

Essay

Lessen van Mondragón¹

Marc Peeters, Roel Schouteten

Marc Peeters is publicist en auteur op het terrein van de sociotechnische bedrijfskunde (contact@Marc.Peeters.nl).

Roel Schouteten is universitair hoofddocent Strategisch HRM aan de Radboud Universiteit, Institute for Management Research (roel.schouteten@ru.nl).

Aantal woorden: 4177

¹ Dit essay is gebaseerd op het verslag van Marc Peeters naar aanleiding van zijn bezoek aan het Mondragón complex in 2021. Zie https://marcpeeters.nl/pdf/De_lessen_van_Mondragon.pdf. Speciale dank gaat uit naar Ander Etxebarria, hoofd coöperatie-disseminatie van de Mondragón Corporatie, voor de waardevolle gesprekken en inzichten.

Essay

Lessen van Mondragón

Samenvatting

De coöperatiebeweging van Mondragón wordt vaak aangehaald als een alternatieve manier van organiseren die een tegenwicht kan bieden aan een aantal dysfuncties van het neoliberalisme, zoals vervreemding, inkomensongelijkheid en individualisme. Op basis van literatuuronderzoek, internetbronnen en etnografisch onderzoek ter plaatse betogen we in dit verkennend essay dat de casus van Mondragón ons informatie en inspiratie kan geven om zelfstandig na te denken over hoe het beter kan met het organiseren van arbeidsverhoudingen om weerstand te bieden aan de dysfuncties van het neoliberalisme. Uit de analyse blijkt dat Mondragón weliswaar in staat is gebleken, en nog blijkt, om vervreemding, inkomensongelijkheid en individualisme tegen te gaan door daar eigenaarschap, gelijkheid en solidariteit tegenover te plaatsen, maar dat we die bijdrage ook niet moeten romantiseren. Met name op het terrein van de arbeidsorganisatie laat Mondragón nog kansen onbenut. Maar deze casus biedt volop mogelijkheden om na te denken over mogelijkheden voor de toepassing van de onderliggende ideeën over bedrijfsdemocratisering door de lessen ervan te duiden, te verklaren en toe te passen.

Trefwoorden: Coöperatiebeweging, bedrijfsdemocratisering, arbeidsverhoudingen, arbeidsorganisatie, literatuuronderzoek, etnografie

Lessons from Mondragón

Summary

Mondragón's cooperative movement is often cited as an alternative way of organizing that can counterbalance some of the dysfunctions of neoliberalism, such as alienation, income inequality and individualism. Based on literature review, Internet sources and on-site ethnographic research, we argue in this exploratory essay that Mondragón's case study can give us information and inspiration to think independently about improving the organization of labor relations, in order to resist the dysfunctions of neoliberalism. The analysis shows that while Mondragón has been, and still is, able to counter alienation, income inequality and individualism by putting ownership, equality and solidarity as alternatives, we should not romanticize that contribution either. Particularly in the field of labor organization, Mondragón leaves untapped opportunities. Nevertheless, this case offers plenty of opportunities to think about possibilities for applying the underlying ideas of corporate democratization by interpreting, explaining and applying its lessons.

Keywords: Cooperative movement, corporate democratization, labor relations, work organization, literature review, ethnography

Inleiding

De coöperatiebeweging van Mondragón in het Baskenland spreekt al decennialang tot de verbeelding bij een select gezelschap van geïnteresseerden. In de context van een gecontesteerd mondiaal kapitalisme

fungeert de gemeenschap als een Asterix-dorp. De aanduiding dorp is een understatement, het gaat om meer dan 200 coöperatieve ondernemingen met in totaal meer dan 80.000 werknemers, waarvan een groot deel daadwerkelijk coöperant is. Alle coöperaties zijn gefinancierd met inleggeld van de werknemers, die daarmee dus ook financiële verantwoordelijkheid en risico dragen. Elke coöperant heeft stemrecht bij de jaarlijkse bestuursvergadering volgens het principe van 'one man, one vote'. De groep beschikt over een eigen bank- en verzekeringsinstantie en de Mondragón-Universiteit is aan het coöperatiecomplex gelieerd. Dit 'three-in-one' concept (de ondernemingen met in de 2e lijn kredietverstrekking en onderwijs) is hét handelsmerk van Mondragón (Lotens, 2013: 139), waarmee het zich onderscheidt van andere coöperatieve initiatieven, zoals in Emilia-Romagna (Caselli et al., 2022). Dat dit project al decennialang standhoudt is een teken van weerbaarheid en validiteit. Daarnaast zijn het de omvang, de onderlinge verbondenheid en vooral de infrastructurele inbedding die het Mondragón-model interessant maken als alternatief organisatieconcept (en daarmee als casus extra interessant, in vergelijking met bijvoorbeeld Emilia-Romagna, waar de grote groep coöperaties in de regio minder onderling verbonden zijn). De vraag is of Mondragón een antwoord of mede-oplossing biedt voor de schadelijke kanten van het vigerend neo-liberalisme.

