



## PARTE-HARTZEA ENPRESAN Benetako eraldaketa ala itxura kontua?

### MAHAIKIDEAK

- **Beñat Irasuegi** Olatukoop
- **Saioa Arando** MIK, Mondragon Unibertsitatea-Enpresagintza
- **Igor Ortega** Mondragon Unibertsitatea, Lanki ikertegia
- **Juanje Anduaga** Ner Group



# Donostian kotsultak



# Consultas en Donostia

**Abenduak 1**  
**astelehena**

Donostiako Udal Batzar aretoan

**18:30**

Donostiako Hiritar  
Kotsulten erreglamendu  
proposamenaren  
aurkezpena

**1 de diciembre**  
**lunes**

Salón del Pleno del Ayuntamiento

**18:30**

Presentación de la  
propuesta del Reglamento  
de Consultas Ciudadanas  
para Donostia

**Guztion ahotsetik, Donostia eraikiz**

**Construyendo Donostia con todas sus voces**



**#DonostianKotsultak**

Udala\_partaidetza@donostia.org

[www.donostia.org/partaidetza](http://www.donostia.org/partaidetza)



Donostiako Udala  
Ayuntamiento de San Sebastián

# Lehiakortasuna edo demokratizazioa da helburua?

Parte-hartzea enpresako eragile guztien ahotan entzungo duzu aurrerantzean: enpresaritik hasi eta langilera, politikaririk ekonomia adituetera. Benetako parte-hartzearen adibide diren hiru proiektu bildu ditugu mahai-bueltan: Mondragon taldea, Ner taldea eta ekonomia sozial eraldatzailearen barruan sortu berri den Olatukoop. Oso neurri ezberdineko enpresak biltzen dira hauetan, jabetza langileen esku dago batzuetan eta enpresarien esku besteetan, sortu berriak dira batzuk eta besteek aldiz hazkundera zein krisiak metatu dituzte urteetan... Euren esperientziatik aztertu dituzte benetako parte-hartzearen gakoak eta harremanetan, enpresan zein ekonomian sakoneko eraldaketak egiteko zabaltzen dituen aukerak. Modan dagoen diskurtso orokorra interpretatzen ere lagundu digute, testuinguruan kokatuz eta sakoneko mezuak aztertuz.

Maiz entzuten hasi gara enpresan parte-hartzea sustatu beharra dagoela. Zein da diskurtso horren sakoneko helburua eta zertarako bultzatzen da parte-hartzea?

**Saioa Arando:** Enpresa eredu ezberdin bat posible dela sinisten badugu, non erabakiak era

horizontalago batean hartu daitezkeen, hor parte-hartzeak berak helburu izan behar du. Eredu kooperatiboak hori hasieratik ikusi zuen. Baina parte-hartzea erreminta bat ere izan daiteke, onurak ekartzeko langileengan (motibazioa handitzen du, absentismoa gutxitzen du, langilea enpresako parte sentitzen da) onurak ekartzeko

■ **Egilea: Estitxu Eizagirre Kerejeta / Argazkiak: Dani Blanco**

**Azala:** Garbine Ubeda Goikoetxea · **Maketazioa:** Antza Komunikazio Grafikoa

**LARRUN pentsamendu aldizkaria** ARGIArekin batera banatzen da. **Zuzendaria:** Estitxu Eizagirre Kerejeta. **Jabea:** Komunikazio Biziagoa S.A.L. **Helbidea:** Zirkuitu ibilbidea, 15. pabiloia 20160 Lasarte-Oria **Posta elektronikoa:** larrun@argia.eus **Telefonoa:** (00 34) 943 37 15 45. **Inprimategia:** Antza Komunikazio Grafikoa (ARGIAREN 2.439. zenbakiarekin banatua, 2014ko azaroaren 30ean)

erakundeengan (horrek guztiak produktibitatean eragin zuzena daukalako) eta onurak ekartzeko gizartearengan, bai ikuspegi sozial eta baita ekonomikotik ere: Enpresak produktiboagoak badira, garapen ekonomiko handiagoa eragingo dute ingurunean eta langileek enpresa barruan modu jakin batean moldatzen ikasten badute, enpresako atak zabaldu eta gizarteratzean ere askoz era parte-hartzaileagoan jokatu dute.

**Juanje Anduaga:** Asko hitz egiten da parte-hartzeari buruz, baina entitate askotan ez da benetako parte-hartzea ematen. Ner-en kasuan

parte-hartzea txertatuta dago harreman estiloan. Ner hitzak hori esan nahi du gaztekeraz, (*nuevo estilo de relaciones*) harreman estilo berria. Guk parte-hartzea esaten dugunean langile guztien parte-hartzeaz ari gara, %100ena.

**Beñat Irasuegi:** Modan jartzen hasia da enpresako parte-hartzearen diskurtsoa. Parte-hartzeaz hitz egitea oso polita da, jende guzti-guztiari interesatzen zaio... eta horrek berak kezka sortzen digu Olatukoop inguruan gabiltzanoi: guztiari? Nola da posible guztiok parte-hartzearen ideian interesaturik egotea oso helburu ezberdinak

## M a h a i k i d e a k

### ■ JUANJE ANDUAGA

Ner group



Oñati, 1959. Hainbat lan egin ostean, 1989an Irizar kooperatiban hasi eta 21 urte eman zituen bertan Pertsonak Harremanak Koordinatzeko arduradun kargu hori betetzeaz gain, 14 urtez Irizarko presidente izan zen. 2010etik da Ner grupeko Gizarte Konpromisoko Koordinatzailea.

### ■ SAIOA ARANDO

Mondragon Unibertsitatea



Aretxabaleta, 1975. 2008an Deustuko Unibertsitatean Tesi Doktorala defendatu zuenetik, Mondragon Unibertsitatean dihardu lanean. Egun Enpresagintza Fakultateko "Pertsonak Lankidetzan" ezagutza arloko koordinatzailea da. Azken urteotan pertsonetan oinarritutako erakunde ereduak ikertzen aritu da.

ditugunean? Benetako parte-hartzearen helburua izan behar du jarduera ekonomikoaren demokratizazioa. Susmoa dut, askotan parte-hartzearen diskurtsoaren atzean beste interes batzuk daudela. Hori da muineko eztabaida, benetako parte-hartzea nahi dugu, ekonomia jardueraren arlo guztietara zabalduko dena, edo zerbait estetiko bilatzen dugu? Egungo enpresa ereduetan dauken akatsak lausotuko dituen parte-hartze bat?

**Igor Ortega:** Zein dira arrazoiak parte-hartzearen gaia gaur egun indarrean aurkitzeko? Badira hiru esparru nagusi: batetik gizarteak berak parte-hartzea eskatzen du, ez bakarrik enpresan, baita politika eta gizarte esparruetan ere. Biga-

rren arrazoi bat da efikazia, parte-hartzearen bueltan antolatutako ereduak gainera eraginkorragoak dira lehiakortasunaren, produktibitatearen ikuspegitik. Jada barneratua dugu egitura edo enpresa taylorista-fordista-mekanizista klasiko hierarkiko horiek ez direla efikazak egungo mundu globalizatua mugitzen den logiketan, eta lehiakortasuna galduz doazela. Aldiz, pertsonen gaitasunak, ezagutza eta sormena aktibatzen dituzten erakundeek balio erantsia irabaziz posizio hobea eskuratzen dute lehiakortasunean. Hirugarren gakoa dimentsio etikoa da. Saioak aipatzen zuen moduan, kontua da zer neurritan den parte-hartzea instrumentala efikazagoak izateko, edo zer neurritan den bere baitan helburu.

