

Botere sindikala munduko ekonomian :

irakurketarako giltzak berrikuntza baten alde

Christian Lévesque - Gregor Murray



CHRISTIAN LEVESQUE, irakaslea HEC Montréal-en eta zuzendarikide Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail erakundearen (CRIMT - Université de Montréal, Université Laval, HEC Montreal).



GREGOR MURRAY, irakaslea Ecole de relations industrielles-en, Université de Montréal eta CRIMT erakundeko zuzendaria.

Aurkibidea

Sar hitza	3
Globalizazioa eta botere sindikala enpresa mailan	7
Hiruki estrategiko bat ekintza sindikalaren alde	12
<i>Gaitasun estrategikoa : proposamen sindikalismo bat</i>	13
<i>Barne elkartasuna : demokrazia</i>	17
<i>Kanpo elkartasuna : aliantzak eta artikulazioa</i>	21
Botere sindikala sendotu	25
Konklusioa	28
BIBLIOGRAFIA	30



Cordeliers karrikako 20an
64 100 Baiona
www.mrafundazioa.org
e-posta : ipar@mrafundazioa.org
Euskarazko itzulpena : Peio Heguy

1. Dokumentua
Baiona, 2007ko ekaina

Botere sindikala munduko ekonomian : Irakurketarako giltzak berrikuntza baten alde *

Christian Lévesque - Gregor Murray

SAR HITZA

Mundializazio ekonomikoak sindikalgintzaren ahultze bat eragiten al du bortxaz ? Ipar hemisferioko herri garatuenetan, horrelako galderari ekartzen zaion erantzunak nabaria dirudi : sindikatueta-ko afiliatu kopuru apaltzea, araudi koadro malgutzea, sindikatuen eragin politikoaren ahultzea, ezintasuna, egitura mailan, kapitalaren mugigarritasun geografiko eta finantzarioari erantzuteko, itzalaldia garraiatutako usaiako baloreen adierazpenean, sozial mugimendu berrietako indar biziengana jotzeko zailtasun nabaria. Irakurketa pesimista hau usu mundializazioaren kontu ematen da eta goibeldura geldieztina eragiten du sindikalgintzan, bereziki aparatuen mailan.

Sindikalgintzaren ahultzearen tesi argi honek ez ditu benetan egunerokotasunean agertutako egoerak erakusten. Hots, mundializazioak eragin esanguratsuak ditu sindikatuengan, enpresa, herrialde, sektore, lanbide edo herri mailan. Tesi alternatibo batek –artikulu honen abiapuntua– dio mundializazioaren benetako

* Artikulu hau lehenengoz «LA REVUE DE L'IRE» (n° 41, 2003/1) aldizkarian agertu zen. Manu-Robles Arangiz Institutua fundazioak bere esker ona adierazi nahi die aldizkariaren zuzendaritzari eta egileei ere berriz argitaratzeko eman duten baimena medio.

inpaktua alda daitekeela sindikatuek haien botere baliabideak mobilizatzeko duten gaitasunaren arabera. Haren boterearen inguruak aldatzen ari direlako testuinguru mundializatu berri honetan, eragile sindikala behartua da haren botere iturriak berriz ikustera, hauek gaurkotu eta arraberritzeko gisan.

Artikulu honen helburua da prozesu horren kontzeptualizatzea eta egoera berri honetan, botere sindikala azkartzen lagunduko dezaketen irakurketarako giltzak eskaintzea da. Azterketa marko bat aurkezten dugu, enpresako sindikatuen boterearen egintzarako baliabideen papera irudikatzeko. Hiruki estrategiko bat garatzen dugu enpresa mailako – hau baita ekintza sindikalaren muina toki-ko mailan - ekimen sindikalaren berriztapenerako. Hiruki hau hiru botere baliabideen gainean oinarritzen da : enpresa sindikatuaren gaitasun estrategikoa, batez ere proposamen sindikatu baten gisan ekiteko gaitasuna ; ekimen gaitasunean adierazten den haren barne elkartasun gradua edo haren bizi demokratikoaren bizkortasuna ; eta haren aditutasun eta kanpo elkartasun sareak haren egitura sindikal propioaren baitan, baina ere beste sindikatuekiko, komunitatearekiko eta aliantza egokiak eta sare botere bat osatzen dituzten beste sozial taldeekiko. Erreminta-kaxa estrategiko honek botere sindikalaren egituraketa lagun dezakeen hausnarketa bat eragin, eta espero dugunez, bultzatu beharko luke.

Horra gure argudio nagusiak. Enpresa sindikatuak nahitanahi ez sindikal berriztapen estrategien muinean kokatzen dira eta, dirudienez, mundializazioak sindikatu eta nagusien arteko botere oreka hunkitzen du. Gure azterketaren oinarria da sindikatu hauen arrakasta, beraiek duten boterearen araberrakoa dela, honen jatorria, parte batetan bederen, beste eragile batzuekiko, hara nola nagusi eta gobernuekiko harremanen terminoen aldatzeko haien baliabideen mobilizatzeko gaitasunetan dagoelarik. Negoziazio erregimen deszentralizatuetan baita Europako erregimen zentralizatuetan ere, enpresa sindikatuak haien baliabideak berraztertzeraz edota berriztatzeraz behartuak dira. Berriztapen sindikala eta strategi sindikalen berpiztea lortzeko, behar da baliabide hauen garapena edo mobilizazioa abiatu.

Testuinguru mundializatu batetan botere sindikala azkartzearen beharra begi-bistakoa bada, gure hurbilketaren berezitasuna, garrantu, mobilizatu eta berriztatu beharreko baliabide berezien identifikazioan datza. Azterketa marko hau, Kanadan, eta bereziki Quebecen sindikatuekin eramandako lan zabal batetik abiatuz erai-

kia izan da, eta hauen aportazioei esker aberastua izan da. Azken urteetan, Kanadan sindikatuekin eramandako ikerkuntza proiektu eta aktibitate hezitzaile ezberdinen emaitzei esker, ohartu gara baliabide berezi batzuk inpaktu esanguratsu bat dutela enpresako sindikatuek duten gaitasunarengan emaitza hobekak lortzeko (Lévesque eta Murray, 1998; Murray eta al., 1999; Lévesque eta Murray, 2002). Baliabide hauek hiruki estrategiko baten gisa aurkezten ditugu, eta honen poloek elkar azkartzen dute, eta botere sindikalaren berriztapena ekartzen.

Hasieran, azterketa honen bi muga azpimarratu behar ditugu. Lehenik, botere sindikalaren irakurketa partziala baizik ez dugu eskaintzen. Botereak eragileak eta haien testuinguruaren arteko harremana adierazten duen neurrian, hemen, ekuazioaren parte bat baizik ez dugu aztertzen, eragile sindikala hunkitzen duena. Bortxaz testuinguru berezi batzuei aplikatzen zaion boterearen irakurketa dinamiko baterako, boterearen neurri ezberdinen integrazioa beharrezkoa da : eragile sindikalaren baliabideak, nagusiarenak eta hauek mobilizatuak diren testuinguru berezia. Ondotik, azterketa marko hau kanadiar eta estatu-batuaren esperientzien arabera burutua izan bada ere, eragin orokorrago bat duela aitzinatu dugu. Mexikon eraman ditugun lan berriek honen egokitasuna konfirmatzen dute beste irudikapen erregimen batetan (Lévesque, 2003b). Atera ditugun ondorioek bat egiten dute europar azterketa garrantzitsu batekin. Europako nazional ordezkariak lau sistematan behatutako ezberdintasun instituzional guzietatik at, Dufour eta Hegek (2002) ateratzen dute ordezkariak haien mandatu-emaitzen aurrean duten legitimitatea lan eremuan egunero duten ordezkariak aktibitateetan oinarritzen dela. Beste molde batez erranik, sindikal berpizte bidea, eragile sindikalak enpresa mailaz duen ulertze batetik iragaiten da. Argi dago irakurleari dagokiola egiten dugun botere nozioaren kontzeptualizazioaren baliagarritasuna ebaluatzea haien nazional eta herrialde mailako egoera propioetarako, baita enpresa mailako zenbait baliabide garatzearen egokitasuna ere, botere sindikala erreberitzeko.

Gure hurbilketa ulermena errazteko eta honek beste nazional mailako egoeretan duen egokitasunaz hobeki jabetzeko, beharrezkoa da laburki ipar-amerikar sindikalagintzaren ezaugarri batzuk oroitaraztea (ikus Murray eta Verge, 1999). Koadro juridikoak azkarki markatzen du ipar Amerikako ordezkariak sindikala. 1935eko amerikar Wagner Acteko aspektu nagusietan oinarritutako erregimen bat da. Langileak ordezkariak sindikalera hel daitezke

soilik enpresan, edo honen parte batetan, sindikatu bati adierazitako gehiengoaren sustenguaren egiaztapen ofizial baten ondorioz. Orduan, jurisdikzio berezi batek ematen dio sindikatu gehiengodun honi langileen ordezkari kolektiboaren monopolioa, hauen lan erregimen efektiboa eta honen aplikazioaren negoziazio kolektiboa berak eraman dezan. Sindikal multzoa lan tokian berean kokatua da orduan, langileengandik hurbil, ordezkari eta ordezkari arteko harreman juridiko zuzen batetan. Sindikatu akreditatuak soilik du negoziatzen ahal langile taldearentzat eta, ekintzetan, langile guztiak sindikatu gehiengodun horren kide automatikoki bilakatzen dira.

Lan erregimen honen ezaugarritasun bat da honen deszentralizazio azkarra. Eredu tipikoenak, lantegi bakar baterako akreditazio unitate bati buruzko konbenio kolektibo baten alde negoziatzen duten nagusi bakar bat eta sindikatu bakar bat biltzen ditu. Negoziaketa kolektiboaren eguneroko errealitatea deszentralizazio azkar batetan oinarritzen da, negoziazio kolektiborako egitura zentralizatuagoak badira ere sektore batzuetan, gehien bat sektore publikoan. Bortxaz heterogeneoak diren egoeretan eramaten diren konbenio ttipi anizkoitzen negoziaketan datza profesional mailako ekintza sindikala. Ipar-amerikar erregimen honek gauza guzieren ait-zinetik deszentralizazio logika bati erantzuten dio. *pattern bargaining*-ak edo negoziazio koordinatuak, horrelako deszentralizazio baten efektu galgarriei aurre egiteko aukera eskaintzen zuen. Baina, mundializazioari lotuak zaizkion presioen pean, ipar Amerikan bezain bat European ere, edo koordinazio forma hauek kraskatzen dira, edo arrunt galtzen ari dira. Artikuluan aurkeztutako azterketa markoak perspektiba honetan ditu ipar-amerikar mugak gainditzen.

