



## کارگاه چهارم: توانمندسازی زنان و قدرت‌یابی از طریق تعاونی

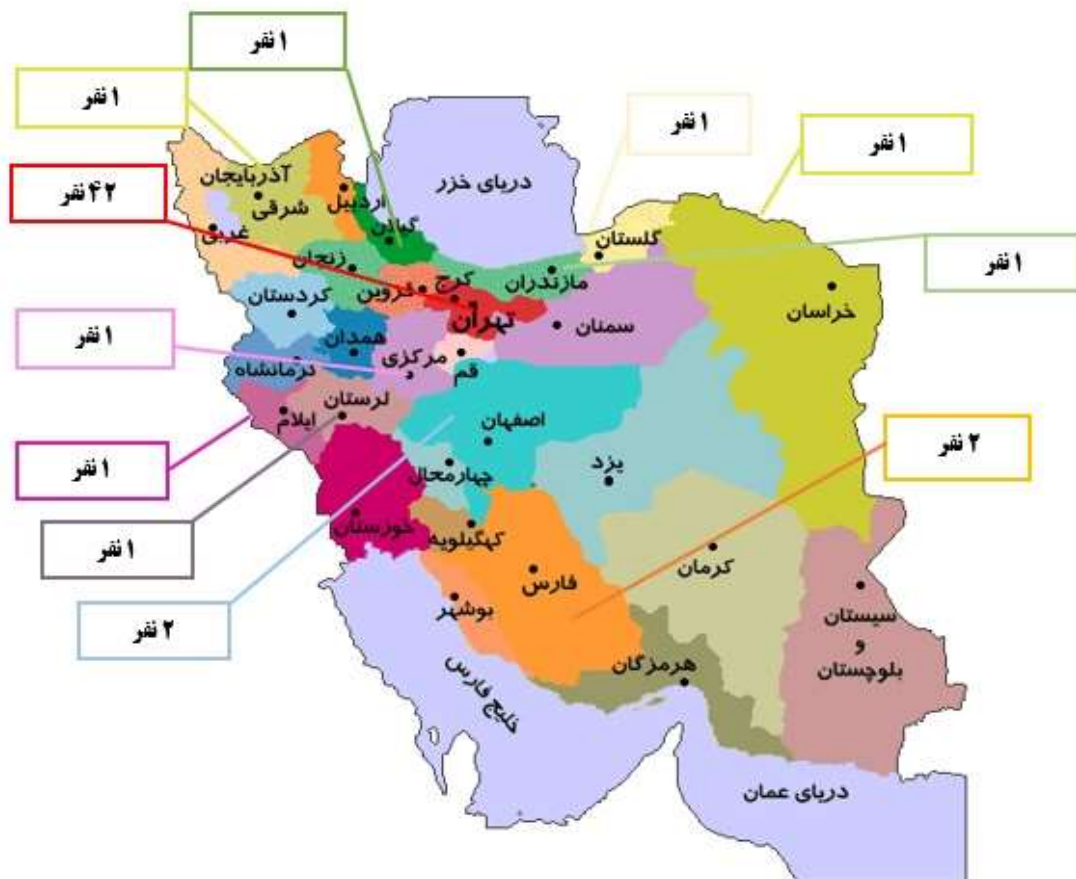
ساعت برگزاری: ۱۳:۳۰ تا ۱۶:۰۰

تاریخ برگزاری: ۱۶/۱۰/۱۳۹۵

تسهیلگر: خانم آذر تشکر

تعداد کل شرکت‌کنندگان در کارگاه چهارم: ۵۴ نفر

نقشه پراکندگی افراد شرکت‌کننده در کارگاه اول به تفکیک استان‌ها:



عنوان این کارگاه توانمندسازی زنان از طریق تعاونی است و من خوشحالم مردان هم در این کارگاه حضور دارند. چقدر خوب که زنان و مردان باهم پیش بروند و باهم کار کنند. در کارگاه‌ها مرسوم است قواعدی وضع کنند. در حال حاضر اینجا هستیم و فضایی شکل دادیم،

فارغ از اینکه چه خواهیم گفت و به چه سمتی خواهیم رفت فضای دو ساعته‌ای که در اختیار ماست موجباتی را فراهم می‌کند که بتوانیم قوانینی برایش بگذاریم. شما قواعد پیشنهاد دهید.

شرکت‌کنندگان کارگاه بر این قوانین توافق کردند:

تمرکز خوبی داشته باشیم

موبایل‌ها را خاموش کنیم.

با جمع حرف بزنیم.

ما از زندگی و کارمان گذشتیم تا پس از این دو ساعت باهم چیزهایی یاد بگیریم و ارزیابی هم در پایان همین کارگاه انجام خواهد شد. اعتقاد و روش من که برایش تلاش می‌کنم اینست که اساساً اعتقاد ندارم که دانش چیزی فردی است یعنی کسی وجود دارد که دانش‌های جهان را در اختیار دارد و آن را به دیگران عرضه می‌کند. به همان اندازه که من حق دارم در این کارگاه صحبت کنم شما هم حق دارید تا از این طریق کمک کنید به روشن شدن مفاهیم برای من. دانشی که در این جلسه تولید می‌شود از اهمیت زیادی برخوردار است. من فقط یک سری مفاهیم را به شما پیشنهاد می‌دهم بنابراین از آغاز کار فرامان تولید دانش مشارکتی باشد. در این کارگاه از تمثیل آجر برای مفاهیمی که درباره آنها بحث خواهیم کرد استفاده می‌کنم. سعی می‌کنم آجرهایی به دست همه‌مان بدهم تا ساختمانی را با هم بسازیم؛ در کار ساختمان‌سازی دیده‌اید که یکی آجر دست دیگری می‌دهد و دیگری آن را در آب می‌زند و به نفر بعدی می‌دهد که روی آجرهای قبلی بگذارد. هر کدام از آنها دارند کاری روی آجرها انجام می‌دهند آجرهایی که من به شما می‌دهم مفاهیم هستند. ممکن است به نظر برسد این مفاهیم متفاوت هستند ولی ما به کمک آنها دانشی تولید می‌کنیم و ساختمانی می‌سازیم که برای همه‌مان مشترک است. مفاهیم که بر مبنای آنها دانش تولید می‌کنیم مفاهیم خیلی انتزاعی نیستند. اتفاقاً این مفاهیم کاملاً با زندگی روزمره و مسئله‌شناسی و مسائلی که در کار و زندگی با آنها روبه‌رو هستیم مرتبط هستند. بنابراین مفهوم و مسئله کاملاً در راستای هم هستند و ماحصل آن دانشی است که من و شما در دو ساعت پیش‌رو به یکدیگر اضافه می‌کنیم.

