

# Negozioetako lehendakariak Eraldaketa Soziala

ULMA Taldeko lehendakarien iritzia ezagutu nahi izan dugu, azken hilabeteetan ireki den eztabaida prozesuaz zer pentsatzen duten azaltzeko.

>> **RG: RAÚL GARCÍA**  
ULMA Taldea eta ULMA Construction

>> **LDG: LANDER DIAZ DE GEREÑU**  
ULMA Packaging

>> **UA: UNAI ARREGI**  
ULMA Architectural Solutions

>> **AY: ANDER YARZA**  
ULMA Agrícola

>> **IM: IÑAKI MEDINA**  
ULMA Piping

>> **MP: MIGUEL PASTOR**  
ULMA Conveyor Componets

>> **JAA: JON ANDER ARAMENDI**  
ULMA Orga Jasotzaileak

>> **IQ: IÑIGO QUEREJETA**  
ULMA Handling Systems

« Batzuek besteek baino denbora gehiago daramazue kooperatibetako negozioen lehendakaritzan, eta, berez, zuen esperientzia ezagutu nahi dugu.

*R.G.:* Niretzat, oso esperientzia ona izaten ari da. Sei urte baino gehiago daramat karguan, eta jende askorengandik gauza asko ikasteko aukera izan dut. Hainbat lehendakaritzatan nabil aldi berean, eta oso aberasgarria da, nahiz eta etsipen puntu hori duzun, eremu instituzionalean zaudelako eta erabakiak hartzeko ahalmena mugatua delako. Aldatu nahi zenituzkeen gauza asko ikusten dituzu, baina kudeaketa beste pertsona batzuen esku dago, eta, horregatik, aukera mugatua da.

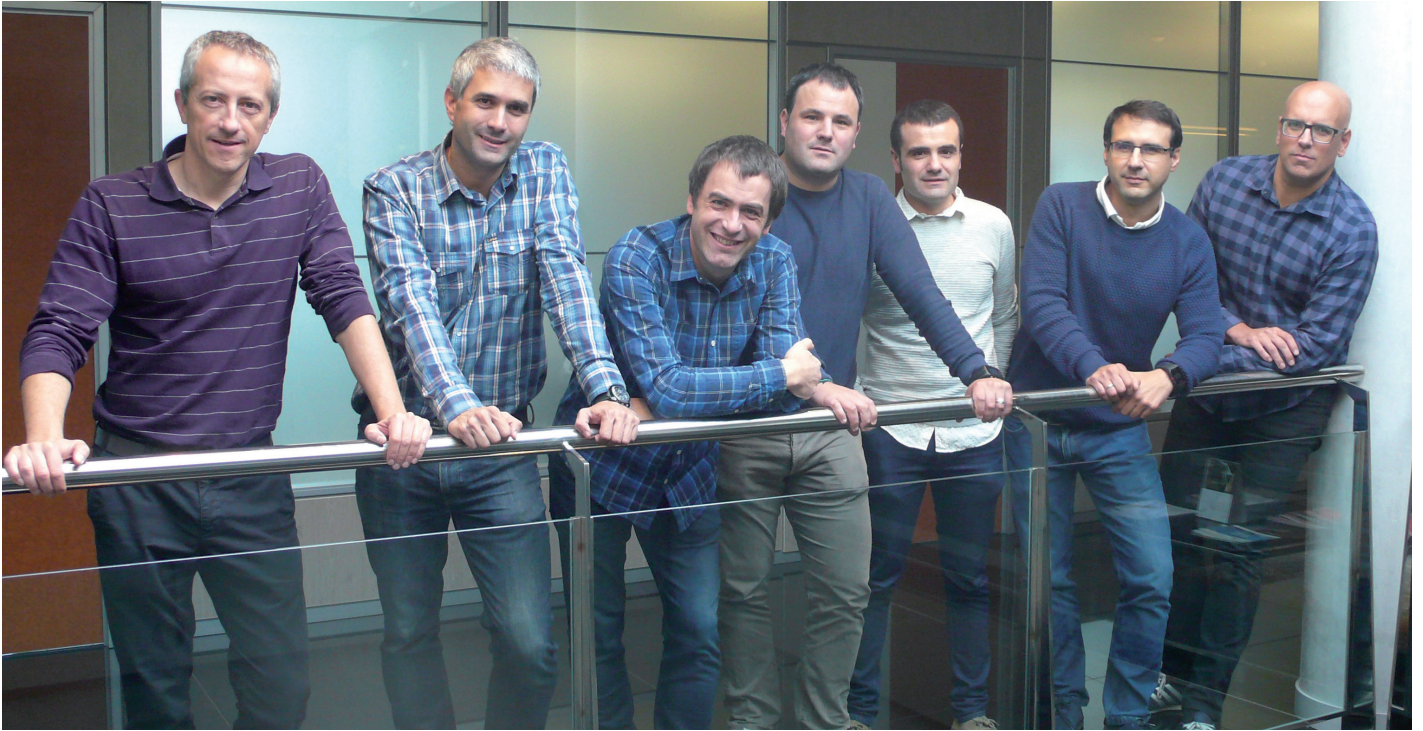
*L.D.G.:* Nik bi urte eta erdi daramatzat karguan eta nire esperientzia, baita ere, aberasgarria da. Edonola ere, osagarria da, izan ere, dagoeneko 19 urte daramatzat ULMA n, ULMA Packagingen zehazki. Teknologia eta proiektuetara oso zuzenduta dagoen arlo tekniko batetik nator, bezeroekiko harreman apur batekin. Lehendakari karguak bai eman didala kooperatiba denari buruzko ikuspegi globalagoa, eta asko hurbildu nau ULMA Taldera, gai hori oso urrun bezala baineukan. Uste dut Taldean beste batzuek egiten dutena, ULMAko beste

kooperatiba edo negozio batzuek izan ditzaketen arazoak, urrun samar geratzen zaizkigula egunerokoan, eta komeniko litzateke hori aldatzea.

«  
lehendakari karguak bai eman dit kooperatiba denari buruzko ikuspegi globalagoa, eta asko hurbildu nau ULMA Taldera  
>> L.D.G.

