



IKER
GAZTE
NAZIOARTEKO
IKERKETA EUSKARAZ

IV. IKERGAZTE NAZIOARTEKO IKERKETA EUSKARAZ

2021eko ekainaren 9, 10 eta 11a
Gasteiz, Euskal Herria

ANTOLATZAILEA:
Udako Euskal Unibertsitatea (UEU)

GIZARTE ZIENTZIAK ETA ZUZENBIDEA

Langileen parte-hartzea lan-
kooperatiba handien kudeaketan

*Aingeru Ruiz, Aitor Bengoetxea
eta Ignacio Bretos*

291-298 or.

<https://dx.doi.org/10.26876/ikergazte.iv.02.36>



Langileen parte-hartzea lan-kooperatiba handien kudeaketan

Ruiz A.¹, Bengoetxea A.², Bretos I.³

Gizarte ekonomia eta langileen parte hartzea enpresetan^{1,2,3}, EHU^{1,2}
*eta Universidad de Zaragoza*³

aininguruiz06@gmail.com, aitor.bengoetxea@ehu.com, ibretos@unizar.es

Laburpena

Literatura gehienaren arabera, kooperatibaren tamaina bere sistema demokratikoari bereziki eragiten dion degenerazio-iturria da. Aldi berean, tamainak askotan ukaezina den biziraupen-aseguru bat ematen die kooperatiba askori. Mondragon Korporazioko kooperatiba baten kasu-azterketan oinarrituta, kooperatiba handien gobernantza-sistema demokratikoa aztertu eta haren ahultasunak identifikatu dira. Diagnostiko honetatik abiatuta, tamainak sortutako endekapen demokratikoari irtenbidea emateko oinarriak planteatzen dira.

Hitz gakoak: Kooperatibak, Mondragon, Gobernantza Demokratikoa, Degenerazioa, Antolamendu Industrialak, Gizarte Ekonomia.

Abstract

The size of the cooperative is, according to most of the literature, a source of degeneration that especially affects its democratic system. At the same time, size provides many co-operatives with an often undeniable survival insurance. On the basis of a case study of a cooperative belonging to the Mondragon Corporation, the democratic system of governance of large cooperatives has been analysed and its weaknesses identified. From this diagnosis, the basis for a solution to the democratic tendency of degeneration generated by size is proposed.

Keywords: Cooperatives, Mondragon, Democratic Governance, Mission Drift, Industrial organizations, Social Enterprises.

1. Sarrera eta motibazioa

2008ko krisi globalaren eta egungo sistema ekonomikoaren porrotaren ondorioz, enpresa-eredu alternatiboekiko interes akademiko eta soziala berpiztu zen. Kategoria horren barruan, kooperatibaren figura nabarmentzen da, eraginkortasun ekonomikoa eta ikuspegi soziala uztartzen dituen nortasun hibridoa duelako. Nahasketa hori formula juridiko baten emaitza da non kapitala "xede" izan beharrean "bitarteko" den, lana subirano gisa utzita. Horren ondorioa enpresaren jabetza komunitarioa da: bazkide langileek beren jardueraren arriskuak eta onurak lanaren arabera banatzen dituzte eta "persona bat, boto bat" printzipioaren arabera, erakundearen oraina eta etorkizuna erabakitzen dute.

Covid-19ren pandemiak lehen planoan jarri du berriro enpresa-eredu hau. Enpirikoki frogatua izan denez, kooperatibek krisiei aurre egiteko duten gaitasun handiagoa izateagatik, zenbait alderdi politikok eredu kooperatiboa proposatu zuten joan den urtean Espainiako parlamentuaren "berreraikuntza ekonomiko post-pandemikoaren batzordean", etorkizuneko krisiari irtenbidea emateko. Krisiaren gorabeherak jasateko gai izango ez ziren enpresa asko lan-kooperatiba bihurtzea planteatzen zen lanpostuak babestu ahal izateko. Mekanismo hori arrakastaz eman da askotan, Argentinako enpresa berreskuratuen kasua erreferentzia nagusitzat har daiteke.

Lehen kooperatiba 1844an Ingalaterran sortu zenetik, hauek interes handia sortu dute hainbat espazio sozial, politiko eta akademikotan. Marxentzat adibidez, erakunde hauek "eskala handiko ekoizpena, zientzia modernoaren eskakizunen arabera, klase patronalik gabe posible dela" frogatzen zuten (Monzón, 1989). XIX. mendearen azken laurdenean, lan-kooperatibei buruzko mundu akademikoaren ikuspegia luzaroan baldintzatuko zuen tesi bat sortu zen: degenerazioaren tesia. Teoria horren arabera, kooperatiba gehienek sistema kapitalistaren presioa jasaten dutenez, ekonomikoki porrot egitera edo gainerako enpresetatik ia bereizezinak diren erakundetan bilakatzea kondenatuta daude. Tesi horren aurrean, degenerazioa

saihestezina dela uste dutenen eta ez dutenen artean banatu da literatura. Hala ere, gaur egungo ia azterlan guztiak bat datoz gai honetan: tamaina eta hazkundera faktore degeneratzaileak dira, batez ere hauen printzipio demokratikoarekiko (Kim, 2012).

