

## متن‌های رخدادی

موندراگون، نمونه‌ای از یک  
تعاونی موفق در باسک اسپانیا

امی گودمن

ترجمه آذر تشکر

رخداد  
تازه اندیشه



تهران، خیابان ولی‌عصر، نبش خیابان فاطمی،

کوچه بوعلی‌سینا شرقی، پلاک ۵، واحد ۱۵

۰۹۱۰۱۴۵۶۰۶۶، ۸۸۹۷۱۸۷۳

[www.rokhdadtaze.com](http://www.rokhdadtaze.com)

@RokhdadTaze

## موندراگون ، نمونه‌ای از یک تعاونی موفق در باسک اسپانیا<sup>۱</sup>

ترجمه آذر تشکر

۲۵ مارس ۲۰۱۳

مطلب زیر ترجمه مصاحبه‌ای است که امی گودمن یکی از معروفترین روزنامه‌نگاران مستقل با مایکل لزامیز مدیر انتشارات شرکت تعاونی موندراگون در باسک اسپانیا انجام داده است. لزامیز توضیح می‌دهد که پروژه موندراگون بر مبنای چه اصولی بنا شده و چگونه کار می‌کند. در این مصاحبه او مدل مشارکتی را توضیح می‌دهد که در آن کارگران اعضای تعاونی محسوب می‌شوند که در آن کار می‌کنند.

امی گودمن: ما در منطقه باسک اسپانیا نزدیک یکی از بزرگ‌ترین تعاونی‌های کارگری جهان هستیم. اسم این تعاونی موندراگون است. ما پیش مایکل لزامیز هستیم که مدیر انتشارات تعاونی است. لطفاً توضیح بدید که موندراگون چیست و چگونه شروع به کار کرده است؟

مایکل لزامیز: موندراگون در سال ۱۹۵۶ (یعنی در ۵۷ سال پیش) به‌عنوان اولین تعاونی صنعتی شروع به کار کرد. قبل از آن، پدر آریزمن دیاریتا که کشیش بود، در ۱۹۴۳ با ایجاد یک هنرستان فنی این پروژه را شروع کرد. او ۵ نفر از دانش‌آموزان این هنرستان را وادار کرد که اولین تعاونی را در سال ۱۹۵۶ ایجاد کنند. اسمش را هم گذاشتند اولگور، امروز نام این تعاونی «فاگور» است.

امی: و چرا این کشیش می‌خواست یک تعاونی بزند؟ در مورد شرایط سیاسی آن زمان اسپانیا بگوید.

مایکل: خب، آن‌وقت‌ها زمان سختی بود، بعد از جنگ‌های داخلی که در ۱۹۳۹ تمام شد. پدر رفت موندراگون تا کشیش شود اما هنرستان زد! او اول رفت به بزرگترین کمپانی در موندراگون. رفت پیش مدیر شرکت. به او گفت که به همه کارگران این فرصت را بده تا در مدیریت، در سود و در مالکیت شرکت سهیم باشند. سال ۱۹۵۵ بود. مدیران رضایت ندادند. به همین دلیل بود که او کارگرها را ترغیب کرد که از خودشان تعاونی داشته باشند، تعاونی که در آن هریک از اعضا در مدیریت، در سود و در مالکیت سهیم باشد.

امی: همه این کارگران فارغ‌التحصیلان همان هنرستانی بودند که او تأسیس کرده بود؟

مایکل: بله. آن‌ها مهندس شده بودند و داشتند توی همان شرکت بزرگی کار می‌کردند که به حرف کشیش گوش نداده بود. به خاطر همین، پدر این ۵ نفر را ترغیب کرد که پروژه خودشان را دنبال کنند. ایده این بود و هست که هریک از کارگرها باید هم مدیر باشد هم مؤسس شرکت و هم کسی که تصمیم‌ها را می‌گیرد. این‌که نباید برای هیچ‌کس کار کنند. این‌که باید در مدیریت، در سود و در مالکیت، همه شریک باشند. این مهم‌ترین ایده این کار است. قبل از این‌ها، ایده‌های زیادی در مورد انسانی کردن کارخانجات و رفتار انسانی مطرح بود که کلیسای کاتولیک می‌گفت. می‌گفت صنعتی شدن، باید انسانی هم باشد. اما پدر حرفی بیشتر از این گفت. او می‌خواست که به هر کارگری قدرت تصمیم‌گیری در مورد آینده را بدهد نه این‌که به مدیر دیگر یا سرمایه‌دار دیگری وابسته شود.