*U.A.:* Nire esperientzia laburra, urtebete bat baino ez, baina, bestela ezin izan eta, oso aberasgarria da, egunerokotasuna grina handiagoz biziz aurreko rol profesionalarekin alderatuta, grinaz baina baita ere tentsioz beteta, negozioaren dinamikak berak eta sortzen diren arazoez uneoro tentsioan egonarazten zaituztelako. Master bat da goitik behera. Finean, ikasteko gogo handiz, ahalik eta inpartzialena izaten saiatuz eta denon lehendakaria izaten saiatuz.

*A.Y.:* Niri dagokidanez, bi urte eta erdi daramatzat, eta bat nator esan denarekin. Kooperatibari eta Negozioari buruzko gauza asko ezagutzen dituzu. Esperientzia polita da, baina baita etsigarria ere, Negozioaren egoeraren arabera. Niri hasieran egoera zaila egokitu zitzaidan,



baina orain egoera hobea dago, eta horrela amaitzea espero dut. Zer egoera egokitzen zaizun, hori da kontua.

**I.M.:** Dagoeneko nire azken urtea da, hiru urte eta erdi egin ditut, eta karguan hartu dudan esperientzia, kideek esan duten bezala, aberasgarria da, kooperatiba ezagutzen duzu, jendea ezagutzen duzu, zeure burua ezagutzen duzu. ULMA Pipingean oso urte onak igaro ditugu eta beste batzuk ez hain onak, eta egia da denetik ikasten dela. Kontua da ikustea lehendakariak kooperatibaren alde zer egin dezakeen, eta hori etsigarria izan daiteke, sortutako aurreikuspenen arabera, bai kolektiboari dagokionez bai norberari dagokionez; ilusio handiz iristen zara eta, lehen bi urteetan, ez bazaude liberatuta, gauzek nola funtzionatzen ikasten igarotzen duzu, hirugarren urtean kokatuago zaude, eta ikusten duzu ez dela erraza buruan zenituen kontu horiek gauzatzea, eta azken urtean, ez badago



*kontua ez da lehendakariak  
zer eramaten duen  
esperientzia honetatik,  
baizik eta lehendakariak zer  
uzten duen kooperatiban*

**>> I.M.**

elementu motibatzaileak, gerta daiteke ilusioa galtzea. Maila pertsonalean, esperientzia oso positiboa da. Ez ditut lau urte hauek ezerekin aldatzen, ona eta txarra neurekin eramaten ditut, nire ikasketaren parte gisa. Baina kontua ez da ikustea lehendakariak zer eramaten duen esperientzia horretatik, baizik eta zer uzten duen lehendakariak kooperatiban, eta hori uste dut ez dugula ongi antolatuta lehendakaria aldatzen denean; lehendakari bakoitza zerotik sartzen da.

**M.P.:** Inakiren ildo berean. Maila pertsonalean, oso esperientzia interesgarria da kooperatibaren ikuspegi globalagoa izateko aukera edukitzea. Nik lehenago ikuspegi exekutiboagoa izango nuen, eta orain aukera izan dut alderdi instituzionalago bat ikusteko, izaera sozialagoarekin, hortik urrun samar bainengoen. Horrez gain, eta gure kasu zehatzean, distantziagatik, niri karguak ULMA Taldea barrutik ezagutarazi dit, eta orduan egiazki ohartzen zara zer Talde maila daukagun. Maila pertsonalean oso aukera ona da maila sozialean ezagutza eskuratzeko, baina bere alderdi gogorra ere badu, bakar samar ikusten duzu zure burua, gauza asko lehendakariaren gain geratzen direlako. Ados nago esaten denean lehen bi urteetan ez duzula

karguan zuzen aritzeko ezagutzarik, eta hirugarrenetik aurrera hasten zarela esperientzia izaten, eta orduan profesionalago jokatzen duzu. Oro har, oso esperientzia ona eta aukera handia, baina egunerokoan eraman egin behar da.

**J.A.A.:** Nik bi urte eta erdi daramatzat eta, oro har, esperientzia atsegina izaten ari da, bere alderdi positiboekin eta negatiboekin, eta horiek zerrendatzen saiatuko naiz. Alderdi positiboan, Negozioa eta ULMA Taldea hobeto ezagutu ahal izan dut eta ikuspegi globala lortu, jende berria eta esperientzia berriak ezagutzeaz gain. Niri iritzi, Batzarrak ematen digun pribilegioa da, aukera bat; master azeleratu bat da, eta, pertsonalki, helduago izateko aukera ematen dizu. Alderdi negatiboetan, nabarmenduko nuke batzuetan sentitu daitekeen bertigo sentsazioa, hartutako erantzukizunagatik, eta baita ere eginkizun profesionalak –ni teknikari informatikoa naiz– lehendakaritzarekin bateratzeko zailtasunak.

**I.Q.:** Lehendakariaren figura Kooperatiba osatzen duten pertsonen zerbitzura dagoen lider eraldatzaile moduan ulertzen dut. Pertsonengandik onena ateratzen saiatzen den norbait, eta ez norberaren ideiak/ametsak sartzen saiatzen dena. Horretarako, zeregin horiek egiten dituen pertsonak erabaki bat hartu behar du, eta



horrek esan nahi du ikuspegi egozentriko batetik ikuspegi kolektibo baterako trantsizioa egin beharko duela.

Beraz, nire kasuan, pertsonaren erabateko eraldaketa esperientzia moduan definituko nuke: nigan oihartzuna duten balioak onartzea, pertsonok nondik funtzionatzen dugun ezagutzea, akordioak lortzen ikastea, sinesten ez ditugun sistemak baztertuko dituzte irtenbideak etengabe bilatzea, denborarik gehiena "zerbaiten alde" egitera zuzentzea eta ez guztiaren kontra egitera, sinismen mugatzaileak gaitzetea...

Laburbilduta: Baztertu daitezela euren konfort gunean eroso bizi diren pertsonak (nahiz eta ez duten hori jendaurrean aitortzen), edo euren eredu mentalak errotik zalantzan jartzeko prest ez daudenak.

