

# Mondragón: de belofte en de lessen van een mythisch coöperatie-complex

## Het twee-dimensionale perspectief van bedrijfsdemocratisering<sup>1</sup>

Marc Peeters<sup>2</sup>  
Juni 2022



Foto: Marc Peeters

“Siempre hay un paso más que dar.” (Altijd is er een stap extra nodig. José María Arizmendiarieta)

### Samenvatting

Dit artikel is een reflectie op de bijdrage van het Mondragón-project in het Baskenland als 1) een antwoord op de systemische kritiek verbonden aan het kapitalisme en 2) het streven naar meer betrokkenheid en bedrijfsdemocratie. Bronnen zijn een bezoek aan het complex, correspondentie met betrokkenen, en literatuurstudie. Het antwoord op de onderzoeksvragen luidt als volgt. Mondragón levert pretentieloos een bijdrage aan het alternatief voor het neoliberale systeem, zonder dat we die bijdrage moeten romantiseren door haar te typeren als een wonder. Het coöperatieve eigendomsverhaal kalft af, het verschuift richting een hybride vorm vermengd met kapitalistische trekjes. De fundamenteën van het model houden echter stand, er is sprake van duurzaamheid, dankzij de blijvende intenties van de top. Meest zorgelijk is de blinde vlek van de arbeidsorganisatie. Mondragón laat de kans liggen zich op dit braakliggend terrein te onderscheiden van het reguliere gebureaucratiseerde bedrijfsleven. Het gemakzuchtig aansluiten in de vaart van de traditionele managementleer doodt creativiteit en originaliteit. Het artikel wordt afgesloten met aanbevelingen aan alle betrokken partijen en organen om de zeggenschap en bedrijfsdemocratie een booster te geven - met een nabeschouwing over de merites van de Baskische empirie.

---

<sup>1</sup> Dank aan mijn diverse informanten van MCC, in het bijzonder Ander Etxebarria. Alfonso Estragó voor de aanmoedigende dialoog. Verder in alfabetische volgorde Alfred Griffioen, Nol Hovens, Paul Moors, Frank Pot en Arnoud van de Ven voor hun reactie op en adviezen bij eerdere versies.

<sup>2</sup> Dr.ir. Marc Peeters, afgestudeerd en gepromoveerd in de sociotechnische bedrijfskunde. Voorheen werkzaam als onderzoeker-adviseur bij TNO (diverse constellaties) en nadien als Universitair Docent aan de Faculteit der Managementwetenschappen van de RU in Nijmegen. Nu in ruste.  
Correspondentieadres auteur: [Contact@MarcPeeters.nl](mailto:Contact@MarcPeeters.nl).

Sleutelwoorden

Mondragón, coöperatie, bedrijfsdemocratisering, participatie, zeggenschap, eigendom, arbeidsorganisatie

### **Abstract**

This article is a reflection on the contribution of the Mondragón project in the Basque Country as 1) a response to the systemic critique of capitalism and 2) the pursuit of greater involvement and corporate democracy. Sources include a visit to the complex, correspondence with those involved, and a literature study. The answer to the trio of research questions is as follows. Mondragón makes an unpretentious contribution to an alternative to the neoliberal system, without having to romanticize that contribution by characterizing it as a miracle. The cooperative ownership story is flagging, shifting towards a hybrid form mixed with capitalist traits. However, the foundations of the model hold, there is sustainability, thanks to the enduring intentions of the top. Most worrisome is the lack of focus on work organisation. Mondragón misses the opportunity to distinguish itself in this wasteland from the regular bureaucratized business community. Conveniently joining the pace of traditional management theory kills creativity and originality. The article concludes with recommendations to the parties and bodies involved to boost ownership and corporate democracy - with an afterthought on the merits of Basque empiricism.

Keywords

Mondragón, cooperative, industrial democracy, participation, workers control, ownership, work organisation

### **Inhoud**

1. Inleiding
2. Het belang van zeggenschap cq. participatie
  - 2.1. Zeggenschap op bestuursniveau
  - 2.2. Zeggenschap op de werkvloer
3. De geschiedenis en de werking van de Mondragón-groep
  - 3.1 José María Arizmendiarieta
  - 3.2 Hoe ziet het coöperatie-complex eruit?
  - 3.3 De werking van het coöperatieve model in Mondragón
4. De ervaringen
  - 4.1 Het antwoord op de neoliberal kapitalistische uitwassen?
  - 4.2 Democratisering op bestuurlijk niveau
  - 4.3 Democratisering op werkniveau
5. Conclusies, lessen en aanbevelingen

## 1. 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 nog steeds om meer dan 100 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. Elke coöperant heeft stemrecht bij de jaarlijkse bestuursvergadering volgens het principe van 'one man one vote'. De loonspanning (verhouding tussen maximum- en minimuminkomen) is bij besluit op het congres van alle aangesloten coöperaties vastgesteld op maximaal 1:6. Bij een regulier vergelijkbaar bedrijf in de private sector is die verhouding minimaal 1:40 (Lotens, 2013: 141).<sup>3</sup> De groep beschikt over een eigen bank- en verzekeringsinstantie. Verder is de Mondragón Universiteit gelieerd. Dit 'three-in-one' concept (de ondernemingen met in de 2<sup>e</sup> lijn onderwijs en vorming plus kredietverstrekking) is hét handelsmerk van Mondragón (Lotens, 2013: 139). Het is de omvang, de onderlinge verbondenheid en vooral de infrastructurele inbedding die het Mondragón-model interessanter maakt dan alle meer geïsoleerde voorbeelden elders, hoe duurzaam en bestendig de coöperaties aldaar ook zijn.<sup>4</sup> Daarnaast is interessant dat dit project al decennialang standhoudt, een teken van weerbaarheid, en derhalve van validiteit. De vraag is wat het wenkend perspectief is van dit organisatieconcept. Waarom wordt het coöperatieve alternatief, vroeger vaak aangeduid met werknemerszelfbestuur, zo marginaal geagendeerd in de politiek, in de wetenschap en in de media? Het lijkt een lacune. Het model is immers zo op het eerste gezicht een antwoord op of mede-oplossing voor de schadelijk kanten van het vigerend neo-liberalisme. Dag na dag worden we geconfronteerd met de dysfuncties van het kapitalisme, een systeem waarin de werknemer bij wijze van spreken is gedegradeerd tot loontrekker.

Die dysfuncties kunnen in drie lijnen worden beschreven, corresponderend met wat laatste jaren vaak onder de noemer van 'systeemkritiek' wordt verkondigd. 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. Uitval en burn-outklachten nemen nog steeds toe (Kroft & Venema, 2019). Beroepszeer en frustraties heersen alom. De tweede lijn is de groeiende inkomensongelijkheid cq. scheefgroei cq. kloof (anders dan verschil of ongelijkheid) tussen arm en rijk. Het aantal miljonnairs cq. miljardairs groeit proportioneel nog steeds. De derde lijn, last but not least, betreft de maatschappelijke consequenties. 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 daar meestal aan ten grondslag.

Als het coöperatiemodel marginaal ter sprake komt wordt het vaak aangeduid als 'de derde weg'. Niet bedoeld wordt de retoriek van Tony Blair c.s., maar de middenweg tussen kapitalisme en communisme (Poortmans, 2020). Vele politieke partijen van linkse signatuur, die het belang en de rechten van de werknemers benadrukken, hebben na de val van het Communisme geen geloofwaardige alternatieven ontwikkeld. Op de agenda domineren aspecten van rechtvaardig loonbeleid en werkgaranties. De inhoud van het werk en de zeggenschap daarover lijken achter de horizon verdwenen. Ideeën over het Joegoslavische

---

<sup>3</sup> Recent de informatie in de nieuwsbrief van Corporate Rebels (dd. 28 nov. '21): de 'CEO to employee pay ratio' is in ruim 20 jaar gestegen van 20:1 naar ruim 200:1 in 2018.

<sup>4</sup> De coöperatie-beweging in Emilië-Romagna (Heijne & Noten, 2020) zou een gelijkwaardige functie als rolmodel kunnen spelen, maar is ten behoeve van dit artikel niet intensief genoeg bestudeerd.

arbeiderszelfbestuur zijn na de Val van de Berlijnse muur in het museum van bedrijfskundige antiquiteiten terecht gekomen. Alsof het een communistisch speeltje zou betreffen. Dat voorbeeld dient wel genuanceerd te worden omdat er in Joegoslavië sprake was van een centralistisch 'top down' ingevoerd model (cf. het zogenaamd Volkseigener Betrieb in de voormalige DDR, nota bene het resultaat van een proces van vaak repressieve onteigening). Los van deze wijze van implementeren bevat het Joegoslavisch voorbeeld wel de kenmerken van inspraak en controle van onderop (de werkvloer).

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. In het project worden niet de concurrentiële marktzwetten van het kapitalisme afgewezen, wel de ondemocratische arbeidsverhoudingen. Werknemers oefenen er op directe dan wel indirecte wijze controle uit op de strategische besturing.

Reeds in 1985 maakte ik melding van de belofte van dit Baskische project (Peeters, 1985). Een belofte die mijns inziens toen al geïllustreerd werd met de unieke inbedding in een eigen infrastructuur voor financiële, sociale verzekeringstechnische en academische aangelegenheden, die alle op het 'coöperativisme' zijn toegesneden.

Mijn interesse is in de loop der tijden niet weggeëbd, in de eerder vermelde wetenschap dat de groep in Mondragón het hoofd leek te bieden aan de verschillende crises die de internationale economie keer op keer hebben geteisterd. Centrale probleemstelling bleef voor mij al die tijd de betekenis en het belang van de kwaliteit van de arbeid in bedrijven met zeggenschap op bestuursniveau. De hypothese was en is dat inspraak en controle aan de bestuurstafel nog altijd gepaard gingen met hiërarchie en bureaucratie in de productie- en arbeidsorganisatie.

In 1997 schreef ik nog een artikel over de verschillende vormen van participatie. Op grond van mijn inductief verworven kennis stelde ik dat er óf geëxperimenteerd werd met werknemerseigendom (in welk vorm ook), óf met zeggenschap over de uitvoering en regeling van het directe dagelijkse werk, bijvoorbeeld in de vorm van zelfsturende teams (Peeters, 1997: 143).

Eind 2021 was ik eindelijk in de gelegenheid om het coöperatie-project met eigen ogen te aanschouwen. Vanwege de pandemie was bezoek aan de productielocaties niet mogelijk ('onderzoek in tijden van Covid'). Desondanks hebben de vele gesprekken met betrokkenen en belanghebbenden bijgedragen aan mijn beeld over het functioneren, de waarde en de betekenis van het project.

Doel van dit artikel is te achterhalen wat de bijdrage van het Mondragón-project is aan het bevorderen of realiseren van bedrijfsdemocratie. Daarnaast wil ik weten of het model (in potentie) een antwoord biedt op de hierboven geschetste systeemkritiek. In steekwoorden: de vervreemding, de inkomensongelijkheid en het sociale gedrag.

Daaruit volgt logischerwijs de opbouw van dit verhaal. Allereerst dient nogmaals vastgesteld te worden wat het belang van democratisering of participatie is. Daarvoor is het noodzakelijk om het concept te ontleden in twee analytisch te onderscheiden dimensies. Pas als we die exercitie hebben gedaan kunnen we het oog op de empirie richten, in dit geval de casus Mondragón. De derde paragraaf geeft een uiteenzetting van historie en werking van het Mondragón-complex<sup>5</sup>. Na dat beschrijvende deel volgt het meer beoordelende evaluatieve deel: paragraaf vier is een weergave van de reviews en de kritieken op de Baskische coöperatiebeweging, opgebouwd conform de onderzoeksvragen, gerelateerd aan het gemelde systeemfalen en de bedrijfsdemocratische opbrengsten. Ter afsluiting volgt de nabeschouwing met conclusies en discussie. Deze slotparagraaf bevat ook lessen en aanbevelingen voor alle betrokken partijen en instituties. Ik richt me tot alle partijen of

---

<sup>5</sup> Ik gebruik hier de aanduiding 'complex' om aan te geven dat de groep van coöperaties ondersteund wordt door een eigen infrastructuur. In plaats van complex wordt ook, in navolging van de lokaal betrokkenen zelf, de aanduiding 'corporatie' gebruikt: Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), of kortweg: Mondragón-groep. De term 'koepel' reserveer ik conform de officiële lokale aanduiding (cúpula) voor de groep of federatie die alle coöperaties in en rond Mondragón omspant.

stakeholders die hun steen zouden moeten en kunnen bijdragen: de politiek, de wetenschap, de media, de consultancy en de sociale partners. Alleen met hun inspanning komt het 'nieuwe coöperatisme' van de grond.

Allereerst nog een conceptuele verheldering inzake het begrip bedrijfsdemocratisering. In synonieme zin zal ik in het vervolg van dit betoog de verwante termen participatie, regelcapaciteit, zeggenschap (meeweten, meedenken, meebeslissen), betrokkenheid, (gedeeld) eigenaarschap, controle, autonomie en samenwerking gebruiken. Mijn voorkeur gaat uit naar het gebruik van bedrijfsdemocratisering, (mede)zeggenschap en werknemerseigendom, omdat deze termen de lading van het bestudeerde fenomeen het beste dekken.

