**DÜNYANIN EN BÜYÜK KOOPERATİFLERİNDEN MONDRAGÓN’UN HİKÂYESİ**

Altı kişi, on ilke ve bir ejderha

1956’da bir rahip ve beş işçinin kurduğu küçük bir kooperatifle yola çıkan Mondragón, bugün 100 binin üzerinde çalışanı ve onlarca sektördeki üretimiyle dünyanın en büyük entegre kooperatiflerinden biri. 2007’de başlayan Büyük Durgunluk’tan çıkış ihtimalinin ufukta görünmediği günümüzde, Mondragón’un etkileyici hikâyesi alternatif ekonomileri ve geleceği örgütlemek için sağlam ipuçları veriyor.



Marx 1866’da Enternasyonal’in açılış konuşmasında şöyle diyordu: “*… Ancak elimizde emeğin ekonomi politiğinin mülkiyetin ekonomi politiğine galebe çaldığı çok daha büyük bir zafer var. Kooperatif hareketinden, özellikle de kimseden yardım almadan birkaç ‘kaba’ el tarafından hayata geçirilen kooperatif fabrikalarından bahsediyoruz. Sav değil, tam da eylem yoluyla, modern bilimin gereklerine uygun büyük ölçekli üretimin, emekçi sınıfına hükmeden bir efendi sınıfı olmadan da gerçekleştirilebileceğini pekâlâ ispatladılar*.”

Marx’ın aklında başta Robert Owen’ın New Lanark dokuma fabrikası olmak üzere işçi sınıfının ABD, İngiltere ve kısmen de Fransa’da açtığı patronsuz fabrikalar vardı. John Francis Bray gibi Çartistler patronsuz fabrikaların propagandasını 19. yüzyılın ilk yarısından itibaren yapıyordu. Dahası, 1848 devrimi sonrasında işçiler tarafından örgütlenen fabrikalar, pratikte “patronsuz üretim”i ispat etmişti.

Marx bugün yaşasaydı, “*modern bilimin gereklerine uygun büyük ölçekli üretimin*” alâmet-i farikası olarak heyecanla Mondragón İşçi Kooperatifleri Federasyonu’nu incelerdi. Kooperatiflerin sadece üyelerinin memnuniyetiyle ilgilenip “kapitalizmin cüce ortakları” olarak kalması tehlikesine işaret ederek Mondragón’un artı ve eksilerini ele alırdı.

Bundan tam 62 yıl önce, hem de Franco döneminde ilk adımları atılan Mondragón Federasyonu’na günümüzde uzaktan bakanlar kabaca iki gruba ayrılıyor: Bir tarafta, onu “kapitalist çölde bir işçi sınıfı vahası” olarak alkışlayanlar; diğer yanda, emek mücadelesinde ileri bir adımken kapitalist yöntemleri kullanmaya başlayınca yozlaşmış, artık olumlu bir örnek teşkil etmeyen bir “cüce ortak” addedenler.

Bu tartışmanın orta yerinde, Federasyon’u ayakta tutmak için büyük mücadeleler verdikten sonra 2013’te iflasını açıklayan dev mutfak araç-gereçleri üreticisi Fagor Electrodomésticos’un (FED) hikâyesi duruyor. Mondragón ve Fagor’un mücadelesinin dönüm noktalarına bakmak, kapitalist küreselleşme döneminde dayanışma ekonomilerinin cephe savaşını, sınırlarını, açmazlarını, bu açmazlara muhtemel çözümleri düşünmek için önemli bir fırsat sunuyor.

**Beş işçi, bir rahip, bir kasaba ve on ilke**

Franco’nun 1939’da içsavaşı kazanmasının ardından kurşuna dizilmekten kıl payı kurtulan rahip José María Arizmendiarrieta, Bask ülkesinin kalbindeki Arrasate kasabasına (İspanyolca ismiyle Mondragón’a) yerleşerek 1943’te bir politeknik okulu açtı. Aklında Katolik özgürleşme öğretisine uygun, kilise hiyerarşisinden kısmen özerk, müşterek mülkiyetin hüküm sürdüğü, elde edilen ortak değerin paylaşıldığı bir toplumsal yapı kurmak vardı. 1956 yılında beş işçiyle beraber, daha sonra FED’e evrilecek, benzinle çalışan ocak ve sobaların üretildiği Ulgor Kooperatifi’ni kurdular. Kooperatifin ilk yıllarda hayatta kalmasını üç önemli unsur sağladı: Ezilmiş Bask halkından oluşan kasaba nüfusunun güçlü desteği, Katolik toplumsal eşitlik ideali ve işçi sınıfı örgütlenmesi.