دانشی که می‌خواهم با شما به اشتراک بگذارم حاصل سال‌ها مطالعه است و تفکر و رفت و برگشت میان تئوری و کار میدانی است. شما می‌توانید یادداشت‌های کوچکی بردارید و یک تکلیف دارید که در پایان کلاس که آن را به عنوان ارزیابی کارگاه تلقی می‌کنیم تا متوجه شویم دیدگاه‌هایمان چقدر تغییر کرده است.

در بروشور کارگاه عنوان شده است که می‌خواهیم در این کارگاه یک شخصیت معلم-تعاونگر برای خودمان تصویر کنیم. پرسش‌مان اینست که یک معلم-تعاونگر چه ویژگی‌هایی دارد؟ تمام چالش‌ها و مشکلات را با هم مرور خواهیم کرد. عنوان کارگاه توانمندسازی زنان و قدرت یابی از طریق تعاونی است. من نقدهایی به این عنوان دارم که در ادامه برایتان می‌گویم.

اولین نکته‌ای که می‌خواهم بر آن انگشت بگذارم بحث توانمندسازی زنان است. دوستان، اصطلاح توانمندسازی زنان را احتمالاً بسیاری از شما شنیده‌اید، اینکه زنان باید توانمند شوند به این معنا را تداعی می‌کند که زنان موجوداتی هستند کم‌توان یا ناتوان و باید کمک کنیم توان کسب کنند؛ می‌خواهم چند اشکال به این مفهوم وارد کنم و این نخستین آجر ما خواهد بود. اولاً توانمندسازی ترجمه نارسایی از کلمه empowerment است. یعنی در این ترکیب واژه power/ قدرت وجود دارد و ما در فارسی آن را توانمندسازی ترجمه کرده‌ایم. دو کلمه توان و قدرت به لحاظ ایماژ و تداعی که در ذهن ایجاد می‌کنند تفاوت زیادی باهم دارند. اینکه به کسی بگوییم تو «توان» نداری و تو «قدرت» نداری دو پژواک متفاوت دارند. مشخص نیست چه کسی و به چه دلیل دو دهه پیش این ترکیب را توانمندسازی ترجمه کرد.

سیستم‌هایی در جهان و خاورمیانه وجود و همین‌طور در ایران وجود داشته‌اند که گروه‌ها و نظاماتی را شکل دادند به نام NGO این‌ها قرار است سازمان‌هایی باشند که کسانی را توانمند کنند. بیشتر زنان در این نوع گروه‌ها فعال بودند. آنها گروهی تشکیل می‌دادند و آن را ثبت می‌کردند و می‌رفتند میان گروه‌های حاشیه و در شهرهای دورافتاده تا افراد را توانمند کنند. برای توانمند کردن چه می‌کردند؟ برایشان کلاس می‌گذاشتند و دانش‌هایی را به آنها منتقل می‌کردند، مثلاً آموزش سواد می‌دادند.

هنگامی که پس از دو دهه فعالیت این NGOها را مرور کنیم، متوجه می‌شویم ماجرای توانمندسازی این است که آموزش‌های اولیه مهارت‌های زندگی به این افراد بدهند یا به آنها کمک کنند در مدرسه ثبت‌نام کنند یا فعالیت‌های خیریه مانند رساندن لباس به افراد بی‌بضاعت

و ازدواج و امثالهم یا گرفتن وام‌های کوچک برای خانواده‌ها انجام دهند. تمام این فعالیت‌ها مفهومی از توانمندسازی را جا انداخت که گویی مهارت کوچکی را به این اجتماعات اضافه می‌کند. مثلاً به زنان تن‌فروشی که در یک نقطه حاشیه‌ای شهر ساکن هستند کمک می‌کند تا بتوانند به طریقی زندگی‌شان را تأمین کنند. ولی اتفاقی که رخ داده این‌ست که این اتفاقات به هیچ عنوان نتوانسته‌اند این زنان را از ساختارهایی که در آنها قرار دارند بیرون بکشند. NGOها خودشان در ارتباط با کلاس‌های آموزشی که برگزار می‌کردند به مشکل برخوردند یعنی می‌گویند در وضعیتی قرار دارند که کاری از دستشان بر نمی‌آید به این علت که تغییر اساسی در زندگی حاشیه‌نشینان و فقرا ایجاد نکرده‌اند، صرفاً خدماتی ارائه داده‌اند و این خدمات اثرگذاری محدودی داشته است. اما ماجرای empowerment چیز دیگری است و باید تغییر اساسی در زندگی افراد ایجاد کنیم و به کارهای کوچک با اثرگذاری محدود بسنده نکنیم. یعنی شما تا وقتی نتوانید برای کسی کار مناسب پیدا کنید نمی‌توانید تغییر عمده‌ای در زندگی‌اش ایجاد کنید. یعنی شما هر قدر کمک‌های کوچک صورت دهید او در همان وضعیت باقی می‌ماند. بنابراین، توانمند کردن و قدرتمند شدن دو موضوع کاملاً متفاوت هستند. شما زمانی می‌توانید بگویید فردی قدرتمند شده که او بتواند برای زندگی‌اش تصمیمات جدی بگیرد و توانایی تغییر بنیادین مناسبات زندگی‌اش را به دست آورد. ولی هر چه فرد به همسایه، دوست، آشنا، خانواده و غیره وابستگی بیشتری پیدا کند و اقدامات شما طوری باشد که این وابستگی ادامه پیدا کند ممکن است فرد توانمند شود اما قدرتمند نخواهد شد و همواره افرادی باید باشند که به آنها خدمات ارائه کنند و این روند غلط است. باید کاری کنیم کسانی که در حاشیه هستند هر چه بیشتر به متن تصمیم‌گیری‌ها اضافه شوند. بنابراین، ما هر کاری انجام می‌دهیم باید هدفمان این باشد که قدرت در افراد ایجاد کند.