Dag na dag worden we geconfronteerd met de dysfuncties van het kapitalisme. Die dysfuncties kunnen in drie lijnen worden beschreven. Allereerst de vervreemding en de machteloosheid, die voortkomen uit het heteronome karakter van de arbeid (Gorz, 2013), de instrumentele werkoriëntatie, de winstambitie van de private onderneming en eenzijdige calculaties op rendement. Symptomen hiervan, zoals uitval en burn-outklachten, nemen nog steeds toe (Kroft & Venema, 2019). De tweede lijn is de groeiende inkomensongelijkheid of scheefgroei. Het aantal miljonnairs cq. miljardairs groeit proportioneel nog steeds. De derde lijn betreft de individualisering van de maatschappij. In samenhang met de eerste lijn, worden individualisme en egoïsme bevorderd door systemen of leefomgevingen die de participatie knevelen. Een monomane focus op kosten(reductie), in plaats van kwaliteit in al haar verschijningsvormen, ligt daaraan meestal ten grondslag.

Deze dysfuncties vinden hun weerslag in de arbeidsverhoudingen waarin werknemers voor een belangrijk deel tot loonslaven zijn gereduceerd. Op de agenda van de vakbonden en politieke partijen domineren aspecten van rechtvaardig loonbeleid en werkgaranties. De inhoud van het werk, de besturing en de zeggenschap daarover lijken achter de horizon verdwenen.

In dit verkennend essay betogen we dat de casus van de coöperatiebeweging van Mondragón ons informatie en inspiratie kan geven om zelfstandig na te denken over hoe het, via bedrijfsdemocratisering, beter kan en moet met onze arbeidsverhoudingen om aan de dysfuncties van het neo-liberalisme het hoofd te bieden. De overleving en duurzaamheid van het project van Mondragón, nu reeds vijf tot zes decennia, bewijst in zekere zin het economische profijt van het model. Allereerst gaan we in op de wijze waarop de coöperatiebeweging van Mondragón invulling geeft aan de bedrijfsdemocratisering. Dan volgt een evaluatie met zowel positieve als kritische kanttekeningen. Ten slotte sluiten we in de conclusie af met de lessen die we hieruit kunnen trekken voor het verbeteren van de arbeidsverhoudingen.

Data ten behoeve van dit essay zijn verzameld in de literatuur, het internet en door middel van etnografisch onderzoek ter plaatse door de eerste auteur (in 2021). In het kader van het bezoek aan Mondragón zijn er ook vele gesprekken voordien en naderhand gevoerd, voornamelijk via e-mail. Vanwege de COVID-19 pandemie was bezoek aan de productielocaties niet mogelijk, en moest er geïmproviseerd worden met de dataverzameling. De toon van dit essay is derhalve grotendeels

gebaseerd op de literatuurreview. Desondanks hebben de vele gesprekken en e-mails met betrokkenen en belanghebbenden bijgedragen aan het beeld over het functioneren, de waarde en de betekenis van het project. Gesprekken en e-mail-correspondentie hebben, onder anderen, plaatsgevonden met [het hoofd van het Mondragón disseminatie programma](#), een directielid van de Mondragón Corporación Cooperativa, meerdere oprichters van een Mondragón coöperatie, de senior invoering Innovatie en Management Systemen bij de Lortek coöperatie, en diverse verantwoordelijken voor de curricula op de Mondragón-Universiteit.

De coöperatiebeweging van Mondragón

Aan de basis van de coöperatiebeweging van Mondragón staat de priester José María Arizmendiarieta. Tegen zijn wil is hij in 1941 naar de parochie in het Baskisch dorpje gestuurd, waar hij geconfronteerd wordt met sociaal maatschappelijke ellende: veel werkloosheid en opgekropte woede. Dit drijft hem om van het dorp een coherente gemeenschap te maken gestoeld op collectieve medezeggenschap van allen, gecombineerd met collectieve verantwoordelijkheid. Daarmee bouwt hij voort op de latent nog steeds levende Baskische samenwerkingscultuur.

