

Autoeraketa exigentea kooperatiben potentziala

Ainhoa LARRAÑAGA

Irakasle-ikerlaria
Mondragon Unibertsitatea

Sarrera data: 2014/05/07

Onarpen data: 2014/07/15

Aurkibidea: 1. Auto-eraketaren argi-ilunak. 2. Gardentasunean sakontzen. 3. Ondorioak. 4. Bibliografia

Laburpena:

Krisiari aurre egiteko sozietate egitura egokiak dira kooperatibak, auto-eraketaren indarraren muina bazkideen erantzukizunean eta erabaki ahalmenean oinarritzen delako. Fagor Etxetresnak Kooperatibaren itxierak agerian jarri ditu egun kooperatibismoak bizi dituen argi-ilunak eta artikulua honetan auto-eraketaren exigentzia sakontzearen bidea urratuko dugu, boterearen demokratizazioaren eta gardentasunaren bidetik.

Kooperatibetan, gizartean gertatzen denaren antzera, demokrazia formala gainditu beharra dago eta demokrazia parte-hartzaileko saltoa ezinbestekoa da, formula juridiko hutsean gera ez gaitezen. Informazioaren manipulazioa izan da eta da boterea monopolizatzeko bide bat, eragindako pertsonen informazio gardena ez ematerakoan ezagutza ukatzen zaie eta honela erabakitzeko gaitasuna ukatzen eta desitxuratzen da. Kooperatibak egiten duen komunikazio gardenaren pertzepzioa neurtzea da proposatuko duguna.

Hitz gakoak:

Krisia, auto-eraketa, gardentasuna, demokrazia formala.

Resumen:

Las cooperativas son estructuras societarias adecuadas para hacer frente a la crisis, porque el núcleo de la fortaleza de la auto-organización se basa en la capacidad de respuesta y decisión de los socios. El cierre de la cooperativa de electrodomésticos Fagor ha puesto de manifiesto las luces y las sombras que vive actualmente el cooperativismo, y, en este artículo, profundizaremos la exigencia de la auto-organización en base a la democratización y la transparencia del poder. Al igual que sucede en la sociedad, en las cooperativas hay que superar la democracia formal, es imprescindible dar un salto hacia la democracia participativa,

para que no quedemos con una mera fórmula jurídica. La manipulación de la información ha sido y es una de las maneras para monopolizar el poder; cuando a las personas no se les informa de forma transparente, se les niega el conocimiento y, de esa manera, se les niega y se desfigura la capacidad de decisión. Lo que propondremos será medir la percepción de la comunicación transparente de la cooperativa.

Palabras clave:

Crisis, Autogestión, Transparencia, Democracia Formal.

Abstract:

Cooperatives are relevant social structures to face the crisis, since the power of self-organization is based on the responsibility and decision making of coop members. The downfall of Fagor Home Appliances cooperative has highlighted the lights and shades that cooperativism is currently experiencing. In this article we will work on the need to deepen in the demand for self-organization, by means of the democratisation of power and transparency.

In cooperatives, just as it happens in society, there is a need to overcome formal democracy and there is a demand to transition to a more participatory democracy, in order not to be restrained to just a legal framework.

There has been a manipulation of information and this is a way to monopolise power, since by refusing transparent information to the people, these are denied knowledge and the right to decide. We propose to measure the perception of transparent communication carried out by the cooperative.

Keywords:

Transparency- Formal democracy- Crisis- Self-management

ECOLINT:

G01

1. Auto-eraketaren argi-ilunak

Krisi garai latza bizi dugu eta krisiaren aurrean kooperatibak beti erakutsi izan dute tresnak eta mekanismoak dituztela krisi garaia gainditzeko: auto-eraketak eta kooperatiben arteko elkartasun mekanismoek lagundu izan dute eta egun ere lagungarri dira krisitik ateratzeko. Auto-eraketak oinarrian du demokrazia eta demokrazia ezin daiteke ulertu informazio gardentasunik gabe. Kooperatibetan edo auto-eratuta dauden egitura orotan,

beharrezkoa da osatzen duten kideen inplikazioa eta inplikazioak behar du kideen arteko konfiantza. Kooperatiba mugimenduan badira urte batzuk detektatu zela hozte demokratikoa; bazkideen inplikazio eza eta urruntasuna. Sarri askotan entzun izan dugu esaten, bazkideek ez dutela kooperatiba euren proiektu gisa bizi. Enpresa ez dela eurena.

Fagor Etxetresnak kooperatibaren itxierak aurpegi biko irakurketa eskaini digu: elkartasun ariketa sendoa, batetik —argi-ilun nabariak— eta, bazkideek izan duten erreakzio ulergaitza, bestetik. Bigarren hau hartu nahiko genuke jomugan. Bazkideek Batzar Orokorretan hartu izan dituzte erabakiak eta ostean, eurak atera dira kalera protestan, errudun edo erantzuleak kooperatibatik kanpo bilatu nahian. Korporaziora jo dute hauek abandonatu dituztelakoan eta hori kooperatiba ikuspegitik ulertzeko zaila da. Hala ere, ezin daiteke irakurketa sinplista egin, faktore askok baldintzatzen baitute gertatutakoa. Kontuak kontu, agerian geratu da kooperatibismoak eta auto-eraketak buelta bat eskatzen dutela, auto-eraketan gehiago sakontzea eta hari mutur desberdinak izan arren, guk komunikazioari helduko diogu. Eta, zehazki, komunikazio gardenean jarriko dugu arreta.

