

*Posible al da, gure kooperatiben egungo errealitatean, bazkideen artean erantzukizunaren kultura hedatzeko baldintzak sortzea?*

Horixe izan da azterketa hau gidatu duen galdera. Kooperatibismoa, bere ezaugarriak direla-eta, eredu exigentea da bazkideen konpromisoari eta erantzukizunari dagokionez. Gaiari heltzeko gure abiapuntua da MONDRAGON taldeko kooperatibek estandar altua partekatzen dutela pertsonen konpromisoari eta erantzukizunari erreparatuz gero. Jokaera hori agerian uzten duten adibide asko eta asko daude.

Dena den, bazkide bati eska dakioken koherentziaren auziari heltzen badiogu disfuntzioak ere aurki ditzakegu. Horrek baieztatzen du kultura kooperatiboaren funtsezko dimentsio hau aztertu eta landu beharra. Gainera, ez da ahaztu behar pertsonen beren erantzukizunean sakontzeko testuinguruak sortzea, berez, kooperatiben oinarritzko helburua dela.

Gaiari hiru lan ildo nagusiren bidez heldu diogu:

1. Erantzukizunaren dimentsioak paradigma kooperatiboan dituen oinarriak aztertzea.
2. Bazkidearen jokabide arduratsu baterako portaerak identifikatzea eta ezaugarritzea.
3. Kooperatibako pertsonen artean erantzukizunaren kultura sustatzen duten erakunde faktoreak identifikatzea eta ezaugarritzea.

Argitalpen honek hiru urteko ikerketa prozesuaren ondorioak sintetizatzen ditu.

# PERTSONEN ERANTZUKIZUNA ENPRESA KOOPERATIBOAN

IGOR ORTEGA SUNSUNDEGI  
AITZOL LOYOLA IDIAKEZ  
(KOORD)



Lantaldea: IGOR ORTEGA, AITZOL LOYOLA, MARIXE RUIZ DE AUSTRI, UNAI ELORZA,  
MIREN ZUBEROGOITIA, FRED FREUNDLICH, ION LEZETA, OIER IMAZ, AINARA UDAONDO,  
XABIER URIARTE.

Lege gordailua: D 00512-2024

ISBN: 978-84-09-62294-8

Diseinua: TaPuntu Koop. Elk. Txikia

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 berberekin egin behar da.

4	<b>AURKEZPENA</b>
8	<b>KOOPERATIBISTA: PERTSONA ERANTZULEA ETA SOLIDARIOA</b>
16	<b>PERTSONEN ERANTZUKIZUNA KOOPERATIBAN: EZAUGARRITZEA</b>
20	2.1.- Errentagarritasunean exigentzia gero eta handiagoak
24	2.2.- Finantzaketaren etengabeko erronka
30	2.3.- Kualifikazioaren erronka ekonomiaren digitalizazioaren aroan
35	2.4.- Langileak eta jabeak: gobernantza kooperatiboaren erronka
40	<b>ERANTZUKIZUNAREN KULTURA SUSTATZEKO ERAKUNDE FAKTOREAK</b>
44	3.1.- Konfiantza eragiten duen gobernantza kooperatiboa
48	3.2.- Informazioa eta komunikazioa
52	3.3.- Proiektu partekatuen lanketan parte hartzea
58	3.4.- Hezkuntza kooperatiboa
62	3.5.- Lanaren antolaketa
70	3.6.- Lidergo kooperatiboa
74	3.7.- Gizarte konpromisorako politika aktiboak
80	<b>ALDAKETA ARO BERRIRAKO, HELBURU ERALDATZAILE KOOPERATIBO ERABERRITUA</b>
88	<b>EPILOGOA</b>





AURKEZPENA

*Posible al da, gure kooperatiben egungo errealitatean, bazkideen artean erantzukizunaren kultura hedatzeko baldintzak sortzea?*

Horixe izan da azterketa hau gidatu duen galdera. Kooperatibismoa, bere ezaugarriak direla-eta, eredu exigentea da bazkideen konpromisoari eta erantzukizunari dagokionez. Gaiari heltzeko gure abiapuntua da MONDRAGON taldeko kooperatibek estandar altua partekatzen dutela pertsonen konpromisoari eta erantzukizunari erreparatuz gero. Jokaera hori agerian uzten duten adibide asko eta asko daude.

Dena den, bazkide bati eska dakioken koherentziaren auziari heltzen badiogu disfuntzioak ere aurki ditzakegu. Horrek baieztatzen du kultura kooperatiboaren funtsezko dimentsio hau aztertu eta landu beharra. Gainera, ez da ahaztu behar pertsonen beren erantzukizunean sakontzeko testuinguruak sortzea, berez, kooperatiben oinarritzko helburua dela.

Elkarlana eta lankidetzak izan dira proiektua garatzeko oinarria. Izan ere, kooperatibisten ikuspegi eta iritzietatik abiatuz egin da ikerketa. Horretarako erabili diren dinamika eta metodologiak izan dira elkarrizketa sakonak, ko-kreazio saioak, analisi eta hausnarketa tailerrak, mintegiak eta kasuen analisiak. Proiektu hau Gipuzkoako Foru Aldundiaren eta Eusko Jaurlaritzako Gizarte Ekonomia Sailaren finantzaketari esker gauzatu ahal izan da.

**Gaiari hiru lan ildo nagusiren bidez heldu diogu:**

- 1** Erantzukizunaren dimentsioak paradigma kooperatiboan dituen oinarriak aztertzea.
- 2** Bazkidearen jokabide arduratsu baterako portaerak identifikatzea eta ezaugarritzea.
- 3** Kooperatibako pertsonen artean erantzukizunaren kultura sustatzen duten erakunde faktoreak identifikatzea eta ezaugarritzea.

# 1 KOOPERATIBISTA: PERTSONA ERANTZULEA ETA SOLIDARIOA



*Ados nago aipatzen diren bi balio hauek direla esentzialak: erantzukizuna eta elkartasuna. Erantzukizuna, edo, agian hobeto esanda, parte hartze arduratsua, zeren eta langileari bere enpresaren eta bere bizitzaren gaineko burujabetza ematen dio eta botere hori arduraz gauzatzeko enfasia jartzen du. Eta elkartasuna, pentsamendua altruismorantz bideratzen duelako, besteengana.*



## 1.- KOOPERATIBISTA: PERTSONA ERANTZULEA ETA SOLIDARIOA

Erantzukizunari buruz hitz egitea eredu kooperatiboaren funtsezko balioetako bat aipatzea da. Izan ere, kooperatibismoaren esentzia bere substantziarik oinarrikoenean destilatu beharko bagenu, bi balio hauek nabarmenduko genituzke: elkartasuna eta erantzukizuna.

XX. mendean nagusi izan diren bi familia ideologiko handiekiko paradigma kooperatiboaren bereizgarria, hain zuzen ere, bere mundu ikuskeran elkartasunak eta erantzukizunak hartzen duten balioan datza. Liberalismoarekin alderatuz, kooperatibismoak giza elkartasuna aldarrikatzen du. Izan ere, liberalismoak pertsonaz eta gizarteaz duen ikuskera indibidualistaren ondorioz, gizabanakoa bere kasa abandonaturik uzten du bizitzaren gorabeheren aurrean. Bestalde, erantzukizun indibiduala minimizatzen duen eta Estatuaren babes osoa aldarrikatzen duen sozialismo ereduarekin alderatuta, kooperatibismoak pertsonen erantzukizuna jartzen du erdigunean, giza emantzipazioaren funtsezko dimentsio gisa.

### Oinarrizko aspirazioa

Hori guztia argi ikusten da paradigma kooperatiboan erantzukizunak dauzkan konnotazioak aztertzean. Eredu kooperatiboan, erantzukizuna ez da soilik enpresaren jabetzatik eratorritako betebeharra; ez da soilik erabaki kolektiboari eta proiektu partekatuen zaintzari dagokienez pertsonari eskatzen zaion jarrera diziplinatua eta eskuzabala. Paradigma kooperatiboan, erantzukizuna oinarriko aspirazioa da eta kooperatibismoaren egitasmo eraldatzailearen funtsezko osagaia.

Horren sustraiak kooperatibismoaren jatorrian bertan daude. Kapitalismo industrialean, langileak bere autonomia galdu eta behartuta egon ziren patroien diziplinari men egitera, parrokiako karitatearen menpe egotera edo bizirauteko tutoretza paternalistak onartzera. Testuinguru horretan, langileek bazuten bere askatasuna eta duintasuna berreskuratzeko aspirazioa; hau da, beren esfortzuari eta ekimen libreari esker berriro autonomiaz bizitzeko desioa, mendekotasunik gabe. Emantzipazioak, orduan, norbere lanaren eta bizitza proiektuaren gaineko jabetza eta erantzukizuna berreskuratzea esan nahi zuen.

Hala, erantzukizunaren nozioa paradigma kooperatiboan langile klasearen askatasunaren eta duintasunaren idealekin uztartu zen.

MONDRAGONeko kooperatibismoaren fundatzaileek modu naturalean bat egin zuten erantzukizunaren ikuskera horrekin. Haien proiektua, hein handi batean, langile klasea «soilik muskulutzat» edo «bigarren mailako herritartzat» kontsideratzeak zekarren suminduratik sortu zen. Kooperatiba izan behar zen langileei beren gaitasunak garatzeko aukera emango zien proiektua, ez bakarrik gaitasun fisikoak, baita beste giza gaitasunak ere (inteligentzia, erantzukizunaren zentzua, etab.). «Parte hartze osoa eta arduratsua» izango da enpresa kooperatiboaren proiektu eraldatzailearen ardatz nagusietako bat. Ordura arte bigarren mailako herritartzat hartuak, baztertuak eta obeditzera ohituak, enpresaren eta komunitatearen garapenaren erantzukizuna beren gain hartzean lortuko zuten langileek, beren kabuz eta inork ezer oparitu gabe, erabateko herritartasunaren estatusa. Bide horretatik irudikatu zuten fundatzaileek langile klasearen emantzipazioa.

### Elkartasunik eta erantzukizunik gabe, ez dago kooperatibistarik

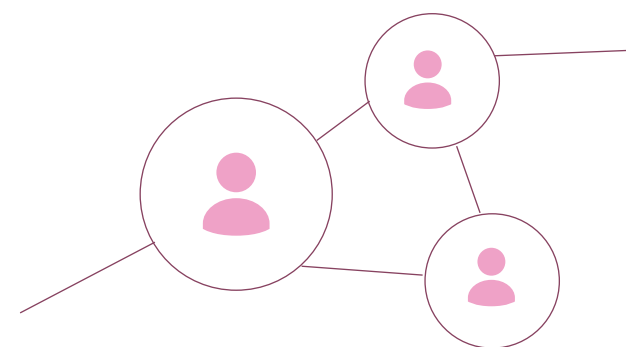
«Ez da posible kooperatibarik kooperatibistarik gabe». Aski ezaguna da Arizmendiarrietaren esaera; baina horri gehitu behar zaio MONDRAGONeko fundatzailearen ikuskeran elkartasunik eta erantzukizunik gabe ezinezkoa dela pertsona kooperatibista. Ideia hori erraz ikus daiteke haren testuak aztertuz. Kooperatibak sortzeko lehen fase hartan, fundatzaileen arreta batez ere bi aspektuk bereganatzen zuten. Lehenik, kooperatiba industrialen lehiakortasuna eta enpresa efizientzia bermatzea. Gogoan izan behar da kooperatibok garai hartan porrotez beteriko historia zutela beren finantza mugei, kideen gaitasun teknikoari eta gobernantza demokratikoa eta lanaren antolaketa efikaza uztartzeko soluzioei zegokienez. Bigarrenik, kooperatibismoaren egitasmo sozial eta eraldatzailea bermatzea; hau da, enpresa kooperatiboa, oparotasun egoeran, ez zedila bihurtu bazkideen interesak asetzeko eta komunitatearen premiekiko elkartasunik gabeko enpresa eredu.

MONDRAGONeko fundatzaileen ezaugarri azpimarragarriena izan zen lan elkartuko kooperatiben erronkei erantzunak aurkitzeko izan zuten gaitasuna; eta, batik bat, hori paradigma kooperatiboan murgilduz eta sakonduz egin zutela. Horrela sortu zituzten hainbat egitura eta araudi; batetik, kooperatiben eta komunitatearen arteko konexioak egikaritzeko, eta, bestetik, enpresaren antolaketa efizientea eta gobernantza demokratikoa uztartzeko. Esan moduan, miresgarriena da kooperatibismoaren funtsezko balioetan sakonduz egin zutela hori guztia.

### Erantzukizunaren bidez

Ilido horretatik, bazkideen erantzukizuna izan zen finantzaketa beharrei erantzuteko aktibatutako lehen baliabidea. Besteak beste, honako hauek izan ziren kooperatibaren kapital funtsak handitzeko asmatu zituzten soluzioak eta hartu zituzten konpromisoak: bazkide berrien kapital ekarpen exigentea; itzulkin individual mugatuak eta baldintzatuak; aurrerakinen tarte estua eta solidarioa; lanaren produktibitatea handitzeko langileen prestasun osoa, etab.

Era berean, bazkideen erantzukizuna izan zen kualifikazioaren eta gaikuntza teknikoaren erronkari erantzuteko bitarteko nagusia. Fundatzaileek pertsonen potentzialtasunean izan zuten konfiantza osoak (nork bere mugak gainditzeko grina, garapen pertsonal eta profesionalerako nahia, bokazio solidarioa eta onura kolektiboaren alde bakoitzak bere onena emateko prestutasuna) azaltzen du barne sustapenaren alde egin zuten apustu irmoa, besteak beste zuzendaritzarako gaitasuna eta gaikuntza teknikoa egikaritzeko.





### Eta elkartasuna

Eta erantzukizuna nahikoa ez zenean, komunitatearekiko bokazio eraldatzaileari eta konpromiso solidarioari ateratzen zitzaion etekina.