Een positieve, op jonge leeftijd gestimuleerde arbeidsmentaliteit met bijbehorende ondernemingseconomie acht hij van vitaal belang. Vandaar dat Arizmendiarieta al in 1943, met geld van de dorpelingen, een polytechnische school opricht. Later groeit deze uit tot de Mondragón-Universiteit. De democratische opzet van de school wordt beschouwd als de kiem van de coöperatie-beweging. In de loop der tijd selecteert hij een vijftal pupillen, die in 1956 gezamenlijk de eerste coöperatie opzetten. Daarna volgen nog vele andere coöperatieën, en Mondragón groeit uit tot een corporatie van meer dan tweehonderdvijftig coöperatieën en meer dan drieëntachtigduizend werknemers (VPRO Tegenlicht, 2012).

Elke coöperatie is vergelijkbaar georganiseerd (Coöperatie-Expert, s.a.). Na twee jaar normaal dienstverband krijgt de werknemer het aanbod om socio (lid), ofwel coöperant te worden. Het alternatief is beëindiging van het contract. Om lid te worden moet €15.000 ingelegd worden. Hier zijn betalingsregelingen voor, bijvoorbeeld door middel van inhouden van salaris in termijnen, of door geld te lenen bij de bank van de Mondragón-corporatie (de Caja Laboral Popular). Het ingelegd kapitaal wordt weer uitgekeerd bij pensioen of bij vertrek. Elk lid mag deelnemen aan de Algemene Vergadering, waar het beleid wordt vastgesteld, en waar het bestuur wordt benoemd. Het inleggen van kapitaal maakt de coöperant mede- risicodragers van de onderneming, een vorm van eigenaarschap die onlosmakelijk verbonden is met medeverantwoordelijkheid.

Niet iedereen die er werkt is dus coöperant. En inmiddels is de corporatie de lokale gemeenschap ook ontgroeid. Van de totale werknemerspopulatie is naar schatting 30.000 werkzaam in het Baskenland, 35.000 in de rest van Spanje, en 15.000 voornamelijk in filialen in de rest van de wereld. Qua omvang staat Mondragón, verzameld onder de koepel van de MCC (Mondragón Corporación Cooperativa) in de top10 wereldwijd van coöperaties (Mathieu, 2020).

Tot deze omvangrijke groep van coöperaties behoren hoogwaardig-industriële ondernemingen, banken, verzekeringsbedrijven, supermarkten, landbouwbedrijven, zorg- en onderwijsinstellingen. De groep heeft filialen in veertig landen over de hele wereld (incl. Nederland), er wordt geëxporteerd naar 150 landen (Flecha & Ngai, 2014). De groep coöperaties van Mondragón is verdeeld in 14 divisies

(Coöperatie-Expert, s.a.). Binnen elke divisie worden de winsten onderling herverdeeld, om verliezen elders te dekken. Hiermee wordt inter-coöperatieve samenwerking nagestreefd.

Het coöperatie-concept wordt ondersteund door een eigen financiële en een eigen educatieve instelling. De coöperatieve bank Caja Laboral Popular concentreert zich op het beheer en de planning van de kredietverlening. De sociale verzekeringen worden verzorgd door de coöperatie Lagun Aro. Op de universiteit is het Masterprogramma LEINN (Liderazgo Emprendedor en INNovación; 'Ondernemend Leiderschap en Innovatie') het paradepaardje. Studenten worden geschoold in zelfstandig ondernemerschap uitmondend in start-ups met 'junior cooperativas'.

In Mondragón heeft er dus een radicale omwenteling van de klassieke machtsverhoudingen binnen het kapitalistisch productiesysteem plaatsgevonden: 'arbeid moet de macht hebben, kapitaal is enkel een productiefactor' (Cera Coöp, 2013). Werknemers in plaats van externe financiers zijn eigenaar en voeren de controle op het beleid uit.

In elke afzonderlijke coöperatie kunnen vier democratische organen worden onderscheiden (Latinne, 2012). In de eerste plaats is er de Asamblea General, de Algemene Vergadering van alle leden in de afzonderlijke coöperatie. Hier oefenen de vennoten (de 'socios') hun stemrecht uit. Het tweede orgaan is de Consejo Rector of Administración, de bestuursraad. Deze wordt voor een vierjarige termijn verkozen, en omvat een president en leden waarvan de helft elke twee jaar wordt verkozen. De bestuursraad legt verantwoording af aan de Algemene Vergadering. Het derde orgaan is de Consejo General. Dit is een algemeen manager die wordt aangesteld door de Consejo Rector. Deze stelt de overige leden van dit MT/CEO aan. Het vierde orgaan is de later ingevoerde spreekbuis om arbeidsvoorwaardelijke kwesties ter sprake te brengen: de Consejo Social. Deze sociale raad adviseert de bestuursraad en de algemene manager. Zij is samengesteld uit verkozen vertegenwoordigers van de verschillende werknemerscategorieën en komt op wekelijkse basis samen.