Aldi berean, tamainaren garrantzia eta potentziala kontuan hartu behar dugu: alde batetik, tamainak aukera ematen die kooperatibei askotan lehiakortasun arbuiaezina eskuratzeko. Bestalde, dimentsionamenduak kooperatibismoaren efektu eraldatzaileak biderkatzeko ahalmena du, hala nola aberastasunaren banaketa ekitatiboa, ekoizpen-harremanen demokratizazioa edo lurraldearekiko konpromisoa, besteak beste.

Horrek guztiak pentsarazten digu ea posible den kooperatiba handiak partehartze demokratikoaren bidez gobernatzea. Gaiari buruzko ikerketarik ezak zein horren inguruko interes akademikoak justifikatzen dute arloa egokia izatea (Cheney et al., 2014). Honek garrantzi handiagoa hartzen du Euskal Herrian dagoen lan-kooperatiba handi eta ertainen dentsitate handia kontuan hartzen badugu, batik bat, ikerketa honen emaitzen onuradun izan baitaitezke.

2. Arloaren egoera eta ikerketaren helburuak

Mundu akademikoan, lan-kooperatibak ikuspegi ezkorretik ikusi izan dira luzaroan. Ikuspegi hori gaur egun ere nolabaiteko nagusitasunarekin dirauen degenerazioaren tesiak babestu du (Storey et al., 2014; Bretos eta Errasti, 2018). Degenerazio tesiaren jatorria XIX. mendearen amaieran hainbat sozialistek lan-kooperatibei egindako kritiketan aurkitzen dugu. Azpimarratzekoa da hauen kritika lan-kooperatibaren figuran oinarritu beharrean, hauen jarduera garatzen zen baldintzetan ardaztu zela. Izan ere, sistema kapitalistak eta haren dinamikak presio handia eragiten zutela argudiatzen zuten, lan-kooperatibak haien kudeaketa-moduetara egokitzera edo porrot egitera behartuta geratuko zirelarik (Cornforth, 1995; Bretos eta Errasti, 2018). Degenerazio tesiek ñabardura berri bat hartu zuten Potter eta Webben ikerketekin (1921). Bi egile hauek, Europan zehar egindako ikerketa enpirikoetatik abiatuta, degenerazioaren faktore nagusia barnekoa zela ondorioztatu zuten. Langileak kontrolpean egoteak diziplinari eza, merkatuari buruzko ezagutzarik eza eta berrikuntzan inbertitzeko errezeloak sortzen zituela argudiatzen zuten. Tesi hauek Miyazakik (1984) eta Meisterrek (1984) aurrerago aberastuko zituzten beren ikerketekin.

70eko hamarkadatik aurrera, teoria horien baliozkotasuna zalantzan jartzen duten ahotsak entzuten hasten dira. Kritika nagusiak hauen determinismo obsesibora bideratuta zeuden; izan ere, iradokitzen dute kooperatibak ez daudela erabat determinatuta kanpoko eta barruko mugengatik, eta hauek beren autonomia mugatzen duten arren, oraindik ere badutela beren printzipioak eta balioak denboran zehar mantentzeko gaitasuna. Ikuspegi hau birsorkuntzaren tesian kokatzen da (Bernstein, 1976; Batstone, 1983; Cornforth, 1995; Bretos eta Errasti, 2018). Horren defendatzaileen arabera, degenerazioa saihestu eziniko amaieratzat baino, kooperatiba baten bizitzako etapa posible baina gaindigarritzat ikusi behar da.

