



“Ez naiz birkokatu bezala sentitu; oso esperientzia ona izan da”

AITOR MORAZA BIRKOKATUTAKO BAZKIDEA

1992an sartu zen Aitor Moraza Fagor Etxetresnetan, bere aitaren orde. Hasieran zuzeneko eskulana egiten ibili zen eta ondoren ordezkapenak egin zituen sail ezberdinetan. Gaur egun, Laboral Kutxan dago birkokatuta. **Nola bizi izan zenuen krisialdia?** Gaizki, oroitzapen txarrak ditut. Bazkideen artean, tentsioa nabarmena zen eta sail guztietan jendea urduri zebilen. Ni neu ere beti oso kooperatibista izan naiz, Fagor Etxetresnak enpresa aurrera atera nahi nuen, eta horretarako esfortzu handiagoa egiteko prest nengoen. Fagor ez ixtea nahi nuen. Niretako, benetako drama izan zen. Urduri eta batez ere emozionalki oso ukituta nengoen, etorkizuna oso beltz ikusten nuelako. Nik ez nuen itxierarik espero edo ez nuen nahi ikusi. Zeukan bolumenarekin eta zeukan entitatearekin itxi behar zenik ez nuen onartzen nire buruan. Horregatik, agian, izan zen hain zaila eta hain dramatikoa. **Bazkideek beste modu batean-edo jokatu behar zenutela**

uste duzu? Erantzukizuna ere izan zenuen? Erantzukizuna alde guztietan zegoen. Bazkideok ere garai haietan beste neurri batzuk hartu behar genituen, baina hausnarketa horiek oso konplexuak dira. Ni, nire esperientzia ikusita, ahalegin guztiak egiten aritu nintzen. Hartu ahal ziren erabaki guztiak hartzeko prest nengoen. **Zein da zure egoera gaur egun?** Hasieran, birkokatzeke bulego horren parte izan nintzen. Bertan ia bi hilabete ibili nintzen lanean. Gure misioa, bertan, Fagor Etxetresnetako bazkideak eta gu geu ere birkokatzea izan zen. Orduan, aukera bat ikusi nuen Laboral Kutxan, gestio sozialerako aukera bat, eta ni prest azaldu nintzen lanpostu hori onartzeko. Hautatze prozesu bat egon zen eta

OSO KOOPERATIBISTA NAIZ ETA FAGORREK AUERRERA EGITEKO ESFORTZU HANDIAGOA EGITEKO PREST NENGOEN

aukeratu egin ninduten. Uztailetik Laboral Kutxako bazkidea naiz, eta hasi nintzen lanpostuan finkatu naiz. Esperientzia zoragarria izan da. Prozesua nolakoa izan zen birkokatzerakoan? Ba egia esan, oso esperientzia polita. Laboral Kutxara etorri nintzenean guztiz babestuta sentitu nintzen, jendea nirekin oso babeslea izan zen eta beti sentitu izan naiz etxekoa izango banintz moduan. Ez naiz birkokatu bezala sentitu, baizik eta euren parekoa sentitu izan naiz. Esperientzia oso ona izan da. **Nola ikusten duzu giroa, orain, kooperatibisten artean eta baita bailara mailan ere?** Nire ustez, dagoeneko jendea nahiko lasai dago, kooperatibismoa benetan bizirik dagoela sentitzen dugulako. Kooperatibek ere kristoren lana egin dute 1.800 bazkideri soluzio bat topatzeko. Hori oso aberasgarria izan da. Batzuk ez daudela pozik eta beste batzuk, ordea, oso pozik gaudela? Nik nire esperientzia kontatzen dut, eta oso-oso aberasgarria izan da.

“Langabezian egon ondoren nire kontu jartzea erabaki nuen”

MIKEL MURGIZU BAZKIDE OHIA

25 urte Fagor Etxetresnetan eman ondoren, egosketa ingeniariitza sailean, enpresa bat sortzea erabaki zuen Mikel Murgizuk. **Nola jaso zenuen Fagorren itxieraren albistea?** Haserrea izan zen hasieran, ezusteko samarra izan zelako. Ez zebilela guztiz ondo bagenekien, baina denak zurrumurruak ziren. Inork ez zuen imajinatzen hainbestekoa izango zenik arazoa, itxi egingo zutenik. Denek esaten zuten Fagor ez zutela inoiz itxiko. Norbaitek aurrera aterako zuela esaten genuen. Nire ustez, Garagartzako plantan San Andreskoan baino ezjakintasun handiagoa zegoen, bertako negozioak ondo funtzionatzen zuelako, Fagorrek zituenen artean onena zelako egosketarena. Beraz, ezustekoa handiagoa izan zen Garagartzan.

Nola izan zen zure kaleratzea? Langabezian egon nintzen, sei hilabete, eta beste kooperatiba batzuetan elkarrizketak egin zizkidaten. Hala ere, adinagatik, nire ustez, beti ni baino gazteagoa zen bat hautatzen zuten, eta nire kontu jartzea erabaki nuen, sozioarekin batera. Zalantzak dituzu hasieran, aurrera irtengo den ala ez, baina Euskadi mailan 3D inpresioko enpresa bakarra izan ginen hasieran. Orain, enpresa gehiago daude, baina lehenak izan ginela esan daiteke. Nik dakidanez, oso gutxi eman dute nik emandako pausoa. Orain, eszedentzian nago urtarrilera arte. Beste aldaketa bat da bizitzan, eta, nire ustez, ez dator gaizki. 25 urte enpresa bateko atal berean egotea akatsa izan dela uste dut.

