



ENPRESAN PARTE HARTZEKO HURBILKETA SOZIO-TEKNIKOA:

INDUSTRIA-DEMOKRAZIA
AKER SOLUTIONS-EN

RAVN, J. E.; IMAZ ALIAS, O.; SANNE HAGA, T. ETA GREENWOOD, D. J.

Egileak: RAVN, J. E.; IMAZ ALIAS, O.; SANNE HAGA, T. eta GREENWOOD, D. J.

Itzulpena: Amaia Apalauza Olo

Lege gordailua: 01127-2023

ISBN: 978-84-09-57392-9

Diseinua: Azk Taldea

Inprimatzailea: Gertu Koop. Elk.



Aitorpena – Ez komertziala – Berdin partekatu (by-nc-sa): Ez da onartzen jatorrizko obraren erabilera komertzialik, ezta eratorritako obrarena ere. Eratorritako obraren banaketa jatorrizko obra arautzen duen lizentzia berberarekin egin behar da.

m
Mondragon
Unibertsitatea

Humanitate eta Hezkuntza
Zientzien Fakultatea
LANKI Kooperatibismoaren Ikertegia



LAN ETA JUSTIZIA
SAILA
DEPARTAMENTO DE TRABAJO
Y JUSTICIA



4	HITZAURREA
10	1. SARRERA
16	2. JATORRIA ETA GARAPENA
24	3. ENPRESAREN ANTOLAKETA
27	3.1. Parte-hartze politikoaren egitura
32	3.2. Parte-hartze sozioteknikoko prozesuak
36	4. ERRONKAK
38	4.1. Erronka bideragarriak: Stord Yarden etorkizunari buruzko gogoeta
41	4.2. Erronka (ez)bideragarriak: Parte-hartze sozioteknikoaren eskalagarritasuna
46	5. AZKEN OHARRAK
50	ERREFERENTZIAK

An abstract graphic consisting of numerous thin, white, wavy lines that flow across the page from the bottom left towards the top right. The lines are closely spaced and create a sense of movement and depth against the solid pink background.

HITZAURREA

HITZAURREA

Ikerketa-ekintza praktika eta konpromiso multzo bat da, eta haren helburua ezagutzaren ekoizpena, eraldaketa sozial demokratikoa, giza ongizatea eta ingurumen-jasangarritasuna sustatzea da. Askotariko praktikak, ezagutza-iturriak, ereduak, dinamikak eta ikaskuntza-egiturak biltzen ditu. Alegia, ikerketa-ekintza ezin da metodologia batera murriztu; areago, abian den ezagutza ulertzeko eta kudeatzeko modu bat da, jendartearekin, demokraziarekin eta ingurumenarekin konprometitua.

Ikerketa ekintzaren ikuspegiaren espektroa zabala da oso. Bigarren Mundu Gerraren ondoko urteetan hasi zen garatzen, manufaktura-industrian. Kapitalismoaren sehaska dei genezakeenaren barruan, ideia prosozialak garatu ziren bazegoelako kezka bat kalitate hobegoko eta segurtasun handiagoko enpleguak sortzeko, pertsonen erakundeetan zeukaten parte-hartzea hobetzeko eta tresna demokratikoak indartzeko.

Hala eta guztiz ere, lehen ekimen haietatik ia mende batera, gero eta egoenezin handiagoa sumatzen da. Eredu neoliberal hedatzearekin batera, enpresa-demokrazia sustatzeko programak ahuldu dira, korporazio transnazional gutxi batzuetan metatu da boterea –lurralde eta komunitateen garapenarekin konpromiso eskasa duten korporazioak–, eta erreforma eta programa sozial eta demokratikoen atzera egin dute.

Horren harira, galdera hauek planteatu ditugu lan honen egileok: zenbateko indarra dute gaur egun ideia eta praktika demokratikoen industriaren sektorean? Posible al dira ideia eta praktika horien testuinguru kapitalista eta neoliberal batean? Ba al dago bide-orri egingarririk gure lurralde eta komunitateek etorkizun hobea izan dezaten?

Lanki koaderno honetan, azken hiru urteetan izandako elkarrizketen emaitzak bildu ditugu. Lan hau, Norvegiako industria-demokrazia eta Arrasateko Kooperatiba Esperientzia lantzen duten ikerlarien arteko elkarrizketaren emaitza da, hain zuzen ere. Denbora-tarte horretan, bi esperientzia horien deskribatzeko hizkuntza komun bat landu dugu, eta, oinarri horren gainean, antzekotasunak eta desberdintasunak identifikatzen saiatu gara, elkarrengandik ikasteko bideetan aurrera egiteko asmoz.

Alderaketa horren emaitzak xehe eta zabal argitaratu dira *International Journal of Action Research* aldizkarian, industria-demokraziari buruzko ale berezi batean, izenburu honen pean: «Productive Pragmatism: Industrial Democracy under Neoliberal Capitalist Conditions». Koaderno honen helburua da Norvegiako kasuaz ikasitakoa modu irisgarriago batean laburbiltzea.

Izan ere, industria-demokraziari buruzko eztabaida publikoa berreskuratu nahi dugu, eta interesa duten pertsona guztiei eredu bat eskaini egungo testuinguru kapitalista eta neoliberallean industria-demokraziako praktikek dakartzaten erronkak hobeki ulertzeko.

Azkenik, kasu partikular bat aurkezteak ez du esan nahi eredu idealtzat edo jarraitu beharreko errezetatzat hartu behar denik. Ez dago jarraitu beharreko eredu bakar bat, baizik eta praktika multzo bat tokian tokiko testuingurura egokitu eta ikasbide erabilgarriak ateratzeko. Kasu bakoitza behar bezala deskribatzeko gai izatean datza erronka, hau da, kasuarekin loturiko testuinguru, istorio, sektore, diseinu, pertsona eta garapen-prozesuak oso-osorik errespetatzea da kontua. Helburua eztabaida aberastea da, eta, horretarako, industria-erakunde demokratikoak garatzeko ezagutza eta praktika erabilgarriak eskainiko dizkiegu interesa duten irakurleei.

Koaderno honetan, egile hauek parte hartu dute:

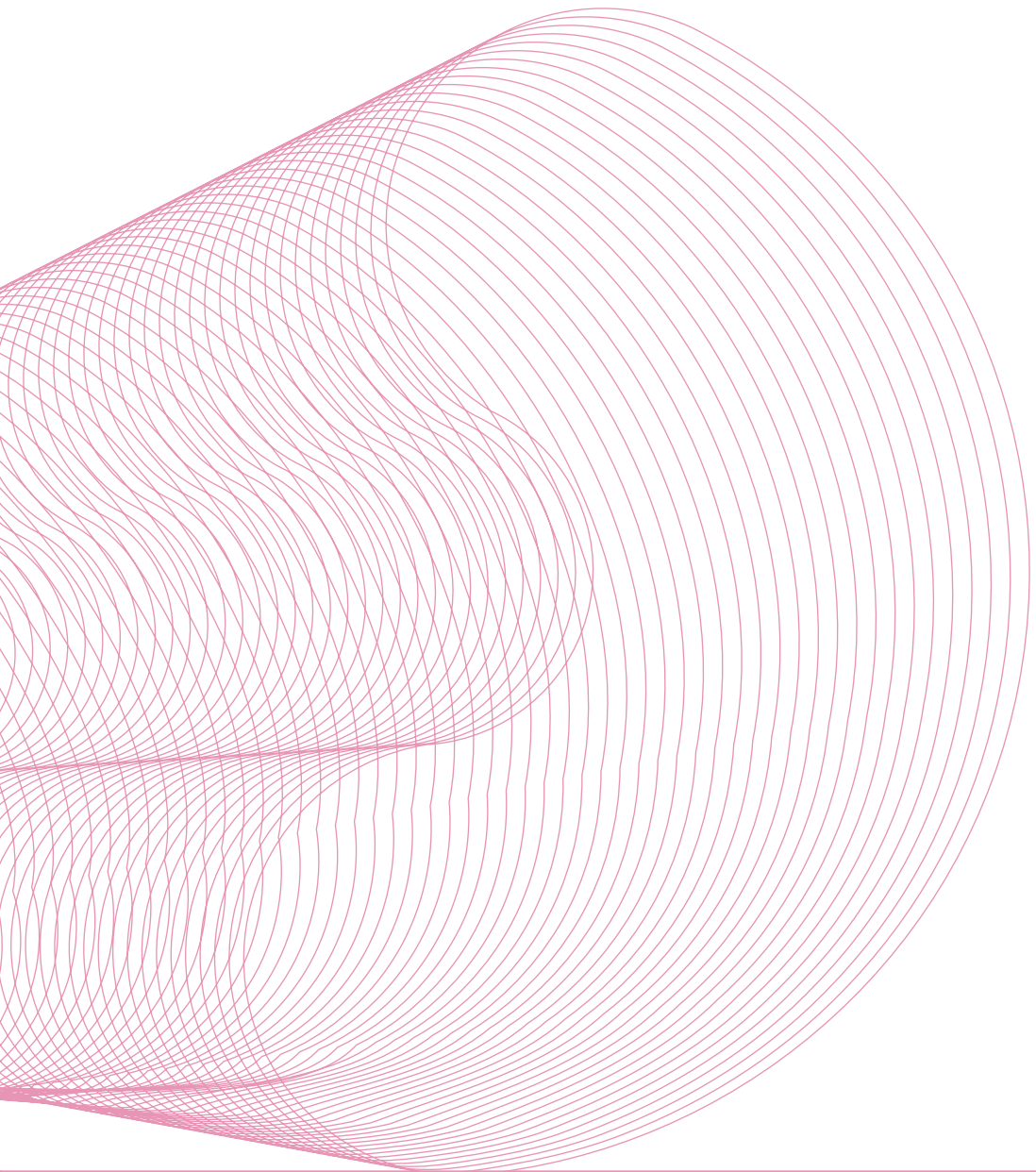
Johan E. Ravn (Nord University/SINTEF), Nord Universityko irakaslea eta SINTEF taldeko zientzialari burua; ikerketa-ekintzako hainbat proiektu abiatu ditu, batik bat industria-erakundeetan, eta ikerketa-ekintzari, lan-kidetzazko lan-harremanei eta sistema sozioteknikoen diseinuari buruzko artikuluak ere idatzi ditu. johan.ravn@sintef.no

Oier Imaz Alias (Mondragon Unibertsitatea), LANKI Kooperatibismoaren Ikertegiko ikertzailea eta Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateko irakaslea; berrikuntza-sistemen gobernantza arduratsuari buruz ikertu du, eta, gaur egun, Mondragoneko kooperatiben gobernantza ikertzen dihardu; horrez gain, eragile anitzeko gobernantzari, kooperatibismoari eta jasangarritasunari buruzko artikuluak idatzi ditu. oimaza@mondrag.edu

