

Moldatzearen eta eraldatzearen artean: berrikuntza sindikalaren bi logikak

MELISA R. SERRANO

Aurkibidea

Moldatzearen eta eraldatzearen artean: berrikuntza sindikalaren bi logikak

Melisa R. Serrano

- 3 Laburpena
- 3 Sarrera
- 4 Berrikuntza sindikala: definizioa eta logikak
 - Berrikuntza sindikala (ber)definitzea*
 - Berrikuntza sindikalaren bi logikak*
- 8 Berrikuntza logikaren hautaketan eragiten duten alderdiak
- 11 Ikerketaren diseinua eta metodoak
- 12 Berrikuntza sindikala IG Metall eta CAW sindikatuetan:
 - azterketa konparatibo bat
 - Berrikuntza sindikalaren markoa*
 - Azpimarra antolakuntzan*
 - Berregituratze sindikala eta ordezkartzako egitura sindikal berriak*
 - Ekintza erreperitorioak*
 - Aldaketak negoziazioaren logikan*
 - Buruzagitzaren eginkizuna berrikuntza sindikalean*
 - Aldaketa instituzionalen prozesuak eta emaitzak*
- 23 Ondorioak
- 26 Bibliografia



Dokumentuak 32

Ekaina 2015

www.mrafundazioa.eus

@mrafundazioa

Moldatzearen eta eraldatzearen artean: berrikuntza sindikalaren bi logikak

Melisa R. Serrano*

Laburpena

Artikulu honek berrikuntza sindikalaren bi logiken artean egiten du bereizketa: moldatzea eta eraldatzea. Bi logika horiek Alemaniako eta Kanadako bi sindikatu industrialetan izan duten funtzionamendua eta eragina aztertzen du, eta arakatu egiten du zer alderdik eragiten duten berrikuntza logikari bati lehentasuna emateko hartzen diren erabakietan. Ondorioen arabera, bi logikak batera eman daitezke, eta sindikatuak gai dira bi logiken artean txandakatzeko. Ikuspegi konparatibo batetik hartuta, garrantzi berezia dute bi sindikatuak aurrera eramandako berrikuntza prozesuetan eta estrategietan izan dituzten antzekotasunak eta desberdintasunak.

Sarrera

Berrikuntza (edo biziberritze) sindikalaren inguruan dagoen bibliografia gero eta zabalagoa oinarritu egiten da, batik bat, maila nazionalen egiten diren estrategietan, sindikatuak banan-banan egiten dituzten planteamenduetan baino. Bestalde, berrikuntza sindikala terminoaren definizioa eta haren azpian dagoen logika ere lauso samarrak dira. Zer da berrikuntza sindikala? Zerk eramaten ditu sindikatuak berrikuntza bilatzera? Berrikuntza sindikalaren logika bakarra al dago edozein testuingurutan; edo badira logika alternatiboak, zer alderdik bultzatzen dute sindikatuak planteamendu zehatz bat egitera? Artikulu honetan ahalegindu egingo

European Journal of Industrial Relations, 2014ko otsaila

* University of the Philippines. Assistant Professor. Ph.D. in Labour Studies (University of Milan, 2012). Master in Labour Policies and Globalisation (University of Kassel/Berlin School of Economics, Germany). Email: melserrano03@yahoo.com; melisa.serrano@upd.edu.ph. <http://www.solair.upd.edu.ph/faculty.html>.

gara berrikuntza sindikalaren bibliografian ekarpen bat egiten, aurreko galdereri erantzunez.

Eta horretarako, hiru hipotesi planteatzen ditut:

1. hipotesia: Edozein sindikatutan, bi berrikuntza logikak, moldatzea eta eraldatzea, modu ezegonkorrean egoten dira batera. Logika baten nagusitasunak ez du bestea baztertzen.
2. hipotesia: Bi berrikuntza sindikalen koexistentziak iradokitzen du sindikatuak gai direla haien artean txandakatzeko.
3. hipotesia: Egiturazko aldaketek eta nazio mailako akordio instituzionalak berrikuntza sindikaleko logika jakin bat hautatzeko orduan eragina izan arren, eragile sindikalek, bereziki buruzagiek, eragina dute ere berrikuntza prozesuetan, zuzendaritzan eta estrategian.

Hipotesi horiei erantzun bat emateko, ekonomia politiko desberdinetan dauden bi sindikatu industrialen berrikuntza prozesuen eta estrategien bi kasu praktiko aurkeztuko ditut.

Artikulu lau ataletan antolatu dut. Lehenik, berrikuntza sindikalaren birkontzeptualizazio bat, bi logiken oinarri teorikoak eta erabilitako metodologia eskaintzen ditut. Ondoren, bi kasu praktiko aurkezten ditut, hau da, Alemaniako IG Metall eta Kanadako Canadian Auto Workers (CAW, 2013ko abuztuan Communications, Energy and Paperworkers Union [Komunikazio, Energia eta Paper sektoreko langileen Sindikatua] izeneko sindikatuarekin bat egin zuena Unifor sindikatua eratzeko). Segidan, aldaketa prozesu instituzionalak eta berrikuntza sindikalarekin lotutako emaitzak identifikatuko ditut. Eta amaitzeko, kasu praktikoak hiru hipotesiekin erlazionatuko ditut.

Berrikuntza sindikala: definizioa eta logikak

Berrikuntza sindikalak definizio ugari ditu. Frege-rentzat eta Kelly-rentzat (2003: 9), “sindikalgintzari planteatzen zaizkion arazoei aurre egiteko eta egoera lehengoratzeko ahalegin multzo bat” esan nahi du. Ahalegin horien artean daude antolatzea, berregituratzea, koalizioak sortzea (gizarte mugimenduekin), enplegu emaleekin elkartzea, ekintza politikoa eta nazioarteko harremanak. Beste egile batzuekin batera (Hyman, 1999; Ross, 2008; Turner, 2005; Voss eta Sherman, 2000; Waterman, 1997), Fregek eta Kellyk gizarte mugimenduaren (sindikalgintzaren) eredu bat azpimarratzen dute. Zenbait egilerentzat, berrikuntza sindikala afiliatuen aktibismoa eta sindikatuaren barne demokrazia da (Bronfenbrenner y Juravich, 1998; Fairbrother, 2005; Ross, 2008; Voss eta Sherman, 2000), ordezkaritza sin-

dikatuen oinarriko afiliazio tradizionaletik harago (Haiven, 2006; Wever, 1998), edo antolakuntza mailako aldaketa eta bizitasun instituzionala (Behrens et al, 2004;. Orfald, 2006).

Berrikuntza sindikala (bir)definitzea

Planteamendu horietan oinarriturik, nik honela definitzen dut berrikuntza sindikala: indar eta ahalmen sindikalaren erakunde eta antolakuntza iturriak mantentzea, berrezartzea, berreraikitzea eta berrituratzea, aldatzen ari den ingurune batean. Horrek esan nahi du berrikuntzak sindikatuetako eragileak eramaten dituela, etengabe, prozesu markoak ikasi eta haiekin saioak egitera, antolatzea, negoziatzea, kideak aktibatzea, mobilizatzea, sindikatu kanpoan babes sareak eraikitzea, ekintza politikoa egitera eta beste jarduera arlo batzuetan aritzera. Definizio honek, halaber, dimensio instituzionala eranstean dio berrikuntza sindikalari.

Azpian beste hiru hipotesi proposatzen ditut: lehenik, berrikuntzak esan nahi du erasopean dauden sindikatuaren botere eta indarraren iturri instituzional eta antolakuntzazkoak defenditu eta mantentzea. Horrek esan nahi lezake gainbehera arriskuan dauden botere eta eragin sindikalaren ainguraleku instituzional eta antolakuntzazkoak berreskuratu edo berrindartzeko ahalegin bat egitea. Bigarrenez, berrikuntzak ere esan nahi du botere eta indar sindikalaren iturri instituzional eta antolakuntzazkoak berrituratu eta eraldatzea. Aldi berean, horrek iradokitzen du berrikuntzak agian aldaketak eska litzakeela egun dauden instituzioetan eta antolakuntzazko akordio eta harremanetan, sindikatuaren barruan eta kanpoan. Azkenik, proposatutako definizioak aldaketa instituzionala inplikatzeko organizazio barruan eta kanpoan.

Berrikuntza sindikalaren bi logikak

Kapitalismoaren planteamenduak dituen aldaerek (COV) iradokitzen duten moduan (COV) (Hall y Soskice, 2001), ekonomia politika desberdinek harreman industrialen sistema desberdinak sortzen dituzte, eta, haiek, aldi berean, sindikalgintzaren hainbat arlotan eragiten dute. Beraz, litekeena da haiek sindikatuak bilatzen dituzten berrikuntza helburuak eta estrategiak itxuratzea, berrikuntza logika desberdinak sustatuz honela.

