

2013•2014  
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN  
*master in de toegepaste economische wetenschappen*

## Masterproef

Cooperatives: An alternative for a more sustainable economy? Lessons from the Mondragón case

Promotor :  
Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

Copromotor :  
Prof. dr. Ghislain HOUBEN

Imane Tiane

*Proefschrift ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen*

2013•2014  
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE  
WETENSCHAPPEN  
*master in de toegepaste economische wetenschappen*

## Masterproef

Cooperatives: An alternative for a more sustainable  
economy? Lessons from the Mondragón case

Promotor :  
Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

Copromotor :  
Prof. dr. Ghislain HOUBEN

Imane Tiane

*Proefschrift ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste  
economische wetenschappen*



## **Woord vooraf**

Ter afsluiting van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen met afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap heb ik deze eindverhandeling gerealiseerd. Het schrijven van een thesis was voor mij een zeer leerrijke ervaring, maar het zou niet mogelijk zijn geweest zonder de hulp van bepaalde personen. Daarom wil ik graag bij deze gelegenheid mijn dank betuigen.

Vooreerst wil ik mijn promotor en begeleider, Prof. dr. dr. Frank Lambrechts, en copromotor, Prof. dr. Ghislain Houben bedanken voor hun hulp. Hun deskundige antwoorden op mijn vele vragen, kritische reflecties en suggesties waren onmisbaar in de totstandkoming van deze eindverhandeling. Uiteraard gaat een grote dank uit naar de bevoorrechte getuigen voor het vrijmaken van hun tijd om mij te helpen in het uitvoeren van mijn empirisch onderzoek.

Ten slotte ben ik mijn ouders, familie, vrienden en medestudenten erg dankbaar voor hun steun en motivatie tijdens het schrijven van deze thesis. Hun aanmoedigingen hebben een grote rol gespeeld in het voltooien van deze eindverhandeling.

Juni 2014

Imane Tiane



## Samenvatting

Deze eindverhandeling handelt over het succes van coöperaties en de uitdagingen waarmee ze in aanraking kunnen komen. Aan de hand van de Mondragón case, een groep van coöperaties gelegen in het Baskenland, wordt er gekeken hoe coöperaties succesvol kunnen worden en welke aspecten een belemmering kunnen vormen voor hun coöperatieve eigenheid. Aangezien Mondragón Corporation Cooperative (voortaan Mondragón) de bekendste coöperatieve groep ter wereld is, is het van belang een beeld te hebben op diens succesverhaal.

We zien vandaag de dag dat steeds meer kapitalistische bedrijven door economische crisissen en toenemende internationale concurrentie moeilijkheden ondervinden. Aangezien de dominante focus in deze bedrijven ligt op winstmaximalisatie, worden er vaak drastische maatregelen genomen die niet altijd in het voordeel van de werknemers zijn. In Mondragón, een groep van voornamelijk werknemerscoöperaties, staan de werknemers echter centraal. De groep werd namelijk in 1959 opgericht met als doel tewerkstelling te creëren in het Baskenland. Vandaag de dag is Mondragón uitgegroeid tot een belangrijke wereldspeler en heeft het internationale vestigingen. Het feit dat de groep zowel economisch sterk staat en jaar na jaar grote winsten genereert, maar tegelijkertijd participatie verleent aan de werknemers, wekt wereldwijde interesse op. Aan de andere kant zijn critici ervan overtuigd dat er aan deze participatie een limiet is. Dit brengt ons naar de onderzoeksvraag van deze eindverhandeling:

*“Onder welke omstandigheden kunnen coöperaties succesvol worden en welke omstandigheden kunnen hun coöperatieve eigenheid beperken?”.*

In het eerste deel van deze eindverhandeling wordt de onderzoeksofzet beschreven. Hoofdstuk één behandelt het praktijkprobleem. Er wordt een korte voorstelling gegeven van de Baskische coöperatieve groep Mondragón. In het tweede hoofdstuk wordt de centrale onderzoeksvraag gedefinieerd en worden de bijhorende deelvragen weergegeven.

