

# EKINTZAILAZA SOZIAL KOOPERATIBORAKO PERTSONEN KUDEAKETA KOOPERATIBO ESTRATEGIKOAREN (PKKE) PROPOSAMENA





## **KoopFabrika** i k e r k e t a k

OLATUKOOP, GEZKI eta LANKI eragileen artean bideratzen dugu KoopFabrikako ikerketen ildoak. KoopFabrikan indar handia jartzen dugu ikerketan, uste baitugu ezinbestekoa dela gure lurraldeak aztertu, jendartearen beharrak identifikatu eta hauetan eragiteko tresnak sortzeko.

Irakurtzen ari zaren hau garatzen ari garen ikerketa sortako ale bat da.

Ikerketa guztiak eskuragarri dituzu KoopFabrikaren webgunean: [KoopFabrika.eus/ikerketak](http://KoopFabrika.eus/ikerketak)



Humanitate eta Hezkuntza  
Zientzien Fakultatea  
LANKI Kooperatibismoaren Ikertegia

## IKERKETA HAU

formatu digitalean eskuragarri hemen:



[koopfabrika.eus/ikerketak](http://koopfabrika.eus/ikerketak)

## 2021eko ekaina

---

### Egileak

Ibai Esteibarlanda Etxeberria - **HiritikAt Koop.**

---



P2P lizentzia:

[https://endefensadelsl.org/ppl\\_deed\\_es.html](https://endefensadelsl.org/ppl_deed_es.html)

**Aitortu** — Aitortza egokia egin behar duzu, lizentziaren esteka eman behar duzu eta aldaketak egin diren adierazi behar duzu. Zentzuzko edozein modutan egin dezakezu hori, baina ez duzu aditzera eman behar lizentzia-emalleak zu edo zure erabilera onesten duenik.

**Partekatuberdin** — Materiala nahasten, eraldatzen eta horretan oinarrituz sortzen baduzu, jatorrizkoaren lizentzia berarekin banatu beharko dituzu zure ekarpenak.

**Ez-kapitalista** - Lan honen merkataritza-ustiapena soilik kooperatibek, irabazi-asmorik gabeko erakundeek eta kolektiboek, autogestionatutako langileen erakundeek eta esplotazio-harremanik ez dutenek egin dezakete. Lizentzia honek ematen dituen eskubideez balliatuz lortzen diren soberakin edo gainbalio guztiak langileen artean banatu beharko dira.

---

## Finantzatzailea



Gipuzkoako  
Foru Aldundia  
Ekonomia Sustapeneko,  
Turismoko eta Landa  
Inguruneko Departamentua

**KoopFabrika**  
i k e r k e t a k

**EKINTZAIETZA SOZIAL  
KOOPERATIBORAKO PERTSONEN  
KUDEAKETA KOOPERATIBO  
ESTRATEGIKOAREN (PKKE) PROPOSAMENA**

  
**KoopFabrika**

# Pertsonen kudeaketara KoopFabrikatik hurbilpena

Ekintzailletza Sozial Kooperatiboak (ESK) eta Ekonomia Sozial Eraldatzaileak (ESE) gure Proiektu Sozioekonomikoak Bideragarri eta Bizigarri izatea du helburu. Gure proiektuen erdigunean lanaren burujabetza eta pertsonen emantzipazioa jartzen da. Beraz, bideragarritasun ekonomikoaz gain beste hainbat helburu ere kontutan hartzen ditugu. Ala nola ESK-ren bost helburuak: Lanaren burujabetza edukitzea, Ekimen Kolektiboa izatea, Lurralde eta Eraldaketa soziala lantzea, Bizitza iraunkorra bermatzea (Oreka ekologikoa eta Bizitza erdigunean) eta Iraunkortasun Ekonomikoa sustatzea.

Bizigarritasuna bilatzen dugu, bizitzaren sostengurako berebizikoak diren zeregin produktiboak zein erreproduktiboak asetzea. Gure Proiektu sozioekonomikoek “ondo bizitzea” ahalbidetu behar digute, baliabide materialak zein beste eremuak (harremanak, zaintza, motibazioak...) aintzat hartuta.

Horretarako antolaketa eredu indartsua da Kooperatibarena. Egitura hau ordea modu eraginkor eta kolektiboan kudeatu beharko dugu Bideragarri eta Bizigarri izatera eraman nahi badugu. Ekoizpena, hornitze eta salmenta harremanak, finantzak, marketin komunitarioa zein gainontzeko arlo estrategikoetan eraginkor izan beharko dugu “merkatu ekonomiko kapitalista” deritzon itsaso zabal eta mugitu horretan aurrera egin eta “merkatu sozial eraldatzailea” eraikitzeko. Merkatu Sozial Eraldatzaile honek autonomia eta finantza bideragarritasuna bermatzen duen pluraltasun ekonomikoa artikulatuko du, jatorri ezberdineko dimentsioak artikulatuz. Ala nola merkatu ekonomiakoak (ez kapitalistak lehenetsiz), ez merkatukoak (publikoak gehienetan) eta ez monetarioak (elkarrekikotasunean oinarrituak).

Kooperatibaren Gidaritza Estrategikoan ekoizpena, hornitze eta salmenta harremanak, finantzak, marketin komunitarioa eta beste hainbat arlo bezala Pertsonen Kudeaketa Kooperatiboa gako garrantzitsua izango da. Iparrorratz izango dugun Bizigarritasunaren helburua operatibizatu eta garatzeko arlo estrategikoa dugu. Orain artean modu taktikoan

landutako arlo hau (gatazken konponbide zein zaintza parametroetan) arlo espezifikoa, integral eta estrategiko bezala lantzea lortu beharra dugu. Ekoizpena, salmenta eta erosketak, finantzak, marketina zein gainontzeko arlo estrategikoekin batera landu eta sakondu beharreko dimentsioa da Pertsonen Kudeaketarena, bakoitzaren behar, gaitasun eta espektatiben kudeaketa eginez.

Hori modu egokian egiteko bitarteko espezifikoa (ekonomiko eta humanoak), egituraketa egokia eta tresnak propioak izan beharko ditugu gure Proiektu Sozioekonomikoaren baitan. Oso logikoa dirudien arren, ESE-ko proiektu sozioekonomiko mikro, txiki zein ertainetan oraindik ez daukagu lerro estrategiko hau txertatua: batzuetan ezagutzen ez delako; eta beste askotan bitarteko nahikorik ez dagoelako.

KoopFabrikako formazio logikari jarraiki Bizigarritasun Zikloaren bigarren fasean kokatzen den unitate didaktikoa da ondorengoa.



Hona hemen Pertsonen Kudeaketaren bilakaera ulertu, kooperatibismotik egiten dugun birformulazioan sakondu eta gure proiektuetan aplikatzeko tresnak lantzea helburu duen unitatea.

# Pertsonen Kudeaketaren bilakaera historikoa

“Atzeak erakusten digu aurrea nola dantzatu”.

Denboraren bilakaerak ematen digun ikuspegia ikasketa tresna garrantzitsua da. Iraganean gauzak nork, noiz eta zergatik egin dituen ulertzeak aurrera begirako klabe aberasgarriak eskaintzen baitizkigu.

Langileen, Lan-taldearen eta Proiektu sozioekonomikoaren behar, gaitasun eta espektatibei modu partekatuan erantzuneko hauen inguruko ezagutza sakona behar dugu. Guzti horiek Proiektu Sozioekonomikoaren Gidaritza Estrategikoan nola kokatzen ditugun eta horretarako zein sistema, metodo eta tresna erabiltzen ditugun planifikatu beharra daukagu.

Ezagutza horren bila jo dugu historiara, sistema ekonomiko ezberdinek pertsonen eta entitate ekonomikoen beharrak nola partekatu edo kontrajarri dituzten, nola kudeatu eta zein emaitza lortu diren ezagutzeko. Enpresa eredu kapitalistak pertsonen behar horiek modu oso merkantilistan erabili dituen bitartean eredu kooperatibista modu autoerrealizatzailean irabiltzen saiatu da.

Hona hemen bi enpresa ereduak pertsonen eta hauen behar, gaitasun eta espektatiben kudeaketan egindako bilakaeraren hainbat klabe.

## > Hastapenak, Industria Iraultza

Industria Iraultzan zehar suma daitezke fabriketako langile eta hauen beharren kudeaketa tekniken lehen zantzuak. Hamarkada haietan hainbat enpresek “Ongizate Departamentuak” sortu zituzten: hirietako populazio hazkundeak, bizi baldintza gogorrek eta produkzioaren mekanizazioak langile klasean sortutako haserre eta antolaketa sindikalari aurre egiteko sortu zituzten. Hauen funtzioa langileen etxebizitza, osasun eta seme-alaben hezkuntza beharrak konpontzea zen. Haien helburua lan-gatazkek ekidin eta enpresarientzat produkzio maximoa lortzea zen. Departamentu hauek lirateke egungo “Giza Baliabideen Departamentuen” aurrekariak.