HITZAURREA

Trond Sanne Haga (Aker Solutions), Norvegiako Unibertsitateko Zientzia eta Teknologiako doktorea; gaur egun, Norvegiako Aker Solutions energia-konponbideen hornitzailearentzat lan egiten du, gerente nagusi gisa, I+G eraldaketa-proiektuen eta lehia-malgutasunaren arloan; horrez gain, sozioteknologiari eta alienazioari buruzko lanak argitaratu ditu azkenaldian. Trond.Haga@akersolutions.com

Davydd J. Greenwood (Cornell University), Antropologia Saileko Goldwin Smith irakasle emeritua, Einaudi Nazioarteko Ikasketa Zentroaren eta Europako Ikasketen Institutuaren zuzendari ohia; Zientzia Moral eta Politikoen Espainiako Errege Akademiako kide urgazlea da, eta 10 liburu eta dozenaka artikulua idatzi ditu Espainiako unibertsitateei eta erakunde-mailako aldaketa demokratikorako ikerketa-ekintzari buruz. djg6@cornell.edu





1

SARRERA

1. SARRERA

Botereari, parte-hartzeari eta legitimotasunari buruzko galderak giltzarri dira beti erakundeen funtzionamendua ulertzeko, eta, industria-demokraziaren ikuspegitik, boterea, parte-hartzea eta legitimotasuna lotuta daude kapitalaren eta lanaren arteko tentsioarekin. Industria-demokraziaren oinarriko printzipioa honako hau da: kapitalaren eta lanaren arteko gatazkak ezin dira indargabetu edo baliogabetu; aitzitik, kudeatu eta bideratu egin behar dira, langile eta jabeen onurarako. Izan ere, langileen lan-baldintza jasangarri eta aberasgarriek ahalbidetzen duten interes kontrajarrien arteko adostasuna onuragarria da, bai erakundeetako ekoizpen-prozesurako, bai haien emaitza ekonomikoetarako.

Norvegiako sisteman, nazio-mailako akordio bat dago interes kontrajarriak adosteko esparruaren oinarrian, eta lege-esparru bat zehaztu da sindikatuen, enplegatzaileen eta gobernuaren arteko akordio baten kariatara. Alde horretatik, Norvegiako eredia oso urruti dago Arrasateko Kooperatiba Esperientziatik (AKE, hemendik aurrera). AKEen, langileen eta jabeen interesen arteko adostasuna erdiesteko, langilea jabe egiten da, eta komunitatean sendo erroturiko erakunde-sare zabal bat eraikiz lortzen da horretarako esparrua.

Hala ere, bi ereduak badituzte ezaugarri komun batzuk, eta, horri esker, saiaturako gara AKEren ikuspegitik hurbiltzen Norvegiako industria-demokraziaren kasura.

Lehen elementu komuna bi ereduaren dimentsio sistemikoari arreta emateko premia da. Enpresa edo kooperatiba jakin baten bilakaera deskribatzeko, errepara diezaiekegu erakunde bakoitzaren barruan eta inguruko erakundeen artean garatzen diren interakzio-sare konplexuei. Ikuspegi sistemikoaren arabera, sistema irekiak eta itxiak bereizi behar dira. Biak ala biak bizirauteko beharrezkoak diren egokitzapen-interakzioen mende daude. Sistema itxiak barne-prozesuak areagotuz egokitzen dira aldaketetara. Sistema irekiek, aldiz, muga lausoagoak dituzte, eta beren burua eraldatuz egokitzen dira aldaketetara: ingurunearekiko harreman orekatu bat bilatzeko esparru bat bilatzen dute.

1. Eredu sistemikoa ulertzeko oinarri gisa, zenbait egile klasikoren lanetara jo dugu: Jakob Johann von Uexkull eta Ludwig von Bertalanffy (1968). Bestalde, ekarpen berriagoak ere erabili ditugu: Anna Tsing (2015).

Bigarren elementu komuna dimentsio kulturalaren eta sozialaren arteko lotura eta biok batera kontuan hartzeko beharra da. Enpresen antolakuntza-egitura eta erakunde-kultura, analitikoki bereiz daitezkeen arren, etengabeko interakzioan daude. Areago, bai Mondragoneko esperientzia kooperatiboan, bai Norvegiako industria-demokraziaren ereduan, ikusten dugu sistema sozialaren aldaketek aldaketak eskatzen dituztela halaber sistema kulturalan, baita alderantziz ere. Pertsonak ez gara gai soilik oinarri funtzional baten gainean eragiteko; horrez gain, beharrezkoa dugu egiten dugunak zentzua ulertzea. Bestela esanda, munduan kokatzeko daukagun moduaren dimentsio kausal-funtzionalaren eta dimentsio logiko-adierazgarriaren arteko loturari ez erreparatzeak erakunde-mailako praktika eskasa islatzen du.

1 TESTU-KUTXA: José María Ormaetxea (Irudiaren iturria: TULankide)



Duela gutxi argitaratutako biografia batean, José María Ormaetxearekin izandako elkarrizketa dakarte Isabel Uribe eta Armin Isastik. Galdera irekietan oinarrituriko elkarrizketa bat izan zen, erakunde-mailan kooperatibetan nagusitu den etengabeko ikaskuntza-, garapen- eta aldaketa-prozesu ireki eta ziurgabeari buruzkoa: prozesu

2. Pentsamendu sistemikoaren dimentsio sozial eta kulturala ulertzeko, Clifford Geertz (1973) eta Gilbert Ryle (1949) egileen lanetara jo dugu.

1. SARRERA

horri esker iraun dute eta egin dute aurrera kooperatibek, erronkaz beteriko testuinguru batean. Haien kontaktuzunean, printzipio etikoak, gaitasun profesionalak eta etengabeko ikaskuntzarako eta aldaketarako irekitasuna islatzen dira, Mondragoneko esperientziari, haren sortzaileei eta egiturei buruz liburu ugari ematen duten ikuspegi estatikoaren aldean. Ondorioz, etengabeko ikaskuntzaren, malgutasunaren eta sinesmen moral sendoen irudia agertzen du Mondragonek, eta horrek zentzu osoa ematen dio esperientzia bizipen eta esperimentazio gisa hartzeari.

Bi esperientzien hirugarren elementu komuna langileen parte-hartzeari buruzko kezka da, bi dimentsiotan: dimentsio sozioteknikoa (langileek enpresaren eguneroko prozesuetan parte hartzea) eta dimentsio politiko (erakundearen orientazio estrategikoari buruzko erabakietan parte hartzea)³. Bi kasuetan, garbi geratzen da garrantzitsua dela bi parte-hartze motak kontuan hartzea aldi berean; «erakunde-mailako deliberamenduak» eta «koalizio diskrezionalak» sortzeaz ari gara⁴. Era horretako enpresek iraun dezaten, etengabe lan egin behar da parte-hartzearen dimentsio sozioteknikoaren eta dimentsio politikoaren arteko harremana orekatzeko; etengabe aldatzen diren egoeretara egokitu behar dute, izaera demokratikoari uko egin gabe.

Azkenik, bietan garrantzitsua da denboran zeharreko garapenari erreparatzea, ibilbide-mendekotasuna deritzona dela eta (path-dependency). Iraganeko erabakiek eta gertaerek sortzen dituzten inertziei buruz ari gara. Ez du axola nondik datorren aldaketa (barnekoa edo kanpoko den): existitzen den sistema batean gauzatzen da. Hau da, aldaketa oro iragandako erabaki eta gertaerek eragindako inertiaren adierazpena da, eta, aldi berean, etorkizuneko erabaki eta gertaeretan eragina izango duten baldintzak sortzen

ditu. Garrantzitsua da ibilbide-mendekotasunari erreparatzea; hartara, ulertuko dugu nola mugatzen edo bultzatzen dituzten iraganeko ekintza eta erabakiek oraingo eta etorkizuneko ekintza eta erabakiak.

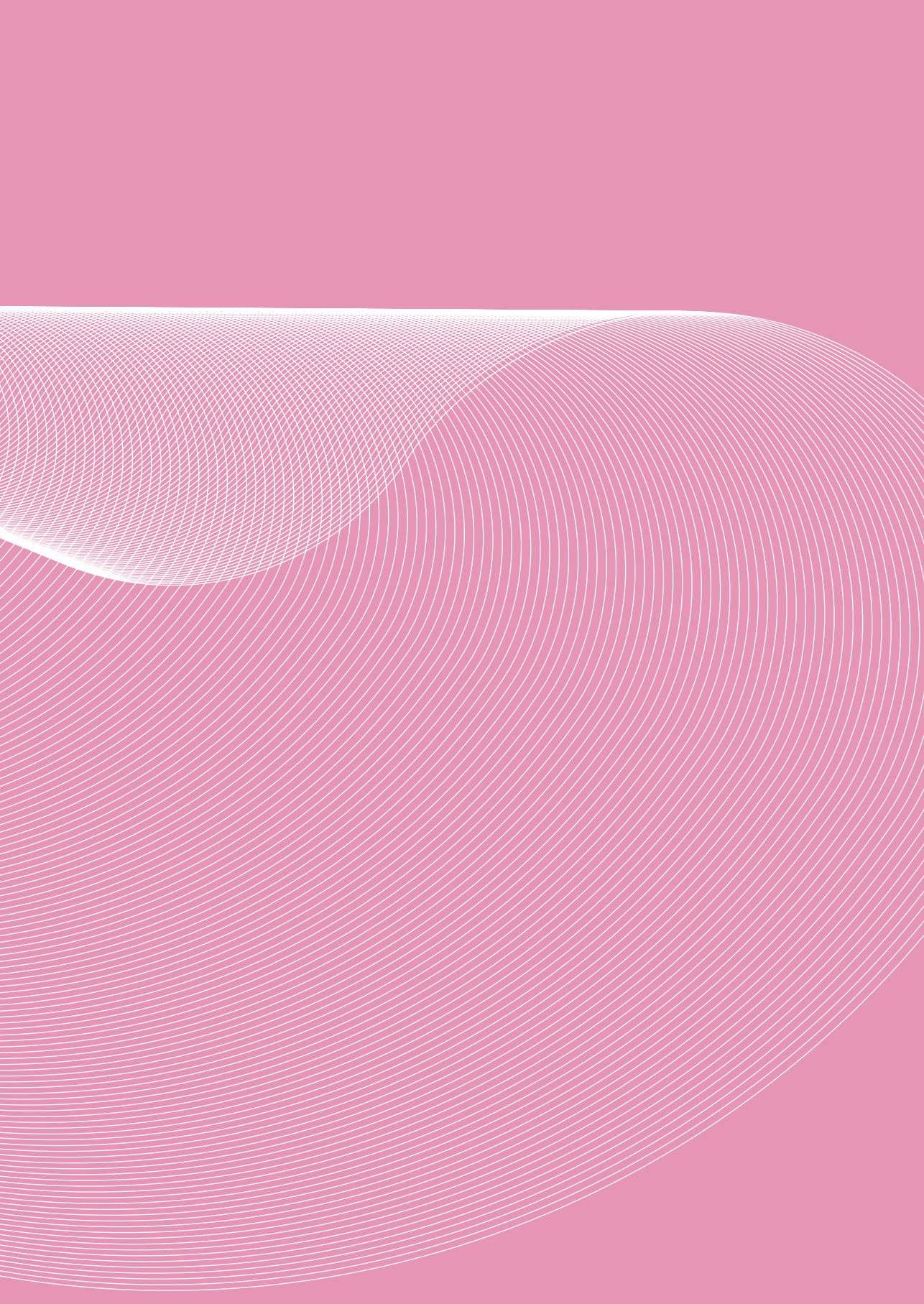
Elementu horiek osatzen dute, beraz, hurrengo ataletan aztertuko dugun kasua lantzeko markoa: Norvegiako industria-demokraziaren eredua, zehazki, Aker Solutions enpresan. Horretarako, lehenik, haren historia eta egitura azalduko ditugu. Bigarrenik, erakutsiko dugu industria-demokraziaren eredua baliagarria dela erronka handiei aurre egiteko. Hirugarrenik, beren idiosinkrasiagatik ereduari zailtasun gehigarriak dakarzkieten zenbait erronka aztertuko ditugu.