Hasiera batetan, ekonomia mundualizatuak botere sindikalarengan dituen presioak aztertzen ditugu. Ondoren, botere sindikalaren hiru euskarri aztertuko ditugu : gaitasun estrategikoa, azterketa honek barne elkartasuna eta kanpo elkartasuna. Azkenik, sindikatuen politika, praktika eta berriztapenarengan dituen ondorioak ikertuko ditugu.

Sindikatuak duten haien kideen lan eta bizi baldintzak defenditzeko gaitasuna, haien boterearen araberakoa da. Analista askok dio mundializazioak aldatzen dituela enpresa sindikatu eta haien nagusien arteko harremanen terminoak eta horrela, sindikatuen ekimen gaitasuna zalantzan jartzen.

Mundializazioa, ekimen sindikalerako inplikazio sakonak dituen bukatu gabeko prozesu multidimentsional kontradiktorio bat bezala aurkeztua da hemen (Murray, Lévesque eta Vallée, 2000). Haren neurrien artean, nazio arteko konkurentziaren garapena agertzen da, batez ere librekanbioko herrialde blokeen baitan; enpresen gaitasun produktiboen mugaz gaindiko antolakuntza; Nazio eta nazio arteko eragileengan gero eta eragin handiagoa duen nazio arteko arau multzo baten agerpena; jakiturian oinarritutako informazioa molde eraginkorrean sortzeko, egiteko eta aplikatzeko kontrastatzen duen informazio trukaketaren abiadura emendioa; diskurtso aldaketa bat, batez ere ekintzen zilegitasunari dagokionean. Prozesu honek, honen elementu batzuk internalizazio ekonomiko, politiko eta kulturalari lotuak direlarik eta beste batzuk aldiz ondatsun eta zerbitzuen antolakuntza eta produkzio moduetan eramaten diren aldakuntzetara eramaten gaituztelarik, eragileen praktikak, usaiak eta ibilmoldeak aldatzen dituzte. Hots, joko arauak aldatzen dira. Testuinguru berri honetan, gobernu eta sindikatuak haien ekimen moldeak berrikustera eta haien harremanak garatzeko markoa berriz negoziatzera behartuak dira..

Zein dira orduan ondorioak botere sindikalarengan enpresa mailan? tesi gainartzaileak dio mundializazioak botere sindikalaren ahultze bat ekarriko duela eta tendentzia azkar ezberdin batzuk interpretazio hau sustengatzen dute iduriz.

1. Lehenik, begirale batzuk sindikatu eta nazio arteko nagusien arteko desberdintasun hazkorra azpimarratzen dute, hauek, kapitalaren mugikortasun geografikoari esker, global benchmarking egin dezaketelako, erran nahi baita, enpresa ezberdinen arteko baremazio konkurentziala edo konparaketa koerzitiboak, lan arauak buruzko kontzesioak lortzeko gerorako inbertsio promesa batzuen truke (Sklair, 1998). Horrelako testuinguru batetan, enpresa sindikatuak desabantailatuak dira. Negoziazioaren deszentralizazio hazkorra hainbat sistema nazionaletan eta sektore batzuetan negoziaketak eramateko moduen desegiteak beste hain bestez murrizten dute

enpresa sindikatuen negoziazio gaitasuna. Sindikatuak ez diren enpleguen emendioak eta sektore batzuetan deszindikalizazioak ere, era bereko hersturak eragiten dizkiete sindikatuari. Enpresa sindikatuak ez dira bakarrik baztertuagoak, baina nagusiei gastu ekonomikoak inposatzeko duten gaitasuna murriztagoa ere dute. Salbuespen batzuetaz aparte, Azken hamar urteetan, enpresek ez dituzte langileekin izugarritzko produktibitatea irabaziak partekatu. Gainera, azken urteetan, sindikatuen lehentasuna, Kanadan bederen, molde defentsiboan aritzea izan da : sindikatuak gehien bat entseatu dira soldaten maila eta lan baldintzak mantentzea (ikus Kumar eta Murray 2002a).

2. Bigarrenik, konkurentziaren emendioa eta kudeaketa eredu berrien hedatze lasterragoak aldaketak eragiten dituzte lan guneetan eta sindikatuen interbentzio gaitasuna ahultzen. Enpresen malgutasun estrategia konpetitiboek laneko barne merkatuetako pertsonalaren mugimenduak ziurtatzen dituzten usaiako prozedura eta mekanismo paritarioak zalantzan jartzen dituzte. Mekanismo hauek ez dira halere desagertu, baina kudeaketa eredu berriek gehienetan aldaketa esanguratsuak eragiten dituzte lan arauen mailan, eta hauek lan intentsifikazioa eta osasun eta seguritate arazoak ekartzen. Bestalde, malgutasun estrategia konpetitibo hauek barne eztabaida zailak sortzen dituzte sindikatuetan produkzio metodo berri hauei aurre egiteko aitzinean eman beharreko kontra estrategiei buruz. Lan tokian papera handiago bat ziurtatzen bilatzen duten sindikal proiektu berriak beharrezkoak dira, baina proiektu hauen arrakasta ez da hain argi. (ikus Kumar eta Murray, 2002b). Beraz, nagusia eta sindikatuaren arteko lankidetzaren molde berriek, nagusiak baiezko jarrera bat erakusten duenean ere, sindikatua dilema bikoitza baten aurrean kokatzen du. Sindikatuak bentako ahalak al ditu enplegu seguritate hobea eta langileen partehartzea eta gogobetetzea garatzeko, edo biziraupen strategi batetan sartzen dea produktibitate handiago bat lortuz, baina efektu negatibo anitz ekarriz haien kideei ? Eta, figura mikro-korporatista kasuen bitartez, enpresaren arrakastaren aldeko nagusi eta enpresa sindikatuaren arteko aliantza hertsia batek ez ote du enpresako sindikatua bereizten bera partaide den egitura sindikal zabalagoarengandik ?

3. Hirugarrenik, deszentralizazio azkartu eta sindikal negoziazio botere ahuldu testuinguru berdin honetan, sindikatuak, instituzio gisa, benetako presioak jasaten ditu. Kudeatzaile batzuk entseatzeko ahal dira langileekin zuzenki komunikatzea, usaiako komunikabi-

de sindikalak saihestuz. Tokiko zuzendaritzek horrela, kideek sindikatuan duten engaiamendua konkurantzatzen dute, oinarri afektibo bat bezain arrazionalen. Zenbait enpresatan, enplegu segurantzia ziurtatzeko konpetitibitate emendatutako nagusien proposamenek sindikatuen proiektuak baino mobilizataileagoak iduri dukete, hauek gehienetan defentsiboak direlarik. Lehiaketa ideologiko honetatik benetako borroka identitario bat ateratzen da. Berria ez bada ere, borroka honek kolorazio ezberdin bat hartzen du testuinguru mundializatu batetan, oraingo langileek ez dutelako haien gurasoen biziaren ezaugarri zen homogeneitate ideologiko berdina gehiago agertzen (Hobsbawn, 1999). Zirkunstantzia sozial eta materialen aldaketa garrantzitsuengatik, "ni"ren belaunaldiak "gu"rena ordezkatu du. Alde batetik langileek instrukzio handiagoa dute eta honen lortzeko gogoia ere orokorrean, baina ideia kontsumitzaile argiagoak izan daitezke, haien eguneroko bizian kontzeptu eta esloganez bonbardatuak direlako. Desafio esanguratsu bat daiteke ekintza sindikalerako, hau boterearen egitura nagusiaren efektuei aurre egiteko alternatibak eskaintzeko gaitasunean oinarritzen delarik.

4. Azkenik, horrelako presioak ez dira bakarrik sektore pribatuan konfinatuak, bertan mugikortasun finantzarioaren presentzia etengabea baita. Estatuaren zerbitzuen berregituratze testuinguru batetan, sektore publikoko sindikatuek era berdineko agenda bati aurre egiten diote, desarautzea, pribatizazioa edota azpi-kontratazioa erabiltzeko ahalbide birtualarekin. Gainera, Estatu probidentzialak politika sozialengan egiten dituen presio intentsuek langile aldarrikapenen aldeko esparrua murrizten dute. Sindikal agintariek diote haien jarrera politikoen sostengu gutxiago biltzen dutela, eta hau, usaian haien aldarrikapenen alde jotzen zuten alderdi sozial-demokratikoengandik. Eskaintza berri honek, batzutan egitura sindikalak bultzatzen ditu aliantza zabalduak gauzatzera beraien jarrera politikoen alde, baina, ahultze sindikalaren tesiaren beste indikatzailearen arabera, sindikatuen ekintza politikoaren bilana aski ahula ager daiteke neo-liberalismo testuinguru azkartu batetan.

TESI DOMINANTE AHUL BAT

Laburbilduz, tesi dominante honen arabera, mundializazioaren neurri anitz hauen konjugazioak botere sindikalaren benetako ahultze bat eragiten du. Nahiz eta interes handikoa izan, tesi honek

ez du baliorik azterketaren aurrean. Alabaina, mundializazioa hertura berri batzuei lotzen zaie, azken hauek ez dute automatikoki ekimen sindikala esleitzen enpresa mailan. Botere sindikala ez da oraindik finkatua eta aldatzen da eragile, enpresa sindikatu eta nagusiak, eta bakoitzaren esku dauden baliabide eta mobilizatuak diren testuinguruaren arabera. Bi adibidek behar lukete gure lan hipotesia irudikatu, erakusteko mundializazioak ez duela derrigorez botere sindikalaren ahultze bat ekartzen.

