

---

# Arrasateko kooperatiba esperientziaren kontraesanak eta erronkak

*Hurbilketa dialektikoa*



U N A I D E L B U R G O



«Gure iraultza morala izango da, edo ez da izango»

Jose Maria Arizmendiarieta

## Sarrera

Arrasaten sortu eta garatutako lankidetza mugimenduak azkenaldi honetan aldakuntza sakon eta ugari pairatu izan ditu. Ekonomiak zehazten duen testuinguruak bere izaera itxuraldatu du (lehiakor izateko beharrezkotasuna, merkatu berrien irekiera, hau da, ekonomiaren globalizazioa, eta abar), eta, ondorioz, enpresa kooperatibo askoren tamaina asko hazi da, kooperatiba ugari euren ekoizpena eta egitura hedatu ere egin dutelarik.

Garapen prozesu azkar honen bitartez (edo erruz), Arrasaten errotutako lankidetza mugimenduaren sustaiak (filosofikoak, noski) halabeharrez ahuldu eta malgutu egin dira: Jose Maria Arizmendiarietaren heriotzak, kooperatiba taldearen sortzaileen jubilarzioak, belaunaldi berrien heltzeak eta kooperatibek pairatu izan dituzten

---

► **Unai del Burgo** Ekonomi Zuzenbidean lizentziaduna eta UEUko Ekonomi Saileko kidea da.

egitura eta antolakuntza aldaketek erabateko eragina izan dute taldearen teorizazio kooperatiboan, eta, nola ez, Esperientziaren errealitate praktikoan.

Aipatutako aldaketek, zehazki, hurrengo «gaitzak» ernaldu dituzte: kooperatiben langilegoaren eta Arrasateko Taldearen zuzendaritza organoen arteko urrunketa, kooperatiben hedatze prozesua gauzatzeko izaera kapitalista duten elkarteen erabilera (hau da, sozietate anonimoak sortzea, taldea handitu ahal izateko), soldatapeko langileen kontratazio bortitza, eta abar. Prozesu honek, dudarik gabe, taldearen baloreen galtzea dakar.

Artikulu honen helburua eztabaida hauek maila teoriko eta doktrinal batean kokatzea da. Alde praktikoa inolaz ere ahaztu ezin den arren, arazoan azterketa filosofikoki eta modu abstraktu batean jorratuko dugu, beti ere arizmendiarietar filosofia iparrorratz bezala hartuta.

## Jose Maria Arizmendiarieta, Arrasateko Lankidetza Mugimenduaren bultzatzailea

Jose Maria Arizmendiarieta Madariaga Bizkaiko Barinaga elizatean jaio zen, Iturbe baserrian, 1915eko apirilaren 14an. Baserritar jatorriz, prestakuntzaz apaiz bilakatu. Seminario nagusiko ikasketak amaitu ondoren, Gasteizko apezpikuak Arrasatera bidali zuen, laguntzaile lanean: Arrasate gerrate ondoko txirotasun moralak eta ekonomikoak jotako herria zen. Testuinguru latz honetan hasi zen Arizmendiarieta bere eraldaketa proiektuaren sustaiak Arrasateko gizartean errotzen: 50eko hamarkadan, berak ereindako lana nabarmentzen hasia zen, alde batek Eskola Profesionalaren garatzearekin, eta bestetik, enpresa kooperatiboen sorkuntzaren bitartez (hauen adierazgarri nagusia, Ulgor, egungo Fagor Electrodomésticos). Ondoren, Lan Kide Kutxa (oraingo Euskadiko Kutxa), Lagun Aro, Alecoop eta beste hainbat ekimen bultzatu zituen, beti ere pertsonalismoaren ildotik gizarte lanean ordena berria ezarri nahian: Lankidetzaren eta Autoeraketaren bitartez, gizarte askea ahalbidetzea.

Arizmendiarietaren eraldaketa proiektuan, pertsona eta komunitatea uztartzen dira, euren arteko oreka gordez. Eraldaketa hori gauzatzeko, humanismo integralaren inguruko printzipio eta baloreak izango ditu ardatz<sup>1</sup>: bere pentsamenduaren baitan, *hezkuntza*, *lana*, *elkartasuna* eta *parte-hartzea* ezinbesteko elementuak bilakatu ziren, eta elementu hauek enpresa munduan integratuko ditu. Hedapen honen emaitza *enpresa kooperatiboa* izango da, hau da, gizakiaren duintasuna, askatasuna eta berdintasuna bermatuko dituen egitura autoeratu, alegia. Enpresa eredu honetan, kapitalari izaera instrumentala erantsi (be-rezkoak dituen garrantzia eta indarra ukatu gabe) eta pertsonari eskubide osoz dagokion jabetza integrala emango zaio: pertsona orok izango du berak burututako lanaren jabetza eta horren gaineko erantzukizuna. Era honetan, langileak enpresaren kudeaketan eta zuzendaritzan parte hartuko du, Kooperatiba Elkartearen benetako *lan-komunitatea* bihurtuz (Sarasua eta beste, 2000).