۱

منبع: [http://www.democracynow.org/blog/2013/3/25/video\\_understanding\\_the\\_mondragon\\_worker\\_cooperative\\_corporation\\_in\\_spains\\_basque\\_country](http://www.democracynow.org/blog/2013/3/25/video_understanding_the_mondragon_worker_cooperative_corporation_in_spains_basque_country)



امی: ظاهراً آن سال‌ها سال‌های سختی بوده است. فرانکو سر قدرت بوده، مردم به حاشیه رانده شده بودند، شغل نداشتند. این شد که آن کشیش آمد به این شهر، یک هنرستان فنی درست کرد و بعد سعی کرد که تعاونی راه بیندازد. لازم نبود هیچ بانکی این تعاونی را از نظر مالی حمایت کند؟

مایکل: بله، بعد از ۳ سال، سال ۱۹۵۹ بود که آن‌ها سه تا تعاونی دیگر هم تأسیس کردند. پدر آریزمن این ایده را داشت که ما باید یک بانک تعاونی داشته باشیم تا بتوانیم تعاونی‌های جدید بزنیم و آن‌ها را حمایت مالی کنیم. این بانک نه فقط قرار بود حمایت مالی کند بلکه بسیار هوشمندانه، یک شاخه کارآفرینی در همین بانک تعاونی هم ایجاد کردند؛ برای این‌که در مورد بازار تحقیق کند و مثلاً بگوید که ما چه شغلی را باید ایجاد کنیم و یا چه چیزی را می‌توانیم تولید کنیم. این شاخه کارآفرینی به ایجاد تعاونی جدید کمک می‌کند. بعد بانک حمایت مالی می‌کند. این‌که بانکی ایجاد کنند و شاخه کارآفرینی، برای این‌که تعاونی‌های جدید ایجاد کنند، ایده بسیار خوبی بود.

امی: حالا توضیح بده در اولین سال‌های تأسیس، تعاونی‌های موندراگون چه بودند؟ چی درست می‌کردند؟ تولیداتشان چه بود؟ مایکل: در فاکور، لوازم خانگی بود. لوازم خانگی تولید می‌کردند. اول اجاق خوراکی‌پزی بود. بعد از آن، آن‌ها شروع به تولید یخچال کردند، ماشین لباسشویی و آبگرمکن و...

امی: خوب، چرا مردم باید محصولات موندراگون را می‌خریدند؟

مایکل: به دلیل کیفیت و قیمت خوب این محصولات و خدمات خوب پس از فروش. فکر می‌کنم در همه دنیا همین‌طور است. اگر جنسی کیفیت بدی داشته باشد و یا گران‌تر باشد مردم نمی‌خرند. به این دلیل ما یاد می‌گیریم که همیشه با کیفیت تولید کنیم، یاد می‌گیریم که با بهترین قیمت جنس تولید کنیم، برای این‌که همه بتوانند این محصولات را برای خانه‌هاشان بخرند. بعد هم خدمات پس از فروش خوبی می‌دهیم.

امی: خوب، با توضیحاتی که دادید، درباره ایده تعاونی چیزهایی شنیدیم؛ فهمیدیم که تعاونی شما جایی است که افراد با هم جمع می‌شوند، چند ساعتی از هفته را وقت می‌گذارند تا تعاونی کار کند و معلوم است که این کار کوشش زیادی لازم دارد. حالا می‌توانید بگویید که چطور با موضوع تکنولوژی کنار آمدید؟ حتماً مسئله فقط این نبوده که با آدم‌های خوب کار کنید، کارکردن با هم در یک کار تعاونی مهم است. مایکل: بله. در واقع ما اکنون ۱۴ مرکز توسعه و تحقیق داریم که به بخش‌های مختلف کمک می‌کنند تا ما کالاها و محصولات مختلفی تولید کنیم. نوآوری ارزش مهمی برای ما بود و امروز هم هست. حتی اهمیت نوآوری امروزه بیشتر از گذشته است. به خاطر این‌که باید سودآور باشیم. اما همیشه با این فکر آمده‌ایم جلو که آموزش برای افراد خیلی مهم است؛ هم برای کارمان و هم برای جامعه. اما بعد از آموزش، نوآوری خیلی مهم است. مسئولیت اجتماعی ارزش دیگر است. بعد همکاری و همبستگی با جامعه خیلی خیلی مهم است. اما نوآوری ارزش مهمی در داخل موندراگون است. از همان اول هم پدر آریزمن دنبال این ایده بود که یک مرکز تحقیقاتی ایجاد کند برای این‌که به تعاونی‌ها کمک شده باشد تا بتوانند از تکنولوژی امریکایی، آلمانی یا ژاپنی مستقل باشند. ما باید مستقل باشیم، نباید وابسته به تکنولوژی‌های دیگر شویم. شاید اول کار، تعاونی‌ها کالایی را یا حق استفاده از تولید کالایی را می‌خریدند؛ اما حالا در وضعیتی هستیم که ۷۱۶ اختراع ثبت شده داریم در سطح جهانی، که به ما این امکان را می‌دهد که از شرکت‌های با تکنولوژی سطح بالا یا شهرها و کشورهای با تکنولوژی بالا مستقل باشیم. بنابراین نوآوری خیلی مهم است.

