



ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

ETORKIZUNEKO LANA

14. BILERAREN MEMORIA

2022/02/17

Edukia

1. Egitaraua	3
2. Bertaratuen zerrenda	3
3. Ongietorria	4
4. Aurkezpena: pertsonen bizipenak	5
5. Talde dinamika	15
6. Saioaren amaiera	18
7. Eranskinak	20
a. Saioan erabilitako aurkezpena	20
b. 16. Lan dokumentua	28
c. Saioko programa	30

ETORKIZUNEKO LANARI BURUZKO EZTABAIDA GUNEA

2022ko otsailaren 17a, 16h-18h

1. Egitaraua

Ordutegia	Gaia	Aurkezlea/dinamizatzailea
16:00 - 16:15	Ongietorria	Jabier Larrañaga. Ekonomia Sustapen, Turismo eta Landa Ingurunekeo diputatua
16:15 – 17:00	Aurkezpena: pertsonen bizipenak	Unai Elorza, Mondragon Unibertsitatea Maite Zaitegi. Mondragon Unibertsitatea Abel Armendariz. Lanbide Heziketako irakaslea
17:00 – 17:55	Talde dinamika	Unai Andueza, Ekonomia, Turismo eta Landa Ingurunekeo Departamentuko Proiektu Estrategikoetako zuzendaria
17:55 - 18:00	Saioaren amaiera	Jabier Larrañaga. Ekonomia Sustapen, Turismo eta Landa Ingurunekeo diputatua

2. Bertaratuen zerrenda

- Jabier Larrañaga
- Unai Andueza
- Jon Gurrutxaga
- Sebastian Zurutuza
- Ander Arzelus
- Joseba Amondarain
- Ana Ugalde
- Itziar Abarisketa
- Juan Ángel Balbás
- Nerea Zamacola
- Anabel Yoldi
- Pili Alonso
- Xabier Iruretagoiena
- Ángel Martin
- Lucía Amo
- Aitor Txurruka
- Marta Rosende
- Unai Elorza
- Ane Sarasola
- Miren Larrea
- Mikel Gaztañaga

3. Ongietorria

Proiektu Estrategikoetako zuzendariak hasi du saioa. *“Arratsalde on guztioi eta ongietorri gaurko saiora. Mila esker etortzeagatik eta saio honetan parte hartzagatik. Mila esker, beti bezala. Gaurkoan gonbidatu batzuk etorri zaizkigu saiora. Bi pertsona izango dira, zehazki. Hala ere, gonbidatuei hitza eman baino lehenago, gaurko saioaren aurkezpen labur bat egitea gustatuko litzaidake. Dakizuen moduan, saio batzuetan enprekin egiten ari garen experimentazioa landuko dugu. Beste saio batzuetan gobernantza landuko dugu. Baina, gaurkoan pertsona batzuen bizipenak jasoko ditugu. Pertsona hauek lanez aldatu dute. Eta lan aldaketa horren inguruan hitz egingo dute. Horrez gain, beti bezala talde dinamika bat egongo da. Orain, Ekonomia Sustapen, Turismo eta Landa Inguruneko diputatuari emango diot hitza. Eskerrik asko.”*



Ekonomia Sustapen, Turismo eta Landa Inguruneko diputatuak hartu du hitza eta Proiektu Estrategikoetako zuzendariari eskerrak eman dizkio. *“Eskerrik asko guztioi saio honetan parte hartzeagatik. Beti bezala plazer bat da saio honetan parte hartzea. Gaurkoan elkarrizketa bat sortzea gustatuko litzaidake. Esperientzia horien inguruan ikasi behar dugu. Gure partetik ikasteko gogoak daukagu. Gogoratu nahi dizuet saio hauek oso garrantzitsuak direla guretzat. Izan ere, Gipuzkoako enpresen lehiakortasuna dago jokoan. Eskerrik asko partaide guztioi eta gaurkoan esperientziak partekatu behar dituzten pertsonari. Mila esker.”*

Proiektu Estrategikoetako zuzendariak hartu du berriz hitza eta Ekonomia Sustapen, Turismo eta Landa Inguruneko diputatuari eskerrak eman dizkio. *“Orain zenbait gauza esatea gustatuko litzaidake. Lehenik eta behin, aurreko saioak ebaluazioak oso positiboak izan zirela esan nahi dut. Hala ere, zenbait gauza aipatu ziren. Lehenik eta behin, hizkuntzen gaia dago. Izan ere, zenbait partaideek aurkezpenak gazteleraz jartzeko eskatu zuten. Gai hori oraindik konpontzeko dago. Bestalde, ebaluazioetan gazteen presentzia falta azpimarratu zen. Hori dela eta, gaurkoan bi gaztek parte hartuko dute saioan. Gazteen presentzia sartzen saiatu gara. Eta bukatzeko, saioan online konektatzeko aukera aipatu zenuten. Online konektatzeko aukera justifikatua izan beharko da. Hau da, esplizituki justifikatzen ez bada, online konektatzeko aukerarik ez da egongo. Besterik gabe, saioan parte hartzen duzuen guztioi eskerrak ematea gustatuko litzaidake. Orain Mondragon Unibertsitateko ikerlariari emango diot hitza.”*

4. Aurkezpena: pertsonen bizipenak

Mondragon Unibertsitateko ikerlariak hartu du hitza. *“Arratsalde on guztioi. Eskerrik asko partaide guztiei. Gaurkoan gonbidatu batzuk ditugu. Baina, haien esperientziarekin hasi baino lehenago aurkezpen txiki bat egitea gustatuko litzaidake. Enpresekin non gauden azaldu nahiko nuke. Momentuz ondo goazela uste dut. Hau da, planaren arabera ondo goazela dirudi. Hala ere, gaurko saioa ez da horren inguruan izango. Gaurko saioa bizipen batzuen inguruan izango da. Hau da, gaurko saiora lanez aldatu duten bi*

pertsona etorri dira. Haien bizipenak entzungo ditugu, eta ondoren haien inguruan hausnartu eta eztabaidatuko dugu.”