Het tweede deel bevat de wetenschappelijke literatuurstudie naar het onderzoeksthema. In het derde hoofdstuk wordt er even stilgestaan bij coöperaties in het algemeen, om in het vierde hoofdstuk te focussen op de Mondragón groep. Uit de literatuur blijkt dat onderzoekers verschillende factoren naar voren schuiven om het succes van Mondragón te verklaren. Enerzijds zijn er onderzoekers die concluderen dat het succes ligt in organisatorische aspecten en anderzijds stellen anderen dat het succes van Mondragón

voortvloeit uit unieke aspecten die te maken hebben met de geschiedenis van de Mondragón coöperaties. Er is dus geen consensus wat betreft het succes van Mondragón. Over de uitdagingen waarmee Mondragón heden ten dage kampt, stellen de meeste onderzoekers dat de globalisering er de oorzaak van is. Door het feit dat Mondragón kapitalistische vestigingen heeft, is er een kans dat Mondragón verandert in een kapitalistische groep.

In het derde en laatste deel van deze eindverhandeling wordt het kwalitatief onderzoek uitgevoerd. In hoofdstuk 5 wordt de methodiek van dit kwalitatief casestudie onderzoek besproken. Er werd gebruik gemaakt van acht interviews en bijkomende documentatie zoals online interviews, reportages en presentaties. Deze werden eerst afzonderlijk geanalyseerd en vervolgens met elkaar vergeleken om te zoeken naar overeenkomsten en verschilpunten. Hoofdstuk 6 betreft de onderzoeksresultaten van deze studie en in hoofdstuk 7 wordt een conclusie geformuleerd. Uit de resultaten bleek dat er een onderscheid dient te worden gemaakt tussen factoren die hebben geleid tot: het ontstaan, de groei en het succes van Mondragón. Om een coöperatie op te richten dient er een noodzaak te zijn om samen te werken, een collectieve identiteit onder de oprichters en een drang naar autonomie. De groei van een coöperatie kan vervolgens worden vergemakkelijkt indien er een soort van beschermde economie is. Wanneer er meteen concurrentie is van grote conventionele bedrijven, kan een coöperatie moeite ondervinden om te groeien. Factoren die ten slotte tot het succes van een coöperatie kunnen leiden zijn inter-coöperatie en charismatisch leiderschap. Inter-coöperatie is één van de principes van coöperatief ondernemen en betreft coöperatie of samenwerking tussen coöperaties. Charismatische leiders, die sterk betrokken zijn bij de coöperatie waarvoor ze werken, hebben een positief effect op het slagen van coöperaties. In de meest optimale situatie zijn werknemers in een werknemerscoöperatie eigenaar (participatie in eigenaarschap) en beheren zij hun coöperatie (participatie in bestuur). Een grote belemmering voor participatie in eigenaarschap is echter de internationalisering. De daarbij horende groei van de groep belemmert vervolgens participatie in bestuur. In hoofdstuk 8 volgt een vergelijking van de gevonden bevindingen met de wetenschappelijke literatuur, aanbevelingen voor toekomstig onderzoek en worden de implicaties voor de praktijk besproken. Deze eindverhandeling wordt afgesloten met een persoonlijke reflectie.

# Inhoudsopgave

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

Lijst van figuren

Lijst van tabellen

<b>Hoofdstuk 1: Praktijkprobleem</b> .....	<b>1</b>
<b>Hoofdstuk 2: Onderzoeksvragen</b> .....	<b>5</b>
2.1 Centrale onderzoeksvraag .....	5
2.2 Deelvragen .....	5
<b>Hoofdstuk 3: Wat is een coöperatie?</b> .....	<b>7</b>
3.1 Definitie.....	7
3.3 Coöperaties versus traditionele bedrijven .....	9
3.4 Kritiek op coöperaties .....	12
<b>Hoofdstuk 4: De Mondragón groep</b> .....	<b>15</b>
4.1 Historiek .....	15
4.1.1 José Maria Arizmendiarieta.....	15
4.1.2 Verdere ontwikkeling .....	16
4.2 Coöperatieve principes .....	18
4.2.1 Open lidmaatschap.....	18
4.2.2 Democratische organisatie .....	19
4.2.3 Soevereiniteit van arbeid .....	21
4.2.4 Kapitaal als instrument .....	22
4.2.5 Participatie in het management (self-management).....	22
4.2.6 Loonsolidariteit .....	25
4.2.7 Inter-coöperatie.....	26
4.2.8 Sociale transformatie.....	26
4.2.9 Universele solidariteit .....	26