## Arizmendiarietaren eraldaketa proiektua. Bere pentsamenduaren ardatzak

Gizarte askea lortu ahal izateko, hau da, gizartearen eraldaketa proiektua aurrera eramateko, Arizmendiarietak enpresa kooperatiboa tresnatzat erabili eta enpresa eredu honetan barnebilduko ditu bere pentsamenduaren euskarri nagusiak. Pentsamendu honen laburpena egiteko, honako ideiak azpimarratu beharko genituzke (Zelaia, 1997):

- *Gizakia, gizartearen ardatz, oinarri eta azkeneko helburu* gisa, bestelako sistemetan (sistema kapitalistan eta komunismo errealean) gizakiak duen izaera instrumentala zeharo baztertuz. Gizakiaren garapena lortu behar da (hau da, «gizaki berria» eraiki) gizartearen garatu ahal izateko: beraz, bi elementuok elkarrekiko harreman estua daukate.
- Arizmendiarietak *lanaren kontzeptu berezia* jorratu zuen: «pertsona lanean egiten da; lanak egiten gaitu hiritar eta pertsona; langilea da bere lanaren nagusi bakarra».

Ondorioz, gizakiak bere burua lanaren bitartez autoerrealizatzen du: hala ere, lanaren kontzeptua ez dago gizabakoaren helburuetara zuzenduta, aitzitik, lanaren garrantzia gizartearentzat duen interesaren arabera zehazten da: Arizmendiariarentzat, *elkartasunean oinarritutako lan kontzeptua* da. Horrela, bere pentsamenduak bi oinarri nagusi izango ditu (Pertsona eta Komunitatea), eta bi euskarri horien arteko oreka eta elkarrekiko garapena sustatzen jardungo du etengabe.

- Elkartasunezko lan hori, berez, *indar eraldatzailea* da: ondorioz, gizakiaren lanaren bitartez, gizartearen arazoak konpondu eta zuzenduko dira, Estatuaren ekimenen zain egon gabe.

- Pertsonaren autoerrealizazioa lortu ahal izateko, hau da, bere lanerako grina piztu eta gizaki autoeratu sartzeko, *hezkuntza* da bidea: heziketa ez da soilik maila akademiko batean lortzen, norberaren esperientziatik eta bizipenetik dator.

- Arizmendiariarentaren aburuz, *Kooperatiba-Elkartea* da hezkuntza, lana eta elkartasuna barnebiltzen dituen egitura autoeratu aproposena.

- Ondorioz, Arizmendiariarentaren pentsamenduan behin eta berriz azpimarratzen den ideia *autoeraketaren kontzeptua* (autogestioa) dugu:

Gizakiaren eta gizartearen autoeraketaren bidetik doa etorkizunaren garabidea. Norberarengandik hasi behar da, baina pertsonaren eta komunitatearen autoeraketa biak batera burutu behar dira: gizaki autoeratu eta duina sortu behar da, eta, era berean, gizarte autoeratu, funtzio ekonomiko, sozial eta kulturaletan (Sarasua eta beste, 2000).

Alde batetik, autoeraketak indar eraldatzailea dauka: jabetza juridikoa eta norberaren lanpostuaren jabetza edo autonomia ahalbidetzen duen heinean, *jabetza osoa edo integrala* eskuratzea ahalbidetzen dio langileari. Autoeraketa, beraz, demokrazia ekonomikora abiatzeko tresna da.

- Arizmendiariarentaren pentsamendua «*filosofia*» da, eta ez ordea «ideologi-politikari loturiko asmakizuna»: beraren xedea pertsona eta komunitatearen arteko oreka

gorpuztea da, pertsonalismoan oinarritutako ordena erakiz.

- Ezin dugu inolaz ere ahaztu Arizmendiarrietak bere bizitza osoan zehar erakutsi izan zuen jarrera, huraxe baita Euskal Lankidetzari bere izaera bereizia eratziki diona: «Utopia eta errealismoa<sup>2</sup> osagami egiten dituen jarrera», hau da, jarrera utopikoaren eta aldi berean errealistaren arteko *oreka dinamikoa* lortzeko nahia (Sarasua eta beste, 2000).