Overkoepelend voor alle coöperaties is er het Congreso, dat jaarlijks bijeenkomt met afgevaardigden van alle coöperaties.

Vertrek als onderneming uit de groep of koepel, waar alle coöperaties dus onder vallen, is op vrijwillige basis. Voor toetreding moet de aspirant-coöperatie akkoord gaan met de 'normas del Congreso', een document met meer dan 140 artikelen. De belangrijkste artikelen gaan over de loonspanning, het terugploegen van resultaten en winsten, en instemming met eventuele reallocatie van personeel tussen de coöperaties onderling.

In het algemeen kan gesteld worden dat de ondernemingen die vertrekken het financieel-economisch goed doen. Ondernemingen die willen toetreden, daarentegen, hebben het slecht, bijvoorbeeld omdat ze zich in een economische baisse bevinden. De vertrekkers doen dat in het algemeen omdat ze niet langer willen 'opdraaien' voor de minder florerende deelnemers. Normaliter blijven ze wel elders verzelfstandigd als coöperatie functioneren. Woordvoerders van de koepel beseffen dat het niet gemakkelijk is om die ontwikkeling te beïnvloeden of te keren.

Opbrengsten van het Mondragón model

De wijze waarop het Mondragón model zich onderscheidt van het reguliere kapitalisme kan als volgt samengevat worden. Ten eerste is er controle op het strategisch beleid, via het 'one man, one vote'

principe. Ten tweede is er sprake van *inter*-coöperatieve flexibiliteit cq. solidariteit. Coöperaties hebben zich gecommitteerd om voor opvang te zorgen in geval van crisis of tijdelijke neergang bij één van de overige leden van de koepel. Het congres bemiddelt in de herplaatsing. Dit impliceert een extra vorm van kwantitatieve flexibiliteit. Zeer recent is een dergelijke herverdeling zelfs gelukt bij één van de grotere ondernemingen die failliet raakte (Coöperatie-Expert, s.a.). Deze vorm van solidariteit kalft wel af vanwege de nestverlaters.

In de derde plaats is er sprake van *intra*-coöperatieve flexibiliteit. Binnen de coöperaties is de optie tot tijdelijke salarisreductie reëel, want het onderwerp kan geagendeerd worden op de Algemene Vergadering (VPRO Tegenlicht, 2012). Ten vierde hebben coöperanten recht op scholing, meer dan gemiddeld bij een reguliere tegenhanger. Elke coöperant heeft recht op 2 jaar werkloosheidsuitkering, mocht daar aanleiding voor zijn. Tot op heden is daar nog nooit volledig gebruik van gemaakt (Roeters, 2022).

In de vijfde plaats, winsten en overige surplussen worden teruggeploegd (en gaan dus niet naar externe financiers of aandeelhouders). 90% van de winst wordt geherinvesteerd (Lotens, 2013: 141; Poortmans, 2020; Coöperatie-Expert, s.a.). tussen de 20 en 60% gereserveerd voor mindere tijden, voor subsidies of leningen aan hulpbehoevende coöperaties, voor startkapitaal van nieuwe coöperaties, of voor kennisontwikkeling. Het overige deel (ergo tussen 30 en 70%) gaat naar de socios en wordt toegevoegd aan het ingelegde kapitaal (Cera Coöp, 2013). Tot slot, 10% van de winst gaat naar de gemeenschap, om sociaal-culturele projecten mee te financieren.

Ten zesde, ten slotte, de loonspanning, de verhouding tussen maximum en minimum salaris, bedraagt 1:6. Het laagste salaris ligt momenteel rond de €15.000,-. Het hoogste salaris bedraagt derhalve €90.000,-. Zelfs bij Eroski, de supermarkt die multinationalaal opereert, is dat het plafond.