Departamentu horiek kudeaketa estilo autoritarioan oinarritu ziren, Fabriketako produkzio antolaketa autorioaren isla zuzena ziren. Fabrikek erreferentzia organizatibo autoritario tradizionalak hartu zituzten oinarri: familia, monastegia eta ejerzitua. Eredu hauek autonomia ekiditen zuten, norbere zein taldearen gaitasuna eta talentua garatzea mugatuz.

Garai honetan ematen da Kooperatiben sorrera Britainia Handian. Lehen kooperatiba sozietatea 1827an sortu zen. Honek egun ezagutzen dugun kontsumo kooperatiba izaera zuen. Willian King doktoreak bultzatu zuen eta kooperatibismoa kapitalismoaren aurrean langile klasearen burujabetzarako tresna bezala ulertzen zuen. Bere esanetan “haintzakako salerosi eta lan egiteak irabaziak sortuko zizkien, eta ondorioz, kapitala, beraz, independentzia”. Beraz, langile klasea jasaten ari zen egoerari aurre egin eta haien behar eta bitartekoen jabe izateko tresna bezala jaio zen kooperatiba. Esperientzia honek Britainia Handian eredu kooperatibistaren zabalpen azkar eta handia ekarri zuen. 1832an 25.000 kide biltzen zituzten 500 kooperatiba txiki zeuden herrialdean zehar.

Hurrengo urteetan gehienak desagertu egin baziren ere Kooperatibismoaren berpizkundea 1844an iritsi zen, Rochdale hiri Ingelesean emandako kooperatiba esperientziaren eskutik. Historiako kooperatiba esanguratsuenetako bat izan zen, aldi berean lan, kontsumo eta etxebizitza kooperatiba izan zelarik. Esperientzia hau 28 bazkidek hasi bazuten ere 40.000 bazkide izatera iritsi zen eta 1961.urtera arte iraun zuen.



Testuinguru honetan ulertu behar ditugu langileen behar, gaitasun eta espektatiben kudeaketaren lehen kezka. Jabe kapitalistek langileen oinarrizko beharrak asetzen saiatu ziren langile klasean sortutako haserre eta antolaketa sindikalari aurre egiteko. Britainia Handia sortutako kooperatibek aldiz langile klasea jasaten ari zen egoerari aurre egin eta langileen beharrei aurre egiteko beharrezko ekoizpen eta kontsumo bitarteko jabe egitea proposatu zuten.

## > Zientziara saltoa, Taylorismoa

XIX. mende amaieran, enpresari burgesak hirietako langileriaren boterea deuseztatu eta nekazal lan indar berria diziplinatzeko ahaleginetan zeuden garaian azaldu zen Frederick Taylor-en proposamena. 1882an Taylor-ek fabriketako produktibitatea handitzeko lehen sistema zientifikoa proposatu zuen: Lanaren Antolaketa Zientifikoa (LAZ). Metodo honek XX. mende hasieran izan zuen zabalpen nagusia.

Bere helburu nagusia ofiziozko langileen ezagutza ingeniariari transferitzea izan zen. Horretarako, modu zientifikoa aztertu eta planteatu zuen produkzio prozesuaren antolaketa. Sistema hau ezartzeko langileek produkzio prozesuan zeukaten autonomia deuseztatu beharra zuen. Hau lortzeko lan prozesuen banaketan sakondu eta produktibitatea denboraren arabera kontrolatu zuen, errendimenduaren lehen arauak ezarriz.

Taylorismoa lan antolaketa kapitalistaren ardatz izatera pasa zen denbora gutxian. Industria eta gobernuen botere-arrazoak zeuden aldaketa honen atzean. Fabrikaren markoan, taylorismoak jakintza eta boterea berreskuratzea ahalbidetu zion kapitalistari, honela lan-erritmoak igoz eta gainbalio handiagoa lortuz. Instituzio publikoen kasuan, Lehen Mundu Gerraren testuinguruan gerra produkzioa handitzea ahalbidetu zion agintariari.

Kooperatibismoak hamarkada hauetan zabalpen garrantzitsua izan zuen, logika kapitalistek bultzatutako praktika autoritario eta produktibista hauei aurre egiteko. Erakunde gisa, kooperatibak, asko zabaldu zuen soilik ekonomikoa zen instituzioaren dimentsioa. Enpresek tradizionalki zuten dimentsio ekonomikoaz gain, dimentsio soziala eta dimentsio sozietarioa ere txertatu zioten. Funtzio aniztasun hori oinarritzat hartu zuen 1895ean sortu eta nazioartean kooperatibismoaren erreferentzia nagusietako den Nazioarteko Kooperatiba Aliantza-k (NAK) bere oinarrietan:

*“Kooperatiba, haien behar eta helburu ekonomiko, sozial eta kulturalak asetzeko modu askean batu diren pertsonen arteko elkarte autonomoa da. Horretarako guztien jabetzakoa den eta gestio demokratikoa duen enpresa ereduak darabilte.”* (Alianza Cooperativa Internacional, 1995).

Funtzio aniztasun horri jarraiki Kooperatibismoa zabalpen eta garapen handia izaten ari bazen ere ez zuen Pertsonen Kudeaketaren arloan proposamen espezifikorik egin. Aldiz, Taylorismoak lana antolatzeko proposatutako LAZ metodoaren indar eta efizientziak liluratuta, modu demokratikoagoan izanik ere, lehen sistema zientifiko hori erabiltzen hasi ziren.

Taylor-en ikerketa eta praktikek Pertsonen Kudeaketako lehen departamenduen sorrera ekarri zuten. Eredu honek pertsonen kudeaketa modu zientifikoan aztertzen eta aplikatzen hastea ekarri zuen. Bere metodoa aztertuz, printzipio nagusi batzuk identifikatu daitezke: lan konkretu bakoitza burutzeko pertsona onena hautatzea, lana efizientziaz egin dezan langilea formatzea, eta prozedura eta emaitza egokiak lortu direla ziurtatzeko langilearen errendimendua kontrolatzea, besteak beste.

Pertsonen Talentuaren Kudeaketaren arloan gaur egun arte iraun duten logikak ezarri zituen Taylorismoak: pertsonen hautaketa-prozesuak, formazio eta garapen programak, ordainsariak eta errendimenduaren arteko harremana...

Enpresen Bideragarritasuna lortzeko diseinatu zituen teknikak, gaur egun ere, oso interesgarriak izaten jarraitzen dute. Ala ere, ezin dugu ahaztu *Taylor*entzat pertsonak baliabide hutsak zirela. Bere helburu bakarra langileen behar, gaitasun eta espektatibak kontrolatuz enpresaren irabaziak handitzea zen.

Ala ere, hamarkada gutxitan, Taylorismoa krisian sartzen hasi zen. Gainbehera hau hainbat arrazoi soziopolitiko, ekonomiko eta produktiboren ondorio izan zen. Frantziako 68ko maiatzean jar daiteke gainbeheraren data, Europako mugimendu anti-autoritarioaren leherketarekin. Langile gazteek gidatuta, Europako fabrika asko aldarrikapen ugariz astindu ziren. Aldarrikapenak jada ez ziren soldaten inguruko eskaeretan zentratzen, botere-harremanen inguruan baizik. Sistema autoritarioa zalantzan jartzen hasi zen jendartea eta, ondorioz, baita fabrika kapitalistaren produkzio eredu autoritarioa.

Eraginkortasun kontuek ere ekarri zuten Taylorismoaren krisia. Enpresetako zuzendaritzetan ardura guztia uztea ez-eraginkor bilakatu zen. Aldaketa teknologiko eta

sozialak gero eta azkarrago ematen hasi ziren eta enpresa zuzendariak produkzioaren kontrola galtzen hasi ziren. Ingurunea ulertu eta bertan mugitzeko konplexutasunak enpresa tayloristafordista kolapsatu zuen, estimuluaren beharra sortuz. Langileak “goiko aginduei” itxaroten egon gabe produkzio prozesu berrietara haien kabuz egokitzeko beharra sortu zen. Horri aurre egiteko, langileen talentuaren sustapena eta hauen arteko kooperazioa klabe bilakatzen hasi ziren. Iraultza elektronikoa eta informatikoa ere paradigma aldaketa hau bultzatu zuen: ordura arte pertsonak egindako lan gehiena lan materiala izan bazen ere, une hartatik aurrera lan abstraktu eta ez-materiala izango zen.