خیلی از شما فرزند دارید هرگاه کاری کردید که فرزند شما تصمیم بگیرد کاری را انجام دهد او قدرت این را پیدا کرده است که زندگی‌اش را در دست گیرد در غیر این صورت در تمام عمرش باید از او حمایت کنید. خودتان که حامی هستید به مرور ضعیف خواهید شد و او را هم به دنبال خواهید کشید. می‌خواهم بگویم این مفهومی است که در تمام زندگی‌تان با آن سروکار دارید چه در ارتباط با فرزندان، چه دانش‌آموزان‌تان و چه کسانی که به صورت خیریه به آنها کمک می‌کنید. قدرت افراد را باید اضافه کنید و همواره می‌بایست فکر کنید من چه کاری می‌توانم انجام دهم که قدرت این افراد بیشتر شود. قدرتی که بتواند برای خودش تصمیم بگیرد و درست تصمیم بگیرد. خُب به این ترتیب آجر دوم یعنی قدرت انتخاب و تصمیم‌گیری درست را هم به دست‌تان دادم.

وقتی می‌گوییم فردی قدرتمند است مفاهیم سواستفاده، سیاست در ذهن‌مان تداعی می‌شود. درحالی‌که قدرت فقط این نیست و در هر رابطه دو نفره‌ای وجود دارد. هر رابطه بشری را نوعی نفوذ و سلطه تلقی کنیم یک رابطه قدرت وجود دارد. حتی وقتی شما قدرت استدلالی برای مجاب کردن فردی بهره می‌برید مرتبه‌ای از قدرت وجود دارد چون شما خود را برتر از فردی می‌بینید که سعی بر مجاب کردنش دارید. بنابراین مفهوم قدرت که دائماً آن را تکرار می‌کنم مفهومی سیاسی نیست و نوعی قدرت اجتماعی است. قدرتی است که در رابطه میان افراد ایجاد می‌شود و صرفاً با قدرت اقتصادی یا سیاسی سنجیده نمی‌شود نیست و مفهومی وسیع‌تر است.

## ○ فعالیت گروهی: تعریف قدرت و تفاوت توان و قدرت

**گروه یک: قدرت به معنای تحمیل اراده فرد به دیگری است.**

پرسش تسهیلگر: منظور از تحمیل چیست؟

مانند همان مثال خودتان اینکه من می‌توانم این کار را انجام دهم پس حتماً تو هم می‌توانی.

تسهیل‌گر: یعنی شما قدرت را با تحمیل یکسان در نظر می‌گیرید. به عبارت دیگر کسی که قدرت و توان نفوذ دارد تواناست. کسی که می‌تواند خواست خود را بر دیگری تحمیل کند.

گروه دو: یعنی کسی که با تصمیم‌گیری بتواند دیگری را تحت تأثیر قرار دهد و رهبری کند. قدرتمند یعنی فردی که توانایی آن را دارد که روی دیگری تأثیر بگذارد و او را پیرو اهداف خود کند.

تسهیلگر: این بحث تحمیل بحث قدرت را به سیاست نزدیک می‌کند. هیچ‌وقت شده در برابر فرزندان‌تان کم بیاورید؟ برای بسیاری از ما به دفعات زیاد اتفاق افتاده است. چرا؟ چون بچه آن کاری که ما می‌خواهیم را انجام نمی‌دهد.

گروه سه: توانمندی یعنی فرد بتواند از هر موقعیتی بهترین استفاده را ببرد و به قول معروف گلیمش را از آب بیرون بکشد. کسی که توانمند است بدون پشتوانه‌های دیگر می‌تواند کاری که می‌خواهد را انجام دهد. ولی کسی که قدرت دارد اگر قدرت از او سلب شود دیگر نمی‌تواند کاری انجام دهد.

گروه چهار: توانایی جنبه درونی دارد و قدرت جنبه بیرونی. می‌توانیم افراد را تواناتر کنیم و توانایی‌هایشان را کشف کنیم. هیچ وقت نمی‌گوییم قدرت‌شان را کشف کردیم. روی توانایی افراد می‌شود کار کرد قدرت جنبه بیرونی دارد. هر فردی توانایی دارد که می‌تواند کشف شود و از آن برای تغییر وضعیت زندگی‌اش استفاده کند.

گروه پنج: قدرت مترادف است با صاحب‌اختیار بودن ولی کسی که توانمند است کسی است که پله‌پله پیشرفت کرده است.

می‌خواهم بحث‌ها را به موضوع تعاونی مربوط کنم. بنابراین، بحث‌ها را باید از موضوع روانشناسی و تربیت و تعلیم و تربیت جدا کرد. وظیفه شما به عنوان معلم این است که توانایی‌های دانش‌آموزان را کشف کرده و آنها را توسعه دهید ولی نقش شما به عنوان معلم-تعاونگر متفاوت است. همه حرف‌های ما ناظر به این است که چگونه هم می‌توانیم معلم باشیم و هم تعاونگر. در ادامه معلوم می‌شود چقدر به این مفاهیم نیاز داریم تا استدلال کنیم که چرا تعاونی مهم است؟

الان شخصیت معلمی شما غلبه دارد و سطح بحث‌ها در سطح آموزش و تربیت است. اما سوال مهم ما این است که چرا می‌خواهیم تعاونی داشته باشیم؟ چه دلیل دارد؟ مگر الان مدرسه کار نمی‌کند؟ چرا می‌گوییم تعاونی برای زنان مهم است؟ یا چرا می‌گوییم تعاونی برای گروه‌های حاشیه مهم است؟

دقیقاً این جا است که بحث موقعیت مطرح می‌شود. شما موقعیت فردی را از نقطه آ به نقطه ب منتقل می‌کنید. مثلاً او را باسواد می‌کنید، موقعیت فرد تغییر می‌کند و تغییر موقعیت قدرت است و ما به این مفاهیم اینجا نیاز داریم. پس وقتی می‌گوییم توانایی تحمیل چیزی بر دیگران فکر می‌کنیم من که آن بالا ایستاده‌ام. من قدرتمندم. اتفاقاً می‌خواهم بگویم کسی هم که مقاومت می‌کند قدرتمند است و اشکال مختلف مقاومت نوعی قدرت است. نخواستن، نکردن، تن‌ندادن قدرت است. مهم این است که شما با چه نگاهی دارید به قدرت نگاه می‌کنید.