***Entegre kooperatifçilik, tarihi-coğrafi öznelliklere, verili şartlara ve “rakiplerin durumuna” göre farklı stratejik ve taktiksel yönelimler içerse de, temelde 1987’de Mondragón Federasyonu’nun yayınladığı on ilkeyi benimsiyor.***

Zamanla biriken müşterek ekonomik ve sosyal yapı Mondragón’un tüm işçi sınıfına esin kaynağı olan örgütlenmeye ve ölçeğe ulaşmasına imkân verdi. Altmış sene içinde Mondragón gıdadan beyaz eşyaya, inşaattan finansa, sigortadan eğitime uzanan çeşitli alanlarda faaliyet gösteren 103 kooperatiften, dünya çapında onlara tabi 125 işletmeden, 13 uluslararası hizmet kurumundan, 14 araştırma enstitüsünden ve bir dayanışma ekonomileri üniversitesinden oluşan devasa bir yapıya dönüştü.

30 bin işçi-ortağı ve 70 binden fazla çalışanı bulunan Mondragón, İspanya’nın en büyük yedi işletmesi arasında yer alırken, Bask bölgesinin GSYMH’sının yüzde 12’sini üretiyor.

Bu yapısıyla Mondragón, dayanışmacı ekonomiler literatüründe “entegre kooperatifçilik” diye adlandırılan ve Uluslararası Üretim ve Hizmet Kooperatifleri Örgütü’ne (CICOPA) göre dünyada halihazırda 700 kadar örneği bulunan yapılanmanın en önemli temsilcilerinden biri.

Entegre kooperatifçilik, 19. yüzyılın ilk yarısında Marcel Mauss ve Charles Gide gibi düşünürler tarafından kuramsallaştırılmadan önce, fiiliyatta emekçi sınıfların doğallıkla kurmaya çalıştığı bir örgütlenme biçimiydi. Öyle ki, bugün Uluslararası Kooperatifçilik İttifakı’nın (ICA) yedi ilkesinin ilham kaynağı olan, 1844 yılında Manchester’da işsiz kalmış emekçilerin kurduğu Rochdale Tüketim Kooperatifi de (uzun ismiyle Rochdale Eşitlikçi Öncüler Topluluğu Tüketim Kooperatifi) önceleri emekçilerin tüketim ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlarken, zamanla müşterek değer yaratıp üretim ve barınma alanlarında da faaliyet göstermeye başlamıştı.

***Mondragón’a uzaktan bakanlar iki gruba ayrılıyor. Bir tarafta onu “kapitalist çölde bir işçi sınıfı vahası” olarak alkışlayanlar, diğer yanda emek mücadelesinde ileri bir adımken kapitalist yöntemleri kullanmaya başlayınca yozlaşmış bir örnek addedenler.***

Önce tüketim, ardından üretim ve finans yapıları kurup toplumun tamamını kooperatif ilkelerine yönelterek kapitalist pazarı ortadan kaldırmayı amaçlayan entegre kooperatifçilik, tarihi-coğrafi öznelliklere, verili şartlar altında devlet ve kapitalist üreticiler dahil “rakiplerin durumuna” göre farklı stratejik ve taktiksel yönelimler içerse de, temelde 1987 yılında Mondragón Federasyonu’nun yayınladığı on ilkeyi benimsiyor: Özgür katılım, demokratik örgütlenme, emeğin egemenliği, sermayenin tali-işlevsel rolü, yönetime tam katılım, karşılıklı dayanışma, kooperatifler arası işbirliği, toplumsal dönüşüm, sürekli eğitim ve evrensel-enternasyonal mücadele.