Tot slot, data ten behoeve van dit artikel zijn niet alleen verzameld door middel van etnografisch onderzoek ter plaatse, maar vooral ook uit de schatkamer aan literatuur, het internet, en de vele gesprekken die ik voordien en naderhand voornamelijk via e-mail voerde. Het artikel is opiniërend van aard, doorspekt met de verschillende data. De lezer zal de essayistisch impressionistische toon vanzelf constateren. Dit verhaal heeft het karakter van een pamflet, een pamflet over de rol van werk en organisatie met het oog op meer betrokken burgerschap.

## **2. Het belang van participatie cq. zeggenschap**

In dit deel wil ik uiteenzetten hoe ik tot de voor het betoog cruciale tweedeling in opvatting over bedrijfsdemocratisering of zeggenschap ben gekomen.

Het begrip participatie (opgevat als uiting van zeggenschap) heeft het zeer recent geschopt tot slogan van regeringsbeleid. Alleen is het in dat betreffende kabinetsakkoord verengd tot de mantra 'werk, werk, werk'. Bovendien heeft participatie hier betrekking op deelname aan de arbeidsmarkt. Dit type participatie (met een neoliberal pleidooi voor zelfredzaamheid) laat ik hier buiten beschouwing. Hetzelfde geldt voor de democratisering op lands- of overheidsniveau. Dit artikel is namelijk geschreven door een bedrijfskundige met oog voor de problemen op het gebied van betrokkenheid en zeggenschap binnen ondernemingen. Een prioriteit die gelegitimeerd kan worden volgens het principe van proximiteit. Het belang van zeggenschap voor de burger is hoger naarmate het onderwerp meer betrekking heeft op wat hij/zij dagelijks meemaakt.<sup>6</sup>

Naast de vele functies die werk kan bezitten, denk aan zelfontplooiing, in je levensonderhoud voorzien, contacten en structuur hebben, iets nuttigs doen, beschouwt dit artikel werk (cq. loonarbeid) als een mogelijkheid om zeggenschap en betrokkenheid te bevorderen. De focus hier in deze beschouwing is bevordering van betrokkenheid in de samenleving, op het werk en in andere levenssferen. En omgekeerd het voorkomen van vervreemding, apathie en individualisme. Betrokkenheid op het werk leidt vaak tot betrokkenheid in andere levenssferen, tot uiting komend in politieke participatie bijvoorbeeld (Pateman, 1979; Pot, 2021).

Dergelijk burgerschap wordt bij uitstek geoefend, gestimuleerd en ontwikkeld in de dagelijkse praktijk. Werk maakt daar nog steeds in ieders leven fundamenteel (qua omvang en qua status) onderdeel van uit.<sup>7</sup>

Als we ons beperken tot de levenssfeer van de onderneming, waar de burger in loonarbeid zijn bijdrage aan de maatschappij levert, mits er uiteraard voldaan wordt aan de eisen van zingeving, dan kunnen ook daar verschillende domeinen onderscheiden worden waar de

---

<sup>6</sup> Waarmee ik de voorstellen van Eva Rovers en David Van Reybrouck (mij beperkend tot de meest prominente pleitbezorgers, zie De Volkskrant van 6 mei 2022) voor invoering van burgerberaden niet a priori afwijs.

<sup>7</sup> De terechte vraag is of iedereen wel moet participeren. Hier wordt het standpunt gehuldigd dat ieder de mogelijkheden of kansen daartoe moet krijgen. Dit staat los van de economische noodzaak van samenwerken, in een sociaal interactienetwerk met het oog op synergie en additioneel complementaire meerwaardes (De Sitter, 1994).

burger (in dit geval fungerend als arbeider, werknemer of mede-producent) zijn zeggenschap of medezeggenschap kan praktiseren (Engelen, 2000: 41). Het meest in het oog springend is het tweeluik besturing op ondernemingsniveau en besturing van de dagelijkse productie.<sup>8</sup> Het onderscheid komt overeen met de indeling uit de sociotechniek (De Sitter, 1994) tussen strategisch en operationeel regelen. Het strategische regelbereik verwijst naar de afstemming tussen systeem en omgeving, waarbij onderwerpen als de produkt-marktcombinaties, planning van capaciteiten, marketing en verkoop aan bod komen. Het operationele regelbereik gaat over de organisatie en verdeling van de arbeid in de productie, wie doet wat wanneer<sup>9</sup>. Ook Van Beusekom (1997) en Estragó (2020) hanteren deze tweedeling. Zie figuur 1.

<b>Peeters (1985)</b>	<b>De Sitter (1994)</b>	<b>Van Beusekom (1997)</b>	<b>Engelen (2000)</b>	<b>Estragó (2020)<sup>10</sup></b>
<i>Bedrijfsdemocratisering</i>	<i>Regelbereik</i>	<i>Participatie</i>	<i>Economisch burgerschap</i>	<i>Democracia</i>
Meso-democratie (zelfbestuur)	Strategisch regelen	Institutionele annex financiële participatie	Ondernemingsbestuur (indirect annex financieel)	Asemblea
Micro-democratie (kwaliteit van de arbeid)	Operationeel regelen	Directe participatie	Werkvloer (direct)	Gestión

Fig.1 Het twee-dimensionale concept 'bedrijfsdemocratisering'

Indien er dus wordt gesproken over het democratisch gehalte van een onderneming, van de Mondragón Groep in het bijzonder, verdient het aanbeveling om deze beide dimensies conform de twee onderste rijen uit figuur 1 te onderscheiden, en vandaar bij een taxatie van het democratische gehalte van een onderneming deze nuance toe te passen.<sup>11</sup>

Buiten kijf staat dat er buiten de hier geprofileerde dimensies nog andere domeinen bestaan waar de zeggenschap zich kan manifesteren. Bij financiële participatie of werknemersaandeelhouderschap is niet per definitie vast te stellen of er sprake is van zeggenschap, controle of substantiële inspraak in het betreffende regeldomein. Om die reden geef ik in deze beschouwing ook de voorkeur aan de term zeggenschap boven participatie.

Dan de institutionele zeggenschap, in ons land vastgelegd in de Wet op de Ondernemingsraden. Dit betreft een prominent geïnstitutionaliseerd werknemersrecht. Er zijn drie redenen waarom ik in dit verhaal niet expliciet met dat perspectief wil bezighouden.

1. Het betreft een zeggenschap die buiten het initiatief of de verantwoordelijkheid van de onderneming is opgelegd. De Ondernemingsraad is immers wettelijk vastgesteld.

<sup>8</sup> Engelen hanteert de driedeling direct, indirect en financieel. De laatste twee verwijzen naar resp. de ondernemingsraad en aandelenspreiding. Mijn tweede domein bevat een versmelting van deze beide. Van Beusekom (1996) noemt de indirecte variant dan weer institutioneel.

<sup>9</sup> De Sitter onderscheidt ook nog de regeling op tactisch niveau, die verwijst naar de inrichting, vormgeving of vernieuwing van de arbeidsorganisatie. Simpel gesteld: het ontwerpvraagstuk, de 'redesign of jobs'. Zonder het belang te willen bagatelliseren laat ik de zeggenschap over dit domein buiten beschouwing. Allicht zal in de praktijk de strategische regeling dit onderwerp uit het tactisch domein ook bestrijken, in potentie zeker.

<sup>10</sup> Vertalingen respectievelijk: democratie, vergadering, (dagelijkse) leiding

<sup>11</sup> Evengoed dienen kwalificaties van zelfsturing of autonomie in/op/over het werk niet al te snel het predikaat 'democracy at work' (ooit Bolweg, 1976) of 'industriële democratie' (Emery & Thorsrud, 1976) te krijgen. Op de vraag 'hoe democratisch is dit bedrijf?' zal altijd een tweeledig antwoord dienen te volgen.

Hetgeen ter nuancering niet uitsluit dat de particuliere onderneming nog de speelruimte bezit om de zeggenschap naar eigen wensen en behoeftes te moduleren.

2. De Sitter (1981: 95 e.v.) heeft uitgelegd dat de ondernemingsraad een orgaan is dat vooral de belangen van categorale groeperingen verdedigt, dat zijn de groepen die georganiseerd zijn rond beroepen. Het vraagstuk van de arbeidsorganisatie (zeggenschap op de werkvloer) is daarentegen van functionele aard: hoe kunnen functies in personele zin zo worden gegroepeerd en gekoppeld dat ze voldoen aan de functionele eisen van het systeem.
3. Het Mondragón-project staat centraal in mijn empirisch blikveld. Het uithangbord van de zeggenschap daar ligt op bestuursniveau. Deze casus wijkt al te zeer af van de reguliere bedrijven, ook die in Spanje, alwaar de medezeggenschap geïnstitutionaliseerd is via vertegenwoordigend overleg in een raadsorgaan.

In het kader van de veldstudie rond Mondragón kan hiermee de vraagstelling zoals geformuleerd in de inleiding (i.c. de bijdrage in bedrijfsdemocratische zin) geherformuleerd worden:

1. Voldoet het Mondragón-project aan de pretentie qua zeggenschap op bestuursniveau?
2. In hoeverre is er in Mondragón aandacht voor de onderbelichte dimensie van de zeggenschap op werkvloerniveau?

Alvorens Mondragón over het voetlicht te brengen, is het zinvol eerst nog een diepere uitwerking van de beide zeggenschapsdimensies te bieden.

### 2.1. Zeggenschap op bestuursniveau

Meest prominente verschijningsvorm van de zeggenschap op bestuursniveau is de coöperatie (Lotens, 2013), een ondernemingsvorm gestoeld op samenwerking tussen en collectieve controle door de werknemers.

Het begrip coöperatie dient in het kader van mijn bedrijfskundige invalshoek genuanceerd te worden. Er bestaan bijvoorbeeld landbouwcoöperaties, woningbouwcoöperaties (of het is een verbastering van het woord corporatie<sup>12</sup>), gebruikerscoöperaties of inkoopcoöperaties. Een soortgelijke indeling is te vinden op <https://www.cooperatie.nl/informatie/typen-cooperaties/>.

Hier hebben we het over werknemerscoöperaties, ondernemingen waar de leden van het bedrijf, de mensen die binnen het systeem volgens afspraak (contractueel vastgelegd) een bijdrage leveren aan product of dienst, en aan die bijdrage een bepaalde mate van controle, inspraak, of zeggenschap over de ondernemingsstrategie ontlenden. Vaak is dat recht verankerd door een deel van het eigendom (de aandelen) aan de werknemer toe te wijzen. Een landbouwcoöperatie kan dus ook onder deze definitie vallen. (Boeren die functioneel onderling afhankelijk zijn voor het eindresultaat in de transformatie van grondstof naar eindproduct.)

Iets wordt ook snel een coöperatie genoemd als betrokken burgers geld investeren in een onderneming als startfinanciering of als reddingsboei. Hoe nobel ook, in dit essay wil ik het concept reserveren voor eigenaarschap van diegenen die er werkzaam zijn. Vandaar ook het suffix, leidend tot de aanduiding werknemerscoöperatie. Een volgend semantisch probleem doemt dan op: kunnen we in zo'n coöperatie nog spreken van werknemers als antagonisme van de werkgever? Is dit de ultieme verzoening van het marxistische klassenconflict, het

---

<sup>12</sup> De aanduiding corporatie kan wel worden gebruikt voor de rechtspersoon van de bedrijfsorganisatie. Mondragón gebruikt het woord tevens voor de volledige koepel (van al haar coöperaties) incl. de ondersteunende infrastructuur.

afscheid van het binaire woordenkoppel? Deze denkpiste zal in verloop van dit artikel nog terloops betreden zal worden.<sup>13</sup>

Het model van de werknemerscoöperatie zoals hier besproken, moet niet verward worden met de reeds in de inleiding gememoreerde experimenten rond arbeiderszelfbestuur in het voormalige Joegoslavië. Die experimenten moeten geschaard worden onder het communisme, in die zin dat het een centralistisch top-down opgelegde bedrijfsvoering betrof. In het Spaanse Baskenland, en ook elders, bijvoorbeeld Emilia-Romagna (Heijne & Noten, 2020: 213) betreffen het veranderingen in de bedrijfsstructuur die door de leden van de onderneming zelf zijn geïnitieerd, bottom-up derhalve.

In de 70-er en 80-er jaren beleefde de aandacht voor deze 'bottom-up' vormen van bedrijfsdemocratisering een hoogtijperiode. De politiek toonde zich geïnteresseerd in dit alternatief (Wiardi Beckman Stichting, 1974), de vakbond deed een inventarisatie (Van Klaveren & Looise, 1979), er waren belangengroepen en adviesinstanties (als voornaamste: de Associatie van Bedrijven op Coöperatieve (ABC) grondslag en de stichting Zelfbestuur (dienstverlening, promotie, uitgave tijdschrift en ondersteuning), er werden interdepartementale werkgroepen gefinancierd door de overheid (COB-SER) die studies uitvoerden naar het fenomeen, en last but not least waren er leerstoelen gewijd aan de merites van het concept. Van Dooren et al (1979) gaven de eerste inventarisatie uit van de pioniers in Nederland.

Daarna is het onderwerp weggedeemd. Het kantelpunt is niet toevallig door de val van het communisme gemarkeerd, en de daaropvolgende in meer of mindere mate opzichtige inhuldiging van het neoliberalisme als overwinnaar met deugden als 'greed' en eigenbelang. Nogmaals, des te opmerkelijker dat de Mondragón-groep stug doorging en de vele ideologische, maatschappelijke en economische tegen-stromingen overleefde.

