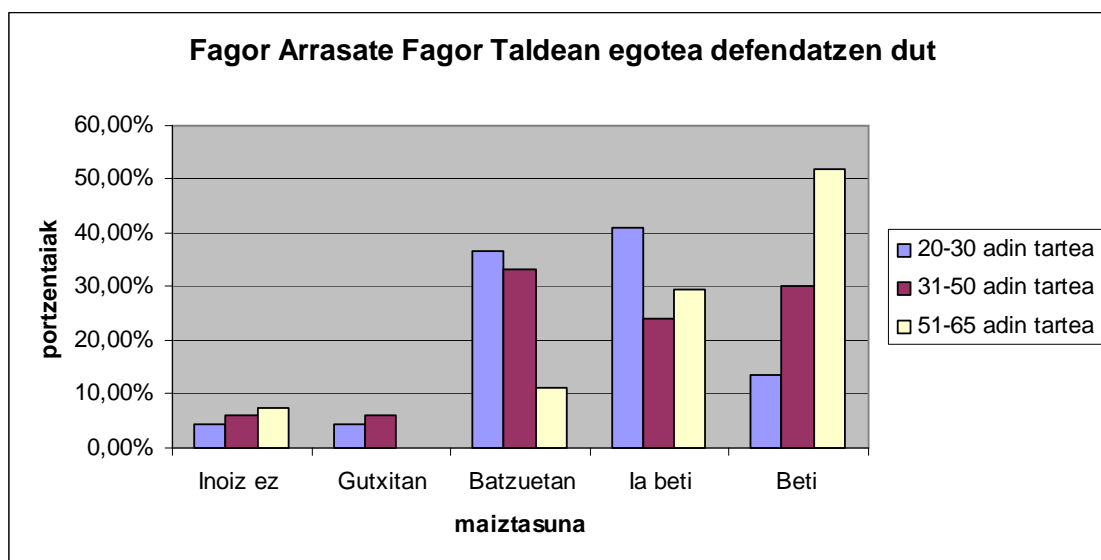
Azter ditzagun adin tarteen banaketaren arabera Fagor Taldeari buruzko maiztasun taulak zein grafikoak.

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

- o Fagor Arrasate Fagor Taldean egotea defendatzen dut

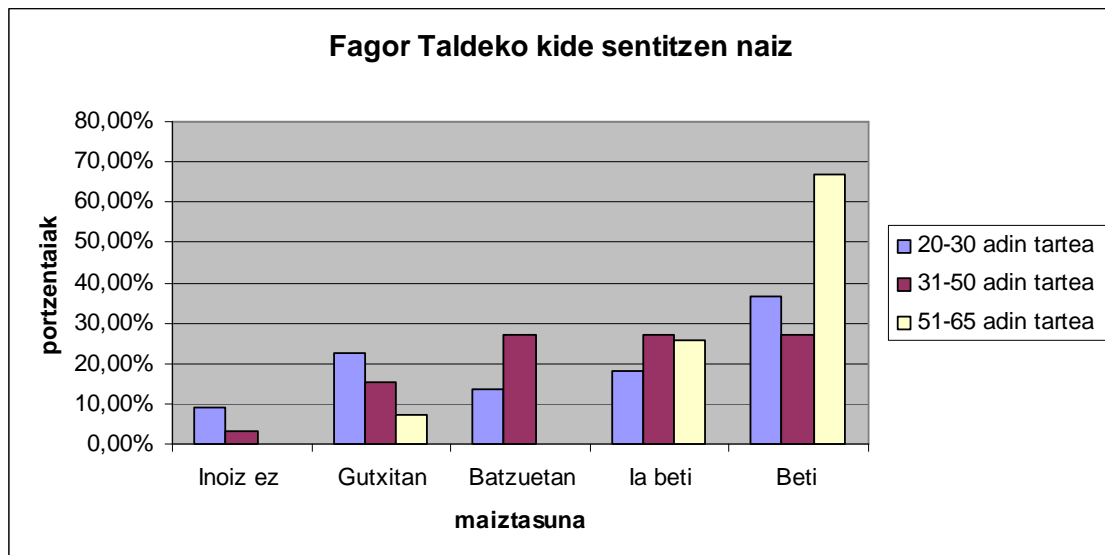
	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Inoiz ez	%4,5	%6,1	%7,4
Gutxitan	%4,5	%6,1	
Batzuetan	%36,5	%33,3	%11,1
Ia beti	%40,9	%24,2	%29,6
Beti	%13,6	%30,3	%51,9
totala	%100	%100	%100



Grafikoan ikus dezakegunez 51-65 adin tartekoek gehiengoak beti edo ia beti defendatzen du Fagor Arrasate Fagor Taldean egotea. 20-30 eta 31-50 adin tartetatik gehiengoak, erdiak baino gehiagok ere beti edo ia beti defendatzen du. Baina bada beste multzo bat, tarte hauetan herenak inguru (20-30: %36,5; 31-50:%33,3) batzuetan bakarrik defendatzen du Arrasate Fagor Taldean egotea.

- o Fagor Taldeko kide sentitzen naiz

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Inoiz ez	%9,1	%3	
Gutxitan	%22,7	%15,2	%7,4
Batzuetan	%13,6	%27,3	
Ia beti	%18,2	%27,3	%25,9
Beti	%36,4	%27,3	%66,7
totala	%100	%100	%100



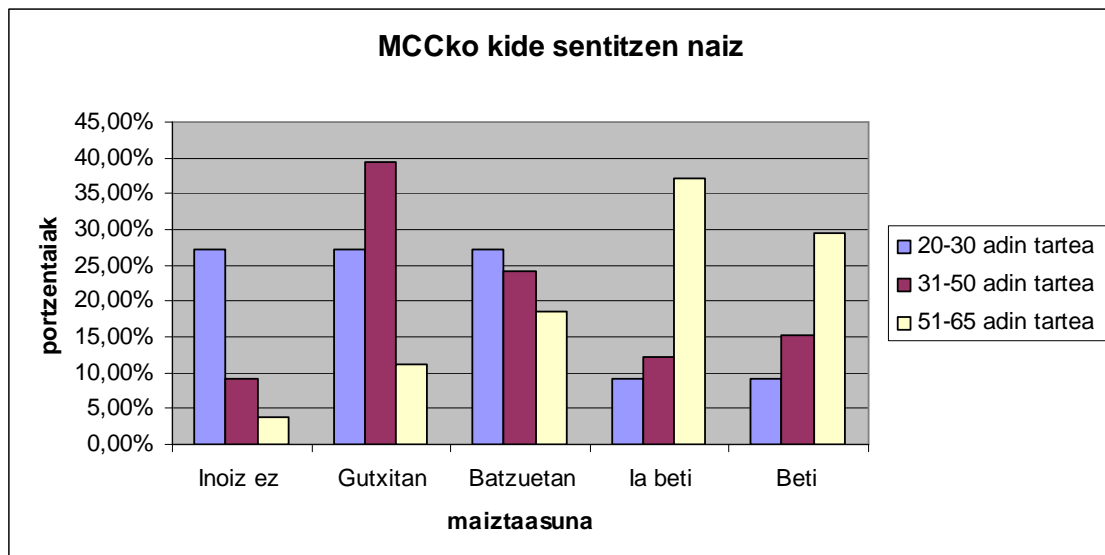
Fagor Taldeko kide sentitzen dira beti edo ia beti 51-65 adin tartetik %90a baino gehiago. Beste bi adin tarteetan portzentajeak txikiagoak dira, erdiak inguru sentitzen dira beti edo ia beti Fagor Taldeko kide. Kasu honetan ere nabarmena da belaunaldi zaharrenak duen atxikimendua, beste bi adin tarteetan identifikazio maila txikiagoa dela esan genezake.

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

- o MCCko kide sentitzen naiz

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Inoiz ez	%27,3	%9,1	%3,7
Gutxitan	%22,7	%39,4	%11,1
Batzuetan	%27,3	%24,2	%18,5
Ia beti	%9,1	%12,1	%37
Beti	%9,1	%15,2	%29,6
totala	%100	%100	%100

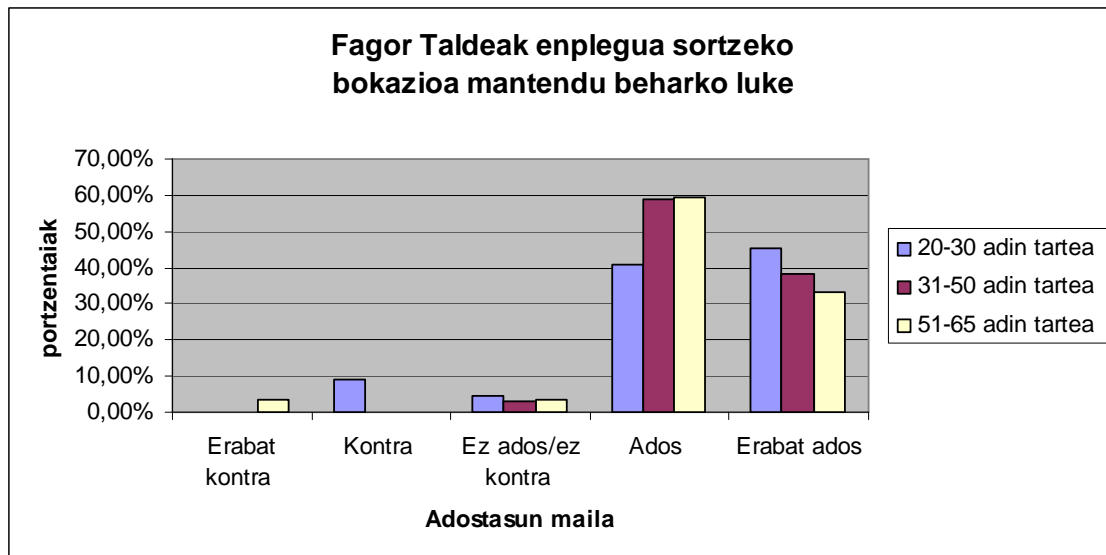


Aurreko grafikoarekin alderatuz datuak asko aldatzen direla ikusiko dugu. 51-65 adin tarteari dagokionean gehiengoa beti edo ia beti sentitzen da MCCko kide, %67a. Halere, %18,5a batzuetan bakarrik sentitzen da kide eta %11,1 gutxitan. Gazteei dagokionez, %27,3a inoiz ez da sentitzen MCCko kide. Beste multzo bat, %22a gutxitan sentitzen da eta %27,3a batzuetan. Azkenik, gutxiengoa %18a beti edo ia beti sentitzen da MCCko kide.

Erdiko adin tarteari dagokionean, ia %40a gutxitan sentitzen da MCCko kide. %24a batzuetan bakarrik eta ia %20a beti edo ia beti.

- o Fagor Taldeak enplegua sortzeko bokazioa mantendu beharko luke

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Erabat kontra			%3,7
Kontra	%9,1		
Ez ados/ez kontra	%4,5	%2,9	%3,7
Ados	%40,9	%59	%59,3
Erabat ados	%45,5	%38,2	%33,3
totala	%100	%100	%100



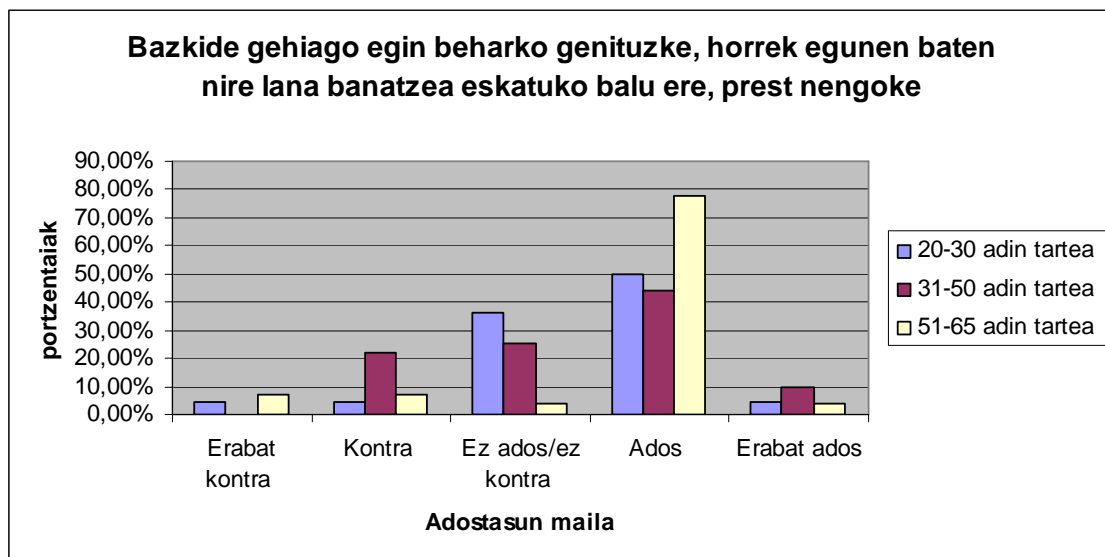
Fagor Taldeak enplegua sortzeko bokazioa mantendu beharko lukeela dioten datuak ikus ditzakegu grafikoan. Belaunaldien artean ere ez dago alde handiegirik. Agian, deigarriena kontra agertu diren apurrak, gazteen multzotik ia %10a kontra agertu da.

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

- o Bazkide gehiago egin beharko genituzke, horrek egunen baten nire lana banatzea eskatuko balu ere, prest nengoke

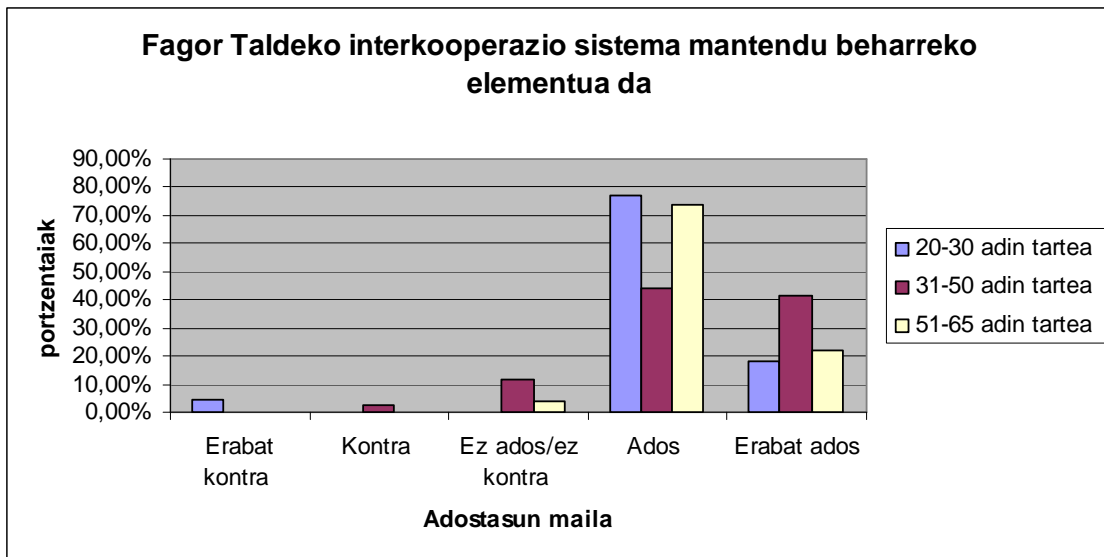
	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Erabat kontra	%4,5		%7,4
Kontra	%4,5	%21,9	%7,4
Ez ados/ez kontra	%36,4	%25	%3,7
Ados	%50	%44	%77,8
Erabat ados	%4,5	%9,4	%3,7
totala	%100	%100	%100



Bazkideak bultzatu eta lana banatzearen alde agertu da 51-65 adin tartetik %80a. Beste bi adin tartetan erdia baino gehiago ere ados edo erabat ados agertu dira. Aldiz, beste multzo bik, 20-30 urte tartetik %36,4ak eta 31-50 adin tartetik %25ak ez ados/ez kontra aukera markatu dute. Ez daukate argi bazkideak gora egin dezaten euren lana banatzeko prest dauden ala ez. Bestalde, nabarmentzekoa da 31-50 adin tartean kontra azaldu den %22a ere.

- o Fagor Taldeko interkooperazio sistema mantendu beharreko elementua da

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Erabat kontra	%4,5		
Kontra		%2,9	
Ez ados/ez kontra		%11,8	%3,7
Ados	%77,3	%44	%74,1
Erabat ados	%18,2	%41,2	%22,2
totala	%100	%100	%100



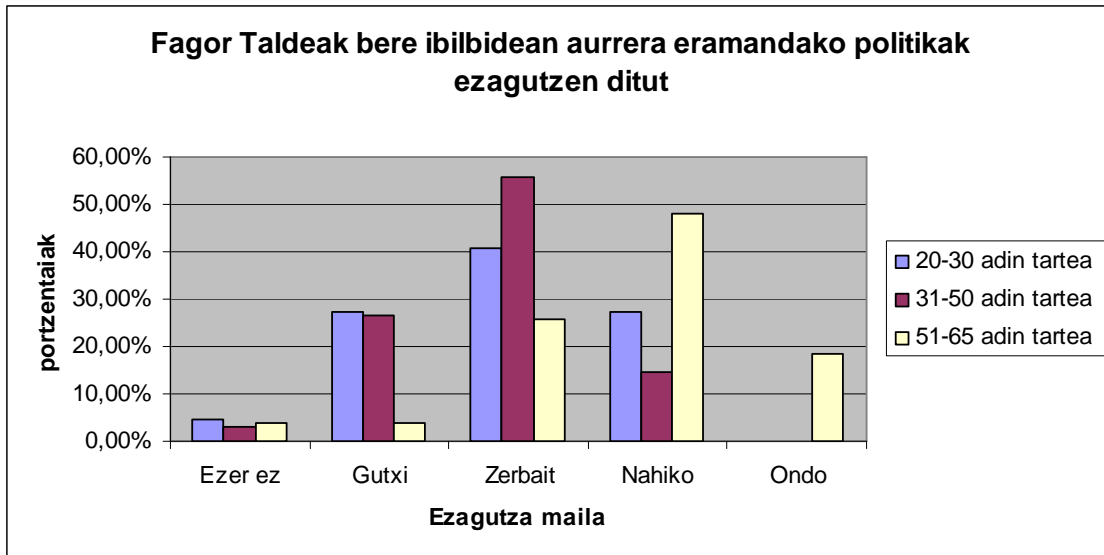
Gehiengo zabalaren ustez Fagor Taldeko interkooperazio sistema mantendu beharreko elementua da eta adin tarreak ere bat datoz horretan. Ez dago azpimarratzeko moduko alderik.

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

- o Fagor Taldeak bere ibilbidean aurrera eramandako politikak ezagutzen ditut

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Ezer ez	%4,5	%2,9	%3,7
Gutxi	%27,3	%26,5	%3,7
Zerbait	%40,9	%55,9	%25,9
Nahiko	%27,3	%15	%48,1
Ondo			%18,5
totala	%100	%100	%100



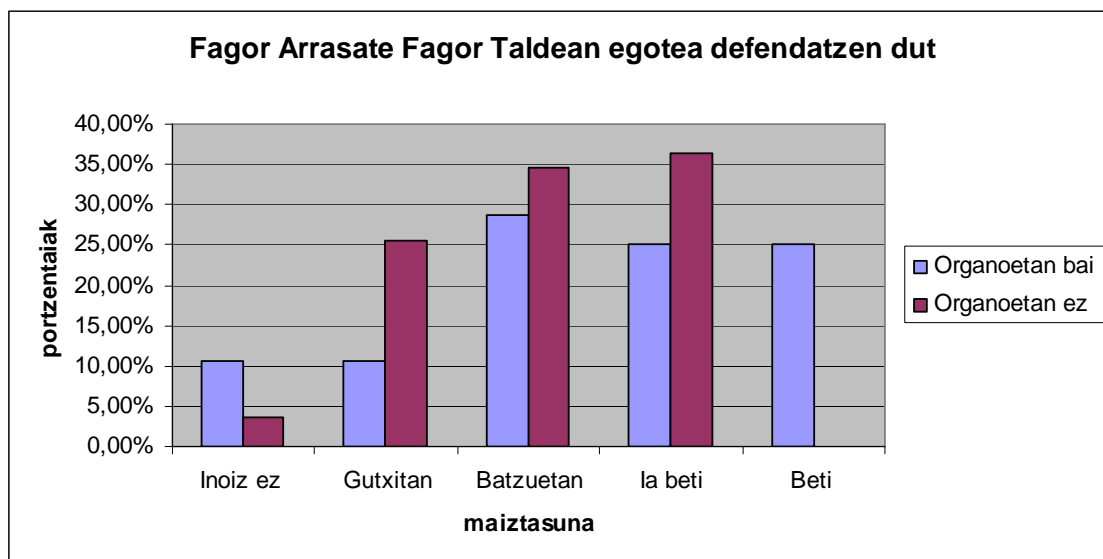
Ibilbidean zehar Fagor Taldeak eramandako politika nahiko edo ondo ezagutzen dituela esan du 51-65 adin tartetik gehiengoak, %65 inguruk. Beste multzo batek (%25,9ak) zerbait ezagutzen duela aitortu du.

Beste bi adin tarteei dagokienean ezagutza maila jaitsi egiten dela esan dezakegu. Nahiko ezagutzen dituela esan du 20-30 adin tartetik %27,3ak, eta 31-50 adin tartetik berriz %15ak. Zerbait ezagutzen dituela esan dute %41ek 20-30 urte bitartekoek multzotik eta %56ak 31-50 adin tartetik. Beste multzo batek, gutxi ezagutzen dituela aitortu du, %27,3ak gazteen adin tartetik eta %26,5ak erdiko adin tartetik.

Ondorengo orrialdeotan Fagor Taldeari buruzko itemak organoetan aritzeari buruzko aldagaiarekin gurutzatuko ditugu. Izango ote du organoetan aritzeak eraginik Fagor Taldea ulertu eta sentitzeko moduan? Azter dezagun.

- o Fagor Arrasate Fagor Taldean egotea defendatzen dut

	Organoetan bai	Organoetan ez
Inoiz ez	%10,7	%3,6
Gutxitan	%10,7	%25,5
Batzuetan	%28,6	%34,5
Ia beti	%25	%36,4
Beti	%25	
totala	%100	%100



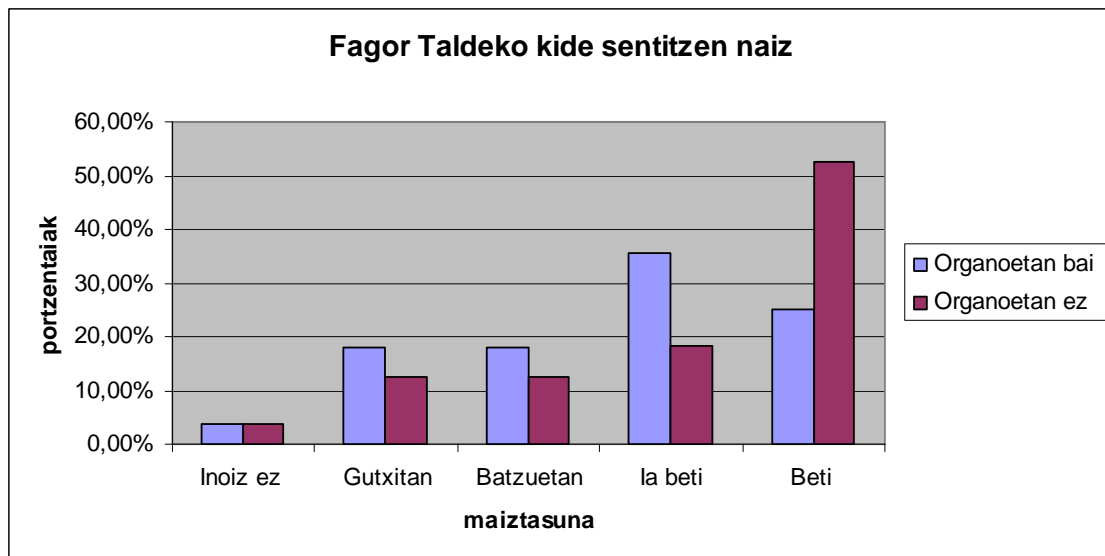
Grafikoan ikus dezakegunez, organoetan diharduten multzotik laurdenak Fagor Arrasate Fagor Taldean egotea beti defendatzen du. Aldiz, organoetan ez diharduenetatik %25ak gutxitan defendatzen du Arrasate Fagor Taldean egotea. Multzo honetatik gehiengoak ia beti edo batzuetan defendatzen du. Dena dela, aipagarria iruditzen zaigu organoetan aritzen direnetatik %10 inguruk inoiz ez markatu izana. Hauek, inoiz ez dute Fagor Arrasate Fagor Taldean egotea defendatzen.

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

- o Fagor Taldeko kide sentitzen naiz

	Organoetan bai	Organoetan ez
Inoiz ez	%3,6	%3,6
Gutxitan	%17,9	%12,7
Batzuetan	%17,9	%12,7
Ia beti	%35,7	%18,2
Beti	%25	%52,7
totala	%100	%100

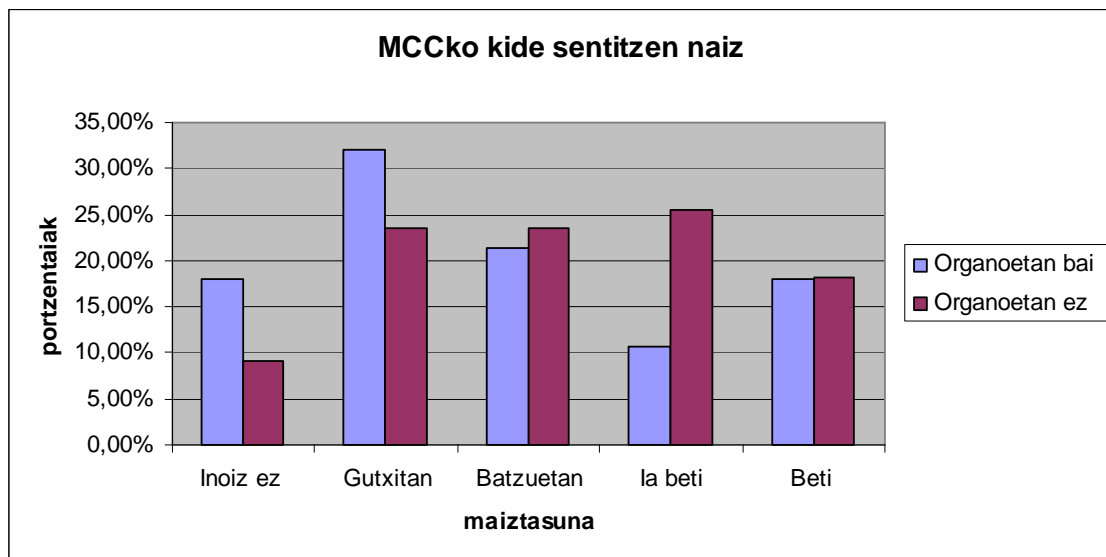


Organoetan aritzen diren kideetatik Fagor Taldeko kide sentitzen da beti %25a; ia beti %35,7a eta batzuetan 17,9a. Gutxitan beste %17,9a eta azkenik, inoiz ez %3,6a.

Organoetan aritzen ez direnen multzotik berriz erdia baino gehiago sentitzen da beti Fagor Taldeko kide (%52,7). Ia beti %18a eta batzuetan %12,7a. Gutxitan sentitzen da Fagor Taldeko kide %12,7a eta inoiz ez %3,6a. Beraz, kasu honetan organoetan aritzeak ez duela sentimendua indartzen esan genezake.

- o MCCko kide sentitzen naiz

	Organoetan bai	Organoetan ez
Inoiz ez	%17,9	%9,1
Gutxitan	%32,1	%23,6
Batzuetan	%21,4	%23,6
Ia beti	%10,7	%25,5
Beti	%17,9	%18,2
totala	%100	%100



Organoetan aritzen diren kideetatik %17,9a beti sentitzen da MCCko kide. %10,7a ia beti, %21,4a batzuetan eta %32,1a gutxitan. Deigarria egiten zaigu organoetan aritzen direnen artetik ia %18ak inoiz ez erantzun izana.

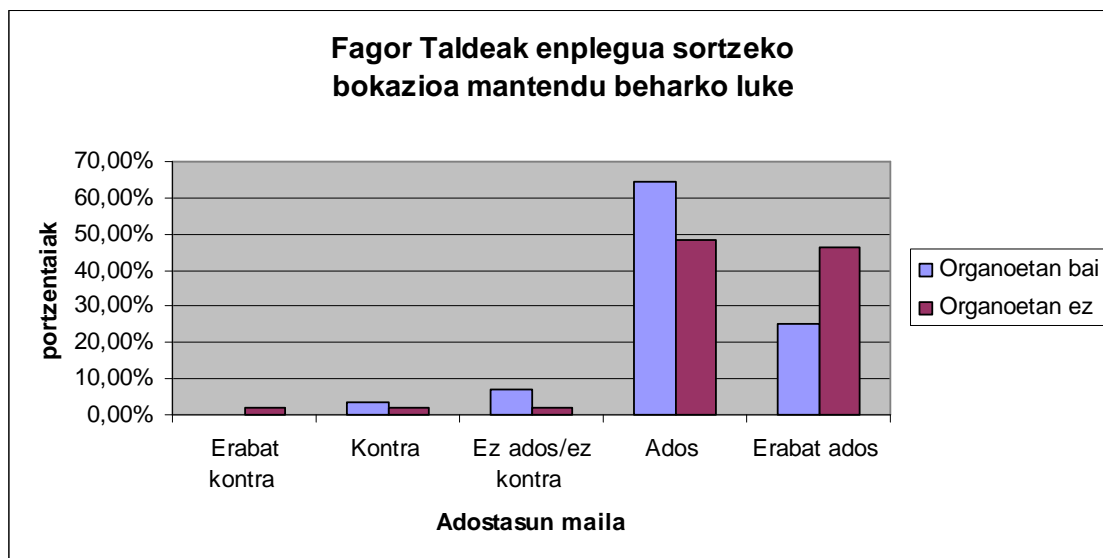
Organoetan aritzen ez direnetako datuak baikorragoak dira kasu honetan. %18,2a beti sentitzen da MCCko kide eta %25,5a ia beti. Batzuetan %23,6a eta gutxitan beste %26,3a. Azkenik inoiz ez da MCCko kide sentitzen %9a.

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

- o Fagor Taldeak enplegua sortzeko bokazioa mantendu beharko luke

	Organoetan bai	Organoetan ez
Erabat kontra		%1,8
Kontra	%3,6	%1,8
Ez ados/ez kontra	%7,1	%1,8
Ados	%64,3	%48
Erabat ados	%25	%46,4
totala	%100	%100

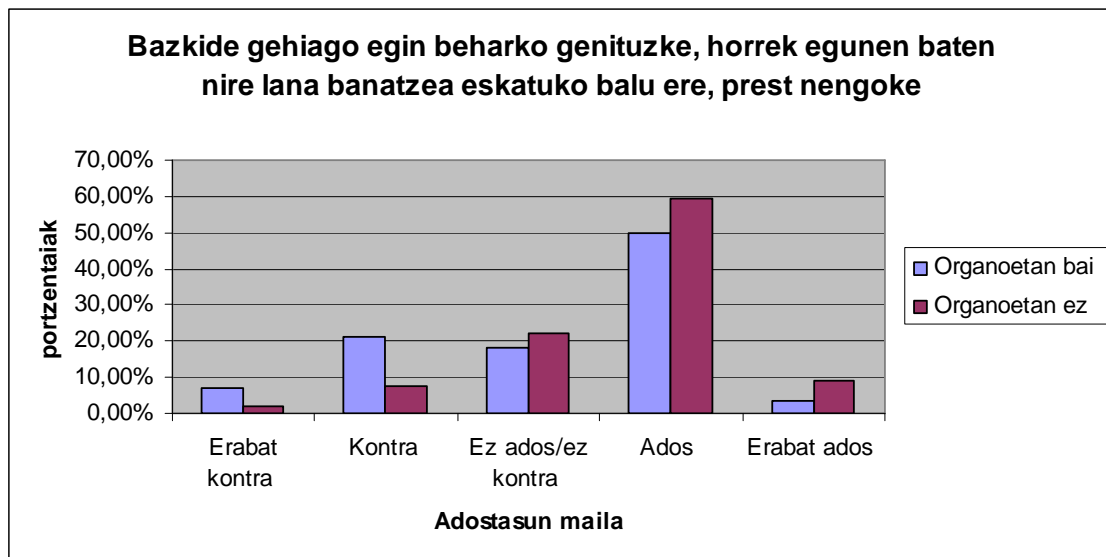


Oraingo honetan ere organoetan aritzen ez direnak agertu dira dihardutenak baino baikorrago, adostasun maila handiagoa erakutsi dute. Gehienak ados (%48) edo erabat ados(46,8) agertu dira, beraz, ia %97aren ustez Fagor Taldeak enplegua sortzeko bokazioa mantendu beharko luke.

Gaur egun organoetan aritzen direnen artetik gehiengoa ere ados (%64,3) edo erabat ados (%25) agertu da. %7ak ez dauka argi mantendu beharreko bokazioa ote den eta ez ados/ez kontra markatu du. Azkenik, %3,6a bokazioa mantentzearen kontra agertu da.

- o Bazkide gehiago egin beharko genituzke, horrek egunen baten nire lana banatzea eskatuko balu ere, prest nengoke

	Organoetan bai	Organoetan ez
Erabat kontra	%7,1	%1,9
Kontra	%21,4	%7,4
Ez ados/ez kontra	%17,9	%22,2
Ados	%50	%59
Erabat ados	%3,6	%9,3
totala	%100	%100



Bi taldeetan, hau da organoetan aritzen diren taldetik eta aritzen ez diren taldetik erdia baino gehiago bat etorri da baieztapenarekin. Ados agertu da, %50a organoetan aritzen diren multzotik eta %59a aritzen ez direnetik. Erabat ados organoetako kideen artetik %3,6a eta aritzen ez direnetik %9,3a. Hauen ustez, bazkide gehiago egin beharko genituzke, horrek egunen baten lana banatzea eskatuko balu ere, prest leudeke.

