

HUNYADI ATTILA

Az „etikus társadalmi szerződés” baszkföldi példája: a Mondragon Szövetkezeti Csoport

A baszkföldi Arrasate, spanyolul Mondragon ipari városról elnevezett Mondragon szövetkezeti intézményrendszer (Mondragon Cooperative Corporation) a világon a legnagyobb taglétszámú és leghíresebb ipari szövetkezeti komplexum. Önkéntes szerződéseken felvállalt komplex kapcsolatrendszer integrálja az ipari, szolgáltatási, kereskedelmi, mezőgazdasági szövetkezeteket a hitelszövetkezettel, valamint a képzési és kutató-fejlesztő intézményekkel. A komplexum töretlen terjeszkedése el-
lentmond annak az általánosan rögzült véleménynek, miszerint a szövetkezetek csak rövid távon és védett területen, például a multinacionális cégek számára érdektelen piaci űröket betöltve lehetnek életképesek. A Mondragon-csoport szövetkezeti jellegét jogi formáján túl leginkább személy- és közösségközpontú üzletviteli etikája, a képzési-kutatási és a gazdasági szféra szoros kapcsolata, valamint a fenntartható foglalkoztatás elsődleges prioritása domborítja ki. Az alapszabályokba foglalt prioriter célok fenntarthatóságát elsősorban a csoportot alkotó szövetkezetek erős integráltsága biztosítja, vagyis a csoporton belüli koordináló, refinanszírozó és kutató-fejlesztő-továbbképző intézmények kölcsönös együttműködése és kommunikációja a szorosabb értelemben vett gazdasági egységekkel.¹

¹ A huszonötezer alkalmazottat számláló Mondragon három csoportjával/alrendszerével – a Caja Laboral Popular nevű pénzügyi, a 75 szövetkezetből álló ipari, élelmiszer- és agrár-
ipari, valamint kereskedelmi egységeivel – a külső szemlélő számára leginkább egy hold-
inghoz hasonlít, jóllehet valójában egy szövetkezeti csoportról/szervezetről van szó, mely
az utóbbi negyven évben látványos fejlődést mutatott föl, annak ellenére, hogy a világgaz-
dasági tendenciák a hetvenes évektől kezdődően (1973-as kőolajválság óta) világszerte
többnyire recesszióról tanúskodnak. A Mondragon szövetkezeti csoport kezdetének az
1956-os évet tekinthetjük, amikor a csoport első tagjaként az ULGOR szövetkezet háztar-
tási gépek gyártásával elkezdte működését. Ebben az évben helyezték le annak a csoport-

Tanulmányomban a baszk kérdés/autonómia egy sajátos vetületét próbálom elemezni: azt vizsgálom, hogy a Baszkföld nemzetközileg legismertebb-vállalkozási csoportja, a Mondragon milyen sajátos üzleti/gazdasági etika alkalmazásával és vállalatvezetési stratégiákkal érdemelte ki azt, hogy nemcsak társadalom- és gazdaságtudósok foglalták össze megfigyeléseiket, hanem a világban több helyen megpróbálták alkalmazni a Mondragon Szövetkezeti Csoport sajátos gazdaságetikai alapelveit és üzletvezetési/gazdaságsszervezési értékrendszerét és innovációit.

A társadalmi és politikai környezet.

A baszk kultúra közösségi hagyományai

A Biscaya-i öböl és a Pireneus hegységek két oldalán fekszik az 1659-ben meghúzott spanyol–francia határ által kettéosztva a baszkok által lakott hét történelmi tartomány. Spanyolországban a Baszk Autonóm Község és Navarra Községe az állami autonóm régiók hálózatában szerepel. Franciaországban a három baszk tartomány a Pyrénées Atlantiques départment és az Aquitaine régió részei. A hét tartomány 2,9 milliós baszk lakosságának 90%-a gazdaságilag sokkal változatosabb spanyol Baszkföldön él. Többségük Guipuzcoa, Alava és Viscaya régiókban, valamint a legnagyobb ipari centrumban, Bilbao metropolisban él (900 000 lakos). A tárgyalt terület lakosságának egyötöde beszéli még az Euskara-t, a baszk nyelvet.²

nak az alapjait, amely ma több mint 20 000 személyt foglalkoztat közel 300 cégnél (ideértve a fiókokat, kirendeltségeket is.) A 300 cég közül 100 ipari szövetkezet (az ULGOR az összes ipari szövetkezet forgalmának 15%-át adja), továbbá 43 iskolaszövetkezet, 14 lakásépítő és fenntartó egyesület, hét mezőgazdasági szövetkezet és egy szövetkezeti áruházlánc. Az alapszövetkezetek alapszintet meghaladó szükségleteit és érdekeit a következő négy másodfokú szövetkezetből álló összehangolt ernyőszervezet képviseli, amelyek mindegyike nagyon fontos szerepet töltött be a teljes csoport fejlődésében: a Caja Laboral Popular szövetkezeti bank (hitelszövetkezet és takarékpénztár) 141 fiókjával, egy technológiai kutatóintézmény (IKERLAN), a biztosítási szövetkezet (LAGUN-ARO), és végül egy felsőfokú képzési intézményi hálózat (IKASBIDE), politechnikai, közgazdasági és egyéb szakmai, például tanár- és tanítóképző főiskolai tagozatokkal. Whyte, William Footc: Learning from Mondragon. *International Handbook of Participation in Organizations. For the Study of Organizational Democracy, Co-operation and Self-Management. Vol. II. Ownership and Participation.* Edited by Russel, Raymond and Rus, Veljko. Oxford, 1991. 83–102.

2 Raento, Paulina: Integration and Division in the Basque Borderland. *Boundaries and Place: European Borderlands in geographical context.* Ed. by Kaplan, David H. and Hakli, Jouni. Rowman and Littlefield Publishers, Boston, Oxford, 2002. 93–115.; Eduardo Javier Ruiz Vicytez: A baszkok és a baszk nyelvjogi és politikai helyzete. *Pro Minoritate* 2002/tavaszi. 119–136.

A baszkok ősi nyelve az európai nyelvek között egyedi (nem indoeurópai) és több évezredre néz vissza. Nem véletlen tehát, hogy a baszkok „a legelső európaiaknak” tekintik magukat, egy olyan külön népnek, mely egyedi kultúrával rendelkezik és hosszú időn keresztül képes volt ellenállni megannyi hódítónak (rómaiak, arabok, frankok, spanyolok) és asszimilációs törekvésnek. XV. században például a spanyol király a baszk lakosság közös/kollektív nemességét ismeri el. Ez a Spanyol Királyságon belül különleges státust biztosított a baszk közösségnek 1876-ig, amikor a baszk közösségi autonómia-formát, a *fueros*-t önkényesen megvonták tőlük.³

A *fueros* közösségi autonómia elsősorban a helyi közösségek, faluközösségek szintjén kedvezett a politikai öngazgatási-önszerveződési és gazdasági szolidaritás és kölcsönös segélyezési intézmények („Hauzo Lan: szomszédok közötti építkezési kaláka, „Lorra”: arató kaláka) fennmaradásának, így a modern szövetkezeteket a korábbi premodern kooperációs formák modern formájának tekintik. A helyi önkormányzatnak, decentralizációnak és faluközösségi demokráciának is hosszú hagyományai vannak. A baszkok falujukkal, közösségükkel azonosultak elsősorban, és csak ezt követte a szélesebb régióval vagy a Spanyol Királysággal való azonosulásuk. A faluközösségi szolidaritásnak, önkormányzati és kölcsönös segélyezési szokásjognak szintén hosszú hagyományai vannak Baszkföldön. A helyi gondolkodási és szociális struktúrák a modern szövetkezeti önsegélyezés, gazdasági kooperáció és öngazgatás megfelelő előképei lehetnek, ezért Arizmendi elsősorban a közösség erőforrásaira alapozva próbálta megszervezni a szociális kohéziós szervezeteket és az ezek kölcsönös bizalmára és támogatására építkező komplex hálózatot.⁴

3 Conversi, Daniele: *The Basques, the Catalans and Spain. Alternative routes to Nationalist Mobilisation*. London, 1997.

4 A keresztény szociális gondolkodásnak és a perszonalizmus keresztény filozófiai irányzatnak a baszk kultúrára és a társadalmi-politikai mozgalmakra gyakorolt hatásáról lásd még: Conversi i. m. 245. és Darré, Alain: *The Basque Country and Europe: Transfer of Power and the Sovereignty Issue. Politics of Identity. Migrants and Minorities in Multicultural States*. Eds. by Hudson, Robert and Réno, Fred. Macmillan Press, 2000. 161–181. Arizmendi gondolkodásának filozófiai és keresztény-szociális indíttatásáról lásd még: MacLeod, Greg: *From Mondragon to America. Experiments in Community Economic Development*. University College of Cape Breton. Sydney, Nova Scotia, 1997. 59–63.

Szövetkezeti szervezeti előzmények és a nacionalista szakszervezeti mozgalom

A XIX. században az iparosítással kezdődött el a hagyományos helyi közösségek és szolidaritási formák felbomlása, és főleg városon vette át a helyét az osztályharc és társadalmi feszültség, aminek legelső jelentős megnyilvánulása az 1910-es általános sztrájk volt.⁵ Az 1910-es sztrájk idején a baszk munkások a *Solidaridad* szakszervezeti szövetségbe tömörültek, amelyre a keresztény szociális gondolkodás és a baszk nacionalizmus egyaránt hatott. Ez a szakszervezet, megnyerve sok farmer, gyári munkás és kisvállalkozó bizalmát és támogatását, jelentős baszk politikai tényezővé vált a szembenálló szakszervezetekkel szemben, amelyeket a Madrid-felé közeledő szocialisták és anarchisták tartottak kézben. A keresztényszociális gondolat és valamilyen a baszk nacionalizmus hatására a *Solidaridad* szakszervezet 1920-as, 1930-as kongresszusain különféle típusú szövetkezetek létrehozatalát és regionális föderációkba tömörülését szorgalmazták. Így jöttek létre a fogyasztási és mezőgazdasági szövetkezetek mellett a hitelszövetkezetek és az ipari munkások szövetkezetei, és azok föderációi. Az egyik legnagyobb ilyen szervezetet, az ALFÁ-t 1920-ban Arrasate városban hozták létre fegyverek és varrógépek gyártására, amely fejlődése csúcsán 1000 családfőt foglalkoztatott.

Bradley és Gelb elemzők kihangsúlyozzák, hogy ez a szövetkezeti szerveződési előzmény és szövetkezeti szellem/értékrend sokkal erősebb és konkrétabb befolyást gyakorolt a Mondragon kialakulására, mint az etnikai tényező.⁶ A csoport sikere sokkal inkább azon szervezetszociológiai intézményi modell fenntarthatóságának köszönhető, amelyet az alapítók több ideológiai forrásból merítve kidolgoztak és az adott politikai és gazdasági körülményekhez alkalmazva kiépítettek a rendszer hatékony és fenntartható működtetése céljából.

A baszk nacionalizmus hatása

Bár a Mondragon-csoport dinamikus növekedése és fejlődése nem magyarázható kizárólag a baszk kultúra önszerveződési sajátosságaival, mindezek

⁵ A modernizáció okozta társadalmi-gazdasági feszültségekről, illetve ezek nacionalista mozgalmak általi kiaknázásáról ld.: Zirakzadeh, Cyrus Ernesto: *A rebellious people: Basques, protests, and politics*. Univ. Nevada Press, 1991.