Bu ilkeler doğrultusunda Mondragón’un her yıl üyelerin oylarıyla seçilen 21 kişiden oluşan kongresi ve başkanı, örneğin yardımlaşma fonunun hangi kanallara aktarılacağı, kooperatiflerin geleceği, üretim stratejileri gibi temel ve önemli kararları tek başına alamıyor. Mühim dönüm noktaları için her defasında genel mecliste oylama yapılıyor. Ayrıca, 14 kooperatif meclisinde düzenli toplantılarla genel eğilimler belirleniyor ve yönetime raporlanıyor.

Rahip José María Arizmendiarrieta ve işçiler

Mondragón’un üç yardımlaşma fonu mevcut. Federasyona üye her kooperatif bu fonlar üzerinden vergiler sonrası net kârının yüzde 10’unu dayanışmaya, yüzde 45’ini araştırmaya ayırmak, geri kalanını da ortakları arasında paylaştırmakla mükellef. Sonuncu pay, genellikle emekliliğe kadar fiiliyatta işletilmediği için kooperatifçiliğin sürekliliği adına Mondragón bünyesindeki etik finans kuruluşlarına aktarılıyor.

Bu örgütlenmenin yansımaları çok etkileyici. Mondragón’un en faal olduğu l’Alta Deba bölgesinde işsizlik İspanya’daki en düşük orana sahip. Üniversite ve araştırma kurumlarında her yıl 3 bin işçiye ve 10 bin öğrenciye dayanışma ekonomileri eğitimi veriliyor. Yıllar boyunca geliştirilen ilişkiler sayesinde Kuzey Amerika’da 900 bin üyeye sahip Birleşik Metal İşçileri Sendikası’ndan (USW) Topraksızlar Hareketi’ne (MST) uzanan geniş bir ağda müşterek ekonomik, sosyal mücadeleler örülüyor.

***Mondragón’a üye her kooperatif vergiler sonrası net kârının yüzde 10’unu dayanışmaya, yüzde 45’ini araştırmaya ayırmak, geri kalanını da ortakları arasında paylaştırmakla mükellef.***

Kooperatifçiliğin “sosyal pazar” fikrinin ilk düşünürlerinden John Francis Bray daha 1839’da şöyle diyordu: “*Emekçi sınıflar kendi yanlış durumlarına bakıp çareler tasarlarken, açtıkları savaşın birtakım insanlara değil, bir sisteme karşı olduğunu asla unutmamalı. Birtakım sermayedarlara ya da sermayenin kendisine karşı değil, sermayenin günümüzdeki kullanılış biçimine, yani bazı sorumsuz insanlara emanet edilen yüklü sermayenin emekçi kitleleri unufak edişine karşı mücadele etmeliler.*”

Bu alıntıdaki önemli kelime, bugün tüm dayanışma ekonomilerinin tam da ortasında yer alan “tasarlamak” sorunsalı. “Tasarlamak”, “planlamaktan” daha çok “icat etmeye” yakın bir kavram. Zaten Bray’in kullandığı İngilizce fiil “devise”ın ikincil anlamı “icat etmek.”

**Yeni tasarım zorunluluğu**

1956’da Ulgor’un kurulmasıyla otuz sene boyunca çoğunluğu Bask ülkesi ve İspanya’da olmak üzere dayanışma ekonomilerini hızla hayata geçiren Mondragón 1980’lerle beraber güçlüklerle karşılaşmaya başladı. Bu güçlüklerde önemli pay rakip sistemin yeni tasarımlarından kaynaklanıyordu. Sermayenin küresel ölçekte hareket kabiliyeti, coğrafi eşitsiz gelişim yoluyla maliyetlerini düşürmesi ve finans kapitalin hükmetme kabiliyetinin artması Mondragón’u birtakım “tasarımlar”, “icatlar” yapmaya zorladı.

Rakiplerin alet ve edevatını, yöntemlerini farklı şekilde araçsallaştırmayı, tedrici bir coğrafi ve ürünsel çeşitliliğe yönelmeyi içeren bu tasarımlar sonucunda ortaya çıkan yeni tablo federasyona dört önemli eleştiri yöneltilmesine neden oldu: Çalışanlar arasında ücret farklıkları ortaya çıkıyordu. Demokratik karar verme mekanizmaları zayıflıyordu. Üye işçi sayısı oransal olarak düşerken, kooperatif olmayan üretim birimlerinin sayısı artıyordu. Büyümenin getirdiği rekabet kooperatifçi gelecek perspektifini muğlaklaştırıyordu.