4.2.10 Opleiding.....	27
4.3 Succesfactoren .....	27
4.4 Uitdagingen.....	32
4.5 Kritiek op Mondragón .....	34
5.1 Casestudie onderzoek.....	35
5.2 Dataverzameling.....	36
5.2.1 Semi-gestructureerde diepte-interviews.....	36
5.2.2 Documentatie .....	37
5.3 Data-analyse.....	38
5.4 Kwaliteit van het onderzoek .....	39
5.4.1 Credibility .....	39
5.4.2 Transferability .....	39
5.4.3 Dependability .....	40
5.4.4 Confirmability .....	40
<b>Hoofdstuk 6: Onderzoeksresultaten .....</b>	<b>41</b>
6.1 Succes van Mondragón .....	41
6.1.1 Organisatorische factoren.....	41
6.1.2 Unieke factoren .....	43
6.1.2.a Noodzaak om samen te werken.....	43
6.1.2.b Collectieve identiteit .....	44
6.1.2.c Charismatisch leiderschap .....	46
6.1.2.d Voordelige economische situatie.....	47
6.1.2.e Drang naar autonomie .....	47
6.2 Belemmeringen voor participatie.....	49
6.2.1 Internationalisering .....	49
6.2.2 Groei .....	51
<b>Hoofdstuk 7: Conclusie en discussie .....</b>	<b>55</b>
7.1 Conclusie .....	55
7.2 Discussie .....	57
7.2.1 Theoretische implicaties.....	57

7.2.2 Beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek .....	58
7.2.3 Implicaties voor de praktijk .....	59
<b>Slotreflectie .....</b>	<b>61</b>
<b>Lijst van geraadpleegde werken .....</b>	<b>63</b>
<b>Bijlagen .....</b>	<b>67</b>

## **Lijst van figuren**

Figuur 1: Netwerk van inter-coöperatie.....	42
---	----

## **Lijst van tabellen**

Tabel 1: Karakteristieken geïnterviewde personen.....36

Tabel 2: Andere geraadpleegde databronnen.....38

## Hoofdstuk 1: Praktijkprobleem

Private ondernemingen zijn wereldwijd de meest voorkomende bedrijfsvorm. De dominante focus in deze bedrijven ligt op het creëren van waarde voor de aandeelhouders, namelijk zo hoog mogelijke winsten. Vandaag de dag zien we dat deze ondernemingen door economische crisissen moeilijkheden kunnen ondervinden. Vooral grote multinationale bedrijven geraken in problemen en zien het ontslaan van personeel vaak als de enige oplossing. Een zeer actueel voorbeeld van deze issue is die van autobouwer Ford. Het bedrijf kondigde vorig jaar aan in 2014 haar werkzaamheden in Genk te sluiten en te delokaliseren naar het Spaanse Valencia ("Ford Genk sluit in 2014", 2012).

Een geheel andere ondernemingsvorm is de coöperatie vennootschap. De Internationale Coöperatieve Alliantie (ICA) definieert een coöperatie als: "een autonome organisatie van personen die zich vrijwillig verenigen om hun gemeenschappelijke economische, sociale en culturele behoeften en ambities te behartigen door middel van een onderneming waarvan ze samen eigenaar zijn en die ze democratisch controleren". Het valt op dat het voornaamste doel van de coöperatie niet economisch van aard is (i.e. winstmaximalisatie). Centraal staat echter het bevredigen van gemeenschappelijke behoeften of doelmaximalisatie. In België zijn er circa 26.000 coöperatieve vennootschappen, waarvan slechts 500 coöperaties erkend zijn door de Nationale Raad voor de Coöperatie (Van Opstal, 2012). Een coöperatie kan in België een erkenning aanvragen als ze in overeenstemming met de coöperatieve waarden en principes werkt (<http://economie.fgov.be>). Meer bepaald dient een coöperatie aan de volgende voorwaarden te voldoen: vrije toetreding tot de vennootschap, aandelen scheppen dezelfde rechten en plichten, democratische stemming op de algemene vergadering, beheerders en commissarissen worden benoemd door de algemene vergadering, beperkte uitgekeerde rentevoet, mandaat van beheerders en commissarissen is niet bezoldigd, vennoten genieten van *ristorno's* en de coöperatie heeft als doel in de behoeften van de vennoten te voorzien (<http://economie.fgov.be>). Men onderscheidt verschillende soorten coöperaties: consumentencoöperaties, producentencoöperaties, werknemerscoöperaties en multistakeholdercoöperaties.