Degenerazio-prozesuari dagokionez, literaturak hainbat adierazle identifikatu ditu tradizionalki: Potter eta Webb (1921) egileek langileen parte-hartze eskasa, botere-kontzentrazioa esku gutxitan egotea, etekinak gizarte helburuak asetzearen aurrean gainjartzea eta bazkide langileen proportzioan soldatapeko pertsonen gehikuntza ematea aipatzen dute. Ildo horretan, literaturak joera degeneratibo horien faktore detonatzaile edo handitzaile gisa tamaina eta hazkundera identifikatu ditu (Rosner, 1984; Cornforth, 1995; Bretos et al., 2018). Hala eta guztiz ere, kooperatiba askoren bizirauteko aukera bakarra hazkundera izan da, batik bat azken hamarkadetako globalizazio-prozesuak sortu duen lehiakortasun basatiak bultzatuta (Bretos eta Errasti, 2018). Gaiari buruz egin diren ikerketa enpirikoek agerian uzten dute estrategiak funtzionatzen duela (Storey et al., 2014), baina, lehen aurreratu den bezala, hau ez da kaltegabea izan: antolamenduaren dimentsionamendua eta ekoizpenaren sakabanatze geografikoa degenerazio egiaztagarriak gauzatu dute erakunde horien gobernantza sistema demokratikoetan (Stryjan, 1994; Cornforth, 1995).

Tamainaren eta kalitate demokratikoaren arteko alderantzizko harremana Platon, Montesquieu, Rousseau eta Derrida filosofoek landutako fenomeno klasiko bat da. Horiek guztiek garatu zituzten kontzepzioen aniztasunaren barruan, bat egiten dute demokrazia berdinen artean bakarrik gerta daitekeelako planteamenduan. Premisa horren arabera, adiskidetasunak eta konfiantzak garrantzi berezia hartzen dute haien eskemetan, harreman horien bidez lortzen baita batzarreko kideen arteko elkarrekikotasuna eta berdintasuna. Beste pertsonarengan konfiantza izateko, oro har, elkar ezagutzeko denbora behar da (Derrida, 1997); faktore hori, zalantzarik gabe, mugatua da gizaki baten bizitzan. Hala ere, gai honetan, badirudi denbora ez dela faktore mugatzaile bakarra. Ikerketa batzuen arabera, giza garunaren tamaina muga bat da nolabaiteko sakontasunez ezagutu dezakegun pertsona-kopuruari dagokionez, eta beraz, konfiantza izan dezakegun pertsona kopuruarekiko. Muga hau 150 norbanakoen inguruan ezarri zuen zenbait ikerketatik abiatuta Dunbar ikertzaile ospetsuak (Aiello eta Dunbar, 1993). Hau izango litzateke, hedaturaz, demokrazia zuzen garbienaren muga. Elkarrekiko konfiantza ez da soilik demokraziaren praktikarako funtsezko faktorea, baita lankidetzarako ere. Ildo horretan, ikerketa askok erakusten dute duela 70.000 urtera arte gure espeziea kopuru hori gainditzen ez zuten talde sozialetan antolatu zela (Hill eta Dunbar, 2003). Tesi batzuen arabera, fikzioa eraikitzeo gaitasuna izan zen 150 pertsonen atalase hura gainditzen ahalbidetuko ziguna. Taldekide guztien elkar ezagutza pertsonalaren ezean, kontakizun, mito eta fikzio batzuk partekatzeak ezezagunengan konfiantza izatea eragin zuen (Harari, 2014).

Fikzioa, beraz, 150 pertsonatik gorako talde bat kohesionatzeko eta hortaz haien lankidetz ahalbidetzeko aliatu handietako bat da. Literaturak, ordea, planteatzen du kohesio berri horrekin batera erakunde-antolaketa jakin bat egon behar dela nahitaez, eta, beraz, aurreko antolaketa espontaneoak eragotzi behar dela. Honen arabera, balore eta ideia bateratzaileak sortzea eta gizarteratzea funtsezkoak dira erakunde demokratiko handientzat. Helburu hori lortzeko, literatura bat dator hezkuntza kooperatiboa ezinbesteko tresnatzat hartzen (Azkarraga et al., 2012; Heras, 2014; Bretos, 2018). Hezkuntzarekin batera, komunikazioa ere funtsezkoa da tamaina handiko erakunde demokratiko baten iraunkortasunean. Lehen aipatutako kohesioa gauzatzeko elementutzat ere har daiteke (Heras eta Basterretxea, 2016; Bretos et al. 2019). Azkenik, lanaren kudeaketan parte hartzearen garrantzia kontuan hartu behar dugu (Bernstein, 1976). Izan ere, hainbat ikerketaren arabera, lanean autonomia izatea laneko asebetetzearen faktore nagusietako bat da (Pink, 2011).

Lan honen helburua, beraz, lan-kooperatiba handien egungo gobernantza-sistema demokratikoaren ahulguneak eta indarguneak identifikatzea eta ulertzea da. Ikerketaren ondorioak diagnostiko integral baten oinarri izango dira lan-kooperatiba handien degenerazio demokratikoari irtenbidea aurkitzeko.

