

EKITEN ETA BARNERATZEN

Berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasun eredu
berrien aukera eta oztopoak



Izaskun Artegui Alcaide
Ane Abarrategi Zaitegi

Emakumeen eta gizonen berdintasunari buruzko
ikerketa beka, 2013/14



Erakunde Autonomiaduna

Organismo Autónomo del

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

AURKIBIDEA

Ikerketaren laburpena	5
Sexuaren araberako lanaren banaketa	9
1. Ikerketaren planteamendua	11
Hipotesi eta helburuak	13
Lagina	15
Metodologia	17
2. Emakumeen egoera lan merkatuan	25
Emakumeen lan egoera datuetan	27
Datuen analisisa ikuspegi soziologikotik	30
3. Berrikuntza soziala eta ekintzailetasuna	35
Enpresa sorkutzaren analisirako ikuspegi teorikoak	37
Berrikuntza sozialaren gaineko ikuskera ezberdinak	39
Bostgarren ikuspegi: berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasuna	44
4. Berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasunaren panoramika	49
Lanaren definizioa	51
Lana garatzeko modua	67
5. Ondorioak. Oztopoak eta aukerak berrikuntza sozialeko ekintzailetasunetik	91
BSEan lan merkatuan garatzen diren genero oztopoek indarrean diraute?	94
BSEan ekintzailetasunean garatzen diren genero oztopoek indarrean diraute?	101
Lan eredu barneratzaile eta parekideagoa eraikitzen: praktika onen dekalogo	109
Bibliografia	125

IKERKETAREN LABURPENEA

Egun, genero arteko lan banaketa ez-orekatuak indarrean jarraitzen duen honetan, hamaika dira desberdintasun hau leuntzen saiatzen diren ekimenak. Esku artean duzun ikerketa honetan, horietariko bat aztertuko dugu, berrikuntza sozialetik abiatzen diren emakume ekintzaileengana hurbilduz. Emakume hauek, hain zuzen ere, lan praktika eta lan-harreman berritzaileen bidez, lan merkatu orekatuagoa lortzea posible dela erakutsiko digute.

Emakume hauen ekintzailetasun praktikak aintzat hartuta, bi dira miatuko ditugun alderdiak, biak ala biak ere berritzaileak. Batetik, lanaren inguruan eraikitzen duten definizioa aztertuko dugu, eta bestetik, lana garatzeko martxan jartzen dituzten praktikak.

Ikerketa hau sei ataletan antolatuta dago. Lehenengo atalean, ikerketaren planteamendua azalduko dugu. Bigarren atalean, emakumeen lan egoera aurkeztuko dugu. Hirugarren atalean, ekintzailetasuna eta berrikuntza sozialaren arteko lotura jorratuko dugu. Laugarren atalean, berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasunaren panoramika eraikiko dugu. Bosgarren atalean, ikerketaren ondorioak plazaratuko ditugu. Eta, azkenik, seigarren atalean, praktika gomendagarriak batuko ditugu.

Segidan, atal bakoitzaren edukiak zehaztuko ditugu.

Ikerketaren planteamendua

Ikerketa honen helburu nagusia berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasuna lan praktika eta lan harreman barneratzaileagoak eta parekideagoak sortzen ari den aztertzea da. Gure egitasmoa aurrera eramateko asmoz, bi esparru nagusi arakatu ditugu: lana definitzeko modua eta lana garatzeko modua. Bi esparru hauek ekintzailetasun eredu honen berariazko elementuak direla esan dezakegu. Hau horrela ulertuta, eta bata zein bestea sakonki ezagutzeko asmoarekin, teknika ezberdinak barnebiltzen dituen metodologia kualitatiboa proposatzen dugu atal honetan.

Lehenik eta behin, emakumezkoen lan egoera eta berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasunaren xehetasunak jasotzeko asmoarekin, bi sakoneko elkarrizketa eta erdi-egituratutako lan talde bat eratu dugu. Bigarrenik, emakume ekintzaileen zuzeneko esperientzia ezagutzeko, hamabi sakoneko elkarrizketa burutu ditugu, eta ondoren, genero oztopoen azterketa burutzeko xedearekin, hamar emakumez osatutako tailerra gauzatu dugu. Bukatzeko, berrikuntza

sozialetik abiatutako ekintzailetasunak genero-oztopoak leuntzeko duen gaitasuna egiaztatzeko helburuarekin, sei emakumez osatutako tailerra burutu dugu.

Emakumeen egoera lan merkatuan

Bigarren atal honetan, emakumeen lan egoera bi ikuspuntu ezberdinetatik landuko dugu. Lehenengo azpiatalean egoeraren analisi estatistikoa gauzatuko dugu. Bertan, nahiz eta emakumeen egoerak hobera egin duela azaldu, honek larria izaten jarraitzen duela baieztatuko dugu. Baieztapen hau frogatzeko, izaera ezberdinetako adierazleak erabiliko ditugu: adina eta ikasketa maila, enplegutasun tasa, langabezi tasa, jarduera eta sektoreen araberrako okupazio tasa eta emakumezkoen jarduera ekintzailea, besteak beste.

Bigarren azpiatalean, emakumeen lan egoeraren analisi soziologikoa proposatuko dugu. Hemen, lan merkatu orokorrean, zein ekintzailetasunean, emakumeek bizi dituzten oztopoak aurkeztuko ditugu. Merkatu orokorrari dagokionez, hiru dira azpimarratuko ditugunak: (1) mugak, bretxak eta segregazioa, (2) lan ez-egonkortasuna eta prekarietatea, eta (3) kontziliazioa eta bizi-prekarietatea. Ekintzailetasunari dagokionez, hiru izango dira nabarmenduko ditugun oztopoak: (4) finantziarioa eskuratzeko, (5) ekimen ekintzailearen babeserako marko instituzionala eta (6) faktore psikosozialak.

Berrikuntza soziala eta ekintzailetasuna

Hirugarren atalean, ikerketa osatzen duten hiru kontzeptu nagusiak landuko ditugu: ekintzailetasuna, berrikuntza soziala eta berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasuna.

Lehenengo azpiatalean, enpresa sorkuntza lantzen duten ikuspegi teoriko nagusiak aurkeztuko ditugu: ikuspegi ekonomikoa, ikuspegi psikologikoa, ikuspegi sozio-kulturala eta ikuspegi gerentziala. Ikerketaren helburua dela medio, eta ikuspegi hauen ahulezi eta gabeziak aintzat hartuta, berrikuntza soziala ardatz izango duen bosgarren ikuspuntu bat proposatuko dugu. Bigarren azpiatalean, berrikuntza sozialaren inguruko definizioak jaso eta eztabaidatuko ditugu, eta azkenik, hirugarren azpiatalean, eta jorrotutakoa oinarri moduan hartuta, ikerketaren ikuspuntu propioa plazaratuko dugu: berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasuna. Bertan, definizio barneratzailea proposatuko dugu; ikerketaren objektuari zeharo egokituko zaiona, hain zuzen ere.

Hortaz, berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasuna zera da: eraldaketa sozialak eragiteko gaitasuna duten ideia, egiteko modu, produktu eta prozesu berriak.

Berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasunaren panoramika

Laugarren atalean, landa lanaren analisiari ekingo diogu. Lan honetan, ikerketaren ardatz diren bi elementuetan jarriko dugu arreta: lana definitzeko modua eta lana garatzeko modua. Sakoneko elkarriketetan oinarrituta, berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasunaren panoramika irudikatuko dugu. Lanaren definizioari dagokionez, hiru elementu bereizgarri azpimarratuko ditugu: emakume elkarriketatuek lanari ematen dioten esanahia, lanari esleitzen dioten xede soziala eta lan horri atxikitzen dizkieten balore sozialak. Honako elementuak

azalduko dira atal honetan: motibazioa, gozamina, aldakortasuna, bilakaera pertsonala, nahikortasuna, bizi-premien eskala, sormena, gizartearekiko konpromisoa, gizarte eraldaketa, lan eredu berriak, premia sozialak, berrikuntza soziala, gizarte eta ingurumen-baloreak eta balore kooperatibistak, besteak beste.

Lana garatzeko moduari dagokionez, lau praktiken inguruan arituko gara: gizarte berrikuntzaren aplikazioa enpresa jardueran, produktuaren eta ekoizpen-ereduaren ezaugarriak, lanaren antolaketa eta bezeroekiko zein inguruarekiko harremana. Beste batzuen artean, atal honetan honako elementuak agertuko dira: emakume ekintzaileek eskaintzen dituzten produktu eta zerbitzuen ezaugarriak, hauek ekoizteko moduak, enpresen antolaketa eta kudeaketa ereduak, harreman ereduak, inguruarekiko duten harremana, berriazko metodologiak, prozesu irekiak, parte-hartzea, esperimentazioa, lantalde anitzak, profilen arteko osagarritasuna, aldakortasuna, horizontaltasuna, berdintasunezko baloreak, askatasuna, malgutasuna, kontziliazioa, lidergo horizontal eta partekatuak, kidetasuna eta konfiantza.

Ondorioak. Oztopoak eta aukerak berrikuntza sozialeko ekintzailetasunean

Ondorioen atalean, ikerketaren hipotesiari erantzuten ahaleginduko gara: berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasunean genero-oztopoek indarrean diraute? Zalantza hau argitzeko, lehenengo tailerrean eskuratutako informazioa eta ezagutzaz baliatuko gara. Emakumeen ekarpenei esker, zein oztopo leundu diren identifikatuko dugu. Are gehiago, leunketaren eragileak desestaltuko ditugu. Konkretuki, generoari loturiko sei oztopoen gainean lan egingo dugu; lan merkatuan orokorrean, eta konkretuki ekintzailetasunean, agertzen dituen oztopoak, alegia.

Lan merkatuari dagokionez, lanaren definizioa zein lana garatzeko moduak ere oztopo orokor hauek leuntzen ari direla baieztatu dezakegu. Zentzu honetan, leuntze aipagarriena mугen eremuan aurkituko dugu. Bestalde, kontziliazioaren eremuan oztopoek irauten badute ere, aipagarriak dira emakume hauek alor honetan egin dituzten aurrerapenak. Lan ezegonkortasuna eta prekarietateari dagokionez, emakumeen egoera larria dela esan dezakegu; hala ere, hauen esanetan, krisiak eragin handi du.

Ekintzailetasunari dagokionez, krisiaren eragina ere nabaria da. Hortaz, finantziario zein marko instituzionalari dagokionean, nekeza da ondorio argiak plazaratzea. Hala ere, faktore psikosozialei dagokienez, ekintzailetasun mota honek ekarri dituen aurrerapenak handiak direla baieztatu dezakegu. Hauek, berriro ere, lana definitzeko zein lana garatzeko moduei lotuta daude.

Nolanahi ere, atal honetan bertan, ekintzailetasun mota honen potentzialtasuna kolokan jar dezaketen askotariko arriskuak jaso ditugu, besteak beste: sektore tradizionalak eragiten duten ikusezintasuna, ekonomia zein merkatu gabezia, krisia, aitormen eza, lan gainkarga, diru sarrera eta dirulaguntzen murrizketa, muga kulturalak, inpaktu sozialaren errekonozimendu eza, eta abar.

Lan eredu barneratzaile eta parekideagoa eraikitzen: praktika onen dekalogo

Azken atalean, ekintzailetasun eredu hauei lotuta dauden hainbat praktika konkretu batuko ditugu. Emakume ekintzaileekin egindako bigarren tailerrean oinarritutako lan honen helburua, genero-oztopoak leuntzen ari diren praktikak ezagutarazi eta zabaltzea da. Bestalde, ikerketa lan osoan zehar batutako elementu ezberdinek ere atal hau osatzen lagundu dute. Dekalogo hiru funtsezko elementuen inguruan ardaztuko dugu: oztopo garrantzitsuenak gainditzeko helburu nagusiak, helburuak eskuratzeko estrategiak eta estrategia bakoitza ezartzeko neurri multzoa.

SEXUAREN ARABERAKO LANAREN BANAKETA

Iraultza industrialak abian zegoen lan banaketa bizkortu zuen. Honekin, lan banaketari lotuta zeuden desberdintasunak areagotu egin ziren. Desberdintasun hauek, eremu ezberdinetan zehar hedatu ziren, era askotako ezberdintasunak sortuz: pertsonen arteko ezberdintasunak, giza-taldeen artekoak, herrialdeen artekoak, belaunaldien artekoak,... Generoari dagokionez, lan banaketa honek bultzatzen duen desberdintasun mailak beste guztiak zeharkatzen ditu.

Bibliografia espezializatuari so, lan banaketa ikertzen duten iturri nagusiak bi direla esan dezakegu: ikuspegi funtzionalista eta ikuspegi marxista. Hauek biak, ordea, analitiko kanpo uzten dituzte hainbat elementu erabakigarri. Generoaren ikuspegitik, hain zuzen, bi dira baztertutako elementuak: ekonomia kapitalista eta sistema patriarkala.

Egun ezagutzen dugun lan ereduak industrializazio prozesuan du jatorria. Lan eredu honek, emakume eta gizonen arteko eginkizunak ezberdindu eta patriarkatuaren instituzionalizazioa ekarri zuen. Lan-eremua eta etxe-eremua bereiztu egiten dira, genero bakoitzari eremu bat egokituz. Maila sozialean, lan eremuak etxe eremuak baino garrantzi handiagoa hartzen du, gizonen eginkizunak emakumeen eginkizunetatik gailenduz. Gizon eta emakumeen arteko asimetria tinko ezartzen da, genero jardute asimetrikoei bidea libratuz.

Laburbilduz, kapitalismoaren antolaketa sozialak zein sistema patriarkalak **generoen arteko lan banaketa ez-orekatua** eragin eta ezarri egin dute.

Lan ereduak genero perspektiba batetik aztertu nahi izanez gero, geure burua bi sistema hauen artean eratzeko eremuan murgildu behar dugu (Carrasco, 1996; Ferber eta Nelson, 2004). Batetik, egun erabiltzen dugun lanaren definizioak testuinguru asimetriko horretan duelako erroa. Bestetik, bertatik eratortzen den lan ereduak eginkizunen banaketa asimetrikoa eragiten duelako. Bi hitzetan: hedatu den lan ereduak, lan eredu maskulinoa da, gizona funtsezko eusle bezala kokatu eta emakumea bigarren mailan uzten duena, alegia.

Hala ere, industrializazio garaian sortutako lan ereduak aldaketa nabariak jaso ditu, gaurdaino. Ongizate garaian ezarritako lan eredu (maskulinoa) berariazko ezaugarriak osatzen zen: egonkortasuna, segurtasuna, babesak, lan eta giza eskubideak,... Ezaugarri horiek, ordea, bidean gelditu dira. Lan ereduaren eraldaketak direla medio, honako hauek ditugu egungo lan eremuaren bereizgarriak: ezegonkortasuna, segurtasun eza, eskubideen murrizketa, behin-behinekotasuna, eskastasuna, prekaritatea, langabezia,...

Aldaketa hauekin batera, bestelako aldaketak ere gertatu dira. Generoari dagokionez, bi dira azpimarragarrienak: emakumeek azken hamarkadetan erakutsi duten lan merkaturatzea eta famili-ereduen bilakaera. Lehenengoari esker, emakumeen lan-ikusgarritasuna nabarmen handitu da. Bigarrenari esker, eginkizunen banaketa asimetrikoa samarxe leundu da. Hala ere, franko dira bi generoen artean errotuta darraiten aldeak oraindik ere: lan ereduari begira, emakumezkoen artean ezegonkortasun eta prekarietate mailak larriak dira; lan eredua zein etxe eredua adiskidetzeko aurkitzen dituzten trabak ere, ez dira gutxi. Beraz, lan merkatuari so, oraindik ere gizon eta emakumeen artean dauden aldeak kezkagarriak direla esan dezakegu.

1

IKERKETAREN PLANTEAMENDUA

1. IKERKETAREN PLANTEAMENDUA

Hipotesi eta helburuak

Esku artean dugun ikerketa hau azaldutako testuinguru asimetrikoan kokatzen da. Aipatutako aldeak nabariak badira ere, ikerketa honetan, genero-alde hauek lautzen ari diren lan-praktikak eta lan-harremanak egon badaudela defendatzen dugu. Lan praktika eta harreman hauek, konkretuki, berrikuntza sozialaren esparruan aurkitzen ditugu; hain zuzen ere, *berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasunean* (BSE). Hau honela, ikerketa honen **helburu nagusia** honako hau da:

Berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasunak lan praktika eta lan harreman barneratzaileagoak eta parekideagoak sortzen ari den azertu.

Helburu honi atxikita, ikerketaren **hipotesia** aurkezten dugu:

Berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasunak lan eremuan errotuta dagoen genero-aldea leuntzen ari du.

Potentzialtasun honek BSEren barnean errotzen diren **bi elementu eraldatzaileetan** aurkitzen du funtsa: lana ulertu eta garatzeko moduetan.

Lana ulertzeko modua

BSEan garatzen den lanaren **ulerkera** arras **berritzailea** da. Batetik, ongizate garaian hedatutako lan-definizioetik zeharo aldentzen da. Lanak bere behinbetikotasuna galtzen du: egonkortasuna zein jarraikortasunak protagonismoa galtzen dute. Bestetik, lan eredu kapitalistan hedatu den lan-definizioetik ere nabarmen urruntzen da. Ondasunen pilatzea edo aberastasuna ez da lanaren xedea. Eredu honek zabaltzen duen flexibilitatetik urruti daude ekintzaile hauek. Flexibilitatea eredu berritzaile hauen ezaugarri garrantzitsuenetariko bat bada ere, ez du flexibilitate kapitalistarekin zerikusirik.

Hala, berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasunak **egonkortasuna** lan esperientzia ezberdinen gehiketan aurkitzen du; ez, ordea, lan-postuaren jarraikortasunean edota bizitza guztirako ibilbide profesionalean. Lanak balio instrumentala galtzen du eta **balio post-materialak**

hartzen ditu: bizitzari zentzua emango dion elementua da. Lana, aldakortasuna, etengabeko ikasketa eta hazkuntzaren sinominoa da. Elementu hauek guztiak, **malgutasuna** behar dute, flexibilitatea; ez ordea, kapitalismoari atxikitzen zaion malgutasuna.

Azkenik, ulerkera fordistak eta kapitalistak, lan merkatuan azalarazten diren genero oztopoak ahalbidetu eta suspertu egiten dituztela esan beharra dago. BSEan garatzen den lan-definizioak, ordea, **lan banaketa lautu** egiten du: lan eta bizi-esferak elkar kutsatzen dira, elkar-elikatu, genero oztopoak lautuz.

Lana garatzeko modua

Berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasunean, **lan egiteko modu berritzaileak** ere sortzen ari dira. Hauek, modu klasikoetatik nabarmen aldentzen dira. Fordismoaren ezaugarrien¹ aurrean zein kapitalismo malguaren² ezaugarrien aurrean, BSEk bestelako lan moduak eratzen ditu.

Lan eredu eta lan egiteko modu **horizontalagoak** sortzen dira. Bai barne antolaketan zein inguruarekiko harremanetan hierarkiak lautu egiten dira. Lankide, bezero, erakunde edota beste enpresekiko harremana horizontalagoa da. Eredu **parte-hartzaileagoak** sustatzen dira. Hau barne zein kanpora begira egiten da. Hau da, partehartzea enpresan bertan zein enpresatik at sustatzen da. Eredu ko-sortzaileak pizten dira. Produkzio ko-kreatiboa, berrikuntza irekia, sorkuntza eta manufaktura **prozesu irekiak** martxan jartzen dira. Eredu moldagarri eta malguak jartzen dira abian.

Hau, bai **taldeekiko** zein **kolaboratzaileekiko** garatzen den ezaugarria da. Eredu sozialetik gertuago kokatzen den ikuspegia jartzen dute praktikan: jendartearekin, komunitate eta pertsonekin hartzen dute harremana.

Horiek horrela, ikerketa honek helburu nagusia ahalbideratuko duen **bi helburu zehatz** ditu:

- (a) Berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasunean **garatzen den lan-definizioa eta lana garatzeko moduak aztertu eta panoramika batean islatu.**
- (b) Berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasunaren **bi elementu berritzailei esker lan ereduari lotutako genero oztopoak leuntzen ari den frogatu.**

Hau eginda, eta BSEk sortzen dituen aukerei adituta, lan eredu barneratzaile eta parekideago bat eraikitzen lagunduko duten proposamen eta praktikak batuko ditugu. Elementu hauek guztiak **praktika onen dekalogo** batean islatuko ditugu.

¹Katean antolatutako produkzioa, segida jarraiean antolatutako operazioak, egitura hierarkiko eta burokratizatuak, prozesuen arrazionalizazioa, produktuen estandarizazioa, masa-kontsumoa,...

²Produkzio kosteen merkatzea, lekualdatze geografikoak, merkataritza eta finantzen liberalizazioa, produkzioaren eta egituren berrantolaketa, produkzioaren eta lan indarraren malgutzea, produkzioaren kanporaketa eta internazionalizazioa, egitura burokratikoaren txikitzea, banakako kontsumo obsolezentea,...

1.1. koadroa. Ikerketaren planteamendua

Helburu nagusia	Berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasunak lan praktika eta lan harreman barneratzaileagoak eta parekideagoak sortzen ari den aztertu.
Hipotesia	Berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasunak lan eremuan errotuta dagoen genero-aldea leuntzen ari du.
Helburu zehatzak	Berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasunean garatzen den lan-definizioa eta lana garatzeko moduak aztertu eta panoramika batean islatu.
	Berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasunaren bi elementu berritzailei esker lan ereduari lotutako genero oztopoak lautzen ari den frogatu.
Helburu osagarria	Praktika onen dekalogoia eraiki.

Lagina

Ikerketaren lagina **berrikuntza sozialetik abiatutako emakume ekintzaileekin osatzen** da. Gure aburuz, izaera berritzailea lau eremuetan topa dezakegu:

1. **Barne antolaketa eta kudeaketa** ereduari berrikuntza soziala praktikan jartzen duten esperientzia ekintzaileetan.
2. **Produktzio bideetan** berrikuntza soziala praktikan jartzen duten esperientzia ekintzaileetan.
3. Bezero zein **inguruarekin duten harremanetan** berrikuntza soziala erakusten duten esperientzia ekintzaileetan.
4. **Eskaintzen duten zerbitzu eta produktuaren izaeran** berrikuntza soziala erakusten duten esperientzia ekintzaileetan.

Ezaugarri orokor honetaz aparte, eta esparru hau ezaugarritzen duen aniztasunari erreparatzeko asmoarekin, badira kontuan hartuko ditugun **beste** hainbat **ezaugarri**:

Ekintzailetasunaren faseak

Batetik, garapen fase ezberdinetan dauden esperientzia ekintzaileak aztertu nahi ditugu. Hau, fase bakoitzean egon daitezkeen ezaugarri espezifikoak kontuan izateko nahiarekin egiten dugu. Honela, eta orokortasunari begira, bi fase nagusi ezberdinduko ditugu:

- **Sortze eta jaurtiketa fasea.** Berez, honetan aurkezten dena bi fase ezberdinen batura da; sortze fasea eta jaurtiketa fasearen batuketara, alegia. Ikerketa teorikoei so, bi fase hauen artean ez da muga garbirik aurkitzen. Eginkizunak, bai batean, bai bestean,

ezberdinak badira ere, askotan fase batetik bestera doaz. Denboren mugak ere garbitasun falta nabaria azaltzen du. Honegatik guztiagatik, bi fase hauen batuketa proposatzen dugu bertan. Hala ere, hauen edukia argitze aldera, fase bakoitzari egokitutako jarduerak jasotzen ditugu jarraian:

- *Sortze fasea*: enpresa-aukera bilatu eta identifikatu, enpresa-bidea sortu eta proiektua garatu, sare sozialak sortu, aukerak ebaluatu, enpresa-plana jorratu eta enpresaren sorkuntza formala edo legala gauzatu.
- *Jaurtiketa fasea*: lan taldea osatu, baliabideak eskuratu eta antolatu, zerbitzua edo produktua garatu, finantziak bilatu eta produktu/zerbitzua merkaturatu.
- **Finkatze fasea**. Kasu honetan, fasearen mugak argiagoak dira. Fase honetan garatzen diren jarduerak azaltzea baina, ez dago soberan: negozio-eredua berdefinitu, ideia, proiektu edota enpresaren arrakasta edo porrota garatzen da, kide kaltegarriak kaleratu eta enpresaren kontrola hartzen da.

Enpresaren sexu-egitura

Bestetik, egitura mistoak zein emakumez soilik osatutako esperientzia ekintzaile ezberdinak ikertuko ditugu. Horrela bakoitzaren nolakotasunak ezagutuko ditugu: horizontalitatea, hierarkien leuntzea, lidergo ereduak,... Zehazki, honakoak izango dira aztertutakoak:

- **Soilik emakumez** osatutako proiektu ekintzaileak.
- **Emakume eta gizonen** osatutako proiektu ekintzaileak (mistoak).

Kokapena

Azkenik, lurralde historiko ezberdinetan kokatutako esperientzia ekintzaileak hartuko ditugu kontuan. Honek, lurralde bakoitzean egon daitezkeen nolakotasun espezifikoak barne hartzea ahalbideratuko digu:

- **Bizkaian** kokatutako proiektu ekintzaileak.
- **Gipuzkoan** kokatutako proiektu ekintzaileak.
- **Arabian** kokatutako proiektu ekintzaileak.

Laburbilduz, berrikuntza soziala praktikan jartzen duten esperientzietan parte hartzen duten emakume ekintzaileak bilatuko ditugu; berrikuntzaren eremu ezberdinetan lan egiten dutenak; ahal izanez gero prozesu ekintzailearen fase ezberdinetan aurkitzen direnak; egitura misto zein emakumez soilik osatutakoak; eta Euskal Autonomi Erkidegoko lurralde ezberdinetakoak.

Hauetaz gain, **bestelako ezaugarri** batzuk ere kontuan izango ditugu, nahiz eta hauek ez diren erabakigarriak izango:

- *Antolaketa juridikoa*: izaera legalaren arabera esperientzia ekintzaile ezberdinak miatuko ditugu: autonomoak, kooperatibak, sozietate anonimoak, etab.

- *Tamaina*: ekintzaile talde txikiak, ertainak eta handiak aztertuko ditugu³.
- *Sektorea*: arlo ezberdinetan ari diren esperientzia ekintzaileak ikertuko ditugu: artea, hirigintza, kultura, hezkuntza, teknologia, berrikuntza soziala,...

1.2. koadroa. Lagina

Izaera berritzailea	Barne antolaketa eta kudeaketa Produkzio bideak Bezero zein inguruarekiko harremanak Zerbitzu eta produktua
Ekintzailetasunaren fasea	Sortze eta jaurtiketa fasea Finkatze fasea
Enpresaren sexu-egitura	Emakumeak Emakumeak eta gizonak (mistoak)
Kokapena	Bizkaia Gipuzkoa Araba
Bestelakoak	Antolaketa juridikoa Tamaina Sektorea

Metodologia

Metodologia bi fase ezberdinez osatzen da. Batetik, ikerketaren **marko teorikoa** osatzen lagunduko diguten eginkizunak daude. Bestetik, **landa lana** gauzatzen ahalbideratuko diguten horiek aurkitzen ditugu.

Marko teorikoa

Marko teoriko trinkoa eraikitzeko asmoz, bi alor jorratuko ditugu. Batetik, emakumearen **lan egoera** aztertuko dugu. Bestetik, **berrikuntza sozialaren eremua** arakatuko dugu. Lehenengo parteari dagokionez, emakumeen lan egoera orokorra eta ekintzailetza egoera espezifikoa miatuko dugu. Bigarren parteari dagokionez, ekintzailetzaren eta berrikuntza sozialaren alorreko gaiak jorratuko ditugu.

Lan honetarako, alor hauen inguruko informazio bilketa eta analisi sakona proposatzen dugu. Hau, berrikuspen bibliografiko, txosten, ikerketa eta bigarren mailako datuen azterketan oinarrituko da. Ariketa honen **helburuak**, bi dira:

³Txikia = 1 - 2 kide; Ertaina = 3 - 4 kide; Handia = 5 kideetik gora.

(a) Lan merkatu orokorrean, zein ekintzailertan gertatzen diren genero oztopoak antzematea.

(b) Berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailertza zer den definitzea.

1.3. koadroa. Marko teorikoa

Eremu teoriko orokorra	Lan-ardatzak	Helburuak
Emakumearen lan egoera	Lan egoera orokorra	Lan merkatu orokorrari zein ekintzailertzari lotutako genero oztopoak antzeman
	Ekintzailertza egoera	
Berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailertasuna	Ekintzailertza	Berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailertasuna definitu
	Berrikuntza soziala	

Lan hau osatze aldera, eta jasotako informazioa egiaztatzeko helburuarekin, beste bi jardura proposatzen ditugu. Batetik, eta lehenengo atalari dagokionez, genero ekintzailertzan adituak diren **bi teknikari elkarrizketatuko** ditugu. Teknikari hauek, emakume ekintzaileekin modu zuzenean lan egiten duten pertsonak izango dira. Honek, pertsona hauen esperientzia eta bizipenak landutako teoriarekin egiaztatzea ahalbideratuko digu. Bestetik, berrikuntza sozialaren ulermenean garatzen diren arazoak lautzeko asmoarekin, alor honetan **aditu** diren **hiru** agente ekarriko ditugu gurerara. Hauekin, esparru berri honetan sortzen ari diren kontzeptuak jorratuko ditugu. Horretarako, **erdi-egituratutako lan talde** bat eratuko dugu.

1.4. koadroa. Teknikari eta adituen lagina

Perfila		Ezaugarriak
Teknikariak	2	Teknikaria. Emakumezkoa. Ekonomia Sustapenerako eta Enplegu Zerbitzuak. Getxolan.
		Aholkularia. Emakumezkoa. Ekintzaileen Formazio eta Monitorizazioa. Bilbao Ekintza.
Adituak	3	Emakumezkoa. Zerbitzuen diseinua. Berrikuntza estrategia.
		Gizonezkoa. Bitartekotza eta kolaborazio prozesuak. Berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzaile finkatua.
		Gizonezkoa. Bitartekotza eta kolaborazio prozesuak. Berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzaile finkatua.

1.5. koadroa. Gidoia. Teknikarien elkarrizketak

Generoari lotutako oztopo orokorrak lan merkatuan: berariazko oztopoen azterketa

- Mugak, bretxak eta segregazioa
- Lan ez-egonkortasuna eta prekarietatea
- Kontziliazioa eta bizi-prekarietatea

Generoari loturiko oztopoak ekintzailetasunean: berariazko oztopoen azterketa

- Finantziazio eskuratzeko
- Ekimen ekintzailearen babeserako marko instituzionala
- Faktore psikosozialak

Oztopoak lautzen dituzten ekintzailetasun praktikak: berdintasunerako guneak bilatu

- Ekintzailetasun eredu barneratzaileen miaketa
- Berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasuna

1.6. koadroa. Gidoia. Adituen lan taldea

Berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasuna: kontzeptu orokorrak

- Berrikuntza soziala
- Ekintzailetasun soziala
- Balore atxikiak, balore sozialak
- Lana definitzeko eta lana garatzeko moduak
- Kontzeptu sateliteak

Berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasuna: genero aukerak

- Lan merkatuaren genero oztopoak: azterketa eta aukeren miaketa
- Ekintzailetzaren genero oztopoak: azterketa eta aukeren miaketa
- Genero aukerak

Landa lana

Ikerketaren helburu enpirikoak betetzeko, elementu ezberdinez osatutako **metodologia kualitatiboa** proposatzen dugu. Metodologia hau, preseski, hiru ataletan zatituko da. **Lehenengo fasean** elkarrizketa sakonak egingo ditugu, **bigarren fasean** tailer bat eta **hirugarren fasean** beste bat.

1.7.koadroa. Landa lanaren faseak, teknikak eta helburuak

Fasea	1. FASEA	2. FASEA	3. FASEA
Teknika	Elkarrizketak	Tailerra	Tailerra
Helburua	BSEren panoramika	Oztopoen azterketa	BSEren potentzialtasunaren azterketa Praktika onen bilketa

1.8. koadroa. Ekintzaileen lagina

Ekintzaileak	12	Kodigoa	Ekintzaileta- sunaren fasea	Enpresaren sexu-egitura	Kokapena	Antolaketa juridikoa	Tamaina ⁴	Sektorea
		ELK.1	Finkatze fasea	Emakumeak	Gipuzkoa	Sozietate mugatua	Handia	Design thinking
		ELK.2	Sortze eta jaurtiketa fasea	Mistoa	Bizkaia	Sozietate mugatua	Txikia	Ostalaritza
		ELK.3	Finkatze fasea	Mistoa	Bizkaia	Sozietate mugatua	Txikia	Berrikuntza soziala
		ELK.4	Sortze eta jaurtiketa fasea	Emakumeak	Gipuzkoa	Sozietate mugatua	Txikia	Berrikuntza soziala
		ELK.5	Sortze eta jaurtiketa fasea	Mistoa	Gipuzkoa	Kooperatiba	Handia	Berrikuntza soziala
		ELK.6	Sortze eta jaurtiketa fasea	Emakumeak	Bizkaia	Kooperatiba	Ertaina	Hirigintza
		ELK.7	Finkatze fasea	Mistoa	Bizkaia	Autonomoak	Ertaina	Hirigintza
		ELK.8	Sortze eta jaurtiketa fasea	Mistoa	Araba	Kooperatiba	Ertaina	Artisautza
		ELK.9	Sortze eta jaurtiketa fasea	Mistoa	Bizkaia	Autonomoak	Txikia	Teknologia
		ELK.10	Finkatze fasea	Emakumeak	Bizkaia	Sozietate zibila	Ertaina	Artea, hezkuntza eta kultura
		ELK.11	Sortze eta jaurtiketa fasea	Mistoa	Araba	Kooperatiba	Ertaina	Artisautza
		ELK.12	Finkatze fasea	Mistoa	Bizkaia	Kooperatiba	Handia	Berrikuntza soziala Bitartekotza eta kolaborazio prozesuak

⁴Txikia = 1 - 2 kide; Ertaina = 3 - 4 kide; Handia = 5 kidetik gora.

Lehenengo fasearen helburua berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasunaren **panoramika** osatzea da. Hau osatze aldera, ekintzailetasun mota honen bi esparru berritzaileak aztertuko ditugu: lana definitzeko modua eta lana garatzeko modua. Bestetik, ekintzailetasunean ematen diren **genero oztopo psikosozialak** ere aztertuko ditugu. Hau guztia, berrikuntza sozialetik abiatutako **hamabi emakume** ekintzaile **elkarrizketatuz** egingo dugu.

1.9. koadroa. Gidoia. Ekintzaileen elkarrizketak

Ekintzailetasun proiektuen deskribapena: jatorria, proiektuaren deskribapena, lan-taldearen deskribapena,...

Proiektuen alderdi berritzaileak miatu: barne antolaketa eta kudeaketa, produkzio bideak, bezero zein inguruarekiko harremanak, zerbitzu eta produktua

Lana definitzeko eta garatzeko moduak aztertu: lana definitzeko modua: beste ereduakiko distantzia, lanaren esanahia, lanaren lekua bizitzan,... eta lana garatzeko modua: beste ereduakiko distantzia, lidergoak, diru-banaketak, kolaborazioak,...

Oztopo psikosozialen miaketa: norberaren hautematea negatiboa, arriskuak hartzeari edo porrotari beldurra, presio sozialarekiko tolerantzia baxua, gizarte-onarpen eskasa

Datu orokorrak: adina, seme-alabak, ikasketa maila, aurretiko lan-esperientzia, alta urtea, kide kopurua, enpresaren izaera juridikoa, dedikazioa,...

Bigarren fasearen helburua genero **oztopoen azterketa** da. Honetan, berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasunak genero oztopoak lautzen ari den aztertuko dugu (ikerketaren helburua). Horretarako, bi helburu espezifiko mahaigaineratzen ditugu. Batetik, **oztopo** hauek berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasunean duten **agerpen maila eta portaera aztertuko** dugu. Bestetik, ekintzailetasun honek sortzen dituen **genero aukerak bilatuko** ditugu. Bigarren helburu honek hirugarren fasean landuko ditugun gaiei bidea irekiko die.

Hau guztia **tailer partehartzaile** baten bidez abiaraziko dugu, berrikuntza soziala ardatz duten **hamar emakume** kontaktatuz. Taldea osatze aldera bi dira kontuan hartu ditugun ezaugarriak: ekintzailetasunaren **fasea** eta **sektorea**.

Ekintzailetasunaren faseari

dagokionez, sortze zein jaurtiketa fasean dauden emakumeen kopurua handiagoa izango da, fase honetan ekintzailetasunaren oztopo gehienak pilatzen baitira. Sektorari dagokionez, sektore aniztasuna bilatuko dugu, bakoitzean sor daitezkeen berezitasunak jasotza aldera. Tailerrak **5 ordutako** iraupena du eta **dinamika ezberdinez** osatua dago.

1.10. koadroa. 1. tailerraren lagina

Ekintzaileak	10	Fasea	Sortze eta jaurtiketa fasea	7
			Finkatze fasea	3
		Sektorea	Hezkuntza	1
			Hirigintza	2
			Artisautza	1
			Kultura	3
			Komunikazioa	3

1.11. koadroa. Gidoia. 1. tailerra

HELBURUA	DINAMIKA
Lan merkatuaren genero oztopoen mantentzea miatu.	PAPEREZKO MANTELA Genero oztopo orokorren inguruko hausnarketa pertsonala egin dezaten eskatuko zaie. Gogoetak aurrez aurre duten paper zatian idaztea eskatu zaie. Mantelan hiru oztopo nagusiak agertuko dira: - Mugak, bretxak eta segregazioa - Lan ez-egonkortasuna eta prekarietatea - Kontziliazioa eta bizi-prekarietatea Hausnarketa eginda, mantela eskumaruntz mugituko da. Ekintzaileek, kideek idatzitakoa irakurri, komentatu eta osatzeko aukera izango dute. Mantelak buelta osoa emango du. Azkenik, bakoitzak bere hausnarketak eta hauen gainean besteek egin dituztenak irakurriko ditu ozenean. Eztabaidarako tarte egongo da.
Hausnarketa giroa prestatu. Ekintzailetasunaren oztopo eta aukeren eremua finkatu.	ESALDIEN JOLASA Elkarrizketetatik hartutako hitzez-hitzeko esaldiak irakurriko dira ozenean. Esaldi hauek aukera eta oztopoen ingurukoak izango dira. Esaldia irakurri eta pilota pasatuko diogu ekintzaile bati. Honek, esaldiarekin bat datorren esan eta honen inguruko hausnarketa egingo du. Pilota beste kide bati pasatuko dio, talde guztiaren erantzunak jaso arte.
Oztopoak eta aukerak identifikatu, multzokatu eta sailkatu.	PANORAMIKA I Ekintzaileei bi koloretako post-it-ak banatuko zaizkie: berdeak eta arrosak. Berdeetan bere praktiketan bizi dituzten genero-esperientzi negatiboak jasoko dituzte, arrosetan positiboak. Oztopo hauek, ekintzailetasunari lotutako genero oztopoak izango dira. Jasotakoa ozenki azaldu eta paretan kokatuko dute ekintzaileek. Aurreko dinamikatik jasotako oztopoak batuko dira. Analisisian jasotako ekintzailetasun oztopoak agertu ez izanez gero, batuko dira. - Finantziazio eskuratzea - Ekimen ekintzailearen babeserako marko instituzionala - Faktore psikosozialak Material hau guztiarekin multzoak egingo dira, ideia antzekoak bilduz edo familia berekoak direnak multzokatuz. Multzoak izendatu eta hauen esanahiaren inguruko kontsentsua bilatuko da.
Oztopo eta aukerak harremanean jarri. Panoramika egin.	PANORAMIKA II Oztopo eta aukera multzoak banatu eta bikoteka landuko dira. Ekintzaileek hauen deskribapena jasoko dute fitxa batean. Bikote bakoitzak bere multzoei edukia emango die. Bikoteek jasotakoa azalduko dute. Beste kideek iradokizunen bitartez osatuko dute jasotakoa. Eztabaidarako tarte egongo da.
Oztopo eta aukeren sendotasuna edo erroketaz aztertu.	AMIA AMIA (aukera, mehatxu, indargune eta ahulezia) analisiaren bitartez jasotakoaren denborazko sailkapena egingo dute ekintzaileek. Oztopo eta aukera multzoak orainaldian, etorkizunean edota bietan kokatuko dituzte. Ekarpenak elkarrekin eztabaidatu eta adostuko dira.

Hirugarren fasearen helburua bikoitza da. Batetik, berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasunak genero **oztopoak lautzeko** duen **potentzialtasuna** aztertuko dugu. Bestetik, potentzialtasun hau ahalbidetzen duten **praktika konkretuak** bilatuko ditugu. Azken honekin **praktika onen gida** osatuko dugu. **Tailer** honetan **sei emakume** ekintzaileek hartuko dute parte. Talde hau osatze aldera, aurreko tailerrean deskribatutako ezaugarri berdinak hartuko ditugu kontuan: ekintzailetasunaren fasea eta sektore aniztasuna. Tailerrak **5 ordutako** iraupena du eta **dinamika ezberdinez** osatua dago.

1.12. koadroa. 2. tailerraren lagina

Ekintzaileak	6	Fasea	Sortze eta jaurtiketa fasea	4
			Finkatze fasea	2
		Sektorea	Artisautza	1
			Kultura	2
			Komunikazioa	1
			Teknologia	1
			Bitartekotza eta kolaborazio prozesuak	1

1.13. koadroa. Gidoia. 2. tailerra

HELBURUA	DINAMIKA
BSEren potentzialtasun maila aztertu. BSEren aukerek oztopoak lautzeko duten potentzialitatea aztertu. Mehatxu edo ahulguneak detektatu.	FLUJOGRAMA Aurreko tailerrean landutako multzoen arteko konexioak egingo dira. Ekintzaileei aurreko tailerrean jasotako aukera eta oztopo multzoak azalduko zaie. Aukera eta oztopoen arteko konexioen adibide bi azalduko zaie: oztopo bat edo oztopo talde batek aukera jakin baten gainean duen eragina erakutsiko da batetik; aukera edo aukera talde batek oztopo jakin baten gainean duen eragina azalduko da bestetik. Ekintzaileek, multzo guztiak haintzat hartuta, nahi bezain beste konexio landuko dituzte. Konexioak komunean jarri, eztabaidatu eta osatuko dira.
Ekintzailetasunaren eremuan ekidin zein sustatu nahi diren ezaugarrien detektazioa.	ETORKIZUNERAKO AGERTOKIEN ERAIKUNTZA Etorkizunerako bi agertoki adibide jarri: bata desiragarria, bestea desiragaitza. Ekintzaileei bi agertoki ezaugarriak azaldu. Bikoteka, jarritako bi agertokiak eztabaidatuko dituzte. Aspektu desiragarri zein desiragaitzak eztabaidatuko dira. Iritziak osoko bilkuran eztabaidatuko dira. Bikoteka, etorkizunerako agertoki propio bat eraikiko dute. Bikote bakoitzak bere agertokia azaldu eta osoko bilkuran eztabaidatuko da.
Proposamen eta praktika parekide eta barnerratzaileak jaso.	EZTABAIDA GUNEA Aurreko dinamikan eraikitako agertokiak oinarri, hauetara heltzeko proposamen eta praktika konkretuak bilatuko ditugu. Landa lana osoan zehar jasotako berezitasunak plazaratuko dira, ahalik eta proposamen/praktika gehien jasotzeko asmoz.