Eta azkenik, azterketa labur honekin bukatzeko, zera adieraziko dugu: «Euskal Lankidetzak, Arizmendiarrietak pentsalariaren ekarpenak bereganatu ditu, baita bere nortasun eta inspirazio-iturriak ere». Eragin honen isla dira egungo MCCren printzipio eta baloreak (Ugarte, 2000). *Printzipioak*, Taldearen enpresa-kultura bideratzen duten irizpideak dira: antolakuntza demokratikoa; lanaren lehenetasuna eta kapitalaren izaera instrumentala; enpresaren kudeaketan parte hartzeko eskubidea; soldata mailaren inguruko elkartasuna; gizartea aldatzeko grina; Arrasateko esperientziaren izaera unibertsala eta hezkuntza sustatzeko joera. *Baloreak*, MCCren izaera eta nortasuna zehazten duten irizpideak: Lankidetzak, Parte-hartzea, Erantzukizun Soziala eta Etengabeko Berrikuntza.

## Euskal kooperatibismoaren baloreen galtzea: autogestioaren anbibalentzia

Aurrerago azaldutako moduan, Arrasateko Taldeak (Euskal Lankidetzaren adierazle garrantzitsuenak) bere jarduerak zuzentzeko balore eta printzipio zehatz batzuk dabilaz. Gaur egungo egoera ekonomikoak eta hurrengo lerroetan aipatuko ditugun zenbait faktorek balore hauek desitxuratu egin dituzte, lankidetzaren irizpideak ahulduz eta makalduz. Egiaz, Esperientziaren baloreen galtzeak eragin larria izan dezake Arrasateko Taldearen jardueran ekonomikoan: hau da, baloreek berebiziko garrantzia daukate enpresa alorrean eta hauek sustatzeko ahaleginak egin behar dira.

## Esperientzia bultzatu zutenen agurra eta belaunaldi berrien etorrera

Adrian Zelaiak, MCCko Idazkari Nagusiak, Arrasateko Taldeak behar-beharrezkoa duen barruko kohesioaren inguruan hurrengo dio:

Arizmendiarietaren heriotzak, taldearen sortzaileen jubilazioak eta honen ondoriozko belaunaldi-erleboak, mota guztietako eraginak sortu dituzte taldean, hauen arteko batzuk oraindik argitu gabe daudela (Zelaia, 1997).

Gauza jakina da Arizmendiarietak Esperientziaren bultzatzaile bezala lan kementsua eta etengabea gauzatu zuela: *T.U. Lankide* aldizkarian burutu zuen lan izugarri aberatsa ikustea besterik ez dago (bere heriotza gertatu arte, hilabetero argitaratzen baitziren On Jose Mariaren artikulak)! Egiaz eta benetan, Arizmendiarietak Lankidetzaren eraketa teoriko eta praktikoaren esparruan eginiko ekarpenek berebiziko garrantzia eduki zuten: ekarpen horiek etorkizunean Arrasateko Taldeak eduki zitzakeen arazoak aurreikusi eta konpontzeko erabakigarriak izan ziren. Bere heriotzarekin, Esperientziak gizarte-baloreen sustatzaile handienetariko bat galdu du, dudarik gabe.

Horretaz aparte, antzinako Ulgor (egungo Fagor Taldea) zenaren sortzaile edo bultzatzaileak jubilatzeke zorian daude: bereziki, Ormaetxea, Gorroñogoitia (honako hau izan da Esperientziaren pentsalari garrantzitsuenetarikoa) eta Larrañagaz ari gara. Berritzaile, aipatu beharrean gaude pertsona hauen erretiroak eragin dituen eta etorkizunean eragingo dituen aldaketak eta arazoak: Esperientziaren hasierako urteetan erroturiko baloreen galtzea.

Beraz, zalantzan egon daitezke belaunaldi berriek Arrasateko Esperientzian egin ditzaketan ekarpen ideologikoak: aipagarria da, dena dela, MCCko erakunde batzuk, aurrerago aipatu ditugun aldagaiak kontutan harturik (Arizmendiarietaren heriotza, taldearen sortzaileen jubilazioak eta honen ondoriozko belaunaldi-erleboak), lankidetzaren baloreak berpiztearen alde gauzatzen ari diren ahaleginak<sup>3</sup>.

## Helburu ekonomizisten gailentzea

1993. urtean Europako Ekonomi Elkartean sartzeak merkatuaren lehiakortasun kutsua areagotu eta elkarte kooperatiboak ekonomiaren erronkei aurre egitera derrigortu zituen. Jada hamar urte igaro dira eta geure inguruan dakusagun testuinguruak berdin dirau: lehiakortasun basatiak, merkatuen irekierak, azken finean, ekonomiaren globalizazioak, gure aburuz, kooperatiben baitan dagoen oreka apurtu dute.