Mondragon Unibertsitateko ikerlariak jarraitu du hitz egiten. “*Hasiera batean beste pertsona batzuk etorri behar ziren gaurko saiora. Baina azkenean ezin izan dute gaurko saiora etorri. Pertsona horien ordezkari beste bi etorri dira: Maite eta Abel. Beraz, bi pertsona hauei eskerrak eman nahi dizkiet. Hala ere, beste pertsona batzuen bizipenak jaso ditut. Horiek gainetik azaltzea gustatuko litzaidake. Taula batean (a eranskinak; 8-9 diapositibak) jarri ditut bizipen horiek. Pertsona horiek ingeniariak dira. Hau da, taulan agertzen diren guztiak ingeniariaren bat ikasi zuten. Unibertsitate desberdinetan ikasi dute. Pertsona horiek 30 eta 40 urte bitartean dituzte. Pertsona horiek ingeniari bezala lan egin dute. Hala ere, arrazoi desberdinen ondorioz, ingeniari lana utzi dute. Nahiz eta haien esperientziak zuzenean ez entzuteko aukera izan, haien esperientziak laburtuko dizkizuet.”*

Mondragon Unibertsitateko ikerlariak jarraitu du hitz egiten. “*Autonomiari dagokionez, pertsona hauek ez dute gabezia handirik sumatzen. Hau da, autonomia nahikoa zuten haien lanetan. Ematen du hor ez zegoela arazo handirik. Gaitasunen arloan, ematen du pertsona hauei ez zitzaizela formaziorik eskaini. Hau da, behin enpresan sartuta, formakuntzarik ez zuten izan. Aurreko etapetatik jasotako gaitasunak garatu dituzte enpresan. Ez da ezer berririk egon. Hori laburbilduko nuke: enpresaren partetik ez dela formaziorik bultzatu.”*

Mondragon Unibertsitateko ikerlariak jarraitu du hitz egiten. “*Erlazioari dagokionez, taldean lan egin duen pertsona bakarra dago. Beste guztiek lana bakarka egiten zuten. Xedeari dagokionez, informaziorik ez daukagu. Nire ustez partaideek ez zuten ondo ulertu atal hau. Azken atalari dagokionez, partaideek jarri dituzten ideien artean antzekotasunak daude: soldata duin bat; egiten duten lanak planetan eragin positiboa izatea; egonkortasuna; lanean duten harremanek ere garrantzia dute. Soldata duina eta egonkortasuna errepikatzen diren ideiak dira. Nire irakurketa honakoa da: pertsona hauek autonomia handiarekin lan egin dute arren, baldintza batzuk eskasak izan dira. Soldata duina eta egonkortasunaren falta, adibidez. Bestetik, lanak inpaktu positibo bat*

izatea azpimarratu da. Uste dut hau ere garrantzitsua dela. Nire partetik ez naiz gai gehiago sakontzeko. Pertsona hauek jarri dutena interpretatzen besterik ez naiz ari.”

Mondragon Unibertsitateko ikerlariak jarraitu du hitz egiten. “Orain bi pertsonen bizipenak entzuteko aukera izango dugu. Pertsona hauek ingeniari bezala egin dute lana. Baina orain ez dute ingeniari bezala lan egiten. Lanez aldatu dute. Beraien esperientzia interesgarria izan daiteke deliberazio talde honetan egiten diren hausnarketentzat. Eskerrak eman nahi dizkiet gaurko saiora etortzeagatik eta beraien esperientzia pertsonalak gurekin partekatzeagatik. Mila esker Maite eta Abel.”

Bizipenak azalduko dituen lehen pertsona Maite da. Maitek bere aurkezpena hasi du. “Kaixo guztioi. Eskerrik asko hemen parte hartzeko aukera emateagatik. Nire izena Maite da eta 36 urte ditut. Formakuntzaz ingeniari industrialia naiz. 10 urtez egin dut lan automozioko sektorean. 4 urtez Frantzia egin nuen lana. Bizkaiako enpresa batean ere lanean ibili nintzen. Hala ere, 10 urte horietan hainbat herrialdeetara mugitu naiz. Txekiar Errepublikara eta Britainia Handira, adibidez. Hau da, nire lan esperientzian hainbat leku ikusi eta ezagutu ditut. Hala ere, momentu batean lana uztea erabaki nuen. Konturatu nintzen ez nuela lan hori egiten jarraitu nahi. Pentsatu nuen: ez dakit zer egingo dudan baina lan honetan ez dut jarraitu nahi. Ez dut horrela bizitzen jarraitu nahi.”

Maitek bere bizipenak kontatzen jarraitu du. “Nire lanean asko bidaiatu behar nuen. Askotan goizeko laueta esnatu behar nintzen. Kotxea askotan hartu behar nuen. Aste osoan lan egiten egon eta gero asteburuan ezer ez egiteko gogoia izaten nuen. Oso nekatuta bukatzen nuen astea. Ez nuen ezertarako indarrik. Asteburuan deskantsatu beharra neukan. Izan ere, hurrengo astean lan asko egin beharko nuela nekien. Beraz, asteburua deskantsatzeko bakarrik erabiltzen nuen. Gudan egotearen sententzia neukan. Guda bukaezin batean egoteko sententzia neukan. Izugarritzko estresa pairatzen nuen. Gainera, nire lan eremuan ez zegoen giro onik. Elkarren artean gaizki tratatzen ginen. Jendeak gaizki tratatzen ninduen. Baina nik ere jendea gaizki tratatzen nuen. Estres egoera horrek giroa guztiz okertzen du.”

Maitek bere bizipenak kontatzen jarraitu du. *“Giroa oso txarra zela konturatu nintzen. Esan bezala, jendeak gaizki tratatzen ninduen. Bezeroak gaizki tratatzen ninduen. Lankideen artean gaizki tratatzen ginen. Tratu txarrak ematen ziren giro bat zegoen. Momentu batean konturatu nintzen gustuko ez nuen pertsona batean bihurtzen ari nintzela. Hori dela eta neure buruari galderak egin nizkon: eta guzti hau, zergatik? Zein da guzti honen helburua? Zertan ari naiz?”*