Merkatu ekonomia koordinatuetan (MEK), sindikatuak funtsezkoak dira merkatuz kanpoko koordinazio instituzionalak funtziona dezan (diru sarrearen politika, itun sozialak) eta sakon txertatu eta bereganatzen dira sistema

politiko-ekonomikoan. Berrikuntza sindikalaren estrategiek, honela, gutxitan jotzen diete erroka indarrean dauden harremanei, baizik eta ahalegina egiten dute indar ainguraleku instituzionalak mantentzeko, erasopean badaude. Hall-ek eta Soskice-k (2001) argudiatzen dute MEKetan globalizazioak duen eraginak klase arteko koalizioak bultza dezakeela, klase gatazka eragin ordez. Horrek esan nahi du sindikalgintzaren gainbeherari eman beharreko erantzunak “moldatzen” ahaleginduko direla seguruenek.

Merkatu ekonomia liberaletan (MEL), aitzitik, langileak eta sindikatuak zuzenean babesik gabe gelditzen dira merkatuaren gorabeheren aurrean. Lan merkatuak malguak dira, eta enplegu emaileak erraz kalera ditzakete langileak krisi ekonomiko bat gertatuz gero (Hall eta Soskice, 2001: 16). Merkaturako lehiak duen garrantziaren ondorioz, oso litekeena da enpresa interesek gobernuak presionatzea araugabetzea bultzatzeko. Horrek boterea hurbiltzen du enplegu emaileengana eta ahuldu egiten du langile antolatuen mugimendua. MELetan sindikatuak ez dute baliokideek MEKetan duten indar ekonomiko eta politiko bera; sindikatuak ez dira horren koheSIONATU eta inklusiboak, eta negoziazio kolektiboa enpresa barruan egiten da, egiten baldin bada. Kontrako giro horrek sindikatuak bultzatzen ditu planteamendu militante eta ekintzaileagoak (eta gizarte mugimendu zaleagoak) izatera berrikuntza arloan. Zenbait kasutan, horrek erronkak planteatzen dizkie indar eta eragin sindikala ahultzen dituzten akordio instituzionalei. Horrek esan nahi du gainbehera sindikalari eman beharreko erantzunak “eraldatzaileak” izango direla seguruenek.

Offe-k eta Wiesenthal-ek azpimarratzen dute sindikatuak logika monologiko eta dialogikoen “kasu misto” bat direla beti. Lehenak jarduera modu burokratiko eta indibidualistak eragiten ditu; bigarrenak, berriz, langileen interesen kontzeptu komun eta kolektibo bat sustatu, eta afiliatuen artean ekintza batasuna bilatzen du. Egile horien arabera, ekintza kolektiboaren bi logika horien koexistentzia ezegonkorak “burokraziaren eta barne demokraziaren, interes indibidualak gehitzearen eta identitate kolektibo bat eratzearen arteko etengabeko kontraesan batera garamatza” (1980: 97-98).

Era berean, proposatzen dut berrikuntza sindikalaren bi logika kontrajarri daudela, moldatzearena eta eraldatzearena, edozein sindikatutan batera egoten direnak. Erregimen edo testuinguru instituzional jakin batek berrikuntza sindikalerako logika nagusi bat inposa dezake; bestea, normalean, mendeko gisa existitzen da. Bi logika horiek modu ezegonkorrean elkarrekin egoteak esan nahi du, sarritan, koherentziak baino gehiago inkoherentziak definitzen duela sindikatu baten berrikuntza estrategia. Are

gehiago, sindikatuak oso gai dira aldi berean logika desberdinek gobernatzen dituzten testuinguru instituzionaletan jarduteko, batetik bestera kulunka eginez nagusi diren inguruabarren arabera. Horrek esan nahi du bi logika horien arteko elkarrekintza jaria korra dela finkoa izan ordez.

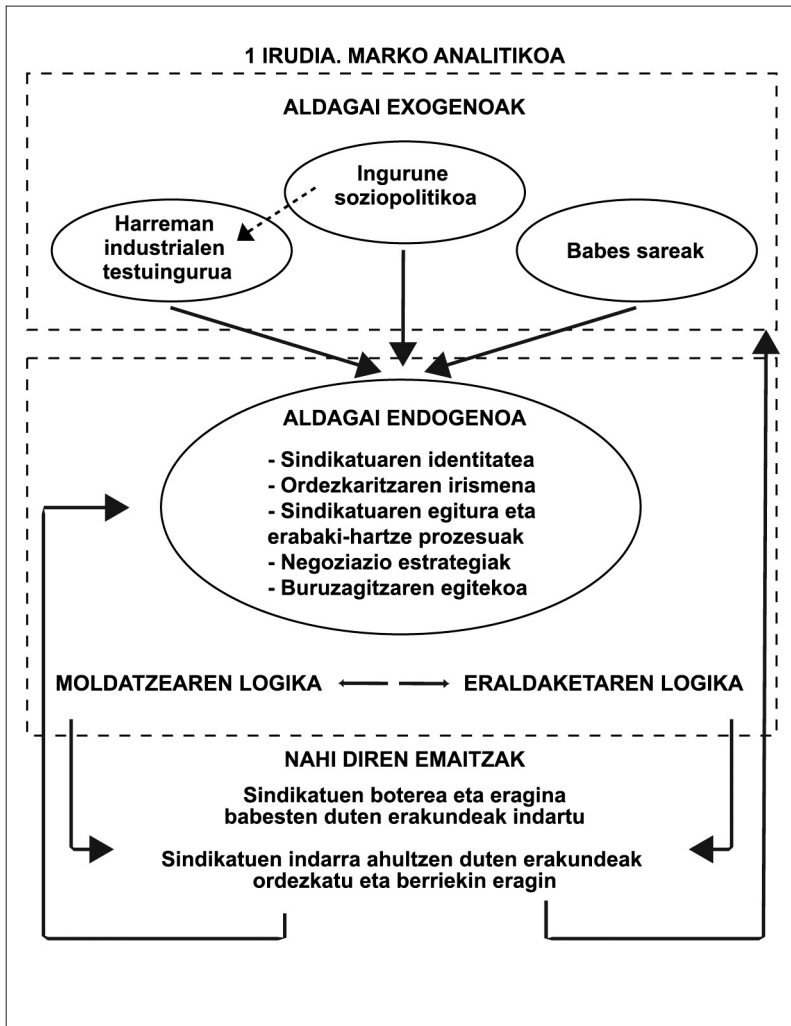
Zein dira logika horien ezaugarri bereizgarriak? Moldatzearen logika oso sakon errotuta dago, eta sindikatu baten kanpoko inguruneak mugatzen du. Epe laburreko konponbideak bilatzen dizkie sindikatuak aurre egin behar dituzten arazoei (esate baterako, afiliazioaren gainbehera eta sindikatuaren eragina) harreman ekonomiko eta sozialetan, eta, sarritan, “suak itzaltzeko” tresnak besterik ez dira. Logika horrek sindikatuen eragin eta botere iturri instituzionalak nagusiki defenditzen dituzten neurriak ezartzen ditu (negoziazio zentralizatua, enpresa batzordeak edo alderdi politikoekiko harremanak). Ez dituzte zalantzan jartzen edo ez dituzte aldatu nahi izaten nagusi diren gizarte eta botere harremanak. Esaten da logika horri jarraitzen dioten sindikatuak beren ekintzak oinarritzen dituztela “egungo sindikalgintza bere gorenera eramateko ... Ez dira kritikoak, hau da, ez dute ordena sozial nagusiaren kritika erabiltzen haiek deskribatu eta sustatzen dituzten sindikatu edo sareentzat” (Waterman, 2004: 224). Logika horri jarraitzen dioten sindikatuak beste estrategia batzuk erabil ditzakete errepertorio tradizionalatik harago, haien abantaila estrategikoak edo antolakuntza ahalmena bultzatzeko (beste gizarte mugimendu batzuekin koalizioak sortzea, enplegu emaileekin elkartze estrategikoak egitea), baina beren nortasuna eta antolakuntzazko egiturak oinarrian aldatu gabe. Taktika militanteak eta aurrez aurrekoak saihesten dituzte, eta haien ordez, nahiago dituzte lankidetzeta moduko harremanak izan enplegu emaileekin eta estatuarekin.

Bestalde, eraldatzearen logikak indarrean dauden erregimen instituzionaleri edo nagusi den ekonomia politikari erronka jotzea bilatzen du. Militantea eta erradikala da, aldi berean, sindikalgintzaren krisiaren erroei aurre egitea bilatzen baitu. Era berean, eraldatzearen logikak “demokrazia bultzatu nahi du langileak beraiek mobilizatuz, zuzenean erronka jo diezaizaten autoritateari eta lan arloko hierarkiari” (Friedman, 2009: 142). Hainbat egilek berrikuntza sindikalaren alderdi eraldatzailea lotzen dute gizarte mugimenduko sindikalgintzarekin. Watermanentzat (2004: 249), horrek guztiak gainditu egiten ditu sindikalgintza ekonomiko, politiko edo politiko-ekonomikoaren ereduak, “arduratu egiten baita lan mota orotaz, forma sozio-kultural oro asumituz eta gizarte zibilarri zuzenduz”. Kanpainak eta ekintza politikoak antolatzekeo gizarte mugimenduen errepertorioa gero eta gehiago erabiltzea, bereziki MELetan, azterlan ugaritan azpimarratu da

(Frege y Kelly, 2003; Turner, 2006; Waterman, 2004; Wever, 1998). Erabilitako metodoak dira, besteak beste, negoziazioa ekintza politikoarekin konbinatzea, afiliatuen inplikazioa bultzatzea eta sindikatuko jardueretan parte hartzea, baita erabakiak hartzeko orduan eta taktika militanteetan ere.