Eşitlik ilkesiyle üretim yapmak isteyen herhangi bir işletmede ücretlerin nasıl hesaplanacağı kuşkusuz felsefi bir soru. Ortak üretilen değer nasıl pay edilir? İdeal şartlarda “herkesten becerisine göre, herkese ihtiyacı kadar” ilkesi büyük ölçüde işletilebilir. Yoksa, yapılan işin niteliğine bakmaksızın bütün gelir eşit mi pay edilmelidir? Daha çok katkı verenler daha fazla mı pay almalıdır? Ya da herkes emek-zaman hesaplamalarına göre mi gelir elde etmelidir? Dayanışmacı ekonomi yapılarında “içerisi” ile “dışarısı” arasındaki gerilimlerden dolayı bu sorulara kısmi çözümler bulunması kaçınılmaz gözüküyor.

Küçük ölçekli kooperatiflerde ücret farklarını belirleyen faktörler genelde kıdeme, başta idari sorumluluklar olmak üzere emek alanın genişliğine, üyenin ortak gelir üretmedeki payına (özellikle verili coğrafyada sosyal pazar zayıfsa) ve bazen de kooperatifçilik geleneğinden gelmeyen “dışarlıklı” çalışanların teknik bilgisine duyulan ihtiyaca göre değişebiliyor.

***Mondragón’un en faal olduğu l’Alta Deba bölgesinde işsizlik İspanya’da en düşük orana sahip. Üniversite ve araştırma kurumlarında her yıl 3 bin işçiye ve 10 bin öğrenciye dayanışma ekonomileri eğitimi veriliyor.***

Kimi kooperatifler olabildiğince eşit ücret uyguluyor. Ancak sosyo-psikolojik şartlar, örneğin belli bir emek türünün diğer emek türüne nazaran çok daha az gelir getirmesi ya da kooperatifin sürekliliği için bazı üyelerin diğerlerinden daha fazla sorumluluk alması bir ölçüde ücret farklılıklarına neden oluyor. İşin püf noktası ise bu farklılıklara üyelerin beraber karar vermesi.

Büyük kooperatiflerde ise tüm bu nedenlere ilaveten ölçek etkisinden dolayı istisnasız olarak belli bir ücret farkı meydana çıkıyor. Mondragón’un eski başkanlarından Antonio Canculo bu farkın 1.5’a kadar indirilebileceğini aktarıyor. Ancak fiiliyatta, mesela 47 yapıdan meydana gelen, Mondragón’a göre çok daha yatay bir örgütlenmeyi haiz Katalan XES’te (Ekonomik Dayanışma Ağı) bu oran örgütten örgüte değişse de, 2.2 civarında salınıyor.

Mondragón’da en düşük ücret ile en yüksek ücret arasındaki fark, zaman içinde, özellikle 1980’lerden sonraki otuz senede, ortalama üç kattan dört buçuk kata kadar yükseldi. İstisnai durumlarda dokuz kat da vaki. Bu da Mondragón’un kapitalistleşme eğilimlerine bir delil olarak sıklıkla dile getirildi. Oysa, eğer bir “bozulmadan” bahsedilecekse bile, şu birkaç önemli noktayı gözden kaçırmamak gerek.

İlkin, rakip sisteme göz atmakta fayda var. İspanya’da krizin tepe noktasına ulaştığı 2013’te büyük şirketlerin genel müdürleri yıllık 4.4 milyon avro maaşla aynı şirkette çalışan ortalama bir işçiden 200 kat kadar fazla ücret alıyordu. Şirketlerin hacmi büyüdükçe bu oran daha da artıyordu. Uluslararası ölçekteki İspanyol şirketlerinden örnekle, Inditex genel müdürü 18, Santander Bankası CEO’su ise yıllık 12.5 milyon avro gelirlere sahipti.

Mondragón’da aynı dönemde ortalama üç ila dört buçuk kat maaş alan yöneticilerin çoğu Mondragón’un deneyimli işçi üyeleriydi. Maaş aralığının bir kısmı İspanya’nın gelir vergisini telafi etmek için kullanılıyordu. Yöneticilerin bir kısmı ise kooperatifçilikten gelmeyen, ancak bazı yeni projelerde çalışmaları elzem olan “dışarlıklılardı”. Onlara bir yandan dayanışmacı ekonomi örgütlenmesini anlatmak, diğer yandan da iş piyasasında bulabilecekleri işlerden çok daha az ücret vermemek gerekiyordu. Tüm bu bileşenler sonucu ortaya çıkan yapı ise bir piramitten ziyade genelde üç-dört dilime ayrılmış bir ücret tablosuna benzedi.