#### ■ BEÑAT IRASUEGI IBARRA

Talaios kooperatiba



Errenteria-Orereta, 1978 . Talaios kooperatibako kide. Software eta hardware librea garatzen, formazio teknologikoa ematen, eta ekonomia sozial eraldatzailea sustatzen ematen dituzte orduak. Olatukoop sarea sortu dute eta Fiare Banca Etica eta Coop57n modu aktiboan parte hartzen dute.

#### ■ IGOR ORTEGA SUNSUNDEGI

Mondragon Unibertsitateko Lanki ikertegia



1975ean Bilbon jaio eta Arrasaten bizi den hondarribiarra. Egun Mondragon Unibertsitateko Lanki ikerregiko kide eta ikerketa arduraduna da. Bi seme-alaben guraso. Bagara elkarteko kontseilu errektoreko kide, eta Ereindajan ekoizle eta kontsumitzaile kooperatibako partaide.



Gizartean bada aldarrikapen bat enpresaren munduan ere dimentsio etikoa txertatzeko. Ez da kasualitatea ekonomia sozial solidarioak egun duen bultzada. Enpresari eskatzen zaio pertsona ardatz izatea, baliabide ekonomikoak eta erakundeak egon daitezela pertsonaren garapenaren zerbitzura eta ez alderantziz... Galdera da noraino den posible dimentsio instrumentala eta etikoa, biak uztartzea. Nik uste dut biak izango direla beharrezko. Martxan du Mondragon Unibertsitateak ikerketa bat eta frogatzen ari dira lotura handia dagoela produktibitatea handitzearen eta pertsonaren ongizatea, parte-hartzea eta inplikazioa sustatzen duten eredu horien artean.

**S. Arando:** Une honetan daukagun enpresa ereduak eman du eman beharrekoa. Aldaketa garai baten aurrean gaude. Aldaketa hori benetako transformazio kultural bat izan behar da. Ez da egun batetik bestera partxe batzuk jarri eta horrekin aurrera jarraitzeko proposamen bat. Transformazio kultural horretan pertsonak aldatu behar dira, hasteko. Baina ez pertsonak bakarrik, erakundea bera ere bai, kulturalki. Eta egunerokotasunean, bai maila operatiboan eta bai estrategikoan gauzak egiteko era ere aldatu egin behar da. Transformazio kultural horretan, parte-hartzea da mahai-gainean jarri behar litzaitekeen lehenengo ideia. Egungo gizartean, parte-hartze gabeko enpresa eredu batek ez dauka lekurik.

### Nola txertatzen da parte-hartzea enpresan?

**J. J. Anduaga:** Eredu parte-hartzailea dutela dioten entitateek zergatik jarraitzen dute egitura tradizionalarekin? Guretzat garbi dago egitura hori ez bada zeharo aldatzen, aldaketa erradikal bat eginda, eredu hori ez dela guztiz parte-hartzailea izango. Guk eredu baino estilo hitza erabiltzen dugu.

Nerren esperientzia dugu enpresetan aldaketa txertatzen. Ner group-en kooperatibak, elkarte muga elkarte anonimoak (SA) ere badaude, eta

estilo parte-hartzaile hau jarraitzen dute guztiek. Guri enpresa bat etortzen zaigunean esanaz “zuekin hastea nahi dut”, egiten dugun lehen gauza langile guztiek parte hartzen duten prozesua abiatzea da. Prozesu honen amaieran batzar orokor bat egiten da, eta bertan gutxienez langileen %85a ados egon behar da eraldaketa martxan jartzearekin. Horren ondoren ematen dugun lehen pausoa, aurreko egitura tradizional bertikal hori kentzea da. Eta lantalde autokudeatuak osatzen ditugu. Beraz, gure erakundean desagertu egiten dira zuzendariak, tarteko mandoak edo enkargatuak, eta guztiz egitura horizontala eta transbertsala geratzen da, diziplina anitzeko lantalde autokudeatuez osatua.

**I. Ortega:** Nerrekoa eredu erradikala da eta gauza oso onak ditu. Hasieratik egiten da txip aldaketa eta aldeko jarrera badago kolektiboan, bidea erraztu egiten da. Asanbladan onartzen denetik, ez zait iruditzen ez dagoenik zuzendaritzarik, irakurria dudanez txertatzeko fasean zuzendaritza tinkoak daude, bestelako estilo batean garatzen den zuzendaritza eredu agian, baina asanbladaren eta jabeen erabakia denean eredu berri horretarantz doazela, harantz ez doazenek erabaki beharko dute jarraitu edo ez. Prozesu guzti hori lideratu egiten da. Eredu erradikal hori gauzagarria da kooperatibetan? Berezitasun batzuk badaudela iruditzen zait. Kooperatibetan bazkideak dira eta dagoen material humanoarekin egin behar da proiektua. Zailtasunak sortu daitezke langileen eta arduradunen kulturak bat ez badatoz egiteko modu berriekin. Ezagutzen ditut eredu martxan jarri eta atzera egin duten kooperatibak. Mondragon kooperatibetan prozedura gradualagoak erabiltzen ari dira eraldaketa egiteko.

**J. J. Anduaga:** Ner taldean kooperatibak ere badaude. Eta hauetan bazkideak izanik ere estilo hau aplikatzen dugu. Horregatik diogu posible dela egitura juridiko guztietan aplikatzea. Eta Igor, ez, zuzendaritzarik ez dago. Pertsona bakoitzari esaten zaio aurrerantzean zein izango



den bere eginkizuna sortzen diren lantaldeetan. Orduan bereizten dira boterea eta autoritatea. Enpresetan zuzendaritzak boterea edukitzen du. Eta botereak ematen dizu aukera zuk nahi duzuna egiteko. Guk hori zeharo kentzen dugu. Kasu batzuetan gertatu da zuzendari batzuk joan egin direla, ez direlako gai sentitzen estilo berrian lan egiteko. Ez da euren estiloa, eta hori librea da. Inor ez da bidaltzen, eurak joaten dira eta aurrera jarraitzen du prozesuak. Normalean doazenak zuzendariak izaten dira, euren boterea eta galoiak mantendu nahi dituztenak. Guk esaten diegu ezetz, hori galdu dutela jada eta autoritatea irabazi behar dutela. Eta ez daude ohituta jendearekin egoten, jendearekin hitz egiten. Baina zuzendaritza tradizionala Nerren desagertu egiten da, erabakitzeke ahalmena lantalde autokudeatuek hartzen dutelako.

Langileek enpresan duten parte-hartzea orokorrean lau mailakoa izan daiteke: jabetzan, irabazietan, erabaki estrategikoetan eta gestioan, eta lanpostu mailako erabakietan partaide izatea. Zer da benetako parte-hartzea?