⁶ Bradley, Keith, Gelb, Alan: Motivation and control in the Mondragon experiment. The replication and sustainability of the Mondragon experiment. *British Journal of Industrial Relations*. Vol. 19. No. 2. June 1980. 211–233.; Vol. 20. No. 1. March 1982. 20–33.

ellenére az etnikai-kulturális nemzeti elnyomás és gazdasági centralizáció elleni gazdasági önszerveződésre és önállóságra való nacionalista törekvéstől sem lehet eltekinteni. A spanyol központi kormányzat baszk kultúrával szembeni repressziója a baszk jelleg erősödését és védelmét a Mondragon-csoportban is hangsúlyosá tette, s ezt erősítette a csoport földrajzi elhelyezkedése is: Mondragon/Arrasate város és a Mondragon-vállalatok a baszkföldi három tartomány közül a *baszk jelleget* (nyelv) legerőteljesebben megőrző vidéken (Guipuzcoa tartományban) található: míg a baszkföldi lakosságnak átlagban már csak 25%-a beszéli a baszk nyelvet, Guipuzcoa tartományban a baszk anyanyelvűek aránya 56%.⁷ Párhuzamot lehetne keresni a mérsékelt nacionalista katalán politikus, Pujol gazdaságpolitikai függetlenedési ideológiája (Fer País: „Építünk egy országot”) és a Mondragon-intézményrendszer közösségi-társadalmi célokat is felvállaló gazdaságstratégiája között. Pujol a madridi elnemzetietlenítő politika elleni védőrendszerként javasolta a központi állami szférától független kulturális-gazdasági magán infrastruktúra kiépítését. Gyakorlatilag egy ilyen központtól függetlenül létrehozott integrált gazdasági-szociális és kulturális intézményrendszer valósult meg a Baszkföldön is a Mondragon-csoport működési területén is. Ugyanakkor, akárcsak a katalán és baszk nacionalista mozgalmak kialakulásában, a szövetkezeti intézményrendszer kiépülésében is szerepet játszottak az önszerveződő kulturális egyesületek, a keresztény baráti társaságok és önképzőkörök, a fűgyökér-mozgalmak és hálózatok.⁸

A szövetkezetek és a nacionalista politikai szervezetek közötti viszony elemzésekor módszertanilag abból adódnak a nehézségek, hogy a nacionalizmus-elméletek és elemzések szinte kizárólag a baszk nacionalizmus politikai és militáns-terrorista vonalutával foglalkoznak, csak Zirakzadeh próbálta meg az extrém nacionalizmus kialakulását szociális-gazdasági szempontból körüljárni. Keveset tudni arról, hogy milyen személyi átfedések volnának a Mondragon-vezetők és a helyi politikusok, önkormányzati tisztségviselők között.

A nacionalizmuselméletek másik gyengésége, hogy a politikai-militáns szint tárgyalásán túl, valamely nacionalizmus gazdasági szempontú elemzésekor a költségvetési decentralizáció és adópolitika, állami redisztribúció

⁷ Guipuzcoa és Vizcaya tartományt 1937-ben törvényben titulálták „áruló”-nak. 1956–1975 között a baszk vidéken bevezetett 10 ostromállapot közül a leghosszabb éppen itt volt érvényben. Az 1978-as spanyol alkotmányra való népszavazásban a legmagasabb távolmaradást ugyancsak Guipuzcoa és Vizcaya tartomány mutatta (56%), az 1980-as választások alkalmával pedig Guipuzcoa tartományban a szélsőséges Harri Batastuna Párt került az élre. Conversi: i. m. 145., 163., 225., 229.; Whyte, William Foote (1991) 83–102.

⁸ Conversi, Daniele i. m. 130–131.

arányainak kialakulását szemlélik. Ritka az olyan nacionalizmus-elemzés, amely a közgazdasági-társadalmi és kulturális nemzetcentrikus gazdaságpolitikákat, önszerveződést ismertetnék.

Az „industrial relation” típusú mikroökonómiai, és szervezeti menedzsmenttel foglalkozó tanulmányok pedig teljességgel elhanyagolják a tágabb politikai és kulturális közeget, legfeljebb a történeti áttekintésben térnek ki a baszk kultúra kooperatív hagyományaira.

A Mondragon-csoport és a baszk nemzetépítés viszonyát tehát a regionális fejlesztési politikai elemzésekkel közelíthető meg. A csoport gazdasági lojálpatriotizmusa ugyanis az azonos értékrendet valló társadalmi és kulturális szervezetek önkéntes szerződéses viszonyán alapul.

A polgárháború és a francoi diktatúra kulturális és gazdasági repressziója

A II. köztársaság idején visszakapott, ám csak rövid ideig működő baszkföldi politikai autonómia mellett elkötelezett baszk közösség többsége a polgárháború idején a republikánusok pártján állt. Több pap, így a későbbi Mondragon-csoport ihletője, José Maria Arizmendiarietta is csatlakozott a baszk katonasághoz és a Franco-ellenes nacionalista mozgalomhoz. A legnagyobb hagyományos baszk közösségi vásárhely, Guernica szőnyegbombázása a náciak által mély hatást gyakorolt a baszkokra, de egyúttal a baszk ellenállás megtörését is jelentette. Akárcsak a baszk gazdasági vállalatok nagy része, az ALFA szövetkezet sem tudta átvészelni az 1936-os polgárháborút. 1945-ig a baszk térséget, a nyelvet és a kultúrát brutális elnyomással sújtotta a francoi diktatúra „államterrorja”,⁹ s ezzel együtt a szövetkezeti mozgalmat is megpróbálták megsemmisíteni. Az elnyomás ellenére, vagy éppen annak ellensúlyozására, a baszk etnikai büszkeség és ellenállás mellett a hagyományos értékek mentén a felszín alatt újrászerveződtek a szolidaritáson és fűgyökér demokrácián alapuló csoportosulások, amelyek a háború utáni időszakban igen kedvezőnek bizonyultak a keresztényszociális gondolatok, a gazdasági demokrácia és a társadalmi igazságosság elveinek befogadására, megvitatására és gyakorlatba ültetésére, mely gondolatok egy fiatal katolikus lelkész, José Maria Arizmendiarietta ihletésére keltek új életre Mondragon város önszerveződő vitaköreiben és baráti beszélgetések során.

Ebben az időszokban a 8000 lakosú Mondragon városban egyetlen nagy gyár, az acélszerkezeteket gyártó Union Cerrajera működött több száz alkalmazottal. Míg a templom körüli óváros a késő középkorban igen híres és

⁹ Uo. 81.

gazdag volt jó minőségű vasérclelőhelyei és kiváló minőségű kard- és más fegyverkészítő műhelyeinek köszönhetően, a város a XIX. században főként a partmenti városokban terjeszkedő ipari forradalom perifériáján maradt, vékony középosztályú és az acélgyár tulajdonosai köré csoportosuló kis elittel, amely feketelistán tartotta számon a „militáns munkásváros” munkás aktivistáit, különösen az 1916-os nagy sztrájk után. A köztársaságiak oldalán állást foglaló Baszkföldön a polgárháború véres eseményei nyomán gazdasági összeomlással és reménytelen szegénységgel kellett szembenézni: 1940-ben éhínség és járvány sújtotta az amúgy is rossz és egészségtelen lakásokban élő családokat. Mondragon városban a korabeli jelentések szerint a lakosságnak közel a fele munkanélküli, a munkaképes lakosság nagy része szakképzetlen vagy alacsonyán képzett volt; a gyár szakiskolája kizárólag az ott dolgozók gyerekeinek volt fenntartva, s egyetlen egyetemi hallgató sem került ki a kisvárosból.

A kezdeményező személyiség keresztény-szociális indíttatása

Ebben a reménytelen helyzetben 1941-ben érkezett a városba a teológiát befejező 25 éves José Maria Arizmendiarietta katolikus lelkész. Munkáját a gyülekezeti életben kórház-, házépítési és iskolaalapítási tervekkel kezdte, a helybéli lakosságot önszerveződésre és önszerveződésre buzdította.

Arizmendi atya hivatásának választotta a helyi munkásság/lakosság, különösen a fiatalság támogatását, s a tanítói hivatást a lelkészi elé helyezve kis önképző-köröket és közösségi egyesületeket kezdett szervezni, amelyek közegészségügyi problémákat próbáltak orvosolni, sportegyesületet alapított és oktató beszélgetéseket irányított a katolikus ifjúsági körökben. Röviddel érkezése után, miután eredménytelenül próbált meggyőzni a gyár vezetőit, hogy a szakiskolát mások számára is megnyissák, arra buzdította az ifjúsági csoport tagjait, hogy összefogással és a közösség anyagi támogatását kérve alapítsanak egy új műszaki szakiskolát. A városka családjainak egyenyeede bizonyította adományaival, hogy az új szakiskola nagy hiányt pótol, így a lelkész kitartó vezetésével a tanintézet 1943-ban 20–24 tanulóval megnyitotta kapuit. 1948-ban már egy szövetségi formában működő iskolát és röviddel később az „Escuela Politecnica Profesional” ipari líceumot is alapítottak. A végzősök közül néhányan levelező tagozaton tanultak tovább az Aragón tartománybeli Saragosai Egyetemen, ugyanis a Baszkföldön nem volt műszaki főiskola.¹⁰ Mivel létfenntartásukért dolgozniuk is kellett a

¹⁰ Whyte, William Foote: Learning from the Mondragon cooperative experience. *Studies in Comparative International Development*. Summer 1995. Vol. 30. Issue 2. 58–67.

város egyetlen üzemében, Don José Marianak sikerült kiharcolni, hogy egyéni tanrend szerint, levelező tagozaton tanuljanak védenicei, így 1952-ig tizenegyen szereztek főiskolai diplomát.

A tizenegy végzett mérnök közül öten tették le a Mondragon-csoport alapjait, megalapítva az ULGOR-t, a későbbi szövetkezeti komplexum első egységét. Lemondva az Union Cerrajerabeli munkahelyükről, 1955 novemberében az öt mérnök saját megtakarításaik (130 000 dollár) révén és további 200 helyi kisbefektető pénzén a szomszédos Vitoria városban megvásárolták a csődbe ment lakásfűtő berendezéseket gyártó üzemet és azt 1956-ban újra-indították ULGOR néven (az öt mérnök keresztnevének kezdőbetűi). Az elején alapszabály nélküli kis vállalkozásként induló cég hamarosan egy új és nagyobb üzemet épített Mondragonban, fűtőberendezések gyártására szakosodva. A következő években újabb szövetkezetek jöttek létre két korábbi részvénytársaság kivásárlásával és szövetkezeti formában való újjászervezésével. A jogi forma és belső felépítés szempontjából az ULGOR szerkezete és alapszabályai modellé váltak a későbbi szövetkezetek számára.