Berrikuntza logikaren hautaketan eragiten duten alderdiak

Badira berrikuntza sindikalaren logikak hartzen dituen erabakietan eragiten duten aldagai exogeno eta endogenoak, 1. irudian ikusten den bezala. Hiru azpimarratuko ditut bereziki: ingurune politiko-ekonomikoa, harreman industrialen testuingurua (enplegu emaileen jarrerak barne) eta sindikal-gintzaren joerakoak diren alderdi politikoaren eta gizarte mugimenduen babesa. Aldagai endogenoak dira, besteak beste, sindikatuaren identitatea, ordezkartzaren irismena, afiliatuek parte hartzeko dituzten egiturak eta barne demokrazia negoziatzeko estrategiak eta sindikatuko buruzagitzak duen eginkizuna aldaketa prozesuetan. Schmitter-ek eta Streeck-ek (1999) afiliazio logika baten eta eragin logika baten artean bereizten dute interes taldeetan. Nik analisi paralelo bat egiten dut berrikuntza sindikalaren bi logiketan eragiten duten aldagaiei dagokienez. Esan liteke, afiliazioaren logika hurbildu egiten dela aurretik aipatutako aldagai endogenoetara; eraginaren logika, berriz, aldagai exogenoei dagokie.



Aldaketa prozesuak bat-batekoak edo progresiboak izan daitezke eta, modu exogenoan nahiz endogenoan sortuak. Streeck-ek eta Thelen-ek (2005) adierazten duten moduan, jarraitutasun instituzionala itxuraz bul-tzatzen duten aldaketa prozesu progresiboenek ere mailakako eraldatzeak eragin ditzakete, denboraren poderioz haustura instituzional nagusiekin bat egiten dutenak. Moldatzearen logikak aurretik aipatu diren edozein (ez guztietan, ezinbestean) barne aldagaietan mailakako aldaketak egitea du helburutzat. Elementu bat aldatzeak ez du esan nahi beste guztietan dagozkion aldaketak behar dituenik. Aitzitik, eraldatzearen logikak aldake-tak behar ditu barne aldagai guztietan, berrikuntza sindikalaren logika honen barruan elkarren mendeko gisa hartzen baitira: aldagai bat aldatze-ak aldibereko aldaketak behar ditu beste guztietan. Adibidez, sindikatu-aren ordezkari-tza eremua zabaltzeak langile atipikoak sartu ahal izateko ezinbestean ekarriko luke sindikatuaren helburua eta identitatea birdefini-tzea (aldaketa bat gizarte mugimendua oinarri duen sindikalgintzarantz). Ondoren etorri beharko du sindikatuko egiturak berrantolatzea, kide berriak ordezkatzeko eta haiei zerbitzua eskaintzeko gaitasunak hobetzea, eta erabakiak hartzeko prozesuak aldatzea, langile mota horri lekua egite-ko eta ahotsa emateko. Barne aldagai horien elkarren mendetasunak eral-datzearen logika bereizten du, berrikuntza sindikalaren proiektu gisa.

Emaitzak aldaketa instituzionalarekin erlazioatzearen ondorioz, berri-kuntza sindikalaren logika zehatzago baten ondorioen deskribapen eta azalpen zehatzago bat egiten da. Moldatzearen logikatik espero den emaitza sindikatuaren indar eta eragin iturri instituzionalen jarraitutasuna da, aldaketa instituzionalak egokituz eta berrituratuz. Aitzitik, eraldatze-aren logikatik espero den emaitza sindikatuaren boterea eta eragina ahu-ltzen duten instituzioen jarraitutasunik eza da (adibidez, enpresan oinarri-tutako sindikalgintza eta negoziazioa edo antolatzeako eskubidea eta nego-ziazio kolektiborako eskubidea mugatzen duen legeria) eta sindikatuaren boterea eta eragina indartuko duten erakunde “berriak” sortzea (adibidez, akordio-markoen negoziazioa, negoziazio koordinatua edo sektorekako, edo establezimenduetan antolakuntza sindikala errazten duen legeria).

Logika bakoitzean bilatzen diren efektuak, gertatuz gero, aldagai endo-genoetako batzuegan eragingo du, egitura, prozesu eta estrategia sindi-kal batzuk aldatu egin beharko baitira, again, emaitzak mantentzeko. Espero diren emaitzek ere eragina izan dezakete aldagai exogenoetan. Adibidez, sindikatuak gai badira akordio-markoen negoziazioaren eredu-a ezartzeko enpresa negoziazioa nagusi den industria bateko eragile nagu-

si batzuekin, baliteke horrek industria harremanen sistemaren alderdi batzuk berrituratzea.

Berrikuntza sindikalaren bi logiketan dauden aldaketa prozesuen kategoriak deskribatzeko orduan, Streeckek eta Thelenek (2005: 31) proposatutako bost mailakako aldaketa eraldatzaile motak erabiltzen ditut: lekualdatzea, estratifikazioa, desbideratzea, konbertsioa eta akidura. Funtsezkoak dira erakundeak defenditzera eta berreskuratuzera bideratzen diren berrikuntza estrategia eta prozesuen analisia egiteko, baita erakundeei aurre egiteko edo haiek aldatzeko ere. Berrikuntza sindikalaren bi logikak nola gauzatzen diren eta jarduera sindikalaren hainbat arlotan nola jarduten duten aztertzeko orduan, 1. irudian agertzen diren bost aldagai endogeno sindikalen aldaketetan oinarritu naiz.

Ikerketaren diseinua eta metodoak

Berrikuntza sindikalaren bi logikak ekonomia politika desberdinetan duten eragina eta funtzionamendua aztertzeko, Alemaniako IG Metall eta Kanadako CAW sindikatuen azterketa kualitatibo eta konparatibo bat egin nuen. Alemania askotan hartu da MEK baten adibidetzat; Kanada, berriz, MEL baten adibidea da. IG Metall sindikatua, 2,2 milioi afiliaturekin, Alemaniako sindikatu handiena da; CAW, berriz, Kanadako sektore pribatuko sindikatu handiena izan zen, fusioaren aurretik ere, 250.000 bat afiliaturekin. Ikerketa automobilaren industrian oinarritu zen, azken urteetan berregituratze itzela bizi izan duena, baita gero eta handiagoa den segurtasunik eza eta lanpostu galtzeak ere. Testuinguru horretan ekin zioten bi sindikatuek formalki berrikuntza proiektuei.

Landa ikerketa 2010eko martxo eta abuztu artean egin zen Kanadan, eta 2010eko irailetik 2011ko urrira, Alemanian. Horretarako, lehenbizi, dokumentuak bildu eta aztertu ziren, besteak beste, urteko eta biltzarretako txostenak, barne jakinarazpenak, hitzarmen kolektiboak, zuzendaritza bileretako dokumentuak, sindikatuaren aldizkariak eta prentsa oharrak. Bigarrenez, 21 elkarrizketa grabatu nituen sindikatuetakoko buruzagi, ordezkari eta afiliatuekin. Iturri horiek erabili nituen sindikatu bakoitzean berrikuntza sindikala nola egin zuten konparatu eta kontrastatzeko, hainbat arlotan: sindikatuaren identitatearen artikulazioa, afiliatuek parte hartzeko eta barne demokraziarako egiturak, ordezkaritza helmenean, negoziazio estrategiak eta sindikatuko buruzagitzak duen eginkizuna aldaketa prozesuetan. Lehen identifikatu diren berrikuntza sindikalaren bi logiketako elementuak erabiliz, bi sindikatuek bilatzen zuten berrikuntzaren dimentsioe-

tan zeinek zuen garrantzia gehiago aztertu nuen. Nire lehen hipotesia izan zen IG Metalleko berrikuntza sindikalak moldatze logika bat erabili zuela eta CAW sindikatuak, berriz, eraldatze logika bat. Hurrengo atalak kasu praktikoaren emaitza nagusiak eskaintzen ditu.

Berrikuntza sindikala IG Metall eta CAW sindikatuetan: azterketa konparatibo bat

Nork bere ekonomia politikak izan arren, bai Alemanian bai Kanadan ibilbide neoliberalak joera komuna izan da industria arloko lan harremanetan (Bacarro y Howell, 2011). Mundu mailako automobilgintzaren berregituraketak eta bi gobernuen burututako politika neoliberalak eragin larria izan dute bi herrialdeetako sindikatuetan (maila desberdinean izan arren), eta, ondorioz, bai IG Metallek bai CAWk defentsiban jarri behar izan dute. Biek afiliatuak galdu dituzte denboraldi luze batez (nahiz eta lehen aldiz azken 20 urtean, IG Metalleko afiliazioak gora egin zuen 2011n), eta horrek afiliatuak adoregabetea ekarri du. Bi herrialdeetako ongizate estatuak murrizketak jasan ditu, eta lan merkatuko erreformek lan segurtasuna, segurtasun sindikala eta langileen arteko elkartasuna mehatxatu dituzte. Erreforma horietako askok botere eta eragin sindikalaren ainguraleku instituzionalak ahuldu dituzte. Alemanian, esate baterako, Greer-ek (2008) automobilgintzan, gero eta gehiago, enpresa egiturak goitik behera desegiten ari direla ikusi du, filial berriak eta baterako enpresak sortu direlako, azpikontratazioa egin delako eta aldi baterako lan agentzien erabilera bultzatu delako, nagusiki. Azken alderdi horretan oinarrituz, Holst-ek (2013: 14) dio goitik beherako desegitea “kontrol mekanismo indartsu bat dela negozioaren kolektiboa eta lantokietako kogestioa mende hartzeko, baita enpresek lan zuzenbidea erabiltzeko ere banakako enpresen kalkuluko ekonomikoak egiteko”.

