

ANTONIO CANCELO

«Geratu egin behar dugu, eta pentsatu, galderak egin eta erantzuten saiatu»

Fagor, Irizar, Edesa, Consum, Orbea, Euskadiko Kutxa... Kooperatiba mugimendua. “Humanismoa lanean”, “kooperatibek mundu hobea eraikitzen dute”. Hainbat urtez Antonio Cancelok gidatu zuen Eroski, gidatu zuen Mondragon Taldea. Canceloren balioak dira erakundeena. Eta alderantziz.

| MIEL A. ELUSTONDO |

Argazkiak: Dani Blanco

...

Joan den hamar urte honetan, erretretan sartu ondoren, bestelako bizitza egin dut, guztiz eraberritua.

“Erretretan sartua... guztiz eraberritua”. Ez da egunero entzuten duguna.

Niretzat ez da jarraipena besterik, proiektua aldaturik. Ez dut duela hamar urte proiektu izan dudana ukatuko. Pentsatu ere ez. Gogoangarria zait, bai maila indibidualean, bai kolektiboan. Baina 65 urte betetzen direnean, uztea dagokigu. Nik galdera horixe egin nion neure buruari: “Hemendik atzera, zer?”. Eta nik, beti planifikatzen bizi izan naizen honek, horixe egin nuen, plana egin.

Eta?

Eta? Ezer ez, ez dela bihirik ere bete! Tira, denbora librea izatea, horixe bete da. “Donejakue Bidea egin behar diat!”, nion esana neure buruari. Ez nuen egin. “Sukalkintzan ikasi behar diat!”, ez dut ikasi... Izan ere, hainbat jende etorri zitzaidan, ezagutzen nituen batzuk, ezezagunak zitzaizkidan beste batzuk, nire laguntza, babes, aholku eske. “Hik bahun plan bat, baina laguntza eske etorri zaizkik. Zer egin behar duk? Bada, plana aldatu, nire bizitza gobernatu duen xedeari lotu!”. Eta horixe egin nuen.

Zein duzu xede hori?

Galdera batek, eta haren erantzunak, gidatu dute beti nire bizitza: “Zer egin behar dut? Gizarteari baliagarrien zaiona”.

Non ditu sustraiak galdera-erantzun joko horrek?

Kristautasunean ditut sustraiak, haurretarik. Gazte nintzela, soldadutzan bertan, Kristautasun ikastaroak egin nituen. Bizitzari, transzendentziari eta gisako gaiei buruzko gogoeta. Barru-barrutik astindu ninduen gogoeta horrek eta, harrezkero, nire bizitza gidatu du. Adierazpidea aldatu da, lehen errituak indar handia zuen, orain ez, nire baitan ere, baina sentimendua hor da. Eta hor, ni, eta gizarteari baliagarrien zaiona egiteko borondatea. Nirekiko, gizakiari ikaragarri kostatzen zaio bizitzak zer esan nahi duen onartzea. Ez dakigu nondik gatozen ez nora goazen, baina badakigu hemen garela. Eta hemen garen bitartean, zer? Galdera horri erantzuten asmatzen dugunean, ez gabilta gaizki...

NORTASUN AGIRIA

Antonio Cancelo (Puebla Sanabria, Zamora, Espainia, 1936) Eroskiren sortzaileetakoa, Mondragon Taldearen lehendakari izana. 1960ko hamarkadaren hasieran heldu zen Eibarra, familia lagun. 1967an gerente ari zen bertako Juan XXIII kooperatiban eta Eroski sortu zuten 1970ean. Eroski Taldeko zuzendari izan zen hogeita bost urtez eta ondoren, Mondragon Taldekoa 1995ean, erretretan sartu artean. Humanismoak gidatzen du beraren bizia, hurkoari lagundu nahiak, eta, era batera zein bestera, horretan ari da oraindik.



ANTONIO CANCELO

Gogoeta hori soldadutzan piztea ere! Horrek ere badu bere ertza. Agindua gora, zurruta behera, festa eta parranda eta barrabaskeria nagusi direnean, argia egin zitzaizun zuri.

Nik soldadutza dohain ikasi ahal izateko ostatua izan nuen. Horixe. Gurean ez genuen diru-baliabiderik. Nik, aldiz, ikasi egin nahi nuen. Zernahi, baina ikasi. Horretarako, hirian behar zen, eta hirian egoteko modu bakarra, soldadutzara boluntario joatea izan nuen. Dohain ikasi ahal izateko ostatua. Soldadu ari nintzela, fakultatera joan ahal izateko baimena lortu nuen, Valladoliden [Espainia]. Medikuntza fakultatean izan nintzen, eta Eri-zaintza ikasi.

Zure soldadutza.

