

Latinne, A. (2014). *The Mondragon Cooperatives. Workplace Democracy and Globalization*. Antwerpen: Intersentia.

Didier Caluwaerts\*<sup>1</sup>

---

De financiële crisis die sinds 2008 globaal toesloeg, heeft niet alle lagen van de bevolking in dezelfde mate getroffen. De top 1% (of zelfs enkel de top 0,1%) kwam beter uit de crisis dan ze erin ging en de ongelijkheid neemt zienderogen toe. Vele auteurs, vooral in de Verenigde Staten maar ook in Europa, maken dan ook gewag van een groeiende strijd tussen Wall Street en Main Street om economische en politieke macht, een strijd die Wall Street voorlopig lijkt te winnen.

Om de groeiende kloof tussen hebbers en niet-hebbers een halt toe te roepen, zoeken veel opiniemakers de laatste jaren hun toevlucht in een vermogensbelasting. Als de ongelijkheid groeit, moeten we misschien een deel van die ongelijkheid wegbelasten en herverdelen, klinkt het. Toch gaan er ook stemmen op om het probleem in de diepte aan te pakken en de fundamenten van eigenaarschap en vermogen te herzien. Velen pleiten er immers voor om meer in te zetten op coöperatief ondernemerschap. Dit is een organisatievorm waarbij de producenten of consumenten van de producten of diensten van de coöperatieve zelf mede-eigenaar zijn. Coöperatieven streven voornamelijk sociale doelstellingen na en proberen hun goederen en diensten op een sociaal inclusieve manier aan te bieden. Ze zijn minder gericht op een traditioneel winst oogmerk zoals bedrijven en worden in de regel beheerd volgens direct democratische principes.

De aantrekkingskracht van coöperaties als organisatievorm past binnen een wereldwijde interesse in een meer democratische economie. Het recente boek *The Mondragon Cooperatives. Workplace Democracy and Globalization* van Amanda Latinne sluit naadloos aan bij die recente trend. Latinne biedt een grondige introductie van een van de grootste coöperatieve initiatieven uit de moderne geschiedenis. Het boek leest erg vlot en slaagt erin om een kritische blik te werpen op een case die – vaak zonder veel terughoudendheid – wordt aangekondigd als het beste voorbeeld van de kracht van coöperatief ondernemerschap.

Het boek brengt een aantal interessante inzichten aan de oppervlakte, waar de overige literatuur rond de coöperatieve aan voorbijgaat. Een eerste punt waarop dit boek mij heeft kunnen boeien is de beschrijving van de sociale omvattendheid van de Mondragon Coöperatieve. Moderne coöperatieven hebben een veeleer kleinschalig

---

\* dcaluwae@vub.ac.be

1 Vrije Universiteit Brussel, Vakgroep Politieke Wetenschappen

imago: het populaire beeld is immers dat coöperatieven vaak niet meer zijn dan kleine boekhandels, sociale kruideniers, of organisaties die worden opgericht om *community supported agriculture* te omkaderen. Dit boek laat echter duidelijk zien dat het coöperatieve organisatiemodel een veel bredere reikwijdte kan hebben. De Mondragon Coöperatieve omvatte aanvankelijk een ruim netwerk van bedrijven maar breidde geleidelijk uit om ook in enkele sociale functies van de werknemers/eigenaars te voorzien. De Coöperatieve begon scholen op te richten om huidige en toekomstige werknemers op te leiden, maar bood ook medische en andere diensten aan. Vanuit sociologisch oogpunt heeft de steeds nauwere verstrengeling van coöperatieve en lokale samenleving natuurlijk verregaande gevolgen. Hele generaties werden gesocialiseerd binnen het coöperatieve model en hele leefwerelden werden bepaald door de Coöperatieve.

Het tweede, en m.i. belangrijkste, inzicht dat dit boek te bieden heeft, betreft de ideologische evolutie doorheen de tijd. De Mondragon Coöperatieven en werden opgericht in 1956, met een aantal zeer vooruitstrevende regels over o.a. de loonverschillen tussen de werkers/eigenaars en over de democratische werkingsprincipes binnen de organisatie. Het is echter onvermijdelijk dat het onderliggende gedachtegoed de afgelopen 60 jaar geëvolueerd is. De centrale dynamiek, die ruim aan bod komt in het boek, is de toenemende spanning tussen de sociale doelstellingen van Mondragon en de vereisten van de markt. Deze strijd tussen sociale overwegingen en commerciële belangen heeft geleid tot de uiteindelijke degeneratie van de sociale doelstellingen. Om zich staande te houden in de globaliserende wereld en om de concurrentie van grote multinationals het hoofd te bieden, is Mondragon steeds sterker gaan inzetten op economische performantie en productiviteitsverhoging. De sociale en democratische organisatie raakte daarentegen ondergesneeuwd, omdat ze vooral een rem betekende op de internationale groei en economische ontwikkeling van de coöperatieve.