امی: من به‌تازگی با پاتریک لوپز فرماندار باسک حرف زده‌ام، در مورد موندراگون و اهمیتش، که یکی از بزرگ‌ترین بنگاه‌های اقتصادی در ناحیه باسک است. مایکل می‌توانید در مورد شرایط باسک بگویید؟ منظورم این است که چرا این تعاونی در ناحیه باسک رشد کرده در مقایسه با جاهای دیگر دنیا و در مقایسه با خود اسپانیا؟

مایکل: اول از همه من باید به شما این را بگویم که خود من و همه ما باور داریم به این‌که هرکسی می‌تواند تعاونی درست کند و برای همه، ایجاد تعاونی ممکن است. برای این‌که، همان‌طور که می‌دانید، ایده تعاونی فقط توی باسک که شروع نشد. تعاونی‌ها در انگلستان شروع شدند و قبل از باسک در فرانسه هم بود، در آمریکا و هر جای دیگری. اما مسئله مهم فرهنگ تعاونی است. چه چیزی در فرهنگ باسک هست که با تعاونی‌ها پیوند خورده است؟ بله. ما در واقع یک دمکراسی سیاسی درونی داریم. حداقل ۱۰ قرن قبل از این دمکراسی در این‌جا شکل گرفته بوده است. البته دمکراسی نیم‌بندی بوده، اما در هر شهر و در هر ناحیه ما انتخابات داشته‌ایم. ۱۰ قرن پیش در منطقه ما کسانی انتخاب می‌شده‌اند و آن‌ها هم رؤسا را انتخاب می‌کرده‌اند.

امی: یعنی رییس شهر را.

مایکل: بله. به‌علاوه ما فکر می‌کنیم یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های باسک همبستگی برای کمک به یکدیگر است. البته باسک بهشت نیست. تعاونی موندراگون هم بهشت نیست. ما هم فرشته نیستیم. به همین دلیل ما هم بعضی وقت‌ها باید کمربندها را محکم ببندیم. مشکلات شروع می‌شوند و افرادی مشکل را درست می‌کنند. من فکر می‌کنم که تعاونی همه جای دنیا امکان‌پذیر است. آیا مردم باسک از مردم بقیه دنیا بهترند؟ نه. ما آدم‌های معمولی هستیم.

امی: درواقع، تعاونی شما توی بهشت هم شروع نشده. برعکس! شما گفتید که در دوران فرانکو اتفاق افتاده و شاید ناحیه باسک ناحیه‌ای بوده که بیشترین سرکوب را هم در آن زمان تجربه کرده است. به‌عنوان مثال بمباران گورنیکا و... در ۱۹۳۷ یعنی ۷۵ سال پیش.

مایکل: درست است. چنین مشکلاتی شاید ما را وادار کرده که با هم کار کنیم و همبستگی بیشتری داشته باشیم و این یکی از ویژگی‌هایی است که به ما امکان ایجاد پروژه تعاونی را می‌دهد.

امی: مایکل، می‌توانی در مورد واکنش مشاغل کوچک در این منطقه حرف بزنی. به این دلیل که موندراگون حالا بزرگ شده است. این تعاونی حالا فقط یک مدل جایگزین نیست؛ در منطقه باسک اسپانیا یک قدرت است. چند نفر در حال حاضر دارند برای تعاونی موندراگون کار می‌کنند؟

مایکل: در گروه تعاونی‌های موندراگون ما ۸۳ هزار نفریم. ۸۳ هزار کارگر تمام وقت. ما ۱۵ هزار یا ۲۰ هزار کارگر پاره وقت هم داریم که بیشتر در سوپرمارکت‌ها کار می‌کنند. ما ۱۲۰ تعاونی داریم. تعاونی‌ها خیلی بزرگ نیستند اما با هم کار می‌کنند و با همکاری درونی که داریم بهترین و بزرگ‌ترین شرکت در ناحیه باسک شده‌ایم. اگر بخواهیم برحسب کار و اشتغال حرف بزنیم، ما چهارمین شرکت بزرگ در اسپانیا هستیم و از نظر میزان فروش هفتمین شرکت.

امی: و بزرگترین تعاونی در کل جهان.

مایکل: بله. البته هستند مثلاً در انگلستان که تعاونی‌هایی را شکل داده‌اند. گروهی از تعاونی‌های همکار که درواقع در زمینه سوپرمارکت فعالیت می‌کنند و یا خدمات بانکی و یک تعاونی هم در مورد خدمات کفن و دفن هست. آن‌ها مثلاً ۱۱۰ هزار کارگر دارند اما آن‌ها تعاونی مصرف هستند. درواقع مصرف‌کنندگان یا مشتریان اعضای آن‌ها را تشکیل می‌دهند. اما در مدل ما، ما همه کارگریم و همه هم اعضای تعاونی هستیم.