Guzti honen ondorioz, garai hartatik aurrera, lan prozesu guztiek inteligentzia gaitasun handiagoa beharko zuten. Produkzioa igo eta enpresa bideragarria izateko langileen sormena eta inizatiba ezinbesteko izango izango zen handik aurrera, langileen talentua hain zuzen ere.

## > Postaylorismoa, Lanaren humanizazioa

Produktibitatea igo eta merkatura azkarrago egokitzeko faktore estrategikoa langileen inplikazio eta sormena, beraz talentua, bilakatu ziren. Hau ikusirik enpresa kapitalistak paradigma berriaren bila hasi ziren. Ondorioz “Lanaren humanizazioa” paradigma sortzen hasi zen: Taylorismoak pertsonak fabrikara nola egokitu aztertu bazuen ere, mugimendu berria lana eta lantokiak pertsoneri nola egokitu aztertzen hasi zen. Aldaketa hau ez zeterren enpresari kapitalisten sentsibilizazio eta humanizaziotik, haien etekinak handitzeko beharretik baizik: langileen motibazioa handitu eta hauek sortutako barne gatazkak gutxituz, etekinak handitzeko beharra zeukaten berriro.

Paradigma berri honen aurrean, gaiaren inguruko ikerketa eta proposamenak ekarri zituzten mugimendu ezberdinak sortu ziren; hala nola, Giza Harremanen Eskola eta Giza Baliabideen Modeloa.

Lana humanizatzeko mugimenduaren aitzindaria da “Giza Harremanen Eskola”. Eskolaren fundatzaile Elton Mayo-k pertsona baten lana eta denbora erosi egin daitekeela zioen, baina ez bere leialtasun, gogo eta inizatiba. Gauza horiek irabazi egin behar zirela zioen. Eskola honen helburu nagusia langileak enpresako parte baliagarri eta garrantzitsu sentiaraztea izan zen, honen bitartez elkar kooperatu zezaten lortzeko. Langileekiko “laguntasuna” eta hauen “parte hartzea” enpresa bideragarriagoa izateko enpresari kapitalistek ordaindu beharreko kuotak lirateke.

1927tik aurrera, Psikologia konduktistan inspiratuta, hogeitaz urtez ikertu zituzten hainbat esperientzia, ondorio argigarriak ateraz. Langileen motibaziorako dirua eta lan-segurtasuna ez zirela faktore bakarrak ondorioztatu zuten. Langileen kolaboraziorako hainbat proposamen ere luzatu zituzten: batetik, enpresa zein departamentu buruak lidergo formala aplikatuz buru/lider informal izatera pasa behar zutela, langileak lagun bezala tratatu, haien arazo pertsonalez arduratu...; bestetik, lan prozesuez hitz egiteko talde informalen sorrerak sustatzearen beharra, langileen lanetik kanpoko satisfazioa lortzeko (kirol taldeak, klub sozialak,..) eta lana interesgarriago egiteko taylorismoak banatutako prozesu eta eginkizunak elkartuz. Beraz, zurruntasun, formaltasun eta estankotasunaren aurrean malgutasun eta informaltasunerantz eboluzionatzen zuten eskolaren proposamenek.

“Lanaren humanizazioa”-ren beste mugimendu bat “Giza Baliabideen Eredua” izan zen. XX. mendeko 50. hamarkadan, Estatu Batuetan, sortu zuten Chris Argys, Frederik Herzberg eta Douglas McGregor ikertzaileek. Enpresetako langile gazteen protestak ikertu zituzten, ondorio interesgarriak plazaratuz: belaunaldi gazteen eta antolaketa tradizionalaren/pertsonal helduaren arteko ezaugarrien arteko talka identifikatu zuten. Antolaketa tradizional hau bertikala eta egituratua zen. Gazteek ordea akziora bideratutako, erabakitze independentzian eta prozesuen kontrol autonomoan oinarritutako antolaketa eredua bilatzen zuten.

Hori ikusirik hainbat proposamen luzatu zituzten: enpresa barruko maila hierarkikoak murriztea, langileen arteko komunikazioa hobetu eta hartu beharreko erabakietan langileen parte hartzea handitzea, eta lanaren antolaketa autonomia ahalbidetzea.

“Lanaren humanizazioa” paradigmaren aipatutako bi tendentzia berriek proposatutako mekanismo eta sistemen artean antzekotasunak asko badira ere, bada ezberdintasun nagusi bat: bakoitzaren helburu nagusia. Giza Harremanen Eskolarentzat langileen parte hartzea garrantzitsua da langileak gusturago sentitzeko, eta honek noski, produktiboago egiten ditu. Giza Baliabideen ereduentzat aldiz langileen parte hartzea garrantzitsua da zuzenean enpresarentzat produkzioa handitzeko. Eta ezberdintasun honek isla zuzena du bi mugimenduen terminologian: lehenak pertsonak eta harremanak darabiltza ardatz gisa; bigarrenak aldiz pertsonak eta baliabideak.

Hamarkada horietan zehar mugimendu kooperatibistak bere ibilbidean sakontzen jarraitu zuen, bere langileen behar, gaitasun eta espektatibak aintzat hartzeko bidean. Alde batetik, 1937an Aliantzak onartutako printzipioen baitako 5. printzipioa dago: Kooperatibari bazkideak trebatu, formatu eta informatzeko funtzioa egozten zaio. Bestalde, 1995. urtean onartutako 7. printzipioa dago: kooperatibak haien komunitatearen ongizateaz arduratu behar direla zehazten du. Honela, langileen behar, gaitasun eta espektatiba pertsonal zein komunitarioak kontuan hartu eta lantzeko pausuak ematen joan ziren. Ala ere, pausu hauek eman arren, kooperatibismoak ez zuen Pertsonen Kudeaketa Kooperatibo eredu berri baterako paradigma propiorik sortu.

## > Bilakaeraren ondorio eta hausnarketak

Pertsonen Kudeaketaren azken hamarkadetako garapenak lanaren antolaketa eta lantokia pertsoneri egokitzeari zentralitate nagusia eman dio, baina beti bideragarritasun ekonomikoa helburutzat hartuta. Kooperatibismoak eredu propio bat diseinatu ez izanak Pertsonen kudeaketaren ereduak langileen bizigarrigarritasuna bilatzen oso urruti gaude.

Egungo sistema kapitalistaren azterketa kritikoa egiten badugu, enpresa gehien jabeen helburua irabaziaz handitu eta merkaturako enpresak lehiakortasunez gailentzea da. Eta horretarako, Giza Baliabideen Eredua darabilte, langileen parte hartzea eta inplikazioa soilik enpresa bideragarriagoa izan dadin sustatuz.

Enpresa baten azken helburuaren eta eskaintzen den parte hartze ereduaren demokratikotasunaren inguruko zalantzak argitzeko, hainbat galdera proposatzen ditugu: zenbat eta zein langilek hartzen dituzte enpresan erabaki estrategikoak? Nork erabakitzen du irabazien banaketa zein modutan egin? Nork erabakitzen ditu soldadak eta ordainsariak? Parte hartze aukerak gai estrategikoetan edo soilik operatiboetan eskaintzen dira?

Honen aurrean, pertsonen zaintza eta behar-gaitasun-espektatibaren kudeaketa estrategikoaren beste paradigma bat sortu beharra dugu. Horretarako, lana eta enpresa beste modu batean ulertu beharko dugu: bizitzan pertsona bezala garatu, komunitatean harremanak eta jendarteari ekarpena egiteko tresna izan beharko dute gure Proiektu Sozioekonomikoak, ez soilik kapitala metatzeko tresna.

Pertsonak ez dira kapitala lortzeko baliabideak izango, jendartearen beharrak aseko dituzten produkzio eta zerbitzuak garatzeko agente nagusiak baizik. Gure ereduaren bizigarrigarritasuna jarri beharko dugu helburu nagusi gisa eta etekin ekonomikoak gure bizitzaren errealizazioerako bitartekoak izango dira.

Beraz, jada ez gabilta lanaren antolaketa pertsonetara egokitzeaz, proiektu ekonomikoak pertsonen beharretara egokitzeaz baizik. Hots, enpresa ereduaz ari gara. Ohiko enpresa ereduaren kapitala jarri dutenak dira jabeak eta langilea enplegatu hutsa da. Jabeek hartzen dituzte erabaki estrategikoak eta langileei gehienez operatiboki hori aurrera nola eraman

erabakitzen uzten diete. Langileak erabaki estrategikoa hartzea nahi izanez gero, enpresa ereduarekin talka zuzena gertatzen da.