Azken boladan indar handia hartu duen terminoa dugu gardentasuna; bai, esparru politiko-publikoan, baita esparru pribatuan ere. Politikariak gardentasunaz mintzo dira eta onartu berri dute gardentasuna arautzen duen lege bat ere. Politika arloan ugaritzen eta azaleratzen ari diren iruzurkeria kasuei aurre egiteko ere gardentasuna izan daiteke tresna eraginkor bat. Kazetaritza kritiko eta ausart batek lagunduko luke iruzurkeriaren kontrako borrokan. Esparru pribatuan ere gero eta enpresa gehiagok definitzen dute euren burua erakunde garden gisa. Enpresa askok gardenak eta irekiak direla diote eta hau lotzen dute besteak-beste, kolektiboaren inplikazioarekin, partaidetzarekin eta gizartearekin duten erantzukizun sozialarekin.

Gardentasun ezak plano politikoan herritarren atxikimendu eza eragin du; politikarekiko atxikimendu eza eta politikaren prestigio eza elkarrekin uztartuz. Ez dago egitura demokratikorik, gardentasunik gabe; boterearen demokratizaziorako ezinbestekoa da gardentasuna. Bestela, inoiz ez dira hautuak askeak izango eta beti egongo dira baldintzatuta jendearen bozka eta iritziak. Maila pribatuan ere atxikimendu eza hazi egin da, bai kapital enpresetan eta baita kooperatibetan ere.

Atxikimendu galeraren arrazoiak asko izan daitezkeen arren, gako inportante bat konfiantza eza da. Agintean daudenekiko konfiantza galdu da eta hau berau esan genezake kooperatibei buruz ere. Bazkide kolektiboa urrundu egin da zuzendaritza eta ardura postutan daudenengandik. Konfiantza elkarrekikotasunez eraikitzen da. Alde batek transmititzen duena da, besteak jasotzen duena eta modu berean, honek ere eskaintzen diona. Seguruenik, ondorengo lerrootan azaltzen ahaleginduko garen moduan,

konfiantzarako giltza bat komunikazio gardena izatea da (CLARK, 2004). Jarraian ikusiko dugun moduan, adituen esanetan, komunikazio gardenak indartzen du konfiantza; proiektuarekiko kolektiboaren atxikimendua eta inplikazioa lortzeko gardentasuna gako garrantzitsua da.

Kooperatibetara luzatuko dugu begiratua hemendik aurrera, kooperatibak direlako, erakunde publikoekin batera, garden izateko behar izan gehien duten erakundeak. Krisi garaiei erantzuteko auto-eraturako egiturak izan daitezke potentzialki indar gehien dutenak, baina guk defendatuko dugun hariari jarraiki, beti ere, auto-eraketa hori arduraz egiten bada. Goazen bada historia apur bat egitera.

2007an, Mondragon Humanity at Work-eko Batzorde Iraunkorrek eta baita Kongresugileen Batzarrak ere (aurrez Mondragon Corporación deitu izaniko taldeko organo gorenak hauek biak) honako galdera hau egiten zuten: «*Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren oinarritik aldentzen ari ote gara?*», eta honekin batera, galderaren erantzuna bilatzeko helburuz, kooperatibisten artean eztabaida bultzatzeko proposamena egin zuten. Eta hona hemen adierazpenaren oinarritzko ekarpenak (KONGRESUGILEEN BATZARRA, 2007:1):

- Izaera kooperatiboaren galera gertatu da. Garapen enpresariala Aurrera doan proportzio berean higitzen doa izaera kooperatiboa ere. Gure identitate ikurrekiko kobentzimendua falta da. Garena sendotzeko beharra dago eta zailtasunak daude barne motibazio gehigarririk gabe eraginkortasun erronkei eusteko.
- Ideologia kooperatiboa gaurkotu beharra dago, erakargarriago bihurtu behar da eta bereziki, generazio berriei begira.
- Gure esperientzia kooperatiboa oinarritzen da pertsonen sortua eta pertsonentzako sortua izan den sistema sozio-enpresarial batean; ondorioz, partaidetza landu beharra daukagu erakundeko maila guztietan.
- Eredua auto-eratuago eta solidarioagoa bultzatzen duen Gizarte Eraldaketa aldea lanean jarraitzeko gaitasuna eta obligazioa.

Ondorioz, behar honi erantzun bat emateko eta oinarri moduan Oinarritzko Printzipio eta Balio Kooperatiboak hartuz hiru jarduera esparru zehaztu ziren: hezkuntza kooperatiboa; parte-hartzea eta lankidetzeta eta eraldaketa soziala. Eta hiru arlo hauen inguruko eztabaida aberatsa burutu zen.

Atera zen ondorio nagusietako bat izan zen, AKE (Arrasateko Kooperatiba Esperientzia) mundu osoan dela ezaguna partaidetza-lankidetzagatik eta hau dela gainera lehiarako abantaila; parte-hartzean eta lankidetzan oinarritutako esperientzia arrakastatsua. Kooperatibek akreditazio hau lortzeko ezinbestekoak izan dira printzipio kooperatiboak (Arrasateko printzipio kooperatiboak):

Laneko soberania printzipioak aitortzen du lana dela natura, gizartea, eta pertsona bera aldatzeko faktore nagusia eta ondorioz:

- Soldatapeko langileak sistematikoki kontratatzeari uko egiten dio.
- Enpresa kooperatiboaren antolakuntzan lanari aitortzen dio soberania osoa.
- Sortutako aberastasunaren banaketan lana da hartzekodun nagusia.
- Gizarte osora lan aukerak zabaltzeko borondatea adierazten du.

Kooperatibaren izaera demokratikoa definitzen duen *Kudeaketako Parte-hartzea* ez da agortzen bere alderdi sozietarioan, eta honek eskatzen du auto-eraketaren garapen progresibo bat eta ondorioz, bazkide guztien inplikazioa enpresa kudeaketaren arloan eta honek eskatzen du:

- Parte-hartu ahal izateko tresna eta bideak garatzea.
- Kooperatibako kudeaketan oinarritzko aldagaiekiko informazio garrantzitasuna.
- Lan bazkideekin eta ordezkari sozialekin kontsulta eta negoziazio metodoak eragiten dieten erabaki ekonomiko, antolakuntzazko eta laboralekiko.
- Bazkideentzako formazio sozial eta profesionalen aplikazio sistematikoa.
- Barne sustapena izate erantzukizun profesional handiko postuak betetzeko tresna nagusia.