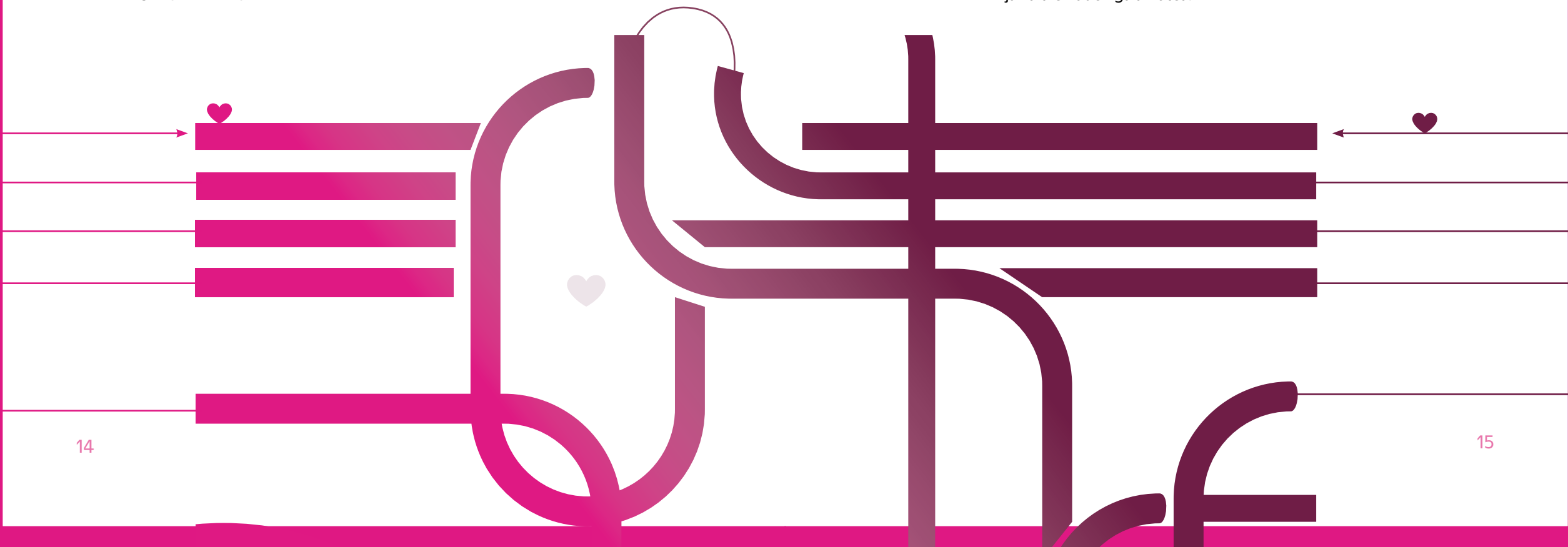
Gizarte konpromisoaren truke, komunitatearen baliabideak kooperatiben garapenaren alde mobilizatzea eskatzen zen. Hain justu ere, fundatzaileek hainbat erakunde sortu eta aktibatu zituzten komunitatearen parte hartzea ahalbidetzeko eta sustatzeko. Adibidez, Eskola Profesionala, hezkuntza aukerak sozializatzeko bitartekoa izateaz gain, komunitatearen kualifikazio tekniko handitzeko egitura izan zen, eta kooperatibek zeuzkaten defizit teknikoak konpondu zituen.

Bestalde, Lankide Aurrezki Kutxaren bitartez, elkartasuna finantzaketa iturri ere bihurtu zen. Hala, aurrezkiak jarritz, mugimendu kooperatiboaren garapenean inplikatu zitekeen komunitatea.

### Kooperatibista: enpresa proiektuarekin erantzukizuna eta elkartasuna

Horrek guztiak zera esatera garamatza: MONDRAGONeko fundatzaileen ikuskeran, elkartasuna eta erantzukizuna dira eredu kooperatiboaren funtsezko balio bereizgarriak. Are gehiago, fundatzaileen testuek ematen duten sentsazioa da lan elkartuko kooperatibetan zituzten erronka guztiak balio horietan sakontzeko aukerak baino ez zirela euren ikuskeran. Etengabeko interpelazioaren eta lan pedagogikoaren bidez, pertsona kooperatibistak garatzeko aukera bat zen erronka bakoitza. Kooperatibista, azken finean, enpresa eta bizitza proiektuarekin arduratsua eta solidarioa den pertsona litzateke.

Beraz, enpresaren jabetzatik datozen betebeharez gain, erantzukizuna kooperatibismoaren proiektu eraldatzailearen helburu ere bada. Erantzukizuna eredu kooperatiboaren oinarritzko baldintza eta erronka da. Ez da harrizkoa kooperatibetan gaur egun ere arreta izaten jarraitzen duen gaia izatea.



# 2

## PERTSONEN ERANTZUKIZUNA KOOPERATIBAN EZAUGARRITZEA

- 2.1. Errentagarritasunean exigentzia gero eta handiagoak
- 2.2. Finantzaketaren etengabeko erronka
- 2.3. Kualifikazioaren erronka ekonomiaren digitalizazioaren aroan
- 2.4. Langileak eta jabeak: gobernantza kooperatiboaren erronka



*Uste izan dugu pertsonak, enpresaren jabe bilakatze hutsarekin, jabe gisa jokatuko zutela, baina hori ez da horrela.*

*Funtsean, kooperatibista izateak esan nahi du norbere enpresa eta bizi proiektuan pertsona erantzulea eta solidarioa izatea. Enpresa alorrean, kooperatibaren errentagarritasunean, finantzaketan, garapen teknikoan eta gobernantzan dituen jokabideetan egikaritzen da bazkidearen erantzukizuna.*





## 2.1. ERRENTAGARRITASUNEAN EXIJENTZIA GERO ETA HANDIAGOAK

MONDRAGONeko esperientzia kooperatiboan argi izan da beti enpresa efizientzia ezinbestekoa dela. Merkatuetan lehiatzen diren kapital enpresen errentagarritasun maila berdina (edo hobea) lortzea izan da helburuetako bat, eta kultura horri esker lortu da esperientzia kooperatiboa sendotzea eta hedatzea.

Erronka hori bereziki konplexua da gaur egungo testuinguru ekonomikoan. Enpresek aurre egin behar dioten eszenatoki ekonomikoa deskribatzeko VUCA akronimoa erabiltzen da (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), eta, agertoki horretan, kooperatibek bereziki zorrotzak izan behar dute errentagarritasunari eta emaitza ekonomikoari dagokienez. Horrenbestez, esangura berezia hartu du merkatuan egoteko produktu/zerbitzu onenak garatu beharrak. Kooperatiben bideragarritasuna horren araberakoa izango da, eta gainera «digitalizazioaren eta trantsizio jasangarriaren erronkei erantzunez» lortu beharko da hori (MONDRAGON, 2021).

Enpresa bikaintasuna, beraz, derrigorrezko betekizuna da. Hori lortzeko beharrezkoa izango da produktibitatea eta produktuen/zerbitzuen kalitatea etengabe hobetzea, enpresaren baliabideak optimizatzea eta lanaren kostua murriztea, bezeroei erantzun azkarrak eta pertsonalizuatuak emateko antolaketa eredu malguak izatea, berrikuntza etengabe sustatzea, eta abar.

### LANGILEAREN ENPRESA ERANTZUKIZUNA

Lan elkartuko kooperatibetan, bazkideak enpresaren errentagarritasunarekin duen erantzukizuna ez da soilik langile gisa duena. Bere gain hartu behar ditu enpresaren jabetzarekin loturiko erabakiak ere. Horrek garrantzi handia du; izan ere, gerta daiteke bazkide batek bere sail edo negozioak ixtea onartu behar izatea, zalantzak daudelako ea bideragarria izan daitekeen.

Horretaz gain, enpresa kudeaketan garatzen ari diren paradigma berriak ere kontuan hartu beharko dira (are gehiago kontuan hartzen badugu aldaketak gero eta azkarrago gertatzen direla, merkatuen eze-gonkortasunaren, digitalizazioaren eta automatizazioaren eraginez). Izan ere, kudeaketa sistemak lehiakortasun faktore garrantzitsua dira, eta aldaketa handiak ari dira gertatzen esparru horretan ere. Eredu tayloristik eta serie ekoizpenetik (zeinetan lehiakortasunerako gako nagusiak produktibitatea, kostua eta fidagarritasuna ziren), berrikuntzan, zerbitzuan eta aldaketei egokitzeko bizkortasunean oinarritutako kudeaketa ereduetara igarotzen ari gara.

Funtsezko eraldaketa da, besteak beste, langileei bestelako ezaugarri eta gaitasunak eskatzen zaizkielako. Eredu tayloristan exekuzioaren fidagarritasuna, efizientzia eta produktibitatea eskatzen zaie; haatik, berrikuntza eta egokitzeko gaitasuna lehenesten duten kudeaketa ereduetan, pertsona proaktiboak, autonomoak eta sortzaileak behar dira. Ikerketa guztiek ondorioztatzen dute enpresa aurreratuenean pertsonen autonomia, taldean lan egiteko gaitasuna, pertsonen arteko harremanak, elkarren arteko konexioak eta sare lana sustatzen dituztela.

“**Garapen teknologikoak, trantsizio digitalak eta pertsonen kualifikazio mailak zalantzan jartzen dute kudeaketa eredu tradizionala. Eredu horretan efizientzia kontrolaren eta kalitatearen neurketaren bidez bilatzen da; aldiz, pertsonen ezagutzan oinarrituriko kudeaketa eredu berrikuntza - sormena sustatzea bilatzen da.**

*Suspertzen  
Arizmendiarrietaren  
Lagunen Elkarte*

## > BAZKIDEEN ERANTZUKIZUNA, KOOPERATIBAREN ERRENTAGARRITASUNARI DAGOKIONEZ

**Bazkideak honako erantzukizun hauek izan behar ditu kooperatibaren errentagarritasunaren erronkaren aurrean:**

- Bere lanaren errentagarritasunarekin konpromiso maila handia izatea, eta erantzukizuna hartzea bere lan prozesuen efizientziaz, kalitateaz eta hobekuntzaz.
- Ulertzea merkatuaren eta bezeroen eskari aldakorretara egokitzeko beharrezkoa dela jarrera malgua izatea ekoizpenari eta lanaren antolamenduari dagokienez.
- Enpresaren baliabideak zaintzea eta arduraz erabiltzea, lan kostuak txikitzeko.
- Jarrera proaktiboa izatea lan prozesua, produktua eta zerbitzuaren kalitatea hobetzeko.
- Lan giro eta testuinguru positiboak sustatzea, pertsonen artean talde lana eta jarrera eraikitzaileak garatzeko.
- Ulertzea helburu kolektiboa lortzeko beharrezkoa dela bakoitzak bere lana ondo egitea; eta, aldi berean, lankideen lan eskumenak ere errespetatzea.
- Errentagarritasunarekin konpromiso sendoa izatea, ez soilik epe motzera, baita epe ertain eta luzera ere (azken finean, horixe da etorkizuneko belaunaldi elkartasuna adierazteko jokamoldea).

## 2.2. FINANTZAKETAREN ETENGABEKO ERRONKA

Kapital enprekin alderatuta, eredu kooperatiboaren ahulezia finantzaketa eta kapitala lortzeko muga izan da. Kapital enpresek eskura dituzte kanpo inbertitzaile handien edota kapital merkatuaren aukerak. Kooperatibek, aldiz, mugak dituzte. Gainera, gaur egun, inbertsio handiak egin behar dituzte hainbat erronkari erantzun ahal izateko: digitalizazioa, automatizazioa, negozioen berrikuntza, trantsizio ekologikoa, etab. Testuinguru horretan finantzaketa oso klabe garrantzitsua da; are gehiago kontuan hartzen badugu zein diren nazioarteko kapital funts handien jokamoldeak eta zer-nolakoa den horiek ekonomian daukaten nagusitasuna.

Kooperatiben finantza egitura osasuntsua izan dadin, arduradunen kezka eta lehentasun nagusiak dira zorpetze maila kontrolatzea, finantzaketa iturriak dibertsifikatzea eta, batik bat, kooperatiben funts propioak sendotzea. Modu horretan kooperatiben finantza egitura osasuntsua bermatu nahi da.

**Ezinbestekoa da baliabide propioen eta kanpoko arteko oreka ona izatea, jakinik hazkunde sano baten oinarrian batez ere baliabide propioak daudela. Ikuspegi horretatik, gure negozioek dimentsio lehiakor egokia eta iraunkorra lortzea nahi badugu, gure enpresen berrinbertsiora eta kapitalizazioa indartzera zuzendutako baliabide gehiago jartzea ezinbestekoa da.**

*Etorkizuneko MONDRAGON, 2016*

Ez da harritzekoa MONDRAGONeko Kongresuan onarturiko «2017-2020ko Politika Sozioenpresarialak» baliabide propioak sendotzea espresuki jaso izana: «Kooperatibek beharrezko baliabideak eta finantza eta ondare egitura orekatua izan behar dituzte etorkizuneko negozioen jasangarritasunari eusteko». Ildo horretatik, azken urteetan MONDRAGONeko kooperatibek hainbat arau onartu dituzte, irabazien banaketan funts propioak sendotzeari lehentasuna emateko. Zehazki, emaitzen banaketa indibidualak egiteko baldintza zorrotzagoak finkatu dituzte, eta, horretaz gain, kooperatibei gomendatu zaie politika proaktiboak izan ditzatela finantza baliabide propioak sendotzeko.

Dena den, gauza jakina da halako neurri zorrotzak aplikatzea ez dela erraza kooperatibetan. Emaitzen banaketa erabakitzean azaleratzen da bazkideen interes indibidualen (edota epe motzeko begiraden) eta kooperatibaren interes kolektiboaren (edota epe luzeko begiradaren) arteko tentsioa. Etengabeko eztabaida da: irabaziak bazkideen artean banatzea ala erreserba funts banaezinetara bideratzea. Hein batean,

hartzen diren erabakiek islatzen dute bazkideek zenbateko erantzukizuna eta elkartasuna daukaten kooperatibaren iraunkortasunarekin eta etorkizuneko belaunaldiei kooperatiba hobe uzteko xedearekin.