Enpresa kapitalistetan, kapitalaren eta lanaren arteko harremana euren arteko aurkakotasunean oinarritzen da: pertsonaren lanak izaera instrumentala dauka, eta erakundearen boterea eta erabaki ahalmena kapitalaren menpe daude. Dakigun bezala, kooperatiben barnean, kapitalaren eta lanaren arteko harremana bestelakoa da: lana da elkarte kooperatiboaren ardatz, jaun eta xede. Hala eta guztiz ere, bi aldagai hauen arteko kontraesanak berdin dirau, enpresaburu-langile bakoitzaren barnean (Gorroño, 1975).

Modu honetan, enpresaren jabetza langile-bazkide ororen artean banatu egiten da, langileen motibazioa bultzatuz eta lanpostuarekiko identifikazioa garatuz. Azken finean, giza inteligentziaren inplikazio sozio-produktiboa gauzatzen da, hau da, langilegoaren parte-hartzea.

Hala ere, derrigorrez, *autoeraketaren anbibalentziarekin egiten dugu topo*: elkarte kooperatibo askok helburu ekonomizistak dituzte, eta langilearen integrazioa enpresaren ekoizpena handitzeko besterik ez dute nahi. Hori da *Ekonomizismoaren arriskua*: autoeraketa ekoizpena sustatzeko tresna bilakatzea.

Aipatu berri dugun jarrera ekonomizista honek *hozte demokratikoa* ekar dezake, bestelako ondorio batzuk ere sortzen dituelarik: *Teknokraziaren gailentzea*. *Ekonomizismoaren arriskua*, laburbilduz, autoeraketa ekoizpena sustatzeko tresna bilakatzean datza. Autogestioak, ordea, lankidetzaren helburu behar du izan, hau da, ordena berria garatzeko hazia. Beraz, lankidetzaren mugimenduaren inguruan, bere benetako izaera eta potentzialitateak ezagutu

ahal izateko, hurbilketa dialektiko bat gauzatu beharren gaude, beraren alde positibo eta negatiboak uztartuz.

Honen guztiaren adierazle, egungo Arrasateko Taldean gertatzen ari den prozesua dugu: langilegoaren eta kooperatibetako zuzendarien arteko urruntasuna<sup>4</sup>, enpresarekiko identifikazio eza<sup>5</sup>, langileen ordezkarienganako mesfidantza, Kontseilu Soziala tresna eraginkortzat ez hartzea<sup>6</sup>, soldatapeko langilegoaren kontratazioa<sup>7</sup> (90eko hamarkadako merkatu irekierak, lehiakortasunak, errentagamitasunak eta bestelako aldagaiek bultzatuta)... Azken finean, badirudi Arrasateko Esperientzia Kooperatiboa krisialdian dagoela.

## Arrasateko kooperatiben handitzea, hedapena eta erabaki organoen zentralizazio-prozesua

Egungo ekonomi-egoerak sortutako beharrezanek enpresen derigorrezko handitze eta hedatzea ekarri dute: merkatu berrien irekiera (adibidez, Europako Batasunak ezarritako barne-merkatua), globalizazio ekonomikoa eta horren ondorioz enpresen artean sortu den lehiakortasun bortitza, unitate ekonomikoen baldintzatzaile nagusiak bilakatu dira. Modu honetan, ekoizpena handitzeko eta ekoizkinen kalitatea hobetzeko, enpresek euren egitura produktiboak hedatu behar izan dituzte, hau da, lehiakor izateko enpresek hazi egin behar izan dute.

Arriskua zera da: kooperatiben dimentsioak handitu ahala, elkarte hauen barnean *Demokrazia eta Agintaritzaren artean ematen diren tentsioak* ere handitu egiten direla (Gorroño, 1975). Hau da, kooperatibak haztean, halabeharrez, hozte demokratiko latz bat gauzatzen da:

- *Langile berrien kontratazioa*. Langile gehiagoren etorrera gertatzean, lan harremanen, hau da, harreman pertsonalen hoztea gauzatzen da. Lankidetzaren elkartasun balorea ahultzen da.

- *Zuzendaritza eta langilegoaren arteko interes kontra-erriak*. Enpresa kooperatiboaren antolaketa ekonomikoa (gestioa edo kudeaketa, hain zuzen ere) konplexuagoa eta zabalagoa den heinean, zuzendaritza eta langileen artean tentsioak sortzeko aukera egon badago; izatez, euren inte-



resak kontrajarriak izan daitezke. Tirabira honen kariak honakoak dira: lankidetzeta eta enpresa kudeaketaren inguruko formakuntza gabezia; soldaten mailaren, lanpostuen balorazioaren eta etekinen banaketaren inguruan sortutako ezadostasunak; langileen beharrianak asetzeari kale egin eta zuzendaritza organoek errentagarritasun eta helburu ekonomizisten alde egitea... (Gorroño, 1975).