Atal enpirikoa

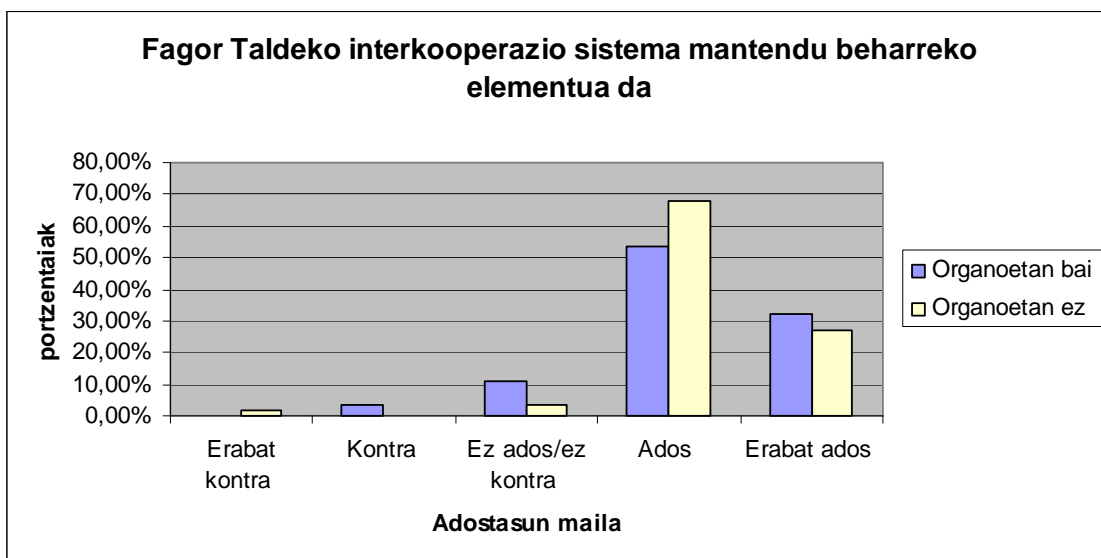
Azterketa kuantitatiboa

Organoetan aritzen diren multzotik ordea, %21,4a kontra agertu da eta %7 erabat kontra. Azkenik, ia %18ak ez ados/ ez kontra markatu dute.

Organoetan aritzen ez diren multzoko datuak baikorragoak izan dira oraingo honetan ere. Kontra agertu da %7,4a eta ez ados/ ez kontra markatu du %22,2ak

- o Fagor Taldeko interkooperazio sistema mantendu beharreko elementua da.

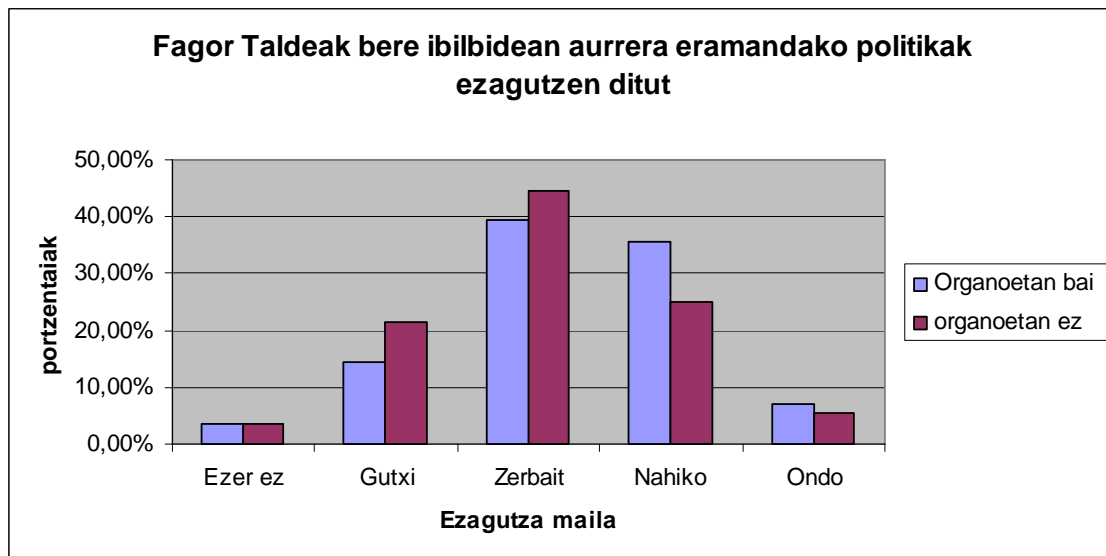
	Organoetan bai	Organoetan ez
Erabat kontra		%1,8
Kontra	%3,6	
Ez ados/ez kontra		%3,6
Ados	%53,6	%67,9
Erabat ados		%26,8
totala	%100	%100



Grafikoan ikus dezakegenez item honi dagokionean ere, pixka bat baikorrago agertu da organoetan aritzen ez den taldea. Halere, bi kasuetan gehiengo zabalaren ustez Fagor Taldeko interkooperazio sistema mantendu beharreko elementua da.

- o Fagor Taldeak bere ibilbidean aurrera eramandako politikak ezagutzen ditut

	Organoetan bai	organoetan ez
Ezer ez	%3,6	%3,6
Gutxi	%14,3	%21,4
Zerbait	%39,3	%44,6
Nahiko	%35,7	%25
Ondo	%7,1	%5,4
totala	%100	%100



Item honi dagokionez organoetan aritzen direnek besteek baino ezagutza maila altuagoa dutela esan genezake. Organoetako kideen multzotik %7ak ondo ezagutzen dituela Fagor Taldeak bere ibilbidean aurrera eramandako politikak aitortu du. . Aritzen ez direnen multzotik ondo markatu duen kopurua %5,4 izan da. Nahiko ondo ezagutzen dutela aitortu du organoetan aritzen direnetatik %35,7ak, aritzen ez direnen taldetik %25ak. Zerbait markatu dute organoetan aritzen direnen multzotik %39,3ak eta bestetik %44,6ak. Gutxi ezagutzen duela aitortu du organoetan aritzen diren multzotik %14,3ak, aritzen ez direnen multzotik berriz %21,4ak. Eta azkenik, ezer ez aukera markatu du bi kasuetan %3,6ak.

Atal enpirikoa

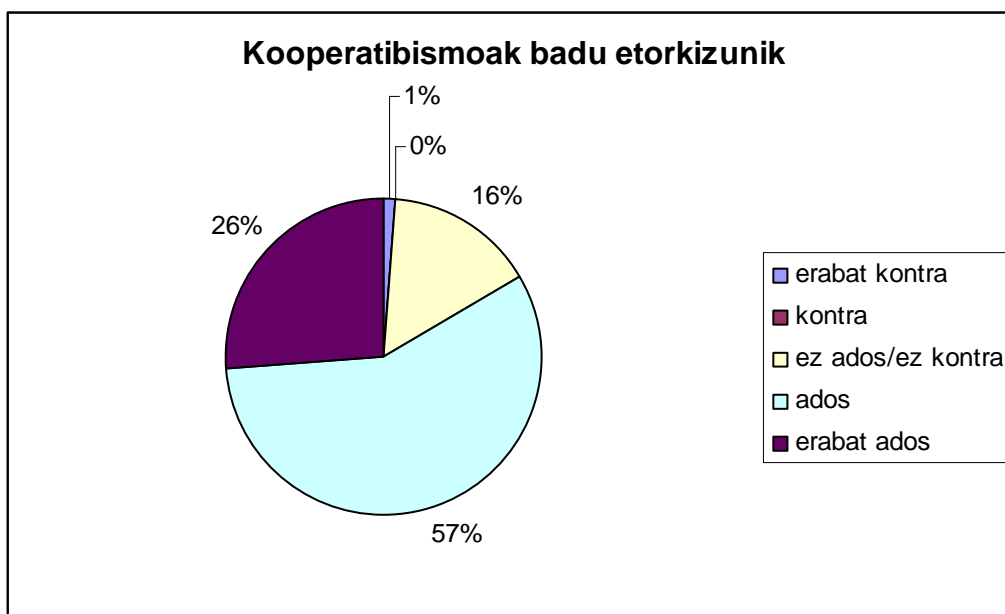
Azterketa kuantitatiboa

4.7 Kooperatibagintzaren etorkizunaz

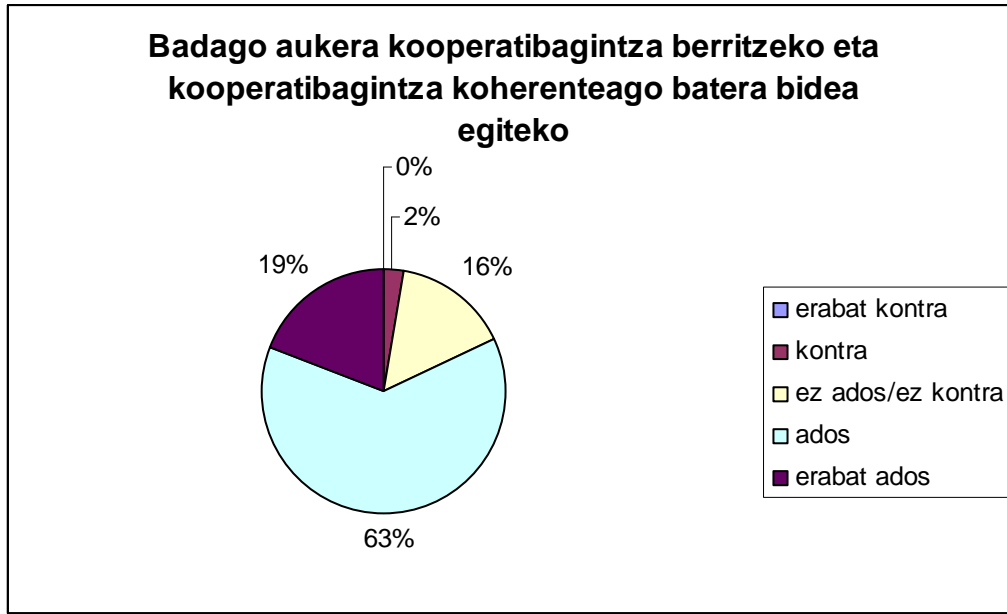
Kooperatibismoak badu etorkizunik baieztapenaren aurrean %57a ados azaldu da eta %26a erabat ados. %15.5a ez ados/ez kontra, hauek badirudi ez dutela argi etorkizunik edukiko ote duen. %1a besterik ez da erabat kontra agertu.

Kooperatibismoak badu etorkizunik

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos erabat kontra	1	1,2	1,2	1,2
ez ados/ez kontra	13	15,5	15,5	16,7
ados	48	57,1	57,1	73,8
erabat ados	22	26,2	26,2	100,0
Total	84	100,0	100,0	



Kooperatibagintza berritu eta koherenteago baterantz bidea egiteko aukera badagoela uste du galdetutakoen artetik %81ak. Izan ere, %19a erabat ados agertu da eta ados %62a. Bestetik, %15,5ak ez du argi, ez ados/ez kontra markatu du. Eta azkenik, %2a kontra agertu da.



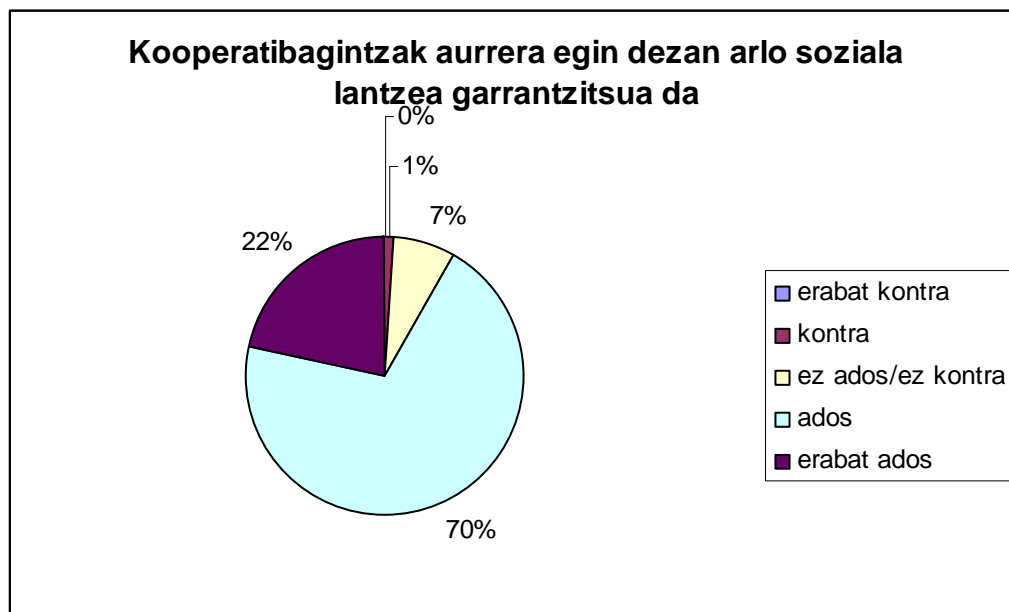
Kooperatibagintzak aurrera egin dezan arlo soziala lantzea garrantzitsua da galdetutakoen artetik %81arentzat. Ados edo erabat ados agertu dira. %7ak zalantzak ditu eta ez ados/ez kontra markatu du. Aldiz, %1a kontra agertu da.

Kooperatibagintzak aurrera egin dezan arlo soziala lantzea garrantzitsua da

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	kontra	1	1,2	1,2	1,2
	ez ados/ez kontra	6	7,1	7,2	8,4
	ados	58	69,0	69,9	78,3
	erabat ados	18	21,4	21,7	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
Total		84	100,0		

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

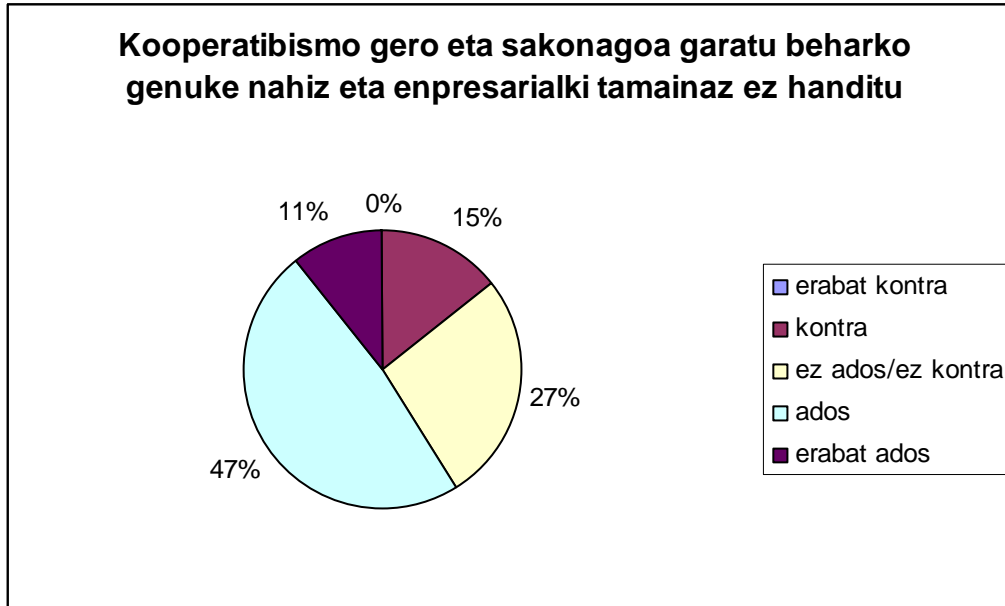


4.7.1 Zer nolako kooperatibagintza gustatuko litzaizuke?

Galdetutakoen artetik %58ak kooperatibismo gero eta sakonagoa garatu beharko genukeela uste du nahiz eta enpresarialki tamainaz ez handitu. %26ak ez dauka argi hori ote den bidea, ez ados/ez kontra markatu du. Aldiz, %14a ideia horren kontra agertu da. Hauentzat, ez genuke kooperatibismo gero eta sakonagoa egin beharko horrek enpresarialki handitzera ez bagaramatza.

kooperatibismo gero eta sakonagoa garatu beharko genuke nahiz eta enpresarialki tamainaz ez handitu

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	kontra	12	14,3	14,5	14,5
	ez ados/ez kontra	22	26,2	26,5	41,0
	ados	40	47,6	48,2	89,2
	erabat ados	9	10,7	10,8	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
Total		84	100,0		



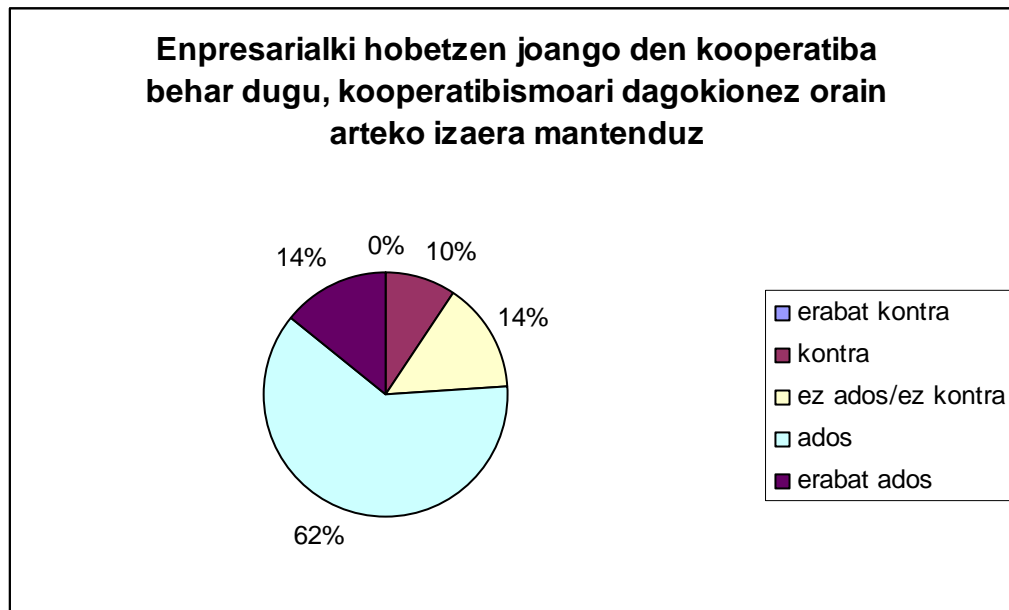
Enpresarialki hobetzen joango den kooperatiba behar dugu galdetutakoen artetik %76aren ustez, eta kooperatibismoari dagokionez orain arteko izaera mantenduz. %14ak ez ados/ez kontra markatu du eta %9,5a ideia horren kontra agertu da.

enpresarialki hobetzen joango den kooperatiba behar dugu, kooperatibismoari dagokionez orain arteko izaera mantenduz

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos kontra	8	9,5	9,5	9,5
ez ados/ez kontra	12	14,3	14,3	23,8
ados	52	61,9	61,9	85,7
erabat ados	12	14,3	14,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

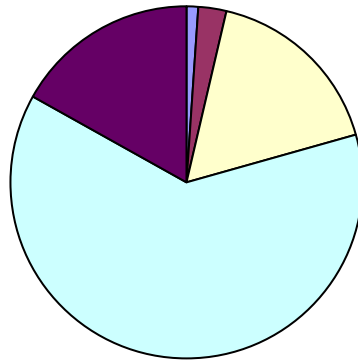


Gizarteko alor desberdinak kooperatibizatzearen alde lan egingo duen mugimendua bultzatu beharko genuke galdetutakoen artetik %78arentzat. Kontra agertu da %3,6a eta ez ados/ez kontra %17a.

gizarteko alor desberdinak (hezkuntza, etxebizitza...) kooperatibizatzearen alde lan egingo duen mugimendua bultzatu beharko genuke

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	erabat kontra	1	1,2	1,2	1,2
	kontra	2	2,4	2,4	3,6
	ez ados/ez kontra	14	16,7	16,9	20,5
	ados	52	61,9	62,7	83,1
	erabat ados	14	16,7	16,9	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
Total		84	100,0		

Gizarteko alor desberdinak (hezkuntza, etxebizitza...) kooperatibizatzearen alde lan egingo duen mugimendua bultzatu beharko genuke



- erabat kontra
- kontra
- ez ados/ez kontra
- ados
- erabat ados

Atal enpirikoa

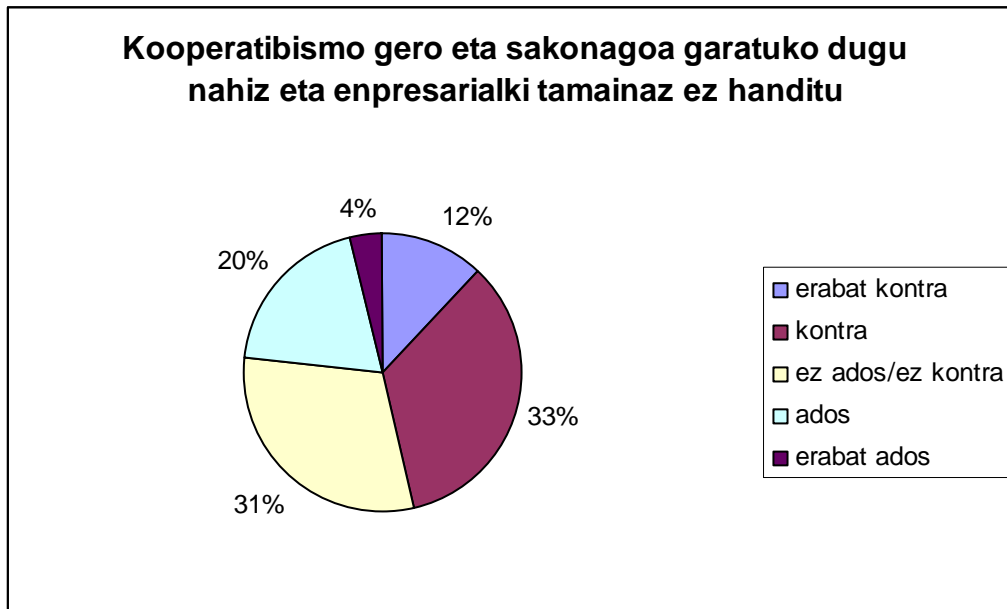
Azterketa kuantitatiboa

4.7.2 Zer uste duzu gertatuko dela?

Gehiengoak ez du uste kooperatibismo gero eta sakonagoa garatuko dugunik, nahiz eta enpresarialki tamainaz ez handitu. Gehiengoa baieztapenaren kontra agertu da, eren bat kontra eta %12,2a erabat kontra. Ados etorri da %19a eta erabat ados %3,6a. Beste kopuru esanguratsu batek ez du jakin zer erantzun, ez ados/ez kontra markatu du %30ak.

kooperatibismo gero eta sakonagoa garatuko dugu nahiz eta enpresarialki tamainaz ez handitu

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	erabat kontra	10	11,9	12,2
	kontra	28	33,3	46,3
	ez ados/ez kontra	25	29,8	76,8
	ados	16	19,0	96,3
	erabat ados	3	3,6	100,0
	Total	82	97,6	100,0
Perdidos	Sistema	2	2,4	
Total		84	100,0	

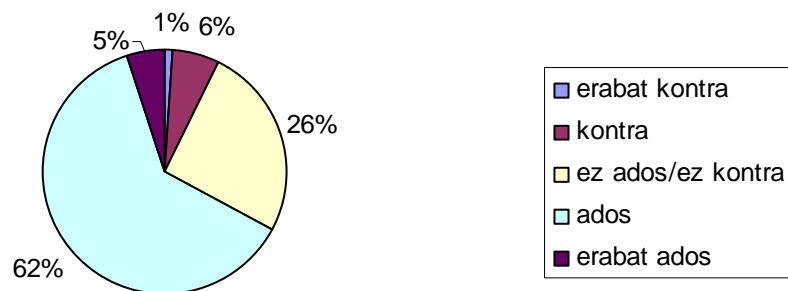


Gehiengoak uste du enpresarialki hobetzen joango den kooperatiba garatuko dugula eta kooperatibismoari dagokionean orain arteko izaera mantenduko dugula. %62,2a ados eta ia %5a erabat ados agertu dira. Kontra %6a, erabat kontra %1a eta ez ados/ez kontra %25a.

enpresarialki hobetzen joango den kooperatiba garatuko dugu, kooperatibismoari dagokionean orain arteko izaera mantenduko dugu

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	erabat kontra	1	1,2	1,2	1,2
	kontra	5	6,0	6,1	7,3
	ez ados/ez kontra	21	25,0	25,6	32,9
	ados	51	60,7	62,2	95,1
	erabat ados	4	4,8	4,9	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,4		
Total		84	100,0		

Enpresarialki hobetzen joango den kooperatiba garatuko dugu, kooperatibismoari dagokionean orain arteko izaera mantenduko dugu



Atal enpirikoa

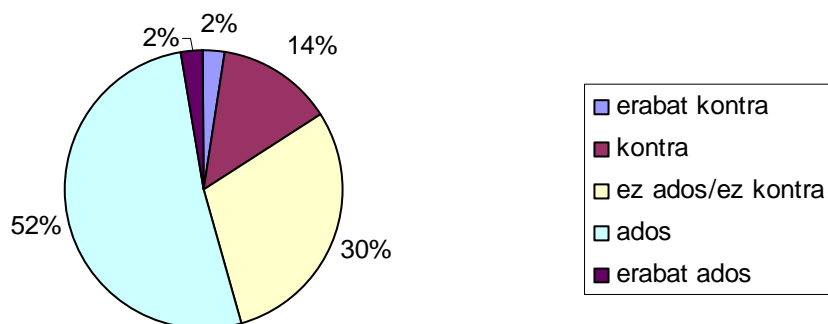
Azterketa kuantitatiboa

Gizarteko alor desberdinak kooperatibizatzearen alde egingo duen mugimendua bultzatuko dugula uste du galdetutakoen artetik erdiak baino gehiagok. Ados azaldu dira ia %52a eta erabat ados %2,5a. Ez ados/ez kontra, %30a. Kontra aldiz, %13,6a eta erabat kontra 2,5a.

gizarteko alor desberdinak kooperatibizatzearen alde egingo duen mugimendua bultzatuko dugu

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
erabat kontra	2	2,4	2,5	2,5
kontra	11	13,1	13,6	16,0
ez ados/ez kontra	24	28,6	29,6	45,7
ados	42	50,0	51,9	97,5
erabat ados	2	2,4	2,5	100,0
Total	81	96,4	100,0	
Perdidos				
Sistema	3	3,6		
Total	84	100,0		

Gizarteko alor desberdinak kooperatibizatzearen alde egingo duen mugimendua bultzatuko dugu

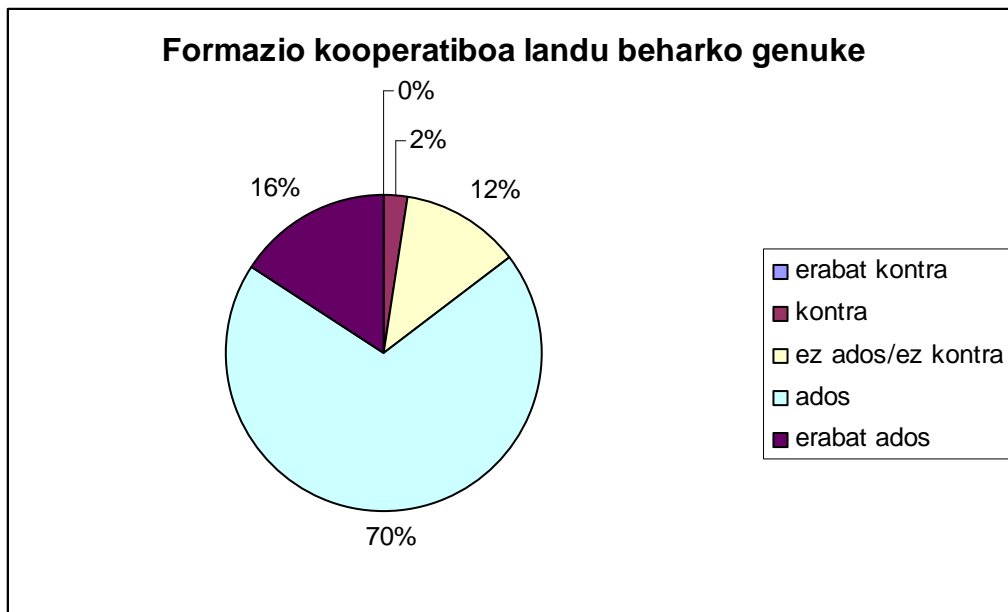


4.7.3 Kooperatibismo on bat lortzeko zer egin beharko litzateke?

Kooperatibismo on bat lortzeko bidean formazio kooperatiboa landu beharko litzatekeela uste du galdetutakoen gehiengoak. Ados agertu da %68a eta erabat ados %16a. Ez ados/ez kontra %12a eta kontra, aldiz, %2,4a.

fomazio kooperatiboa landu beharko genuke

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	kontra	2	2,4	2,4	2,4
	ez ados/ez kontra	10	11,9	12,2	14,6
	ados	57	67,9	69,5	84,1
	erabat ados	13	15,5	15,9	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,4		
Total		84	100,0		



Atal enpirikoa

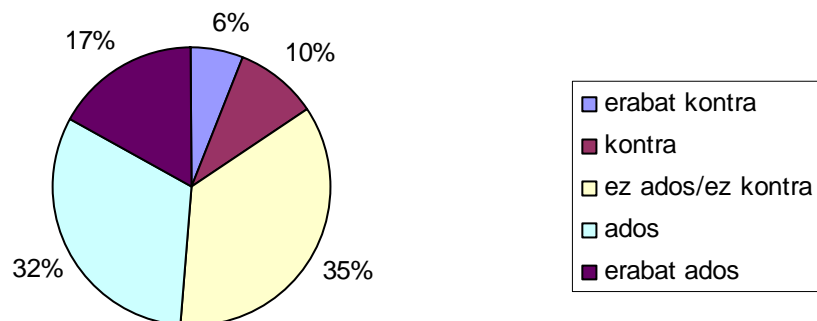
Azterketa kuantitatiboa

Arizmendarrieta moduko liderrak bultzatu beharko liratekeen ideiarekin ados agertu da galdetutakoen artetik %31, erabat ados %17. Aldiz, gehiengoak ez dauka argi horrelakorik egin beharko litzatekeenik, ez ados/ez kontra markatu du galdetutakoen artetik %35ak. Kontra agertu da ia %10a eta erabat kontra %6.