امی: بیزنس‌های کوچک چطور با موندراگونی رقابت می‌کنند که حالا یکی از بزرگ‌ترین بیزنس‌ها در اسپانیا شده است؟

مایکل: بازار ترجیحی ما اسپانیا نیست. اروپاست. بنابراین ما با شرکت‌های اروپایی رقابت می‌کنیم. ما ۷۰ درصد محصولاتمان را در سراسر جهان می‌فروشیم. ماداریم به ۱۵۰ کشور مختلف کالا صادر می‌کنیم. بنابراین بازار خارجی ما اروپاست. اسپانیا هم برایمان مهم است. درست است. اما من فکر می‌کنم که شرکت‌های دیگر فکر می‌کنند که ما داریم خوب کار می‌کنیم؛ به این دلیل که همه داریم با هم کار می‌کنیم. به این دلیل که مهم‌ترین ویژگی موندراگون این است که موندراگون ۱۲۰ تا تعاونی است که هم شامل تعاونی‌های کوچک و هم تعاونی‌های بزرگ می‌شود. ما داریم با هم کار می‌کنیم و همه ما یک گروه را تشکیل داده‌ایم؛ یک تعاونی! ما افراد را از یک تعاونی به تعاونی دیگر جابه‌جا می‌کنیم و پول، نقدینگی و نوآوری را هم همین‌طور، از یک تعاونی به تعاونی دیگر جابه‌جا می‌کنیم. این کار برای مقابله با بحران‌های اقتصادی خیلی مهم است. به این ترتیب شرکت‌های زیادی فکر می‌کنند که موندراگون دارد خوب کار می‌کند؛ چون ما می‌توانیم در سراسر جهان رقابت کنیم، میزان صادراتمان خیلی بالاست. ما در مجموع بهتر از دیگران از پس بحران‌ها برمی‌آییم.

امی: این خیلی جالب است. بحران‌های مالی و این‌که چطور روی شما تأثیر داشته‌اند. این برای مردم در ایالات متحده جالب خواهد بود که بدانند. بانک‌های بزرگی در ایالات متحده وجود دارد که فقط دارند بزرگ و بزرگ‌تر می‌شوند و فقط برای چند مدیر ارشد سودآور بوده‌اند اما خانه‌های مردم را با بالاترین بهره مصادره کرده‌اند و... چطور موندراگون به این بحران مالی واکنش نشان داد، چطور این مسئله را از سرگذراندید؟

مایکل: دیروز ما ۴۳۰ مدیر موندراگون با هم در یک کنگره جمع شده بودیم که هر سال برگزار می‌شود و داشتیم در مورد آینده حرف می‌زدیم، در مورد این‌که چه چالش‌هایی در سال آینده خواهیم داشت. می‌گفتیم ما می‌خواهیم از پس بحران اقتصادی بر بیاییم، به دلیل این‌که همکاری درونی داریم. این رابطه بین تعاونی‌ها، به این دلیل که اگر یک تعاونی مشکل کوچکی داشته باشد....

امی: مثال بزن از یک تعاونی! چه‌طور مشکلی پیش می‌آید و تعاونی‌های دیگر چه می‌کنند و...

مایکل: مثلاً تا این لحظه ما ۲۵۰ نفر را در تعاونی‌های دیگر جابه‌جا کرده‌ایم. این‌ها افرادی بودند که در تعاونی خودشان دیگر شغلی برایشان نبود.

امی: این تعاونی چکار می‌کرد؟ چی درست می‌کرد؟

مایکل: انواع مختلف تعاونی‌ها. مثلاً در بخش لوازم خانگی، از فاگور، این بخش دارد از یک مشکل بزرگ رنج می‌برد، از این‌که مثلاً در اسپانیا ساخت‌وساز کم شده و در اروپا هم همین مشکل هست، به‌خاطر بحران اقتصادی. محصولات تعاونی لوازم خانگی فاگور برای آپارتمان‌های جدید است و همین‌طور کارشان با تعمیر لوازم خانگی است. به همین دلیل فاگور از این بحران اقتصادی دارد رنج می‌برد و مشکل پیدا کرده، بنابراین بعضی از کارگران فاگور به تعاونی دیگر منتقل می‌شوند.

امی: این تعاونی جدید چه جور تعاونی خواهد بود؟

مایکل: مثلاً بخشی ابزارآلات مکانیکی، تعاونی لوازم ماشین به تعاونی‌های مختلف دیگر. این ایده بسیار مهمی است. اول از همه ما داریم پول و نقدینگی را از یک تعاونی به تعاونی دیگر جابه‌جا می‌کنیم. همان‌طور که می‌دانید در بانک‌ها مشکل کمبود نقدینگی خیلی زیاد است و بعضی از رقیبان ما از این موضوع رنج می‌برند. بعضی از آن‌ها دارند سقوط می‌کنند و یا دارند تعطیل می‌شوند به‌خاطر مشکل نقدینگی. اما ما از این دست مشکلات نداریم؛ برای این‌که برای ما این کار، کاری همیشگی و معمولی است که از یک تعاونی به تعاونی دیگر نقدینگی بفرستیم، پول نقد از یک تعاونی به دیگری برای این‌که بتواند از پس بحران اقتصادی برآید.

