

Komunikazio-gardentasuna kooperatiban

Ainhoa Larrañaga Elorza
Mondragon Unibertsitateko irakaslea

Gardentasuna indarra hartzen joan den kontzeptua da eta lotzen da sinesgarritasunarekin eta konfiantzarekin. Kontzeptu abstraktua definitzea eta neurtzea ezinbestekoa da gardentasunaren indarra eraginkorra izan dadin. Kooperatibetan berebiziko garrantzia hartzen du kolektiboaren parte-hartze eta inplikazioarekin harreman estua duelako. Ikerketa honen jomuga izan da Rawlins-en galdetegia erabiliz ikerketa burutu den kooperatibak komunikazio gardenerako egiten duen ahalegina neurtzea. Kooperatibako kolektiboak duen pertzepzioa neurtuko dugu, horrek, kolektiboak erakundean duen konfiantza-maila eskainiko digulako.

GAKO-HITZAK: Gardentasuna · Kooperatiba · Parte-hartzea · Konfiantza.

Communication transparency in cooperatives

The concept of transparency has gained strength in recent years, and is related to the credibility and trust. You need to define and measure this abstract concept, in order to make effective the force of transparency. In cooperatives acquires a special significance as it is directly related to the participation and involvement of the collective. The objective of this research is to measure the effort of the cooperative, using the Rawlins questionnaire. It will be measured the collective perception of transparent communication, and this will be the basis and level of confidence given that the group has with the cooperative.

KEY WORDS: Transparency · Cooperative · Participation · Confidence.

Jasotze-data: 2013-07-17. *Onartze-data:* 2014-02-10.

0. Sarrera

Ikerketa honen helburua da aztertu dugun kooperatibak egiten duen gardentasun-ahalegina neurtzea. Gardentasunak indar handia hartu du azken urteetan eta dimentsio berezia dauka kooperatibetan. Kooperatibismoaren ardatzetako bat den izaera parte-hartzailea —bazkide eta langileen inplikazioa—, komunikazio garde-narekin erabat lotuta dago. Erakunde irekia izateak errazten eta indartzen du kolektibo osoaren inplikazioa. Erakunde gardenetan, kolektiboak arduradunekin konfiantza dauka eta hori ezinbestekoa da kolektibo inplikatu bat edukitzeko.

Hala ere, kontzeptu horrek eraginkortasuna izan dezan, beharrezkoa da neurtzea. Ikerketa honetan Rawlins-en (2009) galdetegia erabili da gardentasun-ahalegina neurtzeko. Galdetegi hori da une honetan gardentasuna neurtzeko dagoen tresna bakarra. Rawlinsen galdetegia erabiliz, neurtu dugu kooperatibako langileek eta bazkideek duten pertzepzioa, erakundeak egiten duen gardentasun-ahaleginari dagokionez. Rawlinsek garbi adierazten du gardentasuna neurtu behar dela jasotzaileen ikuspegitik eta ez informazioa ematen dutenen ikuspegitik, komunikazio-zuzendaria edo kudeatzailea kasu.

Dokumentu honetan, beraz, literaturaren azterketa egiten da eta gardentasunaren kontzeptua osatzen duten elementuen identifikazioan sakonduko da. Dokumentuaren bigarren atalean, gardentasuna neurtzeko ezagutzen den tresna fidagarri bakarrarekin, kooperatiba batek gardentasunerako egiten duen ahalegina neurtuko da.

1. Aurrekariak

Gardentasuna azken urteotan indarra hartzen joan den kontzeptua da. Gardentasuna, estuki lotzen da sinesgarritasunarekin eta konfiantzarekin, baina orain arte, ez da ahaleginik egin kontzeptu abstraktu hori neurtzeko. Erakundeak gardenak izateko irizpideak badaude, baina Rawlinsek (2009) dioten moduan, interes-taldeek gardentasuna nola bizi duten da ezagutu eta neurtu behar dena. Rawlinsen esanetan, gardentasunaren inguruan erakundeek duten ospea hiru ezaugarriekin neurtzen da: osotasunarekin, hurkoarekiko errespetuarekin eta irekitasunarekin. Erakundeek gardentasuna lortzeko egiten duten ahalegina, berriz, honako aldagai hauekin neurtzen da: komunikazio-ahaleginak partaidetzazkoak direnean; komunikazio-ahaleginean funtsezko informazioa ematen denean; kontuak eskatzea ahalbidetzen denean eta komunikazio-ahalegina isil-gordean egiten denean.

Azken urteetan enpresa handien iruzur-praktikak ugaritu egin dira eta horrek gardentasun-beharra areagotu du. Enron, World-Com eta Tyco enpresen influentzia-trafikoko ekintzek eta bestelako ekintzek gizartearen haserrea azalerratu dute; ekintzok gizartearen sektore zabal batean frustrazioa eta eszeptizismoa sortu dute. Jendeak erakundeekin duen konfiantza neurtzeko hainbat neurgailu daude, besteak beste, Edelman Trust Barometer, Golin Harris Index eta Gallup-ek egindako inkestak. Inkesta horiek erakutsi dute jendeak enpresengan, gobernuengan eta hedabideengan inoiz baino konfiantza-maila baxuagoa duela. Inoizko konfiantza-maila baxuenak eman dira egindako neurketetan.

Rawlinsek (2009) bere artikuluan dio, Edelman Trust Barometer tresnaren bidez eginiko azken neurketen arabera, inkestatuak euren maila berean dauden pertsonen fidatzen direla, hau da, lagun edo lankideez. Aldiz, gero eta gutxiago fidatzen direla erakunde eta gobernuetako bozeramaileez.

Konfiantza- eta sinesgarritasun-galera horren aurrean, 2003an Ameriketako Estatu Batuetako komunikazio-arduradunen biltzar batean —Public Relations Coalition-ek— korporazioei dei bat luzatu zien printzipio etikoen sorta bat onar zezaten. Besteak beste, eskatu zitzairen, gardentasun-prozesuak martxan jartzeko esparru guztietan eta ez soilik finantzarioan.

Rawlinsek dio konfiantza-galeraren harira, eginiko ikerketetan langileek agerian utzi dutela konfiantza-faltaren aurkako antidoto eraginkorrena komunikazio zintzoa eta irekia dela. Behin baino gehiagotan berretsi da gardentasuna dela interes-taldeen konfiantza sendotzeko bide eraginkorrena.

Aurrerapen teknologikoen erakunde gardenak lortzeko bidea erraztu dute eta gardentasuna errealago egin dute. Izan ere, Internetek erraztu du informazio-fluxuaren kudeaketa: irauli egin du bezeroen eta hornitzaileen arteko botere-harremana. Erakundeko barne-dimentsioari dagokionez, langileak eurak ere izan daitezke informazioaren hedatzaileak modu erraz eta azkarrean. Internet bidez sarean erakundeari buruzko informazioa —iritziak tarteko— zabal daiteke azkar. Eta fokua kontsumitzaileengan jarriz gero, bilaketa azkar eta xehe batekin, unean jaso dezakete enpresen eta eskaintzen dituzten produktu eta zerbitzuen gaineko informazioa, eta behin argitaratu denean, mundu osora zabaltzeko aukera dago, di-da batean (Meyer, 2003).

