

Laboral Kutxa Zentzua

ZENTZUDUN PROIEKTU BAT

TU Lankide otsailaren amaieran egindako tailerlean sartu da, eta lantaldeko gainerako kideekin batera bizi izan du *Zentzua* esperientzia.



XABIER EGIBAR
LABORAL KUTXAKO
ZUZENDARI OROKORRA

Xabier Egibar Laboral Kutxako zuzendariak *Zentzua* proiektuaren nondik norakoak azaltzen ditu artikulu honetan: zergatik abiatu zuten, zertarako, nola inplementatu duten, zer ikasi duten bidean, eta zein ondorio atera dituzten.

Arrazoiak eta helburuak

Irizti-liderrek eta zuzendariek gero eta gehiago eztabaidatzen dute nola egin enpresa-jarduera lehiakorra eta errentagarria, eta, aldi berean, arduratsua eta iraunkorra. Seguru daude pertsonen jarreretan aldaketa sakonak dituen aro berri baten aurrean gaude, eta aldaketa horiek eragina izango dutela, alde batekin, langile gisa duten rolean. Bestetik, baita produktu eta zerbitzuen kontsumitzaile eta erabiltzaile gisa betetzen duten rolean ere, horiek eragin zuzena izango baitute erakundeetan.

Hori dela eta, enpresa-estrategien diseinuan garrantzi handiagoa hartzen joango dira hainbat gai, hala nola, enpresaren helburua eta enpresa-kultura, edo enpresek gizarteari egiten dioten ekarpena, bi alderditan: gizartean eta ingurumenaren babesean. Espazio horiek, neurri batean, protagonismo handia izan zuten gure esperientzia kooperatiboaren jatorrian, baina, azken urteotan, bigarren maila batean utzi ditugu, eta egokia da berreskuratzea.

Laboral Kutxan izandako esperientzian zentratuta, komeni da, lehenik eta behin, testuinguruan kokatzea 2019an, zuzendaritza-talde berriak lekukoa hartu ondoren, hausnarketa estrategiko bati heldu geniola oraindik oso konplexua zen agertoki batean, non finantza-sektorearen historiako krisirik garrantzitsuenetako baten ondorioak jasaten jarraitzen genuen, bai eta gure errentagarritasuna oztopatzen zuten interes-tasak ere. Horrek etengabeko antolamendu-doikuntzen beharra ekarri zuen. Gainera, ikusten genuen etorkizun bat arriskuan zegoena aldaketa disruptiboak izateko, digitalizazioaren ondorioz, bezeroen portaera berrien eraginez eta, gero eta presio erregulatzailer handiagoaren ondorioz.

Lehentasanak argi genituen: aurreko zikloan krisia gainditzeko entitate bakarrenetarikoa izateko aukera eman zigun guztia finkatzen jarraitu behar genuen, eragile guztien kontrola eta konfiantza mantenduz (barnekoak eta kanpokoak), eta, aldi berean, gure lehiakortasuna hobetu eta eraldaketa-prozesu bati ekin behar genion, gure etorkizuneko merkatu-posizioa indartzeko. Eta horrela egin genuen.

Hausnarketa amaitu zen agenda estrategiko bikoitz baten diseinuaz (lehiakorra eta eraldatzailea), eta, hala ere, zuzendaritza-taldean bagenekien zerbait falta zitzaigula eta beharrezkoa zen hausnarketarako espazio sakonago bati ekitea. Talde-interakzio batzuen eta taldeko kideekin izandako banaka-



Zentzua tailerretako batean parte hartu duen pertsona talde bat Laboral Kutxak Olandixoko hegalean dituen instalazioetatik paseatzen.

ko elkarrizketen ondoren, laburbilduta, honako hauek izan ziren bide horri ekitera eraman gintuzten ondorio nagusiak. Azkenean *Zentzua* izena eman genion proiektuari:

Enpresa barruan kooperatibak aldaketa garrantzitsuak jasan zituen belaunaldien arteko erreleboaren ondorioz, horrek eragin zuen erreferenteak galtzea; krisiak orbain sakonak utzi zituen gure pertsonengan, eta negozioak izandako aldaketek rol berri bat exijituko zieten gure profesionaleri. Beraz, beharrezkoa zen geure buruaz hitz egitea, indibiduo propioa gainditzeko balio partekatuak dituen proiektu baten parte izateko konpromisoa, eta harrotasun sentimendua berritzeko. Eta baita erakundea aktibatze ere, norbanakoaren

“Ikusten genuen etorkizun bat arriskuan zegoena aldaketa disruptiboak izateko, digitalizazioaren ondorioz, bezeroen portaera berrien eraginez eta, gero eta presio erregulatzailer handiagoaren ondorioz”



talentua bultzatuz, espiritu kooperatibistari eta horrek dakartzan eskubide eta betebeharreri balioa emateko, eta gure kooperatiban pertsonak funtsezko elementua garena jabetzeko.

Baina proiektua garrantzitsua zen kanpoko ikuspegi batetik ere; izan ere, gurea bezalako erakunde batek, bezeroaren zerbitzura oso bideratuta zegoena eta bere jatorria eraldaketa sozialaren premian oinarrituta zegoena, azken hamarkadetan, hainbat arrazoiengatik, gizartearekin nolabaiteko deskonexioa jasan izan zuen. Uste genuen egungo gizartearekin sintonia berri bat berreskuratu behar genuela.

Prozesua

Gure Zuzendaritza Kontseiluan bide horri ekitea erabaki genuenean, nire aldetik erabat jabetzen nintzen bidaiaren zailtasunaz, exekutibook geu-

re buruarengan hainbesteko konfiantzarik ez dugun espazio baterantz desplazatzea eragiten baitzuen: zenbakietatik eta helburuetatik urruntzen ginen, eta gauza zehatzen ohiko kudeaketatik kontzeptu abstraktuagoen erabilera pasatzea eskatzen zigun. Noraezeko eta galtze uneak aurreratzen zituen bidaia zen, ideia lauso eta orokorren nebulosa batean, zailtasunez beteriko ibilbidea, urrats sendoagoak egiteko zoru egonkor bat aurkitu arte. Azken batean, gure egunerokotasunetik urrun dagoen abentura txiki bat, orain, nolabaiteko perspektibarekin, esan dezaket laguntzen ari dela zuzendaritza-taldea bera eta erakundea, oro har, gehiago lerrokatzen.

Iraganari begira hasi genuen bidea, gure jatorria zehatz-mehatz ezagutzeko eta Laboral Kutxaren ezaugarri historikoak partekatzeko. Alde horrek sorpresak ekarri zituen, harrotasunez bete gintuen, eta narrati-ba partekatua sortzen joateko balio izan zuen; baita indarrean eta bereizgarritzat jotzen ditugun eta, beraz, erakundearen etorkizuna gidatzen jarraitu behar duten ezaugarriak hautatzeko ere. Hortik aurrera, gehitzen ditugu pertsonen eta gizartearen kezak eta etorkizuna markatzen dituzten joera berriak, erakunde gisa gure erantzuna ematen saiatuz, modu horretan, jatorrizko ezaugarriak osatuz joan daitezten.

Horrela, lortu dugu erakunde gisa identifikatu nahi ditugun nortasun-ezaugarriak laburbiltzea eta adostea, bai eta erakunde gisa bereizi behar gaituzten printzipioak eta portaerak ere, bai barne-dinamiketan, eta baita gainerako interes-taldeekin ditugun harremanetan ere, batez ere, bezeroekin eta gizartearekin.