امی: بنابراین شما در اسپانیا در واقع پروتق بوده‌اید، همین جاکه بانک‌ها یعنی بزرگ‌ترین مجتمع بانکی، در بزرگ‌ترین کلاهبرداری بانکی در تاریخ اسپانیا درگیر بوده است.

مایکل: بانک تعاونی ما، کاجا لیورال، دومین بانک بزرگ در منطقه باسک و از مادرید تا شمال اسپانیاست. در زمرة دومین یا سومین بانک بزرگی است که دارد خوب کار می‌کند. در واقع همه اطلاعاتی که ما داریم نشان می‌دهد که در مجموع از بیشتر بانک‌ها دارد بهتر کار می‌کند. این به‌خاطر این است که ما در باسک مشکل خیلی جدی با ساخت‌وساز نداریم. ساخت‌وساز بیشتر در بخش شرقی و جنوبی اسپانیاست. اینجا ما چنین مشکلاتی که با کار بانک‌ها مربوط باشد نداریم. به این دلیل هم هست که این بانک بیشتر با صنعت مرتبط است. همان‌طور که می‌دانید، ناحیه باسک بیشتر صنعتی است تا این‌که مبتنی بر ساخت‌وساز باشد و یا بخش‌های دیگر. باسک بانفوذترین و مهم‌ترین ناحیه صنعتی اسپانیاست.

امی: مایکل می‌توانید توضیح بدهید که ساختار مدیریت شما چگونه است؟ معنی این‌که می‌گویید کارگر - مالک چیست؟

مایکل: بله. ما مهم‌ترین چیزی که در تعاونی‌ها داریم یک اجلاس عمومی است که متشکل از همه کارگرانی است که عضو تعاونی هستند. مثلاً، در مورد تعاونی لوازم خانگی فاگور، که ۲۵۰۰ کارگر دارد که دارند ماشین لباسشویی، ظرفشویی و یخچال و این قبیل چیزها تولید می‌کنند. آن‌ها حداقل سالی یک‌بار اجلاس عمومی دارند که در این اجلاس مهم‌ترین تصمیمات و تصمیمات استراتژیک گرفته می‌شود، گزارش سالانه داده می‌شود و گزارش سالانه به تصویب می‌رسد و از این قبیل کارها. این اجلاس عمومی است که تصمیم می‌گیرد. بعد از این ما یک شورای راهبری انتخاب می‌کنیم که شما به آن هیأت مدیره می‌گویید. شورای راهبری در مورد فاگور ۱۲ نفر هستند، رییس، معاون رییس، منشی و ۹ نفر دیگر. در تعاونی‌های کوچک ممکن است این شورا مرکب از ۳ یا ۵، ۷ یا ۹ نفر باشد یا اگر بزرگتر بود ۱۲ نفر. این شورای راهبری حداقل ماهی یک‌بار برای تصمیم‌گیری ماهانه دور هم جمع می‌شوند. آن‌ها مدیرعامل را انتخاب می‌کنند که کارهای اجرایی را می‌کند و تعاونی را مدیریت می‌کند و تصمیمات مهم را پیشنهاد می‌دهد. بعد از این، مدیرعامل یک مدیر مالی دارد، یک مدیر اجتماعی، یک مدیر تولید، مدیر بازاریابی براساس نیاز تعاونی.

امی: و چطور سود را با هم تقسیم می‌کنید؟

مایکل: از سود خالص هر تعاونی باید یک پولی را بگذارند در صندوق تعاونی کل، تعاونی متشکل از همه تعاونی‌های موندراگون. به این ترتیب مثلاً همه تعاونی‌ها باید ۱۰ درصد سود خالص خودشان را در صندوق سرمایه‌گذاری موندراگون بگذارند. این صندوق سرمایه‌گذاری برای تأسیس تعاونی‌های جدید است و یا برای کمک به تعاونی‌ها تا کارهای جدید بکنند و یا برای بین‌المللی کردن کارها. اگر یک تعاونی لازم باشد که در ایالات متحده کارخانه‌ای را بخرد یا بخواهند کارخانه جدیدی در ایالات متحده باز کنند، ۶۰ درصد از سرمایه‌گذاری را خود تعاونی می‌کند و ۴۰ درصد را از صندوق سرمایه‌گذاری موندراگون برمی‌دارد. تعاونی‌ها باید ۲ درصد را هم برای آموزش بگذارند؛ بیشتر برای این‌که به دانشگاه موندراگون کمک کنند و ۲ درصد هم برای صندوق همبستگی موندراگون بگذارند. این پول برای مواردی به‌کار می‌آید که

هریک از تعاونی‌ها شکست بخورند. در واقع این پول همبستگی است. اما بعد از آن هم تعاونی‌ها باید مالیاتشان را بپردازند. بعد از همه این‌ها سودِ خالص مال خودشان خواهد بود.