In een enkele kritische beschouwing van de vrije marktideologie wordt nog het idee geopperd van de coöperatieve werkwijze als medicijn of deeloplossing (bijvoorbeeld Heijne & Noten, 2020: 205 e.v., waarin het nieuwe optimisme geïllustreerd wordt met de coöperatiebeweging in Emilia-Romagna).

Ondertussen is er steeds opnieuw de empirische evidentie dat werknemerseigendom bijdraagt aan de bedrijfsbinding van personeel op lange termijn, met meer inzet en betrokkenheid als gevolg (Heijne & Noten, 2020: 212).

Engelen (2000: 95) waarschuwt voor het risico dat arbeiderszelfbestuur kan leiden tot bedrijfsegoïsme. De onderneming vat hij enerzijds op als leverancier van maatschappelijke diensten en anderzijds als arbeid met zingevende samenwerking. Zelfbestuur maakt de grenzen van de intercoöperatieve solidariteit manifest. De vraag is of zijn pleidooi voor financiële participatie in de vorm van deling of spreiding van aandelen en winst dat risico dan wel uitsluit. Een effectievere dempingsmaatregel lijkt een hulpconstructie die hij put uit het gedachtegoed van het gilde-socialisme, namelijk branchegewijs georganiseerde raden waarin zowel producenten als consumenten zitting hebben. De koepelconstructie in Mondragón met zijn lidmaatschapsregels inzake intercoöperatieve ondersteuning zou ook een waarborg tegen het geschetste bedrijfsegoïsme kunnen zijn.

Hoe dan ook, de portemonnee spreekt. Wie geld inlegt heeft bezit, macht, zeggenschap en strategische regelcapaciteit. Zo houdt de arbeider controle over het beheer en de toekomst van het bedrijf. Hij/zij mag eerder spreken over 'mijn eigen bedrijf', en zo wordt in de terminologie van Gorz (2011) het 'heteronome' karakter van de loonarbeid verder teruggedrongen. Het draagt bij aan versterking van het verantwoordelijkheidsgevoel van de burger. Het ervaren en uitoefenen van verantwoordelijkheid is immers gemakkelijker bij iets dat van jezelf is, in tegenstelling tot als iets vreemd of van je vervreemd is. Eigendom of

---

<sup>13</sup> Was het voormalig Tweede Kamerlid Marcus Bakker (CPN) die reeds de etymologie ter discussie stelde. De werknemer geeft het werk, de werkgever neemt het werk. Mede daarom in dit artikel het radicale voorstel om afscheid te nemen van het begrippenpaar.



eigenaarschap is iets dat macht of regelcapaciteit geeft.<sup>14</sup> Mede-eigendom is de kurk van elke vereiste en breed gedragen transitie, zo lezen we steeds meer in het politiek publieke debat.<sup>15</sup>

In plaats van het politiek beladen begrip democratisering kunnen we er derhalve ook voor kiezen te spreken van 'eigenaarschap'. Het is jouw werk, en daar wil je zeggenschap over. Let wel, *gedeeld* eigenaarschap, vandaar de opdracht tot samenwerking, in een coöperatie. Wel met de belangrijke nuancering dat eigenaarschap of aandeelhouderschap nooit het doel zou moeten zijn, hooguit het noodzakelijk middel om (mede)zeggenschap, betrokkenheid en (mede)verantwoordelijkheid te bereiken. Welbeschouwd vormen geld, kapitaal, eigendom en aandelen niet meer dan het vehikel om het fundamentele doel van zeggenschap, betrokkenheid en verantwoordelijkheid te bereiken.

In hoeverre is het model van de werknemerscoöperatie nu een alternatief voor de kapitalistisch georganiseerde onderneming? Het antwoord luidt: deels wel, deels niet. De concurrentiële markt wetten van vraag en aanbod blijven immers gerespecteerd (in plaats van een planeconomisch alternatief voor te stellen). De coöperatieve bedrijfsvorm draagt net zo goed een ondernemingsrisico, alleen is dat risico nu wel gespreid over de leden van de coöperatie, hetgeen het risico dus ook draaglijker maakt. Daarentegen breekt de werknemerscoöperatie wel met de kapitalistische verhoudingen van eigendom, zeggenschap en macht. Er is sprake van werknemers- in plaats van privé-eigendom<sup>16</sup>, winsten en bonussen worden niet onttrokken maar teruggeploegd of blijven in de onderneming. In die logica is het model dus wel radicaal: arbeid in plaats van (vreemd) kapitaal heeft het voor het zeggen.<sup>17</sup>

Het belang van zeggenschap cq. eigendom op bestuursniveau voor de werknemer, of burger in het algemeen, is gelegen in het beteugelen van partieel-commerciële interesses. Vreemd kapitaal komt immers van een externe anonieme geldverschaffer, die het rendement laat prevaleren boven binding met de stakeholders (met name de werkzame lokale bevolking). Besluiten kunnen genomen worden over de hoofden van de meest intensief betrokkenen, dat betreffen bijvoorbeeld besluiten over voortbestaan, verplaatsing, uitbreiding of over de regeling op het tactisch niveau (zie voetnoot 8), het regelniveau van de inrichting van de arbeidsorganisatie. De globalisering van de economie maakt de volatiliteit en wispelturigheid van het casino-kapitaal alleen maar heftiger. Het is zorgelijk als er bijvoorbeeld zonder enige zeggenschap of controle een einde gemaakt wordt aan decentralisatie of 'empowerment' (democratie op werkplekniveau).<sup>18</sup> Democratisering van de werkvloer is immers een lange-

---

<sup>14</sup> Met nadruk wel onder de voorwaarde dat de eigenaar direct betrokken is bij de onderneming is, en dus direct afhankelijk is van het presteren, dat is de werknemer. (En niet de vermaledijde oligarch of sjeik die de voetbalclub of wielersformatie als een speeltje beschouwt, en enkel verantwoordelijkheid etaleert voor geld, ego en status.)

<sup>15</sup> Bijvoorbeeld De Volkskrant, d.d. 17 februari 2022, ingezonden brief: "Maak burger mede-eigenaar windmolens".

<sup>16</sup> Feitelijk neemt het werknemerseigendom daarmee een tussenpositie in, tussen het eerder vermelde VolksEigener Betrieb (de staats-communistische optie) en het privé-eigendom (het kapitalistische stereotype). Dat is in concreto dus de derde weg. Zie ook Van Staveren (2022) met haar uiteenzetting over de 'community-economie': beheer door de lokale gemeenschap in plaats van de kapitaalmarkt of de overheid. Elinor Ostrom (2011) noemt die oplossing of uitweg de economie van de 'commons'.

<sup>17</sup> Behalve door de zeggenschapsverhoudingen wordt het kapitalisme ook getypeerd door een wetmatige en nefaste groei-ideologie (Hickel, 2021), plus de noodzaak tot selectie of zuivering van activiteiten volgens duurzaamheidscriteria. In hoeverre het coöperatie-model daar een alternatief voor of antwoord op biedt is de vraag, die ik in dit bedrijfskundig artikel niet volledig kan beantwoorden. Externe ecologische sturing eventueel uit de lokale gemeenschap lijkt een 'conditio sine qua non'. Op het webinar 'The role of cooperatives in democratizing and greening the economy' van het internationale forum Democratizingwork.org op 10 mei 2022 wordt dit thema uitgebreid besproken.

<sup>18</sup> Zie het voorbeeld van de zelfsturende teams bij Volvo die werden afgeschaft toen Ford Motor Company Volvo overnam.

termijnproces dat berust op duurzame binding en loyaliteit. Over de waarde van de zeggenschap die dan op het spel staat, gaat de volgende paragraaf.

## 2.2 Zeggenschap op de werkvloer

Eén van de rollen die de burger vervult is die van medewerker op de werkvloer. Op het werkniveau (micro, resp. operationeel regelen) gaat het enerzijds om regelmogelijkheden op taakniveau (decision latitude en skill discretion) of autonomie, en anderzijds om regelmogelijkheden op team- of afdelingsniveau (organisational participation): werkoverleg. Het betreft een levenssfeer die nog steeds aan importantie niet heeft ingeboet. Vele wetenschappers hebben het belang benadrukt. Ik verwijs naar de uitgebreide literatuur onder de noemer van sociotechniek en de kwaliteit van de arbeid (zie bijvoorbeeld Van Eijnatten, 1993; Peeters, 1995). Hier in dit artikel wil ik slechts drie auteurs naar voren halen, die het vraagstuk van de arbeidsorganisatie expliciet koppelen aan het belang van participatie of zeggenschap.

Allereerst Pateman (1970) met haar standaardwerk waarin ze een duidelijke relatie legt tussen enerzijds vervreemding en instrumentele loonoriëntatie op de werkplek en anderzijds de betrokkenheid bij en deelname aan representatieve overlegorganen binnen en buiten het bedrijf. Zeer recent heeft Pot (2021) de actualiteit van haar stelling bevestigd met overtuigend empirische evidentie.

Ten tweede De Sitter (1978). Hij werkt systematisch en conceptueel uit wat onder 'kwaliteit van de arbeidsverhoudingen' moet worden verstaan. Later in de loop der tijden is deze functie-eis helaas verworpen tot sociotechnisch stiefkindje.<sup>19</sup> De essentie bij De Sitter is dat arbeidsverhoudingen een functie zijn van de productieorganisatie en de besturingsstructuur en niet van namen van afdelingen of stijlen van leidinggeven. De Sociotechniek voert een pleidooi voor symmetrische in plaats van asymmetrische arbeidsverhoudingen. Symmetrisch wil zeggen meer reciprociteit, wederkerige afhankelijkheid in de functies, en afscheid van het personele onderscheid tussen leiding en uitvoering, tussen regelaars en uitvoerders, met allen verschillende belangen. Participatie leidt tot herverdeling van macht (wie beslist waarover), en is dus 1-op-1 verbonden met bedrijfsdemocratisering.

Tot slot benadrukt Engelen (2000) in zijn proefschrift dat voor de bijdrage aan economisch burgerschap de verwerving van participatoire deugden en competenties in de dagelijkse omgeving cruciaal is.

Alle drie de auteurs zullen in de loop van dit artikel nog meermaals geciteerd worden. Vanaf de ontwikkeling op het Tavistock-instituut in de jaren veertig van de vorige eeuw is de sociotechniek een pleitbezorger van dit democratiseringsdomein geweest.<sup>20</sup> Laatste decennia wordt deze interventie vaak aangeduid met termen als zelfsturing, teams, empowerment, sociale innovatie.

Kanteling van de organisatie staat dan centraal, besturing vindt niet plaats via de hiërarchie maar via horizontale afstemming (zowel intern als extern) in en tussen kleine werkverbanden. Actuele representanten, waarin impliciet of expliciet ingrepen in de organisatiestructuur gepromoot worden, staan in Minnaar en De Moree (2020), getypeerd als 'corporate rebels'.<sup>21</sup> De Nederlandse thuiszorgorganisatie Buurtzorg, opgericht door Jos de Blok, is inmiddels een wereldwijd bekende vaandeldrager van het gedachtegoed. In Laloux (2015) is het een illustratie van het Teal-organisatiemodel, een organisatie gebaseerd op werknemerszelfbestuur.

De Sitter (1994) noemt de aanpak Human Resources Mobilization (afgezet tegen HR Management). Het rendement in de investering in dit domein is reeds uit en te na

---

<sup>19</sup> De theorie en het debat concentreerde zich op het belang en vooral het conflict tussen de twee andere functie-eisen: kwaliteit van de arbeid en kwaliteit van de organisatie.

<sup>20</sup> Getuige ook de titel van de anthologie van Van Eijnatten (1993): The paradigm that changed the workplace.

<sup>21</sup> Zie bijvoorbeeld het empirisch overzicht van varianten op hun nieuwsbrief. [https://corporate-rebels.com/progressive-organizational-structures/?mc\\_cid=0df9a3a5c7&mc\\_eid=6a0ee8dafd](https://corporate-rebels.com/progressive-organizational-structures/?mc_cid=0df9a3a5c7&mc_eid=6a0ee8dafd).

verkondigd, en empirisch bevestigd. De meest recente studies zijn te vinden in het European Workplace Innovation Network (EUWIN) ([www.workplaceinnovation.eu](http://www.workplaceinnovation.eu)), met dezelfde boodschap.

### 3. De geschiedenis en de werking van de Mondragón-groep

In dit deel wordt het licht gericht op de empirie, de casus die ik bestudeerd heb: de Mondragón-groep. In de inleiding heb ik reeds het 'waarom van deze keuze' toegelicht.

#### 3.1 José María Arizmendiarieta

Het verhaal kan niet verteld worden zonder die ene man, waarmee alles ooit is begonnen, priester José María Arizmendiarieta. In 1956, Spanje onder het juk van de Franco-dictatuur, begon hij met de eerste coöperatie. Tegen zijn wil was hij 15 jaar eerder naar de parochie in het Baskisch dorpje gestuurd, waar hij werd geconfronteerd met sociaal maatschappelijke ellende: veel werkeloosheid en opgekropte woede. Hij was gedreven om van het stadje een coherente maatschappij te maken, gebouwd op christelijke saamhorigheid. Collectieve medezeggenschap van allen, gecombineerd met collectieve verantwoordelijkheid zag Arizmendiarieta als de beste manier om dat ideaal te verwezenlijken. Daarmee bouwde Arizmendiarieta voort op de bestaande Baskische samenwerkingscultuur, die na de Spaanse Burgeroorlog was weggeëbd, onderdrukt en gefrustreerd door het Franquisme, geweld en moorden, verbanning en onderdrukking van de lokale cultuur.