Nire lagunena ez bezalakoa. Ukuilura eskatu nuen, eta onartu zidaten. Han, zaldien ondoan bazen kamaina bat, hantxe egiten nuen lo. Bertan nengoela, libreago nintzen, ez nuen ordu-tegia zuzen bete behar, eta ikasteko modua izan nuen. Soldadutzaz ari eta pesteak esaten ditu jendeak, asto beltzarenak eta bi, baina nik sekula ere ez nuen han bezain ondo jan.

Puebla Sanabrian [Zamora, Espainia] jaio zinen 1936an. “Gerla urte, gezur urte” zioen gurean Fermin Irigarai *Larrekok*. Gerla urte, gezur urte, gose urte...

Gosea, bai. Latza ohi da gerra, eta bereziki latza izan zen gure familian... Puebla Sanabrian iragan nituen lehen urteak. Gero, Lubianera [Zamora] joan ginen. Ondoren, burdinbidea amaitu zutenean, Mota del Marquesera [Valladolid] aldatu zen gure aita—mediku praktikante baitzen—, eta harekin gu. Erraztasunik ez zen izan. Gure aita bederatzia senidetan zaharrena zen. Aitona, mediku, gazterik hil zen. Gure aitak, korrika eta presaka estudiatu behar izan zuen zer edo zer, eta praktikante egin zen. Maitea zuen medikuntza, maitea zuenez. Beti ikasten hura! Erran delako Mota del Marques horretan, berriz, gorabeherak izan zituen, herriko medikua zozoa baino ergelago baitzen. Goxo eta leun esanda. Garai hartan, urdaiazpikoak opari eginez irabazi izan zituen batek baino gehiagok titulu eta agiriak. Horretan aurrera egin dugu, behintzat. Kar, kar, kar.

Jendea

“Lurralde batean, bertako bizilagunak ardura zaizkit. Euskal Herrian gertatu naiz, eta bertako herritarrei laguntzen saiatu naiz. Katalunian, Andaluzian, Bruselan... izan banintz, berdin egingo nukeen. Mendiak altu, edo hondartzak zabal, jendea da lehenengo. Horrexek mugitu nau nire bizialdian, jendeak, jendeari on egin nahiak”.

Horretan, bederen.

Herri hartako medikuak, ez baitzekien, ezegitekoak egin ohi zituen. Gure aita haren okerrak zuzentzen ahalegintzen zen. Medikuek ezin zuen horrelakorik eraman. Ez zuen menpekoaren irakaspenik onartzen. Ondorioa, ez zigula bakean bizitzen utzi. Ez naiz horretan luzatuko, baina ezkutatu ere ez dut egiten.

Nola eragin zion zuen aitari herri hartako medikuaren jokabideak? Nola zuen amari?

Aitari min handia egin zion. Ikaragarria izan zen. Errudun sentitu zen, oso latza izan zen. Amak ahal zuena egin zuen. Austeritate ikaragarrian hazi ginen. Bada, kinka hartan ginen nik ikasketak amaitu nituenean. Ondoko herri-
ra joan nintzen, Pedrosa del Reyra [Valladolid]. Huraxe nire lehen lana, ordaindua. Dirurik ez genuen, bistan da. Hiru hilabeterik behin kobratzen genuen orduan, eta, bitartean, Pedrosako apaizak 500 pezeta aurreratu zizkidan. Etxetxo bat hartu errentan, arrebaren etorra eta, austeritate horrienean, soldata jaso bitarteko hiru hilabeteak iraun genituen. Bitartean, garbi ikusi nuen gurasoak Mota del Marquesetik atera behar nituela, han ez zutela atarramendu onik izango. Herria uztera behartu nituen, eta horixe da hitza, behartu. Ordurako, gure aitak antzinatasun handia zuen, hainbat puntu zituen, eta beraz, lekualdatze-lehiaketara jo eta herri handiago batera joateko aukera hobe zina. Horrela heldu zen aita Eibarrera, eta harekin batera, familia osoa. Horrela izan gintuzun Euskal Herrian. Azare hutsa!

Austeritatea esan duzu. Austeritateak agindu du zure bizitzan.

Bai, eta agintzen du oraindik. Maria Jesus emazteak eta biok horixe uste dugu, alegia, gure gizarteak duen gaitza—ekonomia krisia, esaterako—kudeaketa txarrari zor zaiola, agintari eta politikarien eginari, baina, horri ez ezik, baita hiritarren jokamoldeari ere. Denok parte hartu dugu zaldiko-maldiko horretan. Itxuragabe zorpetu gara, dirua izan arte erosi beharrean. Hortaz, austeritatea ez da neurri txarra. Orain baino lehen ere!