چطور این سودِ خالص را تقسیم می‌کنیم: براساس قانون، حتماً باید ۱۰ درصد این پول خرج آموزش و جامعه شود؛ برای کمک به بچه‌ها، NGO ها یا کارهای حمایتی برای جامعه. هر تعاونی خودش می‌گوید که چطور این ۱۰ درصد را می‌خواهد تقسیم کند. بعد از این ۴۵ درصد دیگر را هم برای صندوق یا برای حفظ تعاونی برمی‌داریم. این ۴۵ درصد برای این است که در تعاونی‌ها سرمایه‌گذاری شود تا همه هر سال کار داشته باشند. ۴۵ درصد دیگر برگشت است؛ برگشت به کارگران. اما در این مورد هم ما این برگشت‌ها را (شما می‌گویید سود سهام) نمی‌گیریم. این برگشت‌ها را به کار می‌زنیم. ما این سودهای سهام را نقداً دریافت نمی‌کنیم. سرمایه‌گذاری می‌کنیم. بنابراین، همه سرمایه اصلی را داریم. همه این سرمایه‌ها، همه این برگشت‌ها بین ما مشترک است و همه در آن سهم داریم. من سهمم از این پول را وقتی خواهم گرفت که بازنشسته شوم. اما در میان مدت، تعاونی این سرمایه را به‌کار می‌اندازد. این هم یک روش دیگر برای مقابله با بحران اقتصادی است. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های موندراگون این است که ۹۰ درصد سود را ما دوباره سرمایه‌گذاری می‌کنیم. فقط ۱۰ درصد مستقیماً به جامعه برمی‌گردد و ۴۵ درصد دیگر به تعاونی می‌رود تا برای تولیدات جدید یا ماشین‌آلات جدید و کارهای دیگر سرمایه‌گذاری کند. ۴۵ درصد دیگر پول من است اما داخل تعاونی‌هاست و خود تعاونی سرمایه‌گذاری می‌کند. بنابراین، ۹۰ درصد از سود را برای ایجاد شغل سرمایه‌گذاری می‌کنیم.

امی: آیا شده که مجبور شوید اخراج کنید یا دستمزد را در بحران اقتصادی کم کنید؟

مایکل: ما هرگز هیچ‌یک از اعضا را اخراج نکرده‌ایم، هیچ‌گاه در طول ۵۶ سال گذشته! به این دلیل که ما قبل از این‌که بیکاری پیش بیاید بحران را از سرگذرانده‌ایم. ما کارگران را از یک تعاونی به تعاونی دیگر می‌فرستیم. تا این لحظه فقط ۲۵۰ نفر جابه‌جا شده‌اند. به‌خاطر می‌آورم که در سال ۱۹۹۱ یا ۹۲ و ۹۳ بود که بحرانی جدی داشتیم. در آن موقع ما ۲۰۰۰ نفر را در تعاونی‌های دیگر جابه‌جا کردیم تا توانستیم از پس بحران برآییم. بعد در ۱۹۹۴ شروع به رشد کردیم و حالا از آن موقع قوی‌تریم.

امی: مایکل، موندراگون یک برنامه MBA عملی هم برای تعاونی‌ها دارد؟

مایکل: بله داریم. من به‌تازگی این دوره را گذرانده‌ام؛ دوره فوق لیسانس مدیریت بازرگانی.

امی: کجا؟

مایکل: در دانشگاه موندراگون. من در اوتالورا گذراندم. در اوتالورا مرکز آموزش تعاونی و مدیریت ماست که متعلق به مرکز تعاونی‌های موندراگون است اما استادان با دانشگاه مرتبط هستند و مدرک را هم دانشگاه می‌دهد. اما یک دوره MBA دیگر هم هست که در دانشگاه‌های مختلف برگزار می‌شود مثلاً در بلبائو و در دانشگاه‌های عمومی. می‌شود که MBA را در مدیریت خواند؛ در مدیریت تعاونی.

امی: و همسرت هم در موندراگون به بچه‌ها درس می‌دهد. آیا او فلسفه تعاونی‌های موندراگون را هم به بچه‌ها آموزش می‌دهد؟ آیا بچه‌ها در مدرسه یاد می‌گیرند که معنی زندگی به شیوه تعاونی چیست؟