مفهوم دیگری که می‌خواهم در راستای بحث نهایی‌مان است که چگونه معلمان تعاونگر خوبی باشیم. ما معمولاً توانایی و ناتوانی را چیزی دوگانه قلمداد کرده و فکر می‌کنیم کسی که توانا است یک سری ناتوانی‌ها ندارد و کسی که ناتوان است یک سری توانایی‌ها را ندارد. واقعیت این است که فقر و ثروت، توانایی و ناتوانی همه روی یک طیف هستند. شما نمی‌توانید بگویید کسی ناتوان است همان‌طور که نمی‌توانید بگویید کسی مطلقاً فقیر است. همان‌طور که نمی‌توانید بگویید ثروتمند است.

بحث دیگر یا آجر بعدی‌مان سازمان کار است. شرکت‌های خصوصی داریم که انواع مختلف خدمات یا کالایی تولید می‌کنند. این شرکت‌ها یا سهامی عام هستند که چند سرمایه‌دار دارد و به نسبت سهمی که دارند حق رأی‌شان متفاوت است و یا سهامی خاص که یا یک نفر سرمایه‌دار دارد و یا دولت کارفرما که حقوق را دولت پرداخت می‌کند و یا تعاونی که سازمان کار متفاوتی دارد. سیستم تعاونی که سازمان کار متفاوتی است ما را وارد فضای دیگری از نظر سازمان کار کند. ببینید فرایند دیگری شکل می‌گیرد که شما طی آن توان‌های فردی‌تان را گره می‌زنید به یک سازمان.

مفهوم و یا آجر بعدی که با آن کار داریم کار است.

## ○ فعالیت گروهی: کار چیست؟

گروه یک: فعالیتی که در قبال انجام آن مزد دریافت می کنیم

گروه دو: فعالیتی که طی آن تولیدی انجام شود. در واقع فعالیتی است که محصول داشته باشد

گروه سه: وقتی در فضای اجتماعی قابلیت را قرار بگیریم که قابلیت های ما را افزایش دهد و توانمندان کند و بتوانیم به دیگران کمک کنیم کار انجام شده است. یعنی شرایطی فراهم کنیم که به کسان دیگر کمک کنیم و کسان دیگر هم به ما.

گروه چهار: کار چند تعریف دارد. بستگی دارد از چه منظری به آن نگاه کنیم از منظر فعالیت اقتصادی، اجتماعی یا حتی فعالیت جسمانی و یا فعالیتی که برای کسب تجربه، امرار معاش یا حتی برای سرگرمی انجام می دهیم.

گروه پنج: کار فعالیتی است که تغییری در چیزی ایجاد کند و هدف از انجام آن از نقطه ای به نقطه دیگر رسیدن است. مثلاً وضع معیشت فرد یا خانواده را تغییر دهد.

تسهیلگر: چرا می گوئیم کار و نمی گوئیم انجام یا چرا اصلاً نمی گوئیم فعالیت؟

شرکت کننده: چون اگر کار باشد قبلش باید یادگیری اتفاق افتاده باشد که بعدش کاری انجام شود که در قبالتش مزد دریافت شود. یا یادگیری باشد که کاری بعدش انجام نشود و مزدی هم دریافت نشود. مثل کارهایی که در خانه انجام می دهیم و یا کارهایی که می دانیم در قبال انجام آنها مزدی دریافت نخواهیم کرد. گاهی کار برای دریافت مزد است و گاهی فعالیتی است که با هدف دیگری انجام می دهیم.

تسهیلگر: خوب اگر بر سوال تمرکز کنیم از خودمان می پرسیم: آیا من کار کردم در قبال پول؟ آیا من کار کردم برای کسب تجربه؟ آیا من کار کردم که کار کرده باشم بی هدف و صرفاً برای سرگرم شدن؟ آیا پایین آمدن من از تخت خوابم کار است؟ تعریفی که منتهی به یک سیستم و سازمان کار و سیستم اقتصادی شود و معنای اقتصادی پیدا کند، این کنجاوی را در ما ایجاد کند که چگونه می شود آن را اندازه گیری کرد؟ اینجاست می گویند کار با فعالیت متفاوت است و آن فرایندی است که تغییری در چیزی ایجاد کند. اساساً در تعاریف اولیه می گفتند تغییراتی که انسان بر طبیعت اعمال می کند کار است. بنابراین بیرون آمدن شما از کار نیست، یک فعالیت است. من الان دارم کار می کنم چون قرار است این جمع باهم تغییری ایجاد کنیم اگر بعد از دو ساعت بگوئیم در ذهن ما هیچ تغییری اتفاق نیافتاده است و هیچ دانشی تولید نکردیم پس من کاری انجام نداده ام چون تغییری ایجاد نشده است.

### تفاوت کار و فعالیت:

کار با فعالیت و جنب و جوش متفاوت است. مبنا این است که ما در چیزی تغییر ایجاد کنیم. یکی از بحث های مهم این است که کار همیشه و در تمام جوامع با انسانیت پیوند دارد. اما چیزی که باعث ارزش گذاری کار شده است مسئله پول است. تا پیش از دوران مدرن بسیاری از کارها انجام می شده است و تقسیم کار صورت می گرفت و آدمها کارهایی انجام می دادند که در قبالتش پول نمی گرفتند چون مناسبات طور دیگری بود ولی کاری انجام می دادند. در دوران مدرن و در زندگی مدرن است که کار با پول در نظر ما یکسان شده است و به این ترتیب انبوهی از کارهایی که انجام می دهیم و معمولاً هم زنها انجام می دهند خارج از مقوله کار تلقی می شود. بنابراین، ارزش گذاری انجام می دهیم و می گوئیم کار انجام بده و پول را دریافت کن و کسی که پول دریافت نمی کند می گوئیم کار نمی کند. یعنی وقتی پول را وسط می گذاریم دسته مهمی از کارها را کنار می گذاریم.