**“Iazko ekitaldia zaila izan zen, pandemiaren garaian salmentek porrot egin baitzuten. Etorkizun zaila aurreikusten genuen. Galera handiak espero genituen 2020rako, eta horrek kalte egingo zion gure finantza egoerari. Halere, aurrerakinak murriztea planteatu genuenean, kolektiboa kontra jarri zen.**



## 2.- PERTSONEN ERANTZUKIZUNA KOOPERATIBAN: EZAUGARRITZEA

Gainera, Batzar Orokorrean erabaki garrantzitsuak hartzen dira gai honen inguruan, eta hainbat kooperatibatan bazkide batzuei ia eskubide bat iruditzen zaie itzulkin indibidualak jasotzea etekinak daudenean. Horregatik, Batzar Orokorretan proposamen exijenteak egin direnean (aurrerakinak doitzea, interesak mugatzea, itzulkinak murriztea, estornuak aplikatzea...) erresistentziak sortu dira kooperatiba batzuetan.

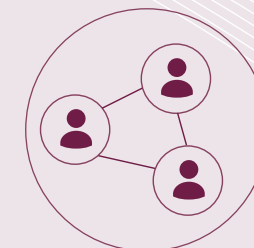
### TXANPONAREN BESTE ALDEA

Kooperatibetan, garai zailetan diru sarrera indibidualak doitzeko kultura sendoa dago; baina, horrekin batera, emaitza positiboak daudenean ordainsari indibidualak izateko espektatiba ere izaten da. Gainera, itzulkinen edo interesen ordainsaria izaten da produkzioan ezusteko gaitz edota txanda aldaketak pairatzen dituzten langile sektoreei beren esfortzua konpentsatzeko ohiko modua (lanaren ezaugarriak direla eta, pizgarri ekonomikoa izan ohi da ohiko konpentsazio iturria).

## > BAZKIDEEN ERANTZUKIZUNA, KOOPERATIBAREN FINANTZAKETARI DAGOKIONEZ

**Bazkideak honako erantzukizun hauek ditu kooperatibaren finantzaketaren erronkaren aurrean:**

- Konpromiso osoa izatea kooperatibaren autofinantzaketarekin; hau da, konpromiso iraunkorra izatea (ez soilik noizbehinkakoa) kooperatibaren kapitalizazioarekin eta inbertsio ahalmena bermatzearekin. **Horrek zera dakar:**
  - Organoek erreserba funts propioak sendotzeko hartutako erabaki arrazoituak eta justifikatuak babestea, sostengatzea eta onartzea, kooperatiba neurritz gain ez zorpetzeko eta finantza oreka osasuntsua izateko.
  - Erantzukizunez onartzea irabazi pertsonalak (itzulkinak eta kapital interesak) mugatzeko aukera, kooperatibako organoek inbertsio plan arrazoitu eta justifikatuak aurkezten dituztenean proiektua garatzeko, enplegu kooperatibo bideragarritasuna bermatzeko edota enplegu kooperatibo berriak sortzeko.
  - Itzulkinak edo interes indibidualak ez exijitzea, halako neurriek kooperatibaren finantza oreka arriskuan jar dezakete-nean.



- Erantzukizunez onartzea bazkideen kapitala aldatzea dela, eta gerta daitekeela handitzea (itzulkinari eta interesari esker) edota txikitzea (estornuen ondorioz).
- Ulertzea eta onartzea «aurrerakina» eta «soldata» ez direla gauza bera. Besteak beste, aurrerakin maila urteko kudeaketa planean espero diren emaitzen arabera da, eta, horrenbestez, aldatuz joan daiteke.
- Ez da erantzukizuneko jokabidea interes edo itzulkin indibidualak egongo diren jakin nahi izatea bakarrik, eta ez aintzat hartzea kooperatibaren zailtasun egoerak edo horien kudeaketa bakarrik organoen ardurapean uztea.
- Kooperatibaren dinamika ekonomikoa ulertzeko finantzekin eta enpresarekin erlasionaturiko oinarriko kontzeptuetan formatzen ahalegintzea; besteak beste, kooperatibak horretarako antolatutako saioetan parte hartzea.

## 2.3. KUALIFIKAZIOAREN ERRONKA EKONOMIAREN DIGITALIZAZIOAREN AROAN

Gaur egun, inor gutxi jartzen du zalantzan garapen teknologikoak eta ekonomiaren digitalizazioak lanaren fisionomia eta enpleguen ezaugarriak aldatuko dituztenik. Askotariko ikerketak behin eta berriro ari dira ondorioztatzen kualifikazio baxuko enpleguek behera egingo dutela eta kualifikazio altuko pertsonak faltako direla jarduera batzuetan.

MONDRAGONeko kooperatibek sentsibilitate berezia dute erronka horri dagokionez; hala, hainbat ekimen abiatu dira trantsizio berdeak, eraldaketa digitalak eta automatizazioak kooperatiben balio proposamenean eta lan egituran ekarriko dituzten aldaketei aurre egiteko. Oro har, kooperatibak kontziente dira erronka teknologiko berrietara egokitzea beharrezkoa dela enplegu errentagarriak eta bideragarriak izateko. Horrek, besteak beste, langile kolektiboaren kompetentziak eta gaitasunak etengabe garatzea ekarri du.

Erronka horrek dimentsio ugari ditu. Izan ere, kooperatibetan ekoizpen eredu desberdinak daude oraindik ezarrita, baita kooperatiba beraren barruan ere. Negozio/jarduera batzuetan, pertsona proaktiboak, autonomoak eta sortzaileak behar dira; eta jarduera horien lehiakortasunari begira funtsezkoak dira berrikuntza, zerbitzu pertsonalizatua eta azkar egokitzeko gaitasuna. Aldiz, badira serieko ekoizpenean eta eskulan intentsiboan oinarritzen diren negozioak/

## PERTSONEN GARAPENERAKO EREDU BERRITZAILEA INDUSTRIA KOOPERATIBA BATEAN

Industria kooperatiba honetan, pertsonen talentua kudeatzeko eredu berri bat erabiltzen hasi ziren 2018an. Hiru oinarri ezarri zituzten: a) bazkideak bere garapenaren gaineko erantzukizuna hartzea, b) lantaldearen arduradunak garapen pertsonalaren bideratzaile rola izatea, eta c) kooperatibak eredu martxan jartzeko testuinguru egokiak prestatzea.

Eredu horretan, kooperatibako pertsona bakoitzak konpromisoa hartzen du «ezagutza kritiko» bat edo bi garatzeko, betiere kudeaketa planeko helburuekin eta parte hartzen duen proiektuekin lotuta. Kooperatibak 40 kompetentzia ditu identifikatuta, eta langile bakoitzak horietatik bi aukeratu ditu urtean zehar jorratzeko. Helburuak finkatzeko «pertsonen garapenerako elkarrizketak» egiten dira lantaldeetako arduradunen eta langileen artean.

Ereduaren oinarri filosofikoa da langileek borondatea izatea pertsonalki eta profesionalki garatzeko. Horregatik, arduradunen eta langileen arteko elkarrizketa horietan, langileak beren lanpostuan pozik dauden komentatzen dute, eta ea beren burua ikusten duten hurrengo hamar urteetan gauza bera egiten. Elkarrizketa horietatik «kompetentzien matrizea» eta «jarduera potentzialen matrizea» ondorioztatzen dira, eta, ondoren, erreminta horiek erabiltzen dira pertsonak lanpostuetan kokatzeko, bakoitzaren garapen profesionala irudikatzeko eta etorkizunean egin beharreko ordezkapenak edo barne promozioak planifikatzeko.



## 2.- PERTSONEN ERANTZUKIZUNA KOOPERATIBAN: EZAUGARRITZEA

jarduerak ere, eta, halakoetan, efizientzia, produktibitatea eta kostua dira lehiakortasunaren giltzarriak. Jarduera horietarako, ekoizpen sistema zorrotzak eta lan zehatzak eta fidagarriak egiten dituzten langileak behar dira.

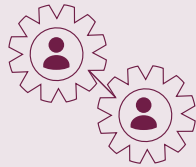
Horrenbestez, kualifikazioaren erronkak erpin asko ditu. Batetik, kualifikazio baxuko sektoreetako langileen enplegarritasuna hobetu behar da, automatizazioaren eta digitalizazioaren eraginez haien jarduerak desagertuz joango baitira. Bestetik, testuinguru digital berrian, langileen gaitasun, konpetentzia eta ezagutza berriak ere garatu behar dira, kooperatiba berritzaileak eta balio erantsikoak izan ditzagun. Azkenik, horri guztiari gehitu behar zaio talentu espezializatua erakarri beharra dagoela, negozio berriak garatzeko.

Erronka, beraz, handia da. Horregatik, batzuen iritziz, «paradigma berri» bat behar da; hau da, kooperatibetan ohikoak izan diren «enpleguaren laguntzak» ulertzeko moduak birkontzeptualizatzea.

**Gehiago inbertitu behar dugu langileen birkualifikazioan eta irtenbide profesionaletan. Horretarako finantzaketa iturri iraunkor bat behar dugu. Funtsak behar ditugu ez bakarrik lan arazoei aurre egiteko, baita lana egon arren enplegarritasun baxua dagoenerako ere. Hau da, birkualifikaziorako funts bat behar dugu, lanarekin bateragarriak diren formakuntza aukerak garatzeko.**



Bide horretan, MONDRAGON hiru esparruren gaineko eskema ari da lantzen. Batetik, korporazioaren ekimenez, ikaskuntza ekosistema integral bat garatu nahi da; hau da, Mondragon Unibertsitatearen, ikerketa zentroyen eta enpresa kooperatiboen artean etengabeko prestakuntza eta kualifikazio prozesuak sustatzeko ekosistema bat, oinarri ekonomiko egonkor batekin. Bestetik, kooperatibek bere etengabeko kualifikaziorako kultura bat landu beharko lukete, pertsona aktiboen enplegarritasuna indartzeko eta erakundeko pertsonen konpetentziak eta gaitasunak handitzeko. Azkenik, bazkideei ere erantzukizun zuzena eskatzen zaie; hau da, arduratu daitezela beren kualifikazio prozesuaz, eta pasa daitezela kooperatibak planifikatutako formakuntzen hartzaile huts izatetik beren prestakuntza ibilbidea modu proaktiboan garatzera.



## > BAZKIDEEN ERANTZUKIZUNA, KOOPERATIBAREN KUALIFIKAZIOARI ETA GARAPEN TEKNIKOARI DAGOKIENEZ

Ekonomiaren digitalizazioaren testuinguruan eta kontuan hartuta kooperatibetako gaitasun teknikoak berregokitu egin behar direla, bazkideek honako erantzukizunak hartu behar dituzte kualifikazioaren erronkari dagokionez:

- Beren garapen tekniko eta profesionalaren gaineko erantzukizuna hartzea, kooperatibak pertsonen garapenerako eta formakuntzarako eskaintzen duen markoan.
- Jarrera proaktiboarekin eskatzea edo proposatzea beren lanpostuetarako garrantzitsua den prestakuntza, kooperatibak halakorik eskaintzen ez badu.
- Kooperatibak eskaintako denbora eta baliabideak ahalik eta modu efikazenean eta efizienteenean erabiltzea.
- Lanpostuz aldatzeko prestutasuna izatea, prestakuntza eta gaitasun berriak garatzeko aukeratzat hartuta.
- Kualifikazio teknikorako formakuntza jasotzeko prest egoteaz gain, enpresa arloko formakuntza ere jasotzeko prestutasuna izatea, merkatuaren aldaketak eta enpresa dinamikak hobeto ulertzeko.

## 2.4. LANGILEAK ETA JABEAK: GOBERNANTZA KOOPERATIBOAREN ERRONKA

Lan elkartuko kooperatibek badute ezaugarri bereizgarri bat: bazkideek langile eta jabeak gisa parte hartzen dute proiektu kooperatiboan. Konfigurazio horrek izaera eta botere berezia ematen die. Enpresa kooperatiboan boterea sozializatzen da, eta, horrenbestez, bazkideek berebiziko garrantzia dute proiektuaren garapenean.

Botereak berekin dakar erabakiak hartzeko gaitasuna, eta horrek tentsioak sor ditzake, baldin eta bazkideek langile eta jabe gisa dituzten eskumenak nahasten badituzte. Esaterako, jabe gisa lan kudeaketarekin erlazionaturiko erabakietan eragiten saiatzen badira. Bazkidearen rola eta erantzukizuna, beraz, erabakigarria da kooperatibaren gobernantzan. Demokrazian, partaidetzan eta lanaren subiranotasunean oinarritzen den enpresa eredua efikaza izan dadin, ezinbestekoa da bazkideek dagokien rolaren kontzientzia izatea eta erantzukizun jokamoldeak izatea; horrek inpaktu zuzena du kooperatibaren administrazioan.

Gobernantza kooperatiboa printzipio eta funtzionamendu demokratikoan oinarritzen da. Halere, logika demokratiko hori enpresa esparruan gauzatzen da, eta, ondorioz, enpresa araudietara eta merkatuak ezartzen dituen lehiakortasun eskakizunetara egokitu behar da. Hortaz, demokrazia eta enpresa efizientzia uztartu behar dira, eta, horretarako, hainbat erabakigune eta maila zehaztu dira kooperatibetan.

## GOBERNANTZAREN EKOSISTEMA DELIKATUA ZAINDU BEHARRA

*"Niretzat zailena da aldi berean langile eta errektore izatea, eta batzuetan oso popularrak ez diren erabakiak hartu behar izatea. Bizi izan ditugu -ez naiz izan bakarra- egoerak, non lankideek utzi egin didaten hitz egiteari, errespetua izateari utzi dioten edo gure egitekoa zalantzan jarri duten... eta hori oso gogorra da, zeren, azken finean, zure lankideak dira. Eta hori guztia kooperatibarentzako onenak zirela uste zenuen erabaki batzuk hartzeagatik".*

*"Ordezkaría organoan dago kolektiboak horretarako hautatu duelako. Eta normalean, eginahalak eta bi egiten ditu zeregin horretan. Gaizki tratatzen baduzu, eta gainontzekoek hori ikusten badute, gaur egun dugun kultura sortzen da: 'inork ez du ardura hori hartu nahiko'. Izan ere, ardura eta erantzukizun gehiago onartu, eta, gainera, tratu txarra jasaten duzu. Errespetu giroak baino ez dizu ematen esfortzu horiek egiteko motibazioa, baina hori ere ez badaukazu...".*

*"Bazkideen enpatia behar dugu, bestearen tokian jartzea. Alegia, ulertzea lankideok edo arduradunok modu batera edo bestera jokatzeko dugula, edo erabaki batzuk hartzen ditugula, dakigun modurik onenean. Enpatizatu, eta ez kaka bota, besterik gabe kaka botatzeagatik".*

Bazkideen betebeharra eta eskubidea da gobernu organoetako ordezkariak aukeratzea. Aldi berean, onartu behar dute enpresak konplexuak direla eta hainbat erabaki organoek hartuko dituztela; kasu batzuetan diskrezioz eta bizkortasunez. Eskema honek bi premisa ditu oinarrian: lehenik, zenbait erabaki eta ardura organoen esku uzten dira; bigarrenik, aukeratutako ordezkarietan konfiantza izatea (ulertzea pertsona horiek kooperatibaren interesaren alde ari direla eta beren onena ematen dutela eginkizun horretan).