Daarmee zijn de maatschappelijke opbrengsten ook evident. Voor elke dysfunctie genoemd in de inleiding wordt een antwoord geboden. Tegenover vervreemding staat eigenaarschap. Werknemers zijn eigenaar en oefenen controle en zeggenschap uit over zaken waar ze zelf verantwoordelijk voor zijn. Belangen van werknemers worden verdedigd, ook al beperken ze zich tot werkzekerheid en financiële stabiliteit. Tegenover ongelijkheid staat meer gelijkheid. De loonspanning is geminimaliseerd en omzet en winst worden teruggeploegd naar de coöperaties en geherinvesteerd. En tegenover individualisme staat solidariteit. Coöperatie is samenwerking, is handelen uit gemeenschappelijk belang en rekening houden met de ander.

Ook het economisch succes (en daarmee behoud van werkgelegenheid) is onweerlegbaar. In de 60 jaar van het bestaan zijn minder dan zes van de 120 coöperaties failliet gegaan, terwijl Spanje, vergeleken bij de rest van het Europese continent, de meest ernstige (financiële) crises moest ondergaan. De werkloosheid ligt in de Baskische regio 10% lager dan in de rest van Spanje. Al zal hier ook sprake zijn van multicausaliteit, want het Baskenland heeft van oudsher een sterke economie.

Echter, in de gemeenschap van Mondragón wijst niets erop dat hier sprake is van een gemeenschap geschoeid op een heel speciale leest. Niks speciale bordjes, toeristische plakaten of standbeelden. Willekeurige navraag levert op dat men de coöperatieve werkwijze als normaal beschouwt. Het vormt echter geen reden tot borstklopperij. Tezelfdertijd is men wel zeer trots, op karakteristiek introverte wijze. Hafner (2010) merkt op dat er een opvallend hoge mate van saamhorigheid in de lokale samenleving heerst, tot uiting komend in collectieve bijeenkomsten van gastronomische, sportieve (het Baskische pelote) of poëtische aard (het excentrieke bertsolarisme).

Bij al deze waarnemingen blijft de vraag of ze het specifieke gevolg van de coöperaties zijn, of dat het een kenmerk van de Basken in zijn algemeenheid betreft. Op de vraag wat dit model nu uitmaakt voor het leven in het stadje merkt een gezaghebbende informant op dat de 'jefes' zich hier normaal in de bars presenteren te midden van hun arbeiders, zonder allure, status- of klassenverschil. Diezelfde arbeiders etaleren daarentegen, volgens een informant, regelmatig toch een instrumentele werkoriëntatie.

Kanttekeningen bij het Mondragón model

Naast alle lof die de coöperatiebeweging in Mondragón verdient zijn er de nodige kanttekeningen te plaatsen. In een kritische studie stelt Kasmir (1996) na empirische vergelijkingen met nabijgelegen reguliere bedrijven dat Mondragón weinig verschilt van het gewone kapitalisme. Kasmir refereert aan de hiërarchie, de stijl van leidinggeven en de instrumentele werkoriëntatie. De socios profiteren nauwelijks van de democratische mogelijkheden via de vier hiervoor genoemde overleg- en inspraakorganen. Whyte en Whyte (1991: 229) stellen dat er eerder sprake is van 'reactieve' dan van 'proactieve' participatie, in welk laatste geval de volledige organisatie wordt betrokken bij het uitwerken van de plannen. Voorstellen worden voorbereid en voorgekookt door de Consejo Administración, en op de Asamblea kan er voor of tegen gestemd worden. Een en ander zorgt gaandeweg voor een erosie van de democratie, omdat leden steeds minder gemotiveerd zijn om naar de algemene vergaderingen te komen, al wordt een herhaaldelijke afwezigheid gesanctioneerd en heeft men op gegeven moment zelfs loonsancties toegepast (Cheney, 1989). De grote personele omvang van de coöperaties vereist dat plannen goed gepresenteerd worden. In het opleidingscentrum wordt daarom veel aandacht besteed aan de 'mindset' van uitleggen en betrekken (Coöperatie-Expert, s.a.).

Een andere kanttekening betreft de diversiteit en status van werknemers. Slechts 30% van de werknemers is eigenaar-socio (Lotens, 2013: 141), in Caselli et al. (2021) aangeduid als de membership-ratio. De rest is tijdelijk in dienst ('temporales/eventuales') of in loonarbeid in de buitenlandse filialen. Recente bronnen (Roeters, 2022; Romeo, 2022) beweren dat 'slechts' 20% tot 30% geen socio is, dit zou een actualisatie van de statistieken kunnen betreffen. Waarschijnlijk is de meting beïnvloed door het al dan niet meetellen van 'temporales' en 'eerstejaars' in de score. Hoe dan ook, scholing en bemiddelingsrecht op ander werk is niet voorbehouden aan de restgroep (Kasmir, 1996).