Internetek aukera eskaintzen du modu anonimoan langileek informazioa eta iritziak partekatzeko. World Wide Web- ez haratago zabaltzen da Interneten eragina, posta elektronikora, chat-era, weblogs-era baita telefono mugikorrera ere. Interneten informazioa berehala lortzen da eta norberak garatutako iritzia ere mundu osora zabaltzeko aukera dago. Gardentasunaren indarrak eta balioaz artikulatu eta liburu ugari argitaratu dira eta badira hainbat irizpide finkatzen dutenak gardentasuna nola lor daitekeen, Global Reporting Initiative (GRI) delakoak (2002) argitaratutakoak kasu. Bertuteak ikusita, ez da harritzekoa hainbat erakunde euren burua erakunde garden gisa definitzea. Hala ere, gutxi balio dute gardentasunaren gainean egiten diren autoebaluazioek. Gardentasuna erlazionatu da konfiantzarekin, erantzukizun sozial korporatiboarekin eta etikarekin. Erakunde batzuk konturatu dira zintzoa, irekia eta gizartearekin arduratsua izateak erakunde indartu egiten duela; are gehiago, garden jokatzeko balantzean eragin positiboa izan dezakeela. Zintzo jokatzeko gero —irekitasunez eta arduraz—, talde interesatuen (stakeholders) konfiantza eta leialtasuna irabazten da.

Gardentasunak konfiantza areagotzen laguntzen duelako, balio praktikoa dauka, baina eragina izan dezan, neurtu beharra dago. Gardentasunaren neurketa egin behar da interes-taldeen ikuspegitik eta ez erakundearen irudia kudeatzeko ardura dutenen begiratutik. Interes-taldeek —enpresaren jarduerak eragiten dienak— konfiantza dago jokoan. Rawlinsen esanetan, beraz, alderdi interesatuen konfiantza eta leialtasuna irabaztea da garrantzitsua: langileena, bezeroena eta

inbertsiogileen konfiantza. Gaiari buruzko literaturak etengabe azpimarratzen du pertsonen arteko harremanetan konfiantzak eta irekitasunak duten garrantzia. Balkin-ek (1999) bereizten ditu hiru gardentasun mota: bata da elkarrekin lan egitea, bigarrena da informazioa partekatzea, eta hirugarrena, kontuak ematea. Hiru ezaugarriok bete behar ditu erakunde bateko gardentasunak. Esan berri dugun moduan, beharrezkoa da gardentasuna neurtzea, alderdien arteko konfiantza sortu eta berreraikitzeo. Alderdiek parte hartzeko behar duten informazioak egiazkoa, garrantzitsua eta erabilgarria izan behar du. Horretaz gain, erakundeak burutzen dituen jarduera eta politiken gaineko informazioak objektiboa eta orekatua behar du izan.

Diagnostikoak neurtzen du gardentasunerako erakundeak egiten duen ahalegina: enpresen erantzukizun sozialean, emaitzen kontuetan eta iraunkortasun-praktiken inguruko txostenetan. Adituak bultzatzen dituzte erakundeak erabakiak modu publikoagoan hartzera, eta era horretan lortzen da egindako hautu moralak arrazoitzea eta alderdi interesatuen erabaki-ahalmena handitzea.

Dokumentu honetan literaturaren azterketa egiten da eta gardentasunaren kontzeptua osatzen duten elementuen identifikazioan sakondu da. Dokumentuaren bigarren atalean, gardentasuna neurtzeko dagoen tresna fidagarri bakarrarekin kooperatiba batek gardentasunerako egiten duen ahalegina neurtuko da.

Era sinpleenean esanda, gardena da informazioa ezkutatzearen eta isilgordean edukitzearen kontrakoa edo antonimoa. Informazioa behar duen norbaiti, eta berau eskuratu, baliatu edo jakin ezin duenari, informazioa ezkutatzea eta isiltzea da ezkutuan jardutea.

Merrian-Webster¹ Hiztegiak (2008ko edizioa) aipatzen ditu gardentasuna definitzen duten ezaugarriak: helbururik gabea; erraz detektatzen da sen errazaren bidez; eta, azkenik, enpresen gaineko informazioa eskura izateak eta ikusgarri izateak ere definitzen dute. Laburtuz, gardentasuna enpresen informazioa eskura eta ikusgarri izatearekin lotzen du.

Bok-ek (1989) *Sekretuak* izeneko liburuan, definitzen du sekretua, esanez dela, informazioa eta frogak nahita ezkutatzea. Eta sekretuak lortzen du ezagutza edo jakintza ekiditea. Informazioaren erabilera egiten da, bai ezkutatuz bai azalarazita. Isilekotasuna edo sekretua da berariaz burututako informazio-ezkutaketa eta galdera sinple batekin neur daiteke: *momentu honetan jardueraren bat, praktikaren bat ala politikaren bat ezkutatzen saiatzen nabil?*

Brookings Institutuko Florini-k (1998: 50) zera dio: sekretua da informazioa nahita ezkutatzea, eta gardentasuna, berriz, nahita azalaraztea. Autoreak ematen duen gardentasunaren definizioa orokorra da: aldiz; gardentasun-praktikei dago-kienez, definizio zehatza ematen du.

1. MERRIAN-WEBSTER Webster Online Dictionary. Retrieved May 27, 2008, from <http://www.merriamwebster.com/7dictionary/transparent>. Characterized by visibility or accessibility of information especially concerning business practices. La transparencia: libre de pretensions, fácilmente detectado o visto a través del fácil entender y se caracteriza por la visibilidad de la accesibilidad de la información, especialmente relativa a las prácticas de negocios.

Erakunde gardenek honako ezaugarriak dituzte: eskura ipintzen dute legalki argitaragarria den informazio guztia —positiboa zein negatiboa—, zehatza, denbora egokian emandakoa, orekatua eta adiera bakarrekoa (Heise, 1985: 209). Gower-ek (2006) dio informazio-gardentasuna dela erakundeek egiten duten esfortzua beren ekintza eta erabakiak frogagarriak eta ulergarriak izan daitezen. Ematen den informazioaz gain, garrantzitsua da hartzaileek duten pertzepzioa ezagutzea eta neurtzea. Gowerren esanetan, ematen den informazioaz gain, kideek sinetsi eta bizi egin behar dute erakundea gardena dela. Emandako informazioarekin batera, partekatze hori egiteko modua zelan antzematen duten interes-taldeek neurtzea garrantzitsua da. Haiek bizi behar dute erakundea gardena dela.