Arizmendarrieta moduko liderrak bultzatu beharko genituzke

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
erabat kontra	5	6,0	6,1	6,1
kontra	8	9,5	9,8	15,9
ez ados/ez kontra	29	34,5	35,4	51,2
ados	26	31,0	31,7	82,9
erabat ados	14	16,7	17,1	100,0
Total	82	97,6	100,0	
Perdidos				
Sistema	2	2,4		
Total	84	100,0		

Arizmendarrieta moduko liderrak bultzatu beharko genituzke

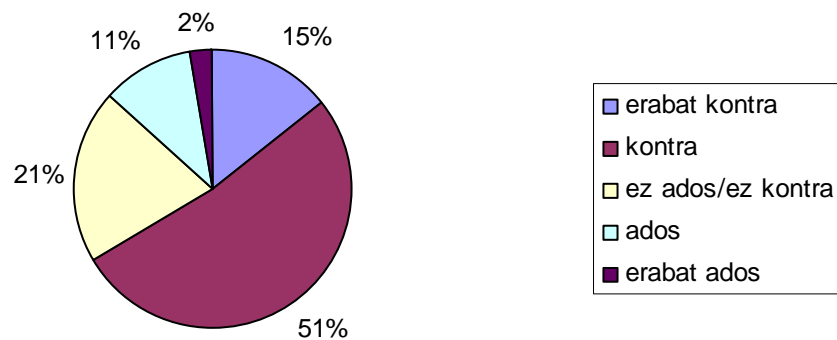


Kooperatibak merkatuan lehiakorrangoak izate aldera formula kapitalistetara hurbildu beharko ginatekeela uste du galdetutakoen artetik %13ak. Aldiz, erdia baino gehiago, ia %52a kontra agertu da eta %14,5a erabat kontra. Bestetik, zalantzak agertu ditu, ez ados/ez kontra markatu du %20ak.

merkartuan lehiakorrango izate aldera formula kapitalistetara hurbildu beharko ginateke

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	erabat kontra	12	14,3	14,5	14,5
	kontra	43	51,2	51,8	66,3
	ez ados/ez kontra	17	20,2	20,5	86,7
	ados	9	10,7	10,8	97,6
	erabat ados	2	2,4	2,4	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
Total		84	100,0		

Merkatuan lehiakorrango izate aldera formula kapitalistetara hurbildu beharko ginateke



Atal enpirikoa

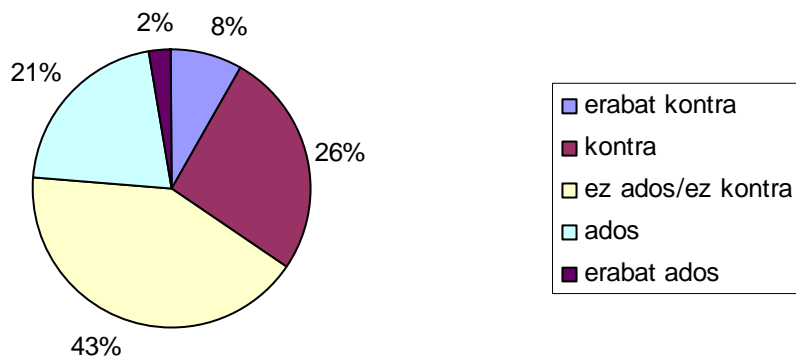
Azterketa kuantitatiboa

Hazkuntza ekonomikoari lehentasuna eman beharko litzaiokeela uste du galdetutakoen artetik %23ak. Kontra agertu da %26a eta erabat kontra %8,3a. Aldiz, esanguratsua iruditu zaigu gehiengoak iritzi argirik ez izatea. Galdetutakoen artetik ia %42ak ez ados/ez kontra aukera markatu du.

hazkuntza ekonomikoari lehentasuna eman beharko genioke

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos erabat kontra	7	8,3	8,3	8,3
kontra	22	26,2	26,2	34,5
ez ados/ez kontra	35	41,7	41,7	76,2
ados	18	21,4	21,4	97,6
erabat ados	2	2,4	2,4	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Hazkuntza ekonomikoari lehentasuna eman beharko genioke

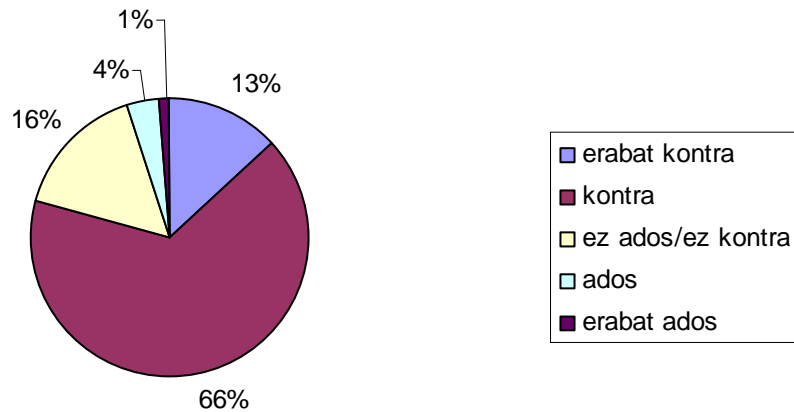


Arlo soziala alde batera utzi eta arlo enpresariala indartu beharko litzatekeela uste du galdetutakoen artetik %5ak. Aldiz, gehiengo zabala arlo soziala alde batera uztearen kontra agertu da. Kontra %65,9a eta erabat kontra 13,4a. Bestetik, ia %16ak ez dauka argi hori ote den bidea, ez ados/ez kontra markatu dute.

arlo soziala alde batera utzi eta arlo enpresariala indartu beharko genuke

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	erabat kontra	11	13,1	13,4	13,4
	kontra	54	64,3	65,9	79,3
	ez ados/ez kontra	13	15,5	15,9	95,1
	ados	3	3,6	3,7	98,8
	erabat ados	1	1,2	1,2	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,4		
Total		84	100,0		

Arlo soziala alde batera utzi eta arlo enpresariala indartu beharko genuke



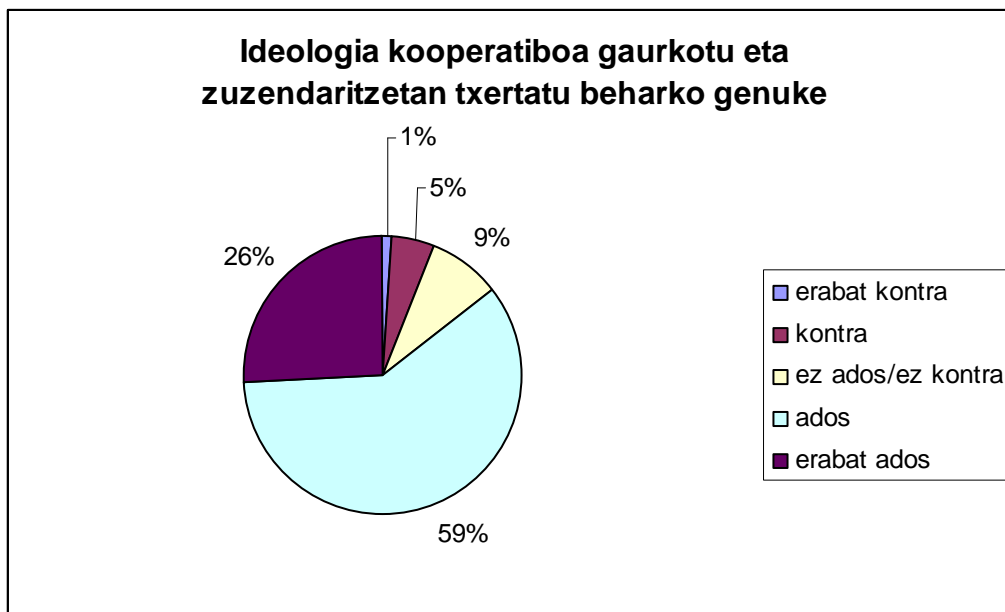
Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

Gehiengoaren ustez, ideologia kooperatiboa gaurkotu eta zuzendaritzetan txertatu beharko genuke. Ados agertu da galdetutakoen artetik %57a eta erabat ados %25a. Ez ados/ ez kontra %8,6a. Kontra ia %5a eta erabat kontra %1,2a.

ideologia kooperatiboa gaurkotu eta zuzendaritzetan txertatu beharko genuke

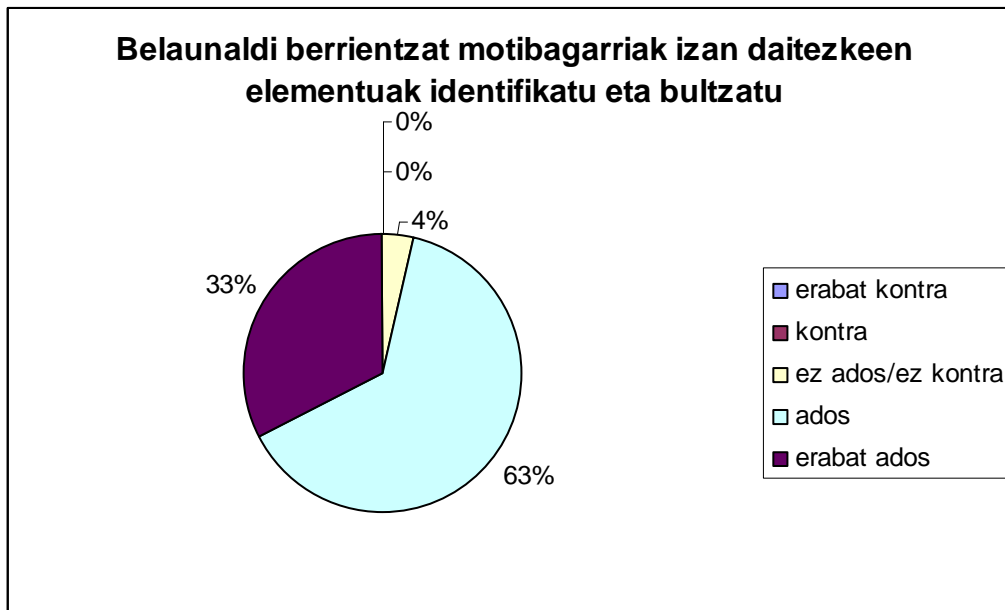
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
erabat kontra	1	1,2	1,2	1,2
kontra	4	4,8	4,9	6,2
ez ados/ez kontra	7	8,3	8,6	14,8
ados	48	57,1	59,3	74,1
erabat ados	21	25,0	25,9	100,0
Total	81	96,4	100,0	
Perdidos				
Sistema	3	3,6		
Total	84	100,0		



Gehiengoarentzat belaunaldi berrientzat motibagarriak izan daitezkeen elementuak identifikatu eta bultzatu behar dira kooperatibagintza on bat lortzeko. Ados agertu da %63a, erabat ados %33a eta ez ados/ ez kontra markatu du %3,7ak. Esanguratsua da inor kontra azaldu ez izana.

belaunaldi berrientzat motibagarriak izan daitezkeen elementuak identifikatu eta bultzatu

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ez ados/ez kontra	3	3,6	3,7	3,7
	ados	52	61,9	63,4	67,1
	erabat ados	27	32,1	32,9	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,4		
Total		84	100,0		



Etorkizunari buruzko ataleko lehenengo itemak garbi adierazten digu galdetutakoan artetik gehiengo zabalaren ustez kooperatibagintzak baduela etorkizunik. Gehiengo zabal horrentzat badago aukera kooperatibagintza berritzeko eta kooperatibagintza koherenteago batera bidea egiteko. Era berean, gehiengoaren ustez garrantzitsua da kooperatibagintzak aurrera egin dezan arlo soziala lantzea.

Bloke honetako bigarren atalean zer nolako kooperatibagintza gustatuko litzaizuke galdera luzatu dugu. Eta segidan item

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

berdinak dituen beste atal bat, oraingoan ordea zer uste duzu gertatuko dela galderari dagozkien itemak.

Atal honetako lehen itemari dagokionez gehiengoa, %58 ados agertu da. Hauen ustez kooperatibismo gero eta sakonagoa garatu beharko genuke nahiz eta enpresarialki tamainaz ez handitu. %26ak ez dauka argi hori gustatuko litzaioke ala ez, eta ez ados/ez kontra markatu du. Bestalde, %14a ideia horren aurka agertu da, hauei ez litzaieke gustatuko kooperatibismo gero eta sakonagoa garatzea tamainaz ez handitzekotan.

Era berean, gehiengoaren ustez enpresarialki hobetzen joango den kooperatiba behar dugu, kooperatibismoari dagokionez orain arteko izaera mantenduz.

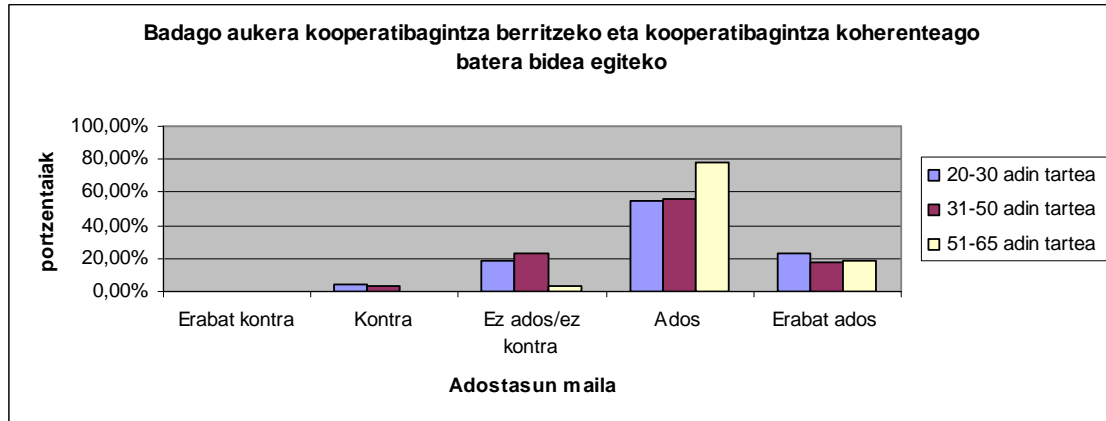
Gizarteko alor desberdinak kooperatibizatzearen alde lan egingo duen mugimendua bultzatzea gustatuko litzaioke galdetutakoen artetik %78ari.

Zer uste duzu gertatuko dela galderaren aurrean gehiengoak ez du uste kooperatibismo gero eta sakonagoa garatuko dugunik. (%45 inguru baieztapenaren kontra agertu da, gogoratu aurreko atalean %78a ados agertu dela). Era berean, gehiengoak uste du, %67 inguruk, enpresarialki hobetzen joango den kooperatiba garatuko dugula eta kooperatibismoari dagokionean orain arteko izaera mantendu. Era berean, gizarteko alor desberdinak kooperatibizatzearen alde egingo duen mugimendua bultzatuko dugula uste du galdetutakoen artetik erdiak baino gehiagok.

Dena den, aztertu ditzagun jarraian item hauek adin tarteak aldagaitzat harturik. Egongo ote da alderik etorkizuna irudikatzerako orduan? Egongo ote da alderik esate baterako gazteei gustatuko litzaiekeenaren eta gertatuko denaz uste dutenaren artean?

- o Badago aukera kooperatibagintza berritzeko eta kooperatibagintza koherenteago batera bidea egiteko

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Erabat kontra			
Kontra	%4,5	%2,9	
Ez ados/ez kontra	%18,2	%23,5	%3,7
Ados	%54,5	%56	%77,8
Erabat ados	%22,7	%17,6	%18,5
totala	%100	%100	%100



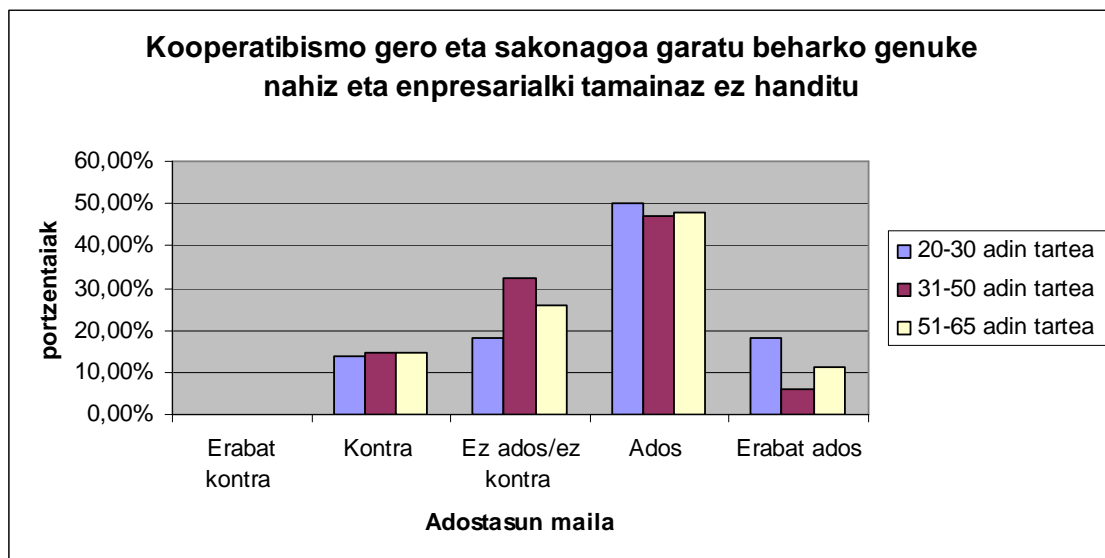
Grafikoan ikus dezakegunez, ez dago belaunaldien artean alde handiegirik. Agian, 51-65 adin tartekoak baikorrago agertu dira eta beste bi adin tarteetatik multzo bik zalantza agertu dute. (20-30: %18 eta 31-50: %23,5ek ez ados/ez kontra markatu dute).

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

- o Kooperatibismo gero eta sakonagoa garatu beharko genuke nahiz eta enpresarialki tamainaz ez handitu

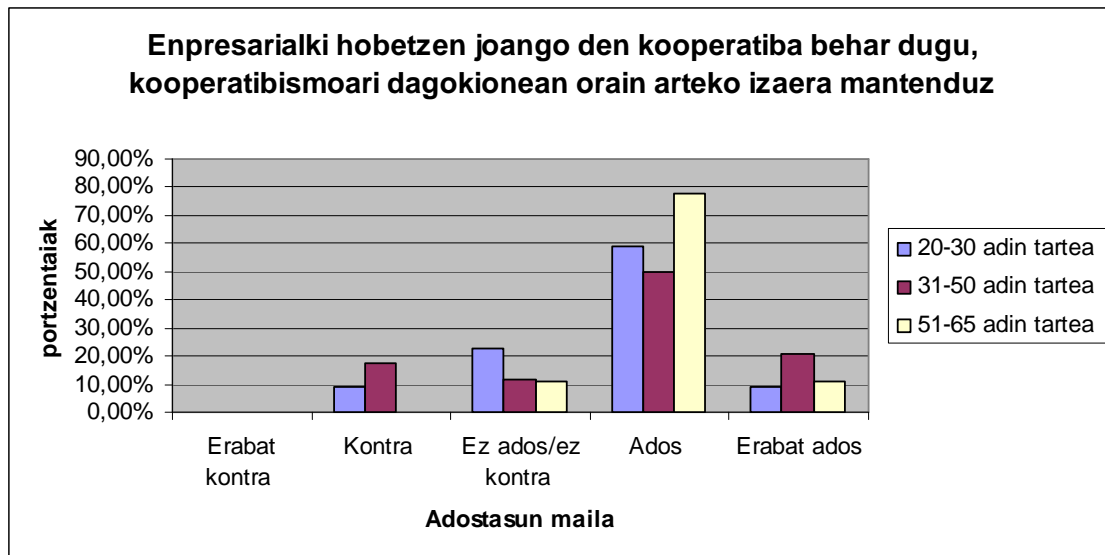
	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Erabat kontra			
Kontra	%13,6	%14,7	%14,8
Ez ados/ez kontra	%18,2	%32,4	%25,9
Ados	%50	%47	%48,1
Erabat ados	%18,2	%5,9	%11,1
totala	%100	%100	%100



Grafikoan ikus dezakegunez ez dago alde handirik adin tarteen banaketaren inguruan. Agian, gazteen multzoan erabat ados eta ados agertu direla galdetutakoen artetik %68a, beste bi adin tarteetan baino pare bat puntu gehiago.

- o Enpresarialki hobetzen joango den kooperatiba behar dugu, kooperatibismoari dagokionean orain arteko izaera mantenduz

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Erabat kontra			
Kontra	%9,1	%17,6	
Ez ados/ez kontra	%22,7	%11,8	%11,1
Ados	%59,1	%50	%77,8
Erabat ados	%9,1	%20,6	%11,1
totala	%100	%100	%100



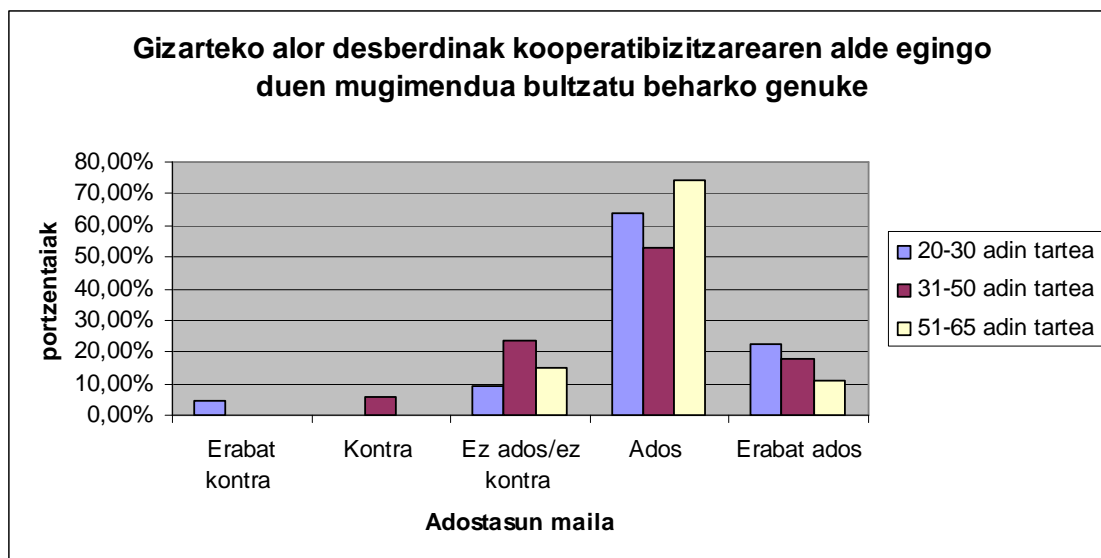
Adin tarteei erreparatzen badiegu, 51-65 urte bitartekoetatik ados edo erabat ados agertu da %89a, gainontzekoak ez ados/ez kontra. Gazteen artean aldiz, ados agertu dira %59a; erabat ados %9a. Kontra beste %9a eta ez du iritzi garbirik gazteen artetik ia %23ak, hauek ez ados/ ez kontra markatu dute. Tarteko adin tarteari dagokionean ados edo erabat ados agertu da galdetutakoen artetik %70,6a. Kontra aldiz, %17,6a eta ez ados/ez kontra gainontzeko ia %12a.

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

- o Gizarteko alor desberdinak kooperatibizatzearen alde egingo duen mugimendua bultzatu beharko genuke

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Erabat kontra	%4,5		
Kontra		%5,9	
Ez ados/ez kontra	%9,1	%23,5	%14,8
Ados	%63,6	%53	%74,1
Erabat ados	%22,7	%17,6	%11,1
totala	%100	%100	%100

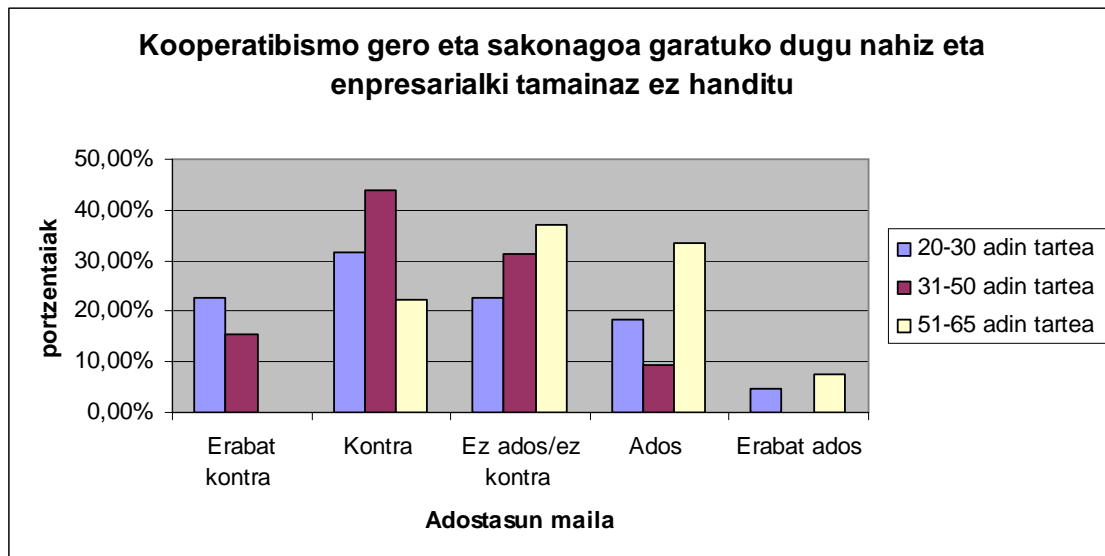


Ados edo erabat ados agertu dira galdetutakoen artetik adin tarte guztietan gehiengoak. Grafikoan ikus dezakegunez adin tarteen artean ez dago alde handiegirik. Zerbait azpimarratzekotan tarteko belaunaldikoen multzo batek, %23,5ak ez ados/ez kontra markatu duela, beste bi multzoetan %10 inguruk markatu duten bitartean.

4.7.4 Zer gertatuko da?

- o Kooperatibismo gero eta sakonagoa garatuko dugu nahiz eta enpresarialki tamainaz ez handitu

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Erabat kontra	%22,7	%15,6	
Kontra	%31,8	%43,8	%22,2
Ez ados/ez kontra	%22,7	%31,3	%37
Ados	%18,2	%9	%33,3
Erabat ados	%4,5		%7,4
totala	%100	%100	%100



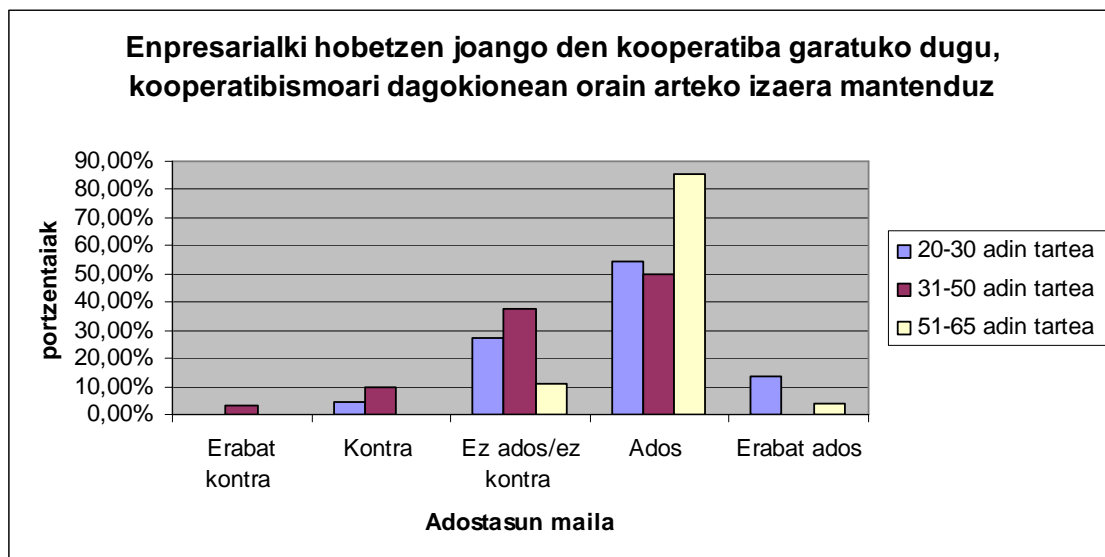
Grafikoan ikus dezakegunez gazteenak eta erdiko adin tartekoetatik gehienak kontra edo erabat kontra agertu dira. Hauen ustez, ez dugu kooperatibismo gero eta sakonagoa garatuko nahiz eta enpresarialki tamainaz ez handitu. 51-65 adin tartetik %40a ados agertu da, halere, zalantzak agertu ditu eta %37ak ez ados/ez kontra aukera markatu du.

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

- o Enpresarialki hobetzen joango den kooperatiba garatuko dugu, kooperatibismoari dagokionean orain arteko izaera mantenduz

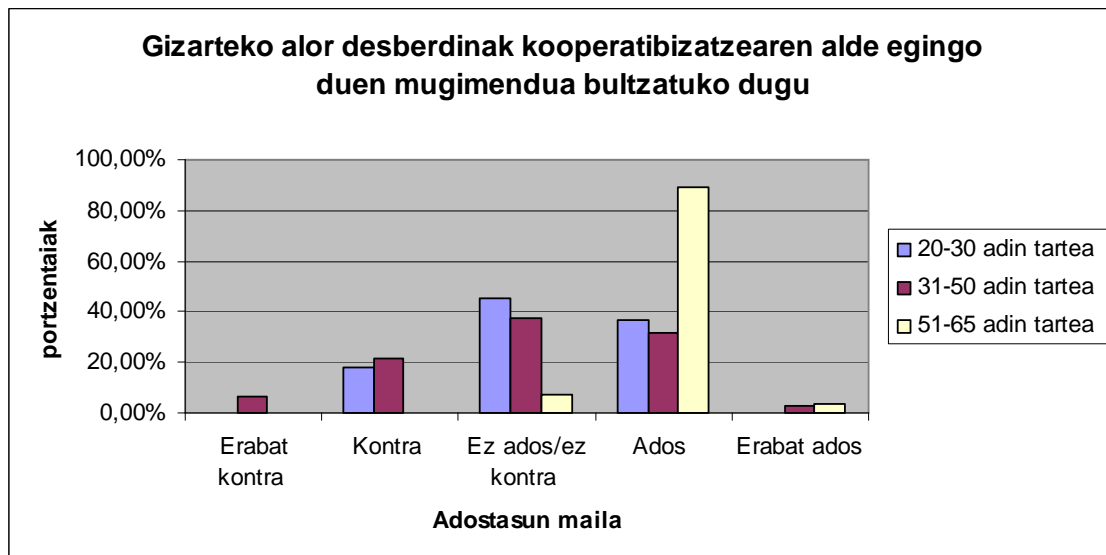
	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Erabat kontra		%3,1	
Kontra	%4,5	%9,4	
Ez ados/ez kontra	%27,3	%37,5	%11,1
Ados	%54,5	%50	%85,2
Erabat ados	%13,6		%3,7
totala	%100	%100	%100



Oraingo honetan ere, baikorrenak 51-65 urte tartekoak izan dira. Gehiengoaren ustez enpresarialki hobetzen joango den kooperatiba garatuko dugu, kooperatibismoari dagokionean orain arteko izaera mantenduz. Gainontzeko bi adin tartetan ostera, zalantza agertu dute bi multzok. Horien artetik %27,3ak eta %37,5ak ez ados/ez kontra aukera markatu du; eta gehiengoak erdiak inguru ados.

- o Gizarteko alor desberdinak kooperatibizatzearen alde egingo duen mugimendua bultzatuko dugu

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Erabat kontra		%6,3	
Kontra	%18,2	%21,9	
Ez ados/ez kontra	%45,5	%37,5	%7,4
Ados	%36,4	%31	%88,9
Erabat ados		%3,1	%3,7
totala	%100	%100	%100



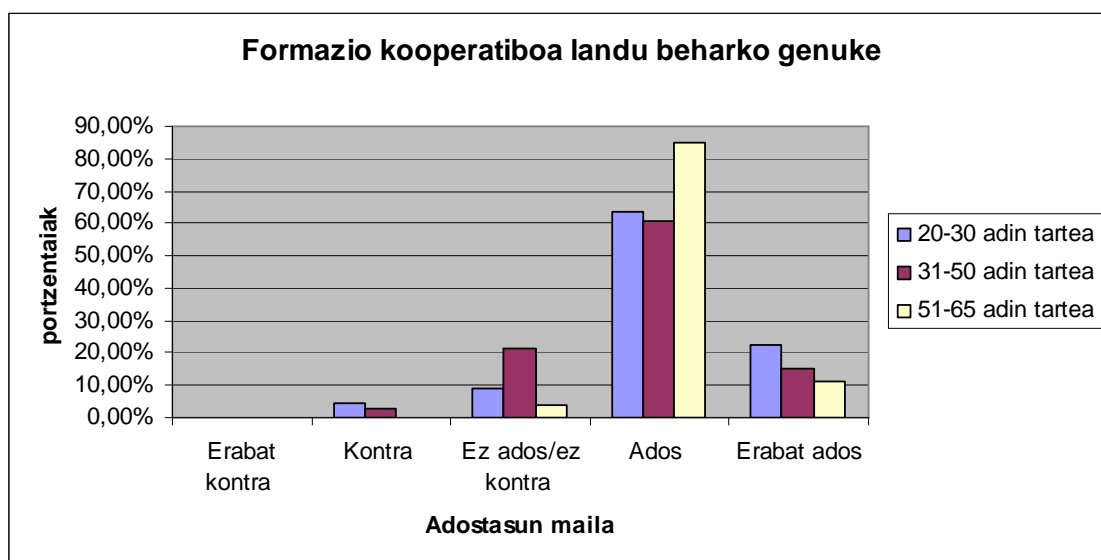
Gizarteko alor desberdinak kooperatibizatzearen alde egingo duen mugimendua bultzatuko dugu 51-65 urte bitartekoen artetik %92aren ustez. Gazteen artetik ados agertu dira %36,4a eta 31-50 adin tartetik %31a. Kontra agertu da %20 bi adin tarte horietan eta azkenik, ez ados/ez kontra markatu dute zalantza agertuz 20-30 urte bitartetik %45,5 eta 31-50 urte bitartetik %37,5a.

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

- o Formazio kooperatiboa landu beharko genuke

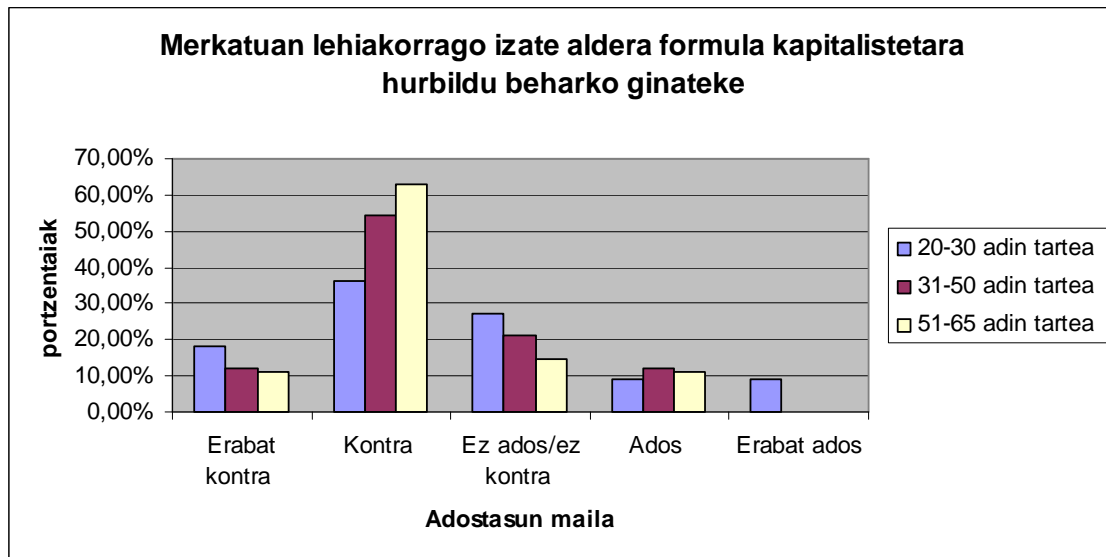
	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Erabat kontra			
Kontra	%4,5	%3	
Ez ados/ez kontra	%9,1	%21,2	%3,7
Ados	%63,6	%61	%85,2
Erabat ados	%22,7	%15,2	%11,1
totala	%100	%100	%100



Formazio kooperatiboa landu beharko genuke gehiengoaren ustez, oraingo honetan ez dago alde handiegirik adin tarteei dagokionean. Agian, 31-50 adin tartekoen multzoak %21,2ak ez ados/ez kontra markatu izana da datu azpimarragarriena.