**I. Ortega:** Batetik dago lehen aipatutako ardatza, ea helburu instrumentalak ditugun parte-har-

tzea bultzatzerakoan, eta beraz, gakoa izango litzateke zer sistema jartzen dugun langileek gehiago parte-hartu eta ekarpen handiagoa egin dezaten, baina jabeak kontrola galdu gabe. Eta bigarren ardatza litzateke parte-hartzea bera helburu duena, bestelako parte-hartze eredu bat garatuko lukeena, nahiz eta jakin efikazia ere garrantzitsua dela. Nerrek erakutsi du arrakastarako elementu asko daudela bere erudian. Baina Nerren mesfidantza sortzen dit jabetzaren kontzeptuak. Bada jende bat planteatzen duena organizazio horizontalen bidez, pertsona erdigune izanik, gai izango garela antolaketaren eremuan bakarrik eraginda gizarte emantzipatu eta hobe bat lortzeko. Bada dioenik kapitalismo eredu gainditzera ere iritsiko garela. Nik zalantzan jartzen dut hala ote den, jabetzaren ardatza txertatzen ez badugu parte-hartzean. Nerrek prozesu hauek martxan jartzean produktibitatea eta emaitzak handitu egiten dira, eta irabazi horien portzentajea da banatzen dena pertsonen kolektiboarekin, baina galdera da: eredu hau zer mantentzen da, produktibitatean igoera eta irabaziak dauden heinean bakarrik? Zer gertatuko litzateke une batean x arrazoirengatik emaitzek ez balukete lagunduko, enpresa horren azken hitza jabearena denean?

**J. J. Anduaga:** Gure estiloan ez ditugu nahasten jabegoa eta gestioa, eta gure estiloan lan egiten duten langileek ere ez. Oraindik ez dugu mahai gainean jarri ere egin jabetzaren gaia, langileek ere ez dute planteatzeko beharrik sentitu. Irabaziak bai banatzen dira, emaitzaren %30, langile guztien artean. Estilo parte-hartzailea onuragarria bada, jabearentzako ere onuragarria da. Adibide honekin azalduko dut estilo parte-hartzailea eta jabegoa bereizten ditugula: Elkarte Anonimoen kasuan (SA) jabeek nahi izan dezakete Ner grupen sartzea, baina guk jabeen erabaki hutsarekin ez ditugu onartzen Nerren. Esaten diegu: “Zuek bat gehiago zarete enpresan, orain langile guztiek nahi izan behar dute Nerren sartzea”. Informazioa ematen zaie langile denei zer garen eta zer egiten dugun, eta gure bi-hiru proiektu bisitatzera eramaten ditugu. Han egoten dira bertako langileekin galderak egiten, garbi eduki arte nola lan egingo dugun hemendik aurrera. Azkenik batzarrean erabakiko dute Nerren sartu edo ez, pertsona bat boto bat formularekin, nahiz eta jabe bakarrak eduki dezakeen jabetzaren %70 elkarte horretan. Kasu guztietan enpresaren emaitzak hobetu egin dira, beraz ikusten da estiloa onuragarria dela.

**I. Ortega:** Nire ustez parte-hartze integrala da helburua. Lanpostuko parte-hartzea ezinbestekoa da, erabakietan parte hartzea ere bai, eta jabetzaren gaineko parte-hartzea ere bai, sistema bera koherenteki sendoa izan dadin. Horretan kooperatiben ereduak asko dauka erakusteko. Zer da kooperatiba bat? Egitasmo kolektibo bat, geurea (jabetzan parte-hartzea). Lortzen ditugun emaitzak kide guztien inplikaziotik eta esfortzuetatik datoz, hortik bakoitzak bere eremuan eta gestioan daukan ardura (lanean parte-hartzea), emaitza horiek era ekitatiboan banatzen ditugu (irabazietan edo galeretan parte-hartzea), eta ondorioz, nola jabetza eta erronka kolektiboan den, erabakietan ere eredu demokratikoa erabiltzen dugu, bazkide bakoitzak bozka bat izanik (erabakimenean parte-hartzea). Hor dago kooperatibek izan behar luketen diferentziala, eta

luketen diot, zeren potentziala hor dago, eta gero dator praktikan gauzatzean zer gertatzen den. Izaera juridiko soilak ez du zertan bermatu beharrik eredu horren arabera era koherentean gartzten ari denik. Badira kooperatiba batzuk ereduak, oso aurrera doazenak parte-hartzearen kontzeptu integralean, baina esango nuke kooperatibek oro har erronka handia dutela laneko parte-hartzean, eguneroko gestioan. Hori da kooperatibista batzuk esaten digutena: “Asanbladetan parte-hartzea asko baloratzen dugu baina egunero zortzi orduz ikusten duguna da gure lana nola antolatua dagoen”, eta hor ez bada diferentzial hori hautematen, oro har jendearen sententzia izaten da “ez dakit kooperatiba izan edo ez gehiegi ezberdintzen den”.

**S. Arando:** Nik ere parte-hartze integralaren alde apustu egiten dut. Jabetzan parte-hartzea ere beharrezkoa da eta onura asko ekar ditzake: Proiektuaren parte sentitzeko elementu bat gehiago da, erabaki estrategikoetan abaniko zabalagoa eskaintzen du, eta gizarteari ekartzen dion onura ere handiagoa izan daiteke. Adibide bat oso garbia da: globalizazioaren aro honetan, non enpresak alde batetik bestera mugitzen diren inolako hausnarketa sozialik egin gabe, hausnarketa ekonomiko hutsetan oinarrituta, enpresan jabegoa daukaten langileek hartuko luketen azken erabakia izango litzateke deslokalizatzea. Eta hori gizarte ikuspegitik oso garrantzitsua da. Are gehiago gurea bezalako ekonomia batentzat, non enpresa txiki asko dauzkagun eta kanpotik etor daitezkeen multinazionaleri ez zaien gehiegi kostatzen gure enpresak erosi eta txotxongiloak bagina moduan mugitzea. Parte-hartze integralaz hitz egiterakoan, nik garrantzia berezia ematen diot jabegoan parte-hartzeari. Eta alderantziz: ez du zentzurik jabegoan parte-hartzea sustatzeak eta horrekin batera ez sustatzea enpresaren egunerokotasunean eta erabakietan parte-hartzeko aukera.

**J. J. Anduaga:** Deslokalizazioaren gaiari erantzunez, Ner groupek ez du ezer deslokalizatu. Gure produkzioa hemen egiten dugu eta kanpoan ere





baditugu lantegiak. Eta ikusten dugu zenbat eta gehiago irten kanpora, lan gehiago sortzen dela bai kanpoan eta bai bertan. Beraz, ona dela kanpora ateratzea baina deslokalizatu gabe. Baina kanpoan lantegi bat irekitzeko erabakia ere batzurrean hartzen da, nahiz eta langile horiek enpresaren jabe ez izan, eta pertsona bat boto bat izanda. Zergatik? Erabaki estrategiko horrek langile guztiari eragiten dielako, kanpora joan behar dira arreta eskaintzera, batzuek hilabeteak edo urteak pasatzera joan behar dute, eta abar. Horrelako eragina duten erabakia ezin da hartu pertsona guztiek parte-hartzeko aukerarik izan gabe.