2

EMAKUMEEN EGOERA LAN MERKATUAN

2. EMAKUMEEN EGOERA LAN MERKATUAN

Emakumeen lan egoera datuetan

Azken hamarkadetan EAEko emakumeen parte hartzeak gora egin du. Hala ere, **bi sexuen arteko ezberdintasunak esanguratsua** izaten jarraitzen du.

EAEko biztanleriaren jarduera-tasaren bilakaera aztertuta, emakumeen jarduera tasan hazkunde handia gertatu dela ikus daiteke; gero eta emakume gehiago hasi dira lanean. 1991tik 2012ra bitartean, emakumeen tasa 10 portzentaje-puntu baino gehiago gehitu da, %38,5etik %49,1era. Igoera nabarmena egon arren, bi sexuen arteko ezberdintasunak esanguratsua izaten jarraitzen du, nahiz eta apurka-apurka txikitu egin den. Gaur egun %12ko aldea dago emakumeen eta gizonen parte-hartzeen artean (%61,1ekoa da gizonentzako eta %49,1koa emakumeentzako).

Arretaz begiratuta, **adina eta ikasketa mailak** aktibitate tasaren genero-distantzian eragina dutela ikusi dezakegu. *Emakunde, Zifrak 2012* txosteneko datuei so eginez, genero-distantzia adinaren arabera handituz doala atzeman dezakegu: 45 urtetatik gorako emakumeen aktibitate tasa txikiagoa da. 2011. urtean, 16 eta 24 urte bitarteko emakume eta gizonen artean ia ez da alderik: aldea -0,4koa da emakumeen alde (emakumeen %30,5 eta gizonezkoen %30,1). 45 urtetik gorakoetan aldea nabarmenagoa da, ordea, 17,1eko distantzia erakutsiaz gizonezkoen alde (emakumeen %32,2 eta gizonezkoen %49,4). Begirada ikasketa mailan jarritz gero, zera ikusi daiteke ikasketa maila txikia denean: emakume eta gizonen arteko ezberdintasuna handitu egiten da, bi sexuen arteko ezberdintasuna ikasketa maila altua denean, ordea, txikitu egiten da. Hori horrela, gurean emakumeen aktibitatea tasa, adina gora eta ikasketa maila behera doan heinean txikiagoa dela esan daiteke, bai baldintza eta ezaugarri bereko gizonekiko, zein orokorrean EAEko emakumeen guztizkoarekiko ere. Horrela, 2011n, goi mailako ikasketak zituzten pertsona taldeen artean ez zen emakume eta gizonen arteko alderik antzeman (-%0,5 emakumeen alde). Lehen mailako ikasketetan, aldiz, gizonen jarduera-tasak (25,2) emakumeena (12,8) bikoizten du.

Bestalde, hiru lurraldeetako emakumeen **enplegutasun tasak** garapen esanguratsua bizi izan du: 1998tik 2012ra 20 puntutako igoera erakutsiz. 1990an emakumeen okupazio tasa gizonezkoen erdia zen bitartean, gaur egun bien arteko distantzia 10,2 puntutako da; emakumeen tasa 59,4koa eta gizonezkoena 69,5koa izanik. Hala ere, azaldu beharra dugu, genero-distantziaren beherakada hau gizonezkoen okupazio tasaren jeitsieraren ondorioa dela. Pertsona okupatuaren arteko genero aldea adinarekin batera hazten da, batez ere 35 urtetik aurrera. Kontrarioki, aldea murriztagoa da 35 urte baino gutxiagokoan artean. 25 eta 34 urte artekoen artean ia ez da existitzen. Hala, emakume okupatuak 25-34 urte arteko pertsona

okupatuena ia-ia erdia badira ere, %41 baino ez dira 55 urte edo gehiagokoen artean; jaitziera hau 45 urte betetzeaz geroztik nabaria dugu.

Langabezia genero ezberdintasunaren beste erakusle bat izan da historikoki. Emakumeen artean gainera biziki nabarmenagoa da. Hala ere, emakume eta gizonen arteko ezberdintasunak behera egin du azken urteetan: 2001an gizonezkoen langabezi tasa %7,5koa eta emakumeena %16,4koa izatetik, 2008an gizonezkoen kasuan %3,4koa eta emakumeen kasuan %7,8koa izatera igaroz. Zentzu honetan, azken urteetan genero-distantzia tendentzia aldaketa bat eman da. 2009an gizonezkoen langabezi tasak emakumeena gainditu zuen lehendabiziz EAEn, industria, eraikuntza eta automozioa bezalako maskulinizatutako sektore ekonomikoen egoeraren okerragotzeagatik batez ere. Hau horrela, gizonezkoen langabezi tasaren garapena emakumeena baino handiagoa izan zen, 2013ko hirugarren hiruhilabetean gizonezkoen tasa %11,3koa eta emakumeena %9,8koa izanik.

Jarduera eta sektoreen arabera okupazio tasaren banaketan ere genero distantzia nabarmena da. Hau ere lan arloko genero-ezberdintasunen adierazlea da. Emakumeak zerbitzuen sektorean egiten dute lan batik bat, sektore honetan lan egiten duten 10 pertsonetatik 6 emakumeak izanik. Zentzu honetan, emakumeen okupazio nagusia Administrazio Publikoa da: emakume langileen %31,9k bertan egiten du lan, merkataritzak jarraituta, non emakume langileen %25,9k egiten duen lan. Jarduera artistikoa feminizatutako beste sektore bat dugu: sektore honetan 10 pertsonetatik 8 emakumeak dira. Aipagarria da gizarte zerbitzuen arloko egoera ere: langileen %69,7a emakumeak dira. Feminizazio hau are adierazgarriagoa da osasungintzaren arloan, honetan langileen %91 emakumeak baitira. Nahiz eta gizonekin alderatuta presentzia handiagoa izan, soilik emakumeen %53a da medikua.

Eraikuntzaren sektorean, ordea, 10etik 9 gizonezkoak dira. Industrian 10tik 8. Izan ere, okupatutako 10 gizonezkoetatik 4 industria eta eraikuntzan ari dira, azken bi hauek zeharo maskulinizatutako sektoreak izanik: emakumeak %10 eta %20ko presentzia izatera baino ez dira ailegatzen; behin-behinekotasuna, lanaldiaren iraupena, egoera profesionala eta soldatari dagokionean ere genero bereizketa eta distantzia nabaria da. Behin-behinekotasun eta aldibaterakotasun tasek, emakumeen kasuan, balio altuagoak erakusten dituzte. Horrela, emakumezkoek lan prekaritate handiagoa pairatzen dutela esan dezakegu. Lan egonkortasunaren kasuan sexuen artean ezberdintasuna aipagarria da ere. EUSTATen 2011ko datuen arabera, emakumeen %53,7ak aldi baterako kontratua duen bitartean, gizonezkoen %17,7koa da portzentaia. Behin-behinekotasunak beraz, emakumeei modu zuzenagoan eragiten diela esan dezakegu. Modu antzerakoan, lanaldiaren partzialitatea ere nabarmenagoa da emakumeen artean. Izan ere, 2011ko datuen arabera lanaldi partzialaren arabera biztanleria okupatuaren %80,6a emakumeak diren bitartean, soilik %19,4a dira gizonezkoak. Sektore publikoan, lanaldi osoan ari diren emakumeen tasak gora egin duen arren (%60,3ra ailegatuz), lanaldi partzialdun soldatapeko emakumeak guztizkoaren hiru laurdenak dira.

Jarduera eza eta okupazioaren arrazoiek ere genero bereizgarriak dituzte. Hauek, batez ere, kontziliazioarekin lotzen dira. Emakumeen kasuan jarduera ezaren jatorria zeregin erreproduktiboak beraien gain hartzean kokatzen den bitartean, gizonezkoen kasuan erretiroa da arrazoi nagusia. Bestalde, langile aktiboen gehiengoak seme-alabarik ez duela ere kontuan hartu behar dugu: emakume langileen %46,3k eta gizonezkoen %48,8k alegia. Kasu honetan, adierazgarria da familia-unitatearen seme-alaba kopurua eta emakumeen jarduera tasaren arteko harremana: hiru seme-alaba dituzten gizonezkoen jarduera tasa %84,3koa den bitartean, seme-alaba bakarra duen emakumeen kasuan %36a da soilik. Itxuraz, ardura familiarak gora

egin ahala, gizonezkoak duen errekurtso ekonomikoen hornitzaile rola indartu egiten da, lan arloko sexu bereizketa indartuz.

Jarduera ekintzailearen arlora joz, genero bereizketarekin egingo dugu topo berriz ere. 2012ko Euskal Autonomi Erkidegoko jarduera ekintzailea aztertzen duen *Global Entrepreneurship Monitor*⁵ (Legazkue, 2013) txostenaren datuetan oinarrituz, gurean **jarduera ekintzailea handitu** egin dela baieztatu dezakegu; %4,4ko tasarekin hain zuzen ere. Jarduera tasa hau, ordea, 2004-2006ko %5-5,5eko mailatik behera kokatzen da egun. Sortutako enpresen sendotasunean ere adierazleek hobekuntza erakusten dute: 3 urte eta erdi baino gehiagoko bizitza duten enpresen jabe den EAEko biztanleria %8,4ra iritsi baita. Horrela, itxitako enpresa kopuruak, gainerako herrialdeekin alderatuta, nahiko txikia izaten darrai. Enpresa ixteko arrazoi nagusia negozioen errentagarritasun eza da (%43,3).

Hala ere, generoari dagokionean, nahiz eta **emakumeen ekintzailetasunak gora** egin duen azken hamarkadetan, euren presentziak gizonena **baino txikiagoa** izaten jarraitzen du: emakumeen jarduera ekintzailea %2,97koa den bitartean, gizonezkoena %5,74koa da⁶. Azkeneko urteetan TEAren tendentzia goranzkoa izan den arren, emakumeen TEA txikitu egin da eta gizonezkoena handitu. Emakumeena %7 jeitsi da aurreko urtearekin konparatuta eta gizonekoetan ordea %15 igo da 2011tik 2012ra. Ratioei so eginez, 10 gizonezko ekintzailetik 5 emakume ekintzaile daudela ikus dezakegu gainera. Horrela, norberaren konturako langileen guztizkoaren %33a emakumezkoak dira, eta gizonezkoak berriz %67a.

Izan ere, ekintzaileen profilerak joz, gehienak gizonezkoak direla ikus dezakegu; 35 eta 45 urte tartekoak eta heziketa maila altukoak. Gehiengoak beharrak eraginda jo du ekitera eta motibazio hori handitu egin da azken urteetan. Generoa kontuan hartuta, emakumeen jarduera ekintzailea gizonezkoena baino txikiagoa dela ikusi dezakegu. Horrenbestez, emakumeen profila gizonezkoena baino zaurgarriagoa da, nahiz eta azken urteetan gora egin duen.

Emakumeen presentzia txikiagoa da prozesu **ekintzailearen fase** guztietan. Sendotze faseetan ezberdintasun hori areagotu egiten da. Hau da, denbora aurrera doan heinean presentzia txikiagoa da. 42 hilabete baino gutxiagoko enpresen jabe diren ekintzaileen %34a emakumea da; sendotutako enpresen %36a; eta, azkenik, ekintzaile potentzialen %42a da emakumea. Beraz, emakume ekintzaileak enpresa proiektuaren sendotze eta hazkuntza faseetan zailtasun handiagoak bizi dituztela ondorioztatu dezakegu.

Generoari lotutako distantzia eta ezberdintasunak agerikoak egiten dira pertsona ekintzaileen **adina eta ikasketak maila** kontuan hartuz gero. Emakume ekintzaileak bataz beste 41 urte dituzte eta gizonezkoak 42 urte. Ikasketak mailari so eginda, lehen mailako ikasketarik gabeko edo soilik lehen mailako ikasketak dituzten gizonezkoen ehunekoa (%9) emakumeena baino beherago kokatzen da (%27). Ezberdintasun hau modu azpimarragarrian irauli da oraintxu: izan ere, aurreko urtean gizonezkoen ehunekoa emakumeena baino altuagoa zen.

⁵Global Entrepreneurship Monitor azterlanak EAEko jarduera ekintzailearen diagnostikoa egiten du. Alde batetik, txostenak herrialdearen jarduera ekintzailea aztertzen du, beste herrialde batzuekin eta Espainiako autonomia erkidegoekin alderatuta. Bestalde, Araba, Bizkaia eta Gipuzkoako ekintzaileen egoera alderatzen du.

⁶Total Entrepreneurial Activity, TEA.

Ezaugarri psikosozialei so eginda, emakume eta gizonen arteko jarrera ezberdinak ikusi daitezke. Izan ere, emakumeek norberarenganako pertzepzio ezkorragoa dute: emakumeen %80ak beharreko gaitasunak dituela uste du, gizonezkoen %93aren aurrean. Porroterako beldur nabariagoa ere sentitzen dute: emakumeen %41k eta gizonezkoen %30k aitortzen dute beldur diotela porrotari.

Gizon eta emakumeak ekitera bultzatzen dituzten **motibazioen iturrian** ere genero ezberdintasunak daude. Orokorrean aukera izan oi da motibazio nagusia ekintzaileen artean. 2011ko datuen arabera, emakumeen kasuan beharraren motibazioa indartsuagoa bazen ere, azken urtean joera aldatu da: emakumeen %83ak eta gizonezkoen %76k merkatuan ekiteko aukera bat somatu duelako jo dute ekitera. Izan ere, azken urtean beharragatiko ekintzailetasunak gora egin du, 2011an %16koa eta 2012an %24koa da; batez ere gizoneko gehiagok beharragatik ekiten dutelako gertatu da igoera hau. Hala ere, genero ezberdintasunak indarrean dira.

Datuen analisisa ikuspegi soziologikotik

Generoari lotutako oztopo orokorrak lan merkatuan

Lan arloak emakume eta gizonen arteko desberdintasunak indartzen ditu. Hobekuntzak gertatu badira ere, emakumeen lan merkaturatzea zein kontziliazioa ez dira oraindik ere modu zuzen edo bidezkoan garatzen. Atal honetan, aurretik adierazitako zifrak begirada soziologikotik heltzen ahaleginduko gara, jasotako datuei esanahi soziologikoa emanez. Bildutako informazioa esanguratsuenak diren eremu edo arloetan sailkatuko dugu, beti ere genero-bereizketari dagokionean. Honela, mugak, bretxak eta segregazioa aztertuko dugu; bigarren, ezegonkortasuna eta lan-prekaritatea; eta azkenik, lan eremu eta eremu pribatuaren arteko kontziliazioa.

Mugak, bretxak eta segregazioa

70. hamarkadatik hona emakumeen aktibitate eta okupazio tasek mailakako hazkuntza bizi izan dute. Hala ere, ez dute gizonezkoen tasen maila eskuratu, langabezi tasa altuagoak pairatuz. Fenomeno honen arrazoiak bi oztopo konkretuetan topa dezakegu: lan merkatura sartzeko existitzen diren mugetan eta zenbait lan sektoreen feminizazioan (zerbitzuen sektorea, gizarte zerbitzuak, zaintza, etab.). Bretxa argiena soldadari dagokiona da: lan baldintza eta lanpostu berdinean dauden gizonezkoekin alderatuta, emakumeek **lansari** txikiagoak jasotzen dituzte. Bigarren bretxa, lan merkatuko **posizionamenduari** dagokio: gizon eta emakumeak lan merkatuan modu desberdinean kokatzen dira (emakume eta gizonak sektorea, enpresa barruko estatusa edo kontratu motaren arabera bereiztuz). Somatutako hirugarren oztopoa, emakumeek **ardura postuetarako** sarbidean eta lanpostu maila-igoeran bizi duten zailtasun multzoari dagokio (kristalezko sabaiak eta zoru likatsuak). Emakumeak egitura okupazionalan maila baxuagoan kokatzen dira (segregazio bertikala). Gainera, lanpostu hauen ezaugarrien ondorioz, baldintza eskasagoak pairatzen dituzte. Lanpostu hauek, bestalde, errekonozimendu sozial eskasa dute, emakumeen lan-esfortzuak jasotzen duen merezimendu soziala gutxituz.

Lan-segregazioa euskal lan-agertokian bi modutara presente dagoen gaia da: modu **horizontalean** eta **bertikalean**. Lehenengoaren ondorioz, emakumeek lan-aktibitatea hirugarren sektorean garatzen dutela ikusi dugu, hezkuntza, osasuna, zerbitzu sozialak, zaintza eta

antzerako arloetan. Enplegu hauek, baldintza kaxkarragoetan garatzen dira. Gainera, lansari, promoziorako aukera eta balio sozial txikiagoa dute. Bigarrenari dagokionean, emakumeek enpresa barruko egitura hierarkikoaren baitan maila baxuko posizioak betetzen dituztela antzeman dugu. Honek ardura eta erabakitze-ahalmen handiagoko lanpostuak eskuratzeko ahalmen txikiagoa dutela erakusten du. Zerbitzuen sektorean, ordea, emakumeen presentzia nabarmena da. Bertan, genero-segregazioa disolbatzen ari dela esan beharra dago. Izan ere, gizonetzkoen kotekin alderatuta baxuagoa izaten jarraitzen duten arren, gailentze indartsu bat soma dezakegu.

Lansarien inguruko datuek emakume eta gizonen arteko desberdintasuna erakusten dute, emakumeentzako kaltegarria den egoera nabaria eginez. Soldatazko-bretxa begibistakoa da EAEn. Arestian, emakumeek enpresa barruko egituren maila igotzeko dituzten zailtasunak aipatu ditugu. Hala ere, mugak gainditu ostean, emakumeek, maila berdinean ari diren gizonetzkoekin alderatuta, lansari txikiagoak dituztela ikusi dezakegu. Emakumeek, beraz, **prekaritatea eta dependentzia** maila altuagoa erakusten dute. Honek, egoera zaurgarriagoan uzten ditu..

Lan ez-egonkortasuna eta prekaritatea

Egungo gizarte-irudikapenetan behin-betiko lan kontratuaren ideiak bizirik dirau. Kontratu mota honek hainbat ezaugarri atxiki erakusten ditu: linealtasuna, egonkortasuna, segurtasuna, babesa,... Lan kontratu mota hau, ordea, gizonetzkoen eskuetan egon da historikoki. Xehetasun hau alde batera utziz, bai gizonetzkoek, bai emakumezkoek, ezaugarri horiek batuko dituen lan kontratua desiratzen dute. Baina ez da hori kontuan hartzen ez duten gai bakarra: egungo lan merkatuak **behin-betiko kontratu gutxi** eskaintzen ditu; eskainitakoak, gainera, azaldutako ezaugarrietatik urrun gelditzen dira.

Aurreko atalean ikusi dugun bezala, azken hamarkadetan, behin-behineko lan kontratuen hazkuntza mailakatua gauzatu da: biztaleria aktiboaren heren batek behin-behineko lan kontratua dauka. Fenomeno honek emakumeengan eragin handiagoa du. Emakumeen **behin-behinekotasunaren** eta aldi baterako datuei so, aipatutako ezaugarri idealak eskuratzeko aukera errealak txikiak direla esan dezakegu. Datuen garapen historikoek emakumeen behin-betiko lan kontratuen portzentaia igo dela erakusten dute (egonkortasun maila). Hala ere, aldi-baterakotasun tasei dagokionean, emakume eta gizonen arteko aldea handituz joan da. Esan beharra dago kontratazio mota honek genero-bretxa handitzea dakarrela.

Ez-ohiko kontratazioak **prekaritatea** eragiten duten lan-forma nagusiak dira. Zatikako lanaldian ari diren langileen baldintzak kaxkarragoak direla esan dezakegu (Albarracín, 2004:10); hau, **lansari, lan-babesa** eta enpresa barruko **promozioari** lotuta dago. Aldi baterako kontratazioak lan-babes txikiagoa eskaintzen du. Honetan, gainera, langabezi denboraldiak ohikoak dira. Epe luzera, beraz, behin-betiko kontratazioak diru sarrera gutxiago dakarrela ondorioztatu dezakegu. Honek guztiak, langileen lan-baldintzen okerragotze nabaria dakar (Hernanz Martín, 2003; Polavieja, 2006; Toharia, 2006). Aipatutako desabantailen haratago, kontratu mota hauek emakumeen **ibilbide profesionalengan** eta lan-biografietan eragin zuzena dute: **pentsio eta estalduran** eragiten dute, dependentzia maila areagotuz.

Kontziliazioa eta bizi-prekaritatea

Emakumearen lan-ezaugarri aipagarriena **ez-ohiko enpleguetan** kokaturik egotea da (Golsch, 2003): behin-behineko kontratazioari edota lanaldi partzialari lotutako enpleguak dira

emakumeen lan merkatuko egoera definitzen dutenak. Albarracín (2004) azalpenei jarraiki, ekonomian enplegu mota honi egotzi zaizkion erabilerak anitzak izan dira: emakumeen lan-merkaturatzea sustatzea, langabezi garaietan lanpostuak sortzea,... eta, nola ez, eremu profesionala eta pertsonalaren arteko kontziliazioa bilatzea.

Tornsek (2005, 2007), ordea, kontratazio mota honek kontziliazioari mesede eskasa egiten diola dio. Aurretik azaldutako desabantailari, kontratu-mota hauetatik eratortzen diren bestelako **desabantailak** gehitzen zaizkie: lan-ordutegia moldatzeko aukerak murrizak dira; lanaldien iraupena eta ordutegia aurretik jakiteko zailtasunak orokorrak dira; eskubide eta estalduren murrizketen ondorioak azalekoak dira,... Lan-bajek edota lan murrizketek oztopoak sortzen dituzte ere. Hauek, gainera, amatasunarekin erlazionatzen dira maiz (Méda, 2002; Maruani, 2002). Guzti honek, lan-ibilbidean eragin zuzena du.

Kontziliazio faltarekin erlazionatutako arazoei gainera, **lan-bikoiztasuna** dakar. Emakumearen lan merkaturatzeak banaketa tradizionala⁷ zalantzan jarri du, emakume eta gizonen artean etxeko lan-kargaren berbanaketa ekarriz. Hala ere, emakumeak beraiei gain ardura gehiago hartzen jarraitzen dute (Hardill eta Van Loon, 2006; Prieto, Ramos eta Callejo, 2008). Lanaldi bikoitzak emakumeen **bizi-kalitateari** zuzenean eragiten dio, bizi prekarietatea agertuz. Honen ezaugarriak ugariak dira: estresa, ez ailegatzearen sentsazioa eta aisialdiaren murrizketa, besterik beste.

Gizarte mailan enplegu mota hauek kontziliazioarekin lotuta daudela ikusi dezakegu. Honek, gizon eta emakumeen rol-asimetrikoak betikitzen ditu. Emakumearen soldata bigarren mailan geratzen da, emakumeak rol osagarri bat betetzen duenaren ideia indartuz. Honela, emakumearen ordezkari estatusa edota **posizio osagarria** agerian uzten du.

Generoari lotutako oztopoak ekintzailetasunean

Ekintzailetasunari dagokionez, lan merkatu orokorrean gertatzen den moduan, emakume eta gizonen arteko aldeak nabariak dira. Lan merkatu orokorreko oztopoekin alderatuz, ekintzailetasunari atxikitutako oztopoen artean ez dugu zehaztasun handirik aurkitzen. Hala ere, ikerketen orokortasunari begira, badira eremu honetan beste oztopoen gainetik gailentzen direnak. Hauetan jarriko dugu arreta. Hiru lan lerrotan sailkatuko ditugu: finantziario eskuratzea, ekimen ekintzailearen babeserako marko instituzionala eta faktore psikosozialak.

Finantziario eskuratzea

Finantziaketa ekintzailetasunari lotutako genero oztopo garrantzitsuenetariko bat da eta emakume ekintzaileek beharrezkoak dituzten produktu edota zerbitzuak eskuratzeko dituzten arazoetan islatzen da (dirua edo mailegua). Gizonezkoekin alderatuta, emakumezkoek **finantziario iturriak eskuratzeko zailtasun** handiagoak azaltzen dituzte. Sarritan, negozioen tamaina eta emakumeen hazkuntza nahia txikiagoa denez, negozioerako kapital gutxiagoren beharra dagoela uste dute. Honek, emakumeek arriskua jasateko erakutsi duten gaitasun txikiagorekin dauka zerikusia: emakumeek finantziarioa lortzeko gizonen baino zailtasun gehiago

⁷Eginkizun banaketan oinarritutakoa lan banaketa; eremu produktiboa eta erreproduktiboa bereizten dituen, hain zuzen ere.

dituztela uste dute. Zentzu honetan, zorrak saihestea nahiago dute. Barne finantziarioa kanpokoaren aurrean nahiago dute baita ere (aureskiak inbertitu, familiari dirua eskatu,...).

Ekimen ekintzailearen babeserako marko instituzionala

Marko instituzionalak ematen duen babesari dagokionez, emakumeek erakunde ezberdinek eskeintzen dituzten **informazio edo programetara heltzeko zailtasun** handiagoak azaltzen dituzte. Enpresen sorkuntzarako prozesuaren fase eta behar ezberdinentzako laguntzak⁸ eskuragaitzak dira emakumeontzat gizonezkoekin alderatuz. Horrela, genero ikuspegi batetik ikusita eta babes instituzionalari dagokionean, emakumeak baldintza kaskarragoetan daudela esan dezakegu.

Faktore psikosozialak

Azkenik, emakume ekintzaileekin lotutako oztoporik deigarrienetariko bat aspektu psikosozialen eremuan kokatzen da. Orokorrean, emakumeek **autopertzepzio arazoak** azaltzen dituzte, batez ere, jakintza eta kapazitateen inguruan. Emakumeek ez dute euren burua prestatutzat jotzen: segurtasun falta nabariak azaltzen dituzte. Oztopo hau, zehazki, lan esperientzia faltarekin erlazionatzen da. Negozioa zuzentzeko eta kudeatzeko gaitasun edo ezagutza falta dutela ere maiz agertzen dute. Bestalde, emakumeek sentitzen duten **beldurra eta ziurtasun-gabezia** nabariagoa da gizonezkoena baino. Porrotari beldurra ere soma daiteke emakumeen artean; arriskua suposatzen duten erabaki edo praktikak gauzatzea ere, zail egiten zaie, maiz. Azkenik, kanpotik jasotzen duten **errekonozimendua** edo aitortza soziala, gizonezkoek jasotzen dutenarekin alderatuta, murriztagoa dela esan dezakegu.

2.1. koadroa. Genero oztopoak

Generoari lotutako oztopo orokorrak lan merkatuan	Mugak, bretxak eta segregazioa
	Lan ez-egonkortasuna eta prekarietatea
	Kontziliazioa eta bizi-prekarietatea
Generoari loturiko oztopoak ekintzailetasunean	Finantziario eskuratzeko
	Ekimen ekintzailearen babeserako marko instituzionala
	Faktore psikosozialak

⁸Laguntza ekonomikoak, hezkuntza programak, enpresa proiektuen sustapenerako akonpainamendu programak, laguntzen inguruko informazioaren hedapena, informazioa eskuratzeko gaitasuna eta erabilpen-maila,...

3

BERRIKUNTZA
SOZIALA
ETA
EKINTZAILETASUNA

3. BERRIKUNTZA SOZIALA ETA EKINTZAILETASUNA

Enpresa sorkutzaren analisirako ikuspegi teorikoak

Ekintzailletza edo enpresa sorkuntzaren inguruko ikerketa esparrua arras zabala da. Bibliografia orokorrari so, zabaltasun honi forma ematen saiatzen diren teoriak esparru bera bezain anitzak direla esan dezakegu. Jardunean dira, ordea, zabaltasun hau sistematizatzen laguntzen diguten esfortzuak. Lan honetan, Vecianak (1999) egindako ekarpenari jarraituz, lau ikuspuntu teoriko nagusi landuko ditugu, ekintzailletasuna edota ekintzailletza prozesua hobeto ulertzen lagunduko diguten ikuspuntuak, preseski: ikuspuntu ekonomikoa, ikuspuntu psikologikoa, ikuspuntu sozio-kultural edo instituzionala eta ikuspuntu gerentziala.

Ikuspuntu ekonomikoak arrazionaltasun ekonomikoa abiapuntu bezala hartuta, bai ekintzailearen, bai ekintzailletza prozesuaren nondik norakoak azaltzen ditu. Ikuspuntu psikologikoak ekintzaileen ezaugarri psikologikoak miatzen ditu, ekiten eta ekiten ez duten pertsonen arteko ezberdintasunak eta arrakasta lortzen eta lortzen ez duten ekintzaileen arteko ezberdintasunak topatu nahian. Ikuspuntu sozio-kultural edo instituzionalak ekintzailletza prozesua kanpo-faktoreei lotuta dagoela baieztatzen du, begirada, beraz, hauetan jarritz. Ikuspuntu gerentzialak ezagutzaren sorkuntza, zein ekintzailletza ereduen sortze prozesuak nabarmentzen ditu.

3.1. koadroa. Enpresa sorkutzaren analisirako ikuspegi teorikoak

Ikuspuntua	Abiapuntua
Ikuspuntu ekonomikoa	Arrazionaltasun ekonomikoa
Ikuspuntu psikologikoa	Ekintzaileen ezaugarri psikologikoak
Ikuspuntu sozio-kultural edo instituzionala	Kanpo-faktoreak
Ikuspuntu gerentziala	Sorkuntza prozesuak

Era berean, ikuspuntu bakoitza, hiru mailatan egituratzen da: mikroa, mesoa eta makroa. Ikuspuntu **mikro**ak ekiten duen pertsonarengan jartzen du begirada, hau da, ekintzailearen inguruko teoriak batzen ditu, ikuspuntu **meso**ak enpresaren ingurukoak batzen ditu eta ikuspuntu **makro**ak, ekonomia globala eta ekintzailletza prozesua abiagune hartzen dutenak.

Ikuspuntu ekonomikoa, esan bezala, ekintzailletza prozesuaren ezaugarriak razionalitate ekonomikoa oinarri duten teoretatik azaltzen du. *Maila mikro*ari dagokionez, “ekintzailletza laugarren ekoizpen faktore gisa” ulertzen duten ekarpenak interesgarritzat jotzen ditu Vecianak

(1999). Say, Marshall eta Mill-en ekarpenak, ekintzailea ekoizpenaren antolatzaile edo eratzaile bezala ulertzera eramaten zuen autorea. Maila honetan ere, ekintzailearen irabazien inguruko teoria nabarmentzen du autoreak, mozkina, lur-errenta, kapital-interesa edo soldatik haratago dagoen errenta bezala ulertuz. Azkenik, lan aukeraren teoria ere jorratzen du maila honetan. Teoria honek pertsonak ekitera edo ez ekitera eramaten dituen arrazoiak aztertzen ditu. Honetan, hainbat kontu aztertzen dira: berezko gaitasunak (Lucas, 1978), arriskuarekiko jarrera positibo edo negatiboak (Kihlstrom eta Laffont, 1979), ekintzailetasuna eta ekintzailetasunaren esparrutik at lor daitezkeen onura subjektiboak (Minniti y Bygrave, 1999),... *Maila mesoari* dagokionez, Vecianak (2007) transakzio kostuen teoria azpimarratzen du. Teoria hau oinarri hartuta, transakzio kostuak analizatzen dituen enpresek emaitza hobeagoak lortzen dituztela frogatu dute hainbat autoreek (Dew et al., 2004; Picot et al., 1989).

Ikuspuntu psikologikoaren inguruan lan egiten duten teoriak oinarri enpiriko sendoa daukate eta ekintzaileetan jartzen dute begirada. Zehazki, ekiten duten eta ekiten ez duten pertsonen arteko ezberdintasun psikologikoak arakatzen dituzte; baita ekintzailetzan arrakasta lortu dutenen eta lortu ez dutenen arteko ezberdintasun psikologikoak ere (Veciana, 1999). Ikuspuntu honetan, *mikro maila* da hiru mailen artean gailentzen dena. Horrela, hiru dira teoria azpimagarrienak (Veciana, 1999): nortasunaren ezaugarriak haintzat hartzen dituen teoria, teoria psikodinamikoa eta ekintzailearen teoria. Lehenengoak, ekintzailea ikerketa-muin bezala hartzen du (McClelland, 1976; Collins et al., 1964). Bigarrenak, ekintzailearen nortasuna aztertzen du (Kets de Vries, 1970; 1977). Hirugarrenak, ekintzaileak ekonomian berebiziko garrantzia duela baieztatzen du (Kirzner, 1973). Beraz, ekintzaileek negozio-aukerak detektatzeko duten gaitasun maila aztertzen du.

Ikuspuntu sozio-kulturala edo instituzionalaren iritziz, ordea, ekintzailetasuna kanpo-faktoreei lotuta dago. Hau da, ekiteko bulkada kanpo-faktoreen ezaugarrien arabera da. Faktore soziokultural hauek bai enpresen forma, bai ekintzaileen jarrera edo izaera determinatuko dute (Toledano, 2003). *Maila mikroari* dagokionez hiru dira gailentzen diren teoriak: marjinazioaren teoria, rolaen teoria eta sareen teoria. Lehenengo teoriari dagokionez, hainbat autoreren iritziz (Brozen, 1954; Young, 1971; Standworth y Curran, 1973; Min, 1984), marjinazio egoeretan murgilduta dauden pertsonen enpresa sorkuntzarako joera dute, ekintzailetasunean edo ekintzailetza prozesuan integrazio zein errekonozimendurako harraminta aurkituko dutelakoan. Bigarren teoriaren arabera, gune zehatz batean garatzen den enpresa kopurua kanpo-faktorek determinatuta dago. Horrela, ekintzailetza kultura handia duten gune industrialetan enpresa kopurua handia izango da (Bearse, 1982; Schell, 1983); kultura hau ez duten guneetan, ordea, murriztagoa (Cooper y Dunkenberg, 1987). Hirugarren teoriak enpresa-funtzioa sare-sozial baten barnean garatzen dela defendatzen du; sarea bera arrakasta lortzeko baliabide estrategiko bezala ulertuz (Ostgaard y Birley, 1994). *Maila mesoan* inkubagailuaren teoria eta teoria eboluzionista aurkitzen ditugu. Lehenengoak gune zehatz bateko erakundearen eta sortzen diren enpresen kopuru eta izaeraren arteko harremana aztertzen du (Cooper, 1971; Fernandez y Junquera, 2001 eta Shane, 2001, 2004). Bigarrenak, Nelson eta Winter (1982) gidari, garapen eta aldaketa ekonomikoan jartzen du begirada, enpresek aldaketa erradikalak baino, pixkanakako aldaketak nahiago dituztela ondorioztatuz (Veciana, 1999: 23).

Azkenik, **ikuspuntu gerentzialari** dagokionez, nahiz eta ikuspuntu berria izan, anitz dira honetan garatzen diren ikerketak (Veciana, 1999). Honen aburuz, ekintzailetza erabaki arrazional zein praktikoen emaitza da. Erabaki-hartze prozesu honetan, ekonomia zein enpresa-zuzendaritzan jorratutako ezagutzak zein teknikak garatzen dira. *Maila mikroan* bi dira gailentzen diren teoriak: eraginkortasun-x teoria eta ekintzailearen portaeraren teoria. Lehenengoak (Leibenstein, 1968)

ekintzailearen alderdi kritikoa azaltzen du: ekintzailea, existitzen ez den edo potentziatu gabe dagoen hori detektatzeko zein abian jartzeko kapazitatea duen subjektua da (Veciana, 1999). Bigarrenak, ekintzailearen portaerak identifikatu, deskribatu eta azaltzen ditu (Wester, 1976; Gartner, 1985; Bhav, 1994). *Maila mesoan* enpresa berrien arrakasta azaltzen saiatzen diren ereduak aurkitzen ditugu (Veciana, 1999). Ikuspuntu hauen aburuz, arrakasta lortzeko aldagaiak anitzak dira, euren kontrola ekintzailearen eskuetan egonda⁹. Maila honetan “Corporate entrepreneurship” ereduak ere aurkitzen ditugu, aukera eta negozio berriak bilatzen saiatzen diren enpresak, hain zuzen ere (Veciana, 1999).

Nahiz eta aurreko ikuspuntuak baliogarriak izan, euren ardatza ezaugarri edo balore ekonomiko, psikologiko, sozio-kultural/instituzional eta gerentzialetan kokatzen da. Gure ardatza, ordea, berrikuntza sozialean dago. Horregatik, gure ikerketa objektu eta helburuei zehazki egokitzen den **bostgarren ikuspuntu** propio bat proposatzeko beharra somatu dugu. Horretarako, berrikuntza sozialaren inguruan sortzen den aniztasuna jaso eta horri zehaztasuna emanez, definizio bateratu eta propioa eraikiko dugu. Definizio honetatik aztergai dugun errealitate horretara gerturatzeko posibilitatea emango digun erraminta analitikoa proposatuko dugu: **berrikuntza sozialek abiatutako ekintzailetasunaren ikuspuntua**.

Berrikuntza sozialaren gaineko ikuskera ezberdinak

Berrikuntza sozialaren alorrak eremu zabala hartzen du. Honen inguruan kontzeptu zabala irudikatzen duten ikuskera eta adiera ezberdinak topatu daitezke. Hala ere, azken hamarkadetan garatu den kontzeptua edo praktika denez, oraindik **ez** da honen gaineko **adostasun orokorrik** eraiki; agente ezberdinek ulermen espezifikoak garatu dituzte.

Ikuspuntu ezberdinen ñabardurak aztertzeari ekin aurretik, oinarri minimo konpartitu bat egon badagoela esan dezakegu, berrikuntza soziala berrikuntza mota bat dela esatera garamatzana, alegia. Jatorrian, berrikuntza, merkatuan eta jendartean eragin esanguratsua duten **produktu berrien sorkuntza** eta produktuen **eraldaketa** bezala definitu izan dute. Gaur egun, ordea, honetaz gain, beste ezaugarrietaz ere ari da: **langileen** edota **produktzio bideen eraberritzeaz** eta **kudeaketaren** eraberritzeaz, hain zuzen ere.

Bide honetatik, esan beharra dago eremu sozialari dagozkien berrikuntzak egon daitezkeela. Berrikuntza teknologikoa produktu edota zerbitzuei aplikatutako hobekuntza teknikoak den bitartean, **berrikuntza soziala gizarte-eraldaketa edota hobekuntza eragiten duen praktika da**. Berrikuntza sozialak aldaketa sozialak eragiten dituzten **prozesu, ideia, produktu, zein moduak** dira. Elementu hauek guztiak berrikuntza sozialaren definizio ezberdinetan topa ditzakegu. Hala ere, kontzeptuari esangura ematerakoan, **hiru bloke nagusi** bereizi ditzakegu:

1. **Lan-eremua:** berrikuntzaren sektorea gailentzen duena.
2. **Helburua:** berrikuntzaren xedearen edukia gailentzen duena.
3. **Modua:** berrikuntzak sorrarazten dituen harreman ereduak gailentzen dituena.

⁹Aldagaiak, besteak beste, hauek dira: ekintzailearen ezaugarriak, zuzendaritza-funtzioa, produktu edo zerbitzua, sektorea, haste-estrategia, finantza-alderdiak,...

Xehetasunetara joz, batetik, berrikuntza soziala gizarte arlora edo **arlotan publikora lotzen** duen ikuskera aurkitu dezakegu. Ikuspuntu honen aburuz, berrikuntza soziala sektore espezifiko batzuetan gauzatzen da; hezkuntza, medikuntza, gizarte zerbitzuak edota gizarte garapenaren sektoreetan hain zuzen ere.

Impact HUB sareak¹⁰ berrikuntza soziala hezkuntza, osasungintza, mugikortasuna, pobrezia, gizarte bazterketa, ingurugiro jasangarritasuna eta bestelako ondasun publikoen eremuan garatzen diren eraberritzeak direla dio. HUBaren iritziz, lan-ildo hauek gobernuen edo eremu publikoaren eskuetan egon izan dira orain arte. Gaur egun, ostera, hirugarren sektorean topa ditzakegun lan-ildoak direla azpimarratzen du sareak.

Europako Batzordeak, bestetik, berrikuntza soziala modu zabalagoan ulertzen du, hurrengo definizioa proposatuz: *“merkatuak edota sektore publikoak modu egokian asebetetzen ez dituen behar sozialei erantzuna emateko eraberritzea”*¹¹. Kasu honetan, beraz, berrikuntza soziala sektore konkretu batzuei lotuta agertzen da.

Kontzeptuari egokitzen zaizkion **helburuetan** ere ñabardurak aurkitu ditzakegu. Zenbait agente eta erakundeek berrikuntza sozialaren muga honen helburuetan jartzen dute. Ikuspuntu honen arabera berrikuntza sozialaren alorra alor espezifikoa da: **jendartearen arazoak arindu** edota konpontzera bideratzen diren ideia, produktu, zein prozesuak barnebiltzen dituen.

Nazioartean adibidez, IDEO¹² eta NESTA¹³ bezalako enpresa berritzaileak ikuspegi honen aldekoak dira. IDEOk, berrikuntza soziala komunitate txiroetan edo behar konkretuak dituzten komunitateetan eraldaketak eta hobekuntzak ahalbidetzen dituzten praktikak direla dio¹⁴ eta NESTAk behar sozialei erantzuna emateko garatzen eta gauzatzen diren ideiak¹⁵: produktu, zerbitzu edota ereduak. Azken honek, gainera, berrikuntza soziala ondasun publikoen alorrean garatzen dela aipatzen du. Honen iritziz, behar hauek merkatu pribatuak asebetetzen ez dituen beharrak dira. Honela, arlo publikoan, hirugarren sektorean zein komunitatean landu beharreko beharrak direla baieztatzen du. Hau honela, ikuskera honek, helburuetaz gain, sektorean ere jartzen du muga.

¹⁰Zati baten berrikuntza laborategia, beste baten enpresen inkubagailua eta komunitate zentrua, HUB sareak zentru eta espazio ezberdinak barne hartzen ditu maila globalean, errekurso eta estrategia komunak konpartituz baina eskala lokalean eraginez. (www.impacthub.net).

¹¹“Berrikuntzaren Aldeko Apostu”, 2010ean abiatutako ekimenaren deskribapenean ematen den definizioaren arabera. (<http://ec.europa.eu/research/innovation-union>).

¹²IDEO diseinu enpresa globala moduan definitzen du bere burua, hainbat aldiz saritua eta aitortutako, sektore publiko zien pribatuko erakundeak berritzea eta haztea bilatzen du, beti ere erabiltzaile eta pertsonetan zentratutako diseinuaren bidez. Aholkularitza gisa burututako lanaz aparte, IDEO argitalpen ugari ditu, berrikuntza eta diseinuaren arloan (www.ideo.com).

¹³NESTA Erresuma Batuko gobernu kanpoko erakunde independentea da, ideia, politika eta programa berritzaileak ezartzen laguntzeko helburua duena (<http://www.nesta.org.uk>).

¹⁴Berrikuntza sozialaren inguruan IDEO ematen duen definizioa: “Berrikuntza mundu osoan zehar gutxietutako eta aukera berdintasuna ez duten komunitateetan eraldaketak sustatu nahi ditu. IDEOn pobrezia, elikadura, osasuna, jabetasuna ekonomikoa, diru iturrien eskuragarritasuna, genero berdintasuna eta antzerako gaiak lantzeko diseinu pentsamendua erabiltzen dugu (<http://www.ideo.com/expertise/social-innovation/>).

¹⁵Murray, R., Caulier, Grice and Geoff Mulgan, 2010.

Stanfordeko Unibertsitatea ildo beretik abiatzen da. *Stanford Social Innovation Review*¹⁶ aldizkarian ageri denez, berrikuntza soziala jendartearen behar eta arazoei irtenbidea ematen dion erantzun multzoa da. Hauen aburuz, eskainitako erantzunak eraginkortasun eta jasangarritasunaren ildotik abiatu behar dira. Erantzun hauek, gainera, behar kolektiboak izan behar ditu helburu eta ez behar indibidualak (James A. Phills Jr., Kriss Deiglmeier, & Dale T. Miller, 2008). Ikuskera honek, beraz, behar sozialei erantzuteko helburua zentruan jartzeaz gain, jasangarritasuna eta eraginkortasuna elementu desberdintzaile bezala aurkezten ditu.