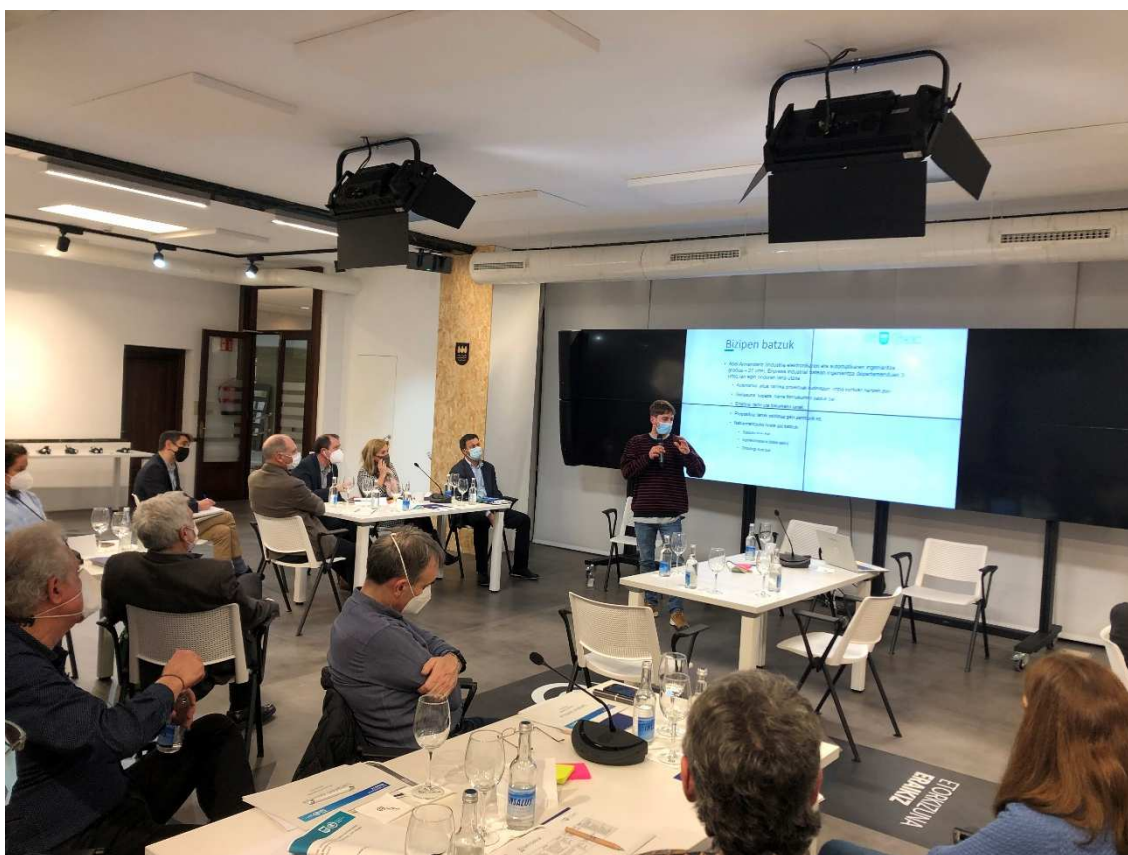
Maitek bere bizipenak kontatzen jarraitu du. *“Autonomiari dagokionez, handia nuen. Hau da, erabakiak nik hartzen nituen. Baina, arazoa beste bat zen: erabaki horiek ezin nituen inorekin partekatu. Erabaki horien pisua nik bakarrik jasan behar nuen. Orain antolakundeen kultura ikasten nabil, eta konturatzen naiz lanean nuen autonomia faltsua zela. Hori dela eta uste dut autonomia birpentsatu egin behar dela. Harremanei dagokionez, esan beharra daukat nire lankideekin nituen harremanak orokorrean oso onak zirela. Hala ere, jarrera paternalista asko zeuden. Erantzukizun gehiago duten pertsonak askotan jarrera paternalistak hartzen dituzte. Izan ere, paternalistak izateko zilegitasuna sentitzen dute. Paternalismo horrekin ematen zuen eskubiderik eta*

trebetasunik ez nituela. Hau enpresaren kulturarekin lotuta dago. Boterearen gehiegikeriak ikusten dira enpresetan. Jende askok bere pribilegioak babesteko boterea erabiltzen du. Zentzu horretan boterearen gehiegikeriak ez dira bakarrik arduradunen partetik etortzen. Jende askok erabiltzen ditu botere jokoak.”

Maitek bere bizipenak kontatzen jarraitu du. “Formakuntzari dagokionez, nire kasuan esan beharra daukat enpresaren partetik jaso dudala. Zentzu horretan, ez dut inoiz arazorik izan. Hala ere, pertsonak baliabide bezala erabiltzen zirela uste nuen. Tratu txarrak ikusten nituen. Nire ustez enpresa eta antolakuntza kulturaren ondorio da hori. Txekiar Errepublikan, adibidez, tratu txarrak ikusi nituen. Nire ustez enpresaren testuinguruan beste egoera batzuetan onartuko ez genituzkeen jarrerak onartzen dira. Gainera, gauza guzti hauek ezin ziren esan. Horrelako gauzen inguruan hitz egiten nuenean, nire ingurukoek hau esaten zidaten: ez salatu, ez esan, bota egingo zaituzte eta. Eta hori oso gogorra da. Izan ere, ezin duzu inori salatu edo inorekin komentatu enpresan gertatzen zaizuna. Generoarekin lotutako beste hainbat gai daude, gainera. Adibide bat ematearren: askotan nire jefeak bere bulegora joateko eskatzen zidan. Bertan, berekin denbora luzez hitz egiten nuen. Gauza pertsonalen inguruan hitz egiten genuen. Lanarekin loturarik ez zuten gaien inguruan hitz egiten genuen. Gauza hauek ez zaizkit niri bakarrik geratu. Arruntak dira enpresa munduan. Botere gehiago duten pertsonak horrelako jarrerak izaten dituzte. Gainera, enpresa testuinguruan, beste hainbat testuingurutan ez bezala, jarrera hauek zilegitasuna izaten dute.”

Maitek bere bizipenak kontatzen jarraitu du. “Xedeari dagokionez, lan egin dudan enpresen xede ekonomikoa besterik ez zegoen. Gainera, automotzio enpresa batean lan egiten nuen. Beraz, ingurumenarentzat txarra den sektore batean egiten nuen lan. Egiten nuen lanak ez zuen nire baloreekin loturarik. Hori sentitzen nuen. Hala ere, lan baldintzak hobeak baldin baziren, lanean jarraituko nuela uste dut. Edo, lanak xede ekonomikoaz gain beste xederen bat baldin bazeukan, lanean jarraitzeko aukerak handiagoak izango ziren. Baina, nire kasuan lan baldintzak ez ziren onak. Hori dela eta, nire buruari galdera hau egin nion: eta hau guztia zertarako? Hori dela eta lana uztea erabaki nuen. Hau izan da guztia. Eskerrik asko entzuteagatik.”