**B. Irasuegi:** Azken hamabost egunotan “parte-hartze integrala” bitan entzun dut, foro ezberdinetan. Benetan gustatzen zaidan kontzeptua da. Olatukoopen horren gainean eztabaidatu genuen eta kontzeptua erabat barneratua genuen baina ez genion izenik jartzen, eta bete betean azaltzen duela uste dut. Parte-hartze integralak, nahita nahiez elementu batzuk izan behar ditu eta elkarren osagarri dira: garrantasuna, kudeaketa eta erabakietan funtzionamolde demokratikoak izatea... Olatukoopen beste elementu batzuk ere gehitzen dizkiogu: guztion ongizateari ekarpenak egitea, bizitzaren jasangarritasuna (bai pertsona bai ingurumenarena), eta gizartean bertan parte-hartzea. Nire ustez, enpresa eredu berri batean derrigorrezkoa izan behar luke gizartera-

ko onuragarri diren jardueretan lan orduak ematea. Zuzenean enpresako lan denbora bat dedikatzea inguruneari.

**J. J. Anduaga:** Ados nago horretan. Estilo parte-hartzailean lan egiten dugunok kontuan hartzen dugu ingurune batean gaudela eta ingurune horri zerbait zor diogula, inguruneak ere guri asko ematen digulako. Ner taldean gure etekinen %2,5a eskaintzen diogu inguruneari, baina zerbait garrantzitsuagoa ere bai: pertsona guztien (1.700 langile gara une honetan) lan denboraren %2. Gure ildo estrategikoetako bat da gizartearekiko konpromisoa. Ner Group 2010ean sortu bazen, jada 92 proiektu sozial jarri ditugu martxan eta proiektu guztiek daramatzate atzean gure pertsonen lan orduak.

**B. Irasuegi:** Parte-hartze integralaren kontzeptura itzuliz, Olatukoopeko kide izatea zer den definitzen duten lau oinarri dauzkagu eta lehenengo, zentrala, jabetza da. Jabetza ulertuta sozietatean parte-hartzea kapitalarekin, lanaren erabakien jabe izatea, eta ezagutza eta lanaren jarduerarako beharrezko diren produkzio bitarteko guztien jabetza. Gu enpresa txiki eta hasi berria garenez (Talaio kooperatiba duela hiru urte sortu genuen), hasieratik jabetzaren oinarria zentroan jarrita gure dinamikan txertatu dezakegu. Ulertzen dut beste enpresa batzuetan hau

egitea zaila izan daitekeela, edo trantsizio bat beharrezkoa izan daitekeela. Horregatik pentsatzen dut parte-hartze integral horretarako bideak hainbat fase izan ditzakeela. Baina benetako parte-hartze integrala bada helburua, beharrezkoa izango da dimentsio guztiak garatzea. Interesgarri iruditzen zait Nerrek egiten duena, langileek jabetzan parte-hartzerik ez daukaten enpresetan ere parte-hartze dinamikak ezartzea, baina interesgarriagoa irudituko litzaidake estrategia horretan aurrera begira jabetzarako bidea egitea.

Kezka sortzen zait azken aldian asko entzuten den kontzeptu baten bueltan: “Parte-hartze finantzarioa”. Oso kontzeptu anglosaxoia da, Europatik datorrena eta parte-hartze finantzarioa jabetzarekin parekatzen du: “Parte hartu finantzarioki enpresan, erosi akzio batzuek eta horrekin enpresaren jabe zara”. Eta inondik inora ez da hala. Lana eta kapitalaren arteko konfrontazioan sartuko ginateke, jabetza benetan zer den eztabaidan. Euskal Herrian sustatu beharko genituzke jada baditugun ereduak, lanari kapitalari baino garrantzia handiagoa ematen diotenak. Kapitalari ezin diogu eman jabetzaren ideia muina. Jabetzaren ideia muina pertsonak dira, pertsonak egiten duten lana eta gizarteari egiten dioten ekarpena. Ez gaitezen dogmatikoak izan jabetzarekin zeren bide asko dago egiteko, baina eman diezaiozun daukan garrantzia.

**Euskal Herrian partaidetzan oinarritutako jarduera ekonomikoen tradizio errotua dugu. Baina badator beste egosaldi bat, parte-hartzean sakontzeko beharra sumatzen da. Ikuspegi kritikotik azter dezagun bilakaera: egunerokoan langileek duten parte-hartzea indartzen edo ahultzen joan da?**

**I. Ortega:** 50eko hamarkadan Mondragoneko kooperatibak sortu zirenean, bulkada eraldatzaile oso indartsu batetik sortu ziren, helburu nagusi batzuekin: enpresaren metabolismoa iraultzea, pertsonetan oinarritutako organizazioak garatzeko. Horrekin lotzen dira demokraziaren kon-

tzeptua, lanaren subiranotasuna kapitalaren gainetik jartzea, parte-hartzearen kontzeptua hezur-mamitzen da... ametsa zen pertsona helduago, subirano, autoeratuago bat garatzea. Eta pertsonaren duintasunean oinarritutako litzatekeen enpresa egitura batzuk garatzea. Beraz, egun sumatzen den dimentsio etikoaren aldarria neurri batean ase daiteke sorrerako ideia horietatik. Bigarren helburu nagusia zen enpresaren funtzio soziala eraldatzea. Kooperatibak bilakatzea komunitatearen garapenerako bitarteko eta erreminta. Hasieran kooperatibek iraultza ekarri zuten, batez ere demokrazia txertatu zutelako enpresa egitasmoan, erabakimenarekin eta jabe-goaren kontzeptuarekin. Baina hasiera horretan bertan enpresa antolatzeke eredu taylorista eta fordista kopiatu zituzten, garai hartan efizienteez zirelako. Mondragon Kooperatiben helburua bazen baita ere edozein merkatutan onenekin lehiatzeko gai izatea. Beraz, dualidade bat zegoen: sozio-estruktura deitzen dena, parte-hartze instituzionala alde batetik; eta tekno-estruktura edo lan kontuetan parte-hartzea bestetik. Demokrazia praktikatzan zen asanbladatik kontseilu errektorea hautatuz eta ondoren kontseilu errektoreak gerentzia hautatzen zuen. Baina gerentziatik behera aplikatzen zen lan antolakuntzaren espiritua zen diziplina gogorra, inor ez zedila hasi eztabaidatzen edo zalantzan jartzen gerentziatik zetozen erabakiak.

Laneko parte-hartzean bilakaera handia izan da eta badira adibide interesgarriak, talde lanak, hobekuntza taldeak, kalitatearen inguruko ereduak... Agian kooperatibetan dagoen premia nagusia justu parte-hartze instituzionalaren eremu horretan dago, berrikuntza premia nabarmena da. Zeren kooperatibak izugarri handitu dira, 100 bazkide izatetik 1.600 bazkide izatera pasa denik bada, eta komunikazio prozedurak indartu badira ere, ia ia jarraitzen dugu funtzionatzen sorreran pentsatu ziren parte-hartze egiturekin. Bada paradoxa kooperatibak egun ez ote dauden atzeratuta non eta erabakimenaren parte-hartze moduetan.