وقتی پای پول وسط می آید مهم ترین مشکلی که در ارتباط با کار مطرح می شود چیست؟

شرکت کننده: اینکه آیا مزدی که دریافت می کنیم با میزان کاری که انجام می دهیم متناسب است یا به اصطلاح عامیانه آیا می ارزند؟

بله، در واقع بحث اندازه گیری کار مطرح می شود که یکی از مهم ترین مسائل تعاونی ها است. مثلاً شما می گوئید برای کاری که قرار است انجام شود زمان را معیار سنجش قرار می دهید. بعد می گوئیم فلانی ده ساعت کار کرده است و هر ساعت انقدر و محاسبه می کنم و حقوقش را پرداخت می کنم. ممکن است فردی برای کاری ده ساعت وقت صرف کند و دیگری برای همان میزان کار بیست ساعت وقت صرف کند. شما چگونه می توانید آن را محاسبه کنید؟

شرکت کننده: مثلاً من در حوزه کامپیوتر فعالیت می‌کنم می‌خواهم بنر طراحی کنم آن را می‌دهم به فرد ایکس در دو ساعت طراحی می‌کند و می‌دهم به ایگرگ در یک ربع.

تسهیلگر: ایشان می‌خواهد بگوید من کارفرما هستم و براین مینا کدامیک می‌ارزد. و پولی را برای کاری با کیفیت در نظر می‌گیرد و آن را به فردی که کارش کیفیت بالاتری دارد پرداخت می‌کند. در تعاونی اگر بخواهید کار مشترک را تعریف کنید یکی از مهم‌ترین مسائل این است که می‌خواهید ترکیب آدم‌هایی که در تعاونی هستند چه کسانی باشند؟ همه شان از جنس طراح زرنگی باشند که بنری را در یک ربع طراحی می‌کند؟ آیا امکان‌پذیر است؟ یا طراحی که ممکن است ده ساعت طول بکشد یک بنر طراحی کند.

شرکت کننده: ببینید در ایران عرف است کاری که در یک روز می‌توان انجام داد را ده روز طول می‌دهند با این استدلال که اگر زود تمامش کنیم کارهای تازه‌ای به ما می‌سپارند.

می‌خواهم بگویم شما وقتی می‌خواهید در تعاونی مدل کار جمعی را به تحقق برسانید اصل بر این است که عده‌ای که سرمایه‌های کوچک دارند دورهم جمع شوند و باهم کار کنند. یکی از مهم‌ترین گرفتاری‌ها تعریف کار است. اعضای تعاونی با هم برابر نیستند می‌خواهیم چکار کنیم؟

شرکت کننده: ما در حال تأسیس یک تعاونی IT و کامپیوتر هستیم. در آغاز کار هر کس قابلیت‌هایش را نوشت و آمدیم براساس قابلیت‌هایی که داشتیم تقسیم کار کردیم. مسائلی بود که نابرابری ایجاد می‌کرد و آمدیم کارها را دسته‌بندی کردیم و گفتیم اگر این کار را سه نفر بلد باشند ممکن است در آینده برای ما پول‌ساز باشد. گفتیم همه بروند مهارت‌های متناسب با پروژه‌ای که در دست داریم را یاد بگیرند.

شرکت کننده: در تعاونی وقتی می‌شود کار را سنجید که ببینیم هدف‌گذاری مجموعه و هدف‌گذاری فرد چیست؟ و چقدر توانسته تلاش موثر کند.

دوستان به دو نکته بسیار مهم اشاره کردند. تعاونی یک سازمان کار اقتصادی است که در آن سرمایه‌های کوچک‌مان را روی هم می‌گذاریم. مسئله سرمایه یکی از مهم‌ترین مسائل در آغاز تشکیل تعاونی است. این پرسش‌ها برایمان مطرح می‌شود که سرمایه اولیه را چگونه تامین کنیم؟ سهم را چقدر تعیین کنیم؟ تقسیم سود به چه صورت باشد؟ ذهن ما دائماً درگیر مسئله سرمایه است. می‌خواهم به شما بگویم سازمان کار تعاونی سازمان کاری است که دو موضوع مهم دارد سرمایه و کار. و چه بسا کار مهم‌تر از سرمایه است. اگر سرمایه مهم بود از سرمایه‌داری دعوت می‌کردیم هزینه‌های اولیه کار را بر عهده گیرد. ولی چرا می‌گوییم کار مهم‌تر است؟ چون اینجا جمع می‌شوید که کار کنید و تغییر ایجاد کنید که ریز ریز به سرمایه‌ها اضافه کنید. بنابراین تکیه اصلی بر کار است. پس آنچه اهمیت دارد کار است و در تعاونی درباره مفهوم کار باید بسیار بیاندیشیم. اینکه چگونه آن را اندازه‌گیری کنیم؟ چگونه متناسبش کنیم؟ چگونه پاداشش دهیم که به عدالت و برابری نزدیک باشد؟ چون می‌خواهیم این تعاونی طوری باشد که با همکاری یکدیگر ثروت برابر بسازیم.

شرکت کننده: در واقع نیروی کار ارزشمندتر از سرمایه است.

دقیقاً. در تعاونی نیروی کار ارزشمندتر است. دوستان گفت همه توانایی‌هایشان را اعلام می‌کنند و برای شروع کار بررسی می‌کنند چه کسی توانایی‌های بیشتری دارد. بعد نگاه می‌کنند کسی که تواناتر است یک حجم انبوهی از کار در دست دارد. چه اتفاقی می‌افتد؟ می‌بینید هرکس قدرتمندتر است بار بیشتری برمی‌دارد و شما در درآمدت کسی که توانایی بیشتری دارد را فرسوده خواهید کرد. انگیزه‌های او را می‌کشید و او جمع را ترک خواهد کرد. یکی دیگر از پیشنهادها این بود که در سازمان کار باید کار همراه با آموزش باشد یعنی فرض می‌کنیم در تعاونی کوچک ما یک نفر مهارت خوبی در زمینه کامپیوتر دارد و دیگری در این زمینه مهارتی ندارد. کار تعاونی باید این باشد که بعد از مدتی کسی که کامپیوتر بلد نیست توانایی‌اش را افزایش دهد و با آموزش به حد بقیه برساند. اگر شما در تعاونی تلاش نکنید که افراد توانایی‌های نسبتاً برابر به دست بیاورند. تعاونی ضربه جدی خواهد خورد.