Erabaki estrategikoak langileen esku ez dauden bitartean, enpresaren gidaritza langileen esku ez dagoen bitartean, enpresa inoiz ez da langileentzat pentsatuko. Argi ikus dezakegu hori langileak haien produkzio bitartekoen jabe ez diren enpresen kasuetan: langile kualifikatuenen behar-gaitasun-espektatiben kudeaketan pentsatzen dute, baina non geratzen dira kualifikazio baxuenekoak? Profil oso espezifikiko eta kotizatuen kasuan joan ez daitezten saiatzen dira, baina gainontzekoen kasuan denboraldi baterako kontratuak gailentzen dira adibidez.

Talka hori gainditu eta beste lan-harreman eta antolaketa-eredu bat eraikitzeke tresna interesgarri bezain estrategikoa da Kooperatiba antolaketa eredu sozioekonomikoa. Bertan langileak dira enpresaren eta bitarteko produktiboen jabe eta haien beharrak asetu eta helburuak lortzeko beharrezko erabaki guztiekiko burujabetza dute.



# Kooperatiba antolaketa ereduaren indarguneak

Enpresaren bideragarritasunarekin zerikusia duten eremu ezberdinak (ekoizpen bitartekoen erabakiak, ekoizpen prozesuaren antolaketa, erabaki estrategikoak, irabaziekin egitekoak,...) langileen bizigarritasunerantz bideratu ahal izateko neurria egindako antolaketa eredu sozioekonomikoa da kooperatiba.

## > Funtzio hirukoitza

Oinarri oinarritik dimentsio ekonomikoa gainditzen duen antolakunde sozio-ekonomikoa da kooperatiba. Proiektu sozio-ekonomiko honek bideragarri izateaz gain, langileentzat bizigarri izateko funtzio hirukoitza du: ekonomikoa, sozietarioa eta soziala.

Kooperatiba eraginkorra dela esan genezake aipatutako hiru behar horiek aldi berean asetzeko gai bada. Behar horiei aberastasuna bi modutan sortuz erantzuten die: batetik, sozialki erabilgarriak diren ondasun eta zerbitzuak produzitu eta banatuz; bestetik, hiru norabidetan banatuko dituen soberakinak sortuz: pertsonal, sozietario eta sozialak.

Soberakin hirukoitza nora eta nola bideratzen den azaltzen digute Garcia, Via eta Xirinacs-ek (2006) *La dimension cooperativa*-n:

*“Pertsonetara bideratutako soberakinak modu ekonomikoa (itzulkin kooperatibo) zein soziokulturalean (autorrealizazioa, bazkide eta langileen zentzu sozial eta komunitarioaren inguruko formazio eta garapena) kanalizatzen dira... Mozkin sozietarioak kooperatiba sendotzera doaz. Ekonomikoa izan daiteke (erreserbak pilatzea, inbertsioak, lan baldintzen hobetzea,...) edo estraekonomikoak (enpresa kulturaren sakontzea, balio markaren handitzea, bazkideen gaitasun profesionalen hobekuntza, etab.) ... Azkenik, soberakin soziala jendarte hobetzerako bideratzen da. Ekonomikoa (ekimen solidario eta eraldaketa sozialekoak babestea, birziklapen politika aktiboaren inplantazioa, interkooperazio solidarioarako fondo baten sorrera, ...) edo soziokulturala (balore demokratiko, berdintasuneko eta solidarioen zabalpena)”* (Garcia, Via eta Xirinacs, 2006).

## > Baloreak eta printzipioak

Kooperatibaren izaera hainbat balore eta printzipiok osatzen dute. Ezinbestean aztertu eta ulertu beharko ditugu, bizigarri eta bideragarri izango den Proiektu Sozioekonomikoa eta bertako Pertsonen Kudeaketa Kooperatiboa egin nahi badugu behintzat.

NAK-k 1935. urtean Manchesterren onartutako *“Kooperatiba nortasunaren inguruko adierazpena”* akordioan zehazten dira kooperatibaren oinarriko baloreak. Moral kooperatibista osatzen duten bederatzi baloreak hauexek dira: autolaguntza eta elkarrekiko laguntza, auto-erantzukizuna, demokrazia, berdintasuna, ekitatea, solidaritatea, zintzotasuna, erantzukizun soziala eta besteekiko ardura.

Balore hauen ardatza pertsona da, kapitalaren gainetik lanaren burujabetza indartuz, edozein ondasun eta zerbitzu produzitzeko ezinbesteko agente bakar gisa pertsona kokatuz. Honela, kapitalismoak bultzatzen dituen sozietate merkantilen alternatiba eredu bilakatzen da Kooperatiba. Ekonomia pertsonen zerbitzura jartzen du Kooperatibak, haien behar, gaitasun eta espektatiben arabera antolaketa sozioekonomikorako aukerak irekiz.

Baloreez gain hainbat printzipiok osatzen dute moral kooperatibista. Azken hamarkadetan zehar NAK-k onartutako zazpi printzipioek argi adierazten dute kooperatiben eraldaketa sozialerako nahia: atxikimendu libre eta irekia, bazkideen kudeaketa demokratikoa, kapital sozialean haien parte-hartzea, autonomia eta independentzia, hezkuntza, trebakuntza eta informazioa, kooperatiben arteko lankidetzak, eta komunitatearekiko interesa.

## > Kooperatibismoaren ondorioak eta hausnarketak

Lanaren produkzioan bideragarri eta langileentzako bizigarri izango den Proiektu Sozioekonomikoaren kudeaketa eredua diseinatzeko hauek izango dira hiru oinarri nagusiak: funtzio eta itzulpen hirukoitzaren logika, bederatzi baloreak eta zazpi printzipioak. Hauen gainean eraikiko dugu gure aktibitate sozioekonomikorako antolaketa eta kudeaketa eredua. Eta beraz, hiru oinarri hauen gainean sortuko dugu Pertsonen Kudeaketa Kooperatibo Estrategikoaren paradigma berria.

Enpresa eredu kapitalistaren aurrean alternatiba eskaintzen digu Kooperatibak. Bitarteko, gaitasun eta tresna eraldatzaileak eskaintzen dizkigu langileon jarduna bizigarri izan dadin: langileok baikara enpresaren jabe eta gure beharrak asetzeko antolatu baitugu.

Hala ere, antolaketa kooperatiboetan sarri ez ditugu baliatu enpresen gidaritza estrategikorako sortutako jakintza eta teknikak. Edo baliatu ditugun kasu gehienetan enpresa kapitalisten kudeaketa eredua jarraitu dugu: Giza Baliabideen eredu produktibista, finantza eredu akumulatiboa, ... enpresaren bideragarritasunean soilik indarra jarritz. Salbuespenak dira enpresaren bideragarritasunetik harago pertsonen eta lurraldearen bizigarritasuna ardatz gisa hartuta egindako kudeaketa estrategiko kooperatibistak.

Ulergarria ere bada Enpresaren gidaritza estrategiko kooperatibistan esperientzia gutxi izatea. Euskal Herrian, egun, ez daukagu langileak proiektu kolektibo-kooperatiboen gidaritza estrategikoan formatzeko eskola propiorik. Horretan dihardugu KoopFabrikan, eta azken urteetan aurrerapauso handiak eman baditugu ere, bide luzea dugu aurretik.

Horretan sakontzen jarraitu behar dugu, gidaritza estrategiko kooperatiboaren oinarriak jartzen. Esku artean dugun unitate pedagogikoaren kasuan, Pertsonen behar, gaitasun eta espektatibak ikuspegi kooperatibistatik enfokatu eta horren inguruko formazioan sakontzen.

## Pertsonen Kudeaketa Kooperatibo eta Estrategikoa

Baina zertaz ari gara “Pertsonen Kudeaketa Kooperatibo Estrategikoa” ari garenean?

Aurretik aztertutako Pertsonen Kudeaketaren zientziatik eta Kooperatibismoaren oinarrietatik edango duen paradigma sortzera goaz.

### > Behar, gaitasun eta espektatiben ulerkera kooperatiboa

Kooperatibismoaren ikuspegitik “Pertsonen Kudeaketa” terminoak zalantza ugari sor ditzake. Bideragarritasunaren izenean enpresa kapitalistak modu desitxuratu eta interesatuan ase ditzake pertsonen behar, gaitasun eta espektatibak: karrera profesionala, lidergotza formazioak, baliagarri sentiaraztea, kontziliaziorako malgutasuna,....

Gure Proiektuen kasuan, behar eta helburu batzuk asetzeko sortutako talde-proiektua izanik, hiru dimentsio horiekin bideragarritasuna lortzetik harago doa kudeaketa eredu: proiektuaren parte garen bazkideen behar, gaitasun eta espektatiba pertsonal, profesional, sozial eta kulturalak kudeatu behar ditugu. Horrek bilakatzen du Kooperatiba hain eraldatzaile, kapitalaren gainetik pertsonak erdigunean jartzen dituelako.