مایکل: ما هیچ درسی با عنوان خاص مثلاً «آموزش تعاونی» نداریم. فقط در دانشگاه، در سال آخر دانشکده مهندسی، فقط هم در این دانشکده، درس آموزش تعاونی را داریم. اما در سطوح دیگر مثلاً در مدرسه ابتدایی یا دبیرستان ما چنین درسی را نداریم. اما سعی می‌کنیم به بچه‌ها ارزش‌های تعاونی را یاد بدهیم؛ ارزش‌های با هم کار کردن را، و به آن‌ها استقلال بیشتر و بیشتر بدهیم. به آن‌ها بیشتر و بیشتر امکان مشارکت بدهیم، به این دلیل که مثلاً در دانشگاه، دانشجویان اعضای دانشگاهند. نه فقط کارگران و نه فقط معلمان و اساتید و کارکنان بلکه دانشجویان هم اعضای دانشگاهند. دانشجویان عضو دانشگاهند و بعد هم عضو شرکت‌ها و تعاونی‌ها می‌شوند. آن‌ها در شرکت‌های بزرگ چنین اجازه‌ای ندارند. در این مورد هم دانشجویان در تعاونی‌ها مشارکت دارند. کاری که باید انجام بدهند، کار با گروه است. به این ترتیب ما سعی می‌کنیم ارزش‌های تعاونی را اجرا کنیم با داخل کردن هر دانش‌آموز در هر روز با کار گروهی.

امی: با کارخانجات تولیدی خارج از تعاونی چه می‌کنید؟ شما کارخانجاتی هم در دیگر کشورها دارید. کجاها هستند؟

مایکل: بله. ما ۷۷ کارخانه در سرتاسر دنیا داریم. اما بیشتر آن‌ها در فرانسه و اروپا هستند. ما در ایالات متحده، در برزیل، چین، مکزیک و هند هم کارخانه داریم. در ایالات متحده در آرکانزاس، در لیتل راک کارخانه داریم. اما این شرکت‌ها، این کارخانه‌ها هنوز تعاونی نشده‌اند. بیشتر کارگرانی که در خارج کار می‌کنند عضو نیستند. آن‌ها کارکنان ما هستند. ما برنامه‌ای را دو سال قبل از بحران اقتصادی شروع کردیم؛ اجرای یک پروژه پایلوت (پروژه نمونه). یکی از این پروژه‌ها در لهستان بود و یکی دیگر در مکزیک و دیگری در برزیل. با اتحادیه‌های کارگری



حرف زدیم، با کارگران حرف زدیم با کارگران تحصیلکرده، با کارگران صنعتی ساده و با بخش‌های اجرایی برای این‌که به آن‌ها امکان مشارکت در دارایی‌ها را بدهیم، برای این‌که خودشان مالک بشوند؛ هم در مدیریت مشارکت کنند و هم در نتایج. این کار یک فرآیند است؛ فرآیندی طولانی و حداقل ۵ سال زمان می‌برد. دو سال که از مذاکرات ما گذشت در سال ۲۰۰۸، بحران اقتصادی شروع شد و ما پروژه خارج را متوقف کردیم. ما همین حالا شروع کرده‌ایم که در اسپانیا کار را شروع کنیم؛ در منطقه باسک و بقیه مناطق. اما در سایر نقاط دنیا هنوز شروع نکردیم.

امی: کجا شما با اتحادیه‌ها یکی می‌شوید؟ منظوری این است که وقتی در زمان فرانکو کار را شروع کردید، اتحادیه‌ها ممنوع بودند و شاید تعاونی‌های موندراگون راه حلی بود در آن شرایط. اما حالا، دارید با اتحادیه‌ها در این منطقه و در جاهای دیگر دنیا کار می‌کنید؟  
مایکل: بله. ما داریم کار می‌کنیم. ما روابط خوبی با اتحادیه‌های کارگری داریم. همین‌طور که می‌دانید در تعاونی‌های ما اتحادیه کارگری کار نمی‌کند. به‌خاطر این‌که اجلاس عمومی ما متشکل از همه کارگران است که تصمیمات را می‌گیرد؛ مهم‌ترین تصمیمات را. مثلاً این‌که چقدر دستمزدها را قرار است بالا ببریم یا چقدر دستمزدها را کم کنیم. این اجلاس عمومی است که این نوع تصمیمات را می‌گیرد. اما در مورد کارخانجات خارج، ما با اتحادیه‌ها حرف می‌زنیم به‌خاطر این‌که ما باید با هم باشیم و باید باهم کار کنیم. برای این‌که این فرصت را پیدا کند تا بفهمد کاربرای تعاونی به چه معنی است. در این مورد اتحادیه‌ها مهم‌اند اما مهم‌ترین چیزی که اتحادیه‌های کارگری و همه کارگران را قانع می‌کند و ارزش بسیار مهمی است شفافیت است. این جا شفافیت بسیار مهم است. در کارخانجات خارج از کشور و در کارخانجات با سابقه هم مهم است. بهترین روش برای اینکه افراد را بیاوریم در داخل مدل تعاونی و به آن‌ها انگیزه بدهیم و هم برای این‌که از اتحادیه‌های کارگری چیزهایی را یاد بگیریم، این است که شفاف باشیم، به همه کارگران و همه اتحادیه‌های کارگری امکان دانستن همه چیز را در مورد شرکت بدهیم، هر ماه جلسه بگذاریم برای این‌که به آن‌ها توضیح دهیم که تعاونی چطور کار می‌کند، استراتژی چیست و آینده را چطور می‌بینیم و از این نوع مسائل.