1. Lehenik, analistek usu kapitalaren mugikortasuna mundu mailan egiazki dena baino molde handiagoan aurkezten dute. Errealitatea arrunt konplexoaga agertzen da eta mugikortasun gradu erreala hobeki aztertzea eramaten gaitu. Faktore askok lan kostuaren pisu berdina edo garrantzitsuagoa dute : dauden inbertsioen landapen gradua, giza baliabideen mailan eginak direnak sartuz ; merkatuetan sartzea eta prezio oneko beste ekoizpen faktore batzuen hornidura, energia bezala. Hots, deskokapen edo berkokapen erabakiek, erronka kopuru handi bat hunkitzen dute eta interes dibergenteetako hainbat eragile inplikutzen. Bestalde, zenbait analistek diote multinazionalen baitako boterea izugarri zentralizatu dela, ez denean beti hori egia. Antolakuntza molde ezberdinak badaude eta tokiko kudeatzaileek diskrezio esparru bat dute, bereziki tokiko instalazioak emankorrak badira eta hornitutako merkatuak aski egonkorak badira. Horrelako egoera batetan, enpresa sindikatuaren boterea aldatuko da, enpresaren osasun finantzarioa eta nagusiarengan presioak eragiteko bere gaitasun propioaren arabera.

2. Bigarrenik, lan eta produkzioaren antolakuntza molde berriek ekintza sindikalaren oinarriak mugiarazten badituzte, haien benetako bitartea eta ibilbidea ez dira batere finkatuak. Kudeaketa molde berri hauek, talde lana eta justu denborakoa bezala, bereziki hauskorrak dira ezin dutelako funtzionatu sindikatu eta langileen laguntzarik gabe. Aldaketa hauek eta haien arrakastak sartzeko aukerak nagusiak dituen langileen kooperazioa eta sindikatuaren baimena lortzeko gaitasunari zuzenki lotuak dira. Beste molde batez erranik, ekintzetan, ez da erraz nagusi batentzat sindikatua aldaketa prozesuetatik baztertzea. Sindikatuarekin konposatu behar du, baina obligazio honen indarra, sindikatuak bere botere baliabideak mobilizatzeko gaitasunen arabera izanen da.

Beharrezkoa da orduan aldaketa hauetaz interpretazio konplexuago bat aurrean ematea testuinguru mundializatu berri batetan. Presio berri eta garrantzitsu batzuk jasanarazten zaizkie enpresa

sindikatuerei, baina haien inpaktu zehatzak eztabaidagarriak eta aztergai gelditzen dira. Batez ere, mundializazioaren inpaktuen ulermena hertsiki lotua zaio sindikatuaren botere iturrien kontzeptualizatzeko moduari.

Behatzaile gehienek bat egiten dute errateko boterea ekimen sindikalaren muinean dela eta hau gehiago egiaztatzen da mundializazioaren testuinguruan. Boterearen definizio klasikoak iradokitzen du "A"k, enpresa sindikatua adibidez, "B"tik, nagusia, lor dezakeela hasieran egiteko prest ez zen zerbait eginaraztea (Dahl, 1957). Halere, iduri luke onartuagoa dela boterea erlatiboa dela eta ez absolutua, eragile batek beregain dituen baliabideen (Dahl, 1968 : 409) eta baliabide hauek mobilizatuak diren testuinguru espezifikoaren (Hollander, 1998 : 437) arabera baita. Printzipioz bederen, eragile batek baliabide gehiago izan, eta beste aktore batengana eragin handiagoa izan dezake. Horren ondorioa da aktoreek kualitatiboki eta kuantitatiboki ekiten ahal dutela haien botere baliabideengan. Hori erranik, botere baliabide bat botere iturri emankor bat izan daiteke ala ez, boterea ez baita bakarrik baliabide disonibleetatik etortzen, baina ere haien egokitasunaz finkatutako egoera batetan (Crozier eta Friedberg, 1977).

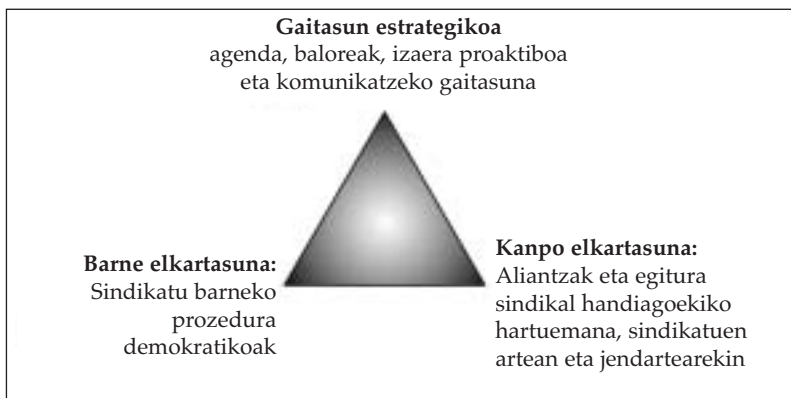
Boterearen ulermen teoriko honek ez du erran nahi eragile guztiak berdinak direnik edo gunek itxi batetan ibiltzen direnik. Sozialki egituratua eta desorekatua den esparru batetan ekiten dute. Bistan dena, lan harremanak, lan kontratua osoki osatua ez bada ere, langileak eta haien ordezkariak nagusiarekiko subordinazio eta mendetasun jarrera batetan jartzen ditu. Halere, ez dira osoki ahalgabetuak, horregatik beharrezkoa da botere sindikalaren iturriak kontzeptualizatzeko lantegi mailan eta baliabideen garapena aztertzea botere sindikala emendatzeko. Gure hipotesia da testuinguru mundializatu berri honetan, sindikatuak haien baliabideak gehiago emendatuko dituztela eta sistematikokiago mobilizatuko haien helburuak lortzeko.

II- HIRUKI ESTRATEGIKO BAT EKINTZA SINDIKALAREN ALDE

Artikulu parte honen hiru zatiak enpresa mailako ekintza sindikalerako funtsezkotzat jotzen genituen hiru botere baliabideetaz aritzen dira. 1. grafikoan emana den bezala, baliabide hauek gaitasun estrategikoa, barne elkartasuna eta kanpo elkartasuna dira.

Gaitasun estrategikoak adierazten du enpresa sindikatuek haien agenda propioa burutu eta transmititzeko abilezia. Alde batetik haien eskaerak eta beste batetik, haien proiektu eta harreman sozialemi buruzko ikuspegiak sartzen dituzten bilatutako helburu, balore eta interesak dira, hauek dituzte (Hyman, 1997). Botere baliabide honek liderrek proiektuak burutu eta lehenesteko duten gaitasun estrategikoa bereziki hunkitzen du, hauen lortzeko eta molde eraginkorren komunikatzeko.

1. Grafikoa : Botere sindikalaren baliabideak enpresa mailan



Barne elkartasunak lan guneetan langileen arteko demokrazia eta kohesioa ziurtatzeko garatuak diren mekanismoak adierazten ditu. Kideen parte hartze molde ezberdinak hartzen ditu, ordezkarien egiturak, langile eta agintari sindikalen arteko komunikazio metodoak, eta molde orokorragoan, langile eta haien sindikatuaren arteko harremanak.

Kanpo elkartasunak enpresa sindikatuek haien komunitatearekin lan egiteko eta haien sindikatu propioaren baitan, beste sindikatuekin eta komunitatearekin koordinazio mekanismo horizontalak

bezainbat bertikalak eraikitzeko gaitasuna adierazten du. Elkartasun forma honek hartzen ditu ere, enpresa sindikatuen parte hartzea haien egitura sindikalak antolatzen dituen aktibitateei, eta haien egitura sindikalaren zerbitzu berezitatei eta baliabideei heltzeko abileziak.

Hiru baliabide hauek ez dira bakarrik erabakigarriak ekintza sindikalaren alde, baina elkar azkartzen dute. Baliabide bakoitza bata bestearen ondotik aztertuko dugu.

Gaitasun estrategikoa : proposamen sindikalismo bat

Ekintza sindikala balore eta proiektu alternatiboez hazten da. Horrelako proiektuek iradokitzen dute badaudela mundua kontsideratzeko beste molde batzuk, esperantza bat – ez bada konbentzimendu bat – gauzak beste molde batez aurkez daitezkeela. Usu aitzinatutako arrazoi bat sindikatu batetan sartzea justifikatzeko, da bistan dena, horrek diferentzia bat egingen duela. Agenda sindikalaren helburua, lan tokian berdintasun handiago bat eta langilea bezainbat herritarra hunkituko duten aldaketa sozialen promozioa eginez, lan baldintzen hobekuntza bakarrik bilatzen duen ikuspegi ekonomiko hertsia baten gainditzea da.

Sindikatuak usaian aurrean ematen dituzten proiektuak bi mailakoak dira.

- ✓ Lan eremuen mailan, sindikatuen helburua da langileak defenditzea soldata eta lan baldintzak hobetuz eta berdintasun mota bat asumituz enpresa edo lantegi baten baitan. Horretarako, ipar Amerikan, konbenio kolektiboen muina usaian osatzen dituzten prozedura paritario eta antzinasunaren mekanismo klasikoak erabiltzen dituzte.

- ✓ Gizartearen mailan bere osotasunean, sindikatuak langilea bezainbat herritarra defenditu nahi dituzte (Murray eta Verge, 1999). Langilea babesten dute, sindikatuak paper aktiboago bat jokatzeko ahalak emanen dien marko juridiko baten alde militatuz eta herritarra defenditzen dute berdintasunaren eremua zabalduz gizarterako bere osotasunean, eta politika sozial eta ekonomiko emantzipatzaileak onarraraziz fiskalitate, enplegu, gutxienezko soldata eta osasun gastuen gisako erronkei buruz.

Mundializazioaren neurri ezberdinek eragina dute agenda sindikalaren osagarri batzuegan eta desafio batzuk sindikatuei pausatzen. Bistan dena, alternatibak eskaintzeko beharra, sindikalismoaren funtsezko ezaugarria da oposizio indar gisa, mundializazioa izan ala ez. Halere, iruditzen zaigu mundializazioak sindikatuen usaia agenda ezabatzen duela eta alternatiba konbentzigarriak eskaintzeko garrantzia azpimarratzen duela, ibilgailu konpetitiboaren idurizko homogeneitatearen aurrean. Gindin eta Panitch-ek (2000: 37) era berdineko ondorio bat aitzinatzen dute proiektu alternatiboan garrantziari buruz : « We live in an era of foreclosed hope in the possibility of a better world...Overcoming this debilitating political pessimism and keeping some sense of transformative possibilities alive is the most important issue anyone seriously interested in social change must confront ».