Bár Arizmendi sosem vállalt hivatalos funkciót a szövetkezetekben, kézirataiban mégis a csoport sajátos értékrendjének fő gondolatait fogalmazta meg, s ezeket az alapító mérnökökkel megosztva határozta meg a csoport későbbi fenntartható fejlődését biztosító alapelveket. Ezek az alapelvek a katolikus társadalmi tanításon alapultak, a munka és a tőke kölcsönös kiegészítődését hangsúlyozva az osztályharcos ideológiával szemben, és a hangsúlyt a személyes felelősség, a szolidaritás és közösségi kölcsönös felelősség gondolataira helyezte, az állami hatalom korlátozását, a szociális alapokon nyugvó piacgazdaság, magántulajdon és az osztálytudattól független munkásságot előtérbe helyezve. Egyik elemző (Ellerman) szerint a Mondragon a leg-sikeresebb megtestesülése a keresztény szociális tanoknak, azáltal, hogy „a lehető leghatékonyabban társította a munkát a tőketulajdonnal, s a szubszidiaritás gondolatának megfelelően a keresztény szociális gondolatok életközeli megvalósulását biztosító egész sor köztes intézményt hozott létre gazdasági, szociális és kulturális célokkal”.¹¹

11 Ellerman, David P: Entrepreneurship in the Mondragon cooperatives. *Review of Social Economy*. 42. 1984. 272–294.

A konjunktúra

Az új ipari szövetkezetek kifejlődését a gazdasági környezet kedvező alakulása is meghatározta, a hatvanas évek Spanyolországában ugyanis valóságos gazdasági boomeról beszélhetünk.¹² Az ULGOR mintájára alakult új ipari szövetkezetek nyereséges működése a magas vámokkal védett spanyolországi piac kedvező konjunktúrájának kihasználásával vált lehetővé. A polgárháború utáni gazdasági stabilizálódás után a viszonylag jó minőségű termékeket előállító vállalkozások biztos értékesítési piacot találhattak a zárt spanyol piacon, ugyanakkor a spanyol gazdaság az 1950-es évek közepétől az 1960-as évek végéig gyors ütemben növekedett.¹³ Az ULGOR termékei piacának kiterjedése így messze felülmúlta az

¹² Guipuzcoa völgyekkel szabdalts heggyvidéke nem kedvezett a nagytőke és nagyipar megtelepedésének, és a vele járó tömegtermelés és szállítási infrastruktúra kiépülésének. Ehelyett inkább kisvállalatok jöttek létre olcsóbb fogyasztási cikkeket (fűtőberendezések, konyhafelszerelés, bútor, kerékpár) gyártva. E kisvállalatok viszont nem voltak képesek bővíteni termelésüket, mivel a partmenti bankok hitelkonstrukcióit csak a nagyvállalatok tudták megfizetni. A krónikus beruházási kölcsön és hitelhiány miatt jöttek létre az ipari szövetkezetek, amelyekben a munkások egyszerre beruházók (takarékosságuk által) és munkavállalók is (önfoglalkoztatás). Az ipari szövetkezetek már a XX. század elején megjelentek, de a francoi diktatúra alatt számuk szinte a nullára csökkent, és számuk csak a Mondragon-csoporton belüli kölcsönös támogatás és vállalkozásfejlesztési stratégia nyomán lendül fel, főleg a hatvanas-hetvenes években. Az ipari szövetkezetek egy „új generációjának” kialakulásáról lett híres Arrasate városa és környéke. Az öt ambíciózus mérnök által alapított ULGOR szövetkezethez újabb munkások csak úgy csatlakozhattak, ha beleegyeztek, hogy szövetkezeti taggá válva: hozzájárulnak a tőkeemeléshez, havi javadalmazásuk egy részét is tőkeemelésre, tartalékképzésre fordítják, nem adhatják el tőkerészesedésüket és nem csatlakoznak (nem alakíthatnak) szakszervezetet. Cserében munkahelyeik biztonságát garantálták, ehhez még egészségügyi, szabadidős és képzési programokban, juttatásokban is részesültek. S bár a politikai elnyomás miatt nem alakíthatnak szakszervezetet, képviselőket választhattak a menedzsment mellé a munkás-érdekek tolmácsolására. A Mondragon-szövetkezetek alapsejtje, az ULGOR igen magas jövedelmezőséget mutattak fel, ezért igen számos követőre talált. Az 1980-as évekre a Kantábriai hegységben az ipari szövetkezetek száma meghaladta a hetvenet; a nem mezőgazdasági munkások 1/10-e szövetkezeti tag volt, s a hegyvidéki ipari termék 15%-át szövetkezeti formában működő vállalatok állították elő.

¹³ Az 1950-es évek végén és a hatvanas évek elején a hegyvidék termelékenység mutatói a spanyol átlagnál nagyobb arányban emelkedtek. A részvénytársasági és szövetkezeti vállalatok egyaránt új típusú ipari termékek gyártására kezdtek szakosodni (pl. bútangázkályhák, vitaminok, parfümök, gépkocsi és motorkerékpár-alkatrészek), melyeknek a kereslete Spanyolország gyorsan növekvő gazdasága és piaca miatt látványosan megugrott. A hegyvidéki vállalkozók közül nem egy külföldi szabadalmakat vásárolt meg, és ezáltal bizonyos cikkek kizárólagos termelői és forgalmazói lettek Spanyolországon belül. Sok cég, főleg a szövetkezetek nem szabványos fém eszközök (atipikus gépalkatrészek, fűrők) gyártására koncentrált, a tengerentúli piacot megcélozva. Guipuzcoa egy főre eső jövedelme annyira megugrott, hogy Spanyolország első két leggazdagabb tartományai közé emelkedett. Több

alapítók terveit. A 24 foglalkoztatottal induló szövetkezet¹⁴ alapítóinak eredetileg 50, legfeljebb 200 munkás foglalkoztatásával számoló előrelátásait túlszárnyalva, 1959-ben már 170 személy dolgozott a szövetkezetben, a hetvenes évek közepén pedig 3 500 munkás-tulajdonost foglalkoztatott. Ezzel a látványos növekedéssel együtt járt a technológiai és alkalmazott ipari kutatás fejlesztése is. A kezdetben egyszerű technológiával és termékkel induló ULGOR az 1960-as években a magas profit következtetés újrabefektetésével és a Mondragon városbeli kutatási és fejlesztési kapacitások felhasználásával a technológia és minőség folyamatosan javult, aminek köszönhetően a Mondragon egyre hatékonyabban tudott versenyezni a bővülő spanyol piacon.¹⁵

A refinanszírozó szerv

A gazdaság felívelő periódusában történt látványos fejlődéshez azonban nem lett volna elégséges a kedvező konjunktúra, hanem szükség volt egy átgondolt üzletviteli és refinanszírozási stratégiára is, amelyet a saját refinanszírozó intézmény, majd később a Mondragon-csoporton belül az alapszövetkezetek támogatására létrehozott szervezetek, a másodfokú szövetkezetek szintjén alakítottak ki.

Arizmendi atya ösztönzésére az ULGOR alapító tagjai 1959-ben megalapították a Caja Laboral Popular (a továbbiakban CLP) takaré- és hitelszövetkezetet, azzal a céllal, hogy a lakossági megtakarításokat a helyi forgalomba bevonva és azt újrabefektetve új szövetkezetek alapítását, tevékenységük bővítését és növekedését finanszírozza, s így új munkahelyek jöjjenek létre. A hitelezési tevékenységét 1960-ban beindító CLP a terjeszkedni kívánó szövetkezetek számára jelentette az igencsak szűkös hitelforrások pótlását. A takarékpénztár a lakosság bizalmát nemcsak a más bankokhoz képest 0,5%-kal magasabb kamat nyújtásával nyerte meg, hanem azzal is, hogy kötelezettséget vállalt arra, hogy a megtakarítások a takarékpénztárral szövetséges szövetkezeteknél lesznek kihelyezve, és ezáltal a helyi közösséget, a baszk terület fejlesztését szolgálják. A 125 fiókkal a baszk térséget jól behálózó CLP különösen hatékony volt a helyi lakosság takarékosági befektetéseinek megnyerésében. Hirdetési szlogenje is – „Takarékosság vagy

száz új vállalat jött létre, a működő vállalatok bővítették termelésüket és több ezer munkahely jött létre. Zirakzadeh: i.m. 25-26.

¹⁴ Az első évben gázfűtő-kályhákat gyártottak egy olasz cég engedélyével, majd egy újabb üzem építése után egy új márkanévvel (FAGOR) is bevezettek. Lutz, Mark A.: *Humanistic economics*. Bootstrap Press, 1988. 255.

¹⁵ Whyte, William Foote (1995) 58–67.

bőrönd” – azt sugallja, hogy, míg a Nemzeti Bankban elhelyezett pénz Madridban hoz létre munkahelyeket, addig a térség bankja, a CLP Baszkföldön teremt munkalehetőségeket.¹⁶

Önszerveződő társadalombiztosítás

A később a Mondragon pénzügyi részlegévé váló takaré- és hitelszövetkezet sajátossága az is, hogy nem a banktevékenységből nőtte ki magát, hanem a helyi közösség önszerveződő önkéntes társadalombiztosítási és takarékosági készleteinek intézményesítéséből. A CLP a szövetkezetalapítások és tevékenységbővítések, fejlesztések finanszírozása mellett ugyanis egy saját önkéntes társadalombiztosítási szövetkezet pénzalapjainak kezelését is vállalta. Mivel a francoi diktatúra idején a szövetkezeti alkalmazottak, akik jogi meghatározásukból kifolyólag „független vállalkozókként” nem lehetnek tagjai az állami biztosítási rendszernek, arra kényszerültek, hogy önszerveződő módon önkéntes társadalombiztosítási és nyugdíjpénztárakat hozzanak létre. E kezdeményezéseknek lett integráló szerve a CLP. Az annak egyik részlegeként indult önkéntes egészség- és nyugdíjpénztár 1967-ben önállósult (*Lagun-Aro*). Különösen az 1980-as években vált fontossá a szövetkezetek saját társadalombiztosítási szervezete a növekvő munkanélküliség kezelésében. Az egészségügyi, a munkanélküli segély és nyugdíjpénztári tevékenységek mellett a Lagun-Aro a csoporton kívüli különféle biztosítási ágazatban is jelentős piacrészesedést szerzett a nyolcvanas években.¹⁷

Új típusú szövetkezetek és csoportjaik kialakulása

A CLP támogatásával és szövetségében új, úgynevezett hibrid¹⁸ szövetkezeti típusok jöttek létre. A Mondragon kezdeményezői már a kezdeti

¹⁶ MacLeod, Greg i. m. 22.

¹⁷ Uo. 23.

¹⁸ A hibrid elnevezés a tagság összetételére vonatkozik. A munka elsődlegességének megfelelően a kereskedelmi szövetkezetben, a hagyományos fogyasztási szövetkezetektől eltérően, nemcsak a bevásárlásaik gazdaságossága céljából szövetkezetbe tömörülő fogyasztók (családok, háztartások képviselői), hanem az alkalmazottak is tagjai lehetnek a szövetkezetnek, és részesedhetnek az évi jövedelemből. Az élelmiszeripari-mezőgazdasági ágazat 7 szövetkezetében is úgy a termelők (socio-productores: nyersanyag-beszállítók vagy késztermékvásárlók), mint a feldolgozóüzemben dolgozó munkások (socio transformadores) tagjai a szövetkezetnek. *International Handbook of Cooperative Organizations*. Ed. by Dülfer, Eberhard. Göttingen, 1994.

időszakban, 1961-ben megalakították saját fogyasztási szövetkezetüket, amelyet később nyolc vidéki szövetkezettel kiegészítve átszerveztek és megerősítettek. Az *Eroski* kereskedelmi szövetkezet mára vezető szövetkezeti áruházláncná nőtte ki magát Baszkföldön: 50 kis- és nagyáruházat működtet, lefedve a teljes baszk régiót, 70 000 fogyasztási szövetkezeti taggal és 800 alkalmazottal. Az élelmiszeripari-mezőgazdasági ágazatot 7 szövetkezet képviseli. 1961-ben a *Lana* szövetkezet mintájára mezőgazdasági termelők, farmerek, illetve a feldolgozó üzemek munkásainak szövetkezésével a legnagyobb tejtermék és bútorgyártó–forgalmazó szövetkezetté nőtte ki magát.