IG Metallen kasuan, enplegu emaileek soldaten moderazioa, lan ordutegi malguak, negozioaren dezentralizazioa eta pentsioen eta ongizate estatuaren murrizketak aurrera eramateko presioa egiten duten bitartean, 2008ko finantza krisiak frogatu zuen borondatea zutela sindikatuarekin eta gobernuarekin elkarlanean jardun eta koordinatzeko. Elkarrizketa soziala eta itun soziala ukigabe jarraitzen dute. Bestalde, Alemaniako gobernuak krisi bitartean eginiko doitzeko estrategiak “leuntzeko” jokatu zuen rol aktiboa (besteak beste, iraupen laburreko lanerako laguntzak), hau da, sindikatuarekin eta enplegu emaileen elkarteekin egin zituen moldatze lan pare-

tsuak, horrek guztiak frogatzen du zer garrantzi duen oraindik merkatuz kanpoko koordinazioak Alemanian.

CAW sindikatuak, aitzitik, aurka egin behar izan dio enplegu emaileen erresistentzia handitzeari eta sindikatuak saihesteari. Enplegu emaileen antagonismo hori ohikoa da Kanadako moduko MELetan, non 1980ko hamarkadaren amaieran eta, bereziki kontserbadoreen gobernupean, lan arloaren kontrako legeriak erraztu egin duen enplegu emaileek sindikatuak saihestea.

Berrikuntza sindikalaren markoa

Bi sindikatuentzat, berrikuntzak bi gauza zekartzen: batetik, biziraupen estrategia bat zen, eta, bestetik, nahita egindako aldaketa prozesu bat. IG Metallentzat, berrikuntzak esan nahi zuen sindikatuen gainbeherari aurre egitea eta antolakuntza sindikala biziberritzea. Horretarako, militanteek sindikatuetak jardueretan parte hartu zuten, bereziki enpresa mailako negoziazioetan parte hartuz eta militanteak erreklutatuz. Berrikuntzak ere esan nahi zuen antolakuntza sindikala biziberritzea eta militantzia aktibatzea gizarteko indar bilakatzeko, gai izan zitezen “garapen politikoan zeresana izateko, bizi eta lan baldintza bidezkoak lortu ahal izateko”. CAW sindikatuarentzat, berrikuntzak esan nahi zuen afiliazioaren gainbeherari aurre egitea eta sindikatu eraikitzea etengabe aldatzen ari den testuinguru batean. Esan nahi zuen etengabe erronka jo behar zitzaiola sindikatuari ideia berriekin eta gauzak egiteko modu berriekin. Gainera, sindikalgintza sozialarekin zuen konpromisoa indartzea ere ekarri zuen, kezka zabalagoekiko sentiberatasuna agertuz, komunitateekin koalizioak eginez eta haiek babesteko auzi sozialen alde borroka eginez eta politikan parte hartuz (adibidez, kanpainak eginez pentsioen alde eta osasun publikoaren alde).

Aipagarria da bi sindikatuak nolabaiteko “autokritika” egin zutela eta zuzendaritzek egokitzeko ekimenak egin zituztela gainbeherari aurre egiteko lehen urrats gisa. Ekimen horien muina, hain zuzen, sindikatuaren etorkizuneko zuzendaritza eta bilatzen ziren emaitzak lortzeko beharrezko aldaketak eztabaidatzea izan zen. Are garrantzitsuago, eztabaida modu bat izan zen, gainera, militanteak inplikatzeko eta berrikuntza estrategia baten eraikuntzan parte hartzeko. IG Metall sindikatuak “Zukunftsbefragung” (etorkizunari buruzko eztabaida) bati ekin zion 2000. eta 2003. artean. Besteak beste, inkesta bat egin zitzaion 120.000 militanteei eta militanteak ez zirenei, eta elkarrizketa bizi bat sortu zuten sindikatuaren barruan eta kanpoan, sindikatuen etorkizunari, ekonomiari eta, oro har, gizarteari

buruz. Eztabaida horrek, aurrekaririk ez zuena eta guztiz berritzailea izan zena Alemanian, sindikatua ideia berriekiko irekita zegoela erakutsi zuen eta eztabaida eta kontsulta inklusibo eta demokratikoago bat egiteko irekita. 2007. urtean, Berthold Huber erreformista eta Detlef Wetzel Nordrhein-Westfalen-go (NRW) antolakuntza arrakastaren arkitektoa IG Metalleko lehendakari eta lehendakariorde hautatu zituzten. Biek egoitza nagusia berrantolatu eta eskualdeak eta udalerriak birbanatu zituzten. 2009. urtean, buruzagitzak eztabaidarako dokumentu bat zabaldu zuen, “Sich ändern, um erfolgreich zu sein” (“Aldatu arrakasta lortzeko”), Estatu Batuetako antolakuntza ereduaren ezaugarri asko egokitu zituena eta aldaketarako estrategia arrakastatsu bat lortzeko alderdi nagusiak identifikatu zituena: afiliatuen parte hartzea indartzea, baliabide gehiago eskaintzea erreklutamenduari eta zerbitzu eraginkorrakoak ematea afiliatuei.

Ildo bertsuan, CAW sindikatuak lantaldeak antolatu zituen 1993-1994an eta 1999-2000n parte hartze eta kontsulta planak bultzatu zituztenak. Bereziki, 1999-2000 aldian, langileriaren politikari buruzko lantaldeak afiliatuek eta buruzagiek osatutako eztabaida guneak sortu zituzten, eta ikuspegi politikoei buruzko inkesta bat egin zieten sindikatuko 5.000 militanteei, zer motatako politiketan hartuko luketen parte galdetzeko.

Azpimarra antolakuntzan

Antolakuntza estrategiaren zati gisa, IG Metall sindikatua erreklutamenduan oinarritu da sektore jakin batzuetan, non ordezkartza sindikala oso txikia den, besteak beste, energia berriztagarrian,aldi baterako laneko enpresetan eta langile gazteen artean. Badira hainbat elementu “berri” bere antolakuntza planteamenduan: buru-belarri lan egiten duten antolakuntza taldeak dituzte, ekintza koordinatuak egiten dituzte, oinarriko afiliatuek negoziazioetan eta antolakuntzan parte hartzen dute, eta antolakuntza ahalegin bateratuak egiten dira lan arloko aholkularien eta militanteen artean. Antolakuntza berriaren ondorioz, oinarriko afiliatuek erreklutamenduan jarduten dute beren lantegietan edo enpresetan, AEBko eta Kanadako sindikatuak erabiltzen dituzten taktika asko erabiliz (oinarriko lantaldeak sortuz, etxe etxeko bisitak eginez, erreklutamendu kanpaina zehatzak eginez, militanteak ez diren pertsonekin hitz eginez lantokian edo handik kanpo, panfletoak ipiniz enpresetako ohar tauletan, sindikatuaren materialaren banatuz). Berrikuntza estrategia horren alderdi nagusi gisa aktibismoa gehiago bultzatzea eta sindikatuko oinarriari begirago egotea, antolakuntza estrategia modura, eraldatze logikaren adibide argia da.

Eraldatze logikari dagokio, hain zuzen ere, epe luzeko indarra duelako sindikatuen burokratizazioa, inertzia eta militanteen pasibotasunari irtenbide bat emateko.