Sindikatuak definitiboki ingurumen konplexuago bati aurre egiten diote eta honi egokitzeko gai izan behar dute. Aldaketak laster gertatzen dira eta horren arabera erantzun lasterrak behar dituzte (Castells, 1998). Informazioa eta ideien hedapenaren abiadurak erran nahi du informazioa tratatzea eta honengan ekitea, ekintza sindikalaren elementu giltza bat dela. Tokiko eta nazional enpresa sindikatuak behar dute beraz haien proiektu propioen bultzatzeko gaitasuna garatu. Gainera, elkartasun mota zaharrenek tokia uzten diete nortasun mota indibidualizatuago batzuei, sindikatuko kideak ideia kontsumitzaile exigenteagoak izanen dira dudarik gabe. Sindikatuko buruek ere beharko dituzte inizatiba berriztatzaileak, tokikoak eta konbentzigarriak hartu. Horrelako perspektiban, bereziki garrantzitsua da konfiantzia ematea langileei norma dominanteak eta diskurtso konpetitibotik at doazen hurbiltze eta alternatibetan.

Gaitasun estrategikoaren edo proiektu alternatiboan garrantzia sindikal berriztapenaren iturri gisa, orduan gero eta nabariagoa bilakatzen da. Hiru adibidek irudikatzen dute gaitasun estrategikoaren garrantzia botere baliabide gisa : 1) sindikatuen pertzepzio publikoa, 2) sindikatuen abilezia lan tokietan aldaketak negoziatzeko 3) eta haien gaitasunak garatzeko ekintza estrategikoetan engeiatzeko ahala.

1. Sindikatuen *pertzepzio publikoa* eta sindikalizatzeko prozesuari dagokienez, Kanadako zenbait erakunde sindikalek haien funtsezko misioak berretsi dituzte lanaren duintasuna, lan merkatuaren inklusioa eskusioa baino eta justizia sozialari buruz, orientazio gisa gizarate osorako. Sindikatuen pertzepzio publikoari buruzko datuek

iradokitzen dute herritartasuna eta berdintasuna lanean bezalako sindikalismoaren usaiako helburu estrategikoek aurrean jarriak izatea merezi dutela. Kanadako herritarren zati adierazgarri bati egindako aburu ikerketa berri baten arabera, hamar erantzun emailetatik zazpik diote erronka komunitarioetan aktiboa den sindikatu bat hautatuko duketela bere kideentzat baldintza onak besterik negoziatzen arduratzen ez den sindikatu bat baino (Lévesque, Murray eta Kumar, 2003). Era berdinean, eta proportzio berdintsuetan, erantzun emaileek nahi dute sindikatuak gehiago inplika daitezen arrazismoaren aurkako kanpainetan, emazteen eta ikusten diren minoritateen parekotasunaren aldeko promozioan eta gutxieneko soldata emendatzeko kanpainetan. Aldarrikapen sozial zabalagoi lehentasuna emateko tendentzia hau markatuagoa da oraindik erantzun emaile gazteengan. Badago orduan eremu sozial disonible bat sindikatuari gaitasun estrategiko bat eskaintzen diena haien balore zentralak eta ekintzen helburuak proiektatzeko baliabide mobilizagarria bilakaraziz.

Sindikatuaren kide kopuru apaltze testuinguru horretan, eta are gehiago ipar amerikar erregimenean, sindikalizatzea jendea banan-banan bilduz burutua delarik kideen gehiengo bat mobilizatzeko kanpainak kari sindikatuaren izaera adierazgarriaren onarpena lortzeko, berpizkunde sindikalaren arazoa sindikalizatzeko kanpaina horietan ezagututako arrakastaren azterketatik iragaiten da . Sindikal erreklutamendu kanpainak aipatzen dituen literatur berriak era berdineko ondorioa heldu da, proiektuaren garrantziari dagokionez : sindikalizatzeko kanpainetan ezagututako arrakasta zuzenki lotzen zaio kideen inplikazioari aldarrikapenen egintzan (Bronfenbrenner eta Juravich, 1998 ; Bronfenbrenner, 2001). Los Angelesen etxe garbiketara aritzen diren langileen antolakuntza kanpainak eta Las Vegasen hoteletako enplegatuen hor dira lekuko : sindikatuaren agendak behar ditu langileen oraingo kezkek islatu kanpaina hauek emankorrak izan daitezen (Fantasia eta Voos, 2003).

2. Aurrerago ikusi dugun moduan, sindikatuak *lan eremuko aldatei buruz* duen posizionamenduak erronka nagusi bat pausatzen dio sindikatuari instituzio gisa. Gure ikerketa proiektuak iradokitzen dute zuzendaritzaren proiektuari erakutsitako onspen sinpleak edo oposizio sinpleak kideen sostengua sindikatuari, murrizten dela. Aurreranzko jarrera batek edo proposamenekoak, alderantziz, kideek sindikatuari duten identifikazioa bultzatzen dute (Lévesque, Murray eta Le Queux, 1998). Zentzu horretan, ez dira

lan antolakuntza mota berriak erabili edo ukatu behar, baina gehiago lehenetsia eman proposamen sindikalismo bati : langileen beharrak haien lan eremuan eta haien enplegu kalitateari buruzko nahiak islatzen dituzten jarrera sindikal autonomoak formulatzea. Horrelako agenda autonomo baten absentiak mikro-korporatistotik hurbiltzen den harreman eredu baten garapena lagun dezake. Mexikon buruturiko ikerketa batzuk fenomeno honen adibide adierazgarriak hornitzen dituzte. Enpresa sindikatuek haien agenda propioa ezin proposatuz gero, haien ekintzak enpresaren interesei subordinatuz behartzen dituzte (Bayon, 1997). Kanada eta Mexikoko industria automobilean burutu ditugun lanek ere tesi hau baieztatzen dute (Lévesque eta Murray, 2003b). Agenda autonomo batetan oinarritutako aurreranzko jarrera bat, negoziatzeko funtsezko osagai bat, formakuntza, produkzioaren esternalizazioa eta kanporaketak gisako objektuen produkzio sistema berri, garantiak edo babes emankorren sarreraren truke (Lapointe eta al., 2000). Jarrera sindikal autonomoak beharrezkoak dira beraz zuzendaritzaren aldaketa proiektuei alternatiba eramangarriren bilaketan. Bere jarrera propioa artikulatzeko gaitasunak, hau benetako iparrorratz moral eta estrategikoa bilakatzen delarik, botere baliabide bat osatzen dute tokiko negoziazioen garaian.

3. Enpresa sindikatuen *gaitasun estrategikoak* ere papera zentral bat jokatzen du bere botere baliabide propioen eraikuntza eta garapenean. Mundializazioari lotzen zaizkion presioek – eta presio hauekin betan datozen botere harremanek – sindikatu anitz bortxatu dituzte aurreranzko modu batetan sartzea. Horrelako ekintza molde batek sindikalismoaren praktika korridore hertsi batera konfinatzen du. Statu quoaren iraunaraztera eramaten duena, usu soldaten mantentzeari lotua, lanaren barne merkatuen baitako mugimenduak gobernatzen dituen mekanismoen babesa. Estrategia defentsiboak beharrezkoak dira baina usu erantzun eskasa osatzen dute aldatzen ari den ingurumen batetan, Kumar eta Murrayek (2002b) azpimarratzen duten moduan. Aurreranzko estrategiak orduan elementu erabakigarria bilakatzen dira langile mugimenduaren berriztapenerako. Desafioa beraz, oreka egoki bat lortzea da estrategia defentsiboak eta aurreranzko estrategien artean. Erronka da sindikal proiektuetan enpresa mailan sindikatuen ekimen gaitasuna azkartzen dituzten aldarrikapenak sartzea, izan daitezkeen oporrak sindikal aktibitateentzat, ordezkari egitura garapena, langileria osatzen duten talde berrien kezkek islatzen dituzten negoziazio eskaerak. Zentzu horretan, gaitasun estrategikoa baliabide esen-

tziala bilakatzen da botere sindikaleko baliabide berrien bilaketa-rako.

B. Barne elkartasuna : demokrazia

Barne elkartasuna ekintza sindikalaren muinean dago. Leloak honako hau dio : « elkartasuna betirako, sindikatuak azkar bilakarazten gaitu ». Haren proiektuak burutzeko, sindikatu batek nortasun kolektiboa eta haren kideen kohesioarekin kontatu behar du. Zein dira mundializazioaren inplikazioak oinarritzko egoera honengan ? Beti gorantz doan deszentralizazio eta malgutasun kompetitibo egoera batetan, barne elkartasuna erronka garrantzitsuago bat bilakatzen da. Langileen parte hartzea lan tokietan, identitate sozialen fragmentazioa eta indibidualismoaren handitzea lan merkatuan eta komunitatean, horra hor kohesio soziala eta langileen partaidetza sindikatuan traba ditzaketen aspektu batzuk. Barne elkartasuna eta sindikal nortasuna berriz eraiki behar dira eta horrelako helburu baten betetzeko euskarri nagusia demokrazia da.

Gure argudio nagusia ez da erratea mundializazioak oinarritzko botere baliabide hau bestelakutzen duenik, baizik eta bere garrantzia anitzez emendatzen duela botere baliabide gisa. Barne elkartasunak, kideek haien sindikatuaren bizian parte hartzea adierazi nahi du, baina hainbat barne elementu egiturazailen inplikatzeko dituzten eredu, hara nola sindikal ordezkarien presentzia lan munduan, kide, ordezkari eta agintarien arteko komunikabideak izatea, denbora eta baliabide libratzeak sindikatuaren aktibitateak eraman ahal izateko eta bizi sindikalaren neurri ezberdinetan aritzen diren hezkuntza programak. Beste molde batez erranik, Dufour eta Hege bezala (2002), ez ditugu hemen printzipio demokratiko abstraktuak aipatzen baina gehiago eguneroko ordezkari kolektiboaren zilegitasunaren eraikuntza. Gainera, mekanismo edo oinarritzko tresna batzuk identifikatzen ahal ditugu tokiko esperientzia demokratiko horren azkartzeko. Barne demokraziaren eraikuntza helburu sindikalen burutzeko paper erabakigarria jokatzen duen baliabide bat bilakatzen da orduan eragin zuzen bat duelako haren ekintza gaitasunarengan. Argumentario hau irudikatzen dugu, sindikal aktibitateko lau eremuetako adibideak emanez : sindikalizazio kanpainak, kideen sindikal nortasuna, parte hartze sindikala lan munduan gertatzen diren aldaketa prozesuan eta sindikal politiken eragin-kortasun orokorra.