Az intenzív iparosodással és munkahelyteremtéssel egyidőben meg kellett oldani a régóta krónikus lakáshiányt is: a lakóház-építési és fenntartási feladatokat a hetvenes években megalakuló építkező és lakásszövetkezetek vállalták (jelenleg 1200 ingatlan tartozik e csoporthoz). 1965-ben alakult az *Alecop* diákszövetkezet, amely a hallgatóknak közvetített munkát és többletkeresetet tanulmányaik és megélhetésük költségeinek kiegészítésére. A közel félszáz szövetkezeti iskola mintegy 50 000 tanulóval szintén a Mondragon-csoport szövetkezeti egységei közé tartozik. Az *Auzo-Lagun* szolgáltató szövetkezet a női munkaerő foglalkoztatására alakult, mely hajlékony részmunkaidő-beosztással a nők családi hivatásának teljesítésére nyújt lehetőséget.

Annak érdekében, hogy a CLP pénzforrásaihoz (hiteleihez) és szolgáltatásaihoz hozzájuthassanak, minden szövetkezet aláírt egy *Társulási Szerződést*, amely a szövetséget kötött szövetkezetek gazdasági és szervezeti kapcsolatainak alapelveit tartalmazza.¹⁹

Vállalkozásfejlesztés

A CLP az egyszerű banki szolgáltatási funkciókon (*division economica*) túl lépve a partner-szövetkezetek fejlesztését és támogatását is felvállalva működésének második évében, 1961-ben két részlegre oszlott: a bankrészlegre és a vállalkozásfejlesztő részlegre (*division empresarial*). A vállalkozásfejlesztő azal a céllal jött létre, hogy szakember munkatársai révén műszaki és jogi szaktanácsadással támogassa új szövetkezetek alapítását, auditálja és monitorizálja a szövetkezetek külsővel folytatott pénzügyi műveleteit, a szövetkezetek hatékonyságának javításához technikai, könyvelési szolgáltatásokat biztosítson, piackutatást és piacfelmérést végezzen, vagy a nehézségekkel küzdő vállalkozások pénzügyi és szervezeti átstrukturálását elősegítse, lebonyolítsa.

¹⁹ MacLeod, Greg i. m. 22

Az 1988-tól a CLP-től különálló székhelyen önálló másodfokú szövetkezetként működő vállalkozásfejlesztő jóindulatú befektetőként viselkedik, aki magas kockázatú vállalkozásokra szakosodott. A fejlesztő funkciókat hatalgység-vállalja fel: gazdasági elemzés (országos és nemzetközi makro-gazdasági folyamatok tanulmányozása), mezőgazdaság-erdészet, várostervezés, auditálás, intervenció osztály, ipari promóció.²⁰ A vállalkozásfejlesztő évi költségvetése több mint 5 millió dollár.

A vállalkozásfejlesztő szövetkezet legújabb részlege a SAIOLAN, mely magas technológiát felhasználó új vállalkozások beindítására szakosodott. A business-inkubátor szerepet a fiatal vállalkozó fejlesztésével kombináló részleg évente legalább három szövetkezet beindítását célozza meg. 18 tagból álló szakembertestülete munkaideje egy negyedében tanítással, három negyed részében pedig kutatással és vállalkozásfejlesztéssel foglalkozik, s főleg a régiójukban felbukkanó ötletek és gondolatok, vállalkozó kedv felkutatására és támogatására összpontosít.²¹ Tevékenységük megértéséhez egy fiktív esetet képzeljünk el: Tegyük fel, hogy három mondragonbeli frissen végzett fiatal szeretne beindítani egy vállalkozást. Egyikük a Szövetkezeti Műszaki Főiskolán szerzett mérnöki diplomát, másik két társa középiskolát végzett. Elképzeléseiket, terveiket előbb a vállalkozásfejlesztő szövetkezet ügyfélfogadó irodáján mutatják be, ahol, ha kedvező véleményt sikerült elérni terveikkel, aláírhatják a partneri szerződést, amely egyaránt kötelező mindkét fél részére. Mind a három pályázónak szövetkezeti tagsági díjat (kb. 10 000 Euro) kell befizetnie, ehhez azonban igénybe vehetik a CLP személyi kölcsönét. A Vállalkozásfejlesztő Iroda viszont felvállalja terveik finanszírozását; emellett a csoport képviselőjének titkárt és irodát biztosít tizennyolc hónapon keresztül, s emellett egy szakembert, barátságosabb nevén „keresztapát” jelöl ki, aki teljes munkaidőben irányítani és támogatni fogja a vállalkozó kiscsoport képviselőjét. Előbb a piackutatások alapján versenyképesnek számító termékcsoporthoz közül választhatnak (ezek újabban, a kilencvenes évek elejétől high-tech-irányult termékek vagy összetevők, magas precizitású készülékek, műszerek, lézertechnológia, vagy hasonlók), de a „képviselő”-nek is lehetnek saját ötletei, amelyekkel, ha a keresztapa is jónak találja, továbbléphetnek a három fejezetből álló megvalósíthatósági tanulmány elkészítéséhez. Itt a Marketing és Export Iroda az értékesítési lehetőségeket, a Termék Iroda és az Ipari Kivitelezési Iroda a műszaki kivitelezési és design-terveket

²⁰ MacLeod, Greg i. m. 45.

²¹ MacLeod i. m. 48–49.

véleményezi, a Személyzeti Iroda a munkaerő-képzést és alkalmazást, a Jogszolgálati Iroda a cégbejegyzési, engedélyeztetési eljárásokat készíti elő. Végül, az Adminisztratív/Pénzügyi Iroda feladata könyvelési rendszert kidolgozni. Tizennyolc hónap intenzív munka eredményei ismeretében a Vállalkozásfejlesztő Iroda eldönti, támogatja-e vagy sem a projektet. Amennyiben a környezeti hatástanulmány is megfelelő, legtöbbször pozitív a válasz. A szövetkezet beindításához a Vállalkozásfejlesztő Iroda 7 éves hitelt nyújt, ha az első három évben jövedelmezőnek bizonyul a vállalkozás. Az első két évben kamatmentes hitel a harmadik évtől 2%-os, és csak az utolsó évben éri el a 15%-os kamatot. Mindezen időszak alatt a Vállalkozásfejlesztő Iroda hetente figyelemmel kíséri a szövetkezet pénzügyi mutatóit, és probléma esetén rögtön közbelép, vagy új hitelnyújtással, vagy nehezebb esetben menedzsercserével. Ha minden jól halad, a három fiatal vállalkozó a szövetkezet igazgatói, aligazgatói, menedzseri székében irányíthatja a vállalkozást, fogadhatja az újabb szövetkezeti tagokat.

Fontos megjegyezni, hogy a partneri szerződés aláírása után a Vállalkozásfejlesztő Iroda nem lép vissza, míg az új szövetkezetet sikeres vállalkozássá nem teszi (inkubátor szerep). Annak ellenére, hogy az új vállalkozások beindítása fölöttébb kockázatos – az USA-ban az új cégek 9/10-e az első öt évben megbukik – a Mondragon sikerességi mutatója gyakorlatilag 100%-os.²² A munkahely-létesítési mutatók a leglátványosabbak: közel 20 000 új tagot regisztráltak 1960 óta, mindezt a madridi központi kormányzat segítségével, csupán a helyi közösség önszerveződésének köszönhetően.

A képzési intézmények

A CLP hitelpolitikája és vállalkozásfejlesztő részlege mellett az ezektől elválaszthatatlan, folyamatos képzési és kutató-fejlesztő intézmények eredményeinek alkalmazása segítette nagymértékben újabb szövetkezetek létrejöttét és fejlődését. Az oktatási-képzési intézmények a kezdetek óta együtt haladtak a szövetkezetekkel: lehetővé tették megalakulásukat, gazdasági fejlesztésüket, a tevékenységbővítést és az átstrukturálódást. A Mondragon-csoda alapsejtjének is a lelkész által 1943-ban alapított műszaki iskola tekinthető, valamint az ugyancsak általa vezetett baráti beszélgetések és önképzőkörök tekinthetők.

²² MacLeod i. m. 44–45.

Műszaki képzés és kutatás

Az 1943-ban indított *Escuela Politecnica Profesional* az alapító lelkész halála óta a Jose Maria Arizmendiarietta nevet viseli és 3 éves műszaki főiskolai képzést nyújt. 1960-ban, a bank alapításával egyidőben alapították Onate-ban az *Escuela Technica y Empresial de Onate* közgazdasági középiskolát.

Az Escuela tanárai irányításával 1968-ban induló kutatócsoport volt a magja a mára Spanyolország vezető kutatóintézetei között szereplő *IKER-LAN*-nak, melynek szerkezete a CLP felépítéséhez hasonló, és jelenleg 60 kutató foglalkozik automatizálás, robottechnológia, mikroelektronika, számítástechnika, távközlés, termodinamikai és egyéb területeken vagy prototípustervezésben.

Ma a Mondragon-csoporton belül tizenhárom oktatási intézmény alkotja az *Oktatás és Kultúra Szövetsége* nevű egyesületet, közel 7 000 különböző szintű képzésben résztvevő hallgatóval. A 13 intézmény közül 3 egyetemi szintű képzést nyújt.²³ Az egyesület vállalja a szervezeti és pedagógiai irányítást, valamint a gazdasági szereplőkkel való kapcsolattartást. Az oktatási intézmény tehát nem függ egyoldalúan a gazdasági szférától, hanem azzal párhuzamosan fejlődik és a kölcsönhatás kétirányú.

Az oktatási intézmények közös jellemzője, hogy mindegyik szövetkezetként működik. A szövetkezeti tagság három részből tevődik össze: a személyzetből (ideértve nemcsak a tanárokat, hanem a teljes személyzetet), a szülőkből vagy a tizennyolc évesnél idősebb hallgatók képviselőiből, és végül az iskola „külső munkatársaiból”, akik a gazdasági szövetkezetek megbízottjai, mint a mai hallgatók tehetségének későbbi felhasználói, munkaadói. Az oktatási intézmények nemcsak jogi formájukat tekintve szövetkezetek, hanem gazdasági egységekként gazdasági tevékenységet is végeznek, képzési programokat nyújtanak a szövetkezeteknek, amelyek cserében jövedelmük 10%-át utalják át az oktatási alapba az oktatási intézmények fenntartására. Bár máshol is megfigyelhető a gazdasági szféra és az oktatási-egyetemi intézmények közötti együttműködés, a Mondragon jellegzetessége a szövetkezetek képviselőinek jelenléte az iskolák vezető testületében, a szövetkezetek anyagi hozzájárulása az oktatási alapítványhoz, valamint a vállalkozásokat és oktatási intézményeket egyaránt koordináló MCC igazgató bizottságának munkássága, amely úgy a képzés, mint a termelés irányát előrejelzések és kutatások alapján hosszabb távon is irányítja.

²³ MacLeod i. m. 25.