Adierazi beharra dago 1990eko hamarkadatik aurrera, Alemanian negoziazio kolektiboa dezentralizatzeko eta akordioen estaldura murrizteko joera egon dela. Joera hori areagotu egin da “irekitze edo malgutze klausulen” zabalkuntzarekin (Offnungsklauseln), sektoreko akordioak indargabetzen uzten dutenak. Hans-Böckler-Stiftung-eko Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (Ikerketa Ekonomiko eta Sozialerako Institutua) izenekoak enpresa batzordeei buruz eginiko ikerketak jakitera eman zuen ugaldu egin zirela izugarri mota horretako klausulak erabiltzen zituzten 20 langileko edo gehiagoko enpresak: 1999-2000 aldian % 22 ziren (Schulten, 2001) eta 2004-2005 aldian, berriz, % 75era igo ziren (Dribbusch, 2005). Aldi berean, enpresa batzordeen kopurua gutxituz joan zen: 2006an, establezimendu pribatuen % 13k, gutxi gorabehera enplegatu guztien % 51 biltzen zituztenek, enpresa batzorde bat zuten (Hans-Böckler-Stiftung, 2011), baina, 2011n, kopuru hori enpresen % 10era jaitsi zen, enplegatuen % 44 biltzen zituztenak (EIROnline, 2013). Jaitsiera horrek ondorio larriak ditu sindikatuen afiliazioarentzat, enpresa batzordeak sarrera guneak baitira sindikatuek lantoki txikienak antolatzeke orduan. Behrens-ek (2009: 282) azpimarratu du enpresa batzordeak arduratzen direla militanteak erreklutatzeke lanen zati handiena egiteaz sindikatuentzat; 2004-2005 aldian, gutxi gorabehera, % 48k adierazi zuen militanteak erreklutatzeke lanetan jarduten zutela. Enpresa batzordeen presentzia handitu egiten da zenbat eta handiagoa izan enpresa; erreklutatze jarduerak mailak altuak izan ziren 2.000 enplegatutik gorako establezimenduetan (% 85), eta apalagoak, 50 eta 99 langile arteko establezimenduetan (% 32). Bien bitartean, enplegu emaileen elkarteek, -haiek ere kideen gainbeherari aurre egin behar zioten-, hitzarmen kolektiboari uko egitea hautatu duten enpresen interesak ordezkatzeko egiturak sortu eta hedatu dituzte. IG Metall sindikatuaren arabera (2009), automobilgintzako eta metal arloko industriako eskualdeetako enplegu emaileen elkarte guztiek halako egiturak sortu dituzte.

Laburbilduz, IG Metalleko botere eta eragin sindikalaren ainguraleku instituzionalak mailaka higatzen joan dira. Horregatik, haien barne botere iturriak berreskuratu eta indartzea –afiliazio motibatua, elkartasuna eta “jarduteko borondatea” – berezko logika bihurtu da. Hala ere, eraldatzearen logika nabaritu egiten da soilik afiliazio maila mantendu edo handitzeke sortzen den antolakuntzan, eta, paraleloki, bizitasun instituzionala bultzat-

tzear. Sindikalgintzaren beste dimentsio batzuetan (negoiazio kolektiboa, eragin politikoa), arreta oraindik ere koordinazioan, itun sozialean eta elkarriketa sozialean oinarritzen da, non moldatzearen logika nagusi dela ematen duen. IG Metall sindikatua oraindik ere, nolabait esateko, egitura-aren aldetik, Alemaniako esparru korporatibistan txertatuta dagoenez, moldatzearen logikak garrantzi handiagoa hartzen du. Izan ere, 2001eko Zukunftsdebatteak agerian utzi zuen militanteen % 82ren iritziz, gobernuak, enplegu emaileen elkarteek eta sindikatuak elkarrekin lan egitea garrantzitsua zela. Solaskide sozialen arteko elkarlanerako konpromisoa indartu egin zen, zalantzarik gabe, Alemaniak 2008-2009 finantza krisian lanpostu galera itzela eragozteko orduan arrakasta izan zuelako.

CAW sindikatuaren antolakuntza estrategia, berriz, enpresan nahiz komunitatean oinarritu zen. Antolakuntza talde bat sortu zuten, oinarriko antolakuntza batzordeko militanteek, bulegoetako langileek eta komunitateetako antolakuntza boluntarioek osatua. Militanteek edo militante izan zitekeenek parte hartu zuten zuzenean antolakuntzan, ez soilik afiliatu berriak egiteko, baizik eta afiliatuen artean ere aktibismoa garatzeko. Beste jarduera batzuk ere bultzatu ziren: mugimenduak sortzea, komunitateko organizazioekin eta gizarte mugimenduekin koalizioak sortzea, kontuan hartuz CAW ez zela sindikatu handi eta inkluyentea (antolakuntza eta hitzarmen kolektiboa enpresan oinarritzen dira nagusiki). Bestalde, CAW, historikoki, sindikalgintza sozialaren eremuan oinarrituz eraikia da, eta hura izan zen 1985ean Estatu Batuetako United Auto Workers (UAW) sindikatutik banantzeko arrazoietako bat. Gainera, Kanadan, komunitatean oinarritutako organizazio militante eta antikapitalista eta gizarte mugimendu ugari dago, lan arloko eskubideak defenditu eta haien alde borroka egiten dutenak. Kanpoko indar baliabide horien babesa mobilizatzea, beraz, hil ala bizikoa zen CAW sindikatua berritzeko.

Antolakuntza sustengatzeko, bai IG Metallek bai CAWk plan zehatzak garatu zituzten beren ekimenak finantzatzeko. 2012. urtetik aurrera, IG Metall sindikatuak urtean 20 € inbertsio funts bat bideratu du eskualdeetan eta tokiko bulegoetan egiten diren antolakuntza ekimenak finantzatzeko. CAW sindikatuak kostu partekatuen plan bat zuen antolakuntza berria egiteko, non tokiko sindikatu batek antolakuntzako militanteak eskaintzen zituen eta proiektuaren kostuaren erdia partekatzen zuen sindikatu nazionalarekin. IG Metallek baliabide handiagoak eskaintzen dizkio antolakuntza berriari. Hori ulertzekoa da, kontuan hartuz baliabide izugarriak dituela eta berriki egin duen berregituratzeari esker, antolakuntzari bideratzen zaizkion aurrezkiak sortu dituela.

Azken urteetan IG Metall-en berrikuntzaren adibide bat 2009. urtean egini-ko egoitza berrantolaketa izan zen: bulego nazionaleko langile taldea heren batera murriztu zuen, eta sindikalgintza eta langileak birbanatu zituen antolakuntza martxan zegoen eskualdeetan eta udalerrietan. Angloamerikar antolakuntza ereduaren bertsio egokitu bat instituzionalizatzeko, IG Metall sindikatuak afiliazioa garatzeko eta kanpainak egiteko departamentu bat sortu zuen, eta haren barruan antolakuntza estrategikorako atala, antolakuntzarako plan estrategiko bat garatzeko, antolakuntzako militanteak prestatzeko eta eskualde eta udalerriz guztien arteko ekimenak koordinatzeko.

IG Metall sindikatuaren afiliazioa homogeneo samarra da, batik bat automobilgintzako eta metal sektoreko, siderurgiako, elektronikako, informazioaren teknologiko, ehungintza eta jantzi- eta zur eta plastikoe-ko langileek osatua da. Erditik gora (1,4 milioi) metalurgiatik eta automobilgintza sektoretik datoz. Badira egitura zehatzak tradizionalak ez diren langileentzat (gazteak, emakumeak, energia berriztagarrietako langileak, langile erretiratuak). Bestalde, antolakuntza areagotzeko kanpainak, azkenean, ordezkartza egitura berriak sortzea beharko du, bereziki aldi baterako laneko enpresetako (ABLE) langileentzat. Jadanik badira norabide hori erakusten duten zantzuak. Haize turbinen sektoreko (energia berriztagarria) antolakuntza kanpaina intentsiboak, adibidez, antolakuntza estrategikoaren atalak bultzatu ditu.

Regaliak (2008) lau jarrera sindikal mota identifikatzen ditu langile ez tradizionalen ordezkartza arloan. Lehena, axolagabetasuna da, hau da, langile horien eta langile tradizionalen interesen arteko desberdintasunei jaramonik ez egitea edo gutxiestea. Bigarren jarrera oposizioa eta erresistentzia da: sindikatu horiek oso ondo jabetzen dira langile horiek dituzten interes desberdinez, baina uko egiten diote haiek ordezkatzeari, behar bada beldur direlako langile informal eta ezohiko horiek modu bidegabean lehiatuko direla sindikatuko afiliatuen aurka. Horren ordezkartza, legeria murriztaile bat bilatzen dute, langile horiek lan merkatuan sartzeko dituzten aukerak murrizteko. Hirugarren jarrera, babesaren imitazio antzeko bat, nagusitu egiten da sindikatu batek langile tradizionalak gozatzen dituzten arau eta babes berak eman nahi dizkietenean langile atipiko horiei; sindikatuak ahaleginu egiten dira beren ordezkartza ahalmena zabaltzen, baina ez dute kontuan hartzen jokoan dauden interesak anitzak direla. Laugarren jarrera -babesaren espezializazioa eta ordezkartzaren berrituraketa-

ordezkaritza arazoentzako konponbide berriak aurkitzen ahalegintzen da esperimentazioaren bitartez; sindikatuak aintzat hartzen ditu langileen interes anitzak eta prest dago bere ordezkariak ereduak aldatzeko.

Zentzu horretan, IG Metall sindikatua “babesaren espezializatorantz” eta “ordezkaritzaren berrituraketarantz” mugitzen ari da. Aldi baterako laneko enpresen langileei dagokienez, haien interesak ordezkariak ditu, batik batik, hitzarmen kolektiboak eginez sektoreko enplegu emaileen elkarrekin. Hitzarmen horietan, gaur arte, soldatak parekatu dituzte langileekin kontratu erregularretan.