# Harpidetza bakoitzarekin, are independenteago

Sartu [www.argia.eus](http://www.argia.eus)-en eta ezagutu astekaria, bideoak, blogak, Larrun, urtekaria...



Ekonomia sozialean oinarritutako enpresa da gurea.  
Langileok gara jabeak.  
Egitura horizontala eta parte hartzailea dugu.

## Euskarazko kazetaritza independente eta konprometitua

Oinarriak: Euskaltzaleasuna, parekidetasuna, giza eskubideen defentsa, kulturantzatasuna, auzolana, ekonomia soziala, herrien mundua, elikadura burujabetza, demokrazia zuzena, desazkundea, erabakitze eskubidea, trukea, sexu askatasuna, creative commons, osasun eta hezkuntza publikoa, desobedientzia zibila, oroimen historikoa...

**argia** Harpidetza etxean  
jaso nahi dut

- ARGIA astero jasotzeko aukera\*: hilean 12 € baino ez (145 € urtean. Ordainketa bi zatitan egiteko aukera).
  - ARGIA hilean behin jasotzeko aukera\*\*: hilean 4 € baino gutxiago (41 € urtean).
- (\*46 zenbaki / \*\*12 zenbaki + 11 Larrun + Urtekaria)

Izen-abizenak

Helbidea

Posta kodea Herria

Herrialdea

N.A./I.F.K.

Telefonoa

e-posta

Kontu zenbakia (24 digitu)

- Ikasle bazara (unibertsitate / euskaltegi) edo 30 urtetik beherakoentzat %25ko deskontua

Postaz bidali / 943 371 545 / [harpidetza@argia.eus](mailto:harpidetza@argia.eus)  
[www.argia.eus/harpidetza](http://www.argia.eus/harpidetza)

Jaso lekuan  
kobratu  
SEILORIK EZ



1-FD POSTA KUTXA  
20160 LASARTE-ORIA  
(GIPUZKOA)

ERANTZUN KOMERTZIALA  
Baimen zkia. 17352  
(B.O.C. 22/99-06-02koa)



ERANTZUN  
KOMERTZIALA  
Baimen zkia. 17352  
(B.O.C. 22/99-06-02koa)





**S. Arando:** Parte-hartze instituzionalerako, edo organoetan parte hartzeko, uste dut sorreran zeuden kanalak egun ere gure esku ditugula. Baina zalantza dut kanal horiek duten potentzialitate guztia baliatzen dugun langileok. Aurreko belaunaldiak gehiago baliatu zituzten guk baino? Beste belaunaldi bat gara, eta belaunaldi bakoitzak dituen espektatibak ezberdinak dira. Kooperatibak sortu ziren garaian, ikusita inguruan zer enpresa eredu zeuden, aukera berri bat ireki zitzairen kooperatibetako langileei. Ilusioz aprobetxatu zuten. Egungo belaunaldia beste bat da, kooperatibetan sartu garenean organoetan parte-hartzeko aukera hori naturaltasunez hartu dugu, eta baliteke lehengo belaunaldiak zeukaten ilusioa transmititzeko gai ez izana. Baina hori gure esku dago. Gu garenez kooperatiba, guk daukagu erreminta guk nahi dugun kooperatiba sortzeko. Horrekin lotua dago Igorrek aipatutako berrikuntza kooperatiboa. Guk erabaki behar dugu zer behar dugun, eta guk moldatu behar dugu hori gure modura.

Kudeaketan parte-hartzeari dagokionez, asko egin dugu aurrera azken urteetan. Arizmendia-

rretak organoetako parte-hartzean oinarritutako eredu enpresariala sortu zuen baina bere gestio eredu oso autoritarioa zen. Garai hari zegokion eredu bat. Orain ez dakit ongi egiten dugun edo ez, baina behintzat eredu hartatik ihes egiten saiatzen gara.

**B. Irasuegi:** Olatukoopen badugu kezka memoria kooperatiboa etengo ote den. Mondragon Kooperatibaren inguruko langileek bizi dute eredu kooperatiboa, beren kulturaren parte da. Baina hortik kanpo ez dago harremanik. Eta ez dago harremanik Mondragonetik kanpo sortu izan diren eredu kooperatibo parte-hartzaileekin ere. Krisiarekin kooperatiba eredu bera dudan jarri nahi izan da. Ez dezagun memoria hori galdu eta osatu dezagun Mondragon baino lehenagoko esperientzia kooperatiboekin: gerrak suntsitu zuen autohornikuntzarako sistema mutualista hura, agian berreskuratu dezakeguna egun ere oinarritzko beharrak asetzeko. Edo atzerago joanda, arrantzale kofradiak direla edo baserritarren mutualismoa oso eredu interesgarriak dira. Memoria hori guztia ikusezin dago. Egun ere badira ehunka enpresa kooperatibo (ez



dutenak zergatik kooperatiba izan) gizartean eza-gutzen ez direnak. Nire kezka da bidean memoria galtzen ari garela eta ez garela gai esperientzia hauei ikusgarritasuna emateko.

**J. J. Anduaga:** Ados naiz Beñatekin, badira kooperatibak Mondragon taldetik kanpo ere. Gauza bat da kooperatiboa izatea eta beste bat da kooperatiba talde handi baten parte izatea. Eta talde handi horietan enpresa guztiek ez dute parte-hartze maila bera eta parte-hartzea sustatu edo ez, zuzendaritza osatzen duten pertsonen estilo eta borondatean datza, ez egitura juridikoa. Kontuan izanik Ner barruan badirela kooperatibak eta kooperatibak ez direnak, eta gutako batzuek kooperatibismoa bizi izan dugula, zera azpimarratu nahi nuke: parte-hartzea benetakoa izateko erakundearen proiektua gardena izan behar da. Guztiz gardena. Dagoen informazio guzti-guztia jarri behar da pertsona guztien esku-ra. Ezagutu izan dut kooperatibetan informazio maila ezberdinak egon izan direla: informazio bat zuzendaritza talderako eta halako batzorde-rako, informazio hori murriztuta hurrengo mailarako... Hori ez da informazioa ematea. Infor-

mazioak gardena izateko berdina izan behar du guztientzako, pertsonak erabakiak hartzerakoan era kontzientean hartu dezaten.

Politikan asko gertatzen da, “behin bozkatu eta hurrengo lau urtetan ez daukazu zer esanik!”. Enpresan berdin: hautatzen dituzu organoak eta organoek erabakitzen dute hurrengo lau urtetan zuzatzen. Eta askotan, pertsonak ez dutenez informazio osoa eduki, ez daude organo horiek hartutako erabakiekin ados, edo baita ere batzuetan behartuta sentitzen dira erabaki oso garrantzitsu bat hartzera nahikoa informazio izan gabe. Eta gero zer gertatzen da zerbaitek gaizki irtetzen badu? Segidan hasten direla bata besteari errua botatzen. Hausnarketa sakona egin behar da, benetan zer parte-hartze maila daukagu erakunde bakoitzean?