Kooperatibaren barne bereizgarria da euren izaera demokratikoa eta kanpo bereizgarria berriz, erantzukizun soziala. Lehenengo bereizgarrian fokuan jarritz, izaera demokratikoan, izaera kooperatiboaren muina izan da, zalantzarik gabe, parte-hartzea. Parte-hartzean sakontzea —arloan instituzional-demokratikoan eta baita teknikoan ere— da egun kooperatibek duten erronka nagusietako bat. Enpresa munduan orokorrean, gero eta gehiago entzuten da eredu parte-hartzaileagoren aldeko hautua, kudeaketa eredu parte-hartzaileagoren aldeko hautua. Enpresa kultura berriko *management* eskuliburuak hitz egiten dute eredu parte-hartzaileagoren aldeko hautua dela prozesu geldiezina; balioen garrantzia azpimarratzen da lehiarako abantaila gisa, kudeatzeko eredu horizontalaren aldeko hautuaren garrantziaz eta langileen gorputzak, buruak eta bihotzak enpresan inplikatzearen beharraz. Literatura honek paradigma aldaketa bat planteatzen du eta zuzendarien burutan gero eta pisu handiagoa dauka: autonomia pertsonalaren garapena, erabaki ahalmeneren deszentralizazioa, norbanakoaren potentzial sortzailearen garapena eta autonomia horretan oinarrituz proiektu komun bat norbere gain hartzearen garrantziaz (ALTUNA, 2008:364).

Enpresa kultura berriaren aldeko eta kontrakoan iritziak entzutea ezinbestekoa da norabide batean ibiltzeko: parte-hartzearen inguruko ikuspegi propio bat sortzea. Kooperatibak, ekonomia ikusteko eta bizitzeko duten moduagatik, parte-hartzea ikusteko eta bizitzeko modu bat planteatzen dute. Erreferentzia dira. Kooperatibak, partaidetzazko paradigma propioa eta endogenoa bistaratu dezakete, berau ahalbidetzen duten elementu espezifikoak dituztelako eta dituzten erronka sozial eta ekonomikoek eskatzen dutelako. Baina guzti horretarako beharrezkoa da kooperatibetako soberania eta gobernu organoen funtzionamendu demokratikoa ez *hoztea* (ALTUNA, 2008:365).

Kolektiboaren parte-hartzea izanik kooperatiben oinarrizko ardatza, ikusi ahal izan dugun moduan, hozte demokratikoa da puntu kritikoa eta urgentziaz heldu beharreko elementu nagusia. Kooperatibak auto-eraketan oinarritutako erakundeak dira funtsean. Autonomia kontzeptuari helduz, esan genezake *autonomia* dela, pertsona eta komunitateen jarduna kanpoko eragileen determinaziotik (heteronomia egoeratik) askatzea. Eragile arrotzek administratutako subjektu izan barik, subjektu autonomoa bere ekinbidea administratzeko gai den pertsona edota komunitatea izango litzateke (SARASUA eta UDAONDO, 2004:4). Autonomiaren definizio xume honetatik hurbilduko gara auto-eraketaren adierara. *Auto-eraketa* guk erabili nahi dugun zentzuan, autonomiadun eraketa da, autonomiatik sortua eta autonomia sortzen duena. Pertsonen eta komunitateen autonomian oinarritutako eraketari deituko diogu, beraz, auto-eraketa.

Beste era batean esanda, pertsonen *erabakimenean* (erabaki ahalmenean) oinarritutako *eraketa* (prozesua) edota *erakundeak* (prozesu horren emaitza eta eragile den sorkin kolektiboa) ditugu begi aurrean, auto-eraketaz ari garenean. Autonomia eta erabakimenari lotutako eraketa bezala ulertuta, *auto-eraketa* kontzeptua dugu zabalena aurrizki bereko beste hainbat kontzepturen artean, eta hauek bere baitan hartzen ditu: eraketa honek *auto-arauketa* prozesuak barne-hartzen ditu, *auto-antolaketatik* abiatzen da, *auto-kudeaketa* eskatzen du etengabe, *auto-gobernu* edo *auto-determinazio* pertsonal eta kolektiboa du ipar (SARASUA eta UDAONDO, 2004: 4).

Horrela definitutako auto-eraketa *continuum* bat da (SARASUA eta UDAONDO, 2004:5). Erakunde auto-eraketa maila grisen eskala bat dela diote autoreek. Erakunde auto-eratutzat jo litekeen idealeranzko hurbiltze edo urruntzeaz mintzatu behar harko genukela azpimarratzen dute, baieztapenezko eta ukaziozko sailkapen zurrinak egin gabe. Eta, *continuum* izaera hori aitortzeak auto-eraketa edonola erabiltzera lerra gaitzake, kontzeptuaren pisua eta errigorea lorrintzeraino. Izan ere, neurri batean ia edozerk aldarrika dezake izaera auto-eratua. Maila mikroan ulerturik, edozein gizarte-sistemak neurriren batean erabil lezakeen antolatze-formula bat dela uler liteke. Baina esparruren bateko autonomia-mailaren bat duen

edozeri auto-eraketa deitzen badiogu kontzeptuak bere indarra galduko du errealitate desberdin eta eraldatzaileak izendatzeko.

Auto-eraketak baditu argi-ilunak ere eta horiek oso ongi azaltzen dizkigu MENDIZABALEK (2012:29). Demokrazia parte-hartzaileari buruz mintzo denean azpimarratzen du enpresa kapitalistetan dauden harreman sozial eta teknikoak gainditzeko beharra dagoela. Horrekin erlazio estuan aipatzen du autoreak demokrazia formala gainditzeko dagoen premia ere, protagonismoa eman behar zaiela mugimendu eta agente sozial berriei eta kontsulta eta erabakitze sistema berriei eman behar zaiela bide. Hau berau eskatuenezake kooperatibetan ere, kooperatiben birmoldaketa bat, kontsulta eta erabakitze molde eta kanal berriak.