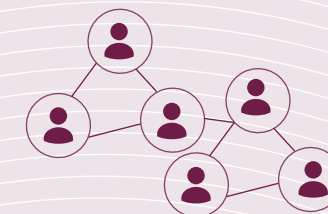
Kontua ez da ordezkariengan «konfiantza itsua» izatea. «Konfiantza informatua edo kontrastatua» izan behar da, kooperatibak horretarako dituen gardentasun, komunikazio eta kontu emate prozesuetan oinarritua.

Bazkideek premisa horiek onartzea funtsezkoa da kooperatibaren gobernantzak ondo funtzionatzeko. Argi dago bazkideek (jabe eta onuradun zuzenak direnez) interesa dutela kooperatibaren administrazioa ahalik eta onena izan dadin. Nolanahi ere, batzuetan badago kooperatiba «denona eta inorena ez» moduan ulertzeko joera, eta horrek rola nahasteko eta erantzukizun indibidualaren zentzua lausotzeko arriskua du sarritan.

## > BAZKIDEEN ERANTZUKIZUNA, GOBERNANTZA KOOPERATIBOAREN DINAMIKA EFIZIENTEARI DAGOKIONEZ

### Gobernantza kooperatiboa efizientea izan dadin, bazkideen erantzukizuna da:

- Organoen funtzioak ezagutzea eta parte hartzeko espazioak ongi erabiltzea. Besteak beste, organoen dinamika eskakizun indibidualekin ez betetzea, denbora eta baldintza egokiak izan ditzaten kooperatibaren interes orokorren alde jarduteko.
- Organoetarako aukeratutako ordezkariak erabakiak hartzeko baldintza egokiak izan ditzatela bermatzea, erabakiak kooperatibaren interesak lehenetsiz hartu ditzaten. Horrek zera dakar:
  - Organoen erabakiak ez baloratzea norbere interes pertsonalak asetzen ote dituzten kontuan hartuta, baizik eta kooperatibaren garapen sozioenpresariala bultzatzen ote duten kontuan hartuta.
  - Ordezkarietara konfiantzaz eta enpatiaz jardutea, baita gaien inguruko informazio guzti-guztia eman ezin dutenean ere (gai delikatuak direlako edo diskrezioa eskatzen dutelako).
  - Erabaki batekin ados ez daudenean, ordezkariari gaitzespen edo presio pertsonalik ez egitea; eta ikuspuntu kritikoak dagokien espazioetan eta modu aproposan adieraztea.



- Erantzukizunez aukeratzea organoetako ordezkariak, eta ez haserre pertsonalek edo interes pertsonalak bultzatuta.
- Parte hartzeko espazio, foro eta bitartekoen kalitatea zaintzea, horietan parte hartuz, jarrera proaktiboa edukiz eta funtzionamendua hobetzen lagunduko duten ikuspegiak eskainiz.
- Parte hartzeko espazioetan giro eraikitzailea sustatzea: iritziak errespetuz adieraziz, ebidentzia eta datu konkretuen gainean arrazoituz eta proposamenetan kooperatibaren egoera orokorra kontuan hartuz.
- Gatazkei eta desadostasunei heltzeko, gobernantza kooperatiboak eskaintzen dituen prozedurak eta bitartekoak errespetatzea eta erabiltzea.



# 3 ERANTZUKIZUNAREN KULTURA SUSTATZEKO ERAKUNDE FAKTOREAK

- 3.1. Konfiantza eragiten duen gobernantza kooperatiboa
- 3.2. Informazioa eta komunikazioa
- 3.3. Proiektu partekatuaren lanketan parte hartzea
- 3.4. Hezkuntza kooperatiboa
- 3.5. Lanaren antolaketa
- 3.6. Lidergo kooperatiboa
- 3.7. Gizarte konpromisorako politika aktiboak

“

*Urte batzuk daramatzagu erantzukizunaren eta autoexijentziaren `mantra´ honekin, ezta? Eskakizun baxuko edo erantzukizun baxuko sistema batetik bagentoz bezala. Bueno, bai uste dut badagoela kolektiboaren sektore bat eskubideetan zentratuago betebeharretan baino... Errealitate horretan badago dimentsio pertsonal bat, baina, horretaz gain, kooperatibak zer egiten duen ere badago; hau da, ea beharrezkoak diren prozesuak garatzen ditugun bazkidea kooperatibarekiko erantzukide senti dadin.*

“

*Enpresa proiekturako gestio planak sortzeko gai garen bezala, pertsonak eta balioak garatzeko gestio planak egin beharko genituzke.*

*Jarraian, pertsonen erantzukizunaren kultura sustatzeko kontuan hartu behar diren erakunde prozesuak identifikatu eta ezaugarritu ditugu.*

**Zehazki, zazpi palanka azpimarratzen ditugu:**

**1** **Konfiantza sortzen duen gobernantza kooperatiboa:**  
*Zein baldintzatan sustatzen du gobernantza kooperatiboak bazkideen erantzukizun kultura?*

**3** **Proiektu partekatuaren lanketan parte hartzea:**  
*Badago modurik bazkideek proiektu partekatuaren lanketan duten parte hartzean sakontzeko?*

**5** **Lanaren antolaketa:**  
*Badaude bazkideen erantzukizuna elikatzen duten lan antolaketa ereduak?*

**7** **Gizarte konpromisorako politika aktiboak:**  
*Dimentsio honetan jauzi kualitatibo bat emateak bazkideen pertenezia sentimendua eta erantzukizunaren kultura indartu lezake?*

**2** **Informazioa eta komunikazioa:**  
*Ba al dago erantzukizuna elikatzen duen komunikazio eredu bat, hori egiten ez duen beste eredu batekin alderatuta? Zeintzuk dira bataren eta bestearen ezaugarri nagusiak?*

**4** **Hezkuntza kooperatiboa:**  
*Zein baldintzatan eta nola laguntzen du hezkuntza kooperatiboak bazkideen artean erantzukizunaren kultura hedatzen eta sakontzen?*

**6** **Lidergo kooperatiboa:**  
*Badago pertsonen erantzukizuna sustatzen duen lidergo estilo bat, hori egiten ez duen beste batekin alderatuta?*

## 3.1. KONFIANTZA SORTZEN DUEN GOBERNANTZA KOOPERATIBOA

Kooperatibetako organoen funtzionamendua kalitatezkoa eta eredugarria ez bada, zaila da bazkideei erantzukizuna eskatzea. Oinarrizko «baldintza higienikoa» da. Gobernantza kooperatiboak ongi funtzionatzea ezinbestekoa da bazkideen konfiantza eta erantzukizuna elikatzeke.

MONDRAGONeko Gestio Sozialak «Gobernantza onaren gida»-n zedarritu ditu gobernantza kooperatibo onaren printzipioak. Gida hori egiteko arrazoiak askotarikoak izan dira: kooperatibak ere araudi berrietara eta enpresetako kudeatzaileei ezartzen zaizkien exijentzia gero eta zorrotzagoetara egokitu beharra; kooperatiben konplexutasun gero eta handiagoak gobernantzan duen eragina, dimentsioz handitzen ari baitira, gero eta sozietate mota gehiago kudeatzen baitituzte eta gero eta multilokalizatuagoak baitaude; azkenik, organoen dinamikan identifikatu diren zenbait praktika disfuntzional ere badaude (organoen artean rola nahastea, ikuspegi bateratu baten falta, bazkideek gustuko ez dituzten neurriak hartzeko zailtasunak, ordezkarien gaitasun eta formakuntza premiak, eta erabakitzeko, komunikatzeko eta ordezkariak hautatzeko prozesuak hobetzeko beharrak).

Errealitate horiek guztiak tarteko, gobernantza kooperatiboa hobetzeko marko bat eskaintzen du «Gobernantza onaren gida»-k. Bi lan ildo nagusi proposatzen ditu:

1. **Kooperatibako organoen rola eta eginkizunak argitzea eta adostea.** Kooperatiba bakoitzean, legeak eta Estatutuek jasotzen dutena oinarri hartuta, organoen artean ikuspegi partekatua adostea, bakoitzaren funtzio eta rolei dagokienez.
2. **Organoen artean konfiantzazko eta erantzukidetasunezko harremanak garatzea.** Hau da, organoen arteko harremanak garatzeko modu bat adostea, elkarrenganako errespetuan eta hurbiltasunean oinarriturikoa, baina, aldi berean, elkarri kontuak emanez eta zorrotz exijituz bakoitzak bete beharreko funtzio eta eginkizunak.

### Bazkideen konfiantza eta erantzukizuna

Erantzukizunaren kultura garatzeko testuingurua aproposagoa da kooperatibaren gobernantzak ongi funtzionatzen duenean eta bazkideek hori horrela dela sentitzen dutenean.

Ildo horretatik, bazkideen konfiantza elikatzeke gako nagusiak eta «Gobernantza onaren gida»-n proposatzen direnak nahiko antzekoak dira: batetik, bazkideek argi izatea zein diren organo bakoitzaren eginkizunak eta konpetentziak (baita kooperatibara atxikitzean onartzen dituzten eskubide eta betebeharrak ere); bestetik, hurbiltasunean eta kontu emate zorrotzean oinarrituriko harremanak garatzea (kasu honetan organoen eta bazkideen artean).

## KONFIANTZA SORTZEN DU ETA ERANTZUKIZUN KULTURA SUSTATZEN LAGUNTZEN DU:

- Ikustea organo bakoitzak dagozkion rolak eta eginkizunak betetzen dituela, elkarri jarraipen exigentea egiten diotela eta, aldi berean, gertutasunez eta modu eraikitzailean jarduten dutela, betiere kooperatibaren proiektu sozioenpresariala garatzeko norabidean.
- Egiaztatzea Kontseilu Errektoreak kooperatibaren interesak ordezkatzen eta defendatzen dituela, modu sendo eta koherentean; eta hartzen dituen erabakiek proiektuaren garapena eta iraunkortasuna zaintzen dutela.
- Kontseilu Errektoreak egin duen kudeaketaren kontuak kalitatez ematea.
- Organoek ematen dituzten mezuak eta hartzen dituzten erabakiak koherenteak izatea.
- Organoek eta arduradunek beste iritzi batzuekiko irekitasuna eta entzuteko prestutasuna erakustea, eta beren erabakiei eta begiradari buruzko azalpen argiak ematea.
- Garden komunikatzea hurrengo pausoak, eta, aldi berean, kolektiboaren espektatibak, eskakizunak eta kezkak organoetan kontuan hartzen direla ikustea.
- Kontseilu Sozialak modu efikaz batean bideratzea bazkideen ikuspegiak, proposamenak, kritikak, eskakizunak edo gai sozioraborez dituzten kezkak.
- Kontseilu Sozialak kolektiboan kezka pizten duten gaiak detektatu eta Kontseilu Errektorera eta Zuzendaritzara eramatea, proposamenak lantzean eta erabakiak hartzean kontuan har ditzaten.

### a) Erantzukizuna sustatzeko formakuntza

Ezin da erantzukizunik espero bazkideek ez badute garbi zer konpetentzia eta eginkizun dituzten organoek eta zer eskubide eta erantzukizun dituzten kooperatibako bazkide moduan. Are gehiago, horrelakoetan frustrazioak eta mesfidantzak sortzen dira, bazkideek ez baitituzte beren espektatibak organoen erabakimen eta eginkizun errealetara egokitzen.

### b) Konfiantza «itsua» vs konfiantza kontrastatua

Bestalde, lankidetzeta eta elkarrenganako exigentzia dira organoen eta kolektiboaren artean konfiantzazko harreman bat eraikitzeke oinarria. Eta horretarako funtsezkoak dira komunikazioa, gardentasuna



**Gure kooperatibetara atxikitzen den bazkideak erabaki ahalmen osoa dauka lehen minututik. Bozka du, beste edozein bazkidek bezala. Baina desoreka handia dago erantzukizunaren ikuspegitik. Eskubide guztiak ditu, betebeharrak denboraz ikasiko ditu.**

eta kontu emateko prozesuak. Esan liteke kolektiboaren erantzukizun maila aldatu egiten dela gobernantzaren funtzionamenduaz duen pertzepzioaren arabera. Hortaz, kolektiboaren erantzukizun mailak lotura zuzena du organo kooperatiboek proiektatzen duten kalitatearekin eta eredugarritasunarekin. Horregatik, bazkideen konfiantza eta erantzukizuna elikatzeke, garrantzizkoa da organoek ikuspegi sozioenpresarial partekatua izatea, norabide horretan lerrokatuta egotea (bakoitzaren begirada eta ekarpen propioekin), eta komunikazio, feedback eta kontu emate prozesuak kalitatezkoak izatea.



## 3.2. INFORMAZIOA ETA KOMUNIKAZIOA

Zentzuzkoa da erantzukizunaren kultura sortzeko palanka erabakigarrietako bat informazioa dela pentsatzea.

Informazioa funtsezkoa da bazkideak enpresaren bilakaeraren berri izateko duen eskubidea egikaritu dezan, bere iritzi propioa osatu eta kontzienteki parte hartu dezan Batzar Orokorreko erabakietan, organoek proposatzen duten bide orria ezagutu dezan eta, horrenbestez, proiektu kooperatiboaren garapenean dagokion erantzukizuna har dezan. Ez da azalpen handirik behar ulertzeko informazio kanal egokirik ezean nekez lortuko dela bazkideek dinamika kooperatiboan modu arduratsuan parte hartzea.