3. Parte-hartze sozioteknikoa eta politikoa bereizten ikasteko, Bengt Abrahamsson (1977) egilearen lanetan oinarritu gara.

4. Calvin Pava (1983) egilearen lanetan azaltzen dira bi kontzeptuok.



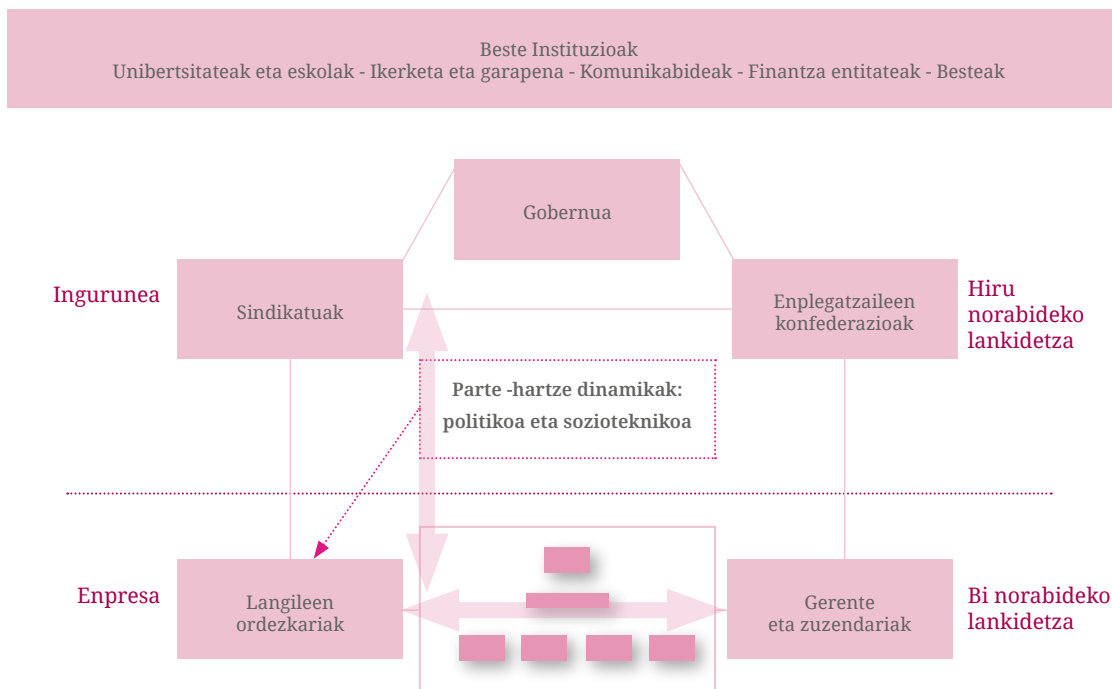
2 JATORRIA
ETA GARAPENA



2. JATORRIA ETA GARAPENA

Sistema kapitalista neoliberal batean, kapitalaren jabeek ekoizpen-bideak dauzkate jabetzan, eta enplegatuek, berriz, beren lan-indarra. Kapitalaren jabeek kapital gehiago metatu nahi dute; enplegatuek, aldiz, beren lanaren bitartez sortzen dituzten irabaziak modu bidezkoago batean banatzea nahi dute. Kapitalaren eta lanaren arteko kontrajartze hori hainbat modutara bideratu izan da eta bideratzen da gaur egun askotariko gizarte motatan. Norvegiaren kasuan, kapitalaren eta lanaren arteko gatazkaren erregulazioa nazio-mailan instituzionalizatu zen, patronalaren eta sindikatuen arteko negoziazioaren emaitza gisa. Laburbilduz, esan daiteke adostasun-eskema batera iritsi nahi izan zutela bi aldeek, eta gatazka-eskema baten orde⁵.

1. DIAGRAMA: parte-hartze sistema industria-demokrazia ereduan (Iturria: egileak)



Norvegiako industria-demokraziaren ereduan inplikaturiko eragileen adostasuna azaltzeko, ohikoan aipatzen diren oinarriak dira: egitura sozioekonomikoa aski berdinzalea; horrez gain, krisi-garai luzea, gatazka ugarikoa, eta, harrezkeroztik, egonkortasun instituzionaleko garai luze baten hasiera.

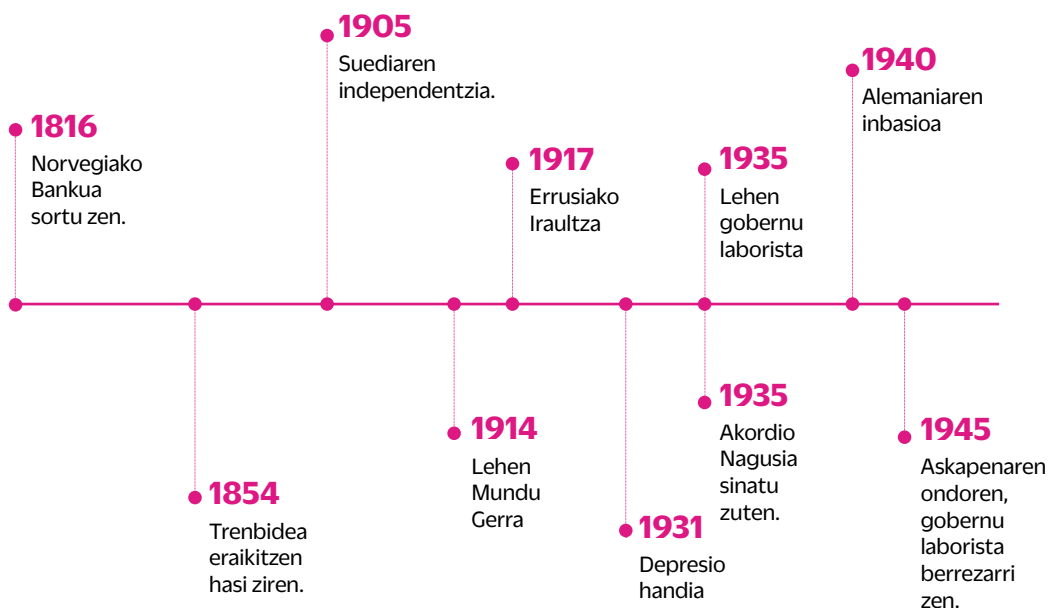
XX. mendearen zati handi batean, gizarte aski berdinzalea izan zen Norvegiakoa. 1970eko hamarkadaren erdialdera bitartean, petrolioaren ustiaketa hastearekin batera, familia nordikoko ahaide pobrea izan zen Norvegia. XX. mendearen hasieran, arrantzan, energia hidroelektrikoaren ekoizpenean eta meatzaritzan oinarritzen zen hango ekonomia. Ontzigin-tzak indarra hartu zuen; ontziola txiki ugari zeuden kostalde guztian zehar, baita merkataritzako ontzidi handi bat ere, munduko ozeano guztietan lan egiten zuena. Horrez gain, galdaketa-industria esanguratsu bat eraiki zuten, herrialdeak energia hidroelektrikorako daukan sarbide aberatsean oinarrituta. Norvegiako ekonomia, beraz, munduari irekia zen, eta oso sakabanatua bere lurraldearen luze-zabalean.

Hala eta guztiz ere, eta, beharbada, herrialdearen irekitasunagatik eta distribuzioagatik, gerren arteko krisiak eta atzeraldia (1918-1939) gogor jo zuen Norvegia, Europako beste ekonomia batzuk baino gogorrago. Kostaldean, krisi ekonomikoaz gain, berreraikuntza-lanak egin behar izan zituzten Lehen Mundu Gerraren eta Europako 1930eko hamarkadako depresio handiaren ostean, eta horrek kapitalaren eta lanaren arteko gatazka ekarri zuen. Gatazka ugarien ondorioz, ahituta geratu ziren bi aldeak, eta lur emankorra geratu zen funtsezko aldaketa bat eman zedin. Izan ere, Norvegiaren historian, «Berradiskidetze Handia» deritzo 1905etik 1945era arteko garaiari (Olstad, 2019). Berradiskidetze horren inflexio-puntua «Main Agreement» delakoa edo «Akordio Nagusia» izan zen: 1935ean sinatu zuten Sindikatuen Konfederazioak (LO, ingelesez) eta Norvegiako Enpresen Konfederazioak (NHO, ingelesez).

2. JATORRIA ETA GARAPENA

Azkenik, urte hartan berean, Alderdi Laboristak hartu zuen gobernua, eta 30 urtez egon zen boterean. Horri esker, Akordio Nagusiak testuinguru instituzional egonkorra izan zuen. Ondorioz, Akordio Nagusiko edukiak lege eta egokitzapen gisa zabaldu ziren, eta hala itxuratu da Norvegiako lan-merkatuaren egitura. Prozesu horretan, lankidetzaz-esparru bat finkatu da kudeaketarako. Akordio Nagusia garatzeko, zenbait lan-erreforma egin ziren, eta, horretarako, Lankidetzaz Batzorde bat osatu zuten ordezkari sindikalek, Alderdi Laboristaren hautetsiek eta gobernuek⁶.

2. DIAGRAMA: Norvegiaren historiaren kronologia laburra (XIX. mendea eta XX. mendearen hasiera)



6. Gai honi buruz gehiago sakontzeko, ikus Emery & Thorsrud (1969).

Adostasun-esparru batean aritu zirenez, eragileek –patronalak eta sindikatuek– beren esparru eta praktikak egokitu behar izan zituzten.

Sindikatuaren Konfederazioari (LO) dagokionez, soldatarekin loturiko eskakizunetan apal jokatzea eta modernizazioarekin eta produktibitatea handitzeko behararekin jarrera positiboa izatea ekarri zuen adostasun-esparruarekin bat egiteak. Horren emaitza «produktibitate-akordioak» izan ziren: hitzarmen kolektiboak egin ziren, oinarri gisa hartuta etekinak langile eta jabeen artean trukatzeko, etekinak modu berdinzaleago batean banatzeko.