Nola dago giroa bazkide ohien artean? Kooperatibetan birkokatuta daudenekin harremana dut, eta nik gustura ikusten ditut. Batzuk



besteak baino gusturago, lanpostuaren arabera, baina orokorrean ondo ikusten ditut. Hala ere, badago baten bat lehen hobeto geundela ere azpimarratzen duena. Fagorren, antolaketa aldetik, txarrak ginen

INORK EZ ZUEN KRITIKARIK EGIN, ETA HORI IZAN ZEN FAGOR ETXETRESNEK IZAN ZUTEN MINBIZIA

ospea geneukan, baina nahiko ondo antolatzen ginen. Orain, hori faltan sumatzen dute askok. **Nola jokatu zuen agente bakoitzak krisian?** Aurreko urteetan ez zebilela ondo azalekoa zen. Ez zaio errua bakar bati bota behar. Agente guztiak egon dira inplikaturik. Inork ez zuen kritikarik egin, eta hori izan zen Fagorrek izan zuen minbizia. Ez genuen kritikatu edo ez genuen zalapartarik egin egin behar zen momentuan.

“Erantzun bizkorrak posible egin zuen itxaropena ikustea”

ZIGOR EZPELETA MONDRAGONEKO GESTIO SOZIALEKO ZUZENDARIA

Gizarte eta Lan Harremanetarako arduraduna eta Enplegu Bulego Korporatiboko zuzendaria Mondragon Taldean zen Zigor Ezpeleta, FEE-en krisi garaian. **Nola gogoratzen duzu Fagor Etxetresnen krisiaren garaia, korporazioko kide moduan eta, pertsonalki, herritar moduan?** Sentipen biziak izan ziren zentzu askotan. Alde batetik, tentsio handia, gertaera garrantzitsua izan zelako gure korporazioan. Inoiz aurretik sentitu gabeko kolpe bat izan zen. Eta bestetik, lehenengo atapan, tristura sakona. Tristura arlo pertsonalean eta baita kolektiboan. Lehenengo momentu haietan, zorionez, ikaragarri zentratu ginen enpleguaren perspektibatik konponbidea bilatzen, eta aurreneko hilabeteetako emaitzak eta erantzunak oso onak izan zirela. Urtebetean, gutxi gorabehera, 1.500 pertsonak bazuten lan bat, erretiro aurreratu bat edo soluzio bat. Erantzun bizkor hark posible egin zuen itxaropena ikustea eta posible zela konturatzeko. Horrek uste dut asko lagundu duela bertako protagonista izan diren guztiei nolabait etapa hori pasatzeko. Beste lanpostu bat bilatu eta euren bizitzak berreraikitzen. Beraz, kaos handia, gertakari ezohiko bat, kolektiboki ere kolpe garrantzitsua, eta gero, konponbideak aurkitzen joan ginen heinean, itxaropena eta burua altxatzea ere etorri ziren. **Hasieran zenituzten erronkak bete egin dira birkokatzei eta bazkideen egoerari dagokienez?** Hasiera batean geneukan erronka eta gaur egun duguna antzekoa

da. Gertatu den arazo honi konponbide globala ematea enpleguaren aldetik. Hasiera batean ez genekien nola erantzun zuten Taldeak. Gogoratu behar dugu momentu hartan Taldea ere krisian murgilduta zegoela. Ez bakarrik Fagor Etxetresnekin gertatu zena, ingurua ere krisi garaian zegoen eta ez genekien gure birkokatze gaitasuna zein izango zen. Zorionez, gaitasun hori handia izan zen eta emaitza nahiko azkarra izan zen birkokatze prozesu horretan. Urte hauetan, gutxi gorabehera, %80 bat, batez beste, birkokatuta egotea lortu dugu. Beraz, helburu zentrala, nolabait, betetzen goaz, baina honek jarraitu egin du. Urteetako lana da, eta urteetan jarraitu beharko du kontsolidazioak, benetako konponbide global bat eman arte. **Zein da birkokatutako bazkideen egoera?** Mugimenduak etengabe izaten dira, egunero; beraz, zifra globalak bakarrik eman ahal ditugu. Gutxi gorabehera, hasieran zegoen kolektiboan 1.900 pertsonakoa bazen, gaur egun 750 inguru behin-behineko birkokatu moduan daude, 300 bat behin betiko birkokatu moduan, 510 erretiratuta edo erretiro aurreratu hartuta daude, eta 240 inguru ari dira Catak proiektuan lanean.