Een opmerkelijk voorbeeld van het succes van coöperaties is Mondragón. Mondragón is een groep van coöperaties die gesitueerd is in de gelijknamige stad in de Autonome Gemeenschap Baskenland. Terwijl Ford Genk ten tijde van economische crisis banen schrapt, worden er in Mondragón juist banen gecreëerd. Indien één van de coöperaties in de groep moeilijkheden heeft, worden werknemers verplaatst naar coöperaties in de groep die het wel goed doen. De groep bestaat momenteel uit 256

bedrijven, waarvan 120 coöperaties, werkzaam in vier sectoren: industrie, financiën, distributie en kennis (<http://www.Mondragón-corporation.com>). Het grootste deel van de coöperaties zijn industriële werknemerscoöperaties (89 coöperaties), met hoogtechnologische producten gaande van huishoudelijke apparaten tot zonnepanelen. Innovatie, dat een grote rol speelt in de groep, behoort tot één van Mondragóns waarden. In het Internationale jaar van de Coöperatie in 2012 ontving de groep een prijs voor haar innovatiestrategie ("Mondragón wins the 'Cambio Financiero' award for the most innovative company", 2012). Naast coöperatieve bedrijven beschikt de groep ook over een bank (Caja Laboral), een verzekeringsmaatschappij (Lafun-Aro), een universiteit (Mondragón Unibersitatea), diverse onderzoeks- of technologiecentra, en een *business and innovation centre* (CEO-Saiolan) om de coöperaties te ondersteunen (<http://www.mondragon-corporation.com>). Mondragón telde 80.321 werknemers in het jaar 2012 waarvan een groot deel lid en dus eigenaar is van de coöperatie (<http://www.mondragon-corporation.com>). Lid worden kan na een testperiode van zes maanden tot een jaar, en na betaling van inschrijvingsgeld (circa €15000). Dit inschrijvingsgeld is gelijk aan het minimumjaarloon, wordt verhoogd door jaarlijkse dividenden en terugbetaald bij vertrek of pensioen van het lid. Tijdens de eerder vermelde proefperiode worden onder andere de principes en waarden van de Mondragón groep meegegeven en wordt er gekeken of de persoon in kwestie past bij de coöperatie. De tien principes hebben elementen die gemeenschappelijk zijn aan vele coöperatieve bedrijven (zie ICA), maar ook andere die uniek zijn aan Mondragón Corporation Cooperative. Deze principes zijn: open lidmaatschap, democratische organisatie, werksoevereiniteit, instrumentele en ondergeschikte rol natuur van kapitaal, participatie in het management, loonsolidariteit, coöperatie tussen coöperatieve bedrijven, sociale transformatie, universele natuur en opleiding (<http://www.Mondragón-corporation.com>). Volgens het democratische 'één man, één stem'-principe (participatieprincipe) nemen de leden-werknemers van de coöperatie deel aan het bestuur van de coöperatie. De leden komen jaarlijks samen in de Algemene Vergadering en verkiezen de vertegenwoordigers van de raad van bestuur. Participatie in eigenaarschap en participatie in bestuur door de werknemers zijn dus twee belangrijke kenmerken in Mondragón.

In deze economisch harde tijden zien we dat coöperaties, in tegenstelling tot private bedrijven, tewerkstelling creëren. Zo is in de Baskische regio Mondragón het werkloosheidspercentage het laagste in Spanje ("Basque co-operative Mondragón defies Spain slump", 2012). Volgens journalist en auteur Dirk Barrez kunnen coöperaties leiden tot een stabielere economie en meer welvaart ("Coöperaties, veel belangrijker dan we denken", 2012). Ze creëren onder andere meer jobs, bieden meer werkzekerheid en kunnen zelfs ongelijkheid bestrijden ("Coöperaties blijken beste instrument voor bestrijding ongelijkheid", 2013).