Bizipenak kontatuko dituen bigarren pertsona Abel da. Maitek bere esperientzia kontatu ostean, Abelek hartu du hitza. *“Kaixo guztioi. Eskerrik asko nire esperientzia azaltzeko aukera emateagatik. Nire izena Abel da eta 26 urte ditut. Nik elektronika eta automatika ingeniariatza gradua ikasi nuen Donostian. Ingeniaritza gradua bukatu ostean enpresa batera sartu nintzen lan egitera. Bertan hiru urtez lan egin nuen. Eta esan beharra daukat pozik nagoela hartu nuen erabakiagatik. Hau da, enpresa hori uzteagatik. Orain nire esperientzia azalduko dizuet.”*



Abelek bere aurkezpena egiten jarraitu du. *“Nire lanean autonomia handia nuen. Proiektu gehienetan askatasun handia nuen. Batzuetan taldeetan egiten genuen lana. Baina, gehienetan bakarrik egiten nuen lana. Formakuntzari dagokionez, enpresatik nahi genuen dena jasotzen genuen. Adibidez, master bat egiteko aukera eman zidaten. Zentzu horretan, ez naiz kexu. Oso ondo portatu ziren. Enpresan zeuden harremanei dagokionez, oso onak zirela esan behar dut. 14 pertsonako enpresa bat zen. Horietatik 3 nagusiak ziren. Oso harreman ona zegoen orokorrean. Nagusi eta langileen arteko harremana ona zen. Xedeari dagokionez, enpresak xede ekonomikoa zeukan batik bat.*

Denetariko proiektuetan parte hartzen genuen. Batzuetan energia berriztagarrien proiektuetan hartzen genuen parte. Baina, besteetan beste motatako enpresetan lan egiten genuen. Horietako batzuk kutsagarriak ziren. Orokorrean esango nuen gure enpresak xede ekonomikoa jarraitzen zuela.”

Abelek bere aurkezpena egiten jarraitu du. “Aipatu ditudan gauza gehienak positiboak dira. Beraz, nolatan utzi nuen lana? Arrazoiak bestelakoak izan ziren. Lehenik eta behin, soldata kaskarra zen. Nire soldatarik ezin nuen bakarrik bizi. Gainera, nire lanean ez nuen egonkortasunik. Asko bidaiatu behar nuen. Bataz beste lau hilabete pasatzen nituen kanpoan lan egiten. Gainera, kanpoan nengoenean 8 ordu baino gehiago egin behar nuen lana. Askotan 10, 12 edo 14 ordu egiten genuen lana. Horrez gain, egiten genuen lanean presio handia izaten genuen. Gau askotan ezin izaten nuen lorik egin. Beraz, lanean egonkortasun gehiago eta soldata duin bat botatzen nuen faltan. Arrazoi horien ondorioz lana uztea erabaki nuen. Orain lanbide heziketako irakaslea naiz. Egia esanda oso gustura nago. Ikasleei lan mundurako prestatzen laguntzen diet. Lan baldintzak askoz hobeak dira eta lanak xede ekonomikoaz gain beste batzuk dituela uste dut. Beraz, oso gustura nago egin dudak arekin. Hau izan da nire esperientzia. Eskerrik asko entzuteagatik. Galderarik badaukazue galdetu lasai.”

ECO25ek hartu du hitza. “Nik Maiteri galdera bat egin nahi diot. Izan ere, Maiteren esperientziak asko hunkitu nau. Nire ustez zure esperientzia emozionala izan da. Karga emozional eta psikologiko handia zeukan esan duzun guztiak. Baina, zure ustez, esperientzia hori orokortu daiteke? Hala izango balitz asko beldurtuko nintzateke.”

Maitek hartu du hitza. “Nire ustez azaldu ditudan gauzak orokorrak dira. Ez dira niri gertatu zaizkidan gauzak bakarrik. Nire ustez oso normalizatuak dauden jarrerak kontatu ditut. Ez gauza pertsonalak bakarrik. Sistema honek ekonomia jartzen du denaren gainetik. Jende askok egoera horietatik ezin du atera. Ezin du lana utzi. Zentzu horretan nik zorte handia izan dut. Pribilegiatua naiz. Gainera, jende askok ezin ditu salatu horrelako egoerak. Sufrimendu asko ikusi dut. Baina, enpresaren testuinguruan ohituta gaude, eta egoera horiek onartzen bukatzen dira.”

ECO25ek esan dio ez duela ondo ulertu zer esan nahi zuen.

Maitek berriz hartu du hitza. *“Nire esperientzia kontatu dizuet. Baina uste dut nik kontatu dudan esperientziak pertsona askoren esperientziak ordezkatzeko dituela. Ez dut uste mundu berri bat deskubritzen dizuedanik. Nire ustez enpresa munduan zilegizkoak diren jarrera asko enpresa mundutik kanpo ez ziren onartuko. Egia da enpresaren oinarrian etekinak daudela. Enpresaren helburua etekinak ateratzea da. Baina, ezin da izan hori bakarrik izan. Beste xede batzuk egon behar dute.”*

ECO2k hartu du hitza. *“Nire ustez enpresa humanistak behar ditugu. Enpresa jasangarriak behar ditugu. Pertsonen arteko harremanak hobetu behar dute horretarako. Ukiezinak diren elementuak oso garrantzitsuak dira enpresetan. Horien gainean lan egin behar dugu. Enpresak ohartu behar dira Maitek aipatu dituen jarrerak ez dutela balio gaur egungo munduan. Jarrera horiek aldatu egin behar dute. Jasanezinak dira.”*

ECO27k hartu du hitza. *“Nik Maiteri galdera bat egin nahi diot. Ni antolakuntza kulturaren inguruan esan dituzun ideiekin ados nago. Hau da, antolaketa kultura hori jasanezina dela. Botere harremanak aipatu dituzu. Autonomia faltsua ere aipatu duzu. Ni guztiarekin ados nago. Baina, zer egin dezakegu hori guztia hobetzeko? Aldaketa modu sistemikoan ulertu behar dela uste dut. Hau da, ez du balio zerbait aldatzea bakarrik. Beraz, zein aldaketa sistemiko proposatzen duzu? Nire galdera hori da. Gaur egun ematen du jende guztia irakaslea izan nahi duela.”*

Maitek hartu du hitza. *“Ni irakaslea naiz. Baina, kasualitatez. Zuri galderari erantzunez, nire ustez antolaketa kulturaren garrantziaz ohartu behar gara. Izan ere, gure jarrera asko ez ditugu kontzienteki egiten. Normalizatuak ditugun jarrera edo portaerak dira. Hori dela eta, antolaketa kulturaren garrantzia mahi gainean jarri behar dugu. Kontzientzia ariketa bat egin behar dugu nire ustez. Horrela ohartuko gara gaur egungo modeloak ez duela funtzionatzen. Aldatu beharra dagoela konturatuko gara. Laburbilduz, kulturaren inguruko hausnarketa batekin hasiko nintzateke. Kontzientziazio ariketa bat egin behar da. Horrela gauzak aldatuko direla uste dut.”*

ECO27k hartu du hitza. *“Nire ustez ere antolaketa kultura oso garrantzitsua da. Horren inguruan hausnartzea ezinbestekoa da. Xedearen inguruan ere hausnartu behako genuke. Irabaziak garrantzitsuak dira. Derrigorrezkoak enpresa baten funtzionamendurako. Baina argi dago ez direla nahikoa. Haratago joan behar dugu.”*