Prozesu horren ondorioz, ideien bilduma bat ordenatu, lehenetsi eta dokumentatu dugu, eta narrati-ba partekatu eta eguneratu batean islatu dugu, barne eta kanpoko erabilera eman ahal dioguna. Bertan jasotzen dira gure Xedea eta Legatua, Misioa eta bereizi behar gaituzten Balioak eta Portaerak. Atsegin dut esatea *Zentzua* k erakunde gisa konpromiso bat azaldu nahi duela: Laboral Kutxa osatzen dugun pertsonen arteko itun bat, eta konpromiso batzuk gure bezeroekiko eta parte garen erkidegoekiko.

Hori guztia izan da adin, jatorri eta erantzukizun guztietako pertsonen parte hartu duten parte-hartze prozesu baten emaitza, eta gure bezeroei, iritzi-liderreri eta kooperatiba-arloko pertsoneri ere galdetu diegu-

“Atsegin dut esatea *Zentzua* k erakunde gisa konpromiso bat azaldu nahi duela: Laboral Kutxa osatzen dugun pertsonen arteko itun bat, eta konpromiso batzuk gure bezeroekiko eta parte garen erkidegoekiko”

na. Bide horretan bereziki sentitu dugu gure Kontseilu Errektorearen lankidetzeta eta babesa. Horiei guztiei eskerrak eman nahi dizkiet beraien kolaborazioagatik.

Emaitza

Prozesu horren ondorioz, **asmo** bat adostea lortu dugu (esan dezakegu hasierakoa *berreskuratu* dugula). Zergatik eta zertarako existitzen garen galderari erantzuten dio, gure proiektu kooperatiboari zentzu sakona ematen dion helburu-iparra finkatuz.

Asmo hori **misio** batekin eta **balio** batzuekin osatzen da, *zer eta nola egingo dugun* finkatzen gidatuko gaituztenak, hiru jarduera-eremu handi inpregnatuz: gure barne-harremanak, hau da, **pertsonak**; **bezeroe-**

kiko harremana; eta **gizarteari** egin nahi diogun ekarpena, gu ere parte garen komunitateei. Hiru esparruetako bakoitzean, hainbat kontzeptu definitu ditugu, eta horiek ematen diote forma *nolakoa* izan nahi dugun horri. Kontzeptu horiek dituzte definizio batzuk, adostasun-prozesu luze baten emaitza izan diraenak proiektuan zehar bideraturiko lantaldeetan.

PERTSONEN esparrua

Indar handiz azaldu da Legatuaren eta erakundearen *jabe iragankorrak* garenaren kontzeptua, eta horrek esperientzia kooperatiboaren belaunaldiarteko ikuspegia ematen digu. Hortik eratoritzen dira ezarpen zehatzak, hala nola, kooperatibaren finantza-indartzea, haren erreserbak handituz, eta epe luzeko ikuspegiarekin, iraunkortasunaren ideiarekin oso lotuta, kudeaketa- eta errentagarritasun-irizpideak gehitzea.

Argi eta garbi adierazi dugu erronka indibidualak lortzean norbanakoaren erantzukizunaren eta autoexijentziaren ideia, hori oso esanguratsua da ez erortzeko arrakasta kolektiboaren ondoren tapaturiko kaskarkerian, nahiz eta beti kontuan hartzen dugun norbanakoa, zentzu partekatuarekin eta talde-lanarekin batuta. Eta, era berean, erabaki dugu garai berrietara egokitu nahi dugula, profesional berrientzat erakargarriak izateko; ildo horretan, erreferentzia zehatzak egiten ditugu kalitatezko lan-inguruneak sortzeko buruz, malgutasunari eta kontziliazioari buruz, bai eta berdintasunari buruz ere. Eta gure kooperatiba-kulturan aski ezagunak diren bi kontzeptu sartzen ditugun arren, komeni da gogoratzea eta balioestea: ordainsari-solidaritatea, eta lanpostuen eta, beraz, gure ordainsarien definizioaren garrantasuna eta objektibotasuna.

Era berean, lidergo-eredu bat garatuko dugula diogu, non behar den zorroztasuna eta bete-beharrekoa elkarren osagarri izango diren, gure nortasun-ikur diren balio eta portaera indibidual eta kolektiboen promozioarekin. Eta, azkenik, azaldu dugu ez dugula kooperatiba bakartia izan nahi, solidarioa baizik, eta Laboral Kutxarena baino esperientzia kooperatibo zabalago baten parte gara, MONDRAGONen parte gara.

Idoia Maizek Laboral Kutxaren edifizioen ezaugarriak azaldu dizkio taldeari.



Taldea ariketa bat egiten egoitza nagusian.

BEZEROen esparrua

Oso garrantzitsua da gurea bezalako retail negozio bategan, erabakitzen dugu praktikan jartzea baloreak dituen banka zintzo, hurbil eta profesionala izatea. Adierazten dugu pedagogiaz aholkatuko diegula erabaki zuzenak har ditzaten beren finantza-plangintzan, eta finantzaketa eta kontsumo arduratsua sustatuko dugula, pertsonen eta familien gehiegizko zorpetzea saihesteko. Halaber, proposatzen dugun balioarekin bat datozen prezio-politikak garatuko ditugula, eta, beraz, gehiegikeriarik gabe. Eta irisgarritasun osoko politika bat garatuko dugula, desgaitasuna duten pertsonen eta pertsona zaurgarriari arreta berezia eskainiko die-na, horretaz gain, gogoraziko duena gure harremanetan euskara bultzatuko dugula.

GIZARTEAren esparrua

Gizarte-konpromisoarena, zehazteko ahalegin handiagoa behar izan duena, eta, nire ustez, oraindik hobetzeko bidea geratzen zaiona.

Ildo horretan, gogoratu behar da Laboral Kutxa sortu zela gizarte eraldatzeko asmo tinkoarekin, eta gizarteak argi eta garbi ikusten zuela asmo hori, erakundearen gizarte-inplikazioari esker, HSFa zuzenean aplikatzen bait zen, eta baita enpresa-banaketaren rolari esker ere. Haren helburuak enplegua eta aberastasuna sortzea ziren, kooperatibak sortuz. Rol horiek, laurogeita hamarrek hamarrekadatik aurrera, MONDRAGONen esku geratu ziren.

Adierazi dugu tinko sinesten jarraitzen dugula gizarte

eraldatzeko ardatz nagusietako bat gure esperientzia kooperatiboa zabaltzea dela, izan ere, gure baliabideen aplikazioak gizartean duen eragina eta distribuzioa biderkatzen du. Gainera, enpresa-demokraziaren eremuan egiten du, non kalitatezko enplegua sortzen duen, pertsonak ahalduz dituen eta aberastasuna berdintasun handiagoz banatzen duen.

Aldi berean, baieztatzen dugu heziketa dela palanka ahaltsuena gizarte oparo, kontziente eta iraunkor bat finkatzeko, eta lurraldean errotutako ezagutza elementu estrategikoa dela etorkizunerako. Horregatik, unibertsitate eta lanbide-heziketan inbertitzen jarraituko dugu, enpresen eta gizartearen beharrei erantzun diezaieketen pertsonak garatzeko.