Bestalde, langileek enpresan izan behar duten parte-hartzeari buruzko eztabaida ireki zen. Esate baterako, 1953an, enplegatuek zuzendaritza-batzordeetan ordezkaritza izatea proposatu zuen Alderdi Laboristak. Ez zen halako neurririk inplementatu, baina lan-lerro bat ireki zen: enpresek gero eta betebeharrak handiagoa zuten ordezkari sindikalei informazioa helarazteko (1954an onartu zen), eta, 1972az geroztik, langileek demokratikoki aukeratzeko dute nor izango duten ordezkari administrazio-kontseiluetan.

Aldi berean, aholkularitza- eta informazio-organo gisa ere ezarri zen Lankidetzaren Batzorde bat, eta, hala, enplegatuei formakuntza emateko jarduerak eta enpresen kudeaketaren kodeterminazioaren arloko ikerketa sustatu ziren. 1962an, beste jarduerak batzuen artean, ikerketa-programa bat hasi zuen Einar Thorsrud (Industriaren Arloko Ikerketa Sozialaren Institutua, IFIM), langileek administrazio-kontseiluetan ordezkaritza izateak dakartzan arazo formalak argitzeko eta, bestalde, langileek beren lanpostuetan duten parte-hartzea handitzeko aukerak aztertzeko. Proiektu hartan oinarrituta egin ziren, adibidez, «industria-demokraziaren esperimenduak⁷».

7. Industria-demokraziako esperimenduez gehiago jakiteko, ikus Fred Emery eta Einar Thorsrud egileen lan jada klasikoko adibideak: *Democracy at Work*. The report of the Norwegian industrial democracy program (1976).

2. JATORRIA ETA GARAPENA

2. TESTU-KUTXA: Balao experimentazio ontzia (Iturria: Lezaun, 2011)



2011n argitaratutako artikulu batean, Javier Lezaunek gogoeta egin zuen industria-demokraziaren esperimientuen gainean, adibide zehatz batetik abiatuta: Norvegiako *Balao* merkataritza-itsasontzia. *Balao* 1972an irten zen Osloko portutik, Klaveness enpresak pleitatuta, eta, itxuraz arrunta zen arren, «itsasontzi esperimentaltzat» hartu zen: lana antolatzeko molde demokratikoago eta berdinzaleagoekin esperimentatzeko itsasontzi bat zen.

Laburbilduz, Norvegiako industria-demokraziaren ereduaren ezaugarri nagusia gogora ekarriz, kapitalaren eta lanaren arteko gatazkaren erregulazioan inplikaturiko eragileek adostasun-eredu bati heldu zioten, eta ez gatazka-eredu bati. Oinarriak ezartzeko esparrua Akordio Nagusian definitu zen, eta abiapuntu horren gainean zabaldu eta eguneratu dute inplikaturiko aldeek (sindikatuak, patronala eta administrazioa) eta beste interesatu batzuek (unibertsitateak, ikerketa-zentroak...) akordioaren mamia. Instituzio arautzaileek –esate baterako, Akordio Nagusiak eta legeek– berez ez dute zehazten nola diseinatu behar diren erakundeak, baina funtsezko osagaiak dira haien garapena ulertzeko.



3

ENPRESAREN
ANTOLAKETA

- 
- 3.1.** Parte-hartze politikoaren egitura
 - 3.2.** Parte-hartze sozioteknikoko prozesuak

3.ENPRESAREN ANTOLAKETA

Norvegiako industria-demokraziaren eredu enpresa-mailan nola egituratzen den ulertzeko, kasu jakin bati erreparatuko diogu: Aker Solutions enpresaren Stord ontziola. Aker Solutions enpresa pribatu bat da, eta estatuak gutxiengo akziodun gisa parte hartzen du. Aker Solutions eta Kvaerner enpresek bat egitearen ondorioz sortu zen, 2020an. Stordeko ontziola Kvaerner enpresaren barruan zegoen, zeina Aker Solutions baino nabarmen txikiagoa baitzen. Haien merkatu nagusia Norvegiako plataforma kontinentalean jarduten duten bezeroak dira; horregatik, funtsezko enplegatzaile bat da inguru hartan.

3 IRUDIA: Stord ontziola (Iturria: wikipedia)



Stordeko ontziolak petrolio- eta gas-instalazioetarako superegiturak eta modulu handiak ekoizten ditu. 100 urte ditu, eta, gaur egun, 1.600 enplegatu finko ditu, eta aldi baterako lan-esku esanguratsua, hornikuntza-kate konplexuak, mundu-mailako lehiatzaileak, sei sindikatu (zeinek bere indarra eta eragina duela) eta ongi garaturiko parte-hartze sistema bat lortu ditu. Azkenaldian, produktu eta merkatu ekologikoagoetan sartzeko erronkari heldu dio.

Adibide ona da ikusteko nola baliatzen duen Norvegiako industria-demokraziaren eredu nazioarteko merkatu lehiakorrean jarduten duen manufaktura-enpresa batek.

3.1. PARTE-HARTZE POLITIKOAREN EGITURA

Akordio Nagusiak eta haren lege-garapenak Norvegiako enpresen antolaketa-egituraren oinarriak ezartzen dituzte; dena den, egiaz, gomendioak egiten ditu, eta, gero, enpresa bakoitzaren esparruan interpretatu behar dira. Stordeko ontziolaren kasuan, enpresak «lankidetzakonferentzia» bat antolatzen du urtero; hala, enplegatuak, gerenteak eta ordezkari sindikalak bildu, eta erakundeari bere osotasunean eragiten dioten esfortzu eta erronken gainean jarduten dute. Konferentzian ez da erabakirik hartzen, baina auzi estrategiko eta operazionaleri buruzko orientazioa eskaintzen dute, betiere erakundea osatzen duten hainbat instalaziotako gerente, enplegatu eta ordezkari sindikalen ordezkari-talde adierazgarri baten onespenearekin. Konferentziaren funtziorik garrantzitsuena, hain zuzen, ekimen berriak identifikatzea da.

2017ra bitartean, ontziolaren parte-hartze politikoa (hau da, erabaki estrategikoetan parte hartzea) transmititzen duen egitura instituzionala honela egon zen osatuta: Departamentu Batzordeak (DC, ingelesez), Ontziolako Lan Kontseiluak (WC, ingelesez), Taldeko Lan Kontseilua (GWC, ingelesez) eta Administrazio Kontseilua (Board, ingelesez).

Departamentu batzordeak (DC)

20tik 150 langilera arteko departamentutan antolatuta dago instalazioa. Esate baterako, fabrikatze-, mihizatze- edo ingeniari-tza-arloak departamentuz osatuta daude, eta haietariko bakoitzak Departamentu Batzorde bat dauka. Ordezkari hautetsiek osatzen dute DCa: ordezkari

3. ENPRESAREN ANTOLAKETA

sindikalak, segurtasun-ordezkariak, beste ordezkari hautetsi batzuk eta departamentuaren zuzendaria. Besteak beste, auzi operatiboak eta osasunarekin, segurtasunarekin eta ingurumenarekin loturikoak, garapen-efortzuak eta hobekuntzarako ekimenak lantzen dira batzordeotan.

Ontziolako Lan Kontseilua (WC)

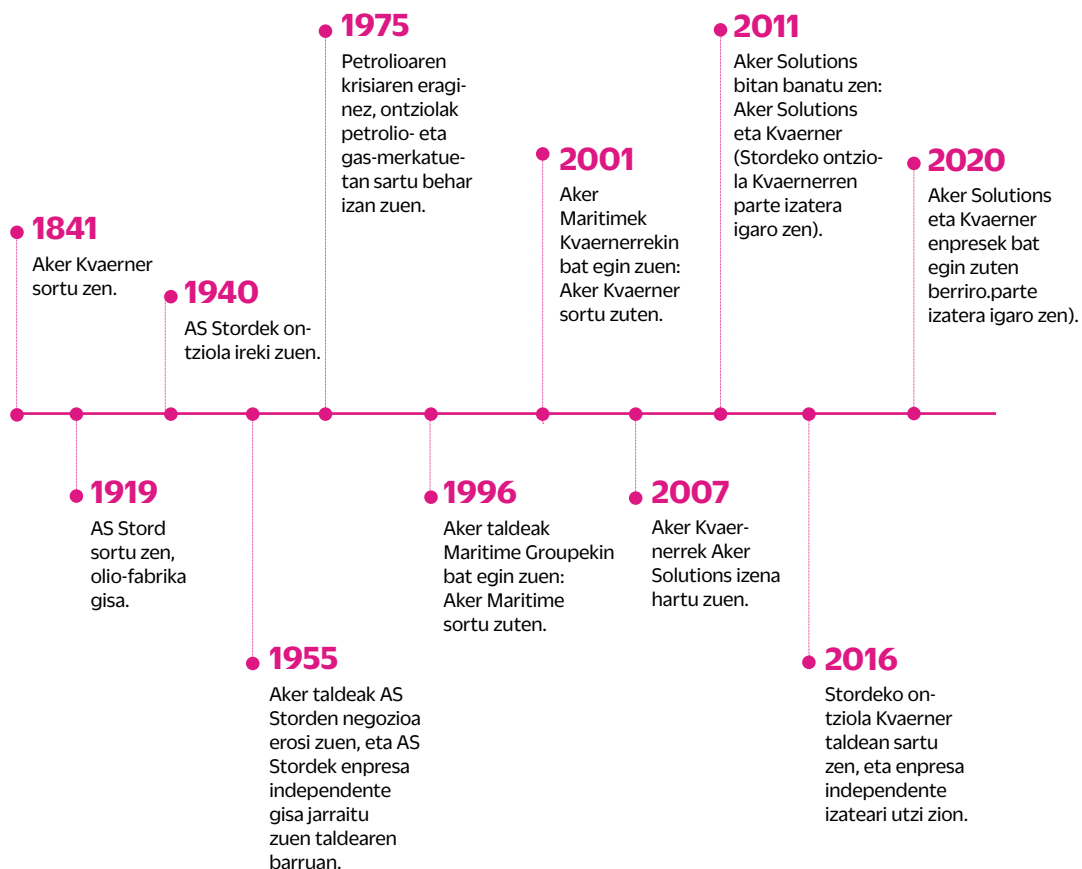
Akordio Nagusiaren arabera, sozietate mugatu independente orok izan behar du Lan Kontseilua (WC). Kvaernerrekin bat egin eta gero, enpresa independente izateari utzi zion ontziolak, eta enpresa handiago baten parte izatera igaro zen. Nolanahi ere, Ontziolako Lan Kontseiluak (WC) lanean segitu zuen. WCak honako partaide hauek osatzen dute: ordezkari sindikalak, segurtasun-ordezkari nagusia eta enpresako gerenteak, denak ere proportzio berean ordezkatuak. WCaren lidergoa txandaka hartzen dute gerenteek eta ordezkari sindikalek: urte batean, langileen ordezkariak dagokie lidergoa, eta, hurrengoan, gerenteei. WCak auzi operatiboak erreparatzen ditu: inbertsioak, lan-ingurunea... Horrez gain, garapen sozioteknikoko proiektuak ere abia ditzake, eta sarbidea dauka lan-eragiketekin, inbertsioekin, osasunarekin eta ingurumen-segurtasunarekin eta segurtasun pertsonalarekin loturiko informazioa. Formalki, ezin du eragotzi enpresak neurri bat abian jartzea; dena den, WCaren nahi baten aurka joateak inplementazioa zailtzen du. Hots, gutxitan gertatzen den gauza bat da.