### Hutsuneak eta berrikuntzak

Kooperatiben hastapenetatik, informazio sistemak eta kanalak gobernantza ereduaren osagaiak izan dira. Batzar Orokorrek, aurretiazko hitzaldi informatiboak eta Kontseilu Sozialaren hileroko jakinarazpenak (kontseilutxoaren bidez) izan dira kooperatibetako prozedura klasikoak informazioa bazkide guztiei helarazteko. Eta aspektu garrantzitsuetan funtzionalak badira ere, egia da, era berean, kooperatiben dimentsioa, konplexutasuna eta aldaketen abiadura kontuan hartuta, elkarrizketatu batek esan moduan, *«bazkideengana hurbiltzeko bide tradizionalak sarri ez direla nahikoak organoekiko sortzen den distantzia ekiditeko»*.

Errealitate horren egiaztapena da kooperatiba batzuk esperientzia berritzaileak probatzen hasi direla. Hona hemen identifikatu ditugun praktika batzuk: saio informatiboen maiztasun handiagoa; bazkideen parte hartzea errazteko foroen osaera txikiagoak; kontseilutxoak beregituratzeko, eta Kontseilu Errektoreko eta Zuzendaritza Kontseiluko

kideak bertaratzea (kontseilari sozialaz gain) informazioaren kalitatea hobetzeko eta planteatutako zalantzei bat-batean erantzuteko; gergentziak eta lehendakaritzak hiru hilean behin 20 laguneko taldeetan hitzaldi informatiboak egitea kolektibo osoarekin; edota bazkideekin, telefono aplikazioen bidez, komunikazio kanalak irekitzea.

### Erantzukizunerako informazioa eta komunikazioa

Baina, informazio kanalak eta sistemak hobetzeaz gain, noiz laguntzen dute informazio prozesuek erantzukizunaren kultura sustatzen? Kooperatibistek zenbait pista eman dizkigute:

#### a) Paternalismoa eta gaiak saihesteak vs Gardentasuna:

Bazkideen artean ez du erantzukizunaren kultura sustatzen paternalismoagatik edo albiste txarrak saihesteagatik «gauzak diren bezala ez esateak». Aitzitik, erabakiak eta erabakien motibazioak zuzenean eta argi komunikatzeak, baita kudeaketa aldagaiak didaktikoki eta modu ulergarrian adierazteko ahalegin orok ere, gardentasun sententzia eta organoekiko konfiantza handitzen dute.

“ Informazioan eta komunikazioan inbertitzeak kolektiboa eta organoak lerrokatzea dakar, eta konpromiso eta anbizio handiko neurrien aurrean erantzukizunezko jarrerak izatea, baita sakrifizio pertsonal handia eskatzen duten testuinguruetan ere.

#### b) Emaitzaren berri ematea vs Hausnartze eta erabakitze prozesuen partaide egitea

Erantzukizunaren kultura hedatzen laguntzen du «gauzen zergatia azaltzeko» jarrera proaktiboak. Horrek esan nahi du, alde batetik, planak eta erabakiak testuinguruaren irakurketarekin eta kooperatibaren helburu estrategikoekin lotuta azaldu behar direla; eta, bestetik, modu ireki eta gardenean ezagutzera eman behar direla baloratu-tako alternatiba eta eszenatoki guztien inguruko hausnarketak, arriskuen azalpenak albo batera utzi gabe.

#### c) Erabaki bat formalizatzea vs Komunikazio eta entzute aktiboa

«Teleberrik bezala informatzeak ez du inor motibatzen». Ez dago zalantzarik jabetze sentimendua eta, horrenbestez, erabaki baten gaineko erantzukizun sentimendua areagotu egiten dela prozesuan gehiago parte hartzen den heinean. Alegia, beharrezkoa dela norabide bakarreko informazio eredu batetik, entzuteko, hitz egiteko eta (ahal dela) hausnartzeko espazioak ahalbidetzen dituen komunikazio eredu batera igarotzea. Adibidez, foroak erabiltzeak aukera ematen du bazkideen iritzia «txekeatzeko», kolektiboaren galdera eta ekarpenak ahalbidetu eta probokatzeko. Organoentzako aukera bat da, gutxienez, bazkideak kezkatzen dituzten gaiak argitzeko, elkarrizketa aukerak sortzeko eta pedagogia egiteko.

**Uste dut edukiek eta bertaratutakoek maila berean egon behar dutela. Ez dago ezer garrantzitsurik, entzuten ari zaizun pertsonaren hizkuntzan azaldu ezin denik. Egiten ez bada, hizlariaren gaitasun faltagatik da, eta ez entzuten ari zaizun pertsonari gaitasuna falta zaiolako.**



## GALDEREN GARRANTZIA

«Galderak oso bitarteko garrantzitsua dira bai informatzeko bai informazioa jasotzeko. Batzuetan, foro zabaletan egiten dizkieten galderak oso deseroso sentiarazten dituzte hizlariak ('a zer lasaitua, ez da galderarik egon'). Baina aukera on bat galtzen da. Galderak kolektibo batean gertatzen ari denari buruzko informazioa ematen dute: non jartzen duten arreta, zer ñabardura duten, bertaratutakoen interesak eta kezak zeintzuk diren, esandakoa berresten ari diren... Entzuteko modu bat da. Galderak probokatzek, gainera, korronteen eta iritzien 'bozeramaileek' ez ezik, bazkideek ere hitz egitea ahalbidetzen du. Interbentzio suminduenean aurrean, azalpenak bertaratutako guztiei emateko aukera izaten da, eta ez soilik gaia planteatu duenari.

Normalean, jende asko ez da ausartzen tamaina handiko foroetan galdetzeraz edo iritzia emateraz. Horregatik, garrantzitsua da galderak egiteko aukera erraztea. Mugikorren aplikazioen bidez galderak zuzenean egin ahal izatea aukera erabilgarri bat izan daiteke.

Galderarik eta erantzunik gabe, bileraren 'itxiera' ere kanpoan egiteko arriskua dago, ondoren egiten diren komentarioetan. Galderei bide eginez gero, saioari buruzko iritzia eta balorazioa bileran bertan emateko aukerari lekua egiten zaio. Galdera / erantzunen dinamika on batekin, eta saioa zuzentzen duenaren itxiera on batekin, azken emaitza argia eta partekatua izango da bertaratutako gehienentzat».

### 3.3. PROIEKTU PARTEKATUAREN LANKETAN PARTE HARTZEA

Logikoa denez, funtsezkoa da pertsona batek partaide den proiektuaren oinarriak partekatzea kide izatearen sentimendua izan dezan. Hortaz, esan liteke proiektu kooperatiboaren lanketan parte hartzeko aukera izateak bazkideei beren atxikimendu maila handitzen lagunduko diela, eta, ondorioz, euren erantzukizuna indartu.

Eredu kooperatiboak, enpresaren jabetzarekin erlazionaturiko ezau-garriei esker (kapitalean, kudeaketan eta emaitzetan parte hartzeko aukera), abantaila ugari ditu bazkideek proiektua bere egin dezaten. Hala ere, frogatuta dago erlazio hori ez dela automatikoa.

Horregatik, interesgarria da proiektu kooperatiboaren lanketan bazkideei parte hartzeko aukerak irekitzea, bizipen partekatuak izan ditzaten eta kolektiboan erantzukizunaren kultura hedada dadin.

#### Proiektu sozioenpresarial kooperatiboa

Proiektu partekatu bat garatzeak ezinbestean eskatzen du aspektu hauetan oinarriko adostasunak lantzea: zer lortu nahi den eta kooperatiba norantz garatu nahi den. MONDRAGONen *Gobernantza onerako gidan* zehazten den moduan, zaila da proiektua partekatua izatea pertsona gutxi batzuen artean definitzen bada. Gerentziak eta Kontseilu Errektoreak kooperatibaren misioa, bisioa eta estrategia zehaztasunez definitzeak ez du esan nahi kolektiboak bere egingo dituenik.

Gainera, kontuan hartu behar da kooperatibetan, enpresa lehiakorra izateko estrategiak jorratzearekin batera, proiektuaren dimentsio soziala garatzeko espektatibak ere izaten direla. Eta batzuetan sentsazioa da dimentsio sozialaren garapena lauso samar geratzen dela, helburu enpresarialen presioa gailentzen delako.

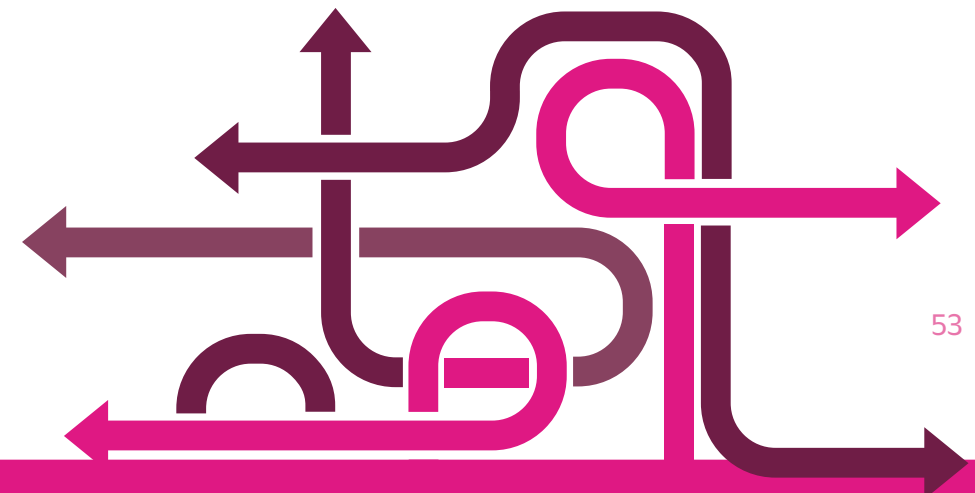
Beraz, kooperatibaren proiektu sozioenpresarialak eskaintzen dituen posibilitateetan sakontzea da partaide izatearen sentimendua elikatzeko gako interesgarri bat.

Egungo testuinguru ekonomiko konplexuan, zentzuzkoa dirudi negozio «adituek» (Gerentziak eta Zuzendaritza Kontseiluak) irudika-

tzea negozio helburuak eta estrategiak (zer *ekoitzi*). Baina lanaren antolaketari (*nola ekoitzi*) eta komunitatearekiko ekarpenari (*zertarako ekoitzi*) dagokienez, kolektiboak parte hartzeko dituen bideak zabaldu eta sakondu daitezke.

Izan ere, prozesu parte hartzaile «esanguratsuak» potentzial handia dute proiektu kooperatibo partekatu bat lantzeko, dimentsio sozioenpresariala modu zabalean definitzeko,

“ Kooperatibaren xedea eta bisioa landu behar dira (...) denok jakin behar dugu zertarako gauden hemen, denok partekatu behar ditugu xedea eta bisioa. Bestela, alferrik da erantzukizuna eskatzea.



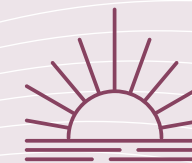
### 3.- ERANTZUKIZUNAREN KULTURA SUSTATZEKO ERAKUNDE FAKTOREAK

kolektiboko hainbat sektoreren parte hartze espektatibak asetzeko, kolektiboan dauden espektatibak eta desioak entzun eta integrazteko, eta kooperatibak dituen eszenatoki eta erronka enpresarialak bazkideekin partekatzeko. Azken batean, prozesu hauek bazkideei aukera eskaintzen diete proiektu kooperatiboaren protagonista eta erantzule sentitzeko.

**Faltan sentitzen dut, enpresa proiektu gisa, gure sektoreko beste enpresengandik bereizten gaituzten elementuak izatea. Nire ustez, garrantzitsuena ez da zer produktu egiten dugun, baizik eta nola egiten dugun, nola antolatzen garen produktu hori egiteko. Hori izan daiteke faktore bereizgarri bat. Eta, horretaz gain, planteatu behar dugu zertarako ari garen lanean; hau da, ea akziodunen (bazkide langileen) artean etekinak banatzeko lan egiten dugun bakarrik, ala ea harago joan nahi dugun eta gure gizartean eragin nahi dugun.**







## > BIDEA ERAKUSTEN DUTEN ESPERIENTZIAK

- Fagor Ederlan kooperatiba aitzindaria izan zen halako prozesuetan. 2013an, kooperatibako 2.000 pertsonaren aurrean aurkeztu zuten Plan Estrategikoa. Hogeit laguneko taldeetan antolatuta (adin eta lan esparru anitzetako partaideek osatutako talde «heterogeneoak»), bazkideek organoetatik informazio zuzena jaso eta gogoeta kolektiboa egin zuten proiektu sozioenpresarial berriak izango zituen hiru dimensioei buruz: negozioa, pertsonak eta gizartea.
- Soraluze kooperatiban antzeko prozesu bat egin zen 2017an. «Eraldi» («eraldaketa aldia») izena jarri zioten. Izan ere, Kooperatibak «hirugarren eraldaketa zikloa» egin behar zuen, merkaturako aldaketei aurre egiteko. Prozesuan kolektibo osoak parte hartu zuen, hogeit pertsonako taldeetan antolatuta, eta helburuak honako hauek ziren: proiektuaren ikuspegi partekatu bat irudikatzea, bazkideek hartu beharreko konpromisoei buruz gogoeta egitea eta, azkenik, bezeroentzako eta kooperatiba osatzen zuten pertsonentzako balio erantsia eskainiko zuen proiektua zehaztea. Gero, Batzar Orokorrean, bozketa digital baten bidez hautatu eta onartu zituzten proposamenak. Aurrerago, 2022an, beste prozesu parte hartzaile bat egin zuten: «Itsasargia 2030». Aldi hartan, epe ertaineko begirada batetik kooperatibak izan behar dituen «oinarrizko aspirazioak» definitu zituzten. Alegia, 2030ean zein motatako kooperatiba nahi duten eta norabide hori garatzeko «oinarrizko aspirazioak» zeintzuk izan behar diren.
- Mondragon Unibertsitateko HUHEZI fakultateak kolektiboaren parte hartzea kontuan hartuta landu dituen azken plan estrategikoak. Prozesua diseinatzekoan kosorkuntza saioak ere txertatzen dira, zeinetan fakultateko pertsona guztiek duten parte hartzeko aukera. Gainera, urtean zehar ere, parte hartzeko hainbat aukera sortzen dira, partaideentzat esanguratsuak izan daitezkeen arloetan. Bereziki garrantzitsua izan zen «Guhezi» prozesua, zeinetan kooperatibaren barne antolaketaekin loturiko funtsezko aspektuak definitu ziren.
- 2023an, Orkli kooperatibak «Kooperatzen» prozesuari ekin zion. Kolektibo osoak (hogeit partaidetako saioetan antolatuturik) gogoeta egin zuen testuinguru ekonomiko eta enpresarialaren aldaketez, bazkideen konpromiso eta erantzukizunez, eta bazkide eta langile gisa gogobetearazteko gakoak.
- Laboral Kutxan «Zentzua» prozesua egiten ari dira. Kooperatibako 2.000 pertsonak, 15 laguneko taldeetan antolatuta, bi egunez elkartzen dira gogoeta egiteko erakundearen xedeaz (zergatik eta zertarako), misioaz eta balioez (zer eta nola), kooperatibako pertsonen beharrez, bezeroekiko harremanez eta gizarteari egin nahi zaion ekarpenaz.