**« Une hauetan hausnarketa egiten ari zarete Eraldaketa Sozialari buruz. Zer espero duzue eztabaida horietatik eta zergatik uste duzue garrantzitsua dela gaia lantzea? »**

**I.Q.:** Eraldaketa Soziala mugimendu kooperatiboaren ADNan dago, nahiz eta ariketa hori soberakinak IPDKren bidez banatzera murriztu dugun (hau da, limosnaren kudeaketa), edo pozik egotera lanpostuak sortu ditugulako, hazkundeari esker. Alderdi horiek, ezinbestekoak izanik ere, uste dut XXI. ez direla nahikoa gizartearen eboluzioa bermatzeko.

Oro har, harro egon ohi gara gure Negozioetan egiten dugunarekin, baina joera daukagu ez komunikatzeko zer garen (gure webguneetan, eraikinetan,

ikusten dugu), eta horrek eragin iraunkorragoa dauka pertsonengan (eta, ondorioz, euren ingurune afektiboetan), baina baita ere bezero eta hornitzaileengan, eta gizartearengan oro har. Hori oinarritzko maila litzateke, merkaturako dagoenarekin alderatuta.

Horrez gain, UHSn 2016an egiten genuen galdera zen oinarritzko maila hori nahikoa den ala ez, eta, ez bada, zein den zehazki gure espektatiba. Gogoetaren ondorio moduan, kontzeptua UHSren arrakastarako faktoreen artean sartu zen.

ULMA taldearen hausnarketa hauetan ikusten dugu negozio bakoitzaren abiapuntua eta espektatibak oso-oso desberdinak direla. Halere, kontzeptu humanistikoak lantzeak berak, ez baikaude horiei buruz hitz egiten ohituta, aukera ematen digu horizontean marko orokor bat definitzeko... baina kontzeptuaren modelizazioa desberdina izan daiteke negozio bakoitzean, eta segur aski desberdina izango da. UHSn dagoeneko ari gara modelizazioa lantzen gure urteko GP Sozialean.

**J.A.A.:** MONDRAGONeko kooperatiba esperientziaren printzipioen artean Eraldaketa Soziala eta ekonomia sozial libre eta justuago bat sortzea aipatzen da. Nire iritziz, kooperatibak eta gutako bakoitza ez gaude bizi garen gizartetik kanpo, eta, ondorioz, eraldaketa sozialaz hitz egiteak, askotan, nolabaiteko lotsa, errespetua eta gatazka eragiten dizkit barruan. Hausnarketa prozesu honetan ikusminez nabil, dinamizatzen gaituen eragileak nik baino askoz ezagutza eta esperientzia handiagoak baititu. Modu eraikitzailean egin nahi dut ekarpena, eta, behar denean, kritikoa izan.

**M.P.:** Nik uste dut alderdi sozialak



negozioaren beste alderdiek bezala eboluzionatu behar duela. Beste gai batzuetan aldizka aztertzen ditugu produktuak eta merkatuak, baina, guri dagokigunez, kooperatiba izanik, aldi berean eboluzionatu beharko genuke alderdi sozialetan, ez daitezela atzean geratu. Negozioaren tamainagatik, guk ez dugu esateko askorik izango, gure hondar alea eta ikuspegia emango ditugu, baina uste dut alderdi sozialak ULMA Taldetik Negozioetara eboluzionatu behar duela.



*alderdi sozialak Negozioaren beste alderdiek bezala eboluzionatu behar du*

**>> M.P.**

**A.Y.:** Ni ere nolabaiteko ikusminez nago. Negozio txikia gara, eta ez dakit zein izango diren puntu zehatzak. Pertsonalki, barrura begirako eraldaketa sozialean sinesten dut, bazkideei begira, zer ekarpen egin dezakegun ikusi nahi dut; berriak gara eta Negozio txikitxoak. Martxa desberdinak daude, esperientzia desberdinak, eta gurea ia ezdeusa da, eta ikusminez gaude.



*barrura begirako eraldaketa sozialean sinesten dut, bazkideei begira, zer ekarpen egin dezakegun ikusi nahi dut*

**>> A.Y.**

**U.A.:** Ildo berean, negozio txiki batetik nator, eta gai honetan ez dugu gauza handirik egin, nahiz eta egunerokoa



&gt;&gt; L.D.G.: LANDER DIAZ DE GEREÑU

gauzak egiten ditugun, gauza sakonak. Talde mailan, abiapuntuan eta irismena definitzeko fasean gaude. Gaur-gaurkoz espektatibak ez dira oso zehatzak, baina aurrerapausoak eman behar dira, eta ikusi zer proiektu eskaini ditzakegun. Hemen garrantzitsua da KOLEKTIBOA inplikatzeko. ULMA bezalako talde kooperatibo batean ezinezkoa da eraldaketa sozialaren erantzukizuna baztertzea, MONDRAGONeko printzipioetan jasota dagoen heinean; gizarte hobetzeko erantzukizuna daukagu, eta horretan ekarpenak egiteko ilusioarekin jardun behar dugu, eraiki, kiritikoak izan eta gaiak mahai gainean jarri, eta hortik aurrera saiatu behar dugu kolektiboak bat egitea planteatzen ari garenekin.

**L.D.G.:** Pixka bat filosofikoago jarrita, gaur egun ezagutzen dugun kooperatibismoa ARRASATEN ernamuindu zen, gerraondoan, Arizmendiariarekin. Premiaren gizarte batetik dator. Ez zegoen lanik, ez zegoen aberastasunik, familietan behar handiak zeuden, eta egora iraultzeko tresnak landu nahi izan ziren. Tresnaren oinarrian heziketa jarri zen, eta horretarako sortu zen Eskola, eta ondoren ARRASATEko kooperatiba esperientzia, eta ondoren etorri zen ULMA Taldea, Ignazio Maiztegi tailerrekin, etab. Orain ongizatearen gizartean gaude, eta kooperatibismoa gizartearen isla baino ez da; horregatik, uste dut premiaren kooperatibismotik ongizatearen kooperatibismora igaro garela. Kooperatibismoa beharrezko eraldaketa soziala sortzeko tresna bazen, gaur egun galdu egin dugu ipar hori, eta maila bat azpitik geratu gara: orain, kooperatibismoaren helburua negozio indartsu batzuk edukitzea da. Egia da gaur egun beharrak oso bestelakoak