3. Ikerketaren muina

Kooperatiba baten kudeaketaren parte hartze demokratikoa aztertzeak metodologia kualitatiboa erabiltzea eskatzen du. Hain zuzen ere, gaia hain gutxi aztertu dela kontuan hartuta, kasu-azterketa batetik abiatutako analisi inдукtiboa da egokiena (Eisenhardt, 1989; Bretos et al., 2018). Horretarako Fagor Arrasate kooperatiba aukeratu da, Mondragon Korporazioko (munduko lan-kooperatiba talde handiena) kide eta biziberritze demokratikoan erreferentzia.

Erakundeak nolabaiteko ziurgabetasuna bizi du gaur egun, neurri batean Covid-19aren krisi ekonomiko-sanitarioaren ondorioz, baina, batez ere, automobilismoaren krisiagatik. Hortaz, fabrika kooperatiboetako soldatapeko langileak ABEEEn jarri dituzte, eta 250 bazkide inguruk ordu-murrizketak jasan dituzte. Gainera, bazkideak beste kooperatiba batzuetan birkokatzea baloratzen ari dira.

3.1. Gobernantza-sistema

Korporazioko gainerako kooperatibak bezala, Fagor Arrasateren gobernantza-sistema batzar nagusian oinarritzen diren bi zutabetan egituratzen da. Azken hau, erakundearen organo subiranoa da, horretan sortu eta eskuordetzen baitira botere guztiak. Aipatutako bi zutabeak enpresaren bi aldeak irudikatzen dituzte: tekno-egitura eta giza-egitura.

Batzarrean kooperatibako erabaki garrantzitsuenak hartzen dira: kudeaketa-planak, plan estrategikoak eta kontuak onartzen dira, eta hautetsiak aukeratzen edo/eta berresten dira. Bazkideek osatzen dute batzarra; horien artean, iraupen mugatuko bazkideak (85), iraupen mugagabekoak (575) eta ez-aktiboak eta birkokatuak (120) bereiz ditzakegu. Bakoitzak boto bat emateko eskubidea du, kooperatibismoaren oinarriak oinarrizkoenetako bat aplikatuz. Bazkide ez diren langileak (21) ez dute botoa emateko eskubiderik, baina batzarrera joatera gonbidatzen dituzte. Txinako lantegiko 128 langileak kontuan hartzen, 149 soldatapeko langile daude guztira, hau da, langile guztien % 18,4.

Aurretiaz aipatutako lehen zutabeari dagokionez, erakundearen alde tekniko-administratiboa irudikatzen du honek. Gerentziak, zuzendaritza kontseiluak eta erdi-mailako agintariek osatzen dute, besteak beste. Kontseilu errektorea izango da gerentea aukeratuko duen organoa, Mondragon Korporazioak proposatu ohi dituen hainbat hautagaitzen artean. Honek zuzendaritza kontseiluko kideak izendatuko ditu eta horiek erdi-mailako agintariak izendatuko dituzte.

Giza-egiturari dagokionez, kooperatibaren ordezkariak, kudeaketa, kontrola eta gobernantza funtzioez arduratzen da hau. Beraz, eginkizun horietako bakoitza gauzatzeko gai diren hainbat organoz osatuta dago: kontseilu-errektorea kooperatibaren gobernu, administrazio eta ordezkariak organoa da. Gutxienez kideen bi herenek kooperatibako bazkideak izan behar dute. Kontseilariak eta lehendakaria batzar nagusiak aukeratuko ditu zuzeneko eta isilpeko bozketaren bidez. Sozietate-kontseilua, aurrekoa ez bezala, organo berri samarra da, 1993ko Kooperatiben Legearekin batera sortu baitzen. Organo hau funtsezkoa bihurtu da gaur egungo kooperatiba handi eta ertainen funtzionamendurako. Izan ere, Cheney (Cheney et al., 2014) ikertzaileak, kooperatiba handien osasun-egoera ezagutzeko organo honen behaketaren garrantzia aipatzen du. Azken urteotan, sozietate-kontseilua kooperatiben gobernantza-sisteman garrantzi handieneko erreforma baten oinarri izan da, hain zuzen ere, nukleo kontseilu direlakoen sorrera. Hauek, lan-gune bakoitzeko langileak¹ eta haiek aukeratutako ordezkari bat osatutako foro txikiak dira. Azken horrek taldea ordezkatzeko du aipatutako sozietate-kontseiluan. Ordezkariekin batera, lehendakariak eta gerenteak osatuko dute sozietate-kontseilua (E. lehendakaria eta E. sozietate-kontseilaria). Nukleo kontseiluak eta sozietate-kontseilua teorikoki hilero biltzen dira. Lehenengoan tamaina txikia konfiantza-giro pertsonal bat sortzeko eta langileek beren iritzia erraz adierazteko aukera izan dezaten pentsatuta daude; elkarrizketatu baten arabera, batzar nagusian 900 lagun aurrean hau egitea oso zaila baita (E. pertsonen arloko zuzendaria). Beraz, sozietate-kontseilariak funtsezko zeregina du langileen informazioa goi-karguei helarazten, eta alderantziz. Fagor Arrasatek, gainera, bere zereginaren garrantzia nabarmendu du nukleo kontseiluetako bilerak dinamizatzeraz adoretuz, langile guztien parte-hartzea ziurtatuz eta gaiak proposatuz.