- o Merkatuan lehiakorrago izate aldera formula kapitalistetara hurbildu beharko ginатеke

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Erabat kontra	%18,2	%12,1	%11,1
Kontra	%36,4	%54,5	%63
Ez ados/ez kontra	%27,3	%21,2	%14,8
Ados	%9,1	%12	%11,1
Erabat ados	%9,1		
totala	%100	%100	%100



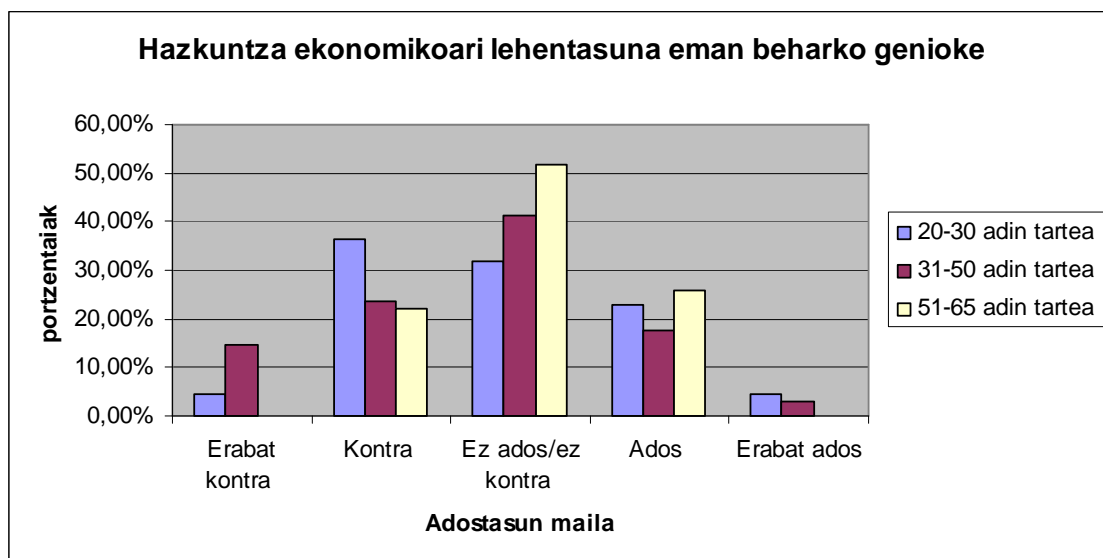
Merkatuan lehiakorrigo izate aldera formula kapitalistetara hurbildu beharko ginatekeela uste dute gazteen artetik galdetutakoen artetik ia %20ak. Beste bi belaunaldietako kideen erdiak baino gehiago kontra agertu dira. Gazteen artetik kontra agertu da %36,4a eta erabat kontra %18,2a. Ez ados/ez kontra gazteen artetik %27,3a, erdiko belaunalditik %21,2a eta helduenen adin tartetik %14,8a.

- o Hazkuntza ekonomikoari lehentasuna eman beharko genioke

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Erabat kontra	%4,5	%14,7	
Kontra	%36,4	%23,5	%22,2
Ez ados/ez kontra	%31,8	%41,2	%51,9
Ados	%22,7	%18	%25,9
Erabat ados	%4,5	%2,9	
totala	%100	%100	%100

Atal enpirikoa

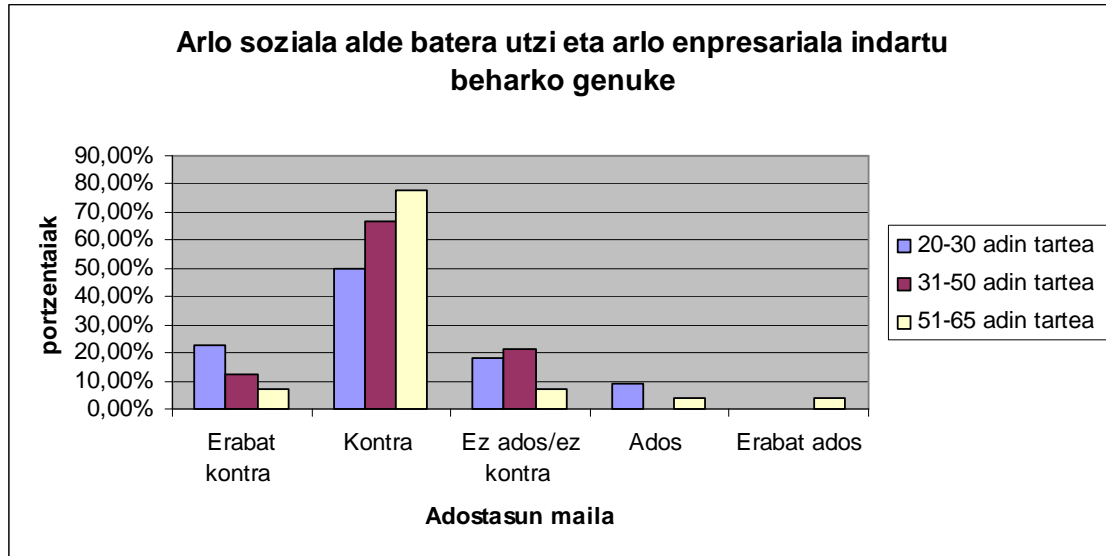
Azterketa kuantitatiboa



Hazkuntza ekonomikoari lehentasuna ematearen kontra agertu da gazteen artetik gehiengoa, ia %40a. Ados agertu da berriz %27a, hauek hazkuntza ekonomikoari lehentasuna eman beharko geniokeela uste dute. Erdiko belaunalditik %41,2ak zalantzak agertu ditu jarraitu beharreko bidearen inguruan, hauek ez dute argi hazkuntza ekonomikoari lehentasuna eman beharko geniokeen ala ez eta ez ados/ez kontra markatu dute. Kontra edo erabat kontra agertu da %38a eta ados edo erabat ados %20a. 51-65 adin tartetik gehiengoak ez dauka argi hazkuntza ekonomikoari lehentasuna ematea ote den bidea. %52ak ez ados/ez kontra aukera markatu du. Ados agertu da %26a eta kontra %22a. Iritzi banaketa handia.

- o Arlo soziala alde batera utzi eta arlo enpresariala indartu beharko genuke

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Erabat kontra	%22,7	%12,1	%7,4
Kontra	%50	%66,7	%77,8
Ez ados/ez kontra	%18,2	%21,2	%7,4
Ados	%9,1		%3,7
Erabat ados			%3,7
totala	%100	%100	%100



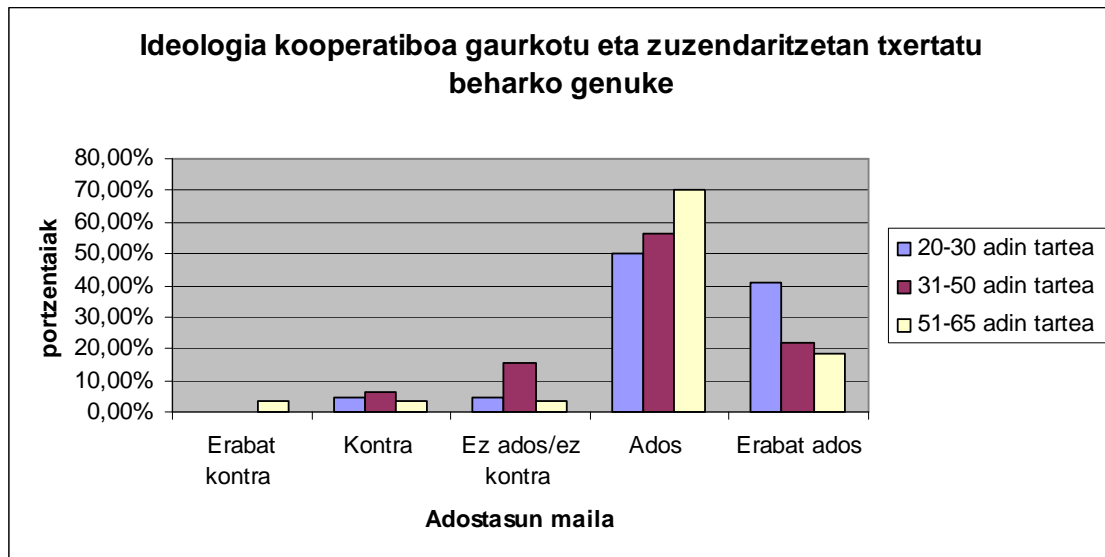
Arlo soziala alde batera utzi eta arlo enpresariala indartu beharko genukeela uste du gazteenen multzotik %9ak. Kontra agertu dira erdia baino gehiago eta erabat kontra %22,7a. Beste bi adin tartetean ere gehiengoak kontra agertu dira. 51-65 adin tartetik %85a kontra edo erabat kontra agertu da. 31-50 adin tartean berriz, %66a kontra agertu da, eta %12a erabat kontra agertu da. Ez ados/ez kontra %21,2a, azken hauek ez dute argi arlo soziala alde batera utzi eta arlo enpresariala indartu beharko genukeen ala ez.

- o Ideologia kooperatiboa gaurkotu eta zuzendaritzetan txertatu beharko genuke

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Erabat kontra			%3,7
Kontra	%4,5	%6,3	%3,7
Ez ados/ez kontra	%4,5	%15,6	%3,7
Ados	%50	%56	%70,4
Erabat ados	%40,9	%21,9	%18,5
totala	%100	%100	%100

Atal enpirikoa

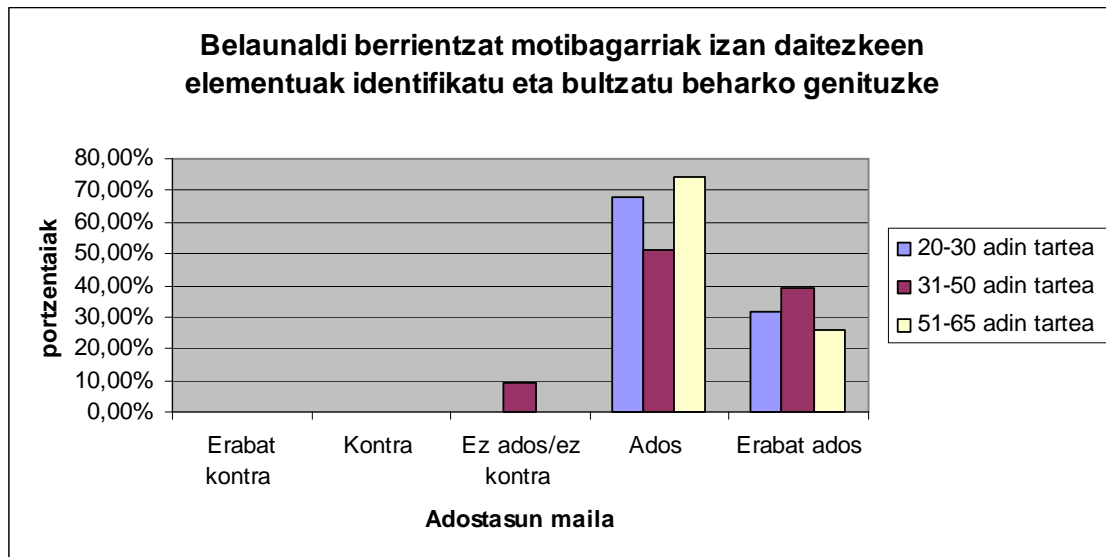
Azterketa kuantitatiboa



Ideologia kooperatiboa gaurkotu eta zuzendaritzetan txertatu beharko genuke galdetutakoen artetik gehiengoaren ustez. Ikus dezakegunez adin tarteei dagokionean ez dago alde handiegirik.

- o Belaunaldi berrientzat motibagarriak izan daitezkeen elementuak identifikatu eta bultzatu beharko genituzke

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Erabat kontra			
Kontra			
Ez ados/ez kontra		%9,1	
Ados	%68,2	%52	%74,1
Erabat ados	%31,8	%39,4	%25,9
totala	%100	%100	%100



Belaunaldi berrientzat motibagarriak izan daitezkeen elementuak identifikatu eta bultzatu beharko genituzke. Galdetutakoen artetik ia denak bat etorri dira baieztapenarekin eta orain arte atal honetan aztertu ditugun itemetatik kontsentsu handiena lortu duena da. Bat etorri dira adin tarteko guztiak, ez dago alde nabarmenik.

Atal enpirikoa

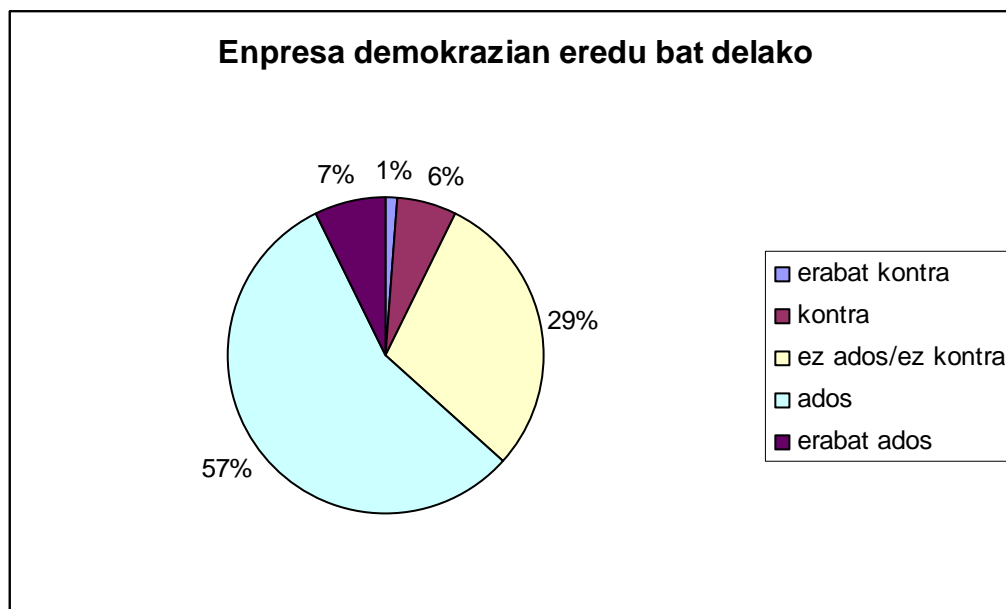
Azterketa kuantitatiboa

4.7.5 Zergatik lan egin Fagor Arrasate moduko kooperatiba batean? Zergatik merezi du lan egiteak?

Enpresa demokrazian eredu delako merezi du Fagor Arrasaten lan egiteak galdetutakoen artetik gehiengoarentzat. %56a ados azaldu da baieztapenarekin eta %7a erabat ados. Aldiz, ia %29ak ez dauka argi enpresa demokrazian eredu ote den Fagor Arrasate, ez ados/ez kontra markatu dute. Kontra agertu da %6a, eta erabat kontra %1a. Hauek, ez dute uste Arrasate enpresa demokrazian eredu denik.

Enpresa demokrazian eredu bat delako

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
erabat kontra	1	1,2	1,2	1,2
kontra	5	6,0	6,1	7,3
ez ados/ez kontra	24	28,6	29,3	36,6
ados	46	54,8	56,1	92,7
erabat ados	6	7,1	7,3	100,0
Total	82	97,6	100,0	
Perdidos				
Sistema	2	2,4		
Total	84	100,0		

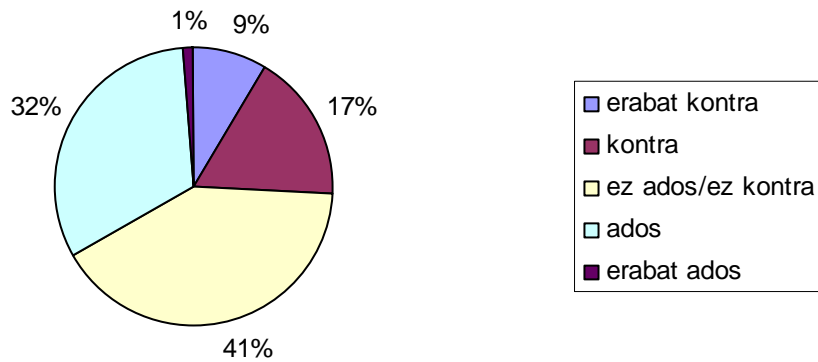


EFQM moduko kalitate sistemetan erreferentzia izateko ere merezi du Fagor Arrasaten lan egiteak, %33arentzat. Zalantzak ditu, galdetutakoen gehiengoak, ez ados/ez kontra markatu du %40,7ak. Kontra agertu da %17,3a eta erabat kontra %8,6a.

EFQM moduko kalitate sistemetan erreferentzia izateko

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	erabat kontra	7	8,3	8,6	8,6
	kontra	14	16,7	17,3	25,9
	ez ados/ez kontra	33	39,3	40,7	66,7
	ados	26	31,0	32,1	98,8
	erabat ados	1	1,2	1,2	100,0
	Total	81	96,4	100,0	
Perdidos	Sistema	3	3,6		
Total		84	100,0		

EFQM moduko kalitate sistemetan erreferentzia izateko



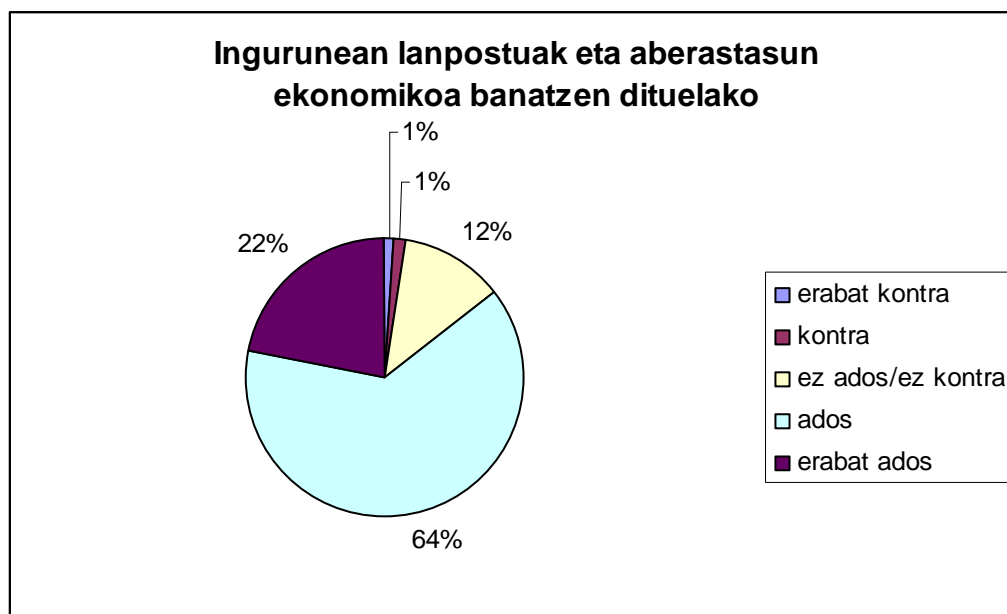
Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

Ingurunean lanpostuak eta aberastasun ekonomikoa banatzen dituelako merezi du Arrasaten lan egiteak gehiengoaren ustez. Ados azaldu da %63a eta erabat ados %22a. Ez ados/ez kontra %12a; eta kontra %2,4a. Beraz, nabarmena da gehiengoarentzat garrantzitsua dela inguruan lanpostuak sortu eta aberastasun ekonomikoa banatzea.

ingurunean lanpostuak eta aberastasun ekonomikoa banatzen dituelako

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
erabat kontra	1	1,2	1,2	1,2
kontra	1	1,2	1,2	2,4
ez ados/ez kontra	10	11,9	12,2	14,6
ados	52	61,9	63,4	78,0
erabat ados	18	21,4	22,0	100,0
Total	82	97,6	100,0	
Perdidos				
Sistema	2	2,4		
Total	84	100,0		

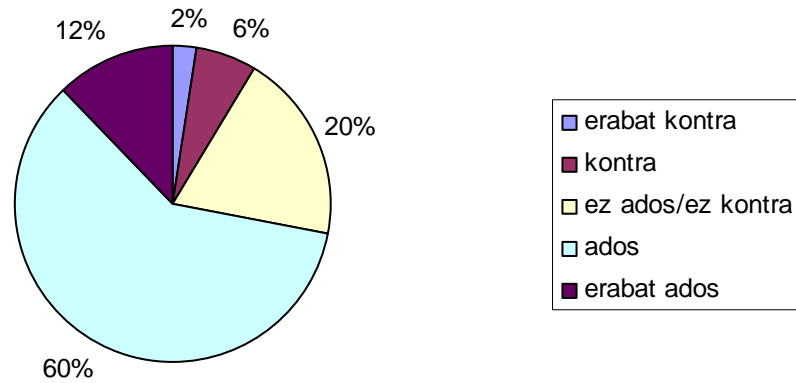


Lan munduan euskara bultzatzen duelako ere merezi du Fagor Arrasaten lan egiteak. Ia %60a ados agertu da baieztapenarekin eta erabat ados %12a. Ez ados/ez kontra, %19,5a eta kontra %6,1a. Azkenik, erabat kontra agertu da %2,4a.

lan munduan euskara bultzatzen duelako

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	erabat kontra	2	2,4	2,4	2,4
	kontra	5	6,0	6,1	8,5
	ez ados/ez kontra	16	19,0	19,5	28,0
	ados	49	58,3	59,8	87,8
	erabat ados	10	11,9	12,2	100,0
Total		82	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,4		
Total		84	100,0		

Lan munduan euskara bultzatzen duelako



Atal enpirikoa

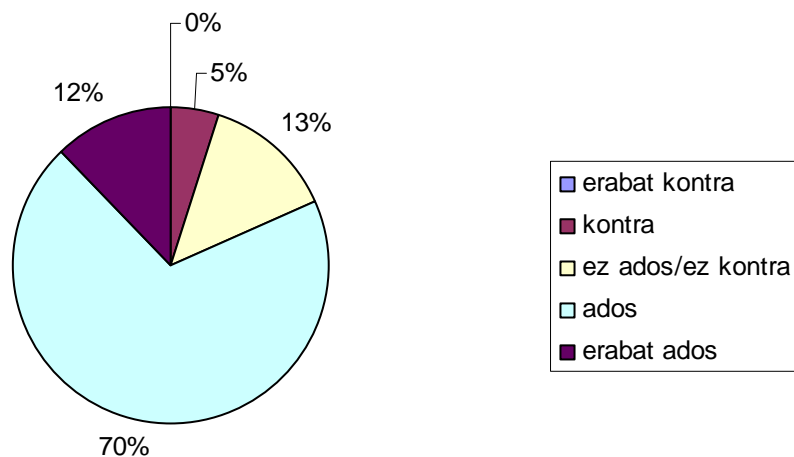
Azterketa kuantitatiboa

Inguruko gizarte ekimenei diruz laguntzen dielako ere merezi du Fagor Arrasate moduko kooperatiba batean aritzeak gehiengoaren ustez. Ados agertu da %69,5a eta erabat ados %12a. Ez ados/ez kontra %13a eta kontra ia %5a.

inguruko gizarte ekimenei diruz laguntzen dielako

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	kontra	4	4,8	4,9	4,9
	ez ados/ez kontra	11	13,1	13,4	18,3
	ados	57	67,9	69,5	87,8
	erabat ados	10	11,9	12,2	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,4		
Total		84	100,0		

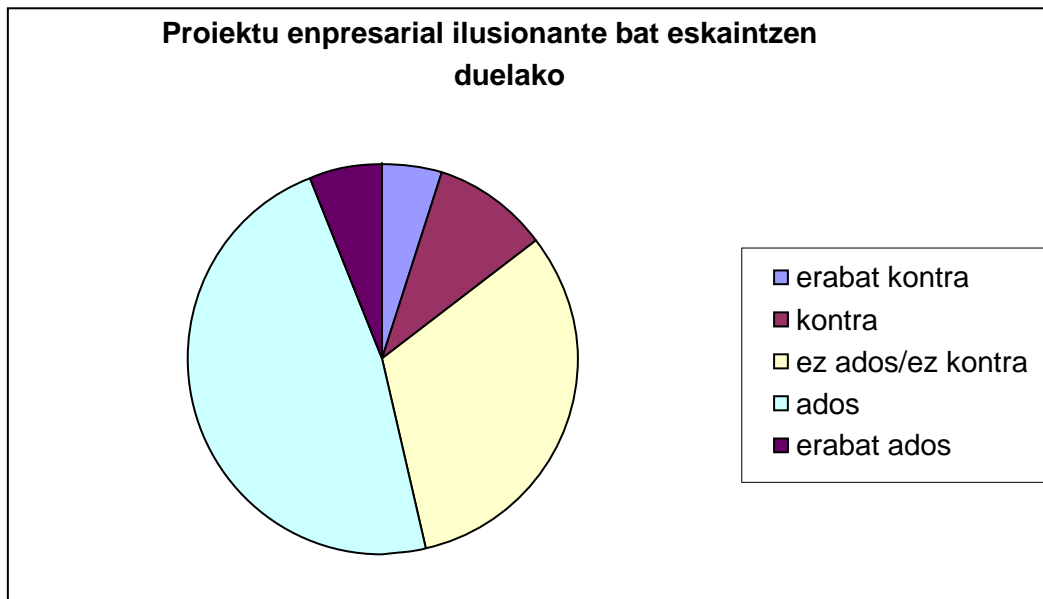
Inguruko gizarte ekimenei diruz laguntzen dielako



Proiektu enpresarial ilusionante bat eskaintzen duelako merezi ote duen galdetuta. Bat etorri dira baieztapenarekin galdetutakoen artetik erdia baino gehiago. Ados %47a eta erabat ados %6a. Aldiz, zalantzak agertu ditu ia heren batek, ez ados/ez kontra markatu du %31,7ak. Kontra agertu dira ia %10 eta erabat kontra %5a. Beraz, sakabanatuta agertzen zaigu item honetako erantzun multzoa.

proiektu enpresarial ilusionante bat eskaintzen duelako

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	erabat kontra	4	4,8	4,9	4,9
	kontra	8	9,5	9,8	14,6
	ez ados/ez kontra	26	31,0	31,7	46,3
	ados	39	46,4	47,6	93,9
	erabat ados	5	6,0	6,1	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,4		
Total		84	100,0		

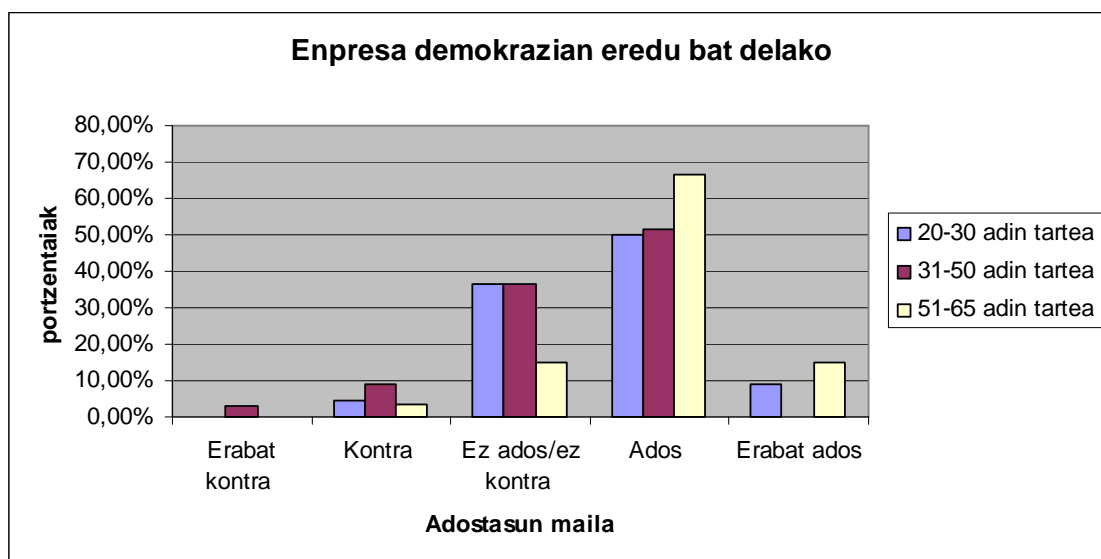


Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

- o Enpresa demokrazian eredu bat delako

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Erabat kontra		%3	
Kontra	%4,5	%9,1	%3,7
Ez ados/ez kontra	%36,4	%36,4	%14,8
Ados	%50	%52	%66,7
Erabat ados	%9,1		%14,8
Totala	%100	%100	%100

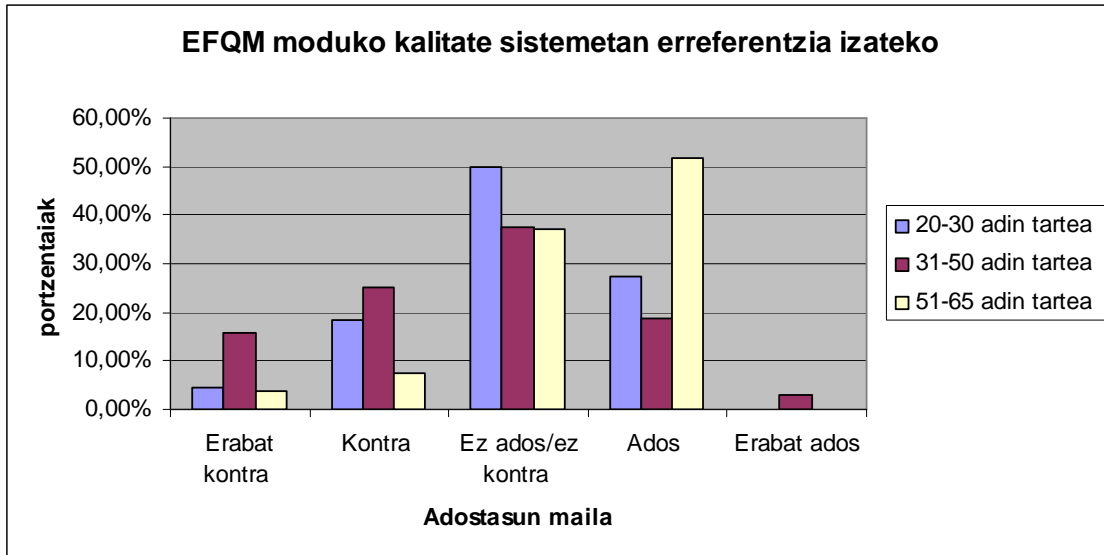


Fagor Arrasaten lan egitea merezi du; baina zergatik merezi du? 51-65 urte bitartekoen ustez enpresa demokrazian eredu delako, bat etorri da baieztapenarekin galdetutakoek artetik %81 inguru. Beste bi adin tarteetatik erdia baino gehiago ados agertu da. Aldiz, nabarmentzekoa da bi adin tarte hauetan %36,4ak zalantzak agertu dituela ez ados/ez kontra markatu dute. Helduenen adin tarteak baikorrenak oraingoan ere.

- o EFQM moduko kalitate sistemetan erreferentzia izateko

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Erabat kontra	%4,5	%15,6	%3,7
Kontra	%18,2	%25	%7,4
Ez ados/ez kontra	%50	%37,5	%37
Ados	%27,3	%19	%51,9

Erabat ados		%3,1	
Totala	%100	%100	%100



Fagor Arrasaten lan egiteak EFQM moduko kalitate sistemetan erreferentzia izateko merezi duela uste du 51-65 adin tartetik %52ak. Ez ados/ez kontra markatu du multzo honetan %37ak. Eta kontra azaldu da %10a.

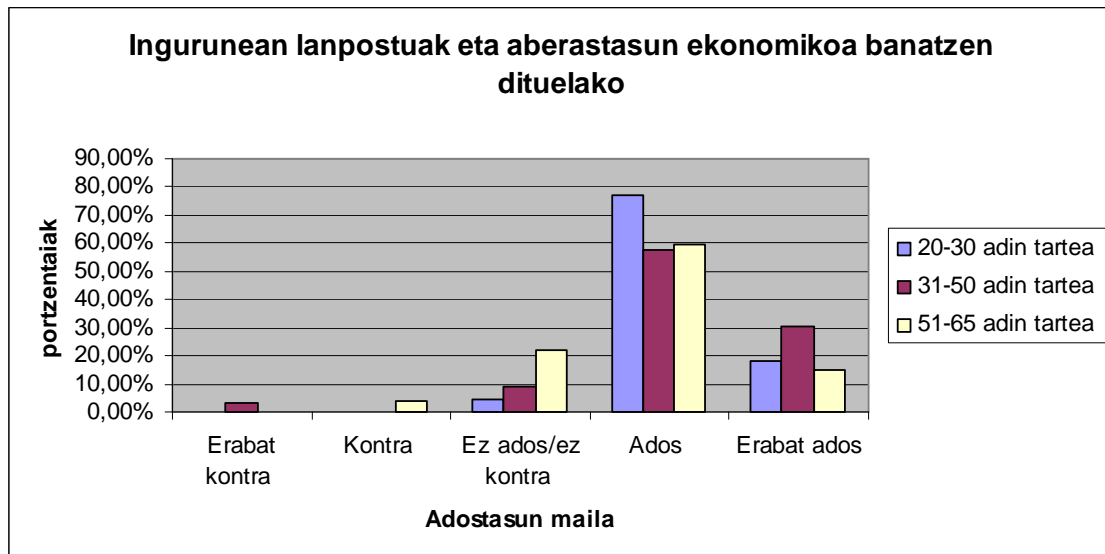
Beste bi adin tartetean aldiz, zalantza agertu dute multzo handienek, 20-30 urte bitartean %50ak eta 31-50 tartean 37,5ak. Kontra agertu da %22a gazteen multzotik eta erdiko adin tartetik %40 inguru agertu da kontra edo erabat kontra. Ados berriz, %27,3a gazteen adin tartetik eta %22a inguru 31-50 adin tartetik.