Gure eredu kooperatibistan beraz, “Pertsonen Kudeaketa Kooperatibo Estrategikoa” (PKKE) kontzeptuak gure “Behar, Gaitasun eta Espektatiben kudeaketa estrategikoa” esan nahiko du.

## > Pertsonen Kudeaketaren Kooperatibista, paradigmaren oinarriak

Pertsonen kudeaketaren jakintzaren arlo zientifikoak eta kooperatibismoak gure antolakundeetan Pertsonen Kudeaketa Kooperatibista bat egiteko klabe interesgarriak eskaintzen dizkigu. Hona hemen paradigma berri honen 5 oinarriak:

1. **Oinarri zientifikoa:** oinarri zientifikoko azterketa eta praktiken ondorioz, hainbat sistema, antolaketa-eredu, metodo eta tresna erabili dira enpresa munduan azken hamarkadetan. Horiek ezagutu, aztertu eta gure errealitate kooperatibistara egokitu behar ditugu. Ia dena dago asmatuta, ezagutu eta egokitu ditzagun jada existitzen diren eta baliagarri zaizkigun tresnak. Asma ditzagun faltan botatzen ditugunak.
2. **Oinarri ideologiko/operatiboa:** gure bizitzak era duinean bizi, lan-eremuan antolaketa demokratiko bat izan eta sistema kapitalistaren aurrean alternatiba sozioekonomiko bat eraikitzeke helburuarekin gabilta borrokan. Horretarako ESEren eta kooperatibismoaren oinarriak hartzen ditugu. Oinarri ideologiko eta operatiboak: bederatzi baloreak, zazpi printzipioak eta hiru funtzioak.
3. **Oinarri emozionala:** azken hamarkadetan, lanaren gainbalio nagusia langileen inplikazioa da. Gure proiektuen oinarria hauxe izanik dena dugu aldeko. Zentratu gaitzen gure proiektuetan murgilduta gaudenon inplikazioa ardatz estrategiko izaten. Inbertsioak, gastuak eta kanpo harremanak lan komertziala modu kontzientean lantzen dugun bezala ilusioa, gogoia, konpromisoa, motibazioa... aztertu, landu eta planifikatu ditzagun.
4. **Oinarri pedagogikoa:** kapitalismoak Pertsonen Kudeaketa eredu merkantilista bere birproduktzioarako darabil. Beraz, ESE-tik sortzen dugun kudeaketa eredu berria zapalduon liberazioarako erabili beharko dugu eta “ahalduntzailea” izan beharko da. Horretarako “zapalduon pedagogiaren” (Paulo Freire) filosofiari jarraiki, errealitatea ulertu eta berau eraldatzeko tresna izan beharra dauka. Tresna eraldatzailea izango bada, eskola propioa izan behar du, hortxe KoopFabrikan txertatzearen garrantzia estrategikoa.

5. **Oinarri komunitarioa:** helburu sozial argiarekin antolatutako proiektu kolektiboak izanik, berau kokatzen den ekosistemara egokituko da. Gure kasuan, Euskal Herriko olatu kooperatibo berriari erantzun nahian sortzen denez, euskara, lurraldetasuna eta herri burujabetza nahia izango dira oinarrietako batzuk.

## > Garapen Estrategikoa

Bere osotasunean eta ikuspegi integralarekin kokatu beharra dago Pertsonen Kudeaketa Kooperatiboa tresna gisa duen potentzialitatea askatzea lortzeko. “Estrategiko” kontzeptuaren bi dimentsioak kontuan hartu behar dira: zabaltasuna eta sakontasuna.

Zabaltasunaz ari garenean, materialtasunaz ari gara, Proiektuaren barne zein kanpo ekosistemetan dagoenaz ari gara (departamentuak, bitarteko ekonomikoak, pertsonak, komunitateko agenteak,...). Sakontasunaz ari garenean aldiz, denborazkotasunaz ari gara, pertsonen zein kooperatibaren bizitza zikloaz (Proiektuaren zikloak, langileen zikloak, gertaera konkretuak eta hauen eragina, urteko plangintzak, ...).

Beraz, kudeaketa estrategikoz ari garenean materialtasunaren eta denborazkotasunaren arteko azterketaz, uztarketaz, planifikazioaz eta gauzatzeaz ari garela diogu.

Ikuspegi estrategikoz begiratzean, lau fasetan bana daiteke Pertsonen Kudeaketa Estrategikoa:

FASEAK	LERRO ESTRATEGIKOAK
1. IKUSPEGI ESTRATEGIKOA	KONTEXTU SOZIOEKONOMIKOA , PERTSONEN KUDEAKETA ESTRATEGIA ETA PLANIFIKAZIOA
2. ATRAKZIOA ETA KAPTAZIOA	ERAKARRI, KAPTATU ETA HAUTATU
	BAZKIDETZA PROZESUAK
3. KONPROMEZU ETA GARAPENA	LANGILEAREN BIZITZA ZIKLOA
	TALENTUAREN GARAPENA
	BALIO PROPOSAMEN INTEGRALA
4. DESLOTURA ETA IRTEERA	DESLOTURA PROZESUA
	ERRELEBO PLANAK

› **Lehen fasea:** ikuspegi estrategikoenari erantzuten dio. Testuinguru sozioekonomikoa eta merkatu-ekonomia kapitalista zein ez kapitalistaren aurrean diseinatutako Proiektu Estrategiaren analisia du oinarri. Berau aurrera eramateko pertsonak duten papera eta hauen behar, gaitasun eta espektatiben planifikazio eta kudeaketa ereduaz aztertzen da.

› **Bigarren fasea:** Proiektuak behar dituen profilen erakartzea eta atzeman aztertzen da, horretarako kanpora begira proiektatzea beharrezko den Proiektu Balioaren lanketa eta erakarpen, geureganatze, hautaketa eta harrera-estrategiak garatzen direlarik.

› **Hirugarren fasea:** langileen konpromisoa eta garapena lantzen da. Pertsonen zein Proiektuaren baitako behar-gaitasun-espektatiba indibidual eta kolektiboak identifikatu, esplizitatu, planifikatu eta kudeatzeko tresnak garatzen dira.

› **Laugarren fasea:** deslotura, trantsizioa eta irteerak lantzen dira. Proiektutik aldentzeak dakartzan arrisku eta aukera ezberdinen azterketa eta planifikazioa lantzen dira.

Lau faseen eskema sinple hau “norabide kuadro” bezala buruan argi izateak gure Proiektuen Gidaritza Estrategikorako balio izugarria izan dezake. Momentu oro lan egiteko eskema eta norabide orokor bat izango baitugu esku artean.



# Pertsonen Kudeaketaren zikloa: Lau faseen garapena

## > Lehen fasea: Ikuspegi Estrategikoa

Erakundeen testuingurua gero eta azkarrago eraldatzen ari den ekosistema globaleko garai honetan, Kooperatiba eta Proiektu Eraldatzaileen ezinbesteko funtzioa da modu azkar eta sortzailean berrasmatzen joatea. Berrasmatze hori Proiektu Sozioekonomikoaren barne ekosistemarentzat bideragarri eta bizigarri izatea lortu behar da. Horretarako klabea: Proiektuaren estrategia diseinua, hori operatibizatzeko antolaketa eredia eta hau aurrera eramaten duten langileak ongi lerrokatuta egotea. Lerrokatze honetan palanka nagusia pertsonak dira.

Proiektuaren parte diren langile guztiek estrategia kolektibo bat adostea ezinbestekoa da. Haien estrategia horren diseinuaren, kudeaketaren eta exekuzioaren parte direla sinistea emango die indarra: ekonomia merkatuan (kapitalistan zein ez kapitalistan) eraginkor izateko indarra, interkoperazioaren bitartez Merkatu Sozial Eraldatzailea eraikitzeke indarra.

Bizirauteko elkar lehiatzen ari diren ekosistemen eredia kontrajarriz, interkooperazioan oinarritzen den ekosistema-eredua eraikitzen ari gara. Horretarako, ezinbestekoa dugu merkatu ekonomia kapitalistako gorabeherak ezagutzeaz gain, gure inguruko ekosistema kooperatibo ez kapitalista zehatz mehatz ezagutzea.

Beraz, klabe hauetan identifikatu eta marraztu beharko dugu gure Proiektuaren Estrategia Sistemikoa. Eragiten diguten joerak (lokal zein globalak) identifikatu, hauek gure aktibitate sozioekonomikoan eta langileengan dituzten eraginak aztertu eta horri aurre egiteko Pertsonen Kudeaketa eredia definitu eta planifikatu beharko dugu.