Estatu mailan ere planteamendu honen erakusgaiak topatu ditzakegu. ESADEk¹⁷, adibidez, Stanfordeko Unibertsitate hari beretik abiatzen da. Unibertsitate honek jendartearen interes orokorretan jartzen du arreta. Zentzu honetan, egungo arazo sozialei erantzuteko asmoa duten berrikuntzak hartzen ditu kontuan (Rodríguez Blanco, E., Carreras I., Sureda, M., 2012). Eraginkortasunaren eta jasangarritasunaren aldagaiak oinarritzkoak dira kasu honetan ere.

Ildo berean aurkitzen dugu SINNERGIAK¹⁸. Honen aburuz, berrikuntza soziala behar sozialei, kulturei zein ekonomikoari erantzuteko motibazioa duten jarrera, ideia, ekimen, jarduera, antolaketa, zerbitzu eta produktuetan aurkitu dezakegu. Besteen aldean, onura ekonomikoaz ere mintzo da, hau da, etekin ekonomikoak jasotzearen nahia. Helburu soziala izan arren, merkatuan eraginkorra izateko kapasak izan daitezkeen praktikak barneratzen ditu; nolabaiteko mozkin ekonomikoak bilatzen dituzten praktikak, hain zuzen ere.

Bestetik, berrikuntza soziala definitzerako orduan, **jarduera edo ekimen hauen formetan** begirada jartzen dutenak ere badira. Horrela, helburua edo lan esparrua alde batera utzita, ikuskera hauek berrikuntza soziala **egiteko modu eraldatzaileetan** dagoela diote.

OECDaren LEED Programak¹⁹ ematen duen definizioa honen adierazle argia da. Honen aburuz, berrikuntza soziala lurraldeetan eta inplikaturako eragileen artean harreman berriak sortzeko ahalmena duten kontzeptu, prozesu, produktu, finantza zein antolaketa eredek osatzen dute. OECDak berrikuntzen helburua jendartearen problematika anitzei aterabideak bilatzea dela dio. Hala ere, helburu hauek nola lortzen diren eta harremanetan zer nolako inpaktua duten kontuan hartu beharrekoa dela azpimarratzen du. Zentzu honetan, *enplegu mota berriak eta parte hartzeko modu berritzaileak* erabiltzen ditu adibide moduan, norbanakoen zein komunitateen bizitza kalitatea eraldatzeko duten gaitasunagatik²⁰.

¹⁶Stanford Social Innovation Review (SSIR) maila globaleko arazoei aurre egiteko aterabide intersektorial lantzen dituen aldizkaria da. Stanford Unibertsitateko Filantropia eta Gizarte Zibilaren Zentruan argitaratua, SSIRk teoria akademikoa eta praktikaren arteko zubiak eraikitzeo bokazioa dauka, gizarte eraldaketak sustatzeko bidean (www.ssireview.org).

¹⁷ESADE (Universidad Ramon Llull) nazioarteko instituzio akademikoa eta negozio eskola bat da, Zuzenbide eskola eta Negozio eskolaren bitartez irakaskuntza eta ikerketa lantzen dituen (www.esade.edu).

¹⁸Sinnergiak, Gizarte Berrikuntzako Zentro bat da, Euskal Herriko Unibertsitateak sustatzen du Euskampus, Nazioarteko Bikaintasunaren Campusa, estrategiaren esparruan kokatzen dena, pertsonen eta eskualdeko eta nazioarteko erakundearen arteko sinergiak sustatzeko bokazioarekin sortutakoa (www.sinnergiak.org).

¹⁹Europako Ekonomia Lankidetzak (OEEC) 1948an sortu zen Estatu Batuak ezarritako Marshall Plana kudeatzeko asmoz. Orduz geroztik, hainbat herrialde gehitu dira, Ipar eta Hego Amerika eta Europa eta Asia-Pazifikoko eskualdekoak. Ekonomia Lankidetzak eta Garapenerako Erakundearen (OECD) misioa, politika ekonomiko eta sozialak mundu osoko pertsonen ongizatea hobetzera bideratzea da. OECDtik Tokiko Garapen Ekonomiko eta Enplegu Programa (LEED) dario, politika publikoen arloan lan egiten duena, besteak beste, enplegu, ekonomia eta gizarte politikak gauzatzeko asmoz (www.oecd.org/cfe/leed/).

Estatu mailan, Socialinnova²¹ enpresak, Andaluziako Autonomia Erkideagoarekin batera publikatutako gidan²², berrikuntza sozialaren inguruko beste definizio bat aurkitu dezakegu. Hauen aburuz, berrikuntza soziala komunitatearen partehartzea zutabe duten prozesu, praktika, metodo edo sistema berrietan dago. Honela, egiteko moduak partehartzaileak izan behar dutela defendatzen dute. Zentzu honetan, zerbitzu zein produktuen onuradunak, beronen bultzatzaile eta ekintzaileak izan behar direla defendatzen dute. Eredu hauetan erabiltzaile-produktore dikotomia haustu egiten da. Egiteko modu tradizionalekin alderatuta, bestelako harreman motak sortzen duten praktikak agertzen dira, praktika berritzaileak, alegia.

INNOBASQUE²³, Berrikuntzaren Euskal Agentzia berdina esatera dator. Honen aburuz berrikuntza sozialak eraldaketa soziala bultzatzen du. Hezkuntza, genero berdintasuna, aniztasuna, parte hartzea, enplegu kalitatea, erantzunkizun soziala eta bestelako balioak indartzen dituzten hobekuntzak hartzen ditu kontutan.

Javier Echeverriak²⁴, Berrikuntzaren Euskal Agentziak egiten duenaren antzera, balioak zentruan kokatzen ditu. Honen iritziz, berrikuntza soziala esanguratsua izateko ekoizpen eraginkortasunetik edota merkatu lehiakortasunetik haratago, balio sozialetara bideratu behar da. Honela, ongizatea, bizitza kalitatea eta zerbitzuen funtzionamendu egokia bezalako balioak izango dira berrikuntza sozialaren oinarria.

Ikuskera hau berrikuntza sozialaren praktiketan bestelako parametro batzuk existitzen direla esatera dator; berrikuntza teknologikoa, eraginkotasuna edota hazkuntza ekonomikotik haratago daudenak, hain zuzen ere. Honela, berrikuntza sozialaren kalitatea eta dimentsioa neurtzeko **ekonomia sozialaren**²⁵ aldagaiak erabiltzea ezinbestekotzat jotzen dute. Aldagai hauek bat datoz dagoeneko aipatutako moduekin eta printzipioekin²⁶:

- Harremanak garatu eta jasatzeko gai diren sare sakabanatuen erabilera.
- Produktzioa eta kontsumoaren arteko muga lausoagoak.
- Elkarlana eta epe luzeagoko harremanetan oinarritutako interakzio demokratikoak.

²⁰Europako Ekonomia Lankidetzak (OEEC)ren Tokiko Garapen Ekonomiko eta Enplegu Programak (LEED) 2000.urtean sotutako Gizarte Berrikuntzaren Foroak, berrikuntza sozialaren inguruan onartutako definizioa (www.oecd.org/cfe/leed/leedforumonsocialinnovations.htm).

²¹Socialinnova, berrikuntza soziala sustatzeko garapen, aholkularitza eta estrategia zerbitzuetan dihardun enpresa, Madrilan kokatua (www.socialinnova.com).

²²Albaiges, J., Morales Gutierrez, A., Del Aguila, A.R., Padilla Melendez, A., De la Nuez, J.M., Bel Vigul, A.

²³Innobasque, Berrikuntzaren Euskal Agentzia, elkarte pribatua da, irabazi-asmorik gabea, Euskadin eremu guztietan berrikuntza, espirtu ekintzailea eta sormena koordinatu eta bultzatzeko sortua (www.innobasque.com).

²⁴Ikerbasque, Eusko Jaurlaritzak Euskadiko Zientzia Sistema sustatzeko sortutako fundazioko ikerketa irakasleak, Arbor aldizkarirako idatzitako artikuluan (Echeverria, J., 2008).

²⁵Berrikuntza sozialaren ekonomia honetan, dimentsio gizatiarraren garrantzia berebizikoa izanik, sistema eta egiturek lekua ematen diote pertsoneri eta harremanei, sistema sakabanatuak estruktura zentralizatuak ordezkatzan dituztelarik. Honela, berrikuntza soziala sustatzen duten enpresa eta ekimenak askotan “bottom-up” bezala izendatuko ereduak sustatzen da, hau da, behetik gorako egiturak erabiltzen dira, non erabiltzaileen eta langileen papera funtsezko bihurtzen den, barne mailako parte hartze eta elkarlanerako bideen bitartez. Horrela, askotan erabiltzaileak edo kontsumitzaileak, produzitzaile edo zerbitzu emaile izatera pasatzen dira. Praktika eta antolaketa hauek tamaina txikiko erakunde eta esperientziak izan oi dira, eta antzerako tamaina eta ezaugarriak dituzten bestelakoekin elkarlanean arituz egitura parte-hartzaile eta txikiak mantentzeko kapasak dira, frankizia edo sare-erako hazkuntza sustatuz.

²⁶Murray, R., Caulier, Grice and Geoff Mulgan, 2010.

Aztertutako ikuskeretan, beraz, berrikuntza sozialaren inguruan dauden interpretazio ezberdinak sailkatzeko asmoz hiru elementu ezberdintzaile erabili ditugu: sektore konkretu batera mugatzeko tendentzia (lan-eremua), helburu soziala duten praktikak kontuan hartzeko joera (helburua) eta bestelako eredu eta printzipioak sortzen dituzten praktikak kontuan hartzen dituen tendentziak (moduak).

Hala ere, sailkapen horretatik kanpo **esanahi konkretuagoak** ere existitzen dira; aipatutako elementu bat zein bestea erabiliaz definizio itxiagoak eraikitzen dituztenak, alegia. Elementu ezberdintzaileen bateragarritasuna helburu eta bitartekoen konbinazioan sortzen da, gehien bat. Hala ere, agerikoak dira **oinarrizko bi baldintza**:

- Berrikuntzaren izaera soziala
- Ereduen gaitasun eraldatzailea

Horren adibide, *Vivero de Iniciativas Ciudadanas* enpresa-plataformak²⁷, garatutako glosarioan aurkeztutako ikuskera dugu. Bertan, berrikuntza soziala elkarlanean oinarritutako harreman mota berriak sortu, zein behar sozialak asetzea bilatzen duten ideak, produktuak, zerbitzuak eta eredu gisa aurkezten da: “merkaturatzean, berrikuntza sozialak onura sozial handiagoa sortzen du onura pribatuarekin konparatuta, ekintzaileen eta komunitate aktiboen arteko harreman orekatuagoak eta agenteen arteko elkarlana sortuz. Prozesu honek aldaketa kultural, sozial eta politikoak eragin ditzake, baita hezkuntza, genero berdintasuna, aniztasuna, partehartzea, enplegu kalitatea (...) bezalako balioak indartu ere”.

Egun, Europar Batasunak, berrikuntza sozialaren alorrean politika publiko ugari abiarazten ari da. Berrikuntza soziala definitzerakoan, honako hau dio: “Helburu zein edukietan sozialak diren berrikuntzak dira berrikuntza sozialak. Konkretuki guretzako berrikuntza soziala aldi berean jendartean dauden beharrak asetu eta giza-harreman berriak sortzen dituzten ideiak (produktuak, zerbitzuak eta ereduak) dira.”²⁸ Etorkizun litekeena da hurbilean berrikuntzaren helburuei eta honen egiteko moduei maila bereko garrantzia emateko joera hori orokortzea:

“Berrikuntza soziala denborarekin arlo bat bilakatzen ari da, baina oraindik honen inguruko lan akademikoa estandarretatik behera kokatzen da. Egokiak edo desegokiak diren frogatu ahal izateko zorroztasun eta konkrezio maila nahiako ez duten zenbait teoria eta hipotesi baino ez daude gaur egun. Praktika, teoriarekin alderatuta, askoz gehiago garatu izana dugu arrazoietakoa bat. Horregatik azken aldian berau ulertzeko bidean, berrikuntza sozialaren inguruko lanaren zati handi bat praktikan gertatzen ari denaren kartografia eta analisisian oinarritu da. Honek definizio are sinpleagoen multzo bat utzi digu, gustukoena gaur egun “helburu zein bitartekoetan sozialak diren berrikuntzak” dugu, (...)”.²⁹

²⁷Vivero de Iniciativas Ciudadanas (VIC) ekimen herritarren inkubategia irekia da, (www.viveroiniciativasciudadanas.net).

²⁸O’Sullivan, C., Tucker, S., Ramsden, P., Mulgan, G., Norman, W., Vasconcelos, D., 2012.

²⁹O’Sullivan, C., Tucker, S., Ramsden, P., Mulgan, G., Norman, W., Vasconcelos, D., 2012.

Bostgarren ikuspegia: berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasuna

Berrikuntza sozialaren definizio barneratzaile baten bila

Aipatutako ikuskera bakoitzean elementu ezberdinak azpimarratzen direla ikusi dezakegu. Honek praktika batzuk berrikuntza sozialaren eremuaren barruan eta beste batzuk kanpoan geratzea suposatzen du. Hau kontuan harturik, berebiziko garrantzia hartzen du **definizio barneratzaileak** eta egokiak eraikitzeak. Lan hau esku artean dugun ikerketaren helburua eta eremua kontuan hartuta egingo dugu.

Izan ere, berrikuntza soziala terminoa eraikitzeko ariketa honetan, eraldatzaileak diren praktikak alde batera uzteko eta eraldatzaileak ez direnak sartzeko **arriskua** dago. Zentzu honetan, sektore sozialera³⁰ edota eduki sozialetara³¹ mugatzen bagara, epe ertain edo luzera gaitasun eraldatzaile eskasa duten praktikak barneratzearen arriskua dugu. Hau da, berrikuntza soziala soilik produktu edo zerbitzura atxikitzen baldin bazaio, hauen inpaktu soziala euren kaleratzearekin batera amaitzen da. Beste era batean esanda, ez da botere harremanetan edo sare sozialen egituraketan eraldaketarik sortzen. Hauetan, epe ertain edo luzera begira, beharrian horien iturri izan diren arazoak errotik eraldatzeko planteamendurik ez dago; pertsonen arteko harremanak, zein botere egiturak, planteamendu hauetatik at geratzen dira. Berrikuntza hauek, beraz, momentuko beharrian baino ez dietela aurre egiten esan dezakegu.

Beraz, ez dirudi egokiena sektore sozialean garatzen den berrikuntza aintzakotzat hartzea denik, ezta pertsonen edo kolektiboen bizibaldintzak hobetzeko nahia duten berrikuntzak soilik aintzakotzat hartzea ere. Jendartearen onura orokorrerako positiboa denak ez du berez bide berriak zabaltzen; ez ditu ezberdintasun estrukturalak eraldatzen. Abiapuntu hauek behar sozial konkretu bati erantzuteko aterabide berri bat baino ez dute proposatzen. Aktore sozialen zereginak eta gizarte antolaketak gauza bera izaten jarraitzen du, nahiz eta onura soziala eta onura ekonomikoaren arteko oreka handiago bat sustatu. Berrikuntza badago, aspektu soziala ere lantzen da, baina horrek ez du esan nahi nahitaez berrikuntza soziala gertatzen denik. Honela, jendartearen zerbitzura jarritako berrikuntzak direla esan dezagu, baina ez berrikuntza sozialak bere horretan.

Beraz, badirudi **dinamika sozialak iraultzeko gai diren ezaugarriak** goraipatzea dela egokiena. Berrikuntza sozialaz mintzo bagara, jendartearen harremanetan, dinamiketan eta printzipioetan eragin eraldatzailea duten praktikek hitz egin behar dugu: dinamika sozialetan, harremanetan eta egituretan aldaketa berritzaileak sustatuz bestelako ereduak sortzen dituzten ideiak, produktuak eta prozesuak, alegia. Hau da, **eraldaketa sozialak** eragiteko gaitasuna duten egiteko modu, ideia, produktu eta prozesu berriak goraipatu behar ditugu; praktika mota berriak sortzeko gai direnak baina aldi berean, eraldaketa estrukturalak sortu ditzaketanak³².

³⁰Arestian aipatu bezala, sektore soziala eremu publiko edo interes publikoa duen lan-eremuak izango dira: hezkuntza, osasungintza, etab. barne hartuz.

³¹Jendartetik baztertutakoen edo sektore konkretuen bizibaldintzak hobetzea zein jendartean egon daitezkeen bestelako arazoak konpontzea bilatzen duten produktuak, hobekuntzak eta bestelakoak kontutan hartuz.

³²Caulier-Grice, J., Kahn, L., Mulgan, G., Pulford, L., Vasconcelos, D., 2010.

Hauek ez daude sektore konkretu bati atxikita. Gainera, ez dute zertan helburu “sozialik”³³ bete behar. Hau da, ez dute soilik arlo publikoan edo jendartearen premiazko beharrianak asetzea datozen ideia, produktu edo zerbitzuak izan behar: edozein eremutan, erakundeetan eta arloetan garatzen diren dinamika berritzaileetaz ari gara. Dinamika hauen bereizgarri nagusia **pertsonen arteko harremanak berrikuntza-motore** bezala hartzea da. Behetik gorako prozesuetan eta sare-erako antolaketan oinarrituta dauden ideia, zerbitzu, produktu edota sistema berritzaileak dira; egun existitzen diren zenbait dikotomia³⁴ hausteko gaitasuna dutenak eta gizartean bestelako baloreak praktikan jarri edota indartzera datozenak, alegia: hezkuntza irekia, genero berdintasuna, aniztasuna, parte hartzea, enplegu duintasuna, erantzunkizun soziala,...

Berrikuntza hauek **enpleguarekin** zerikusia duten berrikuntzak izan daitezke: lan egiteko modu berriak, lan eremuko legedi aldaketak edota enpresa barruko parte hartzea sustatzeko moduak dakartzatenak, adibidez. **Hezkuntza** arloarekin izan dezakete harremana: metodologia berriak, produktu berriak... kaleratzen dituztenak. **Gobernuarekin** izan dezakete erlazioa: adibidez erabaki administratiboetan parte hartzeko modu eta bitarteko berriak, hiriaren kudeaketa partekaturako esperientziak edota hori ahalbidetu dezaketen produktuak, etab. Edota **edozein sektoretan** zerbitzuak kudeatu eta emateko modu berriak izan daitezke: bezeroarekiko harremanak sustatzeko eredu berriak, komunitateraren jabetza duten merkataritza zerbitzu edo produktuak, kontsumo sareak, etab. Finean, barne zein kanpora begira, **harreman eta antolaketa eredu partehartzailegoak** irudikatzen dituzten praktika eta ideietaz ari gara.

Berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasuna

Ekintzailetasunak ekiteko egintzarekin zerikusia dauka. Lan bat aurrera eraman edo hasteari dagokio. Normalean, arriskua, ahalegina edo zailtasuna suposatzen duten egintzez osatzen da. Hortaz, ekintzailea ekiten duen pertsona da. Honek, negozio aukera bat identifikatu eta martxan jartzeko behar dituen baliabideak batu eta antolatzen ditu. Beraz, ekimen propioa ardatz, enpresa proiektu bat martxan jartzen duen pertsona da.

Ekintzailetasuna enpresa bat sortzeko egintza bezala definitzeaz gain, badira honi esanahi aberatsagoa ematen dioten proposamenak ere. Hain zuzen ere, merkatuaren erronka edota beharrei erantzuna emateko **irtenbide berritzaileak** planteatzen dituzten ekintzak ekintzailetasunaren parte dira. Honela, ekintzaileari berrikuntzaren bat proposatzea esakatzen zaio: produktu berritzaile bat eskaintzea, zerbitzuak emateko moduan berritzaile izatea edota ekiteko eredu berritzaile bat aurkeztea. Beste bide batetik, **motibazio ekonomiko** soila ez duten bestelako proiektu motak abiarazten duten pertsonak ekintzailetzat jotzea ere arrunta da. Hemendik, egun indarra hartu duen **Ekintzaile Soziala** kontzeptua sortu da.

Ekintzailetasuna eta berrikuntzarekin zerikusi duten agente ezberdinen ikuskerei adituta, *Ekintzailetasun Soziala* **helburu sozialak eskuratzea** bilatzen duen aktibitatea dela esan dezakegu. Helburu horiek eskuratzeko merkatuaren tresnak eta estrategiak erabiltzen ditu ekintzaile sozialak. Hala ere, Ekintzailetasun Soziala hitz eta kontzeptu zeharo berria da. Hargatik, berau **ulertzeko modu asko** daude.

³³Sozialtzat egoera kaskarragoan dauden kolektiboek bizibaldintzak hobetzea bilatzen duten proiektuak joz.

³⁴Gizon-emakume, langile-enpresari, erabiltzaile-produzitzaile, gobernua-hiritarrak,...

INNOBASQUE, *Berrikuntzaren Euskal Agentziak*, “baztertutako kolektiboen beharrak asetzeko produktu eta zerbitzu berriak sortzera bideratutako jarduera eredu berriak” bezala definitzen du (Innobasque, 2009). Antzerako bidetik, Ashokak³⁵ “jendartearen arazo sozial larrienei erantzuteko konponbide berritzaileak proposatzen dituztenak” bezala definitzen ditu ekintzaile sozialak; “eskala handiko eraldaketarako ideia berriak eskaini eta gizarte auzi nagusiei heltzen diete(n)” horiek. *Munduko Ekonomi Foroaren Ekintzailetza Sozialaren Fundazioak (SCHAW)*³⁶ ikuskera honetan sakontzen du. Honela, ekintzailetasun soziala hezkuntza, osasuna, ingurugiroa eta hazkuntza ekonomikoaren arloetan berrikuntza sozialak eta eraldaketak sustatuz, **desberdintasun sozial eta ekonomikoei erantzuna eman** nahi dion enpresa praktika bezala definitzen du.

Beste alde batetik, *Vivero de Iniciativas Ciudadanas*-en glosario irekian bestelako ikuskera orokorragoa topa daiteke. Honetan, ekiteko moduek edukiek baino garrantzi gehiago dute: “Ekintzailetasun soziala: eredu ekonomiko sustengarriak sortu eta pertsonen ekiteko klabeak eskuratzea ahalbidetzen dien jabetasun prozesua da, enpresa eta eredu produktiboak sortuz eta martxan jarritz. Enpresa bat hastea baino, enpresa bat sortzea da. Iniziatiba hartzea, gizarte eraldaketa sortuko duen ideia batekin konpromisoa hartzea”. Adiera honek, beraz, ez ditu helburu sozialak dituzten enpresa ekimenak soilik kontuan hartzen, praktika ekintzaile ezberdinetaz ari da: **helburuetan sozialak** diren enpresa ekimenak dira; ekintzaileen **jabetasun prozesu** bati esker garatutakoak; eta nolabaiteko berrikuntza edota **eraldaketa soziala** mahaigaineratzen dituztenak.

Esan bezala, ekintzailetasun sozialaren inguruko ikuskera anitz daude. Ikerketaren arloan horrenbeste ez bada garatu ere, gaia jorratzen duten informazio iturri, artikulak eta politika ugari existitzen dira. Ikerketaren helburua honen gaineko interpretazio eta ñabardurak aztertzea ez den arren, ikerketa marko egokia eta konkretua eraikitzeari begira beharrezkoa deritzogu ñabardura hauen ezaugarri batzuetan fokutzeri.

Puntu honetan, **definizio barneratzaileak** sortzeko beharra ageri zaigu berriro ere. Izan ere, Ekintzailetasun Sozialak ez ditu eraldaketarako gaitasun handia izan dezaketen zenbait ekintzailetasun mota aurreikusten; hauek euren praxiaren helburuetan behar sozial konkretuei aurre egiteko nahia aitortzen ez dutenean kasu.

Arestian azaldu dugun bezala, berrikuntza sozialak eraldaketa sozialak eragiteko gaitasuna duten egiteko **modu, ideia, produktu eta prozesu berriak** dira: praktika mota berriak eta eraldaketa estrukturalak sortu ditzaketen berrikuntzak, hain zuzen ere. Tankera honetako praktikak oinarritzat hartzen dituen ekintzailetasunak beraz, Ekintzailetasun Sozialaren markotik kanpo edo bestelako marko batean kokatzen gaitu. Hauek barne hartzeko, **Berrikuntza Sozialetik Aibatutako Ekintzailetasuna** delako terminoa edo taldekatzea agertzen da.

³⁵Ekintzaile Sozial Berritzaileen Nazioarteko Sarea.

³⁶SCHAW Foundation for Social Entrepreneurship, 1998an sortu zen gobernu kanpoko erakunde neutral eta independentea da, bere helburuak gizarte ekintzailetza sustatzea eta gizarte ekintzaileak berrikuntzara bultzatzea izanik. Fundazioak Ginebran (Suitza) dauka egoitza nagusia.
<http://www.schwabfound.org/content/what-social-entrepreneur>

Hori horrela, Berrikuntza Sozialetik Abiatutako Ekintzailetasunak, harreman eta dinamika sozial parte-hartzaileagoak eta horizontalagoak sortzeko gaitasuna duten ekimenak dira. Hauek, pertsonen lanari esker dira ekonomikoki sustengarriak. Praktika hauek ez dira autoenplegutik edo ekintzaileen ekimenetik abiatutako proiektuetara mugatzen. Ez dira soilik desberdintasun sozial eta ekonomikoei erantzuna ematera datozen produktu edota zerbitzuak ere. Berrikuntza soziala sustatu edota praktikan jartzen dituzten proiektuak dira. Autoenplegu sustengarria sortzen dutenak. Barrura zein kanpora begira, harreman eta antolakuntza eredu eraldatzaileak, berritzaileak eta kolaboratiboak sortzeko gaitasuna duten proiektuak, hain zuzen ere.

4

BERRIKUNTZA
SOZIALETIK
ABIATUTAKO
EKINTZAILETASUNAREN
PANORAMIKA

4. BERRIKUNTZA SOZIALETIK ABIATUTAKO EKINTZAILETASUNAREN PANORAMIKA

Lanaren definizioa

Berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasunaren (BSE) azterketak erakusten digu jardunbide horien berezitasun edo ezaugarri bereizgarrietako bat honako hau dela: emakume ekintzaileek lanari buruz egiten duten definizioa. Hiru elementuri esker iritsi gara ondorio horretara: lanari ematen dioten esanahiari esker; lanari esleitzen dioten xede sozialari esker eta lan hori oinarritzen duten balore zehatzei esker. Jarraian, emakume ekintzaileei egindako elkarrizketa sakonak oinarritzat hartuta, elementu horietako bakoitza aztertu eta azalduko dugu.

Lanaren esanahia

Ondasun eta zerbitzuen ekoizpenaren bidez, giza premia ezberdinak asetzeko egiten diren zereginen exekuzioa da lana³⁷. Pertsona batek soldata baten truke betetzen duen okupazio gisa ulertzen den arren, BSEren kasuan, gainera, lanak esanahi berezia du, arestian esan dugun moduan, azterlan honetako elementu nagusietako bat baita.

Hala, lanak adierazten dituen **inplikazioen edo zentzuen multzoa** da lanaren esanahia, hau da, oro har gizartearentzat eta zehazki pertsonentzat sinbolo gisa duen esanahia. BSEren kasuan, emakume ekintzaileen aburuz, lanak dituen esanahiak nahiko urrun daude fordismoaren eskema klasikoetatik eta egungo eredu neoliberaletik. Gainera, emakume ekintzaileen ekarpenek fordismoaren eta kapitalismoaren ereduarekin zerikusia duten ideia asko berrinterpretatzen dituzte. Ildo horretan, lanaren bost esanahi bereizi eta berezi antzeman dira azterlanean:

- Motibazioa lan egiteko arrazoi nagusi gisa, eta ez derrigortasunagatik lan egitea.
- Lan egitea nahikotasun ekonomikoa lortzeko bide gisa, ez aberasteko modu gisa.
- Lana gozamen-iturri gisa, baita norbera gogobetetzeko bide modura ere.
- Lana bizi-proiektu gisa, bizitzaren eta lanaren arteko bereizmen argirik gabe.
- Lana gauza aldakor gisa ikustea, pertsonaren eta bizitzaren bilakaera ahalbidetzeko.

³⁷Enric Sanchis, Trabajo y paro en la sociedad postindustrial, Tirant Lo Blanch, Valentzia, 2011, 17. orr.

Laburbilduz, esan dezakegu lana obligazio huts edo soldata bat lortzeko bide huts gisa ikusi beharrean, emakume ekintzaileen aburuz, **lana motibatzailea** dela, eta gustuko dutela gainera. Halaber, baliabide eta euskarri ekonomikoak lortzeko bide bat ere bada lana, baina emakume ekintzaileen hitzetan, **lana bizirauteko modu bat da**, ez aberastu edo dirua pilatzeko modu bat. Berez, ingurunea hobetu eta **gizarte-aldaketa sorrarazteko** tresnatzat jotzen dute. Horren ondorioz, emakume ekintzaile askorentzat bizi-proiektu bihurtzen da lana; **bilakaera pertsonal eta kolektiborako tresna**.

Motibazioa, eta ez betebeharra

Emakume ekintzaileen bizitzan, norberaren errealizazioaren esparruan funtsezko elementua da lana. Horrenbestearino, non obligazio edo mantenu-iturri izatetik, **jarduera desiratu eta motibatzaile** bihurtzen den, kasu batzuetan bokaziozkoa ere badena. Sormenerako eta **norberaren gogobetetzea lortzeko** modu gisa definitzen da lana.

“ELK.1. Betidanik, soldata bat lortzeko egiten duzun zerbait izan da, eta beraz, nire lana, definizio horren arabera behintzat, ez da lana, goizetan ohetik jaikitzen naizenean benetan egin nahi dudana zerbait delako. Zer egin nahi dut nire bizitzarekin? Ba zerbait sortu nahi dut. Eta zerbait sortzen ari naiz. Eta gainera, ez dakit, zerbitzu bat ematen ari naiz, beste pertsona batzuei laguntzen ari naiz, bai nire lantaldeko kideei bai gure bezeroei. Egia esan, ez zait hori baino gogobetegarriagoa den beste ezer bururatzen”

“ELK.2. Mantenua ematen dit, baina aldi berean piztu ere egiten nau, bizirik sentiarazten nau, eta unean uneko inguruneaz haraindian, beste zerbaitetan parte hartzen dudala ere sentiarazten nau, hau da, nolabaiteko garrantzia dudala, nik neure harri-koskorra ere ekartzen dudala nolabait.”

Oro har, ikuspegi ekonomikotik begiratuta, jarduera edo ekoizpen-esparru horiek ez dira erabat errentagarriak. Are gehiago, faktore ekonomikoak ez dirudi funtsezko elementua denik lanari zentzua emateko orduan: enpresa-jarduerak etekin ekonomiko askorik ez ematea ez da lehentasunezko faktorea lana definitu eta lanari forma emateko orduan.

Lanari ematen zaion baloreak **esparru ekonomikoa gainditzen du**. Horregatik, emakume ekintzaile horien berezko interesen, ideologiaren edo ezagutzaren arabera garatzen da lana. Errentagarritasun handia sortzearen orde, nahiago dute lanak **gogobetetzea eta gozamena** sortzea.

“ELK.4. Lan egin behar da, noski, bizi egin behar duzu, jan egin behar duzu, etxea ordaindu, argindarra ordaindu... baina gaur egun, niretzat, nire lana gozamena da, batzuetan estresa eta abar sortzen didan arren, baina lana, nire gurasoek ulertzen zuten moduan behintzat, ez da existitzen. Beste balore bat du, eta nik lan hau diruagatik egingo banu, ez nintzateke hemen egongo.”

“ELK.3. Interesgarriak iruditzen zaizkidan gauzak bakarrik egiten ditut. Oso argi daukat”

Emakume ekintzaileek, beren ikuspegia eta aurreko belaunaldien³⁸ ikuspegia alderatzean, ezberdintasun handi bat azpimarratu dute: beren lana **ez dutela betebeharrak gisa ikusten**. Hau da, lana ez da inposatze hieratiko gisa ikusten, baizik eta benetan nahi delako egiten den jardura gisa. Horren adibide argia da emakume ekintzaile askok alde aurretik zituzten lanpostuak utzi egin zituztela, ez baitzuten uste behar bezain pizgarriak zirenik.

“ELK.5. Nire gurasoen belaunaldian, lanak betebeharrak-elementu bat zuen. Lana gauza sakratua zen zentzu askotan. Lanari “ez” esatea, hau da, lanposturen bat utzi izana... hori pentsaezina zen, “baina nola izan dezakezu horrelako aurpegia?” bezala. (...) Nire kasuan, niretzat, lana da nire gogobetetze-esparru nagusietako bat.”

Horien eta beste faktore batzuen ondorioz, emakume ekintzaileek debozio edo zaletasun gisa ulertzen dute lana. Debozio hori agerikoa da, baina **logika nahiko malguen arabera** zehazten da. Hau da, lana bizitzako gogobetetze-iturri gisa ulertzen da, baina **bizitzako beste alderdiekin bateragarria** izan behar da. Enpresaz gain, zaintzak emateko, haurrak edukitzeko edo aisialdirako denbora ere bateragarriak izan behar dira, elementu horien guztien arteko oreka lortu behar da. Horregatik, lana, bizitzarako elementu garrantzitsu izan arren, modu malguan ulertzen da.

“ELK.4. Nik asko gozatzen dut egiten dudanarekin, eta beraz, ez zait axola 24 ordu lanean pasatzea. Hori bai, egun batean lanetik atera nahi badut nire semea Danborradara eramateko, arazorik gabe egiten dut. (...) nire ustez, obligazio-eredu horiek aldatu egin dira; helburua da lana ongi egitea, baina baita ere... bizitzea.”

“ELK.6. Lana ulertzeko nire modua? zure familia-errealitatearekin bateragarria izan behar dela uste dut. Hobe da ordu gutxiago lan egitea, baina ordu horiek emankorrak izatea eta gainerako gauzak egiteko denbora edukitzea, hau da, aisialdirako, zeure burua zaintzeko, kirola egiteko, irakurtzeko... nire ustez, oreka hori oso ona da.”

Nahikotasuna, eta ez ugaritasuna

Bai lortu nahi dituen helburu sozialengatik, bai bere oinarri diren printzipio ideologikoengatik³⁹, bai egungo egoera ekonomikoarengatik, badirudi Berrikuntza Sozialetik abiatutako Ekintzailetasuna (BSE) ez dagoela aberastasunaren eta hazkunde ekonomikoaren logika klasikoen barne.

Lana ez dago aberastasun-nahiari edo botere sozialaren bilaketari lotuta. Enpresa-ikuspegitik, erakundeen iraunkortasun ekonomikoa lortzea da xedea, baina helburu horrek ez du **nahikotasun ekonomikoaren muga** gainditzen.

“ELK.7. Ez gara gaizki bizi. Baina beno, ez gara aberatsak izango, ez gara dirudunak izango. (...) garrantzitsua da, eta nire ustez garrantzitsua da diruaren kontua antolatuta edukitzea, kontrolatzea egiten ari zaren lanak nahikoa diru ematen duen

³⁸Kontutan izanda aurreko belaunaldiko emakume askok ez zutela enplegurik, etxekolan eta zaintzara dedikatzen baitziren hein handi batetan, konparaketa aurreko belaunaldiko gizonekin egiten ari direla argitu beharra dago.

³⁹Dokumentu honetan, jarraian azaltzen den lanaren barne dagoen elementua.

soldatatxo bat edukitzeko, langileei ordaintzeko eta koltxoi bat edukitzeko. Nire ustez, ezberdintasun nagusia da guk ez dugula diruan pentsatzen lan egiten (...).

Nahikotasun ekonomikoa garrantzitsuagoa da ugaritasuna baino, hain zuzen ere, **lanaren eta bizitzaren arteko orekari**, norberaren gogobetetzeari eta ikaskuntzari ematen baitzaio lehentasuna. Alderdi horiek galtzea, era horretan diru gehiago lortu edo enpresa gisa hazi ahal izateko, ez da aukera gisa kontuan hartzen ere.

“ELK.8. Ez, guk lasai eta pozik bizi nahi dugu, soldata duinarekin, ez handia ez txikia, gure lanordu-kopuruaren arabera izatea, hau da: justua. (...) Ideia da zure lana eta zure bizitza edukitzea, hori oso garrantzitsua baita guretzat (...)”

“ELK.9. Gaur egun, gure ekoizpenarekin ez dugu diru asko ateratzen, baina profesionalki hazten ari gara, ikasten ari gara, gustatzen zaigun zerbaitetan egiten dugu lan, gure ikasketekin zerikusia duena, (...) Baina noski, bideragarria izan behar da. Enpresa bat da, ez GKE bat. Beraz, bideragarria izan behar da, baina gure asmoa ez da Donald Tramp izatea.”

Emakume ekintzaile askok nahikotasun ekonomiko eta materialaren aldeko apustua egiten dute, lan-munduaz haraindian hain zuzen. Ildo horretan, beren **bizitzako premien eskala eraldatu** eta logika material soilagoak edukitzeaz hitz egiten dute. Horren helburua da lanaren eta bizitzaren arteko oreka lortzea. Emakume ekintzaile askoren estrategia da premia material pertsonalak murriztea, era horretan, horrenbeste lan egin eta irabazi behar ez izateko: soldata apala dela jakinda, etxeko kontsumo materialeko premiak murrizten dira, eta alderantziz; etxeko kontsumo materialeko premiak murriztuz gero, beharrezko soldata ere apalagoa izango da.

“ELK.4. Nik badakit co-working-ak ez didala dirurik emango, horregatik, nire helburua da bere horretan mantentzea. Lehen berriz, lan egiteko modua oso bestelakoa zen “lan egin behar dut, diru asko irabazteko, dirua pilatzeko, etorkizunerako” Autoa saldu nuen eta bizikletan ibiltzen naiz, etxetik hamar minutura daukat lantegia, eta ezin badut poltsa bat erosi, berdina zait... lehen premia horiek zeuden, itxurakeriak egiteko premia hori zegoelako, baina nik adibidez, ez dut horrelako premiarik. Zama asko kendu ditut gainetik, eta orain, 43 urterekin, askoz ere askatasun handiagoa dut nire bizitzan. Nik ez ditut parametro horiek behar, eta ondorioz, askoz ere modu libreagoan bizi naiz, eta zoriontsuagoa naiz. Argindarra ordaindu behar duzu, noski, baina modua oso ezberdina da.”

“ELK.3. Nahiago dut diru gutxiarekin bizi, orain bezala, baina eguneroko bizitzaz, gozatuz, nire lanaz gozatuz, eta nahi dudana hiria sortuz (...)”

Norberaren errealizazioa, konpromisoan oinarrituta

Gizarte berrikuntzan oinarritutako ekintzailetasunaren kasuan, emakume ekintzaileen errealizazio pertsonalerako iturri nagusia da lana.

Lana ez da obligazio huts gisa ikusten, ezta baliabide ekonomikoak lortzeko bide huts gisa; era berean, emakume ekintzaileen ustez, lana da **gogobetetze intelektual eta pertsonalerako iturri** nagusia. Ikasteko modua da lana, gizartean profesionalki ekarpenak egiteko modua, baita

ingurunean kokatzeko modua ere. Elementu horiek guztiek gogobetetzea eta gozamina sortzen dituzte.

“ELK.6. Asko asetzen nau. Lanak asko asetzen nau. Adibidez, alaba etortzen zait eta esaten dit “zergatik ez zaude nirekin? Zergatik zaude lanean?”. Galdera gogorra da, baina lanak asko asetzen nau.”

“ELK.1. Beno, niretzat pertsona gisa garatzeko modu bat da. (...) Aitortzen dut niretzat funtsezkoa dela eta oso garrantzitsua dela asetzen nauen lana edukitzea. (...) Momentu honetan oso pozik nago nire lanarekin, gustatzen zait nire lana.”

“ELK.9. Niretzako ikastea da, nire lanarekin gozatzea eta beste aukera batzuk edukitzea, adibidez, enpresa batean kontratatuta banengo, agian edukiko ez nituzkeenak. Oraitxe bertan nik kontrolatzen dut zer egiten dudan, nik erabakitzen du zerbait egiten dudan ala ez.”

Norberaren enplegua auto-kudeatzeak sortzen dituen erronkak eta norberaren enpresa-proiektua sortzea dira emakume ekintzaileen gogobetetze-iturri nagusiak. Ekintzailetasun-prozesuak **etengabeko sormena** eskatzen du, eta hori oso modu positiboan baloratzen da.

Esan dezakegu ekintzailetasun-prozesu ororen ezaugarria dela hori, horiek garatzen diren esparrua, sektorea edo jarduera edozein dela ere. Baina BSEaren kasuan, beste gogobetetze-elementu bat dago, horrelako enpresek lortu nahi dituzten helburu sozialetatik eratorritakoa. Esparru sozialean aplikatutako sormenak, zentzu utopikokoak, gogobetetze pertsonala eta gozamen osagarria sortzen ditu emakume ekintzaileentzako: ezagutzak eta gaitasunak aplikatzeak, era horretan, **arazo sozialak konpondu eta gizartea eraldatzeko**, gogobetetze are handiagoa sortzen du.

“ELK.10. Gure kasuan, beste zerbait bezala ulertzen dut. Etengabe zerbait eraikitzen, ekoizten edo sortzen ari garela esango nuke. Hau da, etengabe zuk zure lana asmatu behar duzula.”

“ELK.7. Niretzat, egia esan, nire lana aukera bat da, aukera bat ikertzeko, gauza pila bat ikasteko, jendea ezagutzeko, gauzak eraldatzeko, gauzak bizitzeko, herrietara joateko, eta beroketailerra bezalako momentuak bizitzea, denak eliza batean egon baikinen marrazten. (...) niretzako espazio bat da, askotan ikara sentitzen dut, baita ardura handia ere, baina beste alde batetik, sormenerako eta ongi pasatzeko espazioa dela iruditzen zait, gauzak egiteko aukera ematen duen espazioa dela. Nire ustez, bizitzak aukera eman dit hirigintza benetan aldatzeko, eta justizia sozial eta berdintasun gehiago lortzen laguntzeko, besteak beste”.

Erkidegoaren inguruarekin lotura eta ardura edukitzeak ere gogobetetze profesionala ematen die emakume ekintzaileei. Lana esfera atsegin gisa ageri da, emakume ekintzaileen enpresa-jarduerak erabilera soziala duelako, eta beren erkidego-eremuan jarduera hori ongi baloratu eta aitortzen delako. Horrenbestearino, non **inguruarekiko eta gizartearekiko konpromisoa** BSEko lanpostuen ezaugarri nagusietakoa baita.

“ELK.4. Adin ezberdinetako pertsonak zure espazioan gustura daudenean, zure inguruko pertsonak direnean, berdin dio titulua duten ala ez... ba oso harro sentitzen

naiz, zoriontsu egiten nauen gauzetako bat da (...) Esparru pertsonalean gauza asko ematen dizkit (...) ez dakit gauza horiek definitzen, baina lan handia egiten dute erkidego-mailan.”

“ELK.2. Pertsona batzuk sartzen dira eta esaten dute: a zer leku polita! Berotasun pixka bat ematen diezu... eta galdetzen dizute: noiztik zaudete hemen? Poztu egiten direla leku ezberdin batekin topo egitean, gozamina dela diote eta horrelako gauzak.”