Azpimarratzekoa da, bestalde, informazioa edukitzea ez dela nahikoa erakundea gardena izateko; informatzea, hutsean, dibulgazioa izan daiteke. Hala ere, dibulgazioak gardentasunaren helburuak lausotzea lor dezake. Izan ere, informazioa hornitze hutsa ez da gardentasuna eta, gainera, informazio-ugaritasunak ulermena bera oztopa dezake. Informazio larregi izateak nahastu dezake argitu beharrean. Infokazio² hitzak egiten dio erreferentzia informatikak eragin duen informazio-gainkargari, baina gardentasunari dagokionez ere baliagarri zaigu. Sarritan, informazio-gainkargak nahastu eta despistatu egiten du eta batzuetan, arduradunek, berariaz egiten duten maniobra izaten da. Fenomeno horren barnean gerta daiteke auzi baten gainean norabide edo ikuspegi bateko informazioa ezkatzea eta, aldiz, kontrako norabidean ematea informazio andana, era horretan, informazio pertinetea lortzeko denbora gabe utziz interesatua (Balkin, 1999). Gardentasuna soilik da erabilgarria, ulertzen laguntzen duenean; informazio-fluxua areagotzea ez da nahikoa, eta seguruenik, ez da beharrezkoa ere. Informazio-fluxua areagotuta, alegatu daiteke legea betetzen ari dela edo legeak eskatzen duen informazioa eman dela, baina kasu horretan ere, helburua ez da gardena izatea edo ulermen-maila hobetzen laguntzea, baizik eta legea betetzea. Legalki jokatu arren, beraz, ez da gardentasun-helburua bete.

Strathern-ek ere (2000) ideia bera azpimarratzen du esanez, batzuetan informazio gehiago jasotzen den arren, horrek ez duela ulermenean laguntzen. Are gehiago, konfiantza gutxitzen du, mesfidantza sortuz. Gardentasuna erabilgarria da ulermen-maila hobetzen duenean eta ez soilik informazio-fluxua handitzen duenean.

Gardentasunaren helburua zera da, errealitatea egiazkotasunez komunikatzea (Martinson, 1996: 43). Pertsona bat izan daiteke egiazkoa informazio guztia eman gabe, eta informazioa izan daiteke sinesgarria informazio guztia errebelatu gabe. Baina, Klaidman eta Beauchamp-ek (1997) diotenez, egiazko informazioak arau bat bete behar du, funtsezko informazioa. Hori gertatzen da informazioaren ezaugarriek arrazoi-maila normala duen pertsonaren informazio-beharra asetzen

2. Wikipedia: Infokazio (informazio + intoxikazio) kontzeptua informatika bidezko komunikazio-bideetan erabiltzen da, oro har, posta elektronikoa esate baterako. Erabaki bat hartu edo gai baten inguruan eguneratua mantentzeko garaian informazio gehiegi edukitzean sortzen den egoera da. Infokazioaren ondorioak honako hauek izan daitezke, besteak beste: aztertu beharreko informazio kopuru handiak, informazio gehiegi biltzea, iturri ezberdinen kontraesanak jasotzea edota datu garrantzitsuenak bereizteko arazoak izatea.

dutenean. Funtsezko informazioak egiten die erreferentzia hartzailearen beharrei eta ez igorlearen beharrei. Horregatik, funtsezko informazioan klabea da publikoak zer nahi duen jakitea.

Funtsezkoa eta esanguratsua izan behar da jakinarazten den hori, eta oso garrantzitsua da hartzaileari hori azaltzea. Beharrezkoa da bere mailan jartzea eta behar den moduan komunikatzen asmatzea. Stirton eta Lodge-k (2001) diote gardentasunak eskatzen duela ahotsa eta ordezkari batetik, eta, bestetik, produktioa (aukeraketa eta informazioa). Bi autore horien esanetan, gardentasunak zentzurik zabalenean zera esanahi du, herritarrek izan dezatela zerbitzu publikoak eskaintzen diren moduaren gainean eragiteko aukera (kontrolatzeko aukera), euren iritzi eta lehenetsunak oinarri hartuta. Eta ondoren, izan dezatela haien inguruan hartzen diren erabakien berri. Horri Coterrel-ek (2000) gardentasun-prozesu deritzo. Lehenengo, eragiteko aukera eduki, eta, gero, hartutako erabakien berri izan. Gardentasuna ulertu behar da prozesu gisa; ez da soilik informazioaren eskuragarritasuna, baizik eta parte-hartze aktiboa izatea ezagutzaren eskuratzeari, banaketan eta sorkuntzan.

Ondorengo adibidean ikusiko den moduan, interesatuen parte-hartzea da gardentasunerako elementu garrantzitsua. Zeelanda Berriko elektrizitate-konpainia batek eginiko azterketa batek agerian utzi zuen enpresak eginga zuen informazio-errebeldia ez zela interesgarria eurek aztertu zuten interesguneentzat, eta, aldiz, haien interesgarria zena ez zela argitzen. Edo interesgarriztat jotzen zutenaren gaineko informaziorik ez zutela ematen. Erakundeek ezin dituzte interesatuen informazio-beharrak ase, ez badakite zer den jakin nahi edo behar dutena. Esan berri dugunaren haritik, beraz, beharrezkoa da gardentasuna eman dadin interesatuen parte-hartzea.

Interesatuek dakite zein den erabaki egokiak hartzeko behar duten informazioa, eta, ondorioz, eurak dira informazio hori identifikatu beharko dutenak. Horretaz gain, gardentasunak kontuak ematea ere eskatzen du. Kontuak ematea gardentasunez egitea ezinbestekoa da sinesgarritasun-arazoak dituzten erakundeentzat. Erakundeak konfiantza eta sinesgarritasuna galdu dituztenean, beharrezkoa da gardentasuna baliatzea galdu duena berreraikitzeko. Erakunde gardenek kontuak ematen dituzte, ez soilik informazio esanguratsua eta ulergarria ematen dutelako, baizik eta informazioa jartzen dutelako eskuragarri, besteek ikus eta ebalua dezaten. Coterrelen aburuz (2000), kontuak garden ematea hau da: norbera inplikaturik dagoen egoerei buruz eta kontziente den egoerei buruz, azalpen pertinentea eta zehatza emateko borondatea eta erantzukizuna.