Arazo honekin estuki loturik, *enpresa-boterearen kontzentrazio prozesua* agertzen zaigu: enpresaren erabaki ahalmenaren egikaritzea murriztu egiten da eta talde exekutiboak izanen du eskubide honen gaineko jabetza, zuzendaritzak, alegia. Prozesu mota hau enpresaren errentagarritasuna sustatzeko eman ohi da, barneko demokraziaren kaltetan: aurrerago aipatu dugunaren arabera, kudeaketa konplexuagoa bihurtu ahala, erabakiak azkarrago hartu behar dira, barneko kideen parte-hartzea ahulduz. Ondorioz, Batzar Nagusian bilduriko bazkideek euren enpresaren kontrola galtzen dute: izaera pertsonalista zuen elkarretea berezko nortasun hori galduz joan da.

Merkatuen irekierak eta lehiakor izateko beharrak eragindako beste ondorio kaltegarri bat honako hau dugu: *neo-kooperatibismoa*, hau da, elkarte kooperatiboak ez diren enpresen bidez hedatze-prozesuak gorpuztea (enpresa kapitalisten bitartez kooperatiba elkarteen ekintza ekonomikoa handitzea eta zabaltzea). Adibide gisa, Eroskiren kasua aipatuko genuke: Elkarte Kooperatibo honek, Consum Kooperatiba valentziarrarekin lotu (Eroski Taldea sortuz) eta Espainiar Estatuan bere ekintza ekonomikoa zabaldu du, sozietate anonimoak erabiliz. Hedapen hau nahitaezkoa izan da merkatuan behar bezalako kokapen estrategikoa mantendu ahal izateko (del Burgo, 2003). Hala ere, hedatze honek ez du inolaz ere lankidetzaren printzipioekin bat egiten.

Darabilgun gai honetan gehiago sakonduz, kooperatiben hedatzea gauzatzeko, bere egoera ekonomikoak behar bezala bermatuta eta sendotuta egon behar du: horretarako enpresa hauek egitura konplexuetan elkartzen dira, taldeak sortuz (Nazioarteko Kooperatiben Elkarteak ezarri duen printzipioari jarraituz: *kooperatiben arteko elkartasu* -

*n a*). Euskal lankidetzaren kasuan, adierazle nagusia Arrasateko *MCC Taldea* dugu. Ekonomi arloan, elkarketa honek duen garrantzia ukaezina da: hala ere, demokraziaren ikuspegitik, arazoak sor ditzakeen eredu dugu. Hauxe da *era-baki organoaren zentralizazio-prozesuaren* kasua.

XIX. mendean Marxek adierazi zuen bezala, eredu kapitalistak zentralizatzeko joera nabaria du, hau da, botere ekonomiko eta demokratikoa gutxi batzuen esku metatzen da etengabe. Arrasateko Taldeari gauza bera gertatzen zaio<sup>8</sup> (Bakaikoa, 1995).

Baleren Bakaikoaren aburuz (EHUko Gizarte Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboaren Institutuko zuzendaria), MCCren barnean ematen diren erabakiak goitik behera ematen dira. Beraz, erabaki ahalmena goi mailako organoetan kokatzen da: Arrasateko Taldearen egitura, izatez, eredu hierarkikoa da, eta egitura horretan zenbat eta beherago joan, gero eta burujabetasun ahulagoa nabaritzen da. Ondorioz, Arrasateko eredu organikoa, «maila txiki batean» behintzat, Lankidetzaren Printzipioen aurkakoa da. Era berean, MCCren barruan kooperatiba batzuek daukaten garrantzia kontuan hartuta (Eroski, Euskadiko Kutxa, Lagun Aro, Ikerlan, Fagor eta abar), zentralizazio prozesua erabat sendotzen da. MCCren garapenak boterearen pilaketa eratortzen du, eta prozesu horrek kooperatiben barneko demokraziaren kontra egiten du, argi eta garbi (Greenwood eta González, 1989).

Beraz, Eredu Kapitalistak, azken finean, sistema osoaren demokratizazioa (edo zati batena, behintzat) galarazten du: demokraziak etekinen edo gainbalioaren eskuraketa murriztuko luke, eta, Baleren Bakaikoaren aburuz, Arrasateko Esperientzian antzeko prozesua gertatzen ari da.

Arizmendiarieta gai honi buruz aritu izan da inoiz: kooperatiben elkarketa, hau da, kontzentrazioa, oinarrizkoa da lankidetzaren etorkizunerako. Aitzitik, elkarketa saiakera horiek lankidetzaren baloreekin uztartu behar dira derigonez: elkarketak finantza eta teknika beharizanak asetzeko behar du izan, eta prozesu honetan beharrezkoa den lan eta kudeaketa autonomia bermatu behar dira (Arizmendiarieta, 1984).