Eibarrera etorri zineten, baina ez, zuzen, garai-ko migrazio-oldearekin batera.

Ez, hemen gertatu ginen, egoera latz batetik ihesi. Lau senide ginen, eta Gaztelako herrir-
ka batean ez genuen gerorik. Gurasoak hona behartu nituenean, amak baldintza bat jarri zidan: “Konforme, joango gara, baina zu gurekin etorriko zara”. *Quid pro quo!*

Konpromisorik ez duzu, gaur egun...

Ez, ez dut. Esaterako, bankuak salbatzea ona dela esaten dut, neurria batere popularra ez

bada ere. Banketxeetako zuzendariek, eta beste jende askok, irabazten dutenaren kontra nago. Dena dela, zenbat irabazten dute banketxeek? Kudeatzen duten diruaren %0.5. Eta, aldiz, jendeari galdetu eta usteko du %50 irabazten dutela. Gutxieneko analisia, zorrotza, behar da, aurreiritzirik gabekoa. Gaur egun hori, eta beste zenbait egia, esateko moduan nago. Lehen, aldiz, kontu handiagoa izan behar nuen, bozeramaile nintzen, enpresa ez zen ni.

Enpresa ez zen zu. Usteko nuen Antonio Canceloren balioak Eroskirenak, MCCrenak zirela. Eta alderantziz, nahi baduzu.

Garai batean, oso gogoeta sakona eragin zidan horrek. Uste dut identifikazio maila handia zegoela, ez %100ekoa, baina handia. Balioen transmisioan pisu handia izan nuen, ez bainintzen, besterik gabe, kudeatzaile huts, lider ere bai. Eta alde izugarria da kudeatzaile izan, ala lider. Liderra ez du inork aukeratzen. Inguruko jendeak huraxe hartzen du gidari, onartzen zaituzte, frogarik ere gabe.

Fedea, konfiantza dira hor.

Giltza da konfiantza, zeinahi proiektutan ere. Konfiantza izateko egiazkotasuna behar da, den bezala azaldu behar du pertsonak, predikatzen duena praktikatzan du. Esaten duzuna eta egiten duzuna ez badatoz bat, kito da diskurtsoa, ez du baliorik. “Saiatu egin behar dugu” baldin badiozu, zu zeu saiatu eta gero esan behar duzu. Jendeak eredia ikusten duenean, orduan bai, joko du hortik. Eroskiren kasuan hortik asko zegoen.

Eta Mondragon Taldean?

Gutxiago. Eroskiren kasuan, sortzen ari zenean nintzen ni han, sortzaileetan. Mondragon Taldeari dagokionean, hura abian zen ni sartu nintzeneko.

MCCko buru izan zinen.

Erakundea eginda zegoen, ordea. Nik, izatekotan, bestelako dinamika bat injeztatu nion. Dinamika ezberdin horretan, hainbat dira elementu funtsezkoak. Lehen, jendeak “iluntasuna” uste duenetik irtetea. Gure konpromisoa zein den gizarteari esateko obligazioa dugu. Ondoren, konpromiso horiek betetzen ari garen, ez garen, esango diogu.

Indarrean dira Eroskiren, edo MCCren, sorrerako balioak?

Nahiko sarri planteatzen da galdera, eta askotan, erantzuna pseudonegatiboa du. Hasten dira eta “Tira... Zera... Gizarteak aldatu egin da... Denok aldatu gara...”. Ni askoz ere taxatiboagoa naiz: “Bai, indarrean dira, duda-



rik gabe”. Indarrean dira, instituzionaldu egin direlako... Besterik da nola hautematen dituen bazkideetarik bakoitzak. Hori besterik da.

Kooperatiba eredia esportagarri da? Horra MCC Txinan, Brasilen, AEBetan...

Ez. Badira hainbat arrazoi. Lehenengo, kooperatiba legeak zeharo ezberdinak dira han eta hemen. Bigarren, kooperatiba sortzen duzularik, jabegoa ez da zurea, bazkideena besterik. Zailtasunak mila dira. Halarik ere, kapital elkarteak izanagatik ere, posible da kooperatibaren funtzionamendu eredia inplementatzea.

Munduko lau kornetretako jendea etorri ohi da Arrasatera, Mondragon Taldearen funtzionamendua bertatik bertara ezagutzera.