- o Ingurunean lanpostuak eta aberastasun ekonomikoa banatzen dituelako

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Erabat kontra		%3	
Kontra			%3,7
Ez ados/ez kontra	%4,5	%9,1	%22,2
Ados	%77,3	%58	%59,3
Erabat ados	18,2	%30,3	%14,8
totala	%100	%100	%100

Atal enpirikoa

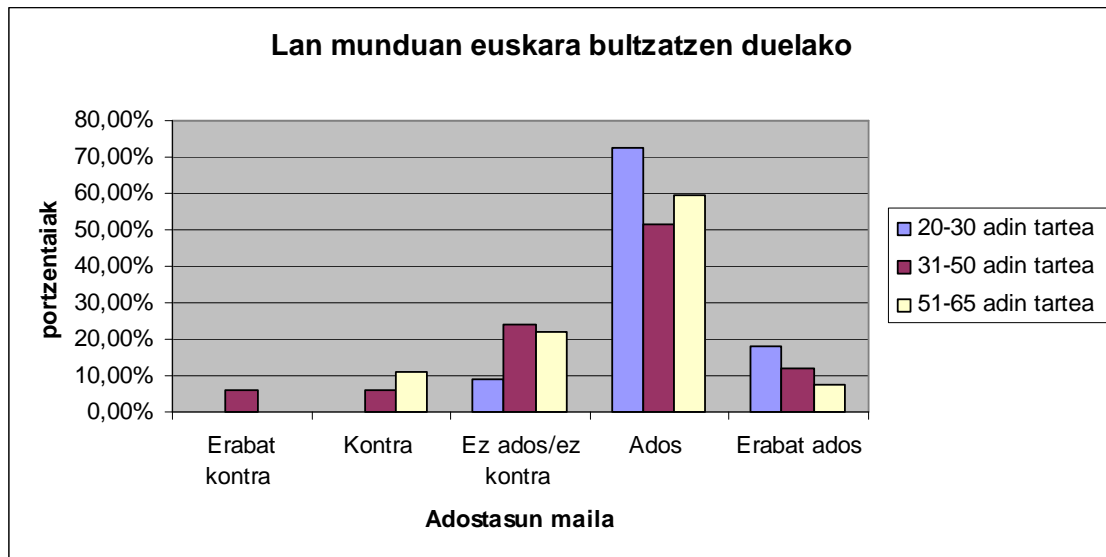
Azterketa kuantitatiboa



Gehiengo zabalaren ustez ingurunean lanpostuak eta aberastasun ekonomikoa banatzen dituelako merezi du Fagor Arrasate moduko enpresa baten lan egiteak. Grafikoan ikus genezakeenez adin tarteei dagokienean ez da alde nabarmenik.

- o Lan munduan euskara bultzatzen duelako

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Erabat kontra		%6,1	
Kontra		%6,1	%11,1
Ez ados/ez kontra	%9,1	%24,2	%22,2
Ados	%72,7	%52	%59,3
Erabat ados	18,2	%12,1	%7,4
totala	%100	%100	%100



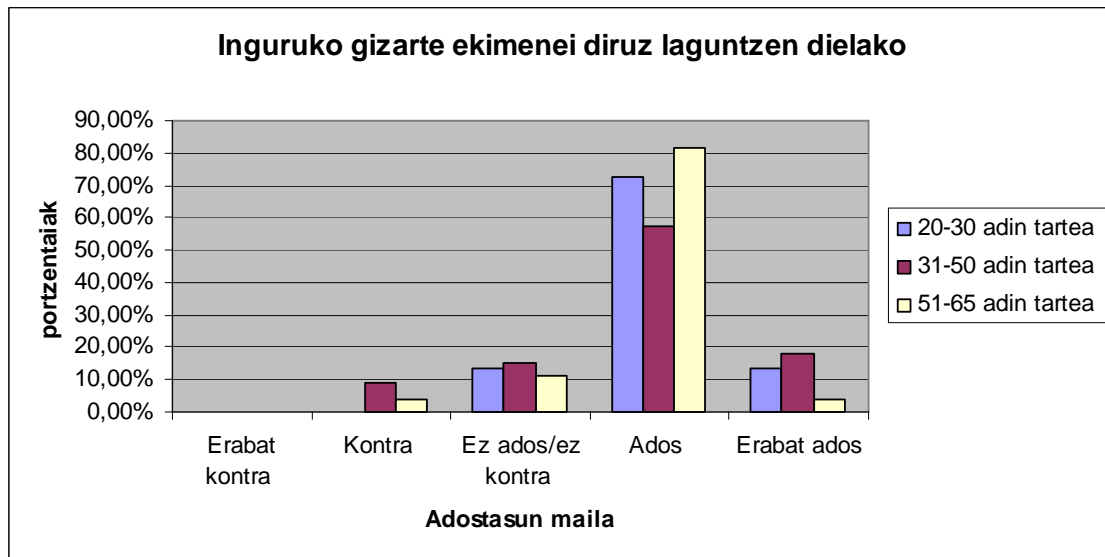
Gehiengo zabalak uste du Fagor Arrasaten lan egiteak merezi duela lan munduan euskara bultzatzen duelako. Bada ordea, gazteen multzoan besteetan baino kontsentsu zabalagoa, oraingoan gazteak dira baikor agertzen direnak %90a ados edo erabat ados agertu da. Beste bi multzoetan ados agertu direnen kopurua %60 ingurura jaisten dela ikus dezakegu goiko taulan.

- o Inguruko gizarte ekimenei diruz laguntzen dielako

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Erabat kontra			
Kontra		%9,1	%3,7
Ez ados/ez kontra	%13,6	%15,2	%11,1
Ados	%72,7	%58	%81,5
Erabat ados	13,6	%18,2	%3,7
totala	%100	%100	%100

Atal enpirikoa

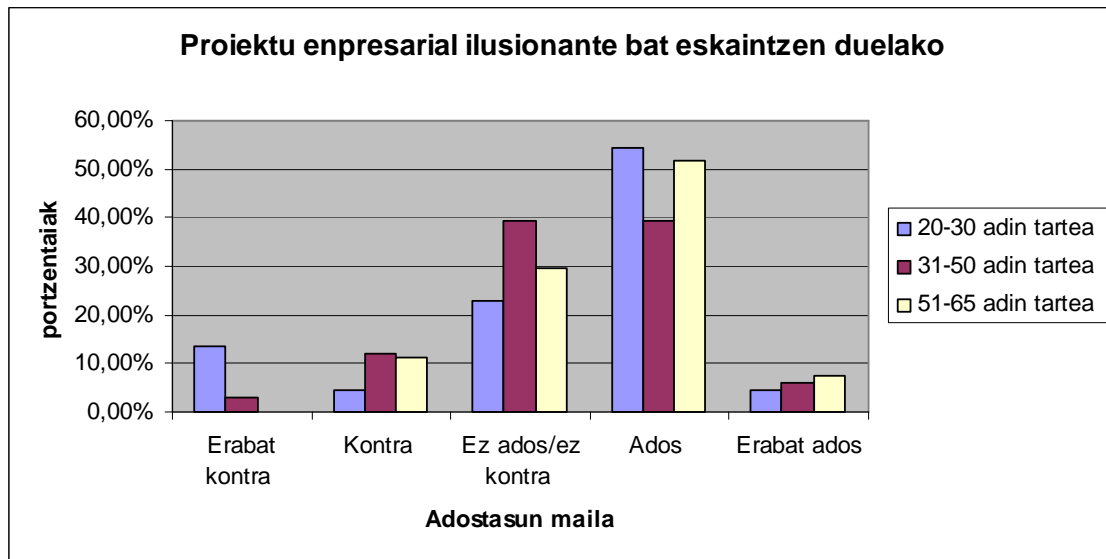
Azterketa kuantitatiboa



Oraingo honetan ere, ez dago alde handirik belaunaldien artean. Gehiago zabala ados edo erabat ados agertu da. Hauen ustez, Fagor Arrasaten lan egiteak honek inguruko gizarte ekimenei diruz laguntzen dielako merezi du.

- o Proiektu enpresarial ilusionante bat eskaintzen duelako

	20-30 adin tartea	31-50 adin tartea	51-65 adin tartea
Erabat kontra	%13,6	%3	
Kontra	%4,5	%12,1	%11,1
Ez ados/ez kontra	%22,7	%39,4	%29,6
Ados	%54,5	%39	%51,9
Erabat ados	%4,5	%6,1	%7,4
totala	%100	%100	%100



Gehiengoak uste du proiektu enpresarial ilusionante bat eskaintzen duelako merezi duela Fagor Arrasaten lan egiteak. Halere, hiru adin tarteeetan multzo handi batek zalantzak agertu ditu ez ados/ez kontra markatuz eta gazteen artetik %18 kontra edo erabat kontra agertu da. Grafikoan ikus dezakegunez, adin tarteen banaketari dagokionean ez dago alde handirik.

5. Azterketa kuantitatiboaren ondorioak

Kooperatiba eta kooperatibagintzari buruzko galdetegia SPSS programa estatistikoarekin aztertu ondoren, atera ditugun ondorio esanguratsuenak laburbiltzen ditugu ondorengo lerroetan. Gogora ditzagun atal kuantitatibo honen helburuak zeintzuk ziren: Fagor Arrasateko kolektiboak kooperatiba eta kooperatibagintzaren gainean dituen iritziak kuantifikatzea genuen lehen helburua. Bigarrena, kooperatibaren gaineko iritziak alderik ote duen adinaren aldagaia kontuan izanik eta hirugarrenez, Fagor Taldeari buruzko iritziak jaso eta kuantifikatzea bi aldagai aintzat hartuta. Alde batetik adinaren aldagaia eta bestetik organoetako kide izatearen aldagaia.

Bi atal nagusitan banatu ditugu ondorioak, eta azalpenarekin batera interpretazio kritikoa egin dugu. Lehen zatian kooperatiba eta kooperatibagintzari buruzko iritzi multzoak kuantifikatu eta ondorioztatu ditugu. Bigarren zatian Fagor Taldeari buruzko emaitzetatik eratorritako ondorioak aztertu ditugu.

5.1. Kooperatibaz eta Kooperatibagintzaz

5.1.1 Kooperatibagintzak badu etorkizunik

Galdetegiaren lehen blokean izaera kooperatiboaz galdetu dugu, kooperatibagintza eta eredu kooperatiboaren gaurkotetasunaz arduraturik kooperatibak gaur egungo enpresa munduan baliagarri ote diren jakin nahi izan dugu. Sarri entzuten dugu kooperatibak gaur egun jada ez direla bestelako enpresetatik ondo bereizten, zentzua galdu ote duten da gure kezkarik nagusiena. Horregatik lehenik eta behin eredu kooperatiboa formula kooperatibo moduan baliagarri ote den galdetu dugu.

Gehiengoaren iritzi baliagarria da kooperatiba enpresa formula moduan (%54a ados eta %39a erabat ados agertu dira) eta era berean kooperatibak eta bestelako enpresak ez direla berdinak uste dute galdetutakoen artetik gehienek (%67a eredu berdina direla dioen baieztapenaren kontra agertu da eta erabat kontra %24a).

Kooperatibak eta kooperatibagintzak badu etorkizunik Fagor Arrasateko kolektiboaren iritziak (%57a ados eta %26a erabat ados agertu da). Halere, gehiengoarentzat kooperatibak aurrera egin dezan arlo soziala lantzea garrantzitsua da eta era berean, badago aukera kooperatibagintza berritu eta koherenteago batera bidea egiteko (%62a ados eta %19a erabat ados agertu dira).

Beraz, etorkizunari begiratuz baikortasuna da nagusi. Belaunaldiei dagozkien iritzi multzoen artean ere ez du desberdintasun handirik topatu.

5.1.2 Gehiengoari kooperatibismo gero eta sakonagoa garatzea gustatuko litzaioke

Aipatu dugun bide koherenteago eta berritu horretatik bidea egiten hasteko, kooperatibistei zer nolako kooperatibagintza, zer nolako mugimendu kooperatiboa gustatuko litzaieken galdetu diegu. AKEren ipar garrantzitsuenetakoa hazkuntza ekonomikoa izan da bere historian zehar, ongizate materialaren aldeko hautua egin duela esan genezake. Baina testuingurua aldatu den honetan galdera berriak ere sortzen zaizkigu. Etengabe haztearen joera ote da etorkizuneko iparra? Lanpostuak sortzearen ideian agortzen da diferentzial kooperatiboa, ala zerbait gehiago dago?

Gehiengoak, eta bereziki gazteenek, kooperatibismo gero eta sakonagoa garatzea gustatuko litzaiokeela erantzun du, nahiz eta horrek berarekin enpresarialki tamainaz ez handitzea ekarriko balu ere. (%58 ados edo erabat ados agertu da). Gustatu ordez, zer gertatuko den galdetuta, berriz, bestelakoa izan da jasotako erantzuna: gehiengoaren ustez ez dugu kooperatibismo gero eta sakonagoa garatuko nahiz eta enpresarialki ez handitu (galdetutakoen artetik %46a kontra edo erabat kontra agertu da). Oraingo honetan ados edo erabat ados agertu direnak %20 izan dira.

Beraz, multzo handi bati kooperatibismo gero eta sakonagoa garatzea gustatuko litzaioke baina ez du uste horrelakorik gertatuko denik. Zergatik ez? Ez al dira kooperatibistak kooperatiba eta kooperatibagintzaren subjektu aktibo? Ez al dira protagonistak? Badirudi kanpo faktoreak direla kooperatibismo gero eta sakonagoa garatzeko oztupo.

Belaunaldiei dagokionez, gazteak agertu dira kritikoen, hauen artean gehiengoak ez du uste kooperatibismo gero eta sakonagoa garatuko dugunik, nahiz eta enpresarialki tamainaz ez handitu (%55ak kontra edo erabat kontra markatu du). Erdiko adin tarteko gehiengoak ere ez du uste hori izango denik kooperatibagintzak jarraituko duen bidea: %44a kontra agertu da eta %15a erabat kontra.

51-65 adin tarteko %40aren iritziz "bai" garatuko dugu kooperatibismo gero eta sakonago bat, nahiz eta enpresarialki tamainaz ez handitu. Baikorren agertu dira beste behin ere belaunaldi honetakoak. Halere, paradoxiko xamarra dela iruditzen zaigu, izan ere, etorkizunean gehien sinesten dutenak, ez dira etorkizuneko protagonista izango direnak. Hauetako azkenak gehienez ere 10-15 urteren bueltan erretiroa hartzeko sasoiari egongo dira.

Enpresarialki hobetzen joango den kooperatiba gustatuko litzaioke %76ari, kooperatibismoari dagokionean orain arteko izaera mantenduz. Eta errealitatean ere halaxe gertatuko dela uste du gehiengo zabalak. Era berean, gizarteko alor desberdinak

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

kooperatibizatzearen alde lan egingo duen mugimendua bultzatzea gustatuko litzaioke %78ari. Gustatu bakarrik ez, etorkizunean horrela gertatuko dela uste du %54ak eta 51-65 adin tartetik %90ak. Oraingo honetan ere, adin tarte hau azaldu da baikorren.

Beraz, Fagor Arrasateko kolektiboan gehienek uste dute etorkizunean kooperatibek honako bi norabidetan lan egingo dutela:

- Enpresarialki hobetzen joango den kooperatibak garatuz, kooperatibismoari dagokionean orain arteko izaera mantenduz.
- Gizarteko alor desberdinak kooperatibizatzearen alde lan egingo duen mugimendua bultzatuz.

Aipatu dugu kooperatibismo gero eta sakonagoa garatzea gustatuko litzaikeela, nahiz eta enpresarialki tamainaz ez handitu; baina era berean ez dutela uste kooperatiben etorkizunaren nondik norakoak norabide horretan joango direnik.

Baina zer egin behar da kooperatibismo on bat lortzeko?

Etorkizunean kooperatibismo on bat lortzeko zer egin beharko litzatekeen galdetuta, honako sei elementuen garrantzia azpimarratu dute:

1. Formazio kooperatiboa landu beharko litzatekeela uste du gehiengoak (%68 ados eta %16 erabat ados).
2. Kooperatibak lehiakorrago izate aldera formula kapitalistetara hurbiltzearen kontra agertu da %51,2a eta erabat kontra %14,5a.
3. Hazkuntza ekonomikoari lehentasunik ez. Hazkuntza ekonomikoari lehentasuna ematearen kontra agertu da gehiengoak. Kontra %26a eta erabat kontra %8,3a; beste multzo handi batek zalantzak agertu ditu, hauek ez dakite hazkuntza ekonomikoari lehentasuna eman behar zaion ala ez (%43ak ez ados/ez kontra aukera markatu du).
4. Arlo soziala alde batera utzi eta arlo enpresariala indartzearen kontra agertu da %80a.
5. Ideologia kooperatiboa gaurkotu eta zuzendaritzetan txertatu beharko litzateke %87aren ustez.
6. Belaunaldi berrientzat motibagarriak izan daitezkeen elementuak identifikatu eta bultzatu beharko lirateke, puntu honetan ia denak bat etorri direlarik: ados edo erabat ados %96a.

Orain arte kooperatibagintzaren etorkizunaz jardun dugu, etorkizunean izan nahi dutenaz, hain zuzen. Ondorengo lerroetan Arrasateko Kooperatibak gaur direnaz jardungo dugu. Zein da Arrasateko kolektiboak gaur egungo kooperatibagintzaz eta kooperatibaz egiten duen irakurketa?

5.1.3 Arrasateko kooperatibak irabazien banaketan eta demokrazia enpresarialean eta lanpostuak sortzen dira erreferentzia

Arrasateko kooperatiben inguruan zer nolako auto-definizioa egiten duten ere jakin nahi izan dugu. Fagor Arrasateko kolektiboaren gehiengoak Arrasateko Kooperatibak irabazien banaketan direla erreferente uste dute, %75a ados edo erabat ados. Jakina da Arrasateko Kooperatibek euren ibilbidean zehar lanpostuak sortu, irabaziak banatu eta berrinbertitzeko bokazioa izan dutela.

Helduenek beste adin tartetakoek baino adostasun maila altuagoa agertzen dute. Badirudi garbiago dutela Arrasateko Kooperatibak zertan diren erreferente eta zertan ez, beste adin tartekoak kritikoago ikusi ditugu batez ere demokrazia enpresarialari dagokionean.

5.1.4 Demokrazia enpresariala kolokan? Partehartze instituzionalaren ahultzea?

Argi geratu da gehiengoaren iritziz Arrasateko Kooperatibak irabazien banaketan eta lanpostuen sorreran direla erreferentzia, baina demokrazia enpresarialari dagokion puntuan aurkitu dugu kezka pizteko daturik. Aipatu dugu atal teorikoan Arrasateko Kooperatiba Esperientziako kooperatibetan barrura begira berdintasuna ezaugarri duen partehartze demokratikoa sustatu eta praktikatzeko dela, eta hori zutela helburu sorrera garaiko fundatzaileek. Esperientzia kooperatiboa, langileak beren buruaren jabe ez zireneko egoera bati erantzuteko sortu zen, partehartze-eredu jakin batekin, beraz, eredu kapitalistatik bereizita. Eredu kooperatiboak enpresako demokrazia bultzatu nahi zuen, eredu berri horren eredu nagusia partehartzea da.

Galdetegian jasotako datuen arabera, erdiek bakarrik uste dute (gehiengoa izan arren, datu apala iruditzen zaigu) demokrazia enpresarialean erreferente direla Arrasateko Kooperatibak. Bestetik, %30 inguruk ez dauka argi erreferentzia diren ala ez, eta hain justu multzo horretakoak dira gazteak eta erdiko adin tartekoak -51-65 adin tartetik, %80a ados edo erabat ados agertu dira-.

Deigarria egin zaigu datua eta horren atzean zer dagoen jakin nahiko genuke. Oraingoan, eta hipotesiak besterik ez diren arren kooperatibek eta bestelako enpresek bizi duten indifirenziario prozesua datorkigu gogora. Badirudi kooperatibetan jabetzen eta gestioan parte hartzeko aukera ia ez dela bereizgarri nabarmen bat beste enpresekiko, edota gutxienez, gaur egungo gazteen multzo batek ez duela partehartzea kooperatiben ezaugarri naturaltzat jotzen.

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

5.1.5 Gazteak ere kooperatibista sentitzen dira

Sentimendu kooperatiboa ahultzen doan zerbait dela esan dugu atal teorikoan, zentzu putzu berri edo eraberritu baten beharrean dagoela AKE, baina badirudi sentimenduari dagokionean jendeak oraindik kooperatiba desberdin bizi duela eta horrela sentitzen duela gainera. Goraxeago aipatu dugu gehiengoaren iritziz kooperatibak desberdinak direla, ez direla enpresa kapitalisten berdinak. Oraingoan, "kooperatibista sentitzen naiz" baieztapenaren aurrean %64a erabat kooperatibista edo "asko" sentitzen da.

Askotan entzun izan dugu gazteak esne-mamitan hazi eta hezi direla eta ez dutela bat egiten gaur egungo eredu kooperatiboarekin. Azterketa kualitatiboan sumatu dugunaren arabera gure hipotesia gazteak ez direla hain kooperatibista sentitzen da, ez dutela garai bateko kooperatibistek zuten pertenezia sentimendurik.

Galdetegiak aztertu ondoren, Fagor Arrasateren kasuan behinik behin oker geundela konturatu gara: gazteen artetik %22,7 "erabat" kooperatibista sentitzen da, "asko" sentitzen dela erantzun du %27k eta "nahiko" ia beste eren batek, %31,8ak. Eta azkenik "gutxi" sentitzen direla aitortu duen multzoak %18a osatzen du.

Datuak baikorrak iruditu zaizkigu, batez ere, kontuan hartzen badugu gazteetako batzuk urte gutxi daramatzatela kooperatiban lanean eta hezkuntza kooperatiborik jaso ez izana aitortu dutela. Era berean, kontuan izan behar dugu Fagor Arrasateko kolektiboaren %50a baino gehiagok 35 urte baino gutxiago dituela eta tarteko belaunaldiko oso jende gutxi dagoela 90.hamarkadako krisiaren ondorioz. Hori horrela izanik, zeintzuk dira gazteak kooperatibista sentitzeko arrazoiak? Ondorioen azken atalean, galdera honi eta beste batzuei erantzuten saiatuko gara.

5.1.6 Sentimendua indartzeko kooperatiba eredu koherenteago baten beharra

Halere, eta gehiengoa kooperatibista sentitzen bada ere, euren sentimendua indartzeko beste kooperatiba eredu koherenteago baten beharra sentitzen duela aitortu du %60ak. Zer esan nahi du horrek? Gaur egungo kooperatibagintzak asko hobetzeko margena duela? Kooperatibismo sakon eta koherenteago bateranzko bidea egitearen nahia eta sentimendua badirudi elkarlotuta datozela. Baina azter dezagun sentimendu horren joera.

5.1.7 Sentimendu kooperatiboaren joerak

Sentimendu kooperatiboaren joerari dagokionean, datu interesgarriak iruditu zaizkigu Arrasatekoak. Kooperatibista sentimendua gutxitu egin da %31arengan. %21arengan goranzko joera du eta %44arengan mantendu egiten da.

Belaunaldi berrietan sentimendu kooperatiboaren gutxitzea

Belaunaldien arteko iritzi banaketari erreparatuta: 31-50 urte bitartean esaterako %38ak markatu du "gutxitu egin da" aukera. 20-30 urte bitartekoen artean %32ak ere halaxe egin du. Ez ote da kopuru altua eta ondorioz kezkatzeko datua, etorkizuneko belaunaldiak direla jakinda? Galdetutakoen artean heren bati sentimendua gutxitu zaio. Zerk huts egiten du? Zergatik gutxitu ote zaie? Lehen kooperatibistago sentitzen zirela aitortu dute eta gazteak izanda ezin izan zituzten genesi garaiko kooperatibak ezagutu. Kooperatibismoak etorkizunik izan nahi badu gazteak erakarri beharko ditu. Gazteenak izan dira kritikoen hainbat aspektutan, esate baterako, demokrazia enpresarialean erreferente izatean. Baliteke, kooperatibak dituen inkoherentziek gutxitzea gazteen sentimendu kooperatibista.

Era berean, eta kooperatibismo on bat lortzeko bidean belaunaldi berriekin konektatzea ezinbestekoa dela ikusi dugu.

5.1.8 Partehartzea

Partehartzeari dagokionez, bi dimentsioak aztertu nahi izan ditugu. Kooperatibistek nola bizi duten organoen bidezko partehartze instituzionala, alde batetik, eta, bestetik, eguneroko euren lanpostuko partehartzea nola bizi duten.

Partehartze instituzionala

Partehartze instituzionalari buruzko atalean, hozte demokratikoaren inguruko kezka izan dugu sakonean. Azken

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

urteetan partehartzea hoztu egin dela Arrasateko Kooperatibetan aipatu dugu atal teorikoan. Eta galdetegian jasotako datuak aztertuta, Arrasateko kolektiboak ere partehartzeari buruzko kezka duela esan dezakegu. Izan ere, azken urteotako partehartzearen joerari buruz, ez dago iritzi bateraturik: %40aren ustez, azken urte hauetan partehartzea hobetu egin da. Beste %40 batentzat mantendu egin da, eta azkenik gainontzeko %20ak uste du partehartzea gutxitu egin dela. Ez dago diagnosi garbirik, baina ez da harritzekoa; azken urteak ez dira urte multzo bera batzuentzat eta besteentzat. Erdiko adin tartekoak agertu dira kasu honetan kritikoen, hauen artetik %40ak partehartzea azken urteotan estankatua dagoela uste du, %24arentzat partehartzea gutxitu egin da, eta, azkenik, %30arentzat hobetu egin da.

Parte hartzeko aukera indartu beharreko elementua

Erabakietan parte hartzeko aukera indartu beharreko elementua da gehiengo zabalarentzat, %89a ados agertu da. Fagor Arrasaten partehartzea erreala ote den galdetu dugu. Gehiengoak partehartzea "batzuetan" dela erreala erantzun du (%60ak). 51-65 adin tartekoak beste bi adin tartekoak baino baikorrago (beti edo ia beti izaten da partehartzea erreala %40arentzat) agertu dira eta gazteenak kritikoen: gazteen artetik %32ak uste du partehartzea gutxitan izaten dela erreala Fagor Arrasaten. Zergatik uste du gazteen multzotik heren batek partehartzea Arrasaten ez dela erreala? Ez al dira aintzat hartuak sentitzen?

Era berean, hiru adin tartean gehiengoak "batzuetan" erantzun du, eta ez zaigu oso datu baikorra iruditzen. Badirudi partehartzeko mekanismoak eta moduak birformulatu eta indartu beharreko elementuak direla.

Kontseilu Errektorearen lana garrantzitsua da

Organoen funtzionamenduaz ere jakin nahi izan dugu. Horren harira, Kontseilu Errektoreak egiten duen lana garrantzitsua da gehiengoaren ustez; %83ak beti edo ia beti dela garrantzitsua Kontseilu Errektorearen lana esan du. Garrantzia aitortzeaz gain norberaren ardurak hartzeko prestutasuna ere neurtu nahi izan dugu. Organoetako kide izan eta organoetan parte hartzeko prest al daude?

Gazteak ere organoetan parte hartzeko prest

Organoetan partehartzeko prest agertu da gehiengoa (%70a). Gazteei askotan egotzi izan zaie ardurak ez asumitzea edota erantzukizunik nahi ez izatea. Oraingoan, adin tarteei dagokionean, ez dugu alde handirik sumatu. Gazteen artetik ere %70 inguru organoetan parte hartzeko prest agertu da.

Lanpostuko partehartzea

Lanpostuko partehartzeari dagokionean nola bizi duten aztertu nahi izan dugu: gehiengoak ondo baloratzen du norbere arduradunaren lana, eta ez da alderik adin tarteari dagokionean. Taldearengan konfiantza duela arduradunak "beti" edo "ia beti" erantzun dute gehienek.

Ardurak asumitzeko prest

Lanpostuko partehartzea handitze aldera, ardurak asumitzeko prest egongo diren jakin nahi izan dugu. Gehiengo ardurak asumitzeko prest agertu da. Gazteek erakutsi dute erresistentzia gutxien.

5.1.9 Gizarte konpromisoa

Atal teorikoan aztertu dugun moduan, Gizarte Konpromisoa Arrasateko Kooperatiben izatearen oinarritzko elementua da. Eta aldi berean, historikoki behintzat, zentzu osagai garrantzitsua ere bai. Ikus dezagun nola bizi duten kooperatibagintzaren dimentsio hau, gaur egungo Arrasateko protagonistek.

Azken urte hauetan enpresatan etikaren kontua modan jarri dela esan dezakegu. Enpresa kapitalistak ere hasi dira gizarteko beharrak asetzeko edo eta ingurumena zaintzeko politikak martxan jartzen. Joera hori ikusita, zera jakin nahi izan dugu, ea oraindik Kooperatibak desberdinak izaten jarraitzen duten arlo horri dagokionean. Zenbaterainokoa da Arrasateko Kooperatiben konpromiso soziala?

Kooperatibek bestelako enpresek baino konpromiso sozial handiagoa dute

Gehiengoaren ustez bestelako enpresek baino konpromiso sozial handiagoa dute kooperatibek (%72,6 ados eta %13 erabat ados).

Fondo sozialen banaketaz

Egiten den fondo sozialen banaketaren ezagutzari dagokionean, nahiko ondo ezagutzen dutela aitortu dute gehienek. 51-65 adin tartekoek nahiko ondo edo ondo ezagutzen dutela esan dute, beste adin tartekoek ez hain ondo.

Gaur egun egiten den banaketa egokia iruditzen zaio beti edo ia beti 51-65 adin tartetik gehiengoari. Baita erdiko adin tartekoenei ere. Bestelakoa izan da gazteenen iritzia, hauek kritikoago azaldu dira eta hauentzat batzuetan bakarrik da egokia banaketa hori. Zergatik? Baliteke gaur egun egiten den banaketarekin gazteenak ez sentitzea guztiz identifikatuta. Zaharkituta ote dago egiten den banaketa?

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

Kooperatibak zein laguntza ematen dituen jakitea motibazio elementu

Kooperatibak zein laguntza ematen dituen jakitea motibazio elementu bat izan daiteke gehiengoaren iritziz (%67a ados edo erabat ados). Helduenak baikorren agertu dira, beste bi adin tartetik multzo handi batek ez dauka iritzi garbirik. (20-30: %31,8ak; eta 31-50: %32,4k ez ados/ ez kontra markatu dute). Seguruenez, helduenean multzoko kideentzat motibagarria izan da euren ibilbidean zehar ikastolei edo eta bailarako beste proiektuetan laguntzea. Askotan entzun izan diogu Fagor Arrasateko Joxean Alustiza lehendakariari garai batean emandako laguntzez harro hitz egiten dutela erretiroa hartzerako orduan euren ibilbidean zehar egindakoaz gogoeta eginez.

5.1.10 Hezkuntza kooperatiboa

Azken hamarkadako hezkuntza-defizita (nagusiki Arizmendiarrjeta hil ostekoa) aipatu dugu atal teorikoan. Izaera teknikoko hezkuntza garatu da bai, baina kooperatibismoaren zentzu kolektiboak (ber)ekoizteko, transmititzeko eta berrietzeko ez da plan sistematikorik egon. Inertziek, egunerokotasunak markatu dute norabidea (edo norabide eza).

“Indarrean dagoenarekin bat ez datorren ezin esperientziak ezin dio bere identitateari eutsi, ez badu bere kideen artean etengabe elikatzen autoulermen eta autodefinizio kolektiboa”⁷².

Fagor Arrasateko kolektiboarentzat hezkuntza kooperatiboa nolakoa izan den aztertu nahi izan dugu. Gehiengoaren iritziz orain arte egindakoa ez da nahikoa izan, hauen ustez ere hezkuntza kooperatiboaren defizita nabarmena izan da.

Belaunaldi berriei ez zaie transmititu

Era berean belaunaldi berriei ez zaiela egoki transmititu kooperatibismoa uste dute gehienek. Puntu honekin gazteak agertu dira kritikoen; %80a baieztapenaren kontra agertu da. 51-65 adin tartean “ez ados/ez kontra” markatu du multzo batek, %40ak.

Jaso duten hezkuntza ez dela egokia uste dute gazteenek. Beste adin tarteetan bestelako datuak aurkitu ditugu: gehiengoarentzat egokia izan da jasotako hezkuntza kooperatiboa. Halere, hezkuntza kooperatiboan orain arte egin dena ez bada nahikoa izan (gehiengoak hori uste duela esan dugu aurreko puntuan), belaunaldi zaharrenek egunerokotasunean jasoko zituzten seguruenik kooperatibismoari dagozkion ezagutzak. Kooperatiban transmitituko zitzaien kooperatibak aurrera egin zezan

⁷² Joseba Azkarraga, *Nor bere patroia*. Arrasateko kooperatibistak aro globalaren aurrean, Eusko Jaurlaritza, 2007, 287. orrialdea.

beharrezko zirenak. Horrek kooperatibismoaren transmisioa gune ez formaletan eta eguneroko elkarrizketa eta eztabaiden bidez egiten zela pentsatzera garamatza. Eta horrekin batera gaur egungo belaunaldiak formatzeko beste zerbait beharrezkoa dela, ez dela nahikoa kooperatiban lan egitea kooperatibismoaren gaineko ezagutza izan eta kooperatibista sentitzeko. Eta hor bat egiten dugu Azkarraga Etxagibelek hezkuntza kooperatiboaren gainean egiten duen diagnostikoarekin. Ezer gutxi egin dela esaten digu Azkarraga Etxagibelek eta benetan hezkuntza "birsortze kooperatibistaren muina" dela. Bi estrategia bereizten ditu. Alde batetik, *bide naturala* deitzen duena. Eguneroko jardunean ematen den transmisioa, "osmosi" bidezkoa. Transmisio mota honetan jokabidea eta etsenplua dira klabeak.

Bestetik, *bide estrategikoa*. Kooperatibismoak arrazionalizazio ahalegina behar luke. Gogoeta eta eztabaidarako guneak sortu behar dira, dagoeneko egunerokotasunean ematen den transmisioa ez delako nahikoa.