Hoe komt het dat Mondragón zo succesvol is geworden? Dit is een vraag die vele onderzoekers, politici en bedrijfsleiders zich stellen. In het hoofdkwartier van de Mondragón groep is het dan ook een komen en gaan van geïnteresseerden. Men reist speciaal naar Mondragón om het succes met eigen ogen te kunnen aanschouwen. Gegeven het succesverhaal van de Mondragón groep, verdienen coöperaties aandacht. Onderzoek naar deze ondernemingsvorm kan een antwoord bieden op de vraag waarom coöperaties ten tijde van economische crisissen sterker staan. Deze informatie is niet alleen interessant voor coöperaties, maar voor iedere andere ondernemingsvorm. In het volgende hoofdstuk worden de centrale onderzoeksvraag en daarbij horende deelvragen geformuleerd vertrekkende van het praktijkprobleem.





## Hoofdstuk 2: Onderzoeksvragen

### 2.1 Centrale onderzoeksvraag

We zien vandaag de dag dat Mondragón is uitgegroeid tot een belangrijke wereldspeler die in onze kapitalistische economie erin is geslaagd te concurreren tegen grote multinationals. Mondragóns missie was sinds haar ontstaan het creëren van welvaart en tewerkstelling in het Baskenland, maar vandaag de dag zien we dat de groep internationaal actief is. In deze eindverhandeling wordt er aan de hand van de unieke Mondragón case getracht inzicht te krijgen in de succesfactoren van coöperaties. Welke omstandigheden leiden ertoe dat coöperaties succesvol worden? Daarnaast wordt er ook gekeken naar de omstandigheden die het moeilijk kunnen maken voor coöperaties om hun coöperatieve waarden en principes te blijven behouden en toepassen. De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt: *“Onder welke omstandigheden kunnen coöperaties succesvol worden en welke omstandigheden kunnen hun coöperatieve eigenheid beperken?”*.

### 2.2 Deelvragen

Om een antwoord te kunnen formuleren op de centrale onderzoeksvraag wordt deze ingedeeld in drie deelvragen.

*1: Is het succes van Mondragón te danken aan organisatorische aspecten of aan unieke aspecten?*

In deze deelvraag wordt er onderzocht of het succes van de Mondragón groep te danken is aan organisatorische of unieke aspecten. Een eerste hypothese is dat het organisatiemodel gebaseerd op de tien coöperatieve principes een rol heeft gespeeld in het succes van de groep. Een andere mogelijke verklaring voor het succes van Mondragón ligt in unieke aspecten die zich bij het ontstaan van de groep hebben voorgedaan. In deze deelvraag wordt onderzocht in welke mate organisatorische of unieke aspecten het succes van Mondragón verklaren.

*2: Wat kan de coöperatieve eigenheid van de Mondragón coöperaties beperken?*

In het tweede deel van de centrale onderzoeksvraag wordt er gekeken naar mogelijke belemmeringen voor het behoud van de coöperatieve werking gebaseerd op participatie in eigenaarschap en participatie in bestuur. Is er een kans dat de coöperatieve waarden,

die bij het ontstaan van de Mondragón coöperaties zeer hoog in het vaandel werden gedragen, verdwijnen? Welke aspecten kunnen ertoe leiden dat participatie in eigenaarschap en participatie in bestuur wordt verzwakt?

Het volgend hoofdstuk behandelt de wetenschappelijke literatuur betreffende coöperaties in het algemeen en de Mondragón groep. Deze literatuurstudie is van groot belang om inzicht te verkrijgen in het te onderzoeken domein. Bovendien fungeert het als vertrekpunt voor het onderzoek.