Eiffinger eta Hoeberichts-en (2002) esanetan, kontuak garden ematea oinarrizko ariketa da sinesgarritasun-arazoak dituzten erakundeentzat. Erakunde gardenek kontuak erantzukizunez ematen dituzte, ez soilik informazio esanguratsua eta ulergarria ematen dutelako, baizik eta informazio hori eskuragarri jartzen dutelako besteek ikus eta ebalua dezaten. Horrek ondorio moduan dakar gardenak diren erakundeetako behargin eta arduradunek euren erabaki eta jokoak oso ongi neurtzea, jakin dakitelako egindakoa iritzi publikoaren aurrean arrazoitu beharko dutela; esposizio publikoak eta agerikotasunak eragiten du jendeak bere jokabideak neurtzea. Kontuak garden emateak agerian utziko ditu erakundearen ahulguneak edo hobetu beharreko esparruak. Erakundeak dituen

ahulguneak ezkuta daitezke, baina estaltzeak ez ditu desagerrarazten; guztia ongi dagoela esateak ahultasuna eragin duten faktoreei eustea besterik ez dakar. Eta hori, erakundearentzat kaltegarria da. Gardentasunak, aldiz, erakundea deseroso sentiaraz dezake, baina aldi berean, motibazio-iturri izan daiteke. Zerbait oker dagoenean, komeni da argitara ateratzea, hori baita oker dagoena zuzentzeko modu bakarra. Estalita edo ez azalarazita, ez da konponduko.

Gardentasunak intimidatzeko indarra dauka eta hori da daukan ezaugarri nagusia; baina hobe da biluztea, afizionatua izatea baino (Tapscott eta Ticoll, 2003). Beste autore batek dio, dibulgazioa egitea, zaborraren azpian ezkutatzea dela (ezkutatzen da, norbera eta norbere argia). Eta berriro distira egingo badu, ekintza garbitu beharko da (Szwajkowski, 2000). Kontuak garden ematea, hortaz, ona da gizartearentzat eta erakundearentzat. Gardentasunak azaleratzen ditu erakunde baten ahuleziak eta horrekin batera baita hobetzeko dauden esparruak ere. Ahuleziak eta hobetzeko dauden esparruak ezkutatzeak ez ditu desagerrarazten. Dena ondo dagoelako berrelikadura positiboak³, hori horrela ez denean, jokabide ahula indartu besterik ez du egiten.

Autore bakoitzak esan dituenak kontuan hartuta eta ikerkuntza-proiektu honen harira, honako hau da gardentasunaren definizioa: *Gardentasuna da legalki libera daitekeen informazioa jendearen eskura jartzea, izaera positiboa edo negatiboa duen informazioa. Informazioak zehatza, egokia, orekatua eta garbia izan beharko du eta hobetuko du publikoaren arrazoitzeko gaitasuna; arduraz jokatzeko duen erakundearen praktikak, politikak eta ekintzak ezagutzen eta ulertzen lagunduko du.*

Ikertzaile akademikoek fokua jarri dute harreman publikoek lortu beharreko helburuan. Haien esanetan, harreman publikoek helburu izan behar dute onura komuna bilatzen duten harremanak eraikitzea, mantentzea eta elikatzea. Gero eta arreta gehiago eskaintzen zaie erakundearen eta publikoaren arteko konfiantzari, zabaltasunari, asebetetzeari eta konpromisoari.

Gardentasunak bi norabidetan hobetzen du erakundearen izatezko etika: batetik, erakundeak bere jardueraren gaineko jakinarazpen arduratsua egiten du eta informazio horren berri izatea merezi duten norbanakoekiko —informazio horrek eragin baitiezaieke— begirunea edo errespetua erakusten du. Bestetik, hartzailea errespetatua sentituko da eta horrek berak erakundearengan duen konfiantza areagotuko du. Gardena izateak, hortaz, elkarrekiko konfiantza du oinarri. Erakundeak konfiantza ematen duenean, trukean konfiantza jasotzen du. Neurri handi batean, herritarrei zor die horren justifikazio zintzoa eta eskuragarria. Justifikazio hori egiteko, arrazoi horiek publikoki ebaluagarriak eta erakusteko modukoak behar dute izan.

Eskubideen marko orokor batean eta gizabidezko jarduera bati dagokionez, pertsona orok beharko luke izan eskubidea eragiten dioten gaiei buruzko egiazko informazioa jasotzeko, eta modu berean, pertsona orok beharko luke izan esku-

3. Szwajkowski, 2000: «La retroalimentación positiva de que todo está bien, cuando no es así, solo refuerza el comportamiento debilitante. Claro, la transparencia puede hacer que una organización se sienta incomoda, pero también motivar a mejorar».

bidea eragiten dioten gaietan parte hartzeko. Informazioa behar dute herritarrek, erabakiak modu egokian hartu ahal izateko. Hala ere, esan beharra dago erakunde batean ez dagoela zertan dena jakinarazi. Sekretu batzuk justifikagarriak dira, baina informazio hori gordetzeko dauden arrazoiak zein diren azaldu beharra dago.

Ferguson-ek 1984an aldarrikatu zuen langileekin izan beharreko harremanen kudeaketa zaindu behar zela. Ledingham-ek eta Bruning-ek ere (2000) diote, langileekin izan beharreko harremanak asegarriak izateko, era simetrikoan kudeatutako harremanak izan behar dutela. Bi autore horien esanetan, komunikazioak izan behar du erakundeak erabili beharreko tresna barneko kolektiboarekin harreman produktiboak hasi, garatu eta osatzeko. OPR indikatzaileen arabera garbi geratu da kolektiboaren eta erakundearen artean leialtasuna eta konfiantza sortzen duten elementuak direla, esaterako, irekitasuna, parte-hartzea, inbertsioak eta konpromisoak sortzen duten inpaktua.

Jokabideak ikusgarriagoak egitea da, hainbat arrisku ekidin eta arazoak ezabatzeko bidea. Azterketa edo begiratu kritiko bat jasotzeko prest egonda komunikatzen duen erakundea da gardena (Fort, 1996). Ideia hori ez da berria, 1990eko hamarkadan izandako mugimendu aurrerakoitik dator. Garai hartan, «argitasunaren publikitatea» deitua izan zen, eta hipotesia honakoa zen: iruzur-praktikak ezabatzeko beharrezkoa da irregulartasunak agerian ipintzea (Stoker eta Ramos, 2005: 177).

Wilson-ek (1913: 111) ere honakoa dio: «Herriak ezagutzeko eskubidea daukan auzi guztietan, ateak ireki eta utzi argiari sartzen. Oker dagoen guztiarekin egin daitekeen gauzarik onena da, jendeak oker dagoela ikus dezakeen lekura eramatea eta, ondoren, oker dagoena zuzendu edo desagerrarazi». Erakunde gardena izateak —alde positiboak eta negatiboak erakustek— konfiantza izatea eskatzen du eta denei ikusteko aukera ematea. Konfiantzak elkarrenganakoa izan behar du eta irekitzen den erakundeak hori frogatu behar du, nolabaiteko fede antzeko bat duela kolektiboarekin. Publikoaren edo kolektiboaren gaitasunean fedea eta sinesmena izan behar du erakundeak. Horrela jokatzuz gero, erakundeak lortzen du eskaini duen konfiantza bueltan jasotzea. Emandakoa jasoko du.