### **Joerak eta eraginak**

Egungo ekosistema "glokal" aldakor eta azkar honetan, testuinguruak eta honen eraginek zuzenean baldintzatzen dute gure Proiektuaren jardun sozietarioa (aktibitate sozioekonomikoa eta gaitasun profilak) eta langileen jardun bitala (behar eta espektatibak).

Eragin horiei erantzunez, momentu oro berrasmatu eta birkokatzeko beharra dute gure Proiektuek. Gehienetan ziurgabetasunean egin beharra dugu bidea, ez baitakigu oso ongi zer datorren aurrez. Ziurgabetasun sentimendu hori langileok gure gorputzetan bizi dugu, horrek sortzen duen eragin emozional eta psikologiko zuzenarekin.

Proiektu Eraldatzaileen kasuan inguru hurbileko ekosistemako joerak aztertu beharra dago. Hala nola, helize laukoitzaren eragile ezberdinen (eragile sozial, ekonomiko, agente instituzional eta hezkuntzakoak) arteko joerak, jendarteko behar errealen norabidea eta eskualdeko interkooperazio sareetan gertatzen ari dena. Baita inguruko joerek aktibitate sozioekonomikoaren balore eta printzipioekin zein harreman duen aztertzea, koherentzian ala kontraesanetan dauden ikusteko.

Inguruko joeren eraginak eta guk eman beharreko pausuek balore eta printzipio hauek indartzen laguntzen digu edo kontraesanetan sartzen gaitu?

## **Estrategia eta Pertsonen Kudeaketa**

Estrategia eta Pertsonen Kudeaketa ereduak modu egokian lerrokatu beharko da, pertsonak direlako akzio estrategia exekutatzeko dutenak. Lerrokatze honen bi oinarri nagusiak dira planifikazioa eta kudeaketa. Lerrokatze hau egiteko lan kontzientea egin beharko dugu. Ezingo da intuizioaren eta inprobisazioaren esku utzi benetan eraginkor izatea nahi bada.

Proiektuko gainontzeko funtzio estrategikoei haien planifikazioa, kudeaketa ereduak eta arduradunak dituzten moduan (Kanpo harremanak, ekoizpena, finantzak, koordinazio orokorra, ...), Pertsonen Kudeaketak ere hala beharko du. Modu ezberdinetan emango da Proiektuaren tamaina eta sektorearen arabera, baina funtzio horrek presente egon beharko du estrategia eta pertsonen arteko ikuspegi Partekatua lortu nahi bada.

Behin helburuak eta Plan Estrategikoa zehaztuta ekintza estrategikorako ikuspegi partekatua ongi egitea ezinbestekoa izango da. Ez da soilik zer egingo dugun pentsatuko, nork egingo duen pentsatzeak ere berebiziko garrantzia izango du. Ekintza estrategikoa

aurrera daramatenak pertsonak izango direnez, estrategia hori nork eta nola aurrera eramango duen zehazteak emango dio kooperatibari bideragarritasunerako eta bizigarritasunerako giltza.

Pertsonen Kudeaketaren arlo estrategikoak Proiektuari egin diezaiokeen ekarpen handiena pertsonen behar-gaitasun-espektatibak gure aktibitate sozioekonomikoaren klabeekin lotzea da.

Lerrokatze honek proiektuaren eta proiektuko kide guztien inguruko jakintza sakon eta zehatza eskatzen du. Jakintza sakon horri esker baino ezingo da Langileen Kudeaketa Kooperatibo bat garatu. Modu horretan lortuko dugu denboran mantenduko diren prozesu, ekintza eta tresna pertsonalizatuak garatzea.

Langileen behar, gaitasun eta espektatiben kudeaketaren definizioa kolektiboan egitea ezinbestekoa da. Langileak Proiektuaren eta bitarteko produktiboen jabe diren heinean, gainontzeko arloetan bezala (finantzarioa, ekoizpena, kanpo harremanak, ...) diseinu estrategikoak denen artean egitea eskatzen du.

Zertarako kudeatu nahi ditugu gure behar, gaitasun eta espektatibak? Zer ulertzen dugu Pertsonen kudeaketaz? Gure estrategien garapenerako beharrezko gaitasunak ditugu? Zein behar ditugu? nola eta noiz ase ditzakegu? Zein bitarteko jarriko ditugu guzti hau lantzeko? Nola kudeatu nahi dugu gure proiektuko langileen espektatibak? Zein bitarteko eta tresna ditugu? ...

Honela ba, gure Proiektu Sozioekonomikoen kasuan bi modutan landuko da Pertsonen Kudeaketa eredua: batetik, kolektiboki definituz, sistema partehartzaileen bitartez; bestetik kooperatibismoak aldarrikatzen duen funtzio hirukoitza lortzeko (pertsonal, sozietario eta soziala) gure Proiektuko langileen behar, gaitasun eta espektatibak nola kudeatu definituta.

## > Bigarren Fasea: Erakarpenetik integratziora

Aurreko fasean kanpo ekosistemako joerek gure Proiektu Sozioekonomikoaren estrategian eta barneko taldearen kudeaketan nola eragiten duen aztertu dugu. Atal honetan alderantzizko norabidea jorratuko da. Fase honetan gure Proiektuak beharrezko dituen Langile Profilak nola lortu jorratuko dugu.

Beraz, Proiektuaren kanpo ekosisteman eragitea lortu nahi dugu. Honetarako gure Proiektuak kanpora begira islatzen duena landuko da, eta marketin komunitarioa tresna beharrezkoa izango da.

Kanpo ekosistemako pertsona ezberdinak erakarri, atzeman eta gure Proiektuan integratzeko politiken kudeaketak definituko dira. Gure kasuan, bideragarritasunaz gain bizigarritasuna ere helburu denez, horren proiektzioa eta komunikazioa nola egin asmatu beharra dugu. Langileen bizigarritasuna, Proiektuaren gizartearekiko misio eraldatzailea, kooperatibismoaren baloreen eguneroko aplikazioa zein inguruko pertsona eta agenteek sortutako harreman eredu etikoa ere garrantzitsuak izango dira.

### **Profil bikoitzeko langileak**

Guzti horregatik, esan genezake, gure Proiektuetara erakarri nahi ditugun langile potentzialek Profil Bikoitza izan beharko dutela. Profil profesionala eta eraldatzailea: batetik profesionala, jakintza zein gaitasun tekniko konkretuak dituztenak; eta bestetik politizatua, inguruko komunitatea eraldatu nahi duena eta Proiektu Sozioekonomikoa hori hobetzeko tresna bezala ulertzen duena.

Profil bikoitzeko pertsonak aurkitzez gain sortu egin beharko dira Proiektuaren barne mekanismo zein formazioekin. Beraz, bilatzen dugun langile tekniko horretatik harago, kooperatibismoaren ardatz diren balore, printzipio eta funtzio hirukoitzerako grina ere beharko dute gure etorkizuneko lankideek.

### **Langile motak :langile bazkidea edo soldatapeko langilea**

Gure lantaldean integratuko ditugun langileek bi izaera ezberdin izango dituztela aurreikusten dugu: langile bazkidea eta soldatapeko langilea. Beraz, izaera ezberdin hauen araberako bilaketa, hautaketa eta integrazioak diseinatu beharko ditugu.

Tarte batez gure Proiektuetan soldatapean aritzeko bilatu beharreko langileek profil bikoitza izateak garrantzia baldin badauka zer esanik ez etorkizunean bazkide izateko langileak bilatzerako garaian.

Askotan, bazkidetzara begirako bilaketa egin nahi izaten dugu. Zailtasun bikoitza suertatzen zaigu: batetik, lanean egoki arituko den profil teknikoa izatea; bestea funtzio hirukoitzaren logikan luzera begirako konpromisoa hartuko duen pertsona izatea.

Bazkide bilakatzerira iritsiko diren hautagaiek hautaketa prozesuan kooperatibaren hiru dimentsio oinarrizkoekin lerrokatutako pertsonak direla erakutsi beharko dute: pertsonalki kooperatibismoaren eta ESE-ren balore eta printzipioekin lerrokatuta dagoela, sozietarioki enpresak behar dituen gaitasun eta konpetentzia tekniko-profesionalak dituela eta ideologikoki inguru hurbilaren eraldaketan sinisten duela zihurtatu beharko dugu.