Auto-eraketak egilearen esanetan baldintza ideologiko-politiko bazuk behar ditu. Boterearen gardentasuna beharrezkoa da auto-eraketa eman dadin. Hala ere, autorearen argudioekin bat eginez, botereak, oro har, enpresan, unibertsitatean eta gizartean, sekretutasunerako joera dauka, bere mantentzeko baldintza gisa. Sekretutasuna baldintza ezinbestekoa da, hainbat talde zehatzek, informazioa, harremanak eta erabakitze sistematik monopoliza ditzaten. Monopolizazio honek helburu nagusi moduan dauka, gainerako taldekideen aurrean egoera pribilegiatuaren iraun araztea. Modu bat da besteengandik bereiziz, pribilejiozko egoera baliatuz besteen gainean kokatzeko. Auto-eraketaren exigentzia igotzeaz dihardugunean, egoera honetatik askatzeaz ari gara. Auto-eraketak aurrera egingo badu beharrezko du eboluziorako, informazio mekanismoak ezartzea, batetik, eta, ezarritako boterearen gaineko kontrola gauzatzea, bestetik. Soilik honela lortuko da auto-eraketaren helburu den boterearen birbanaketa gauzatzea. Boterearen demokratizazioa.

MENDIZABAL (2012:31) mintzo da boterearen autoritateaz ere. Egilearen esanetan autoritatearen boterea inposatzen du gutxiengo batek eta kolektiboak barneratu egiten du. Ondorioz, egungo autoritatea oinarritzen duen presio mekanismoen ezabatzeak ez du suposatzen botere kolektibo berri baten ernetzea. Bestalde, ezin dugu ahaztu, gure gizarteko esparru guztiak zipriztindu dituela jaso dugun autoritatean oinarritutako herentzia ideologikoak. Gizarte eta erakunde auto-eratuak eskatzen dute boterearen menpekotasunetik askatzea. Eta menpekotasun kulturaletik askatzeak pentsamendu propioaren aldeko hautua egitea dakar, alegia, pertsona eta kolektibo aktibo eta kritikoa sortzea.

Egungo gizarteko oinarria dugu, ezagutza dela boterearen iturria. Ezagutzaren eskuduntzak erreklamatzeko eskubidea bera ere. Ezagutza hau, orokorrean, identifikatzen da eskuduntza eta ezagutza teknikoekin eta ondorioz, teknokrata eta burokraten esku usten dira erabaki sozio-politiko garrantzitsuak. Ez dago auto-eraketarik ez bada gainditzen ezagutza eta erabakitzearen arteko harreman hau. MENDIZABALEK

(2012:32) hainbat irizpide eskaintzen dizkigu dialektika honekin amaitzeko, baina guk nagusiki batean jarri nahiko genuke arreta, kooperatibetan dagoen problematika oinarri hartuta, bereziki: eragindako guztiengana informazio tekniko eta soziala iristeko informazio kanalak jarri behar dira, eta, egun daukagun egoera gainditu modu honetan. Egungo egoeran informazioaren hierarkizazioak eragin du boterearen hierarkizazioa eta hau da, hain zuzen ere, gainditu behar dena (MENDIZABAL, 2012:32).

2. Gardentasunean sakontzen

Seguruenik, kooperatibismoaren aktibaziorako gakoetako bat da komunikazioa eta zehazki, komunikazioaren irekitzea. Kooperatibak erakunde gardenagoak izateak, kalitate demokratikoaren hobekuntzan eragin dezake. Ondoren, azaltzen ahaleginduko garen moduan, gardentasunean sakonduz, konfiantza handitu daiteke eta honela kolektiboaren inplikazioa ere indartu ahalko da.

Oso hedatuta dagoen iritzia da enpresa munduan, egia esatea enpresaren eraginkortasunaren kontrakoa dela; ez dela ona egia esatea enpresan. Baina kontrako zentzua indartzen duten ikerketa asko daude. Ikerketa askok erakutsi bezala, gardentasunak eta pertsonen arteko konfiantzak norbanakoaren lanean, talde-lanean eta orokorrean, erakunde osoko jokabidean eragin positiboa daukate eta guzti honen ondorioz, enpresako eraginkortasuna hobea da. Errendimendu ekonomikoa hobetzen da eta enpresak bideragarritasun ekonomikoa hobetzen du (CLARK, 2004:4).

Goazen gardentasuna zer den definitzera. Definizio sinpleena litzake, sekretuaren eta ezkutukoaren kontrakoa dela esatea. MERRIAM-WEBESTER (2008) hiztegiak gardentasuna definitzen du esanez dela, pretentsiorik gabea, erraz atzeman edo ikus daitekeena ulermen maila normalaren bidez eta ezaugarritzen du informazioaren eskuragarritasunak, bereziki negozio praktiken gainean. BOK-ek (1989) Sekretuak liburuan, sekretua definitzen du esanez dela, nahita frogak edo informazioa ezkutatzea. Informazioaren erabilera egiten da, bai argitaratzen eta baita ezkututzen ere. Informazioa ezkututzen dugunean ari gara ezagutza ekiditen. Informazioa ezkutatzea nahita izan denean, erraz detektatu daiteke galdera sinple baten bitartez: une honetan ari naiz ezkututzen praktika, ekintza edo politikaren bat?