Adituen iritziz, gardentasunak erakundearen etika hobetzen laguntzen duen bigarren modu bat ere badago. Herritarrak tratatu behar dira publiko zintzoa balira legez. Herritarrak boterea izan behar du eta ahaldunduta egon behar du, eta hartzen diren erabaki guztiek arrazoituta egon behar dute. Horrela sortu eta areagotuko dira konfiantza eta inplikazioa. Horrek berekin dakar erabaki oro egon beharko dela publikoki deklaratu eta ebalatu.

Kant-en filosofia da aipatu berri dugunaren inspirazio-iturria. Hurkoa ezin dela tresna moduan tratatu, helburu moduan baizik, zioen Kantek. Sullivan-ek (1965: 428) norbanako aske eta arrazional orori dagozkien bi eskubide identifikatu zituen:

- Norbanakoak berari eragiten dioten gaien inguruko informazioa jasotzeko eskubidea dauka (informazioa jaso).
- Norbanakoak berari eragiten dioten gaietan parte hartzeko eskubidea dauka (parte hartzekoa).

Sullivanek bi horiek harreman publikoetarako elkarrekiko balio moduan izendatu zituen. Pearson-ek (1989: 57) gorago kokatu zituen gardentasunaren oinarria definitzen duten balioak, eta berebiziko garrantzia eman zion besteen ikuspegi, interes eta eskubideak kontuan hartzeari. Marko horretan kokatzen da, halaber, norbanakoak duen eskubidea hartutako erabakiak hobeto ulertzen eta arrazoitzen laguntzen dion informazioa jasotzeko.

Informazio garrantzitsua norberarentzat gordetzeak hurkoaren arrazoitzeko gaitasuna desaktibatzen du. Hori egiteko modu bat da informazio partziala ematea eta, horrela, eragindakoak edo eragina jasango dutenak, nahastea. Bok-ek (1989: 26) informazioa nahita ezkutatzeke ekintza, oinarrian, botere-ekintza moduan identifikatu zuen, boterea kontzentratzeke ekintza. Azken finean, sekretua gordezten duenak eragotzi egiten du hautu arrazionalaren egikaritzea. Eragotzi egiten du mehatxupean daudenek ulermen-maila egokia izatea. Eragotzi egiten zaie, orobat, bakoitzarengan izango diren ondorioen ebaluazio bat egin ostean, aukera pertinate argiak ikusteko aukera eta, horren arabera, baita lehenetsunak markatzeko aukera ere.

Harreman publiko etikoen aldeko teoria baten alde lana egiten duten Fitzpatrick eta Gauthier-ek (2001) ere, Boken kontzeptua aplikatzen dute, eta horren harira diote komunikazio selektiboa beti dela susmagarria. Betiere, informazio hori erabakiak hartzeko beharrezkoa den informazioa denean eta ezkutatzearen azpian engainu-asmoa dagoenean. Hala ere, azpimarratzen dute ez dagoela zertan publiko egin erakunde batean ezagutzen den guztia. Eta ondorioz, hainbat sekretu justifikatuta daudela diote. Bokek (1989) horren aurrean dio justifikazio horiek publiko egin behar direla. Horregatik, gardenak izan nahi duten erakundeak prest daude publikoari kontuak emateko eta autonomia mantenduz bakoitzaren arrazoi-mailak eskatzen duen informazioa partekatzeko. Arrazoi horregatik kontsidera daiteke gardenak diren erakundeetako kolektiboak ere balio etikoz osatutako kolektiboak direla.

Erakundeei gardentasunerako ahaleginean laguntzeko irizpideak badaude. Irizpideok, finantza-erantzukizunean, ingurumen-erantzukizunean eta erantzukizun sozialean irekiak izateko irizpideak finkatzen dituzte. Irizpide horiek badituzte hainbat elementu komun, baita praktika gardenak lortzeko hainbat arazuko gidalerro ere.

GRIk (Global Reporting Initiative) (2002) eginiko iraunkortasun-memoriak 11 printzipio gidatzaile identifikatzen ditu. Irizpide horien helburua da iraunkortasunaren gaineko txostenen kalitatea, zorroztasuna eta erabilgarritasuna fintzea.

2. Ikerketaren metodologia

Ondorengo atalean, Arrasateko kooperatiba batean aurrera eraman berri dugun ikerketa eta lortutako ondorioak azalduko ditugu. Kooperatibak komunikazio-gardentasunean egiten duen ahalegina neurtzeko Rawlins (2009) ikertzailearen galdetegia erabili dugu. Galdetegiak, berez, 40 galdera ditu eta gardentasunean erakundeak duen ospea eta komunikazio gardenak izateko enpresak egiten duen ahalegina neurtzen ditu. Gure helburua tresna edo galdetegia pilotatzea izan da

eta erabaki zen soilik galdetegiaren zati bat pasatzea, gardentasun-ahaleginari zegokiona hain zuzen ere.

Ikerketa kuantitatiboa erabili da batetik, eta horretarako Rawlinsen galdetegia pasatu da, eta ikerketa kualitatiboa bestetik, eta horretarako eztabaida-taldean edo *focus groupen* metodologia erabili da.

Galdetegia bete duten langileen profila identifikatu ahal izateko, Zuzendaritza Kontseiluko edo Errektore Kontseiluko kide diren eta kooperatiban zenbat urte daramaten lanean galdetu zaie. Zuzendaritza-kide edo errektore izateak eragin dezake pertzepzioan, horiek baitira informazioa kudeatzen dutenak eta logikoa da gainerako kolektiboarekin alderatuz, beste pertzepzio bat izatea. Bestetik, kooperatiban daramaten urte kopuruak ere eragin dezake, urte gehien daramatenek ezagutza handiagoa izan dezaketelako.

Erakunde bakarrera bideratutako azterketa izanik, populazioa kooperatibako langile eta bazkide guztiak dira. Laginak, aldiz, populazioaren % 76,19 hartzen du⁴. Jarraitu den prozedurari dagokionez, esan behar da, galdetegiak 2013ko otsailaren 11tik 15era bitartean jaso zirela Arrasaten eginiko lau lankide-bileretan eta Andoainen eginiko lankide-bilera bakarrean. Ainhua Larrañaga eta Onintza Belategi egon ziren bertan galdetegiaren inguruko azalpenak emateko eta zalantzak argitzeko.

Organoei dagokienez, Zuzendaritza Kontseiluko % 71,42k (5 kide) eta Errektore Kontseiluko % 80k⁵ (4 kidek) erantzun diote galdetegiari. Kooperatiban lanean daramatzaten urteei dagokienez, aldiz, galdetegiari erantzundako % 28,12k 6 urte baino gutxiago darama kooperatiban lanean. Gainerako % 71,87ak 6 urte baino gehiagoko antzintasuna du kooperatiban.

Ikerketa kuantitatiboari laguntzeko ikerketa kualitatiboa ere egin da eta azterketa kualitatiborako *focus groupak* erabili dira. Eztabaida-taldean bidez lortu nahi dena da subjektuek beren hitzez espresatzea ikerketa-objektuarekiko dituzten sentimendu, kezka eta esperientziak, hari buruz daukaten informazioa, betiere ikertzailearen eta taldeko beste kideen laguntzarekin.