Gainera, pertsonen ahalduztea sustatuko dugu, ekintzailetzarako, enplegarritasunerako eta autoenplegurako hezkuntza eta tresnak jarritz. Bizi dugun trantsizioa ingurumenaren aldetik iraunkorra izan dadin eta, gizartearen aldetik justua izan dadin, eragile aktibo izateko asmoa ere adierazten dugu, eta, zalantzarik gabe, euskal kulturaren eta euskararen sostenguan inbertitzen jarraituko dugu, ondare horren babesleak gaituz sentitzen baitugu.

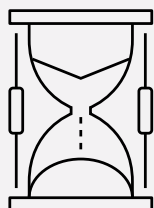
Prozesu horretan zehar, MONDRAGONen barruan aukera ikusi dugu gizarte-konpromisoaren esparruan lankidetzaren espazioak bultzatzeko eta baita, gure baliabideak partekatuz, helburu berak dituzten eragile guztiekin lankidetzan aritzeko ere.

“Tinko sinesten jarraitzen dugu gizarte eraldatzeko ardatz nagusietako bat gure esperientzia kooperatiboa zabaltzea dela, izan ere, gure baliabideen aplikazioak gizartean duen eragina eta distribuzioa biderkatzen du”

Azken hausnarketa gisa

1.

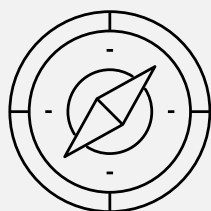
Gure historiarekin lotura



Prozesuak balio izan digu gure aparteko historia eta fundatzaileak eta haien laguntzaileak mugiarazi zituzten arrazoiak hobeto ezagutzeko, eta horrek harrotasunez bete gaitu, beste banketxe eta erakunde ez-kooperatiboekin alderatuta gure desberdintasunez jabetuz. Hori dela eta, lehenetasun, erabaki eta praktika batzuk berriz aztertzen ari gara, gure estrategiaren diseinuan oreka berri bat bilatze aldera.

2.

Helburua berreskuratzea

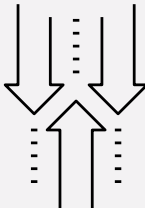


Oso prozesu interesgarria izan da gure hasierako Asmoa berreskuratzeke eta, ideia hau indartzeko: lan elkartuko kooperatiba garen aldetik, pertsonen burujabetzan oinarritutako erakundea garela eta etengabe antolaketa-demo-

kraziaren eta enpresa-eraginkortasunaren konbinaziorik onena bilatu behar dugula. Hori dela eta, garrantzitsua da eguneratuta eta aktibo edukitzea, etengabe azpimarratuz pertsonok, profesional eta kooperatibista garen aldetik, dugun jarduera bikoitzaren garrantzia, gure kooperatiba-proiektuak de-gradatu ez daitezen, eta ez daitezen oker bideratu.

3.

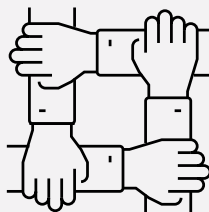
Desberdinak



Gure kooperatibak oso bereizgarriak direnaren uste sendoa indartu da demokrazia parte-hartzaileari, gardentasunari, barne eta kanpoko elkartasunari, aniztasunari eta berdintasunari dagokienez, eta horri guztiari balioa eman behar diogu, bai gure artean eta baita kanpora begira ere.

4.

Konpromiso soziala



Era berean, honek balio izan digu gogora ekartzeko, esperientzia kooperatibo gisa, gizarte-konpromisoa gehitzen dugun heinean garela, azken hamarkadetan bigarren mailan egon den zerbaite, eta beharrezkoa da berreskuratzea, aprobetxatuz, gainera, gizarte-arloko interlankidetzak eskaintzen dituen aukerak.

“Oso prozesu interesgarria izan da gure hasierako Asmoa berreskuratzeke eta, ideia hau indartzeko: lan elkartuko kooperatiba garen aldetik, pertsonen burujabetzan oinarritutako erakundea garela eta etengabe antolaketa-demokraziaren eta enpresa-eraginkortasunaren konbinaziorik onena bilatu behar dugula”

5.

Eredu kooperatiboaren hedapena

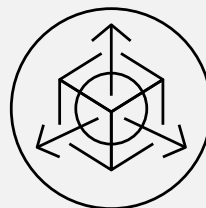


Gure eredu kooperatiboa hedatzeko eta zabaltzeko ardua dugu, bai eta presente gauden komunitateetan erretzen ari diren esperientzia kooperatibo berriak konektatu eta laguntzekoa ere, horietako asko disruptiboak, energia berri gaztez beteak eta eraldaketa sozialera bideratuak.

“gizarte-konpromisoa eta ingurumen-iraunkortasuna garatzeko jarduera-ildo zehatzak indar handiagoz gehitu behar ditugu; zentzu zabalagoa emango diote gure existentziari, eta gure irudia, lehiakortasuna eta talentua erakartzeko gaitasuna hobetuko dituzte, belaunaldi gazteekin konektatuko baitugu”

6.

Enpresa modernoa



Indartu nahi dut ideia hau: gure DNAn ditugu gako batzuk, autore askoren arabera, hurbiltzen direnak XXI. mendeko enpresa izatera. Baina beharrezkoa da horiek gure estrategietan integraztea, lantzea, adosturiko narrati-ba ulergarrietan erredaktatzea, beraien artean eta aplikazio praktikoen artean etengabe lotura sortuz, behin eta berriz hautemangarriak izan daitezten eta pertsonok horiez etengabe kontzientziatu gaitezen. Azken batean, gure erakundeetan kultura kooperatiboaren alorra etengabe goldatu eta abonatu behar da, partekatzen dugun esperientziaz harro sentitu gaitezen.

Era berean, gizarte-konpromisoa eta ingurumen-iraunkortasuna garatzeko jarduer-ildo zehatzak indar handiagoz gehitu behar ditugu; zentzu zabalagoa emango diote gure existentziari, eta gure irudia, lehiakortasuna eta talentua erakartzeko gaitasuna hobetuko dituzte, belaunaldi gazteekin konektatuko baitugu. —



Aurkezpen pertsonalen txanda Otalorako tailerreko lehen saioan.

Nuria Agirrek pertsonen esparrutik proiektatzen du bere begirada *Zentzua* proiektuaren inguruan. Ideia nagusia da entitateko pertsonak beren eguneroko bizitzan Laboral Kutxaren funtsezko asmoa bizitzea.

USOA AGIRRE



Nuria Agirre Agirrek adierazi duenez, Laboral Kutxaren Asmoa, *Zentzua*, “prozesu dinamiko eta ebolutibo baten bidez formulatu da, eta prozesu horrek erakundearen barneko eta kanpoko hainbat eragile inplikatu ditu”. Eta gaineratu du, “orain erronka dela Asmoaren adierazpenetik pasatzea Erakundearen arrakastaz implementatzera”.

Nuria Agirre

LABORAL KUTXAKO PERTSONEN ZUZENDARIA

“*Zentzua* inflexio puntua da gure erakundearen historian”

“Erakundea eraldatu nahi dugu, Asmoa duen erakundea izatetik bere Asmoa bizi duen erakundea izatera pasatzeko”

“Asmoa bizi duen” erakundea izatea. Eta nola egiten da hori?

Prozesu osoan zehar gidatu gaituen marko kontzeptualean oinarrituta, Asmoaren inplementazioa elkarri lotuta dauden hiru osagaitan oinarritzen ari gara: ezagutza, ekintza eta motibazioa. Ezagutzak esan nahi du Asmoa esplizituki ulertu behar dela, ezagutu egin behar dela. Ekintza, berriz, praktikan jarri behar dela, ekintza zehatzen bidez. Motibazioak, bestalde, pertsona bakoitzaren behar sakinak erakusten ditu, eta Asmoak inspirazio eta ilusio iturri izan behar duela adierazten du, pertsonak beren onena eman dezaten.