1. Estatu-Batuetako sindikatuen erreklutamenduari buruzko oraingo dokumentazioaren zati handi batek sindikalizazio kanpainen arrakasta faktoreak identifikatzea bilatzen du. Ondorioak

arrunta iduri luke, baina sindikal erreklutamendu mailako usaiako praktiketatik desmarkatzen da : kideen parte hartze zuzena enpresa sindikatu baten sorreran izugarri inportantea da (Bronfenbrenner eta Juravich, 1998; Nissen eta Rosen, 1999). Beste molde batez erranik, behar da ordezkarien egitura simple bat aktibatu sindikalizatzeko kanpaina baten arrakasta ziurtatzeko, gehien bat Estatu Batuetako kanpaina gehienetan nagusiek erakusten duten erresistentziari aurre egiteko. Horrelako adibide bat heldu zaigu Australiako mugimendu sindikaletik. Azken honek beherakada dramatiko bat eza-gutu du azken hamar urte hauetan estalpen sindikal mailan : %45etik %25era pasatuz. Apaltze honen esplikatzeko aipa genezake politika neo-liberalen etorrera ordezkari-tza kolektibo arloan, baina hain konplexua, eta usu lan eremu batetik bestera aldakorra den fenomeno baten esplikazioak, ñabardura gehiago merezi du azterketa egiterakoan. Azterketa sofistikatuenean, plantilla sindikalaren beharaldia eragiten duen faktore nagusi bat bezala identifikatzen du ordezkari sindikalen absentzia enpresa mailan. (ikus Alexander, Green eta Wilson, 1999 ; Peetz, 1998). Australian Council of Trade Unions-ek (ACTU 1999) berrikitan ateratako txosten estrategiko batek gauza bera dio : ordezkarien hezkuntza programak identifikatzen ditu faktore giltza bezala australiar mugimendu sindikalaren ordezkari-tza eta berpizte egituren garapenerako. Bestela erranik, sindikalizatzeko eta deszindikalizatzeko esperientzia horiek ikusirik, enpresa mailan bizi demokratikoa sortzen dituzten mekanismoak berak, botere sindikala berreraikitze baliabideak dira.

2. Barne demokraziak ere funtsezko elementua osatzen du kideak haien sindikatuari eta honen helburuei identifika daitezten. Quebeken, alienazio sindikalaren iturriei buruz, Nazional sindikatuen Konfederazio (NSK-CSN)ko kideengan eramandako ikerketa baten ondorioz behatu dugu demokraziaren absentzia sindikatuen erabaki hartze prozesuan zela alienazio iturri nagusia sindikatuen helburuei gutxienik identifikatzen ziren kideentzat (Levesque, Murray eta Le Queux, 1998). Demokrazia sindikala, kideek uler dezaten sindikalismoa funtsezkoa bezala eta grebaren beharra, piketeak antolatzearen obligazioa gisako baloreei haien sostengua ekartzeko eta enpresako langile guzientzat lan eta bizi baldintza justuak garatzeko elementu egituratzaile gisa agertu da beraz. Demokraziak paper bikoitza jokatzen du hemen : ez du baka-rrik jarrera sindikalen zilegitasuna azkartzen, baina jarrera hauen berdefinizioa laguntzen du baseko kideen inplikazio zuzen baten bidez. Beste terminoetan, agenda landu eta modifikatzeko gaitasun-

na, lehenago aipatutako botere lehen baliabidea, barne demokrazia trinko batetik darion elkarrizketa demokratikoaren menpe gelditzen da. Berdin da nortasun profesional batzuen agerpenarekin.

3. Enpresa sindikatuaren praktika demokratikoei eragiten dute ere sindikatuaren inplikazioan lan tokietako aldaketen prozesuan. Quebecen lur garraiorako ekipamendu arloko 50 sindikatuaren eramandako ikerketa baten ondorioz, botere sindikalaren garapena laguntzen duten faktoreak aztertu ditugu (ikus Lapointe eta al., 2000). Barne elkartasuna sindikatuak aldaketa prozesuan paper esanguratsu bat jokatzeko gaitasunaren aldagai erabakigarria bezala agertu da. Azterketa berean, enpresa andana bat sakonkiago aztertu ditugu. Kasu interesgarrietako batetan, automobilentzako pieza fabrikatzaile batena, argiki atera da ordezkari egitura sendoagoa eta kontsultatiboa abian jartzeak sindikatuaren ekintza eta negozioazio gaitasuna azkartu duela (Lapointe eta al., 2002).

4. Barne demokraziaren garrantziaren azken ilustrazio batek politika sindikalen eraginkortasun erlatiboa erakusten digu. Leialak izan gaitzen, aparatu sindikalen politiken eredu tipikoak ez du eztabaida sakonik sortzen ordezkariak eta haien mandatu-emaileen artean. Horren ondorioa da politika horiek ez dutela helmen egituratzaile handirik enpresa sindikatuen mailan. Aparteko kasuak aztertzen ditugunean, hiru faktore lotzen zaizkie politika eragingarriei :

- kontsulta mekanismoen presentzia,
- basea eta aparatuaren artean elkarrizketa laguntzen duen kultura bat
- eta hezkuntza lan bat ziurtatzeko politikak ongi ulertuak direla eta egunero bizitzen dena islatzen dutela.

Berriz ere horrek erakusten ditu lotura saihestezinak politiken garapena eta hezkuntza lanaren artean. Kanadako automobileko Langileek (KAL-TCA) federazio sindikal berritzaileenetakoa da maila horretan. Haren erreklutamendu politika kritikoa lan berrantolakuntza mailan errespetu afirmatuago bat mana dezakete foro hezitzaile, ikerketa aktibitate eta sindikatu politiken arteko etengabeko interakzio batetan oinarritzen delako. Hori erranik, Wells-en ikerketa berri batek (2001) agerian uzten du ekuazio hau onargarria dela bakarrik sakontasun bat badelarik praktika demokratikoetan, tokiko mailan.

Barne demokraziaren garrantziaren azken ilustrazio batek politika sindikalen eraginkortasun erlatiboa erakusten digu. Leialak izan gaitezen, aparatu sindikalen politiken eredu tipikoak ez du eztabaida sakonik sortzen ordezkariak eta haien mandatu-emaileen artean. Horren ondorioa da politika horiek ez dutela helmen egituratzaile handirik enpresa sindikatuen mailan. Aparteko kasuak aztertzen ditugunean, hiru faktore lotzen zaizkie politika eragingarriari: kontsulta mekanismoen presentzia, basea eta aparatuaren artean elkarrizketa laguntzen duen kultura bat eta hezkuntza lan bat ziurtatzeko politikak ongi ulertuak direla eta egunero bizitzen dena islatzen dutela. Berriz ere horrek erakusten ditu lotura saihestezina politikaren garapena eta hezkuntza lanaren artean. Kanadako automobileko Langileek (KAL-TCA) federazio sindikal berriztatzaileenetakoa da maila horretan. Haren erreklutamendu politika kritikoak lan berrantolakuntza mailan errespetu afirmatuago bat mana dezakete foro hezitzaile, ikerketa aktibitate eta sindikatu politiken arteko etengabeko interakzio batetan oinarritzen delako. Hori erranik, Wells-en ikerketa berri batek (2001) agerian uzten du ekuaizio hau onargarria dela bakarrik sakontasun bat badelarik praktika demokratikoetan, tokiko mailan.

Erreklutamendua edo antolakuntza sindikala, nortasun sindikal kolektiboak, sindikatuaren gaitasuna eragin bat izateko lanaren berrantolaketa-erengan edo politika sindikalen eraginkortasun erlatiboa izan dadin, kideen konpromisoak eta demokraziak garrantzi handia dute. Funtsera jotzeko, sindikatuaren zilegitasuna bera bitartekari gisa enplegu harremanean, bere barne demokraziaren araberkoa da. Arau orokorra, nagusiak indar harremanaz duen apreziazioa aski fina da eta ñabarduraz beteriko jujamenduak ekartzen ditu sindikatuaren barne bizi eta bizindar demokratikoaz. Haren kideengan zilegitasun handi batez gozaten duen enpresa sindikatuak, haren barne bizindar eta elkartasunari esker, eragin handiago bat du nagusiarengan. Horrelako ohar bat argi geratzen bada ere, uste dugu demokrazia ez dela sekulan botere baliabide hain garrantzitsua izan. Mundializazio ekonomikoari aurre egiteko, sindikatuak demokratikoak izan behar dute, demokraziak bakarrik aterarazten ahal baititu nortasun kolektibo berriak, politika sindikal berriak eta, azkenik, sindikatuaren kohesioa instituzio gisa, haren boterea bertan oinarritzen baita. Baina, hain garrantzitsua izanik ere, demokrazia ez da nahikoa: enpresa sindikatuak behar du aditutasun eta elkartasun zabaldu sare trinko batetan sartu.

C. Kanpo elkartasuna : Aliantzak eta artikulazioa

Sindikatuaren eginkizuna betidanik izan da interes andana baten artean lotura berregitea zatiketarako sailhesteko eta elkartasun handiago bat eraikitzeko (Hyman, 1997). Elkartasun hau elkarriketan eta barne antolaketa demokratiko baten bidez eraikitzen da, baina ere sindikatuak eta komunitatearen arteko koordinazio lateralak eta bertikalaren bidez. Mundializazio testuinguru batetan, sindikatuaren eta, molde zabalagoan, mugimendu sindikalaren baitan, informazio, aditutasun, esperientzia, praktika eta politiken trukaketa erronka erabakigarria da sindikatuaren berriztapenerako. Interdependentzia mota berrien garapenak 21. mendeko ekonomia internazionalizatuan, kanadiar eta estatu batuar sindikatuaren inplikazio berriaren gisa nazio arteko kanpainetan, oroitarazten digu egitura sindikal nazional eta estrategia politikoen emergentzia zalantzakorra 19. eta 20. mendeetako lan merkatu nazionalen sorreran.

Egiturazko aldaketak lan merkatu eta produktuetan, langileen arteko zatiketa iturriak sortzen dituzte : langile eta langabeen arteko ezberdintasunak, lehiaren diren enpresetako langileen artekoak eta batzutan enpresa berdinean lanean ari direnen artekoak, usaiako lan bat edo enplegu atipiko bat duten langileen artekoak, eta aintzinatean maila ezberdinak dituzten langileen artekoak. Zatiketa iturri berri hauek benetako desafioa eskaintzen diote sindikalgintzari, aldi berean langileen arteko ezberdintasunak eta sindikatuaren artean eta baitan zatiketa azkartzen dituztelako.