“ELK.4. Nire aita ekintzailea izan zen, eta asko lan egin zuen. Alderdi askotan oso antzekoak gara: berak ere ahalegin handia egiten zuen bere langileak ongi egon zitezen, eta beraz, bera ere ongi egoteko. Beraz, zentzu horretan, nire ustez zerikusi handia du horrek lankidetzaren eta konpromisoaren esparruan... baina nire ustez, gauza bat are hobeto egiten ari gara, gure lanaz gozatzen dugu. ”

Ekintzailetasuna bizi proiektu gisa

Emakume ekintzaile askoren bizitzan, lana horren elementu garrantzitsua denez, bizi-proiektu bihurtzen da.

Kasu askotan, ekoizpen eta ugalketa-esferen arteko bereizketa, lanaren eta bizitzaren artekoa, lanaren eta aisialdiaren artekoa, haurrak haztearen eta militantziaren artekoa, desagertu egiten da. Enpresa-proiektuak **esanahia ematen dio bizitzari**, eta bizitzaren esparru sozialagoak, hots, harremanekin zerikusi handiagoa dutenak ere antolatzen ditu.

“ELK.3. Nire ustez, bizitza bat da, bizimodu bat, alegia. Proiektua bizimodu bat da, erabateko bizi-proiektu bat. Bizilaguna agurtzen duzu, berarekin hitz egiten duzu, kafea hartzera etortzen dira, laguntzera etortzen dira... Bizimodu bat da erabat. Bestelako proiektu-mota batzuk ere baditugu, eskaintzen ditugun zerbitzuetara zuzendutakoak: ez dira bizimodu bat, bideragarritasun ekonomikoa baizik, hau da, finantzaketa horren bidez nahi duguna egiteko aukera daukagu.”

“ELK.11. Gaur egun nire bizitza da lana (...) Egun osoa pasatzen dut lanari buruz pentsatzen. Agian ez da oso adierazgarria, baina niri behintzat, lanak asko lagundu dit hiri honetara ohitzen, inoiz hemen egon gabe bainengoen; eta orain arte ezagutu gabeko klima batera ohitzen ere lagundu dit. Beraz, niri asko lagundu dit nire lanak.”

Kasu batzuetan, bizitza-esfera ezberdinen arteko bereizketa argirik ez egoteak onurak ekartzen ditu emakume ekintzaileentzat: hirugarren pertsonak edo haurrak zaintzeko aukera izatea, bai lanetik bai lanean bertan, lanaldian zehar edo jarduera profesionalaren bidez alderdi sozialagoak garatzea⁴⁰ eta abar. Hori guztia modu oso positiboan baloratzen da, eta lanaren esanahia ere aberasten du. Horrenbestearino, non esferen arteko bereizketa-ezaren ondorioz, lana ez den lana bakarrik, hots, **lana osotasun baten atal** bihurtzen den. Emakume ekintzaile batzuen ustez, bizitza ikuspegi holistiko edo globalago baten arabera eraikitzen da.

“ELK.7. Niretzat behintzat, baita beste batzuentzat ere, bizitza eta lana ez dira bereizten. (...) Egunero denok batera egiten dugu lan, kañak hartzera joaten gara

⁴⁰Sozial gisa ulertzen dira aisialdia, harreman pertsonalak, jarduera kulturalak eta abar.

denok batera, denok batera joaten gara norabait asteburua pasatzera (...) Ez dago bereizketarik. Hau da, dena partekatzen dugu (...) Adibidez, lehengoan bilera bat izan genuen eta nire semearekin joan nintzen. Gero nire bikotekidea ere etorri zen, eta semea zaintzen ere egon zen... hau da, askotan gauzak asko nahasten dira (...). Lan egiteko modu hau oso ezberdina da. Askotan, norbaitekin lan egiten duzunean, azkenean zure lagun bihurtzen da, eta batera afaltzera joaten zarete, edo batera joaten zarete oporretan. Gauzak asko nahasten dira hain zuzen ere horregatik, lana ez baita lana soilik.”

Hala ere, lana horrela ulertzeak ere oztopo edo kontraesan batzuk ere sortzen ditu. Lanaren eta bizitza pribatuaren artean bereizketarik ez egoteak zailtasunak sortzen ditu bizi-jarduera ezberdinak kudeatzeko orduan; eta zailtasun horrek eragina du emakume ekintzaileen jardueraren profesionalan, beren bizitzan **saturazio eta estres pertsonal handia** sortzen baitie. Hala ere, ekintzailetasun-prozesuak sortzen dien gogobetetze profesionalak eta lana antolatzeke orduan malgutasuna edukitzeak alderdi negatiboago horiek guztiak gaitzen dituzte.

“ELK.7. Onerako eta txarrerako. Alderdi txarra ere badu: ez duzu inoiz deskonektatzen. Proiektu batean murgiltzen zarenean, egunean 24 ordu pasatzen duzu horretan pentsatzen. Bestalde, errazago moldatzen da lana... egiten dugun moduan lan egiteko modu bakarra da. Edo bestela dena nahasten da pixka bat. Lanak bizitza elikatzen du, eta bizitzak lana.”

“ELK.10. Gure bizitza eta lana ia ez dira bereizten. Ez dut uste hobeagoa edo okerragoa denik, baina kontua da bi alderdiak ez direla bereizten. Horrek esan nahi du egun osoan zehar lan egiten duzula, eta elementu jakin batzuen aurrean gozatzen duzula, baina aldi berean ere nekatu egiten zarela. Adibidez, zure lantokia oso malgua da, nomada, ia-ia esan daiteke zure gorputza dela lantokia.”

“ELK.1. Zer da lana? Ez dakit, niretzat... egiten dudana guztia da (...) Niretzat, bulegotik irtetea ez da lanetik irtetea (...) etengabe ari naiz lanean. Askok kostatzen zait deskonektatzea.”

Aldaketa eta bilakaera, eta ez ibilbide linealak

BSEren azterketan antzemandako beste elementu komun bat da emakume ekintzaileen ustez, lana ez dela ibilbide lineal edo egonkor bat: **lana ez da egonkorra eta bizitza osorakoa** den zerbait. Aitzitik, emakume ekintzaile gehienek, beren ibilbide profesionalan, dinamismoa bizi izan dute, eta enpresaz zein lanpostuz aldatu izan dira. Are gehiago, askoren ustez, ekintzailetasuna izan da irtenbidea, hain zuzen ere iraganen besteren kontura lan egitean jasandako gelditasun profesionalari aurre egiteko. Askotan, lan-merkatuan generoari lotutako **oztopoak gaitzeko aukera** gisa ikusten da ekintzailetasuna, adibidez, **kristalezko sabaiak aurre egiteko**.

“ELK.6. Ekintzailea izan eta zure negozioa edukitzea askoz ere dinamikoagoa da besteentzako lan egitea baino, baina nik uste dut ezetz... (...) nik nahiago izaten dut martxa pixka bat edukitzea eta aldatzen joatea, eta momenturen batean egin behar duzun guztia egin baduzu, eta emakumeok ditugun bezalako kristalezko sabaiak badituzu, ba hobe da lanpostuz aldatzea, beste gauza bat egitea.”

“ELK.4. Lanpostu linealagoak eduki izan ditut, eta horiek uzten joan naiz, lan honetara iritsi arte, inondik inora ere lineala ez dena. Ez naiz pertsona lineala. Ez naiz lineala, pertsonalki ez didalako inolako ekarpenik egiten, aitzitik esango nuke. (...) Bizitzeko grina handia duen pertsona naiz, paseatzen nabilenean egiten dudanarekin gustura sentitzea gustatzen zait. Horrekin zoriontsu naiz.”

Ilido horretan, Berrikuntza Sozialetik abiatutako Ekintzailetasunaren esparruan lanari buruz egiten diren definizioetan, egonkortasuna ez da eskakizunen artean agertzen. Horren ordez, **eboluziorako** eta **garapen profesional** zein **pertsonalerako gaitasuna** eskatzen dira. Zehazki, bi elementu horiek izugarritzko garrantzia dute lanari esanahia edo zentzua emateko orduan.

“ELK.5. Momentu batean, konturatzen zara lanak ez duela bilakaerarik, edo lanean ez duzula bilakaerarik. Nire ustez, egonkortasuna edukitzeagatik eboluzio edo bilakaerarik ez edukitzea... bilakaeraren eta egonkortasun materialaren artean, nahiago dut bilakaera. Nire bizitzak lanpostu egonkorak utzi ditut, momentu batean ez atzera ez aurrera geratzen nintzelako”

“ELK.9. Ez da gauza bera zuretzako edo besteentzako lan egitea (...) Nik, pertsonalki, ez dut enpresa batean lan egin behar 50 urte bete eta jubilatuta arte, baldin eta horrekin ez banaiz zoriontsu. Zoriontsu banaiz eta ez badut lanpostuz aldatzeko premiarik, agian geldituko naiz, ez dakit. Baina ez zait beti leku berean egotea gustatzen. Izan ere, nire herrialdetik migratu nuen hona, hain zuzen ere gauza berriak bilatzeko, eta berdin zait munduan barrena mugitzen jarraitu behar badut, harik eta zoriontsu egiten nauena aurkitzen dudana arte.”

Nork bere burua **berrasmatzeko gaitasuna eta premia**, baita egokitze eta ikasteko gaitasunak ere, horrelako lanei zuzenean lotutako ezaugarriak dira. Horren arrazoi nagusia izan daiteke horrelako jarduerak ekoizpen-esparru berritzaile batean kokatuta daudela, eta eraldaketa soziala dutela helburu. Baina nork bere burua berrasmatzeko eta ikasteko premia horren beste arrazoi bat da auto-enplegu eta ekintzailetasunerako lan-ereduak direla honako hauek. Ezaugarri horrek eduki eta esanahi nabarmena du ekintzaileek beren lana definitzeko orduan.

“ELK.1. Emakume ekintzaile askok badugu oro har ezaugarri bat: jakin-mina, ezagutu eta esploratzeko nahia... Hori egin nahi duzunean, zaila da dena kontrolatu ahal izatea (...), gure lanaren berezko ezaugarri bat dela uste dut.”

“ELK.9. Dagoeneko dena egin baduzu, agian mugitu egin behar zara, gauza berriak ezagutu, hau da, ez zure enpresak beti gauza bera eskaintzea. Eta gainerako gauzetan ere gauza bera da. Jatetxe batek beti karta bera edukiko balu, oso aspergarria izango litzateke. Jendeak beti nahi du postre berri bat. Ba honekin gauza bera. (...) Konkurrentziakoak berritzen ari badira, eta zu geldik geratzen bazara, hor geratuko zara. Egunero ikasi eta mugitu beharra dago.”

BSEko lanaren esanahiaren eta ibilbide profesionalaren ezaugarrietan⁴¹ proiektatzen den edukiaren ondorioz, emakume ekintzaileek, enpresa-prozesuan zehar, **arriku gehiago hartu behar** dituzte beren gain, eta presio gehiago jasaten dute: beren enpresa abian jarri, eraiki eta

⁴¹Arestian aztertu dugun moduan: aldaketa, bilakaera, ikaskuntza, berrikuntza.

mantentzeaz gain, enpresak aurrera egitea nahi dute, baita aldaketak eta berrikuntzak ekartzea ere. Horren ondorioz, emakume ekintzaileek **tolerantzia handiagoa** diote **beldurrari** eta ekintzaile izateak duen arriskuari, baita etorkizunean lan-egonkortasunik ez izateari ere.

“ELK.9. Prestakuntza profesionala baduzu, hori izan bada zure ametsa eta hori egin nahi baduzu, gutxienez amets hori bete eta enpresa muntatu behar duzu. Gutxienez saiatu egin behar zara, eta bide horri heldu behar diozu. Gero ikusiko duzu nola aterako duzun aurrera, nola egingo diozun aurre borroka horri (...)”

“ELK.2. Niri ez zait egonkortasuna axola. Noski, egonkortasuna garrantzitsua da, ez dut dirurik gabe geratu nahi, baina ez dit beldurrik ematen arriskatu eta huts egiteak. Uste dut baditudala tresna nahikoa edo malgutasun nahikoa emigratzeko, beste leku batera joan eta beste zerbait egiten hasteko (...). Ez dit beldurrik ematen, egonkortasunaren gaiak ez dit beldurrik ematen.”

Lanaren xedea

Oro har, onura ekonomikoak lortzeko bide gisa ulertzen da lana, era horretan, norberaren premia materialak asetzeko baliagarria dena. BSEren kasuan, lanaren xedeak bestelako esanahia du, kokapen kritiko eta sozialarekin zerikusi handiagoa duena. Azterlan honetan zehar ikusiko dugu emakume ekintzaileek lanaren beren definizioa osatzen dutela, beren nahi sozialen eta lan-jardunbideen koherentzia oinarritzat hartuta. Emakume ekintzaileen ustez, **lanean koherentzia ideologikoa** bilatzeko, **lanean pentsamolde berriak** behar dira; eskema klasikoez haraindian doazen pentsamoldeak. Enpresaren edo berezko interesez gain, emakume ekintzaileen **xedea da premia sozialak asetzea**, era horretan, beraiek nahi duten gizartea lortzen laguntzeko. Lanari bi xede ematen dizkiote, jarraian garatuko ditugunak:

- Lan-eredu berriak bilatzea.
- Gizartea eraldatzea.

Eredu berriak bilatzea

Jardunbide hauen xede nagusietako bat da lana egin eta ulertzeko eredu ezberdinak daudela erakustea. BSEak **ikuspegi kritikoa** ezarri nahi du lan eta enpresa-esparruetan. Emakume ekintzaileek, beren lan-jardueraren bitartez, balore sozialak gehitzen dituen enpresa-ereduak sortu nahi dituzte, aldi berean, **bide berriak** irekitzeko honako bi esparrutan: barne-kudeaketaren ereduan eta eskaintzen diren zerbitzu eta produktuen esparruan.

“ELK.11. Gure bizimodua, hirurona, horrelakoa da, eta horretan sinesten dugu: gauzak beste modu batean egin daitezkeela uste dugu. Gainera, gustatzen zaizuna egitea bada... eta lan egiteko modu ezberdina da.”

“ELK.7. Ez genuen elkarte bat sortu nahi, eta nolabait lanbidearen periferian edo bazterrean egon nahi. Guk hirigintza egiten dugu, eta Bilboko Hirigintza Plan Orokorrak egiten duen hirigintzaren adinakoa da. (...) jardunbide berri horietatik, hirigintza ofizialeko tresnak nola kutsatu ditzakegun ari gara pentsatzen orain. Parte-hartze asko erabiltzen ari gara horretarako.”

Zerbitzuen eta produktuen erabiltzaile eta bezeroen ingurunean **balio erantsia gehitzea** da lanaren xede nagusia. Hori oinarritzat hartuta, gizarteari ekarpenak egitea da BSEren jardueraren giltzarria.

“ELK.3. Interesgarriak iruditzen zaizkigun proiektuetan egiten dugu lan, balioak erantsi ditzakegun proiektuetan, alegia. Ekarpentik egin ezin dudana proiektuetatik at geratzen saiatzen naiz, alderdi horretan oso garden izaten saiatzen naiz (...). Bestalde, uste dut momentu honetan ez direla baliagarriak orain arteko sistemak, eta egunero gorpila berrasmatzen ari garela.”

“ELK.4. Gehien motibatzen ninduen ez zen enpresa handientzako lan egitea, dagoeneko horrelako lanak egin baintuen; egia esan, pertsonengatik eta pertsonen alde lan egin nahi nuen, alde batera utzita horrek esparru pertsonalean onura sortuko dizkidan ala ez.”

“ELK.2. Negozio txiki batek ekarpenak egin ditzake, lan duina eskaintzeko ahalegina eginez, tokiko produktuen aldeko apustua eginez, inportazioko produktuak bidezko merkataritzakoak izateko ahaleginak eginez; hau da, modu arduratsuan kontsumitzeko modua sustatuz, eta erabiltzaileei produktu hori eskainiz (...)”

Eraldaketa sozialerako tresna

Landa-lanean lortutako datuek erakusten digutenez, ikerketa honetan parte hartu duten emakume ekintzaile askok **mugimendu sozialean parte hartzen** dute edo parte hartu izan dute. Gizartearen eraldaketa (politikoa, kulturala edo ekonomikoa) xede nagusitzat duten erakundeak dira mugimendu sozialak. Erakunde horiek balore sozial zehatz batzuen arabera egiten dute lan. Emakume ekintzaile militanteen edo mugimendu horietatik datozenen ustez, balore horiek **ez dira elkartegintzara mugatu** behar soilik, baizik eta lan-jardunbideetan ere integratu behar dira. Integrazio hori bi ikuspunturen arabera gauzatzen da: kasu batzuetan, elkartegintza eta enpresa-esparruen arteko bizikidetzak gertatzen da; eta beste batzuetan, berriz, elkartegintzaren ordez, enpresa-jardura nagusitzen da.

“ELK.2. Ni mugimendu sozialen mundutik nator, eta frustrazioagatik, nire ustez, esparru horietan ekarpenak egiteko modua enpresa-proiektu bat baitzen.”

“ELK.1. Bai, beno, nik badut nire militante alderdia, eta orduak ematen dizkiot, baina... nire lanaren inguruan gehien atsegin dudana gauzetako bat da militantzia jakin batzuk mantentzen laguntzen didala. Feminismoaren gaia, adibidez.”

“ELK.5. Agian, nire bizitzan koherentzia gehiegi daukat batzuetan. Ekintzaile izateari buruz, eguneroko bizitzak arrisku nabaria duten erabakiak hartzen dituzten pertsonak gustatzen zaizkit. (...) Niretzat, desobedientzia zibileko ekintzak, horietan parte hartzean, horrelakoetan denbora askoan parte hartu bainuen (...) asko ikasi nuen, eta galtzen ikasi dut, baita arriskua zer den ere.”

Illo horretan, beste **militantzia-eratzat jotzen da lana**, hots, eraldaketa sozialak sorrarazteko tresnatzat. Emakume ekintzaileek, beren profil profesionalak eta eraldaketa sozialerako nahiak batzen dituzte, eta eraldaketa soziala xedetzat duten enpresa-proiektuak sortzen dituzte.

“ELK.1. Nire ustez, ekintzaile izatea da bakoitzak aldaketa egiteko duen ahalmenaz jabetzea (...). Kontziente izateko modu bat da, autonomia izateko modu bat, testuinguru jakin batean zu zer zaren eta zer aldatu dezakezun ikusteko modua. (...) 'Izan zaitez ekintzaile zure gizartea hobea izan dadin'. (...) Ekimena edukitzea, zure inguruan gertatzen denari arreta jartzea, gauzak aldatu nahi izatea, zure ahalmenaren jakitun izatea eta zure eskubideak aldarrikatzea.”

“ELK.1. Berdintasuneko proiektu askotan egiten dugu lan, eta beraz, gure lana gai horrekin bateragarri egiten duten gauza askotan egiten dugu lan. (...) Ildo horretan, saltzen dudana salduko ez banu, ezingo nuke hori egin, eta azken finean, esan daiteke militantzia dela.”

“ELK.7. Hirigintzaren eta generoaren kontu honetan sartu ginenean ikusi genuen, kontxo, hemen gauza asko egiteko aukera daukagu, eta ikasitako guztia edukiz betetzeko aukera genuela: kritika feminista sartzeko, botere-harremanak aztertzeke eta abar, espazioaren konfigurazioaren bitartez”

“ELK.3. Proiektu honetan ez dut uste nire berezko interesak defendatzen ditudanik, esaterako “alokairua ordaindu behar dut; eduki nahi ditudan seme-alabei jaten eman behar diet; autoa izorratzen bazait, mekanikariari ordaindu beharko diot...”. Nahi dudana hiria egiten ari naiz.”

Lanaren oinarrian dauden baloreak

Gizabanakoen jarrerak, jokabideak eta ekintzak gidatzen dituzten sinesmen pertsonalak dira baloreak. Emakume ekintzaileen diskurtsoan, askotan aipatzen dira baloreak, hain zuzen ere berrikuntza sozialaren arabera, eta zehazki, lanaren definizioari buruzkoak dira bereizgarrienak.

Emakume ekintzaileekin egindako elkarrizketa eta tailerretan sortu diren diskurtsoek, hain zuzen ere berrikuntza sozialaren ingurukoek, argi uzten dute balore sozialak direla ekintzaileen jardunbidearen euskarria. Balore sozial horiek era askotakoak dira, eta emakume ekintzaileen ezagutzaren zein jarrera ideologikoen arabera, baita enpresak eskaintzen duen zerbitzuari lotutako ezaugarrien arabera ere. Ikuspegi horretan, beren diskurtsoa egituratzen duten hiru oinarri nagusi antzeman ditugu:

- Gizarte eta ingurumen-baloreak.
- Harreman sozialen egiturako eraldaketari lotutako baloreak.
- Balore kooperatibistak.

Gizarte eta ingurumen baloreak

Talde, erkidego edo gizarte jakin batzuek partekatzen dituzten sinesmenak dira balore sozialak. Talde horietan onura komunaren alde jotzen duten elementu positibo gisa identifikatzen dira balore horiek, hots, gizarte justuago, libreago eta berdinago bat sortzen duten elementu gisa. Sozialki zabaldua dauden baloreak izan arren, pertsonen bizitzan duten lekuak edo presentziak zehazten dute hirugarrenekin hartu-emanak edukitzeko modua: hots, taldearekin, erkidegoarekin edo gizartearekin. Hala, esan dezakegu balore sozialek zehazten dutela bai munduan egoteko

modua, bai gizabanakoek gizartearekin duten harremana ere. BSEren kasuan, **balore sozial ezberdinen presentzia** horiekiko erakusten den **konpromisoa bezain handia** da. Emakume ekintzaileek adierazten dute balore sozialak funtsezko elementu direla **enpresaren identitatea** sortzeko orduan, bere **helburuak zein jardunbideak** erabat zehazten baitituzte.

“ELK.2. Niretzat apustu bat da, apustu pertsonal eta profesionala izateaz gain, pixka bat politikoa ere badena: munduan kokatzeko modu bat da. (...) Negozio txiki batek ingurunearekin nolabaiteko konpromisoa izatea nahi nuen; hots, giza eskubideekiko garapen iraunkorra izatea, baita ingurumenarekin eta beste elementu batzuekiko ere. Gizarteko kide gisa, nire ustez, enpresa txikiek ekarpenak egiteko modu oso berezia dute, gehienetan esparru horietan azpimarratzen ez dena; normalean esparru publikoari eta enpresa handien ekintzailetasun-ildoei ematen zaie garrantzia (...)”

Emakume ekintzaileek giza eskubideei, eskubide sozialei eta ingurumen-eskubideei buruz hitz egiten dute. Oro har, balore horiek zerikusi handiagoa izaten dute lehengaiekin lan egiten duten enpresa-proiektuekin edo produktu ukigaiak eskaintzen dituzten enpresa-proiektuekin⁴². Ildo horretan, proposamen ezberdinak antzeman ditugu: tokiko kontsumoa, bidezko merkataritza, kontsumo arduratsua⁴³, ingurumenaren errespetua, lan duina eta abar. Ikuspegi horiek dira, hain zuzen ere, ekintzaileen jardunbideen oinarritzko zutarrak. Produktu-ekoizpenaren, prozesamenduaren, banaketaren eta salmentaren bidez, **ingurumena eta erkidegoaren ongizatea hobetzea** da helburua.

“ELK.11. Eta beno, gauza ekologiko eta birziklatuen koherentzia... produktuan artean filosofia bat da, produktu naturalak direlako eta horrela saltzen ditugulako: produktu natural gisa; hau da, gauza naturaletara itzultzea, xaboigilearena bezalako lanbide zaharrak aldarrikatzea... Nire ustez dena batera doa.”

“ELK.8. Ehuneko ehun tokikoa den produktu bat da, eta gainera, baldintza duinetan egindakoa.”

Batzuetan, balore sozialak eta ingurumenekoak modu zehaztugabea ageri dira, emakume ekintzaileek *gizarte-eragin* gisa izendatzen duten kontzeptupean. Ekintza batek horrek eragina duen ingurunean duen emaitza positibo edo negatiboa bada eragina, gizarte-eragina, berriz, erkidego edo gizarte zehatz batean garatzen den ekintza baten giza eragina da. Onura sozial bat lortu nahi duten proiektuek, beraz, eragin positiboa sortu nahi dute jarduten duten gizarte edo ingurunean; gizarte-eragin positiboa sortu nahi dute. Hori da, hain zuzen ere, BSEren kasua, enpresaren ekintzak eta eredia norabide horretan zuzenduta baitago.

“ELK.1. Lehen prozesu etnografiko gisa saltzen genuen. Orain gehiago hitz egiten dugu diseinu sozialari buruz, hau da, enpresei ikustarazi nahi diegu boligrafo bat egitean ere eragina izan dezakezula. (...) Gurekin lan egiten dutenek horri buruz hausnartzea nahi dugu. Beno, eta erantzukizun sozialaren gaietan ere sartzen hasi gara.”

⁴²Azterlanean, hiru pertsonen edo gutxiagok osatutako enpresa txikiei lotutako ezaugarria izan arren, argi daukagu, kasu honetan aztertu ahal izan ditugun enpresa-kopurua mugatua izan delako izan dela erabakigarria bazkide-kopurua.

⁴³Lankidetzahaleginaren bidez, tokiko edo eskualdeko produktu eta ekoizleetan oinarritzen den ekonomia da tokiko ekonomia edo kontsumoa.

“ELK.3. Guk oso argi daukagu ez zaituztela baloratuko modu puntualean egin dezakezun proiektu baten arabera, sortu duzun eraginaren eta gehitutako balioaren arabera baizik (...). Nire ikuspegitik, hori da proiektuak beste modu batean egitea.”

Gizarte eta ingurumen baloreak dira emakume ekintzaile askoren lan-jardunbideen oinarria. Horregatik, askok uko egiten diote beste enpresa eta erakunde batzuek balore horien inguruan egiten duten erabilera instrumentalari.

“ELK.2. Bai, horretan ezberdin jokatzen dugu guk. Enpresa-erantzukizunaren barne dago, baina ez itxurak egiteko, ideologia-oinarri gisa baizik, printzipio gisa, alegia. (...) Niretzat, ideologia eta apustu politikoa eta ardura sozial hori dira elementu garrantzitsuenak. (...) Nire ustez, elementu bereizgarri hori garrantzitsua da.”

Gizarte eta ingurumen-baloreak BSEren berezko elementu izan arren, emakume ekintzaileen adierazpenen arabera, **zailtasunak dituzte horiek abian jartzeko**. Hauek dira arrazoi nagusiak: testuinguru ekonomiko orokorra; asko eta asko ekintzailetasun-prozesuaren hasierako fasean egotea, eta beren lanen artean onura ekonomikorik sortzen ez duten jarduerak beren gain hartzeko zailtasunak. Beraz, beren baloreekiko **koherentzia funtzionatzeko helburua handiagoa** da benetan horretarako duten **gaitasuna baino**.

“ELK.11. Eta nire ametsetakoa bat da, gauza aurrera badoa, errentagarria bada, betiere bideragarria bada, noski, lehengaia emakume ekoizleei erostea zuzenean (...), Afrikako emakume-kooperatiba bati erostea zuzenean, adibidez.”

“ELK.9. Badaude gauza asko azkenean ohiko ereduaren arabera egin behar dituzunak, ez dagoelako beste aukera handirik; aurrerago, ahal baduzu hori alda dezakezu, eta bezeroarentzako ona bada, baita guretzako ere, ba egingo da. Oraingoz gehienez egiten duguna da opensource-i buruzko hitzaldietara joan, baita Bitcoin bezalako moneta berriei buruzkoetara ere. Gai horren inguruan interesa dugu, hitzaldietara joaten gara, eta noizbait sistema pixka bat aldatzea posible bada, egingo dugu (...).”

Harreman eta egitura sozialen eraldaketa

BSEren kasuan, eragin positiboa ikuspegi kritiko batetik bilatzen da; hau da, asmo eraldatzailea dauka. Eragin positiboaren oinarri diren baloreak justizia sozialaren edo ingurumenaren errespetu edo hobekuntzaren hara indian doaz; proiektu zehatz batzuen bidez, egungo egiturekiko alternatibak sortzea helburu duten balore sozialak bultzatu nahi dira. Harremanen **egitura-eraldaketa sustatu nahi duten balore eta jarrerei buruz** ari gara: botere-banaketari buruz, rolen eraldaketari buruz, egitura sozialen aldatetari buruz, eta abar.

Beste modu batean esanda, laburbilduz, esan dezakegu BSEren helburua dela erkidego jakin batean edo gizartean oro har eragina sortzea, erkidegoa edo gizartea egitura sozial berriek proposatzen dituzten baloreen arabera eraldatuz: genero-berdintasuna, lankidetzajardunbideak, ezagutza libre eta irekia, lanbide jakin batzuk duintzea, kultura-aniztasuna eta abar sustatuz.

“ELK.2. Gure espazioa topalekua da mota askotako jendearentzat, munduko umiltasun guztiarekin, baina harremanak eraldatzeko motor gisa eskaintzen dugu: ezagutzen ez diren pertsonak elkar ezagutzeko aukera dute, baita mugak gainditzeko

ere. Ideia da ostalaritzako negozio bat edukitzea, baina osagai kultural eta sozial garrantzitsuarekin.”

“ELK.12. Beno, egia esan, bestelako harreman-ereduak proposatzea bezala da, era guztietako eredu berriak proposatzea, baina batez ere harreman-eredu berriak, ekoizpenean, banaketan zein sormenean eragina izango dutenak... lankidetzan oinarritutako ereduak dira, jardunbide komunalen aldekoak (...) eta gaiak libreak zein irekiak izan behar dira; hau da, dena sor dadin, eredu irekiak izan behar dira, porotsuak.”

Izpiritu eraldatzaile hori **lanbidea bera eraldatzeko borondatean** ere islatzen da. Lan-jardueraren bidez, eta erkidegoetan ezagutza akademikoagoak aplikatuz, lanbidea duindu nahi dute, eta gizartean gutxi baloratutako **jarduera batzuk profesionalizatu** nahi dituzte.

“ELK.10. Betidanik, gu mugitzen garen esparrua oso feminizatuta dago, haurrak eduki eta hazteari ere lotuta egoten da askotan. Ez da kasualitatea hirurok emakumeak izatea, eta gure zerbitzua beti kanporatzea, gure zerbitzuak jarraitutasunik ez edukitzea, “bien bitartean” egiteko lantzat jotzea. Ez da profesionalizatzen. Nire ustez, gure ekarpen nagusia da lan hori profesionalizatzen dugula, eta baliodun lana, interesgarria dena eta ezagutza sortzen duena egiten dugula (...) geure buruari erakusteko lan hau gure bizibidea izan daitekeela. (...) Gure lan egiteko moduek beste kontu batzuk ere kontuan hartzen dituzte, ez “x ordu lan egin behar ditugu soilik”. Lanaren alderdi emozionala zaintzen da, baita bakoitzak eman ditzakeen ezagutzak ere. Era horretan lan egiten saiatzen gara.”

“ELK.1. Ez gara begiramen hutsean geratzen; hots, ez gara egoerak azaltzen dituzten kontzeptu akademikoak bilatzera mugatzen, harantzago goaz. Ongi, genero-sistemaren kontzeptua oso ongi dago, baina sistema hori eraldatzeko ezer egin al dezakegu? Eta noski, eraldaketa-metodologia horretan, ezagutza sortzea (...)”

Emakume ekintzaile askok oinarri gisa hartzen dituzten balore eraldatzaileak **feminismotik datoz**, baina, hala ere, aipagarria da, emakume ekintzaile askoren ustez, sexuen arteko eskubideberdintasuna lortzea baino askoz ere gehiago dela feminismoa. Gizon-emakume, lan-zaintza, ekoizpen-ugalketa **dikotomiak haustearen aldeko feminismoa** proposatzen dute. Ikuspegi horrek elikatzen du emakumeen jardun profesionala, merkaturatzen dituzten zerbitzu eta produktuen bidez, eskema alternatiboak sustatzen saiatzen direlako. Hori dela-eta, esan dezakegu generoberdintasunean oinarritutako lana eta lan-eredu kontzeptuak eraikitzen laguntzen ari direla.

“ELK.7. Lehen, edozein tailer hasi baino lehen, hau esaten genien: 10 urte egon ginen arkitektura-eskolan eta inoiz ez ziguten pertsoneri buruz hitz egin. Eraikinen argazkiak erakusten zizkiguten, bertan pertsonak ageri ziren islatuta, eta mugitzen ari zen emakume edo haur baten itzala agertzen zen, mamu bat balitz bezala. (...) Karreran zehar kezkatuta geunden “ez naiz batere identifikatzen jendeak arkitekturari eta hirigintzari buruz hitz egiteko duen moduarekin, ezta beraientzat oinarritzakoak diruditen baloreekin ere”. Alderdi soziala, kulturala, politikoa eta abar ekuaziotik kanpo utzi dituzte, eta beraz, gai formal hutsa da, interes edo eduki handirik gabekoa. Hirigintzaren eta generoaren kontu hau aurkitu genuenean, gauza asko egiteko aukera ikusi genuen, baita ikasitako guztia edukiz betetzeko aukera genuela ere. Kritika

feminista sartzeko aukera, botere-harremanak aztertzeke eta abar, espazioaren konfigurazioaren bitartez gauza asko aztertzeke aukera (...)”

“ELK.1. Ekonomia feministaren gaia gizarte-erantzukizuneko lantalde batekin lantzen ari gara, tresna batekin, era horretan, bizitza mantentzeke alderdi horren inguruan enpresa bera kezkatzen den ikusteko. Hots, bizitza sortu eta mantentzen laguntzen duten ekimenei babesik ematen ote dien ikusteko. Iaz hasi ginen ekimen honekin, bost enpresa eduki genituen, eta oso interesgarria gertatzen ari da zaintzei buruzko eztabaida enpresa-munduan sartzea.”

Aztertutako ekintzailetasun-jardunbide batzuen oinarri ideologikoa onura komunaren ekonomia edo ekonomia feminista dira. **Onura komunaren ekonomiaren helburu** nagusia da ekonomia kapitalista ez den ekonomia alternatiboa garatu eta aplikatzea. Ekonomia alternatibo hori iraunkorra da, eta interes orokorren aldekoa, hots korrante horren arabera, “ororen onurakoak” direnak. Proposamen horrek demokrazia, justizia soziala edo feminismoa bezalako balore sozialak ditu, baita konfiantza, elkartasuna, eskuzabaltasuna eta zintzotasuna ere.

“ELK.1. Beno, egia esan, orain bai, oso interesatuta gaude, eta ni parte hartzen ari naiz (...). Ekonomian bi pentsamendu-ardatz edo iturri daude, hain zuzen ere aldaketak proposatzera bultzatzen gaituztenak. Eta ekonomia feminista da, Christian Felberrek proposatutako ororen onurarako ekonomia, alegia. Azkenean esaten ari zarena da enpresa batek benetan eragin positiboa sortu nahi badu, bere ingurunean sortzen duen eragina baloratu behar duela, baita zerga-mailan ere: lan egiten duten pertsonen duintasuna, lan egiten duten pertsonen erabateko garapena sustatzen duten lan-baldintzak, ingurumen-baldintza egokiak eta abar (...) Enpresa batek kontuan hartu behar du ingurunean justizia edo demokrazia gehiago behar dela, edo hori sustatzen lagundu behar du (...)”

“ELK.7. Ikuspegi feministarekin hasi ginen, gero ingurumen-gaietara pasa ginen, eko-feminismoaren korranteen inguruan, arkitekturarekin eta hirigintzarekin duen zerikusiak elkarren arteko mendekotasunak agerian uzten baititu, hau da, ekoizpen eta ugalketa-esparruak, esparru publiko eta pribatuek duten elkar mendekotasuna. Dikotomia horiek guztiak ez dira existitzen, eta benetan, premia-sare handi bat besterik ez dago, errealitate sozialez osatutako sare bat, eta guk egiten dugunarekin sare hori eusten lagundu behar dugu (...). Gero, azken fasean metodologia gehiago lantzen ari gara, parte-hartzearekin eta demokrazia parte-hartzailearekin zerikusia duten gaiak, alegia.”

Balore kooperatibistak

Aztertutako ekintzailetasun-jardunbide askok kooperatibaren forma juridikoaren arabera funtzionatzen dute. Kooperatibismoa edo sozietate kooperatiboak bertako bazkideen adostasunaren arabera kudeatu eta administratzen diren enpresa-ereduak dira. Kooperatibak dira **ekonomia soziala oinarritzat** duten erakunde⁴⁴ forma juridiko ohikoena, eta horregatik,

⁴⁴Ekonomia soziala edo ekonomia sozial eta solidarioa bidezko merkataritzarekin, ororen onuraren ekonomiarekin, ekintzailetasun inklusiboarekin eta erantzukizun sozialarekin dago lotuta.

balore sozial erantsi gehien dituen forma juridikoa da. Kooperatibismoari lotutako hiru balore nagusiak **erantzukizun soziala, gardentasuna eta berdintasuna** dira.

BSEren kasuan, kooperatibaren eredua aldeztu aurretik eta modu kontzientean aukeratu ohi da. Emakume ekintzaile kooperatibistek, edo hori izateko asmoa dutenek, kooperatiba aukeratzeko dute berdintasuneko balore sozialekiko koherentzia mantendu nahi dutelako, eta ekonomia sozialaren alde daudelako. Ildo horretan, **bazkideen arteko berdintasuna** eta erakunde barneko **erantzukizun solidarioa** dira emakume ekintzaileek kooperatibei buruz gehien azpimarratutako ezaugarriak.

“ELK.11. Beno, kooperatiba txiki bat osatu dugu. (...) Xaboigileak gara, eta kosmetika naturala egiten dugu, xaboiak batez ere. (...) Beti izan gara kooperatiben aldekoak. Askok gustatzen zaigu eredu ekonomiko hori...”

“ELK.6. Krisian gaude, eta nik uste dut krisi hau ez dela aldi batekoa bakarrik izango. Pentsamoldea aldatu egin behar dugu, eta egitura txikiagoetan lan egin. Gainera, kooperatibetan sinesten dut, egitura txikiagoetan eta pertsona arduratsuak dituzten kooperatibetan, nagusirik gabe, denek berdin kibratzen dute, bakoitzak bere lanaren ardura du, eta modu parekatu edo horizontalean egiten dute lan denek. Egitura txikiagoetan egin behar dugu lan, gehiegizko kontratazioetan erori gabe.”

Eredu ekonomiko kooperatibistak kanpo solidaritatea eta **ingurunearekiko konpromisoa** bezalako esparruak lantzen ditu, eta emakume ekintza askoren oinarri ideologikoekin zein egungo jardunbideekin bat egiten dute balore horiek. Horregatik, askok, kooperatiba gisa osatuta egon ez arren, etorkizunean, enpresa-egonkortasun edo egonkortasun ekonomiko handiagoa dutenean, **kooperatiba bihurtzea espero** dute.

“ELK.2. Etorkizunean gustatuko litzaidake ekimen sozialeko kooperatibaren forma juridikora pasatzea, hori osatzea posible dela ikusten badugu... Ondasun erkidegoa sortzeko aktan zehaztu duguna da urteko mozkinen portzentaje bat (...) tokiko erkidego-proiektuak garatzeko erabiltzea, Senegalen dagoen elkarterren batera dirua bidaltzea, elkarte txikiren bati laguntzea.”

4.1. koadroa. Lanaren definizioa

LANAREN DEFINIZIOA Lanak adierazten dituen inplikazio eta zentzuen multzoa.	ESANAHIA	Motibazioa lan egiteko arrazoi nagusia	
		Lan egitea nahikotasun ekonomikoa lortzeko	
		Lana gozamen-iturri eta norbera gogobetetzeko	
		Lana bizi-proiektu gisa	
		Lana garapen pertsonalerako elementu aldakorra	
	XEDEA	Lan eredu berriak sortzea	Barne-kudeaketa eredua
			Zerbitzu eta produktuak
		Gizartea eraldatzea	Militantzia eta lana
	BALIOAK	Gizarte eta ingurugiro baloreak	
		Harreman sozialen egiturako eraldaketak	
		Balore kooperatibistak	Erantzukizun soziala
			Gardentasuna
			Berdintasuna

Lana garatzeko modua

Berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasunean (BSE) lan egiteko moduak aztertuko ditugu atal honetan. Emakume ekintzaileek beren lanari buruz duten iritzia kontuan hartuta, jardunbide horien ikuspegi globala zehaztuko dugu, BSEren lan-eredua zehazten duten lau oinarri nagusi deskribatuz: (1) gizarte berrikuntzaren aplikazioa enpresa jardueran; (2) produktuaren eta ekoizpen-ereduaren ezaugarriak; (3) lanaren antolaketa; (4) harremana bezeroekin eta ingurunearekin.

Gizarte berrikuntza enpresa eredu gisa

Gizarte berrikuntza enpresa-jardueraren esparru ezberdinetan islatzen da:

- Zerbitzuaren edo produktuaren ezaugarrietan.
- Zerbitzua edo produktua ekoiztu edo eraikitze moduan.
- Enpresaren antolaketa eta kudeaketa-ereduan.
- Erakunde horiek beren ingurunearekin hartu-emanak edukitzeko moduan.

Beraz, esan dezakegu eragin sozial positibo eta eraldatzailea produktuaren ezaugarrietan islatzen dela, baita hori eratze erabiltzen diren materialen, prozeduren, teknologien edo ezagutzetan ere. Ekoizpenaz haraindian, balore nagusia ere erakundearen gobernantza eta kudeaketa-ereduan ere egon daiteke: horizontaltasunean, barne-lankidetzan, lan eta familia-bizitza bateragarri izateko ereduan eta horrek sorrarazten dituen barne-dinamiketan. Are gehiago, enpresek beren ingurunearekin eta eragin-erkidegoarekin hartu-emanak edukitzeko moduan ere islatu daiteke berrikuntza hori, ondasun eta zerbitzu-trukeaz haraindian.

BSEren kasuan, emakume ekintzaileek beren jarduerak sozialki berritzaileak direla adierazi dute, eta batez ere hiru bloke nagusi azpimarratu dituzte:

- Zerbitzuak edo produktuak sortu edo sortzea nahi duten gizarte-eragina.
- Eragin hori ekoiztu edo eraikitze modua.
- Eragin horrek oinarritzat dituen antolaketa eta harreman-ereduak.

Bloke hauek ez dira elkarren artean baztertzailak, kasu askotan aldi berean ematen baitira.

Gizarte berrikuntza eragin sozial gisa

Enpresa-jarduerak berak sortzen duen eragin sozialaren berrikuntzan jartzen dute arreta BSEren jarduera batzuek. Aipagarria da ñabardura batzuk hartu behar direla kontuan esparru honetan; hau da, berrikuntza soziala ulertu eta abian jartzeko modu honek berezitasun batzuk dituela. Adibidez, gehiengoak proiektuen, zerbitzuen eta produktuen bidez balioa erantsi nahi duen arren, balio erantsia sortu edo ingurunean eragin sozial positiboa sortzeko orduan, kasu batzuetan besteetan baino gehiago zehazten da eragin hori. Balio-sortzapenaren barne, ongi garatutako diskurtsoak eta diskurtso bakunagoak aurkituko ditugu, horiek guztiak ikuspegi gutxi gorabehera eraldatzailearen arabekoak; hots, onura soziala lortu nahi dutenak edo gizartea eraldatzea lortu nahi dutenak.

“ELK.5. Egia esan, gure proiektua (...) espazioa bat da, leku bat hobe esan, gizarte berrikuntzarako leku bat. Noski, termino horren barne horrenbeste kontzeptu daudenez, oso esparru zabala da (...). Baina, funtsean, esparru hori zehaztu dugu eta erabaki dugu gizartean eragin positiboa duten proiektuak direla, aldi berean gauzak egiteko moduan ezberdinak direnak.”

“ELK.4. Gauzak egiteko moduan ere berrikuntza dago, proiektu batzuk, bideragarriak izan ez arren, aurrera eramaten baititugu, gure ustez, balio erantsia sortzen ari garelako.”