Taldeko Lan Kontseilua (GWC)

Taldeko Lan Kontseilua edo GWCa talde guztiko sindikatuetakoa kontseilari hautetsiek, segurtasun-ordezkari nagusiak eta taldeko gerenteak osatuta da. Postuak berdintasunez banatuta daude langileen eta zuzendaritzaren ordezkarien artean, eta lidergoa ere txandaka aldatzen dute, urtero. Ontziolako tokian tokiko lan kontseiluen zeregin berberak ditu; nolanahi ere, talde guztiari eragiten dioten auziei erreparatzen die neurri handi batean. Kvaernerrekin bat egin aurretik, zenbait ontziolak (Stordek, esate

baterako) bazituzten beren WCak, eta bategitearen ondotik ere mantendu ziren haietariko batzuk. Stordeko ontziolak bere WCari eustea erabaki zuten, baina, edozein modutan, haren eskumenak gutxitu egin dira.

3. DIAGRAMA: Stordeko ontziolaren eta Aker Solutions enpresaren bilakaeraren kronologia laburra



3. ENPRESAREN ANTOLAKETA

Administrazio Kontseilua (Board)

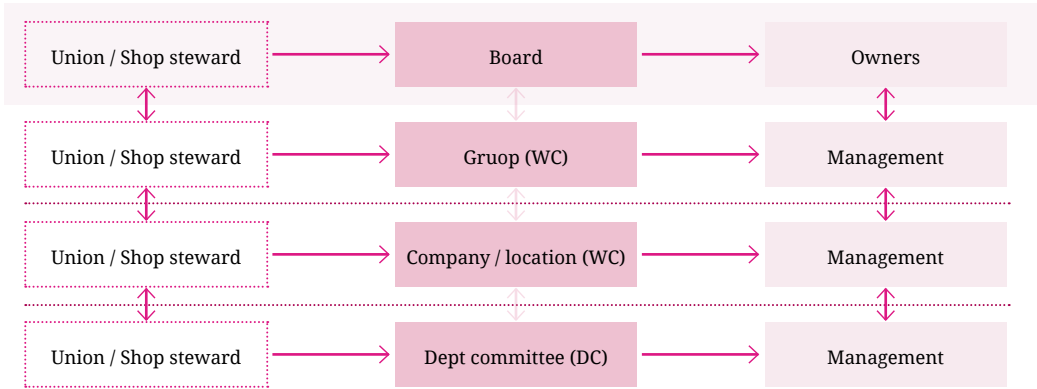
Administrazio Kontseilua taldeari eragiten dioten erabakiak hartzeko batzorde nagusia da. Legez, Administrazio Kontseiluko hamaika kideetatik lauk enplegatuen ordezkariak izan behar dute. 50 enplegatutik gorako enpresetan, eska dezakete enplegatuek eta enplegatuen artean aukeratzea Administrazio Kontseiluaren heren bat eta gutxienez bi kide. Zuzendaritza-kontseiluko enplegatuen ordezkariak aukeratzeko orduan, ez dago mugarik, baina, historikoki, ordezkari sindikalen artean aukeratu izan dira.

Administrazio Kontseiluko gainerako kideak jabeek aukeratzen dituzte, hots, haiek dute gehiengoa. Dena den, ereduaren berezitasun bat da, 2. diagraman ikusten den bezala, soilik ordezkari sindikalek izatea sarbidea egituraren hierarkia-maila guztietara, zeren eta gerenteek ez baitute horretarako sarbiderik. Horrek eragina dauka rolen banaketan. Esate baterako, Administrazio Kontseiluko enplegatuen ordezkariak departamentuetako ordezkari sindikalek zein gerenteek deitu ditzakete, kasuak proposatzeko edo hobekuntza-proposamen baten aurrean zer jarrera duten arrazoitzeko, Administrazio Kontseiluetan parte hartu aurretik. Alegia, de facto, Administrazio Kontseiluko ordezkari sindikalek enpresa-proiektuaren ordezkari osoaren funtzioa hartzen dute, bai langileena eta haien

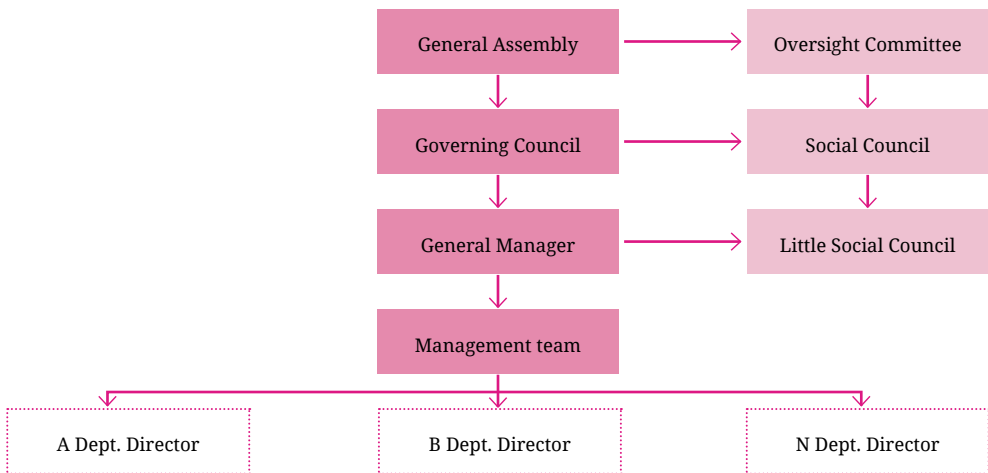
ordezkariena, bai gerente eta zuzendariena.

4. DIAGRAMA: Mondragoneko eta Norvegiako parte-hartze egituren alderaketa. (Iturria: TULankide).

Norvegiar eredua



MONDRAGON eredua



3.2. PARTE-HARTZE SOZIO-TEKNIKOKO PROZESUAK

Parte-hartze sozioteknikoa langileek eguneroko jardueretan parte hartzean datza, baita goragoko mailetan harturiko erabakiak aplikatzean ere. Lan-kooperatiben ereduaren aldean, badago desberdintasun bat: Norvegiako ereduari, egitura berdinarekin bitartez garatzen da parte-hartze politiko eta sozioteknikoa. Alderdi sozioteknikoan, lan-inguruetik hurbilen dauden espazioen rola gailentzen da, hots, Departamentu Batzordearena (DC) eta, orain helduko diogun kasuan, Enpresako Lan Kontseiluarena (CWC).

Departamentu Batzordeak (DC)

Departamenduko Batzordeak (DC) enplegatuek parte hartzeko eta eguneroko jarduerekin loturiko funtsezko informazioa zabaltzeko guneak dira. Enplegatuek «beren» espaziotzat hartzen dute, eta departamentu bakoitzeko arazo espezifikoak konpontzeko lantaldeak eta prozesuak ezartzeaz eta sustatzeaz arduratzen da. Esate baterako, etengabeko formakuntzarako langileak kontratatzen ditu. Arlo askotan, zuzendaritzak eta ordezkari sindikalek helduentzako hezkuntza-programetan parte hartzera bultzatu zituzten ekoizpen-arloetako enplegatuak. Programa horiek tokiko unibertsitate teknikoan eskaini ziren. Baina, sustapena egin arren, interes gutxi piztu zuen ekimenak. Hortaz, DCak bildu, eta berariaz azaldu zieten zein garrantzitsua zen proposamena eta zergatik komeni zen departamentuetan sustatzea. Eztabaidatu ondoren, adostu zuten DCko kideek aktiboki sustatu behar zutela ekimena, eta, handik bi egunetara, beteak zeuden eskaintako ikastaro guztiak. Adibide xume honek erakusten du DCak duen gaitasuna.

Enpresako Lan Kontseilua (CWC)

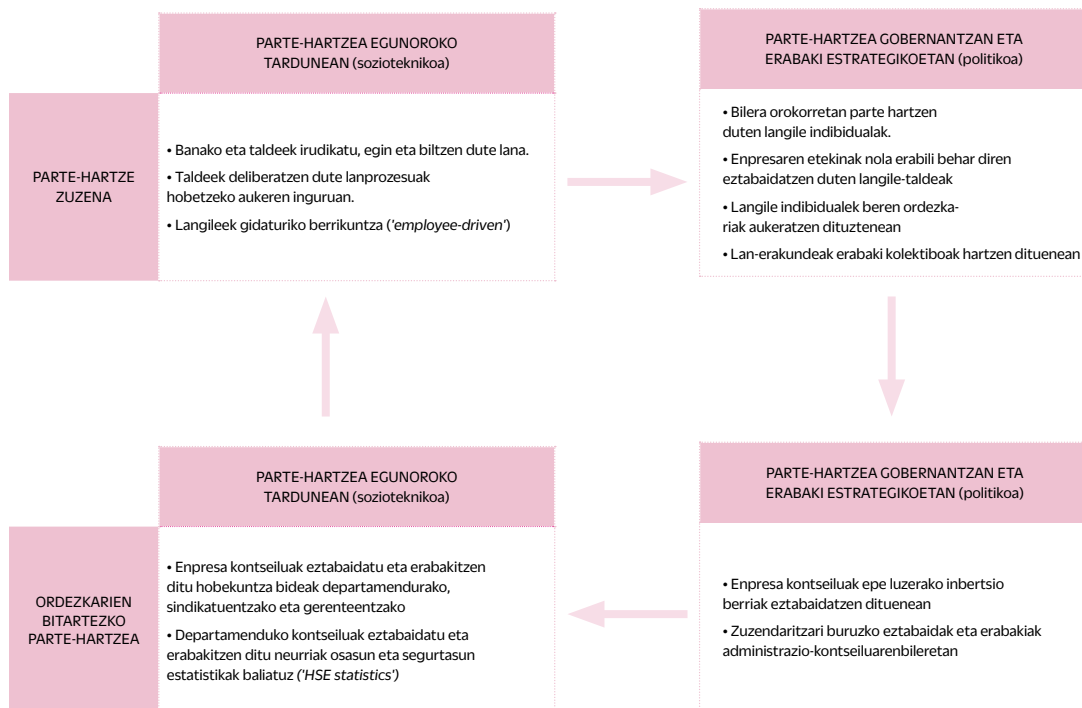
Lan Kontseilua ontziolaren egoera operatiboari buruzko txostenak jasotzen dituen organoa da (aurrerabidea, eraginkortasuna, oztopoak,

3.2. Parte-hartze sozioteknikoko prozesuak

etab.). Hona hemen haren eginkizunak: emaitzak eztabaidatzea, osasunarekin eta ingurumen-segurtasunarekin loturiko auziei heltzea, enpresa/taldearen estrategia eztabaidatzea eta ekarpenak egitea, kudeaketa-ekimenak eta haien implementazioa eztabaidatzea, eta hobekuntza-ekimen garrantzitsuak eztabaidatzea eta horri buruzko erabakiak hartzea. Departamentuek, sindikatuak edo gerentziak ekar ditzakete eztabaidarako proposamenak. Alegia, enplegatuek enpresaren ekimen garrantzitsuetan –hots, erakundearen gehiengoari edo erakunde osoari eragiten diotenetan– parte hartzeko gunea da.