KONPONBIDEAK AURKITZEN JOAN GINEN HEINEAN, ITXAROPENA ETA BURUA ALTXATZEA ETORRI ZIREN

1.800 pertsonak, gutxi gorabehera, badute soluzioa gaur egun. **Catan lanean daude hainbat bazkide. Horiek kooperatibetara bueltatzeko aukera izango dute edo Kataluniako enpresaren parte dira jada?** Araudian, erregulatzeko eta marko konpartitu bat emateko, honetara heldu ginen. 2017ko abenduan, 3 urte beteko dira gehienak joan zirenetik. Momentu hori heltzen denerako, eman zitzaizkien aukera euren erabakitze birkokagarri moduan bueltatzen diren Taldera edota bertako proiektuan jarraitzen duten. Gaur egun, hori da egoera. **Jaso dute bazkideek formakuntza saiorik?** Bai, jaso dute, jasotzen ari dira eta jasotzen jarraitzeko ahaleginak egingo ditugu. Fagor Etxetresnek zuten sistema produktiboa oso intentsiboa zen eskulan aldetik, baina era berean ez zen hain zorrotza kualifikazioari dagokionez. Zer gertatu da? Gaintzeko gure sare industrialak gaur egun kualifikazio maila handia eskatzen duela, eta oraindik eta handiagoa eskatuko duela. Orain dela hiru urte prozesu bat hasi genuen eta ehun pertsonatik gora ari dira formatzen, batez ere, bi prestakuntza ziklotan. Mekanizatua eta mekatronika. Irtenbide eta behar gehien dituztenak direla ikusten dugulako. Kontuan izan behar dugu formakuntza esfortzu hori ere oso garrantzitsua dela. Lanean zortzi ordu ari diren pertsonak dira, eta gero lau ordu ikasten ematen dituzte ere. Hiru urtez



esfortzu hori mantentzea gauza garrantzitsua da, txalotzekoa. **Kooperatibistak nola daude? Psikologikoki orduko kolpeari buelta ematea lortu dute?** Ausartegia litzateke nire aldetik zer sentitzen den laburbiltzea gu bezalako talde handi eta anitz baten. Hala ere, bi une egon direla aipatuko nuke. Lehenengoa erreazio momentua izango litzateke. Azkenean, gertakari garrantzitsu baten aurrean erreazio bat egon da, eta zenbakiak hor daude. Erreakzio horren protagonistak izan dira birkokatuak. Birkokatzea aukera bat da, baina baita ere esfortzu garrantzitsu bat. Bestetik, kooperatibek ateak ireki dituzte,

eta elkartasunaren adibide, eredu eta praktika oso konkretua izan dira. Eta azkenik, instituzioak. Lagun Aro bezalako instituzioa gakoa izan da prozesu honetan. Erreakzio etapa hura nola joan den ikusita bai sumatu daiteke irakurketa positibo bat dagoela. Gure historian garrantzitsua izan den gertakari bat izan da, eta horren aurrean gure erreazioa beste gertaera gogoangarri bat izan dela uste dut. Hala ere, honek

ETENGABE GERTATZEN DIRA MUGIMENDUAK, BAINA, GUTXI GORABEHERA, 1.800 PERTSONAK SOLUZIO BAT DUTE GAUR EGUN

jarraitu egin du. Bigarren etapa ikasketen etapa izango litzateke. Krisiek gauza on gutxi dituzte, baina bat baldin badute, gertatu denetik ikasteko aukera da. **Fagor Etxetresnen krisia bukatutzat jotzen duzu?** Ez dut bukatutzat ematen. Enpleguari dagokionez, honek jarraitu egin du. Pertsona asko dira, eta, nire ustez, hemendik aurrera ere jarraitu beharko dugu lanari eusten. Azkeneko pertsona egon arte birkokatze beharrezko edo kontsolidazio beharrezko ezin dut itxiztat eman prozesu hau. **Uztaileko kongresuan azpimarratu zenuten etorkizunean kooperatibak lehiakorragoak izan beharko direla. Arlo hori gehiago nabarmenduko duzue orain?** Laburbilduz, kongresuan bi ideia nagusi egon ziren. Lehiakortasuna eta kooperatibismoa, eta bi ideiak elkarrekin lotuta doaz. Proiektu sozialak edukitzeko errentagarriak izan behar dugu, eta errentagarriak izateko mundu global honetan lehiakorrak izan behar dugu. Kooperatibista bere enpresaren jabea da, eta, hortaz, erantzule gauzak ondo doazenean eta gauzak ondo ez doazenean ere. Inplikazio maila hori da kooperatibistak bere izaeran duena. Esaten dugunean kooperatibismoa eta lehiakortasuna esan nahi dugu lehiakorrak izan behar dugula bizirik irauteko eta gauzak gure erara egiteko, era kooperatiboan, hain zuzen ere. Ikasketak hortik doaz. Indarra eman elkartasunari, baina ardurazko elkartasun bati. Bakoitzak proiektu kolektiboa nola babestu dezakeen ikusi behar du, ez bakarrik bakoitzaren interesa. Elkarri begiratu eta elkarri nola lagundu ahal diogun ikustea, eta ondorengo belaunaldiak eta gizarteak oro har proiektu kooperatibo indartsuagoa uzteko bokazioa izan. Etapa berri bat irekitzen da honekin guztiarekin eta aurrera begira gaude.