Mondragon Unibertsitateko ikerlariak hartu du hitza. *“Nik pare bat komentario egin nahiko nituzke. Lehenik eta behin, ni harrituta nago zenbat ingeniari hezkuntzara pasatzen ari diren ikusita. Ez da bat edo bi. Asko dira. Ni harrituta nago. Zentzu horretan uste dut hausnarketa bat egin behar dugula. Bestetik, uste dut enpresek hausnarketa hau egin behar dutela: zer eskaintzen diogu langileari soldataz gain? Xedeak dirua bakarrik izan behar al du? Beti gehiago nahi al da? Baina, hori langilearentzat nahikoa al da? Zertarako guzti hau? Enpresen xedea landu beharra dagoela uste dut. Beste alde batetik, soldataren gaia dago. Gutxi aipatzen den gaia da. Baina, errealitatea hau da: oso gutxi kobratzen dute ingeniariak. Hezkuntzan baldintzak hobeak dira. Gainera ardura eta estres gutxiago dute. Hori gutxi balitz, hezkuntzan xedea ikustea oso erraza da. Honen inguruan hausnartu behar dugu.”*

Abelek hartu du hitza. *“Nik ere asko ikusi dudan zerbait da. Nire inguruan ingeniari asko hezkuntzara pasa dira. Hori zergatik gertatzen ari den? Lehenik eta behin aldaketa azkar bat da. Urtebeteko master bat egin eta hezkuntzara saltoa ematea nahiko erraza eta azkarra da. Lana oso segurua da eta baldintzak enpresan baino askoz hobeak dira. Egia da jende askok enpresa munduan beste hainbat gauza bilatzen dituela: boterea, jerarkia, etab. Baina hori bilatzen ez dutenentzat hezkuntzara pausua erraza da.”*

Mondragon Unibertsitateko ikerlariak hartu du hitza. *“Abel, galdera bat egitea gustatuko litzaidake: zenbat diru irabazten zenuen ingeniari zinenean? Hezkuntzan baino gutxiago irabazten al zenuen?”*

Abelek hartu du hitza. *“Hezkuntzan ingeniari nintzenean baino gehiago irabazten dut. Dezente gehiago, gainera.”*

Mondragon Unibertsitateko ikerlariak hartu du hitza. *“Eskerrik asko Maite eta Abel zuen esperientziak hemen partekatzeagatik. Eskerrik asko zuen ausardiagatik eta denbora hau eskaintzeagatik. Mila esker.”*

ECO2k hartu du hitza. *“Nik Maiteri beste galdera bat egin nahiko nioke: zure ustez zer lidergo mota behar da gaur egun?”*

Maitek hartu du hitza. *“Nire ustez lidergo berri bat behar da. Lidergo berria erraztailea izan behar da. Akonpainamenduan oinarrituta egon behar da. Dialogoa indartu behar da dudarik gabe. Konponbideek ez dute zertan inposatuak izan behar. Konponbideak emergenteak izan behar dira. Dialogoan atera behar dira. Hori esango nizuke.”*

ECO2k hartu du hitza berriz. *“Eskerrik asko. Abeli azken galdera bat egitea gustatuko litzaidake: zure lanak zein xede izatea gustatuko litzazuke? Oraingo lanean xede hori topatzen al duzu?”*

Abelek hartu du hitza. *“Lehenengo lanean xede ekologista bat izatea gustatuko litzaidake. Edo, behintzat, ekologikoagoa izatea egiten nuen lana. Oraingo lanean, ikasleei lan-mundurako prestatzen laguntzen diet. Xedea ikasleei bizitzarako prestatzea da. Gustura nago.”*

Ekonomia Sustapen, Turismo eta Landa Inguruneko diputatuak hartu du hitza. *“Lehenik eta behin Maite eta Abeli eskerrak eman nahi dizkiet. Benetan eskerrik asko. Ez dakit jakingo duzuen deliberazio talde honen xedea, baina guretzat Gipuzkoako enpresa txiki eta ertainen lehiakortasuna oso garrantzitsua da. Enpresa txiki eta ertainak gaur zuek azaldu dituzuen gai hauek ulertzeko kapazak izan behar dira. Izan ere, ez badituzte gai horiek ulertzen, lehiakortasunean arazoak izango dituzte. Gaur egungo garaira egokitu behar dute. Hori dela eta, deliberazio talde honen garrantzia handia da. Izan ere, talde honetan tresna bat sortu nahi dugu. Tresna horren helburua enpresek gai hauen inguruan ikastea da.”*

Ekonomia Sustapen, Turismo eta Landa Inguruneko diputatuak jarraitu du hitz egitean. *“Saioan agertu diren hainbat esaldi edo ideia errekuaratu nahiko nituzke. Adibidez, esaldi hauek esan dira: nire bizitza pertsonalerako ez nituen indarrik; nire ingurua arrotza egien zitzaidan; gustuko ez dudan pertsona batean bihurtzen ari nintzen. Uste dut heldutasun handia erakutsi dutela Maite eta Abelek. Gai ekonomikoa eta egonkortasuna aipatu dira. Presioa eta estresa aipatu dira. Bizitza pertsonala garatzeko denbora ez izatea. Aipatu diren gaiak oso garrantzitsuak direla uste dut. Nire ustez jarrerak asko aldatu behar dira. Gauza asko hobetzeko daude. Beraz, eskertu nahiko nizueke egin duzuen esfortzuagatik. Mila esker benetan.”*

Proiektu Estrategikoetako zuzendariak hartu du hitza. *“Eskerrik asko guztioi. Talde dinamikara pasako gara. Taldean erantzun behar dituzuen galderak mahi gainean utzi ditugun orrietan dituzue. 30 minutuko talde dinamika izango da. Gero, beti bezala, plenario bat egingo dugu. Eskerrik asko.”*

5. Talde dinamika

Talde dinamika bukatu ostean Proiektu Estrategikoetako zuzendariak hartu du hitza. *“Orain talde bakoitzeko bozeramaileak hitz egin beharko du.”*

Lehenengo taldea:

Lehenengo taldeko bozeramailea ECO20 da. *“Gure taldean debate handia egon da. Aurkezpenetan agertu diren hainbat gai landu ditugu. Hala ere, ez da kontsentsua egon gai guztietan. Atera dugun konklusioetako bat hau da: erabiltzen ditugun lau aldagaietatik, ingeniarien kasuan, autonomia eta konpetentzia ondo daude. Xedean eta erlazioan gabezia gehiago ikusi ditugu. Ideia horien inguruan hitz egin dugu. Aipatutako beste gai bat honakoa izan da: aldagai hauek nahikoak al dira? Gure ustez ez dira nahikoak. Adibidez, gaurkoan antolaketa kultura aipatu da. Eta, gure modeloan ez dago hori jasota. Gainera, aldagaien arteko harremanak eta interakzioak kontuan hartu beharko lirateke. Azkenik, gure taldean soldataren gaia aipatu da. Gure ustez soldatak,*

bere baitan, ez du zentzurik ematen. Baina beharrezko oinarri bat da. Izan ere, soldata duin bat gabe, langilea desmotibatu egiten da. Beraz, kontuan hartu beharreko elementu bat da. Modu batean horiek izan dira gure taldean aipatu diren gaiak: antolaketa kultura; elementuen arteko harremanak; eta, soldata. Eskerrik asko.”