یکی از مباحثی که در بروشور کارگاه عنوان شده است بحث امکانات و محدودیت‌های تعاونی است. من به شما درباره محدودیت‌ها می‌گویم. اگر به فکر کار نباشید و فقط به سرمایه فکر کنید ضربه می‌خورید. آدم‌های توانمند انگیزه‌ها را از دست می‌دهند و آدم‌های ناتوان رشد نمی‌کنند و چون رشد نمی‌کنند شروع می‌کنند به لجبازی و مقاومت ایجاد می‌کنند که این روند می‌تواند سازمان شما را زمین بزند. اینجا دوباره به موضوع قدرت برمی‌گردیم. چون فرد خودش را در سیستم پیدا نمی‌کند. احساس می‌کند به او اهمیت داده نشده و کسانی



فقط جلو رفتند و از فرایند مشارکت سود برده اند و او بی بهره مانده است. کسانی که سود نبردند از سازمان جدا می شوند یا شروع به سنگ اندازی می کنند.

شرکت کننده: نتیجه گیری که در کارگاه دیروز داشتیم کاملاً قانون تعاونی دوستان را نقض می کند. چون شما می گوید توانایی ها را روی میز می ریزیم ولی کسی که توانایی انجام کاری را دارد لزوماً تلاش زیادی برای آن کار انجام نمی دهد. ما دیروز نتیجه گرفتیم که میزان بهره وری را فقط تلاش تعیین می کند. چون هر کس توانایی کمتری داشته باشد ممکن است تلاش بیشتری انجام دهد نسبت به کسی که توانایی بیشتری دارد. ما کار فیزیکی را به راحتی می توانیم اندازه گیری کنیم چون کمی است و با عدد و رقم می توان آن را اندازه گیری کرد. تعریف هم میزان انرژی است که فرد در فاصله معین به جسمی وارد می کند، این تعریف کار است. ولی کاری که در تعاونی انجام می شود چون نسبی و کیفی است بنابراین فقط تلاش می تواند میزان سنجش اش باشد نه دارایی های یک فرد.

شما مدیر یک تعاونی هستید که من و همکارم در آن کار می کنیم. از کجا می خواهید بفهمید که من به قدر تلاش کرده ام یا نکرده ام؟ می خواهم بگویم مفاهیمی که در تعاونی استفاده می کنیم مفاهیم پیچیده ای هستند. البته همه این ها اگر بخواید به عرصه عمل دربیاید باید با توافق جلو برویم. باید با عقل جمعی بنشینیم و معیاری تعیین کنیم که به عدالت نزدیک تر باشد، ولی دشواری این است که برای سنجش میزان عدالت نمی توان سنجه ای گذاشت. اینها مفاهیمی نیستند که بتوان به طور کمی اندازه گیری کرد. البته تمام ارزش گذاری ها قراردادی است مثلاً ارزش هر ساعت کار. در واقع عقل جمعی افراد است که آن را تعیین کرده است. تعاونی در واقع یعنی حاکمیت عقل جمعی. یعنی در تعاونی فرض می کنیم که یک فرد به عنوان یک مدیر یا به عنوان سرمایه گذار یک سازمان نمی تواند تمام کارها را پیش بینی کند بنابراین در تعاونی عقل جمعی بهتر عمل می کند؛ کسی هم که کاری انجام می دهد که دیگران نمی بینند او هم صدا دارد و در کارهای سازمان مشارکت می کند.

شرکت کننده: گفتید که روند کار در تعاونی طوری باشد که تلاش کنیم سطح توانایی ها را افزایش دهیم و همه را به نقطه مطلوب برسانیم. مثلاً ما یک تعاونی ورزشی ثبت می کنیم و یک تیم فوتبال درست می کنیم. اگر اعضای تیم در سطح مبتدی باشند حداقل شش یا هفت سال طول می کشد تیم مطلوبی داشته باشیم. ولی اگر نصف تیم حرفه ای باشند بقیه مجبور می شوند تلاش بیشتری کنند تا خود را به سطح آنها برسانند. قانون نانوشته ای می گوید اگر می خواهی پیشرفت کنی باید با افراد توانمند کار کنی.

حرفی که دوستان گفت دو اشکال دارد. این ماجراها را تا جایی که امکان دارد به امر اخلاقی بدل نکنید. باید تلاش کنیم، باشد تلاش می کنیم. مسئله فقط این نیست که باید تلاش کنیم یا چنین و چنان کنیم. همه این بایدها را به دیوار می زنیم دائماً هم به افراد تذکر می دهیم. ولی آیا نصیحت و تذکر اثرگذار است؟ ما چیزی که در تعاونی داریم و به بحث مشارکت مربوط می شود وضع سازوکارهای جمعی است و این سازوکارهای جمعی باید بتوانند مناسباتی برقرار کنند که افراد بدون نیاز به توصیه کار انجام دهند. امکان پذیری این امر یکی از چالش های تعاونی هاست. می خواهیم بگویم بنگاه تعاونی اساساً با بنگاه های دیگر تفاوت دارد. تعاونی بر مبنای کار جمعی است و اساساً بر گذاشتن بنیاد دیگری استوار است. یعنی چه؟ یعنی در یک سیستم اقتصادی مبتنی بر نظام سرمایه داری افراد کار و فعالیت می کنند و بر مبنای رقابت ثروت تولید می کنند و به تبع آن فاصله طبقاتی ایجاد می شود. در این سیستم همه کار می کنند، اما تنها یک درصد ثروتمند هستند. چراکه توانسته اند بهتر رقیبانشان را از میدان به در کنند. در تعاونی سیستم متفاوتی درست می کنیم، سیستمی که بر مبنای همکاری است و نه رقابت. در تعاونی با هم تولید می کنیم، با هم از تولیدمان بهره می بریم؛ با هم اداره می کنیم و اداره می شویم. روح تعاونی آنجایی است که با هم به طور برابر رشد کنیم؛ منظور از رشد آن است که زندگی خود را به شکل مطلوب و آبرومندانه تأمین کنیم. اگر کسی با مناسبات نظام بازار که مبتنی بر سود و رقابت است وارد تعاونی شود، به طور جدی به تعاونی ضربه خواهد زد. در سیستم تعاونی افراد راحت تر هستند و رقابت های مرسوم بازتولید نمی شود.

- بدون رقابت پیشرفتی حاصل نمی شود.