5. DIAGRAMA: Parte-hartzerako dinamikak alderatzeke taula. (Iturria: egileak)

Adibidea: «proposameneren kutxa»



3. ENPRESAREN ANTOLAKETA

Norvegiako industria-demokraziaren ereduan ikuspegi sozioteknikotik parte hartzeko espazio nagusiak DCa eta CWCa dira. Nolanahi ere, garrantzitsua da ulertzea sistemikoki gauzatzen dela parte hartzea, hau da, zenbait espazio eta egituraren arteko interakzioan kokatzen da. «Proposamenen kaxa» adibide egokia izan daiteke zertaz ari garen ulertzeko.

Enpresa gehienek sistemaren bat erabiltzen dute enplegatuek hobekuntzarako proposamenak egin ditzaten. Ohiko adibide bat iradokizunen kutxa izango litzateke. Enplegatu batek, ideia bat eman edo iradokizun bat egin nahi badu, paper batean idatzi, eta kaxa horretan sartuko du. Enpresak prozeduraren bat ezarriko du proposamen horiek izapidetzeko.

Azken bi urteetan, ontziolak sistema horren aldaera bat garatu du, euskarri digital baten laguntzaz. Enplegatuek eta aukeratutako ordezkari sindikal batzuek parte hartu zuten tresna horren garapenean. Ondorioz, aplikazio bat sortu, eta enplegatuek erabiltzen dituzten enpresako telefono mugikorretan instalatu zuten. Prozedura honako hau da: departamentuetako edozein enplegatuk egin dezake proposamen bat. Proposamena aplikazioaren bidez aurkeztu, eta departamentu horretako enplegatu guztiek jasoko dute jakinarazpena. Aplikazioan sartzean, proposamena eta dokumentazio erantsia ikus daitezke. Aplikazioaren ezaugarriei esker, oso erraza da proposamenak aurkeztea, eta kontuan hartu dira ontzian aritzen direnen profil mota guztiak. Esaterako, argazki bat egin dakiok hobekuntzaren bat behar duen ontziolako espazio bati, eta idatziz azaldu, labur-labur, edo marraztu, zer proposatzen den.

Hurrengo pausoa proposamenak ebaluatzea da; «atsegin dut» soil bat adierazita ebalua daitezke, edo proposamenekin loturiko ondorio posibleei buruzko erantzunak idatzi. Iradokizunak eta hobekuntzarako proposamenak ere egin daitezke, osagarri gisa, eta komunikazioaren alderdi guztiak ikusgai daude aplikazioan. Hala, departamentuko enplegatu guztiek aktiboki parte har dezakete hobekuntzetan. Azkenik, DCari helarazten zaio proposamena; han, aztertu, eta inplementazioari buruzko erabaki bat hartzen da. Erabiltzaileek faseka eta arloka monitorizatu ditzakete proposamenak.

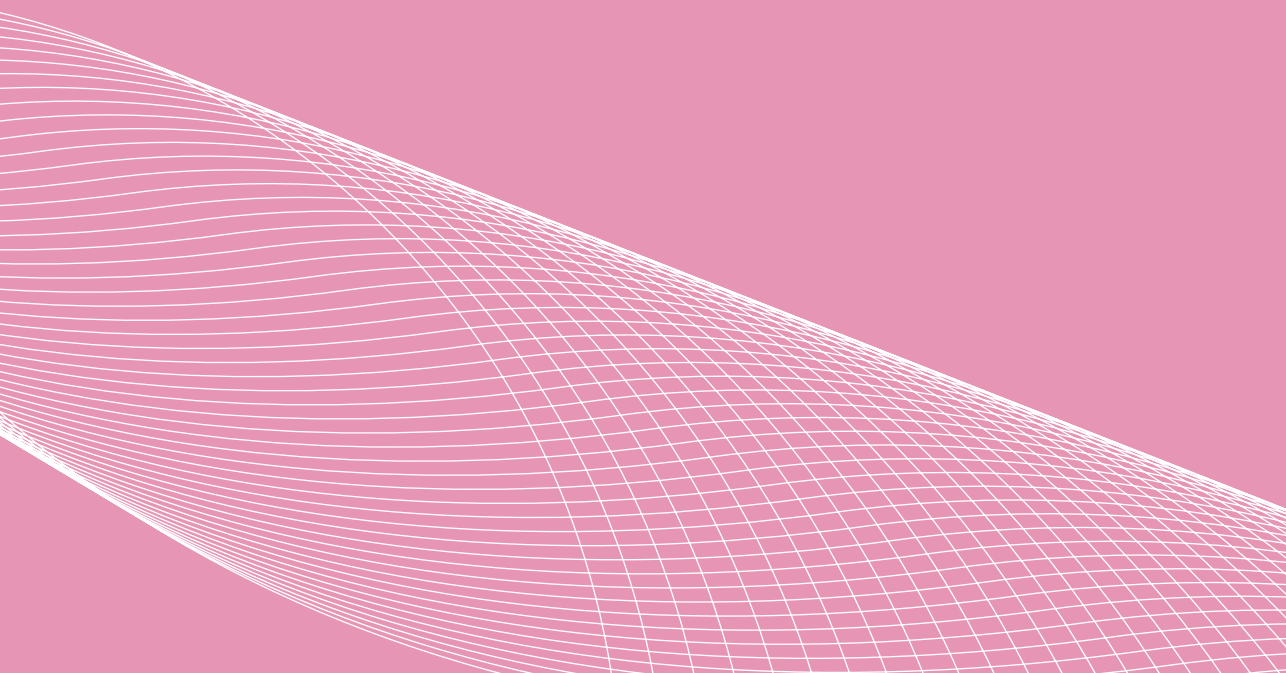
3.2. Parte-hartze sozioteknikoko prozesuak

Proposamenen kuxaren adibideak erakusten du nola eramaten den praktikara lankidetzaz langileen parte-hartzearen bidez Norvegiako ereduan. Horrez gain, argi geratzen da zein garrantzitsua den parte-hartze politiko eta soziopolitiko modu integral batean kontuan hartzea. Parte-hartzea funtsezkoa da prozesuaren fase guztietan, eta erabakiak hartzeko maila guztietan aztertzen dira proposamenak. Alde horretatik, ez dago bereizkuntza garbirik parte-hartze politiko eta sozioteknikoaren artean. Proposamen bat inplementatzeko, interakzioan jartzen dira sistemaren alderdi politiko zein sozioteknikoak. Beharrezkoa bada WCak esku hartzea, ordezkari sindikalei dagokie auzia hara eramatea. Administrazio Kontseilura eraman behar bada, taldeko unitate sindikalak arduratzen dira horretaz. Eta, departamentuari soilik eragiten badiu, Departamentu Batzordeek ebaluatuko dute, eta behin-behineko inplementazioa ere egingo dute.

The background features a series of white, curved lines that sweep across the page from the top right towards the bottom left. These lines are closely spaced and curve inwards, creating a sense of depth and movement. The overall color palette is a soft, muted pink.

4 ERRONKAK

- 4.1. Erronka bideragarriak: Stord Yarden etorkizunari buruzko gogoeta**
- 4.2. Erronka (ez)bideragarriak: Parte-hartze sozioteknikoaren eskalagarritasuna**



4.ERRONKAK

Norvegiako ereduaren ahalak eta mugak agerian jartzeko modu bat izan liteke gaur egungo enpresen erronkak kontuan hartzea. Esate baterako, plangintza estrategikorako gaitasuna, erakunde-mailako harremanen aldaketak, I+G inbertsioak, jasangarritasun-baldintzak eta lan-segurtasuna kontuan hartuz egokitzapenak egitea. Oraingoan, bi erronkari erreparatu diegu. Helburua zera da: ikustea nola funtzionatzen duen ereduak enpresak aurre egin diezaiekeen erronkei eta enpresaren jasangarritasuna zalantzan jartzen duten erronkei dagokienez. Enpresaren ezaugarriei egokituriko konponbideak aurkitzea funtsezkoa baita industria-demokraziaren etorkizunerako.

4.1. ERRONKA BIDERAGARRIAK: STORD YARDEN ETORKIZUNARI BURUZKO GOGOETA

Aker Solutionsek Storden kokatua duen ontziolak, industria-makineria astuneko beste hornitzaile askok bezala, eraldaketa garrantzitsuak egin behar ditu. Erregai fosiletatik energia-iturri jasangarriagoetarako trantsizio energetikoaren eraginez, merkatua aldatzen ari da, eta teknologia berriek konponbide digitalak eskaintzen dituzte prezio eskuragarriagoetan.

1970eko hamarkadaren erdialdeaz geroztik, petrolio- eta gas-industriako proiektu handietarako muntaketa-instalazio gisa baliatu da ontziola Norvegiako plataforma kontinentalean. Nolanahi ere, petrolio- eta gas-proiektuen kopurua nabarmen jaitsiko da etorkizunean. Ez dira desagertuko; aitzitik, pixkanaka ordezkatuko dira: proiektu txikiagoak lehenetsiko dira, energia-iturri berrietara egokituta (itsasoko energia eolikoa eta hidrogenoa, adibidez), eta beste produktu berriztagarri batzuk sortuko dira, hala nola karbonoa xurgatzeko instalazioak. Erronka logistiko handia dakar

4.1. Erronka bideragarriak: Stord Yarden etorkizunari buruzko gogoeta

horrek guztiak; izan ere, ontziolak proiektu handiak zein txikiak tartekatu beharko ditu.

Erronka horri aurre egiteko, Stord Yard Future (SYF) proiektua abiatu da. Izan ere, proiektu berriei zaharrekin batera heltzeko eta konponbide digital berriak garatzeko eta inplementatzeko eta teknologia berriak baliatzeko, beharrezkoa ikusi zen ontziolaren antolakuntza aldatzea. Gerentziak abiatu zuen lantaldea, baina Lan Kontseiluan (WC) eztabaidatu zen ideia lehen aldiz. WCak ideia babestu zuelarik, lantalde bat ezarri zen, eginkizun batzuk esleitu zitzaizkion, eta zereginei heldu zitzaion.