“ELK.5. Nire lanak badu elementu berezi bat: are eta eraldatzaileagoa izan, are eta hobeto. Aldaketek emaitza onak dituztela ikusteak... gaiztakeri bat egingo dugula pentsatzeak hunkiarazi egiten nau. (...) eta nire lanak faktore bat ote duen? Nire lanak gizartean eta pertsonengan eragin eraldatzailerik ote duen? Bai, noski.”

Illo horretan, BSE batzuek gizartea eraldatzeko asmoa dute, eta kasu horietan, enpresa edo enpresa-jarduera da ingurunean esku hartzeko tresna. Eskaintzen diren zerbitzuak dira lortu nahi diren eraldaketa sozial horien katalizatzaileak. Jarduera profesionala mekanismo bat da, hain zuzen ere ordena sozialean bidegabetzat jotzen diren alderdiak aldatzeko, edo alderdi horiek gainditzeko eredu berriak aplikatu eta abian jartzeko. **Esparru ideologikoa garrantzitsua** da ikuspegi honetan, modu inplizituan, **pentsatzen denaren eta egiten denaren arteko harmonia** bilatzen baitu. Gizartea, bizitza eta lana ulertzeko moduen artean koherentzia lortzeko modu bat da enpresa-proiektua.

“ELK.1. Gure diziplinak tresnak ematen dizkizu zure inguruari buruzko hausnarketa egiteko, horregatik konturatzen zara zure sozializazioan erabat itsututa egon zarela, gauzak alda ditzakezula eta esku hartzeko zein aldaketak sorrarazteko tresnak dituzula, (...) nire ustez, gure enpresa berrikuntza *soziala* egiten saiatzen ari dela esan daiteke”

“ELK.7. Nire ustez, alde nagusia da, hirigintza eta arkitektura ulertzeko daukagun moduak lotura handia duela bizitza ulertzeko dugun moduarekin, hots, gure bizibidea ulertzeko moduarekin.”

“ELK.5. Hasiera-hasieratik, gure proiektuaren ideietako bat zen horri erantzutea... ez diogu gizarteari bizkarra ematen. (...) Zertarako balio du balore batzuk zehazteak, gero zure jardunbideak erabat aurkakoak izango badira?”

Gizarte berrikuntza ekoizpen-eredu gisa

BSE proiektu askok, **ekoizpen-ereduan eta zerbitzuan eskaintzeko moduan** ezartzen dute gizarte berrikuntza eta balore sozialen ekarpen nagusia. Teknologia irekiak, enpresak sortutako ezagutza modu irekian eskuragarri jartzen duten zerbitzu osagarriak, metodologia parte-hartzaileak edo teknika eta ezagutzen arteko hibridazioak ohiko elementuak izaten dira horrelako jardueretan. Ekoizteko modu horren bidez, gizarte osoarentzako eragin eraldatzaile edo onuragarria sortu nahi da. Ematen den zerbitzuaren edukien gainetik, zerbitzua emateko modua izango litzateke ekarpen bereizgarria, baita horrek sortzen duena ere: **eraldaketa eta hobekuntza sozialak**.

“ELK.9. Teknologiari buruz dugun ezagutza jendeak ere edukitzea nahi dugu, izan ere, zerbitzu jakin batzuk eskaintzen ditugu, norbaitek 3 D inprimagailua erabiltzen ikasi nahi badu eta hona bere proiektuak inprimatzera etorri nahi badu, aukera hori eskaintzen dugu baita ere. Kuota bat ordaintzen duzu, makineriaren segurtasun-arauak erakusten dizkizugu, eta gero zuk auto-ikaskuntza prozesu bati ekiten diozu eta tresna hori erabiltzen duzu zure diseinuak egiteko, baina hori zure kasa egiteko zerbait da, nolabait esatearren. Nire ustez, ildo horretan, enpresa guztiek ez dute hori eskaintzen, gehienetan zerbitzu bat eskaintzen dute eta kitto. Ikasteko eta zure gauzak egiteko aukera eskaintzen dugu guk.”

“ELK.1. Batez ere tresnak. Guk horrelako metodologiak garatu izan ditugu eta beti ematen diegu garrantzia behaketei; hau da, lekuetara joateari, dagokion denbora eskaintzeari, lekuetan egoteari... hori da saltzeko gauza zailenetako bat, ez baita horren alderdi ezaguna, eta horrelako prozesu bat gertutik ikusi eta emaitzak ikusi arte, konfiantza gutxi izaten baitute.”

“ELK.1. Gure elementu bereizgarria da, oro har, guretzat interesgarria dela zuk gehiago ezagutzea produktu hori ezarriko duzun testuingurua. Eta beno, lehen prozesu etnografiko gisa saltzen genuena, egun diseinu sozial gisa definitzen dugu (...)”

“ELK.12. Nire ustez, batez ere hori da: prototipoak egin, ikertu eta aplikatu, eta batez ere sustatu.”

Jardueraren balore nagusiaren ekarpenak eragin handiagoa du zerbitzua emateko moduan, eta ez horrenbeste bere edukian. Berrikuntza ekoizpen-ereduan eta ekoizpenerako zein merkaturatzeko **metodologietan** ageri da; horren ondorioz, emakume ekintzaile askok zailtasunak izaten dituzte beren zerbitzuak saltzeko, askotan, beren zerbitzuen balio erantsi eta onura ukiezinak baitituzte, eta beraz, onura horiek neurtzea oso zaila delako. Balio erantsi ezberdin hori azaltzea ere zaila denez, **komunikazioa** eta elkarren arteko ulermena oztopatzen dira, eta beraz, baita salmenta ere.

“ELK.6. Zerbitzuari dagokionez, hasieran nahiko eszeptikoak dira, apur bat erotuta zaudela pentsatzen dute. Baina egindako gauzak edo egiten ari zaren gauzak azaltzen zoazen heinean, poliki-poliki ulertzen doaz, eta erabilgarria dela ikusten dute... ikusten ari gara guk eskaintzen duguna ezberdina dela, oraingoz behintzat ez dugula lehia askorik, eta ez dugula merkatu oso zabal bat, baina beno, merkatu-tartea hor dago, eta batzuen ustez, badago etorkizunik...”

“ELK.1. Zuk prozesuak azaldu arren, nik adibide pila bat asmatu ditu gaia ongi uler dezaten (...) hori ulertu arte oso zaila da, hesi moduko bat da, eta hori ulertzea ez da batere erraza. Jende asko datu handietara dago ohituta.”

Gizarte berrikuntza gobernantza-eredu gisa

BSEren jardunbideen beste ezaugarri nagusietako bat da eredu berritzaileak sortzen dituela enpresaren kudeaketa eta antolaketan. Enpresa horiek oinarritzat erabiltzen duten **antolaketa eta hartu-eman eredia sozialki berritzailea** da, dinamismo, zeharkakotasun eta irekiera-maila handiagoko egiturak izan ohi baitira. Izan ere, BSEren lan-egiturak ezberdinak izaten dira, bai

likideziagatik, bai lankidetzaren eta zeharkakotasunaren esparruan dituzten ezaugarri bereziengatik:

“ELK.7. Nire ustez horregatik gara ezberdinak, hau da, alde nagusia da... ahaleginak egiteko gaitasun handia dugula, baita lantaldeak berrasmatzeko ere. Nire ustez, orain arte ez dugu egitura solidorik eduki izan nahi, horren alderdi onak eta txarrak kontuan hartuz. Alderdi ona da herri bakoitzean eta proiektu bakoitzean norekin hobeto lan egiten dezakegun pentsatzen dugunez, etekin gehiago lortzeko aukera dugula”

“ELK.4. Jende asko hona etortzen da eta galdetzen digute: “denek batera egiten duzue lan? eta elkar ikusten al duzue? eta denek batera bazkaltzen al duzue?”. Lan egiteko modu berriak dira, errespetua eta lankidetzaren oso modu ezberdinean lantzen dira, eta nire ustez, bai, modu berri hauek agertzen ari dira (...) Enpresa kudeatzeko moduan ere bai, nire aurrezki guztiak inbertitu baititut enpresa honetan, baina bertan langile guztiek dute aukera ate bat ala leiho bat nahi duten adierazteko, kafea gustatzen zaien ala ez esateko, eta ekitaldiren bat antolatu behar badugu, lehenik eta behin langileei galdetzen diet zer iruditzen zaien, denok gustura bagaude bakarrik izango baitu zentzua proiektuak. Beraiek inplikatzeko badira, proiektuan erabat parte har dezakete.”

BSE egitasmoek bestelako berezitasunak ere azpimarratzen dituzte, agian gizarte-berrikuntzari horren lotuta ez daudenak eta egungo krisialdi testuinguru ekonomikoarekin eta ekintzailetasunaren berezko ezaugarriekin zerikusi handiagoa dutenak. Hain zuzen ere, **zailtasun ekonomikoari eta eskari kualitatiboaren gabeziari aurre egin** ahal izateko, alde aurretik zehaztutako enpresa-ereduekin zerikusirik ez duten modutan sortzen eta egiten dira enpresak. Horren emaitza gisa, **negozio-eredu berritzaileak** jartzen dira abian, hau da, sormen edo arrisku handiagoko kostu eta diru-sarreraren egiturak, horren ohikoak ez diren bideetatik diru-sarrera fluxuak sortzen dituztenak.

“ELK.3. Gure ekintzailetasun-proiektua abian jartzeko, alde batetik, gure ez ditugu bide profesionalak erabili, ezta erakunde publikoek eskaintzen dituzten bideak ere. Beste alde batetik, kapitala erabat pribatua izan da, gure inbertsioa izan da erabat, eta beraz, gure kontzeptua hau da: “gure proiektua da, gure jar dezakegu abian eta ikusiko dugu nola egingo dugun aurrera, betiere gure nahi dugun norabidean eta gure bizitza-momentu zehatzen arabera”. Hor jarraitzen dugu. Garai zaila da, krisialdi hau gainditzeko ez dugula baitirudi, eta sormen-industria izeneko esparruan lan egiten baitugu (...). Egoera konplexu bat jasotzen ari gara oinordetza gisa, denak ahal dugun moduan ari gara aurrera egiten, eta askotan ez dakigu zein norabidean ere.”

“ELK.9. Kontua da espazioa ez dela gurea, enpresa batena baizik. Hitzarmen bat lortu dugu espazio hori laga diezaguten, bertan prestakuntza eta zerbitzuak eskaintzeko, baina horren atzean ez dagoenez babes ekonomiko bat, ez gaituzte lanerako kontratatatu. Ondorioz, kuota batzuk ezarri ditugu jendeak espazioa erabil dezan, baita eskuragarri dagoen informazioa eta makineria erabiltzeko ere... era horretan, proiektua bideragarria da, bestela, guretzat ez bailitzateke bideragarria izango hori guztia egitea. Ez dut uste horrelako profila duten enpresa askorik dagoenik. Eta, hain zuzen ere, horregatik uste dut ezberdinak garela.”

Produktuaren eta ekoizpen ereduaren ezaugarriak

Berrikuntza Sozialetik abiatutako Ekintzailetasuneko (BSE) emakume ekintzaileek, beren produktuak edo zerbitzuak azaltzerakoan, erabilgarritasuna, kalitatea edo berrikuntzaz gain, harantzago doazen ezaugarriak aipatzen dituzte. Oro har, **merkatu-logiketatik at dauden ezaugarriak** aipatzen dituzte, baita errentagarritasun ekonomikoa edo bikaintasuna bilatzen duen ezaugarrietatik at daudenak ere. Ildo horretan, BSEen eskaintzaren xedea da gizarte- (edo ingurumen) eragin positibo bat sortzea. Elementu ezberdinen arabera, gizarte-eragin hori modu zehatzetan islatu eta gauzatzen da: esparru edo sektorean, negozioaren eskalan, jarduera-motan eta abar.

Baina batez ere bi ardatzen bidez garatzen da: **ekoizpen-prozesuko elementuetan** arreta ezarriz eta horiek zainduz⁴⁵ eta produktuaren edo zerbitzuaren azken helburu gisa, hau da, **pertsonen bizi-kalitatea hobetu edo giza harremanak eraldatzea** xede nagusitzat dituzten eskaintzak sortuz.

“ELK.11. Bai, lehengai ekologiko batzuk ditugu, ez denak, baina bai, gurin eta olio asko baditugu. Olio batzuk tokikoak izaten saiatzen gara, esaterako, oliba-olioa, ekilore-olioa... eta gurin bio batzuk ere baditugu, ez denak, baina batzuk bai. Gure bilgarri eta paper guztiak, bai, horretan ere paper birziklatua, tinta ekologikoak eta horrelakoak erabiltzen saiatzen gara... koherentzia mantentzeko.”

“ELK.1. Proiektu batean murgilduta gaude, LGTB eskubideak bermatzeko lan egin ahal izateko. Hor ingelesezko kontzeptua aipatzen dut, “educate out of homofobia”: gizartean bizi dugun homofobia horretatik ateratzea jendea. Horrelako proiektuekin, aholkularitza-enpresa bat izateko eskemak apurtzen dituzu, aholkularitza-enpresa baterako gai oso arraroak baitira.”

Beraz, eskaintzaren helburuak esparru periferikoetan zabaltzen dira, eta enpresa-jardueraren oinarri nagusietako bat **elkarren arteko onura** da, hots, onura indibidual eta kolektiboa. Erabiltzaileentzako ongizatea lortzea, eta win-win⁴⁶ egoerak sortzea da eskaintzaren funtsezko alderdietako bat. Esan dezakegu erabiltzailearen eta/edo bezeroaren arteko harremanak ondasun eta **zerbitzu-trukearen mugak gainditzen** dituela, eta epe ertain edo luzera pertsonentzako onura sortzea duela xede.

“ELK.1. Zerbitzuak ongizatea sortu du pertsona horiengan, lehen ez bezala, behin eta berriz ospitalera ez joatea lortu baitu. (...) Win-win egoera bat da, osasun-establezimenduak irabazten du, aldian behin jendea ez ospitalizatzea lortu baita, gainera, inori ez baitzaio gustatzen ospitaleratuta egitea; eta, horrez gain, baliabideak aurrezten ari zara...”

“ELK.9. Kuota bat ordaintzen duzu, makineriaren segurtasun-arauak erakusten dizkizugu, eta gero zuk auto-ikaskuntza prozesu bati ekiten diozu eta tresna hori erabiltzen duzu zure diseinuak egiteko, baina hori zure kasa erabiltzeko zerbait da.

⁴⁵Harremana bezeroarekin, erabiltzailearekin, erabilitako lehengaiak eta abar.

⁴⁶Win-win terminoa erabiltzen da inplikaturako alderdi guztiek onura bat lortzen duten egoerak deskribatzeko.

Nire ustez, ildo horretan, enpresa guztiek ez dute hori eskaintzen, gehienetan zerbitzu bat eskaintzen dute eta kitto.”

“ELK.10. Ikuspegi horren arabera proiektuekin garatzen saiatzen ari garena da pertsona horietan eraldaketa sorraraztea. Pentsamendu kritikoa sustatzen saiatzen zaren momentutik, ikusten duguna eta egiten duguna zalantzan jartzea ekarpen garrantzitsua da.”

Laburbilduz, jarduera gehienak hirugarren sektorekoak direnez, ekoizpen-prozesuan bertan eta zerbitzua osatu zein eskaintzeko moduan dago kokatuta balio erantsia. Beste zerbitzu-enpresa batzuekin alderatuta, enpresa hauek ezberdinak dira hain zuzen ere lanaren azken emaitzagatik eta hori garatzeko moduagatik. Testuinguruaren edo erabiltzaileen ezaugarriak ulertzea, eta bottom-up⁴⁷ logikak erabiliz, horiek ekoizpen-prozesuan inplikatzeko dira ezaugarri ohikoenak.

Modus operandi horrek **berariazko metodologiak** behar ditu, era horretan, zerbitzuak jasotzen dituzten pertsonak eta herritarrek, oro har, ekoizpen-prozesuetan eta eskaintzen diren programetan parte har dezaten. Askotan, metodologia hori BSEeko egitasmoek beraiek *ad hoc* sortutako tresnak dira, arestian esan dugun bezala, **prozesu ireki eta parte-hartzaileak** sortzea baitute helburu.

“ELK.1. Hori da, gizartea eraldatu nahi baduzu, gutxienez ulertu behar duzu zein diren gizartearen lau oinarriak, gizarteak nola funtzionatzen duen ulertzen laguntzeko lau gauza baitira (.). Gu mundu horretan sartu gara, hain zuzen ere ezagutza-esparru horretatik iritsi garelako, testuinguru ulertzeko borondate horretatik. Mezu batekin, aparailu txiki batekin edo beste gauza batekin gauzak alda ditzakezula ikusten duzu, baina betiere beste gauza batzuk ere kontuan hartuz.”

“ELK.7. Ekoizteko moduan uste dut baietz... (...) Adibidez, orain udalerrri batetan nire lankide bat eta ni ari gara Hirigintza Plan Orokorra egiten, eta ni bertako batekin egon naiz oraintxe, herriko bizilagun bat da, pixka bat erotuta dago, eta herriari buruzko liburutegi bat dauka. Hiru aldiz egon gara bere etxean tea hartzen, eta gauzak kontatzen dizkigu...”

“ELK.6. Teknikariak gara, gure esparrua ezagutzen dugu, baina badaude beren esparrua ongi ezagutzen duten beste teknikari batzuk ere, eta Celiak dioen moduan, herritarrek eskarmentuan dute eskarmentua. Nire ustez, konfiantza ematen dugu, gauzak ongi egiten ari gara, hain zuzen ere, beste arkitekto batzuen lanarekin alderatuta, ikuspegi askoz ere umilagoa erabiliz lan egiten dugulako.”

“ELK.7. Orain adibidez teknologia berri oso bat asmatu dugu, diagnosi parte-hartzaile bat egiteko, non alderdi parte-hartzaileak eta diagnosiaren alderdiak garrantzi bera duten. Herritarrekin adostutako diagnosi bat lortzea, partaidetzarako espazioak eskaintzea... gu tailer horietara guztietara joan gara. Hirigintza Plan Orokor bat idazten duen lantaldeak, gehienetan, ez du hori inoiz egiten (...). Lan egiteko beste modu bat da. Agian kontua da gure lanarekiko izugarritzeko grina dugula guk...”

⁴⁷Behetik gora.

Enpresa horien izaera berritzailea kontuan hartuz, ekoizpen-ereduaren beste ezaugarrietako bat **esperimentazioa** da. Esperimentazioa, gehienetan, prozesuak eta produktuak ez daudelako erabat zehaztuta eta sistematizatuta, eta horren orde, gauzatzen doazen heinean sortzen, aldatzen eta berraztertzen doazelako. Emakume ekintzaileen ustez, esperimentazioa elementu positiboa da, asko ikasteko aukera ematen baitie, eta etengabe hobetzeko premia sortzen baitie. Alde batetik, izaera berritzaile horren ondorioz, eta bestetik, enpresak nahiko berriak direnez, lan-zikloak etengabe berrasmatzen dira. Proba, errorea eta etengabeko hobekuntza aplikatuz, ekoizpen-prozesua ez da kantitatearen, denboraren edo eraginkortasunaren arabera neurtzen. Horren ondorioz, askotan **lan-gainkarga handia** sortzen da, eta emakume ekintzaileek gehiegizko ahaleginak egin behar dituzte.

“ELK.7. Nire ustez oso interesgarria da, baina tranpa bat ere bada. Produktua berraztertzen ari garenean, sormen handia behar da, eta lan asko egin behar da.”

“ELK.7. Guretzat, produktua esperientzia bat da ia-ia, eta egin nahi dugun bidaia bat (...), oso gutxitan amaitzen dugu hasiera batean, hots, deitu zigutenean, eskatutako lana egiten.”

“ELK.12. Esperimentazioarekin eta prototipoekin du zerikusia gure lana, baita nora eramango zaituen ez dakizun proiektuetan murgiltzearekin... horrela egiten dugu lan guk. Guk ere horrela egiten dugu lan.”

Berrikuntzari lotutako beste ezaugarri bat da **proiektu-lantaldeek diziplina anitzeko izaera** dutela; hau da, ezagutza-esparru eta diziplina ezberdinetako pertsonak biltzen direla lantalde berean. Zerbitzuaren sorkuntza bateratuan oinarritutako ereduei esker lortzen da diziplina-aniztasun hori. Helburua ez da ezagutza-eremu ezberdinetako ezagutzak batzea, baizik eta **ikuspegi osoagoak sortzea**, hasiera-hasieratik edo ekoizpen-prozesuaren hasieratik ezagutza horien nahastu eta gurutzatzearen eta lantaldean lan egitearen emaitza gisa.

“ELK.1. Diziplina anitzeko ikuspegia eman nahi dugu, beste ezagutza batzuk aitortuz eta hasiera-hasieratik talde-laneko proiektu bat dela azpimarratuz. Hori bai, oraintxe bertan, gure lan egiteko moduaren helburuetako bat da, lehen gure etnografia egiten genuelako, eta espaziorako gauzak proposatu nahi genituenean, arkitektura-esparruko norbaitekin hitz egiten genuelako, bestela hirigintzako norbaitekin... Orain, berriz, hasiera-hasieratik, hirigintzan zerbait proposatzen badugu, taldean arkitektura, hirigintza edo ingurumen-esparruko norbait egotea proposatzen dugu. Ahalegina egiten dugu produktua diziplina anitzagokoa izan dadin.”

“ELK.7. Gure lantaldean ingurumen-teknikari bat dago, ingeniari bat, soziologo bat... Gehienetan, soziologoak azterlan sozio-ekonomikoa egiten du, eranskin gisa atxikitzen da, eta proiektua idazten duen taldeak ia ez du irakurri ere egiten. Ba guk ez. Guk soziologoarekin egiten dugu lan, benetako gakoak zein diren ikusteko, nor elkarriketatu behar dugun ikusteko... hain zuzen ere beste aldetik.”

Lanaren antolaketa

Besteak beste, lanaren antolaketa-egituraren eta enpresa barneko harremanen araberakoa da lanaren antolaketa: hots, arauen, prozeduren, protokoloen, paper-esleipenaren, lidergoen eta

abarren araberakoa, elementu horiek guztien antolaketa-mota bat ala bestea zehazten baitute. Kontuan hartuta BSE ezberdina dela barne-antolakuntzari eta harremanei dagokienez, hori da azterlan honetan aztertuko dugun gai garrantzitsuenetako bat.

Oro har, esan dezakegu enpresa guztietan antolaketa eta administrazio-eredu bat dagoela. Lehen ereduak botere-egiturari egiten dio erreferentzia: zuzendaritza-motari eta erabaki estrategikoak hartzeko moduari, alegia. Bigarren ereduak lana banatzeko moduari egiten dio erreferentzia: eginbeharrei, ardurei, rolei eta botere-egitura horren barne dauden funtzioei, alegia. Elementu horiek guztiek osatzen dute enpresa-eredua. BSEren jardunbideei eta antolatze moduei dagokienez, elementu jakin batzuetan jarri behar da arreta, arestian esan dugun moduan, **ezaugarri dibergenteak** baitituzte. Lantaldeak eta horren funtzionamenduak, erabakiak hartzeko ereduak, lidergoak eta lanaren banaketak, funtzionamendu-arauek eta soldaten banaketak, baita lankidetzarako zein kanpo-harremanetarako sistemak ere, berezitasunak dituzte, eta ondorioz, jardunbide horiek guztiak gizarte berrikuntzarako laborategi txiki bihurtzen dira.

Taldeak, nukleoak eta luzapenak

Ekintzailetasuna gauzatzeko modu ezberdinak daude. Zehaztasunetan sartu gabe, badirudi BSEeko egitasmo gehienek taldean jartzen dituztela abian ekintzailetasun-jarduerak, eta oro har, talde horiek nahiko anitzak direla, bai tamainan bai finkotasun edo funtzionamenduan ere.

Hirugarrenekin proiektu bat abian jartzeko arrazoi nagusietako bat da emakume ekintzaile gehienek antzeko esparruetan dutela interesa. Horrez gain, alde zuretik esperientziak izan ohi dituzte elkarren artean, eta egoera pertsonal antzekoa ere eduki ohi dute; horren guztiaren ondorioz, ekintzailetasun-prozesua errazago jartzen da abian. **Profilen arteko osagarritasuna ere lankidetzan** ekintzaile izateko arrazoi nagusi gisa aipatzen da.

“ELK.10. Bera Arte Ederretatik dator, eta ni Artearen Historiatik. Bartzelonan ezagutu genuen elkar, hain zuzen ere mix antzeko bat ikasten. Eta beno, nire ustez, esparru teoriko hori partekatzearen ondorioz, nik pentsatu nuen “testuinguru berekoak gara, harreman ona dugu gure artean, eta proiektu-ideia antzekoak ditugu”. Merkatuan huts bat zegoela ikusi genuen, “han ikusten genuen guztia” ez baikenuen Euskadin ikusten.”

“ELK.6. Nolabait antzeko ibilbide izan dugu: ni Madrilera joan nintzen ikastera eta doktoretza-ikasketak hasi nituen; bera Bartzelonan zegoen, harrapatzea lortu nuen, eta berak ere doktoretza-ikasketak hasi zituen han... ez genuen elkar inoiz ikusi, baina bata bestearen berri zuen. Gero Kanadara joateko beka eman zidaten niri, eta handik gutxira, berari San Frantziskora joateko beka eman zioten. Beti ikusten ginen hemen, Euskadin, berriketa pixka bat egiten genuen, eta orduan sortu zen ideia, “nazkatuta nago, lanean ari naizen enpresa ez doa ongi, eta hau muntatzea asko gustatuko litzaidake”. Ordura arte, inoiz ez genuen ezer muntatzeari buruz hitz egin, baina bai gaiari buruz oro har. (...) Interes berdina genituen, eta bizitzako momentu berean geunden, horregatik esan genuen “ba ados, ausartuko gara eta ikusiko dugu zer gertatzen den”.”

“ELK.2. Bakoitzak ostalaritzako proiektu bat geneukan, eta momentu batean bi ideiak lotzea pentsatu genuen. Proiektu bat bestera egokitzen joan gara. (...) Biak plantamendu bera genuela ikusi genuen, biak ondorio berdinerira iristen ginela. Niri ere

nire negozioa edukitzea gustatuko litzaidake; biak ostalaritzan genbiltzan, bi historien artean sintonia handia zegoen, eta orduan esan genuen: biok batera jarriko dugu abian hau.”

Beste kasu batzuetan, emakume ekintzaileen arteko lotura **proiektua bera sortzea** da. Interes komunen kasuan, hasiera-hasieratik modu bateratuan sortzen dira proiektuak: lehenbizi eztabaida eta lankidetzatza-prozesu bat jartzen dute abian, eta aurrerago, jarduera ekonomikoa. Enpresak eta lantaldeak sortzeko bide horrek zerikusi handiagoa du ideologiarekin merkatu-aukera batekin baino. Kasu horietan, iraupen luzeko prozesu kolektibo eta konplexua da enpresa sortzeko prozesua.

“ELK.5. Lantaldea oso modu naturalean sortu da, ez da iragazkirik egon. Erkidego irekien bilkuretatik gentozen (...) Bakar batzuekin bagenuen harremana aldeztu aurretik. (...) Taldean badago ni bezala, aldeztu aurretik harremana zuen jendea, baina oro har jende berria gara, berez proiektuaren bidez ezagutu dugu elkar.”

Gainerako enpresa-jardunbideetan eta ikaskuntza-prozesuetan bezala, hein txikiagoan izan arren, lantaldean jarduteko arrazoi nagusia premiari lotuta ageri da. Premia horrek **oinarri logistikoagoa** eduki dezake, edo funtzionatzeko beharrezko dimentsioarekin. Kasu horietan, emakume ekintzaile ezberdinak elkartu egiten dira, era horretan, bakarrik eskaini ezingo luketen zerbitzu edo produktu bat sortzeko: antolaketari aurre egin eta horri eusteko **gaitasun nahikoa duen lantalde bat osatzen da**. Kasu horietan, bakarka ekintzaile izateko beldurra aipatzen da.

“ELK.11. Bai, beldurgarria da. Berak beti esaten du gu aurkitu ez bagintu, berak ez lukeela hau bakarrik egiteko adorerik izango. Eta guk ere berdin: ni ere ez nintzatekeen ausartuko, iritsi berriak ginen, eta beldurraz gain, inbertsioa egin behar zen lokala eta laborategia egiteko... eta inbertsio handia da. Beldurraz gain, horrelako proiektu bat ezin duzu bakarrik egin. (...) Horregatik, elkartu ginenean, hau jende gehiagorekin egitea egokiagoa iruditu zitzaidan, nik egun txarra badut norbaitek lagunduko baitit, eta alderantziz, norbaitek egun txarra badu, nik lagunduko baitiot.”

Lantaldeen formari dagokionez, BSEeko lantaldeen ezaugarri nagusienetako bat egituren **aldakortasuna** da. Proiektu askok lantalde gutxi gorabehera iraunkorra eduki arren, beste kasu askotan, lanerako modu zabalago eta banatuagoak aukeratzen dira. Hori jardueraren berezko izaerak zehaztu du, hots, jarduerak berak hori eskatzen duelako, edo ekipo zein egitura iraunkorrak mantentzea ekonomikoki ezinezkoa delako. Kasu horietan, lantalde-mota eta modalitate ugari aurkitzen ditugu: jardunbide-erkidegoen barne dauden lantaldeak, eta beraz, **enpresa bera baino giza lantalde handiago bat osatzen dutenak**; iraupen laburreko lantaldeak, proiektu jakinen arabera sortu eta desagertzen direnak; eta elkarren artean banatu eta lotutako sare profesionalak, egonkortasun handiagokoak.

“ELK.4. Lantaldearen barne daude nire seme-alabak, hemen hondakinak ateratzen laguntzen ibili baitziren, eta ekitaldiren bat badago, hona etortzen baitira coca-cola bat hartzera eta zer dagoen ikustera; horrez gain, hona babesa edo laguntza ematera datozen pertsonak ere lantaldearen barne daude, eta noski, baita hemen lan edo tailerrak egiten dituen jendea. Denek proiektuan parte hartzen dutela sentitzen dute. Ez dira erabiltzaileak soilik. Gainera, hori zen asmoa, erkidegoak proiektuan parte hartzen zuela sentitzea.”

“ELK.3. Eguneroko lanetarako lantalde finkoa gu gara. Hasieran beraiekin lan egin genuen jendea ere badago, beste proiektuetan laguntzaile gisa lan egitera etortzen dena; eta gainera, oso modu argian egiten dugu lan: ez dugu hornitzaile-kontzepturik, baina badugu sare-kontzeptua. Hau da, hurbileko jendea, horiekin batera proiektuak sortzeko.”

“ELK.9. Pertsona horiekin erkidegoan biltzen naiz, horiekin ongi egiten dut lan, beraiek ere bi pertsonako enpresak dituzte, edo autonomoak dira, eta elkarri laguntzen diogu, denok borroka berean gaudelako, eta hobeto aurrera egiteko modua baita, bestela, pertsona batek bakarrik dena egitea zaila baita.”

“ELK.7. Lantalde zehaztugabeak gara, ez ohiko lantalde bat. Proiektuka egiten dugu lan. Proiektu bat sortzen bada, proiektu hori egiteko lantaldea osatzen da, arkitektoz, artistez eta abarrez osatutakoa... Oraitxe bertan horrela egiten dugu lan.”

Antolakuntza, zuzendaritza eta erabakiak hartzeko eredua

Botere-egiturei eta zuzendaritza-ereduei dagokienez, hau da, erabakiak hartzeko prozesua eta hierarkiak antolatzeko moduari dagokionez, BSE egitasmoen ezaugarri nagusia da oro har **egitura horizontalak** sortzen direla. Enpresaren zuzendaritza partekatua izan ohi da, askotan forma juridikoak funtzionatzeko moduarekin koherentziarik mantendu ez arren. Hau da, juridikoki, denak ez dira kooperatibak, baina errealitatean, ondorio praktikoetarako, askok eta askok horrela funtzionatzen dute. Antolakuntza-eredu horizontalak esan nahi du enpresa osatzen duten zenbait pertsonen artean partekatzen dela zuzendaritza.

“ELK.11. Oso asanblearioa da. Elkartu egiten gara eta erabakiak hartzen ditugu.”

“ELK.12. Lehen, erabakiak hartzeko prozesua zentralizatuagoa zen. Gaur egun, berriz, erabaki estrategikoenak denok batera hartzen ditugu. Astelehen arratsaldetan bilera izaten dugu. (...) Erabaki produktiboak ez badira, hau da, gauzak egitekoak, gainerako erabakiak partekatu egiten dira.”

“ELK.6. Printzipioz hirurok gaude, orain nire lankideetako bat lan-utzialdian dago, baina kudeaketa-mailan, enpresari irudi gisa, hirurok maila berean gaude. (...) edozein erabaki garrantzitsuk hiruron iragazkia pasatzen du. Kooperatiba guztietan bezala, pertsona bat boto bat da.”

“ELK.9. Egitura horizontala gara, inork ez du beste inork baino gehiago agintzen, bakoitza bere nagusia da, erantzukizunak partekatzen ditugu eta lantaldean egiten dugu lan, baina besterik ez.”

“ELK.3. Modu horizontalean, argi dago. Erabakiak modu bateratuan hartzen dira.”

Horrenbestearino, non erabakiak hartzeko egitura horizontala **bazkideez haraindian** zabaltzen den. Kontratututako pertsonak dituzten enpresek, edo zerbitzuaren erabiltzaileekin zuzenean eta etengabeko harremana dutenek, horiek negozioaren zuzendaritzan edo zerbitzuen konfigurazioan parte hartzera gonbidatzen dituzte, hurrenez hurren. Hau da, **langileek eta erabiltzaileek enpresako erabaki estrategikoetan** nolabaiteko zeresana izatea nahi dute.

“ELK.4. Erabiltzaileek gauzak zuzentzea bultzatu dut. Erabiltzaileak beraiek ari dira jarraibideak ezartzen nik ezer inposatu gabe eta gauzak nola egin behar dituzten esan beharrik gabe. Nire ustez, hori hala da proiektuaren barne daudela sentitzen dutelako. Adibidez, obrak, espazioaren diseinua... hasieran ez nuen dena egin, ez nekielako zein premia egongo ziren, eta beraz, aurrerago, guztion premien arabera, gauzak egiten joan gara.”

“ELK.1. Beste batzuekin alderatuta, ez dut uste oso ezberdinak garenik, baina gure ikuspegiarekin koherente izaten saiatzen gara, hau da, erakundeak maneiatzen duen gauza bakarra emaitzen kontua ez izatea. Azken finean, talde txikia garenez, guztiok ditugun premia pertsonalak, hain zuzen ere lanarekin bateragarriak izan daitezkeenak, ezagutzea komeni zaigu. Mundu guztiarekin egiten saiatzen garen zerbait da, bazkide izan ala ez.”

Egitura gehienak **txikiak** dira, eta beraz, **egitura horizontalak sortzeko joera naturala** kudeaketa erraz eta partekatua nahi izatetik datorrela uste da. Hala ere, egitura asanblearioak osatzeko orduan, badago horretarako zergati garrantzitsuagoren bat. Esparru horretan, zenbait arrazoi ageri dira. Batzuetan, emakume ekintzaileen ikuspegiaren eta **justizia sozial, berdintasun eta solidaritate-baloreen ondorioz** ezartzen dira egitura horiek. Bestetan, **berdintasunezko lan-ereduak ezartzen** dira, aldezturik emakume ekintzaileek lan-esperientzia txarrak eduki zituztelako. Beraz, esan daiteke emakume ekintzaile batzuek **koherentziari eta askatasunari** egiten diotela erreferentzia antolaketa-ereduari zentzua emateko orduan.

“ELK.5. Benetakotasuna mantendu nahi dugu, azken finean hori delako, benetan sinesten duzuna egitea. (...) erabakiak hartzea, noski, ia asanblada moduan egin da beti.”

“ELK.7. Guk hemen bukatu dugu ez genuelako nagusirik eduki nahi. Eta orain pentsatzen dut: nagusi batekin lan egin beharko banu, ezingo nuke.”

“ELK.6. Krisialdian gaude, eta nire ustez, krisi hau ez da aldi baterako soilik, berria da... pentsamoldea pixka bat aldatu behar da, eta egitura txikiagoak bilatu. Gainera, kooperatibetan sinesten dut, egitura txikiagoetan eta pertsona arduratsuak dituzten kooperatibetan (...) denek berdin kobratzen dute, bakoitzak bere lanaren ardura du, eta modu parekatu edo horizontalean egiten dute lan denek.”

Hala ere, funtzionamendu-mota horrek baditu bere arazoak. Askotan ez da erraza izaten zuzendaritza partekatzea, batez ere horrelako egituretan, oso zaila baita horrelako egiturek ekoizpen-lan handiei eustea; halaber, horizontaltasunaren ondorioz, lantaldeak beste ardura eta dedikazio bat dauka, eta ondorioz, **motelago eta geldoago** hartzen dira erabakiak. Zuzendaritza partekatuak sor dezakeen aparteko lanaz gain, kultura parte-hartzailerik ez edukitzeak eta gai komunak maneiatzen ez jakiteak lan horiek guztiak asko zailtzen ditu. Hala ere, prozesu asanblearioak eta eredu ez-hierarkikoak BSE egitasmoen berezko ezaugarri gisa baloratu eta azpimarratzen dira: eredu horren ikaskuntza, gogobetetzea eta lantaldearen arteko elkartasuna sortzen ditu. Beraz, antolakuntza-eredua zehazteko orduan, ez dira enpresa-eraginkortasunerako arrazoiak bakarrik kontuan hartzen, oinarri ideologikoa (nire pentsamoldearekin bat etorri behar da), eta oinarri pertsonalagoa ere (ikastea, pozik sentitzea) baititu.

“ELK.1. Egia da zailagoa dela, ongi baitago lidergo partekatua edukitzea, erabakiak hartzeko gaitasun partekatua edukitzea... baina horrek esan nahi du negoziazio asko egin behar direla, asko hitz egin behar dela, zu norabait joatea, eta zenbait gauza proposatzen dizkizutenean zuk esatea, ba ez dakit, nire taldearekin hitz egin behar dudalako, edo horrelako gauzak. Baina beno, nire ustez, errealistagoa da egungo egoerarekin.”

“ELK.5. Prozesu zailagoak dira, motelagoak, baina nire ustez, egokiagoak dira. Nire ustez, ikasten baduzu eta ohitzen bazara, kultura parte-hartzailea zeureganatzen baduzu, denborarekin askoz ere hobeto ikusiko duzula zeure burua.”

“ELK.10. Batzuetan oso asanblearioak eta demokratikoak gara... orduan bilera oso luzeak izaten ditugu eta beti denborarik gabe ibiltzen gara. Bilera egin ahal izateko, bi egun pasatzen ditugu lorik egin gabe. Poliki-poliki ikasten goaz, baina bai, ideiak partekatzea da kontua, partekatzen saiatzea, erabakiak adostea.”

“ELK.7. Lehentasuna ez da azkarraz izatea, hartzen ditugun erabakiekin gustura egotea baizik. Adibidez, zenbat proiektutan egingo dugun lan, nola, zenbat dirurekin, norekin egingo dugun lankidetzatza eta hori guztia.”

“ELK.1. Noski, jendea ez da etxetik atera edo etxera sartzen den bezala ibiltzen sozietate batean. Prozesu zailak izan dira, eta denetan zerbait egon da. Baina niretzat... iruditzen zait ahalik eta pertsona gehienek ikasi eta eboluzionatzeko modu onena dela, nik ez du enpresa beste modu batean posible ikusten.”

Lanaren administrazioa eta kudeaketa

Enpresa barruan lan egin eta antolatze modua zehazten duen beste esparru bat lanaren administrazioari eta kudeaketari buruzkoa da. Ekoizpena antolatu eta erakunde barneko hartu-emanak zehazten dituen guztiari buruz ari gara: lanaren banaketari eta eginbeharren zein rolen banaketari buruz, baita funtzioen antolaketari eta funtzionamendurako arau-sortari buruz ere, edo egunero erabiltzen diren mekanismo edo tresnei buruz, besteak beste. Elementu horiek ukigarriak dira, hau da, modu zehatzean antzematen dira, eta antolaketaren barruan hitzartuta daude, askotan baita araututa ere.

Gehienetan enpresa txiki eta ertainak direnez, eta eduki zein formagatik **jarduera nahiko esperimentala** garatzen dutenez, oro har, ez dute lan-banaketako ohiko eskemen arabera funtzionatzen. Gehienetan, **lana ez da departamentuka banatzen**, edo bestela, lantaldeko kide bakoitzaren ezagutza-esparruaren eta **motibazioaren arabera banatzen dira funtzioak**, eta horrek ez du esan nahi funtzio horrek sortzen dituen lanak arduradunak bakarrik hartu behar dituenik bere gain. Funtzioak banatzeko joera dagoen arren, **ez dirudi espezializazio handia dagoenik**, ezta egitura edo paperen banaketa formalik dagoenik ere.

“ELK.5. Ez daukagu paperak eta lanak banatzeko egiturarik. Modu naturalagoan egin ditugu gauzak. Enpresa batean, egitura formal eta informalaren arteko dikotomia horretan, egitura informalean gaudela esango nuke. Nik uste dut jendeak bere ezagutzaren arabera egin dituela ekarpenak, baita unean-uneko gaitasunaren eta motibazioaren arabera ere.”

“ELK.6. Trukagarriak gara, besteak beste, lehengo urtean bera egon zelako haurdun, eta aurtan, berriz, ni nago haurdun. Beraz, ekoizpenari dagokionez nahiko trukagarriak gara.”

“ELK.12. Badaude rolak, bakoitzak egiten dakiena, bakoitzaren gaitasunak.... antolatuta dago eta uste dut gero eta antolatuago gaudela, bakoitzak parte hartzen duen prozesuak ere aldatzen baitoaz. Bakoitzak bere gaitasunak ditu gauza bat egin edo ez egiteko, edo horretarako motibazioa duelako.”

“ELK.2. Ezin dut enpresa edo bazkide batzuekin konparatu. Hasiberriak garenez, jardunean ikasi dugu, hau da, ez ditugu lanak edo eginbeharrak banatu: batek gauza batzuk egiten ditu, besteak beste batzuk, eta badaude bien artean egiten diren beste gauza batzuk ere. Komunikazio arina edukitzen saiatzen gara, baita eskuineko eskuak ezkerrekoak zer egiten duen jakiten ere.”

Beraz, lanen banaketa **modu “naturalean”** egiten da, hots, modu espontaneoagoan edo ez horren modu planifikatuan. Lanak banatzeko arrazoiek ez dute zerikusirik eraginkortasunarekin eta ekoizpen-prozesuaren eraginkortasunarekin. Berez, horretarako, **kide bakoitzaren motibazio eta gaitasunak** hartzen dira kontuan batez ere.

“ELK.5. Egia da, egitura formalik ez dugunez, eta funtzioak horren mugatuta ez daudenez, dena informala izan dela ia-ia. Lana ez da departamenduka banatu, eta uste dut lana banatzeko orduan, motibazioa eta gaitasuna hartu direla kontuan. Ikasteko gogoia daukat (...), baina inoiz ez dut hartuko komunikazioarekin edo diseinuarekin lotutako zerbait. (...) hau da, nik ez daukat gaitasunik esparru horretan, eta beraz, hautapen naturala egon da. Ezagutzen joan gara, eta badakigu bakoitza zein esparrutan den ona, hots, bakoitzak zein esparrutan egiten dituen gauzak ongi. Egitura bat sortzen saiatu ginen, nire kontua izan zen gainera, baina ez zuen emaitzarik izan.”