Folyamatos képzés és szakmai gyakorlat

Az alapképzés mellett a *folyamatos képzés, átképzés* is egy sajátos vonás, mely a szövetkezetek és az oktatási intézmények szoros kapcsolatán és kommunikációján alapul és lehetővé teszi a gazdasági szféra változásaihoz (válság, átstrukturálódási kényszer) való magas fokú alkalmazkodási képesség kialakítását. A Mondragon-csoport vezetői különbséget tesznek a közönséges vállalatirányítási módszerek és a szövetkezeti vállalatok irányítása között. Ennek megfelelően az *IKASBIDE* vagy *OTALORA (Menedzsment és Igazgatóság-képző Központ)* például olyan posztgraduális szövetkezeti menedzser-képző kollegiumi központ, ahol 2 éves képzés alatt a szövetkezeti vállalkozás sajátosságaiban mélyülhetnek el a Mondragon vezető beosztására pályázó, egyetemet végzett közgazdasági vagy műszaki szakemberek.²⁴ 1990-ben 1 500 pályázó közül 81-et vettek fel a posztgraduális képzésre. Az *IKASBIDE* belső képzési rendszerében (marketing, kommunikáció, pénzügytan) részt vehetnek a már munkában álló menedzserek és igazgatótanácsi tagok is.

A rendszeres programok mellett az *OTALORA* központ tartja a kapcsolatot más egyetemekkel és más országbeli szövetkezeti csoportokkal, és itt működik a *Trabajo y Union Lankideszövetkezeti* havilap szerkesztőbizottsága is.

A kilencvenes évek elején a Mondragon-csoportban alkalmazottanként 600 dollárt fordítottak képzésre és átképzésre. Ez azt jelentette, hogy minden tagszövetkezet évente 15 millió dollárt utalt át a képzési alapba.²⁵

A vállalkozások és az oktatás közötti szoros kapcsolat láncszeme a diák-szövetkezeti hálózat (*ALECOP*) is, amely a nagy szövetkezeteknek beszállító alvállalkozásokban diákok foglalkoztatásával, kiegészítő jövedelemhez juttatja őket, illetve mindenekelőtt megteremti számukra a komoly szakmai gyakorlat keretét.

Az iskolák közül a Műszaki Főiskola (*Polytechnique*) az, amelyik kezdettől fogva az egész rendszer alapját képezi. Összesen 1 000 hallgató mérnöki-technikusi képzését biztosítja a középiskolai (líceumi) szinttől kezdődően a főiskolás szintig. Mellette működik a kereskedelmi iskola is. A Műszaki Főiskola országos hírnevének köszönhető, hogy enyhült a feszültség a Baszkföld és Madrid között és a baszkokról kialakított kép is javult. Ugyanez mondható el a Mondragon szövetkezetek hírnevéről is.²⁶

²⁴ MacLeod i. m. 49.

²⁵ MacLeod i. m. 35.

²⁶ A recesszió idején a CLP a madridi kormány kérésére nyitotta meg hitelezését nem szövetkezeti formában működő spanyol vagy baszkföldi cégeknek is. Lutz, Mark A.: The Mond-

Általános oktatás, baszk anyanyelvi iskolák és tanárképzés

Hét oktatási intézmény általános képzést nyújt, tehát nincs annyira szoros kapcsolatban a gazdasági szférával, viszont ugyanannyira jelentős oktatási filozófiájuk, mely egyrészt a kooperatív attitűdök és készségek fejlesztésére fekteti a hangsúlyt, másrészt a baszk kultúra védelmezői és terjesztői. Az óvodákat és elemi iskolákat is magában foglaló oktatási intézményrendszernek tehát politikai szerepe is van.

A francoi diktatúra idején betiltott baszk anyanyelvi iskolák (*Ikastolas*) működtetését is felvállaló Mondragon-csoport oktatási intézményei hagyományosan szoros kapcsolatot ápolnak a baszk autonóm közösség kormányzatával és főképp a helyi közösséggel. A Mondragon vezetők közösségfejlesztési hivatásuk részének tekintették a baszk hagyományos nyelv megőrzését, ezért javadalmazásuk bizonyos százalékát baszk nyelvű vidéki iskolák alapítására fordították. Miután az anyanyelvi oktatást az 1978-as spanyol alkotmány és az 1979-es baszkföldi autonómiáról szóló törvény már jogilag is engedélyezte, a spanyol demokratizálódási folyamattal egyidőben az autonóm baszk helyi önkormányzatok végre részben átvállalhatták az azelőtt a Mondragon-csoport szervezeteti által támogatott iskolák fenntartását (1985-ben 35 000 tanulóval 35 baszk nyelvű iskola működött a Mondragon támogatásával), néhány iskola viszont a Mondragonon belül maradt. Ma sem érdektelen politikailag, hogy a Mondragon-csoport támogatásával működik a baszk nyelvű Tanító és Tanárképző Főiskola, lehetőséget teremtve a törvényesen biztosított jogok kihasználására, vagyis arra, hogy az elemi iskolákban szabadon választható baszk, kasztíliai vagy mindkét nyelven lehessen oktatni a gyerekeket a szülők szabad választásának megfelelően.

A RECESSZIÓS PERIÓDUS. A VÁLLALKOZÁSFEJLESZTŐ IRODA VÁLASZA ÉS INTEGRÁLT VÉDEKEZÉSI STRATÉGIÁK

A Mondragon Szövetkezeti Csoport szerkezete

A Mondragon világhírét nem elsősorban technikai vagy gazdasági sikerességének köszönheti, hanem annak, hogy a szövetkezeti alapelveket sikeresen igazította a modern gazdasági szervezetek igényeihez. A

Mondragon-csoport kezdeményezőinek legfontosabb újítása az volt, hogy a szövetkezeteket másodfokú szövetkezetekbe integrálva, nem elszigetelten, hanem egymással szoros kapcsolatban fejlesztette ki, ami a finanszírozás és a továbbképzés hatékonyságát biztosította elsősorban, de technológiai-műszaki szempontból is egymás kiegészítését, az egymásnak való beszállítást, szolgáltatást jelentette. Az 1970-es években a CLP már nemcsak alapszövetkezeteket támogatott, hanem szövetkezeti csoportosulások létrehozását is, így a nyolcvanas években valamennyi Mondragon szövetkezet tagja volt egy másodfokú szövetkezeti csoportosulásnak.²⁷

A Mondragon Szövetkezeti Korporáció és alapegységei. Szövetkezeti csoportok és csoportszintű intézmények. Ernyőszervezetek

A CLP-vel kötött szerződések és közösen elfogadott alapelvek mentén egymással kapcsolatot tartó szövetkezetek együttműködése vezetett oda, hogy előbb 1964-ben négy szövetkezet létrehozott egy csoportszintű irányító (menedzsment) szövetkezeti intézményt, az *ULARCO*-t, majd később a többi szövetkezet is csatlakozott a közösen igénybe vehető szolgáltatások (könyvelés, reklámtevékenység, személyzeti ügyek, kutatás) kiadásainak csökkentése céljából a méretgazdaságosság kihasználásával, de ugyanakkor az egyes szövetkezetek autonómiájának megőrzésével.²⁸ Az *ULARCO* ernyőszervezet volt az előképe a nyolcvanas években létrehozott újabb ágazati csoportosulásoknak, és végül az 1990-ben megalapított új csúciszervezetnek, a *Mondragon Szövetkezeti Korporációnak*.

A recessziós periódus vége felé, majd Spanyolország EGK-ba való csatlakozásával (1986) intenzívebbé vált a nemzetközi verseny, tehát

²⁷ A szokásos szövetkezetektől eltérően, amelyek más szövetkezetektől és intézményektől függetlenül működnek, a Mondragon többszintű és többirányú kölcsönös kapcsolatokból és interdependenciákból álló összetett támogató intézményi hálózatot alakítottak ki. Az Eroski menedzsere egy személyben tagja lehet a Kongresszus igazgatóságának is. Valamely képzési szövetkezet tanára értékesítési vezető beosztott lehet egy másik szövetkezetben. E szervezeti összefonódás mellett gazdasági, pénzügyi és műszaki interdependencia is kiépült a szövetkezetek között. Az alapszövetkezetek közös alapokat hoznak létre, amelyekből gazdasági nehézségekbe ütköző szövetkezetet segítenek ki. Az egy „zónában” csoportosuló szövetkezetek pedig közös szociális, képzési és kulturális programokat támogathatnak. Gyakorlatilag-jogilag persze minden szövetkezet független és szabadon kiválhat a csoportból. A tényleges szerződésben vállalt köteleességek és pénzügyi kapcsolatok miatt azonban egyik szövetkezetnek sem érdemes elhagyni a támogató intézményrendszert.

²⁸ A csoport az 1964-es 1 350 taglétszámról 1980-ra 6 700 tagúra emelkedett. Lutz, Mark A. (1997) 1404–1422.

felértékelődött a szövetkezetek versenyképességének a javítása és az export-képesség növelése. A korábban is felvállalt csoportszintű marketing-stratégiák következtében 1976–1986 között a Mondragon szövetkezetek össztermékének exportja 10%-ról 30%-ra nőtt. Az intenzív marketing-irányultság márkajelzési változtatásokat és szerkezeti átalakításokat eredményezett. A menedzserek úgy becsülték, hogy a csoportszintű versenyképesség megőrzése az alapszövetkezetek üzleti terveinek szorosabb integrációján múlik. Ezért az alapszövetkezeteket négy ágazatba csoportosították át annak érdekében, hogy a csúcsmenedzsment és az alapszövetkezeti menedzsment szintjei között közvetítőként egy köztes, ágazati menedzsment-szintet hozzanak létre a csoport stratégiai tervezésének hatékonyabbá tételére.

A Mondragon-csoport négy vállalkozási intézményi ágazata a következőkből tevődik össze: pénzügyi (6 vállalat), ipari (67 vállalat), kereskedelmi (8 vállalat) és szervezeti ágazat (15 szolgáltató, vállalkozásfejlesztő, kutatási és képzési intézmény).

Az ágazatokon belül az alapszövetkezetek földrajzi-községi egységek szerint vagy műszaki rokonság alapján csoportosulva hozzák létre másodfokú szövetkezeti „zóna” vagy „divíziós” szövetségeiket. A teljes intézményrendszer egy ernyőszervezet, a *Kongresszus* foglalja egybe.

Vállalatvezetési operacionális struktúrák

A teljes Mondragon strukturális keresztmetszete, amely végső soron a szövetkezeti tagságot alkotó személyekből áll, három szintű fő operacionális intézményi szintet mutat ki: az alapszövetkezetek szintjét, a földrajzi vagy ágazati csoportok, valamint a kongresszusi szintet. Alapszinten a személyek állnak, akik az alapszövetkezetek tagjai.

Az alapszövetkezeti sajátos szerkezet

A csoport kiindulópontját jelentő ULGOR sajátos szövetkezeti szerkezete és gazdaságpolitikai paradigmává váltak az utána megalakuló ipari szövetkezetek számára, amelyek nagy részét főként bezárásra váró vállalatokat felvásárló, és az üzem termelésének újraindításával próbálkozó korábbi munkások alakították. Az ULGOR kipróbált szövetkezeti felépítése garantálta a szövetkezeti tagok demokratikus részvételét a vállalat vezetésében, illetve munkahelyeik megőrzését. Jogi formáját tekintve az ULGOR szövetkezetként lett bejegyezve. Az alapítók egy olyan modern intézményi formát kerestek, amely megfelel a spanyol

törvényeknek, de egyúttal gazdaságilag, technikailag, pénzügyileg és társadalmi szempontból is életképes. A modell mások által is követhető, az identitás, a szolidaritás és demokratikus önkormányzat alapelveit érvényesítő gazdasági és társadalmi öngazgató vállalati paradigmának bizonyult.²⁹

A Mondragon-csoport minden vállalata szövetkezeti formában működik. Mivel a meghatározása szerint „szövetkezet olyan vállalkozási forma, melynek igénybevevői egyben tulajdonosai is annak, és egyben igazgatják is azt, valamint a haszonból az igénybevétel alapján részesednek”,³⁰ a szövetkezeti jelleg egyrészt gazdasági értelemben azt jelenti: minden szövetkezeti tag tulajdonos és foglalkoztatott is (nincs külső üzletrész-tulajdonlás, a „socio-trabajador” egy személyben szövetkezeti társult tag, tőketulajdonos és önfoglalkoztató alkalmazott), társadalmilag pedig: minden szövetkezet irányítása/ügyvezetése egy komplex rendszer (képviselési és direkt demokrácia) által ellenőrzött.