Bigarren taldea:

Bigarren taldeko bozeramailea ECO29 da. “Gure taldean ere gauza askoren inguruan hitz egin da. Aipatu dugun ideietako bat da hartu den lagina oso espezifiko delako. Hau da, gaurkoan ingeniariak hitz egin dute. Lanaren munduan, langile espezifiko batzuk dira. Beraz, lanaren zentzua marko orokorrago batean nola aztertuko genuke? Gure taldean xedearen garrantzia aipatu da. Xedean jarri behar ditugu indarrak. Formakuntzan ere gabeziak ikusi ditugu. Guk hemen lantzen ditugun gaiak enpresetara hedatu behar ditugu. Enpresetan hausnarketarako espazioak sortu behar dira. Beste alde batetik, kultura aldaketa bat egon behar dela uste dugu. Antolaketa kultura aldatu egin behar

da. Zentzu horretan ardurak hartu behar ditugu. Erronka hauei denon artean heldu behar diogu. Autonomia faltsua ere aipatu da, eta horrek sor ditzakeen kalteak ere aipatu ditugu. Gure ustez hori lidergo faltaren ondorio izan daiteke. Konfiantzaren gaia ere oso garrantzitsua dela uste dugu. Bukatzeko, bizitzaren eta lanaren arteko desoreka luzera begira oso kaltegarria izan daiteke. Gure ustez oreka batera iritsi behar gara. Hau izan da gure taldean aipatu dena. Eskerrik asko.”

Hirugarren taldea:

Hirugarren taldeko bozeramailea ECO31 da. “Gure taldean antzeko gaiak atera dira. Lehenengo galderari erantzunez, gure taldeko erantzuna hau da: xedea eta erlazioa. Bestetik, gure ustez lanaren eta bizitza pertsonalaren arteko oreka oso garrantzitsua da. Oreka hori ezin da puskatu. Bateragarritasuna egon behar da. Taldean Maite eta Abelek izan zuten ausardia aipatu dugu. Horrelako aldaketa bat egiteko ausardia behar da. Gainera, enpresek baloreak izatea beharrezkoa da gure ustez. Hau izanda guztia. Eskerrik asko.”

Laugarren taldea:

Laugarren taldeko bozeramailea DFG7 da. “Gure taldean gabezia nabarmenena xedean ikusi dugu. Hala ere, gure ustez bi xede mota daude. Alde batetik enpresen xedea dago. Eta, bestetik, pertsonen xedea. Bilatu behar dena enpresa zein pertsonen xedea partekatzea da. Bi xedeak batzen diren puntu hori bilatu behar da. Gure modeloan aipatu ez den elementua, eta saioan asko agertu dena, enpresa antolaketa eta dira. Gure ustez oso garrantzitsua den aldagai bat da kultura. Gure ustez enpresa askotan ohitura txarrak denboran zehar errotu dira. Beraz, ohitura horiek aldatu behar dira. Izan ere, disoziazio bat dago gazteek eskatzen dutenaren eta enpresek eskaintzen dutenaren artean. Baloreak garrantzitsuak dira enpresa munduan. Disoziazio horrekin zerbait egin behar da. Serio hartu beharreko aldaketak dira. Lehen, enpresak klientean zentratzen ziren. Gaur egun, pertsonetan ere zentratu beharko lirateke. Enpresak konturatu

beharko lirateke garaia aldatu direla. Hauek izan dira gure taldean aipatu diren gaiak. Eskerrik asko.”

Proiektu Estrategikoetako zuzendariak hartu du hitza eta bozeramaileei eskarrak eman dizkie. *“Gaurko saioa bizipenen inguruan izan da. Gainera, gazteen presentzia izan dugu. Badakizue saio hauetan teoria eta praktika uztartzen saiatzen garela. Bukatzeko, Maite eta Abeli hitza eman nahi diet.”*

Abelek hartu du hitza. *“Eskerrik asko hemen parte hartzeko eman didazuen aukeragatik. Plazer bat izan da. Eskerrik asko.”*

Maitek hartu du hitza. *“Ez daukat ezer berezirik esateko. Gogorra izan da kontatu dudana kontatzea. Mondragon Unibertsitateko ikerlariak esan zidanaren arabera, hau espazio seguru bat da. Baina, hala ere gogorra izan da. Susmoa daukat jende guztiak ez duela nirekin enpatia sentitu. Besterik ez.”*

6. Saioaren amaiera

Proiektu Estrategikoetako zuzendariak hartu du hitza. *“Eskerrik asko gaurko saioan parte hartu duzuen guztioi. Eta batez ere gaurkoan etorri diren gonbidatuei. Ekonomia Sustapen, Turismo eta Landa Inguruneako diputatuari emango diot hitza, berak saioa itxi dezan. Mila esker guztioi. Gogoratu ebaluazio orriak bete behar dituzuela. Hurrengora arte.”*

Ekonomia Sustapen, Turismo eta Landa Inguruneako diputatuak hartu du hitza. *“Nire partetik eskerrak eman. Guztioi. Eta batez ere Maite eta Abeli. Iruditzen zai saio bakoitzak aberastu egiten gaituela. Alde batetik, espazio honetan hausnarketak partekatzen ditugu. Baina nire ustez, gaur bereziki aberatsa izan da. Bi pertsonen esperientziak partekatzea oso aberatsa izan da. Eskuzabaltasun handia erakutsi dute hemen gurekin haien esperientziak partekatzen. Nire ustez horrek balio handia dauka. Gainera, oso ondo prestatuak zeuden egin diren aurkezpenak. Beraz, eskerrik asko.*

Egiten ari garen lanak balio asko dauka. Honen gainean eraikitzen joango gara. Eskerrik asko guztioi eta hurrengo saioan ikusiko dugu elkar. Ondo izan.”