## Hoofdstuk 3: Wat is een coöperatie?

### 3.1 Definitie

De Internationale Coöperatieve Alliantie (ICA, 1995) definieert een coöperatie als "een autonome organisatie van personen die zich vrijwillig verenigen om hun gemeenschappelijke economische, sociale en culturele behoeften en ambities te behartigen door middel van een onderneming waarvan ze samen eigenaar zijn en die ze democratisch controleren". Uit deze definitie komen een aantal zeer belangrijke kenmerken naar voren: autonomie, organisatie van personen, vrijwilligheid, behartigen van behoeften en ambities, gedeeld eigenaarschap en democratische controle. Autonomie houdt in dat een coöperatie zo onafhankelijk mogelijk is van de overheid en private bedrijven. Met een organisatie van personen worden zowel natuurlijke personen als rechtspersonen bedoeld. Vrijwilligheid is een derde, cruciaal kenmerk. Het betekent dat de personen vrij zijn om toe en uit te treden tot de coöperatie. Het centrale doel van een coöperatie is het bevredigen van de noden van de leden. Deze kunnen puur economisch, sociaal of cultureel van aard zijn. Het voorlaatste kenmerk is gedeeld eigenaarschap. Dit houdt in dat de leden de coöperatie op een gemeenschappelijke wijze bezitten. Ten slotte worden beslissingen in een coöperatie gezamenlijk door de leden op een democratische manier genomen.

We onderscheiden vijf soorten coöperaties op basis van de economische functie die de leden vervullen: consumenten-, producten-, werknemers- en multistakeholdercoöperaties (Defourny et al., 2002). Volgens Van Opstal et al. (2008) behoort een consumentencoöperatie toe aan leden-consumenten die er kwalitatieve producten kunnen kopen tegen eerlijke prijzen. Een producentencoöperatie behoort daarentegen toe aan producenten die samenwerken in een coöperatie en hiermee "kunnen zorgen voor een verdere verwerking van hun producten of diensten, een sterkere marketing voor hun producten of diensten kunnen organiseren, een grotere toegang tot de markten kunnen realiseren of gezamenlijk ruwe materialen of productiemiddelen kunnen aankopen (Van Opstal et al., 2008, p.46)". In een werknemerscoöperatie behoort de coöperatie aan de werknemers. Bovendien wordt de coöperatie op een democratische manier door haar leden beheerd en ontvangen zij een eerlijke bezoldiging. Een multistakeholdercoöperatie ten slotte behoort toe aan verschillende types van stakeholders (werknemers, consumenten, producenten, lokale overheden, lokale ondernemingen). In deze thesis wordt er vooral gekeken naar werknemerscoöperaties. De reden hiervoor is dat de meerderheid van de Mondragón coöperaties werknemerscoöperaties zijn (met uitzondering van distributiebedrijf Eroski, de bank en de universiteit).

### 3.2 Coöperatieve principes

Naast een ICA-definitie voor coöperaties werden er eveneens zeven ICA-principes van coöperatief ondernemen opgesteld (ICA, 1995). Deze principes, gebaseerd op de Rochdale principes, kunnen worden gezien als een *broad vision statement* en dienen te worden geïncorporeerd in de organisatiecultuur van de coöperatie (ICA, 1995). Een coöperatie dient zelf vorm te geven aan deze principes (Van Opstal et al., 2008). De zeven ICA-principes zijn:

1. *Vrijwillige en open lidmaatschap*: coöperaties zijn gebaseerd op vrijwilligheid. Ze staan open voor iedereen die gebruik kan maken van hun diensten en die verantwoordelijkheid als lid wil opnemen – zonder enige discriminatie op basis van gender, sociale afkomst, ras, politieke voorkeur of religie.
2. *Democratische controle door de leden*: coöperaties zijn democratische organisaties die door hun leden worden gecontroleerd. De leden participeren actief in het uitstippelen van het beleid en in het nemen van beslissingen. Wie een verkozen mandaat krijgt, verantwoordt zich tegenover de leden. In coöperaties van het eerste niveau is er een gelijk stemrecht, volgens het principe: één lid, één stem. Ook coöperaties van andere niveaus zijn democratisch georganiseerd.
3. *Economische participatie van de leden*: leden dragen op een billijke manier bij tot het kapitaal van hun coöperatie en ze hebben er democratische controle over. Gewoonlijk is ten minste een deel van het kapitaal de gemeenschappelijke eigendom van de coöperatie. Als de leden een compensatie ontvangen voor het kapitaal dat ze als lid inbrengen, dan is dit een bescheiden compensatie. De meerwaarde wordt toegewezen aan alle of een deel van de volgende doelen: de ontwikkeling van de coöperatie, bv. door de opbouw van reserves waarvan ten minste een deel ondeelbaar is; restorno's aan leden in verhouding tot hun transacties met hun coöperatie; het ondersteunen van andere activiteiten, goedgekeurd door de leden.
4. *Autonomie en zelfstandigheid*: coöperaties zijn autonome, zelfredzame organisaties onder toezicht van de leden. Als ze overeenkomsten aangaan met andere organisaties en/of met overheden, of als ze extern kapitaal aantrekken, doen ze dat op zo'n manier dat de democratische controle van de leden en de autonomie van de coöperatie gewaarborgd is.
5. *Onderwijs, vorming en informatieverstrekking*: coöperaties voorzien in onderwijs en vorming voor leden, bestuurders, directie en werknemers, zodat zij werkelijk kunnen bijdragen tot de ontwikkeling van hun coöperatie. Zij informeren het grote publiek – vooral jonge mensen en opiniemakers – over de aard en de voordelen van coöperatief ondernemen.