Beraz, langile mota bakoitza bilatu, aukeratu eta integratzeko garaian lanketa ezberdinak egin beharko ditugu. Adibidez:

**a) ibilbidea** diseinatuko diogu soldatapeko langile motari

**b) ibilbidea** marraztuko diogu bazkidetzara ekartzea nahi dugun langileari

## **Integrazio zikloa**

Gure Proiektuak beharrezko dituen Profil Bikoitzeko langileak nola bilatu eta integratu diseinatzeko hiru pausuko sekuentzia proposatzen dugu: erakarri, hautatu eta integratu.

### 1. pausua: Erakartzea

Liluratu eta erakarri nahi diren etorkizuneko langileei gure proiektua aukeratu nahi izateko beharrezko emozio eta sententzioak transmititzea da helburu nagusia. Horretarako Marketin Komunitarioan landutako "Proiektu Marka" erabiliko dugu.

Erakarri nahi ditugun Langile Profil Bikoitz horiek lortzeko bi gakoren egingo ditugu langile bilaketak eta lan eskaintzak: gure Proiektuan behar dugun langilearen funtzio eta ezaugarriak ongi definitzea; eta geureganatu nahi ditugun Profil Bikoitz horien behar eta interesak sakonki ezagutzea.

Etorkizuneko langile horiek erakartzeko Marketin komunitarioan landutako “hautagaiaren bizipena” kontzeptuaren logika erabili beharko dugu. Zein Proiektu motatan egotea gustatuko litzaieke? Zein lan baldintzagatik hurbilduko lirateke? ... horrelako galderek hurbilduko dute Proiektua Profil Bikoitzeko Langileen azalean jartzera. Honela, Proiektuak behar dituen etorkizuneko langileen behar, gaitasun eta espektatiben argazki bat egingo da, haiek zer bilatzen duten definituz.

## 2.pausua: hautaketa

Langile bilaketa eta lan eskaintzen bitartez erakartzea lortu ditugun kideetatik gure Proiektuko Lan-Taldean integratzea nahi ditugunen hautaketa egingo dugu. Horretarako hainbat tresna, teknika eta programa zehatz erabili beharko ditugu. Aurrez aurreko elkarrizketak izango dira pausu honen ardatza. Hala ere, teknika astunak izanik, aurretik hainbat filtro egingo ditugu hautaketa prozesua fintzen joateko. Kasuan kasu, filtro horiek ezberdinak izango dira bilatzen diren Profil Bikoitzaren arabera.

Prozesu honetan hautagaiekin izandako harremanak Proiektuaren balore eta printzipioekin koherente izatea ezinbestekoa da. Prozesu hau izango baita pertsona horrek gure Proiektuarekin duen Interakzio Bizipena.

Proiektuaren arlo ezberdinetako kideek (Marketing-a, kanpo harremanak, kontabilitatea,...) gaitasun eta prestaketa espezifikoak izan behar dituzten bezala, kide berrien hautaketa prozesuek ere ezagutza espezifikoak dituzten langileak behar dituzte. Arlo honetan gaitasunak edo formakuntza espezifikoa duen kiderik ez baldin badugu Proiektuan pixkanaka norbait formatzen hasi beharra daukagu. Aliatuak diren eta esperientzia duten Proiektuek ere lagundu ahalko digute.

### 3.pausua: Integrazioa

Kanpotik datorren norbait gure barne ekosisteman integratzea azken pausoa da. Integrazio prozesua ez da hautaketarekin bukatzen, harrera egin behar zaio Proiektuan. Proiektuko kide guztion ardura da pertsona hori gurean integratzea.

Behin lankide berria hautatuta, proiektuko egunerokoan txertatu eta modu egoki batean egokitzen dela bermatu behar dugu. Orduan erakutsi beharko dugu hautaketa prozesuan proiektatu ditugun filosofia eta baloreak egunerokoan kide guztiekin aplikatzen ditugula.

Kide berriari behar dituen informazio eta laguntza eskaini, helburu argiak definitu, jarraipen sistema adostu eta berau burutzeko harrera arduradun bat egokituko diogu. Harrera-prozesuaren tempusei dagokionez lanpostuaren edo funtzioen araberakoa izango da: sei hilabete ziklo motzeko Lanpostu Profilen kasuan, eta, urtebete gutxienez, urteka funtzionatzen duten lanpostuen kasuan, kontabilitatea esaterako. Integrazio tempusak aldatuko ditu ere langile bazkidetza ibilbidea edo soldatapeko langile ibilbidean sartzen dugun.

Harrera-prozesu egoki horrek bi aldeak aberastuko ditu: langilea batetik, modu osasuntsu, natural, babestu eta lagundu batean integratzen delako; kooperatiba bestetik, langilearen efizientzia eta efikazia lortu eta bere erretentziorako baldintza emozionalak sortzen dituelako.

Beraz, hiru pausuko ziklo honetan bi langile motaren araberako bi ibilbide diseinatu eta jarraituko dira. Biek pausu berdinak jarraituko dituzte baina bazkidetza ibilbideak sakontasun eta esfortzu handiagoa eskatuko du, Proiektuarentzat inkorporazio estrategikoagoa delako.

## > Hirugarren Fasea: Konpromisoa eta Garapena

Gure Proiektuen bideragarritasun eta bizigarritasuna lortzeko gako nagusietako bat da konpromisoa. Proiektuaren tamaina, sektore eta egituratik harago doan elementua da.

Baina nola landu dezakegu?

Ekonomia Sozial Eraldatzaileko Proiektuetan dihardugun pertsonok Proiektu batean geratu edo alde egin erabakitzeko unean, Proiektuarekin konprometitu edo ez erabakitzen dugunean, diruaren aldagaia baino zerbait gehiagogatik egin ohi dugu. Aldagai gehiagok baldintzatzen digute erabakia.

Gero eta serio kiago hartu beharra dugu ordainketa sistema tradizionala gainditzen duen langileei begirako “Balio Proposamen” sendo eta integralak diseinatzea. Hauxe izango baita kideen konpromisoa lortzeko gako nagusia.

### › Baina zer da konpromisoa?

Konpromisoa pertsona eta erakundearen artean elkarrentzako onuragarria izatea bilatzen duen lotura da. Biek jarrera proaktiboa erakusten dute elkarren arteko harreman hori landu eta epe luzean kalitatezkoa izateko.

Honela, guztiz indibidualak diren elementuetatik (auto-motibazioa, auto-satisfazioa) osagai kolektibo eta bidirekzionalak dituen dimentsio batera pasatzen gara.

Bien aldean arteko hiru konexio kanal landu beharko direlarik:

- Arrazionala: erakundeak eskaintzen duen garapen, ordainketa eta beharren asetzearekin lotutakoa.
- Emozionala: balore korporatiboekin, kolektibotasunarekin, lankidetzeta eta elkarlanaren sinesgarritasunarekin lotutakoa;



- Transzendentea: zentzu bat duen lana burutzearekin lotutakoa (balore pertsonalen autorrealizazioa eta baliagarritasun pertsonal eta sozialaren sentsazioa).

Gure Proiektu Kooperatiboen kasuan, sorreratik elementu zentrala da langileen konpromisoa. Aurretik aipatutako dimentsio emozional eta transzentalak lantzeko enpresa kapitalistek baino aukera gehiago ditugu: emozionalean, langileak baikara produkzio bitartekoen jabe, baloreen sortzaile eta arduren banaketa demokratikoaren protagonista; transzendentalean, aktibitate sozioekonomikoa izanik, eta lurralde bati lotutako erakundea izanik, pertsona bakoitzaren inguruan egiten dugun ekarpena erreala delako.

Hala ere, Proiektuaren garapenean zehar elikatu eta sustatu beharreko lerroa da, bestela denborak konpromiso indibidual eta kolektibo horren apaltzea zein itzaltzea ekarri baitezake.

## › **Balio Proposamen Integrala**

Kontzeptu berri honekin. Gure proiektuetako Talentua erakarri, motibatu, konprometitu eta iraunkortzeko kontuan hartu beharreko aldagai guztiak barnebiltzea bilatzen dituen ikuskera diseinatu nahi dugu. Pertsona-erakundearen artean elkarrentzako onuragarria izatea bilatzen dugun lotura lantzea da helburua. Beraz, pertsona eta Proiektuaren arteko elkarrizketa sustatu beharko da, batak besteari eskaerak eta kontzesioak eginez.

Sei aspektu ezberdin kokatzen ditugu “Balio Proposamen Balio” horren aldagai bezala: konpentsazio ekonomikoa, onurak, zaintza, jardueraren kudeaketa, aitortpena eta talentuaren kudeaketa.

Kontzeptu berri hau gure Proiektu kolektiboetan aplikatu eta konpromiso mailan onurak izatea eskuragarri dugu, langilea enpresaren jabeakide denez, interes pertsonal eta kolektiboaren arteko bategitea oso altua baita.