Az *identitás* elve a vállalati tőke-tulajdonlás sajátos formáját fejezi ki: ennek alapján az összes foglalkoztatott/alkalmazottnak a szövetkezet tagjává kell válnia, tehát a szövetkezeti tagság nem megvásárolható (részvény-, vagy üzletrészvásárlással), hanem „önfoglalkoztatás” által szerezhető meg. Minden tag belépéskor viszonylag magas tagsági díjat (4–5000 Euro) fizet be, 25%-ot készpénzben, a maradék részét a fizetésekből vonják le több év alatt. A befizetett egyéni tagsági díjak, valamint a szövetkezet nyereségéből való évi részesedést a szövetkezeti tagok „egyéni kamatozó folyószámláira” utalják.

A *szolidaritás* elve a jövedelem elosztásának sajátosságára vonatkozik. A szövetkezeti jövedelem (értsd profit, szövetkezeti kategóriák szerint helyesen mérlegszámla-főlőség) az alapelvek és a közgyűlési határozatok értelmében javadalmazásra (fizetés) és jövedelemrészesedésre (profit-sharing), üzleti tartalékképzésre és alapítványi tartalékokra oszlik. A szövetkezeti jövedelem-felosztás arányai: 70% a tag-tulajdonosok egyéni számláján jelenik meg tőkerészesedésként és havi javadalmazásként; 20%-ot a tartalékalapba helyeznek; 10% pedig közösségi programokra (alapítványoknak) jut (oktatási, szociális, közösségi és humanitárius célra).

²⁹ Ezért az ULGOR szervezeti struktúráját az 1941-es spanyol szövetkezeti törvény szerint alakították ki és jegyezték be, annak ellenére, hogy a törvény a mezőgazdasági szövetkezeteket szabályozta, és az ULGOR ipari szövetkezet lévén nagy kockázatot vállalt a szövetkezeti forma felvállalásával. Ezért is tartották alacsony szinten az ULGOR forgalmát és tevékenységét a francoi diktatúra bukásáig, 1975-ig. Az első angol nyelvű ismertetésre 1973-ig kellett várni, amikor Oakshott Robert a *The Observer*-ben közölt cikket az ULGOR-ról.

³⁰ Szabó G. Gábor: „Szövetkezeti identitás” és a holland mezőgazdasági szövetkezetek. *Közgazdász Fórum*. 2003. június, 3. sz. 2.

A szövetkezet megfelelő tőkével való ellátottsága érdekében a Mondragon tőkeemelési és önfinanszírozási jellegét kidomborítja, hogy az „egyéni kamatozó folyószámlákra” utalt egyéni tőkerészesedés a havi javadalmazást (fizetést) leszámítva nem hozzáférhető a szövetkezeti tag számára, csak kilépéskor, nyugdíjba-vonuláskor, vagy rendkívüli esetekben (ingatlan, gépkocsi-vásárláskor) vehető igénybe. Az így tartalékkolt összegek viszont az átlagnál magasabb tőkekamatozást (6%-os) hoznak és önfinanszírozási forrásként a szövetkezeti egységnek jelentős piaci előnyt biztosítanak.

A havi javadalmazás (fizetés) tehát az évi profitrészesedés havonkénti megelőlegezése, a szövetkezet nyereségéből való évi részesedés bizonyos százaléka, az illető személy végzettségével, felelősségével és régiségével arányos javadalmazási kategóriájának megfelelően, a legmagasabb és legalacsonyabb kategóriájú fizetés közötti eltérés aránya viszont előre meghatározott. *A fizetések méltányossága*: csoportszinten irányelvként érvényesül; a kezdeti maximális 3:1 (vezető beosztott – munkás) fizetések közötti arány – a külső piaci nyomások hatására 4,5:1, majd 6:1-re nőtt, bár itt meg kell jegyezni, hogy ha az adózást ebből leszámítjuk, az arány valójában 4:1 marad. (Az összehasonlítás kedvéért a legnagyobb amerikai vállalatoknál e jövedelmi index jelenleg 200:1 és 300:1 között mozog, és nincs jel e szakadék szűkülésére.)

A *demokrácia* elve a vállalati döntésekben való egyéni jogokat jelenti. A szövetkezeti tag döntéshozatali jogait az *egy személy – egy szavazat* szabály szerint gyakorolhatja az évi szövetkezeti közgyűlésen. A szövetkezeti demokratikus felépítés szerint az összes szövetkezeti tagból álló *közgyűlés* a legfőbb döntéshozó szerv, amely évente ül össze és a fő üzleti és gazdasági terveket megvitatja és megszavazza, illetve elfogadja a felvetődő üzletviteli változtatásokat. Az évi közgyűlések közötti időtartamban a közgyűlés által megválasztott *igazgatótanács* felel a vállalkozás irányításáért.³¹ Az igazgatótanács nevezi ki az operatív vezetést (a menedzsert és munkatársait) négyévi időtartamra, akik az ügyvezető tanácsot alkotják, s amelyek tagjaitól vissza is lehet vonni a megbízatást az eredményektől függően. A Mondragon szövetkezetek esetében tehát élesen el van választva az igazgatóság hatásköre az operatív vezetés munkájától.

31 A részvénytársaságok igazgatóságától a szövetkezeti igazgatótanács abban különbözik, hogy a részvénytársaságok esetében olyan személy is helyet foglalhat, aki nem dolgozik a cégnél, s a vállalat ügyvezetője (menedzsere) vagy mások is tagjai lehetnek az igazgatóságnak, viszont a szövetkezet esetében csak a szövetkezet tagjai választhatók az igazgatótanácsba, az operatív vezetés (menedzser) pedig részt vehet ugyan az igazgatótanács ülésein, de csak konzultatív státussal, szavazati jog nélkül.

A szociális tanács – amelyet először az ULGOR-ban hoztak létre, de később minden szövetkezetben szabályszerűvé vált – megalakulása intenzívebb részvételi lehetőséget biztosít a vállalat vezetésében, mint a csak évente ülésező közgyűlés. A Szociális Tanács elsősorban munkavállalói minőségükben képviseli a szövetkezeti tagokat, tájékoztatja az igazgatótanácsot és a menedzsmentet a tagok munkabiztonsági, egészségügyi, társadalombiztosítási és fizetésekkel kapcsolatos elvárásairól, összetétele pedig a szövetkezet belső munkaegységeivel arányosan alakul.

Ágazati csoportszervezetek

Az alapszövetkezetek földrajzi vagy ágazati szervezetet alkotnak a második szinten. Itt, bár minden szövetkezet megőrzi autonómiáját, az ágazati igazgatótanácsnak az alapszövetkezetek nevében gyakorolt hatásköre kiterjed például az ágazaton belüli javadalmazási irányelvek meghatározására, olyan problémákról dönt, amelyek minden ágazaton belüli szövetkezetet érintenek. Ilyen lehet: a közös márkajelzés, reklámtevékenység, alapanyagok közös beszerzése, csoport-marketing vagy közös befektetési alapok. Az ágazati strukturálódás kulcsszerepet játszik a javadalmazási paritások és közös tartalékalapok terén is. Recesszió idején szükség szerint a munkaerő átcsoportosítható egyik szövetkezettől a másikhoz. Gazdasági szempontból az ágazati csoportosulás magától értetődő, hiszen a csoport sokkal erősebb szereplő a piacon, mint az elszigetelt magányos vállalat.³²

A szövetkezeti kongresszus

Harmadik szinten a kongresszus képviseli az összes szövetkezetet és a másodfokú intézményeket (például az egyetemet). A kongresszus a legfelsőbb autoritás, amely az addigi centrumként viselkedő CLP szerepét vette át a nyolcvanas évek végén – kilencvenes évek elején végbement átszerveződéskor. 1987-ig a CLP volt az a központ, amely a hitelezési feltételekbe foglalt társulási szerződéssel valamennyi szövetkezetet egybefűzött. 1987-ben történt az első reform, amikor a Mondragon szövetkezetek első kongresszusa

³² Az évek folyamán a másodfokú szervezeti szint a világgazdasági folyamatokhoz alkalmazkodva is átalakulhatott. 1997-ben például 8 különböző szövetkezet a Fagor Ederlan vezetésével gépkocsi gyártó multinacionális cégek számára kezdett alkatrészeket gyártani, ezért az ipari ágazaton belül saját csoportot alakítottak. Így az ipari ágazati szervezet 7 alcsoportból áll. MacLeod i. m. 32.

összeült. Minden alapszövetkezet taglétszámával arányosan választott kongresszusi képviselőket. A képviselők végrehajtó bizottságot alakítottak az előbb kétévkenként, majd évenként összeülő kongresszus időközbeni feladatainak ellátására.

A szövetkezeteket összekapcsoló alapértékrendet az 1993-as kongresszuson megerősített *Küldetésnyilatkozat* (Mission Statement) és *Működési irányelvek*, valamint az 1987-ben elfogadott *Alapelvek* tartalmazzák. A *Küldetésnyilatkozat* szerint a Mondragon Szövetkezeti Korporáció tagjai kötelezettséget vállalnak minőségi szolgáltatásnyújtásra és termelésre, a demokratikus vállalatvezetési módszerek és struktúrák fenntartása, illetve a szolidaritást kifejező jövedelemelosztás mellett. A *Működési irányelvek* megfogalmazzák: 1) a személy és személyiségfejlesztés, a képzés elsődlegességét, 2) az ügyfélközpontúságot, 3) megbízható minőségű szolgáltatások és termékek szavatolását, 4) a kooperáció és részvétel, valamint a kölcsönös felelősségvállalás és kockázatviselés együttes és személyes felvállalását, 5) a termékek és a szerkezet folyamatos technológiai és strukturális javítását, valamint 6) a közösségi elkötelezettséget, ide értve a munkahelyteremtést, a közösség jólétére való odafigyelést, az ökoszisztéma, az emberi és természeti környezet tisztelétét és védelmét.