direla, hemen jada ez dago hainbesteko premiarik, baina beste leku batzuetan bai. Gogoeta horrekin nahi dena da hasierako helburua berreskuratzea, eta kontziente izanik kooperatibismoan, ez badago negozio errentagarririk bat irabazirik ez badago, ez dagoela proiektu sozio-enpresarialik, urrats bat harago joan behar dugu, arlo Sozialarekin osatuta. Eraldaketa soziala ez dute kooperatibek egingo, langileek egingo dute, bazkideek, gizarteak... ULMA Taldeak tresnak jarri behar ditu hori posible izan dadin. Eta egin behar duguna da eraldaketa sozialaren kontzeptu hori bazkideengan eta langileengan txertatu, beraiek izan daitezen pausoak ematen dituztenak; guk tresnak jarri ditzakegu, lagunduko duten elementuak jarri, baina pertsonak egin ezean ez da posible izango. Hemen lehendakariak elkartu eta eraldaketa soziala egin nahi dugula esanda ere, helburua kontzientziario hori da, ULMA Taldeko langileak izan daitezela egiazki emango dutenak eta eraldaketa soziala posible egingo dutenak.

**R.G.:** Kooperatibak ez daude kapitalaren zerbitzura, ez gaude besterik gabe emaitzak lortzeko. Jakina, ahalik eta emaitzarik onenak bilatzen ditugu, baina gizarte hobetzeko tresna bat gara, eta HORREGATIK gizartean integratua egon behar dute. Ildo horretan, hausnarketa honekin nahi dugun gauzetako bat da zer den eraldaketa sozial delako hori ULMAko kolektiboaren mailan. Uste dut kontzeptua ez dagoela argi, eta, ulertzen badugu kooperatiba gizarte hobetzeko tresna bat dela, pentsatu beharko dugu nola egiten dugun ULMAren eta gizartearen arteko uztarketa hori. Harremanak dauzkagu, hainbat irizpideren arabera banatzen ditugun



&gt;&gt; R.G.: RAUL GARCIA

fondo sozialak ditugu, baina, enpresa soziala izan nahi badugu, lotura gehiago izan behar ditugu gizartearekin. Gizarte hobetzeko EGI AZKO tresna bat nola izan definitu behar da.



*ulertzen badugu kooperatiba  
gizarte hobetzeko tresna  
bat dela, pentsatu beharko  
dugu nola egiten dugun  
ULMAren eta gizartearen  
arteko uztarketa hori*

**>> R.G.**

**I.M.:** Ikusminez Eraldaketa Sozialaren kontzeptuari dagokionez. Gutxi-asko konpartitu dezakegun teoria bat badago, baina horretan kolektibo osoa sartzengara, edo ez dugu ezer egingo. Eta horretarako talde traktore bat egon behar da, ezeren aurretik horretan sinetsiko duena, eta komunikatu, konbentzitu, jendearekin denbora eman, gure jendearekin. Alferrik da 5 teoriko elkartzeko Eraldaketa Sozialari buruz eztabaidatzeko, ez bagara gai kooperatibak osatzen ditugun guztionagan iristeko. Miguelek dioen bezala, enpresetan merkatu azterketak egiten ditugu, Gestio Planak, eta horiek betetzeko hainbat tresna jartzen ditugu. Gai sozialean, gure kooperatiban behintzat, ez daukagu ezer antolatuta langileen artean eztabaidatzeko Eraldaketa Sozialaren arloan kooperatibak zer eman behar lukeen. Nire iritziz, uste dut Taldetik edo organoetatik etorri behar dela, eta errealitatea da ez daukagula inolako gunerik gaiari buruz hitz egiteko, eta ez diogula inolako lehenetsunik ematen.



### « Gaia aldatuz, nola ikusten duzue giro soziala zuen kooperatiba/negozioetan?

**R.G.:** Oro har, eta ez bakarrik ULMAN, baizik eta beste kooperatibetan ere, nolabaiteko etsipena ikusten da –“laino grisa” esaten diot nik–. Uste dut gutxi baloratzen dugula zenbat balio dugun, piramidearen punta baino ez dugu baloratzen, baina ez azpian dagoena. Askok kezkatzen gara arduratzen gaituzten gauzengatik, baina dauzkagun funtsezko beste gauza batzuk ez ditugu baloratzen. Hobetzeko bidean gaude, eta kooperatiba batzuk ondo doaz, baina ez dugu lortzen daukagun etsipen hori gainditzea, buru gainean dugun “laino grisa”. Auzoen arabera da, ez da berdina Negozio edo departamentu guztietan, baina kooperatiba askotan errepikatzen da. Alderdi horretan hobetzeko gai izatea gauza askoren mende dago: dauzkagun liderren profila, gaiak zenbateraino lantzen diren, nola sustatzen dugun jendeak parte hartzea, hori niretzat funtsezkoa baita. Aldagai asko daude, baina oraindik ez dugu ikasi galtzerdiari buelta ematen. Hori esanda, eta aitortuta landu beharreko gauza asko ditugula, baita ere uste dut ez dela esan giro soziala oro har txarra dela.

**L.D.G.:** Nik neure kooperatibaren esperientziak hitz egin dezaket, eta, lehendakariak izanik, nolabait profeta lanak egitea egokitzen zaigu, baina ahaztu gabe kolektiboaren parte izan garela. Batzuk beste organo borrokazaleago batzuetatik igarotakoak gara. Aitzitik, lehen ongizatearen gizarteari buruz esan dudanaren harira, eta Rauli arrazoia emanez, egia da kolektiboak beharbada ez duela baloratzen dugun egoera, eta ez naiz egoera ekonomikoaz ari. Egoera hau orain dela 30 edo 40 urte inork ez

zuen imajinatuko, lortu diren gauzak... Baina bai uste dut kooperatibetako giroa, edo behintzat nirearena, aldakorra dela, ziklikoa, izan ere, puntualki zarata handia ateratzen duten gaiak sor daitezke, kolektiboa pozik ez dagoelako mezua zabaltzen dutenak, baina gero, beharra dagoenean, kolektiboak erantzun egiten du, inplikatu egiten da eta konprometitu agertzen da, eta hori, nire ustez, bateraezina da giro sozial txar batekin. Alegia, pertsona bat gustura ez badago, uste badu bere kooperatiban ez dutela kontuan hartzen, eta esfortzua eskatzen bazaio ez luke erantzungo, eta, daukagun esperientziaren arabera, beharra egon denean jendeak erantzun egin du, sakrifikatu hitza potoloegia da beharbada, baina bai beste gauza batzuk alde batera utzi dituela, bere hondar alea jartzeko. Nik dudak ditokia kolektibo borrokazale bat daukagula, baina aldi berean egoeraz jabetzen dela eta esfortzuak egiten dituela. Oro har, ziklikoa da, agertzen diren gai puntualen arabera erreibindikazio edo zarata gehiago ager daiteke, baina jendeak badaki zer dagoen.