Guztira bi eztabaida-talde sortu dira eta honako hau izan da parte-hartzaileen profila. 14 lagunek parte hartu dute, 6 mutilek eta 8 neskek.

0. taula. Antzintasuna.

Urteak	Lagun kopurua
3	2
5	2
6	1
8	2
9	2
10	2
12	2
14	1

4. Akats-tartea: +- 6,01 lagin osorako, % 89,5eko konfiantza-maila eta $p=q=\% 50,0$ denerako.

5. Aipatu beharra dago ikerketa honetan Errektore Kontseiluko partaide bezala EMUNeko bazkide langileak bakarrik hartu direla kontuan, albo batera utziz Fagor eta Huheziko bazkide laguntzaileak.

1. taula. Postuak.

Postua	Lagun kopurua
Teknikaria	10
Proiektu-arduraduna	2
Zuzendariak	1
Errektoreak	1

3. Ikerketaren emaitzak

Atal honetan aurkeztuko dira, azpigaika antolatuta, kooperatiban pasatutako galdetegiaren emaitzak. Azpialta hauek egituratzeko irizpide nagusia, galdetegiko galderak izango dira.

3.1. Komunikazio-ahaleginak partaidetzazkoak

Gardentasuna neurtzeko erabiltzen den lehen irizpidea da ea komunikazio-ahaleginak partaidetzazkoak diren ala ez, eta hori sei item desberdinekin neurtzen du galdetegiak. Behean ikus daitekeen moduan, datu onak dira aldagai honi dagokionez.

2. taula. Komunikazio-ahaleginak partaidetzazkoak.

Komunikazio-ahaleginak partaidetzazkoak	Lagin osoa		Zuzendaritza Kontseilua		Errektore Kontseilua		6 urte baino gutxiago		6 urte baino gehiago	
	N		N		N		N		N	
Informazio zehatza ematen dio ni bezalako jendeari	64	4,04	5	4,6	4	4	18	3,77	46	4,15
Informazioaren nolakotasunaz erreakzioa eskatzen dio ni bezalako jendeari	64	3,40	5	3,4	4	4	18	3,27	46	3,45
Nor garen / zer behar dugun ulertzeko astia hartzen du	63	3,74	5	3,8	4	4,25	18	3,94	45	3,66
Erraztu ni bezalako jendeak informazioa aurkitzea	64	3,93	5	4,4	4	4,25	18	3,94	46	3,93
Erabakiak hartu aurretik ni bezalako jendearen iritzia eskatu	64	3,46	5	4,2	4	4	18	3,33	46	3,52
Informazioa identifikatzen laguntzeko ni bezalako jendea sartzen du tartean	64	3,60	5	4,2	4	4,25	18	3,61	46	3,60

3.2. Komunikazio-ahaleginek funtsezko informazioa ematen dute

Rawlinsek gardentasunari buruz hitz egitean erreferentzia egiten dio funtsezko informazioari ere. Informazioaren gardentasun-ahaleginean aintzat hartzen duen bigarren elementua da ea komunikazio-ahaleginean funtsezko informazioa ematen den. Azpian ikus daitezkeen aldagaiekin neurtzen du erakundeak ematen duen informazioa funtsezkoa den ala ez. Eta, kasu honetan ere, emaitzak onak dira.

3. taula. Komunikazio-ahaleginek funtsezko informazioa.

Komunikazio-ahaleginek funtsezko informazioa	Lagin osoa		Zuzendaritza Kontseilua		Errektore Kontseilua		6 urte baino gutxiago		6 urte baino gehiago	
	N		N		N		N		N	
Zehatza	64	3,85	5	4	4	4,25	18	3,77	46	3,89
Une egokian	64	3,73	5	3,6	4	3,75	18	4,05	46	3,60
Osoa	63	3,95	5	4	4	4,25	18	4,11	46	3,89
Fidagarria	64	4,32	5	4,4	4	4,25	18	4,5	46	4,26
Aurreko jardunekin aldera daitekeen informazioa	63	3,55	4	4,75	4	4	18	3,38	45	3,62
Ulerterraza	64	4,17	5	4,2	4	4,25	18	4,22	46	4,15
Egokia	64	4,04	5	4,4	4	4,5	18	4,11	46	4,02

3.3. Komunikazio-ahaleginek kontuak eskatzea ahalbidetzen dute

Ondoren, kontuak ematea errazten duen neurtzen duen galdetegiko datuak aurkezten dizkizuegu. Kasu honetan ere beheko taulan ikus daitekeen moduan emaitzak onak dira, aurrekoetan baino baxuagoak izan arren, onak direla esan daiteke.

4. taula. Komunikazio-ahaleginek kontuak eskatzea ahalbidetu.

Kontuak eskatzea ahalbidetu	Lagin osoa		Zuzendaritza Kontseilua		Errektore Kontseilua		6 urte baino gutxiago		6 urte baino gehiago	
	N		N		N		N		N	
Erreparorik gabe onartzen ditu akatsak	63	3,33	5	3,8	4	3,5	17	3,22	46	3,37
Gai eztabaidatuetan alderdi bat baino gehiago aurkeztu	64	3,37	5	3,2	4	4	18	3,5	46	3,32
Aurreko jarduerekin alderatu daitekeena	63	3,25	5	3,8	4	4	18	2,83	46	3,41
Kritikak jasotzeko prest	64	3,60	5	3,8	4	4,25	18	4,05	46	3,43
Erakundearentzat kaltegarri izan daitekeen informazioa emateko prest	63	2,95	5	3	4	3,75	18	2,72	46	3,04

3.4. Komunikazio-ahalegina isil-gordean

Hau da kontrako norabidean daukagun item-a. Elementu hauetan altu dagoen erakundeak gardentasun-ahaleginean emaitza baxuak emango ditu.

5. taula. Komunikazio-ahalegina isil-gordean.