7. Eranskinak

a. Saioan erabilitako aurkezpena

ETORKIZUNA
ERAIKIZ



GIPUZKOA
ETORKIZUNA
ORAIN

Lanaren zentzua

Pertsonen bizipenak

2022/02/17

Aurkibidea

Gipuzkoako
Foru Aldundia
Diputazioen Foru
de Gipuzkoa



ETORKIZUNA
ERAIKIZ
El futuro de Gipuzkoa

- Non gaude enpresekin esperimentazioan?
- Lanaren zentzua pertsona konkretuen bizipenetan
- Talde dinamika

Lanaren zentzua eta lehiakortasuna: Gipuzkoako Foru Aldundiarentzat garrantzitsua den gaia



Ebaluazioak eta beste puntu batzuk

- Ebaluazioak positiboak
- Hainbat gauza:
 - Gazteen presentzia
 - Diapositibak bi hizkuntzetan?
 - Online konektatzeko aukera

Non gaude enpresekin esperimentazioan?

Plangintza denboran

- Esperimentazioak diseinatzen

	Proiektuaren garapen epea											
	2021 (4 trimestre)				2022 (4 trimestre)				2023 (4 trimestre)			
1. FASEA: Diagnostikoa eta plangintza												
2. FASEA: Zuzendaritzan hausnarketak												
3. FASEA: Helburuak eta planak zehaztu												
4. FASEA: Esperimentazioaren garapena												
5. FASEA: Emaitzen azterketa												
6. FASEA: lurraldean hedatzeko ezagutza												
7. FASEA: esperimentazio laborategiak												

Pertsonen bizipenak Adibide batzuk

Bizipen batzuk

	Autonomia	Gaitasuna	Erlazioa	Propositioa	Gogoia
Iñaki (33 urte); Ingeniari mekanikoa; Lana utzita bere kabuz.	Nire eguneroko lana nire liderrak ezartzen zuen.	Lana hasterakoan bakarrik jaso nuen, nire lanaren funtzionamendua jakin arte	Bakarka lan egiten nuen	Enpresagaz erlazio <u>gitxi</u> neukan, ez nekian nire lana zertarako erabiltzen zan	Nire lanak planetan eragin positibo bat izatea
Eider (34 urte) Ineniari mekanikoa Lana utzita bere kabuz.	Autogestioan oinarritutako lana; Nire iritzia kontuan hartzen zan	Enpresaren aldetik ez dut inoiz formaziorik jaso	Bakarka lan egiten nuen	Ez da galdetu	Taldean lan egin. Soldata duin bat.
Mikel (37 urte) Lehen: Ingeniari mekanikoa Orain: Irakaslea institutuan	Autogestioan oinarritutako lana.	Lana hasterakoan bakarrik jaso nuen, nire lanaren funtzionamendua jakin arte	Taldean lan egiten nuen.	Ez da galdetu	Egonkortasuna; beti bidaiatzen bait <u>nenbilen</u> . Soldata duin bat.
Tamara (38 urte) Lehen: Doktorautza ingeniaritzan Orain: irakaslea lanbiden.	Nire eguneroko lana nire liderrak ezartzen zuen. Lan errepikakorra egiten nuen. Nire iritzia ez zan kontuan hartzen.	Enpresaren aldetik ez dut inoiz formaziorik jaso	Barkaka lan egiten nuen	Ez da galdetu	Lan kideekin erlazio ona. Doktoradutzako gaietan lan egitea. Lanean errespetatua izatea

Bizipen batzuk

	Autonomia	Gaitasuna	Erlazioa	Propositoa	Gogoa
Joanes (34 urte) Ingeniari mekanikoa Beste enpresa batera aldatu da	Autogestioan oinarritutako lana. Nire iritzia kontutan hartzen zen. Baina ez nintzen enpresaren partaide sentitzen: "kolaboratzailea nintzen"	Enpresaren aldetik ez dut inoiz formaziorik jaso	Bakarka lan egiten nuen	Ez da galdetu	Enpresan egindako lanak esanahi bat izatea. Soldata duin bat. Atzerrian egon ondoren etxera bueltatzea.
Guille (35 urte) Ingeniari elektronikoa Bajan antsiedadeagatik Bere helburua: irakaslea izatea	Autogestioan oinarritutako lana. Nire iritzia kontuan hartzen da.	Enpresaren aldetik ez dut inoiz formaziorik jaso	Bakarka lan egiten nuen	Ez da galdetu	Soldata duin bat. Erronkak izatea. Kreatibitatea erabiltzea. Lanak nire barnea asetzea.

Bizipen batzuk

- Maite Zaitegi (Ingeniari Industrial – 34 urte). Bi enpresa industrialen ingeniari itza departamentuetan lan egin ondoren lana utzita.
 - Autonomia: altua; proiektuak kudeatzen.
 - Gaitasuna: ondo; arazorik ez; enpresarengatik formazio gutxi jasota.
 - Erlazioa: lan taldean lan egiten zuen.
 - Propositoa: lanak zentzurik ez.
 - Nabarmentzeko beste gai batzuk:
 - Oso epe motzeko kudeaketa
 - Eraitza ekonomikoa urte amaieran besterik ez
 - Urtero apur bat gehiago egin behar baina, zertarako?

Bizipen batzuk

- Abel Armendariz (Industria elektronikaren eta automatikaren ingeniari itza gradua – 27 urte). Enpresa industrial batean ingeniari itza departamenduan 3 urtez lan egin ondoren lana utzita.
 - Autonomia: altua; tarteka proiektuak kudeatzen; iritzia kontuan hartzen zen.
 - Gaitasuna: kapaza; barne formakuntza batzuk bai.
 - Erlazioa: talde eta bakarkako lanak.
 - Propositoa: lanak soldataz gain zentzurik ez.
 - Nabarmentzeko beste gai batzuk:
 - Soldata duin bat
 - Egonkortasuna (bidai asko)
 - Ordutegi duin bat

Galdera
erantzunen
tarte



Talde dinamika

Talde dinamika

- 1) Esperientzia hauek abiapuntu hartuta: lanaren zentzua sustatzeko marko kontzeptualean azpimarratu ziren lau aldagaietatik (autonomia, gaitasuna, erlazioa, propositoa)... Zein aldagaik erakusten ditu gabezia handienak ingeniarien kasuan?
- 2) Guk ereduan jaso ez genuen aldagairen bat azaleratzen al dute?
- 3) Zer laburbilduko zenuke bizipenetatik?