**Fagor’un hikâyesi**

Mondragón’a yöneltilen diğer eleştirileri Fagor Electrodomésticos’un (FED) aynasında mercek altına almak, manzarayı basitleştirmek açısından faydalı olur. Zira FED’in işçi-ortak sayısı, Mondragón’un geneline benzer şekilde, hızla büyüdüğü 1991-2007 arasında yüzde 86’dan yüzde 29.5’e düştü. 2007 krizinin gölgesinde 11 bin çalışana ve 14 üretim birimine ulaşan FED’in sekiz fabrikası Bask ülkesinde, diğerleri ise Çin, Meksika, Polonya, Brezilya gibi ülkelerde yer alıyordu. Her ne kadar tüm üyeler oylasa da 12 kişiden oluşan FED yönetim kurulunun “tasarımı” olan ve 1997’den itibaren hayata geçirilen tedrici büyüme planı işe yaramadı, dev kooperatif 2013 sonunda iflas etti.

Birçok nedenle Mondragón tarihçesini FED öncesi ve sonrası diye iki döneme ayırmak bir zorunluluk. 1990’lardan günümüze Mondragón bileşeni birçok kooperatif kapanıp diğerleri açılırken hiçbiri FED’in akıbeti kadar etki yaratmadı. Bu büyüklükte, iyi örgütlenmiş bir kooperatifin bile pazarın sert rüzgârlarına dayanamayabileceği ortaya çıktı. 1865 işçi-ortak ömürleri boyunca edindikleri birikimlerinin büyük kısmını kaybederken, iflasın ardından 6 bin kişi işsiz kaldı.

Ayrıca, FED herhangi bir kooperatif değildi, Mondragón örgütlenmesinin soyağacının başlangıç noktasıydı. Uzun yıllar yaptığı katkıyla onlarca kooperatifin kurulmasına öncülük etmiş, birçoklarını da kapanmaktan kurtarmıştı. Bu tarihin yüklediği mesuliyetle kullanılan Mondragón dayanışma fonları ilk defa bu ölçüde bir sorunla yüzleşti. Nihayetinde entegre kooperatifçiliğin yeni stratejiler geliştirmesinin zorunluluğu su yüzüne çıktı.

**Tedrici büyüme planı**

1988’de FED (öncesindeki ismiyle Ulgor kooperatifi) kendini AB liberal pazarına hazırlamak için sekiz seneye yayılan bir plan yaptı. İspanya önce 1986’da AET’ye girmiş, ardından 1993’te AB’nin parçası haline gelmişti. FED ilk dönemi yetkinlikle örgütledi. Bask bölgesindeki Basauri kentinde yer alan Fabrelec-Edesa fabrikası satın alındı ve böylece kooperatife 600 yeni işçi-ortak katıldı. İhracata yönelik makul fiyatlı, yüksek performanslı yeni ürünler, özellikle bulaşık makineleri, buzdolapları ve mutfak robotları tasarlandı. Lanki Kooperatif Araştırmaları Enstitüsü’nden Aiztol Loyola’nın FED’in kapanmasının ardından yaptığı araştırmadan, bu dönemde FED’e hızla kooperatifçilik ilkelerini henüz benimsememiş yeni ortak işçilerin katılması üyeler arasında bir soru işareti yaratsa da, büyüme stratejisinin federasyon bünyesinde genel kabul gördüğü anlaşılıyor.

Fakat 1997’ye gelindiğinde yapılanların, coğrafi yer değişiklikleri, tekelleşme ve finansal araçlar vasıtasıyla üretim maliyetlerini düşüren Electrolux, General Electric, Whirpool gibi Batılı, hızla Avrupa pazarına giren L&G ve Haier gibi Asyalı firmalarla baş etmeye yetmeyeceği anlaşıldı. Loyola’nın araştırmasından anlaşıldığı üzere, 1997 yılında hazırlanacak stratejik plan öncesindeki tartışmalarda su yüzüne çıkmayan, ancak seçilmiş yöneticiler arasında bahsi açılan iki nokta tezahür ediyor.