## 3.4. HEZKUNTZA KOOPERATIBOA

Hezkuntza kooperatiboa mugimendu kooperatiboaren funtsezko printzipio bat da. Halaxe da hastapenetatik. Rochadleko Aitzindariak (1844) jada lehentasunezko helburutzat jarri zuten hezkuntza, eta kooperatibako urteko soberakinen % 2,5 bazkideen heziketarako erabil-tzea arautu zuten.

Hezkuntza, garapen pertsonalerako tresna izateaz gain, ezinbesteko palanka da kooperatibaren balioak elikatzeko eta pertsonak arlo teknikoan eta sozietarioan gaitzeko. Alegia, heziketa kooperatiboa funtsezkoa da bazkidea kontziente izan dadin kooperatiban duen rolaz, bere erantzukizunei aurre egiteko gaitasunak gara ditzan eta balio kooperatiboetan sakondu dezan.

Gure kooperatibek beren baliabideen zati esanguratsu bat erabiltzen dute bazkideen prestakuntzarako. Hezkuntza kooperatiboan, besteak beste, Kontseilu Errektoreko eta Kontseilu Sozialeko kide berrientzako programak daude; lidergo kooperatiboak sustatzeko Mondragon Unibertsitateko graduondokoa dago; kooperatibek «harre-ra planak» dituzte bazkide berrientzat; eta kooperatiba batzuek kolektibo osoarentzako formakuntza prozesuak ere antolatzen dituzte.

**Pentsatzen dugu norbait kooperatiba batera atxikitzen bada, naturalki ikasiko duela zein diren gure balioak. Baina jendeari erakutsi egin behar zaio nola funtzionatzen duen eredu kooperatiboak. Zergatik? Gizartearen balioak ez doazelako hortik; kontraesan handia dago landu nahi ditugun balio batzuen eta egunero gizartean nagusi direnen artean.**



## HEZKUNTZA KOOPERATIBO DUALA

«Oinarrizko hezkuntza kooperatiboa (edo formakuntza 'teorikoa') funtsezkoa da kooperatibistak ereduaren oinarriak ezagutu ditzan eta kooperatibaren praktiken zergatia uler dezan.

Kooperatibistak ulertu behar ditu praktika kooperatiboak, horien jatorria eta arrazoiak. Hori egiten ez bada, paisaia baten zati gisa ikus ditzake praktika horiek, ulertu gabe. Gainera, oinarrizko formakuntza lagungarria da begirada 'zabaltzeko' eta eguneroko inertzien beloa desagerrarazteko.

Baina, oinarrizko formakuntza horrekin batera, praktika errealean oinarritutako hezkuntza ere egon behar da. Enpresako ohiko jardunak aukera ugari eskaintzen ditu soluzioak modu kooperatiboan hausnartzeko eta bideratzeko. Garatu beharreko gaiari dagokionez, ba al dago bestelako aukera alternatiborik? Zer balio ordezkutzen du bakoitzak? Zergatik aukeratzen dugu gurea? Zer hobetu daiteke?

Organoek, eguneroko kudeaketaren zer-nolak aprobetxatuz, garrantzi handiko gaiei buruzko eztabaidak piztu behar dituzte, erakundearen maila guztiak blaituko dituen pentsamendu kooperatiboa sortzeko».

#### Hezkuntza kooperatiboko estrategia anbiziotsuagorako oharrak

Ahalegina egiten den arren, pertzepzio orokorra da hezkuntza kooperatiboko estrategian anbizio handiagoa behar dela. Ikerketa prozesu honek zenbait hobekuntza ildo identifikatu ditu:

- Lehenik eta behin, «pilula» solteetan edo noizbehinkako formakuntza saioretan oinarritutako eredu batetik eredu berri batera igaro beharra. Eredu berrian, etengabeko prozesu eta formakuntza gisa ulertuko da hezkuntza kooperatiboa, eta askotariko programak, formatuak eta baliabide pedagogikoak konbinatuko ditu. Ikuspegi berri horrek berekin dakar hezkuntza kooperatiboa kooperatibaren gestioan txertatzea, sistematikoa eta etengabea izango dela bermatzeko.
- Pertsonak kooperatiban izango duen garapenari lagunduko dion formakuntza ibilbidea diseinatzea. Etapa eta mugarririk esanguratsuenak jasoko dituen ibilbide bat: besteren konturako langile gisa sartzea, bazkide gisa atxikitzea, organoren bateko kide izateko hautatua izatea, etab.

**LANKik eskaintzen duen Kooperatibagintzan Aditu ikastaroa oso positiboa da. Ni konturatu nintzen aldaketa izan nuela ikastaro hori egin nuenean, eta gauza bera gertatu zaie formakuntza horretara joan diren kooperatibetako pertsona askori ere. Tamalez ez da nahikoa. Noizean behin zer garen eta zer izan nahi dugun hausnartzeko hezkuntza prozesuak egin beharko genituzke. Etengabeko zirimirri hezitzaile bat egon behar da.**



**Nik bi gauza bereiziko nituzke. Bata, hezkuntza kooperatibo orokor edo oinarrizkoa da: non zauden, hau kooperatiba bat da, zertarako den, nola funtzionatzen duen... Bestea, testuinguru errealarekin erlasionaturiko heziketa kooperatiboa da. Adibidez, 24 orduko sistemari, ordainsari ereduari edo araudiari buruzko eztabaida batean sartzen bagara, hortxe txertatu behar da heziketa kooperatiboaren ikuspegia. Hala, erabakiak hartzeko orduan, irizpide kooperatiboagoak erabiliko ditugu.**

- Elkar uztartzea, batetik, hezkuntza kooperatiboko oinarrizko programak —eredu kooperatiboaren oinarrien gainean— eta, bestetik, kooperatiban bizi diren problematika zehatzen inguruko gogoeta eta eztabaida espazioak. Helburua litzateke eztabaida errealei ikuspegi kooperatibo batetik heltzea, benetako problematiken inguruko eztabaidak balio kooperatiboetan sakontzeko palanka izan daitezzen.
- Hezkuntza kooperatiboaren eta kooperatibak garatzen dituen beste prozesuen arteko sinergiak lantzea. Izan ere, kooperatibak bizi duen testuingurua kontuan hartzen ez duen formakuntza prozesuak eraginkortasuna galtzen du. Haatik, hezkuntza dinamiken balioa handitu egiten da kooperatiban sustatu nahi diren prozesuei erlasionatuta eta horiek elikatuz garatzen direnean.

Are gehiago, formakuntza saioretan kooperatibak duen errealitateari buruzko elkarriketa, eztabaida eta entzute dinamika interesgarriak sortzen dira.

## 3.5. LANAREN ANTOLAKETA

Jabetza sozietarioak soilik nekez sostengatu ahal izango du proiektuaren jabe izatearen sentimendu bizia eta erantzukizun kultura sendoa. Lanaren kudeaketan eta garapenean parte hartzea —‘nire lanaren jabe sentitzea’— alderdi erabakigarria da erantzukizunaren kulturaren hedapenean.

MONDRAGONeko Esperientzia Kooperatiboa aitzindaria izan da bai enpresaren jabetzan bai emaitzetan langileen parte hartzea ahalbidetzen; baina ez hainbeste lanaren kudeaketan sistema parte hartzaileak asmatzen.

Historikoki, kooperatibek, kapital enpresek in lehiatu behar izan dutenez, eta bestelako alternatiba argirik ez zegoenez, lanaren antolaketaren printzipio tayloristak bere egin dituzte, enpresaren eraginkortasuna eta produktibitatea bermatzeko beharrak bultzatuta.

Lanaren antolamenduan parte hartzeko sistema mugatuak edukitzea kontraesantzat hartu izan da beti enpresa kooperatiboetan. Hain justu ere, MONDRAGON taldearen ibilbide luzean, lan eremuan pertsonen parte hartzea sustatzeko zenbait ahalegin egin dira: 80ko hamarkadako muntaketa zelulak, erabateko kalitate sistemak, talde autogestionatuak, errendimendu handiko taldeak eta erakunde horizontalen eta lidergo parte hartzaileen formulazioak, etab. Baina esperientzia horiek ez dira guztiz finkatu.

**Niretzat oso zaila da proiektu baten jabe edo erantzukide sentitzea urtean behin edo bitan, baldin eta nire egunerokoa ez badut parte hartzen eta ez banaiz nire eguneroko lanaren erabakien eta egiteko moduen jabe sentitzen. Bazkide gisa jabe sentitu behar dugu, bai eguneroko gure lanpostuan, bai kooperatibako jabe gisa. Niretzat bi rol horiek ezin dira bereizi.**



Gaur egun, MONDRAGONen errealitate eta praktika askotarikoak badaude ere, inpresio orokorra da oraindik bide luzea dagoela egiteko arlo honetan.

### Printzipio tayloristak eta erantzukizuna

Kudeatzaileen joera izan da Taylorrek inspiratutako Lanaren Antolamendu Zientifikoaren oinarriko printzipioen arabera antolatzea enpresa. Antolamendu tayloristak bi printzipio nagusitan oinarritzen du bere errendimendua eta eraginkortasuna: (i) lana zatitutako eta errutinazko zeregin txikietan banatzea; eta (ii) ‘erabakia’ eta ‘exekuzioa’ bereiztea (kudeaketa ingeniarien eta kudeatzaileen esku geratzen da, eta exekuzioa eskulanaren esku).



**Sarritan, printzipio tayloristei eusten diegu funtsean funtzionalak ez diren testuinguruetan, produkzio kateen eskakizunik gabeko testuinguruetan. Kaltegarria izan arren, kontrolaren, mendekotasunaren eta bertikaltasunaren ikuspegitik kudeatzen jarraitzen dugu. Enpresa ulertzeko modu zaharkitu batetik herentzian hartutako zuzendaritza estiloak eta kudeaketa oinarriak mantentzen ditugu.**

Taylorismoaren arazoa da lanaren pobretzea eta ‘desnaturalizazioa’ eragiten duela. Langileek —serieko ekoizpenetan— eduki sinpleko eta errutinazko lana egiten dute. Prozesuaren kontrola kudeaketa alorrean dago (lanaren antolamenduari eta eritmoari buruz erabakitzen du), eta exekutatzeko duten pertsonak ‘baliabide’ (ordezkagarriak) bilakatzen dira. Sistema horretan motibazio elementu nagusia ordainsari ekonomikoa izaten da. Hau da, langileari (soldata baten truke) beste batzuek zehaztutako helburuak lortzeko eskatzen zaio, beste batzuek egokitzat jo dituzten bitartekoak erabiliz.



### 3.- ERANTZUKIZUNAREN KULTURA SUSTATZEKO ERAKUNDE FAKTOREAK

Sistema horrek kooperatibetan «kostu sozial» erantsia dakar. Autonomia ezak «norbere lanaren jabe sentitzearen» pertzepzioa ahultzen du. Gainera, zeregin sinple eta errepikakorrek egiteak ez du kualifikazio handirik eskatzen eta lan esparruan pertsonaren garapena sustatzeko aukerak mugatzen ditu. Egoera horretan, zaila da bazkideak bere lanari zentzua aurkitzea, eta normala da zentzua lanaz haragoko jardueretan bilatzen saiatzea (familiar, aisialdian, boluntariotzan, etab). Arriskua da langileak kooperatibari eskaintzen dion energia eta ekarpena minimizatzeke joera nagusitzea, eta ikuspegi indibidualistak eta erantzukizun zein elkartasun gutxiko portaerak hedatzea.

Joera hori areagotu egiten da dimentsio handiko kooperatibetan, «operazio askotarikoak» antolatu beharra handiagoa baita. Mondragon Unibertsitateak egiten dituen kultura inkestek erakusten dutenez, kooperatiba handietako bazkideek kooperatiba txikietakoek baino konpromiso eta gogobetetze maila txikiagoak dituzte (izan ere, kooperatiba txikietan pertsonak testuinguru informagoetan lan egiteko aukerak daukate, komunikazio informaleko kanalak darabiltzate eta polibalentzietara ere modu naturalean jotzen dute).