Vakbonden zijn niet toegelaten in de Mondragón-coöperaties. Officiële uitleg is dat de coöperanten zelf werkgever zijn. Daarmee worden alle tijdelijken en alle loonarbeiders in de filialen dus genegeerd. Taken als supervisie op de arbeidsomstandigheden en informatie over arbeidsrecht zouden overgenomen dienen te zijn door de sociale raad (de 'consejo social'; Lotens, 2013; Latinne, 2013). Latinne legt de oorzaak voor de syndicale aversie deels bij de nog steeds invloedrijke oprichter Arrizmendieta, die een wantrouwen tegen het klassenbewustzijn koesterde. Als tegenhanger formuleert het Baskische werkerscollectief 'Ahots Kooperatibista' zijn eigen kritische opinie in een maandelijks nieuwsbrief (Latinne, 2012).

Santa Cruz en Alonso (2016) breken in een repliek op Kasmir een lans voor de Mondragón Corporatie. Mondragón hanteert een meervoudige strategie om de temporele werknemers te transformeren in coöperant. De eerste betreft het structurele aanbod om alle werknemers na een aanlooptijd partner te laten worden in het collectief. Door economische tegenslag (denk aan recessie, kredietcrises of recent de pandemie) kan het animo om toe te treden afgenomen zijn. De tweede strategie is gericht op het 'coöperativiseren' van de filialen in het buitenland. Succesvolle voorbeelden hiervan zijn Maier, Victorio

Luzuriaga en Fit Automotive. Santa Cruz en Alonso stellen dat opname van de filialen (coöperatief of niet) het behoud en zelfs uitbreiding van de 'parent cooperatives' (de moeder-locaties) zal bevorderen vanwege de vereiste economische stabiliteit. Het aantal coöperanten is daardoor, volgens de auteurs, netto zelfs toegenomen, in procentuele en absolute zin, hetgeen een bevestiging zou zijn van de cijfers van Roeters (2022) en Romeo (2022).

Een laatste, maar niet de minste kanttekening gaat over democratisering op werkniveau. Net als in het reguliere bedrijfsleven lijkt ook in Mondragón de arbeidsorganisatie een verwaarloosd aandachtsgebied. Er zijn in het verleden wel pogingen of experimenten geweest om de functies op de werkvloer te verbeteren. Bijvoorbeeld in de jaren 1970 met als doel om de contradictie tussen taylorisme en het coöperatieve bestuur te overwinnen (Whyte & Whyte, 1991; De Calleja Basterechea, 1983), door het omvormen van een functionele werkorganisatie met lopende banden naar een productgerichte ordening met 'autonome groepen' (Whyte & Whyte, 1991). Deze experimenten zijn echter allemaal gestrand. De intredende economische recessie gaf een stevige klap. De sociale raden, 'consejos sociales', wilden zich niet sterk maken voor het behoud van de 'autonome groepen'. Feitelijk waren ze vanaf de invoering ook slechts in de periferie betrokken. Whyte en Whyte (1991) stellen dat de sociale raden vooral bezig waren met controle op de 'strategic entrepreneurial questions'. Daarnaast concluderen ze dat het leidinggevend corps niet klaar bleek voor de nieuwe rollen die gepaard gaan met decentralisatie, en verschuiving van bevoegdheden. Een programma om alles goed te ontwikkelen ontbrak. Met de recessie van begin jaren 1980 verloor de vernieuwing haar momentum, en trok het topmanagement de stekker eruit.

Anno 2021 lijkt de aandacht voor sociale werkplekinnovatie niet hoog op de agenda te staan binnen de Mondragón-gemeenschap. Er verschijnen rapportages, vaak geschreven door medewerkers van de Mondragón-Universiteit, over toepassing van andere managementtechnieken, bijvoorbeeld Lean Production of Total Quality Management. De zelfsturing (autogestión) wordt niet meer genoemd. Het webinar van het Workplace Innovation Europe netwerk, begin 2021, getiteld Leveraging Ownership, illustreert dit. De aldaar aanwezige vice-president van de corporatie stelt expliciet: 'command & control' wint het van 'participation & trust'. Vele onderzoekers ter plekke hebben de laatste decennia de vinger op de zere plek gelegd. Er is sprake van taylorisme met daaraan verwante frustratie (Greenwood & González, 1992), er is sprake van apathie en vervreemding/non-identificatie (Kasmir, 1996), en er is sprake van een conflict met de technocratie (Whyte & Whyte, 1991). In het algemeen is er een 'wij en zij' cultuur ontstaan. Uitdrukkingen als 'los de arriba' (die van boven) en 'los de abajo' (die van onder) detoneren in een coöperatief jargon (Estragó, 2020).