Eta lotura honek sortutako inplikazio eta konpromisoak hiru abantaila nagusi ematen dizkio gure proiektuari: lanaren eraginkortasuna hobetzen da, parte hartzea igotzen da eta beharrezko izanez gero, lan baldintzak malgutu eta egokitu daitezke.

Balio Proposamen Integral honen diseinu eta aplikazioan ikuspegi feminista oinarri oinarrian egongo da, KF-ko Ikuspegi Feministako Tresnako bost esferak kontuan hartuz: zaintza, bizigarritasuna, rol eta botereak, emozio eta gatazkak eta komunikazioa. Esfera hauek elikatu eta garatzeko asmoa dute balio proposamenaren sei arloek.

### 1. Lan aurrerakina

Helburua	erakarri, atxiki, motibatu eta konprometitu
Beharrak	Finantzarioa, oinarritzko diru-sarrera
Elementu nagusiak	aurrerakina

### 2. Babes Onurak

Helburua	erakarri, atxiki
Beharrak	Babesa, prebentzioa,
Elementu nagusiak	Osasun laguntza, jubilazio prestazioak, desplazamenduen-gastuak, haurtzaindegia, ....

### 3. Zaintza

Helburua	Motibazioa eta konpromisoa
Beharrak	Berezkoa, bizi ingurunearen kontrola
Elementu nagusiak	Osasun eta ongizaterako babesa lantoki eta denboren malgutasuna zaintza lanak ekarpen sozial boluntarioa

### 4. Jardueraren kudeaketa

Helburua	Erakarpina, Motibazioa, fidelizazioa eta
----------	--

	konpromisoa
Beharrak	Lorpenen sentsazioa, erronkak
Elementu nagusiak	Jardueraren ebaluazio eta feedback sistemak, ibilbide profesionalak, gaitasunen formazio programak,...

### 5. Talentuaren kudeaketa

Helburua	Erakarpena, Motibazioa, integrazioa eta konpromisoa
Beharrak	Ahalduntze pertsonala
Elementu nagusiak	Ikaspen esperientziak, errotazio mailakatuak, trebakuntzarako tarte sabatikoak,...

### 6. Aitortza

Helburua	Erakarpena, Motibazioa, integrazioa eta konpromisoa
Beharrak	Esfortzuaren eta dedikazioa balioan jartzea
Elementu nagusiak	Balore eta kulturaren indartzea, ...

## > Laugarren Fasea: Deslotura

Gure proiektuak langile batekiko harremana bukatutzat emateko prozesuari deituko diogu “Deslotura Prozesua”. Langilearen eskaera boluntarioarekin eman daiteke edo proiektuaren erabakiz.

Aurreko ataletan ikusi bezala, gure Proiektuetan zailtasunak ditugu askotan pertsonak mantentzeko. Horregatik “langilearen bizipena” zaindu eta lantzea garrantzitsu izango da deslotura boluntarioak ez emateko. Proiektuak bultzatutako desloturen kasuan aldiz, beste errealitate bat izango dute sakonean (arazoak, helburuak ez betetzea, integrazioa ongi burutu ez izana, gustura ez egotea...).

### **Deslotura prozesuak**

Guzti horregatik “Deslotura Prozesuak” presente izan behar ditugu. Gure Proiektuetan gero eta hobeto kudeatu behar dugu gai hau, gure “Proiektu Marka”n ere eragingo baitigu.

Deslotura prozesu horiek dakarten joan etorriari “errotazio” deritzogu eta edozein Proiektuentzat neurgailu garrantzitsua da: lan giroan, motibazioan, negozioan, lanaren eraginkortasunean eta langileen konpromisoan sortzen dituen inpaktuengatik.

Deslotura kasu hauek, Gure Proiektu Kolektiboetan arrazoi ezberdin ugari dituzte: garapen profesional murrizta, ordainsari baxuak, perfil berrien aukeraketan akatsak, .... Arrazoi horien aurka lan egitearen ardura du Proiektuak langileei garapen aukerak emanaz, kontratazio prozesuak hobetuz, arduradunak trebatuz, bazkideen iritzia sustatuz, lan-baldintzak hobetuz eta langileen esfortzua aitortuz.

Gure Proiektuak prest egon beharko dira Deslotura prozesu hauei modu profesional, garden eta zintzo batean erantzuteko. Kasu hauek aurretik ongi landuta eta prestatuta ez baldin badaude oso erraza da gauzak gaizki enfokatu eta deslotura prozesuetan ohiko akatsak egitea: irizpide argi eta objektiboen falta, argudioetan zalantzak, gatazken pertsonalizazioa, inguru fisiko desegoki baten aukeraketa, denbora nahikorik ez eskaintzea... Ohikoenak diren akatsak identifikatu eta hauei aurre egiteko klabeak ongi prestatuta izan beharko ditugu benetan pertsonak erdigunean jarri eta inorentzat erakargarri ez diren prozesu hauek modu egoki batean kudeatzeko.

## Errelebo planak

Azkenik, deslotura prozesuetan eman daitekeen ezagutza ihesa edo galera ekiditeko errelebo prozesuak diseinatu beharko ditugu. Kasu gehienetan pertsonen buruan soilik dauden jakintzak ezinbestekoak izango dira Proiektuarentzat. Gainera askotan, langile horiek beteranoenak izango dira.

Gai hau kontutan izan eta Proiektu kolektiboen barruan “errelebo planak” aurreikusi eta planifikatzeari ekin behar diogu. Honek hainbat onura ekarriko dizkigu: batetik, momentua iristean prozesua sistematizatuta izan eta errazago inplementatzea; bestetik, garrantzi estrategikoagoa duena, gaiak kontziente izan eta plana prestatzearen prozesuak hainbat onura ekarriko dizkigu aspektu ezberdinetan. Adibidez: erreleboa ematerako prozesua diseinatzerako lanpostuen berrikuspen jarraitua, jakintza sistematizatu eta zentralizatzeko prozesuen abiatzea, jakintza kritikoak identifikaturik uztea, ...

Errelebo hauek ongi kudeatu eta jakintzaren erretentzio eta transferentziarako planaren oinarriak ondorengoak izan daitezke: 1) jakintza kritikoaren mapa bat egin, 2) informazio guzti hori kodifikatu, 3) ezagutu behar duten pertsonen formazioa burutu, 4) metodologia ezberdinen bitartez jakintzaren transferentzia egin, 5) jakintza erakunde guztiari irisgarria egin, 6) jakintzaren eguneraketarako metodologia martxan jarri.

Ala ere, Gure Proiektuetatik deslotuko den pertsona horrek daukan jakintza desagertzea baino harago doa erronka. Nola mantentzen dugu pertsona hori eta bere jakintza kooperatibaren orbitan deslotura eman ondoren? Nola artikulatzen ditugu langile ohiak Proiektuaren komunitatean?

Gure Proiektutik pasa diren langileak gure komunitatearen baitan saretuak izateak hainbat aukera eta dimentsio irekiko dizkigu: aliantza berriak, bezero potentzial berriak, kanpoko ikuspegi eta iritziak,...

Beraz, normalean Kooperatibismotik Pertsonen Kudeaketan ahaztuta uzten dugun laugarren fase honek berebiziko garrantzia dauka gure Proiektutik pasatako lankide ohiekin. Hauek urrundu beharrean harremana mantendu eta komunitatean saretuta izatea da erronka.

## Ondorio nagusiak

Proiektuen Gidaritza Estrategikorako klabe garrantzitsu bilakatzen da Pertsonen Kudeaketa Kooperatiboaren arloa. Sintesi gisa bi dimentsio dituela uler genezake:

**1) Jakintza arlo oso bat da,** “bizi” ziklo bat da, atal honetan aztertutako lau fasetako logika jarraitzen duena, bere logika, tresna eta analisi mekanismoekin.

**2) Aparatu antolatu bat da.** Proiektuaren barruan funtzio konkretua duena, bitarteko konkretuak behar dituen eta gainontzeko egiturekin elkarrekintzan helburu estrategikoak lortzeko lan egiten duena.

Garrantzitsua izango da beraz, KoopFabrikan diharduten Kooperatiba hasiberri zein ibilbidea dutenenen erronkei erantzuteko Pertsonen Kudeaketa Estrategiko Kooperatiboa aplikatzea.

Horretarako, atal honetan definitu eta azaldu diren lau faseen logikan barnebiltzen diren sistema eta mekanismoak ezinbestekoak dira. Eguneroko kudeaketa zein kudeaketa estrategikoan baliagarri izango zaizkigun tresnak sortu beharra ditu kooperatibismoak.

**KoopFabrika.eus**



**KoopFabrika**