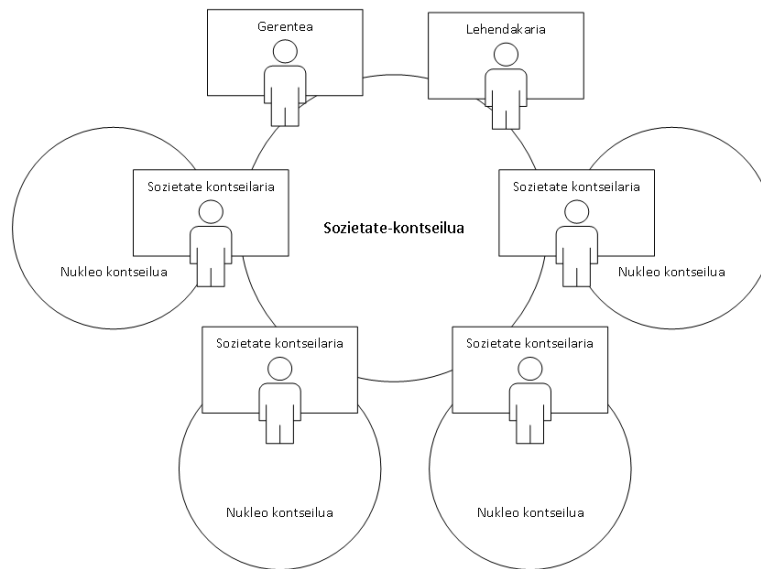
Nukleo kontseiluez gain, informazio-kontseiluak ere badaude, eta horien artean negoziokoak eta batzarrak prestatzekoak bereiz ditzakegu. Batetik, bilerak urtean birritan egiten dira, kooperatibaren negozio bakoitzean (siderurgia, etxeresna elektrikoak, automobila eta administrazio eta finantza saila). Horietako bakoitzaren zuzendaria da buru, eta negozioko langileei beren egoera ekonomikoari buruzko informazio guztia helaraztea du helburu. Bestetik, batzarrak prestatzeko kontseiluei dagokienez, izenak berak dioten bezala, batzar nagusiak prestatzea eta arintzea helburu duten bilerak dira. Bilera hauek kooperatibako fabrika bakoitzeko (Markina, Zamudio, Donostia eta Arrasateko biak) langile guztien aurrean egiten dira. Lehendakaria eta gerentea dira bileraren erakusleak. Hemen ebatzen dira batzarrean landuko diren gaiekiko zalantza guztiak, hau arina izan dadin. Pertsonen arloko zuzendariak adierazi bezala (E. pertsonen arloko zuzendaria), batzarra lehenago hartutako erabakiak formalizatzeko egintza bat da gaur egun.

Organo horien helburu nagusietako bat erakunde demokratiko handiek dituzten arazo handietako bat konpontzea da: informazioa kide guztien artean modu eraginkorrean transmititzea. Komunikazio-gabezia hauek organoen eta bazkideen arteko urruntzea eragin ohi

¹ Soldatapeko langileak ere parte hartzen dute hauetan.

dute, eta, proiektu komunaren partekatzea saihesten dute. Honek guztiak bazkideen arteko ezinegona eta nortasun-galera sortzen du (E. bazkide-langilea).