Een positieve, jong gecreëerde arbeidsmentaliteit met een bijbehorende economie achtte hij van vitaal belang. Vandaar dat Arizmendiarieta al in 1943 een polytechnische school oprichtte. Later groeide deze uit tot de Mondragón-universiteit. De democratische opzet van de school, opgericht met geld van de dorpingen, wordt beschouwd als de kiem van de coöperatie-beweging. In de loop der tijd selecteerde hij een vijftal pupillen, die in 1956 gezamenlijk de eerste coöperatie opzetten. De naam was ULGOR, een acroniem van de vijf oprichters, later omgezet in Fagor Electrodómicos. Nog vele coöperatieven volgden. Steeds was Arizmendiarieta bij leven en welzijn nauw betrokken bij de oprichting en uitbouw van de beweging.

In 1976 overleed hij op 61-jarige leeftijd in het plaatsje dat hij had geënthousiasmeerd met zijn fervente boodschap van samenwerking. Mondragón groeide later uit tot een corporatie van meer dan tweehonderdvijftig coöperatieven en meer dan drieëntachtigduizend werknemers (VPRO Tegenlicht, 2012).

#### 3.2 Hoe ziet het coöperatie-complex eruit?

De groep bestaat uit meerdere (ruim 100) coöperaties, verspreid over diverse bedrijfstakken. Elke coöperatie is vergelijkbaar georganiseerd (Coöperatie-Expert, s.a.). Na twee jaar gewoon dienstverband krijgt de werknemer het aanbod om *socio* (lid) of coöperant te worden. Het alternatief is beëindiging van het contract. Om lid te worden moet €15.000 ingelegd worden. Hier zijn betalingsregelingen voor, bijvoorbeeld inhouden van salaris in termijnen, het geld kan ook bij de bank van de Mondragón-corporatie (de Caja Laboral Popular) geleend worden. Het 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 (zie de volgende paragraaf). Het inleggen van kapitaal maakt de coöperant mede(ofwel: gedeeld)-risicodragers van de onderneming, een vorm van eigenaarschap die onlosmakelijk verbonden is met mede-verantwoordelijkheid.

Niet iedereen die er werkt is dus coöperant, daarover verderop in dit artikel meer. En niet allen zijn inmiddels nog werkzaam in de lokale gemeenschap, al lang niet meer. Getuige volgend cijfermateriaal. 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 (zie verder evaluatie-paragraaf 4 in dit artikel). Mondragón staat qua

omvang in de top10 wereldwijd van de coöperaties, geaccumuleerd onder de koepel van de corporatie (Mathieu, 2020).

Tot deze omvangrijke groep van coöperaties behoren hoogwaardig-industriële ondernemingen (huishoudelijke apparaten met name, maar ook de fabriek van Orbea, het befaamde Baskisch racefietsenmerk), banken, verzekeringsbedrijven, supermarkten/retail, landbouwbedrijven (vooral in de 3<sup>e</sup> wereld), zorg- en onderwijsinstellingen (lagere school). De groep coöperaties is verdeeld in 14 divisies (Coöperatie-Expert, s.a.). Binnen elke divisie worden de winsten herverdeeld, hiermee wordt onderlinge (intercoöperatieve) samenwerking nagestreefd. Dit lijkt een constructie in de richting van het gilde-socialistisch voorstel van Engelen (2020), het voorstel om bedrijfsegoïsme te voorkomen, zoals hierboven (§2.1) besproken.

De groep heeft filialen over de hele wereld (incl. Nederland), in veertig landen om precies te zijn. Er wordt geëxporteerd naar 150 landen (Flecha & Ngai, 2014).

Het coöperatie-concept wordt ondersteund door een eigen financiële en eigen educatieve instelling. De coöperatieve bank Caja Laboral Popular concentreert zich op het beheer en de planning van de kredietverlening. Er wordt niet gehandeld in 'bijproducten' (rommelhypotheken etc), zie de documentaire van VPRO (2012). De sociale verzekeringen worden verzorgd door de coöperatie Lagun Aro. Op de universiteit is het Masterprogramma LEINN (Liderazgo Emprendedor en INNovación<sup>22</sup>) het paradepaardje. Studenten worden geschoold in zelfstandig ondernemerschap uitmondend in start-ups met 'junior cooperativas'.

Hoe je het ook wendt of keert, in Mondragón heeft er een radicale omdraaiing van de klassieke verhouding binnen het kapitalistisch productiesysteem plaatsgevonden: 'arbeid moet de macht hebben, kapitaal is enkel een productiefactor' (Cera Coöp Groep Vlaanderen, 2013). Werknemers in plaats van externe financiers zijn eigenaar en voeren de controle op het beleid uit. Dit is daadwerkelijk een omwenteling van de machtsverhoudingen.

### 3.3 De werking van het coöperatieve model in Mondragón

In elke coöperatie kunnen volgende democratische organen worden onderscheiden (Latinne, 2012).

- Asamblea General, de Algemene Vergadering van alle leden in de afzonderlijke coöperatie, hier oefenen de vennoten (de 'socios') hun stemrecht uit.
- Consejo Rector of Administración, de bestuursraad, wordt voor een vierjarige termijn verkozen, omvat een president en leden waarvan de helft elke twee jaar wordt verkozen. Legt verantwoording af aan de Algemene Vergadering.
- Consejo General, een algemeen manager wordt aangesteld door de Consejo Rector. Deze stelt de overige leden van dit MT/CEO aan.
- Consejo Social, later ingevoerde spreekbuis om arbeidsvoorwaardelijke kwesties ter sprake te brengen. Deze sociale raad adviseert de bestuursraad en de algemene manager. Zij is samengesteld uit verkozen vertegenwoordigers van de verschillende werknemerscategorieën. Komt op wekelijkse basis samen.

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

Vertrek 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 een maximale loonspanning van 1:6, het terugploegen van resultaten en winsten plus instemming met eventuele re-allocatie van personeel tussen de coöperaties onderling. In het algemeen kan gesteld worden dat de ondernemingen die vertrekken het financieel-economisch goed doen ('situación económica pujante'), zij die willen toetreden daarentegen hebben het slecht, omdat ze zich in een economische baisse bevinden bijvoorbeeld. De

---

<sup>22</sup> Ondernemend leiderschap en innovatie.

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. De koepel beseft dat het niet gemakkelijk is om die trend, de uitstroom van satellieten, te beïnvloeden cq. te keren (mondellinge communicatie Ander Etxebarria).

#### 4. De ervaringen

In dit hoofdstuk geef ik een uiteenzetting van het antwoord van het coöperatie-concept, toegepast in Mondragón, op de vragen die ik in de inleiding heb geformuleerd.

Allereerst, wat is de (potentiële) bijdrage aan de reductie van neoliberale dysfuncties: vervreemding, ongelijkheid en individualisme. Een relativering is op zijn plaats, ik spreek over bijdrage. De ideale oplossing kan altijd geformuleerd (laat staan: ingevoerd) worden op basis van enkele waarnemingen gecombineerd met een gezonde dosis denkracht.

Ten tweede, de taxatie van het democratische gehalte, zowel in strategisch bestuursmatige zin (4.2), als operationele zin op het niveau van de arbeidsorganisatie (4.3).

##### 4.1 Het antwoord op de liberaal kapitalistische uitwassen?

Het succes van Mondragón is onmiskenbaar daar. Een trits zegeningen kan opgesomd worden met de bril van dit artikel: is het een alternatief voor het huidige systeemfunctioneren?

- Er is controle op het strategisch beleid, via het 'one man – one vote' principe.
- Er is sprake van *intercoöperatieve* flexibiliteit cq. solidariteit. Coöperaties hebben zich gecommitteerd om voor opvang te zorgen ingeval van crisis of tijdelijke neergang bij een van de overige leden van de koepel (het samenstel van coöperatieve ondernemingen). Het congres bemiddelt in de herplaatsing. Dit impliceert een extra vorm van kwantitatieve flexibiliteit. Het is zelfs gelukt bij één van de grotere ondernemingen die recent failliet raakte (Coöperatie-Expert, s.a.). Deze vorm van solidariteit kalft wel af vanwege de nestverlaters, ook al blijven die in satelliet-vorm de coöperatie-gedachte elders autonoom uitdragen.
- Er is sprake van *intracoöperatieve* flexibiliteit. Binnen de coöperaties is de optie tot tijdelijke salarisreductie reëel, het onderwerp kan geagendeerd worden op de Algemene Vergadering (zie VPRO Tegenlicht, 2012). Dit impliceert een extra vorm van kwalitatieve flexibiliteit.
- Coöperanten (i.c. de werknemers in een coöperatie) hebben 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).
- Winsten en overige surplussen worden teruggeploegd (en gaan dus niet naar externe financierders of aandeelhouders zoals gebruikelijk in het gangbare kapitalisme). 90% van de winst wordt geherinvesteerd (Lotens, 2013: 141; Poortmans, 2020; Coöperatie-Expert, s.a.). Daarvan gaat 10% naar de gemeenschap, om sociaal-culturele projecten mee te financieren. Tussen de 20 en 60% wordt gereserveerd voor mindere tijden, voor subsidies of leningen aan hulpbehoevende coöperaties, voor startkapitaal van nieuwe coöperaties of kennisontwikkeling. 30% gaat naar de socios, de coöperanten, wordt toegevoegd aan ingelgde kapitaal. Er bestaat ook een solidariteitsfonds, voor coöperaties die in financiële nood verkeren (Cera, 2013).
- De loonspanning, de verhouding tussen maximum en minimum salaris, bedraagt 1:6<sup>23</sup>. Het laagste salaris ligt momenteel rond de €15.000,-, het hoogste bedraagt

---

<sup>23</sup> Merk op: bij de Grupo NER (zie bespreking verderop in dit artikel) van Saratxaga geldt zelfs een nog meer egalitair regime. De groep van 10% hoogste salarissen verdient niet meer dan 2,3 zoveel als de 10% laagst verdienenden.

derhalve €90.000,- . Zelfs bij Eroski, de supermarkt die multinationalaal opereert, is dat het plafond.

Dit zijn de feiten. Het zijn de gegevens waarmee het Mondragón-model zich in sociaal-economische zin onderscheidt van het reguliere kapitalisme. Waar zit dan de maatschappelijke winst?

#### *Vervreemding*

In tegenstelling tot het reguliere bedrijf zijn de werknemers hier eigenaar. Zij oefenen controle en zeggenschap uit over zaken waar ze zelf het beheer over uitoefenen, waar ze zelf verantwoordelijk voor zijn. Belangen van werknemers worden verdedigd, ook al beperken ze zich tot werkzekerheid en financiële stabiliteit.<sup>24</sup>

#### *Ongelijkheid*

De loonspanning is geminimaliseerd. Omzet en winst worden teruggeploegd.

#### *Individualisme*

Zoals aangegeven zijn er solidariteitsmechanismen ingebouwd. Coöperatie is samenwerking, is handelen uit gemeenschappelijk belang, is rekening houden met de ander.

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 de meest ernstige crises vergeleken bij de rest van Europees continent moest ondergaan. De kwalificatie 'het wonder van Mondragón' (VPRO Tegenlicht) verwijst met name naar deze prestatie. De werkloosheid ligt in de Baskische regio 10% lager dan in de rest van Spanje. Al zal hier ook sprake zijn van multi-causaliteit. Het Baskenland heeft van oudsher een sterke economie.

Last but not least mag niet gebagatelliseerd worden de PR en promotie die vanuit het hoofdkwartier van de Mondragón Cooperative Corporation (MCC) wordt georganiseerd. Dagelijks verschijnen er de vertegenwoordigers van grote bedrijven, om 'het wonder' met eigen ogen te aanschouwen (VPRO, 2012). Ander Etxebarria reist geregeld de wereld rond om van harte op conferenties het verhaal van Mondragón toe te lichten. In Nederland (vooral de noordelijke contreien, Hanze-hogeschool bijvoorbeeld) is hij ook geregeld te gast geweest, uit hoofde van zijn functie als 'Director de difusión cooperativa de Mondragón'. De diffusie van de coöperatiegedachte staat echter niet formeel in de statuten. Men juicht het toe dat er elders op eigen initiatief vormen van werknemerseigendom ontstaan, echter zonder expliciete bemoeienis. Zowel bij de afdeling Voorlichting op het hoofdkwartier als in het stadje zijn geen missionarissen te bespeuren, al had dat verondersteld kunnen worden met een geestelijke als founding father.

Uit eigen waarneming kan ik bevestigen dat er geen sprake is van een gesloten introverte gemeenschap. Elke vraag wordt beantwoord. Voor gasten en geïnteresseerden wordt zonder veel reserves tijd en ruimte gereserveerd. Op het hoofdkwartier verschijnen nog steeds dagelijks vertegenwoordigers uit het internationale bedrijfsleven wereldwijd. Yolanda Díaz, minister van Werk en Sociale Zaken in het kabinet Sánchez beklemtoonde bij een recent bezoek de markante publiciteitswaarde van het complex in moeilijke tijden van recessie en pandemie.