CAW sindikatuak tokiko egitura berriekin esperimentuak eginak zituen, haiek hobeto jabetzen baitira lantokietako izaera aldakorraz; esate baterako, “sindikalgintza politikan” (UPC) izeneko batzordeak eta gazteen batzordeak sortu zituzten. Sindikatuak aldatu egin zuen bere eredu sindikal orokorra UAWetik banandu ondoren, Kanadako ekonomian izan ziren egiturazko aldaketei eta lan merkatuko aldaketei erantzuteko. Ondorioz, CAW sindikatuak 18 sektore bildu zituen, gehienak, ordea, zerbitzu arlokoak. Heterogeneotasun horrek, jakina, erronka etengabea ekarri zion sindikatuari ordezkariak ereduak berritzeko orduan. Sektoreko kontseiluak sortu zituen bere sektore anitzen interes eta eskari desberdinei erantzuteko, adibidez, industria arloari bereziki zuzendutako estrategiak egin eta eztabaidatzeko, eta jarduera eta kanpaina politikoak garatzeko gune gisa. Egitura horiek sektoreko ikuspegi ematen diote antolakuntza sindikalari.

CAWren tokiko sindikatu guztiek egitura iraunkorrak zituzten langile talde berezientzat, besteak beste, emakumeen eta gazteen batzordeak. Halaber, UPCek militanteak bidali zituzten politika eta komunitateko jardueretan parte hartzera. Erretiratuentzako atala zegoen lekuetan, afiliatu erretiratuak eskubidea zuten tokiko zuzendaritza batzordetan toki bat izateko. Tokiko sindikatuak gainera afiliazio bilerak deitzen zituzten hilero.

Regaliaren tipologia ezarri gero, CAW sindikatuaren antolakuntza estrategiak eta sortu zituen askotariko egiturek, baita interesak identifikatzen eta txertatzen ahalegintzeko egin zituen prozesuak ere, sindikatu berritzeko eta ordezkariak modu berriak bilatzeko borondatea adierazi zuten. Zentzu horretan, “babesaren espezializazioak” eta “ordezkaritzaren berrituraketak” definitu egiten du CAW sindikatuaren ordezkariak ereduak. Bi alderdik eraman zuten agian CAW sindikatua eredu hau bere egitera: batetik, sindikalgintza (mugimendu) soziala sustatzen duen sindikatu orokor bat izatea eta oinarriko militantziaren izaera guztiz heterogeneoa.

IG Metall sindikatuaren berrikuntza estrategiak pragmatikoa izaten jarraitzen du, eta berrikuntza instituzionala konbinatzen du (adibidez, enpresa batzordeak sindikatzen ditu erreklutamenduari ekiteko) militanteen aktibismoarekin. Koordinazioarekin eta moldatzearekin duen konpromisoan tinko iraun arren, azken urteetan antolakuntza estrategia bat landu du afiliatuei begira, angloamerikar ereduaren antzekoa, eta hainbat kanpaina antolatatu ditu (“soldata bera lan beraren truke” aldi baterako laneko enpresentzat, gutxieneko soldataren kanpaina, erretiro adina 65 urtetik 67 urtera ez igotzeko kanpaina). Gainera, NRWeko antolakuntza estrategia orokortu nahi du sindikatuaren bitartez: oinarriko kideak enpresa mailako negoziaketetan parte hartzea, sindikatuaren eta enpresaburuaren negoziazio proposamenen alde aldeko botoa edo kontrako botoa zuzenean ematea, eta protesta ekintzetarako mobilizatzea, beharrezkoa denean. Zentzu horretan, bi berrikuntza logikak begien bistakoak dira beren ekintzen erreperitorioen barruan.

CAW sindikatuaren berrikuntza estrategia sindikalgintzak duen gizarte mugimenduen dimentsioen biziberritzearen baitan kokatu zen. Hala, bere estrategietako batzuk militanteak ziren berez. Gizarte mugimenduen arloan zuen erreperitorioak negoziazio kolektibotik harago zeuden ekintzak barne hartzen zituen: kanpainak osasun publikoaren eta zerbitzu publikoaren babesaren alde, pentsioak, enplegua eta soldata berdintasuna, gutxieneko soldatak, giza eskubideak eta lan arloko arauak; merkataritza librearen aurkako eta Estatu Batuen eta Kanadaren interbentzio militarren aurkako kanpainak; mundu osoan barrena preso politikoak eta buruzagi sindikalak askatzeko kanpainak; komunitateetan antolatzea; komunitateetan lan egitea (emakumeen aterpeei baliabide materialak eta giza baliabideak eskaintzea, elikagaien bankuei dohaintzak egin eta haien kudeaketa parte hartzea); komunitateetako organizazioekin eta gizarte mugimenduekin lotura sendoagoak sortzea; “brigada mugikorrek” bidaltzea greba eta pikeetara; fabriken okupazio “laburrak”; protesta masiboak eta mobilizazioak antolatu eta haietan parte hartzea (besteak beste G20/G8 goi bilera, 2010eko ekainean); eta hauteskunde politikan parte hartzea (esate baterako, lan arloko hautagaien alde, panfletoak banatzea, atez ateko kanpainak egitea).

Aldaketak negoziazioaren logikan

Sektoreko negoziazio kolektiboaren printzipioarekin konpromiso sendoa izan arren, IG Metall sindikatua gero eta gehiago konprometitu da enpresa mailako negoziazioan. Automobilgintzaren berregituraketaren eta enplegu emaileek eskatzen duten malgutasun handiagoaren ondorioz, areagotu egin da enpresa mailaren garrantzia, erregulazio eta ordezkaritza gune gisa, eta horrek esan nahi du sindikatuak indartu egin behar dituela bere botere baliabideak fabriketan eta enpresetan. Horrek eskatzen du gaitasun kolektiboak tokian txertatu behar direla eta elkertasuna bultzatu behar dela produkzio guneetako militanteen artean. Testuinguru honetan eraman zen aurrera NRWren negoziazio estrategia hiru osagaiekin: afiliatuak inplikatzeko negoziazioan, produktuaren kalitatea eta produktibitatea hobetzeko ikuspegia (“besser statt billiger”, “hobea merkeagoa baino”) eta afiliazio kopurua. IG Metall sindikatuak, orain, militanteengan oinarritutako hiru hanka dituen eraso estrategia hau orokortu nahi du organizazioan barruan. Ikuspegi horrek oinarriko kideek osatutako lan batzorde hautatuak eramatean ditu enpresa mailako negoziazioetan parte hartzera. Afiliatuei eskatu egiten zaie sektoreko hitzarmen kolektibo bateko “irekitze edo malgutze klausulak” edo desbideratzeak onartzea edo baztertzea. Langileen parte hartzea, negoziazio oldarkorrak, lanpostuak mantentzea eta negoziazio planteamendu berri honetan prestatzeko aukera berriak elkartuz, sindikatuak militanteen leialtasuna segurtatu eta indartzea bilatzen du.

IG Metallek negoziazio kolektiboaren dezentralizazioarekin akordio batera iristeko estrategiak garatu dituen bitartean, CAW sindikatuak akordio-markoen negoziazioa bilatu du automobilgintzan eta osasunaren sektorean, soldadak eta lan baldintzak lehiatik kanpo uzteko. Demokrazian, belaunaldien arteko elkartasunean, bi mailatako soldaten oposizioan eta kontzesioen oposizioan oinarrituz, eraldatzearen logikari jarraitzen zion negoziazio filosofia eta estrategia egin zuen bere. Hala ere, mende hasieratik izan duen anti-kontzesio filosofia ahuldu egin dute hainbat kontzesio egin zituzten negoziazioek, bereziki finantza krisia lehertu zenean. Kritiko ugari aurreikusi egin zuten sindikatuaren militantziaren desagerpena, baita CAW sindikatuaren planteamendu eraldatzailea ere. Hala ere, sindikatuaren negoziazio logika, batik bat, moldatzera bideratuta egon arren, hori guztia ebatzi egin zen ekimen politiko militanteen bidez, negoziazio ahalmena indartzeko helburuarekin. Zenbat eta gehiago hurbildu CAW sindikalgintza sozialera, negoziazioa osatu egin zen ekintza politikoari esker:

fabriken okupazioak, komunitatearen mobilizazioa eta langileen eskubi-deak indartzeko legeriaren aldeko kanpainak.

Buruzagitzaren eginkizuna berrikuntza sindikalean

IG Metall sindikatuan, begien bistakoa zen berrikuntza sindikala, nahita egindako aldaketa gisa, buruzagitza nagusiaren aldetik zetorrela. Buruzagitza antolakuntza berriarekin zuen konpromisoa -sindikatu-ko egitura berrien sorkuntzan eta baliabide masiboen inbertsioan adierazia- azaldu egin daiteke, beharbada, sindikatuko eragileek oro har onartu egin zituztelako aldaketara bideratutako prozesuak ezartzea. Adierazi den bezala, planteamendu berri horrek afiliazioa handitzea ekarri zuen, bi hamarkadaz gainbehera jasan ondoren.