"Espazio soziala okupatzen duten indar ideologikoak, errealitatearen definizioak eta era guztietako mezuak borroka sinboliko handitan bizi dira, gizartea errepresentatzeko gaitasun handiena nork lortuko borrokan. Kooperatibismoak, bizirik iraun nahi badu, indar kultural eraginkorra izan nahi badu, beste plano batean jartzea behar du, soilik plano horretan burutu ahal izango baita beru birpentsatzeko, birplanteatzeko eta indarberritzeko zeregina".⁷³

5.1.11 Motibazioak

Kooperatiban lan egiteko motibazioak zeintzuk diren aztertu nahi izan dugu. Gaur egun, sasoi bateko Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren paradigma baliagarria da? Gaur egun zerk mugitzen ditu kooperatibistak? Gaur egun zein zentzu dauka norbanakoengan kooperatiban lan egiteak? Paradigma kooperatiboak ahalbidetze ote du merkatuan konpetitiboki lehiatzea eta aldi berean norbanakoa prozesu produktiboan pertsona moduan garatzea, hau da bere barne dimentsioak garatzea? Zein mailatako motibazioak asetzen ditu kooperatibak? Motibazio pertsonalak? Motibazio ideologikoak?

Gaur egun, eta zentzu historiko batetik, zentzu-modalitate sozialak makaldu eta bestelako zentzu eredu indibidualistagoak azaleratzen ari direla esan genezake. Genesi garaiko AKEren baitako paradigmaren sakonean zegoen gizarte eraldaketaren ipar batetik, auto-errealizazio edo autogarapena ipar duen bestelako

⁷³ Azkarraga Etxagibel, J.: *Nor bere patroia. Arrasateko kooperatibistak aro globalaren aurrean*, Eusko Jaurlaritzak, 2007, 319. orrialdea.

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

narrazio batera goazenaren susmoa daukagu. Hori erakusten digute behintzat Azkarraga Etxagibelen hitz hauek:

"Gaur, egon, badago identitatearen aldeko borroka bat; ez du zerikusirik klase identitatearekin, nazio-identitatearekin, edo bestelako identitate komunitarioren aldeko borrokarekin. Identitate indibiduala eraikitzearen aldeko borroka da nagusitzen ari dena. Harrotzen ari den indar kultural berria da, eta arin hedatzen (nagusiki gazteengan eta elite kooperatibistan, hau da, etorkizuneko kooperatibismoa kulturalki funtsatzeko ahalmena duen sektore garrantzitsuenetakoan)" ⁷⁴

Gazteak aipatzen dizkigu Azkarraga Etxagibelek, eta guk ere gazteen motibazioetan jarri dugu arreta. Ba al da alderik gazteen motibazioen eta helduagoen motibazioen artean? Soldata, garapen pertsonala eta lanpostu segurua ditugu motibazio pertsonalen baitan. Motibazio sozialak edo kolektiboaren artean beste hauek: Gizartea hobetzen edo aldatzen aportatzea, lanpostuak sortzen laguntzea eta gizarteko hezkuntza proiektu eta proiektu sozialei laguntzea. (MP eta MS-ak bereiztu analitikoki)

Aipatu ditugun sei item horien gainean, bakoitzaren garrantzia maila neurtu dugu. Gehiengoarentzat, %44arentzat, soldata garrantzitsua da. Nahiko garrantzitsua %33,3arentzat eta ez oso garrantzitsua %13arentzat. Belaunaldiei dagokionean garrantzitsua da gehienentzat dena dela gazteen multzo batentzat eta 51-65 adin tartetik beste multzo batentzat ez da oso garrantzitsua soldata. Agian, hauek ez dituzte karga ekonomiko potoloak (hipoteka, seme-alabak...) eta horrek soldataren garrantzia maila erlatibizatzeke aukera eskaintzen die. (hobeto azaldu, ez dago argi jaso!)

Garapen pertsonalari dagokionean, hau ere garrantzitsua da %51arentzat. Oso garrantzitsua %28arentzat eta nahiko garrantzitsua %18arentzat. Beraz, argi dago gehiengo zabalarentzat garrantzitsua edo oso garrantzitsua dela garapen pertsonalerako aukera.

Lanpostu segurua izatea ere garrantzitsua edo oso garrantzitsua da gehienentzat. Oso garrantzitsua %25arentzat, garrantzitsua %53,4arentzat eta nahiko garrantzitsua %5arentzat. Belaunaldiei dagokionean ez dago alde handirik datuetan, adin tarte guztietan da garrantzitsu lanpostu segurua izatea.

Zentzu kolektiboagoa duten motibazioei dagokienean, berriz, garrantzitsua edo nahiko garrantzitsua da gizartea hobetzen edo

⁷⁴ Azkarraga Etxagibel, J.: *Nor bere patroia. Arrasateko kooperatibistak aro globalaren aurrean*, Eusko Jaurlaritzak, 2007, 316. orrialdea.

aldatzen aportatzea gehiengoarentzat. Horren adierazgarri ditugu seguruenik, azken urteotan Arrasatek bultzatu dituen bi proiektuak ere.

Adin tarteei dagozkien datuei erreparatuta, gazteen multzotik gehiengoak, %45ak gizartea aldatzen edo aldatzen aportatzea nahiko garrantzitsua dela markatu du. Beste bi adin tarteentzako garrantzia maila altuagoa du motibazio elementu honek.

Lanpostuak sortzen laguntzea garrantzitsua da galdetutakoen artetik %53,6arentzat eta oso garrantzitsua %25arentzat. Gizarteko proiektu eta proiektu sozialei laguntzea ere garrantzitsua da %56arentzat eta oso garrantzitsua %18arentzat. Nahiko garrantzitsua aldiz, %23,8arentzat. Nagusienek garrantzia maila handiagoa ematen diote lanpostuak sortzen laguntzeari beste bi adin tarteei baino. Gazteenen kasuan, esate baterako, %32ak lanpostuak sortzen laguntzea nahiko garrantzitsua dela markatu du. 51-65 adin tartean, aldiz, garrantzitsua %48ak eta oso garrantzitsua %40,7ak. Nahiko garrantzitsua %7,4ak besterik ez.

Gizarteko hezkuntza proiektu eta proiektu sozialei laguntza ematearekin ere aurreko motibazio elementuarekin gertatzen zen moduko zerbait gertatzen da. Helduenek garrantzia handia ematen diote eta gazteek ez hainbestearainokoa. 20-30 urte bitartekoen datuak besteenak baino apalagoak dira eta badirudi horrek zera adierazten digula: beste bi adin tartetean gizarteko proiektuei laguntza ematearen motibazio elementua barneratuagoa dutela.

Ikusi dugunez, aztertutako motibazio elementu guztiak dira garrantzitsuak gehiengoarentzat. Halere, xehetasunez begiratu zergo, motibazio sozialen eta motibazio pertsonalagoen artean alderik badela konturatuko gara.

5.1.12 Motibazio sozialak motibazio indibidualak baino ahulago

Orain arteko datuak aztertu ostean, orokorrean, motibazio pertsonalak motibazio kolektiboak baino inportanteagoak direla esan dezakegu. Galdetutakoen artetik gehiengoak garrantzia maila altuagoa aitortu dio motibazio pertsonalen zakuan kokatu ditugun motibazio elementuei (soldata, lanpostu segurua eta garapen pertsonalerako aukera).

Motibazio sozialei dagokionean, ikusi dugu belaunaldi berrientzat ez direla hain garrantzitsuak. Motibazio iturri edo motibazio elementu direnak batez ere, badirudi soldata eta garapen pertsonalerako aukera direla, lanpostu segurua izatearekin batera.

Badirudi azken hamarkadan ideologia eta proiektu kolektiboen ordeztasun indibidualismoa ari zaigula azaleratzen. Atal teorikoan

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

landu dugun ibilbide historikoaren baitan eta deskribatu ditugun gizarte aldaketei erreparatuta, zera esan dezakegu: garai bateko kooperatibismoan egon zitezkeen motibazio publiko-politikoetatik motibazio pribatu edo indibidualetarantz goazela. Badirudi, azken motibazio horiek direla indartze bidean datozenak. Zentzu sozialen tokian, indarra hartzen ari dira zentzu indibidualak dituzten elementuak.

Azkarraga Etxagibelen iritziz, Arrasateko kooperatibismoak garai postmodernoari dagozkion ezaugarriekin bat egiteko potentziala dauka. Autoerrealizaziorako aukerak bestelako enpresek baino errazago edo modu koherenteago batean eskaintzeko bokazioa dauka; halere, horrek badauka bere alde iluna ere: non gelditzen da motibazio sozialetarako tartea? Non gelditzen da gizarte eraldaketa ipar zuen proiektuaren paradigma?

"Kooperatibismoak badaki bat egiten bizi dugun garai postmodernoan urgaineratzen ari diren zentzu inplikazio eredu berriekin; badaki bat egiten autorrealizazioaren lengoiarekin. Ikuspegi baikor horretatik Arrasateko kooperatibismoaren indar erakustaldi baten aurrean gaude: jendeak aurki dezake enpresa kooperatiboan (enpresa kapitalistan baino errazago, zenbait inkestak diotenaren arabera) gaur hain inportantea dena, hots, garapen indibidualerako eremu bat, sustapen eta autorrealizazio profesionalerako baldintza onak. Ez da gutxi. Galdera da: non geratzen da gizartea aldatzeko eta hobetzeko kooperatibismoaren berezko egitasmoa? Non proiektu kolektiboa? Gizartea eraldatzearen aldeko konpromisoaren higadura ikusten ari ote gara? Sostenga ote daiteke enpresa-egitasmo eraginkor bat indibidualismoaren soro kulturallean?"

Ez daukagu erantzunik. Motibazioen ataleko emaitzak ikusirik, badirudi Fagor Arrasaten ere plano pertsonalari dagozkion motibazio elementuak indartsuago daudela motibazio sozialak baino; baina, hala ere, motibazio sozialen maila apalagoa bada ere, garrantzia-maila altua dute hauek ere.

Agian kezkatzeko moduko datua gazteengan motibazio sozialei dagozkien elementuak oraindik ere indar apalagoz agertzea da. Baina gaur egungo gizartearen nondik norakoak eta gazteek diagnostikatutako hezkuntza kooperatibo defizita kontuan izanda, ulertzekoa izan daitekeela uste dugu. Gainera, pertsona batek hainbat planotako motibazioak izan ditzakeela uste dugu.

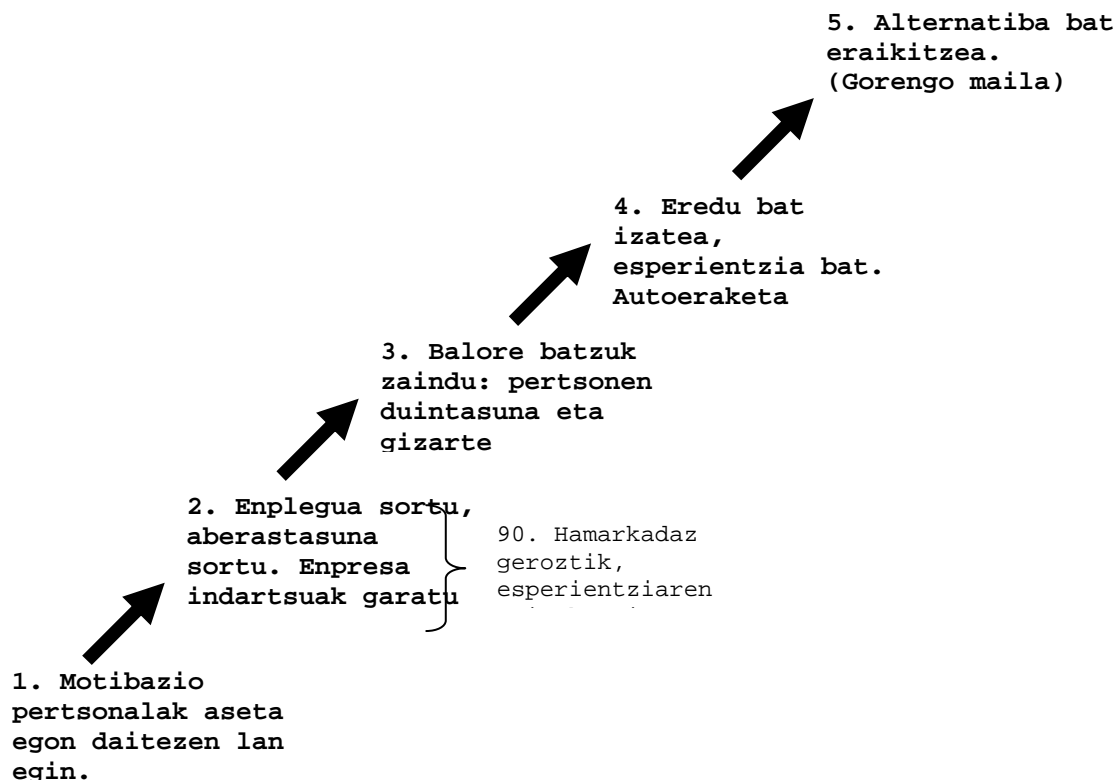
"Zertan oinarritu beharko litzateke, bada, etorkizuneko nor kooperatiboa? Zeintzuk dira etorkizunean bereizgarritasuna bermatuko duten osagaiak? Hazkuntza ekonomiko soilak eta beronek dakarren lanpostu sorrerak, berez bereizgarritasuna

oinarritzeko behar besteko indarrik ba ote duten galdetuko dute zenbaitzuk, ikusi dugun legez. Zalantzak zalantza, beste batzuk Gizarte Ekonomiaren haria segitu beharra aipatuko dute. Kooperatibaren formula juridikoa estutik aparte badago bestelako formularik, bestelako errealitaterik, izaera antzekoa duten enpresa moldetik, eta bidaide ugari.”⁷⁵

Beraz, sentitu al daiteke bat erabat kooperatibista eta aldi berean motibazio indibidualen garrantzia azpimarratu? Seguruenez bai. Kooperatibagintzak hiru dimentsiotan sentitzeko potentziala eskaintzen duela uste dugu:

- (Gure) lan taldea.
- (Gure) enpresa(kooperatiba).
- (Gure) esperientzia.

Hiru plano horiek kontuan harturik, honako motibazio arbola hau eraiki dezakegu.



⁷⁵ Azkarraga Etxagibel, J.: *Nor bere patroia. Arrasateko kooperatibistak aro globalaren aurrean*. Eusko Jaurlaritzak. 2007. 163.orrialdea.

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

Eskaileraren lehenengo edo beherengo mailan motibazio pertsonalak leudeke. Askorentzat motibazio elementu izan daitekeen enplegua eta aberastasuna sortzeaz batera enpresa indartsuak garatzea maila bat gorago. Hirugarren maila batean, motibazio pertsonalak ase eta enpresa indartsuak izateaz gain, balore batzuk (pertsonen duintasuna eta gizarte konpromisoa) zainduko lituzkeen kooperatiba legoke.

Laugarrenean, bat gorago, eredu bat izatearen motibazioa. Aurrekoa baino zerbait gehiago, autoeraketan oinarritutako esperientzia izango litzateke. Eta azkenik, gorengo mailan gizartean alternatiba bat eraikitzea legoke. Motibazioen mailarik ideologikoena litzateke azken hau.

Susmoa dugu, lehenengo motibazio indibidualak egon behar direla asebeteta, eta gero datorrela besteen beharra eta asebetetzea. Eta hala ere, kasu askotan plano ideologikoan kokatzen diren motibazioak ez dituela kide guztiak erakarriko. Halere, gazteekin konektatuko duten motibazio elementu berriak identifikatu eta bultzatzea beharrezkoa litzateke, lehen adierazi bezala.

5.1.13 Beste enpresa mota batera alde egiteko erreparorik gutxien gazteek

Ikusi dugu sentimendu kooperatiboari dagokionez, gehienak sentitzen direla kooperatibista, baita gazteenak ere. Kooperatiban lan egitearen motibazioarekin jarraituz, beste enpresa batera alde egiteko erreparorik gutxien gazteek erakutsi dute; halere, gehienek izango lukete bai erreparorik eta zaharrenek erreparo gehien. Zer esan nahi du horrek? Gazteen motibazioa ez dela hain indartsua? Seguruenez, bestelako enpresan baino nahiago du kooperatiban lan egitea, baina ez da funtsezkoa. Lanpostu segurua eskaintzen diolako izan daiteke garrantzitsu kooperatiban lan egitea, baina ez kooperatiban lan egiteak gizartean ekarpen bat egitea ahalbidetzen diolako.

5.1.14 Zergatik lan egin Fagor Arrasate moduko kooperatiba batean?

Gatozen bada, lehen atal honekin bukatzeko, azken puntua aztertzeraz. Galdetegiaren azken puntuan Fagor Arrasate moduko kooperatiba batean lan egiteak zergatik merezi duen aztertu nahi izan dugu. Eta honako hauek izan dira jasotako erantzunak.

- Demokrazian eredu delako (%63 ados edo erabat ados; %29ak zalantzak). Baikorren 51-65 adin tartea: %81 ados baieztapenarekin. Puntu honetan ere gazteak kritikoen agertu dira.
- Ingurunean lanpostuak eta aberastasun ekonomikoa banatzen dituelako (%85a ados edo erabat ados).

- Lan munduan euskara bultzatzen duelako merezi du %72arentzat. Hemen, gazteak baikorrago agertu dira, %90ak ados edo erabat ados markatu duelarik.
- Inguruko gizarte ekimenei diruz laguntzen dielako merezi du Fagor Arrasate moduko kooperatiba baten lan egiteak %72arentzat.
- Proiektu enpresarial ilusionante bat eskaintzen duelako, merezi du galdetutakoen artetik %52arentzat. %32ak ez dauka argi, ez ados/ez kontra. Aipatzekoa da gazteen artean %18a kontra agertu dela, hauek ez dute uste Fagor Arrasatek proiektu enpresarial ilusionante bat eskaintzen duenik.

2. Fagor Taldeari buruzkoak

Atal kuantitatibo honetarako beste helburu bat honako hau genuen: Fagor Taldeari buruzko iritziz eta pertzepzioak jasotzea.

Fagor taldean bereziki historikoki asumituta dauden hainbat gauza (Fagor taldeko enpresen arteko elkar-laguntza maila berezia, 'Eskolari' eta ikastolei laguntzea, hizkuntza bultzatzea...), aztertu nahi izan ditugu. Fagorreko kulturaren txertaturik omen daudenak, nola kokatzen dituzte langileek beren diskurtso edo pertzepzioetan? Kolokan ote daude? ez baleude, galdera da, zenbaterainoko sendotasuna duten kolektiboan Leintz bailarako kooperatibetan bereziak izan diren funtzionamenduek eta elkartasun mekanismoek. Arriskuan dauden etorkizun baten, edo jendearen uste sendoetan txertaturik dauden hamarkada askotako esperientziaren eraginez aztertu nahi dugu.

Belaunaldien arteko iritziz multzoen konparaketa egiteaz gain, Fagor Taldearen kasuan organoetan aritzeak ere eragina izan dezakeela uste dugu. Hori dela eta, Fagor Taldea aztertzerakoan bi aldagai horiek izango ditugu kontuan: alde batetik, adinaren aldagaia, eta bestetik, organoetan aritzearena.

5.2.1 Enplegua sortzeko bokazioa mantendu beharko luke

Fagor taldeak historikoki enpleguak sortu eta mantentzearen aldeko bokazioa izan du. Fagor Arrasateko kolektiboan, gehiengoaren iritziz, bokazio hori, mantendu beharreko elementua da (%54a ados agertu da eta %39a erabat ados). Kontra agertu diren apurrak gazteen multzokoak izan dira (guztira hiru lagun).

Dena dela, 90. hamarkadako krisiaz geroztik Fagor Taldean kontratatu moduan, behin behineko lanpostuak betetzen dituzten langileak eta azpikontratu moduan lan egiten duten langileen kopuruak gora egin du. Produkzio pikoei erantzuteko beharra dagoenean kontratatzen dira, "ebentual" izenez ezagutzen diren behin behineko langileak. Dena dela, zaintzen al dira langile hauen lan baldintzak? Igartzen al dute langile horiek kooperatiba batean lan egiten dutela?

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

Galdetutakoen artetik, %11ak uste du Fagor Taldeak ebentualak eta subkontratatuaren baldintzak errespetatzeko ahalegina beti egiten duela, eta ahalegin hori ia beti egiten dela %40ak. Halere, beste %39k ebentualak eta azpikontratatuaren baldintzak errespetatzeko ahalegina batzuetan bakarrik egiten dela uste du, eta azkenik, %10ak ahalegin hori gutxitan egiten dela.

Kooperatibetako bazkide kopuruak gora egingo balute eta lan gutxiko garaiak etorriko balira, lana banatu beharreko egoeran (eta ondorioz soldatak) egongo lirateke. Hori horrela izanik zera jakin nahi izan dugu: bazkide gehiago egitearen aldekoak ote diren ala ez, horrek euren aldetik eskatzen duen konpromisoa kontuan izanik.

Bazkidetzek gora egiteko euren lana banatu beharko balute ere, prest leudeke galdetutakoen artetik %60 (ados edo erabat ados). Zalantza izan dute %20k eta "ez ados/ez kontra" aukera markatu dute. Bazkidetzak gora egiteko euren lana banatu behar izatearen kontra agertu da %15a.

Adin tarteei dagokienean, 51-65 adin tartetik lana banatzeko prest agertu da %80a. Aldiz, beste bi adin tartetean herenak inguruk "ez ados/ ez kontra" markatu du. 31-50 adin tartetik kontra agertu da %22a.

Organoetan aritzen direnen eta ez direnen arteko iritzia ere konparatu nahi izan dugu. Orokorrean gehiengoa bazkide gehiago egitearen alde agertu bada ere, organoetan aritzen ez direnak izan dira baikorrenak. Aritzen direnen artetik %21a kontra agertu da eta %7a erabat kontra.

5.2.2 Interkooperazio sistema mantendu beharreko elementua

Fagor Taldeak historikoki irabazien banaketa egiteko sistema propio bat garatu du. Askotan entzun izan dugu, sistema horri esker ez dituela itxi ateak Arrasatek; garai latzenetan Taldeko beste kooperatibetatik jasotako dirua baliatuz iraun ahal izan duela historian zehar.

Hori izan da agian gehiengo zabal batek Fagor Taldeko interkooperazio sistema mantendu beharreko elementua dela esatearen arrazoi nagusia. Mantentzearen alde agertu da %92a(ados: %63; eta, erabat ados: %28,6a).

5.2.3 Ibilbidean aurrera eramandako politiken ezagutza

Fagor Taldeak bere ibilbidean aurrera eramandako politikak "nahiko" ezagutzen dituela erantzun du %28,6ak, "ondo" ezagutzen ditu %6ak eta "zerbait" %43ak, "gutxi" %19ak, eta "ezer ez" %3,6ak.

51-65 adin tartekak du ezagutza maila altuena. Beste biek baino hobeto ezagutzen dituztela aitortu dute. Normala iruditzen zaigu datua, izan ere euren belaunaldiak ezagutu zituen Taldea martxan jarri ziren garaiak eta batez ere eurek pentsatu, ulertu eta gauzatu zituzten Taldearen zergatik eta zertarakoak.

Era berean, Fagor Taldeak bere ibilbidean aurrera eramandako politiken ezagutzaren inguruan organoetan aritzen direnek ezagutza maila altuagoa agertu dutela esan genezake. Izan ere organoetan konkretatzen dira urtez urteko emaitzen banaketa, sistemaren aplikazioa organoetan erabaki eta hauen bidez zabaltzen da.

5.2.4 Fagor Taldea vs MCC?

Ikusi dugu Fagor Taldearen sorreran zeudenek hobeto ezagutzen dituztela Taldeak bere ibilbidean izandako politikak; baina izango ote du eraginik Taldearen edo eta MCCren sorreran egon izanak, bi gainegitura hauek ulertu eta sentitzeko moduan? Fagor Arrasate Fagor Taldean egotea beti edo ia beti defendatzen du galdetutakoen artetik %63ak. Batzuetan bakarrik defendatzen du %26,2ak.

51-65 adin tartekoen gehiengoak (%82ak) beti edo ia beti defendatzen du Fagor Arrasate Fagor Taldean egotea. Eta gure susmoak baieztatuz, beste bi adin tartetean gehiengoak apalagoak dira. Heren batek batzuetan bakarrik defendatzen du Arrasate Fagor Taldean egotea.

Sentimenduari dagokionez, Fagor Taldeko kide beti sentitzen da %43a eta ia beti %24a, batzuetan %14 eta beste %14a gutxitan; inoiz ez %3,6a. Kasu honetan ere, helduenen sentimendua indartsuagoa dela esan dezakegu (51-65): %90a beti edo ia beti sentitzen da Fagor Taldeko kide.

Gazteen kasuan, emaitzak oso sakabanatuak dira: beti sentitzen da Fagor Taldeko kide %36,4a, ia beti %18,2a, batzuetan %13,6a, gutxitan %22,7a eta inoiz ez %9,1a. Badirudi belaunaldi berrietan Taldearekiko atxikimendua ez dagoela hain hedatua.

MCCko kide sentitzearen datuak oso desberdinak dira. %18a beti sentitzen da MCCko kide eta ia beti %20a. Batzuetan %23a eta gutxitan %26,5a. Inoiz ez %12a.

Atal enpirikoa

Azterketa kuantitatiboa

Hemen ere helduenen artean aurkitu dugu datu baikorrena: %67a beti edo ia beti sentitzen da MCCko kide. Halere, MCCrekiko atxikimendu maila Fagor Taldearekikoa baino apalagoa da belaunaldi honetan ere.

Gazteen atxikimendu maila oso txikia da, eurek erakutsi dute mailarik txikiena: %27,3a inoiz ez da MCCko kide sentitzen; %22,7a gutxitan; %27,3a batzuetan eta %18 beti edo ia beti.

Erdiko adin tartean gehiengoa gutxitan sentitzen da MCCko kide, %39,4; batzuetan, %24,2a, eta ia beti edo beti %27,3a.

Organoetan aritzen direnen eta ez direnen arteko iritzia konparatzen badugu, aipagarria iruditu zaigu organoetan aritzen direnen multzotik %10ak Arrasate Fagor Taldean egotea inoiz ez duela defendatzen.

Era berean, atentzioa eman digu Fagor Taldeko kide sentitzearen sentimendua hedatuago egotea kolektiboan, organoetan aritzen diren kideen artean baino.

Organoetan dihardutenetatik %18ak MCCko kide inoiz ez dela sentitzen aitortu du. Beste multzoan aldiz, datuak baikorragoak dira: "inoiz ez" markatu dutenen kopurua %9koa izan da.

VIII.kapitulua: Emaidza orokorrak

Atal enpirikoan hiru lan egin ditugu: alde batetik, *lehen hurbilpena* deitu diogun ariketan kooperatibagintzari buruzko hiru diskurtso identifikatu eta aztertu ditugu; Bi, azterketa kualitatiboa osatzeko eztabaida taldeetan kooperatiba eta kooperatibagintzari buruzko gaiak aztertu ditugu; eta, hirugarrenik, azterketa kuantitatiboaren bidez kualitatiboan aztertutako elementuak neurtu nahi izan ditugu. Ondorio orokorren atal honetan, ikerketaren helburuak eta atal teorikoan landutakoa kontuan hartuz ikerketak bere osotasunean eman dituen emaitzak aztertu eta ondorio esanguratsuenak landuko ditugu. Era berean, azterketa kualitatiboan landutakoa eta azterketa kuantitatiboak emandako emaitzak gurutzatzeko ahalegina egingo dugu, martxan jarri gaituzten galderei erantzunak emateko.

1. Helburuen arabera ondorioak

Puntu honetan helburu orokorren arabera antolatu ditugu ondorioak. Helburu bakoitzaren arabera ondorioak landu aurretik, gogora ditzagun zeintzuk diren ikerketa proiektu honen helburuak.

Hiru helburu nagusi ziren planteatzen genituenak:

- 1.- Kooperatiba eta kooperatibagintzari buruz dauden pertzepzio eta diskurtsoak identifikatu eta aztertzea.

Kooperatibaz eta kooperatibagintzaz Fagor Arrasate Kooperatiba elkartean dauden diskurtsoak polarizatu eta aztertzea izan da azterketa enpirikoaren helburu nagusia. Egungo kooperatibistek kooperatibismoa nola ikusten duten, nola formulatzen duten jakin nahi dugu. Eta formulazio horretan zenbat ikuspegi desberdin multzoka ditzakegun, zenbateraino adostuak dauden, diskurtso kontrajarririk dagoen ala ez.

Zeintzuk dira Fagor Arrasaten egun dauden diskurtsoak? Zeintzuk dira Fagor Arrasateko langileen "sentipen kooperatiboak"? Diskurtsoak bereizi daitezke? Zeintzuk dira elementu diskurtsibo bereizgarriak?

Diskurtsoak identifikatzeko orduan, beste aztergai bat kooperatibaren barne dimentsioa dugu. Nola bizi duten bazkide zein langileek partehartzea, kooperatibaren sarekatze ezberdinen antolaketa (dibisioak, Fagor Taldea edo eta Mondragon Taldea). Barne antolaketan demokraziak duen garrantzia gaur egun, edo eta gizartearekiko duten erantzukizunaren aurrean ze pertzepzio dituzten.

- 2.- Belaunaldi ezberdinen diskurtsoen arteko konparaketa egitea.

Diskurtsoak bereizi ahal daitezke belaunaldi edo kooperatiban egindako ibilbidearen arabera? Zerk erakartzen ditu

Atal enpirikoa

Emaitza orokorrak

kooperatibista berriak? Gazteek nola ikusi eta sentitzen dute kooperatiba? Ba al dago gazteengan etorkizuneko kooperatibagintzari eusteko gogorik?

3.- Fagor Taldearen gainean duten iritzia zein den aztertzea.

Fagor Taldearen gainean dauden irakurketa, sentipen eta iritziak identifikatu eta aztertzea. Nola bizi dute Fagor Taldea?

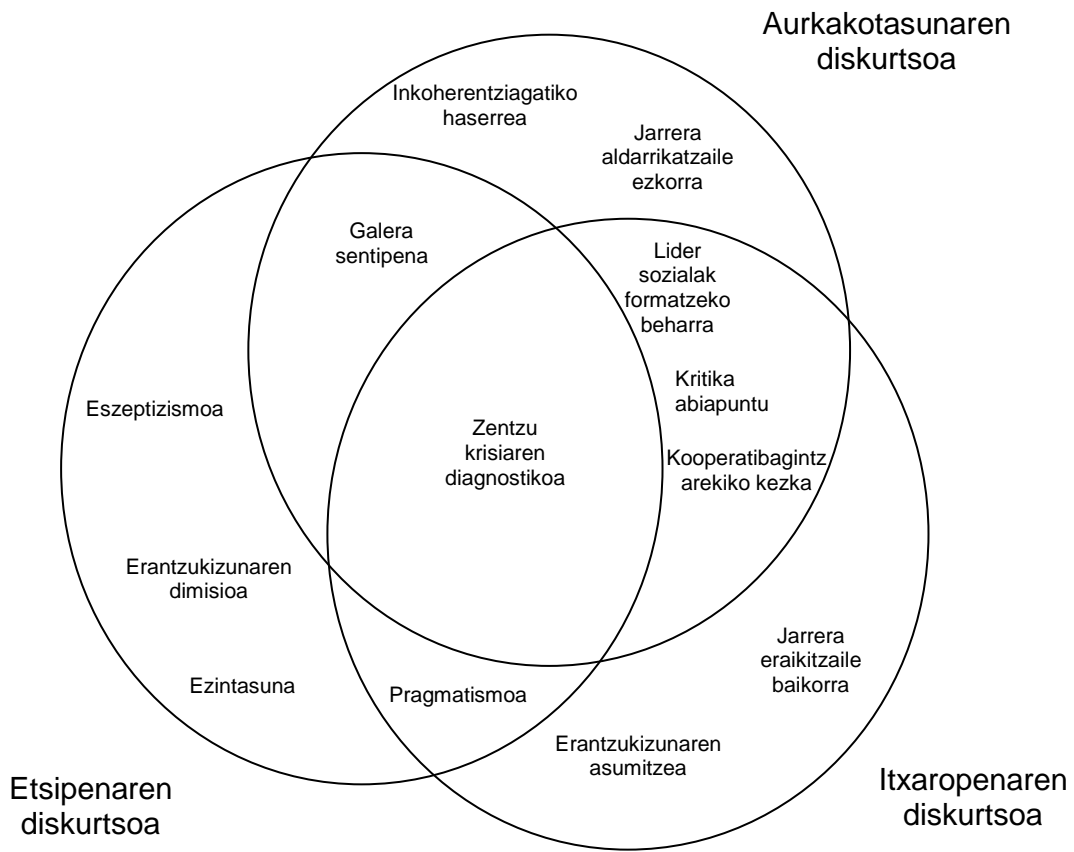
Goazen helburuotan banan-banan:

1.1 Kooperatiba eta kooperatibagintzari buruz dauden pertzepzio eta diskurtsoak identifikatzen

1.1.1 Zein diskurtso nagusitzen dira Fagor Arrasaten?

1. Helburua/ a)azpi-helburua: Aztertzea zein pertzepzio nagusitzen diren, pertzepzio horren gainean ze diskurtso eraikitzen diren. Gaurko kooperatibismoaren aurrean protagonistek dituzten bisio ezberdinak identifikatu eta aztertzea. Kooperatibismoa nola ikusten duten, nola formulatzen duten, eta formulazio horretan zenbat ikuspegi multzoka ditzakegun.

Lehen hurbilpena deitu dugun atalean, lehen emaitzen interpretazioan hiru diskurtso identifikatu ditugu. Bigarren urrats batean, eztabaida taldeak antolatu eta aztertu ondoren hiru diskurtsoak identifikatu eta berresteaz gain, diskurtso eraikitzailea hiru azpi-diskurtsotan banatu dugu. Gatozen diskurtsoen ingurukoak pausatuko azaldu eta aztertzeraz.



Gogora dezagun *Lehen hurbilpenean* landutako emaitzetatik eratorritako irudian hiru diskurtso ezberdin identifikatu genituela, hauek zein elementuz osatzen genituen, eta ze eremu konpartitzen dituzten beraien artean.