Beraz, Arizmendiarrietak bazuen aipatutako arazo hauei guztiei buruzko berririk: arazo hauen izatea onartzen zuen, eta berauek konpontzeko eta betiko ezerezteko nahia ere agertu zuen. Hala ere, bere jarrera utopiko-errealista aintzat harturik, Arizmendiarrietak jakin bazekien ez dela inoiz ere kooperatibaren egoera ekonomikoa kolokan jami behar. Gizartearentzat onura (garapen ekonomikoa eta soziala) lortu ahal izateko, kooperatibak duen enpresa kutsua indartu eta bermatu beharra dago. Izatez, baloreen eta ekonomiaren arteko uztarketa proposatzen digu. «Geure iraultza, morala izango, edo ez da izango. Gure iraultza, ekonomikoa izango da, edo ez da izango».

## Lankidetzaren baloreak berpiztu, sustatu eta sendotzeko betebeharra: hausnarketa

Baloreek pertsonaren lanari zentzua ematen diote. Hortxe dago autoerrealizazioa lortzeko gakoa eta, bide batez, pertsona norbere lanean motibatzeo aukera: «Enpresaren helburuak norberegianatu, norbere helburuak ere gauzatu ahal izateko». Horrez gain, gaur egungo enpresa garatuenetan, baloreak ekimen ekonomikoa sustatzeko ezinbestekotzat jotzen dira. Dionisio Aranzadiren ustez, giza-baloreetatik sortu eta baloreen bidez ekonomikoki garatu den sistema edo eredu bat aukeratzekotan, zalantzarik gabe *lankidetz*a hautatuko genuke (Aranzadi, 1993). Ondorioz, balore horien berpiztea, sustapena eta sendotzea burutu beharrean gaude.

Autoeraketak, eta zehazki kooperatibismoak, arrisku handiak ditu: ekonomizismoaren nagusitzea, korporatibismoa (enpresa autoeratuaren izaera gizarte osora ez zabaltzea, hau da, sistema itxia bilakatzea), teknokraziaren gailentzea, hozte demokratikoa... Zehazki, Arizmendiarrietaren eraldaketa proiektua, *autoeraketa* proiektua izatean, bere arrisku eta mugak gailendu beharrean dago. Egun, Arrasaten, hutsune ideologiko nabaria topa dezakegu: ez dago minimorik autoeraketaren bideak zehazterako orduan. Lan honen bitartez, minimo horiek gorpuzteko beharrezkoa den eztabaida kooperatiboa sustatu nahi dugu.

## *Eztabaida kooperatibo baterako oinarriak: hurbilketa dialektikoaren beharra*

Heteronomiatik autonomiarako proiektua da ariz-mendiarrietarra. Gizakiaren portaera eta jardunbidea kanpo baldintzen determinaziotik askatu, eta *pertsona eta ko-munitate autoeratuak* aldarrikatuko ditu, lankidetzan oinarritutako harreman autoeratuaren bidez. Kanpo logika arrotzek administratutako subjektua baino, bere ekinbidea administratzeko gai den pertsona eta kolektiboa (Sarasua eta beste, 2000).

Hogeita bost urte dira Arizmendiarieta hil zenetik, eta ordutik munduak aldaketa sakonak izan ditu: ekonomia, gizartea, filosofia eta abar. Arizmendiarietar Pentsamenduak egungo egoeraren aurrean dituen potentzialitateak eta aplikazio eremu desberdinak aztertzea lan nekeza eta arriskutsua da. Aitzitik, Euskal Lankidetzaren mugimenduentzat egiteko interesgarria eta behar-beharrezkoa.

Aipatutako jarduera horren hastapenak ezartzen has-teko, lehendabizi honakoa adieraziko dugu: *egitura koope-ratiboa ez da sistema itxia*. Arizmendiarietak proposatutako Eraldaketa Proiektuak bezalaxe, potentzialitate anitz eta sendoak ditu beraren baitan, baina potentzialitate horiek baliabide desberdinen bidez garatu daitezke. Baliabide edo tresna berri horiek zehaztea izango dugu egitekotzat.

Edonola ere, potentzialitate horien izaerak ez du zertan beti positiboa izan behar: kooperatibismoaren muina aztertzerako orduan, hurbilketa dialektikoa egin beharrean gaude. Izatez, lankidetzak alde onak eta txarrak ditu, kontraesanez beteriko saiakera baita. Saiakera morala eta ekonomikoa.