Voortbordurend op het vervreemdings-effect, cq. de bestrijding ervan, de vraag of er meer externe betrokkenheid wordt gecreëerd door het werken in coöperatie. Wat betekent het model nu voor het leven daarbuiten, voor de samenleving, en het niveau van participeren aldaar? Klopt het wat Pateman in 1970 reeds veronderstelde (en recent gecorraboreerd door

---

<sup>24</sup> En daarmee is de helft van het belangenspectrum van de arbeider, i.c. de werkzekerheid en beloning, gewaarborgd. Voor dat andere deel, betreffende de belasting en kwalificatie, dient de arbeidsorganisatie ofwel de democratisering op de werkvloer in orde te zijn. Merk op, we spreken over werk- en niet baan zekerheid. Ook bij Mondragón is er geen levensgarantie, coöperanten krijgen bij al dan niet noodgedwongen vertrek het inleggeld mee. Jobhoppen (of wat elders 'less loyalty to your job' wordt genoemd), al dan niet gewenst, blijft mogelijk.

Pot, 2021) dat een andere manier van samenwerken in de onderneming bijdraagt aan meer betrokken burgerschap?

Meer dan de helft van de bevolking van het plaatsje Mondragón is naar schatting werkzaam in een van de coöperaties (mondelinge informatie Ander Etxebarria), we hebben het dan over pakweg 10.000 mensen. Niets van buitenaf laat zien dat hier sprake is van een gemeenschap geschoeid op een heel speciale leest. Niks speciale bordjes, toeristische plakaten of standbeelden. Het museum van de oprichter ligt buiten het stadje in de heuvels. Zijn graf in de centraal in het plaatsje gelegen kerk bevat wel een eerbetoon. Willekeurige navraag levert op dat men de coöperatieve werkwijze als normaal beschouwt, het vormt echter geen reden tot borstklapperij.<sup>25</sup> Tezelfdertijd is men wel zeer trots, op karakteristiek introverte wijze. De Bask uit Mondragón maakt deel uit van een hechte gemeenschap. Hafner (2010) beweert dat er een opvallend hoge mate van saamhorigheid in de lokale samenleving heerst, tot uiting komend in kollektieve bijeenkomsten van gastronomische, sportieve (het Baskische pelote) of poëtische aard (het excentrieke bertsolarisme). Haar toegepaste methodologie is echter zeer beperkt.

Bij al deze waarnemingen blijft de vraag of ze het specifieke gevolg van de coöperaties zijn, of dat het het kenmerk van de Basken in zijn algemeenheid betreft.

Op mijn vraag wat dit model nu uitmaakt voor het leven in het stadje merkte Ander Etxebarria op dat de 'jefes' zich hier normaal in de bars presenteren temidden van hun arbeiders, zonder allure, status- of klasseverschil.

Diezelfde arbeiders etaleren regelmatig toch een instrumentele werkoriëntatie. Ze zijn tevreden met de werkgarantie, echter ontevreden met het feit dat sommigen zesmaal zoveel verdienen (mondelinge informatie Ander Etxebarria).

#### 4.2 Democratisering op bestuurlijk niveau

Naast alle lof die de coöperatiebeweging in Mondragón verdient zijn er de nodige kanttekeningen te plaatsen. In deze paragraaf volgt een bespreking van kritieken geuit door onderzoekers in de afgelopen decennia. Het betreffen studies die het coöperatieve gehalte, zoals het in eerste instantie alleen pretendeert te zijn op bestuurlijk niveau, bekritisieren. In hoofdlijnen kunnen ze samengevat worden onder twee noemers:

(1) de omvang van het aantal niet-leden, niet-coöperanten, hetgeen meestal de tijdelijke werknemers betreft.

(2) de status van de bedrijfsfilialen of 'joint ventures' in het buitenland.

In beide commentaren wordt de toon gezet door de kritische studie van Kasmir (1996). Zij stelt na empirische studie en vergelijkingen met nabijgelegen reguliere bedrijven dat Mondragón weinig verschilt van het gewone kapitalisme. De socios profiteren nauwelijks van de democratische mogelijkheden. Ook Whyte & Whyte (1991: 229) stellen dat er eerder sprake is van 'reactieve' dan van 'proactieve' participatie, in welk geval de volledige organisatie wordt betrokken bij het uitwerken van de plannen. Voorstellen worden bij MCC voorbereid en voorgedraaid door de Consejo Administración, op de Asamblea kan er voor of tegen gestemd. Een en ander zorgde gaandeweg ook voor een erosie van de democratie omdat leden steeds minder gemotiveerd waren om naar de algemene vergaderingen te komen, al werd een herhaaldelijke afwezigheid gesanctioneerd en paste men op een gegeven moment zelfs loonsancties toe (Cheney, 1989). De personele omvang van de coöperaties vereist dat plannen goed gepresenteerd worden. In het opleidingscentrum (in Otalora, in de heuvels buiten het stadje) wordt veel aandacht besteed aan de 'mindset' van uitleggen en betrekken (Coöperatie-Expert, s.a.).

#### *De diversiteit in status van werknemers*

---

<sup>25</sup> Bedenk dat het woord 'belofte' (zie de hoofdtitel van dit artikel) iets dubbelzinnigs heeft, afhankelijk van wie het uitsprekt over iets: het onderwerp zelf, of de buitenstaanders. Welnu, voor het geval Mondragón is de belofte nooit verkondigd door de betrokkenen zelf, het is de buitenwacht die dit etiket opgeplakt heeft.

Slechts 30% van de werknemers is eigenaar-socio (Lotens, 2013: 141). De rest is tijdelijk in dienst ('temporales/eventuales') of in loonarbeid in de buitenlandse filialen. Al beweert een recente bron (Roeters, 2022) dat 'slechts' 20% geen socio is. Scholing en bemiddelingsrecht op ander werk is niet voorbehouden aan deze restgroep (Kasmir, 1996).

Latinne (2013) meldt zelfs een onderscheid in vijf categorieën met meer of minder rechten, afhankelijk van het arbeidsrecht in binnen- of buitenland.<sup>26</sup>

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'), een 'democratisch' gekozen orgaan (Lotens, 2013; Latinne, 2013). Latinne legt de oorzaak voor de syndicale aversie deels bij de oprichter, de priester Arrizmendieta, die een wantrouwen tegen het klassenbewustzijn koesterde.

Het Baskische werkerscollectief 'Ahots Kooperatibista' dat zijn eigen kritische opinie formuleert in een maandelijks nieuwsbrief lijkt ook niet zomaar opgericht te zijn (Latinne, 2012).

Santa Cruz & Alonso (2016) breken in een repliek op Kasmir volgende lansen voor de Mondragón Corporatie. MCC hanteert drie strategieën om de temporele werknemers te transformeren in coöperant. De eerste betreft het plan dat ter illustratie wordt toegepast bij het supermarkt concern Eroski: alle werknemers wordt aangeboden om partner te worden in het collectief. Door economische tegenslag is het animo om toe te treden echter afgenomen. De tweede is gericht op het 'coöperativiseren' van de filialen. Succesvolle voorbeelden hiervan zijn Maier, Victorio Luzuriaga en Fit Automotive. De derde strategie stelt dat opname van de filialen het behoud en zelfs uitbreiding van de 'parent cooperatives' zal bevorderen. Het aantal coöperanten is daardoor toegenomen, in procentuele en absolute zin, hetgeen dus ook voormalig tijdelijke arbeidscontracten betreft.

De problematische status van de 'subsidiaries' vereist een verdere toelichting, zie navolgende beschouwing.

#### *De rol van buitenlandse filialen*

Latinne (2013) constateert dat van de 281 onderdelen bij MCC slechts 111 coöperatief georganiseerd is. Min of meer gedwongen door de globale competitie hebben er vele take-overs, joint-ventures en buy-outs plaatsgevonden, het autarkisch concept ooit hoog in het vaandel van de oprichter-priester daarmee verlatend. De verzoening tussen arbeid en kapitaal krijgt daarmee een grimmige face-lift.

Met de globale expansie is het coöperatieve ideaal gedegeneerd tot een regulier kapitalistische firma met zorgelijke werkomstandigheden, zo stelt Kasmir onomwonden. Ook in Nederland bevinden zich 2 filialen. Een daarvan, de liftenfabriek van Orona, wordt zelfs als een coöperatieve organisatie aangeduid ([www.liftintermediar.nl](http://www.liftintermediar.nl)). Dat blijkt bij navraag niet te kloppen.

Latinne (2012: 76-77) slaat een mildere toon aan. "Eerlijkheidshalve moet met Joseph Stiglitz worden gezegd dat Mondragón wel degelijk nadenkt over de internationalisering en dat dergelijke strategische beslissingen in ieder geval [...] met (beperkte) inspraak van de coöperanten worden genomen, hetgeen bij gewone kapitalistische multinationals natuurlijk niet het geval is. Ter illustratie: een vergelijkbare onderneming Electrolux was op 31 december 2004 voor ongeveer 38% in handen van buitenlandse aandeelhouders, voor 50% in handen van Zweedse pensioenfondsen en voor 12% eigendom van Zweedse privé-investeerders, waarbij het duidelijk is dat belangen van aandeelhouders niet gelijklopen met die van werknemers. Het siert de Mondragonezen en bij uitbreiding de Baskische vakbonden dat men hierover kritisch nadenkt."

---

<sup>26</sup> Vergelijk dit met dat andere iconische coöperatievoorbeeld in Spanje: Marinaleda (Lotens, 2013: 20), daar werken ruim 2500 *socios* in één landbouwcoöperatie met hetzelfde salaris.



De MCC doet zijn best om ook buitenlandse filialen te 'cooperativizar' (mondelijke informatie Mikel Lezaniz, voormalig topman van de Corporatie), vastgelegd in intentionele besluiten op het Congres.

Santa Cruz & Alonso (2016) verwoordden de verdediging als volgt. Ze vermelden filialen die wel degelijk de stap naar het coöperatiemodel hebben gezet. "These are neither unusual nor isolated examples of how to cooperativize industrial subsidiaries." Een volgend argument is dat de filialen hebben bijgedragen aan de (economische) versterking van de moederbedrijven. Dankzij de internationalisatie is het aantal 'socios' toegenomen van 30% in 2007 naar 40% in 2012.

De nagestreefde conversie van 'joint ventures' naar het coöperativisme stuit vaak op praktische obstakels. Er gelden andere wetten of culturen in die landen. Veel werknemers kunnen het inleggeld niet opbrengen, of ze missen de affiniteit met het idee. Santa Cruz en Alonso (2016) refereren als lichtend tegenvoorbeeld aan de uitzondering. In Polen bij een vestiging van Fagor zouden vakbondsvertegenwoordigers plaats hebben genomen in de Consejo Rector, daarmee een boost gevend aan de participatie. Als laatste verdediging: het doel van het opnemen van 'subsidiaries' was ook nooit puur 'outsourcen', echter het behoud en versterking van de moederbedrijven in het Baskenland. Luzurago & Irizar (2012) beweren zelfs dat dankzij de impulsen van de Corporatie de werkomstandigheden in de buitenlandse vestigingen verbeterd zijn in termen van salaris en opleidingsmogelijkheden.

#### 4.3. Democratisering op werkniveau

##### *De arbeidsorganisatie als verwaarloosd aandachtsgebied*

Er zijn in het verleden pogingen of experimenten geweest om de functies op de werkvloer te verbeteren. Aanleiding was een kennismaking van een manager van Fagor, de pionier in het Mondragón project met de fabrieken in Kalmar Zweden, iconen uit de Scandinavische werkstructurering. Einar Thorsrud, bekend van de Industrial Democracy projecten in Noorwegen samen met Fred Emery, is vervolgens een aantal malen in de 70-er jaren op bezoek geweest, om zijn ervaring en deskundigheid aan te bieden. Het doel was om de contradictie tussen taylorisme en het coöperatieve bestuur te overmeesteren (Whyte and Whyte, 1991: 115; De Calleja Basterechea, 1983: 107).

Copreci, onderdeel van Fagor, wilde van een werkorganisatie gebaseerd op functies (alle machines en processen naar gelijksoortigheid gegroepeerd) naar een produktgerichte ordening (Whyte and Whyte, 1991: 118). De lopende band zou afgeschaft worden. Het idee vond navolging bij andere coöperaties (o.a. Ederlan). In Bergara zou zelfs een 'greenfield' fabriek voor afwasmachines met autonome werkeilanden gebouwd worden.

Tien jaar later luidt de conclusie dat de experimenten allen zijn gestrand. De intredende economische recessie gaf een stevige klap. De 'social councils' wilden zich niet sterk maken voor het behoud van de 'self managing teams'. Feitelijk waren ze vanaf de invoering ook slechts in de periferie betrokken. Whyte & Whyte stellen duidelijk dat de 'social councils' vooral bezig waren met controle op de 'strategic entrepreneurial questions'. Ook werd de vraag opgeroepen of 'work redesign' niet een vorm van manipulatie door het management kon zijn. Het was de begintijd van het post-Franco era, jaren waarin het antagonistisch syndicalisme de kop begint op te steken.

Saillant is ook het feit dat de geestelijk vader, priester Arrizmendarieta, geen affiniteit met de werkstructurering bleek te tonen. Hij propageerde vooral de vergroting en versterking van het netwerk van onderling ondersteunende coöperaties.

Het project in Bergara struikelde omdat men de technologische vereisten voor de nieuwe productieorganisatie onderschatte.

Whyte & Whyte concluderen 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 bleek te ontbreken. Met de recessie verloor de vernieuwing haar momentum, en trok het topmanagement de stekker eruit.