Gainera, Kooperatibetan bazkideek badauzkate jabe izateari lotutako espektatibak. Eta espektatiba horiek ez betetzeak —kooperatiban eguneroko jardunak enpresa kapitalistaren antzera antolatzen diren pertzepzioagatik— kostu sozial handiagoa eragiten du kooperatibetan beste enpresa eredu batzuetan baino, gogobetetze eta konpromi-

**Autogestiorako eremuak zabaldu egin behar dira, horrek gehiago konektatzen zaituelako jabe izatearen sentimendurekin; jabetza sentimendua egunerokotasunarekin oso lotuta dago.**



## LAN TESTUINGURU ERAIKITZAILE ETA KOOPERATIBOETARANTZ

*«Autogestio sistemak ez dira operatiboak lan ingurune pasiboetan, non adostasuna, egokitzapena, arriskuari beldurra, aldaketaren aurkako jarrera, produktibitate eta ekimenik eza, mesfidantza, ondorioei beldurra, normatibismoa eta geldotasuna nagusi diren, eta pertsonak agintzen zaiena bakarrik egiteko joera duten. Eta ez dira bideragarriak, halaber, kultura erasokorreko inguruneetan, non ezaugarri hauek nagusitzen diren: lankideen arteko lehiakortasuna, lankidetzarik eza, oldarkortasuna, gatazkak, kritika suntsitzailea, akatsaren zigorra, mesfidantza eta indibidualismoa.*

*Autogestioak aurrera egiten du konfiantza eta konpromisoa sustatzen duten kultura eraikitzaile eta kooperatiboetan, non honelako balioak nagusitzen diren: helburuak lortzeko orientazioa, erantzukizun pertsonala sustatuz; erronken gaineko erantzukidetasuna; eta autonomia eta talde lana errazten duten harreman osasuntsu eta kolaboratiboak».*

### 3.- ERANTZUKIZUNAREN KULTURA SUSTATZEKO ERAKUNDE FAKTOREAK

so mailari dagokionez bederen. Izan ere, kooperatiba enpresa konbentzional batetik bereizten ez delako irudipena hedatzen da, eta horrek eredu kooperatibarekiko atxikimendua eta pertenezia sentimendua ahultzen du.

#### Balio kooperatiboekin lerrokatuago dauden lan sistemak

Pertsonen Kudeaketa Estrategikoaren (*Strategic Human Resource Management*) arloko ikerketak erakusten ari dira zer-nolako ondorioak dituzten lan sistemak eta testuinguruek pertsonengan eta enpresen errendimenduan. Perspektiba tayloristaren alternatiba gisa, konfiantza oinarritutako sistemen garapena formulatzen dute.

Ikuspegi honen ardatza pertsonen 'motibazio intrintsekoa' ahalbidetuko duten lan testuinguruak sortzea da. Hori posible izan dadin (autodeterminazioaren teoriaren arabera), pertsonak oinarritzko hiru behar hauek ase behar ditu: (i) bere lanaren jabe dela sentitzea (Autonomia); (ii) lana ondo egiteko gai dela sentitzea (Gaitasuna); eta (iii) behar duenean laguntza ematen dion talde bateko partaide dela sentitzea (Harremana). Hiru behar horiei beste bat gehitzen zaie lanaren zentzuaren edo *meaningful work*-aren arlotik: Xedea (lanak zentzua duela sentitzea).

Printzipio horiek aplikatzen dituzten lan sistemek pertsonen motibazioa eta erantzukizuna bultzatzen dituzten testuinguruak sortzen dituzte. Mondragon Unibertsitateak 2010etik egiten duen kultura inkestan metatutako datu baseak erakusten duenez, lan sistema horietara gehien hurbiltzen diren enpresek, pertsonen ongizate eta motibazio maila hobeak izateaz gain, errendimendu maila hobeak daukate.

Beraz, testuinguru eraikitzaile eta kolaboratiboa sortzea da erantzukizunaren kultura sustatzeko gako nagusietako bat. Pertsona bere lanaren jabe sentitzea ahalbidetzen du. Gainera, lan testuinguru horiek langileen garapena bultzatzen dute, eta pertsonak paradigma kooperatiboan duen zentraltasunari zentzu osoa ematen diote.



## NOLA GARATU DITZAKE ENPRESA KOOPERATIBOAK LAU PRINTZIPIO HORIEK?

### **Autonomia beharrei erantzuteko:**

Langileek esparru operatiboenean erabakiak hartzea sustatu dezake. Esaterako, eguneroko lanaren koordinazioa haien esku utziz. Horretarako, ezinbestekoa da pertsonekin partekatzea normalean zuzendarien edo taldeko arduradunen eskuetan egoten den informazioa (zer eskari dauden martxan, eskari bakoitza non dagoen, bakoitzak zer eragiketa behar dituen, entrega noizko zehaztu den, etab.).

### **Gaitasun berriei erantzuteko erakundeak honako aspektu hauek garatu ditzake:**

Polibalentziak (zereginetan eta teknologietan aniztasuna); pertsonen prestakuntza teknikoa eta ez-teknikoa; operazio batean espezializatzeak produktibitatea hobetzen duelako ideia desikastea; polibalentzien bidez enpresaren produktibitate globala bilatzea, espezializazioan oinarritutako produktibitate lokalak bilatu ordez.

### **Harreman beharri erantzuteko:**

Erakundeak talde lana eta elkarrekiko laguntza bultzatu ditzake, pertsonak senti dezaten taldekideen babesa eta laguntza daukatela. Horretarako, bezeroarekiko helburu partekatuak zehaztu ditu (adibidez, eskaria entregatzeko epea); pertsonak batuko dituen helburuak jarri (baita hainbat diziplina eta espezialitate ere), helburu indibidualak ezarri ordez (horiek pertsonak banatu, talde lana zaildu, eta barne gatazkak eragin ditzakete). Beraz, oso garrantzitsua da kontuan hartzea taldeen egituraketa eta helburuen definizioa.

### **Lanari zentzua emateko beharri erantzuteko:**

Erakundeak hainbat dinamika sustatu ditzake, enpresa proiektua, merkatu egoera, bezeroekin erlazionaturiko beharrak eta erronkak, etab. kolektiboarekin partekatzeko. Dinamika horiek pertsonen lagundu egiten die beren lana testuinguru zabalago batean kokatzen, erakundearentzat duten balioa ulertzen, beren lana zergatik den garrantzitsua irudikatzen eta erakundearen helburuei nola laguntzen dioten konprentzen. Honek ekar dezake, besteak beste, pertsonak kontratatzea beren bizi helburuaren arabera eta horri erreparatu dioten garapen bideak eskaintzea, curriculum profilararen arabera soilik kontratatu beharrean.

## 3.6. LIDERGO KOOPERATIBOA

Metatutako ebidentzia teoriko eta enpirikoei esker, badakigu lidergo estiloak eragin zuzena duela erakunde baten kulturean. Lidergo estilo zehatzekin kultura eraikitzaileak sor daitezke, edo, alderantziz, kultura pasiboak zein lehiakor-oldakorrak. Beraz, eredu kooperatiboan lidergoaren rolak lotura zuzena du pertsonen bizipen kooperatiboarekin eta konpromiso mailarekin.

Gure gaiari dagokionez, ondoriozta dezakegu lidergoa funtsezko palanka dela kooperatiba batean erantzukizunaren kultura zabaltzeko.

Ikuspegi honek berekin dakar kooperatiba batean, bere izaera sozioenpresariala dela-eta, errektoreen eta zuzendarien rola ez dela mugatzen enpresa funtzio eta funtzio exekutiboetara. Enpresa proiektuaz gain, kooperatibako kideen artean kultura eta balio kooperatiboen garapena gidatzea dagokie, xede hori kooperatibako kudeaketan txertatuz. Horrek ezinbestean eskatzen du lidergoak ezaugarri espezifikoa izatea.

**Kooperatiba bateko liderra bere taldean kultura kooperatiboa helarazteko eta sendotzeko arduraduna da. Kontziente izan behar du aldi berean langile eta jabe diren pertsonak gidatzen ari dela, eta kooperatibako bizitza sozialaren eta alderdi sozietarioaren kudeaketa aktiboa egin behar duela.**



### Lidergo 'kooperatiboa'

Ikerketa lan honetan aintzat hartzen ari garen begiradan, jabetzari lotutako estimuluak ez dira beti nahikoak pertsonak kooperatibarekiko pertenezia sentimendu sendoa izateko.

Hain zuzen, kapital enpresekin alderatuz, eredu kooperatiboak atxikipen emozional sendoagoa lortzeko daukan berezko ezaugarria da proiektuaren helburu soziala eta diferentzial etikoa. Gainera, badirudi belaunaldi gazteek ere nahiago dutela baldintza material hutsak baino zerbait gehiago eskaintzen duten eta balio eta helburu sozial argia duten enpresa proiektuetan lan egitea.



**Motibazio pragmatikoekin bakarrik ezinezkoa da kooperatibarekiko sentimendu sendoa eragiten duen zentzua eraikitzea, eta bazkidearengan proiektu kooperatiboarekiko erantzukizun sendoa sortzea (modu natural eta kontziente batean).**

Ez da harrizkoa kooperatiba bateko liderrak izan beharreko ezaugarrien artean gehien aipatzen direnak eredu-garritasuna, koherentzia eta «autentikotasuna» izatea. Izan ere, lidergoek rol garrantzitsua dute enpresaren izaera kooperatiboa balioan jartzen. Aitzitik, lidergoa koherentea ez bada, zuzendaritzak diskurtso kooperatiboa bestelako helburu batzuk lortzeko erabiltzen duela iruditzen daiteke. Eta halako egoeratan eredu kooperatiboarekiko atxikimendu etikoak bere indarra galtzen du.

Lidergoaren rola erabakigarria da kolektiboaren bizipen kooperatiboan ere. Hori bazkidearen jabetza sentimendua elikatzen duten prozesuak garatuz lortzen du: informazioan inbertituz eta komunikazio garden eta argiaren alde eginez; kooperatibaren bisio partekatua



### 3.- ERANTZUKIZUNAREN KULTURA SUSTATZEKO ERAKUNDE FAKTOREAK

eraikiz (erakundeko pertsonen nahiak kontuan hartuta); eta gobernantza kooperatibo on baterako dinamikak sustatuz (besteak beste, organoek beren eginkizuna betetzea erraztuz eta organoen arteko konfiantzazko eta elkarrekiko exijentzia dinamikak bultzatuz).

#### Eta lidergo 'eraikitzailea' aldi berean

Bestalde, lidergo estiloa funtsezkoa da kultura eraikitzailea sortzeko duen eraginagatik ere, eta horrek pertsonen konpromiso maila handitzea eta beren lanaren jabe sentitzea ekartzen du. Erantzukizuna indartu egiten da pertsona bere lanaren jabe sentitzen denean. Horixe gertatzen da konfiantza, autonomia eta parte hartzea ahalbidetzen duten lan testuinguruak sortzen direnean. MONDRAGONen egiten ari diren ikerlanek ondorio horiek berresten dituzte.

Lan kultura eraikitzaileak bultzatzeko oso garrantzitsua da, zuzendaritza exekutiboaren rolaz gain, lan taldeetako arduradunen rola: zentzua eta bisioa ematen dute, eta konpartitua izatea lortzen dute; helburuak lortzea sustatzen dute, emaitzak eskatzen dituzte, ondo egindako lana aitortzen dute eta kritika zuzentzailea darabilte errendimendu txikiko kasuetan; autonomia ematen dute eta autoexijentzia eta erantzukizuna elikatzen dituzte; informazioa taldeko kideentzat eskuragarri jartzen dute; talde lanerako dinamika onak sortzen dituzte; pertsonen ikaskuntza eta garapena bultzatzen dituzte; aukerak detektatzen dituzte, eta energia eta ilusioa elikatzen dute helburuak lortzeko; gertukoak dira, entzun egiten dute, taldekideei laguntzen diete...

Hortaz, gaitasun profesionalaz gain, kooperatiba bateko lidergoak beste ezaugarri batzuk ere izan behar ditu erantzukizunaren kultura kooperatiboa sustatzeko.

## INDUSTRIA KOOPERATIBA BATEKO BAZKIDEEKIN EGINDAKO PROZESUAN, LIDERGO ESTILO HONEN BEHARRA ONDORIOZTATU ZEN:

- Sendoa, egungo ziurgabetasunaren aurrean segurtasuna eskainiko duena.
- Gertukoa eta errespetuzkoa, pertsonen artean konfiantzaren eta talde lanaren kultura bultzatuko duena:
  - Entzun egingo duena, eta lantaldeen beharrei erantzungo diena.
  - Jarrera bertikalistetatik urrun, pertsonekin komunikazio argia eta konfiantzazkoa ahalbidetuko duena.
- Motibazio positiboa eta lan giro ona sortuko duena.
- Ondo egindako lanaren aitortpen zintzoa egingo duena.
- Tratuan eta erabakietan justua izango dena.
- Helburuak betetzeari dagokionez zorrotza izango dena, eta jarrera ez-positiboak zuzentzeaz arduratuko dena.
- Diziplinarik eta inplikaziorik gabeko jarreretan esku hartzeko eta jarrera horiek bideratzeko erabakitasuna izango duena.
- Gardentasuna landuko duena, zergatiak azalduz.
- Koherentziaz eta eredu izanez gidatuko duena.
- Pertenentzia sentimendua indartuko duena.

## 3.7. GIZARTE KONPROMISORAKO POLITIKA AKTIBOAK

MONDRAGONeko kooperatibismoaren jatorrizko ikuskeran, proiektu kooperatiboa ez da enpresaren mugetan agortzen. Kooperatiba komunitatearen garapen ekonomiko eta sozialerako tresna gisa ulertzen da. Kooperatibaren konpromiso sozial hori, «enpresatik harago» doana, gizarte eraldaketa printzipioaren bidez instituzionalizatu da.

Gizarte konpromisoan jarrera aktiboa izateak modu positiboan eragiten du erantzukizunaren kultura sustatzen. Dimentsio horren garapenak zentzu handiagoa ematen dio proiektu kooperatiboari, bazkideek kooperatibarekin daukaten lotura emozionala indartzen du, eta konpromiso eta erantzukizun maila handiagoa sortzen du (gutxienez kolektiboan gai horieki sentikorrek diren sektoreen artean). Gainera, konpromiso sozial argi eta aktiboa izateak dakar kooperatiba helburu sozial aurreratua daukan enpresa gisa posizionatzea.