Modern leiderschap is sowieso een probleem voor het Iberisch schiereiland, niet alleen de Baskische gemeenschap. Aandacht voor HRM in het beroeps- of academische onderwijs is schaars. Het met zoveel tamtam gepresenteerde LEINN programma van de Mondragón-Universiteit richt zich wel op ondernemerschap, maar dan vooral om er zelf mee aan de slag te gaan, en niet om andere (grote) bedrijven, laat staan coöperaties te helpen. Dit blijkt uit bestudering van de verschillende curricula (zie www.mondragon.eu), en navragen bij de verschillende onderwijsverantwoordelijken. Het coöperatieve gedachtegoed komt hooguit in de vorm van het onderwijs naar voren: opdrachtgestuurd in groepjes. Er is weliswaar een module Equipos Auto-Gestionados, maar bij nadere bestudering blijkt het hier vooral te gaan om ervarend leren, en niet om bestudering van de inhoud en noodzaak van autonome groepen als organisatievorm.

Conclusie: lessen van Mondragón

Het Mondragón model levert pretentieloos een bijdrage aan het alternatief voor de dysfuncties van het neoliberale systeem. Vervreemding wordt tegengegaan door eigenaarschap die gepaard gaat met zeggenschap. Ongelijkheid wordt tegengegaan door gelijkheid in de vorm van een minimale loonspanning en herinvestering van winsten. En individualisme wordt tegengegaan door solidariteit in de vorm van coöperatie en samenwerking. Maar we moeten die bijdrage niet romantiseren door haar te typeren als een wonder of miraculeuze openbaring. Het coöperatieve eigendomsverhaal kalft af en het verschuift richting een hybride vorm, waarin de hiërarchie, bureaucratie en financiële zekerheid van het traditionele aandeelhoudersbedrijf domineren. De fundamenteën en ambities van het model houden echter stand. Er is sprake van duurzaamheid, dankzij de blijvende intenties van het Congres, vooral inzake het eigenaarschap en behoud van werkgelegenheid, zo bevestigen gesprekken met informanten aan de top.

Het meest zorgelijk is de blinde vlek van de arbeidsorganisatie. In potentie biedt het principe van bedrijfsdemocratisering ruimte en mogelijkheden voor sociale werkplekinnovatie. Maar Mondragón laat de kans liggen zich op dit braakliggend terrein te onderscheiden van het reguliere gebureaucratiseerde bedrijfsleven, waardoor ook hier vervreemding en frustratie op de loer liggen.

Mondragón is dus niet het rolmodel of het visitekaartje, dat velen ons doen geloven. Desalniettemin geeft het ons wel informatie en inspiratie om zelfstandig na te denken over hoe het beter kan, en moet. Zoals dat voor andere inspirerende voorbeelden geldt is ook hier het motto: ‘niet kopiëren, sondern kapieren’ (niet kopiëren, maar begrijpen). Gebruik daarom de empirie als inductief idee (niet kopiëren), en de theorie als deductieve logica (sondern kapieren) om na te denken over mogelijkheden voor eigen invullingen.

Met Mondragón als ijkpunt heeft dit essay een sterk verkennend karakter. De geschikte ideeën en hypothesen verdienen een nadere studie waarbij empirische data van andere coöperatie-initiatieven meegenomen dienen te worden. Denk aan Emilia-Romagna (Caselli et al, 2022), maar ook dichterbij wordt uitgebreid geëxperimenteerd met de commons-gedachte (of Community Wealth Building, zie Otten, 2023). In de commons-beweging (Walljasper, 2011) vormen schaalgrootte (zie ook Caselli et al., 2022) en transparantie belangrijke voorwaarden voor succes.

De coöperatie-gedachte is té interessant om zomaar in de vergetelheid of de marginaliteit te laten verpieteren (zie ook Otten, 2023). Dat was ook de strekking van een interview met Tine de Moor over burgercollectieven als ‘derde weg’ om problemen op te lossen, die de neoliberale overheid negeerde, door in te zetten op samenwerking, directe solidariteit en gemeenschapsvorming (De Volkskrant, 10 juni 2023). Vanuit wetenschap, politiek en sociale partners zouden de lessen uit Mondragón, of andere voorbeelden van succesvolle coöperaties en vormen van bedrijfsdemocratisering, respectievelijk kunnen worden geduid, vertaald en toegepast in het organiseren van arbeidsverhoudingen om daarmee eigenaarschap, gelijkheid en solidariteit te bevorderen. Sluiten we in het verlengde daarvan ter relativering af met een veelgeciteerde zin uit de Mondragón-gemeenschap: “This isn’t paradise, we are no angels, but we don’t exploit people”. Opdat het niet in de vergetelheid verzinkt.