“ELK.11. Lana banatzeko orduan ... adibidez, niri ez zaizkit teknologia berriak gustatzen, baina berari bai, ongi egiten ditu lan horiek, eta beraz, berak hartu zituen bere gain ardura horiek. Hasiera batean berak ez zituen tailerrik ematen, eta nik denbora neraman tailerrak ematen. (...) Bakoitzak badaki zertan dagoen gusturago... kontua da dena modu irekian erabaki eta komentatzea.”

Hala ere, badirudi taldeen tamaina dela-eta, zaila dela eskala edo tamaina handiko enkarguak onartzea, eta ondorioz, nahi baino gehiago banatu eta espezializatu behar direla lanak. Lantaldeko funtzioak modu bateratuan garatuz, kide guztiek ikastea izan daiteke asmoa, baina **errealitatean**, merkatuko erritmoen ondorioz, **ekoizpen-eredu espezializatuagoak eta banatuagoak aplikatu behar izaten dira** sarritan.

“ELK.3. Orain arte modu bateratuan egiten genituen proiektuak, baina orain ezin dugu gehiago eta banatu egin behar gara. Batek atal teknologikoaren ardura du, eta besteak atal teknologikoa ez dena. Oraindik ez dugu administraririk, aholkularitza-bulego batek egiten digu lan hori.”

Funtzionamendu-arauei dagokienez, BSEeko egitasmoek **izaera nahiko malgu eta dinamikoa** dute. Gutxieneko jarraibideak koordinazio-bileretan, entrega-egutegietan eta barne-

komunikaziorako aurrez zehaztutako mekanismoetan zehazten dira. Aztertutako enpresek ez dituzte ohiko eskemak erabiltzen, besteak beste, ordutegiak, jarduketako protokoloak edo bestelako elementuak.

“ELK.9. Arau-gidaliburu bat dago, baina ez dakit, badakigu data eta ardura jakin batzuk bete behar ditugula.(...) Ez dakit, arau bat, arau huts gisa, ez zait bururatzen.”

“ELK.1. Diziplina ere badugu. Bilerak egiten ditugu ideiak erkatzeko, eta baditugu arauak astean behin lantaldearen bilerak egiteko, era horretan ideiak partekatzen... Ez da beharrezkoa bilera hori egitea, eguneroko komunikazioa dugulako, oso irisgarria, baina beno, bai, espazio eta errespetu-diziplina ezartzen saiatzen gara...”

“ELK.10. Astean behin koordinazio-bilera bat edukitzen saiatzen gara, edo bestela hangout erabiltzen dugu, oraintxe bertan ez baikara leku berean bizi. Gero, beste gauza jakin batzuetarako, whatsapp, posta elektronikoa edo hangout erabiltzen dugu, era horretan, fisikoki leku berean egon ez arren, harremanetan egoteko.”

Malgutasuna da BSEren arau nagusia. Ordutegi-malgutasuna antzeman da batez ere, bai eguneko arduraldiari dagokionez, bai lantokiari dagokionez ere. Eredu berri honen helburua da **lan eta familia-bizitza bateratzeko eredu iraunkorrako eta justuagoak** sustatzea, eta lankideen arteko konfiantza zein adostasuna ditu oinarri. Lantalde baten barne banaka antolatu ahal izateko askatasuna da BSEren helburu nabarierako bat.

“ELK.6. Kooperatiban estatutu batzuk ditugu, urtero eguneratzen ditudanak, askotan *a posteriori*, agertzen doazen gaiak bertan ager daitezen, baina gure arau nagusia “malgutasuna” da. Proiektu bat badago eta ongi egin behar bada, hori aurrera atera behar da. Baina malgutasun horri esker, aldi berean, “alaba gaixo badaukat”, ez da ezer gertatzen. Nahiko malguak gara, aldi berean errespetu profesionala ere lortu dugulako, besteren kontura lan egiten duzunean, askotan egoten ez den zerbait. (...) Azkenean beste pertsonarekin fidatzen zara, eta badakizu ongi erantzungo dizula.”

“ELK.6. Gu biok emakume ekintzaileak gara, eta ama gazteak ere bagara. Beraz, oraintxe bertan, urte hauetan, oso ongi funtzionatzen digu etxetik lan egiteak, erosoagoa delako eta joan-etorrietan horrenbeste denborarik galtzen ez dugulako. Beraz, maila logistikoa, telelana egiten dugu.”

Enpresa-ereduari forma eta zentzua ematen dion beste elementuetako bat da ordainsari ekonomikoekin eta irabazien banaketarekin zerikusia duena. Ildo horretan, ordainsari-ereduak oso ezberdinak izan daitezke: arduraldiaren arabera soldata edo enpresa barneko funtzio eta postuaren arabera soldata-eskalak. BSEeko proiektuetan, planteamendu ezberdinak aurkitu ditugu esparru horretan. Enpresa batzuek **eredu egonkorragoak eta komunalagoak** aukeratzen dituzte, proiektuko langile guztiek soldata berdina jasotzeko, berdin dio bakoitzaren funtzioak zein diren, edo funtzio horiek zuzeneko fluxu ekonomikoak sortzen dituzten ala ez. Hau da, enpresan oro har duten arduraldiaren arabera soldata, ez erakundeak dirua irabazteko egiten dituen proiektuetan edukitako arduraldiaren arabera soldata. Enpresan **edukitako arduraldiaren arabera zehazten dira soldata.**

“ELK.10. Bai, soldata hitzartuta dago: hileroko soldata berdina guztiontzat. Funtzionatzeko modu bat ere badaukagu, excel moduko bat, proiektu bakoitzean

zenbateko arduraldia dugun zehazteko, hots, egunean zenbat ordu jarduten garen proiektu jakin batean... gero jarraipena egin ahal izateko.”

“ELK.12. Irabazirik balego, horiek kooperatiban bertan berrinbertituko lirateke. Soldata bat dago eta denok berdin kobratzen dugu. Ezberdintasun bakarra da soldataren atal bat antzinasunaren arabera dela. Ez daukagu aparteko ordurik eta horrelakorik, ez.”

“ELK.11. Oraingo, bakoitzak kapital-kopuru berdina ezartzen saiatu gara, bakoitzak irabazi-kopuru berdina eduki zezan.”

“ELK.2. Fifty-fifty. Bazkide gisa banatzen ditugun soldatak lanordu-kopuruaren arabera dira. Nik badut beste lanpostu bat, nik badut beste soldata bat, baina berak bai, lanaldi osoaren arabera soldata irabazten du.”

Erakundeen barne, lan batzuk erreproduzio-erakoak dira, esaterako, administrazio eta kudeaketa-lanak, eta horrek esan nahi du funtzio guztiek fluxu ekonomiko zuzena sorrarazi ez arren, horiek ere beharrezkoak direla. Ildo horretan, **soldata-berdintasuna** ezartzeko erabakiaren arrazoi nagusia da lan eta funtzio guztietarako soldata bera ordaindu behar dela, modu kolektiboan, alegia. Eredu horren helburua da proiektu baten barne lan egiten duten pertsonak berdintasunezko egoeran egotea.

“ELK.1. Momentu honetan, soldata-eskala bat daukagu, bat eta hamar arteko tartea daukagu gehienez.”

“ELK.7. Taldea lan egiten duzunean, ona da guztiok... dirua partekatu eta denok gustura egotea.”

Kasu batzuetan, soldata-eskala ezberdinak ezartzen dira proiektu bakoitzeko rolaren edo funtzioen arabera; aipagarria da eredu hori **ohikoagoa dela lanbide liberaletan**. Jardunbide jakin hauetan, ez dago oinarri solidariorik; hau da, lortzen diren kontratuen arabera kobratzen da.

“ELK.7. Gehienetan, egiten ditugun proiektuetan, pertsona bat izendatzen dugu arduradun gisa, eta pertsona horrek pixka bat gehiago kobratzen du, proiektuaren % 10.”

“ELK.4. Oso argi daukagu lanaldi-kopuruaren arabera soldata ezberdina jasoko dela, baina, halaber, argi daukagu ez dela berdin ordubete jardutea ekoizpenean, ordubete jardutea komunikazioan eta abar.”

Oro har, BSEeko proiektuen barne, enplegu ezegonkortasuna izugarria da. Enpresen edo modu etengabeen batera lan egiten duten profesional-taldeen diru-sarrerak ez dira nahikoak izaten hileroko soldatak ordaindu ahal izateko. Ondorioz, proiektukako soldatak ezartzen dira, edo ezkutuko ekonomiako irtenbideak aplikatzen dira. Askotan, iraunkortasun-gabeziaren ondorioz, ezin da soldata bat ere lortu. Enpresaren egoera ekonomikoaren ondorioz, egitura txiki horiek **auto-prekarizazioa** sustatzen duten ereduak erabiltzen dituzte.

“ELK.7. Oraintxe bertan proiektu bat daukagu, eta hasiera-hasieratik, denok dakigu zenbat diru dagoen. Excel bat egiten dugu hilabeteekin, lanarekin, gastuekin... eta

denok dakigu zer dagoen. Izan ere, egia esan, nahiko gaizki ordainduta dagoen lana da, ordu asko jarduten baikara. Horregatik, denok jakin behar dugu zenbat diru dagoen banatzeko, eta era horretan, bakoitzak erabaki dezake noraino iritsi daitekeen.”

“ELK.2. Egoera zailagoa izan dugun hilabetetan, nik nire soldatari uko egin diot. Nik ez dut soldata hori behar bizitzeko. Berak ere soldataren zati bati uko egin dio.”

“ELK.4. Guk ez daukagu hilabete amaieran soldata finko bat ordaintzeko gaitasunik. Proiektuka eta ekonomia zuzenaren arabera ordaintzen dugu, hots, B-n... baina egia esan, horrela lan egitera bultzatzen gaituzte.”

Lidergo, harreman eta ezagutza partekatuak

Askotan, jardunbide edo funtzionamendu-arau jakinetan islatu gabeko elementu batzuek zehazten dute enpresaren funtzionamendua eta lan egiteko modua. Elementu horiek gauzak egiteko modu jakinak dira, askotan isilekoak, harreman pertsonalekin eta botere-harremanekin zerikusia dutenak. Izaera ukiezinagoa eduki arren, faktore horiek zehazten dute lana nola antolatzen den, edo funtzioak nola banatzen diren. Pertsonen arteko harremanei eta lidergoei buruz⁴⁸ ari gara.

Arestian ikusi dugun moduan, BSE jardueren ezaugarri nagusiak dira egiturak deszentralizatuta daudela eta lana modu nahiko malguan banatzen dela. Gauza bera gertatzen da pertsonen arteko harremanetan, eta erakundeen harreman isilpekoagoetan.

Hots, **lidergo horizontal eta partekatuak** daude. Enpresa txikiak direnez, taldean lan egitera ohituta daude, lanak eta proiektuak modu partekatuan sustatzen dira, lidergo zehatzak ezarri beharrik gabe. Nagusiaren edo gerentearen ordean, **proiektu ezberdinen ardura duten pertsona ezberdinak** egon ohi dira. Lana antolatzeko modu honi esker, lidergoari dagokionez, ahalduz handiagoa sustatzeaz gain, boterea hobeto banatuta duten egiturak sortzen dira.

“ELK.6. Hirurok daukagu. Oso horizontala da. Askotan esaten dugu “burmuin bat eta bi aho gara”. Enpresaren lidergoa, nik administrazioaren ardura dudanez, jarraibideak ematen ditut... baina berez, lidergoa oso horizontala da.”

“ELK.10. Nik uste dut garaia eta espazioaren arabera lidergoak daudela. Lehen esan dudan moduan, adibidez, proiektua jakinarazi edo estekak egin behar badira, lan hori nik egingo nuke. (...) baina lidergo ezberdinak daudela uste dut, ez nuke bakar bat markatuko.”

Hala ere, lantaldeak gidatzeko orduan, gainerakoei jarraitzeko joera nabaritzen da pixka bat. Hau da, pertsona jakin batzuek lidergorako berezko gaitasuna edo gaitasun naturala dutela pentsatzen da. Ez da **lidergo “natural” horiek neutralizatu** edo horietan esku hartzeko mekanismorik proposatzen. Sortzen diren lidergo natural horiek, antolaketa eta **kudeaketa-eredu horizontaletan ematen direnez**, ez dirudi arriskutsuak direnik.

⁴⁸Talde baten aurrean inizatiba hartu, kudeaketa egin, motibazioa sustatu eta abarrerako gaitasun edo trebetasun-multzoa da lidergoa. Faktore ezberdinen arabera, mota askotakoa izan daiteke, adibidez: Liderraren hautaketaren formaltasuna, lantaldeko pertsonen eta liderraren arteko harremana edo liderrak taldearengan duen eragina.

“ELK.12. Lidergoak badaude, baina ez zaituzte ezereztatzen. Kontua ez da “nik agintzen dudana egin behar duzu zure nagusia naizelako”. Agian, pertsona horrek nik baino gaitasun gehiago ditu, eta kitto. Beno, izaera batzuk beste batzuk sormena handiagokoak direla, eta agian hori lidergo handiago gisa ulertzen dela, baina oro har, oso horizontala da (...)”

“ELK.5. Lidergoen kontua oso bat-batekoa da, eta beno, egia esan, lidergo ezberdinak egon dira, eta horiek txandakatzen joan dira. Momentu oro proiektua bultzatu duten pertsonak lidergoa beren gain hartu dute, hots, liderraren papera. Hala ere, ulertzen dut denok ez garela lider izan; zuk lider izaten ikas dezakezu, baina berezko ezaugarri batzuk ez badituzu... (...) Denok ez gara lider izan, baina zegokionean, pertsona batzuek hartu zuten lidergoa, momentuaren arabera.”

“ELK.7. Bakoitza nahi duen esparruan izan dadila liderra. Agian proiektu bat atsegin duzu eta erabat horretan murgiltzen zara, baina beste proiektu batean, berriz, ez. Rolak eraikuntzarekin zerikusi handia du horrek. Gizonek berezko lidergo hori dute, gizonen rol hori. Eta nik uste dut ezetz, lidergoa zuk nahi duzunerako erabili behar dela, hots, zuk gaitasuna daukazu esparruetan, eta gainera esparru horretako lider izatean, jendearekin hartu-emanak edukitzea gaitasuna eduki behar duzula. Bestela, erabat suntsitzailea da, ez dauka zentzurik.”

Erakundearen harremanen esparruan ere harremanekin eta ezagutzarekin zerikusia daukan guztia aurkitzen dugu. BSEeko egitasmoen kasuan, bertan parte hartzen duten pertsonentzako proiektu pertsonalak edo “bizitza” proiektuak direnez, lantaldearen **faktore afektibo eta emozionalak garrantzitsuak** dira. Gainera, emakume ekintzaileek azpimarratu eta babestu nahi dituzten elementuak dira: lantaldeen eta lan-giroaren alderdi emozionala zaintzea funtsezkoa iruditzen zaie, baita elkarren artean ikasi eta partekatzea ere. Hots, **ezagutza partekatu eta elkarren artean aberastea** oso elementu azpimarragarria iruditzen zaie.

“ELK.10. Uste dut nahita ez dugula horri buruz gehiegi hitz egiten, baina “x ordu lan egin behar dira” ez diren beste gai batzuk kontuan hartzen ditu gure lan egiteko moduak. Lanaren alderdi emozionala zaintzen da, baita bakoitzak eman ditzakeen ezagutzak ere. Horri balioa ematen saiatzen gara... horrela lan egiten saiatzen gara.”

“ELK.12. Lantaldearen gauza bat asko gustatzen zait: asko lan egin eta gaia oso modu serioan bizi dugun arren, dena malgutzen dugula eta umore ona dagoela. Hori ere garrantzitsua da: barre egitea, txantxak egitea... oso ongi dago. Nik uste dut elementu bideratzailea dela. Ez gaitezen urduri jarri, gainera, argi baitauek desagertu behar bagara nolabait berrasmatuko garela, nonbait berrasmatuko garela, ez dakit batera edo bakarrik, baina nolabait.”

“ELK.7. Gu hirigintzaren azterketa sozialetik gentozen, eta hauek, berriz, azterketa politikoagotik, ia legalistik. Orduan maitasun-harreman bat izan zen ia-ia. Oso polita izan zen, eta uste dut esperientzia bikaina dela hau, batzuk besteengandik asko ikasten ari garelako.”

Lankidetzaren eta sare profesionalak

Beste enpresa eta profesionalekin lankidetzan jardutea da BSEren funtsezko ezaugarrietako bat. Lankidetzaren hori modu ezberdinetan ematen da:

- Hirugarrenekin lankidetzaren egiten da ondasunak eta zerbitzuak garatzeko.
- Lankidetzaren, sektore edo esparru bereko beste profesionalei laguntza eman edo horiekin batera ikasteko modu gisa.

Gehienetan, beste enpresa eta profesionalekin egiten den lankidetzaren enpresaren berezko **ekoizpen-produktuaren ezaugarri gisa** ulertzen da. Bai modu kontzientean, hau da, alde aurretik zehaztutako estrategia baten ondorioz, bai testuinguruaren emaitza gisa, BSE egitasmo gehienek lankidetzan jarduten dute beste enpresa eta profesionalekin.

“ELK.5. Momentu honetan esparru hori lantzen ari gara. Helburua ez da guk sor dezakegun sare-egituraren barne lankideak edukitzea. Kontua ez da dagoeneko beste pertsona batzuk egiten dutena guk ere egitea; guk baino askoz ere hobeto egiten ari baitira; helburua da horiekin lankidetzan jardutea, era horretan, guztiok batera zerbitzu egiteko.”

“ELK.3. Zenbait modutan egiten dugu lan: beste eragile batzuekin lankidetzaren-proiektu bat egitea proposatzen digute, edo bestela, guk proposatzen diegu beste eragile batzuei proiektu horiek modu bateratuan garatzea.”

Gainera, lankidetzaren hori modu oso ezberdinetan garatzen da, baina, oro har, helburu nagusi hau dute: proiektu jakin bat **modu komunean garatzea**, edo **modu bateratuan eskaintza sortzea**. Gainera, lankidetzaren hori denbora-esparru oso aldakorretan egiten dute: epe motzera eta modu puntualean, edo modu jarraituago batean eta epe ertainera. Lankidetzaren-modu ezberdin horiek erakunde berean eta denbora-tarte berean gara daitezke, aldi berean eta modu paraleloan, alegia. Hori guztia BSEen ezaugarri berezietako bat da.

“ELK.10. Proiektu jakin baterako beste hezitzaile batzuk eduki ditugu, Artaziak-ek kontratatutako jendea eduki dugu. Epe motzerako proiektuetan izan da, hala ere, elkarlan puntualak egiteko. Hori proiektuak garatzeari dagokionez. Bestalde, lan egiteko erabiltzen ditugun espazioei dagokienez, kolektibo eta enpresa ezberdinek osatutako sare baten barne gaude... Oraintxe bertan beste kolektibo batekin lankidetzan jardunean daramatzagu 6 hilabete, eta beste bi urterako luzatuko da proiektua.”

“ELK.4. Abian dauden proiektu konkretuekin lan egiten dugu... proiektu horietan sinesten dut, eta etengabe egiten dut lan beraiekin. Gero badaude beste proiektu puntualago batzuk.”

Kasu batzuetan, praxi hori nahita eraikitzen da, sareko hazkunde antolaketa-ereduaren aldeko apustua egiten dutelako, hazkunde-eredu klasikoaren⁴⁹ alternatiba gisa. Askotan, egiturako

⁴⁹Enpresa-bilakaera gisa ulertzen da enpresa handitzea, bai langile-kopuruan, bai fakturazioan eta irabazietan ere.

hazkunde-ereduetatik ihes egiten da, eta eredu banatuago eta independenteagoak aukeratzen dira.

“ELK.6. Niri ez zait ohiko hazkunde-eredu hori, “hemendik bi urtera 10ean egon behar naiz, hemendik hiru urtera 20ean egon behar naiz, gero aberastu eta erretiratu egingo naiz”, dioena gustatzen. Agian anbizio gutxi dut, agian bai. Baina oraintxe bertan, mikro-kredituaren aldekoa naiz gehiago: dirutxo bat daukagu, bezero bat daukagu, hau egingo dugu... kontua ez da aberastea, baina bai zure familia mantentzea, egonkortasuna sortzea. Hazi behar garen momentuan, egonkortasunari buruz dudak ikuspegiari jarraiki, bazkide gehiago sartuko dira kooperatiban, edo bestela lankidetzak ezarriko ditugu. Egia esan, autonomo gisa lanean ari diren bi pertsonekin aritu gara lankidetzan dagoeneko, eta harreman hori lantzen jarraitzea gustatuko litzaidake. Baina gehiago sinesten dut sareko ereduari eta egitura txikiaren ereduari. Horretan gehiago sinesten dut, eta ezberdina dela iruditzen zait. Egungo egoeraren ondorioz ari gara horrela lanean.”

“ELK.7. Pertsona horiekin, adibidez, proiektu puntual bat egin genuen, eta orain, berriz, bi plan orokorretan elkarrekin ari gara lanean (...) Egia esan, beti gaude batera. Beraiek esaten digute elkartu egin behar garela, baina guk ezetz esaten diegu, hobe dela esfera ezberdinetan lankidetzan jardutea... baina beno, ikusiko dugu.”

Lankidetzak horiek gauzatzeko orduan, baterako sorkuntza da beste enpresa eta profesionalekin lankidetzan jarduteko aukera ohikoena. Prozesu **hasieratik, proiektuak, zerbitzuak eta eskaintzak modu bateratuan** eraikitzea da baterako sorkuntza, bertan parte hartzen duten alderdi guztiek ekoizpen horretatik eratorritako lan eta funtzio guztiak modu bateratuan beren gain hartzen dituztela kontuan hartuta. Lankidetzak-eredu hori alderdien berdintasunean dago oinarrituta, hots, **arriskuak, baliabideak eta ezagutza partekatzen** dituzte. Ez da bestelako lankidetzak-ereduak bezalakoa, adibidez, frankizia-eredua edo azpikontratazio-eredua bezalakoa.

“ELK.3. Gauzak modu bateratuan egiteari buruz hitz egiten dugunean, proiektu bat % 100eko gardentasunarekin abian jartzeari buruz ari gara, hau da, gardentasuna eduki behar dugula ekoizpenean, aurrekontuan, edukian eta abar, betiere modu bateratuan egin behar dena.”

“ELK.4. Jendea behar izan dugunean eta jendea kontratatzea ezinezkoa zenean, win-win hitzarmenak adostu ditugu, adibidez: ez dago dirurik tartean, baina zuk zer irabazten duzu? eta nik zer irabazten dut? Pixka bat horrela.”

“ELK.12. Lankidetzak gehienak baterako sorkuntzakoak izaten dira, bestela, gure ustez behintzat, frankizia-ereduaren arabera lan egingo baikenuke. Pertsona jakin batzuekin gauza oso zehatzak egiteko lankidetzak egiten ari gara. Pertsona horiek ez dira lantaldeko kide, egiturak ezin baitu pertsona finko gehiago eduki, baina kasu honetan, proiekturako ekonomia hori zuk sortu behar duzu. Baina formula ohikoena baterako sorkuntza izaten da.”

Hirugarren pertsonekin lankidetzan jarduteko bi arrazoi nagusi daude. Batetik, eskala handiagoko eskaintzak sortzea: oro har enpresa txiki eta ertainak direnez, ezin dituzte **dimentsio jakin bateko proiektuak** onartu, eta beraz, modu puntualean beste profesionalekin lankidetzan jarduten dute, era horretan, bolumen handiagoko enkarguak onartzeko.

Bestetik, Konplexutasun handiagoko eskaintzak sortzea: askotan, enpresak espezializatuta daudenez, puntualki beste profesional batzuekin egiten dute lan, era horretan, **ezagutza-esparruak osatzeko**, eta zerbitzu, proiektu zein eskaintza osoagoak sortu ahal izateko.

“ELK.9. Batzuetan, pertsona bakar bat ez da nahikoa dena egiteko, autonomo izateak betebeharrak asko egitea esan nahi baitu: zuk egiten duzu kafea egunero, eta zu zara azken produktua saltzen duena; zuk egin behar duzu dena. Eta ez duzu dena egiteko denborarik, orduan... Antzeko egoera batean dauden pertsonekin lan egin badezakezu, nire ustez estrategia ona da, oraingoz ongi funtzionatzen ari da.”

“ELK.6. Iaz proiektu bat egin genuen paisaia-arkitekto batekin eta arkitekto-laguntzaile batekin. Soziologo-politologoekin ere eskaintzaren bat egin genuen, baina ez zen atera.”

“ELK.9. Beste enpresekin biltzen gara. (...) bezero bat guregana etortzen bada eta zerbitzu bat eskatzen badigu, baina aldi berean proiektu handiago bat bada, eta adibidez inguru interaktiboak eduki nahi baditu eta guk hori baldin badakigu, eta guk inguru interaktiboak egiten dituen norbait ezagutzen badugu, hau esaten diogu: “begira, pertsona hauekin lan egiten dugu sarean, agian proposamen bateratu bat egin dezakegu...” eta gero, ahal dugun guztietan enpresa horiekin biltzen gara eta lehiaketetarako edo erakundeei, ikastetxeei eta abar proposatzeko zein proiektu egin ditzakegun pentsatzen dugu (...) enpresen artean elkarri laguntzen diogu, proiektuetan batera lan egiteko, gauza berriak sortzeko, ekitaldietan parte hartzeko eta abar. Gure taldea nolabait osatzeko modua da, edo produktuak elkarlanean sortzeko modua.”

Egoera batzuetan eskaintza dimentsionatu nahi izaten da, eta beste batzuetan, eskaintza osoagoak eta diziplina anitzekoagoak sortu nahi izaten dira. Edonola ere, kasu guztietan, alderdien arteko **kidetasuna eta konfiantza** da elementu katalizatzailea. Hau da, lankidetzan jarduten duten enpresek antzeko ikuspegiak dituzte, eta alde aurretik lankidetzan jarduteko enpresei buruzko ezagutza eta erreferentziak edukitzea nahiago izaten da. Azken emaitza edozein dela ere, *modus operandi* hori ikaskuntzaren eta elkarren arteko aberastasunaren ikuspegitik baloratzen da.

“ELK.4. Proiektua antzekoa izan daiteke, baina kidetasun pertsonalik ez badago... niri publizitate handia emango lidake enpresa handi batekin lan egiteak, baina ez badut enpresa horren proiektuan sinesten, ba ez dut berarekin lan egingo. Oso garrantzitsua da funts hori babestea, proiektuari balioa ematen diona baita.”

“ELK.7. Ekoizteko moduan ere uste dut hala dela... Askotan, kidetasun pertsonalen arabera egiten dugu lan (...) Egia esan, norbait hitzaldi batean ezagutzea edo lagun baten lagun bat ezagutzea bezala da (...) egun batean elkartzen gara... beti elkarlanean hasten zara, proiektu bat duzulako, eta bertan parte hartzeko aukera eskaintzen diozulako. Hortik aurrera ikusten duzu nola doazen gauzak... Gauzak ongi funtzionatzen badu, oso ongi dago.”

“ELK.7. Nik uste dut zerikusia duela nik nahi dudanarekin, eta osagarritasunari ere lotuta dagoela. (...) gainera, oso polita izaten ari dela iruditzen zait, elkarren artean asko ikasten ari garelako, eta gainera, lankidetzak askoz ere gehiago sustatzen delako modu honetan.”

“ELK.7. Gehienetan, soziologo batek azterlan sozio-ekonomiko bat egiten du, eta hori pdf batean atxikitzen da. Proiektua idazten duen taldeak ia ez du irakurri ere egiten. Guk, berriz, ez dugu hori egiten. Gu soziologoarekin egiten gara, gakoak zein diren ikusteko, nor elkarriketatu behar dugun ikusteko...”

Lankidetzak profesionala ekoizpenaz hara indian doa. Emakume ekintzaileek hirugarrenekin lankidetzan jarduten dute, baina ez *ondasunak eta zerbitzuak sortzeko bakarrik*. Lan-esparruan edo esparru profesionalan (BSE egitasmoek sare sozialetan, elkarteetan edo GKEetan izan dezaketen partaidetza aztertzen hasi gabe) laguntza-sare profesional ugari daude. Sare horietan esperientziak eta baliabideak partekatzen dira: besteak beste, arloko sare profesionalak, edo lanerako zein salmentarako espazioak lortzeko proiektu bateratuak. Sare horien helburua da *klusterizazioa, lobbya* sortzea edo informazioa partekatzea.

“ELK.10. Museoetako hezitzaileen sarean gaude, sareak berez ez du gehiegi funtzionatzen, baina bertan hartu-eman pertsonalak ditugu (...) hartu-emanak ditugu, penak zein pozak beste enpresa eta ekintzaileekin partekatzen ditugu, eta eguneroko bizitza ez da ia aldatzen.”

“ELK.11. Artisauen Batzordearen eskutik dendatxo bat ireki genuen irailean, eta bertan lanbide ezberdinetako hamar edo hamabi artisau daude, horien artean gu.”

“ELK.10. Euskal Herriko Dantza Profesionalen Elkarteko kide gara. Bertan, hezkuntza-batzordean gaude, eta beno, hori garrantzitsua da, ematen dizkiguten laguntzetan eta sortzen diren proiektuetan eragina izan baitezake...”

“ELK.3. Co-working Espazioen Elkarteko kide naiz, Espainian egiten diren hitzaldietan parte hartzen dut, eta etengabe informazioa ematen dugu... horrez gain, Facebook-en talde bat daukagu; bertan, Europa eta Espainia mailako kudeatzaileek hitz egiten dugu, eta horri esker beste berrikuntza-taldeak sortzen dira. Jendeak etengabe idazten dit. Informazioa oso partekatua da, ez da ezer ixten.”

Bezerearekiko eta ingurunearekiko harremana

BSEeko proiektuetako jardueren ezaugarri bereizgarrietako bat da ingurune sozialarekiko konpromisoa dutela, eta demokrazia parte-hartzailean eta justizian oinarritutako eredu sozialak sortzen laguntzen dutela. Ingurunera iristeko zubiak **bi ardatzen bidez** eraikitzen dira: bai **enpresaren jardueraren** eta enpresak eskaintutako ondasun eta zerbitzuen bidez (aurreko ataletan aztertu dugun moduan), bai ingurune **erkidego-elkarte eta erakundeetan parte hartuz**.

Bezerearekin ondasunak eta zerbitzuak trukatzeko baino garrantzitsuagoa da ingurunearekin hartu-emanak edukitzea, BSEeko proiektuek bezereekin, erabiltzaileekin eta ingurunearekin harreman estuak edukitzea baitituzte, interes ekonomikoaren gainetik⁵⁰.

⁵⁰Hori enpresa-erolek egiten dute, baina zerbitzu eta produktuen eskaintza eta eskarian oinarritutako harreman-eskemetatik at.

“ELK.3. Zure bizilaguna agurtzen duzu, berarekin hitz egiten duzu, kafea hartzera etortzen dira, laguntzera etortzen dira... Atzo industria tradizionalako lantegi erdia etorri zen, denak gu laguntzera etorri ziren.”

“ELK.2. Kulturaren esparruan lagun eta ezagun asko ditugu, eta gauza asko proposatzen dizkigute guk eskatu gabe. Tabernan ere, modu informalean, berriketan gabiltzanean, emanaldiak egiteko proposamenak eta halako gauzak sortzen dira. Hori ere ez dago egituratuta.”

Erkidego-elkarteetan edo erakunde sozialetan parte hartzean, ingurunearekiko harremana modu formalagoan gauzatzen da. Jarduera horrek ez du zerikusi zuzenik erakundearen eskaintza zehatzarekin, baina horien **identitatearen atal** dira. Beraz, antzeko zerbitzuak eskaintzen dituzten beste enprekin alderatuta, BSEeko ekimenak ezberdinak dira horretan. Ingurunean esku hartu eta hori aldatzeko tresna da enpresa, eta beraz, ohikoa da **antzeko xedea duten elkarteekin hartu-eman** estuak edukitzea, edo horietan parte hartzea. Lankidetzaren profesionalak edo laguntza profesionalerako sareak ez bezala, hartu-eman hauetan, antzeko ideologia da oinarri nagusia.

“ELK.3. Bai, beste proiektu eta elkarteetan parte hartzen dugu. Auzoarekin, eragile kulturekin eta pertsonarekin, gure espazioa erabiltzen baitute edo beren ekitaldi, proiektu eta abarretan parte hartzea eskatzen digutelako.”

“ELK.7. Auzo-elkarteekin, antzerki-tailer batekin... Denetatik. Adibidez, oraintxe, genero-ikuspegiari eta hirigintzari buruzko tailerrak egiten ari gara berdintasunaren esparruan prestakuntza ematen duten profesionalentzat”

“ELK.12. Gauza askotan murgilduta gaude. Berez, proiektuaren izaeraren berezko ezaugarria da hori. Hori da proiektua berezi egiten duena. Ez dakit, egongo dira proiektu oso antzekoak egiten dituzten aholkularitza-enpresak, badakit badaudela, baina merkatuarekin bakarrik dituzte hartu-emanak. (...) Baina, gure ustez, zuk eman eta jaso egiten duzu. Ekosistema banatu sozio-kultural horren barne zaude, bai erakunde-mailan, bai modu pribatuan, bai erakunde sozialen mailan bai pertsonen esparruan ere... nolabait proiektu horren barne zaude eta guk asko jasotzen dugu esparru horretatik.”

“ELK.7. Ni adibidez, hemen auzoan, proiektu batean murgilduta nago, eta bertan jende askorekin egiten dut lan: artistekin, esparru sozialeko pertsonarekin, auzoko GKEen koordinakundearekin... Niretzat, interesgarriena da espazio ezberdinetan egotea, sareak ezberdinak baitira. Eta jendea nola antolatzen dela ikusten duzun espazioetan egotea... jendea benetan mobilizatzen duten gaiak zein diren ikusten duzu (...) Izan ere, bestela, hemen gaude, estudioan, eta arkitekto-sarean egon arren..”.

4.2. koadroa. Lana garatzeko moduak

LANA GARATZEKO MODUA Lanaren ezaugarriak, berau antolatze eta kudeatzeko eredua kontutan izanik.	Berrikuntza sozialean oinarritu	Gizarte berrikuntza eragin gisa.
		Gizarte berrikuntza ekoizpen eredu gisa.
		Gizarte berrikuntza gobernantza eredu gisa.
	Ekoizpen eredu arduratsu eta irekia	Lehengai eta prozedurak zaindu.
		Ekoizpen eredu parte hartzailea.
		Ekoizpen prozesu esperimentala
	Lanaren antolaketa dibergentea	Talde malguak, aldakorrak eta zabalak.
		Zuzendatitza horizontala eta partekatua.
		Motibazioaren arabera lanaren banaketa.
		Arauen malgitasuna eta dinamismoa.
		Lidargo eta harreman horizontalak.
		Ezagutza partekatua.
	Inguruarekin harreman estua	Lankidetza eta sare sozialak.
		Enpresaren jarduera inguruaren zerbitzura.
		Elkarte eta erakundeetan parte hartu.

5

ONDORIOAK.
OZTOPOAK
ETA AUKERAK
BERRIKUNTZA
SOZIALEKO
EKINTZAILETASUNETIK

5. ONDORIOAK.

Oztopoak eta aukerak berrikuntza sozialeko ekintzailetasunetik

Arestian aipatu bezala, ikerketa honen helburua BSEk lan merkatuari atxikitako genero **oztopoak lautzeko** duen **potentzialitatea** aztertzea da. Atal honetan lan horri ekingo diogu. Ikerketa honen atal teorikoan landutakoari jarraituz, aztertu beharreko oztopoak lan merkatuari modu orokorrean atxikitakoak, zein ekintzailetasunari atxikitakoak izango dira. Oztopo batzuk irauten duten arren, praktika hauen eremuan beste asko lautzen ari direla ikusiko dugu, lan marko barneratzaileagoa eta parekideagoa sortuz.

Modu honetan, lehenik eta behin, **lan merkatuari** modu orokorrean atxikitako genero oztopoak aztertuko ditugu, begirada hiru oztopo jakinengan jarritz:

- (1) mugak eta bretxak
- (2) ezegonkortasuna eta lan prekarietatea eta
- (3) kontziliazio arazoak eta bizi prekarietatea.

Ondoren, **ekintzailetasunaren** genero oztopo zehatzak aztertuko ditugu, berriz ere, hiru izanik aztertutako elementuak:

- (4) finantzaketa arazoak
- (5) marko instituzionala eta
- (6) faktore psikosozialak.⁵¹

⁵¹Krisi ekonomikoak genero oztopoetako batzuk baldintzatzen dituela esan beharra dago, era berean ekintzaileen diskurtsoak baldintzatuz. Hau dela eta, oztopo hauek, eduki eta analisi zehaztasun gutxiago izango dute. Zehazki, bi oztopoz ari gara: ezegonkortasuna eta lan prekarietatea eta finantzaketa mugak. Hala ere, krisi gabeko egoera batetan oztopo hauen gaineko BSE-n potentzialitatea antzemateko ahalegin berezia egiten saiatu gara.

BSEan lan merkatuan garatzen diren genero oztopoek indarrean diraute?

Mugak eta bretxak

Atal honen helburua BSE-tan genero oztopo eta mugak nola funtzionatzen duten aztertzea da. Zentzu honetan, begirada bi elementuen gainean ipiniko dugu:

- (a) emakumeek enpresan duten **maila** eta betetzen dituzten **karguak**
- (b) emakumeen **soldatak** edota **irabaziak**

Segidan bi esparru hauetan genero bretxak existitzen diren aztertuko dugu.

Ekintzaileei bi kontu hauen inguruan galdetu diegunean adostasuna orokorra izan da: emakumeek **ez** dute kargu, maila zein irabazietan **genero-alderik nabaritzen**. Honek, lana definitzeko eta lana garatzeko moduarekin du harremana. **Lana definitzeko moduari** dagokionez, praktika hauetan berdintasuna oinarritzko balorea izateak oztopo hauek lautzen laguntzen duela aipatzen dute. Eguneroko **praktikari** dagokionez, berdintasun balore hau indarrean jartzen laguntzen dien lanabes nagusiak hauexek direla diote: (i) enpresetako administrazio, zuzendaritza eta gestio ereduak, (ii) egituren dinamismoa eta (iii) soldataka eta irabaziak gestionatzeko moduak.

Berdintasuna, lana definitzeko atalean aipatzen genuen bezala, oinarritzko balore bat da BSEn. Enpresa hauetan, nabaria da gizon eta emakumeen arteko aldea sustatzen duten dikotomiak⁵² gailentzeko egiten den ahalegina. Honek, genero ezberdintasunak barreiatzen ditu, lan espazio parekideagoak eraikiz. Berdintasun balorea taldeko kide guztiek bilatzen eta partekatzen dute, gizon edo emakume izan. Taldekideek berdintasuna barneratu dute guztiz, beraz, naturaltasun osoz jartzen dute praktikan. Tailerrean parte hartu duten emakumeek berdintasuna kideen artean garatzen diren erlazioetan isladatzen dela diote: kideen arteko harremanak zeharo parekideak dira. Ukiezina den balore ideologiko hau, beraz, ukigai bilakatzen da: diskurtsoetatik haratago joan eta eguneroko praktiketan eraikitzen da.

Hala ere, harremanetatik haratago badira berdintasuna agerian uzten duten beste elementuak ere. **Enpresa administratzeko, antolatze eta kudeatzeko modua** azpimarragarria da zentzu honetan. Ekintzaileen hitzetan horizontaltasuna oinarritzko premisa da. BSEan posizioak eta ardura karguak barreiatzen dira administrazio, antolakuntza eta kudeaketa parekide baten alde: kide guztiek hartzen dute parte modu eta maila berean. Lana garatzeko moduari buruzko atalean ikusi dugun bezala erabakiak, lidergoak eta harremanak modu komunean kudeatzen dira, taldekide guztien iritzia aintzat hartuz. Lan egiteko modu hauek, ekintzaileen esanetan, berdintasuna bermatzeko oinarriak sortzen dituzte.

Halaber, arestian aipatu bezala, **dinamismoa eta moldagarritasuna** BSEren bi ezaugarri garrantzitsu dira; lana ulertzeko eta lana garatzeko moduetatik eratortzen direnak. Ekintzaileen esanetan, bi ezaugarri hauek egituren irmotasuna sahiesten dute. Hau da, erabiltzaileari zuzendutako praktikak izanda, egiturak etengabe egokitu eta berrasmatu egiten dira: funtzioak,

⁵²Gizon-emakume, lana-zaintzak, produkzioa-erreprodukzioa,...

ekintzak eta rola proiektuaren beharren arabera banatzen dira, lankideen gaitasun eta abileziak kontuan hartuz (beraien jakintzak, erabilgarritasuna,...). Bi hitzetan: proiektuen aldakortasunak figuren eta erantzunkizunen aldakortasuna dakar. Honek, egitura aldakorrak bermatzen ditu, kargu eta mailen biraketa ahalbidetuz.



Azkenik, alde ekonomikoari dagokionez, **soldata eta irabazien banaketak** berdintasun eta horizontaltasun eredu horri erantzuten diotela ikus dezakegu. Nahiz eta kudeaketa eredu ezberdinak somatu, berdintasuna oinarri da praktika guztietan. Are gehiago, ekonomiaren kudeaketak generoaren arabera desberdintasunik ez egiteaz gain, ez du lanen arabera desberdintasunik egiten: egindako lan guztia, azken helburua lortzeko ezinbestekoa dela ulertzen dute.

Honekin, BSE lan merkatuari atxikitutako **genero oztopo eta bretxak lautzen ari dela baieztatu** dezakegu. Lehenik, praktika hauen definizioan malgutasunak eta berdintasun baloreek hartzen duten garrantziagatik. Bigarren, balore eta jarrera hauek egitura eta ekintza enpresarialaren garapenean duten garrantziagatik.

Potentzialtasun hau arriskuan jar dezaketen elementuak

Hala ere, genero mugarik gabeko praktikei buruz hitzegitea galarazten diguten hainbat **puntu ilun** somatu ditugu alor honetan. Ekintzaileek, aipatutako potentzialtasuna kaltetzen duten faktoreak ere aipatzen dituzte. Konkreterik, bi faktoreetaz ari gara, biak ala biak ere, enpresatik at aurkitzen direnak hain zuzen ere.

Batetik, esperientziarik ohikoena ez bada ere, ekintzaileek, eredu “tradizionaletik” datozen bezeroekin arazoak dituztela helarazi digute. Hauek, emakume eta gizonenganako harremana edo tratua ezberdinak dituzte maiz: ez ikusiarena egiten diote emakumeei. Egoera hauek, ekintzaileen esanetan, emakumezkoen **ikusezintasuna** areagotzen dute. Honek, bezeroekiko harremanei dagokionez, gizonetako rol aktiboagoa hartzea ekar dezake, emakumezkoak ikusgarriak ez diren aktibitateetara bideratuz.

Bestetik, soldata bretxari dagokionez, beste puntu ilun bat somatu dugu. Soldatetan zein irabazien banaketan genero desberdintasunik ez dagoen arren, emakume ekintzaileek bestelako ezberdintasunak somatzen dituztela esan digute. Zehazki, lanari atxikitzen zaion baloreaz ari dira. Hauen ustez, emakumeek eta gizonak egiten duten balorazioa ez da berdina. Ekintzaileen hitzetan, hau ez da ageriko errealitate bat, intuizio bat baizik; hala ere, emakumezko batzuek beraien **zerbitzuen garrantzi ekonomikoa** gutxieteko joera dutela aitortzen dute. Orokorrean, sentazio hau zerbitzuak eskeintzen dituzten ekintzaileetan nabari da, produktuak eskeintzen dituztenetan baino. Sentazio hau ekintzaileetasunaren lehenengo faseetan agertu ohi da. Arazo honen jatorriari dagokionez, iritzi ezberdinak daude. Ekintzaileen sektore batek faktore psikosozialekin zerikusia duen zerbait dela aipatzen du: segurtasun edo esperientzi gabeziaren

ondorioa da. Beste sektoreak egungo krisi egoerarekin zerikusia duela aipatzen du: merkatuaren urritasuna dela eta produktuei prezioa jartzea zaila da eta tentsio handiak sortzen ditu. Bi faktore hauei buruz aurrerago ere egingo dugu hitz.