Brookings Institutuko Florinni-k (FLORINNI, 1998:50) dio, sekretua dela nahita informazioa ezkutatzea eta gardentasuna berriz, kontrara, nahita azaleratzea. HEISE-k dio (1985:209), erakunde gardenek jartzen dutela kolektiboaren eskura, legalki argitaratu daitekeen informazio guztia, bai positiboa eta bai negatiboa ere. GOWER-ek dio (2006) informazio gardentasuna dela, erakundeek egiten duten ahalegina euren ekintza

eta erabakiak frogagarriak eta ulergarriak izateko. Emandako informazioaz haratago, oso inportantea da hartzaileak daukan pertzepzioa. Egile honen arabera, hartzaileak sinetsi eta bizi egin behar du erakundea gardena dela. Hain zuzen ere, horregatik da funtsezkoa hartzaileen pertzepzioa neurtzea; bizi egin behar dute erakundearen gardentasuna.

Gardentasunari buruz mintzo garenean, ez gara ari informazio asko emateaz eta hau ulertzea funtsezkoa da. Informazio larregi ematea izan daiteke *infoxikazioa* gainera. Informazioaren dibulgazioa egiteak balio lezake legea betetzeko, baina gainera, lor lezake gardentasunaren helburua lausotzea. Kasu honetan erakundea ez litzake gardena izango eta kontrakoa ere baieztatu daiteke: erakundearen helburua justu kontrakoa da, hau da, kolektiboa nahastea. Sarritan, informazio gaindosiak despistatu egiten gaitu eta hau izaten da Zuzendaritzak ongi kalkulatu izaten duen estrategia bat. Fenomeno beraren barnean, baita gertatu daiteke, gatazka egoera batean, zentzu edo norabide batean informazio asko ematea eta kontrako zentzuan dagoen informazio guztia ezkatzea, honela behar adina denbora ez dagoenez informazio kontrastea egiteko, interesatuari informazio pertinetza eskuratzea ekiditen zaio (BALKIN, 1999:394). Gardentasuna soilik da eraginkorra ulermena hobetzen laguntzen duenean; informazio fluxua gehitzea ez da nahikoa eta seguruenik, batzuetan, ezta beharrezkoa ere. Informazio fluxua handituz alegatu ahal izango da legea betetzen ari gara, baina kasu honetan ere, benetako asmoa ez da gardena izatea, legea betetzea baizik. Ondorioz, legalki jokatu den arren, ez dira gardentasunaren helburuak bete. Eta are gehiago, informazio fluxua gehiegi hazi izanak konfiantza galera sortu dezake. Jarraitu aurretik, aipatu nahiko genuke, infoxikazioaren fenomeno aintzat hartzea komeni dela, kooperatibetan gertatzen den konfiantza galeraren arrazoiak ulertzeko. Seguruenik, legea bete behar delako eta prozesu formalak horrela eskatzen dutelako betetzen dira informazio betebeharrak, baina hortik eta komunikazio gardena eta irekia dagoela esatera aldea dago.

Gardentasunaren helburua da errealitatea egiazkotasunez komunikatzea (MARTINSON, 1996). Norbait izan daiteke egiazkoa, informazio osoa eskaini gabe eta informazioa izan daiteke fidagarria, informazio guztia azaleratu gabe. Klaidman-ek eta BEAUCHAMP-ek (1997) diote, egiazko informazioak ezinbestekoa den baldintza bat bete behar duela: funtsezko osotasuna. Funtsezko osotasunak egiten dio erreferentzia hartzailearen beharrei eta ez emalearen beharrei. Guzti honegatik, funtsezko osotasunaren gakoa publikoaren beharrak asetzan datza. Eta funtsezkoa da, baita ere, publikoari ongi komunikatzen asmatzea. Informazio igorleak edo komunikatzaileak jakin behar du hartzailearen posizioan jartzen.

COTERREL-ek (2000) dio gardentasunak prozesu bat eskatzen duela; gardentasun prozesua. Lehenik eta behin hartzaileak behar duen informazioa

zein den ezagutu beharra daukagu, horregatik zor den informazioa hautatzerako orduan, ezinbestean hartzailearen beharrak zein diren ezagutu beharra dago. Gardentasuna beraz, ez da soilik informazioaren eskuragarritasuna, hori baino zabalago da: aktiboki parte-hartzeko aukera izatea da informazioaren sorkuntzan, banaketan eta eskuratzean. Hiru urratsak dira ezinbestekoak gardentasuna eman dadin; hiru urratsetan aktiboki parte-hartzea.

Zelanda Berrian egin zen ikerketa batek erakutsi zuen elektrizitatea konpania batean egindako ikerketan, enpresak eskaintzen zuen informazioa ez zela kolektiboaren interesekoa eta euren interesekoa zena, ez zela ematen. Aurrez esan berri dugunarekin alderatuz, beraz, prozesuko parte da baita hartzailearen interesekoa den informazioa eskaintzea. Ezinezkoa da erakundeak kolektiboaren informazio beharrak asetzea, hauek zein diren ezagutzen ez baditu. Esandakoaren haritik, beraz, garbi dago gardentasuna eman dadin ezinbestekoa dela interesatuen parte-hartzea.

Gardentasunaren bidean beste faktore garrantzitsu bat da kontu ematea. Erakunde batek konfiantza eta sinesgarritasuna galdu dituenean, kontu ematea ezinbestekoa da; era irekian gertatutakoa kontatuz, galdutako konfiantza berreskuratzen da. Erakunde gardenak kontu emate arduratsua egiten dute, ez soilik kolektiboari informazio esanguratsua eta ulergarria eskaintzen diotelako, baizik eta informazio hori interes taldeek ebaluatu dezaten agerian jartzen dutelako. COTERREL-ek (2000) definitzen du kontu emate ardurasua esanez dela, «*dagokion auzian, pertsona inplikatuari, azalpen pertinentea eta zehatza emateko borondatea eta erantzukizuna*».