6. *Samenwerking tussen coöperaties*: door samen te werken in lokale, regionale, nationale en internationale structuren, versterken coöperaties de coöperatieve beweging en bieden ze doeltreffende dienstverlening aan hun leden.
7. *Engagement voor de gemeenschap*: coöperaties dragen bij tot de duurzame ontwikkeling van de samenleving in een kader dat gedragen is door hun leden.

Indien we deze principes bestuderen, krijgen we een duidelijker beeld van hoe een coöperatie er uit ziet. Elk persoon heeft het recht om lid te worden van een coöperatie. Hiervoor moet men lidgeld betalen en dus bijdragen aan het kapitaal van de coöperatie. Bijgevolg is men dus eigenaar van de coöperatie en ontvangt men jaarlijks een bescheiden vergoeding. Bovendien heeft men als lid een gelijk stemrecht. Dit houdt in dat men door het 'één lid, één stem-principe' kan stemmen over de vertegenwoordigers van de leden in de algemene vergadering en ten slotte de raad van bestuur. Men spreekt van *collective entrepreneurship* indien er in coöperaties relationele praktijken zijn tussen het verkozen management, de raad van bestuur en de algemene vergadering (Bataille-Chedotel & Huntzinger, 2004). Vooral in coöperaties waarin de manager een loopbaan van *local mountain-climbers* achter de rug heeft, is de kans groter dat er sprake is van collectief ondernemerschap. Men spreekt van het type van *local mountain-climbers* wanneer de manager hard heeft moeten werken om in zijn actuele functie te geraken en in de loop van zijn loopbaan hiervoor de nodige expertise en kennis heeft ontwikkeld. Bovendien is de carrière van dit type manager begonnen in de coöperatie waarin hij momenteel actief is. Aangezien de *local mountain-climbers* geleidelijk aan zijn 'getraind' in de cultuur van de coöperatie, hechten ze veel belang aan het feit dat beslissingen collectief gemaakt worden en dat de visies van stakeholders worden geïntegreerd (Bataille-Chedotel & Huntzinger, 2004). Samenwerking is cruciaal. Bataille-Chedotel en Huntzinger (2004) voegen eraan toe dat grote coöperaties waarschijnlijk eerder te maken zullen hebben met managers van het *traveller* type. Deze managers zijn hun carrière begonnen in een private onderneming voordat ze in de coöperatie terecht kwamen. Doordat deze managers pas zijn begonnen in de coöperatie, hebben ze nog geen sociale banden gecreëerd met de raad van bestuur. Het gevolg is dat het vertrouwen in de raad zeer laag is. Het management stelt zich bovendien vragen wat betreft de competentie van de raad van bestuur, vooral bij strategische aangelegenheden.

### 3.3 Coöperaties versus traditionele bedrijven

Een coöperatie verschilt duidelijk van private of kapitalistische bedrijven. Maar wat maakt nu precies het grote verschil tussen beide bedrijfsvormen?

Volgens Freundlich, Grellier en Altuna (2009) is het de omgekeerde relatie tussen de productiefactoren kapitaal en arbeid die coöperaties onderscheidt van traditionele bedrijven. In coöperaties is kapitaal ondergeschikt aan arbeid, met als gevolg dat arbeid (de werknemers dus) het eigendom en de controle heeft over het bedrijf. Bovendien zijn de rechten van de leden in een coöperatie niet gebaseerd op hun kapitaalinzet. Waar aandeelhouders in traditionele bedrijven meer stemrechten en een groter dividend kunnen verwachten bij een grotere inzet, verkrijgen leden in een coöperatie elk één stem en een gelijk dividend na betaling van het inschrijvingsgeld (Freundlich, Grellier, & Altuna, 2009).