Grafikoaren erdigunean, hiru diskurtsoek konpartitzen duten eremuan, zentzu krisia kokatu dugu. Izan ere, hiru diskurtsoek konpartitzen dute gaur egun AKE-k bizi duen zentzu krisiaren diagnostikoa. Gizarteak azken hamarkadatan jasandako aldaketek eragina dute kooperatibetan. Norbanakoen indibidualismorako joerak edo eta kooperatibek eurek bizi dituzten barne aldaketak; hala nola partehartze demokratikoaren hoztea, hezkuntza eta transmisioan dagoen hutsune eta belaunaldi arteko etena, edo eta gaur egungo kooperatibek bizi duten indiferentziazio prozesua, horiek guztiak dira zentzu krisiaren gako batzuk; guk *Lehen hurbilpeneko* diskurtsotan identifikatu ditugunak eta gerora *eztabaida taldeen azterketa* bidez konfirmatu duguna.

Etsipenaren eta aurkakotasunaren diskurtsoek galera sentimendua konpartitzen dute. Lehengoa, garai bateko kooperatibismoa zen benetako kooperatibismoa. Lehen, arlo soziala zintzoki, bihotzetik zaindu eta lantzen zen. Gaur egun, horrela araututa daukagulako egiten dira hainbat gauza, baina ez benetan sentitzen delako. Batzuentzat (etsituentzat) jada ezin da hori horrela izan, garaiak aldatu dira eta garaietara moldatzea eta aldaketak onartzea da geratzen zaigun bakarra.

Atal enpirikoa

Emaiza orokorrak

Aurkako diskurtsoan multzokatu ditugunak berriz botere harremanetan jartzen dute jomuga. Euren ustez kooperatibaren gidaritzak dutenei ez zaie kooperatibismoa interesatzen. Jendearen partehartzea ez da interesatzen, lauren artean gidatzea errazagoa da. Aldatzea nahi izan arren "ezin dugu, ez digute uzten".

Etsipena eta ezintasuna, etsipenaren diskurtsoaren azpian aurki daitezkeen sentimenduak dira. Bi sentimendu hauek ez ditugu beste gunetan aurkitu, ez behintzat neurri berean. Bereizgarria den beste elementu bat erantzukizuna ulertzeko era da. Hauek, erantzukizuna ez dute euren gain hartzen (itxaropenaren diskurtsokoez ez bezala). Beste norbaitengan delegatzen dituzte ardura eta gidaritzak. Ez dute protagonista izateko beharrik sentitzen.

Aurkako diskurtsoak berezko duen sentimenduak, haserrea du oinarri nagusi. Historian zehar eta batez ere gaur egun, kooperatibagintzak bizi dituen kontraesan eta inkoherentziekiko haserrea da diskurtso honen atzean aurki dezakeguna. Hortik, haserretik, jarrera ezkorra gorpuzten da. Aldarrikapenean geratzen den jarrera ezkorra. Kritikatik abiatu arren ezkortasun horretan gelditzen den alternatibarik bako diskurtsoa.

Itxaropenaren diskurtsoak eta aurkakoak, etsipenarenak eta itxaropenarenak konpartitzen dutena baino gehiago konpartitzen dutela esan genezake. Biak, kritikatik abiatzen dira, aldea edo desberdintasuna kritika motan dago. Itxaropenaren diskurtsoak kritika eraikitzailea egiten du; aurkakoak deitu dugunak, aldiz, proposamen eraikitzaileak gabeko kritika, salaketan oinarritutako kritika.

Bi diskurtsoen sakonean kooperatibagintzarekiko kezka dago. Arduratik bizi dute kooperatiba eta kooperatibagintzaren etorkizuna. Era berean, lider sozialak formatzeko beharra ikusten dute: Sasoi batean kooperatiba batzuetan presidentek betetzen zuen figura berreskuratzeko, adibidez, batzuek; beste batzuek berriz ardatz etiko soziala garatu eta kooperatibak barrutik elikatzeke (liderrak formula biderkatzaile bilakatzeko).

Itxaropenaren diskurtsoak eta etsipenaren diskurtsoa deiturikoak pragmatismoa da konpartitzen dutena. Enpresak errentagarri izan behar du bizirauteko, lana sortu eta inbertsioak egiteko. Horretarako enpresa arloan gauzak ondo egin behar dira. Enpresa ikuspuntutik esperientzia arrakastatsua da gaur egungo AKE ere. Diskurtso itxaropentsua maneiartzen dutenek enpresa arloaren garapena, arlo sozialaren ezinbesteko baldintza gisa ikusten dute. Enpresa arloan gauzak ondo egin ezean ez dago alderdi soziala garatzerik. Etsipenaren diskurtsoak, aldiz, ez du uste gaur egungo enpresa egiteko moduak arlo soziala lantzeko

tarterik eskaintzen duenik. Benetan merkatu globalizatuan iraungo badugu energia eta baliabide guztiak enpresa arloa lantzeari dedikatu beharko dizkiogu. Arlo sozialaren tartea gutxitzen joan da historikoki, gaur egungo joera ere hori da: merkatuaren exigentziak direla eta, bestelako logikatarako tartea txikitzen joan da.

Azkenik, Itxaropenaren diskurtsoaren eremua deskribatzea geratzen zaigu. Eredu honetan identifikatu ditugun elementu esanguratsuenak honakoak dira: jarrera baikor eta eraikitzailea eta erantzukizunaren asumitzea. Hauek erantzukizuna euren gain hartzen dute, aldarrikatuz ezer gutxi lortzen da begiratu honen arabera. Hobe da subjektu aktibo izan eta, barne mekanismoak erabiliz, gustuko dena mantendu eta aldaketarako proposamenak lantzea.

Horraino *lehen hurbilpenak* emandako emaitzen interpretaziotik eratorritakoa. Hurrengo orrialdeetan, eztabaida taldeetan landutako elementuak aztertu ondoren, taulatan diskurtso ezberdinen atzean kokatuko ditugu aurkitu ditugun diskurtso-elementu ezberdinak.

Lehen esan bezala eztabaida taldeetan ere hiru diskurtso nagusi identifikatu ditugu. Hortik aurrera, aurrerapauso bat egin dugu: diskurtso eraikitzailea deitu duguna hiru azpi-diskurtsotan banatu dugu. Eraikitzailearen barruan, *nostalgikoa*, *ezjakina* eta *eraikitzaile pragmatikoa* deitu ditugun azpi-diskurtsoak bereizi ditugu.

Beraz, aztertutako lau eztabaida taldeetan identifikatutako elementuak diskurtsoetan kokatzeko ahalegina egingo dugu hurrengo taulatan. Lehenengo taulan aurkakotasunean oinarritutako diskurtsoa eta etsipenean oinarritutakoa agertuko ditugu. Bigarrenetan, diskurtso eraikitzailea eta beronen azpi-diskurtsoak landuko ditugu.

Aurkakotasunean oinarritutako diskurtsoa	Etsipenean oinarritutako diskurtsoa
<ul style="list-style-type: none"> - Kooperatiban inplikazio handiagoa egon beharko litzateke, baina gero praktikan SA baten moduan funtzionatzen du. - Eredu kooperatiboa eta bestelako ereduaren artean ez dago alderik. - Arlo enpresariala baino ez da zaintzen. - Jendeak ez du organoetan parte hartzerik nahi. 	<ul style="list-style-type: none"> - "Jada ez dugu lehen jartzen genuena jartzen". Sorreran zegoen giroa desagertu egin da. Gazteek ez dute "ezer jartzen".(Galera sentimendua). - Sorrerako garaietako ilusioa itzaltzen utzi da. - Kooperatibismoa sistema bezala kapitalismorantz hurreratzen doa. - Espiritu kooperatibista galdu da. - Arlo enpresarialak baldintzatzen gaitu, zaila da kooperatibaren arlo soziala lantzea testuinguru ekonomiko honetan.

Atal enpirikoa

Emaizta orokorrak

Aurkakotasunean oinarritutako diskurtsoaren atzean kokatzen direnak, kooperatiban inplikazio gehiago egon beharko litzatekeela uste dute. Baina, gero, praktikan euren ustez kooperatibak SA baten moduan funtzionatzen du eta ez dago aldaketarako tarte handiegirik. Ez dago alderik eredu kooperatibo eta bestelako ereduaren artean. Arlo enpresariala baino ez da zaintzen eta arlo sozialean aritzeko euren iritziz jendeak ez du organoetan parte hartzerik nahi. Haserre daudela sumatzen zaie, baina ez dute alternatibarik eskaintzen; kexan oinarritzen dira. Etsipenean oinarritutako elementurik ere antzematen zaie, zerbaitekiko galera bizi dute eta itxaropenerako tarte handiegirik ez dute ikusten. Oso kritiko agertzen dira, gainegiturekin, batez ere Mondragon Taldearekin.

Etsipenaren diskurtsoaren baitan kokatu dugu, esate baterako, sasoi batean zegoen espiritu kooperatibistaren galera. Aipatu dugu *hiru diskurtsoen* deskribapenean etsipenaren diskurtsoak eta aurkakotasunean oinarritutakoak etsipena eta galera sentimendua konpartitzen dituztela. Zentzu horretan, hauek etorkizunari etsipenez begiratzen diote, baita iraganari ere.

Aurkakotasunaren diskurtsoan kokatzeko elementu gutxiago aurkitu ditugu apropos antolatutako eztabaida taldeetan. Izan ere, baliteke taldeak txikiagoak direnean eta argumentatzeko tarte handiagoa dagoenean diskurtso eraikitzailean oinarritzen direnek pisu handiagoa hartu izana eta etsipen eta aurkakotasunerako girorik ez sortu izana.

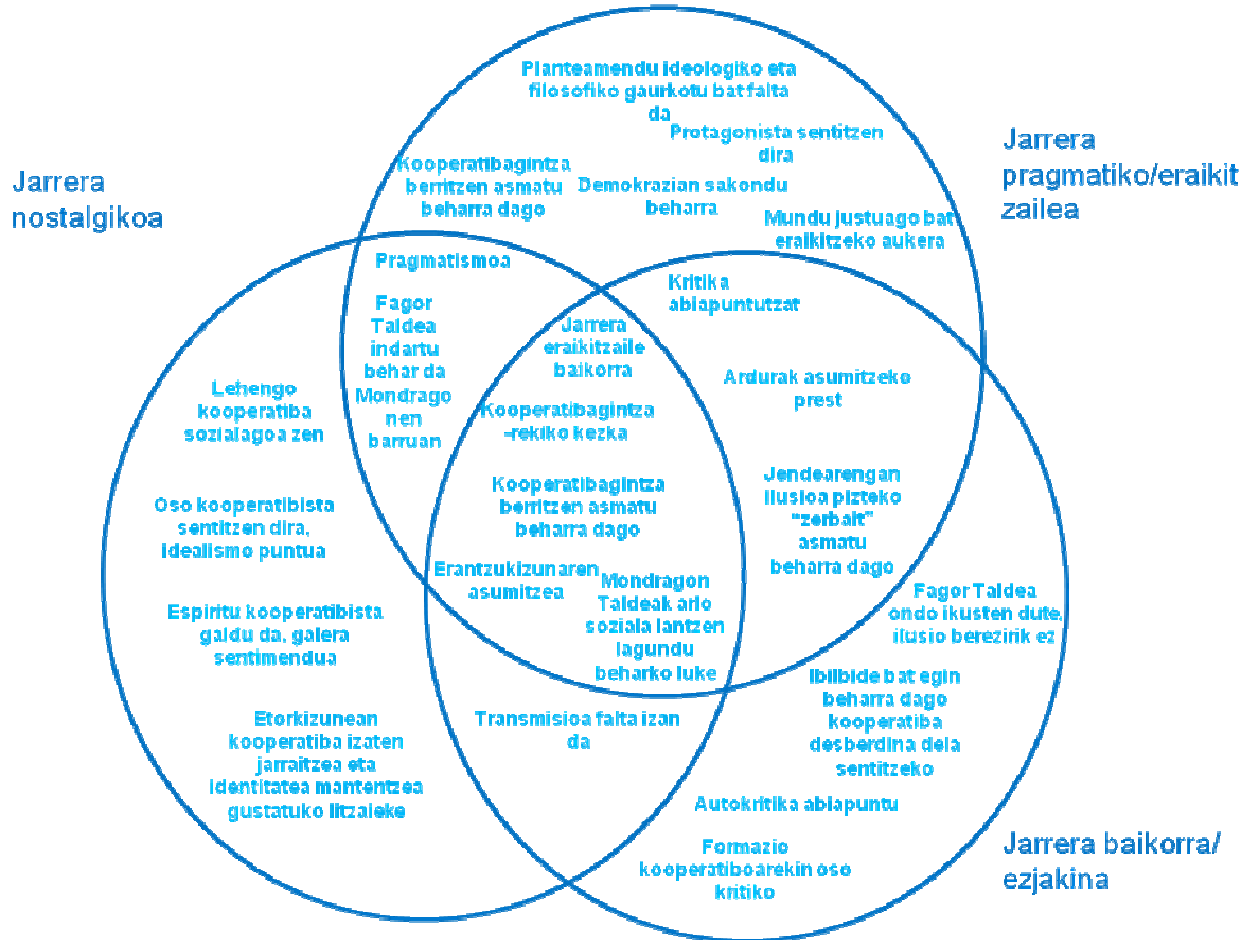
Hurrengo taulan, diskurtso eraikitzailea (edo itxaropenaren diskurtsoa) eta berau osatzen duten beste hiru azpi-diskurtsoak dituzten argudio-elementuak kokatu ditugu. Bigarren urrats batean, diskurtso honen egituraketa, azpi-diskurtsoen banaketa grafikoki adierazten ahaleginduko gara.

Diskurtso eraikitzaile eta itxaropentsua

- Interkooperazioa bereizgarri da.
- Kooperatiba enpresa formula bat baino gehiago da.
- Ez da kooperatibismoaren zentzua eta esentzia berritzen asmatu, horretan asmatu beharra dago.
- Gaur egungo enpresa ereduarekin kritikiko dira: arlo enpresarialari erantzutera bakarrik mugatzen da.
- Organoetan parte hartzeko prest agertu dira.
- Mondragon Taldeak arlo soziala lantzen lagundu beharko lukeela uste dute, ez bakarrik alde ekonomikoa.
- Kooperatibismoa eredu bezala defendatu beharreko da.

Nostalgikoa	Ezjakina	Eraikitzaile pragmatikoa
<ul style="list-style-type: none"> - Lehengo kooperatiba gaur egungoa baino sozialagoa zen. - Oso kooperatibista sentitzen dira, idealismo puntua ageri da. - Ez da jakin eguneratzen orduko proiektua. (orduan sozialki zegoen klima ez da zaindu). - Espiritu kooperatibista galdu da (galera sentimendua). - Kooperatibistak izaten jarraitzea gustatuko litzaike etorkizunean. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ibilbide bat egin beharra dago kooperatiba desberdina dela sentitzeko eta horren gabeziak atxikimendua zailtzen du. - Formazioa oso eskasa da. - Kooperatibista izateko zerbait egin beharra dago. (euren buruarekin kritikiko agertzen dira). - Gaur egun zerbaitekiko ilusioa falta da. "Zerbait" hori zer den asmatu beharra dago. - Kooperatibistek utzi dute kooperatibak enpresa hutsak izaten (autokritika). - Etorkizunean jendearen inplikazioa lortzea gustatuko litzaike. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ez dute lehengo kooperatibismoa idealizatzen, orduan ere akatsak egiten zirela aitortzen dute. - Jendeak gauzak aldatu ahal izateko transmisioa beharrezkoa da. - Planteamendu filosofiko eta ideologikoa falta da (kooperatibagintzan sakondu beharra). - Aldaketarako eskumena bazkideengan dago. - Demokrazian sakondu eta organoen funtzioak eta mekanismoak berritu behar dira. - Mundu justuago bat eraikitzeko aukera ematen du kooperatibak, [barrutik kanpora] gizartea eraldatzeko bokazioz. - Arlo soziala lantzeko lehen urratsa jendea formatzea da. - Etorkizunean kooperatibagintza "asmatu" eta eraiki behar da. - Gazteek hartu beharko lukete Kooperatibaren arduraren zati bat, erreleboaz mintzo dira. - Esaten eta egiten denaren artean koherentzia mantentzeko etengabeko ahalegin bat egin behar da.

Diskurtso eraikitzailearen baitako azpi-diskurtsoak



Aipatu dugu eztabaida taldeetan diskurtso eraikitzaileak beste bi diskurtsoek baino protagonismo handiagoa izan duela. Azterketa kualitatiboan egindako eztabaida taldeen azterketak, diskurtso eraikitzailea hiru tipo ezberdinetan banatzeko aukera eskaini digu. Hiru azpi diskurtso edo multzo ezberdin hauek aurkitu ditugu.

Diskurtso honen baitan aurkitu ditugu etorkizunean aurrera egiteko elementu eta argudiorik baikorrenak. Nondik jo oso argi marrazteko moduko maparik aurkitu ez dugun arren, pista batzuk bildu ditugu (batez ere diskurtso eraikitzaile-pragmatikoaren bueltan). Jarraian horiek antolatzeke ahalegina egingo dugu. Hiru azpi-diskurtsoek zer konpartitzen duten eta zertan bereizten diren azaltzeko ahalegina egingo dugu, eta, aldi berean, kuantitatiboan landutako ondorioekin alderatu eta osatzen ahaleginduko gara.

Diskurtso eraikitzailea

Diskurtso honen atzean kokatzen diren kooperatibistak jarrera kritikoa dute gaur egungo kooperatibagintzarekiko. Baina, aldi berean, nagusitzen den jarrera eraikitzailea da, kritika eraikitzailean oinarritzen dira eta etorkizunari ere baikor begiratzen diote. Kooperatiba, enpresa formula bat baino gehiago dela uste dute eta kooperatibismoa eredu bezala defendatzen dute. Dena dela, gaur egun, arlo enpresariala bakarrik lantzen dela uste dute eta arlo soziala lantzearen beharraz mintzo dira. Bazkideen ilusioa berreskuratzeko "zerbait" egin beharra dago. Kooperatibak aurrera egin dezan ardurak hartzeko prest agertzen dira, erantzukizuna euren gain hartzen dute eta kasu batzuetan protagonista sentitzen dira.

Kritikoak dira azken hamarkadatan formazio kooperatiboari dagokionean ezer gutxi egin delako eta ez delako kooperatibagintzaren pentsamenduaz transmisiorik bermatu.

Fagor Taldea defendatzen dute eta Mondragon Taldearen norabidearekin kritiko agertzen dira. Euren ustez, Mondragon Taldeak kooperatibaren arlo soziala lantzen lagundu beharko luke.

Azter eta bereiz ditzagun jarraian diskurtso eraikitzailearen baitan aurkitutako hiru azpi-diskurtsoak, taulan baino xehekiago.

Nostalgikoa

Kooperatibismoaren sorreran lan egin edo lehen hamarkadak ezagutu zituzten hauentzat kooperatiban lan egitea hautua izan zen. Gaur egungo kooperatibismoarekin kritikoak dira (ez dute gaur egungo norabide teknokratikoa konpartitzen), baina gehiegizko kritikek min egiten diete. Oso kooperatibista sentitzen dira, garai bateko kooperatibismoa liluraz bizi dute, idealismo puntu bat antzematen zaie. Baliteke, horregatik mintzea bai kooperatibak dituen kontraesanekin nola kooperatibak jasotako kritikekin. Kooperatibismoa sutsu defendatzen dute.

Jarrera baikorra dute, nahiz eta etsipen puntu bat ere izan dezaketen kooperatibak izan dituen aldaketak galera moduan bizi dituztelako. Dena den, itxaropentsu agertzen dira. Etsipenaren diskurtsotik hurbil egon liteke begiratu hau, baina bada bereizten dituen elementu esanguratsu bat: *nostalgiko* izendatu dugunak bere baitan jarrera baikorra du eta kooperatibagintzaren baliagarritasuna ikusten du. Ildo beretik, etorkizunean identitate kooperatiboa mantentzea gustatuko litzaioke eta gazteengan konfiantza dauka. Etsipenean oinarritzen direnek, aldiz, galera sentimendua dute oinarri, garai bateko kooperatibagintza dagoeneko existitzen ez dela uste dute, baina hauentzat ez dago berreskurapenerako tarterik. Ez dago

Atal enpirikoa

Emaitza orokorrak

itxaropenik, garaiak aldatu dira eta garaietara moldatu beharra dago.

Fagor Taldea bereziki estimatzen dute. Fagor Taldearen sorrera garaiak eta gerora egindako ibilbidea ezagutzen dute eta horrekiko sentimendu berezi bat garatu izan dute.

Diskurtso honen atzean kokatzen diren gehienak Fagor Arrasaten ibilbide luzea egindakoak dira. Erretiroa hartzeko gutxi falta dute eta, atzera begiratzuz gero nostalgiaz begiratzen dute; aurrera begiratzen dutenean, berriz, itxaropentsu, eta *izan zirelako izan daitezkeenaren* ustearekin.

Ezjakina

Diskurtso honen atzean kokatu ditugu kooperatibagintzarekiko kezkatik abiatzen direnak eta jarrera eraikitzailea dutenak, baina, aldi berean, kooperatibagintzaren inguruan euren buruak ezjakintzat dituztenak. Perfilari dagokionez, gazteak dira gehienetan, edo eta kooperatiban ibilbide laburra egin dutenak. Jasotako formazioarekin oso kritikoak dira: ez ei dute formazio kooperatiborik jaso eta, era berean, transmisio egituratuago baten beharra sentitzen dute. Kooperatiba zer den eta nola funtzionatzen duen jakiteko ibilbide bat egin beharra dagoela diote. Dena den, ibilbide bat egin ostean "zerbait" berezia dagoela sumatzen dute eta kooperatibagintzarekiko jakin-mina pizten zaiela dirudi. Badirudi, zerbaiten gose direla, jarrera baikorra izanik kooperatibagintzan aritzeko prest agertu dira.

Ilusioa berreskuratzeko kooperatiba koherenteago baten beharra dute, dena den kooperatibista sentitzen dira. Ez dute garai batean sartutakoek besteko ilusiorik sumatzen euren buruengan, baina jarrera baikorra dute kooperatibagintzaren etorkizunaren aurrean.

Etorkizunerako argudio-elementuak falta dituzte. Etorkizunean jendea kooperatiban gehiago inplikatzeari gustatuko litzaieke, baina ez dakite hori horrela izan dadin zer egin daitekeen. Beharbada, eztabaida eta debateek denon artean aurrera egiten lagunduko luketela uste dute.

Fagor Taldea ondo baloratzen dute, baina ez dute horren inguruko ilusio berezirik sumatzen. Beharrezkoa ikusten dute Fagor Taldean egotea, batez ere horrek kooperatibari ematen dion segurtasunagatik. Dena den, ez dituzte Fagor Taldeak dituen bereizgarriak oso ondo ezagutzen, gehiago jakitea gustatuko litzaieke.

Eraikitzaile-pragmatikoa

Hauek ez dute lehenaldia idealizatzen. Sasoi batean ere denetarik ei zegoen. Atzera begiratu beharra dago, bai, baina ez berau idealizatzeko, baizik eta orduko pentsamendu eta egiteko moduetatik ikasi eta gaur egunera ekartzeko. Gaur egun planteamendu ideologikoa falta dela uste dute. Gaur egungo kooperatibagintza izango dena egiten asmatu beharra dago, belaunaldi berriei erakargarri egingo zaien zerbait eraiki beharra dago. Kooperatibagintza bidegurutzean egon arren etorkizunari baikor begiratzen diote eta, gainera, etorkizuna eraikitzeke prest agertzen dira, protagonista sentitzen dira.

Diskurtso honen atzean aurkitu ditugu etorkizunera begirako argumentu propositiboak. Kooperatibagintzaren norabidea kezka bizi dute, baina kooperatibagintza eraberritzeko egin beharreko batzuk zeintzuk diren argi dituzte. Belaunaldi berriekin konektatu beharra dago eta horretarako formazio kooperatiboa eskaintzea litzateke lehen urratsa. Kooperatibagintzan sakondu beharra dago. Demokrazia kooperatiboa landu eta gaurkotu, bai dimentsio instituzionalari nahiz lanpostuko partehartzeari dagokionean.

Ildo beretik, barrutik kanporako kooperatibismo bat egin behar dela diote. Kooperatiba bera eraberritu eta biziberritu beharra dago *mundu* edo ingurune justuago bat eraikitzen hasteko. Kooperatibak gizartea eraldatzeko tresna gisa ulertzen dituzte.

Etorkizunean, kooperatibagintza "asmatzen", eraikitzen jarraitzea gustatuko litzateke. Mantentzeaz haratago, sakontzeaz eta aurrera egiteaz mintzo dira. Kooperatibagintzak nondik nora jo behar duen argien dutenak kokatzen dira diskurtso honen atzean.

Atal teorikoan landu ditugu Azkarragak bere tesi lanean identifikatutako kooperatibagintzaren gaineko lau diskurtsoak. Haiek gogora ekarri eta guk landuko ditugunekin konparatzen saiatuko gara. Azkarragak *Tradizionalismoa edo jarrera esentzialista* moduan kalifikatu zuen diskurtsoaren baitan galera sentimendua gailentzen zen. Guk Fagor Arrasaten aurkitu dugu galera sentimendurik, bi diskurtsotan kokatu dugu elementu hori. Etsipenaren diskurtsoan eta eraikitzailearen baitan jarrera nostalgikoaren barruan aurkitu dugu sentimendu hori. Eta azkenik, neurri apalago batean aurkakotasunaren diskurtsoaren baitan ere suma daiteke galerarik.

*Erlatibismoa edo jarrera postmoderno*a da Azkarragak identifikatutako beste diskurtso bat. Hauentzat, jada zaila da zentzu oinarri komuna eraikitzea, eta maila funtzionalean bakarrik ulertzen dute kooperatibagintzak egin dezakeen ekarpena. Jarrera hori oso lausoki ikusi edo sumatu dugu Fagor Arrasateko kolektiboan, baliteke etsipenaren diskurtsoan zein

Atal enpirikoa

Emaitza orokorrak

eraikitzaile-pragmatikoaren baitan kokatzen direnen artean jarrera hori egotea, batez ere arlo soziala lantzeko ezinbesteko ikusten baitute arlo enpresariala sendo egotea. Dena den, ez da jarrera nabarmena, eta ez dago diskurtso oso baten oinarrian.

Posizio baikorra edo triunfalistari dagokionean, ez dugu Fagor Arrasateko kolektiboan horrelako diskurtsorik aurkitu. Aipatu dugu guk *Arrasaten* aurkitutako diskurtso guztien abiapuntua kooperatibagintzak bizi duen zentzu krisia dela. Eta esan dugu atal teorikoan Azkarragaren *posizio triunfalistaren* diskurtsoaren atzean kokatzen direnen iritziz, AKEk ez duela inongo zentzu krisirik bizi ez eta inongo identitate krisirik.

Beraz, Azkarragak identifikatutako diskurtsoen eta guk Fagor Arrasateko kooperatiban aurkitutakoen artean bada alderik. Diskurtso batzuek galera sentimendua konpartitzen dute eta jarrera postmodernoren zantzuak ere egon daitezke zenbaitzuegan. Argia dena zera da, jarrera triunfalistarik aurkitu ez dugula. Guk landutako hiru diskurtsoen atzean kooperatibagintzaren norabidearen inguruko kezka eta zentzu krisia leudeke.

Diskurtsoen identifikazio eta karakterizazioan, beraz, mapa hirukoitz berria ekarri digu Fagor-Arrasaten egindako begiratuak.

1.1.2 Kooperatiba eta kooperatibagintzaz

1. Helburua/ b)azpi-helburua: kooperatibako partehartze eta demokrazia, gizarte erantzukizunaz eta kooperatiben etorkizunaz eta elementu ezberdinen gaineko iritzia.

Diskurtso nagusietatik gai xeheagoetara etorriz, kooperatiba eta kooperatibagintzaren barruko elementuei buruzko iritzia aztertuko ditugu jarraian. Azterketa kualitatibo bidez identifikatu eta aztertu ditugu, eta galdetegi bidez neurtu elementuoi buruzko adostasun maila azterketa kuantitatiboan. Oraingo atal honetan, elementu horien emaitzak, atal kualitatiboan aztertutakoak eta kuantitatibotik eratorritako emaitzak gurutzatuko ditugu ondorio orokorrak azaltze aldera.

1.1.2.1 Zergatik lan egin kooperatiban?

Kooperatiban lan egiteko arrazoiak nola formulatzen diren jakin nahi izan dugu. Zergatik lan egin kooperatiba batean? Zertan bereizten dira kooperatibak, edo zergatik hobestu daiteke berauetan lan egitea?

Diskurtso eraikitzailearen inguruan kooperatiba enpresa formula bat baino gehiago dela aipatzen dutela esan dugu. Baina, zenbatentzat da Fagor Arrasaten formula kooperatiboa baliagarria? Galdetutakoen artean, baliagarria da gehiengoaren

iritziz formula kooperatiboa(%54 ados eta %39a erabat ados agertu dira).

Azterketa kualitatiboan kooperatibak zertan bereizten diren galdetuta, hauek izan dira jasotako erantzunak: aberastasuna banatzea, lanerako eskaintzen duen segurtasuna, etekin enpresariala baino zerbait gehiago bilatzen dela, edo eta lanpostuak sortzeko bokazioa dutela kooperatibek.

Horri atal kuantitatiboan neurtutako emaitzak gehitzen badizkiogu zera ondorioztatuko dugu, kooperatiban lan egitea hobesteko arrazoi sendoak direla ondorengoak:

- Inguruko gizarte ekimenak diruz laguntzea(%72a ados agertu da).
- Ingurunean lanpostuak sortu eta aberastasun ekonomikoa banatzen dituela (%85 ados edo erabat ados agertu da).
- Kooperatiban lan egiteko beste motibazio elementu bat da lan munduan euskara bultzatzen duela. %72arentzat euskara bultzatzen duelako merezi du Fagor Arrasate moduko kooperatiba baten lanean jarduteak. Elementu honekiko gazteak agertu dira baikorren.

Era berean, Fagor Arrasateko kolektiboak gaur egun bertan lan egiteko dituen motibazioak ezagutu eta aztertu nahi izan ditugu. Datuak aztertu ostean, orokorrean, esan dezakegu motibazio pertsonalak motibazio kolektiboak baino inportanteagoak direla Fagor Arrasateko langileen artean. Galdetutakoen artetik gehiengoak garrantzia altuagoa aitortu dio motibazio pertsonalen zakuan kokatu ditugun motibazio elementuei (soldata, lanpostu segurua eta garapen pertsonalerako aukera).

Motibazio sozialei dagokionean, ikusi dugu belaunaldi berrientzat ez direla hain garrantzitsuak.

Motibazioen ataleko emaitzak ikusirik, egia da Fagor Arrasaten ere plano pertsonalari dagozkion motibazio elementuak indartsuago daudela motibazio sozialak baino; baina, hala ere, motibazio sozialen maila apalagoa bada ere, garrantzi-maila altua dute hauek ere.

Motibazio sozialak bizirik mantendu ahal izateko ezinbesteko ikusten dute baloreetan sakondu eta kooperatibagintza eraberritzea. Soldata baten truke lan egiten da kooperatiban ere, baina beste "zerbait" ere bilatzen dela aitortu dute gehienek. Horretan asmatu beharra dagoela entzun dugu eztabaida taldeetan, zerbait hori ondo egin eta elikatzen. Era berean, arlo soziala lantzea ezinbestekoa dela ere aipatu dute.

Atal enpirikoa

Emaitza orokorrak

1.1.2.2 Sentimendu kooperatiboaz

Kooperatibista sentitzen direnen artean, kooperatibismoa bizitzeko hainbat modu antzeman ditugu. Batzuk oso kooperatibista sentitzen dira, hori ezagutu dutelako eta garai bateko zentzu iturrietatik edateko aukera izan zutelako seguruenik. Beste batzuk, kooperatibista sentitu bai baina ez helduagoei ikusi edo antzematen dieten grina berarekin, ilusio gutxiagorekin, edo sentimendu apalago bat da eurek sentitzen dutena.

Dena den, gehiengoak, %60ak beste kooperatiba eredu koherenteago baten beharra sentitzen duela aitortu du. Gauzak hobeto, zuzentasun eta koherentzia handiagoz egiteko beharra azpimarratzen zuten eztabaida taldeetan.

Sentimenduaren joerari dagokionez, Kooperatibista sentimendua gutxitu egin da %31rengan. %21arengan goranzko joera du eta %44arengan mantendu egiten da.

Ildo beretik, gazteen eztabaida taldean egunerokotasunak asko baldintzatzen duela kooperatibista sentitzeko modua azpimarratu dute. Eguneroko lanean gustura sentitzeak kooperatiba eta kooperatibagintza ulertu eta baloratzeko orduan laguntzen duela diote.

1.1.2.3 Partehartzeaz

Partehartze instituzionalaz

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren baitako kooperatibek demokrazia ekonomikoa bereizgarri dutela aipatu dugu atal teorikoan. Demokrazia horri eusteko zailtasunak ere izan ditugu aztergai. Azterketa kualitatiboan demokrazia ekonomiko horretan sakondu beharko genukeela aipatu da, bai dimentsio instituzionalari dagokionean nahiz lanpostuko partehartzeari dagokionean ere.

Baina, Fagor Arrasateko langileen artean zenbatek uste dute *Arrasateko Kooperatibak* demokrazian eredu direla? Galdetegian jasotako datuen arabera, erdiek uste dute demokrazia enpresarialean erreferente direla Arrasateko Kooperatibak. Bestetik, %30 inguruk ez dauka argi erreferentzia diren ala ez, eta hain justu multzo horretakoak gazteak eta erdiko adin tartekoak dira.

Partehartzeko aukera, indartu beharreko elementua

Diskurtso eraikitzaile-pragmatikoaren baitan demokrazian sakondu beharraz mintzatu direla aipatu dugu, demokraziarako elementuak berritu beharko lirakekeela eta organoen funtzioak eguneratu.