In een terugblik valt de treffende gelijkenis op met de ervaringen hier te lande met de Werkstructureringsprojecten bij Philips, gekenmerkt door isolement en uitgevoerd door

bevlogen afdelingsleiders. Daaruit kon voor de modern-sociotechnische aanpak (Van Eijnatten, 1993) al snel de noodzaak tot strategische inbedding geformuleerd worden.

Begin deze eeuw ontstond er een nieuwe golf, geïnspireerd door Koldo Saratxaga (Ugarte, 2005) met zijn Irizar-fabriek (luxe touringcars). In het overzichtswerk over de ervaringen in de Mondragón-groep van Gabilondo (2008: 221 e.v.) worden hoofdstukken gereserveerd voor de Modelos de Gestión (organisatiemodellen), met aandacht voor de vraag hoe van taylorisme bij participatie in het dagelijkse bestuur te komen, en voor democratische modellen gebaseerd op de integrale participatie.

Uithangbord zijn de 'equipos multidisciplinares autogestionados de Irizar' (multiskilled zelfsturende teams van Irizar), geleid door Saratxaga. Deze komt met het NER-model op de proppen: un Nuevo Estilo de Relaciones (Saratxaga, 2007), een nieuwe stijl van verhoudingen. Forcadell (2006) beschrijft hoe de functionele structuur is omgezet in een procesgerichte structuur. Twee opvallende kenmerken: reductie van hiërarchische lagen en organisatie van het werk in teams. Resultaat: een flexibele structuur met een plat organigram.

Andere coöperaties volgen: Urola en Ampo. Saratxaga probeert de top van de Mondragón Corporatie te bewegen om mee te gaan met zijn ideeën. Het gesprek loopt uit op een conflict. Irizar weigert om nog langer voor de verliezen van andere coöperaties op te draaien. In 2008 verlaat Saratxaga de Mondragón groep om samen met Ampo een nieuwe groep op te richten, de Grupo NER. Irizar heeft deze groep inmiddels ook weer verlaten. Saratxaga staat nog steeds aan het hoofd van de NER-groep (Minnaar & De Moree, 2020). De NER-groep is met zijn uitgesproken voorkeuren voor horizontaal organiseren rondom zelfsturende eenheden uitgegroeid tot een serieuze tegenhanger van de Mondragón-groep. Haar faam verspreidt zich, mede op initiatief van de Nederlandse beweging rondom de Corporate Rebels, zie <https://krisos.eu/>.

Anno 2021 lijkt de aandacht voor sociale werkplekinnovatie niet hoog op de agenda te staan binnen de Mondragón-gemeenschap. Er verschijnen reportages, vaak geschreven door medewerkers van de Mondragón Universiteit, over toepassing van andere managementtechnieken, bijvoorbeeld Lean Production of Total Quality Management. Ooit werd er in de coöperatieven zelfs aan 'time motion measurement' gedaan (Kasmir, 1996: 389).

De zelfsturing (autogestión) wordt niet meer genoemd. '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: 69-79), er is sprake van apathie en vervreemding/non-identificatie (Kasmir, 1996), er is sprake van een conflict met de technocratie (Whyte & Whyte, 1991). In het algemeen is er een 'us and them' cultuur ontstaan. Uitdrukkingen als 'los de arriba' (die van boven) en 'los de abajo' (die van onder) detoneren in een coöperatief jargon.

In een webinar van het Workplace Innovation Europe netwerk ([www.workplaceinnovation.eu](http://www.workplaceinnovation.eu)) getiteld Leveraging Ownership (20 januari 2021) zijn te gast Juan Angel García, vice-president van de Mondragón Corporatie, en Jon Prado, senior engineer van Lortek, lid van de coöperatieve koepel.

García stelt duidelijk dat de coöperaties in hun dagelijkse werk de business dienen te respecteren. Ze moeten concurreren in een vrije markteconomie, en daarmee verdedigt hij impliciet dat er traditionele werkwijzes worden gehanteerd. "We need to be competitive." "On executive daily level we work as a regular company, traditional."

Jon Prado mag het model WP&I4.0 uitleggen. Een model met de 3 bouwstenen Technologie, Organisatie en Personen. Het model fungeert als een kapstok om informatie over te dragen vanuit de leiding zodat de werkvloer de voortgang beter kan beoordelen in haar werkoverleg, en vervolgens met ideeën voor verbetering kan komen. Het lijken 'quality circles'. Structurele veranderingen in taken, bevoegdheden of verantwoordelijkheden worden niet geopperd. Al

zegt Prado wel dat zelfsturing uiteindelijk mogelijk is (mondelijke communicatie met Prado op 25-1-'21: "primero compartir impresiones y finalmente llegar hasta la autogestión", eerst indrukken delen en uiteindelijk komen tot zelfsturing.).

Beide gasten van Mondragón benadrukken dat de coöperaties een eigen afzonderlijke autonomie hebben ten aanzien van hun inrichting van de arbeidsorganisatie. Van hogerhand zegt men 'de mogelijkheden te faciliteren, maar we voeren het zelf niet in'.

Uiteindelijk roept dit de hamvraag op of de werknemers de leiding moeten vertrouwen (dat de 'jefes' het beste met hen voorhebben), of is het andersom, en durft de leiding zijn autoriteit en status ter discussie te stellen.

Moderne 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.<sup>27</sup>

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. Het coöperatieve gedachtegoed komt hooguit in de vorm van het onderwijs naar voren: opdrachtgestuurd in groepjes. De modules zijn technisch van aard, men leidt op tot leiderschap in de traditionele kastes. Er is niets van innovatieve management modellen te bespeuren.

Ja, er is een module Equipos Auto-Gestionados. Bij nadere bestudering lijkt het hier niet zozeer te gaan over een doorwrochte fundamentele behandeling van de noodzaak tot invoering van autonome groepen, maar meer het leren door doen, praktiseren van principes, meer ervarend leren dan de inhoud van het begrip. "Un grado que se basa en el aprendizaje experiencial más que en contenidos." (communicatie met Aitor Lizartza Martin, verantwoordelijke Entrepreneurship Mondragón Team Academy Faculteit Business Studies). Teleurstellend is dat de instroom vanuit de Universidad in de groep van Mondragón zeer gering is. De meeste initiatieven, start-ups of junior-coöperativas verdwijnen naar het buitenland, hoe nobel ook naar de 3e wereld met name, ver van de Baskische bakermat (mondelijke informatie Jon Etxebarria Gaztañaga, Cooperativa Mundokide; Jon de Andres Garay).

SME's maken derhalve weinig tot geen deel uit van de groep. Er is weinig tot geen spin-off van de gelieerde universiteit. De start-ups van het LEINN programma zien teveel obstakels om toe te treden (mondelijke communicatie Aitor Lizartza Martin). Toegang tot de groep coöperaties wordt geregeld in het jaarlijkse congres. Zie de eerder besproken voorwaarden om toe te treden: inleggeld, een salarisproportionaliteit van 1:6, reconversie van winst en resultaat, bereidheid tot herplaatsing extern binnen de groep.

Hierbij hoort ook de opmerking of constatering dat er naast de Mondragón-coöperaties zeker in het Baskenland vele coöperaties op eigen initiatief functioneren. Vaak betreffen het ex-leden van de Groep, ze zijn eruit gestapt (nest-verlaters) om nu op eigen benen te kunnen vervolgen. Of ze zijn aangesloten bij de Grupo NER van Koldo Saratxaga ([www.k2kemocionando.com](http://www.k2kemocionando.com)). Precieze cijfers over de omvang heb ik niet kunnen achterhalen. Merk op dat de Mondragón Corporatie de proliferatie of diffusie van het coöperatie-gedachtegoed niet expliciet in haar statuten heeft. Hetgeen niet wegneemt dat er uiteraard sympathie is voor de toepassingen elders, van rivaliteit of annexatiedrift is absoluut geen sprake.

Zo kunnen we nu samenvattend de drie onderzoeksvragen als volgt beantwoorden.

1. Mondragón levert pretentieloos een bijdrage aan het alternatief voor het neoliberale systeem, zonder dat we die bijdrage moeten romantiseren door haar te typeren als een wonder of miraculeuze openbaring.

---

<sup>27</sup> Er is sprake van 'un desierto' (een woestijn) volgens Egoitz Pomares, onderzoeker van Sinnergiak, universitair gelieerde instelling voor Sociale Innovatie en Sociaal Ondernemerschap in het Baskenland.

2. Het coöperatieve eigendomsverhaal kalft af, het verschuift richting een hybride vorm vermengd met kapitalistische trekjes. De fundamenten van het model houden echter stand, er is sprake van duurzaamheid, dankzij de blijvende intenties van het Congres.
3. Meest zorgelijk is de blinde vlek van de arbeidsorganisatie. Mondragón laat de kans liggen zich op dit braakliggend terrein te onderscheiden van het reguliere gebureaucratiseerde bedrijfsleven. Het gemakzuchtig aansluiten in de vaart van de traditionele managementleer doodt creativiteit en originaliteit.

Mondragón is dus niet het rolmodel of het visitekaartje, dat velen ons doen geloven dat het dat wel zou zijn. Desalniettemin mogen we dankbaar zijn dat het ons de informatie en inspiratie geeft om zelfstandig na te denken over hoe het beter kan, en moet. Niet de empirie 'kopieren', maar denken in mogelijkheden, dat wil zeggen 'kapiëren'. Daarover gaat de slotparagraaf, tijd voor de lessen, de reflectie, de epiloog.

## 5. Conclusies, lessen en aanbevelingen

Al met al krijgt de Mondragón-corporatie na de evaluatie in voorgaande paragraaf het imago van een moloch vol traditionele multinationale vestigingen. Het ideaal van de coöperatie blijkt niet zomaar te exporteren naar andere culturen met andere arbeidsrechtelijke restricties. Met traditioneel wordt hier bedoeld actief in de klassiek grootschalige en hoogwaardige high-tech fijn- en grootmetaal. Vernieuwing met moderne industrieën of ondernemingen (denk aan de ICT), ingebed in kleine flexibele wendbare coöperaties blijft achterwege. In de woorden van Latinne (2012: 98): "Mondragón heeft [...] net als andere [...] succesvolle ondernemingen vooral oog voor economische evoluties en opportuniteiten".

Er gaapt een kloof tussen de coöperatieve uitgangspunten en de uitvoering van het management in de dagelijkse praktijk. Figuur 2 vat de dissonantie in de participatie samen.

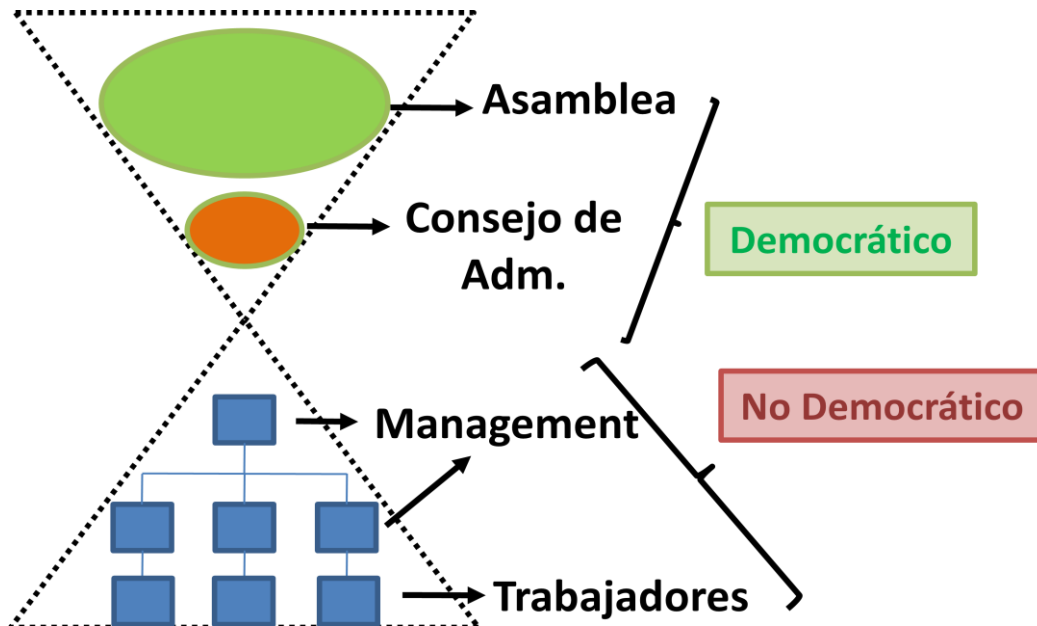


Fig 2. De bedrijfsdemocratische dissonantie bij Mondragón (bron: Estragó (2020), een bewerking van Bleger (2005))

In hetzelfde artikel van Estragó (2020) staat een verdere uiteenzetting over deze dissonantie, geïnspireerd op nobelprijswinnares Elinor Ostrom (2011), hier kort samengevat.

De geest van de Asamblea en het coöperativisme in zijn geheel propageert toepassing van symmetrische relaties: controle op acties waarin de 'igual trato' (gelijke behandeling) is gerespecteerd.