- در تعاونی نظامی ایجاد می کنیم که مفاهیم پیشرفت، سرعت و رقابت زیر سؤال می رود. ممکن است شما خلاقیت و خرد جمعی را به کار بیندازید تا مدرسه ای با بالاترین سطح امکانات و آموزش داشته باشید؛ ولی روح تعاونی بیشتر همبستگی است و آرام کار کردن و همکاری کردن. در صورتی که این روح را به دست آورید، به موفقیت رسیده اید. در نظام سرمایه داری موفقیت به هر قیمت اصل است.

خلق و خوی رقابت در همه انسان ها وجود دارد، اما ساختار تعاونی باعث ارتقا می شود بدون اینکه افراد را جایگزین یکدیگر کند. این تفاوت عمده این ساختار با سازمان های کار مبتنی بر نظام سرمایه داری است. در نظام سرمایه داری وقتی می گویند فلان شخص برای کاری



مناسب نیست و از شخص دیگری می‌خواهند که آن کار را انجام دهد، آن شخص به راحتی کار را می‌پذیرد بدون آنکه به قابلیت‌ها و توانایی‌هایی خودش فکر کند. اما در ساختار تعاونی که همه ذینفع هستند، آن فرد در چنین موقعیتی از خودش می‌پرسد برای اعتبار سازمان چه اتفاقی می‌افتد؟ برای سود راه رشد چه اتفاقی می‌افتد؟ آیا به روند توسعه مجموعه خللی وارد می‌شود؟ خواه ناخواه اینها غلبه پیدا می‌کنند به رقابت‌های فردی. چون تجربه مشخص داشته و داریم از افرادی که دشمن هم هستند ولی زمانی که خواستیم فردی را از سمتی برداریم گفت صبر کنید و منافع ادامه حضور فرد موردنظر در آن سمت برای مجموعه را برایم توضیح داد؛ مگر اینکه حضور آن فرد، گروه و یا دپارتمان واقعا به مجموعه آسیب برساند. اینجا همه در حال رصد یکدیگر و بازخورد دادن هستند حتی ممکن است برخی مناسبات انسانی میان ما تغییر کند و گاهی یکدیگر را اذیت هم کنیم ولی این موضوع مانع از آن نمی‌شود که منافع جمعی مان را در نظر نگیریم.

-رقابت نامطلوب، رقابتی است که به کسب برتری به هر قیمت منجر شود. ولی در سازمان‌های مختلف و از جمله در تعاونی‌ها، افراد از یکدیگر انواع و اقسام سوبرداشته‌ها و سوتعبیرها را دارند و از روند کاری یکدیگر ناراضی هستند.

کارمند دبیرخانه ممکن است به مدیرعامل سازمان دسترسی نداشته باشد چون به دلیل سلسله مراتب گاهی ارتباط انسان‌ها قطع می‌شود در سیستم تعاونی همه بر هم نظارت دارند همه و باهم در ارتباط هستند. همه می‌دانند به‌طور بالقوه می‌توانند جایگزین یکدیگر شوند و همه می‌دانند رأیشان ممکن است تغییر کنند. مناسبات سازمانی ممکن است در تعاونی طور دیگری باشد. بنابراین ممکن است سوتفاهم هم زیاد اتفاق بیافتد. مسائل انسانی در تعاونی به مراتب از شرکت خصوصی بیشتر و پیچیده‌تر است نسبت به یک شرکت خصوصی که مسائل به مراتب ساده‌تر قابل حل و فصل است. دموکراسی دشوار است و دیکتاتوری به مراتب راحت‌تر. در سیستم مدیریت هند که به قولی قدیمی‌ترین دموکراسی دنیاست پژوهشگران هندی می‌گویند سیستم پردردسری است و وقتی می‌خواهند بزرگراه بکشند تمام تاکسی‌دارها و ریکشادارها و احزاب اعتصاب می‌کنند و در این فضا رشد و توسعه کمتر امکان‌پذیر است. بشر به لحاظ موقعیت اجتماعی و زیستی جایی به این نتیجه رسید که باید توسعه و پیشرفت باشد بنابراین سیستم سرمایه‌داری را توسعه داد و گفت یک سری نخبه وجود دارند که پولدار هم هستند و کارهای خلاقانه انجام می‌دهند و با طرح‌های بهتر و مدیریت بهتر و خلاقیت‌های بیشتر سازمان را پیش می‌برند و از آنجا که موفقیت مساوی با پول است موفق محسوب می‌شوند. اما انسان در مقطعی به این نتیجه رسید که این سیستم کارآمد نیست چون محیط زیست را نابود می‌کند و نمی‌تواند نفس بکشد و بچه‌ها موجودات فردگرایی بارآمده‌اند. ما در سیستم رقابتی سرمایه‌داری روز به روز از انسانیت‌مان خرج می‌کنیم بنابراین جزو اولین نسل‌هایی هستیم که به گونه دیگری از کار و باهم بودن و اداره زندگی‌مان فکر می‌کنیم؛ یک تعاونی به محیط زیست بیشتر اهمیت می‌دهد تا کارخانه‌داری که می‌خواهد به قیمت آلوده کردن یک رودخانه کارش را پیش ببرد.

شرکت‌کننده: من مصداق‌ها را دائما به یاد می‌آورم. ما دنبال زمین بودیم و شهرداری می‌خواست زمینی پر از درخت را به قیمت خیلی ارزان در اختیار ما قرار دهد. ما نپذیرفتیم چون اعضایمان از بین بردن درخت‌ها را به هیچ عنوان نمی‌پذیرند. اما بخش خصوصی اهمیتی برای این موضوع قائل نیست.

بله اینکه می‌گوییم تعاونی شاید به این معنا است که بشریت به موضوع طور دیگری نگاه کند ولی در عین حال به این معنا نیست که شما سوتفاهم نداشته باشید، از هم دلگیر نشوید و مشکلاتی از این دست. به بحث‌های زنان که نزدیک‌تر شویم موضوعی که مطرح می‌شود این است که در نظام‌های بروکراتیک خصوصی دولتی و همه آن سیستم‌ها، سلسله مراتب تعریف شده، وظیفه و نقش و جایگاه شما در سیستم را تعیین می‌کند و روابط بین فردی را کاملا از شما می‌گیرد ولی در سیستم تعاونی که همه باهم کار می‌کنند نوعی روابط بین فردی وجود دارد که باعث بروز چالش‌های بسیار می‌شود. یکی از چالش‌های مهم این است که آدم‌ها از هم خوششان می‌آید و بعضی از هم بدشان می‌آید. بعضی برای هم جذابیت دارند و بعضی دیگر از هم متنفرند و این موضوع روی سازو کار سازمانی شما تأثیر می‌گذارد.