#### Enpresaren tamainak inportatu du?

**J. J. Anduaga:** Tamainak guretzat ez du inportatu parte-hartze estiloa sustatzeko. Ner barruan handiena 500 langileko enpresa da eta txikiena 6 pertsonakoa. Ez daukagu egitura bertikalik, eta lan-

taldeka antolatzen gara. Ez daukagu zuzendari-tzarik, pilotaje lantaldea baizik. Nortzuk hartzen dute parte pilotaje lantaldean? Lantalde bakoitze-ko liderrek. Eta liderra lantaldeak berak hauta-tzen du. Beraz, proiektu handienean 60 lantalde badaude, 60 pertsonak osatzen dute pilotaje lan-taldea. Pilotaje lantalde hori da beste leku batzuetan zuzendaritza esaten diotena. Eta koor-dinatzaile orokorrak koordinatzen du pilotaje lantaldea.

**I. Ortega:** Nik uste dut baietz, dimentsioak konplexuago bihurtzen duela parte-hartzea. Nire ustez Mondragonen erronka da nola txertatzen den parte-hartze integrala gero eta konplexuago eta handiagoak diren kooperatiba batzuetan. Bada dioenik kooperatiba baten neurria gehienez 500 langilekoa behar duela, hortik aurrera ez dagoela modurik eredu kooperatibo koherente baten arabera garatzeko. Merkatu logikak eska-tzen du dimentsionatzea, beste gauza bat da zer nolako dimentsionatze eredu hartzen den: egi-tura handitu eta handitu behar den edo bestelako formulak baliatu. Gogoeta hori badabil Mondra-gonen bueltan, batez ere Fagor Etxetresnak izan duen krisiaren haritik. Halaxe esaten zidan 1.600 bazkide dituen kooperatibako presidentek: “Nik ez dakit zer egin behar dudan parte-hartzea hobetzeko. Nik asanblada gehiago egin ditzaket! Baina horrek dakar aurretiazko hitzaldi informa-tiboak biderkatzea, eta zer egin behar dut, pro-dukzioa gelditu, noiz eta konpetentzia hasi denean asteburutan ere produkzioa handitzen?”. Badira dimentsioari lotutako konplexutasunak, horrek ez du esan nahi urratsak eman ezin dire-nik. Pentsa, aipatutako kooperatiba handi horre-tan langileen ordezkartza gune nagusi den kon-tseilu soziala 50-60 langileko lantaldea da. Hori beste enpresetan asanblada oso bat da. Presiden-te hark jarraitzen zuen esaten: “Nik 2 minutuz hitza eman behar badiot bakoitzari, bilera joan zait!”. Badira zailtasunak, berrikuntza kooperati-boaren bidez gainditu beharrekoak. Joera bada unitate autonomoen logikara joatea: Inplikatuak hartu ditzatela erabakiak autonomiaz, dagokien

erabakigunean. Hor dago minifabriken antola-mendua, enpresa handiak negozioka edo atalka bereiztekoa. Aipatutako kooperatiba handi honetan urratsak ematen hasi dira, sekzio batzuetan autogestioaren logikaz funtzionatzeko dinamikak txertatzen ari dira, eta helburua da hori enpresa guztira zabaltzea.

**B. Irasuegi:** Tamainak bai, inporta du eta asko. Enpresa handiagoa denean askoz estrategia kon-plexuagoak erabili beharko dira parte-hartzeko. Daukaguna daukagu, eta hauetan parte-hartzea sakondu behar dugu, batetik, baina bestetik jar gaitezen etorkizunera begira: Sortu behar den enpresak zer neurri izan behar du? Ekonomiak behartutako tamaina, hazkundera oinarritua? Edo gure gizartearen beharren arabera haz-kunde banatuan oinarritua? Hazkunde banatua esaten diogu beharren arabera elementu berriak sortu eta sarean artikulatzeari. Koopera-tiba eta elkarte txikiak saretuta ehun ekonomiko parte-hartzaile orekatuagoa sortuko dugu, mer-katu logikan sortutako erakunde handiekin baino.

**Enpresak kulturalki eraldatzeko liderraren figura azpimarratzen da maiz. Zer da “lider” bat?**

**S. Arando:** Liderra eta zuzendaria edo ardura-duna gauza ezberdina dira. Arduradun batek ardura batzuk ditu hierarkia edo postu batek ematen dizkiolako. Pertsona bat liderra da bere lantaldeak onartzen duelako. Lantaldeak erabaki-tzen du zein den liderra. Lider horrek arduradun baten funtzio ezberdinak ditu. Zein da erronka? Ziurrenik etorkizunean arduradunak egoten jarraituko dute, baina arduradun horiek lider ere izan beharko dute. Konfiantzan oinarritutako harremanetik sortutako figura da liderra. Eta konfiantza dagoen unetik, hor parte-hartzea eta iritzia ematea natural ateratzen da.

**J. J. Anduaga:** Ados nago, oso argi azaldu duzu. Hemen edozeri esaten zaio lider, egitura bertikalean goiko postua okupatzen duenari. Eta



# Ekonomia sozial eta eraldatzailea saretzen

OlatuKoop sarea irekia da

- ▶ Elkartasuna eta interkooperatibismoa lantzeko
- ▶ Eredu ekonomiko eraldatzaileak eta memoria kooperatiboa ezagutzeko
- ▶ Ekintzailetasun kooperatiboa sustatzeko



| Talaios | Sorginetxe | Totem | Koop57 | KIS | EHNE Bizkaia | Aholku | Uztarri |  
| Sakantzen Sarea | Katakarak | Hiritik At | Lakari | Biantik | Bostok Photo Agency |

*Ezagutu eta parte hartu sarean!*

**olatukoop.net**



Saioa Arando, MU

**Egungo enpresa eredia krisian dago. Orain arte enpresen konpetitibitate iturri gisa hartu dira nazioartekotzea, berrikuntza... baina guzti horiek agortu daitezkeen iturriak direla frogatu da. Pertsonak dira agortezin diren lehiakortasun iturri bakarra**

hauek askotan ez dira liderrak, gestoreak dira. Gerente batean bereizi behar da ea benetan lideratzen duen proiektua edo kudeatu bakarrik egiten duen. Kudeaketa estilo tradizionalan gestioa kontrolatzen da, eta sarri gestionatzen da edo jarraipena egiten zaio alde kuantitatiboari soilik, nahiz eta helburu kuantitatibo eta kualitatiboak eduki. Hor ibiltzen dira gerenteak zenbakiak jarraitzen zoroaren pare. Beti iragana aztertzen, aurreko hilean zelan joan den gestio plana... Kotxea gidatzen atzera begira, aurrera begiratu beharrean. Nahiz eta jarraipena egiteko indize kuantitatiboak eta kualitatiboak eduki behar ditugun, Ner grupen garbi dugu benetako arrakasta alde kualitatiboa kudeatzeko moduan dagoela, intangiblea kudeatzeko gaitasunean. Horrek zeri-kusi handia du harreman estiloarekin. Lantegi barruko eta kanpoko jendearekin harreman estilo ezberdin bat landuta, aukerak sortzen dira. Eta ez da aukerarik galdu behar. Beraz, hedatu behar direnak harremanak dira, pertsonen arteko harreman eta esperientziak partekatuzetik sortuko direlako aukera berriak, eta hauek aprobetxatzen jakinez gero etorkizun hobea. Eta ez hainbeste barrura begira egon, gestore askok egiten duten moduan, barruan gertatzen dena kontrolatzen. Lider batek egin behar du denbora gutxi bere bulegoan eta pila bat kanpoan. Beretzat garrantzitsuena pertsonak badira benetan, pertsonekin eman behar du denboraren %80. Sareak josten ibili behar du.