Daartegenover staan de asymmetrische relaties in de 'gerencia' (het dagelijkse management): de participanten ontvangen ongelijke behandeling, een individu of subgroep is aangesteld om te beslissen voor het collectief.<sup>28</sup>

De combinatie van beide aandachtsgebieden is essentieel, voor synergetische meerwaarde van het nagestreefde participatiedoel. Zonder aandacht voor het een kan het ander niet gedijen en dreigt zelfs mislukking. Democratie tijdens de vergadering is hol (of zelfs hypocriet) zonder toepassing in de dagelijkse praktijk. Democratie op de werkplek dreigt te sneuvelen als het vreemde kapitaal met de touwtjes in handen er te weinig waarde aan hecht. Het combineren of integreren van beide zeggenschapsdomeinen leidt tot de 'humanity at work', zoals het parool in Mondragón nog steeds luidt.

Daarmee is de belangrijkste les van dit artikel reeds geformuleerd.

Na deze beschouwing over de betekenis van het meerdimensionale concept participatie en het voorbeeld in het Baskenland is het tijd om deze kennis om te zetten in de waarde voor ons sociaal arbeidsbeleid. Wat is het wenkend perspectief, wat kunnen we leren van de ervaringen uit Mondragón?

Vele 'fellow travelers' zijn mij voorgegaan, in het bezoeken van het Baskisch fenomeen. Mondragón als het shangri-la en vaandeldrager van een 'derde weg'. Nu na alle studie waarover hiervoor gerapporteerd kan gesteld worden dat Mondragón met name in de vulgaire literatuur te vaak als een mythisch, haast religieus uithangbord gepresenteerd is in antwoord op de vraag 'hoe kan het anders'. Zonder diepgang bestaat het gevaar van romantisering, zonder kritische nuancering.

Zoals dat voor andere inspirerende exemplaren geldt is ook hier het motto: niet kopiëren, sondern kapiëren. In dezelfde lijn de opmerking dat de 'one-size-fits-all' niet bestaat. Gebruik de empirie als inductief idee (niet kopiëren), de theorie als deductieve logica (sondern kapiëren).

Vanuit een ontwerpkundig aanbevelings-technisch perspectief kan de empirie nooit als wetmatig beschouwd worden, hetgeen empiristen ons desalniettemin wel willen voorschrijven. Praktijkvoorbeelden kunnen inspireren, kunnen aanzet geven tot een eigen vormgegeven werkelijkheid. Dergelijke inzichten uit de praktijk worden aangevuld met voorstellen die functioneel-analytisch wenselijk of zelfs noodzakelijk zijn. De functionele analyse zegt ons welke doelen een sociaal systeem (i.c. een onderneming) dient te realiseren. Voor het formuleren van die voorstellen gebruiken we het besef van ontwerpvariabelen, de logica, het consequent redeneren met regels, en niet te vergeten het rekening houden met implementatie-complicaties. Simpel gesteld: de werkelijkheid is niet perfect en ontwerpers helpen een handje om die omissies te elimineren of te reduceren.

---

<sup>28</sup> Elders zijn er de witte raven: Helpgewoon (Schuurin & Sicking, 2014), Haier (Minnaar & De Moree, 2020) en maaltijdbezorgende fietskoeriers (Atkinson, 2021). Het lijken voorbeelden van toepassing van participatie op de beide dimensies, operationeel en strategisch. De kleinschaligheid draagt daar aan bij, al is Haier een groot bedrijf.

De Breman-coöperatie in Nederland zou een voorbeeld zijn van meer dan gebruikelijke aandacht voor de kwaliteit van de arbeid (mondelinge informatie de Coöp-expert, 11-01-'21), heb ik ondanks navragen niet kunnen verifiëren.

Van Beusekom beschrijft vijf bedrijven die alle in meer of mindere mate participatie toepassen op de complete schaal: Dow Terneuzen, Haverkort Infrabouw, Holland Colours, IHC Holland, Witteveen+Bos. Waarbij echter óf de directe óf de institutionele participatie 'im Frage' gesteld dient te worden. Bovendien dateert zijn studie van alweer 1996.

Het coöperatie-project in Emilië-Romagna lijkt ook gepaard te gaan met kleinschaligheid (cf. de 'flexible specialisation' van Piore & Sabel, 1984).

Voor ontwerpers telt niet zozeer de verschijningsmate maar de bruikbaarheid van ideeën uit die empirie. Ontwerpers doen dus ook geen voorspellingen. Dat betreft een heel ander vakgebied, net zo min als een ontwerper precies kan uitleggen waarom de werkelijkheid is zoals hij is. Het is altijd gemakkelijk te wijzen op de imperfecties van een verschijnsel in de werkelijkheid. Het perspectief dat ik hanteer in de bestudering van de Mondragón-groep is dat van de mogelijkheden, wat is haalbaar, de waarde van de praktijk ligt in de inspiratie. Dit gezegd hebbende, de coöperatie-gedachte is té interessant om zomaar in de vergetelheid of de marginaliteit te laten verpieteren. Vele organen of instituties zouden hun steentje bij kunnen bijdragen, met het oog op een beter functionerende samenleving als geheel.

Ik richt mij in de oproep naar de verschillende partijen die in onze maatschappij de belangrijke rol van 'opinion leader' vervullen.

#### - De wetenschap

Als ik me beperk tot het regeldomein van het strategisch beleid: registreer en inventariseer alle voorbeelden op het terrein van participatie. Een doorwrocht instrumentarium is daarvoor een eerste noodzakelijke voorwaarde (net zoals dat geldt voor het andere domein, dat van de arbeidsorganisatie).

De ESOP-survey van de Europese Federatie van Werknemers-aandeelhouderschap (Mathieu, 2020) is een eerste aanzet, of de longitudinale studie van Ligthart et al (2021). Ter nuancering van beide: zowel de survey als de studie concentreren zich op het aspect van financieel (mede)eigendom. De graad van daadwerkelijke participatie (zeggenschap, betrokkenheid en verantwoordelijkheid) blijft buiten beeld.

Naast registratie en inventarisatie dient het veld van participatie beoordeeld te worden op zijn merites, de effecten in sociaal-economisch opzicht.

Intrigerend thema is de afstemming, het spanningsveld tussen beide participatie-dimensies, waar ligt de prioriteit, zijn er versterkende of belemmerende factoren? Dit artikel is niet meer dan een eerste aanzet of vertrekpunt daartoe. Op het eind wordt het vraagstuk nog geïllustreerd met de Baskische broedertwist cq. vermeende rivaliteit.<sup>29</sup>

Al deze onderzoeksthema's kunnen ingebed worden in leerstoelen en promotietrajecten. Dient gezegd dat onder de noemer van 'transitiekunde' (bottom-up zelforganisatie) veel van deze thema's ondergebracht kunnen worden.

#### - De politiek

Met name van de meer progressieve partijen mogen concrete alternatieven verwacht worden voor het neoliberale casino-kapitalisme (waar vrijbuiters met hun flitskapitaal, of beurspeculanten de dienst uit mogen maken). De participatie-mantra van de meer liberale partijen mag van een bruikbaar jasje worden voorzien. Participatie in de ware zin van het woord, en dan bij voorkeur met stimulering op de beide in dit artikel genoemde domeinen. De redenen (of het belang voor de linkse partijen) mogen duidelijk zijn, een omkering van de problemen eerder geschetst: de inkomensongelijkheid, de vervreemding of machteloosheid en de maatschappelijke consequenties.<sup>30</sup>

Gedacht kan worden aan wetsvoorstellen waarin 'buy-out' door werknemers bij faillissement gestimuleerd wordt. In het buitenland schijnen dergelijke wetten allang te bestaan.<sup>31</sup> Of

---

<sup>29</sup> Al suggereerde schrijver eerder dat verbetering van de kwaliteit van de arbeid een voorwaarde is voor het creëren van een zgh. 'coöperatieve cultuur', welke vervolgens fungeert als voedingsbodem voor eventueel geïnstitutionaliseerd werknemersbeheer (Peeters, 1985). Derhalve een pleidooi voor een 'bottom-up' democratisering.

<sup>30</sup> Een lovenswaardig recent initiatief komt van een raadslid van Groen Links in Amsterdam. De gemeenteraad heeft vorig jaar een motie aangenomen die vraagt om te onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om te stimuleren dat fietskoeriers zich organiseren in een coöperatie, geïnspireerd op voorbeelden in Spanje, Duitsland en Frankrijk (zie ook Atkinson, 2021).

<sup>31</sup> Webinar 'The role of cooperatives in democratizing and greening the economy', 10 mei 2022.

regelingen die starters van coöperaties garanties of buffers bieden bij (onverhoopte terugkeer naar) werkeloosheid of pensioenopbouw.

Overigens, in de Verenigde Staten zijn het vooral de Republikeinen die voorstander zijn van het toewijzen van aandelen aan werknemers, in het jargon van aldaar: ESOP (Employee Stock Ownership Plan). Een vorm van financiële participatie die ik hierboven reeds van kanttekeningen heb voorzien, omdat er eerder het belang van de individuele werknemer boven dat van de bedrijfsgemeenschap mee zou kunnen worden gediend. Dat verklaart dan ook de interesse van Amerikaans Republikeinse zijde.

#### - De sociale partners

Voor ondernemend Nederland is cruciaal om vast te stellen dat cq. óf participatie bijdraagt aan levensvatbaarheid, aan een effectiever en efficiënter gebruik van de hulpmiddelen (arbeid en kapitaal). Ooit was er het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, een gehyped golfje dat als concreet resultaat voornamelijk 'window dressing' opleverde. Alleen met structurele ingrepen worden daden bij woorden gevoegd, in de rug gedekt door geïnspireerd en geëngageerd leiderschap.

Voor de vakbeweging is essentieel vast te stellen welke rol zij vervult in een veranderende werkgever-werknemer constellatie. (Vgl. de positie van de zzp-er: werknemer of werkgever?) Wil de vakbond de belangen verdedigen van coöperanten? Of welke voorwaarden dienen daar aan gesteld te worden?

Voor de overheid dient nagedacht te worden over het collectief juridisch systeem van arbeidsverhoudingen, de veranderingen daarin die gepaard gaan met het werken in coöperatie. Voldoet de huidige opzet van de Coöperatieve Vereniging (cq. Vennootschap) aan de arbeidsrechtelijke wensen die gesteld worden aan rechtvaardige participatie?

Mondragón kan een goede inspiratie zijn voor regionale economische versterking (Coöperatie-Expert, s.a.). Een lokale overheid kan de aanzet geven voor een corporatieve samenwerkingsstructuur.

#### - De media

Naast de lamento aan problemen en miserie rond de huidige manier van werken in binnen- en buitenland is er voor alle media ook een functie weggelegd om positieve hoopgevende berichten aan te bieden. De documentaire-reeks van Tegenlicht is een goed voorbeeld.

#### - Begeleiding en advies

Er is nood aan consultancy, voor beide participatie-domeinen. Enerzijds zou een revival van bureaus als ABC en de Stichting Zelfbestuur aangewezen zijn.<sup>32</sup> Anderzijds dient dit contingent aangevuld te worden met kennis over de 'directe participatie'. De ervaringen in het Baskenland wijzen uit dat zonder externe injecties of verfrissende gedachten men doorgaat op de reguliere weg van het traditioneel kapitalisme. Er is onvoldoende bewustzijn dat werkplekinnovatie niet zomaar 'een speeltje' is maar mits goed ingevuld en ingevoerd daadwerkelijk bijdraagt aan een beter functioneren, van arbeid en van organisatie.

In alle aanbevelingen geldt faciliteren als het toverwoord. Niet van boven op leggen (cf. het Joegoslavische model), maar mogelijkheden creëren en kansen aanreiken. Zoals dat bij de sociale werkinnovatie ook geldt zal dat voor de coöperatie in eigendom ook gelden dat participatie nooit op non-participatieve wijze ingevoerd kan worden. Consonantie tussen methodologie van ontwerp en van invoering is primordiaal.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> De Coöperatie-expert in Utrecht is een goede uitzondering. Ook de NCR Coöperatie-academie ontplooit interessante initiatieven, zie [www.cooperatie.nl](http://www.cooperatie.nl).

<sup>33</sup> Zie bijvoorbeeld recent het pleidooi bij [corporate-rebels.com](http://corporate-rebels.com) voor 'pull decentralisatie' in plaats van 'push decentralisatie'.

Tot slot mag in een slotbeschouwing het aspect 'schaalvergroting' niet ontbreken, in het vraagstuk 'hoe de vervreemding<sup>34</sup> die meer en meer heerst in ons huidig arbeidsbestel op te lossen', getuige mijn betoog reeds in het eerste hoofdstuk. Een les die ook van het Baskenland afkomstig is, of althans daar bevestigd wordt is die van de schadelijke effecten van grootschaligheid. Grootschaligheid heeft in dit geval twee gezichten: enerzijds de omvang, anderzijds de afstand tot de lokale gemeenschap.

Allereerst, vervreemding gaat gepaard met grootschaligheid qua omvang van de onderneming, los of onafhankelijk van de eigendomsverhoudingen. In Mondragón is in het begin van de coöperatie-expansie al vastgesteld dat een optimaal aantal tewerkgestelden per onderneming 400 tot 500 zou moeten bedragen (De Calleja Basterrechea 1983: 107). Dit streven was gemotiveerd met het oog op het regelen van de inspraak en de betrokkenheid in het strategisch beheer. In veel coöperaties is men daar niet in geslaagd, nog afgezien van het feit dat zelfs een omvang van 400 voor groepsdynamische problemen zorgt. De IJzeren Wet van Robert Michels is nog steeds van kracht. Er ontstaan oligarchieën, waarbij representanten of elites noodgedwongen met nefaste gevolgen de democratie moeten vertegenwoordigen. Het Joegoslavisch model is indertijd aan het zelfde euvel ten onder gegaan (Boonzajer Flaes & Ramondt, 1974).