Inbertsioen birkokapena eta hortik datorren enpresen arteko gehikadaren kudeatzeko gaitasunak adibide aski interesgarriak eskaintzen dituzte. Horrelako testuinguru batetan, langileak eta sindikatuak aliantza lehiakorretan sartzera behartuak dira zuzendaritzako kideekin. Presio horiek ez dira hipotetikoak. Benetakoak dira, produktibitate edo lankidetzaren aliantzak enpleguak salbatzeko ezinbesteko baldintza gisa aurkeztuak diren bezala. Produktibitate aliantza hauek mikro-korporatismo mota batzuetara eramaten ahal gaituzte. Orduan, langileek haien interesak zuzendaritzarenak segituz definitzen dituzte eta sindikatuak haren ekintzak enpresako zuzendaritzaren interesen menpe uzten ditu. Merkatu libreko perspektiba batetan, "gu" enpresa bilakatzen da, langileak eta zuzendaritza zaku berean jarritz, "besteak", beste enpresak adierazten dituzten, langileak eta haien sindikatua horretan sartuz. Horrelako sindikatuak arrunt bakartuak dira usu. Sektore berdineko beste enpresetako sindikatuak lotura horizontalik ez dago kasik eta herrial-

de, adar, nazio eta nazio arteko lotura bertikalak gehienetan guti landuak bezala agertzen dira.

Enpresako sindikatu anitz bakartze zirimola horretan galtzen dira. Kanadan eta Mexikon eramandako ikerketek bakartze horren efektuak irudikatzen dituzte, baina ere mikro-korporatismoan oinarritutako lan harreman eredu baten hauskortasuna (Lévesque eta Murray, 2003b). bakartzeak zuzendaritzaren logika lehiakorra segitzera behartzen ditu eta kasu anitzetan, haien basetik urruntzera ere. Beraz, ordezkari sindikal hauen zilegitasuna gehiago zuzendaritzarekin atxiki beharreko harreman onen mantentzen ziurtatzera oinarritzen da haien kideen interesak defenditzera baino. Horrelako egoeran, kideek batzutan haien agintarien zilegitasuna zalantzan jartzera heltzen dira eta aldaketa bat probokatzera sindikatuaren zuzendaritzan. Hori erran eta, behatu ditugun sindikatu anitzeko lortu dute kanpo elkartasun lotura azkarrak lotzera. Lotura horizontalak orduan erabakigarriak dira herrialde edo nazio arte mailan, beste enpresa sindikatuekin edo komunitatearekin harremanak garatu dituzten sindikatuek, gaitasun handiagoa dute haien lan eremuan gertatzen ari diren aldaketetan esku hartzeko.

Quebekeko oihan eta papera industriak, enpresa sindikatuen bakartasunari aurre egiteko indarra bilakatzen den kanpo elkartasunaren eta koordinazioaren paperaren garrantziaren beste adibide bat eskaintzen digu. Industria hau tipikoa da, hain beste non akordio multipatronalak eta negoziazio arrunta abandonatuak izan diren, soldaten negoziazioaren deszentralizazioari eta bariazio handiei lan araudi eta produkzio sistema berriei horrela lekua utziz (Bourque eta Rioux, 2001). Tendentzia hauen parean, sindikatu nazionalen Konfederazioaren (SNK-CSN) papera eta oihanaren Federazioa saiatu da haren koordinazio egiturak mantentzea eta interbentzio eta hezkuntza metodo berriak garatzea enpresa sindikatuak aditutasun sare bat ukan dezaten inplikatzera gomiatuak ziren proiektuak ebaluatzeko. Era berean, guhaurek eramandako Quebekeko CSNaren enpresa sindikatuei buruzko ikerketak berresten digu sare zabal batetan, horizontalki edo bertikalki, sartuak diren sindikatuek haien agenda propioa garatu eta bultzatzeko gaitasun handiagoa dutela. Agenda honek, itzuleran, lagunduko ditu haien lan eremuko aldaketa prozesuan eragina izatea (Murray eta al, 1999). Alderantziz, bakartuak diren sindikatuek aukera gutxiago dute haien agenda propioa garatzeko eta aldaketa prozesua bultzatzeko. Behar da kontsideratu ere sindikatu nazionalen baitako informazioaren teknologia berrien hedapenak enpresa sindikatuen

arteko loturak errazten ahal dituela eta koordinazio eta politika mailako berrikuntza piztu.

Quebeken deslokalizatua edo ixteaz mehatxatuak diren enprestatiko enplegu babes arloko arrakasta adibideen ezaugarri azkarra da komunitatearekin egin aliantzak. Kasua izan da Donnaconako Papier Alliancenen, CSN enpresa sindikatuarentzat. FTQ (1999), beste Quebekeko federazio sindikal nagusi batek berrikitan dozena bat kasu zerrendatu ditu, hauek komunitatearekin eraiki koalizioak enpleguak babesteko kanpaina eraginkor baten oinarria osatu zutelarik. Juravich eta Hilgertek (1999 : 38) azpimarratzen dute ere komunitatekiko koalizioen garrantzia epe luzerako engaiamendu baterako antolakuntza aktibitatean : « the importance of putting down roots and establishing the union in a community, knowing that even if an individual campaign is not itself successful, it builds for future campaigns ». Reynoldsek (1999), mota berako argudioak aurreratzen ditu « bizibide-soldata kanpainetarako » langile-komunitate aliantzen eraikuntzaren potentzial transformatzaileaz ari denean, nahiz eta, Nissenek azpimarratzen duen bezala (2000), sindikatuek horrelako koalizioetan sartzeko ezagutzen dituzten zailtasunak ez diren gutietsi behar. Gindin eta Panitchek (2000 : 46) azpimarratzen dute ere koalizio komunitarioen aldaketa potentziala; Koalizio horiek ez dituzte bakarrik sindikatuak sustengatzen, baina aldarrikapenen espektra zabalarazten dute ingurumenaren babesa, garapen komunitarioa eta familia-lana elkarketa bezalako posturak hunkituz.

Komunitatearekiko lotura aspektu giltza bat bezala agertzen da langile kategoria berrien sindikalizatzeko kanpaina berrien arrakastan, langile inmigratuak, gazteak, gayak eta lesbianak bezala. Sindikal berriztatze iturri garrantzitsu bat dator ez bakarrik talde sozial hauek ekintza sindikalean duten inplikazio aktibotik, baina ere haien antolakunde autonomo eta enpresako sindikatuen artean eraikitako loturetatik. Tokiko militante sindikalek talde horien praktika eta estrategietatik asko ikas dezakete, eta ikaspen honek barne aldaketa sindikal sakonak ekar lezazke. Voos eta Shermanek (2000) Kalifornian eramandako ikerketa berri batek, ongi erakusten du sindikal mugimendutik kanpo militante esperientzia duen agintari sindikal baten presentziak funtsezko faktore bat osatzen duela usaia praktika sindikalen berriztapena eta aldaketarako.

Testuinguru mundializatu batetan, derrigorrezkoa da ere kanpo elkartasunak eta koordinazioak nazioen mugak zeharka ditzatela. Russok (1999), adibidez, dio enpresa transnazionalen kontseilu sin-

dikalen edo mundu mailako kontseiluen gisako egiturazko mekanismo berrien garapena beharrezkoa dela mugaz gaindiko elkartasun baten ziurtatzeko. Kanadan gertatutako librekanbioko akordioei buruzko eztabaida ezberdinek paper garrantzitsu bat jokatu dute kanadiar mugimendu sindikalak komunitatearekin eta talde sozialekin, bai muga nazionalen barnean eta bai kanpoan, koalizio zabalagoak lortzeko irekidura prozesuan (ikus Robinson, 1994). Gero eta gehiago, kanadiar sindikatuek plata formak partekatzen dituzte beste talde batzuekin ingurumena, eskubideen parekotasuna eta nazio arteko elkartasuna bezalako galderei buruz. Frente Auténtico del Trabajo (FAT), United Electrical Workers (UE) eta beste kanadiar eta estatu batuar sindikatuen arteko aliantzak ere adierazgarriak dira. Nazioen gaindiko lotura sindikal honek sindikatu aberats eta azkarrek sindikatu pobreago batzueganako sentisu bakarrekotako diru eta material laguntza soilik inplikatzeko zituzten asistentzia modelo klasikoak erabat gainditzen ditu. Watermanek (1998) deitzen duen laguntza politiko eta informazio eta ideien truketarako norabide anitzeko elkartasun modeloaren inguruan eraikia izan da. Aliantza horren muina antolakuntza da, baina bere baitan, herri ezberdinetako langile batzuen arteko harremanak sartzen dituen hezkuntza lan bat dago ere (Alexander, 1998). Horrelako behaketa bat gero eta gehiago, Metallurgistes unis d'Amérique (MUA) (Amerikako Metalgintzako langile batuak (MLB)), Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA) (Automobilgintzako kanadiar langileak (AKL)), Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP) (komunikabide, energia eta papergintzako kanadiar sindikatuak (KEPKS))ek Kanadan sortutako elkartasun nazio arteko fondoei aplikatzen zaie. Nahiz eta fondo hauen existentzia bikaina (nazio elkartasuna garatzeko konbenio kolektiboetan negoziatuak izan diren langileen soldatatik hartutako dirutik datozenak) hasieran laguntza modelo klasiko batetan oinarritu den, errealitatean, gero eta gehiago nazio arteko elkartasun eta trukaketa batena dugu. Funtsera joateko, agertzen ari diren nazio arteko egitura asko horien baliagarritasuna, enpresako sindikatuen botere baliabideenganako efektu egituratzaileen arabera jutatua izanen da.

Orain arteko adibideek idiosinkrasikoak iduri lukete, baina gero eta nabariagoa da sindikatuek behar dutela sare eta egiturekin juntatu, bai bertikalki eta bai horizontalki, haien helburuak betetzeko gisan (ikus adibidez Levesque Murray, 2003b; Murray eta al., 1999; Frost, 2001). Era berdineko behaketa bat aplikatzen da koalizio

sozial eta komunitarioentzat. Enplegatzaileen boterearen sendotzea ekonomia mundial berrian eta koordinazio transnazionalaren errealitatea ikusirik, kanpo elkartasuneko neurri ezberdin hauek gero eta garrantzia handiago bat asumi dezakete eta enpresako sindikatuek botere baliabide bezala kontzeptualizatu eta garatu beharko lituzkete. Ekimen sindikalaren desafioa da beraz sindikatuaren ekimen gaitasuna goraraziko duten kanpo elkartasun mota iraunkorrak eraikitzea.