EIFFIGER-ek eta HOEBERICHTS-ek (2002) baieztatzen dute, kontu emate gardena ezinbestekoa dela sinesgarritasun arazoak dituzten enpresentzat. Erakundeek kontu emate arduratsua egiten dute, informazioa esanguratsua eta ulergarria agerian jartzen dutelako eta nagusiki, informazioa ikusgai jartzen dutelako ebaluatua izan dadin. Honek ondorio garbia du: agerikotasunaren eraginez, bai langileek eta baita ardura postutan daudenek ere, euren jokabideak ondo neurtzen dituzte. Biek ala biek, jakin dakitelako iritzi publikoaren aurrean euren jokabideak justifikatu beharko dituztela; esposizio publikoak eragiten du, euren jokabideak neurtzea (auto-arautzea). Esposizio publikoak agerian usten ditu erakundearen ahuleziak eta hobetzeko dauden alderdiak ere. Erakundearen ahuleziak ezkutatu daitezke, baina honek ez ditu desagertzen; dena ondo dagoela esatea, horrela ez denean, erakundea ahuldu besterik ez du egiten, horrela, erakundea ahultzen duten faktoreak sostengatu eta mantendu besterik ez ditugulako egiten. Eta hau, esan beharrik ere ez dago, erakundearentzat kaltegarria da. Gardentasunak erakundea deseroso sentitu araz dezake, baina aldi berean izan daiteke motibazio iturri ere. Zerbait gaizki doanean, onena azaleratzea da. Zerbait gaizki dagoenean ezkutatzuz eta ez azaleratuz, inoiz ez da konponduko; konponbidean jartzeko modu bakarra, azaleratzea da.

Gardentasunaren ezaugarri bat da intimidatzeko duen gaitasuna. Sarritan, informazio gehiegi dibulгатzea (infoxikazioa), soilik da, egia zaborpean ezkutatzeko operazio bat, erakundeetan sarritan egiten dena gainera. SZWAJKOWSKI-k (2000) dio, «*dena ondo dagoenaren berrelikapen positiboak, horrela ez denean, ahultzen duen jokabidea indartu besterik ez du egiten. Noski, gardentasunak erakundea deserosotasunera eraman dezake, baina hobetzeko motibazioa ere piztu dezake aldi berean*».

Badira etika eta gardentasuna lotzen dituzten autoreak ere. Eta gero eta garrantzi gehiago dauka gardentasunak harreman publikoekin daukan harremanak ere. Gero eta pisu gehiago hartzen ari da, denon ongizatea bilatzea helburu duten harreman publikoak eraikitzea, mantentzea eta elikatzea ere. Eta asko azpimarratzen diren kontzeptuak dira, konfiantza, irekitasuna, eta instituzioen eta gizartearen arteko asetasun eta ulermen maila ere. Gardentasunak bi norabidetan hobetzen du erakundeen etika. Informazioa ezagutzea merezi duen norbanako oro bere jokabide edo ekintzez informatuta dauka, eta honela, erakundeak pertsona hauekiko (eragindako pertsonetikiko) begirunea erakusten du. Hartzaileak errespetuzko tratua jaso duela sentituko du eta honek lagunduko dio erakundearekiko konfiantza areagotzen. Gardentasunaren oinarrian, beraz, elkarrekiko konfiantza dago. Erakundeak konfiantza eskaintzen duenean, trukean konfiantza jasotzen du.

Eskubideen marko orokorrean kokatzen bagara eta justiziazko jokabide bati buruz ari bagara, baieztatu daiteke, edozein pertsonak duela eragiten dioten gaien inguruan egiazko informazioa jasotzeko eskubidea, eta modu berean, edonork behar luke izan eskubidea eragiten dioten auzietan parte-hartzeko. Erabakiak modu egokian hartu ahal izateko hiritarrek (esparru politikoan), zein enpresa eta erakunde pribatuetako kideek (kooperatibetan bereziki), informazioa izan behar dute. Behin hau esanda, argi geratu behar da, erakunde batean ez dagoela zertan informazio guztia publiko egin, badira arrazoitu daitezkeen sekretuak. Baldintza bakarra eskatzen du sekretuen mantentzeak; norbaiten eskaera ezin bada ase, sekretua delako, justifikatu beharra dago ezetza. Azalpen bat eman behar zaio informazio eskaera egin duenari eta ukoa arrazoitu.

1984an FERGUSONEK (1984) egin zuen eskaera edo aldarri bat: enpresako langileekin izan beharreko harremana beste era batean kudeatzen hastea komeni zela zioen ordurako; arreta gehiago eskaini behar zitzaiela. LEDINGHAM-ek eta BRUNING-ek (2000) baieztatzen dute, langileekin izan beharreko harremanak positiboak eta asegarriak izateko hauentzat modu simetrikoan kudeatu behar direla. Bi egileen esanetan, komunikazioak tresna izan behar du barne kolektiboarekin erlazio produktiboak sortu, garatu eta osatzeko. Ekintzak agerian jartzea eta ikusgarriagoak egitea, arazoak eta gatazkak ekiditeko modua da. Honek erakus-

ten du erakunde gardenek modu irekian komunikatzen dutela; kritikak jasotzeko prest. Kritikak jasotzeko beldurrik izan gabe komunikatzen duen erakundea da, beraz, erakunde gardena. Filosofia honen oinarria eta jatorria 1990eko hamarkadan aurkitzen da, «*argiaren publizitatea*» deituriko mugimendu aurrerazalean. Mugimenduak honako hipotesia defendatzen zuen: iruzurkeria garbitzeko modua irregularitasun hauek publiko egitea (STOKER eta RAMOS, 2005:177).

WILSON-ek (1913:111) ere honakoa baieztatzen du: «*Herriak hainbat gai ezagutzeko eskubidea dauka; ezagutzeko eskubidea daukan gaiekin egin behar dena da ateak ireki eta argia sartzen utzi. Oker dauden gaiekin egin behar dena da, ikusgarri egin eta ondoren, zuzendu eta gaizki dagoena zuzendu arazi*». Filosofia edo jardunbide hau eraman beharko litzateke baita enpresa esparrura ere. Erakunde batek gardena izan gura badu, erakutsi behar ditu alde positiboak zein negatiboak, baina horretarako ezinbestekoa den baldintza da konfiantza. Konfiantzak aldebikoa izan behar du eta erakunde gardenak hain zuzen ere hori da frogatu behar duena, kolektiboarekin nolabaiteko fede edo sinesmena duela. Era honetara, kolektiboan konfiantza daukan erakundeak, trukean konfiantza jasotzen du kolektiboaren aldetik. Eskaintzen duena jasotzen du ordainetan.