Bada jakin-mina, bai, baina are gehiago da jakin-min intelektualak, ezer erreproduzitzeko jakin-min praktikoa baino. Begira, Arrasateko kooperatibismoaren ezaugarrietan bada bat

Arrakasta hondamendi

"1967an Eibarko Juan XXIII kooperatibaren gerentzian ari nintzen lanean. Erabateko arrakasta izan genuen. Bada, esan nuen: 'Horrela segitzen badugu, hondamendira goaz. Mundua bestela dabil, eredia aldatu beharrean gaude!'. Gera nintekeen arrakastaren ezta dastatzeko, mozkor-mozkor, enpresa munduan sarri gertatzen denez, baina esan nuen: 'Entitate handiagoko unitateak behar ditugu'. Horrela da Euskadin, Katalunian, Andaluzian, Galizian... Kudeaketa-eredua da giltza".



isilean iragan ohi dena, eta haatik, guztiz erabakigarria, lehenengo kooperatiba sortzen den une beretik: konpromiso bateratua. Gaur egun, orain arte ez bezalako egitura sendoak behar dira kooperatibak, kokatua dagoen tokitik lekora ere lehiatu nahi badu. Bai, toki mailako egitura eta autonomia zaindu behar dira, ez dira galdu behar, baina ekonomia globalak bestelako kudeaketa eskatzen du. Nahitazkoa da kudeaketa eredia aldatzea.

Non da giltza?

Hara, nekazarien kooperatibekin ari naiz orain lanean. Nekazarien kooperatibetan, edo farmazialarietan, langilea soldatapekoa da. Lan elkartuko kooperatiban, protagonista.

Harrigarri ere bada...

Ez, zenbait printzipioerikiko koherente izatea da, balio batzuk izatea, lana bera balioa izatea. On Jose Mariagandik [Arizmendiari] hasieratik hona dotoen balioak ditugu: lanaren bidez eraikitzen du pertsonak bere burua, lanaren bidez laguntzen dio gizarteari. Lana da protagonista, ez kontsumoa. Lana bera! Mundu mailan, kooperatibaren kontzeptioak ez du horrelako iraultzarik izan.

Proiektu bati dagokionean, kezka handiagoa dut haren geroa, haren iragana baino. Atzera begira hasten garenean, maldan behera hasten gara. Jende askok iragana goreszteko joera du: "Atzo hobeto ginen gaur baino" dio, baina ez da egia, ikusi besterik ez dago, irakurri besterik ez.

Horixe esan zigun ARGIAko orrialdeotan bertan, udazken atarian, Luis de Pablo musikagileak. Iragana ez da hobeia izan.

Historiara jo besterik ez dugu egin behar. Tira, hura manipulatzera jotzen ez badugu, behintzat, nork bere errotara eraman nahi izaten baititu urak. Garai batean, "globalizazioaren aurkako mugimendua" zabaltzen hasi zen. Benetan ziren globalizazioaren kontra? Nola izan globalizazioaren aitzia kontsignak internet bidez zabaltzen dituen mugi-

Jose Maria

"Jose Mariaren [Arizmendiari] ezaugarriak aztertu eta ez du lider itxurarik. Haren diskurtsoa konplexua zen, abstraktua... Zer transmititzen zuen, orduan? Bizitza eredia: ezer ez zuen nahi bere buruarentzat, jendeak bere gaitasunak gara zitzan zuen helburu, pertsona hazi zitezen lan egin zuen, bere buruarentzat ezer eskatzeke. Inoiz ez zuen kargurik izan".

mendua, sare sozialak baliatuz munduko lau bazterretatik halako leku jakin batean bildu eta manifestazio bateratua egiten duena. Globalizazioaren aurka? "Alter globalizatzailerak" esan izan balute, behintzat! Zeharo alferrak gara.

Pentsatzeari dagokionean, ari zara.

Bai. Hara, gure gizartean ikaragarri zabaldu da ariketa fisikoa. Zoragarri! Baina ariketa mentala ez da hura bezainbeste zabaldu. Eta zuzendaritza munduan, berdin, jendeak ez du pentsatzen, egin beharrekoak betetzen dute haien eguna, haien jarduna.

Geratu egin behar dugu.

Geratu, egunean ordubete besterik ez bada ere. Geratu, eta pentsatu. Galderak egin, eta erantzuten saiatu. Enpresa munduan, adibidez, horrek agintzen du: merkatura zer edo zer ezberdin atera behar duzu. Pentsatzen ez bada, nola atera berririk plazara? Behin eta berriz eta askotan esaten didate zuzendariak: "Egunean egunekoak itota bizi gara". Oker goaz bide horretatik.

Egunean egunekoak.

Baina hori esanagatik ere, gezurra da. Bai, egunean egunekoak itota bizi dira, baina ez beren lana egiten dutelako, ondoko kolaboratzaileena egin nahi dutelako baizik. Jendea saltsa gustatzen zaio. Hantxe, anabasan. Aldiz, pantailaren aurrean jar-tzea, edo paper zuriaren gainean, gogorra da, ez duzulako ezer, sortu behar duzulako. Sortzea da giltza. Nora goaz, sortu ezik? ■