Gero etorriko da beste esparru batzuetara hedatzea, ezta?

Hori da, hainbat ekimenen bitartez, bai langileen artean, eta baita bezeroen artean eta gizarte mailan ere. Estrategiaren palankak aktibatzen ari gara, *Zentzua* erakundearen estrategiarekin lerrokatzen ari gara, bezeroekin eta gizartearekin konpromisoak ezartzen ari gara *Zentzua* errealitate bihurtzeko. Lidergoa garatzen ari gara *Zentzua* ezartzea bultzatuko duten lan-testuinguruak sortzeko, eta Kudeaketa Sistemak eta, batez ere, pertsonak kudeatzeko sistemak lerrokatzen ari gara, Asmoan zentratutako sistemak izan ditzagun, eta *Zentzuaren* komunikazio formalean eta erregularrean jarduten ari gara (bideoak, komunikazioak, euskarriak, etab.).

Zentzua tailerrak

Abian jartzen ari zareten beste ekimen berritzaile bat elkarrizketa-tailerrak dira, ezta?

Hain zuzen ere, prestakuntza- eta elkarrizketa-tailer batzuk jarri ditugu abian (*Zentzua* Topaketak), eta bertan erakundeko pertsona guztiak ari dira parte hartzen, proiektua ezagutarazteko eta gure identitate-elementuekin konektatzeko/birkonektatzeko, proiektu kooperatibo/kolektibo honetan

Laboral Kutxako kide izatearen harrotasunarekin inpaktua eta lotura sortzeko asmoz.

Astero, 15 pertsonako talde misto bat deitzen dugu bilerara (erakundeko hainbat esparrutako pertsonak, erantzukizun

desberdinak dituztenak, eremu geografiko, adin edo genero desberdinetakoak) eta saioak elkarren jarraian dauden bi egunetan egiten dira, hainbat espazio fisikotan (Otalora, gure egoitza nagusia Arrasaten,...) eta bukatzen dira bazkari batekin gure Olandixoko Baserrian.

Nolako edukiak jorratzen dituzue tailerretan?

Tailer-esperientziei hasiera emateko, Erakundearen historiarekin bat egin eta kultura kooperatiboaren kontzeptu gakoak zerrendatuko ditugu. Jarraian, *Zentzuan* formulatutako portaerak aurkeztuko ditugu, bai langileen artekoak, eta baita bezeroekin eta gizartearekin egindakoak ere, hausnarketarako eta proposamenak sortzeko espazioak gaituz. Tailerrak diseinatu ditugu parte-hartzaileen esperientzia kontuan izanda, saiatuz tailerretatik haratago hausnarketa bizirik mantentzen, alde kognitiboa eta emozionala konbinatuz.

Zer balorazio egiten duzue esperientziaz? Nola mantenduko duzue bizirik proiektua?

Tailerren balorazioa oso positiboa izaten ari da, eta parte-hartzaileak *Zentzua* erakundekin duten konpromisoa eta gogoia adierazten ari dira. Bizirik mantentzeak elkarriketarako eta hausnarketarako espazio etengabea eskatzen du erakundearen barruan, eta, horretarako, *Zentzua* Komunitate bat sortzea aurreikusten dugu, Asmoaren bilakaera partekatzeko eta Zuzendaritzari feedback-a emateko.

Zalantzarik gabe, proiektu hau mugarri izan da entitatean, ez zaizu iruditzen?

Bai. *Zentzua* aldaketa kualitatiboa sartzten ari da Laboral Kutxan, inflexio-puntu bat, eta gure ambizioa da haren inplementazio arrakastatsua hobetzea: pertsonen konpromisoa eta gogobetetzea, lotura kolektiboa, talentua erakarri, motibatu eta fidelizatze gaitasuna, bezeroekin harreman sendoak sortzea, gizartearekin dugun konpromisoa eta antolaketa-emaizak. —

ZENTZUA

Denbora lerroa: 2019-2027

“Egiten dugunari, moduari, gure balioei eta izaerari zentzua eman behar diogu. Gure sorrera eta ibilbideari erantzunak bilatzeko, eta legatua mamitzeko”



2019

Zentzua egitasmoaren hastapenak. Proiektuaren kontzeptualizazioa.

2022

Prozesua abian jarri zen.





2023

Urte hasieran propositoa, misioa eta balioen lehen formulazio bat egin zuen Laboral Kutxak.

Lehen formulazioaren barne kontrastea egin zen, jatorri, adin, genero, lanpostu, antzintasun... anitzeko lau taldetan.

Urtearen azken hiruhilekoan tailerrak antolatzen hasi ziren. Otoran, LK1 eta Olandixoko baserrian; eta guztira ia 190 pertsonak hartu dute parte orain arte, 13 taldetan banatuta. *Tailerren balorazioa: **8.80 puntukoa** izan da.*

2024

32 taldek, 480 pertsonak, hartuko dute parte Zentzua prozesuan.

2027

3-4 urteren buruan, 2.000 lagun baino gehiagok parte hartuko du Zentzua egitasmoan.

Sustraietara bisita, arreta legatuan jarrita

Otsailaren amaieran egindako tailerlean izan zen TU Lankide, lan-taldearekin *Zentzua* esperientzia bizitzeko.

GORKA ETXABE

Otsaila ez da hilabeterik onena Otalora Jauregiaren inguruaz gozatzeko, 1350etik mila-ka abenturen, leinuen arteko borroken eta, joan den mendetik, kooperatibismoarekin lotutako hamaika istorio pertsonalen lekuko izan dena.

Eguna motel hasi da, eta eguzkiari kosta egiten ari zaio ingurua berotzea. Aretxabaletako (Gipuzkoa) Aozaratzeta landa-auzoko paraje ikusgarrian gaude, Urkuluko urtegitik oso gertu. Natur-gune pribilegiatua da, eta debagoiendarrak astebururo joaten dira erromesaldian naturaz gozatu eta kirola egitera. 1984tik, MONDRAGON Korporazioko Prestakuntza Kooperatiboko Zentroa da Otalora, eta hori da Laboral Kutxak aukeratu duen lekua *Zentzua* izeneko esperientzia-tailerren lehen eguna garatzeko.

Hasi da saioa

Goizeko bederatziak dira, eta hasi dira lehenengo protagonistak iristen, Bilbo, Gasteiz, Tolosa, Valladolid, Aretxabaleta, Arrasate edo Burgostik. Maider, Kepa, Rosana, Eduardo, Dani, Idurre, Carlos eta beste asko. Guztira, hamabost dira aipatutako pertsonak, profil askotakoak, eta bakoitzak bere ibilbidea eta jakinduria du erakundearen barruan. Askok ez dute elkar ezagutzen, eta beste batzuek telefonoz hitz egin dute noizbait, baina orain arte aurpeirik jarri gabe. Merezki izan du hitzorduak, elkar ezagutzu eta norberak Laboral Kutxari buruz duen esperientzia, bizipena eta iritzia bi egunez partekatzeko aukera izateagatik bada ere. Hori da *Zentzuaren* magia, hasiera-hasieratik fruituak ematen hasi dena.



Goizeko bederatziak dira, eta hasi dira lehenengo protagonistak iristen, Bilbo, Gasteiz, Tolosa, Valladolid, Aretxabaleta, Arrasate edo Burgostik. Maider, Kepa, Rosana, Eduardo, Dani, Idurre, Carlos eta beste asko.