1. irudia. Nukleo kontseiluen organigrama



3.2. Lanaren antolaketa

Fagor Arrasateren sektore industrialaren ezaugarriak direla eta, ekoizpen-sistema Taylorista alde batera uzteko aukera izan dute. Elkarrizketatutako bazkide baten arabera, lan-antolamenduan nahiko autonomia zabala dute. Lana proiektuetan oinarrituta antolatzen da eta proiektu horiek epe jakin batean bete beharreko helburu zehatz batzuei jarraituz garatzen dira. Proiektuak behar bezala koordinatzeko, lantaldeko kideak astean batez beste 4 ordu biltzen dira. Gainera, lantalde guztien lana koordinatzeko hilean 1 edo 2 bilera egiten dira (E. bazkide-langilea). Kontuan hartu behar da elkarrizketatuak aipatzen duela lan antolamendu mota hori, neurri handi batean, nagusi bakoitzaren estiloaren mende dagoela. Lehen begiratuan, kudeaketako sistema erdi autonomo hauek ez lirateke gehiegi bereiziko Mondragon Korporazioko beste kooperatiba batzuek abiarazikoetatik (Heras, 2014; Bretos et al., 2018; Bretos eta Errasti, 2018). Ortegak (2013) kooperatiben izaera demokratikoaren eta hauetan nagusi den kudeaketa-sistema hierarkikoaren kontraesana azpimarratzen du. Fagor Arrasateren kasuari dagokionez, nahiz eta lana proiektuen bidez antolatuta egon, sailak ardatz nagusia izaten jarraitzen du, eta, beraz, langileen autonomia oso espazio mugatuetan uzten du (Ortega, 2013).

Pertsonen arloko zuzendariari egindako elkarrizketatik ondorioztatzen da, halaber, plan estrategikoen eta kudeaketa-planen egitean langileen parte hartze eza, zuzendaritza kontseiluko kideek soilik parte hartzen baitute horrelakoen elaborazioan. Hala ere, zuzendariaren arabera (E. pertsonen arloko zuzendaria) sail bakoitzeko buruek ere proposamenak egin ahal dituzte beren laguntzaileekin batera. Horrez gain, erakundearen erabiltzen den ekoizpenaren kudeaketa-sistema *Lean Manufacturing* ospetsua dela aipatzen du zuzendariak. Sistema hau produkzio-prozesuan beharrezkoak diren baliabide eta zeregin guztiak optimizatzen saiatzen da eta enpresa konbentzionaletatik zuzenean inportatua dago, beraz, bere helburua eraginkortasun ekonomikora eta bezeroaren asebetetzera mugatzen da (Azkarraga et al., 2012). Bretosek (2018) kooperatiba-balioen murrizketarekin lotzen du sistema mota horren inportazioa.

Azpimarratzekoa da nukleo eta sozietate-kontseiluen arteko komunikazio-ildoaren buxaduraren itxurazko ebazpena. Ortegak (2013) egindako diagnostikoaren arabera, langileak nukleo kontseiluen bitartez lanean sortutako arazoak konpontzen saiatzen ziren arduradunarekin egin beharrean, ondorioz beste informazio garrantzitsuaren hedapena saihesten zen. Lan honen esparruan egindako elkarrizketek beste egoera bat islatu dute, sozietate-kontseilariak adierazten baitu horrelako egoerak ezohikoak direla gaur egun (E. sozietate kontseilaria).

3.3. Informazioaren transmisioa

Elkarrizketatutako bi goi-kargudunak bat datoz komunikazioa garrantzi handiko gaitzat hartzean, eta, aldi berean, komunikazio sistemaren hobekuntzaren premia onartzen dute (E. pertsonen arloko zuzendaria eta E. lehendakaria). Elkarrizketatutako beste biek oso garrantzitsutzat jotzen ez badute ere, interesgarria da ikustea sozietate-kontseilaria eta oinarrizko langilea nukleo kontseiluen maiztasun urria aitortzen dutela (E. sozietate kontseilaria eta E. bazkide-langilea). Lehendakariak kooperatibaren gardentasuna langileek batzarretan duten parte-hartze maila altuarekin lotzen du. Sozietate-kontseilariak ere antzera jokatu du, baina erakundearen tamaina handiak bata zein bestea murrizten dituela gaineratzen du. Bere ikuspuntutik, Fagor Arrasate behar baino gardenagoa da, eta horrek erabakiak hartzeko arintasuna galtzea eragiten dio.

3.4. Hezkuntza

Pertsonen arloko zuzendariak eta lehendakariak goi-kargudun izatera igarotzen den edozein pertsonak buruzagitza ikastaro bat jasotzen duela aipatu du. Hauek kide guztiek jasotzen duten finantza-prestakuntzaz ere hitz egiten dute, baina aipatzekoa da gainerako elkarrizketatuek kontu hori ez aipatzea gaiari buruz galdetzen zaienean (E. sozietate kontseilaria eta E. bazkide-langilea). Denak bat datoz aldiz, bazkide berriak jasotzen duten prestakuntza kooperatiboko ikastaroari buruz. Elkarrizketatutako bazkide-langilearen arabera, ordea, ikastaro horiek balioen irakaskuntza baino, balioen aurkezpen gisa lantzen dira. Puntu horrekin lotuta, zuzendariak aipatu du kideen artean gutxienez bi motatako portaera kooperatibo orokortuak identifikatzeko eta indartzeko plan bat dagoela. Hala ere, onartzen du plan horiek kooperatibaren baldintza ekonomikoan mende daudela, eta hauek gaur egun ez direla onuragarrienak (E. pertsonen arloko zuzendaria).