De Wet zegt dat boven een bepaald aantal leden enkel oligarchie toepasbaar is. Elke grote organisatie wordt vervolgens geconfronteerd met problemen rondom de coördinatie die alleen kunnen worden opgelost met bureaucratie, in een meestal stijf geprotocoliseerd keurslijf. Om een bureaucratie efficiënt te maken is een hiërarchie nodig - dagelijkse besluiten kunnen niet door grote groepen mensen worden genomen. Dat leidt ertoe dat de macht in de organisatie in handen komt van een kleine groep. In Joegoslavië leidde dat tot nepotisme en corruptie, met de communistische partij als waakhond.

Om participatie vruchtbaar te maken dienen de molochs afgebroken te worden. De Moderne Sociotechniek (De Sitter, 1994) geeft aanwijzingen hoe kleinschaligheid in grootschalige systemen gecreëerd kan worden. Dit leidt tot arbeidsstructuren gebouwd rond zelfstandige werkeenheden, hele-taakgroepen, productie-eilanden, groepentechnologie, mini-fabrieken, micro-enterprises, resultaat-verantwoordelijke eenheden etc.<sup>35</sup>

Het tweede aspect van de grootschaligheid verwijst naar het transnationale karakter van de Mondragón-groep. Priester Arizmendiarieta handelde vanuit piëteit en compassie met de lokale gemeenschap. De trots voor de eigen productie stond hoog in het vaandel. Nu is de aard van het geproduceerde en het geleverde gemondialiseerd, niet voor niks dat de Mondragón-groep tot de grootste ondernemingen in Spanje behoort. Teken aan de wand is dat start-ups en SME's niet of nauwelijks doordringen tot het coöperatieve bastion. De vraag is of het anders kan, wil de Corporatie overleven moet het dan per sé meegaan in de globalistische vaart der volkeren?

Uit de studie van het Mondragón-project met al zijn lief en leed komt weer een klassieke 'conditio sine qua non' bovendien: de rol en betekenis van charismatische voorlieden. Elk met hun eigen agenda: José María Arizmendiarieta (de Mondragón-groep), Koldo Saratxanaga (de NER-groep) en Ulbo de Sitter (de Sociotechniek-groep). Spijtig genoeg is het bij de 1<sup>e</sup> twee voor het Baskenland nooit tot een symbiose gekomen. Opmerkelijk is het verschil in propaganda tussen de Sociotechniek en NER. De Sitter werkte hard aan een onderliggende theorie over (analyse en herontwerp van) organisaties als systemen van arbeidsverdeling, Saratxaga 180 graden gespiegeld bedient zich van praktisch logisch nadenken vanuit een humanitaire visie. Beiden hebben hun verdiensten en hun sporen

---

<sup>34</sup> Vervreemding in een ruimere opvatting dan de puur marxistische: iets is of wordt vreemd als het niet (meer) van jezelf is.

<sup>35</sup> Of communities, zie het voorbeeld van Haier (Minnaar & De Moree, 2020), alwaar een hecht netwerk van bedrijfjes met autonomie in strategie, HRM en winstdeling een geheel aan bouwstenen vormt van de moderne organisatie volgens het principe van 'zero distance': snel flexibel kunnen schakelen met oog voor markt-kansen.



verdiend.<sup>36</sup> Uit een analyse van Estragó (2021) blijken de overeenkomsten in opvatting qua organisatiemodel tussen NER (een nieuwe stijl van arbeidsrelaties) en het sociale interactienetwerk van De Sitter.

De vraag is in deze epiloog of er een wisseling van de wacht gaat optreden in het Baskenland. Wordt de NER-groep de nieuwe vaandeldrager van de industriële democratie, op vele aspecten qua participatie en gelijkheid lijken zij immers beter te scoren.<sup>37</sup> Jammer genoeg omarmt Saratxanaga het werknemerseigenaarschap van de weeromstuit niet volmondig. Merkt de geestelijk leider op: “La forma legal es el continente, ....cooperativa es una cosa, cooperar es otra” (de formele vorm is het omhulsel,... een coöperatie is één ding, samenwerken is iets anders). Wellicht dat het conflictueuze vertrek uit de Mondragón-groep indertijd na 20 jaar voor enig voortdurend ressentiment heeft gezorgd, een karaktertrek de Basken niet vreemd: het graag in de contramane zijn.<sup>38</sup> Is de expliciete profilering de uiting van een richtingenstrijd, of controverserig? Waar begint bedrijfsdemocratisering, waar ligt de (volgorde-selectieve) prioriteit, welke dimensie prevaleert? Dit lijkt een ‘of-of’ debat, terwijl schrijver dezes inzet op ‘en-en’. De conclusie voor dit artikel is dat de ‘best of both worlds still has to come’. Never the twain shall meet? Hoe dan ook, de zoektocht wordt voortgezet. Een eerbetoon aan de pioniers uit Mondragón blijft derhalve op zijn plaats, het Asterix-dorpje ondanks al haar expansionistische tentakels, haar afbladderend coöperatief imago, en last but not least de blinde vlek van de arbeidsorganisatie, een dorpje dat zich manmoedig blijft handhaven in een wrede vijandige omgeving. Ondanks alle missers het ijkpunt voor en de vaandeldragers van de coöperatiepraktijk. Getuige de in dit artikel verdedigde bijdrage die het model levert aan de oplossing van de systeemcrisis. Ook een imperfecte werkelijkheid ofwel het halfvolle glas kan inspireren, dat bewijst Mondragón. Sluiten we in het verlengde daarvan daarom 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.

---

<sup>36</sup> Uit de vele ervaringen met sociale innovatie van arbeid en organisatie is de ‘conditio sine qua non’ van ‘charismatisch leiderschap’ op casuïstisch niveau reeds genoegzaam bekend.

<sup>37</sup> Of Emilia-Romagna? Ik heb te weinig informatie verzameld om een voldoende oordeel over dit specifieke geval te vellen.

<sup>38</sup> Of het lid zijn van een geregisseerde gemeenschap of groep (de NER) zou voldoende waarborg kunnen zijn om te voorkomen dat het democratische model opgeofferd wordt door flitskapitalisten.

## Referenties

Altuna, R. & E. Urteaga (2013), El cambio organizativo e institucional en las cooperativas de Mondragón: el caso de la cooperativa AMPO. Revista Internacional de Organizaciones no.11 diciembre, 171-190

Altuna Gabilondo L. (eds) (2008), La experiencia cooperativa de Mondragón: una síntesis general, Lanki Mondragón Universidad, Eskoriatza

Arizmendiarieta J.M. (2018), Reflections. Otalora Mondragón

Atkinson, S. (2021). 'More than a job': the food delivery co-ops putting fairness into the gig economy. The Guardian, 11 mei 2021

Beusekom M. van (1996), Participatie loont! BoekWerk, Groningen

Bleger I. (2005), Acerca de la gestión en las empresas cooperativas. Documentos del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo 49, 1-9

Bolweg J. (1976), Job design and industrial democracy. International series on the quality of working life.

Boonzajer Flaes, R.J. & J. Ramondt (1974), Autoriteit en democratie: Arbeiderszelfbestuur in rijke en arme Joegoslavische ondernemingen. Rotterdam, Universitaire Pers

Calleja Basterrechea A.P. de (1983), Een geslaagd project van de oude stempel: de koöperatiegroep van Mondragón. In: Abbeele E. van den (et al), Anders Werken. IOC Hasselt

Cera Coöp (2013), Tour Mondragón: profit is just a tool to develop new cooperatives and jobs. [www.cera.coop.nl](http://www.cera.coop.nl)

Cheney G. (1989), Values at work. Employee participation meets market pressure at Mondragón. Ithaca, Cornell University Press

Coöperatie-expert (s.a), Mondragon en het succes van coöperatief ondernemen, <https://www.cooperatieexpert.nl/artikelen/>

Dooren S. van et al (1979), Werk in eigen bedrijf: een inventarisatie van gedemocratiseerde bedrijven in Nederland. PET Amsterdam

Emery F. & E. Thorsrud (1976), Democracy at work: the report of the Norwegian industrial democracy program. Leiden: Martinus Nijhoff

Engelen E. (2000), Economisch burgerschap in de onderneming: een oefening in concreet utopisme. Thela-thesis, Amsterdam

Estragó A. (2020), Dualidad y Disonancia en la Gestión de las Cooperativas de Trabajo. Ciencias Administrativas, December, pp. 85-96

Estragó A. (in press), El "nuevo estilo de relaciones": ¿Vislumbre futurista de la gestión organizacional? IADCOM-CESOT. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires

Eijnatten F.M. van (1993), The paradigm that changed the workplace. Van Gorcum

Flecha R. & P. Ngai (2014), The challenge for Mondragón: searching for the cooperative values in times of internationalization. *Organization*, Vol 21(5), pp. 666-682

Forcadell F.J. (2006), Gestión del cambio y excelencia: el caso Irizar. Departamento de Economía de la Empresa Universidad Rey Juan Carlos Barcelona. *Economía Social* 30, pp. 34-40

Gabilondo L.A. (eds) (2008), La experiencia cooperativa de Mondragón: una síntesis general. Lanki-Huhezi. Mondragón Universidad

Gorz A. (2011), De markt voorbij. *Socialisme 21 & Oikos*, Leuven

Greenwood D. & J. L. Gonzalez (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

Heijne S. & H. Noten (2020), Fantoomgroei. Atlas Contact

Hickel J. (2021), Minder is meer. EPO

Kasmir S. (1996), The myth of Mondragón: Cooperatives, politics and working class life in a Basque town. State University of New York Press

Klaveren van M., J.C. Looise (1979), Werken in koöperatie. SWOV

Kroft H. & P. Venema (2019), Arbobalans 2018. TNO Leiden

Larrañago J. (s.a.), Interioridades de una Utopía: el cooperativismo de Mondragón. Mondragón Corporación Cooperativa, Azatza Otalora

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 Ciriéc Conference on Social Economy in Antwerpen 24 - 26 oktober 2013. Universiteit van Antwerpen

Laloux F. (2015), Reinventing organizations: gids voor zelfsturing. Het eerste huis

Ligthart, P.E.M., E. Poutsma & C. Brewster (2021). The development of financial participation in Europe. *British Journal of Industrial Relations*. pp. 1–32. <https://doi.org/10.1111/bjir.12629>

Lotens W. (2013), De nieuwe coöperatie: tussen realiteit & utopia. Lannoo Campus

Luzarraga, J.M. & I. Irizar (2012), La estrategia de multilocalización internacional de la Corporación Mondragón. *Ekonomiaz*, 79, pp. 114-145

Mathieu M. (2021), Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2020, EFES Brussels

- Minnaar J. & P. de Morree (2020), Corporate Rebels: make work more fun. Business Contact, Amsterdam/Antwerpen
- Ostrom E. (2011), 8 principles for managing a commons. (<http://www.onthecommons.org/magazine/elinor-ostroms-8-principles-managing-commons#sthash.tMWkjQDC.dpbs>)
- Pateman C. (1970), Participation and Democratic Theory, Cambridge University Press
- Peeters M. (1985), De kwaliteit van de arbeid in gedemocratiseerde bedrijven: een verkennend onderzoek bij drie bedrijven met een vorm van zelfbestuur. Afstudeerrapport Fac. Bedrijfskunde TH Eindhoven
- Peeters M. (1995), Groepswerk in sociotechnisch perspectief. Eburon
- Peeters M. (1997), Ondernemerschap op de werkvloer: meedenkende medewerker helpt broek ophouden. Arbeidsomstandigheden 03, pp.141-143
- Piore C. & M.J. Sabel (1984), The second industrial divide. New York Basic Books
- Poortmans J. (2020), Mondragón Corporation bewandelt de middenweg tussen kapitalisme en communisme. Knack, rubriek Trends (08-07-2020)
- Pot, F. (2021). Goed werk bevordert politieke participatie. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 37(2), 196-204.
- 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/>)
- Santa Cruz I.& E. Alonso (2016), Mondragon's third way: reply to Sharryn Kasmir. Global Dialogue. Magazine of International Sociological Association University of Barcelona, Spain. Vol 6, Issue 3
- Saratxaga K. (2007), Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente. Prentice Hall
- Schuuring R. & C. Sicking (2014), Gewoon doen, ongewoon ondernemen. Studio nonfiXe
- Sitter L.U. de (1978), Medezeggenchap, arbeid en arbeidsorganisatie. In: LU de Sitter et al, Medezeggenchap in de onderneming. Nijkerk, Callenbach, pp. 11-40
- Sitter L.U. de (1981), Op weg naar nieuwe kantoren en fabrieken. Kluwer
- Sitter L.U. de (1994), Synergetisch produceren. Van Gorcum
- Staveren I. van (2022), Hoe verpest het kapitalisme onze economie? Videocollege Universiteit van Nederland. (<https://www.youtube.com/watch?v=j9tJpOBMFwg>)
- Ugarte L. (2005), ¿Sinfonía o jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar: un modelo basado en las personas. Ediciones Granica
- Vanek J. (1971), The participatory economy: an evolutionary hypothesis and a strategy for development. Cornell University Press

VPRO Tegenlicht, Het wonder van Baskenland, 5 maart 2012

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

Wiardi Beckman Stichting (1974), Op weg naar arbeiderszelfbestuur. Kluwer