Goizaren bigarren zatian eta arratsaldean saio didaktikoak egin dituzte, formatu klasikoagoetan, MONDRAGONen historia errepasatzeko, On Jose Maria Arizmendiarrietaren etorreratik hasi eta kooperatiba-sarearen egungo dimentsioraino.

Artilezko mataza, loturaren sinbolo

Aurkezpenen ondoren, hasi dira lehenengo ariketarekin. Lanki Kooperatiboaren Ikertegiko Miren Zubero goitiak ongietorria eman die MONDRAGON Esperientziaren Gunea (MONE) izeneko espazioan, eta, sarrera labur baten ostean -oinarri gisa ikus-entzunezko harri garri bat hartuta-, hasi dira lehen ariketarekin, kolore korporatiboko artilezko harilarekin, saioko lehen puntua argitzen duen gorri-more kolore horrekin. Helburua da norberak bere buru aurkeztea eta Laboral Kutxan egindako ibilbidean bizitako anekdotaren bat kontatzea, gero, mataza beste kide bati pasatu eta, bata bestearen atzetik, biluzten eta esperientzien amaraun bat ehuntzen joan daitezten.

Barreak, txaloak eta harridura, baieztapen eta errekonozimendu keinuak izan dira aurkezpenetan bata bestearen atzetik, eta askoz ere batuago irten dira denak lehen saiotik. Goizaren bigarren zatian eta arratsaldean saio didaktikoak egin dituzte, formatu klasikoagoetan, MONDRAGONen historia errepasatzeko, On Jose Maria Arizmendiarrietaren etorreratik hasi eta kooperatiba-sarearen egungo dimentsioraino. Horrez gain, Laboral Kutxaren ibilbidea errepasatu dute, baita



Otalaran egindako jardunaldiaren bi une.





Benetako bidaia iraganera, aparkalekua eta sarrera nagusia lotzen dituen egutegi pasabideari esker.

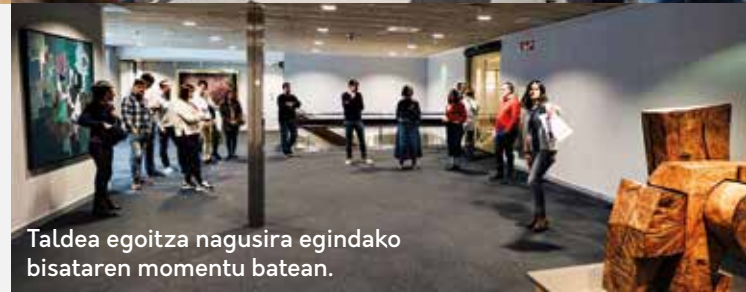
Korporazioaren historian izan duen eta gaur egun duen parte hartzea ere. Denen artean, kontakizun partekatatu bat eraiki dute: iragana, oraina eta etorkizuna, gauzak egiteko modu oso desberdin bati lotuta.

Bigarren eguna; denboraren pasabidea

Bigarren eguna lehenengoa bezala hasi da, zeru gris baten eta hodei mehatxagarrien azpian. Horregatik egin dute bisita azkarra MONDRAGON Korporazioko (LK3) eraikinaren kanpoaldera, egun obretan dagoena. Olandixoko mendi-hegalaren historiari buruzko lehen azalpenak entzun ondoren, eraikinaren barrura sartu dira garajetik, eta goizeko lehen ezustekoarekin egin dute topo: iraganera bidaia, aparkalekua sarrera nagusiarekin lotzen duen *egutegi pasabideari* esker.

Laboral Kutxaren egutegi ikonikoen bidez, erakundearen eta lurraldearen historian barrena ari dira murgiltzen bisitariak, 70eko hamarkadatik 2024ra arte. Benetako ibiladitxo bat historian zehar: garai zehatzez, belaunaldi aldaketek, emakumearen presentziaz, kirolaz, kulturaz eta euskal tradizioez hitz egiten diguten hainbat estilotako egutegiak. Edozein pinakotekatako komisario batek baino gehiagok nahi luke Laboraleko pasadizoko materiala bere bildumarako.

Hall nagusiko ongietorriaren ostean, zerbitzu zentralerako sailetara bisita egin dute. Bertan, ahotsak eta pertsonak ezagutu dituzte, eta lankideen jarduerak ger-



Taldea egoitza nagusira egindako bisataren momentu batean.

tutik ikusten dute. Bisita hirugarren solairuan amaitu da, museo handietan bezala, Laboral Kutxak urte hauetan guztietan erositako obrak erakusten diren lekuan. Sistiaga, Ibarrola edo Vicente Larrea bezalako euskal artisten margolanak eta eskulturak, balio sentimental eta ekonomiko handia dutenak.

Instalazioak bisitatu ondoren, *Zentzua* tailerra funtzio anitzeko areto batera igaro da. Bertan, Lanki Kooperatibismoaren Ikertegiko Miren Zuberogotiaren zuzendaritzapean berriz ere eta metodologia konbentzionalago batekin, partekatutako bi eguneko saioari forma eta zentzua ematen dion edukia partekatu dute. Prestakuntza horrek arrastoa utziko du parte hartzaileen artean, eta eredu izango da, halaber, sentimendu kooperatiboan arreta jarri nahi duten beste kooperatiba batzuentzat.

Amaiera ere gainerako jarduerak bezain probetxugarria izan da. Izan ere, parte hartzaile guztiak Olandixoko baserrian bildu dira mahai baten bueltan, bazkari batean euren esperientziak partekatzeko. Guztira, 2.000 pertsonak egingo dute tailerra, 15eko taldeetan, astero, etenik gabe, uztailean, abuztuan eta abenduan izan ezik. Orain arte, ia 190 izan dira *Zentzuatik* igaro direnak, eta 450 inguru izango dira 2024an pasako direnak. —

Zentzua, Pertsonak erdigunean

Laboral Kutxako pertsonak dira *Zentzua* programaren erdigunea. Aktore garrantzitsuenak. Protagonistak, onuradunak, egitasmoaren oraina eta etorkizuna, eta iragana izan ziren, noski. Erakundearen jabe eta legatuaren eragile nagusiak. *Zentzua* programan parte hartu duten pertsona batzuekin egon gara. Maider Etxabe, Arrasatekoa; Dani Aristimuño, Tolosakoa; Eduardo Beasain, Bilbokoa; eta Rosana Bizuela, Burgosekoa. Laurek kontatu digute euren esperientzia.

GORKA ETXABE

Maider Etxabe

2013KO ABENDUTIK LABORAL KUTXAN.
PUBLIZITATE TEKNIKARIA.
ARRASATE.

“Orain *Zentzua* egunero bizirik mantentzea da erronka!”

Zein indargune ikusten diozu *Zentzua* prozesuari?

Gure proiektuaren zergatia lantalde guztietan ezagutzera ematea, nondik gatozen eta norantz joan nahi dugun denok eraikitzea indargune handia izan daiteke gure erakundearen etorkizunerako.

Zergatik da berezia *Zentzua* egitasmoa?

Sortu ginen momentik gure izaera berezia da, eta *Zentzua* nire ustez gure bilakaeraren beste atal bat da. Baina niretzat, bereziena da guztiok elkarrekin bizitzeko aukera izan dugula. Denon artean lantzen gabiltza, lan kooperatiboan.