4. Ondorioak

Ikerketak erakusten digun lehen aurkikuntzetako bat barne-komunikazioak kudeaketa demokratiko eta parte-hartzaileari dagokionez betetzen duen funtsezko funtzioa da. Metabolismo komunikatibo ona giltzarri da gardentasuna eta erakunde kide guztien arteko sinkronizazioa lortzeko, eta hori ez da beti erraza izaten. Fagor Arrasateren kasuan, badirudi erakundeak gardentasuna lortzen duela erabakiak hartzeko arintasunaren kontura. Egia da hobetu egin dela gatazkak konpontzeko sistema, agian sozietate kontseilariaren eginkizun dinamizatzailearen ondorioz; baina agerikoa da oraindik ere komunikazio gabezia handiak daudela, horren isla elkarrizketatutako oinarrizko langileak nukleo kontseiluen funtzionamenduari buruz zuen ezagutza falta izanik. Komunikazio-urritasunaren sentsazioa berresten da elkarrizketatutako bi goi-kargudunek sistema hobetzeko beharra azpimarratzen dutenean. Ikerketak, bestalde, kideek balio kooperatiboetan duten hezkuntza eskasa egiaztatzen du. Egoera horrek talka egiten du literaturak eta Mondragon Korporazioak berak aitortutako hezkuntzarekiko gogoetarekin, funtsezko tresnatzat baitute kooperatiba nortasuna eta partaidetza sustatzeko. Hezkuntza falta hori bazkide-langileak aipatzen duen bazkideen inplikazio faltaren arrazoia izan liteke. Lanaren antolamenduari dagokionez, kooperatibak beste edozein enpresa-ereduekiko sistema bereizi ezina du. Beste alde batetik, ikerkuntzak argi utzi du aldaketa sozialen subordinazio ekonomikoa. Hau Mondragon Korporazioko kooperatiben dinamika birsorkuntzaileak nola suertatzen diren ulertzeko balio handia du.

Hau guztiarekin ondorioztatzen da, alde batetik, arreta berezia jarri behar zaiela nukleo kontseiluei, organo zentralak baitira informazioaren transmisioan. Antzeman dira Fagor Arrasateren berrikuntzaren emaitzak, kontseilariari eginkizun dinamizatzailea emateari dagokionez. Hala ere, sistema hobetzeko lanean jarraitzeko beharra ikusi da, eta informazioa modu kualitatiboago batean maneiatzea izan daiteke lehenengo pausu interesgarri bat. Lanaren antolaketa demokratizatzea da lan-kooperatiba handien erronka nagusietako bat. Ildo horretan, nukleo kontseilua sistema hori egituratzeko ardatz posible gisa hartzea proposatzen da, eta, horrela, antolaketa orokorrean zeregin garrantzitsuagoa izatea. Kudeaketa planak eta plan

estrategikoak egiterako orduan parte-hartzea zabaltzea ere premiazkoa da. Azpimarratu behar da ere ezinbestekoa dela hezkuntza kooperatiboa sistematizatzea eta kooperatibako kide guztiei zabaltzea. Honek langileek parte hartzeko eta beren antolamendua etengabe hobetzeko behar duten motibazioa eta kidesun-sentimendua sustatuko luke.

5. Etorkizunerako planteatzen den norabidea

Azterlan honen mugak kontuan hartuta, haren etorkizuneko garapena da, ezinbestean, sortzen den lehen zereginetakoa. Horretarako, kasuaren azterketa abangoardiako ezaugarriak dituzten beste kooperatiba handi batzuetara hedatzeaz gain, Fagor Arrasaten bertan sakondu beharko litzateke. Horrek guztiak oinarri gisa balioko luke kooperatiba handien disfuntzio demokratikoak azaldu eta ebatzi ditzakeen teoria bat eraikitzeko. Era berean, interes handikoa izango litzateke kooperatiba baliok murriztu gabe lehiakorrak izan daitezkeen erakunde hauen hazkunde alternatibak aztertzea.