Deze degeneratie uitte zich op meerdere domeinen. De verloning van werknemers is hier een eerste duidelijk voorbeeld van. Aanvankelijk werd vastgelegd dat het loonverschil tussen de lagere en hogere functies binnen de coöperatieve 1:3 moest zijn om een relatieve gelijkheid te garanderen. Naarmate de internationale omgeving en de concurrentie met buitenlandse bedrijven toenam, groeide deze loonkloof al snel tot 1:6,9, met aanvullende bonussen en – zeer symbolisch – voorbehouden parkings voor de top. Om de concurrentie het hoofd te kunnen bieden, moest de coöperatieve immers succesvolle managers van buitenaf aantrekken en met de 1:3-ratio bleek dat onmogelijk. De sociale doelstelling moest dus buigen voor de toenemende nood aan zakelijke efficiëntie.

Een ander spanningsveld ontwikkelde zich wat betreft de interne democratie. De Mondragon Coöperatieve was aanvankelijk sterk ingebed in de christelijk-sociale boodschap van solidariteit en directe samenwerking. De eerste uitholling van deze directe inspraak kwam er naarmate de Mondragongroep uitbreidde en nieuwe coöperatieven onder haar vleugels nam. Omwille van de daarmee gepaard gaande schaalproblemen, veranderde directe inspraak van de werkers/eigenaars in een getrappt representatief systeem met vooral reactieve participatie. In een nog latere fase, en naarmate de Co-

operatieve de marktprincipes omhelsde, was het vooral marktonderzoek dat de beslissingen vorm gaf, en niet de inspraak van werknemers/eigenaars.

De adoptie van marktprincipes en de uitholling van de interne democratie hebben ook de sociale dynamiek binnen de Coöperatieve sterk veranderd. Aanvankelijk bestond er een relatief grote consensus dat vakbonden niet nodig waren, omdat de werknemers tegelijkertijd ook de eigenaars waren van de Coöperatieve en aldus hun grieven via interne democratische procedures duidelijk konden maken. We zouden verwachten dat de roep naar vakbondsvertegenwoordiging zou groeien naarmate de Coöperatieve groeide, maar vakbonden hebben nooit echt voet aan de grond gekregen. Volgens de auteur is dit te verklaren door het sterke gemeenschapsgevoel dat binnen de Coöperatieve en in de Baskische samenleving vervat zit.

Het boek maakt dus duidelijk hoe moeilijk het is om sociale en economische doelstellingen te verenigen. Ondanks deze merite maakt het boek m.i. een deel van zijn verwachtingen niet waar. De titel duidt aan dat de studie een analyse zou bieden van democratie op de werkplaats en de uitdaging van globalisering. De analyse die de auteur maakt staat echter los van de meer generieke literatuur rond *workplace democracy*. Essentiële theorieën uit de economische, sociologische en politicologische literatuur rond de plaats van werknemersparticipatie in de professionele organisatie ontbreken fundamenteel. Nochtans had deze literatuur essentiële inzichten kunnen bieden betreffende enkele van de assumpties die de auteur maakt over bijvoorbeeld de rol die vakbonden kunnen spelen binnen een coöperatieve context. Daarenboven is het mij nog steeds niet duidelijk welke lessen we uit het Mondragon-experiment moeten trekken over de levensvatbaarheid van coöperatief ondernemerschap in een sterk veranderende wereld met een steeds breder wordende kloof tussen arm en rijk. Is coöperatie een deel van de oplossing, of verglijdt coöperatie onder druk van de economische context al snel in een meer bedrijfsgerichte oriëntatie die ongelijkheid bestendigt? Dat zijn essentiële kwesties waaraan dit boek geen aandacht besteedt. Niettemin is het een aanrader voor iedereen die geïnteresseerd is in de weg naar een meer democratische economie.