Egia da, hala ere, kooperatibetan printzipio honen irudikapena gaur egun lausoa dela. Erreferentzia historikoak argiagoak dira: gizarte eraldaketa (gizarte justuago eta kooperatiboago bat eraikitzeke helburua) kooperatiba berrien etengabeko sustapenean islatzen zen lehenik, eta, ondoren, askotariko behar sozia-

**Xedea, gu hemen egotearen zertarakoa, enpresa proiektuaren bidez proiektu sozial bat egitea da. Kontua ez da enpresa proiektu bat garatzea eta hortik ateratzen dugunarekin zerbait soziala egitea. Izugarri gustatuko litzaidake misioa zera izatea: 'enpresa proiektu baten bidez gure ingurunean eragina izateko gaude hemen.**



**Erantzukizun sozialaren inguruko mezuak eta jarduerak desagertu egin dira kooperatibetako gai zerrendatik. Aldi berean, halako gaiek gora egin dute kooperatibak ez diren enpresetan. Diferentziala galtzen ari gara**

lei erantzungo zieten egitura komunitarioen sustapenean. Ekinbide horretan, erraz ikus zitekeen mugimendu kooperatiboaren «enpresatik haragoko» inplikazio komunitarioa. Sortzen ari ziren erakunde guztiak ikusita, ekimen kooperatibista indartu egiten zen, eta horrek zentzua ematen zion kooperatibak bazkideei eskatzen zien inplikazioari eta konpromisoari.

Gaur egun ez da hain argi ikusten «enpresatik haragoko» ekintza horrek zer forma hartzen duen. Hainbat faktorek eragiten dute egoera horretan. Ingurune sozial eta ekonomikoa aldatu egin da. Garai hartan zegoen «herria eraikitzeke» beharra orain ez da hain nabarmena. Garai

bateko oinarritzko behar asko erakunde publikoei esker eta merkatuaren hedapenarekin asebate dira. Kooperatiben sustapena moteldu egin da, enpresa berriak sortzeko zailtasunagatik. Eta gizartea «enplegu kooperatiboa sortuz» eraldatzeko formulazioak indarra galdu du, azken hamarkadetan sortutako enplegu kooperatiboaren intentsitatea murriztu egin baita. Hala, gizartea eraldatzeko norabide argi baten faltan, gertatu izan da kooperatibak zerbait egin nahi izatea eta, azkenean, funts sozialak zenbait proiektu sozialetara banatzera mugatzea ekimena.

Gaiari buruz eztabaidatzen denean, iritzi batzuek nabarmentzen dute egungo testuinguru ekonomikoan enpresa kooperatiboak garatzea, bere horretan, azpimarratu beharreko ekarpena dela, gizartean duen inpaktu positiboagatik. Baina horrek ez du guztiz asetzen gizartean zerbait bereizgarria egiteko desioa.

Hortaz, hausnarketa da MONDRAGONeko kooperatibek ea zein erantzukizun gehiago har lezaketen gizarteko erronka berriei aurre egiteko: erronka ekologikoa, arrakala sozial berriak, trantsizio energetikoa, genero berdintasuna, zailtasun bereziak dituzten sektoreen inklusioa, mugikortasuna... MONDRAGONek tradizionalki jorratutako esparruetatik kanpo geratzen dira, baina aukera onak izan daitezke gure garai-ko erronkei soluzio kooperatiboak aplikatzeko, enpresa anbiziotik eta konpromiso sozialetik.

Ilido horretatik, gizarte konpromiso politikak eguneratzeko bidean, erronka berri horiei heltzeko moduak hasi dira agertzen eta forma hartzen: sektore horiek kooperatibizatze bideak, edota horietan jardunean dabilen sare administratibo, kooperatibo eta sozialarekin lankidetzako markoak eraikitze urrats berriak.

**Negoioaz haratago doan bisioa falta zaigu. kooperatibek, negozio proiektuaz gain (eta hori ezinbestekoa da) gizarte eraldaketarako xedea izan behar du, ingurunea hobetzeko egitasmoa. Eta proiektua partekatzen dugun pertsonen bizi kalitatea hobetzeko egitasmo.**

”

## FUNTS SOZIALEN KUDEAKETA, GIZARTE ERALDAKETAREN PRINTZIBIOA BIZIBERRITZEKO

Begirada orokor batek funts sozialen (IPDK) kudeaketan dauden praktika eta anbizio mailak islatzen ditu:

- Funtsak helburu eta irizpide argirik gabe banatzea. Erakunde sozialek egiten dizkioten finantzaketa eskaerei erantzutera mugatzen da kooperatiba.
- Irizpide propioak definitzea, funts sozialen banaketari zentzu bat emateko.
- Esparru estrategiko batzuk identifikatzea eta lehenestea, haien garapenean ekarpen kualitatiboak egiteko.
- Laguntza ekonomikotik harago joatea eta beste bide batzuetan sakontzea; adibidez, proiektu sozialetan bazkideen zuzeneko inplikazioa sustatzea.
- Lurralde garapeneko sare zabal batean txertatzea (beste eragile ekonomiko, sozial eta administrazio publikoekin), eta lankidetzan lurraldearen erronka nagusiei erantzungo dieten proiektuak abian jartzea.





# 4 ARO BERRIRAKO, HELBURU ERALDATZAILE KOOPERATIBO ERABERRITUA



*Kooperatibismo osasuntsu eta sendo batek helburu goren bat behar du proiektuarekin lotura bizia sortzeko, eta, horrela, bazkidearen erantzukizuna elikatzeko. Kontrakoak, hau da, posizionamendu ekonomizista soil batek, helburu gisa kooperatiba bere enpresa dimentsioan bakarrik ulertzen duenak, atxikimendu indartsuak sortzeko gaitasun txikiagoa duen proiektu pobretua baino ez du ekarriko.*

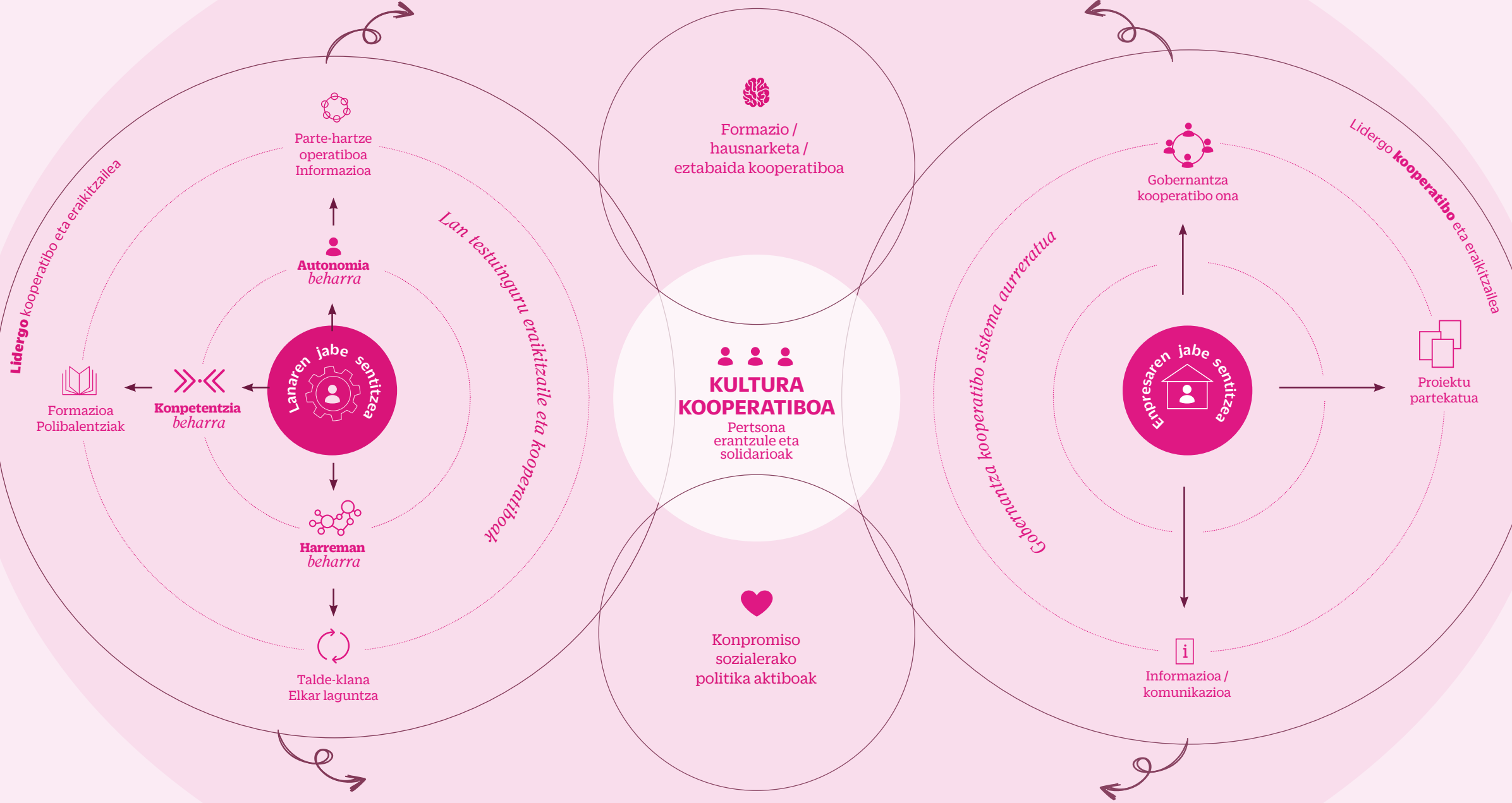
#### 4.- ALDAKETA ARO BERRIRAKO, HELBURU ERALDATZAILE KOOPERATIBO ERABERRITUA

Erantzukizunaz mintzatzea eredu kooperatiboaren balio esentziale-takoa aipatzea da. Erantzukizuna eta elkartasuna dira identitate koo-peratiboa ardatzen duten funtsezko balioak. Izan ere, kooperatibis-moaren helburu eraldatzailearen berezko xedea da «Kooperatibistak sortzea». Hau da, norbere enpresa eta bizitza proiektuaren erantzuki-zuna hartzen duten pertsona solidarioak elikatzea.

Eredu kooperatiboan, enpresaren garapen lehiakorra eta balioen garapena estuki erlazionatutako aspektuak dira. Horrenbestez, enpre-sa proiekturako estrategiak harreman estua izan behar du pertsonak eta balioak garatzeko estrategia batekin. Hori ahalbidetzen duten funtsezko palankak dira «enpresaren jabe izatearen» sentimendua eta «lanaren jabe izatearen» bizipena sustatzen dituzten erakunde proze-suak; eta horiekin batera, hezkuntza kooperatiborako dinamikak eta gizartearekiko konpromiso politika aktiboak. Horiek guztiak dira, era berean, «Helburu Eraldatzaile Kooperatibo» eraberritu baterako osagai funtsezkoak.

## Sintesi grafikoa

# Kooperatiba errentagarriak eta lehiakorak interkooperazioan



## Helburu eraldatzaile kooperatiboa

Enpresa kooperatiboa garatzen jarraitzea  
 - pertsonaren zentraltasuna mantenduz eta balio eta printzipio kooperatiboak hedatuz -  
 gizarte justuago eta sozialki aurreratuagoa eraikitzeko





# 5 EPILOGOA

(MONDRAGONeko organoen hausnarketa prozesuaren  
memoriatik hartutako testua, 2024ko iraila)

## 5.- EPILOGOA

MONDRAGONeko partaide izateak berarekin dakar kooperatibismoa ulertzeko modu bat: nortasun ikur eta balio batzuekin konektatzea (baliotsutzat eta albo batera utzi ezintzat ulertzen direnak); hobetu eta hurrengo belaunaldiei transmititu nahi zaien legatu baten zordun sentitzea; gure gizarteko sektore garrantzitsuek taldeko kooperatibetan dituzten espektatibez jabetzea; eta erronka disruptiboen aro berri honetan, lurraldearen garapen ekonomiko eta sozialaren erantzukizuna geure gain hartzea.

### **Horrenbestez, gaur egun ere:**

Helburu eraldatzaile bat nortasun ikur duen proiektu kooperatibo baten parte izan nahi dugu, enpresaren mugetan agortzen ez dena eta hortik harago begiraten duena. Enpresa kooperatiboak garatzen jarraitu nahi dugu –pertsonek ardatz izanda eta balio zein printzipio kooperatiboak hedatuz–, gizarte justuagoa eta aurreratuagoa eraikitzeko norabidean, horixe baita gure ezaugarri eta aspirazio nagusia.

«Helburu Eraldatzaile Kooperatibo» honek, lehenik eta behin, gure erakunde barruan kultura kooperatiboa bultzatuko duten estrategiak eta prozesuak garatzea dakar. Gure aspirazioa da kooperatibak pertsona helduak bilatzeko aukerak eskaintzen dituzten espazioak izatea, norbere gaitasunak, erantzukizuna eta elkartasuna garatuz.

Eta, bigarrenik, «Helburu Eraldatzaile Kooperatiboak» euskal gizartearen garapen ekonomiko eta sozialarekiko erantzukizuna dakar. MONDRAGONen ezaugarri propioetik egin nahi dugu hori: enpresa anbizioa eta konpromiso soziala uztartuz.

Hala, eragile aktiboa izatea dagokigu, etengabeko ziurgabetasun eta disruptzio teknologikoen eszenatoki honetan, euskal gizarteak bere enpresa eta ekoizpen sarea egokitzeko duen erronkari aurre egiteko. Eta hori guztia enpresa kooperatiboak garatzen jarraitzeko konpromisotik egin nahi dugu. Alde batetik, enpresen lehiakortasuna eta enplegu kooperatiboa sortzeko gaitasuna bermatuz; etorkizuneko belaunaldiei garai berrietara egokitutako proiektu sozioenpresarial sendoak legatu moduan uzteko bokaziotik, eta, gainera, sortutako aberastasuna elkartasunez banatuz. Beste alde batetik, gobernantza demokratiko aurreratuaren praktiketan sakonduz, enpresa demokrazia lortzeko aspirazioa dutenen erreferentzia izaten jarraitzeko eta mundu desiragarriago bat eraikitzeko giza aukeren adierazle bat izateko.

Bide hori kooperatiben arteko interkooperazioa eta elkartasuna praktikatzu egiten jarraitu nahi dugu, horiek baitira gure oinarriak kooperatiben eta gure ingurunearen garapen lehiakor, jasangarri eta kohesionatua lortzeko.

Eta, gainera, Arrasateko kooperatibismoaren ezaugarri zentrala izan den gizarte eraldaketa aspiraziotik egin nahi dugu; horretarako, berreskuratu behar ditugu ingurunean dugun eragina zabaltzeko anbizioa eta sortzen ari diren behar berriei eredu kooperatiboaren hedapenetik erantzuteko ausardia.