PEARSON-ek (1989:57) gardentasunaren balioa gehiago sendotu zuen oraindik. Autoreak azpimarratu zuen gainerakoek interes, eskubide, perspektiba eta ikuspegiak kontutan hartzeak duen garrantzia. Hauxe da gardentasunaren esentzia eta oinarri morala. Norbanako bakoitzak duen eskubide indibiduala, beharrezkoa den informazioa izateko, hartu diren erabakiak hobeto ulertu eta justifikatzeko. Norberarentzat gordetzea garrantzitsua den informazioa eta informazio partziala emanez eragina jasan-dako pertsonak nahastea, pertsona hauen ulermen eta arrazoitzeko gaitasuna desaktibatzeke modua da. BOK-ek (1989:26) bere liburuan, botere ekintza gisa kalifikatzen du informazioa ezkutatzeko ekintza; boterea kontzentratzeko ekintza da. Azken buruan, sekretuan informazioa gordetzen duenak aukera arrazional baten exekuzioa oztopatzen eta eragozten du. Eragozten du mehatxupean dauden pertsonak ulermen maila edo gaitasun egokia izatea. Ondorioz, eragindako pertsonari eragozten zaio erabaki pertinentea hartzea eta hartzera doan erabakiaren edo egindako hautuak izan ditzakeen ondorioen ebaluazio egokia egin ostean, lehentasunak finkatzeko aukera ere eragozten zaio. Atal honekin amaitzeko esan beharra dago, komunikazio selektibo oro dela susmopekoa berez.

Bestalde, aurrez ere esan dugunaren haritik, egin daiteke erakunde batean informazio bat erreserbatzeko eskubidea edo aukera ere, beti ere arrazoituz eta publiko eginez informazioa gordetzeko dauden arrazoiak. Gardenak diren erakundeak, beraz, balio etikoz osatutako kolektiboek osatuta daudela baieztatu daiteke.

RAWLINS (2009) da gardentasuna definitu duen egile bakarra eta baita, gardentasuna neurtzeko tresna bat sortu duen bakarra ere. Konfiantza galeraren edo konfiantza ezaren kontrako antidoto onena komunikazio zintzoa eta irekia garatzea da. Autoreak defendatzen du, gardentasuna eraginkorra izan dadin neurtu beharra dagoela eta beti ere, interes taldeen ikuspegitik; gure kasuan, beraz, neurtu beharko litzatekeena da gardentasunerako erakundeak egiten duen ahaleginaren gainean kolektiboak duen pertzepzioa. Rawlinsen hitzetan gardentasuna lotuta dago konfiantzarekin, erantzukizun sozialarekin eta etikarekin. Rawlins-en hitzetan gardentasuna da, « kolektiboaren esku jartzea liberatu daitekeen informazio guztia; izaera positiboa eta negatiboa daukana. Informazioak izan behar du zehatzta, egokia, orekatua eta garbia eta publikoaren arrazoitzeko gaitasuna hobetu beharko du; informazio honek lagundu beharko du hobeto ulertzen erakunde arduratsuren praktikak, politikak eta jardunbidea».

Rawlins-ek planteatzen duen gardentasuna neurtzeko tresnak, honako galderak jasotzen ditu kolektiboaren pertzepzioa neurtzeko:

Konfiantza orokorra

1. Prest nago ni bezalako jendearentzat erabakiak hartzen uzteko erakundeari.
2. Uste dut garrantzitsua dela erakunde hau hurbiletik zaintzea, ni bezalako jendeaz aprobeitza ez dadin.
3. Badut konfiantza erakundeak zainduko duela ni bezalako jendea.

Gaitasuna erakusten du erakundeak

4. Konfiantza handia dut erakunde honen trebetasunetan.
5. Erakunde honek badu gaitasunik egingo duela esaten duena betetzeko.
6. Erakunde honek arrakasta izaten du zerbait egiten saiatzen denean.

Erakundeak zintzotasuna erakusten du

7. Erakundeak zuzen eta bidez tratatzen du ni bezalako jendea.
8. Erakundea fidatzekoa da emandako hitza betetzeari dagokionez.
9. Ematen du printzipio zuhurrek gidatzen dutela erakunde honen portaera.
10. Erakunde honek ez du engainatzen ni bezalako jendea.

Borondate ona erakusten du erakundeak

11. Erakunde honek erabaki bat hartzen duenean, badakit ni bezalako jendeaz arduratuko dela.
12. Uste dut erakunde honek kontuan hartzen dituela ni bezalako jendearen iritzia bere erabakiak hartzerakoan.
13. Erakunde hau interesatzen da ni bezalako jendearen ongizateaz, ez bakarrik bereaz.

Gardentasun orokorra

14. Erakundeak ulertu egin nahi du bere erabakiek zer nolako eragina duten ni bezalako jendearengan.
15. Ondo oinarrituriko erabakiak hartzeko ni bezalako jendearentzat erabilgarria den informazioa ematen du erakundeak.
16. Erakundeak bere ekintzen erantzule izan nahi du ni bezalako jendearen aurrean.
17. Erakundeak nahi du nik bezalako jendeak jakitea bera zer egiten ari den eta zergatik.

Komunikazio-ahaleginak partaidetzazkoak dira

18. Ni bezalako jendearen feedback edo erreakzioa eskatzen du bere informazioaren nolakotasunaz.
19. Ni bezalako jendea sartzen du tartean behar dudana informazioa identifikatzen laguntzeko.
20. Informazio zehatza ematen dio ni bezalako jendeari.
21. Erraztu egiten du nik bezalako jendeak behar duen informazioa aurkitzea.
22. Erabakiak hartu aurretik, ni bezalako jendearen iritzia eskatzen du.
23. Ni bezalako jendearekin astia hartzen du nor garen eta zer behar dugun ulertzeko.