Ezegonkortasuna eta lan prekarietatea

Ekintzaileei gai honen inguruan galdetzen diegunean, beraien diskurtsoak eta esperientziak zeharkatzen dituen elementu erabakigarri batekin egiten dugu topo: **krisia**. Kontaktatu ditugun ekintzaile gehienak krisi garaian sortu dute enpresa (2007-2014). Hori dela eta, ez dute argi ikusten bizi duten ezegonkortasun eta prekarietatearen iturria zein den: *prekarioak gara emakumeak garelako edo prekarioak gara egungo egoerak prekario egiten gaituelako?* Kontu hau argi ez badago ere, emakumeek krisi egoeran jartzen dute jatorria, **genero arrazoiak baztertuz**. Honen froga euren egoeran lan egiten duten gizonezkoenarekin alderatzean aurkitzen dute: hauek, emakumezko kideek bizi duten prekarietate maila bera erakusten dute. Honela, ezegonkortasuna zein prekarietatea modu orokor batean hedatu egin dela diote.

Intuiziozko arrazoitze honetaz gain, ordea, badira bestelako arrazonamenduak emakumeen artean. Hauek, krisia hasi aurretik ekintzaile bilakatu ziren emakumeengandik datoz, zeintzuen testigantzan krisi aurreko egunetan bi elementu hauen arrasto **mugatzailerik ez** zegoen. Hauek, krisi orokorrik gabeko egoeran desberdintasunik ez zela nabariko pentsatzera garamatzate. Zehazki, lan esperientzia zabaleko ekintzaileen iritziak kontuan hartuz,



hots, krisi garaia baino lehen beraien praktika enpresarialak burutzen zituztenenak, krisi aurreko garaian BSE-tan generoari atxikitako ezegonkortasun eta lan prekarietaterik ez zegoela baieztatu dezakegu. Ekintzaileek aurreko lerroetan aipatzen genuen gai batekin lotzen dute hau: **etekin eta soldaten kudeaketa eta banaketa ekitatiboa**. Berdintasun baloretik datorren honek, desberdintasun ekonomikoak blokeatu egiten ditu.

Krisi egoerak ondorio argiak eskeintzea eragozten badigu ere, BSE-ak, generoari atxikitutako ezegonkortasun eta lan prekarietateari dagokionez, **lan espazio barneratzaileago eta parekideagoa** sortzen ari dela antzeman dezakegu.

Potentzialtasun hau arriskuan jar dezaketen elementuak

Esandakoaren arabera, garrantzitsua da ezegonkortasunak eta lan prekarietateak BSEtan izaten ari diren ondorioak aztertzea. Ekintzaileen hitzetan, **ekonomia eta merkatu gabeziek** euren praktikak modu naturalean garatzea ekiditen dute: lan aukerak murrizten dira, lan eremu edo bezero berriak bilatzeko beharra nahitaezkoa da, produktuak zein zerbitzuak etengabe egokitu eta birasmatu behar dira,... Ahaleginak biderkatzen badira ere, proiektuak lortzeak zaila izaten jarraitzen du. Ezegonkortasuna eta lan prekarietatea beraien praktiketan ezartzen da. Egoera

honek, gainera, jarraikortasun handia erakusten du: aspalditik dator eta ez du bukaera gerturik erakusten. Lan baldintzetan honen ondorioak somatzen dira (gain esfortzua, estresa, antsietatea, estutasuna, segurtasun eza,...) eta baita bizi baldintzetan ere (bizi kalitatearen gainbehera, urritasuna, ziurtasunik eza, kezka,...)

Halaber, ekintzaileek krisi egoerak zein prekarietateak kontraesan eta frustrazio sakonak sortzen dizkietela aitortzen dute. BSE-k krisitik ateratzeko irtenbideak eskeintzen dituztela diote; bai lana definitzeari dagokionez, bai berau garatzeko moduari dagokionez. Hau garatzeko biderik ez dute aurkitzen, baina: ez merkatuan, ez instituzioetan. Ezintasun honek proiektuen alde ideologikoa ahultzen du, honetan sinesteari utz diezaioten ekarriz. Hau, BSEko oinarri garrantzitsuenetariko bat izanda, proiektu beraren ahulezia edo bazterketa ekar dezake.

Honela, bai prekarietatea bai praktika hauenganako ulermen ezak, enpresa hauen biziraupena arriskuan jartzen du eta, ondorioz, baita praktika hauetara atxikitutako genero potentzialtasunak ere.

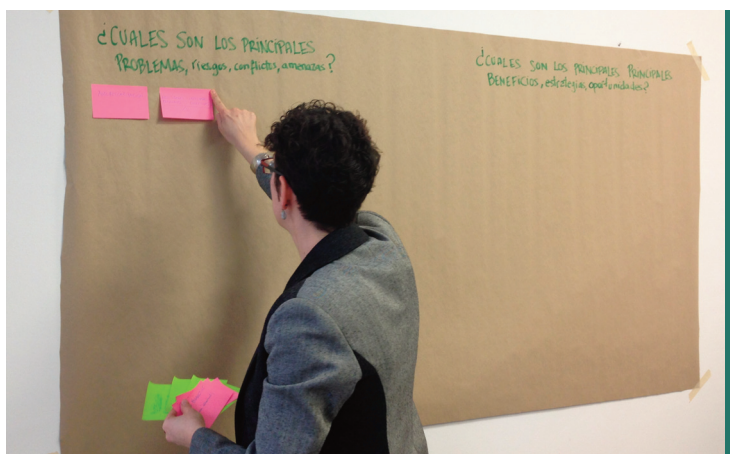
Kontziliazioa eta bizi prekarietatea

Gaur egungo lan merkatuak lana eta bizitza pribatua kontziliatzeko zailtasunak eragiten dituela argi dago. Marko teorkikoan azaldu bezala, honen jatorria gizon eta emakumeen eginkizunen banaketan dago, hau da, lan produktibo eta erreproduktiboaren banaketan. Honela, lan prekarietateaz gain, emakumeek, bizi prekarietatea ere pairatzen dute. Estres egoerak, denbora faltak eta zereginen gainkargak, emakumeen bizi kalitatearen okerragotzea dakar.

Bertatik bertarako lanak sortutako datuei erreparatuz gero, oztopo honek ikerketaren espazio aberats eta konplexuena desestaltzen duela esan dezakegu. Aurkitzen dugun edukia askotarikoa da. Honek, orokorrean, **bi alde** azpimarragarri agertzen ditu:

- (1) kontziliazioari atxikitutako **arazoen mantentzea**
- (2) hauei aurre egiteko **aukeraguneak edota estrategiak**

Lehenik eta behin, ekintzaileei oztopo honen berri emateko eskatzen diegunean, guztiek bat egiten dute: kontziliazioa beraiei praktiketara atxikitutako **arazoa da**. Bi jarrera orokor daude: arazoa orainaldian bizi dutenak eta etorkizunean kokatzen dutenak. Orainaldian hitz egiten duten ekintzaileak egun beraiei bizitzetan oztopoa sentitzen dutenak dira. Hauek guztiek, etxekolana eta zaintzari lotutako arazoak aurkezten dituzte. Jardunaldi



bikoitza argia da emakumehauen kasuan. Oztopo hau etorkizunean bizi dezaketela ikusten dutenek, orainaldian pairatzen ez dutenak dira. Emakume hauek, lan eremutik at, ez dute karga

gehigarrik erakusten. Hala ere, enpresari eskeintzen dioten orduei so, karga atxikirik izanda, arazoak izango lituzketela adierazten dute.

Emakumeek ekintzailetasun egoeretan kontziliazio on bat eraikitzea zail samarra dela diote. Beraz, arazoa ez dute BSEn ikusten, baizik eta **ekintzailetasunean**, orokorrean. Pausu bat haratago joanda, emakume ekintzaileek **lehenengo etapak** gatzinak direla azpimarratzen dute. Hauek, ahalegin eta dedikazio handia eskatzen dute, beste denborekiko kontziliazioa okerragotuz. Egoera honek, konkretuki, **bizitzarengan du eragina**: bizi kalitatea murriztu egiten da zeharo. Orokortasunari begira, baina, kontziliazio arazoak lanak suposatzen duen **gainkargarekin** erlazioa duela diote.

Ekintzaileek lanari eta bizitza pertsonalari eskeintzen dioten **orduen oreka** aurkitzea zaila dela aipatzen dute. Zentzu honetan, bizitza pertsonalaren mesedean bizitza laborala sakrifikatzen duten emakumeak eta bizitza laborala bizitza pertsonalaren mesedean sakrifikatzen dutenak aurkitu ditzazkegu. Bi jarrerak hedatuak badira ere, bizitza sakrifikatzen duten emakumeak gehiago direla esan dezakegu.



Ekintzaileen diskurtsoetan harreta jarritz, lan gainkargak **ezegonkortasunean eta lan prekarietatean du jatorria**. **Krisia** zein praktika mota honek duen **errekonozimendu eskasak** egoera hau okerragotzen dute. Era batean edo bestean, lan aukera gabezia nabarmena da eta, honen aurrean, esfortsua bikoiztea baino ez dago. Honek, ekintzaileek azaltzen duten bezala, eskeini beharreko orduak gehiago izatea suposatzen du, denbora gabezia eraginez eta, ondorioz, kontziliazio arazoak sortuz.

Egoera honek ardura handia sortzen du ekintzaileengan. Jaso dugunez, honen inguruan etengabe hausnartzen dute, denbora-oreka mantentzea ahalbidetuko dien **formula bilatze** aldera. Oreka hau lortzea ez da lan erraza eta are gutxiago krisi garaian. Hala ere, oreka bilatzearen bidean agertzen diren formulak ere badira. Bi ditugu aipatuenak:

- denboren kudeaketa **malgua**
- esferen **bat-egitea**

Lehenengoari dagokionez, ekintzaileek malgutasunari buruz hitz egiten dute: beraien interes eta beharren arabera **erabakitze** eta **antolatze**ko gaitasunaz. Lan egiteko moduari eskeinitako atalean ikusi dugun bezala, honek hainbat onura ekartzen dizikio enpresaren jardunari. Oraingoan, ekintzaileek produkzio eta erreprodukzio esferari dakartzkien onurak aipatzen dizkigute. Lan ordu finkorik edo arau zehatzik ez izateak, lan orduak eta bizitza pertsonalari eskeinitakoak hobeto uztertzeko aukera ematen diela aitortzen dute. Zentzu honetan, eguneroko egoeretan, **esfera biak oinarri-maila berdinean** jartzen dituzte: hau da, hasiera batean behintzat, bata ez da bestearekiko gailentzen. Honela, esfera bati edo besteari aurrez egokitutako ordurik ez dagoela ikus dezakegu. Balantzak alde batera edo bestera egiten du momentuaren arabera,



eginbehar eta premien arabera. Honek, bi esferen arteko banaketa gutxitzea dakar, kontziliazio arazoa murriztu egiten du, bizi kalitatea handituz.

Malgutasun honek, lan modu tradizionalen zurruntasunaren aurrean, lanari eskeinitako **denbora eraginkorragoa** izatea ahalbidetzen du. Ekintzaileek ez dute lantokian modu jarraituan egoteko beharra ikusten. Lanordu amaigabe eta ordutegi zurrunen aurkari gisa aurkezten dute beraien burua. Zentzu honetan, bete beharreko lanorduz edo “aulkia berotzeko denboraz” hitz egiten dute maiz. Ekintzaileak ezarritako ordutegi hauen aurka agertzen dira; zurruntasun horren aurka. Horren aurrean **denbora malgutasuna** gailentzen dute, ekintza desberdinak uztartzea ahalbidetzen baitie. Horrela, ekintzaileek, euren denbora hobeto antolatzeko gaitasuna berreskuratzen dute, kontziliaziorako guztiz onuragarria dena. Honekin lotuta, azpimarratzekoa da bikote ekintzailea duten emakumeek onura hau bikoizten dutela⁵³. Hau da, bikotekide biak malgutasun beretik abiatzen direnez, ordutegiak modu eraginkorrako eta parekideagoan antolatzeko aukera handitu egiten da.

Kontziliazioari buruz hitz egiten dugunean, ekintzaileek **eztabaida interesgarri** bat jartzen dute mahai gainean. Eztabaida honek ñabardura garrantzitsu bat gehitzen dio gaiari: kontziliazio arazoak ez dira lan eta zaintza esparruetara mugatzen; bizitzaren beste hainbat esparruek ere denbora talka garrantzitsuak eragiten dituzte, besteak beste: militantzia politikoa, aisialdia, harreman sozialak,... Hauek guztiak, denbora aldetik, bateragarritasun eza sortzen dutela ere badiote.

Ñabardura honek, aurkeztu dugun bigarren elementua dakar gurera, hots, **esferen bat-egitea**. Ekintzaileek esferen banaketa **errealitate sozial eta eraiki** bat dela argi ikusten dute. Hau honela izanda, eraiketa hau deseraikitze eta **esfera** guztiak **uztartzeko** posibilitatea egon badagoela uste dute. Zentzu honetan, BSEk aukera espazio garrantzitsua eskeintzen du, enpresa praktika hauek interes ezberdinak uztartzen baititu: lan interesak, interes pertsonalak, bizi-interesak, interes politikoak, aisialdi interesak,... Aukeragune honek BSEk erabiltzen duen lanaren

⁵³Beti ere, BSEtik abiatzen diren ekintzaileak dira hauek ere.

definizioarekin du lotura; hain zuzen ere, lan eta bizi esferen banaketa eza dakarrena. Lanak, arestian aipatu bezala, bizitzako esparru guztiak hartzen ditu. Lan-sareak, konfidantza sareak dira: ez dira lan esparrura mugatzen. Hau da, ekoizpen esfera, esfera pertsonalarekin, politikoarekin, aisialdikoarekin, harremanenekin eta zaintzen esfererekin uztartzen da. Hortaz, esferen banaketa tradizionala desegin egiten da.

Esferen bat-egite honek baditu baina bestelako onurak. Hain zuzen ere, ekintzaileentat oinarrizkoa den egoera ahalbidetzen du: **bizi balioak lan esparruan** sartzea. Bizitza zein bizitzikloa lan-praktiken erdian kokatzen dira. Kontziliazioa bermatzeko ezinbestekotzat jotzen dute hau gure emakumeak. Hala ere, norbere buruan kokatu behar den ardura dela argi utziz; aldaketa ez dela kanpotik etorriko azpimarratzen dute.

Honekin BSE-ak, **kontziliazioaren oztopoak lautzen laguntzen duela** esan dezakegu, alde batetik, denboren kudeaketa eraginkorragoatik eta, bestetik, esfera desberdinen uztartzeagatik.

Potentzialtasun hau arriskuan jar dezaketen elementuak

Malgutasunak, oster, hainbat eragozpenekin egiten du topo. Ikerketan zehar, hain zuzen ere, malgutasuna ekiditen duten bi eragile aurkitu ditugu. Lehena **ekintzaileetasunaren faseekin** erlazionatzen da eta bigarrena, **egoera ekonomiko orokorrek**ekin. Ekintzaileen hitzetan, ekintzaileetasunaren lehenengo faseetan zein krisi garaian malgua izateko gaitasuna ez da berdina, biek ala biek jatorri bera elkarbanatzen badute ere: bai ekintzaileetasunaren lehenengo faseetan, bai krisi garaian, enpresari eskeini beharreko **denbora biderkatu** egiten da. Sorrera faseari dagokionez, denbora-ugaltze honek ibilbide ezarekin du erlazioa. Krisiari dagokionez, denbora gabeziak egin beharreko esfortzuekin du zerikusia: merkatua urriagoa izanda, ekintzaileek lan gehiago egin behar dute proiektuak lortzeko. Enpresari eskaini beharreko denbora areagotzen denez, **denbora desoreka** gertatzen da: beste esferetara eskaintako orduak murrizten dira, denbora falta sentsazioa handitzen da, eginbeharrak gainezartzen dira,...



denboren banaketa zuzena gauzatzeko posibilitatea okertzen da. Honekin, **ezegonkortasun eta prekarietate egoerak** datoz. Ekintzaileetasunaren lehenengo faseetan dauden ekintzaileek, egun, zama bikoitza dute, beraz: batetik, lehenengo fase horretan daudelako eta bestetik, orokorra den krisia jasaten dutelako. Emakume hauen kasuan, ezegonkortasun eta prekarietate egoerak sufritzeko probabilitatea handiagoa da, kalteberatasun egoerak areagotuz. Guzti honek, beraz, BSEk sortzen dituen kontziliazio-potentzialtasunak ahuldu edo akitu egiten ditu.

BSEan ekintzailetasunean garatzen diren genero oztopoek indarrean diraute?

Finantzaketara sarrera

Finantzaketa lortzea ekintzailetasunari lotutako genero oztopo ohikoenetarikoa da. Emakumeek dirua edo mailegua lortzeko duten arazoetan oinarritzen da oztopo hau. Lehen aipatu bezala, **krisi egoerak** oztopo hau ikertzea zaildu digu: krisiaren ondorioz finantzaketa arazoak ugaritu eta zabaldu egin dira, hauen genero-jatorria lausotuz. Ekintzaileek diagnostiko honekin bat egiten dute: egun bizi dugun krisiak egoeraren okerragotzea dakar baina hau, ekintzaileen hitzetan, genero marken gainetik dago. Honela, ekintzaileen iritziz, krisiaren **inpaktua orokorra** da. Hau da, gizon zein emakumeek baliabide publiko zein pribatuak lortzerako orduan zailtasunak aurkitzen dituzte.

Gai honetan sakonduz, krisi aurreko garaietan emakumeek erakusten dituzten finantzaketa markak gaur egun **gizonezkoetara hedatu** direla ikus dezakegu, autofinantzaketa egoerak edo baliabideak familian bilatzeko tendentzia, adibidez. Ondorioz, finantzaketa kontuei dagokionez, gizon eta emakumeen arteko aldea murriztu egin dela baieztatu dezakegu. Hau, baina, gizonen egoeraren okerragotzean dago eta ez emakumeen egoeraren hobekuntzan.

Dirulaguntzak eskatzeari dagokionez, **egoera beretsua** aurkitzen dugu. Ekintzaileek, bai erakunde publiko zein pribatuetan, finantzaketa lortzeko gero eta arazo gehiago aurkitzen dituztela onartu dute. Genero ikuspegitik aztertuta, dirulaguntzak gutxitu badira ere, emakume zein gizonentzat gutxitu direla azpimarratzen dute.

Modu honetan, oztopo hau mantentzen den arren, **genero marka zehaztea zaila** dela aipatu beharra daukagu, gaur egun bizi dugun krisi egoerak guztiz baldintzatzen baitu.

Potentzialtasun hau arriskuan jar dezaketen elementuak

Alde batetik, ekintzaileek **diru sarrerak**, orokorrean, nabarmen **gutxitu** direla baieztatzen dute. Honek, ezegonkortasuna eta lan prekarietate egoerak ugaltu egin ditu, enpresa-aktibitate eremu ezberdinak badintzatuz: produktu edo zerbitzuaren salneurria, enpresaren iraunkortasun eta bideragarritasuna, honen biziraupena,... Egoera honetatik eratortzen den ezegonkortasun ekonomikoak bizi prekarietatea sortzen du. Gainera, bizitzaren gaineko ondorio kaltegarriak dakartza: estresa, segurtasun eza, hilabete bukaerara zailtasunez heltzea, bizi kalitatearen okertzea, bizi prekarietatea,...

Bestetik, eta aurrerago azalduko dugunez, BSEek ez dute merkatuaren **errekonozimendurik** jasotzen. Honek diru **laguntzen murrizketa** dakar, aktibitate mota hau arriskuan jarritz. Funtsezko arriskuak ekintzailetasunaren lehen etapekin lotzen dira. Proiektua martxan jarri baino lehen finantzaketa arazoak aurkitzen dituzten emakumeak proiektua bertan behera uztera eramaten ditu. Hau, analisisian jaso dugunez, bi kuestio konkrituren ondorio da: proiektua martxan jartzeko baliabide eza eta egoera hauetatik sortutako adoregabetasun eta beldurra. Ekintzailetasunaren bigarren fasean, oinarritzko sostengu ekonomiko eza dela-eta finantzaketa ezak enpresa ixtera eramaten ditzake ekintzaileak. Kontu hauek BSEren hedatzea galarazi dezakete, era berean lan merkatu barneratzaileagoa eraikitzeke aukerak oztopatuz.

Marko instituzionala

Oztopo honek emakumeek, gizonen aurrean, informazioa lortzeko edo erakunde desberdinek eskeinitako programei heltzeko erakusten duten zailtasunekin du erlazioa. Ekintzaileen esperientziak aintzat hartuta, eremu honetan genero **desberdintasunik ez** dagoela esan dezakegu. Emakumeek, programa ezberdinetara gerturatzeko edota finantziazioa eskuratzeko genero-alderik ez dutela nabaritzen diote. Are gehiago, eremu ekonomikoa alde batera utzita, emakumeek informazio eta programen **erabilpen sendoa** egin dutela adierazten dute, inolako genero desberdintasunik nabaritu gabe.

Ekintzaileek udaletxeek, Foru Aldundiek eta Eusko Jaurlaritzak eskeinitako programa desberdinak erabili dituztela diote, erakunde pribatuek eskeinitako programekin bateratuz. Zentzu honetan, lortutako **ikaspenak oso positibotzat** jotzen dituzte, beraien enpresak martxan jartzerako orduan lagungarriak izan direlako.



Honela, jaso ditugun datuen arabera, aipatu behar dugu BSE praktiken barruan genero oztopo hau gainditzeko laguntzen duen **praktika zehatzik aurkitu ez** dugula. Tailerrean aurkitutako ñabardura zehatzei dagokionez, lautzea ekintzaileen hezkuntza mailarekin lotuta dagoela esan dezakegu. Zentzu honetan, ekintzaileek programa eta informazio hauetara heltzeko gaitasun eta lanabesak beharrezkoak direla aitortzen dute, maila sozial guztietan aurkitzen ez direnak (erakundeen barruan mugitzen jakitea, internetarako sarbidea izatea,...). Modu honetan, gaur egun, programa eta informazio hauetara heltzeko genero oztopoen gainetik **klase oztopoak** daudela baieztatzen dugu.

Potentzialtasun hau arriskuan jar dezaketen elementuak

Marko instituzionalarekin lotutako genero-oztopoak aurkitu ez baditugu ere, ekintzaileek **kudeaketarekin erlazionatutako arazoak** dituztela esan dezakegu. Hauek, izatez, ekintzaileek gehien aipatzen dituzten arazoak dira. Gehienbat, ekintzailetasunaren lehenengo faseetan kokatzen dituzte. Ekintzaileen esanetan, kudeaketari eskeinitako denborak beraien aktibitatea gauzatzeko denbora kentzen die. Ezagupen faltak, gainera, ekintzaile hauen mugak gainditzeko dituela onartzen dute. Finkatze fasean dauden emakume ekintzaileek oztopo hau bizi izana aitortzen dute. Lehenengo faseak gaindituta eta estrategia ezberdinez baliatuta, gaindigai den oztopoa dela badiote ere, eremu horretan lan egin beharra dagoela baieztatzen dute. Ekintzaileek bizi behar dituzten **prozedura amaigabeak** aipatzen dituzte (enpresarekin zerikusia duten paperak aurkeztu behar izatetik, dirulaguntzak eskatzeraino). Orokorrean, lan burokratiko hauek eskatzen duten denboraz kexu dira ekintzaileak. Oztopo nagusienetariko bat informazioaren deszentralizazioa da: informazioa zentru ezberdinetan zehar sakabanatzen da (Udalak, Foru Aldundiak, komertzio ganberak, erakunde pribatuak,...). Honela, informazio guztia biltzeko asmoa duenak, asko mugitu behar du.

Bestalde, informazioa jasotzen den unean enpresa martxan jarri barik dagoenez, jasotako ezagutza abstraktuegia dela diote. Enpresa martxan jartzen dutenerako, ordea, ezagutzaren zehaztasunak ahaztu egin dituztela onartzen dute. Zentzu honetan, behin **enpresa martxan** egonda landu beharreko gaiak daudela uste dute ekintzaileek, enpresaren kudeaketa eta kontabilitatea kasu, non ekintzaileak galdu egiten diren. Eremu honi lotuta ere, ekintzaileek **babes falta garrantzitsua** somatzen dutela adierazten dute. Behin lehenengo faseak gaindituta, bai laguntza publikoa zein pribatua desagertzen dela diote. Ekintzaileen iritzietan ekintzailetzaren bigarren fasean gertatzen den porrot kopuru handia honekin dago lotuta. Babes gabezia honi, egungo egoera zaila batzen baldin badiogu, enpresen ixte ariskua nabarmen igo daitekeela aurreikusi dezakegu.

Oztopo psikosozialak

Azkenik, generoari atxikitutako oztopo psikosozialen iraunkortasuna aztertuko dugu. Lau dira aztertuko ditugun elementuak: norberaren hautemate negatiboa, arriskuak hartzeari edo porrotari zaion beldurra, presio sozialarekiko tolerantzia baxua eta gizarte-onarpen eskasa.

Lehenik eta behin, norberaren **hautemate negatiboari** dagokionez, BSEk oztopo hau launtzen laguntzen duela esan dezakegu. Hala ere, aztertutako oztopo psikosozialen artean presentzia handiena erakusten duena dela esan dezakegu. Hau, gehienbat, ekintzailetasunaren lehen faseetan atzeman dugu. Ekintzaileen diskurtsoei adituta, oztopo hau aurretiko esperientzia gabeziarekin dago lotuta.

Norberaren gaitasun eta habilezien balorazioari dagokionez, ekintzaile hasiberriek **autoestimua edo gaitasun gabezia** nabarmena erakusten dutela esan dezakegu. Zentzu honetan, hobetu beharrekoak dituztela diote ekintzaileek. Gainera, euren aktibitatea kontrolatzen ez dutenaren sentsazioa ere nahiko orokorra da. Enpresari lotutako esperientzia txarrak, norberaren ekintza edo erabaki txarren ondorio direla uste dute ekintzaile askok, kanpo-eragileak baztertuz.

Oztopo hau, hala ere, **“coworking”-ean edo taldean** lan egiten duten ekintzaileengan lautzen da. Ekintzaileen hitzetan, lankideek babes handia ematen dute ahultasun momentuetan, pentsamendu eta joera negatiboak aldentuz. Esperientzia partekatuak babes eta segurtasun sentsazioa sortzen du, beraz. Lana amankomunean egiteak beldurrak azaleratu eta modu arrazionalagoan hartzea eragiten du. Azpimarratzekoa da gizona eremu honetan betetzen duten eginkizuna: emakumeen hitzetan, gizona eremu honetan emakumezkoen gaitasun eta trebatasun propioak ikustarazten dizkiete. Halaber, erabaki arriskutsuak hartzera bultzatzen dute beraien burua, beraien gaitasunean babestuta. Autoestimurako elementu garrantzitsuak direla diote emakumeak: sostengu paregabea.

Arestian aipatu bezala, segurtasun gabeziak **lehen fasean** agertu ohi dira; esperientzia gabeziatik, zein etengabe erronka berriei aurre egin behar izatetik eratorrita. Modu honetan, aurretiko lan esperientziak segurtasuna dakar eta autoestimua babesten du, ibilbide luzeagoko ekintzaileek baieztatzen digutenez. Proiektua aurrera doan heinean segurtasun gabezia hauek desagertuz doazela azaltzen dute. Honela, segurtasun eta autoestimua maila altuenak beraian aurkitu ditugu: finkatze fasean dauden emakume ekintzaileengan, alegia.

Beraz, konfidantza ematen duen esperientzia jaso arte, **“coworking”**a edo taldetan lan egiteak hautemate negatiboa lautzen laguntzen duela esan dezakegu. Zentzu honetan, BSEa esparru

babestutzat jo dezakegu: **bazkideek babesa** ematen diote elkarri, besteen baloreak goraipatuz eta segurtasun gabeziak txikituz. Modu honetan, BSE-n lan ereduaren ezaugarri den **talde lanak edo coworkingak, oztopo hau lautzen laguntzen duela** esan dezakegu.

Bigarren oztopo psikosoziala **arriskuak hartzeari edo porrotari** zaion **beldurra** da. Honi dagokionez, eta tailerrean jasotakoari so, BSEan lan egiten duten emakumeek **beldur marka nabarmenik ez** dutela erakusten esan dezakegu. Emakumeek jarrera hau BSE-en **lanaren definizioarekin** lotzen dute. Arestian aipatu bezala, ekintzaile hauek **aldaketa** gustoko dute oso: ez dute bizitza osorako den zerbait bilatzen. Honela, beldurrak ez ditu blokeatzen, ezta desanimatzen ere. Hala ere, beldurra, zorabioa edo erabakitasunik eza sentitzen duten momentuak egon badaudela aipatzen dute. Hauen aurrean, **talde lanak** beldurren aurkako antidoto bezala funtzionatzen duela diote. Ekintzaileen hitzetan, erabakiak kolektiboki eztabaidatu eta batera hartzen dira; honela, beldurrak ere kolektiboki eztabaidatu eta landuz. Gainera, lana kolektibizatzeak lasaitasuna sortzen duela gehitzen dute: erantzulea ez da norbanakoa, taldea baizik. Honekin, beldurra kolektibizatzen da.



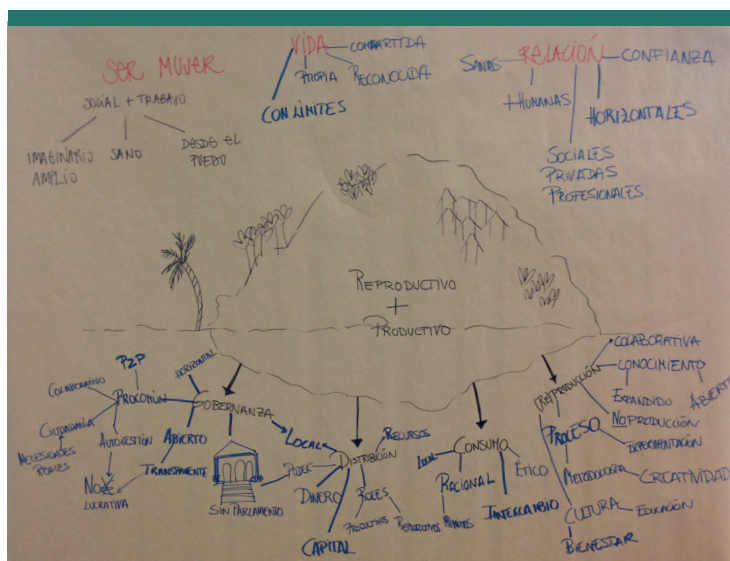
Beldurrei dagokionez baina, **ñabardura aipagarri** bat somatzen dugu ikerketan. Euren ibilbide profesionalean suerta daitezkeen oztopoei beldurrik ez badiote ere, badago lanari zeharka atxikitutako beldur bat: emakumeek lanak edo lanari eskaintzen dioten energiak euren bizitzetan eduki dezakeen inpaktuaz beldur dira, maiz, hala nola, erlazioen higadura, bizi-prekarietatea, biziraupen urria, denbora falta, espazio falta, bizi-itxaropenen eta bizi-aukeren frustrazioa eragin dezakelako.

Hala ere, BSEk **beldurrak nabarmenki lautzen dituela** esan dezakegu. Hau, esan bezala, azaldutako bi esparruekin erlazionatzen da: lana definitzeko modua eta lana garatzeko modua.

Hirugarren, **presio soziala** dugu. Tailerrean jorratutakoari begira, oztopo honek ekintzaileengan **eraginik ez** duela esan dezakegu. Ekintzaile guztien ahotan entzun dugu hau eta, gehienbat, beraien enpresa-proiektuarekiko sentitzen duten **jabetzaren** ondorio da. Euren ekimenak besteengan eragina duela jakiteak konfidantza ematen die. Eragin hau esparru ezberdinetara lotzen dute: komunitatera, gizartera, kolektiboetara,... Ondorioz, diskurtso negatiboen aurrean tinko mantendu eta beraien proiektuak irmotasunez defendatzen dituzte.

Honekin, BSEak **presio sozialari aurre egiteko lanabesak** ematen dituela esan dezakegu. Hau, gehien bat, lana definitzeko moduari lotuta dago.

Azkenik, gizarte **onarpena** aztertuko dugu. Testuingurua guztiz erabakiorra da faktore hau aztertzerako orduan. Ekintzaileen diskurtsoei arreta jarritz gero, onarpen maila ezberdina da eremuaren arabera. Batetik, **eremu mikroa** edo eremu hurbila dago, bestetik, aldiz, **eremu makroa** edo merkatuarena. Mikro eremuak senideak, lagunak, enpresa hurbilak, militantzia kideak edo bezeroak biltzen ditu. Makro eremuak, merkatua, erakundeak edo lan modu tradizionalen arabera lan egiten duten profesional edo bezeroak.



Mikro esferari dagokionez, ekintzaileek beraien ekimen profesionalagatik lortzen duten **onarpena altua** dela adierazten dute. Hala ere, hau ez da hasieratik gertatzen: onarpen hau %100ean gerta dadin enpresaren ekimenak zertan datzan ondo azaltzea beharrezkoa da. Bestalde, gizarte mailan duen eragina frogatzeko, ekintzaileak gauzatutako proiektu zehatzetaz baliatu behar dute. Hau, ekintzaileen hitzetan, praktika hauen inguruko kultura gabeziaren ondorioa da. Gaur egungo gizartean, inpaktu ekonomikoa edo aberastasun nahia, inpaktu sozialaren gainetik kokatzen da. Dena den, azalpen eta arrazoitzeen bitartez, berehala sahiesten den muga bat dela aipatzen dute. Modu honetan, behin muga hau gaindituta, onarpena hedatzen dela baieztatzen dute.

Enpresa mailako onarpena, fideltasun eta eragin sozialaren arabera balioztatzen da: pozik dauden bezeroek esperientzia errepikatzen dute; gainera, balizko bezeroei beraien esperientzia onak transmititzen dizkiete, lan eremua zabalduz: publizitate ez-zuzenari esker sareak hedatzen dira. Emakumeen errekonozimendua proiektuan garatzen dituzten gaitasun eta habileziekin lotzen da. Zentzu honetan nabarmentzen den ezaugarria **izpiritu eraldatzailea** da. Emakumeak errekonozimendua jasotzen dute apustu kritiko bat egiteagatik: bai lan eremuan, baita bizi eremuan ere. Beraien produktu edo zerbitzuekiko azaltzen duten inplikazioak onarpen handia sortzen du. Gainera, hurbiltasun sentsazio handia sortzen du erabiltzaileengan. Zeintzuek, ekintzaileen esanetan, alternatiba bat delako baloratzen duten.

Esfera makroei dagokienez, ostera, errealtatea oso ezberdina da. Aurrerago aipatzen genuen **muga kulturala** agertu eta imotasun handiz ezartzen da. Eremu hauetara hurbiltzea eta BSEren baloreak helaraztea zailagoa da. Eremu hauetan gailentzen den logika, **logika ekonomikoa** da. Honek, logika sozialari balorea kentzen dio. Zentzu honetan, ekintzaileek hizkuntza, ikuspuntu eta lan moldeen arteko borroka bat aipatzen dute: errekonozimendurako gunea murriztu egiten da. Honek, noski, eragin negatiboa du salmentan.

Honela, BSE-ak **eremu hurbiletan onarpenaren muga gainditzen duela** esan dezakegu. Hala ere, **eremu makroetan** edo merkatuguneetan **oztopo** hau **mantendu** egiten dela onartu behar dugu. Edozein kasutan, oztopo hau BSEren oztopo bat dela esan beharra dago, BSEan **genero alderik ez** baitu erakusten.

Potentzialtasun hau arriskuan jar dezaketen elementuak

Ekintzaileek praktika hauek pairatzen duten onarpen faltak **ezegonkortasun eta prekarietate** maila altuak sortzen dituela nabarmentzen dute. BSE-engan duen eragin negatiboa dela eta, faktore honetan arreta jartzea ezinbestekoa iruditzen zaigu. Ekintzaileen esanetan enpresa hauek merkatuan dauden enpresen paradigmatatik urruntzen dira, euren **abiapuntua** guztiz bestelakoa baita. Hau, bereziki, eragin ekonomikoaren eta **eragin sozialaren** arteko talkan ikusten dute. Euren hitzetan, onura soziala gaur egun gutxi baloratzen den onura da. Honela praktika hauenganako **onarpena gutxitu** egiten da.

Talka honetan oinarri duten ezberdintasunek **merkatura heltzeko oztopoak** sortzen dizkiete. Honela, euren enpresen **arrakasta mugatu** egiten da zeharo. Honek, ekintzaileen esanetan, **frustrazio eta bakardade** sentsazio nabarmena sortzen du. Alde batetik, beraien esfortsuek askotan onarpenik jasotzen ez dutela sentitzen dutelako eta, bestetik, espazio periferikoak betetzen dituztelako. Gainera, lanak beraien bizitzetan hartzen duen lehentasunak, frustrazio eta bakarde hau bizitza pribatura hedatzea dakar.

Krisiak egoera okertzen du gainera: enpresa aurrera ateratzea zailagoa bilakatzen da. Beraien iritziz, merkaturia urria bazen, krisi garaian are urriago bilakatzen da: onura ekonomikorik eskeintzen ez duten produktu edo zerbitzuek **interes gutxiago** jasotzen dute. Honek ezegonkortasun eta prekarietate mailak handitzea dakar. Frustrazio eta porrot sentsazioak ere gora egiten dute. Guzti honek, arriskuan jartzen ditu BSE enpresak.

Ekintzaileek **berasmatze gaitasuna** medio, egoerari aurre egitea lortu dute. Jarrera edo estrategia hau krisi edo aldaketa garaietan nabarmentzen dela aipatzen dute: asmatzen zorrizten da. Ezbeharraren aurrean hazi egiten dira ekintzaileak. **Plastizitatea eta egokigarritasunak** muga hauek gainditzeko ezinbesteko lanabesak dira. Energia edo bulkada hau biziraupen izpiritutik jaiotzen dela esan genezake: sinisten duten eta onuragarritzat daukaten negozio mota bat egitetik.



Ekintzaileen esanetan, zoritxarrez, hau ez da denboran mantendu daiteken jarrera edo lanabesa. Berasmatzeak, azaltzen diguten bezala, **denbora eta esfortzu handia** eskatzen du, autoesplotazio eta gainesfortsu bilakatzen dena. Ekintzaileek proiektu berriak diseinatzeari denbora asko eskeintzen diote, nahiz eta maiz aurrera ateratzen ez diren proiektuak izan. Arrazoiak ugariak dira: proiektuek arrakastarik ez dutelako, bere izaera soziala onartzen ez delako, krisiak baldintzatzen dituelako,... Eskakizun eta esfortsu maila izugarri handitzen da, ezegonkortasun eta lan prekarietate maila handituz. Honek, arestian azpimarratu ditugun bi genero-aukerengan du eragina: **kontziliazioa eta faktore psikosozialak**.

Ekintzaileek **nekadura arrasto** nabarmenak aurkezten dituzte. Behar baino lan ordu gehiago egiten dute. Zentzu honetan, beraien lan orduei muga bat ezartzea beharrezkoa dela ikusten dute. Gaur egungo egoeran, ordea, helburu hori lortzea zaila da. Bizi duten ezegonkortasunak etengabe adi egotera behartzen ditu. Amaieragabeko borroka balitz bezala bizi dute egoera hau. Hau dela eta, emakume batzuek lan-adikzioa izatearen beldur dira. Hala ere, beldurren artean handiena, egoerak gain egitea eta borrokatzeaz nekatzea da: **amore ematea eta enpresa ixtea**.

Hau, ekoiztutako datuen arabera, ekintzailetasunaren **fase guztietan** gertatzen da, orokorra da. Gainera, **lan eremuarengan zein bizi eremuarengan du eragina**. Lan eremuan, aipatu bezala, enpresa ekimena geldotu edo suntsitu dezakelako, bizi eremuan, osoasun arazoak ekar ditzakelako (estresa, antsietatea, segurtasun eza,...) Azken honek, kontziliazioarekin erlazio zuzena du: beste esferari denbora gutxiago eskeintzen zaienez, kontziliazioa mugatu edo eragotzi egiten da.

Ikusi dugunez, BSEk hainbat genero-oztopo lautzen ditu. Hala ere, errekonozimendu ezak aukera hauek arriskuan jartzen ditu. Ekintzaileek indarra zein konfidantza galtzen dute. Zentzu honetan, proiektuen inguruko **zalantzak hazten** ari direnaren aztarnak somatu ditugu: komunikazio edo estrategia komertzialen inguruko zalantzak, talka kulturala norberaren akats bat bezala hartu, konfidantza falta,... Ezegonkortasunak zein prekarietateak su hau pizten dute. Honek guztiak, ekintzaileen esanetan, **sentimendu negatibo** ugari sortzen ditu eta laututako faktore psikosozialetan eragiten du, enpresaren hazkundea edota biziraupena guztiz baldintzatuz.

5.1. koadroa. Berrikuntza sozialetik abiatutako ekintzailetasuna eta genero oztopoak

	Oztopoak	Lautzearen iturria		Arriskuak
		Lana definitzeko modua	Lana garatzeko modua	
Generoari lotutako oztopo orokorrak lan merkatuan	Mugak, bretxak eta segregazioa	Berdintasun balorea Malgutasuna Aldakortasuna	Enpresa administratzeko, antolatze eta kudeatzeko modua: horizontaltasuna Egituren dinamismoa Soldata eta irabazien kudeaketa	Sektore tradizionalek eragiten duten ikusezintasuna Lanari ezartzen dioten balio ekonomiko eskasa
	Lan ez-egonkortasuna eta prekarietatea	Berdintasun balorea	Soldata eta irabazien kudeaketa	Ekonomia eta merkatu gabezia
	Kontziliazioa eta bizi-prekarietatea	Malgutasuna Esferen bategitea	Ordutegien malgutasuna Antolaketa malgua	Krisi, eta errekonozimendu ezatik datorren gainkarga Ekintzailetasunaren 1. faseak eragiten duen gainkarga
Generoari loturiko oztopoak ekintzailetasunean	Finantziario eskuratzeko	_____	_____ ⁵⁴	Diru sarrera eta dirulaguntzen murrizketa Errekonozimendu eskasa
	Ekimen ekintzailearen babeserako marko instituzionala	_____	_____ ⁵⁵	1. fasea gaindituta estaldura eta babesa murrizten da Lan eta betebeharrak gehiegi
	Faktore psikosozialak	Aldakortasuna Malgutasuna Proiektuarekiko jabetasuna Izpiritu eraldatzailea	Coworking-a Taldea lana Burututako proiektuen ezaugarriak (prozesuak, produktuak,...)	Muga kulturalak Inpaktu sozialaren errekonozimendu eza

⁵⁴Krisiak oztopo honen analisia baldintzatzen du. Ez dira emaitza fidagarriak jaso.

⁵⁵Oztopo honetan ez da genero markarik somatu. Lautze hau ez dago BSEren potentzialtasunarekin lotuta, ekintzaileen ezaugarriekin baino.