Eginkizunen artean, zenbait elementu interesgarri azpimarratu ziren. Ontziolak bere funtzionamendu-kostuak murriztu behar zituen, eta, aldi berean, malgutasuna eta eskalagarritasuna areagotu. Kostuak murrizteak eraginkortasuna hobetzea edo kostuak murriztea esan nahi du. Biak ere lotuta daude lan-arloarekin. Ezarritako eginkizunak, baina, esaten zuen lantaldeko bederatzi kideetatik hiruk ordezkari sindikalak izan behar zutela, eta gerentziak erabaki zuen hori. Ordezkari sindikalen ikuspegia lantaldean kontuan hartzeak agerian uzten du gerenteek jarrera inklusibo eta parte-hartzailea dutela enpresa-proiektuaren funtsezko erronkentzako konponbide jasangarriak bilatzeko orduan.

Handik aurrera, zenbait fase izan zituen prozesuak.

Lehenik, lantaldeak xeheki aztertu zituen eraldaketari eragiten zioten gai eta arloak. Lan-metodoaren eta zereginaren ezaugarrien eraginez, beharrezkoa izan zen eztabaida xehe eta zorrotzak egitea, eta, horretarako, ezinbestekoa zen kalitatezko informazioa eskuratzea. Lantaldeak, beraz, informazioa eskuratzeko prozedurekin loturiko eskakizunak egin zituen (mapatzea, analisia, iradokizunak eta txostenak). Proposamena ontzat jo zuten bai ordezkari sindikalek, bai gerenteek.

Gero, lehentasunezko esku-hartze esparruak aztertu zituen lantaldeak, baita prozesua nola antolatu ere. Lana zortzi gai-multzotan antolatzea adostu zuten. Guztira, ontziolako 41 pertsona hautatu ziren, gaiei buruzko

4. ERRONKAK

dokumentazioa biltzeko (elkarrizketak egin, datuak analizatu, txostenak bildu eta laburtu) eta etorkizuneko erronkei begira iradokizunak egiteko. Zortzi esparru identifikatu ziren: oinarriko erakundeen arteko interakzioa eta proiektuen antolakuntza, oinarriko erakundearen egitura, proiektuen antolakuntzaren egitura, lan-orduak, errotazioak, digitalizazioaren aukerak eta estrategia, departamentuaren kompetentzien mapatzea, lizitazio-prozesuak eta autoritatearen azalpena, eta eragileen espektatibak erabakiak hartzeko prozesuan inplikaturik dauden eragileen parte-hartzeari dagokionez.

Taldeetan egindako lanak argi utzi zuen proiektuarekiko konpromiso handia. Askotariko ezagutza eta esperientzia esanguratsuak zituzten langileek parte hartu zuten taldeetan. Taldeetako langileak hautatzeko, ikuspegi bateratu bat erabili zen: konponbide jasangarrien bilaketan ekarpenak egiteko gai izatea. Aldi berean, ahalegin berezia egin zen ordezkari sindikal nagusiak ere tartean sartzeko, antolakuntza aldetik ainguratzea bermatze aldera. Era honetako aldaketa-prozesuetan, ainguratzea garrantzitsua da, eta ordezkari sindikalek aktibo parte hartzeak egoera lehen eskutik ezagutzea dakar. Azkenik, SINTEF Norvegiako Teknologia Institutuko ikertzaileen laguntza ere izan zuten. Aurretik ere elkarrekin lan eginak ziren, eta lan-eremuaren antolaketa birplanteatzeari begira etorkizuneko eszenatokiak eraikitzeko ezagutzak eman zizkieten.

3. TESTU-KUTXA: SINTEF (Iturria: sintef.no)

SINTEF munduko ikerketa-erakunde independente handienetako bat da. 1950ean sortu zen, eta 2.200 enplegatu inguru ditu, 80 nazionalitatekoak. Haren espezializazio-eremuak teknologia, natura-zientziak eta gizarte-zientziak dira, eta lankidetzak dauka Norvegiako Zientzia eta Teknologia Unibertsitatearekin (NTNU, norvegieraz). Irabazi asmorik gabeko sozietate bat da, eta haren helburua, webgunean azaltzen duten bezala (sintef.no), konponbide berritzaile eta iraultzaileen bidez gizartearen arazo garaiak aurre egiten laguntzea da, eta, horretarako, eragile sozialen, administrazioen, enpresen eta unibertsitateen lankidetzak baliatzen dute.

4.2. Erronka (ez)bideragarriak: parte-hartze sozioteknikoaren eskalagarritasuna

Hilabete gutxiko garai lantsu batean zehar, lantaldeek beren zereginak bete eta talde txikiago bati helarazi zizkioten beren materialak eta proposamenak. Talde txikiago hori lantalde nagusiak aukeratu zuen, gai-mul-tzoen arabera taldeen ekarpenak prozesa zitzaizkion. Azkenik, txosten bat aurkeztu zen, WCan eta gerentzian, zortzi esparruetarako proposamenez osatua. Proposamenak ongi hartu ziren, eta haietariko batzuk epe labur-rean implementatu ziren; adibidez, departamentu-lantaldeak berrantolatzeari, lizitazio-prozesuak hobetzea eta proiektuen antolakuntzaren egitura egokitzea.

Azken txostena ez zen izan eraldaketa-prozesuaren amaiera, baina balio izan zuen lan-metodo jakin baten zimenduak ezartzeko: enpresaren eronketatik eratortzen diren eraldaketei modu konstruktiboan helduz, antolakuntza-ainguratze jakin bat lortzen da; horrek eraldaketen implementazioa errazten du, eta enplegatuek ontzat jotzen dute, SINTEFek gerora egindako inkestan ikusi zen bezala.

4.2. ERRONKA (EZ)BIDERA-GARRIAK: PARTE-HARTZE SOZIO TEKNIKOAREN ESKALAGARRITASUNA

Aurreko atalean ikusi dugu izaera parte-hartzaileak eta lankidetzaz-espirituak elikatzen eta funtsatzen dutela Norvegiako industria-demokraziaren eredu eta horrek eronkei eraginkortasunez aurre egiteko gaitasunak ematen dizkiela enpresei. Dena den, enpresen beren ezaugarriak direla eta, ereduaren jasangarritasuna zalantzan jartzen duten eronkei ere aurre egin behar diete enpresek, ereduaren oinarriko premisek kontraesanak sortzen baitituzte. Adibide bat ematearren, Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren kasuan, digitalizazioaren eta

4.ERRONKAK

lanpostuen automatizazioaren eragina aipa genezake. Lehiakorrak izateko, kooperatibek beren prozesuen eraginkortasunean inbertitu behar dute eta horretarako bide posible bat da automatizazioa. Baina unibertso kooperatiboan lanpostuen automatizazioa lanpostuen galerarekin lotzen dugu; laburki, hartu beharreko neurriak ez datoz bat esperientzia kooperatiboaren funtsezko printzipio batekin: kalitatezko lana sortzeko gaitasuna. Alegia, era horretako erronkak ez dira bideragarriak, zeren eta zalantzan jartzen baitituzte ereduaren oinarrian dauden funtsezko printzipioak, eta, printzipio horiek gabe, proiektuak ez luke zentzurik.

Norvegiako kasuan, oinarritzko premisa kontsideratu daitezke, adibidez, lan-indarra enplegatu iraunkorrek osatzea batez ere, araudi-esparru beraren barruan dauden enplegatuak, edo Lan Batzordearen eta Administrazio Kontseiluaren arteko loturaren gainean sostengatzen dela antolakuntza-sistema, aholkularitza-organoaren funtzioa betetzen duelarik Lan Batzordeak. Oinarritzko hipotesi horiek berezkoak eta tazituak dira eredu honetan, hau da, ez daude inongo dokumentu edo arauditan zehaztuta, baina, segidan ikusiko dugunez, enpresek dituzten erronkek oinarritzko printzipioak urratzen dituztenean, zalantzan jartzen da ereduaren jasangarritasuna.

Adibidez, Akordio Nagusiaren arabera (Main Agreement), 100 langiletik gorako enpresak behartuta daude Lan Kontseilu (WC) bat izatera, gerentzia-taldearen eta enplegatuen ordezkariak osatua. Era berean, akordioak xeheki definitzen du zenbat parte-hartzaile izan behar dituen alde bakoitzak WCari, nor izan daitekeen WCko kide, nolako lidergoa izango duen eta, batez ere, zer gai eztabaidatu beharko lirartekeen WCaren bileretan. Nolanahi ere, WCaren definizioa zuzenki lotuta dago aurreuposizio batekin: WCa, Administrazio Kontseilua, gerentzia eta sindikatuak antolakuntza-unitate beraren parte dira. Horregatik, enpresen eta korporazioen bategite-prozesuetan, erronka bilakatzen da WCaren osaera eta haren funtzioen definizioa.

Hasteko, enpresa independente multzo bat Joint Limited Company batean elkartzen bada, ez da nahitaezkoa bategitearen aurretik enpresak kudeatzen zituzten organismoek –hots, Lan Kontseiluek– eustea. Akordio

4.2. Erronka (ez)bideragarriak: parte-hartze sozioteknikoaren eskalagarritasuna

Nagusiaren arabera, kokagune berean ez dauden korporazio edo taldeek espazio bat bilatu dezakete taldearekin zerikusia duten gaiez jarduteko, eta, hortaz, Taldearen edo Korporazioaren Lan Batzorde bat sor dezakete ordezkari sindikalek eta gerenteek. Organo horrek ezin du, noski, trabarik sortu korporazioko enpresei dagozkien erabakiak hartzeko ohiko prozesuen esparruan. Taldearen edo Korporazioaren Lan Batzordeak ahala izango luke honelako arloez jarduteko: lan-esparruen banaketa, merkatu espezifikoekin lotutako kokapenen espezializazioa eta segmentazioa, osasunarekin loturiko gaiak, ingurumena eta segurtasuna, formakuntza, eta abar. Dena den, aldeek adostu behar dute zer funtzio duen bakoitzak. Lan Batzordeetan ez bezala, enpresa independenteetako WCen funtzioak ez daude behar bezala zehaztuta korporazio-mailan. Nolanahi ere, praktikan, eztabaida eta erabakiak hartzeko prozesuak instalazioetatik urruntzen laguntzen dute. Eta, garrantzitsuena, eragin zuzena dute Norvegiako sistemaren parte-hartze mekanismoak egokitzeko gaitasunean; izan ere, tokian tokiko enpresa-kudeaketarako mekanismo nagusia desagertzen edo ahultzen bada harekin batera ahultzen da enpresako gerenteekin eta Administrazio Kontseiluarekin batera erabakiak hartzeko autoritatea duen gune nagusia.

Stordeko ontziolaren kasuan, bategite-prozesuak zenbait fase izan ditu. Hasieran, toki desberdinetan kokatutako zenbait enpresa mugaturen talde baten parte izan zen ontziola (Kvaerner); nolanahi ere, 2017ra bitartean, tokian-tokian kudeatzen ziren eragiketa gehienak. Kvaernerrek maila kopuru mugatua zuen, eta mailen arteko erantzukizunen banaketa argia zen. Komunikazioa zuzeneko zen, eta inplikaturiko eragileengandik eta ekoizpen-puntutik ahalik eta hurbilen hartzen ziren erabakiak. 2017ko bategitearekin, baina, hori aldatzen hasi zen.