Komunikazio-ahaleginek funtsezko informazioa ematen dute

24. Informazioa une egokian ematen du ni bezalako jendearentzat.
25. Informazio egokia ematen du ni bezalako jendearentzat.
26. Aurreko jarduerekin konpara daitekeen informazioa ematen du.
27. Informazio osoa ematen du.
28. Ni bezalako jendearentzat ulertteraza den informazioa ematen du.
29. Informazio zehatza ematen du ni bezalako jendearentzat.
30. Informazio fidagarria ematen du.

Komunikazio-ahaleginek kontuak eskatzea ahalbidetzen dute

31. Gai eztabaidatuen alderdi bat baino gehiago aurkezten ditu.
32. Prest dago erakundearentzat kaltegarria izan daitekeen informazioa emateko.
33. Prest dago ni bezalako jendearen kritika jasotzeko.
34. Erreparorik gabe onartzen du akatsak egin dituenean.
35. Industriako estandarrekin konpara daitekeen informazioa ematen du.

Komunikazio-ahaleginak isil-gordean egiten dira (alderantzizko itema).

36. Gertatuaren zati bat bakarrik adierazten dio ni bezalako jendeari.
37. Sarritan kanpoan uzten ditu xehetasun garrantzitsuak ni bezalako jendeari ematen dion informazioan.

38. Ulergaitza den moduan berriaz idatzitako informazioa ematen du.
 39. Motela da ni bezalako jendeari informazioa ematen.
 40. Eskatzen zaionean bakarrik ematen du informazioa.
-

3. Ondorioak

Kooperatibek eta auto-eraturako erakunde guztiek badute krisi egoerei aurre egiteko berezko potentziala, baina egungo errealtatean ikus daiteke ezinbestean hainbat faktore aldatu beharra dagoela. Sakondu egin behar da demokrazian eta horretarako, boterea demokratizatzea ezinbestekoa da. Kooperatibako bazkideak eragindako kideak diren neurrian, kooperatibari buruzko informazio gardena izatea ezinbesteko dute; informaziorik ezean, ezagutza ekiditen baitzaie.

Konfiantzak eta inplikazioak eskatzen dute kontzientzia hartzea eta horretarako aurreko lerrootan defendatu dugun gardentasunean sakontzea premiazkoa da. Kolektiboaren pertzepzioa da interesatzen zaiguna eta ez informazioa kudeatzen dutenen iritzia. Ezinbestean, beraz, neurtu beharra dago. Kooperatiba banaka bat izan dira komunikazio gardentasunaren neurketa egitera ausartu direnak; esanetik izanera saltoa dagoela esan daiteke, beraz. Horra mahai-gainean jartzen dugun erronka.

4. Bibliografia

- ALTUNA, L. (koor.) (2008): *La experiencia cooperativa de Mondragón: una síntesis general. Eskoriatza*, Lanki.
- BALKIN, J.M. (1999): «How mass media simulate political transparency», *Cultural Values*, 3, 393-413.
- BOK, S (1989): *Secrets: On the ethics of concealment and revelation*, Random House, New York.
- CLARK, C. (2004): *Trust diffusion: the effect of interpersonal trust on structure, function and organizational*, Tesis doctoral, Boston University.
- COTERREL, R. (2000): «Transparency, mass media, ideology and community», *Cultural Values*, 3, 414-426.
- IEFFINGER, S. and HOEBERICHTS, M. (2002): «Central bank accountability and transparency: Theory and some evidence», *International Finance*, 8, 73-96.
- FERGUSON, M.A. (1984, August): «Building theory in public relations: Interorganizational relationships», Paper presented at the annual convention of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Gainesville, FL.
- FLORINI, A. (1998): *The end of secrecy*, Foreign Policy, 50-64.

- GOWER, K.K. (2006): «Truth and transparency», in K. FITZPATRICK and C. BRONSTEIN (eds.), *Ethics in public relations*, Thousand Oaks, CA, Sage, 89-105.
- HEISE, J.A. (1985): «Toward closing the confidence gap: An alternative approach to communication between public and government», *Public Affairs Quarterly*, 9, 196-217.
- KLAIDMAN, S., BEAUCHAMP, T.L. (1987): *The Virtuous journalist*, Oxford University Press, New York.
- MARTINSON, D.L. (1996): «Truthfulness» in communication is both a reasonable and archivable goal for public relations practitioners», *Public Relations Quarterly*, 41 (1), 42-45.
- Merriam-Webster Online Dictionary*, Retrieved May 27, 2008, from <http://www.merriamwebster.com/dictionary/transparent>.
- MENDIZABAL, A. (2012): *Aproximación a la Autogestión en la Economía Mercado. Construyendo la Democracia, el Socialismo y la Autogestión*, Editorial Académica Española.
- PEARSON, R. (1989): «Albert J. Sullivan's theory of public relations ethics», *Relations Review*, 15 (2), 852-62.
- RAWLINS, B. (2008): «Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency», *Journal of Public Relations Research*, 21, 1, 71-99.
- SARASUA, J. eta UDAONDO, A. (2004): *Autoeraketa globalitatean. Autoeraketa ekonomikoaren kokapena egungo munduan*, Lanke koadernoak.
- STOKER, K. and RAWLINS, B. (2005): «The "light" of publicity in the progressive era: From search-light to flashlight», *Journalism History*, 30, 177-188.
- SZWAJKOWSKI, E. (2000): «Simplifying the principles of stakeholder management: The three most important principles», *Business and Society*, 39, 379-396.
- RAWLINS, B. (2009). «Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency». *Journal of Public Relations Research*, 21, 71-99.