kontseilu orokorrean  
alderdi soziala indartzen

ari da  
>> U.A.

**U.A.:** Talde mailan nik ezin dut askorik esan, 8 Negozio gara, eta bakoitzak bere ezaugarriak ditu, bai merkatu motari dagokionez bai antolamendu egiturari, dimentsio, filial eta gainerakoari dagokionez, eta, ondorioz, nire esperientzia ULMA Architekturalen zentratzen da gehiago. Zikloen termino horri helduta, gure kooperatiban, nik uste



dut giro soziala oso lotuta dagoela igaro dugun krisiari, atzean merkatuaren eroriko izugarria izan baitugu; horrek, aldi berean, eragin eta sakonera handiko erabaki hartu beharra ekarri du arlo sozietarioan, berregituraketak, urteetan aurrerakin mailak 80an edukitzea, estornuak, etab.

Horrek guztiak eragin negatiboa dauka esku artean daukagun eta denok partekatzen dugun proiektuaren aldeko egokitzapen sozietarioan. Krisi horren ondorioz, azken urteetan, exekutiboaren eta organoen ahaleginak negozio planera zuzendu dira, eta horrela gai sozialak, beharbada, bigarren maila batean geratu dira. Errealitate horrekin bizi behar izan dugu, eta aurre egin diogu, lehentasuna Negozioa birbideratzeko alderdiari eman. Bai ikusi dudala, ordea, kontseilu orokorrean indarra ematen ari zaiola gai sozialari, eta negozioek Talde mailan lantzen ari direna jauzi kualitatiboa egiteko aukera garrantzitsu moduan hartu behar dugu.

**A.Y.:** Guri dagokigunez, esango nuke gaur egungo giro soziala onargarria dela. Garai txar batetik geroz, ULMA Construccionekin izan genuen banaketagatik, eta jendea horretara ohitzen da. Oraitxe bertan zenbakiak gure alde ditugu, baina hau futbol partida bat bezalakoa da, galtzen ari zarenean jendea urduri jartzen da, orain nahiko ondo gaude, baina osatzen kostako zaien orbainak geratu dira. Jendea prestatu behar dugu iritsiko diren garaietarako, ez dadila urduri jarri, ongi gaudenean denok gaude ongi, eta gaizki bagaude jendea prestatu behar da eta nolako Negozio mota garen esan behar diogu, zer gerta daitekeen eta nola jardun behar dugun. Ez gara hain onak eta ez gara hain txarrak izango. Taldeari dagokionez, ez zara ohartzen giro soziala nola dagoen,



&gt;&gt; J.A.A.: JON ANDER ARAMENDI

ez da asko hitz egiten, gauzak entzuten dira kanpoan... Ez dakit oso ondo sozialki Negozioak nola dauden.

**M.P.:** Guri dagokigunez, giro sozialaren arloan, eta pasatzen ari garen guztia kontuan hartuta ere, esango nuke giro soziala ona dela, jakina, urduritasun handia dago, egoerak hori justifikatzen du, baina ikusten duzu jendea aurrera ateratzeko gogoz dagoela, inplikatura dagoela, eta proiektura guztiz emanda dagoela. Uste dut diagnostiko bat egin litekeela: gauzak gaizki doazenean jendeak dena ematen du proiektuaren alde, argi edukita aurrera aterako duela, eta une bakoitzean horrek daukala lehentasuna; gure kasuan, gai sozialak apenas lantzen diren, lehentasuna proiektua aurrera ateratzeak daukalako. Jendeak ongi bereizten ditu erreibindikazio sozialak, badaki horiek bazterrean uzten, eta iritsiko da eguna non horiei buruz hitz egin ahal izango dugun; egoera txarra daukagu, baina denok inplikatura gaude aurrera ateratzeko eta Negozioa herrian mantentzeko.



*serio lan egin behar dugu,  
itxaropen faltsuak sortu  
gabe*

&gt;&gt; J.A.A.

**J.A.A.:** ULMA Servicios de Manutencionez transmititzen didana baloratuko dut, hori delako eguneroko bizi dudana. Argudio bakarra ez bada ere, orain dela gutxi birmoldaketa oso garrantzitsua egin dugu, errentagarritasun ekonomikoa lortzeko helburuarekin, eta horrek ondoren garrantzitsuak uzten ditu giro sozialean. Orain bide luzea dugu egiteko, eta bizipen horretatik ikasteko

behar besteko argitasunik badugun ikusi behar dugu. Serio lan egin behar dugu, itxaropen faltsuak sortu gabe.

**I.M.:** Joan Anderrek dioen moduan, guk hainbat aldaketa garrantzitsu egin ditugu azken urtean. Orain lan egiteko garaia da, etsenpluarekin predikatzekoa. Hitzak sobera daude. Eta horrela baino ez dugu kolektiboa berreskuratuko. Nire iritziz, kolektibo moduan, nekatuta gaude, eta ez dut zuzenean enpresaren egoerarekin lotzen, dirua dagoenean penak ez direlako hain pena, baina pena izaten jarraitzen dute, eta luzera begira, ez bada konpontzen, faktura pasatzen du. Pertsonak zein garrantzitsu diren esaten dugu, baina gero ez dugu hori erakusteko ezer egiten. Ez daukagu antolatuta eta, ondorioz, sinesgarritasuna galtzen dugu. Konfiantza ez da oparitzen eta ez dizute ematen, zeuk irabazi behar duzu.