LAN EREDU BARNERATZAILE ETA
PAREKIDEAGOA ERAIKITZEN:
PRAKTIKA ONEN DEKALOGOA

LAN EREDU BARNERATZAILE ETA PAREKIDEAGOA ERAIKITZEN: PRAKTIKA ONEN DEKALOGOA

Izaera

Dekalogo honek lan merkatuan eta prozesu ekintzailean egun existitzen diren generoari loturiko oztopoak gainditzeko estrategia eta neurri multzoa biltzen du. Neurriok, berrikuntza sozialetik abiatuta ekintzailetasunaren inguruan garatutako analisitik eratortzen dira, “Ekiten eta Barneratzen. Berrikuntza Sozialetik abiatuta ekintzailetasun eredu berrien aukerak eta oztopoak” deritzon ikerketaren markoan eskuratutakoak. Edukiak aztertutako enpresa eta praktika ezberdinen esperientzian oinarritzen dira. Dekalogoaren helburua beraz, lan-marko barneratzaileagoa eraikitzeko gakoak eskaintzea da, prozesu ekintzailean zein enpresa arloan aplikatzeko zenbait estrategia jasoz.

Edukien laburpena

Dekalogo hiru elementu nagusien inguruan ardazten da. Hasteko, generoari lotuta prozesu ekintzailean existitzen diren oztopo nagusiak gainditzeko 5 helburu nagusi aurkezten dira. Bigarrenik, helburuak eskuratzeko 10 estrategia jorratu eta deskribatzen dira. Azkenik, estrategia bakoitza ezartzeko neurri multzoa biltzen du dekalogoak.

Hortaz gain, “Ekiten eta Barneratzen. Berrikuntza Sozialetik abiatuta ekintzailetasun eredu berrien aukerak eta oztopoak” ikerketan aztertutako erakunde eta enpresen analisisian zehar antzemandako zenbait praktika ere biltzen dira, dagoeneko abian dauden eta erakusle bezala erabili daitezkeen proiektu gisa⁵⁶.

⁵⁶Antzemandako praktika hauek ez dira gaur egun EAEn ematen ari diren praktika anitzen adierazgarria, ikerketaren markoan antzemandak diren zenbait proiektu soilik jasotzen dira, dagoeneko martxan daudenak eta adibide moduan erabili daitezkeenak. Analisisirako erabilitako lagina osatzen duten enpresen artean ere, badira praktika barneratzaile asko puntu honetan ezin direnak jaso, erakundearen funtzionamenduaren parte diren lan egiteko moduak izateagatik.

HELBURUAK	ESTRATEGIAK
1. Generoari loturiko hesiak eta bretxak gainditzea.	1. Enpresa proiektua gizon eta emakumeen arteko berdintasun balioetan oinarritu.
	2. Zuzendaritza, kudeaketa eta administrazioa eredu kolaboratibo eta horizontalak gauzatu.
2. Kontziliazio arazoak eta generoari loturiko bizitza prekaritatea gainditzea.	3. Lan eredu malgu eta solidarioa ezarri.
	4. Bizitzako eremu ezberdinak bateratzeko mekanismoak sustatu.
3. Generoari loturiko finantziazio arazoak gainditzea.	5. Enpresa eredu eta jarduera ekonomiko barneratzaileak eta eraldatzaileak lagundu.
	6. Finantziazio bide alternatiboak sustatu eta erabili.
4. Generoari loturiko laguntza eta aholkularitza behar espezifikoak asetzea.	7. Prozesu ekintzailea modu osoan eta jarraian lagundu.
5. Generoari loturiko oztopo psikosozialak gainditzea.	8. Enpresa arteko ingurune kolaboratiboak sustatu.
	9. Testuinguru kultural eta sozialarekin hartu-eman ahalbidetu
	10. Ezagutza eta kultura askea sustatu lan-eremuan.

Deskribapena

Helburua. Generoari loturiko hesiak eta bretxak gainditzea

Erronka nagusienetako bat lan merkatuan eta zenbait sektoreetan sartzeko emakumeek bizi dituzten hesiak gainditzea da. Hesiak gainditzearekin batera, lan merkatuan existitzen diren bretxak ezabatzea ere beharrezkoa da, hau da, emakume eta gizonen arteko soldata eta ardura zein lanpostu-maila ezberdintasunak gainditzea.

1. Estrategia. Enpresa proiektua gizon eta emakumeen arteko berdintasun balioetan oinarritu.

Enpresaren definizioan genero berdintasuna barne hartu, jardueraren bitartez modu zuzen eta zeharkakoan gizon eta emakumeen arteko berdintasuna bultzatzeko asmoz.

Horretarako, enpresaren aktibitatea edota antolaketa eredua baldintzatzen duten oinarrizko printzipioetan genero berdintasuna barneratuko da, berorren balioetan, misio eta bisioan, pertsonen arteko berdintasunaren sustapena bereganatuz. Hau da, enpresaren jarduera zein barne mailako funtzionamendua genero berdintasunean oinarritzea bilatuko da.

Enpresaren jardueraren helburuetako bat izanik, eskaintza osatzen duten produktu eta zerbitzuekin ere, zeharka edo modu zuzenean, pertsonen arteko parekidetasuna bultzatzea bilatuko da. Hortaz gain, enpresa barruan berdintasuna bultzatzeko planak edota protokoloak ere jarri daitezke martxan.

ANTZEMANDAKO PRAKTIKAK	
Izena	Gizarte Auditoretza
Sustatzailea	Ekonomia Alternatibo eta Solidarioaren Sarea (REAS)
Informazio orokorra	Auditoretza soziala erakunde baten eraginkortasun soziala eta helburuekiko jarrera etikoa ebaluatzeko prozesu bat da. Honekin bere helburu sozialak eta solidarioak hobetzea eta elkarlearen jarduerarengan interesa daukaten pertsonengana zabaltzea lortzen da.
	Gizarte Auditoretzak beraz, enpresaren kanpora zein barrura begirako jardura baloratzeko ebaluazioa mekanismoak ezartzen ditu, beti ere enpresaren izaera etikoa, soziala, arduratsua eta barneratzailea bultzatzea bilatuko delarik.
	Ikuskaritza honekin enpresa arloko praktika-onak bultzatu eta ezagutzera ematen dira.
Erreferentzia	www.auditoriasocial.net

2. Estrategia. Zuzendaritza, kudeaketa eta administrazio eredu kolaboratibo eta horizontalak gauzatu.

Pertsonen arteko berdintasuna eta elkarlana bermatuko duen enpresa eredua gauzatu.

Horretarako, enpresa eredua osatzen duten egitura, antolaketa, prozedura, barne protokolo eta lanerako metodologia multzoak pertsonen arteko berdintasuna eta partehartze horizontalaren parametroetan definitu eta gauzatuko dira. Berdintasunean oinarritutako eredu horizontala bultzatzeko, enpresaren eremu guztietan eragina izango duten neurriak martxan jarri daitezke, adibidez:

- Forma juridiko kooperatiboa bultzatu eta bereganatu, kudeaketa demokratikoa eta jabetza partekatua ahalbidetzen duen markoa izateagatik.
- Erabaki hartze horizontala eta partekatua ziurtatzen duen gobernantza egiturak eraiki.
- Produktzioaren eta enpresa jardueraren gaineko ardura partekatua eta aginterik edo mailakatzerik gabekoa bermatzen duen lanaren banaketa eta produktio eredua bereganatu. Hau da, produktioa lidergo partekatuan oinarritutako talde lanaren bidez antolatu.
- Funtzio eta rolen elkartrukea bultzatu, lanpostuen guztizko espezializazio eta estandarizaziotik ihesi eginez.

- Pertsonen arteko harremanen kalitatea eta etengabeko hobekuntza zaindu, benetako berdintasuna eta lidergo barneratzaileak eman daitezen.

ANTZEMANDAKO PRAKTIKAK

Izena	Kooperatiben sorkuntzarako aholkularitza
Sustatzailea	Elkar-lan S.Coop.
Informazio orokorra	Elkarlan bigarren mailako kooperatiba bat da, helburu moduan kooperatiba-enpresak sustatzea eta garapen ekonomikoa eta soziala duena. Horretarako, besteren artean, doako aholkularitza eta orientabide-zerbitzuak eskaintzen dizkie kooperatibei edota kooperatiba sorkuntza prozesuan dauden ekintzaileei, besteren artean kudeaketa legala eta ekonomikoa eskainiz. Hortaz gain, enpresa kudeaketarako beharrezko jakintzen inguruko doako formakuntza ere eskaintzen die kooperatibei.
Erreferentzia	www.elkarlan.coop
Izena	Copylove
Sustatzailea	Zemos 98, Ruben Martinez, Colaborabora.
Informazio orokorra	Copylove gizarte-jardunbide berritzaileetatik eratorritako esperientzian oinarrituta, onura komunak eta sozialak edo <i>commons</i> -ak sortzen dituzten praktika eta komunitateetan ematen diren harreman moten izaera aztertzen duen ikerketa da. Copylove taldeetan ematen diren afektu eta emozioen inguruan lan egiten du, interdependentzia prozesuak, elkar-laguntza, komunitate maitasuna edota zaintza bezalako kontzeptuengan arreta jarritz. Ikerketa partehartzaile honetatik taldeetan eta bereziki gizarte arloan dabilzaten erakundeetan aplikatzeko zenbait klabe, mekanismo eta lan egiteko moduak erartortzen dira. Honekin taldeetan eta komunitateetan pertsonen arteko aniztasuna eta berdintasuna errespetatuko dituzten harreman motak sustatu nahi dira.
Erreferentzia	www.copylove.cc
Izena	<i>“Lo relacional en las colaboraciones”</i> elkarlanerako protokoloa eta gidalerroak.
Sustatzailea	Meetcommons
Informazio orokorra	Elkarlaneko prozesuetan eginbehar produktiboak eta harremanak zaintzeko eginbeharrekoei edo lanen garrantzia berdintzeko protokoloa da. Honetan, talde lana modu atsegin eta horizontalean kudeatzeko zenbait gako ematen dira, harremanak zaintzeko beharrezkoak diren rola ere zehaztuz.
Erreferentzia	www.meetcommons.org

Helburua. Kontziliazio arazoak eta generoari loturiko bizitza prekaritatea gainditzea.

Kontziliazio arazoak gainditu eta bide batez emakumeek pairatzen duten ezohiko kontratazioa⁵⁷ ekiditzeko, bestelako lan eredu malguagoak ezartzea beharrezkoa da.

3. Estrategia. Lan eredu malgua eta solidarioa ezarri

Lanaren banaketa eta antolaketa, taldea osatzen duten pertsonen kontziliaziorako behar eta dedikazio ahalmen espezifikoaren arabera egin, dedikazio eta lan karga espezifikoak ezarri. Hau da, ordutegi eta dedikazio estandarizatuen ordez, taldea osatzen duten pertsonen egoera konkretuei soilik egin lan-orduak, ordutegiak eta ardurak definitzerakoan.

Horretarako, zereginak eta lanak modu malguan antolatu eta banatu daitezke momentuko gaitasun eta ahalmenen arabera, barne elkartasuna ahalbidetuz eta taldea osatzen duten pertsonen adostasunean oinarrituta, adibidez:

- Ordutegi eta lanordu malgutasuna ezarri, kontziliaziorako beharrak eta bizitzaren beste eremutik eratortzen diren beharrak asetzeko.
- Norbere lana modu askean antolatzeko aukerak eskaini, lanorduen banaketa eta lanerako tokiari dagokionean.
- Egoera pertsonalaren arabera, enpresa osatzen duten pertsonen artean ardurak eta zereginak doitu, modu solidarioan.
- Lanaren banaketa eta antolaketa talde osatzen duten pertsona guztien artean adostu, modu ireki eta gardenean.

4. Estrategia. Bizitzako eremu ezberdinak bateratzeko mekanismoak sustatu.

Lana eta bizitzaren arteko dikotomiak lausotu, bien arteko bateragarritasuna ahalbidetzeko. Zaintza, aisia, herritartasuna eta bizitza osatzen duten bestelako eremuak lanarekin modu bateratuan garatu ahal izateko mekanismoak sustatu.

Horretarako, harreman pertsonalak, besteen zaintza eta norbanakoen herritartasuna bezalako aspektuak enpresa jardueraren baitan garatu ahal izateko moduak bilatu daitezke, hala nola, umeen zaintza laneko espazioetan garatu ahal izateko dispositiboak sortuz (protokolo konkretuak, espazio egokituak, etab.) edota ideologia propioarekin bat datozen proiektuak garatzerakoan enpresaren jardueraren bidez partehartze publiko eta politikoa bideratuz.

⁵⁷Lanaldi partziala edota behin behineko kontratazioa.

Helburua. Generoari loturiko finantziazio arazoak gainditzea.

Emakume ekintzaileek finantziazio iturriak eskuratzeko duten zailtasuna gainditzeko mekanismoak abiaraztea beharrezkoa da. Helburua emakume ekintzaileek abiarazten dituzten negozio berritzaile eta sozialak diruz laguntzea da, hauen izaera eta eragin positiboa sustatzeko asmoz.

5. Estrategia. Enpresa eredu eta jarduera ekonomiko barneratzaileak ekonomikoki lagundu.

Berdintasuna eta elkarlanean oinarritutako giza-harremanak bultzatzen dituzten enpresak eta jarduera ekonomikoak laguntzea, finantziaziorako edota merkaturatzeko bideak erraztuz.

Horretarako, berdintasuna, ardura soziala, elkarlana, harreman ereduen eraldaketa eta gizarte berrikuntza sustatzen duten enpresak eta jarduera ekonomikoak babestu eta indartzeko neurriak eta tresnak abiatu daitezke instituzio eta erakunde publikoetatik, adibidez:

- Enpresa eredu barneratzaile eta eraldatzaileen sorkuntza eta hazkuntza laguntzeko dirulaguntzak abiaraztea. Hauetan, sustatzaileen adina, generoa edota egoera ekonomikoaz gain, enpresa ereduak eta jardueraren eragin barneratzaile eta eraldatzailea kontutan hartu eta saritzea bilatuko da.
- Berrikuntza sozialaren erosketa publikoa sustatzea; hau da, administrazioaren eta erakunde publikoen eskaeran eragiteko neurri arautzaile multzoa martxan jartzea, kontratazio eta erosketa publikoak berrikuntza sozialaren sektorerara bideratzeko asmoz.
- Lizitazio eta kontratazio publikoetan kontratatzen diren enpresak genero berdintasuna, horizontaltasuna, elkarlana eta ardura soziala bezalako balio eta ereduak barneratzen dituztela ziurtatzeko klausulak integratzea.

ANTZEMANDAKO PRAKTIKAK

Izena	Gizarte proiektu eta enpresa berritzaileak sustatzeko dirulaguntza.
Sustatzailea	Bizkaiko Foru Aldundia (BFA)
Informazio orokorra	Bizkaiko Foru Aldundiko Ekintzailetzako eta Gizarte-berrikuntzako Programaren barruan jasotako diru-laguntza programa da, honako jarduerak sustatzen dituena: - Gizarte arloan ekintzailetza eta espiritu enpresariala sustatzeko eragin positiboa duten jarduerak egitea. - Enpresa edo gizarte-erakunde berritzaileen sorrera sustatzea. - Sustatzaileei erraztea enpresa edo gizarte-erakunde berria abiarazteko informazioa eta laguntzak. - Arlo sozial eta ekonomikoaren eragileekiko lankidetzak sustatzea. Dirulaguntza programa honetan gizarte berrikuntzan oinarritutako enpresa-proiektuak finantziatzen dira, jardueraren izaera eta eraginean arreta jarritz.
Erreferentzia	www.bizkaia.net

Izena	Gizarte klausulak
Sustatzailea	Ekonomia Alternatibo eta Solidarioaren Sarea (REAS)
Informazio orokorra	Kontratazio Publikoko prozesuetan, gizarte politiken irizpideen inklusioa bezala definitzen dira Gizarte Klausulak. Kontratazio publiko arduratsua sustatu nahi duten klausula hauek, bazterkeria sozialean erortzeko arriskuan dauden pertsonen enplegua sustatzera zuzenduta daude, baita horren alde egiten duten enpresen babesera ere, euren gizarteratze eta laneratze integrazioa bultzatzeko xedearekin. Abiatutako kontratuetan bazterkeria sozialean erortzeko arriskuan dauden pertsonen laneratzea sustatzeaz gain, dagoeneko irizpide hauek aplikatzen dituzten enpresa pribatuen subkontratazioa ere indartu nahi dute klausulek, gizarte arloko enpresen onurarako.
Erreferentzia	http://www.gizatea.net/eu/clausulas.php

6. Estrategia. Finantziazio bide alternatiboak sustatu eta erabili.

Finantziazio bide etikoak eta partehartzaileak bultzatu eta erabili, enpresaren sustengarritasun ekonomikoa bermatzeko.

Horretarako, errentagarritasun ekonomikoaren orde, arreta proiektuen itzulkin edota onura sozialean jartzen duten finantziazio bideak eta diru iturri alternatiboak sustatu eta erabili daitezke, adibidez:

- Crowdfunding plataformen erabilera. Crowdfunding-a proiektuen finantzaketa kolektiborako interneteko tresna da, norbanakoen diru laguntzaz proiektu konkretuen finantziazio beharrak asetzeko ahalbidetze duten plataformak hain zuzen.
- Banka etikoaren erabilera, Mikrokreditu eta bestelako aurrezki eta mailegu produktuen bitartez. Helburu etikoak bilatzen dituzten enpresetan inbertitzen duen bankua da Banka etikoa. Bidezko jardura ekonomikoak soilik diruz laguntzen duen eredua izanik, normalean errentagarritasun ekonomikoaren logiketatik kanpo dauden proiektuak sustatzeko bitartekoa izan daiteke.

ANTZEMANDAKO PRAKTIKAK

Izena	Goteo Euskadi
Sustatzailea	Colaborabora
Informazio orokorra	Jabetza, kode eta ezagutza librea garatzen dituzten proiektuen finantzaketarako plataforma da Goteo. Finantzaketaz gain, lankidetzak banatuko plataforma bat ere bada, hau da, proiektuek diru laguntzak, zerbitzuak, azpiegiturak eta mikroeginkizunak asetzeko laguntza ere bilatu dezakete.
Erreferentzia	www.euskadi.goteo.org

Izena	Mailegu etikoak
Sustatzailea	FIARE
Informazio orokorra	Gizarte zuzenago baten aldeko baloreak dituen ekonomia eraikitzeko nahia duten pertsona eta erakundeen sarea da, finantzen merkatuaren arlokoa. Aldi berean, Espainian Banca Popolare Etica S. Coop. delakoaren agente moduan diharduen enpresa bat da FIARE. Besteren artean eragin sozial positiboa duten proiektu eta enpresei mailegu zerbitzuak eskaintzen dizkio.
Erreferentzia	www.proyectofiare.com

Izena	Finantza Zerbitzu Etikoak
Sustatzailea	COOP 57
Informazio orokorra	Aurrezki etikoa bultzatzen duen finantzaketa zerbitzu kooperatiba da Coop57. Baliabideak ekonomia sozial eta solidarioa oinarri duten proiektuak maileguz laguntzera bideratzen ditu, horretarako zerbitzu ezberdinak eskainiz, besteren artean enpresa proiektuen finantzaketarako produktuak.
Erreferentzia	www.coop57.coop

Helburua. Generoari loturiko laguntza eta aholkularitza behar espezifikoak asetzea.

Enpresa-kudeaketaren alderdi anitzen gainean eta prozesu ekintzailearen fase ezberdinetan emakumeek dituzten aholkularitza eta formakuntza gabeziak asetzea beharrezko da.

7. Estrategia. Prozesu ekintzailea modu osoan eta jarraian lagundu.

Formakuntza eta laguntza integrala ahalbidetu, enpresaren arlo guztiei eta prozesu ekintzailearen fase ezberdinetan agertzen diren beharrei so eginez. Horrela, enpresaren sorkuntza fasetik haratago, aholkularitza garapen edota finkatze faseetan ere eskaintzea gomendatzen da. Horrekin batera, formakuntza osoagoa eskaintzea bilatuko da, enpresaren arlo eta gai ezberdinekin lotutako eskaintza sustatuz: ekonomikoa, legala, pertsona-artekoa, soziala, etab.

Horretarako, administrazio publikoek eta bestelako lan-arloko erakundeek, prozesu ekintzailea eta berrikutza sozialean oinarritutako ekintzailetasuna laguntzeko aholkularitza-ibilbide osoa sortzeko bitartekoak abiatu ditzakete, irizpide ezberdinei so eginez:

- Sorkuntza eta merkaturatzetik haratago, prozesu ekintzaile guztian zehar eskuragarri egongo den aholkularitza eskaintzea, fase bakoitzaren behar konkretuei egokitutakoa.
- Aspektu ekonomiko eta administratiboetatik haratago, enpresan eragina duten bestelako aspektuetan ere arreta jarriko duen formakuntza publikoa eskaintzea, adibidez,

pertsonarteko gaitasunen arloa, talde lana eta ikuspegi sozialarekin zerikusia duten gaiak jorratuz.

ANTZEMANDAKO PRAKTIKAK

Izena	"Ekintzailetasuna eta enpresa irekia" ikastaroa
Sustatzailea	EOI, MU, Consultoria Artesana en Red.
Informazio orokorra	Lankidetzan oinarritutako negozio-eredu berrien gaineko interesa duten ekintzaile eta enpresei zuzendutako ikastaroa. Edizio bakarra 2012/2013an egin zen. Ikastaroak enpresa-kudeaketarako praktika ireki, garden eta sozialki arduratsuak bezalako gaiak lantzen ditu, benetako proiektuen bidez jorratzen direnak. Enpresa kudeaketa eta sorkuntzaren inguruko ikastaro honetan, aspektu ekonomikoetaz gain, funtsezko baina ezohiko bestelako eremuak lantzen dira: enpresaren funtzio soziala, ardura komunitarioa, etab.
Erreferentzia	www.eoi.es/blogs/empresaabierto

Izena	Voces Propias
Sustatzailea	Histeria Kolektiboa
Informazio orokorra	Emakumeek zuzendutako eta emakumeei zuzenduriko ikusentzunezko hizkuntzaren inguruko tailerra. Norbere burua adierazteko norbere ahotsa eta adierazpidea sortzea helburu duen ikasketa markoa da, kultur-arloko emakume profesionalen zuzendutakoa.
Erreferentzia	www.histeriak.org

Helburua. Generoari loturiko oztopo psikosozialak gainditzea.

Emakume ekintzaileek pairatzen dituzten muga psikosozialak eta auto-pertzepzio negatiboa gainditzeko mekanismo eta eredu berriak abiaraztea beharrezkoa da, jabetasun prozesuak bultzatzeko helburuarekin.

8. Estrategia. Enpresa eta profesionalen arteko ingurune kolaboratiboak sustatu.

Elkarlanean oinarritutako laneko inguruneak ahalbidetu, tamaina eta arlo ezberdinetako enpresa eta profesionalen artean errekurtsoen erabilera zein produkzio partekatua ezarri.

Enpresen arteko lehiaren ordez enpresen eta profesionalen arteko segurtasun, konfidantza eta elkarlanerako inguruneak eraikitze asmoz, espazio, plataforma, sareak eta programa konkretuak antolatu eta bultzatu daitezke, adibidez:

- Coworkingak edo lanerako espazio partekatuek erabili eta sustatu. Coworking-ak, espazio produktibo partekatuek dira, non enpresa eta norbanako ezberdinek lanerako espazioa eta errekurtso materialak elkarbanatzen dituzten. Mota askotako espazioak dauden arren, normalean espazioa eta errekurtso materialez gain bestelako errekurtsoak konpartitzen direla esan daiteke, ekintzaileen arteko elkartasuna eta

laguntza ahalbidetzen dutelarik. Hortaz gain, enpresa txiki ezberdinen artean eskaintza eta produktu bateratuak eraikitzeke joera da espazio hauen onuretako bat.

- Praktika komunitateak sustatu. Norbanako ezberdinen artean ikasketa konkretuak, esperientziak edo proiektuak modu partehartzaile eta horizontalean konpartitzeko eremuak dira praktika komunitateak; ezagutza eta esperientzia amankomuna sortzeko asmoa duten topaguneak, alegia. Hauei esker pertsona, kolektibo eta erakundeek ezagutzak eta ikasketak modu irekian konpartitu eta sortzen dituzte, behetik-gorako eskeman.
- Enpresen arteko subkontratazioaren ordeaz, jarduera kooperatiboak garatu. Hau da, enpresa eta profesional ezberdinen artean produktu eta zerbitzu espezifikoak sortu eta garatu, prozesuan partehartzaile guztien arteko berdintasuna bermatuz eta ko-kreaziozko sorkuntza prozesuak ahalbidetuz. *Joint venture* erako jarduera hauek ikasketa eta esperientzia aldetik aberastea dakar.
- Sareak eraiki eta sustatu. Arlo edo problematika zehatzen inguruan informazioa eta errekurtsoak partekatzeke sareak eraiki, profesionalen arteko hartu emana eta segurtasuna sortzeko asmoz.

ANTZEMANDAKO PRAKTIKAK

Izena	WIKITOKI
Sustatzailea	Pez Studio, Ttipi Studio, Amets Aldatzeko, Colaborabora, Zaramari, Josunene, Ideatomics, Mobiolak, Artaziak, Shareak, Numeroteka, Histeria Kolektiboa.
Informazio orokorra	WikiToki Elkarte – Elkar-sorkuntzarako Laborategia harremanak egiteko, antolatzeke, ikertzeke, produzitzeke eta kontsumitzeke modu berrien inguruko zentrua da. Elkartearen helburua, lanerako espazio partekatua topagune bihurtzea da, berrikuntza sozialaren arloan lanean ari diren eragileen artean sinergiak sortzeke. Horretarako, bulego partekatuek eta ekintzetarako espazioak ditu. Lanerako espazio partekatuen bitartez, eragileen artean proiektu berriak, ikerketak eta prototipoak elkarlanean sortzeke desioa dauka zentruak, auzoa eta hiriarekin batera.
Erreferentzia	www.wikitoki.org

Izena	HUB Donostia
Sustatzailea	Askoren artean
Informazio orokorra	Impact HUB maila internazionalerako ekintzaile eta gizarte berritzaile komunitate bat da, lanerako eta topaketarako espazio partekatuen sare globala osatzen duena. Donostian sare global horren parte den nodo bat existitzen da, bulego partekatuek eta ekintzetarako espazioak dituen.
Erreferentzia	www.hubdonostia.com

Izena	Hiplaza
Sustatzailea	Novia Salcedo
Informazio orokorra	Hiplaza lanerako espazio partekatua da, berrikuntza sozialean ari diren ekintzaileen lana sustatzeko helburu duena. Enpresa gazteen hazitegia izanik, gazteen lana bultzatu eta jarduera ekonomiko sozialak eta ekologikoak indartzeko asmoa duen proiektua da. Bulego partekatutako eta ekintzetarako espazioetatik gain, gazteei zuzendutako aholularitza eta laguntza programak ere eskaintzen ditu.
Erreferentzia	www.harrobiainnovationplaza.blogspot.com.es

Izena	Co&art
Sustatzailea	Co&art
Informazio orokorra	Lanerako espazio partekatua da, lanak, proiektuak eta ideiak komunitatetan garatzea ahalbidetu nahi duena. Espazioa ekintzaile, sortzaile, barneen diseinatzaile, industria diseinatzaile eta bestelako enpresa txikiei zuzenduta dago. Horretarako, bulego partekatutako eta ekintzetarako espazioak eskaintzen ditu.
Erreferentzia	www.coartdonostia.com

Izena	Hondartzan
Sustatzailea	Colaborabora
Informazio orokorra	Ikerketa, ikasketa eta lan ireki eta partekatua ahalbidetu duen prozesua da, prokomuna eta elkarlanean praktiken ingurukoa. Honen helburua, onura soziala dakartzen ondasun komunen produkzioaren eta kudeaketaren inguruan hausnartzea izan da, modu parte hartzaile eta irekian. 3 urtetan zehar, hilez-hileko topaketa irekiak ospatu dira. Topaketa hauetan elkarlanean praktikekin zerikusi duten gaiak jorratu dira, eztabaida, jolas eta sorkuntza-dinamika ezberdinei esker. Saioen antolakuntza modu partehartzailean egin da eta prozesuan zehar sortutako materiala modu ireki eta gardenean elkabatu da.
Erreferentzia	www.colaborabora.org/proyectos/hondartzan/

Izena	Meetcommons
Sustatzailea	Askoren artean
Informazio orokorra	Meetcommons ikasketarako, disziplina arteko lanerako, elkarlanerako eta kultura askerako kontextu berriak arakatu nahi dituen topaketa ireki eta aldizkakoa da. Eztabaida saioen bidez garatzen da, online bidez edo presentziazko bileretan. Bertan, parte hartzaileek gaiak prestatu eta ikerketak garatzen dituzte, modu horizontalean.
Erreferentzia	www.meetcommons.org

Izena	Bilbao Makers Taldea
Sustatzailea	Askoren artean
Informazio orokorra	Fabrikazio digitaleko laborategia da. Laborategia <i>Do It Yourself</i> ⁵⁸ filosofiaren alde eta fabrikaziorako teknologia ireki berrien ⁵⁹ inguruan interesa duen pertsonen osatutako komunitatea bezala definitzen da. Fabrikaziora zuzenduta dagoen espazioa izan arren, ikerketa eta ezagutza sortzeko asmoa ere badu. Bertan, espazioa, herramintak, proiektuak eta ezagutza konpartitzen dira.
Erreferentzia	www.blog.bilbaomakers.org

Izena	Womansarea
Sustatzailea	Bizzia
Informazio orokorra	Emakume ekintzaileei eta jada enpresa abian izanik ideia berriak behar dituzten emakume profesionalen zuzendutako sarea da, elkartruckerako, prestakuntzarako eta inspiraziorako espazio irekia. Womansarearen markoan emakume ekintzaileen ikusarazteko ekimenak eta topaketak antolatu dira, besteren artean.
Erreferentzia	www.bizzia.net

9. Estrategia. Testuinguru kultural eta sozialarekin hartu-emana ahalbidetu.

Ingurune sozial eta kulturalarekin harreman eta topaketarako eremuak erraztu, jarduera ekonomikoaz gain, inguruko agente eta pertsonen hartu-emana eta diruz gaundiko harremanak ahalbidetzeko asmoz.

Horretarako, enpresa eta jarduera ekonomikoa kokatzen den testuinguruan ematen diren ekimen eta dinamika herriar eta kulturaletan partehartu daiteke, existitzen diren ekimenetan lagunduz edo onura sortu dezaketen ekimenak antolatuz.

ANTZEMANDAKO PRAKTIKAK

Izena	Proiektuen azoka
Sustatzailea	HUB Donostia
Informazio orokorra	Talde baloreak berreskuratu eta indartu, esparru ezberdinetako proiektu sozialetan jorratzen diren praktikak aztertu eta "hiria edo auzoa lantzeari" protagonismoa ematen dioten prozesuak ezagutzera ematen nahi duen ekitaldia da. Bi egunetako topaketetan zehar eta esperientzia ezberdinen aurkezpen eta eztabaida saioen bitartez, pertsonen arteko loturak erraztu eta partehartzaileen arteko interakzioa sustatu nahi da.
Erreferentzia	www.proiektuenazoka.org

⁵⁸Do It Yourself oro har mugimendu antikapitalistari lotutako planteamendu etikoa da, nahi edo behar diren gauzak erosi beharrean, norbere beharrak asetzeko norberak fabrikatu eta konpontzea proposatzen duena.

Izena	Gau Irekia
Sustatzailea	Sarean elkarte
Informazio orokorra	Ekintzaile sozial eta kulturaletan hain aberatsak diren Bilboko auzoetan, eragile hauen jardura erakutsi eta amankomunean jartzea du helburu. Ekimen honen bidez, proiektuen atzean dauden pertsonak eta euren guneak ezagutzera eman nahi dira, auzoan lan eta bizi diren pertsonen artean elkarlan berriak sustatu eta bizitza, lana eta ametsak partekatzen dituzten pertsonen arteko harreman solidarioa indartzeko asmoz. Horretarako gau batez estudio, bulego eta tailerrak ireki egiten dira bertan elkateek, artistek eta auzokideek ekimenak antolatu ditzaten: bideo-proiektzioak, hitzaldiak, etab.
Erreferentzia	www.sarean.info

10. Estrategia. Ezagutza askea sustatu lan-eremuan.

Produktzioan, eremu profesionalean eta akademikoan sortutako ezagutza eta informazioa modu irekian eta askean partekatu, erabili eta banatzea. Horrela, enpresa eta erakundearen arteko ezagutza fluxu irekiak ahalbidetuko dira eta bertan eskuratutako jakintza jendarteari modu irekian eskainiko zaio.

Horretarako, distribuzio ireki eta askea bultzatzeko gailu eta bitartekoak sustatu daitezke, hala nola: lizentzia irekiak⁶⁰, material eta dokumentu irekien datu baseak, proiektu irekien bankuak⁶¹, etab.

ANTZEMANDAKO PRAKTIKAK

Izena	Copyleft lizentzia
Sustatzailea	Fundación Copyleft
Informazio orokorra	Copyleft lizentziek berezko eskubide-baldintzak erabiltzen dituzte, lanaren kopia bat eta lan deribatu bat jasotzen duen orok, berau erabili, aldatu eta banatzeko eskubidea duela bermatzeko. Lizentzia honek hitzartua utzi beharko luke kopia bakoitzaren jabeak honako baldintzak betetzea: - Mugarik gabe erabili ahal izatea. - Nahi diren kopia adina birbanatu ahal izatea. - Komenigarria dela uste bada aldaketak egin ahal izatea. Lizentzia mota honek ezagutza modu askean mugitu eta erabiltzea ahalbidetzen du, jabetza intelektualak eta pribatuak sahiestuz.
Erreferentzia	www.fundacioncopyleft.org

⁵⁹Teknologia askeak erabiltzeko baimen edo lizentziarik eskatzen dutenak dira. Izan ere, jakinduria herritarrari dagozkionak dira, hau da, edozeinek ustiari eta erabili ditzake bere onurarako.

⁶⁰Lizentziak irekiak eta askeak direnean, lanak kopiatu eta errepikatu daitezke hasierako prototipoaren edo lanaren egilea aipatuz.

⁶¹Lizentzia ireki eta askedun lanak gorde eta eskuragarri egiteko dokumentu bankuak dira.

BIBLIOGRAFIA

- Albaiges, J., Morales Gutierrez, A., Del Aguila, A.R., Padilla Melendez, A., De la Nuez, J.M., Bel Vigul, A. . La Innovación Social, motor de cambio de Europa. Socialinnova (Consultores de Comunicación e Innovacion Social). Consejería de Presidencia de la Junta de Andalucía.
- Albarracín, D. (2004), Usos del empleo a tiempo parcial en Europa y relaciones de género en <http://www.ucm.es/info/ec/jec9/pdf/A05%20-%20Albarrac%EDn,%20Daniel.pdf>
- Bearse, P.J. (1982): "A study of entrepreneurship by region and SMSA size". Paper presented at the Frontiers of Entrepreneurship Research. (Ed.) K.H. Vesper, Wellesley: Massachusetts.
- Bhave, M.P (1994): "A process model of entrepreneurial venture creation". Journal of Business Venturing, 9(3), pp. 223-242.
- Brozen, Y. (1954): "Determinants of entrepreneurial ability". Social Research, 21, pp. 339-364.
- Carrasco, C (ed.), (1996), Presente y futuro del trabajo. Apuntes para una discusión no androcéntrica en Rodríguez, A., Goñi, B. y Maguregi, G. (eds), El futuro del trabajo. Reorganizar y repartir desde la perspectiva de las mujeres, Bilbao, Bakeaz y CDEM: pp. 19-46.
- Caulier-Grice, J., Kahn, L., Mulgan, G., Pulford, L. & Vasconcelos, D (2010) Study on Social Innovation: A paper prepared by the Social Innovation Exchange (SIX) and the Young Foundation for the Bureau of European Policy Advisors. Young Foundation/European Union. <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Study-on-Social-Innovation-for-the-Bureau-of-European-Policy-Advisors-March-2010.pdf>
- Collins, O.F.; Moore D.G. (1964): The Enterprising Man. Eas Lansing, MI: Michigan State University.
- Cooper, A.C. (1971): The Founding of Technology-based Firms. Milwaukee (Wisconsin): The Center for Venture Management.
- Cooper, A.C.; Dunkelberg, W.C. (1987): "Entrepreneurial research: old questions, new answers and methodological issues". American Journal of Small Business, 11(3), pp. 11-23.
- Dew, S.; Ramakrishna, S.; Venkataraman, S. (2004): "Dispersed knowledge and entrepreneurial theory of the firm". Journal of Business Venturing, 19(5), pp. 659-679.

- Echeverria, J., (2008) El manual de Oslo y la Innovación Social. ARBOR CLXXXIV (732).
- Feber M. A., y Nelson, J. A. (eds.), (2004) [1993], Más allá del hombre económico, Madrid, Cátedra.
- Fernández, E.; Junquera, B. (2001): "Factores determinantes en la creación de pequeñas empresas: una revisión de la literatura". Papeles de Economía Española, nº 89-90, pp. 322-242.
- Gartner, W.B. (1985): "A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation". Academy of Management Review, 10(4), pp. 696-706.
- Golsch, K. (2003) Employment flexibility in Spain and its impact on Transitions to Adulthood en Work, Employment and Society, col. 17 (4), pp.: 691-718.
- Hardill, I. y Van Loon, J. (2006) Individualisation and Identity Risks in Dual-Career Households en Perrons, D (ed) Gender Divisions and Working Time in the New Economy: Changing Patterns of Work, Care, and Public Policy in Europe and North America, Northampton, Mass: Edward Elgar.
- Hernanz Martín, V. (2003) El trabajo temporal y la segmentación. Un estudio de las transiciones laborales, Madrid, Consejo Económico y Social.
- Innobasque Agencia Vasca de la Innovación (2009) Oportunidades de actuación frente a la crisis desde la innovación y la cooperación. Cuaderno de Trabajo. Innobasque, Agencia Vasca de la Innovación. <http://www.slideshare.net/innobasque/oportunidades-de-actuacin-frente-a-la-crisis-desde-la-innovacin-y-la-cooperacin-cuaderno-de-trabajo-1>
- Innobasque Agencia Vasca de la Innovación (2011) Estrategia de Innovación Social, Una ventana de oportunidad para Euskadi. Innobasque, Agencia Vasca de la Innovación. <http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=1058&idElementoBiblioteca=130>
- James A. Phillips Jr., Kriss Deiglmeier, & Dale T. Miller (2008). Rediscovering Social Innovation. Stanford Social Innovation Review (SSIR).
- Kets De Vries, M.F.R. (1970): "The entrepreneur as a catalyst of economic and cultural change". Thesis Doctoral, Harvard University.
- Kets De Vries, M.F.R. (1977): "The entrepreneurial personality: a person at the crossroads". Journal of Management Studies, 14(1), pp. 34-57.
- Kihlstrom, R.E.; Laffont, J.J. (1979) "A general equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion" Journal of Political Economy, 87(4), pp. 718-748.
- Kirzner, I.M. (1973): Competition and entrepreneurship. Chicago: The University of Chicago Press.
- Liebenstein, H. (1968): "Entrepreneurship and Development". American Economic Review, 58, pp. 72-83.

- Lucas, R.E. (1978) "On the size distribution of business firm" *Bell Journal of Economics*, 9(2), pp. 508-523.
- Maruani, M. (2002) *Trabajo y empleo de las mujeres*, Madrid, Fundamentos.
- McClelland, D.C. (1976): *A guide to job competence assessment*. Boston: McBear.
- Méda, D. (2002) *El tiempo de las mujeres. Conciliación entre vida familiar y profesional de hombres y mujeres*, Madrid, Narcea.
- Min, P.G. (1984): "From white-collar occupations to small business: Korean immigrants' occupational adjustment". *The Sociological Quarterly*, 25(3), pp. 333-352.
- Minniti, M.; Bygrave, W. (1999): "The microfoundations of entrepreneurship". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), pp. 41-52.
- Murray, R., Caulier, Grice and Geoff Mulgan (2010). *The Open Book of Social Innovation*. The Young Foundation and NESTA.
- Murray, R., Caulier, Grice and Geoff Mulgan (2010). *The Open Book of Social Innovation*. The Young Foundation and NESTA.
- Nelson, R.R.; Winter, S.G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard University Press.
- O'Sullivan, C., Tucker, S., Ramsden, P., Mulgan, G., Norman, W., Vasconcelos, D., (2012). *Financing Social Impact. Social Innovation Europe*. http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7048
- Ostgaard, T.A.; Birley, S. (1994): "Personal networks and firm competitive strategy: a strategic or coincidental match?". *Journal of Business Venturing*, 9(4), pp. 281-305.
- Picot, A.; Schneider, D.; Laub, U. (1989): *Transaktionskosten und innovative unternehmensgründung, Eine empirische Analyse*. In *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 41, pp. 358-387.
- Polavieja, J.G. (2006) *¿Por qué es tan alta la tasa de empleo temporal? España en perspectiva comparada en REIS*, nº113, pp. 77-108.
- Prieto, C., Ramos, R., Callejo, J., (eds) (2008) *Nuevos tiempos del trabajo. Entre la flexibilidad competitiva de las empresas y las relaciones de género*, Madrid, CIS.
- Rodríguez Blanco, E., Carreras I., Sureda, M. (2012) *Innovar para el cambio social, de la idea a la acción*. Instituto de Innovación Social, ESADE (Universidad Ramon Llull).
- Schell, D.W. (1983): "Entrepreneurial activity: a comparison of three North Carolina communities". Paper presented at the *Frontiers of Entrepreneurship Research*. (Eds.) K.H. Vesper, J.A. Hornaday, J.A. Timmons. Wellesley: Massachusetts.

- Shane, S. (2001): "Technological opportunities and new firm creation". *Management Science*, 47(2), pp. 205-220.
- Shane, S. (2004): *Academic Entrepreneurship, University Spinoffs and Wealth Creation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Stanworth, M.J.K.; Curran, J. (1973): *Management motivation in the smaller business*. Epping, UK: Ed. Gower Press.
- Toharia, L. (dir.) (2006) El problema de la temporalidad en España: un diagnóstico, en *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, nº 61.
- Toledano, N. (2003): *Crear Empresas*. Diputación Provincial de Huelva, Servicio de Publicaciones y Área de Desarrollo Local. Huelva.
- Torns, t. Borrás, V., Moreno, S. (2007) Políticas de conciliación: políticas laborales versus políticas de tiempo en *Papers*, 83, Barcelona, UAB.
- Torns, T., (2004), Las políticas de tiempo: un reto para las políticas del estado de bienestar en Trabajo. *Revista de la Asociación estatal de centros universitarios de RR.LL. Y de CC.TT.* (Enero-Junio, Huelva, Universidad de Huelva.
- Veciana, J.M. (1999) "Creación de empresas como programa de investigación científica" *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), pp. 11-36.
- Veciana, J.M. (2007): *Entrepreneurship as a scientific research programme*. En Cuervo, A., Ribeiro, D., y Roig, S. (Eds.), *Entrepreneurship. Concepts, Theory and Perspective*, pp. 23-71. Berlin: Springer-Verlag.
- Wester, F. (1976): "A model for new venture initiation". *Academy of Management Review*, 1(1), pp. 26-37.
- Young, F.V. (1971): *A Macrosociological Interpretation of Entrepreneurship*. In Kilby, P. (Ed.) *Entrepreneurship and Economic Development*. New York: Ed. Free Press.

Webguneak

ec.europa.eu/research/innovation-union
www.esade.edu
www.ideo.com
www.ideo.com/expertise/social-innovation/
www.impacthub.net
www.innobasque.com
www.nesta.org.uk
www.oecd.org/cfe/leed/
www.oecd.org/cfe/leed/leedforumonsocialinnovations.htm
www.schwabfound.org/content/what-social-entrepreneur
www.sinnergiak.org
www.socialinnova.com
www.ssireview.org
www.viveroiniciativasciudadanas.net