Barne prozesua izateaz gain, kanpora begira ere oso interesgarria dela uste duzu?

Nik uste baietz, gure bezeroek eta gizarteak zer garen, zer egiten dugun eta egin nahi dugun jakitea garrantzitsua da.

Taldea indartzen duela esango zenuke?

Bai, duda barik. Zeozer desberdin eta bereziaren parte gara eta guztiok *zentzu* berdinak batzen gaituen neurrian, zer esanik ez.

Maider Etxabe





Daniel Aristimuño

Beste kooperatiba batzuentzat bideragarria da?

Agian bai. Barne hausnarketa bat exijitzen du kooperatiba bakoitzean, norberaren iragana, oraingo erueda eta etorkizunaren nondik norakoak zeintzuk diren aztertuta. Baina kooperatiba batzuentzat baliagarria izan daiteke noski.

Kanpo posizionamendua indartzen duela esango zenuke?

Gure esloganak dio “Bada beste modu bat”, eta batzuk agian ez dakite horren atzetik zer dagoen. *Zentzuak* erantzuna ematen dio horri ere.

Zer gaineratu eta zer kenduko zenieke tailerrei?

Formatua oso ondo dagoela uste dut. Sortzen den giroa, partekatzen diren idea eta esperientziak oso aberasgarriak dira.

Zer da gehien gustatu zaizuna?

Sortzen den giroa, esparru eta leku ezberdinetako lan-kideak ezagutzeko aukera. Partekatzen diren iritzi, idea eta esperientziak oso aberasgarriak izan direla

uste dut. Baita taldean partekatu ditugun umore tartetxoak ere, noski!

Oraindik lankide asko etortzekoak dira tailerretara... zer esango zenieke?

Burua zabal zabalik etortzeko, ikasteko, erreflexionatzeko gogoz etor daitezela, eta lanera bueltan beste bizigarri batekin bueltatzeko prest.

Gaineratu nahi duzu zerbait?

Bai, bi egunetako egonaldi honek espero nuena baino gehiago eman didala. Orain *Zentzua* egunero bizirik mantentzea da erronka!

Daniel Aristimuño

2011KO AZAROTIK LABORAL KUTXAN.
GIPUZKOAKO ENPRESA BULEGOAN TEKNIKARI.
TOLOSA.

“Laboral Kutxa gaur egungo futboleko euskal taldeekin alderatuko nuke, sektorean bereizgarriak diren baloreak ditugu”

Zein potentzialtasun ikusten diozu horrelako prozesu bati?

Garrantzitsua iruditzen zait nondik gatozen, nora joan nahi dugun eta nola egin nahi dugun jakitea, erlazio honetako hiru partaideen (bazkide, bezero eta gizarte) esperientzia hobea izateko. Esperientzia kooperatibo hau Europa iparraldeko herrialde batean dagoela kontatuko baligute seguruenik miresmenez entzungo genuke, baina etxean daukagu, eta baloratu eta zaindu behar dugu.

Zergatik da berezia *Zentzua* egitasmoa?

Zentzuari zuzendu zaion errekurto so kantitateak, horrek bakarrik, berezia egiten du. Epe motzeko erren-tagarritasunak lehenetsuna duen gizarte eta ekonomian bizi gara.

Zu zeuk zein indargune ikusten diozu?

Bezero eta gizartean gure balioak transmititzeko ezinbestekoa da barruan gauden bazkideek ezagutza hauek izatea. Ikuspegi kritiko aberatsagoa izateko hobetzen jarraitzeko balio digu.

Taldea indartzen duela esango zenuke?

Bai, errealitate ezberdineko jendearekin denbora hau partekatzea aberasgarria da. Eguneroko estres eta abiaduran gure arazoak bakarrak eta munduko handienak direla sinesten dugu, baina beste errealitateak ezagutzeak prespektiban jartzen laguntzen dute. Baita beste lankideekin enpatizatzen ere.

Nortasuna lantzeko ariketa ona da?

Bai. Laboral Kutxa gaur egungo futboleko euskal taldeekin alderatuko nuke, sektorean bereizgarriak diren baloreak ditugu, eta transatlantiko boteretsuekin lehiatzeko gai gara. Hori jokalaria (langile), zalego (bezero) eta gizartean harrotasuna sortzeko arrazoia da.

Zer gaineratu eta zer kenduko zenieke tailerrei?

Ondo ikusten dut antolaketa bere hiru zutabeekin, seguruenik lehenengoan taldetan elkartu eta eztabaidatzeko denbora zerbait murriztuko nuke, zutabea bera azkarragoa izateko.

Rosana Brizuela

LABORAL KUTXAN 1998KO OTSAILETIK.
GOM [KUDEATZAILE OPERATIBO MISTOA].
BURGOS.

“Harro nago finantzajarduera hutsetik haratago doan eta balorez zein konpromisoz beteta dagoen erakunde bateko kide izateaz”

Nola bizi duzu Burgosen eta bertako bulego bateko langile izanda, Zentzua izeneko prozesua?

Nik, bereziki, jakin-minez eta ilusioz jaso nuen proiektu honetarako deialdia. Nire herrian ez da kooperatibismoa sentitzen. Nire lankideekin bizi duten moduan ez behintzat. Erakundean sartzen garenean espiritu kooperatibistan hezten gaituzte, baina urteen poderioz ahaztu egiten zaigu hori gure egunerokoan presente ez badugu. Proiektua amaitu ondoren, espiritu kooperatibista gogoan izateko eta bizirik mantentzeko konpromisoa geratzen zait. Beraz, nire ustez, Zentzua prozesuaren helburua bete da nigan...

Zer zentzu du?

Uste dut zentzuak baduela ikuspegi holistikoa. Nire

ikuspuntutik ia beharraz hitz egingo nuke. Kooperatiban duela hainbeste urte sartu ginen bazkideok (nire kasuan, duela 25 baino gehiago) kooperatiben nortasun-ezaugarriak berrikusi eta freskatu behar ditugu. Gure hastapenetan irakatsi zigutenak-parte hartzen hasi ginenean-eta denboraren poderioz behar luketen bezain presente egoteari uzten diotenak.

Nola bizi duzu Burgosen kooperatibismoa: beste erakunde bateko kide izatea, gizarteari ekarpen sakona egiteko uste sendoa duen erakunde bateko kide izatea...

Burgosen kooperatibismoa ez dago errotuta. Sentitzen dut horren ezagutza ez doala langileez gain jabe garena jakitetik haratago (gure kide izatearen sentimendua). Baina ezer (edo oso gutxi) ez dakigu gure balioei eta konpromisoei buruz. Ez dira ezagutzen hain ezberdin eta bakar egiten gaituzten nortasun-ezaugarri horiek.

Rosana Brizuela





Eduardo Beasain

Nola bizi izan dituzu bi egun hauek lankideekin?

Esperientzia honetan funtsezkoa izan da erakunde-ko lankideekin bizitzea, batez ere hain talde heterogeneoa izanik. Oso aberasgarria izan da hainbat herritako eta lanpostu ezberdinetako lankideen ikuspuntuak entzutea. Oso bestelakoa da –bistakoa denez– zentral-eko bazkide batek kooperatibismoaz duen ikuspegia, sare berriko bulego bateko bazkide batek izan dezakeenarekin alderatuta. Parte-hartzaile guzti-guztiengandik ikasten da eta horrek balio erantsi handia ematen dio Zentzua proiektuari.

Zerekin geratuko zara? Zer gustatu zaizu gehien? Eta zer gutxien?