Komunikazio-ahaleginak isil-gordean	Lagin osoa		Zuzendaritza Kontseilua		Errektore Kontseilua		6 urte baino gutxiago		6 urte baino gehiago	
	N		N		N		N		N	
Xehetasun garrantzitsuak kanpoan utzi	64	3,35	5	3,75	4	3,75	18	3	46	3,5
Errua kanpoan egotzi	63	2,3	5	2,4	4	2,25	18	1,94	45	2,44
Ulergaitza den informazioa berariaz	63	1,77	5	2	4	2,5	17	1,33	46	1,95
Motela	63	3,20	5	3,4	4	3,75	17	3,33	46	3,15

Era soltean jasotako bederatzi ekarpenak ondorengoak izan dira:

- 10., 11. eta 21. galderak ez ditut ulertu. 10. eta 11.ean adibide bat eskertuko nuke. 21.ean zer da sektore estandarra?
- Agerian argi geratu ez diren xehetasunak jakin nahi izan ditudanean zuzendaritza-organoetako kideei galdetu, eskatu izan diedanean, beti eman izan didate informazio gardena, arazorik gabe. Borondate ona ikusten dut enpresako organoetan.
- Azken orriko galdera hauek apur bat nahasgarriak dira (ezezkoan daudelako).
- Bai. Zuzendaritzak eta Kontseilu Errektoreak eurek mamitzen dute gaia, xehe. Gero guri aurkezten zaigunean erabakia hartzerakoan ez duzu irizpiderik erantzuna emateko, kontrastea egiteko denbora eta ezagutzarik ez duzulako. Ez dugu gaia ondo mamitua. Bestalde, dena ere ezin dugu jakin. Kritikak edo beste ikuspegiak onartzea, ikustea kosta egiten zaigu.
- Ezberdina da informazioa eta komunikazioa. Informazioa norantza bakarrekoa da eta benetan helburua enpresan komunikazioa gardena izatea da, bai enpresa eta baita pertsona ere. Mila esker!
- Gardentasunak bi norabideak beharko lituzke. Hemen organoek ematen duten informazioari buruz hitz egiten da eta uste dut bazkide bakoitzak bere erantzukizunetik gardena beharko lukeela eta nik horri buruzko galderak gehituko nituzke.
- Gaur eguneko kulturen, informazioaren berehalakotasunean bizi gara eta hori ere enpresan lortzea zaila da; nahiz eta hori nahi izan.
- Informazio kontzeptua abstraktua iruditzen zait. Ni Kontseilu Errektoreko kide naizen aldetik informazio oso xehetua dut eskura. Kolektibo guztiari ezin zaio beti informazio osoa eta xehetua eman.
- Informazioaren kontzeptua oso zabala dela, oreka topatu beharra dagoela, informazio zehatza eta baliagarria (xxx) behar dela, gutxi ematea bezain txarra (oztopatzailea) baita informazio gehiegi izatea.

Ondoren azterketa kualitatiboaren emaitzak aztertuko ditugu. Bi galdera izan ditu oinarri moduan *focusak*, eta ondoren aipatuko ditugu taldeetan atera diren ondorio orokor nagusiak. Lehenengo taldean 12 lagunek hartu zuten parte eta ordu eta erdiko iraupena izan zuen saioak. Bigarren taldean, berriz, 11 lagunek hartu zuten parte eta iraupen berdina izan zuen. Parte-hartzaileak izendatu ziren prest zeudenen artean; borondatez euren burua aurkeztu zutenak izan ziren dinamiketako parte-hartzaileak. Galdera egiten zen eta hasiera batean ordenari jarraituz erantzuten zuten kideek, eta saioa aurrera joan ahala, modu naturalean erantzuten zuten.

Lehen galderari dagokionez, «*Uste duzu kolektiboaren parte-hartzea eta inplikazioa altua dela kooperatiban?*», hauek izan ziren ondorio nagusiak:

Kolektiboaren parte-hartzea eta inplikazioa altuak direla uste du orokorrean jendeak. Eta hori horrela izan dadin ematen dituzten arrazoiaren artean, hona garrantzitsuenak:

- Kooperatibaren jarduera bera da motibazio-iturri nagusietako bat (lan-munduan euskara sustatzea). Kideetako batek honela dio: «*Orokorrean autonomia handiz lan egiten da eta proiektu gehienak ongi doaz eta hori nagusiki da, jendeak proiektuarekin inplikazio-maila altua daukalako*».
- Parte-hartze maila altuaren adibide dira, plan estrategikoaren eta arauen onarpen-prozesuak. Bien elaborazioan parte-hartze maila handia izaten da.
- Kontseilu Errektorearen arduretako bat parte-hartzea sustatzea izan dela uste dute eta muskulu hori sendo mantentzeko ahalegina egiten duela esatean ere, ados daude kide gehienak.

Parte-hartzeak dituen ahuldade eta hutsuneen inguruan, hona aipagarrienak:

- Batzar Orokorra —gainerako kooperatibetan legez— ez da parte-hartze maila altua duen foroa. Parte-hartze maila baxua da, aurretik jendeak parte hartzen duelako egiten diren batzar prestatzaileetan. Aurretik egiten diren batzar horiek foro txikiagoak dira eta askoz errazagoa izaten da bertan parte hartzea. Eta, ondorioz, Batzar Orokorrean parte hartzeak indarra galtzen du.
- Kanal ofizialetan ateratzen ez diren kezak eta kritikak badira. Adibide gisa aipatzen dira pertsonal-arloko zenbait kezka eta egonezin. Badira, halaber, funtzionamendu orokorraren gaineko kezka, azaleratzen ez direnak. Esan daiteke, beraz, foro orokorretan azaleratzen ez diren kezka badaudela eta, kritika egitearen beldurrak eraginda, ez direla azaleratzen.
- Bazkide batek aipatu du kooperatibako giroan eragina izan duen gertakari bat: «*Behin-behineko bazkideen gaian bozketek ezohiko emaitzak eman zituzten, eta Kontseilu Errektoreak ezohiko Batzar Orokor bat egitea erabaki zuen. Bazkideen iritzia ezagutzeko bazkide guztiak bildu zituzten baina horrek ez zuen izan inolako transzendentziarik. Ez zen ezer aldatu*». Gertakari horrek agerian uzten du oso inportantea dela bileren helburuak argi uztea. Esperantza faltsurik ez sortzeko, beharrezkoa da bileren hasieran helburuak argi lagatzea. Aipatu dugun kasuan, eragindakoek uste zuten bilera zerbait aldatzeko zela eta ez zen horrela izan, eta horrek frustrazioa eragin zuen.

Aipatutako ahuldadeen arrazoi moduan aipatzen da, batetik, kooperatibaren tamaina. Azken urteetan kooperatiba asko hazi da eta, ondorioz, zaila da kooperatibako gune guztietara modu berebean iristea. Bestalde, gaiaren arabera eta eztabaida-gunearen baitan ere alda daiteke parte-hartzea; konfiantza-maila altuko guneetan seguruenik errazago hartuko du parte jendeak.

Inplikazio eta parte-hartzeari dagokionez, beraz, esan daiteke, oro har balorazio positiboa egiten den arren, hobetzear dauden alderdiak ere azpimarratu direla.

Egindako bigarren galdera izan zen: «*Enpresako zuzendaritzarengan konfiantzarik baduzue?*».