**I. Ortega:** Gizarte mugimenduen kulturatik gatozenok, “liderra” hitza entzun eta halako atzerako bat sentitzen dugu. Ni oraindik ez naiz ohitu kontzeptu horretara. Baina ikusten diot birtualitatea. Ados nago esan duzuenarekin, uste dut dela kontzeptu bat sortu dena ohiko jefe autoritarioaren kontzeptua zeharo aldatzeko. Jada ez da nahiko bere posiziotik aginduak ematea, autoritatea irabazi behar du eta trakzio lana egin bere lantaldean, baina taldeak efizentziaz aritzeko norbaiti dagokio proposamenen sintesi lanak egitea edo momentu puntualetan arduraren zama hartzea... Uste dut parte-hartzea eta horizontaltasun osoa ez dela gauza bera. Lider izan, arduradun, edo koordinatzaile deitu, pertsona horiek ezinbesteko figura dira. Erronka da nola ahalik parte-hartzaileena izan efikaziarekin uztartuta. Mugimendu autonomoetatik zetorren argentinar bati irakurri nion eurek zeukaten arazoa zela “egiturarik ezaren tirania”. Hainbesteko horizontaltasunak zekarren halako inefikazia haien gizarte mugimenduetan, eta azkenean jendea uxatu, nekatu eta erre egiten zen bidean.

**B. Irasuegi:** Ni ere beste mundu batetik nator eta liderraren diskurtsoarekin ez naiz batere komodo sentitzen. Nik beste hitz bat asmatuko nuke eta euskaraz, arrotza egiten zaidalako kontzeptualki. Liderraren diskurtsoak sortzen didan kezka da ez ote duen elikatzen gizarteko botere harreman injustuen eskema, beste eskala batean. Efikazia behar delako onartzen dugu delegazioa. Sentsazioa da beti amaitzen dugula eredu injustu ez-parekideetan. Beste eredu bat asmatu behar dugu, harreman parekideetan oinarritua. Ni ere kezkatzen nauen beste aldea inoperantzia da, “izan gaitezen denak mediokreagoak inor nabarmendu ez dadin, ez dezagun proiektu eraldatzaile gauzatu, denok maila berean mantendu gaitezen”. Bi polo horien artean kokatzen naiz. Asko sinisten dut aktibismoan. Enpresa eta ekonomia erakundeetan aktibistak behar ditugu. Gizarte mugimenduetan egia da batzuetan badagoela liderrarekiko erreakzioa eta ukazioa, baina baita ere egia da gizarte mugimendu eta mugimendu

aktibista askotan lider naturalak sortzeko auto-eraketa sistemak badirela. Bada errekonozimendu soziala lortzen duen jendea hainbat faktore-gatik: harremanetan ona delako, besteen arteko erlazioak sustatzen dituelako, bere arloan bereziki pasioz lan egiten duelako eta aktiboa delako lan horretan... Hori da lider bat. Lider deitu behar diogu, izen bat asmatu behar dugu? Baina multiliderrak izan behar dira enpresak. Eta beti bilatu behar da jende hori ordezkagarria izatea. Ondoan izan ditzala beste aktibista batzuk ere, bera falta denean pausoa emango dutenak eta liderraren atzean gordeko ez direnak. Hori baita beste arazo larria, hasieran oso soziala da dena, lider naturala dugu, baina behin liderra izanda beste pertsona guztiak pauso bat atzera egiten dute erabakiak beste batek hartu ditzan. Liderrari kontra-boterea sortzea garrantzitsua da, eta kontra-boterea da jende aktibistek osatutako multzoak izatea.

**Enpresetan, erakunde publikoetan, nazioartean, gaia pil-pilean da. Zergatik hitz egiten dute orain parte-hartzeaz guztiak? baita langileen eskubideak hutsera murriztu dituztenek ere? Nola ulertzen da "pertsonak gara motorra" esaldia, egungo prekarizazio egoera larriarekin?**

**I. Ortega:** Enpresen eraldaketa bai edo bai etorriko den olatua da. Arrazoietako bat izango da gure sare industrialak lehiakortasun ikuspegitik izan dezakeen diferentzial konpetitiboa norabide horretan datorrela. Egun Asiatik datozen enpresak jada ez dira bakarrik lan esku merkearen konpetentzia, pixkanaka badira teknologia mailan ere lehiatzeko gai. Gakoa da zer zentzutan gidatu edo lideratuko den eraldaketa. Egin liteke oso zentzu neoliberallean eta horrek eramango gintuzke parte-hartzearen oso zentzu instrumental horretara, eta iruditzen zait hori dela nagusitzen ari den mezu orokorra: Langileei esan konturatzeko nola datorren panorama eta ahalegin handiagoa eskatu enpresari eusteko. Edo eraldaketa prozesua lideratu daiteke beste zentzu batean, ohiko enpresaren kontzepzioa eraberrituz, per-

tsionen ahalduntzean eta lurraldearekiko konpromisoan urratsak emanez, eta bide batez enpresa humanoagoak garatuz. Uste dut euskaldunok Espainiako Estatua ezartzen ari den eredu produktibotik aldentzeko premian gaudela. Lehiakortasuna eta kostuen murrizketa hutsean oinarritzen den eredia da "*marca España*". Baina horrek prekarizazioa eta atzerakada soziala baino ez dakar. Beste eredia, ongizatearen apustuari eutsi ahal izateko, balio erantsia, berrikuntza eta garapenean oinarrituko den sare industrialak garatzea da. Baina honek enpresaren konfigurazioan aldaketa ekarri behar luke, bi zentzutan: balio erantsia badakigu pertsonen sormenari lotua dagoela eta bere ezaugarria da pertsonari barrutik atera behar zaiola, inork ezin ditu behartu inplikatzera edo buruan dutena enpresaren alde jartzera. Pertsonak inoiz baino beharrezkoagoak dira eta, beraz, langileen estatusa enpresan berrikusi beharko da: zeintzuk lirake eredu sinesgarri baterako lan baldintzak? Eta bigarrenik, enpresen funtzio sozialaren eraldaketa ere ekarri beharko luke: gaur badakigu, enpresek ez dutela era isolatuan lehiatzen munduan. Enpresak eta kokatuta dauden lurraldeen baliabideak dira lehiakor egiten gaituztenak: Lurralde horretan dagoen ezagutza, pertsonen abilitadeak, erakunde publikoekin dauden sinergiak, eta abar. Beharrezko baditugu lurraldearen baliabideak, beharrezko badugu pertsonen inplikazioa, ezin da hori guztia hartu apropiazio pribatu eta pertsonala egiteko. Bi zentzutan aldatu behar da enpresa: parte-hartzea irekita eta enpresaren funtzio soziala berriz indartuta. Horrek eramaten gaitu luzera begira, enpresaren jabetza kapitalean bakarrik oinarrituko den enpresa eredia erlatibizatzea.