**I.Q.:** Kooperatibak osatzen dituzten pertsonak ez dira gizartea osatzen dutenetatik desberdinak. Kezkatuta egon gaitezke... edo okupatuta egon gaitezke, hori gure hautua da.

Hori da UHSko lan ildoetako bat "okupazioari" dagokionez.

-Kontseilari sozialen inplikazio aktiboa arloetako giro soziala neurtzeko eta gatazkak kudeatzeko (Arloko arduradunarekin eta Pertsonen Arloarekin batera).

-Artikulazio organikoa:

Lau hilean behin, Kontseilu Sozialak deskargu bat egiten du giro sozialari buruz zuzenean Kontseilu Errektorean (arroz arlo), denok har dezagun gure gain gure erantzukizun zatia.

-Uste dugu Estrategia Sozial bat edukitzeak ikuspegi bat emango diola kolektiboari, eguneroko zereginean baino zerbait gehiagotan parte hartuz.



&gt;&gt; I.Q.: IÑIGO QUEREJETA



*kezkatuta egon gaitezke... edo okupatuta egon gaitezke, hori gure hautua da*

&gt;&gt; I.Q.

**« Giro sozialaren gai horri lotuta, beti entzuten dugu kexa kolektiboak gutxi parte hartzen duelako, zer uste duzue egin daitekeela parte hartze hori hobetzeko?**

**I.Q.:** Kolektiboari Parte Hartzea eta Lankidetzak eskatzen dion lider bat "Game Over" dago. Egin behar dugun lehendabiziko gauza da gure giza izaera ulertzea: pertsonen arteko Parte Hartzea eta Lankidetzak egoera "biologikoagoak" dira, emozionalak, ez dira soilik arazoitik egin ditzakegun eskaerak: hau da, baldintza horiek eraiki behar dituzu, behar direnean atera daitezten.

Ulertu behar dugun beste ideia bat da "pertsonak ez dutela parte hartzen ez badute eraginik sortzen". Maiorien eta minorien kultura hain sustraituta ditugun ideia horietatik lekutu behar dugu. Azken garaian izan ditugun gatazkek erakusten dute demokrazia bozketa bat baino zerbait gehiago izan behar dela, irabazleak eta galtzaileak baino zerbait gehiago.

Osagai horiek, eta hemen luzatuko ez ditudan beste batzuek, osatzen dute gu garenarekin bat etorriko den Estrategia Soziala, benetan sinesten dugun Negozio Estrategia, eta hori berriro izango da Estrategia Soziala, eta horrela begizta etengabe.

**J.A.A.:** Ekintza puntual ugari egin daitezke parte hartzea hobetzen saiatzeko, baina jendeak parte hartzea lortzeko uste dut hainbat giltzarri daudela. Parte hartzen dugu

ingurune seguru, sinesgarri batean sentitzen garenean, benetako entzuketa egiten denean eta errekonozimendua dagoenean. Arlo horietan hobetzen lagun diezagukeen edozein ekintza izan daiteke baliagarria.

**M.P.:** Ildo horretan, nik laburtuko nuke esanez ikusi egin behar dela zein diren jendearen espektatibak, horrek ekarriko bait gero eta parte hartze handiagoa egotea, ikusten bada lantzen ari direnak espektatiba errealak direla. Lehenago, eraldaketa sozialaz ari nintzenean, ikuspegi sozialetik eboluzionatzeaz ari nintzen. Gaur egun dauzkagun espektatibak identifikatzen jakitea, gerta baitaiteke denboraren poderioz horiek aldatzea; orain beste garai batean gaude eta berriro identifikatu behar dira espektatibak, jendeak parte hartzeko interes handiagoa izan dezan.

**U.A.:** Nik uste dut, parte hartzeaz hitz egin baino lehen, agerian jarri behar dela gure Negozioak proiektu partekatuak izatearen balioa. Norberak, bere erantzukizunetik, lagundu behar du helburuak lortzen. Gogoeta horretatik abiatuta, Kooperatibako organoek dinamika eta lan mahai asko sustatu behar dituzte, ahots guztien euren lekua izan dezaten, eta, horretarako, funtsezkoa da, bide exekutibotik ditugun foroez gain, jada baditugun kanal sozialak indartzea, kontseilu soziala, kontseilutxoak, hitzaldiak, etab. Gaur egun kooperatiban ezarrita daude, eta transmisio tresnak izan behar dira, kolektiboen inputak eta sentsibilitateak jasotzeko tresnak... eta horiek indartzen jarraitu behar dugu, kanal garrantzitsuak direlako parte hartzea azaleratzea nahi badugu.

**L.D.G.:** Ni, ingeniaria izanik, erosoago sentitzen naiz termino matematikoetan hitz egiten. Espektatibei buruz ari garela, esaten da gogobetetzea dela errealitatea ken espektatibak; espektatibak errealitatea baino handiagoak badira, gogobetetzea txikiagoa da., Errealitatea da garrantzitsua dela denok parte hartzeaz zer ulertzen dugun ulertzea. Orain dela gutxi parte hartzeari buruzko lan batean jardun behar izan dut ULMA Packagingen, eta lehendabizi parte hartzea definitzen saiatu ginen. Pertsona bat zegoen gaiari buruzko tesi bat egiten, eta hainbat egileak parte hartzearen inguruan erabiltzen duten definizio bat atera zidan, eta egokia iruditzen zait. Parte hartzeak hiru maila

ditu, informazioa, eztabaida eta erabakia edo ko-erabakia, eta uste dut kooperatiban baditugula tresnak hiru maileri heltzeko; gertatzen dena da askotan geratzen garela pentsatzen parte hartzea erabakitzea dela, eta erabakitzeko elementuak dauden lekuan daudela, batzarrean, organoetan, baina horiez gain beste askoz foro gehiago daude deliberatzeko. Informatuta egotea ere bada parte hartzeko beste modu bat. Tresnak existitzen dira, baina oro har ez dira egoki erabiltzen; hitzaldi informatibo asko emanda ere. Jendea joaten da hitzaldietara, lankide bileretara, kontseilutxoetara, etab. Usten dut tresnak baditugula eta parte hartzearen zentzu hori barneratu behar dugula, eta oinarritik hasi eta mailaz maila igotzea, baina argi edukita jende guztiak ezingo duela erabaki, eta horretarako daudela ezarritako erabaki guneak. Erabakiak horretarako ezarritako organoek hartzen dituzte, eta beste kontu bat da prozesuan Kooperatibako langile guztiek parte hartzea, eta bakoitzak jakin behar du zein esparrutan mugitzen den.