İlki FED’i lağvetme konusunun açılır açılmaz kapanması. İkincisi, belki de daha önemlisi, gelecekteki büyük sorunlara kısmen kaynak da teşkil edecek, karar verme mekanizmasındaki zayıf bir yönelim. Öyle ki, Loyala’nın tespitiyle, yöneticiler çeşitli plan önerilerini dolaşıma soktuktan sonra, işçi-ortakların tepkilerini ölçüp biçiyorlar ve nihai oylamanın yapılacağı genel meclise ortakların hazmedebilecekleri bir planı sunuyorlar.

Mondragón’daki bu eğilim, Fagor özelinde 1997-2000 planında çok göze batmasa da, kapitalistlerin rekabeti sertleştirdikleri 2000’li yılların ortasına doğru ciddi sorunlara neden oldu. Böylece yöneticiler belli süredir kâr getirmeyen bazı işletmelerin kapanmasını ya da müşterek sermayeden modernizasyonu önermekten vazgeçip –kuvvetle muhtemel dünya çapındaki finansal genişlemenin verdiği iyimser iklimle– tedrici bir büyümenin sorunları çözeceğine hem kendilerini hem de ortakları ikna etti.

Peki, 1997 senesinde FED buzdolabı üretmeye devam etmeli miydi? Mondragón’un işçi-ortaklarını başka kooperatiflere aktarma, yeni birimler açma yetkinliği düşünüldüğünde bu sorunun cevabı bir açıdan “evet” olabilir. Öte yandan, soruyu başka türlü formüle edersek, Mondragón üyeleri kapitalizmin bu evresinde, kendi bölgesinin sosyo-ekonomik şartlarına uygun ürünlerle iktifa edip buzdolabını kapitalist işletmelerden mi almalıydı?

1997 stratejik planına göre başlatılan tedrici büyümede çeşitli ülkelerdeki kapitalist fabrikalarla ortaklığa gidildi. Bunların her birinin detayına girmeden bir dönüm noktasına ve bir coğrafyaya biraz yakından bakalım. 2005’e kadar Çin, İtalya, Brezilya ve Polonya gibi ülkelerde fabrikalar açan ya da var olanlarla ortaklığa giden FED üretim kooperatifleri tarihindeki en büyük hamlelerden birini o yıl gerçekleştirdi.

Fransız firması Moulinex’in iflas etmesinden dört yıl sonra, alt markalarından Brandt’ı 162.5 milyon avroya satın aldı. Bunun için 43 milyon avro özkaynak kullanılırken 29 milyon avro da Mondragón müşterek fonundan temin edildi. 90 milyon avro için banka kredisi alındı. Bu kredinin –başkaları gibi– kriz sonrası geri ödenememesi müteakip yıllarda batışı hızlandıracaktı. Ancak, Brandt’ın alınmasıyla Fagor, Avrupa’da Electrolux, Whirlpool, Bosch, Siemens ve Merloni’den sonra en büyük beşinci mutfak aletleri üreticisi haline geldi.

FED ve Mondragón’un büyük eleştirilere maruz kalmasına neden olan diğer dönüm noktası ise 1999’da Polonya’da Wrozamet kamu fabrikasının satın alınmasıydı. Rakipler Polonya’da, hem de Solidarnosc (Dayanışma) eliyle başlatılan özelleştirme hamlesi sırasında, 1990’ların başında zaten ülkeye yerleşmiş, işçi maliyetlerini altı kat düşürmüştü. Öte yandan, fabrikanın özelleştirilmesinin arifesinde FED’i Wrozamet işçileri davet etti. Fabrikanın alımından sonra oluşturulan yönetim kurulunda iki sendika temsilcisi yer aldı.

Wrozamet devralındığında 1700 işçinin yarısı beyaz yakalıydı. Fabrika teknolojik açıdan geri kalmıştı. Sendikanın da katılımıyla yapılan planın hayata geçirilmesiyle, 2006’ya gelindiğinde çalışan sayısı 2003’e çıkmış, fabrika yılda 200 binin üzerinde buzdolabı üretir hale gelmişti. Çalışanlara muadili fabrikalardan yüzde 30 daha fazla maaş veriliyordu.