**S. Arando.** Egungo enpresa eredia krisian dago. Orain arte enpresen lehiakortasun iturri gisa hartu dira nazioartekotzea, berrikuntza... baina guzti horiek agortu daitezkeen iturriak direla frogatu da. Pertsonak dira agortezin diren lehiakortasun iturri bakarra. Benetan gure organizazioak irautea nahi badugu pertsonetan oina-



rritutako enpresa eredu berriak behar ditugu, beraien potentzialitate osoa enpresarenarekin bat egingo duten ereduak. Parte-hartzearen onurak alde askotatik justifikatu daitezke baina irakurketa partzial eta instrumentalak egitea arriskutsua iruditzen zait. Erraz esan daiteke parte-hartzeak produktibitatea handitzen duela, gatazka laborala gutxitu dezakeela, baina hori ez da pertsonetan oinarritutako enpresa eredu batek bilatzen duena. Askoz kontzeptu zabal eta aberatsagoa da. Organizazioak pertsonen osatuta daude eta pertsona horiek ongi artikulatzeak emango dio gure organizazioari etorkizuna.

**J. J. Anduaga:** Nola da posible pertsonak direla oinarria esatea eta prekarizazioa ugaritzea? Zertan datza Nerren harreman estilo berria? Balore konkretu batzuen aplikazioan. Balore horien artean dago “inongo kaleratzerik ez”, nahiz eta gauzak gaizki joan une jakin batean. Ordu estrak ez dira kobratzen, beraz, ordu estrak gutxitu behar dira. Beste balore batzuek dira elkartasuna, erabakiak elkarrekin hartzea, eta lehenengoa, etika. Beraz, edozein enpresak gauzak gaizki doazelako langileren bat kaleratzen badu, automatikoki Nerretik kanpo geratzen da. Badira gorde beharreko baloreak eta balore horiekin ematen zaio pertsonari dagokion errespetua.

**B. Irasuegi.** Irudituko zaizue gauza askok jartzen nautela alertan, baina tamalez “pertsonak” entzuten dudan aldiro ere alertan jartzen naiz. Tamalez. “Pertsona zentroan” eta diskurtso horiekin hitza edukiz husten ari delako. Ez dago ezer okerragorik balio positibo bat dena helburu ez positiboetarako erabiltzea baino. Pertsonen diskurtsoarekin hori gertatzen ari da. Oso paradigmatikoa da Adegik erabiltzen dituela guk hemen darabiltzagun kontzeptu berdina justu erabat kontrakoa dena esateko, ekonomiaren kontzeptzio erabat neoliberalarekin. Horrek ez du esan nahi “pertsonak zentroan”, edo pertsonen aldeko ekonomiaren diskurtsoa erabili behar ez dugunik, egin behar duguna da kontzeptu horiek berreskuratu edo berriro edukiz bete.

Gerra dialektiko horretan posizio ahulena daukagu: ez gara eredu ekonomiko zentrala edo gizartean hegemonia duena. Hitzak edukiz bete behar ditugu gure ereduak zentrorra ekarriz. Erritmo eta estrategia ezberdinak ditugu baina baditugu partekatzen ditugun ideiak: Benetako parte-hartzea sustatzea bada gure helburuetako bat. Pentsatu beharko dugu nola ekarri hori zentrorra eta ideien bataila borrokatu. Olatukoopen argi dugu horretarako beharrezkoa dela beste eredu ekonomiko bat zentroan jartzea. Erabat lotzen dugu gure funtzionatzeko modua ekonomia sozial eraldatzailea deitzen dugunarekin: ekonomia eredu justuago bat, berdintzaileagoa, pertsonen ongizatea eta ingurunearena zentroan jarriko duena... Alegia, ez dugu planteatzen enpresak nolakoak izan behar duten bakarrik, baita zer ekonomia eredu bilatzen dugun ere. Planteamendu hori ere izan dadila eraldatzailea, parte-hartzailea... eraman dezagun hau guztia eredu ekonomikora. Oraingoz gutxiengoa izango gara, baina gizartean ideia horiek pil-pilean daude, demokratizazio behar bat badago, baliatu dezagun egoera eredu propioa sortzeko.

**I. Ortega:** Ez dakit hain gutxi garen! Bi ezaugarri hartzen baditugu, enpresen bokazio soziala eta antolaketa eredu parte-hartzailea, lehen kolpean hainbat proiektu etortzen zaizkit burura: Mondragon zein Mondragon kanpoko kooperatiba ezberdinak, ekonomia sozial solidarioaren bueltan hedatzen ari diren egitasmo berritzaileak (Reas, Olatukoop, Coop57 sareen erakoak), nekazaritzaren inguruan sortzen ari diren kooperatibak (Ipar Euskal Herriko eredu aipagarriekin), Ner inguruko enpresa sarea, ikastolen mugimendua, euskarazko hedabideak... Horiek guztiak dira bestelako ekonomia baten ernamuina. Arazoa da bakoitza bere baitara bilduta dagoela eta ez daukagula bestelako ekonomia bat sortzen ari garenaren autokontzientziarik. Baina guztiak elkarrekintzan jartzea lortuko bagenu, esango nuke aukera genukeela nazioartean Euskal Herria kokatzeko bestelako ekonomia eredu baten erreferentzia gisa.



MONDRAGON

GIZATASUNA  
LANEAN

Finantzak  
Industria  
Banaketa  
Ezagutza

# MONDRAGON pertsonak elkarlanean

Industria, Finantzak, Banaketa eta Ezagutza dira Korporazio sendo eta dibertsifikatu egiten duten oinarriak.

Merkatu desberdinetan marka liderrak ditu: Laboral Kutxa, Copreci, Danobatgroup, Eroski, Fagor, Maier, Orkli, Orona, Ulma, LKS, Orbea eta Urssa besteak beste.

Euskal Herrian sustraituta, 289 entitateak osatzen dute eta horretaz gain kanpoan 105 produkzio planta ditu.

Enpresa jardueraz gain, gestio demokratiko propiodun sistema baten bidez garatzen da, eta inguruko gizartean konprometituta dago.

Kultura, ohitura eta hezkuntza babestea da betidanik Korporazioaren ezaugarriarik aipagarriena.

[www.mondragon-corporation.com](http://www.mondragon-corporation.com)





**(B)**

**Diru (B)eltza,  
etorkizun (B)eltza**

**“A” gizartea  
lortzeko**

**eskatu beti faktura**

Faktura eskatzen duzunean, ziurtatzen ari zara zure diruaren zati bat guztion ongizaterako izango dela hezkuntza, azpiegiturak, enplegua eta gizarte zerbitzu bihurturik.

 **ZATOZ EKONOMIA  
GARDENERA**

[www.ekonomiagardena.net](http://www.ekonomiagardena.net)



 **Gipuzkoako**  
**BERRIA**