Ebaluazioa eta hurrengo saioa



Bete mesedez ebaluazioa,
asko laguntzen digu
hurrengo saioak prestatzen



Hurrengo saioa martxoaren 24ean
izango da, eta bertan lankidetzazko
gobernantza Industria 4.0n nola eman
den landuko da

b. 16. lan dokumentua

THINK TANK

Etorkizuneko lanaren inguruko deliberazio prozesua: 16. Lan dokumentua

LANAREN ZENTZUA: PERTSONEN BIZIPENAK

(2022ko otsailaren 17a)

Sarrera

2021. azaroko deliberazio saioan marko kontzeptuala zehaztapen handiagoarekin aurkeztu zen. Zehazki, gakoak diren lau aldagai azpimarratu ziren: autonomia, konpetentzia, besteekin erlazioa eta xedea. Pertsona batek lanean gai hauek hauteman ezkerro, lanaren zentzua handituko da eta ondorioz bere ongizatea eta motibazioa ere areagotuko da. Marko kontzeptual hau azaldu ondoren, enpresa bakoitzean landuko ziren esperimentazioak landu ziren. IZTn programazio arlora mugatuko zela erabaki zen, bertan esperimentazioa, autonomia eta xedea garatzeko. Fagor Industrialen lanaren zentzuan digitalizazioak izan dezakeen eragina aztertuko zela erabaki zen. Zorrotz-en, aldiz, autonomia, xedea eta informazioaren eragina hortzak eta gidak sailetan. Sutargin berriz, pertsonen trebakuntza prozesuak lanaren zentzuan nola eragiten duen aztertuko da. Oribay-n autonomia garatzeko esperimentazioa egitea erabaki zen pulbimetalurgia sekzioan. Ondoren, lanaren zentzuan izango duen eragina aztertzeko. Azkenik, Lazpiurren lanaren xedea lantzeko erabakia hartu zen.

Marko kontzeptuala definituta eta enpresa bakoitzaren esperimentazio prozesuak habian jarri ondoren, otsaileko saioko helburua pertsona batzuen bizipenak deliberazio taldera ekartzea izan zen. Lana era boluntario baten utzi eta beste lan baten bila hasi diren pertsona batzuen kasua aztertzea zuen helburu saioak. Aurkezpenen ondoren, deliberazio taldeak hausnartzeko tarteak izan zuten, eta marko kontzeptualean eta/edo esperimentazioetan zerbait faltan botatzen zen edo ez erabakitzeko denbora izan zuten.

Pertsonen bizipenak

Saioaren inguruan egin den memorian xehetasun gehiagorekin jasota daude aurkeztu ziren esperimentazioak. Aurkezpenak hiru ataletan banatu ziren:

- Presente izan ez ziren sei ingeniariaren kasuak azaldu ziren. Guztiak 33 eta 39 urte bitartekoak. Guztiak lana utzita (enpresa industrial baten) eta beste sektoreko antolakuntzatan lan egin nahian (adibidez hezkuntza arloan).
- Maite Zaitegiren esperientzia (36 urte) bi automozio enpresatan (ingeniaritza departamenduetan) lan egindakoa. Bi kasuetan lana utzi eta bere bide profesionala beste norabide batera eraman zuen kasua da (ikerketara eta hezkuntzara).
- Azkenik, Abel Armendariz-en kasua (27 urte). Enpresa industrial txiki baten lanean aritutakoa eta lana utzi eta hezkuntza mundura (lanbide heziketara) bere ibilbide profesionala bideratu duena.

Azaldu ziren adibide guztiak ingeniariaren kasuak izan ziren. Aurkezpen hauen ondoren deliberazio taldeari galdetu zitzaion ea bizipen hauek orain arte zehaztutako marko kontzeptuala nolabait aldatzen duten; eta aldagai berriren bat ea ikusten zuten. Taldearen hausnarketetan honako gaiak irten ziren.

- 1) Dudak egon ziren ingeniariaren kasuak bakarrik izanda, zenbaiteraino ordezkatzeko duten gizartea.
- 2) Kasu ia guztietan autonomia eta konpetentzia maila altua dute. Gabeziak azaltzen dituzten aldagaiak pertsonekin erlazioak (talde erlazio eza) eta/edo xede baten gabezia dira. Produktioan lanean dabilen pertsona baten gabezia agian autonomiaren inguruan izango da gehiago. Baina, ingeniariaren kasu hauetan erlazio eta xedera garrantzitsua gehiago.
- 3) Soldata ere aipatu zen. Ez da lanari zentzua emango dion aldagai bat. Baina, bere gabeziak pertsonen desmotivazioa ekarri lezake. Ingeniariaren kasuan soldata nahiko baxuak ikusten direla aipatu zen (hezkuntzan mailakoak baino gutxiago kasu askotan).
- 4) Orain arte zehaztutako marko kontzeptualak aldagai zehatzak proposatzen ditu lantzeko eta lanaren zentzua sustatzeko asmoz. Baina antolakuntza kulturari buruzko aipamenik ez dauka. Gai hau garrantzitsua izan daiteke (gabezia moduan).
- 5) Lanaren eta bizitza pertsonalaren arteko oreka garrantzitsua dela ere azaldu zen. Gai hau ez dago espreski zehaztuta marko kontzeptualean.
- 6) Antolakuntzaren xedea lantzen da gure marko kontzeptualean. Baina, ez horrenbeste pertsonaren xedea eta bien arteko ezkontza. Gaur egun disoziazio bat dago enpresak eskatzen duenaren eta langileak nahi duenaren artean. Agian kontutan hartu beharreko beste gai bat da.

Laburbilduz, otsailean izandako lan saio honetan egin diren hausnarketek gaur egungo marko kontzeptualari proposamen berriak egiten dizkiete. Marko kontzeptualak lau aldagai proposatzen ditu; ulertzeko eta gogoratzeko errazak, baina agian beste aldagai garrantzitsu batzuk ere kontutan hartu beharko lirateke: kultura, xede pertsonala, soldata, etab.

c. Saioko programa

THINK TANK

ETORKIZUNEKO LANAREN INGURUKO DELIBERAZIO TALDEA AURREZ AURREKO SAIOA (GUNEAN), 2022ko otsailaren 17an, 16:00etan

SAIOAN LANDUKO DEN GAIA

Aurreko saioan gobernantzaren inguruko lanketa egin zen, unibertsitate eta lanbide heziketaren papera garatuz. Oraingoan berriro lanaren zentzuaz arituko gara. Prozesuaren hasieran lanaren zentzua nola landu eztabaidatu zenean, taldeak prozesu honen erdigunean pertsona jarri behar dela aipatu zuen. Ondorioz, oraingoan esperientzia pertsonalak izango ditugu aztergai, lanaren zentzuan pertsona konkretuen ikuspegitik sakonduz.

SAIORAKO AGENDA

- Sarrera
- Lanaren zentzuaren inguruko esperientziak
- Taldearen ekarpenak ikuspegi hauek lanaren zentzuaren markoan txertatzeko
- Itxiera