Literatuur

Caselli, G., Costa, M., & Delbono, F. (2022). What do cooperative firms maximize, if at all? Evidence from Emilia-Romagna in the pre-Covid decade. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 93, 821-847

- Cera Coöp (2013). Tour Mondragón: profit is just a tool to develop new cooperatives and jobs. (<https://www.cera.coop/nl>).
- Coöperatie-expert (s.a). Mondragon en het succes van coöperatief ondernemen. (<https://www.cooperatieexpert.nl/artikelen/>).
- Cheney, G. (1989). *Values at work. Employee participation meets market pressure at Mondragón*. Cornell University Press.
- De Volkskrant (2023). Samen krijgen burgers heel wat voor elkaar. *De Volkskrant*, rubriek Boeken & Wetenschap (10-6-2023), pp. 2-5.
- Estragó, A. (2020). Dualidad y Disonancia en la Gestión de las Cooperativas de Trabajo. *Ciencias Administrativas*, 9(17), 85-96.
- Flecha, R., & Ngai, P. (2014). The challenge for Mondragón: searching for the cooperative values in times of internationalization. *Organization*, 21(5), 666-682.
- Gorz, A. (2011). *De markt voorbij. Voor een hedendaagse politieke ecologie*. Leuven: Socialisme 21 & Oikos.
- Greenwood, D., & Gonzalez, J. L. (eds.) (1992). *Industrial democracy as process: Participatory action research in the Fagor Cooperative Group of Mondragón*. Van Gorcum.
- Hafner, A. (2010). *Solidarökonomische Realität in Mondragon. Eine qualitative Analyse der Lebenswelt, Demokratische Organisationsstrukturen und ihr Einfluss auf die Lebenswelt in der genossenschaftlichen Unternehmensgruppe von Mondragón*. VDM Verlag
- Kasmir, S. (1996). *The myth of Mondragón: Cooperatives, politics and working class life in a Basque town*. State University of New York Press.
- Kroft, H., & Venema, P. (2019). *Arbobalans 2018*. TNO Leiden.
- Latinne, A. (2012). *Alternatieve vormen van werknemersparticipatie: het experiment van Mondragón*. Masterthesis. Fac. Rechtsgeleerdheid, Universiteit Gent.
- Latinne, A. (2013). The Mondragon Group facing globalization: a study on image and reality. *International Ciriec Conference on Social Economy in Antwerpen 24 - 26 oktober 2013*. Universiteit van Antwerpen
- Lotens, W. (2013). *De nieuwe coöperatie: tussen realiteit & utopia*. Lannoo Campus.
- Mathieu, M. (2021). *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2020*. EFES Brussels.
- Otten, C. (2023). Buiten het oog van de media vindt een heuse revolutie plaats die de angel uit het kapitalisme haalt. *Column De Volkskrant* (31-08-2023), pp. 29.
- Poortmans, J. (2020). Mondragón Corporation bewandelt de middenweg tussen kapitalisme en communisme. *Knack*, rubriek Trends (08-07-2020)
- Roeters, S. (2022). Het bestaande alternatief voor kapitalisme bevindt zich in Baskenland. *Vrij Nederland* (<https://www.vn.nl/het-bestaande-alternatief-voor-kapitalisme-bevindt-zich-in-baskenland/>)

Romeo, N. (2022). How Mondragón became the world's largest co-op. *The New Yorker* (https://www.newyorker.com/business/currency/how-mondragon-became-the-worlds-largest-co-op?mc_cid=cf7e5c8f60&mc_eid=6a0ee8dafd)

Santa Cruz, I., & Alonso, E. (2016). Mondragon's third way: reply to Sharryn Kasmir. *Global Dialogue*. 6 (3).

VPRO Tegenlicht (2012). Het wonder van Baskenland. 5 maart 2012

Walljasper, J. (2011). Elinor Ostrom's 8 principles for managing a commons. Commons Magazine (posted October 2, 2011 on <https://www.onthecommons.org/magazine/elinor-ostroms-8-principles-managing-commons/#sthash.tMWkjgDC.dpbs>)

Whyte, W., & Whyte, K. (1991). *Making Mondragón: the growth and dynamics of the worker cooperative complex*. Cornell University Press.