**R.G.:** Nire ustez, egunerokoan parte hartzearen gaia funtsezkoa da. Zurez den enpresa batean parte hartzen ez baduzu, non hartuko duzu parte? Parte hartzea berezkoa izan behar da kooperatibetan, baina irudipena dut arlo enpresarial hutsean ez garela beste enpresa batzuetatik oso desberdinak. Orain lanean ari gara MU Enpresagintzarekin metodologia bat lortzeko, kudeaketan parte hartzeari dagokionez diagnostikoa egiteko eta hobetzeko arloak proposatzeko. Nori ez zaio gustatzen parte hartzea? Denoi gustatzen zaigu, baina ez gaude ohituta kudeaketan parte hartzen, eta ez dugu horretarako mekanismorik martxan. Ez gaude entrenatuta, eta horrek kosta egiten du, baina, ongi parte hartzen bada, modu naturalean egiten bada, erabakiak elkarrekin hartzen baditugu, askoz indartsuagoak izango gara enpresa moduan eta giro sozial hobea izango dugu. Parte hartzen baduzu –plan batean, lan batean, erabaki batean– horren parte zara, erakundean garrantzitsuagoa zara. Aldiz, parte ez hartzeak potentziala kentzen digu enpresa moduan. Jendearen onena atera behar da, daukagun potentzial guztia, pertsonak eta, aldi berean, enpresak onura izan dezan.

**L.D.G.:** Nik uste dut nahastu egiten dugula erabakiak hartzea eta parte hartzea.

Erabakiak hartzea parte hartzearen zati bat da, baina ez da dena, erantzukizun bati lotuta dago, arduradun koordinatzaile izatea baino gehiago. Uste dut jendea informatuta egoteaz gain, eta jende gehienak eztabaida batean parte hartzeaz gain, erabakiak hartzearen erantzukizuna handiagoa dela, erantzukizunak hobeto definitzen dira enpresa antolamendu batean, eta erabakitzeko guneak hor egon behar dira.

**R.G.:** Esan nahi dudana da hainbat bagaude eta arduradun bat badago, erabaki partekatu bat hartzeko gai bagara, horrek askoz ere balio handiagoa duela arduradunak bakarrik hartzen badu baino. Jakina, baten bat izan beharko da azken erantzulea, baina partekatua bada, denon artean adostua, indar handiagoa dauka.

**L.D.G.:** Baina iritzi partekatu bat ez badago norbaitek erabaki behar du; gauza bat da denok hitz egitea, eztabaidatzea, baina gauza bat erabakitzea eta beste bat parte hartzea. Eztabaidatzea gauza bat da, eta parte hartzeari dagokionez erabakia ez da hobe edo okerrago arduradunak hartu duelako; prozesu guztiak balio behar du, nik prozesuan parte hartu dezaket, eta gero erabakiak ez nau konbentzitzen...

**R.G.:** Erabaki gehienak kontsentsu bidez hartu daitezke. Adibidez, departamentu baten gestio plana egiteko orduan, departamentu osoak parte hartzen badu (enpresak ezarritako jarraibideekin, jakina), emaitzak askok indar handiagoa izango du. Hori bai, hori nola egin jakin behar da, bestela kaosa izan daiteke eta.

**I.M.:** Uste dut lehendabizi jakin egin behar dela batek, kooperatiba batean lanean hasten denen, zer espero duen. Nik uste dut enpresa eredu guztiak izan daitekeela onak, SA, SL, S.KOOP. Gainera, horietako bakoitzak oso kudeaketa eredu onak izan ditzake, ereduak pertsonak sortzen dituztelako. Pentsatzen badugu kooperatiba batean lan egiteagatik ereduak berez funtzionatuko duela, gaizki gabilta. Orduan, gutako bakoitzak geure buruari egin behar dugun lehenengo galdera da zer espero dudan, zergatik nahi dudan kooperatiba batean lan egin. 8 ordu egitera eta soldata bat eramatera beste ezertara ez etortzen bagara, zaila da guk parte hartzea eta gainerakoak parte hartzera bultzatzea. Egiakzi sinesten badugu gurea dela eta

hainbat gauza aldatu ditzakegula (eta ez naiz ari arlo exekutiboari buruz, uste baitut horiei lan egiten utzi behar diegula, markatutako estrategiei jarraituz), egiteko moldeak aldatu ditzakegula, egiten duguna, nola egiten dugun... Nola laguntzen diogun elkarri. Baina garrantzitsua da norberak erantzutea zergatik nahi dudan kooperatiba batean lan egin.

« **Gai soziala politika sozio- enpresarial ugariren ardatz egituratzailea bihurtzen ari da eta, gurean gehiago, kooperatiba garelako. Zuen iritziz, ULMAk zein alderditara zuzendu beharko litzuzke ahaleginak datozen urteetan?**

**R.G.:** Nire iritziz, ahalegina arlo Sozialari garrantzi handiagoa ematera zuzendu beharko litzateke, eta hori kudeatzera, sistematizatzaera, mekanismoak jartzera, gai horiek lantzeko prestatutako pertsonekin. Modu profesionalean kudeatu behar da, enpresaren beste edozein arlo bezala. Hori egiten bada, azkar aurreratuko dugu. Gaia oso zabala da. Lehenengo definitu eta gero eztabaidatu behar dugu zer egin nahi dugun, zer den eta nola bideratuko dugun. Zati batzuk martxan jartzen ari gara, esaterako eraldaketa soziala edo parte hartzea.