III- BOTERE SINDIKALA SENDOTU

Industria askotan, mundializazioa baliatzen da, araudien aldaketak justifikatzeko. Mundu mailako enpresen gorakada, kapitalaren mugikortasun izugarria, informazioaren hedapen lasterragoa eta neoliberalismoa dira boterearen desoreka hori igoarazi dituzten faktoreak. Lan eremuetako botere trukaketa horren terminoak ere andeatuak izan dira, nagusiek, enplegatuen isileko engaiamendua eta jakinduriak mobilizatzea bilatzen dutenean, ekonomia mundialean orain eskatuak diren produktibitate irabazi handienak lortzeko.

Sindikatuak, bistan dena, beti behartuak izan dira haien botere baliabideak mobilizatzen. Gure argudio nagusia da, langile eta enplegatzaileen arteko harremanen terminoak arradefinizio fase batetan direla eta sindikalgintzaren berriztatzerako etorbide nagusia botere baliabideen sendotzen batetik iragaiten dela. Ez du horrek mezu fatalista bat osatzen, baina ekimen sindikalen gaitasunen sendotzearengana jotzeko mezu baikor bat. Tokiko ekimen sindikalak gaur egun aldaketak ekar litzake, baina horretarako, enpresa sindikatuek behar dituzte haien botere baliabideak garatu. Mundu mailako egoera berriak, iduriz, baliabide hauen garapen sistematiko baten beharra du. Lehenago, sindikatu batek haren helburuak betetzen ahal zituen botere baliabide multzo mugatuago batekin. Egoera globalizatuan, ingurumen berri honen heinean izateko, baliabide ,gama zabalago bat molde sistematikoagoan mobilizatu behar du. Quebekeko manufakturako eremuko berrehun enpresa sindikatu baino gehiagorengan eramandako ikerketa batetan, enpresa sindikatuek lan eremuetako aldaketak erregulatzeko duten gaitasunen ezberdintasun bereizle bat behatu dugu, enpresak ekonomia internazionalera buruz duen espesio graduaren

arabera. Ekonomia internazionalari guti itzuliak zaizkion lan eremuetako sindikatuentzat, usu nahikoa zen kide kopuru handi batekin kontatzea eragin handiago bat izateko aldaketa prozesuengan. Labur bilduz, kopuruaren pisua iduriz, nahikoa zen sindikatuari boz bat ziurtatzeko aldaketarako eztabaida garaian. Ekonomia internazionalari asko itzuliak zaizkion enpresetan, eskakizunak azkarragoak daitezke. zeregin bat jokatzeko aldaketa prozesuan (Lévesque eta Murray, 1998).

Barne demokrazia handiago bat, artikulazio azkarrago bat sindikatuaren beste mailekin eta komunitatearen eginkizunekin eta agenda autonomo baten segitzea – barne elkartasuna, kanpo elkartasuna eta gaitasun estrategikoa – ezinbesteko oinarriak dira sindikatuen ekimen gaitasuna garatzeko, mundializazioaren testuinguruan. Funtsera gehiago joz, gero eta argiago gelditzen da hiru botere euskarri hauek elkar sendotzen direla.

Gaitasun estrategikoa eta barne elkartasuna bata besteari hertsiki lotuak dira. Proiektua, kideen artean eramaten den lortu beharreko helburuak hunkitzen dituen eztabaidatik dator eta eztabaida horien izaera demokratikoak azkarki emendatzen du jarrera sindikalen zilegitasuna. Demokrazia funtsezko elementu bilakatzen da proiektu autonomoak betetzeko. Demokraziarik ezean, horrelako proiektuek ez dute kideen sostengurik ez eta kanpo sinesgarritasunik lortzen. Argi da ere proiektua ezin dela bete ez bada basean eztabaidatzen edo ez bada hezkuntza programa batez laguntzen. Beraz, garrantzitsuena ez da hain beste sindikatuaren proiektuaren edukia, baina gehiago honen gainjarpena kideen aspirazioetan. Ez du horrek erran nahi agenda kideen ikuspegi izendatzaile komunetako sinpleena denik, proiektuak inspiratzen ahal baititu ekimen aukerei begira, eta, une berean, edo haien aspirazioak aldatu, edo bera aldatua izan kideengan eramandako eztabaida demokratikoaren bitartez. Estrategia eta demokraziaren arteko tokiko mailako lidergoaren berriztapen estrategikoaren muina eta antolakuntza kanpainen arrakastarako giltza gisa hartu behar ditaike.

Era berean, langileentzako proiektu berri bat edo alternatiba berri batzuen hautaketa, sindikatuak sare bertikal eta horizontal zabalagoak garatzeko duen gaitasunari lotua zaio. Batez ere, enpresa sindikatuak behar dira beste tokiko erakunde sindikal batzuekin informazioa tratatu, komunikatu eta trukatzeko gai izan. Adibidez, zaila da pentsatzea, koordinazio mota estentsiborik izan gabe, izan daitezkeela sindikatu batzuk negoziazio agenda komun baten segitzeko gai. Era berean, lanaren antolakuntza mota berrien inguruko

esperientziaren transferentziak bakarrik du proposamen sindikatu baten agerpena permititzen. Sindikatu batek ez bada elkartasun sindikaleko egituretan parte hartzen edo ez bada beste sindikatuetik harreman sare batetan sartzen, tokiko kooptazio arriskuak askoz azkarragoak dira. Aldi berean, Borgers-ek, telekomunikazio industria mailako mugaz gaindiko aliantzetaz egin azterketan agerian emana den bezala, koordinazio egituren garapena itxaropena eta kideekin indar sentimendu bat sortzen duen proiektu bat jartzeko moldeari lotua da. (1999 : 107).

Era berdinean, kanpo aliantzak demokrazia, komunikazioa eta kanpo parte hartzearen araberakoa da. Kideak tokiko komunitateetik datoz eta komunitate horretan berean kontaktu asko dituzte. Lotura hauek kideen parte hartzearen bitartez baliatu behar dira aliantza komunitarioak aktibatzen. Gainera, enpresa sindikatuak duen gaitasuna betekizun bat jokatzeko haren afiliazio sindikaleko egitura zabalago batzuetan aldatzen da bertako kideen sostengaren arabera. Tokiko agintari sindikalek hemen erantzukizun praktiko handia dute kideek koordinazio bertikal eta horizontal mota zabalagoetan sartzeak ekartzen dituzten benefizioetan parte hartu eta hunki ditzaten. Agintari sindikalek ez badute erantzukizun hau asumitzen, kideak eszeptikoak daitezke kanpo elkartasun eginkizunen baliagarritasun marjinalaz. Gehiago komunitateari egindako emaitzari bezala hartuak izan daitezke orduan enpresa sindikatuaren boterearen dimentsio bital bat baino.

Gure argudio nagusiak proposatzen du mundu mailako testuinguruko enpresa arloko botere sindikalaren indartzea hiru botere baliabideen aldibereko hobekuntzatik pasatzea. Ez da formula magiko bat. Tokiko baliabide sindikal hobetu batzuk ezin diete beti nagusien esku diren baliabideei aurre egin. Halere, hiru baliabide hauek enpresako sindikatuen ekimen gaitasuna hobe dezakete eta funtsezkoa da, mundializazioaren testuinguruan, hauen garatzea, enpresa sindikatu eta nagusien arteko boterearen oreka erlatiboa aldatzeko. Bistan dena, baliabide horien garapenak izari handiko desfioa pausatzen die enpresa arloko agintari sindikalei. Azken hauek, behar diote justuki haien barne demokrazia propioaren hegazkortasunari aurre egin. Hala bada ere, pentsatzen dugu agintari sindikalek, aktibistek, hezitzaileek eta ikerlariek botere baliabide guzi hauek eta haien arteko sinergiak aktibatzen ahalbideak identifikatzen ahal dituztela. Botere sindikal baliabide hauek langileen boza ziurtatzeko giltza dira ekonomia internazional mailan, eta enpresa sindikatuen bilakaera eta berpizkundea lagun dezakete.

Zenbait behatzaileen arabera, enpresa mailako sindikatuen boterearen eraikuntza ez da nahikoa egoera orokor berri honetan. Proposatzen dute erregulazio mota berriak, enpresetako instituzio nazional eta transnazionalak garatzea. Proposamen hau erabat baztertu gabe, komeni da honen hedadura ezitzea bi zehaztasun ekarritz.

✓ Lehenik, aukera guti bada enpresen erregulazioko mota transnasionalek (edo nazionalek) gerta daitezen enpresa sindikatuen botere baliabideen mobilizazioa eta garapenik gabe. Beste molde batez erranik, erregulazio transnazonal eta nazionalek aukera dute ex machina, heltzeko lehenagotik mobilizazio itzela bat gabe – justuki artikulua honetan aipatzen ditugun baliabide motak behar dituen mobilizazioa. Ohar hau nabaria da ipar Amerikan, bertan erregulazio transnazonal modeloaren garapen sumagarriak tokiko logika geopolitikoki bati erantzuten baitio. Baina uste dugu perspektiba berdin honetan ziur aski berdin egokia dela Europa zabaldu batetan.

✓ Bigarrenik, erregulazio mota hobegoak abian jarriak izan direnean, bakarrik efektiboak izan diren aktore sindikalak haien botere baliabideak mobilizatzeko gai izan direnean. Beste molde batez erranik, arau eta legeen aplikazioa, izan dadin lan, industria edo ekonomiaren arloetan orokorki, automatikoki eragileek, sindikatuek bezala haien baliabideak mobilizatu eta arau eta lege horiek eraginkorrak bilakatzeko duten gaitasunaren arabera da. Botere baliabideei hain interes handia eskaintzera bultzatzen gaituen arrazoietakoa bat da.

IV - KONKLUSIOA

Artikulu honetan aurkeztua den marko kontzeptualaren helburua da botere sindikalaren berriztatze etorbideak identifikatzea da ipar amerikar egoera batetan. Beharrezkoa dirudi botere sindikal baliabide bakoitza indartzen dituen faktoreak hobeki ulertzea eta sindikatuen ekimen gaitasuna sendo ditzaketen beste baliabide batzuk identifikatzea. Tokiko esperientziak eta baliabideen elkarren arteko konpontzeko moldea aztertu behar dira testuinguru berezietan duten eraginkortasun erlatiboa ebaluatzeko. Behar dira ere hezkuntza sindikal programak garatu enpresa sindikatuen botere dinamika eta haien mundu mailako ekonomiako tokiko komunitateen

ganean. Azkenik, agintari sindikalek behar dute baliabide hauen garapena lagundu, enpresa mailako sendotze sindikala bultzatzeko.