شرکت‌کننده: به نظر می‌رسد تعاونی مانند کشتی است که می‌خواهیم از یک نقطه به نقطه دیگر برسیم و برای اینکه سریع‌تر و امن‌تر به آن نقطه برسیم هر کس کاری انجام می‌دهد که سریع‌تر و امن‌تر برسیم. مثلا اگر همکار من سریع‌تر پارو می‌زند من ناراحت نمی‌شوم چون می‌دانم هر دو می‌خواهیم به یک نقطه برسیم. تعاونی به اعتقاد نیاز دارد در روایات هم هست که دست خدا با جماعت است. اگر چیزی را برای همه بخواهیم برکتش به طریق اولی به خودمان هم می‌رسد.

کاری که نظام سرمایه‌داری می‌کند این است که یک سری مفاهیم کلی را از ما می‌گیرد مانند مفهوم جمع، جماعت و جامعه. همه ادیان بر اهمیت جمع تأکید کرده‌اند. نظام سرمایه‌داری تمام آمال و آرزوی ما را تبدیل به آرزوی فردی کرده است. بنابراین ما آن کلیت را از دست داده‌ایم و دچار گرفتاری‌های زیادی شده‌ایم. ما در جامعه به این دلیل که معلم و زن هستیم به نوعی جمعیت‌های حاشیه‌ای هستیم به این علت که اصل جامعه را رانته‌های اقتصادی حرکت می‌دهد. ما زحمت می‌کشیم و می‌توانیم زندگی‌مان را در حد معمول اداره کنیم. سازمان



کار تعاونی در اصل بیشتر سازمان کار حاشیه‌هاست. این آدم‌ها دور هم جمع می‌شوند تا بتوانند در برابر غولی که زندگی انسان‌ها را ساقط می‌کند مقاومت کنند. این ماجرای رقابت‌های کوچک طبیعت کار و طبیعت انسان است.

شرکت‌کننده: شما گفتید در تعاونی به افراد توانمندتر کار بیشتر واگذار می‌شود و منجر می‌شود به فرسودگی و دلزدگی و از بین رفتن انگیزه‌ها. ما در تعاونی تازه تأسیس مان قرار گذاشتیم کسی که کار را آورده ده درصد در پایان کار به سهامش اضافه می‌کنیم. آیا این راه می‌تواند از فرسودگی بکاهد؟

-درست است پاداش مالی یکی از راه‌های برخورد با این مسئله است. اما تجربه من حاکی از این است که آدم خسته با این سیستم‌ها خستگی‌اش چندان برطرف نمی‌شود. چه خوب است سیستم خستگی ایجاد نکند.

شرکت‌کننده: قرار ما اینست که فرد توانمندتر ضمن کار دانش خود را به بقیه هم منتقل کند.

یکی دیگر از آجرها و نیز یکی از چالش‌های مهم مدیریت و رهبری در سازمان تعاونی این است که قرار است تعاونی همه نیروها و قدرت‌هایشان را روی هم بگذارد و بتواند سازمان را به پیش ببرد و هر دوره رهبران سازمان تغییر کنند. می‌توانید تصور کنید سازمان تعاونی آرام‌آرام به سمتی می‌رود که یک نفر تمام فعالیت‌ها، زحمات و تصمیمات را بر عهده می‌گیرد. یعنی روابط طوری می‌شود که یک نفر تمام سازمان را مدیریت می‌کند سوازی از اینکه انرژی و توان‌اش تحلیل می‌رود، بی‌حوصله و عصبانی می‌شود. مهم این است شما مدیریت و رهبری را جوری تعریف کنید که انرژی و تجربه‌ای که مدیر به دست می‌آورد برای شما ذخیره شود. به مدیر بگویید دو سال برو استراحت کن و دوباره سال چهارم برگرد. در صورتی که قدرت و مدیریت غیرچرخشی باشد، تعاونی ممکن است برود روی سیستم تک رهبری و تک مدیریت؛ اصولاً سیستم تعاونی این کار را می‌کند که یک نفر را انقدر بالا می‌کشد و بقیه توانایی‌هایشان بالفعل نمی‌شود. این تقصیر متوجه کسی نیست و هر گروهی و اجتماعی از انسان‌ها اگر حواس‌شان نباشد به این سمت حرکت خواهند کرد. دو کار می‌شود انجام داد که دیگران هم بتوانند در سیستم جا بگیرند یعنی مدیر تعویض شود. این موضوع از این جنبه اهمیت دارد که وقتی فقط یک فرد مدیر و رهبر یک تعاونی باشد ممکن است شما از خودتان بپرسید مگر اینجا مال من است که انقدر زحمت بکشم و دیگران کاری نکنند؟ در نظام سرمایه‌داری معنا دارد یک نفر رییس و رهبر باشد و همه کارها را انجام دهد ولی در سیستم تعاونی بی‌معنا است و در نهایت به سیستم ضربه می‌زند. روابط سازمانی تک‌ستارگی را ایجاد می‌کند و به شدت مخرب است. سازمان تعاونی سازمانی است که باید لیدرهای چند گانه داشته باشد تا رهبران بتوانند جایشان را باهم عوض کنند. موضوع دیگر این است که می‌توانیم به نام «یادگیری از طریق انجام دادن» رهبران تعاونی باید بتوانند تغییر کنند تا دیگران هم فرصت احراز این مسئولیت و یادگیری را داشته باشند. مدیران سازمان باید سیستم ریش سفیدی mentorship درست کنند یعنی در فعالیت‌های مختلف افرادی را با خودشان همراه کنند. این موضوع برای زنان مهم‌تر است زیرا کمتر در این موقعیت‌ها بوده‌اند و به این واسطه هراس و ترس بیشتری را احساس می‌کنند و موقعیت برایشان بیشتر مخاطره‌آمیزتر است. کسی که در موقعیت رهبری قرار دارد باید بتواند افرادی را با خودش در موقعیت‌های دشوار و حساس مانند سخنرانی مذاکره و غیره همراه کند، به عبارت دیگر مدیران تعاونی باید به فکر زمانی که خسته خواهند شد باشند.