امی: تعاونی بین‌المللی موندراگون، یکی از بزرگ‌ترین تعاونی‌های کارگری جهان، چند سال پیش با کارگران یونایتد استیل هم کار کرده‌اید. شما اعلام کردید که آنها با موندراگون به توافق رسیدند که تعاونی کارگران عضو اتحادیه را در بخش صنایع در امریکا تشکیل دهند. چطور این توافق انجام شد؟

مایکل: ما با آن‌ها توافق کردیم که با هم کار کنیم یا کمکشان کنیم که تعاونی تأسیس کنند؛ شرکت‌ها و تعاونی‌های تحت مالکیت کارگران. ما داریم با آن‌ها کار می‌کنیم و روابط خوبی هم داریم. شاید برداشتن گام‌های سریع آسان نباشد بخاطر فرآیندی که باید طی شود؛ قبلاً به شما گفتم که حداقل ۵ سال زمان می‌برد. به این دلیل که ما باید فرهنگ را تغییر دهیم و آسان نیست که همه را قانع کنیم. اما ما فکر می‌کنیم که کارها دارد خوب و به آهستگی پیش می‌رود. ما فکر می‌کنیم که این کار به نفع آن‌هاست و به نفع ما و به نفع دنیا.

امی: در ایالات متحده همه رسانه‌ها می‌گویند که دموکراسی با سرمایه‌داری تناسب دارد. اگر شما سرمایه‌داری را زیر سؤال ببرید دموکراسی را هم زیر سؤال برده‌اید. اما شما ظاهراً جایگزینی برای سرمایه‌داری پیدا کرده‌اید. تعاونی‌های موندراگون، جایی است که مردم خوب زندگی می‌کنند و هیچ‌کس شغلش را از دست نمی‌دهد. توضیح دهید چطور این یک مدل جایگزین است؟

مایکل: همیشه ما می‌گوییم ترجیح می‌دهیم به شیوه خودمان کارکنیم. ما نمی‌خواهیم بین خودمان و دیگران و با سرمایه‌داران تضادی ایجاد کنیم. ما فکر می‌کنیم که در قرن ۲۱، همه دانش زیادی دارند. هر کارگری در این زمان، در بیشتر کشورها، کارگران بی‌سواد نیستند. اطلاعات دارند و آموزش دیده‌اند. امروزه، مدل مدیریتی و سیستم مدیریتی هم باید مشارکتی و دموکراتیک باشد به این دلیل که همه می‌توانند مشارکت کنند چون همه زیاد می‌دانند. ما نمی‌گوییم که این شیوه‌ای دیگر است یا حرف‌هایی از این دست. نه! ما می‌گوییم که این برای همه خوب است. اگر همه بتوانند تصمیم خودشان را بگیرند بهتر است و برای جامعه هم بهتر است، به این دلیل که بعد از این دیگر هدف، حل مشکل فردی من نیست. ما باید تصمیم بگیریم. ما باید جامعه را رشد بدهیم به این دلیل که مأموریت ما ایجاد ثروت درون جامعه است. مأموریت ما به‌دست آوردن پول نیست. مأموریت ما ایجاد ثروت درون جامعه است. چگونه؟ از طریق توسعه کارآفرینی و ایجاد شغل. این هدف ماست. ما فکر می‌کنیم که دموکراسی بسیار بهتر می‌شود برای همه، اگر امکان مشارکت برای همه باشد. و با تلاش برای همبستگی و در همبستگی با جامعه قرار بگیریم. ما می‌توانیم جامعه را توسعه دهیم. بله! این شاید روش دیگری باشد یا نباشد اما روش انسانی‌تری است؛ روشی انسانی‌تر از روش‌های دیگر. فکر می‌کنیم که می‌شود با هرکسی رقابت کرد با بودن در تعاونی و با مالکیت داشتن. ما فکر می‌کنیم که در آینده، در قرن ۲۱

همه این چیزها، همه این روش‌ها، همه این امور و بیزینس‌ها باید به سمت این ایده بروند که امکان مشارکت به همه بدهند. نه فقط یک نفر و یا ۱۰ درصد تصمیم بگیرند و دیگران تصمیم را اجرا کنند. همه باید در تصمیم درگیر باشند.

امی: ۹۹ درصد؟

مایکل: بله. یا حتی بیشتر. چراکه نه؟

امی: شکاف و تفاوت بین بالاترین دستمزد با پایین‌ترین دستمزد کارگری در موندراگون چقدر است، مایکل؟

مایکل: در بیشتر تعاونی‌ها، بالاترین تفاوت بین دستمزدها بین بالاترین و پایین‌ترین چهار و نیم برابر است. اما بالاترین دستمزد یعنی درآمد مدیرعامل موندراگون شش برابر کم‌ترین حد دستمزد است.

امی: مایکل لزامیز، بسیار سپاسگزارم که با ما بودید.