- Bi plano bereizten dira, batetik, konfiantza Zuzendaritzako kideen gaitasun teknikoan, eta, bestetik, pentsatzen dutena askatasunez esateko konfiantza. Garrantzitsua da bi planoak bereiztea. Gai teknikoek hitz egiteko konfiantza eta askatasuna dagoelako uste orokorra dago, aldiz zailagoa da plano emozionalean hainbat kontu planteatzea. Kide batek honakoa aipatu du: «*Garrantzitsua da, lasai eta askatasunez nola gauden esatea, nola sentitzen garen eta horretarako beharrezkoa da adimen emozionala lantzea. Koope-ratiba bat garen neurrian, ezinbestekoa da alderdi hau lantzea. Uneren batean presionatuta sentitzen baldin bagara, komenigarria da gure arduradunari esatea*».
- Zuzendaritzari erreferentzia egitean bi plano bereizten dira, Kontseilu Errektorea eta Zuzendaritza Kontseilua; bata, bazkideek aukeratu dute eta legitimitate demokratiko handiagoa dauka, eta beste kideak, berriz (zuzendaritza-kideak), izendatuak izan direnez, diagnostikoa desberdina da bientzat. Parte-hartzaileek uste dute bi organoen arteko harremana landu beharreko kontu bat dela. Baina, konponbidean jarri ahal izateko, beharrezkoa da gaia azaleratzea.
- Parte-hartzaileek nahi izan dute parte-hartzea eta inplikazioa bereiztea. Jendeak sarritan arazoak izaten ditu askatasun osoz inplikatzeko. Ustezko harmonia ez apurtzearren, jendea ez da inplikatzeko eta ez du askatasun osoz hitz egiten. Horren ondorioz, jendearen kezkek bakoitzaren barruan geratzen dira, bola hazten joaten da eta kezkek ateratzen dira une eta erarik desegokienean.

4. Ondorioak

Ondorengo lerroetan ikerketa kuantitatiboak eta kualitatiboak emandako ondorio orokorrak azalduko ditugu:

1. Esan berri dugun moduan ikerketa kuantitatiboak emandako ondorioak positiboak izan dira, baina alderdi kualitatiboan ikusi ahal izan dugun moduan, badira hobetzeko beharra duten alderdiak ere.
2. Oro har, kolektiboaren pertzepzioa positiboa da, bai parte-hartzeari dagokionez baita inplikazioari dagokionez ere. Bat datoz parte-hartzaileak esatean, bai Zuzendaritza Kontseiluak bai Kontseilu Errektoreak, parte hartzeko dinamikak bultzatzen dituztela eta gai honekiko sentsibilitate berezia dutela.

3. Aurrez esan berri duguna kontuan hartu behar bada ere, beharrezkoa da bereiztea parte-hartzea eta inplikazioa. Inplikazioari dagokionez, egoera delikatuak sortzen dira eta jendeak zailtasunak izaten ditu askatasun osoz hitz egiteko. Batzuetan gertatzen da foro batean asistentzia altua dela baina inplikaziorik gabea. Eta hemen suma daiteke kritikak jasotzeko irekitasunik eza.
4. Sortu dira pertzepzio negatiboak, hainbat foro edo bileratan ez direlako bileren helburuak argi utzi. Bilera bakoitzean garbi uztea komeni da zein den bileraren helburua edo izaera, esperantza faltsurik sor ez dadin eta, horrela, frustrazioa eragin kideengan. Eta aurreko horrek eragin dezake konfiantza-galera.
5. Kooperatibaren egiten diren asebetetze-inkestek emaitza positiboak ematen dituzte, baina hala ere, badira ustezko harmonia ez haustegatik egiten ez diren eta existitzen diren kezka orokorrak.
6. Zuzendaritzaren gaitasun teknikoarekin eta fede onarekin ez dago arazorik, baina hainbat kideren estilo eta egiteko moduekin kezka sumatzen da. Maila teknikoko kezkak eta zalantzak erakusteko konfiantza osoa dago, baina badaude, plano emozionaleko kezkak azaltzeko zailtasunak dituzten kideak ere.

Bibliografia

- Balkin, J. M. (1999): "How mass media simulate political transparency", *Cultural Values*, **3**, 393-413.
- Bok, S (1989): *Secrets: On the ethics of concealment and revelation*, Random House, New York.
- Coterrel, R. (2000): "Transparency, mass media, ideology and community" *Cultural Values*, **3**, 414-426.
- Eiffinger, S eta Hoerberichts, M. (2002): Central bank accountability and transparency: Theory and some evidence. *International Finance*, **8**, 73-96.
- Ferguson, M. A. (1884): *Building theory in public relations: Interorganizational relationships*, paper presented at the annual convention of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Gainesville, FL.
- Fitzpatrick, K. eta Gauthier, C. (2001): "Toward a professional responsibility theory of public relations ethics", *Journal of Mass Media Ethics*, **16**, 193-212.
- Florini, A. (1998): "The end of secrecy", *Foreign Policy*, 50-64.
- Fort, T. L. (1996): "Trust and law's facilitating role", *American Business Law Journal*, **34**, 205-215.
- Gower, K. K (2006): "Truth and transparency", in K. Fitzpatrick eta C. Bronstein (ed.), *Ethics in public relations*, Sage, Thousand Oaks, CA, 89-105.
- Heise, J. A. (1985): "Toward closing the confidence gap: An alternative approach to communication between public and government", *Public Affairs Quarterly*, **9**, 196-217.
- Klaidman, S. eta Beauchamp, T. L. (1987): *The Virtuous journalist*, Oxford University Press, New York.
- Martinson, D. L. (1996): "Truthfulness" in communication is both a *reasonable* and *archivable* goal for public relations practitioners. *Public Relations Quarterly*, **41(1)**, 42-45.

- Merriam-Webster Online Dictionary, 2008ko maiatzaren 27an berreskuratua, <<http://www.merriamwebster.com/dictionary/transparent>>.
- Meyer, P. D. (2003): *The truth about transparency. Executive Update*, 2004ko otsailaren 12an berreskuratua, <<http://www.asacenter.org/PublicationsResources/EUArticle.cfm?ItemNumber=11786>>.
- Pearson, R. (1989): "Albert J. Sullivan's theory of public relations ethics", *Relations Review*, **15(2)**, 852-62
- Rawlins, B. (2009): *Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency*.
- Stirton, L. eta Lodge, M. (2001): "Transparency mechanisms: Building publicness into public services", *Journal of Law and Society*, **28**, 471-489.
- Stoker, K. eta Rawlins, B. (2005): "The 'light' of publicity in the progressive era: From searchlight to flashlight", *Journalism History*, **30**, 177-188.
- Strathern, M. (2000): "The tyranny of transparency", *British Educational Research Journal*, **26**, 309-321.
- Sullivan, A. J. (1965): "Values in public relations", in O. Lerbinger eta A. Sullivan (ed.), *Information, influence, and communication: A reader in public relations*, Basic Books, New York, 412-443.
- Szwajkowski, E. (2000): "Simplifying the principles of stakeholder management: The three most important principles", *Business and Society*, **39**, 379-396.
- Wilson, W. (1913): *The New Freedom*, Dobleday & Company, New York.
- Tapscott, D. eta Ticoll, D. (2003): *The naked corporation: How the age of transparency will revolutionize business*, Free Press, New York.
- Rawlins, B. (2009): "Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency", *Journal of Public Relations Research*, **21**, 71-99.