CAW sindikatuan, berrikuntza ere sindikatuko buruzagitzatik bultzatu zuten argi eta garbi. Hala ere, buruzagitza ez zen horren agerian agertu berrikuntza prozesuekin lotuta. Izan ere, 1990eko hamarkadan eta 2000ko hamarkadaren hasieran lantaldeak sortzeko ideia ez zen buruzagitzatik etorri, baizik eta egoitza nagusiko langileak ziren aktibista sozialisten aldetik. UPCak edo lantaldeak sortzea ez zen baliabideez hornitu (giza nahiz diru baliabideak), eta ondorioz, buruzagitzaren aldetik anibalentzia antzematen zen, nahiz eta 2003ko eta 2009ko biltzarretan sindikatuaren berrikuntzaren aldeko konpromisoa hartu zuten. Baliteke anibalentzia hori berrikuntza ekimenek izan zituzten emaitza mugatuak ondorioz izatea.

Aldaketa instituzionalen prozesuak eta emaitzak

Streeck-en eta Thelen-en (2005) aldaketa instituzionalaren tipologiaren arabera, IG Metall sindikatuaren kasuan, enpresa batzordeko eginkizun instituzionala bilakatuz joan zen afiliatuen erreklutamendu alderantz. Antolakuntza planteamendu “berri” bat sortzeak, sindikatuaren barruan antolakuntza egitura berriak eta antolakuntza funts berri bat ezartzearekin batera, antolakuntzaren praktika tradizionalak estratifikatzea ekarri du, begien bistakoa ere enpresa mailako negoziazio planteamendu berri batean.

CAW sindikatuan berrikuntza sindikalak bost aldaketa instituzional mota biltzen zituen. Sindikatua industrialia izatetik sindikatu orokor bat izatera pasatzea akidura gisa ikus daiteke (denboraren poderioz sindikalgin-tza industrialia desegitea). Estratifikazioa islatu egiten da hainbat ekimene-tan: lanaldi osoko antolakuntzako langile multzoak osatzea oinarriko anto-

lakuntzako militanteekin eta komunitateko boluntarioekin, akordio-markoen negoziatziora edo negoziazio koordinatura aldatzea, eta UPCek edo lantaldeek koordinatutako ekintza politiko mota berrietan parte hartzea. Oinarriko antolakuntzari (“tokikoak antolatzea”) eman zitzaion garrantzia antolakuntzaz arduratzen ziren ohiko langileen ondoan, eta horrek ordezkapen prozesu bat ekarri zuen; hala gertatu zen ere politika sindikal berriek garai bateko hauteskunde politiken lehentasun zaharren lekua hartu zuten. Desbideratze hori gertatu zen sindikatuak aitortu zuenean UPCek edo lantaldeek huts egin zutelako militanteek gizarte eta politika auzietan parte hartzera bultzatzeko kultura politiko berri bat sortzeko egin zuten ahaleginean, egiazko aukerak eskaintzeko orduan huts egin zutenean eta militanteen prestakuntza politikoa egiteko baliabideak eskatu zituztenean; CAW sindikatuak huts egin zuen UPC edo lantaldeak elikatu eta babesteko orduan.

Emaitzei dagokionez, IG Metall sindikatuak hasieran arrakasta lortu zuen bere berrikuntza estrategian, afiliazio gainbehera eten eta handitzea lortu zuenean. Sindikatua ahalegintzen da Alemanian hedatu den enpresa mailako negoziazioa itxuratzen, eta baliteke epe luzean herrialdeko negoziazio testuingurua aldatzea. Militanteek produkzio guneetan duten parte hartzea erruz handitzeko, enpresa negoziazioa erabiltzeko bi emaitza kontraesankor ekar ditzake. Batetik, sektoreko akordioak indargabetzea are gehiago legitimatu dezake, militanteek zer esana izango baitute jarduera maila horretan. Bestalde, indargabetzea saihestu dezake militante aktibista gisa ahalmen eta gaitasun handiagoa dutelako beren lan baldintzak gehiago honda ez daitezela borroka egiteko. Oraingoz, IG Metall sindikatuak bigarren aukera segurtatu nahi du. 2010etik aurrera aldi baterako laneko enpresen sektorean enplegu emaileen elkarrekin lortu dituen akordioaren arrakasta har liteke sindikatuaren berrikuntza strategiaren beste arrakasta instituzional bat gisa. Hainbat enpresatan sakabanatuta dauden aldi baterako langileak biltzen dituen akordio bat lortuz (nahiz eta irismen mugatua izan), IG Metall sindikatua gai izan da soldadak lehiatik kanpo uzteko eta, aldi berean, gai izan da aldi baterako laneko enpresetako langileak antolatzeke. Langile horiek antolatzeke modua Regaliak (2008) “babesaren espezializazioa” edo “ordezkaritzaren berrituraketa” deitzen duen ordezkartza motarekin bat etor liteke.

CAW sindikatuarentzat, bere berrikuntza ekimenaren hasierako emaitzak hauek izan ziren: egiturak sortzea organizazioan erabaki hartze prozesuak demokratizatzeko, ordezkartza eta parte hartze auziak lantzea militantzia oinarri oso anitz batekin eta militanteek politikoki parte hartzeko

modu berriak garatzea. Arrakasta maila jakin bat lortu zuen hainbat sektoretan akordio-markoen negoziazioa eta negoziazio koordinatuak egin zituenean: autoen muntaia, osagaien fabrikazioa, osasunaren sektorea (zaharren egoitzak) eta handizkako saltoki kate handi batzuk, adibidez Metro. Sindikalgintza sozialarekin bat egin zuenez gero, CAW sindikatuak aktiboki parte hartu eta babestu zuen Ontarioko probintzian gutxieneko soldaten inguruan komunitateko organizazioek antolatutako kanpainan, eta horri esker, orduko \$ 10,25 kanadar dolarreko gutxieneko soldata onartu zen. CAW sindikatuko emakumeen batzordeak Ontarioko Lanbide Segurtasun eta Osasunaren Legea aldatzeko aurrera eramandako 13 urteko borroka emankorra izan zen, legea aldatu baitzen lantokiko indarkeria eta jazarpena lan egiteari uko egiteko arrazoi bihurtzeko.

Ondorioak

IG Metall eta CAW sindikatuetakoa berrikuntza sindikaleko kasuak 1. hipotesiaren aldeko oinarri enpirikoa eskaintzen dute (edozein sindikatutan, bi berrikuntza logikak, moldatzea eta eraldatzea, modu ezegonkorrean egoten dira batera. Logika baten nagusitasunak ez du bestea baztertzen). Biziraupena eta arrakasta lortzeko borrokatzen diren sindikatuen dilema etengabeek lehian dauden bi logika hauen koexistentzia jartzen dute agerian. Biak indarrean daude bi sindikatuek bilatzen duten berrikuntzaren alderdi eta atal guztietan. Hala ere, berrikuntza logika jakin batek sindikatu bakoitzaren ekimen jakin batzuetan garrantzia har badezake ere -kontuan hartuz berrikuntza sindikalak duen dimentsionaltasun anitza eta kanpoko aldagaiek izan dezaketen eragin maila-, praktikan, zaila da identifikatzea zein den nagusitzen den logika. Laburbilduz, zaila da modu orokor batean esatea berrikuntza sindikal jakin bat nagusitzen dela sindikatu batean.

Kasuek gainera adierazten dute, baldintza bereziak zein diren, lotura sekuentzial bat egon daitekeela bi berrikuntza sindikalen logiken artean, eta horrek esan nahi du sindikatuak gai izan daitezkeela logika batetik bestera pasatzeko, beren biziraupen eta arrakasta dilemak ebazteko. Horrek, orduan, 2. hipotesia berresten du (bi berrikuntza sindikalen koexistentziak iradokitzen du sindikatuak gai direla haien artean txandakatzeko).

IG Metallen kasuak 3. hipotesia berretsi, baina, aldi berean, aldatu egiten du (egiturazko aldaketek eta nazio mailako akordio instituzionalek berrikuntza sindikaleko logika jakin bat hautatzeko orduan eragina izan arren, eragile sindikalek, bereziki buruzagiek, eragina dute ere berrikuntza

prozesuetan, zuzendaritzan eta estrategian). Alemaniako industria harremanetan dagoen sistema dualari esker, sindikatuek botere baliabide handiak lortzen dituzte erakundeetatik. Berrikuntza eta aldaketa sindikalaren aldeko bultzada sindikatuko buruzagitza gorenetik etorri zen. Hala ere, antolakuntza estrategia eraikitzeke orduan, buruzagitza ez zuen soilik tokiko esperientzia barneratu (bereziki, NRWren antolakuntza arrakasta), baizik eta gainera “mailegatu” egin zituen angloamerikar antolakuntza ereduaren elementu batzuk eta jadanik existitzen ziren instituzioak aldatu zituen (enpresa batzordeak) antolakuntza eta erreklutamendu tresnak bihurtu zituzten. Beraz, jadanik existitzen diren instituzioak (besteak beste, sektoreko negoziazioa eta lantokiaren kogestioa) eta militantziaren aktibismoa antolakuntza estrategiaren eta sindikatuaren berrikuntzaren bi zutabe garrantzitsuak dira.