**L.D.G.:** Uste dut proiektu sozio- enpresarialaz hitz egiten dugunean sozioa eta enpresariala banatzen ditugula, izan ere, berez gauza asko kontzeptuaren berezkoak dira, eta aldi berean doaz. Ez gara ohartzen lan sozial handia egiten dugula, eta erabakiak hartzen ditugunean arlo soziala kontuan hartzen dugula. Nire kooperatiban ikusi dut erabakiak hartzen kooperatiba ez den beste edozein enpresatan hartzen diren bezala, edo pertsonak kontuan hartu gabe, kontuan hartu gabe pertsonen zer eragin diezaiekeen. Arlo exekutiboan kooperatiba garelako kontzientzia hori badago, berez alderdi sozial hori daukagulako kontzientzia, beste leku batean hartuko ez liratekeen edo beste modua batean hartuko liratekeen erabakiak hartuko genituzke. Beharbada kolektiboarentzat hori ez da nabarmena, eta bai beharko litzatekeela kolektiboa egiten den horri buruz kontziente izatea.

**U.A.:** Uste dut, exekutiboaz gain, kontseilu errektoreek rol garrantzitsua dutela, ez zer egiten den bakarrik, baizik eta nola egiten den. Seguruena, gauden datengatik,

zuzendaritza kontseilua hasita egongo da datorren urteko gestio plana lantzen, plan estrategikoa... Zifrak aurkeztuko dituzte, marjinak, emaitzak... hori barneratuta dugu. Hori datorren urtean neurtu egingo da, baloratu, zuzendu, kudeatu. Berdin egin beharko litzateke arlo sozialean; arlo sozialari lotutako gestio plan bat sartu bere ekintzekin, ondoren neurtu, baloratu eta erabakiak hartu ahal izateko. Nire iritziz, kontseilu errektoreak, exekutiboarekin eta kontseilu sozialarekin, erabaki horietan parte hartu beharko lukeela, helburuak adostuta, partekatuta, ondoren neurtu, baloratu eta kolektiboari helarazteko. Gakoa da naturaltasunez hartzea, salmenta zifrez gain, arlo Sozialari lotutako helburuak jarriko ditugula, ekintzekin, arduradunekin, jarraipenarekin, balorazioekin...

**A.Y.:** Nik, bestelako zerbait esatearren, uste dut alderdi soziala oso abandonatuta dagoela. ULMAko partaidetza zentzua landuko nuke gehiago berez, bazkideek ez dute hau nirea delako sentipen hori, eta horik etorriko da parte hartzea, inplikazioa, motibazioa... nahiz ez dakidan hori nola egin daitekeen.

**I.M.:** Ilusioa berreskuratzea. Langileak harro sentitzea ULMA lan egitearen konbentzimendutik, ez dezaten beste lan bat gehiago bezala ikusi. Eta horretarako lan asko egin behar da. Lanean zer espero duten entzutea da, sozialki zer espero duten, arlo sozialean plan estrategikoak egitea, baina beti enpresari begira, ezin dira bananduta joan, gutxiago hitz eta gehiago egin behar dugu gehiago demostratzeko. Ez dugu kooperatibako organoetako parte izan nahi. Horrek, niretzat, erakusten du ez garela ongi egiten ari.

**M.P.:** Nabardura bat gehituko diot esandako guztiari, nabardura labor eta argia, eta hori da arlo Sozial guztia landu behar dela, partaidetza zentzua, barrura zein kanpora begira, orain hemen gaudenoi zein hurbileko etorkizunean egon behar luketenei begira. Alderdi soziala eguneratzeko gai izan, barruan gaudenontzat eta etor daitezkeenentzat erakargarria izan dadin.

**J.A.A.:** Nire iritziz, estrategia sozial guztia proiektu errentagarri eta etorkizunean iraunkorrak izatetik igarotzen da, ildo horretan hartu behar ditugun erabakietan

erantzukizunez jokatu. Estrategia Sozialaz hitz egiten dugunean, gutako bakoitzak bere ikuspegia eta espektatibak izango ditu, eta, ondorioz, lehenik eta behin, hausnarketa egin behar dugu ikuspegi partekatu baten bila. Ikuspegi horrek ahalbidetuko digu etorkizuneko plan sozialen marko orokorra definitzea. Halere, uste dut kontuan hartu behar dela Taldearen barruan errealitate desberdinak dituzten Negozioak ditugula, eta plan sozial horiek modu profesionalizatuan kudeatu beharko dira.

**I.Q.:** Sozialaren kontzeptuan bazkidearen eta pertsonaren nozioak estaltzen dira, eta hori askotan erortzen garen hizkuntzaren tranpa bat da. Kontzeptu horren atzean (edo Estrategia Sozial baten atzean) dauden galderak hauek izan litezke: Gure kolektiboak nortasunaren inguruan prestatzen ditugu? Nortasun horretan oinarrituta... badakigu, ulertzen dugu eta onartzen dugu gure kolektiboek espero dutena? Hori ezagutzen badugu... espektatiba horiek instituzionalki gidatzen ditugu, edo manipulatu egiten ditugu (nahita edo nahi gabe) gure liderren ikuspegiarantz?

Estrategia Sozial bat ez da ekintzen bilduma bat: MONDRAGONen 2017ko Kongresuan balioen erorikoaz hitz egin zen, eta eztabaida hura gero izoztu egin zen, krisiarekin, eta areagotu egin da FEE itxi eta gero. Funtsean, arlo sozialak ez zuen jakin negoziaren esparruaren hedapenaren tsunamira egokitzen, kooperatiben gorakadara, eta errentagarritasun/ produktibitate inpultsoen mende bizi izan da, estrategia propiorik gabe; gainera, badakigu horren metrikak ez direla sinpleak, eta emaitzak ez direla epe laburrekoak.

Egungo ekonomista handiek (P. Krugman eta J. Stiglitz edo Y. Morieux) behin eta berriz diote herrialde garatuetan produktibitate indizeak %3tik gora mantentzeko modu bakarra pertsonen arteko lankidetzaren sustatzea dela. &3aren balio horrek esan nahi du gure seme-alabak gu baino hobeto biziko direla... horrela izango da? egingo dugu?

Horrez gain, belaunaldi berrien espektatibak/eredu mentalak kontuan hartuta, derrigor garatu beharko dugu alderdi soziala talentua erakartzea bermatzeko... baita talentua atxikitzeko ere.