**Kriz ve dayanışma**

Finansal para üretimi çağında kısa vadeli ekonomik tahminler yapmak bile giderek zorlaşıyor. Bilinen parametreler giderek muğlaklaşıyor. İktisatçı Wolfgang Streeck’in yerinde tespitiyle, mebzul miktarda –kriz sonrası ayda 80 milyar dolar– para basılmasına rağmen enflasyon hasıl olmuyor. Çünkü reel sektörün kat be kat fazlası hacme sahip finansal hareketlilik finans kaynaklarını massediyor.

2007 başında kimsenin öngöremediği, Lehman Brothers yatırım bankasının iflasıyla başlayan bu yüzyılın ilk büyük krizi Avrupa’da en çok İspanya’yı, özellikle ülkenin emlak bazlı türev piyasalarında büyük yolsuzluklara bulaşan mevduat bankalarını vurdu. Lehman Brothers gibi Mondragón da krizi öngörememişti. Uzun vadeli üretim planını orta sınıflar için dayanıklı beyaz eşya üretmek üzerine kuran FED’in, tüm Avrupa’da borçlu orta sınıfların alım gücünün düşmesiyle yıllık cirosu hızla yüzde 50 azaldı.

Rakipler fiyat kırarken FED’in en büyük pazarlarından biri olan İspanya’da satışları yüzde 65 düştü. 2010-2013 arasında FED’i tam mânâsıyla Mondragón dayanışma fonları ayakta tuttu. Ancak, 2013 mayısında Mondragón genel meclisinde yapılan oylamayla aktarılan son 70 milyon avro da fayda etmedi. İflasın ardından 5800 çalışana tazminatları ödendi. 1800 işçi-ortak meslek değiştirmek için eğitim gördükleri iki yıl boyunca maaşlarının yüzde 80’ini almaya devam ettiler. Ardından, emekli olmaya karar verenler dışındakilere başka kooperatiflerde istihdam sağlandı.

Mondragon Kooperatif Üniversitesi

**Yozlaşma, sıradanlaşma, nekahat**

Büyük ölçekli entegre kooperatiflerin tarihçelerini değerlendirirken üç hakim eğilim mevcut. İlki bu boyutta küresel mücadelenin örgütü ister istemez yozlaştıracağı yönünde. Bu düşünceyi savunanlar “coopitalism” kelimesini tercih ediyor. İkinci yaklaşıma göre, belli bir bozulma olsa da üyelerine patronsuz bir hayat sunan, demokratik eğilimleri güçlendiren entegre kooperatifler tam bir kapitalist işletmeye dönüşmüyor. Son eğilim ise entegre kooperatifçiliğin illa da ilk iki istikamette gelişmesi gerekmediğini, uzun vadeye yayılmış bir planla alternatif bir büyüme stratejisini hayata geçirebileceğini iddia ediyor. Bu açıdan bakarsak, FED’in alternatif büyüme stratejisinin zorunlu değil, olumsal nedenlerle çöküşe işaret ettiğini söylemek daha anlamlı gözüküyor. FED kapitalist rekabet koşullarından sağ çıkabilseydi, belki de Mondragón’un farklı alanlarda genişlemesine ya da “krizlerde istihdamı koruma politikasına” hizmet edebilecekti.

***Mondragón’a şu eleştiriler yöneltildi: Çalışanlar arası ücret farklıkları ortaya çıkıyordu. Demokratik karar verme mekanizmaları zayıflıyordu. Üye işçi sayısı oransal olarak düşüyor, kooperatif olmayan üretim birimlerinin sayısı artıyordu. Büyümenin getirdiği rekabet, kooperatifçilik perspektifini muğlaklaştırıyordu.***

Mondragón’un içindeki farklı örneklere bakmak bu alternatif büyüme stratejisinin hiç de tektip işlemediğini, çeşitlilik arz ettiğini gösterebilir. Gerçekten de krizin öncesinde FED’in Bask bölgesi dışındaki fabrikaları dahil, Mondragón’un Polonya, Meksika, Brezilya’daki birçok işletmesinde yerel sendikalarla işbirliği halinde uzun vadeli kooperatifleşme planları hazırlanıyordu. Kriz FED’in planlarını havada bırakırken başka bir Fagor –araç şasesi, güç aktarım üniteleri ve motor üreten Fagor Ederlan Kooperatifi– iyi planlanmış bir süreçle Navarro bölgesindeki Tafalla fabrikasını kooperatife dönüştürdü. 2008’de fabrikada çalışan 700 işçiden 315’i emekli edilirken, 350 işçi kooperatif üyesi haline geldi. Kooperatifin üye sayısı 2015’te 485’e ulaştı.