6. Erreferentziak

- Aiello, L. C., & Dunbar, R. (1993). Neocortex size, group size, and the evolution of language. *Current Anthropology*, 34(2), 184-193.
- Azkarraga, J., Cheney, G., eta Udaondo, A. (2012): Workers' participation in a globalized market: Reflections on and from Mondragon. In M. Atzeni (arg.), *Alternative work organizations*, Palgrave Macmillan, Erresuma Batua, 76-102.
- Batstone, E. (1983). Organization and orientation: A life cycle model of french co-operatives, *Economic and Industrial Democracy*, 4(2), 139-161.
- Bernstein, P. (1976). Necessary Elements for Effective Worker Participation in Decision Making, *Journal of Economic Issues*, 10:2, 490-522.
- Bretos, I. (2018): Desnaturalización, transformación y regeneración en la economía social: Reflexiones desde la experiencia cooperativa de Mondragón en la era de globalización. In A. Bengoetxea (arg.), *Economía Social en el País Vasco*, Euskal Erria - Universidad CLAEH, Montevideo, 2, 211-242.
- Bretos, I. eta Errasti, A. (2018). Challenges and opportunities for the regeneration of multinational worker cooperatives: Lessons from the Mondragon corporation—a case study of the Fagor Ederlan group, *Organization*, 24(2), 154-173.
- Bretos, I., Errasti, A., eta Marcuello, C. (2018). Multinational expansion of worker cooperatives and their employment practices: Markets, institutions, and politics in Mondragon, SAGE Publications.
- Cheney, G. (1999): *Values at Work: Employee Participation Meets Market Pressure at Mondragón*, Cornell Univ. Press, AEB.
- , (2005). *Democracy at work within the market: Reconsidering the potential. Worker participation: Current research and future trends*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- Cheney, G., Santa Cruz, I., Peredo, A. M., eta Nazareno, E. (2014), Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership, *Organization*, 21(5), 591-603.
- Cornforth, C. (1995), Patterns of cooperative management: Beyond the degeneration thesis. *Economic and Industrial Democracy*, 16(4), 487-523.
- Derrida, J. (1997). Politics and friendship: A discussion with Jacques Derrida. <http://www.livingphilosophy.org/Derrida-politics-friendship.htm> web orrialdetik aterata.
- Eisenhardt, K. M. (1989), Building theories from case study research, *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Harari, Y. (2014): *Sapiens. De animales a dioses*, Debate, Madrid.
- Heras-Saizarbitoria, I. (2014), The ties that bind? exploring the basic principles of worker-owned organizations in practice, *Organization*, 21(5), 645-665.

- Heras-Saizarbitoria, I., & Basterretxea, I. (2016), Do co-ops speak the managerial lingua franca? an analysis of the managerial discourse of mondragon cooperatives, *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 4(1), 13-21.
- Hill, R. eta Dunbar, R. (2003), Social network size in humans. *Human Nature*, 14(1), 53-72.
- Kim, J. (2013), Influence of group size on students' participation in online discussion forums, *Computers & Education*, 62, 123-129.
- Kokkinidis, G. (2012), In search of workplace democracy, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 32(3/4), 233-256.
- Meister, A. (1984): *Participation, Associations, Development, and Change*, Transaction Books, New Brunswick.
- Miyazaki, H. (1984), On success and dissolution of the labor-managed firm in the capitalist economy, *Journal of Political Economy*, 92(5), 909-31.
- Monzón, J. (1989): *Las cooperativas de trabajo asociado en la literatura económica y en los hechos*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Ortega, I. (2013), Diagnostico sobre la participacion institucional en las cooperativas, *Unpublished manuscript*.
- Pink, D. (2011): *Drive: The surprising truth about what motivates us*, Penguin LCC, AEB.
- Rosner, M. (1984), A search for 'coping strategies' or forecasts of cooperative 'degeneration'? *Economic and Industrial Democracy*, 5(3), 391-399.
- Storey, J., Basterretxea, I., eta Salaman, G. (2014), Managing and resisting 'degeneration' in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom, *Organization*, 21(5), 626-644.
- Stryjan, Y. (1994), Understanding cooperatives: The reproduction perspective, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65(1), 59-80.
- Webb, S. eta Webb, B. (1921). *The consumers' co-operative movement*. England: Longmans, Green and co., 1921.
- Elkarrizketak. (Fagor Arrasaten 2020an otsailetik ekainera):
1. Lehendakaria (1:29)
 2. Langile-bazkidea (0:49)
 3. Sozietate-kontseilaria (0:56)
 4. Pertsonen arloko zuzendaria (1:16)

7. Eskerrak eta oharrak

Alde batetik eskerrak eman nahi dizkiot Aitor Bengoetxea eta Ignacio Bretos-i, haien laguntzarik gabe ezin izango nuke honelako lan hau amaitu. Bestetik, eskerrak eman nahi dizkiot ere Fagor Arrasateko elkarrizketatutako kideei, arazorik gabe zabaldu baitzidaten haien etxeko atea pandemiako momentu latzenetan.