51-65 adin tartetik, %80a ados edo erabat ados agertu dira. Ildo beretik, demokrazian sakontzeko eta partehartze instituzionala zein partehartze mekanismo, organo eta abarrak berritzeko ahalegina egin beharko litzatekeela azpimarratu dute eztabaida talde ezberdinetan. Gahiengoarentzat parte hartzeko aukera indartu beharreko elementua izan beharko litzateke, erabakietan parte hartzeko aukera indartu beharreko elementua da gehiengo zabalarentzat, %89a ados agertu da.

Atal kualitatiboan landutako eztabaida taldeetan zein *Lehen hurbilpenean*, partehartze instituzionala azkenaldian hoztu egin dela dioten ahotsak entzun ditugu. Diagnosi horrek bat egiten du Azkarraga Etxagibelek kooperatibismoak izandako zentzuen bilakaeraren baitan egindako partehartze instituzionalari buruzko diagnosiarekin.

Azterketa kualitatiboan, batzar nagusietara joateko pizgarrien beharra eztabaidagai izan da. Horren harira, azken urteotan partehartze instituzionala nola ikusten duten galdetu dugu galdetegian. Azken urteotako partehartzearen joerari buruz, ez dago iritzi bateraturik: %40aren ustez, azken urte hauetan partehartzea hobetu egin da. Beste %40 batentzat mantendu egin da, eta azkenik gainontzeko %20ak uste du partehartzea gutxitu egin dela.

Partehartze hori nolakoa den galdetuta, gehiengoak partehartzea "batzuetan" dela erreala erantzun du (%60ak). 51-65 adin tartekoak beste bi adin tartekoak baino baikorrago (beti edo ia beti izaten da partehartzea erreala %40arentzat) agertu dira eta gazteenak kritikoen: gazteen artetik %32ak uste du partehartzea gutxitan izaten dela erreala Fagor Arrasaten.

Lanpostuko partehartzeaz

Lanpostuko partehartzeari dagokionean organizazio eta antolamendu falta sumatzen da. Azterketa kualitatiborako antolatutako eztabaida talde guztietan departamenduen arteko komunikazioan sakondu eta hobeto antolatzeko beharra aipatu dira. Gai honen inguruan gogorren hitz egin dutenek "Goikoen" eta "behekoen" artean komunikazioa falta dela aipatu dute. Bulegoetan eta tailerrean lan egiten dutenen arteko komunikazioa ez dela zaintzen uste dute.

Demokrazia eta partehartze mekanismo zuzenagoak landu beharko lituzke kooperatibak lanpostuko partehartzeari dagokionean ere.

Gazteak ardurak hartzeko prest daude, baina ez dira aintzat hartuak sentitzen, ardura postuetarako kanpotik ekartzen dira. Eurekiko konfiantza falta sumatzen dute. Gazte batzuek arduradunak oso urrun sentitzen dituztela aipatu dute.

Atal enpirikoa

Emaitza orokorrak

Azterketa kuantitatibo bidez ere lanpostuko partehartzea handitze aldera, ardurak asumitzeko prest egongo diren jakin nahi izan dugu. Gehiengoak ardurak asumitzeko prest agertu da. Gazteek erakutsi dute erresistentzia gutxien.

Lanpostuko partehartzea hobetzeko eta arlo honetan demokrazia partehartzailea bultzatze aldera, erabakiguneak hurbiltzeko metodoetan sakondu beharko litzatekeela uste dute diskurtso eraikitzaile-pragmatikoan kokatu ditugunetako batzuek. Hauen ustez, indize sistematan ere berdintasun handiagoa landu beharko litzateke. Esate baterako, behin kargudun lanpostua utzita indizea lanpostu berrira egokituz.

1.1.2.4 Gizarte konpromisoaz

Aipatu dugu kooperatibetan lan egiteko arrazoi edo motibazio bat inguruneke arlo sozialeko ekimenei diruz laguntzea eta lanpostuak sortzea dela. Gehiengoaren ustez bestelako enpresek baino konpromiso sozial handiagoa dute kooperatibek (%72,6 ados eta %13 erabat ados).

Gizarteko alor desberdinak kooperatibizatzearen alde lan egingo duen mugimendua bultzatzea gustatuko litzaioke galdetutakoen artetik %78ari. Gustatu bakarrik ez, etorkizunean horrela gertatuko dela uste du %54ak eta 51-65 adin tartetik %90ak. Gai honi dagokionean ere, adin tarte hau azaldu da baikorren.

Gaur egun egiten den fondo sozialen gaineko ezagutza zein den jakin nahi izan dugu. Nahiko ondo ezagutzen dutela aitortu dute gehienek. 51-65 adin tartekoek nahiko ondo edo ondo ezagutzen dutela esan dute, beste adin tartekoek ez hain ondo.

Kooperatibak zein laguntza ematen dituen jakitea motibazio elementu bat izan daitekeela uste du gehiengoak (%67a ados edo erabat ados).

1.1.2.5 Hezkuntzaz

Hezkuntza kooperatiboari dagokionean oso kritikoa agertu dira bai eztabaida taldeetan zein galdetegian. Gehiengoaren iritziz orain arte egindakoa ez da nahikoa izan, hauen ustez hezkuntza kooperatiboaren defizita nabarmena izan da.

Ildo beretik, gehienek uste dute belaunaldi berriei ez zaiela egoki transmititu kooperatibismoa.. Puntu honekin gazteak agertu dira kritikoen; %80a baieztapenaren kontra agertu da. Diskurtsoen azterketan ere aipatu dugu gazteak izan direla kritikoenak gai honi dagokionean. Bestalde, 51-65 adin tartean "ez ados/ez kontra" markatu du multzo batek, %40ak.

Horren harira, jaso duten hezkuntza ez dela egokia uste dute gazteenek. Beste adin tartetean bestelako datuak aurkitu ditugu: gehiengoarentzat egokia izan da jasotako hezkuntza kooperatiboa.

Gaur egungo belaunaldiak formatzeko beste zerbait beharrezkoa dela aipatu dugu diskurtso azterketan, formazio kooperatibo egituratuago baten beharra.

1.1.2.6 Etorkizunaz

Etorkizuneko ikuspegi ezberdinak landu ditugu azterketa kualitatiboan, diskurtso eraikitzailean kokatu ditugunak itzaropentsu agertzen dira kooperatibak izango duen etorkizunaren aurrean. Etsipenean oinarritzen direnak, aldiz, ez daukate kooperatiben zentzua biziberritzeko esperantza handiegirik. Azkenik, kooperatibagintzaz kezka dutenek baina aurkakotasunean oinarritzen direnek ere, ilun ikusten dute kooperatibaren etorkizuna. Dena den, eta azterketa kuantitatiboko datuak aztertu ostean zera ondoriozta dezakegu: Kooperatibak eta kooperatibagintzak badu etorkizunik Fagor Arrasateko kolektiboaren iritziz(%57a ados eta %26a erabat ados agertu da).

Halere, gehiengoarentzat, kooperatibak aurrera egin dezan arlo soziala lantzea garrantzitsua da eta era berean, badago aukera kooperatibagintza berritu eta koherenteago batera bidea egiteko (%62a ados eta %19a erabat ados agertu dira).

Lanpostuak sortzearen ideian agortzen da diferentzial kooperatiboa, ala zerbait gehiago dago? Gehiengoak, bereziki gazteenek, kooperatibismo gero eta sakonagoa garatzea gustatuko litzaiekeela erantzun du, bai horrek berarekin enpresarialki tamainaz ez handitzea ekarriko balu ere(%58ados edo erabat ados agertu da).

Gustatu ordez, zer gertatuko den galdetuta, berriz, bestelakoa izan da jasotako erantzuna: gehiengoaren ustez, ez dugu kooperatibismo gero eta sakonagoa garatuko nahiz eta enpresarialki ez handitu (galdetutakoen artetik %46a kontra edo erabat kontra agertu da). Oraingo honetan ados edo erabat ados agertu direnak %20 izan dira.

Gazteak agertu dira kritikoen horrekiko ere, hauen artean gehiengoak ez du uste kooperatibismo gero eta sakonagoa garatuko dugunik, nahiz eta enpresarialki tamainaz ez handitu (%55ak kontra edo erabat kontra markatu du). Erdiko adin tarteko gehiengoak ere ez du uste hori izango denik kooperatibagintzak jarraituko duen bidea: %44a kontra agertu da eta %15a erabat kontra.

51-65 adin tarteko %40aren iritziz bai, garatuko da kooperatibismo gero eta sakonago bat, nahiz eta enpresarialki

Atal enpirikoa

Emaitza orokorrak

tamainaz ez handitu. Baikorren agertu dira beste behin ere belaunaldi honetakoak. Halere, paradoxiko xamarra dela iruditzen zaigu, izan ere, etorkizunean gehien sinesten dutenak ez dira etorkizuneko protagonista izango direnak. Hauek, gehienez ere, 10-15 urteren bueltan erretiroa hartzeko sasoiari egongo dira.

Etorkizunean kooperatibek honako bi norabidetan lan egingo dutela uste dute gehienek:

1. Enpresarialki hobetzen joango den kooperatibak garatuz, kooperatibismoari dagokionean orain arteko izaera mantenduz.
2. Gizarteko alor desberdinak kooperatibizatzearen alde lan egingo duen mugimendua bultzatuz jardungo dutela Arrasateko kooperatibek.

Soldata bat irabazteaz gain, beste zentzu elementu batzuk aipatu dituzte azterketa kualitatiboan. Kooperatibagintzan sakontzea da kooperatibismoak etorkizunean aurrera egiteko gakoetako bat, eta horretarako ezinbestekoa da arlo soziala landu eta formazio kooperatiboan kooperatibako langileak formatzea.

Balioetan sakontzea eta alternatiba bat eraikitzen hasia da etorkizunera begira batzuek proposatutakoa. Gizarteari eta bereziki belaunaldi berriei erakargarri egingo zaien alternatiba.

Batzuen ustez, indibidualismoak eta proiektu pertsonalak garrantzitsu diren honetan, hori orekatuko lukeen elementua litzateke kooperatibagintzaren proiektu gaurkotua edo alternatiba, norabidedun zentzu elementua eduki ahal izateak lagunduko luke anbizio pertsonala apaltzen, zenbaitzuen iritziz.

Etorkizunean kooperatibismo on bat lortzeko zer egin beharko litzatekeen galdetu dugu galdetegien bidez, eta honako sei elementuen garrantzia azpimarratu dute:

- Formazio kooperatiboa landu beharko litzatekeela uste du gehiengoak (%68 ados eta %16 erabat ados).
- Kooperatibak lehiakorrago izate aldera formula kapitalistetara hurbiltzearen "kontra" agertu da %51,2a eta "erabat kontra" %14,5a.
- Arlo soziala alde batera utzi eta arlo enpresariala indartzearen kontra agertu da %80a.
- Ideologia kooperatiboa gaurkotu eta zuzendaritzetan txertatu beharko litzatekeela uste du %87ak.
- Belaunaldi berrientzat motibagarriak izan daitezkeen elementuak identifikatu eta bultzatu beharko lirateke, puntu honetan ia denak bat etorri dira: ados edo erabat ados %96a.

1.1.3 Belaunaldi arteko iritzi banaketa: gazteenei begira

2. Helburua: Belaunaldi ezberdinen diskurtsoen arteko konparaketa. Diskurtsoak bereizi al daitezke belaunaldi edo kooperatiban egindako ibilbidearen arabera?

Belaunaldi berrietan dago, jakina, kooperatiben etorkizunaren zati garrantzitsua. Horregatik eskaini diogu adin tarte horri arreta berezia. Kooperatibaz eta kooperatibagintzaz zer iritzi duten jakin nahi izan dugu eta beste belaunaldien iritzi multzoekin konparatu.

Gazteen artean, kooperatibak zertan desberdintzen diren ikusteko zailtasunak daude. Ezagutza falta sumatzen da. Eta, aldi berean, hezkuntza kooperatiboarekin, edo honen gabeziarekin, oso kritikiko agertzen dira. Kooperatibista sentitzeko orduan ere alde dago. Gazteen sentimendua hauskorragoa da, egunerokotasunean izaten diren exigentzia, lan giro, lan harreman eta antolaketak eragin handia dute.

Galdetegiak aztertu ondoren, Fagor Arrasateren kasuan behinik behin, gazteak kooperatibagintzari buruzko motibazioa galdu dutela uste izatea ez dela zuzena ondoriozta daiteke: gazteen artean %22,7 "erabat" kooperatibista sentitzen da, "asko" sentitzen dela erantzun du %27k eta "nahiko" ia beste eren batek, %31,8ak. Eta, azkenik, "gutxi" sentitzen direla aitortu duen multzoak %18a osatzen du.

Protagonista sentitzeko orduan, besteek baino zailago dutela dirudi. Ez dute kooperatiba ondo ezagutzen, ez dute ibilbidea ezagutzen eta ez dute bizi izan: Horiek protagonista sentitzeko orduan eragozpenak dira. Gazteek uste dute gazteen ilusio eza ez dela gazteen erantzukizuna bakarrik, helduagoek eta kooperatiban ibilbide bat egin dutenek ere horretan zerikusirik handia dutela. Helduagoak etsita edo "erreta" sumatu edo ikusteak euren eragiten duela uste dute.

Fagor Taldeari dagokionean gazteengan ez da sentimendu berezirik sumatzen, taldean egoteari ondo deritzote baina Fagor taldea modu pragmatiko batean bizi dutela esango genuke.

Etorkizunaren aurrean nahiko baikor agertzen dira baina egia da geroari dagokionez baikorren agertzen direnak 51-65 adin tartean daudenak direla. Zer nolako kooperatibismoa gustatuko litzaiokeen galdetuta eta benetan gertatuko dena uste dutenaren artean, ez dago alde handirik. Gazteek, aldiz, gustatuko litzaiekeena eta gertatutako dena desberdinak izango direla uste dute.

Gazteak ere organoetan parte hartzeko prest agertu dira. Organoetan partehartzeko prest agertu da gehiengoa (%70a). Oraingoan, adin tarteei dagokionean, ez dugu alde handirik

Atal enpirikoa

Emaitza orokorrak

sumatu. Gazteen artetik ere %70 inguru organoetan parte hartzeko prest agertu da.

1.1.4 Fagor Taldeaz

3. Helburua: Fagor Taldearen gainean langileek duten iritzia zein den aztertzea.

Fagor Taldearen inguruan sentipen ezberdinak aurkitu ditugu azterketa kualitatiboan. Diskurtso guztiek bat egiten dute Fagor Taldearen aurrean iritzi positibo bat edukitzerako orduan. Dena den, batzuek modu oso berezian bizi dute Fagor Taldea (*nostalgikoe*k, *aurkako*e eta *etsitue*k esate baterako). Horren harira, atal kualitatiboan Fagor Arrasate Fagor Taldean egotea nola eta zergatik defendatzen den jakin nahi izan dugu.

Fagor Arrasate Fagor Taldean egotea "beti" edo "ia beti" defendatzen du galdetutakoen artetik %63ak. Batzuetan bakarrik defendatzen du %26,2ak. 51-65 adin tarteko gehiengoak (%82ak) beti edo ia beti defendatzen du Fagor Arrasate Fagor Taldean egotea. Eta gure susmoak baieztatuz, beste bi adin tarteetan gehiengoak apalagoak dira. Heren batek batzuetan bakarrik defendatzen du Arrasate Fagor Taldean egotea.

Fagor Taldeko kide "beti" sentitzen da %43a eta "ia beti" %24a, "batzuetan" %14 eta beste %14a "gutxitan"; "inoiz ez" %3,6a. Kasu honetan ere, helduenen sentimendua indartsuagoa dela esan dezakegu (51-65): %90a "beti" edo "ia beti" sentitzen da Fagor Taldeko kide.

Mondragon Taldeko kide sentitzearen datuak oso desberdinak dira. %18a "beti" sentitzen da MCCko kide eta "ia beti" %20a. "Batzuetan" %23a eta "gutxitan" %26,5a. "Inoiz ez" %12a. Hemen ere helduenen artean aurkitu dugu datu baikorrena: %67a beti edo ia beti sentitzen da MCCko kide. Halere, MCCrekiko atxikimendu maila Fagor Taldearekikoa baino apalagoa da, baita belaunaldi honetan ere.

Gazteen atxikimendu maila txikia da, eurek erakutsi dute mailarik txikiena: %27,3a "inoiz ez" da MCCko kide sentitzen; %22,7a "gutxitan"; %27,3a "batzuetan" eta %18 "beti" edo "ia beti". Eta erdiko adin tartean gehiengoak "gutxitan" sentitzen da MCCko kide, %39,4; "batzuetan", %24,2a, eta "ia beti" edo "beti" %27,3a.

Fagor Taldeak duen izaeraren inguruan, enplegua sortzeko duen bokazioa mantendu beharko luke. Fagor taldeak historian zehar enpleguak sortu eta mantentzearen aldeko bokazioa izan du. Fagor Arrasateko kolektiboan, gehiengoaren iritziz, bokazio hori mantendu beharreko elementua da (%54a ados agertu da eta %39a erabat ados).

Bazkidetzek gora egiteko euren lana banatu beharko balute ere, prest leudeke galdetutakoen artetik %60 (ados edo erabat ados). Zalantza izan dute %20k eta "ez ados/ez kontra" aukera markatu dute. Bazkidetzak gora egiteko euren lana banatu behar izatearen kontra agertu da %15a.

Era berean, interkooperazio sistema ere mantendu beharreko elementua dela uste du gehiengoak. Mantentzearen alde agertu da %92a ("ados": %63; eta, "erabat ados": %28,6a).

2. Emaitzetatik bildutako ondorioak

Lan hau hastera abiarazi gintuen akuilu nagusia har dezagun gogoan. Kooperatibagintzari buruz langile kooperatibistek dituzten diskurtso eta sentipenak identifikatu nahi genituen, eta honek atzean izan du beste kezka bat: egungo kooperatibak etorkizuneko proiektu kooperatibo batera abiatzeko izan ditzaketen aukerak aztertzea.

Izan ere, ingurune akademikoan badira pertzepzioak diotenak kooperatibismoaren eraldaketa-gogoa iraganeko gauza dela, jadanik ez dagoela proiektu kooperatiborik (belaunaldi aldaketengatik, gizarte eta balore aldaketengatik, tamainagatik, teknokratizazio prozesuengatik...). Badira bestelako iritziak ere, ingurune enpresarialean eta sozialean. Baina zer diote lan-bazkide kooperatibistek? Horixe jakin nahi izan dugu, pertzepzio pertsonal mugatuetatik haratago, hurbilketa kualitatibo eta kuantitatiboa eginez.

Lan-kolektiboaren iritzi eta sentipenetan murgildu ondoren, ondorio handietako bat izan da badagoela kooperatibagintzari buruzko diskurtso eraikitzaile bat lan-kolektiboaren baitan, beste bi pertzepzio-multzorekin nahasian. Eta diskurtso eraikitzaile horren presentzia kuantitatiboa esanguratsua dela. Esanguratsua, lan hau abiatu genuenean pentsa genezakeena baino sendoagoa.

Honek pentsarazten du kooperatibagintza biziberritzeko potentzial bat egon litekeela. Aldi berean, ordea, aurreko ondorio horrekiko nolabaiteko kontraesanean, ez dago etorkizuneko kooperatibagintza horren irudikapen indartsurik. Nolabait, potentzialki zerbait ereiteko lurra prest legokeela ematen du, baina hori guztia artikulatuko lukeen norbait edo zerbait, gidaritzatza moduko bat, irudikapen bat, falta dela dirudi.

Zentzu horretan, ez dugu diskurtso artikulaturik aurkitu. Etorkizunean kooperatibagintzak nondik nora jo beharko lukeen argitzen duen maparik ez da ageri. Badira, bai, etorkizunerako pistak, lan-kolektiboaren zati esanguratsuetan mamitzen diren iritziak:

Atal enpirikoa

Emaitza orokorrak

- Etorkizunean kooperatibagintza biziberrituko bada, ezinbestekoa da arlo soziala lantzea.
- Arlo soziala lantzen hasteko lehenengo urratsa Fagor Arrasateko langileak formatzea da, hezteko kooperatibagintzaren oinarrietan.
- Demokrazian sakondu beharra dago.
- Planteamendu filosofiko eta ideologiko berritu bat garatu beharra dago. Belaunaldi berriekin bat egingo duena, eta gizartera begira lan egingo duena.

Arlo soziala landu, demokrazian sakondu, oinarrietan hezi eta horretarako ideologia berritu, gizartera begira lan eginez. Horrela esanda, pentsa liteke iritzi hauek badutela nahikoa entitate etorkizuneko kooperatibagintzaren proiektua marrazteko. Kontuan hartu behar dugu, ordea, ez direla konkrezio zehatzagoetatik guk egin ditugun laburpenak. Gehienez ere horraino iristen diren formulazioak baizik, puntu horietaz galdetu zaienean. Ez dago adibiderik, proposamen zehatzik, horretan debaterik, ez dauka kolorerik nahiko litzatekeen horrek. Beraz, horixe: 1) Kooperatibagintzan jarraitzeko eta berau berritzeko gogo esanguratsu bat bada, eta horri buruzko parametro lauso batzuk ere bai; 2) baina gehiagorik ez, balizko berritze horren irudikapen zehatzik ez, horri buruzko diskurtso artikulaturik ez, horren inguruko debate garaturik ez.

Motibazio kooperatiboa elikatzeko zentzu osagai garrantzitsu moduan agertu zaizkigu ondorengo hiru motibazio sozial hauek:

- Enplegua sortzea
- Ingurunean ekarpena egitea (eraldaketa soziala)
- Euskarari lan munduan lekua egin eta horretan aurrera pausuak ematea

Hirurek, nolabait, herrigintza-motibazio bat osatzen dute, herrigintzaren hiru osagai baitira horiek, azken finean: pertsona gehiagorentzako enplegua sortzea, ingurune sozialari ekarpenak egitea eta hizkuntzaren normalkuntzan parte hartzea. Hasiara batean pentsa genezakeena baino atxikimendu zabalagoa dute -beti ere deklarazio edo diskurtso mailan ari gara- motibazio hauek.

Horiek izan litezke egungo kooperatibagintzaren helduleku, eta etorkizunerako abiapuntu. Lehena eta hirugarrena -enplegua eta euskara- nahiko zehatzak dira. Inguruari ekarpena egitea, aldiz, zabalagoa da, zehazkabeagoa, eta forma desberdinak har ditzake. Izan liteke inguruko eskualdearen eraldaketa humanizatzaile sakonago batean konprometitzeko bidea, edo izan liteke edozein enpresaren 'gizarte erantzukizun' arin baten diskurtsoan geratuko den kontua.

Bai motibazioen kontu honetan eta bai diskurtso eraikitzaileen aukerei dagokienez, gakoa zera izan litekeela dirudi: irudikapen eta formulazio zehatzak proposatuko dituzten indarrak sortzea. Sortuko balira, langile-kolektiboan gogoia piztu dezaketela dirudi, ikerketan ateratako emaitzen arabera.

Sortzen ez badira, aitzitik, ez dirudi une honetan irudikapen eta formulazio zehatzik martxan badagoenik guk aztertu dugun kolektiboan. Kooperatibagintzari buruzko sentipenak stand-by moduko batean daudela dirudi, 'latentzia' egoera batean.

Era berean, kooperatibagintza berritzeko edo beronen arlo soziala garatzeko irudikapen eta formulazio zehatzek beste bi diskurtso edo sentipen-multzoren errealitatea kontutan hartu beharko lukete. Neurri batean oztopo izan litezke etsipenaren eta aurkakotasunaren diskurtsoak. Gainera, nolabait eszeptizismoaren aurpegi desberdinei lotutako sentipenek hiru diskurtsoak bustitzen dituzte. Sentipen horiek guztiek kontuan hartzea beharrezko izango du etorkizuneko kooperatibagintzak.

Hala ere, beste gauza bat ere esan behar da. Lan-kolektiboan aurkitu ditugun diskurtso eta sentipen desberdinek (oso desberdinak izanagatik etsipenaren, aurkakotasunaren edo eraikuntzaren alderdiak) nolabait konpartitzen dute kooperatiba izatearen balioeste moduko bat. Kontuan izateko datua da. Gero, kooperatiba izatearen balio horri batzuek galdutakoaren etsipenetik begiratuko diote, eta gaur egin daitekeenari buruzko eszeptikotasun handitik. Beste batzuek koherentzia ezaren salaketatik, eta gidariekiko oldar sentipenetik. Beste batzuek eraikuntzarako eta hobekuntzarako kezkatik. Baina, kontua da ez dugula aurkitu kooperatibaren balioaren ukazioa elementutzat duen diskurtsorik. Ez du presentzia esanguratsurik arrazoi ideologikoengatik kooperatibak negatibotzat edo inolako balio gabekotzat jotzen dituen diskurtsoak. Eta hau adierazgarria da, izan ere, kooperatiben sorreran izan ziren eztabaida horiek gizartean, edo aurreko hamarkada batzuetan iritzi horiek presentzia izan zuten kooperatiba-ingurunean bertan; eta gaur egun ere, hainbat posizio ideologikotatik ez zaio kooperatibagintzari baliorik aitortzen.

Aipagarriak dira, baita ere Fagor Arrasate kooperatibak beste kooperatibekin konpartitzen dituzten erakundeei buruz lortutako emaitzak. Fagor Taldea, Leintz bailarako kooperatiba industrial desberdinak biltzen dituen 'atxikimendu libreko' taldeak balorazio ona du langile-kolektiboan. Kontuan hartu behar dugu ez dela beti eroso norbere enpresako diru-irabaziak eskualdeko beste enpresa baten galerak estaltzeko erabiltzea, eta horrek batzuetan langilearen poltsikoari eragiten diola. Hala ere, Fagor Taldeko kide izatea garrantzitsua da Fagor Arrasateko kolektiboko gehientsuenendako. Fagor Taldeak berezko dituen ezaugarriak mantendu eta indartzearen alde agertu dira gehienak: enplegua sortzeko bokazioa, bailarako gizarte ekimenak diruz

Atal enpirikoa

Emaitza orokorrak

laguntzea, eta beren artean elkar laguntzeko interkooperazio sistema. Bailaratik haratagoko Euskal Herria hartzen duen Mondragon Talde osoari buruz, aitzitik, atxikimendua hotzagoa da. Handitasunak eta urruntasunak sentipen eszeptikoak sortzen ditu. Mondragon Taldean egon litekeen bi elementuren arteko tentsioan (nazioarteratzea, hedapena, mugak haustea *versus* gertukotasuna eta eskualde-espazioak zaintzea), iradokitzaileak dira emaitza hauek. Gertutasunak, bailara-zentzuak, eta kooperatiba batzuen arteko lotura-historia luzeak pizten du atxikimendua. Hortik gorakoak ez du lortzen berotasun minimorik.

Gazteei dagokienez, motibazio kooperatiboaren erabateko etena gezurtatu egin dute gure emaitzek. Bada kooperatibarekiko atxikimendu esanguratsurik gazteen artean ere, bai diskurtso eraikitzailearekiko gertutasunik ere. Osaketa berezia du gazteen diskurtsoen banaketak, baina ez da nabarmen ezkorragoa beste adinetakoa baino. Baikortasuna eta itxaropena osagai esanguratsuak dira multzo honetan. Gai zehatz askorekin beste bi belaunaldiak baino kritikoago edo ezkorrago agertzen dira, bestetik. Kooperatibista sentitzen dira gehienak. Belaunaldi honetan arreta ematen duen sentipen bat zera da: zerbaiten gosea, oinarri kooperatiboak ezagutzeko eta horretan formatzeko aldarrikapena, formazio gabeziaren salaketara iristen dena kasu askotan, eta gaiaren inguruko prestutasuna, kuantitatiboki esanguratsua. Hau ere, gure galderen atzean zegoen kezka begira ondorio interesgarria da.

Hona iritsita, lan-kolektiboaren helduleku diskurtsiboen argazki osoago baten aurrean gaudela esan genezake, eta badirela hor helduleku esanguratsu batzuk etorkizuneko kooperatibagintza pentsatzeko.

Aurrera begirako lanez pentsatzen jartzean, bukaerako une honetan ez zaigu beste doktorego-tesi batzuetarako iradokizunik pizten, edo ez dugu horretan orain burua. Beste aldarte batean jartzen gaitu ikasi dugunak: aurkitu dugun iritzi eta sentipen multzo hauen gainean, XXI. mendeko kooperatibagintza mondragoetarraren irudikapenak sustatzeko eta esperientziak probatzeko unea dela iruditzen zaigu. Kooperatiba biziberritzeko langileen eta laguntza-eragileen artean egin beharreko ekintza-ikerketak izan daiteke hemen bukatzen den lan honen hurrengo mugarra.

Bibliografia

- Agirre, N. eta beste: *Lankidetza. Arizmendiarrietaren eraldaketa proiektua*. Lanki Ikertegia. 2001
- Alonso, Luis Enrique: *La mirada cualitativa en Sociología*. Editorial fundamentos. 2ªedic, Madrid. 2003
- Altuna, L.(Coord.): *La experiencia cooperativa de Mondragon. Una síntesis general*. Lanki. 2008
- Aranzadi, D: *Cooperativismo industrial como sistema, empresa y experiencia*. Deustuko Unibertsitatea. Bilbo. 1976
- Arizmendiarrieta, J.M: *Pensamientos*. Otalora. 1999
- Arrieta, L. eta beste: *El movimiento cooperativo en Euskadi (1884-1936)* Sabino Arana kultur elkargoa. 1998
- Azkarraga Etxagibel, J. *Identitate kooperatiboaren bilakaera: Arrasateko Kooperatiba Esperientzia*. Doktorego tesia. EHU, Soziologia I saila. 2005eko azaroa.
- Azkarraga Etxagibel, J.: *Diruak behar luke bihotzik*. Pamiela (Juan Zelaia saria). 2004
- Azkarraga Etxagibel, J.: *Mondragon ante la globalización. La cultura cooperativa vasca ante el cambio de época*. Lanki kuadernoak. 2007
- Azkarraga Etxagibel, J: *Nor bere patroi. Arrasateko kooperatibistak aro globalaren aurrean*. Eusko Jaurlaritz. 2006
- Azurmendi, J.: *El hombre cooperativo. Pensamiento de Arizmendiarrieta*. Azatza. 1992
- Azurmendi, J.: *La idea cooperativa: del servicio a la comunidad a su nueva creación*. Gizabidea Fundazioa. 1996
- Bradley, K. eta Gelb, A.: *Cooperativas en marcha: El caso Mondragón*. Ariel, Bartzelona. 1983
- Cheney, G.: *Values at work: Employee participation meets market pressure at Mondragon*. Cornell University Press, Ithaca. 1999
- Fernandez, J.R.: *La experiencia cooperativa de Mondragon (1956-2000)*. MCC. 2001

- Fernandez, J.R.: *La experiencia cooperativa de Mondragon cumple 50 años*. MCC. 2006
- García Ferrando, M eta beste: *El analisis de la realidad social. Metodos y tecnicas de investigación social*. Alianza. Madrid. 1990.
- Garcia, Oihana: *Partehartzea enpresan. Begiratu historikoa, begiratu kritikoa eta lankidetzaren begiratura*. Lanki. 2003
- Greenwood, D. eta Gozalez, J.L.: *Culturas de Fagor. Estudio Antropológico de las cooperativas de Mondragón*. Txertoa, Donostia. 1989
- Heras, I.: *Txanponaren bi aldeak. Ekonomiaren mito eta elezaharrak*. Alberdania. 2003
- Irizar, A. eta Kareaga, A. *Arrasate kooperatiba baten ibilbidea*. Fagor- Lanki. 2003
- Kasmir, S.: *El mito de Mondragon - Cooperativas, política y clase trabajadora en una ciudad del País Vasco*. Txalaparta, Tafalla. 1999
- Larrañaga, J.: *Interioridades de una utopía. El cooperativismo de Mondragon*. Azatza. 1998
- Manuel Castells, *La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura. Vol.2: El poder de la identidad*, Alianza Editorial, Madrid. 2001
- Mathews, R.: *Ethics and Inclusion: Mondragon at the Workplace relationship*. HUHEZIn egindako Etika eta enpresa jardunaldietarako hitzaldia. 2001
- Mathews, R.: *Jobs of our own: Building a stake-holder society. Alternatives to the market and the state*. Pluto Press. Annandale, Australia. 1999
- Mathews, R.: *Mondragon: Rendimiento pasado y potencial futuro* hitzaldia. Washington. 2002
- MCC. Mondragon. Cuarenta años de historia cooperativa. MCC. 1997
- MCC. *Printzipio kooperatiboak: gure ADN kooperatiboa*. TU Lankideren edizio berezia. 2006
- Molina, F.: *Arizmendiarieta (1915-1976). Biografia*. Caja Laboral- Euskadiko Kutxa. 2005

- Ormaetxea, J.M.: *Didáctica de una experiencia empresarial. El cooperativismo de Mondragón*. Caja Laboral- Euskadiko Kutxa. 2003
- Ormaetxea, J.M.: *La Experiencia Cooperativa de Mondragon ante los nuevos retos sociales*. Topaketa internazionaletarako hitzaldia. 1999
- Ormaetxea, J.M.: *La Experiencia Cooperativa de Mondragón*. Lit. Danona, Arrasate. 1991
- Ormaetxea, J.M.: *Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragon*. Otalora-Azatza, Arrasate. 1997
- Ormaetxea, J.M.: *Medio siglo de la Experiencia cooperativa de Mondragon*. Otalora. 2003
- Orti, A: *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación social*. Alianza. Madrid. 1990
- Santxo, N.: *Responsabilidad social de la Experiencia cooperativa de Mondragon*. Proyecto fin de carrera. HUHEZI. 2004
- Sarasua, J. eta Udaondo, A.: *Autoeraketa globalitatean*. Lanki koadernoak. 2004
- Whyte, W.F. Eta Whyte, K.K.: *Mondragon más que una utopía*. Txertoa, Donostia. 1989
- Zelaia, A.: *Kooperatibak Euskal Herrian*. Udako Euskal Unibertsitatea. Bilbo. 1997
- Zelaia, A.: *Kooperatiben zuzenbidea*. Udako Euskal Unibertsitatea. Bilbo. 1996