Kommunikatív etika

Ami még a Mondragon-csoport alkalmazható jellemzőiből kiemelendő az alkalmazott etikának megfelelő értékelvű gazdasági és beruházási stratégia mellett az a kommunikatív etika, amely alapértékek, alapelvek mentén mindenféle más dogmatizmustól független nyitottságot jelent az együtt gondolkodásra, alapelvek, alapértékek újragondolására is. A Mondragon-csoport többszintű részvételi és képviseleti intézményei keretet teremtettek a nyitott megbeszéléseknek, az érdekek és szükségletek mérlegelésének, hatékony önkormányzati és kölcsönös ellenőrzést jelentettek egymás számára a hatalomösszpontosulás és dogmatizmus kialakulásának lehetőségével szemben.³³ Ahatározatok, döntések viszont végig az alapszabályokba foglalt alapértékek,

³³ A Szociális tanács intézménye például mint a konszenzus és a gazdasági és társadalmi érdekek egyensúlyának biztosítója jelenik meg: A Szociális Tanács intézménye a szövetkezeti tagokat tulajdonosként képviselő igazgató tanács melletti konzultatív intézményként a tagokat munkavállalói és szociális szereplői minőségükben képviseli, ahhoz, hogy a sokszor ellentmondásba kerülő gazdasági érdekek (technikai és pénzügyi követelmények) és szociális értékek (munkahely biztonsága) egyensúlyát megőrizhessék a szövetkezeti tagok hosszú távú érdekeit is szem előtt tartva, de ugyanakkor a gyors és operatív döntés lehetőségét is meghagyják az Igazgató Tanácsnak, lévén, hogy a kétértelműség vagy határozatlanság nem kedvez a piaci döntések pillanataiban.

alapelvek figyelembevételével, és tiszteletben tartásával születtek (értékelvű döntéshozatal és vállalatirányítás). Mindez nem jelenti azt, hogy az alapértékek és alapelvek végleg rögzítettek, hiszen maga a Mondragon a legjobb példa az egyetemes szövetkezeti alapelvek legkonkrétabb gyakorlati alkalmazására és átértelmezésére. Az alapértékek és alapelvek kiindulópontja viszont mindvégig a személy és a munka önértéke és tisztessége volt, amely nemcsak a keresztény társadalmi tanításban (perszonalista filozófia), hanem más vallásokban is felfedezhető, s amelynek megfelelően a gazdasági és társadalmi szervezetek és intézmények működésének értelme végső soron az emberi élet emberibb tétele a világban.

A szövetkezeti fejlesztés megalapozása képzés és kutatás által a konkrét munkaerő-átképzés és technológiai átstrukturálódások mellett a hagyományos szövetkezeti formák korszerű gazdasági intézményekké való alakítását is lehetővé tette, és a személy- és közösségközpontú értékrend szélesebb körű megértését és elfogadását is jelentette. Ennek köszönhetően kialakult egy konszenzust és egyensúlyt kereső kommunikatív etika. A gazdasági és társadalmi kulturális és szociális értékek közötti egyensúly és harmónia mellett az egyensúlyra törekvés a fizetések méltányossága, a javadalmasok közötti különbség szabályozásában is megnyilvánult. A magas fokú munkakultúra, munkafegyelem is a konszenzuson és együttműködésen alapul.

Közösség- és személyközpontú struktúrák. Regionális lokál- és szervezeti „patriotizmus”

A Mondragon szövetkezetek és a CLP közösség- és személyközpontú minőségi gazdaság iránti elkötelezettsége a gyakorlatban a vállalati demokrácia, a közösség értékeit támogató üzletvitelében, valamint *etikai alapokon nyugvó befektetési politikáiban*, vállalkozás- és közösségfejlesztő, képzési és kutatási programjaiban jelentkezik.

A *tőketulajdonos és munkaerő közötti azonosság* a szövetkezetben inherens biztosítéka a szövetkezet *közösségközpontúságának* is. A kapitalista részvénytársaságokra jellemző anonim és külső tulajdonlás az önfoglalkoztató szövetkezeti tulajdon logikai antitézise. Az anonim tulajdonosság azt jelenti, hogy valahol a távolban döntenek arról, hogy a tulajdonukban lévő vállalattal és munkásokkal mi történik, eldönthetik, hogy bezárják a gyárat vagy áthelyezik, vagy környezetromboló és tájszennyező tevékenységet folytatnak, mindezzel a helyi közösséget károsítva, anélkül, hogy ez hatékonyan beleszólhatna a vállalat működésébe. Egy közösségi intézmény esetében mindez

elképzelhetetlen, ha csak a közösség, az önfoglalkoztatottak és családjaik áthelyezésének abszurd ötletét el nem fogadjuk. Mivel az anonim külső tulajdonosnak nem kell együtt élni a gyárból eredő környezetszennyező anyagokkal, nem érinti őt közvetlen módon vagy személyesen a környezetszennyezés. A munkás-tulajdonosoknak ellenben együtt kell élni saját üzemük negatív hatásával, melléktermékeivel, ezért közvetlen módon érintetteként arra törekszene, hogy csökkentse vagy elkerülje a környezetüket negatívan érintő tevékenységeket. Mindez a többi externáliára is, a földhasználat, a szociális, lakás- és képzési viszonyok kezelésére is vonatkozhat. Végeredményben tehát, a demokratikusan irányított szövetkezet közösségi tulajdonlása biztosítja azt, hogy mindezek az externáliák inherens módon valós és jelenlévő, kezelhető internáliákká válnak. Az externáliák problémája tehát csak a munkaerőt személytelenül alkalmazó idegen és anonim tulajdonszerkezetű vállalatok vejárója.³⁴

A Mondragon csoportnak a helyi közösségek gazdasági erőforrásaiból kiindulva egy olyan politikai szférát alakított ki, amelyben a gazdasági szféra nem jelenthet egy absztrakt, a személyeken kívülálló mechanizmust. A konkrét, történelmi időben élő közösségbe ágyazódva, a Mondragon példát mutat arra, hogyan lehet etikus és megfontolt tőkefelhasználással a közösségfejlesztést szolgálni. A Mondragon szövetkezetek közösségbeágyazottságát illusztrálja az a magas fokú bizalom is, amellyel a helyi közösség mindig is kitüntette a CLP-t, itt helyezve el takarékbetéteit és biztosítási kiadásait, amely a Madridtól független önálló társadalombiztosítási hálózat megszervezését is lehetővé tette. Ezt a kétoldalú hűséget (a szövetkezeti tagok és a szövetkezeti intézmények kölcsönös hűsége) szervezeti patriotizmusnak nevezi a szakirodalom, de nevezhetnénk üzleti és beruházási lokál regionális patriotizmusnak is.³⁵ Az utóbbi két évtizedben a Mondragon nemcsak a Baszkföldön vagy Spanyolország északi és központi részein nyitott fiókszervezeteket, hanem

³⁴ A munkás-önigazgatás is csak abban az esetben bizonyul hatékonynak, ha a tőketulajdonos és munkaerő közötti azonosság valóban fennáll, illetve ha ezt a demokratikus szerkezet és kommunikációra való nyitottság garantálja. A piaci szocializmus megvalósítására törekvő szocialista Jugoszláviában bevezetett munkás öngazgatási formák azért buktak be, mivel a vállalatok tőkéje megmaradt állami tulajdonban, ezért a munkások nem érezték kellő gazdasági érdekeltséget a munka hatékonyabbá tétele érdekében, sőt a vállalat jóvedelme sem a munkás közösség vagy a helyi közösségbe forgott vissza, hanem az állami csatornákon keresztül szolgált teljesen más célokot és veszett el a vállalatban való általélképezés, újra-befektetés szempontjából a munkás-önigazgatási formák demokratikus deficitje miatt, a munkások nem lévén képesek befolyásolni a vállalat-tőkésítés formáit.

³⁵ Fairbairn, Brett: Social bases of Co-operation: Historical Examples and Contemporary Questions. In: Co-operative Organizations and Canadian Society, Popular Institutions and the Dilemmas of Change. Toronto, 1990. 113.

több európai városban (pl. Lengyelország), Thajföldön, Indiában, Mexikóban, Kínában és Mexikóban is. Ezek is, jövedelmük 10%-át fordítják közösségi célokra, és átalakulhatnak szövetkezetekké. A vállalkozásfejlesztő részleg pedig a világ különböző részeiben szervezkedő szövetkezeteknek vagy önfoglalkoztató közösségeknek is nyújt szakmai és anyagi támogatást.³⁶

A Mondragon-csoport az 1987-ben elfogadott *Alapelvekben* kifejtett 10 hivatalos irányelvet érvényesít:³⁷ 1) *Nyitott tagság*. A rendszer mindenki számára nyitott, mindenféle etnikai, vallási, politikai vagy nemi megkülönböztetés nélkül, aki a szövetkezeti alapelvekkel egyetért. 2) *Demokratikus szerkezet*. A szövetkezeti rendszer a tulajdonos–foglalkoztatott azonosságán, egyenlőségén alapul. Bizonyos kivételes és különleges esetet leszámítva, minden munkásnak, foglalkoztatottnak kötelező szövetkezeti taggá válnia. A szövetkezet demokratikus módon ellenőrzi a szövetkezeti tagok a közgyűlésben, ahol minden személy egy szavazati joggal rendelkezik. A szövetkezeti vezető testületeket demokratikusan választják és ellenőrzi, és a közgyűlés vagy más választott testület előtt felelősek. 3) *A munka szuverenitása*. A munka a társadalom elsődleges átalakító tényezője. Ezért a szövetkezetek lemondanak a fizetett munkaerő alkalmazásáról, és teljes mértékben a tulajdonos–önfoglalkoztatók kezébe helyezik a szövetkezetek ellenőrzését, a jövedelem–felosztásban elsősorban a munkaerő részesül. A szövetkezetek arra törekednek, hogy a szövetkezeti szervezeti forma a társadalom többi tagja számára is hozzáférhetővé, ismertté váljon. 4) *A tőke eszközjellege, alárendelt szerepe*. A tőke valójában felhalmozott munka és a vállalkozásfejlesztés és tartalékképzés szükséges tényezője. A szövetkezetek ezért méltányos, de előre meghatározott kamatot fizetnek a megtakarított és beruházott tőkékért, mely kamat nem függ a szövetkezet veszteségeitől vagy nyereségétől. A szövetkezeti tőke szükségessége nem lehet akadálya a nyitott belépésnek, de egy bizonyos próbaidő lejárta után a szövetkezeti tagoknak kötelessége hozzájárulni a szövetkezeti tőke emeléséhez elfogadható és másokkal egyenlő feltételek mellett. 5) *Önigazgatás, részvétel a vállalatok vezetésében*. A szövetkezés egyszerre jelent közös erőfeszítést és egyéni felelősséget. A szövetkezés nem a másokkal szembeni individuális fejlődése, hanem a másokkal együtt történő személyiség fejlődése.

36 Abascal-Hildebrand, Mary: Mondragon's Algebra of Community Economics. In: Peace Review, Jun 2000, Vol. 12 Issue 2, 279.

37 Cheney, George: The Many Meanings of "Solidarity": The Negotiation of Values in the Mondragon Worker Co-operative Complex under Pressure. *Case Studies in Organizational Communications: Perspectives on Contemporary Work Life*. Edited by Betty Davenport Sypher. New York–London, 1997.; MacLeod i. m. 40–43.