Ondorioz, «erantzun desberdinak sortzeko beharra daukagu, biharko erantzunen hasitokia prestatu ahal izateko»<sup>9</sup>. Helburua, beti ere, izaera autoeratuaren duen unitate ekonomikoa (eta morala) sortzean datza. Izatez, Alternatiba handi eta integrala planteatzea, egun, ezinezkoa da. Erantzunen bila hasi besterik ezin dugu egin. Hala ere, egungo Arrasateko Esperientzian ez dago minimorik autoeraketa-

ren ildoak zehaztu ahal izateko. Gutxienez, minimo horiek ezami behar dira. Hutsune ideologikoa bete.

Lan honen helburua hauxe izan da: praxian ematen den eztabaida bat teoria mailan, are gehiago, filosofia mailan, txertatzea. Arizmendiarietar Pentsamendua ardatz bezala harturik (ez, ordea, mugatzat), erantzun berrien bilaketa sustatu nahi dugu: dialektika erabiliz, egungo egituren garapena lortu, hau da, *kritika erabiliz, dagoe -na aldatu*. Zertarako? *Proiektu etikorik gabeko egiturak egitura moralak bihurtu ahal izateko.* ¶

- 
1. Arizmendiarietak bere pentsamendu pertsonalista borobiltzeko hainbat iturri, autore eta mugimendu desberdinetatik edan zuen: Eliza Katolikoaren gizarte-doktrina, gerra aurreko ELA sindikatuaren nazio-proiektu kooperatiboa, Eibarko Alfa enpresaren eredua —«Sozialismo Eibartarra»—, Maritain eta Mounier pentsalari pertsonalistak; euskal tradizio soziala (adibidez, Auzo-lan); kooperatibismoaren klasikoak (Lambert, Owen...); Marx eta Leninin filosofia; txinatar kultura-iraultza; sozialismo utopikoa (Britainia Handiko laborismoan oinarritua). Azkenik, anarkismoaren joera batzuetatik ere edango du, «Federalismo» Anarkistatik alegia (Azurmendi, 1984). Iturri aniztasun honek bere filosofia-aren eta berak bultzatutako eraldaketa proiektuaren ulerkera malgua eta zabala ahalbidetzen du.
  2. Horrek berebiziko eragina dauka egungo euskal lankidetzaren oinarritzko printzipioetan. Adrian Zelaia, MCCko Idazkari Nagusiak, diotenaren arabera, «Euskal Lankidetzaren honako balore-multzoak zehatzuz joan da: ideologi eta teoria-mailako azterketak egitean, jarrera errealistagoa du, eta dogmatismo edo formalismo gutxiago» (Zelaia, 1997).
  3. Bepizte prozesu honen adierazle nagusia Mondragon Unibertsitatean kokaturik dagoen *Lanki* —*Lankidetzaren Ikertegia*— delako erakundea dugu: aipagarria da Ikertegi honek kaleratu zuen idazkia, «Lankidetzaren Eraldaketa Proiektua» deritzona. Geure aburuz, Ikertegi honen sorreraren zergatia Arrasateko Esperientziaren bultzatzaileek hasitako bidea jarraitzea da, lankidetzaren autoeraketaren inguruko baloreen sakontzea eta sustatzea gauzatuz.
  4. Langilegoaren iritziz, kooperatiben zuzendariak (edo goi karguek) etekinak besterik ez dituzte bilatzen, eta, horretarako, errentaga-

rritasunaren lorpenean jartzen dituzte bere ahalegin guztiak, bestelako gizarte helburuak alboratuz edo ahaztuz (Greenwood eta González, 1989).