Lehenik, taldearen barruan unitate autonomo gisa aritzeari utzi zion ontziolak; eta, horren ondorioz, bere Lan Batzordearen bitartez antolatzeo aukera galdu zuen. Horrek sistemaren konfigurazio demokratikoarekin loturiko erronkak ekarri zituen. Zenbait negoziazioren ostean, korporazioak Lan Kontseilu Korporatibo bat sortu zuen, betiere tokian tokiko WCak mantenduta. Edozein modutan, erantzukizunen banaketa eta mailen arteko komunikazioa ez zen ez zuzeneko, ez argia. Areago, tokian tokiko

4. ERROKAK

Lan Batzordeek, taldearen erabaki estrategikoez zer posizio zeukaten definitzeko orduan, informazio operatibo garrantzitsua eskuratzeko modua galdu zuten.

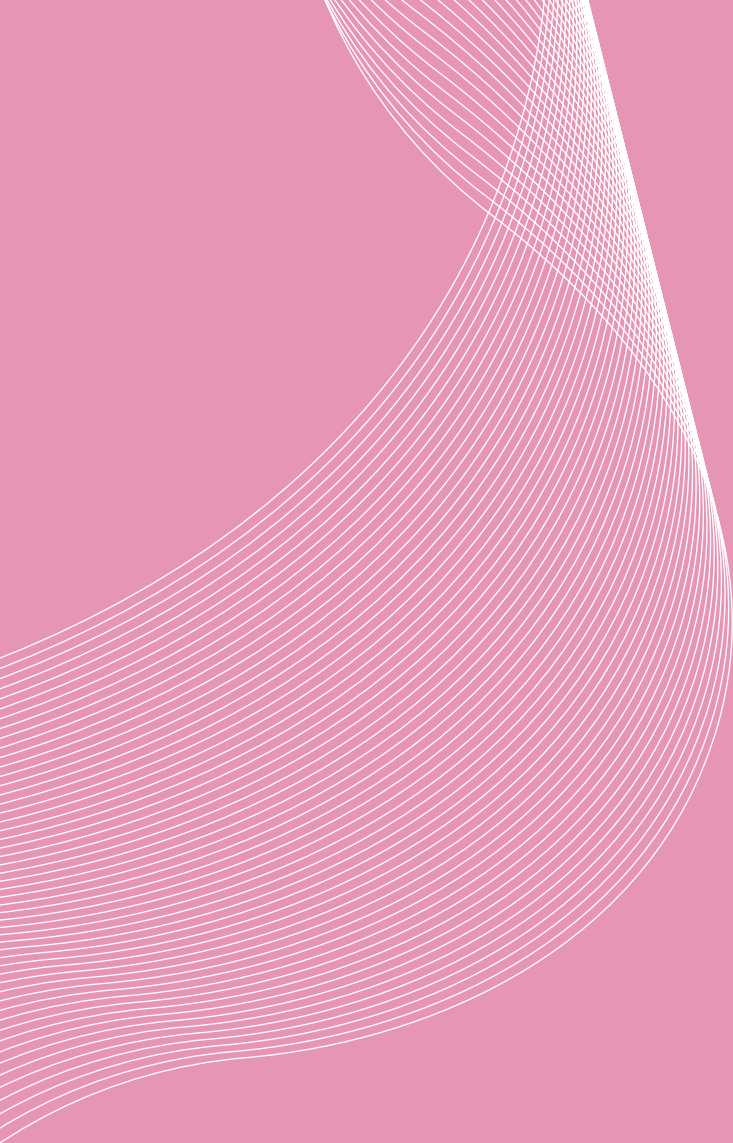
Bestalde, Lan Batzorde Korporatiboak ez zuen inongo gertutasun operatiborik tokian tokiko unitateetako lan-prozesuetan; izan ere, gerentziak bezala, enpresa bat baino gehiago ikuskatzen zituen aldi berean, eta, horrenbestez, batez ere arauak goitik behera ematera bideratzen zen informazioaren kudeaketa, eztabaidaren eta baterako gogoetaren kaltetan.

Prozesua amaitzeko, 2020an, beste bategite bat izan zen. Bategitearen ondoriozko korporazioa aurrekoa baino nabarmen handiagoa da (zenbait antolakuntza-maila zehaztu dira kokapen indibidualen eta kudeaketa-organoen artean), eta ia ez dago araudirik kontrol demokratikoko egiturak eta mekanismoak ezartzeko legediaren esparruan.

Ondorioz, erabateko deskonexioa dago erabakiak hartzeko prozesuen mekanismoen (parte-hartze politikoa) eta enpresaren ekoizpen-instalazioetako eguneroko lanaren (parte-hartze sozioteknikoa) artean. Norvegiako industria-demokraziaren ereduarekin loturiko enpresetan parte-hartze politiko eta sozioteknikoa bideratzeko mekanismoak ez dira gai izan, oraingoz, beren antolakuntza-ereduan egindako egitura-aldaketek dakartzaten erroketara egokitzeko. Dena den, ez du esan nahi etorkizunean lortuko ez dutenik. Edozein modutan, lan-esparruaren eta erabakiak hartzeko prozesuen arteko urruntasunak egiturazko erroka bat dakar berekin: parte-hartzearen bi dimentsioak eraginkortasunez egokitzeko gai den eredu baten beharra nabarmenduz.

4.2. Erronka (ez)bideragarriak: parte-hartze sozioteknikoaren eskalagarritasuna





5 AZKEN OHARRAK



5. AZKEN OHARRAK

Koaderno honetan aurkeztu dugun kasuaren deskribapena proiektu baten emaitza da. Hala, elkarrengandik ikasteko esparruak identifikatzen saiatu gara Norvegiako Aker Solutions enpresaren industria-demokraziaren ereduaren eta Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren artean. Lan honen oinarrian dagoen motibazioari dagokionez, egileen ikuspegiaren arabera, bi esperientziak –berezitasunak berezitasun– badute zerbait amankomuna munduari kontatzeko.

Norvegiako ereduak erakusten digu posible dela enpresa-proiektu berritzaile eta erresiliente batekin aurrera egitea eta, aldi berean, enpresaren gaineko ikuspegi humanistagoa eta demokratikagoa izatea. Adostasun-mekanismoen bitartez, lanaren eta kapitalaren arteko harremana orekatuagoa izateko konpromisoa gauzatu daiteke. Horretarako, beharrezkoa da denboran iraungo duten parte-hartze prozedurak ezartzea, bai politikoak, bai sozioteknikoak. Laburbilduz, antolakuntza-demokrazia iraunkor bat ezartzea.

Alde horretatik, Norvegiako industria-demokraziaren ereduak ez dago Arrasateko Kooperatiba Esperientziak dakigunetik oso urruti. Nolanahi ere, koaderno honetan deskribatu dugun bezala, oso testuinguru desberdinetan sortu, loratu eta garatu dira bi esperientziak.

Eskuartean dugun kasuan, lege eta akordioen sistema nazional batez eta, horrez gain, sindikatuak, patronalak eta gobernua zuzen-zuzenean inplikaturik dauden adostasun-prozesu batez ari gara. Akordio Nagusiak ezartzen duen esparruak ez du soilik funtsezko abiapuntu bat ezartzen; aitzitik, egiteko modu bat definitzen du, etengabe eguneratzen eta garatzen dena. Enpresaren arloan, zenbait egitura eta prozesu definitu dira, erabaki estrategikoak hartzeko prozesuan inplikaturik dauden eragile guztien parte-hartzea egokitzeko, eta, horretarako, beharrezkoa da lanpostuaren bidez enpresaren egunerokoan parte hartzea.

Azkenik, ikusi dugu lankidetzarako eta parte-hartzerako kulturak egokitzeko eta eraldatzeko gaitasun handiagoa dakarrela. Bidenabar, gaitasun hori funtsezkoa da etengabe aldatzen ari diren eta ziurgabetasun handia duten testuinguruak enpresek iraun dezaten. Horrez gain, ikusi dugu

ezin dugula aurreikusi industria-demokraziaren ereduak iraungo duenik. Adibidez, enpresek beharrezkoa dute gora egitea eta handitzea, lehiakorragoak izateko, baina horrek ereduari kalte egin diezaioke, eta oinarritzko premisak zalantzan jartzen dituzten erronkak planteatu ditzake. Premisa horiek, hain zuzen, zentzua ematen diote esperientzia bakoitzari.

Oro har, uste dugu azaldu dugun kasuan garbi ikusten dela posible dela bestelako enpresa bat egitea, gizatiarragoa, demokratikoagoa eta iraunkoragoa, merkatu global gogor batean lehiakorrak izateari utzi gabe. Ez daukagu errezeta unibertsalik. Aldiz, interesgarria eta kontuan hartzekoa iruditu zaigun adibide bat ekarri nahi izan dugu, demokrazia enpresara ekartzeko eztabaidan urratsak emateko lagungarria izango delako itxaropenarekin.

The background is a solid pink color with a series of white, wavy, vertical lines that create a sense of movement and depth. The lines are more densely packed on the right side and become more sparse towards the left.

ERREFE- RENTZIAK

Abrahamsson, B. (1977). *Burocra-cia o participación: La lógica de la orga-nización.* SAGE Publications, Inc.

Bertalanffy, L. v. (1968). *Teoría gene-ral del sistema: Fundamentos, desarro-llo, aplicaciones.* George Braziller.

Emery, F. & Thorsrud, E. (1969). *Form and content in industrial democracy.* Tavistock.

Emery, F. & Thorsrud, E. (1976). *De-mocracy at work. The report of the Nor-wegian industrial democracy program.* H.E. Stenfert Kroese.

Geertz, C. (1957). Ethos, cosmovisión y análisis de símbolos sagrados. *The Antioch Review*, 17(4), 421–437.

Geertz, C. (1973). *La interpretación de las culturas.* Libros Básicos.

Heiret, J. (2003). International mana-gement strategies and models of indus-trial relation—A Norwegian experience. *Nordic Management-Labour Relations and Internationalization*, 103–130.

Isasti, A & Uribe, U. (2021). *Ormaetxea, biografía dialogada.* Mondragon Korpo-razioa.

Lezaun, J. (2011). Offshore democracy: launch and landfall of a socio-technical experiment. *Economy and society* 40(4), 553-581.

Olstad, F. (2019). *Den store forsonin-gen.* Dreyer.

Pava, C. (1983). *Gestión de la nueva tecnología de oficina: Una estrategia organizativa.* Free Press.

Ravn, J. E. & Øyum, L. (2020). Towards ‘multi-collar’ unionism: Cases of tres-passing professionals in Norwegian industrial relations. *Economic and In-dustrial Democracy*, 41(4), 887–909

Ryle, G. (1949). *El concepto de mente.* The University of Chicago Press.

Tsing, A. L. (2015). *El hongo al final del mundo: Sobre la posibilidad de vida en ruinas capitalistas.* Princeton University Press.