A demokratikus ellenőrzés a vállalatirányításban/menedzsmentben való részvételt és a vállalati öngazgatáshoz szükséges készségek fejlesztését jelenti. Átlátható tájékoztatást a szövetkezet működéséről, a tulajdonos-foglalkoztatottak folyamatos képzését és vezető beosztásba való folytonos belső előbbre helyezését, a tagokat érintő kérdésekben való párbeszédet és egyeztetéseket jelent (kommunikatív etika). 6) *Jövedelmi szolidaritás*. A szövetkezetek mind belső, mind külső javadalmazási szolidaritást gyakorolnak. Befelé a legalacsonyabban és a legmagasabban fizetett tag jövedelme közötti különbség legfeljebb hatszoros lehet. A bérek a környék szokványos cégeinél fizetett bérek szintjén mozognak. 7) *Kooperáció*. A szövetkezetek nem elszigetelt entitások. A kooperáció három szinten valósul meg: a csoportba szerveződő alapszövetkezetek között, a szövetkezeti csoportok, ágazatok és csúcsintézmények között, és végül a Mondragon intézményrendszer és más intézmények között. 8) *Társadalmi szerepvállalás*. A szövetkezés a társadalmi átalakulás eszköze, a gazdasági és társadalmi folyamatokba történő személyes és közösségi valós integráció kereteinek megteremtője. A Mondragon szövetkezetek ezért jövedelmük tekintélyes részét a baszk közösségen belül helyezik ki, ezeknek legnagyobb része munkahelyteremtés, a szociális alapítványok által közösségi fejlesztést és kölcsönös szolidaritáson és felelősségen alapuló önálló társadalombiztosítást jelent. A Mondragon ezzel egyidőben jó kapcsolatokat ápol más baszk intézményekkel is, például a baszk szakszervezetekkel, valamint támogatja a baszk nyelvet és kultúrát védelmező mozgalmakat. 9) *Egyetemes jelleg*. A Mondragon szövetkezetek szolidaritást vállalnak mindazon intézményekkel, amelyek a gazdasági demokráciát, a békét, az igazságosságot, az emberi méltóságot, az európai és különösen a harmadik világbeli humanitárius és gazdasági fejlesztő programokat támogatják. 10) *Oktatás-képzés*. A képzés elengedhetetlen feltétele az alapvető szövetkezeti értékek megvalósításának. Ezért elegendő anyagi alapokat és humán erőforrást kell biztosítani a szövetkezeti és szakmai képzésre, valamint a jövő generációk általános oktatására.³⁸

ÖSSZEFOGLALÁS

A Mondragon-modell alkalmazhatóságát vizsgáló tanulmányok a csoport alapegységeit és csoportszintű sajátos jellemzőit, célcsoportjait

³⁸ Cheney, George i. m.; MacLeod i. m. 38–39. Mission Statement. The Ten principles. 40–43.

hasonlítják össze más szövetkezetek vagy részvénytársasági vállalatok hasonló jellegű szerkezeti jegyeivel, csoport-kezdeményezéseivel, a sajátos jellemzők közül pedig elsősorban a szerkezeti és gazdasági integráltságot, valamint a demokratikus szerkezeti és kommunikációs részvételt emelik ki, mint olyan tényezőket, amelyeket különösen a szövetkezeti vállalkozásfejlesztésben követni, alkalmazni lehet és szükséges.

A Mondragon-modell és a kapitalista vállalati csoportok közötti különbség elsősorban a célcsoportok szintjén látható: a Mondragon-csoport elsődleges célja új munkahelyek létrehozása, és csak ezt követi a méretgazdaságosság és az ezzel is összefüggő profitkilátások mérlegelése/preferálása. Amennyiben a Mondragon-csoport a CLP közreműködésével megvásárol egy részvénytársaságot, ezt nem csak azért teszi, mert jó üzletet lát benne, hanem mert az ottani dolgozók elfogadják, hogy egy szövetkezetet alapítsanak, amely lísingben kibérli a vállalatot és a munkások közreműködésével újraindítja azt. Így döntő többségük megőrizheti munkahelyét, sőt ennél többet is jelent az, hogy munkahelyi biztonságot nyújtó rendszerbe lépnek be. A Mondragon szövetkezetekhez munkakérelmet benyújtók közül előnyben részesülnek a családfenntartók, vagy magas munkanélküliségű vidékről érkező pályázók. A Mondragon esetében a termelés, a profit csupán eszköz: a valódi cél egy integrált társadalmi életforma, a munkahely fenntartása.³⁹

Kérdés, hogy a magas fokú integráltság mennyire jelent az egyének vagy az alapszövetkezetek számára terhet? Az egyéni válaszokat és érzelmeket leszámítva elmondható, hogy az egyén és alapszövetkezet abszolút függetlenségének valamilyen fokú korlátozását ellensúlyozzák a cserébe kapott előnyök. Ilyen az aktív biztonság, amelynek kiépítéséhez mindenki hozzájárulhat a szövetkezeti részvételi demokrácia gyakorlása révén. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy a formális demokráciának valós tartalmat adó gazdasági érdekek mentén körvonalazódó személyi egyesülések és intézmények jönnek létre. Mindez összhangban áll Alexis de Toqueville formális demokrácia alatti partícipatív intézményi modelljével, valamint Ernst Renan voluntarista nemzetképével, mely szerint a nemzethez való tartozás az önkéntes és aktív részvételen alapul.⁴⁰ Ugyancsak renani ihletésű az a baszk nacionalizmust is befolyásoló gondolat, hogy a nemzet egy erkölcsi közösség. A Mondra-

³⁹ A Mondragon sikerességének illusztrálására elegendő a csoporton belül létrehozott munkahelyek alakulását bemutatni (Lutz, Mark A. (1997) 1422.): (év – foglalkoztatott: 1956 – 24, 1960 – 395, 1970 – 543, 1980 – 18.733, 1990 – 21.089, 1995 – 28.228.

⁴⁰ Conversi i. m. 95.

gon-csoportot is ilyennek foghatjuk fel.⁴¹ Ez a morális közösség viszont, a renani befogadó nemzetképnek megfelelően, nem kirekesztő jellegű, hanem önmeghatározása szerint is egyetemes és humánus értékrend, mindenféle etnikai vonzatok nélkül.

Az aktív részvételt és integrált személyközpontú önszerveződést a perszonalista filozófiai irányzat (Mounier, Marritain) ihlette. Akárcsak Arizmen-di atya, II. János Pál pápa is a perszonalista Emmanuel Mounier tanítványa volt. A pápa *Laborem exercens* kezdetű enciklikája explicit módon elveti úgy a kapitalizmust, mint a kommunizmust, ugyanakkor kijelenti, hogy mindenkinek joga van egy munkahelyhez, és amennyiben az állam nem tud munkahelyet biztosítani, erkölcsileg felelős a munkanélküli segély nyújtásáért.

Bár a perszonalizmus szerint a személyes értékeken alapuló gazdasági intézmények csak a hasonló értékeken alapuló nem-kapitalista társadalomban lehetnek életképesek, a Mondragon alapítói túlléptek ezen az előfeltevésen, mely idealistának és megalapozatlannak tűnt és passzivitásra adott kézenfekvő indokot, és a gyakorlatban próbálták ki a gondolatot, szövetkezeteket alapítva kapitalista környezetben.

A fenti két szövetkezeti magatartás közötti dilemma végeredményben a következőképpen mutat: a követő, beletörődő magatartás szerint a kapitalizmusnak egyedüli ellensúlyozója a mindenható és mindenhol jelenlévő állam; vagy az aktív részvételi magatartás alternatívája, mely szerint a tőkés részvénytársaságok kiegyensúlyozására személyi társaságok, személy- és közösségközpontú szövetkezetek jöhetnek létre. A perszonalizmus hagyományának és a Mondragon-elveknek megfelelően a „személy” igazi jelentése viszont ugyanúgy magába foglalja a személy terveit, készségeit, tapasztalatait és szellemi-kapcsolati tőkét, mint anyagi tőkéjének értékelvű felhasználását.

IRODALOM

- Abascal-Hildebrand, Mary: Mondragon's Algebra of Community Economics. *Peace Review*, Jun. 2000, Vol. 12, Issue 2. 277–282.
- Belleville, Pierre: Une coopération des „travailleurs-entrepreneurs”. Le groupe Mondragon des années 90. *Revue des Études coopératives, mutuelles et Associationistes*. Vol. 64. 1994. Nr. 253–254. 64–75.
- Bradley, Keith and Gelb, Alan: *Mixed Economy versus Cooperative Adjustment: Mondragon's Experience Through Spain's Recession*. Report no. DRD122. Washington DC. World Bank, 1984.

⁴¹ Conversi i. m. 252.

- Bradley, Keith; Gelb, Alan: Motivation and control in the Mondragon experiment. The replication and sustainability of the Mondragon experiment. *British Journal of Industrial Relations*. Vol. 19. No. 2. June 1980. 211–233.; Vol. 20. No. 1. March 1982. 20–33.
- Cheney, George: The Many Meanings of „Solidarity”: The Negotiation of Values in the Mondragon Worker Co-operative Complex under Pressure. *Case Studies in Organizational Communications: Perspectives on Contemporary Work Life*. Edited by Betty Davenport Sypher. New York–London, 1997.
- Conversi, Daniele: *The Basques, the Catalans and Spain. Alternative routes to Nationalist Mobilisation*. London, 1997.
- Eduardo Javier Ruiz Vieytez: A baszkok és a baszk nyelvjogi és politikai helyzete. *Pro Minoritate* 2002/tavaszi. 119–136.
- Ellerman, D.: The Kantian person/thing principle in political economy. *Journal of Economic Issues*, Vol. 22. No. 4. December 1988. 437–453.
- Ellerman, David P.: Entrepreneurship in the Mondragon cooperatives. *Review of Social Economy*. 42. 1984. 272–294.
- Huet, Timothy: Can MCC Go Global? *Peace Review*, Jun. 2000, Vol. 12 Issue 2. 283–286.
- International Handbook of Cooperative Organizations*. Ed. by Dülfer, Eberhard. Göttingen, 1994.
- Lorenzo, Virgil M.: Arizmendiarrrieta and the Good Workplace. *Peace Review*, Jun. 2000, Vol. 12, Issue 2. 271–276.
- Lutz, Mark A.: The Mondragon Co-operative Complex: An application of the Kantian ethics to social economies. *International Journal of Social Economics*. 1997. Vol. 24. Issue 12. 1404–1422.
- Lutz, Mark A.: *Humanistic economics*. Bootstrap Press, 1988.
- MacLeod, Greg: *From Mondragon to America. Experiments in Community Economic Development*. University College of Cape Breton. Sydney, Nova Scotia, 1997.
- Meyer, John; Hart, Joy L.: Book Review: Values at Work: Employee Participation Meets Market Pressure at Mondragon, by George Cheney. *Southern Communication Journal*, Winter 2001, Vol. 66. Issue 2. 169–171.
- Ormaechea, Jose Mafia: *The Mondragon Cooperative Experience*. Arasate/Mondragon: Mondragon Cooperative Corporation. 1993
- Raento, Paulina: Integration and Division in the Basque Borderland. *Boundaries and Place: European Borderlands in geographical context*. Ed. by Kaplan, David H. and Hakli, Jouni. Rowman and Littlefield Publishers, Boston, Oxford, 2002. 93–115.
- Ramon Franquesa Artés, Eva Samaranch Gallén: Öngazgatás Spanyolországban. *Észmélet*. 20. sz. 1993. dec. 83–103.
- Thomas, H. and Logan, C.: *Mondragon: An Economic Analysis*. Allen & Unwin, Winchester, MA. 1982.

- Whyte, W. F. and Whyte, K. K.: *Making Mondragon: The Growth and Dynamics of the Worker Co-operative Complex*. ILR Press, Ithaca, NY. 1988.
- Whyte, William Foote: Learning from Mondragon. *International Handbook of Participation in Organizations. For the Study of Organizational Democracy, Co-operation and Self-Management. Vol. II. Ownership and Participation*. Edited by Russel, Raymond and Rus, Veljko. Oxford, 1991. 83–102.
- Whyte, William Foote: Learning from the Mondragon cooperative experience. *Studies in Comparative International Development*. Summer 1995. Vol. 30. Issue 2. 58–68.
- Zirakzadeh, Cyrus Ernesto: *A rebellious people: Basques, protests, and politics*. Univ. Nevada Press, 1991.

ATTILA HUNYADI

A Basque example of an “ethical social contract”: the Mondragon Co-operative Group

This study makes an attempt to analyse a particular aspect of the Basque issue and Basque autonomy, i.e. those specific business/economic ethics and management strategies which Mondragon, internationally the most noted enterprise group of the Basque region, has utilised such that not only have researchers into social and economic issues summarised their observations but its special business ethical principles and management/organisational values and innovations have been applied in several parts of the world.