Programan gehien gustatu zaidana izan da freskatzea (alderdi askotan) eta ezagutzea (beste askotan) nola jaio zen –Genesisia deritzoguna– eta nola garatu zen kooperatiba-mugimendu osoa, gaur egun dena izatera iritsi arte.

Bisitak ere gustatu zaizkit. Otalora, gure egoitza nagusia... Oso interesgarria egin zait programa osoaren edukia. Agian faltan bota dut eduki hori azaltzeko modua dinamikoagoa ez izatea, une batzuetan informa-

zio gehiegi ematen zelako, agian ez hain beharrezkoa, eta saio batzuetan informazio jarria izugarria izan da.

Jarriko zenioke goiburu bat?

Harroago sentitzen naiz orain proiektu kooperatibista batean parte hartzeagatik, finantza-jarduera hutsetik haratago doan erakunde bateko kide izateagatik, balioz eta konpromisoz betea. Gure bezeroekin eta gizartearekin konprometituak.

Eduardo Beasain

1993KO UZTAILETIK LABORAL KUTXAN,
94KO URRITIK BAZKIDE.
EZKERRALDEA-KANTABRIA EREMUKO ZUZENDARIA.
BILBAO.

“Langile eta bazkide gisa indartu nau”

Egin dituzuen saio praktikoetako anfitrioi-erantzutako bat izan zara. Kontaiguzu zein izan den zure egitekoa saio horietan.

Jardunaldi horien anfitrioi gisa, hasieran Otaloran tailer horretara deituta zeuden lankideak artatu nituen. Taldea osatu ondoren, tailerrekin hasi ginen, lankide bakoitzak bere burua aurkeztuz: Bi egunen agenda, esparru orokorra eta erakunde gisa une honetan dugun asmoari buruz hausnartzera eraman gaituzten arrazoiak partekatzea ere izan da nire egitekoa. Azken batean, nire zeregina taldeari laguntzea da, Laboral Kutxarekin duen lotura izatea.

Gidaria izateaz gain, hausnarketetan ere parte hartu duzu, ezta?

Anfitrioi gisa, parte-hartzaileei bigarren maila batekin laguntzen diezu, aurkezpenen pisua tailerreko dinamizatzaileena baita. Gure kasuan Miren Zuberogotia eta Iñigo Iñurrategi izan ziren. Edonola ere, *Zentzua* partaide gisa bizi izan badut ere, eta lankideak gai desberdinei buruz eztabaidatzen utzi behar badituzu ere (historia, Euskadiko Kutxaren sorrera, hedapena, kooperatiba-kultura, etab.), beti animatzen zara zure ikuspegia modu eraikitzailean ematera. Interes handiz bizi dituzun gaiak jorratzen dira-eta.

Zer gustatu zaizu gehien?

Taldearen anfitrioi-erantzutako izateak bertigoa ematen du, baina, aldi berean, erantzukizun hori harrotasun puntu erantsi bat da. Asko ikasi dut gainerako parte-hartzaileengandik. Anfitrioiak entzumena aktibatuta eduki behar du. Gauza asko apuntatu ditut: batzuk aplikatzeko

eta beste batzuk partekatzeko eta hobetzeko. Bereziki gustatzen zait gure historia partekatzea. Gure jatorria. Gizarteari zerbitzua emateko asmoz sortu ginenez, eta gaur egun ere gure erakundearen itsasargi izaten jarraitzen dugunez: gizarte bidezkoagoak, berdinzaleagoak eta iraunkorragoak eraikitzen ditugu.

Zer zentzu du zuretzat?

Niretzat baloreak berritzea izan da, baita gure erakundeko kide izatearen sentimendua ere. Beti sentitu naiz harro Laboral Kutxan lan egiteaz, eta Kalitateak indartu egin nau langile eta bazkide gisa.

Zer balio ematen dizkio prozesu horrek Laboral Kutxaren kolektiboari?

Jakina, nor garen benetan jakitea. Ez gara ohiko banketxea. Desberdinak gara, eta *Zentzuak* prozesuak ispi-lu aurrean erakusten digu. Sinestea edo ez kontu personala da, baina *Zentzuak* hala dela erakusten dizu.

Barne-potentzialaz gain, Laboral Kutxaren nortasun 'diferentziala' indartzen duten kanpo-osagai asko dituela uste duzu?

Inportanteena da Irakaskuntzaren bidez erakunde gisa

lerrokatzea, kultura eta konpromiso partekatu batekin. Norabide horretan bagoaz, kanpoan gure diferentziala identifikatzen jarraituko da bezeroekiko harremanean eta Laboral Kutxak gizartean duen eraginean. Gure DNAn hurbiltasuna, zintzotasuna eta bezeroari zerbitzua emateko bokazioa daude, desberdin egiten gaituena eta diferentzial hori ematen diguna.

Saioetatik, tailer praktikotik, zerekin geratzen zara?

Hausnarketa eta konexio gune hauek duten garrantziarekin, egunerokotasunetik ateraz. Inbertsio handia da, zalantzarik gabe.

Zer gustatu zaizu gehien?

Berriro jabetu behar dugu banka eredu desberdin baten eta esperientzia kooperatibo izugarri baten parte izaten jarraitzen dugula. Gizartearen erronka handiek helburu eta balio sendoak dituzten enpresak eta erakundeak eskatzen dituzte.

Azkenik, gure erakundea zuzentzen duten pertsonak duten garrantzia azpimarratu nahi dut. Gure nortasuna eta gure egiteko modu desberdina gorde baditugu haiei esker, gidatu gaituzten pertsonak izan ditugulako beti gure alboan. —





Iñigo Iñurrategi

HEZIKETA KOOPERATIBOKO ARDURADUNA

“MONDRAGONeko beste kooperatiba batzuetara eraman beharko genuke esperientzia”

Prozesu honetan Laboral Kutxak bidelagun ugari ditu eta guztiek dute helburu bakarra: egitasmoaren arrakasta. Horien artean aipatzekoak dira MONDRAGONeko Gestio Sozialeko lantaldea eta Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateko Lanki Ikertegiko kideak. Guztien artean antolatzen eta bideratzen dituzte tailerrak, saio teoriko eta praktikoak, elkarlanean, interkooperazio ariketa dotorean.

Nolakoak dira tailerrak?

Bi egunetan zehar momentu ezberdinez osatutako esperientzia bat diseinatu dugu, edukietatik haratago bizipen bat esperimentatzeko. Asteazken goizean hasten gara, Otalaran, saioa aurkeztuz, elkar ezagutzuz eta Arizmendiarrjeta beraren ongi etorria eta lanerako gonbidapena jasoaz. Ondoren eguerdira bitartean Laboral Kutxaren eta, ondorioz, Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren historia, bilakaera, izateko arrazoia... hausnartzen ditugu, balioak etengabe landu behar diren kontzientzia hartuz. Izan garen horren ezagutzan sakondu eta hausnartzeak aukera ematen digu bazkal aurretik beste perspektiba batetik *Zentzua* prozesuaren baitan onartu den Xedea eta Misioaren definizioa aurkezteko.