Tafalla fabrikasının başarıyla kooperatife dönüştürülmesinde iki etken önemliydi: Navarro bölgesel yönetiminin Mondragón’un ikna etmesiyle kooperatifçilik yasasını değiştirmesi. Eğitim çalışmaları sonucunda bölgede kooperatifçilik geleneği olmasa da işçilerin dönüşümü kabul etmesi. Yine de kooperatifleşmeden bir yıl sonra yapılan bir araştırmaya göre, işçilerin sadece yüzde 7’si Mondragón’un entegre kooperatifçilik ilkelerini benimsediğini açıklarken, yüzde 80’i iş güvencesi için üye olduğunu aktardı.

**Kıssadan hisse**

Mondragón ve FED vakasının aynasında dayanışma ekonomileri ve entegre kooperatifçilik konusunda birkaç çıkarım yapılabilir. Entegre kooperatifler, eğer rakipleri gibi buzdolabı, tren, elektronik benzeri komplike ürünler üretecekse, uzun vadeli, verilen ödünlerin telafi edilebileceği, rakiplerin araçlarının dayanışma ekonomisi çerçevesinde dönüştürülebileceği planlar yapmaya ihtiyaç duyuyor.

Dayanışma ekonomilerinin genişlemesi sadece kooperatiflerin niyet ve planlarına bağlı değil. İşletme açılan ülkelerdeki iktidarların eğilimlerine, işçi sınıfının kapasitesine, kooperatifçilik geleneğinin boyutlarına, nihayet pazarın durumuna da bağlı. Belli bir entegre kooperatifi değerlendirirken onu aşırı yüceltmek ya da kapitalistleşmekle suçlamak yerine somut faaliyetlerine bakmak elzem. Tek bir araçtan tüm sol için bir Arşimet noktası beklemek yerine, kooperatifçiliği patronsuz hayatlar kurmak, müstakbel büyük toplumsal dönüşümlere hazırlıklı, demokrasi kültürü edinmiş insanlar yaratmak için kullanmak oldukça tatminkâr bir hedef gözüküyor.

En nihayetinde FED’in “tasarımı”, hikâyesi ve iflasa uzanan başarısız atılımı entegre kooperatif kuran, kuracak emekçilerin faaliyet ve kuramlarını gözden geçirmeleri için önemli bir emsal oldu. İleride ele alacağımız XES (Ekonomik Dayanışma Ağı), CIC (Katalan Entegre Kooperatifi) gibi yapılar yeni örgütlenme biçimleri hayata geçirmeye girişti. Mondragón ise 100 bin çalışanı ve 4.8 milyar avroluk cirosuyla yoluna, patronsuz üretime devam ediyor.

***Kaynakça:***

Bretos, I. & Errasti, A., 2107. *Challenges and opportunities for the regeneration of multinational worker cooperatives: Lessons from the Mondragon Corporation—a case study of the Fagor Ederlan Group*. Organization 24(2): 154-173.

L’apòstrof,. 2013. *Escales Salarials en Cooperatives: Equitat, Solidaritat, Competivitat*, Nexe 32: 3-13.

Loyola, A., 2014. *La Crisi de Fagor Electrodomèstics: Reflexions per Enfortir el Cooperativisme*. Nexe 34: 32-45.

Bajo, C.S. & Roelants, B., 2011. *Capital and the Debt Trap*: *Learning from Cooperatives in the Global Crisis*. Palgrave Mcmillan.

Jané, J.G., 2017. *L’economia solidària en 100 paraules*. Icaria.

Altuna, L. (ed.), 2008. *L’experiencia cooperative de Mondragon, una sintesis general*. Lanki-Huhezi, Eskoriatza.

Ranis, P., 2016. *Cooperatives Confront Capitalism*. Zed Books.