CAW sindikatuaren kasuan, industria harremanetako instituzio nazionalak berrikuntza sindikalaren inguruko aukera estrategikoak ebatzi zituzten. Sindikatuen arteko lehiak, lan harremanetarako legeria probintzietan dauden diferentziek, Kanadako hainbat probintzietan enplegu emaileek sindikatuak saihestek, lan arloaren aurkako legeriak eta lan arloaren aldeko legeria erretiratzeak, alderdi horiek guztiek berrikuntza prozesuei eta estrategiei erronka jotzen jarraitu zuten. IG Metall sindikatuan ez bezala, CAW sindikatuak ez zuen erakunde nazionalen oniritzia, botere eta eragin iturri gisa. Gainera, aurre egin behar izan zien bere militantzia anitzaren era askotako interesei, gehienak zerbitzu sektorean lan egiten zutenak, non laneko segurtasuna, soldata, lan baldintzak eta sindikatzea gatazkatsua diren. Oso heterogeneoa zen militantziaren interesak txertatzea erronka handia izan zen berrikuntza estrategia komun bat aurrera eramateko orduan. Baliteke auzi horiek guztiak eginiko ekimenek emandako lorpen mugatuen azalpena izatea.

Kasu praktikoen azterketek ere beste emaitza interesgarri batzuk eman dituzte. Horietako bat da nola berrituratu zituen IG Metall sindikatuak enpresa batzordeak, gainbehera zihoan afiliazioari eta afiliatuen gelditasunari aurre egiteko. Kasu honetan, bere berrikuntza estrategia hauze izan zen: enpresa batzordeak “antolakuntza eragile” bihurtzea, sektoreko negoziaketa kolektiboa defendituz, enpresa mailako araugabetzea kontrolatuz eta auzi horri modu eraginkorrean aurre eginez, produkzio guneetako kideak aktibatuz haien lantokietako negoziazioan eta afiliatu berrien erreklutamenduan parte har zezaten. Izan ere, sindikatuaren berrikuntza eta antolakuntza estrategia biziberritze instituzionalaren eta afiliatuen aktibismoaren arteko konbinazio bat da, bigarrena izanik angloamerikar berri-

kuntza sindikalaren ezaugarrietako bat. IG Metall sindikatuaren kasuak ere iradokitzen du sindikatuaren “inklusibotasuna” alderdi garrantzitsua dela edozein berrikuntza sindikali ekiteko: zenbat eta handiagoa eta inklusibogoa izan, orduan eta handiagoa izango da berrikuntzaren inpaktua, bilatzen diren emaitzak lortu ahal izateko. Berrikuntza sindikalaren helburu eta dimentsio nagusia afiliatu kopurua handitzea bazen, berrikuntza ekimenak arrakasta maila jakin bat lortu zuen. Zentzu horretan, litekeena da eraldatzearen logikako hainbat elementu bilatzen dituzten MEKetako sindikatu inklusibo handiek emaitza hobekak lortzea, besterik gabe moldatzearen logika bilatzen duten horiek baino.

CAW sindikatuaren kasuan, sindikalgintza orokor alderantz egin zuten bilakaerak konpentsatu egin zuen industria arloan afiliazioan izan zuten gainbehera. Sindikalismo soziala bultzatzen zuten zere, beren berrikuntza estrategiaren zati bat gizarte mugimenduetan parte hartzen eta lan egiten jarraitzea izan zen, eta haren bitartez ahalegindu egin ziren abantaila estrategikoa lortzen kanpainak egiteko, lobbygintzan jarduteko eta maila probintzian lan arloaren aldeko legeriaren alde borroka egiteko, baita kanadar iritzi publikoaren aurrean beren zilegitasuna erakusteko ere.

Ondorioz, ahalegindu egin naiz berrikuntza sindikalaren bibliografian ekarpen bat egiten berrikuntza sindikalen bi logiken koexistentzia proposatzuz. Proposamen honek zehatzago eta hobeto ulertzen laguntzen du zergatik ekiten dioten sindikatuek berrikuntza ekimenei, garai desberdinetan. Kasuen azterketak ere agerian jarri zuen nola egiten dioten aurre bi sindikatu nazionalak nahita egindako aldaketari, berrikuntza estrategien bitartez, barrutik eta kanpotik. Azkenik, eta ikuspegi konparatibo batean bereziki garrantzitsua, bi sindikatuek bilatzen duten berrikuntza prozesu eta estrategien artean dauden berdintasunak eta desberdintasunak daude. Nahiz eta kasu azterketen ondorioek ezin diren orokortu, eskaintzen dituzten ideia gakoak garrantzitsuak dira gaur egun, berrikuntza baita agendako gai nagusietako bat mundu osoko sindikatuen artean.

Bibliografía

- Baccaro L and Howell C (2011) A common neoliberal trajectory: The transformation of industrial relations in advanced capitalism. *Politics and Society* 39(4): 521-563.
- Behrens M (2009) Still married after all these years? Union organizing and the role of works councils in German industrial relations. *Industrial and Labour Relations Review* 62(3): 275-293.
- Behrens M, Hamann K and Hurd R (2004) Conceptualizing labour union revitalization. In: Frege C and Kelly J (eds) *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Oxford: Oxford University Press, 11.-30. or.
- Bronfenbrenner K and Juravich T (1998) It takes more than house calls: Organizing to win with a comprehensive union-building strategy. In: Bronfenbrenner K, Friedman S, Hurd RW, Oswald RA and Seeber RL (eds) *Organizing to Win: New Research on Union Strategies*. Ithaca, NY: ILR Press, 19.-36. or.
- Dribbusch H (2005) New survey findings on works councils and decentralization of bargaining.
- Eskuragarri hemen:
<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2005/10/feature/de0510202f.htm>
EIROOnline (2013) Germany: Industrial relations profile. Eskuragarri hemen:
http://www.eurofound.europa.eu/eiro/country/germany_4.htm
- Fairbrother P (2005) Rediscovering union democracy: Processes of union revitalization and renewal. *Labour History* 46(3): 368-376.
- Frege C and Kelly J (2003) Union revitalization strategies in comparative perspective. *European Journal of Industrial Relations* 9(1): 368-375.
- Friedman G (2009) Is labour dead? *International Labour and Working-Class History* 75(1): 126-144.
- Greer I (2008) Organised industrial relations in the information economy: The German auto sector as a test case. *New Technology, Work and Employment* 23(3): 181-196.
- Haiven L (2006) Expanding the union zone: Union renewal through alternative forms of worker organization. *Labour Studies Journal* 31(3): 85-116.
- Hall PA and Soskice D (eds) (2001) *Varieties of Capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Hans-Böckler-Stiftung (2011) Key Data Germany 2011. Eskuragarri hemen:
http://www.boeckler.de/pdf/pub_datenkarte_brd_2011_en.pdf

- Holst H (2013) 'Commodifying institutions': Vertical disintegration and institutional change in German labour relations. *Work, Employment and Society*. Published online 23 May 2013. DOI: 10.1177/0950017012464423.
- Hyman R (1999) An emerging agenda for trade unions. ILS Discussion Paper 98/1999. Eskuragarri hemen: <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/download/dp9899.pdf>
- IG Metall (2009) IG Metall: Trade Union between Tradition and Modern Times. Frankfurt: IG Metall. Eskuragarri hemen: http://www.igmetall.de/cps/rde/xbcr/SID-0A456501-745827EC/internet/docs_ig_metall_xcms_146216_2.pdf
- Offe C and Wessenthal H (1980) Two logics of collective action: Theoretical notes on social class and organizational form. *Political Power and Social Theory* 1: 67-115.
- Orfald D (2006) Learning to Change? Union renewal and the challenge of intentional organizational change. MA thesis, Institute of Political Economy, Carleton University, Ottawa.
- Regalia I (2008) Informal work and new forms of employment in Europe: Challenges for research and for action. In: Rodgers G and Kuptsch C (eds) *Pursuing Decent Work Goals: Priorities for Research*. Geneva: ILO, 59.-71. or.
- Ross S (2008) Social unionism and membership participation: What role for union democracy? *Studies in Political Economy* 81(1): 129-157.
- Schulten T (2001) WSI survey examines decentralisation of bargaining in 1999/2000. Eskuragarri hemen: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2001/03/feature/de0103212f.htm>
- Schmitter PC and Streeck W (1999) The organization of business interests: Studying the associative action of business in advanced industrial societies. Discussion Paper 99/1, Max-Planck- Institut für Gesellschaftsforschung, Cologne.
- Streeck W and Thelen K (eds) (2005) *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*. Oxford: Oxford University Press, 3.-39. or.
- Turner L (2005) From transformation to revitalization. A new research agenda for a contested global economy. *Work and Occupations* 32(4): 389-399.
- Turner L (2006) Globalization and the logic of participation: Unions and the politics of coalition building. *Journal of Industrial Relations* 48(1): 84-97.
- Voss K and Sherman R (2000) Breaking the iron law of oligarchy: Union revitalization in the American labour movement. *American Journal of Sociology* 106(2): 303-349.
- Waterman P (1997) Conceiving an 'international social-movement unionism' requires a 21st, not a 19th century vocabulary. Eskuragarri hemen: <http://www.labournet.org.uk/oct97/waterman.html>

Waterman P (2004) Adventures of emancipatory labour strategy as the new global movement challenges international unionism. *Journal of World-Systems Research* 10(1): 216-253.

Wever KS (1998) International labour revitalization: Enlarging the playing field. *Industrial Relations* 37(3): 388-407.