5. Langileek ez dute euren burua enpresaburu-jabe sentitzen, praxian kooperatibaren kudeaketan ez dutelako parte hartzen eta, nabarmenki, helburu ekonomikoen menpe daudelako. *Jabetza Integrala* ezin dutenez eskuratu (jabetza juridikoa eta lanpostuaren gaineko jabetza), ezin dute enpresaren helburuekin bat egin.
6. Kooperatibetako bazkideek, langile direnez, ordezkariak behar dituzte euren egoera hobetu eta lan-baldintzak bermatzeko. Ikerketa soziologiko batzuek azaldu duten bezala, langileek euren ordezkapen organoenganako mesfidantza-jarrera azaltzen dute: kritika nagusiak Kontseilu Sozialari zuzentzen zaizkio, bere eraginkortasuna zalantzan jarriz. Organo honen egitekoa Kontseilu Errektoreari aholkularitza zerbitzua ematea da. Hala ere, organo honek informazioa modu egoki batean ulertzeko arazoak omen ditu, bere funtzioa gauzatzeko denbora tarte txikiak, kooperatibaz kanpoko aholku teknikoak eskatzeko debekuak, Kontseilu Errektoreen menpeko egoera eta abar. Esan beharra dago, zenbait kooperatiben kasuan, Kontseilu Sozialaren erabaki eta aholkuek izugarritzko garrantzia dutela, eta Kontseilu Errektoreek ez dutela inongo erabakirik hartzen organo horrekin adostasun batera heldu arte. Hau omen da Fagor Taldearen kasua (Kasmir, 1996).
7. Izatez, MCCko talde industrialak bere langileen %30 lan kontratupean ditu: ehuneko hau izugarri handitzen da Eroski Taldea kontuan hartzen baldin badugu (langileen %70 soldatapean daude). Hala ere, MCCtik ari dira aipaturiko ehuneko hauek nola edo hala jaitsi nahian, nahiz eta hori ekonomi testuinguruaren menpe egon.
8. Talde honen kasuan, zentralizazio prozesua 70eko hamarkadan hasi zen: Lenizko bailaran kokatutako kooperatibak Lankide Kutxan (egungo Euskadiko Kutxa) eta Lagun Aron elkartu egin ziren; hala ere, finantza erakunde hauek ez zuten kooperatibekiko egitura hierarkizaturik gauzatu. Geroxeago, kooperatiba horiek, sektoreka (Fagor Taldea) nahiz lurraldeka elkartu egin ziren. Bigarren graduako kooperatibak sortu ziren, eta hauen barne, organo bereiziak; organo horien bidez zentralizazio prozesua hasi zen, aitzitik, kooperatiben burujabetasuna ederki bermatuta jarraituz. 1986an Europako Batasunean sartzeak Arrasateko Taldearentzat sekulako eragin kaltegarriak ekarri zituen: hiru Kongresu antolatuta ondoren (1987-1989-1991), egungo MCC gorputzu zen. Arrasateko Taldeak bere antolaketa organikoa eraldatu zuen, egitura zentralizatua ezarri: MCCko Kongresua, Kontseilu Iraunkorra eta Kontseilu Orokorra dira Arrasateko Taldearen buru eta burmuin. Are gehiago: MCCren egitura organikoaren baitan ez

da Kontseilu Sozialik agertzen. Beraz, bazkideek, langile diren heinean, ez dute inolako ordezkartzarik. Euskal Lankidetzaren baitan, Kontseilu Soziala kooperatiben barne-demokrazia bultzatzeko organorik bereziena da, eta, MCCko egituran, azken organo horren gabezia oso kritikatu izan da (Kasmir, 1996).

9. Jon Sarasuak eta Ainara Udaondok, Udako Euskal Unibertsitatearen Ekonomi Sailak antolatuta, «Ekonomi Sozialaren erronkak kapitalismo globalean» delako ikastaroan aurkeztutako sinposioa: «Autoeraketa ekonomikoa globalizazio garaian» (2002ko uztailaren 16an, Iruñean). Argitaratu gabea.

## Bibliografia

- Arizmendiarieta, Jose Maria (1984): *Emancipación Obrera: La Cooperación*, Euskadiko Kutxa, Arrasate.
- Arizmendiarieta, Jose Maria (1984): *La empresa para el hombre*, Euskadiko Kutxa, Arrasate.
- Aranzadi, Dionisio (1993): «Los Valores Cooperativos en el umbral del año 2000», Kooperatiba Ikaskuntzen Institutuaren Urtekaria, Deustuko Unibertsitatea.
- Azurmendi, Joxe (1984): *El Hombre Cooperativo*, Lan Kide Kutxa, Arrasate.
- Bakaikoa, Baleren (1995): «El Cooperativismo Vasco. El ejemplo de la Mondragón Corporación Cooperativa», *El Cooperativismo Vasco y el año 2000*, Gezki, Donostia.
- del Burgo, Unai (2002): «La desnaturalización de las Cooperativas», *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, AIDC, Deustuko Unibertsitatea.
- Gorroño, Iñaki (1975): *Experiencia Cooperativa en el País Vasco*, Durango.
- Greenwood, Davydd eta González, José Luis (1989): *Culturas de Fa - gor. Estudio antropológico de las Cooperativas de Mondragón*, Editorial Txertoa, Arrasate.
- Kasmir, Sharryn (1996): *The Myth of Mondragon. Cooperatives, Politics and Working Class Life in a Basque Town*, State University of New York Press, New York.
- Sarasua, Jon eta beste (2000): *Lankidetzeta, Arizmendiarietaren eraldaketa proiektua*, Lanki Ikertegia, Mondragon Unibertsitatea, Arrasate.
- Ugarte, Luis Mari (2000): «Mondragón Corporación Cooperativa: Historia de una Experiencia», *Revista de Estudios de Juventud*, 51. zkia. (abendua): «Cooperativas, Sociedades Laborales, Juventud y Empleo».
- Zelaia, Adrian (1997): *Kooperatibak Euskal Herrian*, Udako Euskal Unibertsitatea, Bilbo.