Arratsaldean gaur egun gure kooperatiba esperientzia honen berezitasunak ezagutu eta XXI. mendean kooperatibagintzak euskal gizarteari eta edozein gizarteri egin dakioken ekarpenaren inguruan eztabaidatu eta hausnartzen aritzen gara. Bigarren eguna Olandixoko magalean hasten da bertako eraikinetako bisita egin ez eta bi departamentu bertatik bertara ezagutzuz, aldiro aldatuz doazenak. Eta ondoren *Zentzua* prozesuan definitu diren hiru esparru nagusien inguruan lan eginen dugu: pertsonak, bezeroa eta gizartea. Partekatze eta entzute ariketa kolektiboa da, eta helburu nagusia definitutako Xedea hiru arlo konkretu horietara jaisteak suposatzen duena ezagutaraztearekin batera kooperatibako bazkideen kezka, iritzi eta proposamenak jasotzea da.

Bidelagunaren ikuspegitik eta zure esperientzia aintzat hartuta, zerk egiten du berezi *Zentzua*?

Batez ere prozesuaren definiziotik bertatik prozesua oso parte-hartzailea izatea. Zuzendaritzak lan sakon eta ausarta egin du Laboral Kutxaren izaera kooperatiboaren sustraletara jo eta etorki-

zunerako proiektzioa proposatuz. Eta proposamen hori gainontzeko organoekin lehenengo eta bazkide guztiekin ondoren kontrastatu nahi izan du, kontraste hori kolektiboaren elkar entzute eta ezagutze ariketa erraldi bihurtuz. Kontuan izanda Laboral Kutxaren dimentsioa, erronka handia da.

Prozesuaren alderdirik aberatsenak zeintzuk dira?

Pertsonalki niretzat oso aberasgarria da horrenbeste jenderekin gure esperientzia kooperatiboaren identitate eta errealitatearen inguruan hausnartu eta eztabaidatzeko aukera izatea, eta beraien aldetik jasotzea ariketa hori ezinbestekoa dela eta nahi diotela izaera kooperatiboari etorkizunean ere eutsi. Pertinentzia sentimendua eta kohesioa indartzeko ere ariketa bikaina da.

MONDRAGONen ikuspegitik, esperientzia aplikagarria da beste kooperatiba batzuetan?

Bai noski, eta are gehiago, egin beharrekoa dela esango nuke. Behar bada formalki ez era berdinean. Atentzioa dei dezake bazkide kolektiboarekin egiten ari garen despliega... eta hori inportantea izanik, uste dut inportanteena eta kualitatiboki exigenteena aurretik organoek egin beharreko lana dela: zuzendaritzak eta organoek zentzu kooperatiboa sakon landu, adostu eta berau gauzatzeko lidergoaren erantzukizuna hartzea. —

“Pertinentzia sentimendua eta kohesioa indartzeko ere ariketa bikaina da”

Ekimen ausarta, berritzailea eta freskoa

Egiten ditugun gauzei zentzua ematea funtsezko premia da guztiontzat. Zentzu bilatzaileak gara eta egiten dugunak zentzurik ez duenean hutsik sentitzen gara. Zer esanik ez lanari buruz ari bagara: gure bizitzan lanak daukan zentraltasuna ikusita, logikoa dirudi egiten dugun horri esanahia eta *zertarakoa* aurkitu nahi izatea.

ZIGOR EZPELETA MONDRAGONENKON GESTIO SOZIALEKO DEPARTAMENTUAREN ZUZENDARIA

Zentzuaz gain, beste behar bat ere badugu, pertenezkiarena. Izaki gregarioak gara, taldea behar dugu, eta esperientzia partekatuek identitate-loturak sortzen dituzte gure artean. Kooperatiba bakoitzean nortasun propioa sortzen dugu, proiektua, kudeaketa-planak, estrategiak... partekatzen ditugu. Eta kooperatiba izateari esanahi komuna ematea garrantzitsua da, batzen gaituen horri zentzu berdintsua ematea, talde kontzientzia indartzen delako eta parte sentiarazten gaituelako.

Zentzuaren gakoak

Laboral Kutxaren *Zentzua* proiektua, besteak beste, bi motibazio horiek elikatzeko modu berritzaile bat da, esperientzia aitzindaria. Prozesuaren gakoak ezagutzeari besteontzat inspiratzailea izan daitekeelakoan (gai hauetan kopia zehatzek ez dute balio), hona hemen ideia ardatzak.

- **Errektoreek eta Zuzendariak trakzionatzen dute**, pertsonalki inplikatuaz, denbora eta energia eskainiz. Erakunde osora ireki aurretik, organoek bere hausnarketa propioa egin dute, edukiekin eta prozesuaren diseinuarekin konforme egon arte.
- **Estrategian txertatzen da**, ez da paraleloan doan proiektu bat. Erakunde osoaren bidearekin bat egiten du, jarduerarekin lotzen da, eta helburu estrategikoen erreferente bihurtzen da. Koherentziak bilatu nahi dira.
- **Barnekoaz hitz egiten da, baina baita kanpokoaz ere, bezeroaz eta gizarteaz**. Plano horiek guztiak ukitzen dira eta horrek pertsona bakoitzaren zirkulu hurbiletik haratago dagoena erakusten du. Inpaktu pertsonal eta kolektiboa norarte heltzen den ikusten da.
- **Kontzeptu klabeak elkarrizketa eta hausnarketarako gonbidapena dira**. Kontua ez da ezagutza berriak izatea soilik, galderak egiten dira eta erantzunak partekatzen dira. Hausnarketa sustatzen da, bai

maila pertsonalean zein taldean.

- **Pertsonen artean sortzen den lotura funtsezkoa da**: partekatutako zentzuaren nozioa, eraikuntza kolektiboarena. Horrek guztiak eguneroko jardunari tesuingurua jartzen dio.
- **Egunerokotik irtetzea**, burua altxatzea, nondik gazozen ezagutzea, epe luzera begiratzea... horrek guztiak onura asko dakartza baina erritmo eta espazio jakin batzuk behar ditu, kontu handiz diseinatu beharrekoak. *Bizitzeko* sortua den prozesua da.
- **Erakundeko pertsona guztien iritziak** eta hausnarketak jasotzea bere horretan interesgarria da oso. Esandakoen sintesia organoetara eramaten da, entzuteko eta konektatzeko plataforma aberatsa bihurtzen da.
- **Ez da ekintza puntuala, prozesu etengabea baizik**. Irauteko asmoarekin sortutako dinamika da, bai aurrez aurreko saioen errepikapenarekin, bai pertsonen hilerio jasotzen dituzten mezu, irakurketa edo gainerakoekin.
- **Aukerak irekitzen ditu** eta gure proiektu kooperatiboak daukan elementu positiboekin konektatzea posible egiten du.
- **Ausardia eskatzen du**, ekimen berria den heinean ez dagoelako guztia kontrolatzerik. Ausardia, halaber, zuzendari eta errektoreak pertsonalki inplikatzeko direlako. Eta ausardia, bazkideekiko, bezeroekiko eta gizartearekiko konpromisoak hartzen direlako.

Politika Sozioempresarial berria lantzen ari garen honetan, ideia bat oso presente egon da: gure kooperatiba esperientziaren altxorretako bat benetazko *zertarakoa* izatea dela. Norberaren metro karratua gaundituz, askoz zabalagoa eta potenteagoa den errealitatearekin konektatzeko modua izatea alegia (nire kooperatiba, beste kooperatibak, herria). Ardatz horren inguruan geroz eta hausnarketa eta lotura gehiago sortzeko gai bagara, gaurkotuago eta biziago egongo da gure esperientzia kooperatiboa. Laboral Kutxaren *Zentzua* ekimena ideia horren adierazpen zehatza da, ondo pentsatua, estrategikoa, anbizio handikoa eta freskoa. —