Berriztapen programa honetatik at, gure hurbilketaren egokitasunaren galdera pausatzen da beste testuinguru nazional batzuetan. Pentsamendu eskola batek proposatzen du sendotze sindikala gainerik pasa dadin, gizarte sendotzetik – aldizkako baina aldaketa sozialen ekarle ziren militantismo uhainen tradizio handietan. Gure hurbilketak ez du aukera hau baztertzen. Alderantziz, aitzinatzatzen du tokiko boterearen sendotze inbestizamendua – proiektu batzuen elaborazioaren bidez, enpresa mailako mekanismo demokratikoen sendotzearen bidez, eta aditutasun sare konplexu eta elkartasun zabalduen bidez – aldi berean, dudarik gabe tokiko aldaketa faktore bat dela eta oraindik orientazio zehatza ezagutzen ez dugun aldaketa garrantzitsuetarako saihestezinezko aurreko bat.

Bibliografía

- ACTU. 1999. *Unions@work*. Melbourne: Australian Council of Trade Unions.
- ALEXANDER, R. 1998. "The UE-FAT Strategic Organizing Alliance". *Enfrentando el cambio : Obreros del automóvil y producción esbelta en América del Norte*. H. Juárez Nuñez eta S. Babson, dir. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Mexico.
- ALEXANDER, M. R. G. eta A. WILSON. 1998. "Delegate Structures and Strategic Unionism : Analysis of Factors in Union Resilience". *Journal of Industrial Relations*, vol. 40 n4, 663-689.
- BAYON, M. C. 1997. *El sindicalismo automotriz mexicano frente a un nuevo escenario : una perspectiva desde los liderazgos*. J. Pablos, dir. Mexico.
- BORGERS, F. 1999. "Global Unionism—Beyond the Rhetoric: The CWA North Atlantic Alliance". *Labor Studies Journal*, vol. 24, n1, 107-122.
- BOURQUE, R. eta C. RIOUX. 2001. « Restructuration industrielle et action syndicale: le cas de l'industrie du papier au Québec ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, n2, 336-364.
- BRONFENBRENNER, K. 2001. "Changing to Organize". *The Nation*. 3 septembre, (<http://www.thenation.com>)
- BRONFENBRENNER K. eta T. JURAVICH. 1998. "It Takes More Than House Calls : Organizing to Win With a Comprehensive Union-Building Strategy". *Organizing to Win : New Research on Union Strategies*. K. Bronfenbrenner, S. Friedman, R. Hurd, R. Oswald eta R. Seeber, dir. Ithaca : ILR Press, 19-36.
- CASTELLS, M. 1998. *La société en réseau. L'ère de l'information*. Tome 1, Fayard, Paris.
-

- CROZIER, M. et E. FRIEDBERG. 1977. *L'acteur et le système*. Editions du Seuil, Paris.
- DAHL, R. 1957. "The Concept of Power". *Behavioral Science*, vol. 2, 201-215.
- DAHL, R. 1968. "Power". *International Encyclopedia of the Social Sciences*. D. L. Sills, dir. The Macmillan Company and the Free Press, U.S.A., vol. 12, 405-415.
- DUFOUR, C. et A. HEGE. 2002. *L'Europe syndicale au quotidien : La représentation des salariés en France, Allemagne, Grande-Bretagne et Italie*. P.I.E.-Peter Lang, Bruxelles.
- FANTASIA, R. et K. VOSS. 2003. *Des syndicats domestiques, Répression patronale et résistance syndicale aux Etats-Unis*. Editions raisons d'agir, Paris.
- FEDERATION DES TRAVAILLEURS DU QUEBEC. 1999. *Pour rétablir un rapport de forces : les alliances locales*. Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, Montréal.
- FROST, A. 2001. "Creating and Sustaining Local Union Capabilities : The Role of the National Union". *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, n2, 307-335.
- GINDIN, S. et L. PANITCH. 2000. "Rekindling Socialist Imagination : Utopian Vision and Working-Class Capacities". *Monthly Review*, Mars, 36- 51.
- HOBBSAWN, E. 1999. *L'âge des extrêmes, 1914-1991*. Bruxelles, Editions Complexe/Le monde diplomatique.
- HOLLANDER, E. P. 1998. "Power". *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. N. Nicholson, dir. Basil Blackwell, Oxford, 437-440.
- HYMAN, R. 1997. "The Future of Employee Representation". *British Journal of Industrial Relations*, vol. 35, n3, 309-336.
- JURAVICH, T. et H. JEFF. 1999. "UNITE's Victory at Richmark : Community-Based Union Organizing in Communities of Color". *Labor Studies Journal*, vol. 24, n1, 27-41.
- KUMAR, P. et G. MURRAY. 2002a. «Les innovations et les changements dans les organisations syndicales au Canada :

Résultats de l'enquête nationale 2000-2001 du DRHC». Décembre, <[labour.hrhc-drhc.gc/html/html_fr/fr_survey/01_innovations_...>](http://labour.hrhc-drhc.gc/html/html_fr/fr_survey/01_innovations_...).

KUMAR, P. et G. MURRAY. 2002b. "Canadian Union Strategies in the Context of Change". *Labor Studies Journal*, vol. 26, n4, 1-28.

LAPOINTE, P-A., C. LEVESQUE, G. MURRAY et F. JACQUES. 2000. « Les innovations en milieu de travail dans l'industrie des équipements de transport terrestre au Québec : Rapport synthèse ». Comité sur l'organisation du travail de la Table de concertation de l'industrie, Québec.

LAPOINTE, P-A., C. LEVESQUE, G. MURRAY et C. Le CAPITALINE. 2002. «La dynamique sociale des innovations en milieu de travail dans l'industrie des équipements de transport terrestre au Québec». *Rethinking Institutions for Work and Employment : Selected Papers from the XXXVIIth Annual CIRA Conference*, G. Murray, C. Bernier, D. Harrison et T. H. Wagar, dir. Presses de l'Université Laval, Québec, 189-204.

LE QUEUX, S., S. OSTENFELD and M. BRAY. 2000. « Australie : Branle-bas de combat pour un renouveau syndical ». *Chronique internationale de l'IRES*, no 66, 84-92.

LEVESQUE, C. 2003. « La mondialisation et le pouvoir des syndicats locaux : le cas de l'industrie de l'automobile au Mexique ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 58, n1, 60-84.

LEVESQUE, C. et G. MURRAY. 1998. « La régulation paritaire du changement à l'épreuve de la mondialisation ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 53, n1, 90-122.

LEVESQUE, C. et G. MURRAY. 2002. "Local versus Global : Activating Local Union Power in the Global Economy". *Labor Studies Journal*, vol. 27, n3, 39-65.

LEVESQUE, C. et G. MURRAY. 2003a. « Le pouvoir syndical dans l'économie mondial : clés de lecture pour un renouveau ».

Revue de l'IRES, n° 41, n°1, <http://www.ires-fr.org/files/publicat/revue/r41/r413.pdf>.

- LEVESQUE, C. et G. MURRAY. 2003b. "Union Bargaining Power in the Global Economy : A Comparative Study of Workplace Change and Local Unions in Canada and Mexico". Texte présenté au Congrès mondial des relations professionnelles, septembre, Berlin.
- LEVESQUE, C. et G. MURRAY. 2005. "Union Involvement in Workplace Change : A Comparative Study of Local Unions in Canada and Mexico". *British Journal of Industrial Relations*, vol. 43, no. 3, 489-514.
- LEVESQUE, C., G. MURRAY et S. LE QUEUX. 1998. « Transformations sociales et identités syndicales : L'institution syndicale à l'épreuve de la différenciation sociale contemporaine ». *Sociologie et sociétés*, vol. XXX, n2, 131-154.
- LEVESQUE, C., P. KUMAR, G. MURRAY et C. Le CAPITAIN. 2003. "Is Social Unionism the Way to the Future : Explaining Member and Non-Member Perceptions of Union Action". Texte présenté à l'Association canadienne des relations industrielles, juin, Halifax.
- MURRAY, G., C. LEVESQUE, N. ROBY et S. LE QUEUX. 1999. "Isolation or Integration? The Relationship between Local and National Union in the Context of Globalization". *Globalization and Patterns of Labour Resistance*. J. Waddington, dir. Mansell, London, 160-191.
- MURRAY, G., C. LEVESQUE et G. VALLEE. 2000. "The Re-Regulation of Labour in a Global Context : Conceptual Vignettes from Canada". *The Journal of Industrial Relations*, vol. 42, n 2, 234-257.
- MURRAY, G. et P. VERGE. 1999. *La représentation syndicale : visages juridiques actuel et futur*. Presses de l'Université Laval, Québec.

- NISSEN, B. 2000. "Living Wage Campaigns : From a "Social Movement" Perspective : The Miami Case". *Labor Studies Journal*, vol. 25, n3, 29-50.
- NISSEN, B. eta S. ROSEN. 1999. "The CWA Model of Membership-based Organizing". *Labor Studies Journal*, vol. 24, n1, 73-88.
- PEETZ, D. 1998. *Unions in a Contrary World*. Cambridge University Press, Melbourne.
- REYNOLDS, D. 1999. "Coalition Politics : Insurgent Union Political Action Builds Ties Between Labor and the Community". *Labor Studies Journal*, vol. 24, n3, 54-75.
- ROBINSON, I. 1994. "NAFTA, Social Unionism, and Labour Movement Power in Canada and the United States". *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 49, n4, 657-695.
- RUSSO, J. 1999. "Strategic Campaigns and International Collective Bargaining : The Case of the IBT, FIET, et Royal Ahold NV". *Labor Studies Journal*, vol. 24, n3, 23-37.
- SKLAIR, L. 1998. *The Transnational Capitalist Class*. Oxford, Blackwell.
- VOSS, K. eta R. SHERMAN. 2000. "Breaking the Iron Law of Oligarchy : Union Revitalization in the American Labor Movement". *American Journal of Sociology*, vol. 106, n2, 303-349.
- WATERMAN, P. 1998. *Globalization, Social Movements and the New Internationalisms*, Mansell, London.
- WELLS, D. 2001. "Labour Markets, Flexible Specialization and the New Microcorporatism : The Case of Canada's Major Appliance Industry". *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, n2, 279-306.
-