Novkovic (2008) bekritiseert deze 'klassieke visie' op coöperaties en stelt dat het verschil tussen coöperaties en niet-coöperaties niet zozeer moet worden gezien vanuit gedeeld eigenaarschap en controle. Volgens de auteur maakt de toepassing van de ICA-principes daarentegen het grote verschil tussen coöperaties en private ondernemingen. Dit wordt echter niet genoeg behandeld in de economische literatuur omdat de coöperaties vrij zijn om deze principes aan te passen indien dat nodig is (Novkovic, 2008). Zo zijn er in de Mondragón groep tien principes van kracht in plaats van de zeven ICA-principes. De toepassing van de coöperatieve principes zou volgens Novkovic (2008) leiden tot bepaalde uitkomsten waarvan enkel coöperaties kunnen profiteren. Deze zijn: marktmacht, het internaliseren van marktexternaliteiten en *social entrepreneurship*. De eerste implicatie van het toepassen van de principes is dat coöperaties marktmacht hebben. In het geval van oligopsonie markten (groot aantal aanbieders en een klein aantal vragers) en monopsonie markten (groot aantal aanbieders en één vrager) ontstaat er een *competitive yardstick effect* (concurrentiemaatstaf effect) indien er coöperaties aanwezig zijn in deze markten. Normaal gezien hebben de vragers meer macht bij oligopsonie en monopsonie en kunnen ze de output aan een lagere prijs dan de marktprijs kopen. Indien er echter coöperaties zijn in deze markten wordt de oligopsonie- en monopsoniemacht van de vragers ingeperkt. De coöperaties bieden namelijk een hogere prijs aan en verplichten de concurrenten ertoe hetzelfde te doen. Om die reden kunnen we dus zeggen dat de aanwezigheid van coöperaties in deze markten de sociale welvaart verhoogt, sociale kosten vermindert en het inkomen van de boeren doet stijgen (2004, in Novkovic, 2008). De tweede implicatie is dat coöperaties marktexternaliteiten internaliseren. Volgens Novkovic (2008) komt dit door het zevende principe, namelijk 'engagement voor de gemeenschap'. De auteur stelt wel dat het niet gaat om het typische *social corporate responsibility*, zoals het doneren van een deel van de winsten aan goede doelen. Marktexternaliteiten internaliseren gaat echter veel verder. Voorbeelden zijn: adresseren van milieuproblemen, tewerkstelling creëren bij populaties die niet in aanmerking komen op de arbeidsmarkt, lokaal geproduceerde goederen aankopen tegen hogere prijzen, lokale ontwikkeling en het verkopen aan lagere prijzen in

gemeenschappen met lagere inkomens. Novkovic (2008) voegt hier aan toe dat “not all co-ops internalize the externalities, and not all care for the community on equal terms, but adhering to the principles, we conjecture, would produce significant behavioural differences between co-operatives and other organizations”. Het laatste gevolg van het toepassen van de coöperatieve principes is networking, teamwerk, participatief management, transparantie en delen van informatie, wat allemaal leidt tot een grotere kans op sociale innovaties en *social entrepreneurship*. Novkovic (2008) ziet *social entrepreneurship* als de creatie van sociale waarde door innovatie.

Volgens Pérotin (2006) is de toetreding tot de markt het voornaamste verschil tussen coöperaties en conventionele ondernemingen. Haar onderzoeksvraag luidt als volgt: is er een verschil in toetreding en uittreding tussen coöperaties en conventionele bedrijven? De klassieke visie is dat coöperaties voornamelijk ten tijde van recessies worden gecreëerd. Toetreding zou dus *countercyclical* gebeuren. Bij private bedrijven zou de toetreding daarentegen *procyclical* zijn. Pérotin's (2006) onderzoeksresultaten confirmeren deze visie. De toetreding van coöperaties neemt toe wanneer de werkloosheid toeneemt en de marktgroei trager is (*countercyclical*), terwijl bij conventionele bedrijven het tegendeel geldt (*procyclical*). Er is dus duidelijk een verschil wat betreft toetreding tussen coöperaties en conventionele bedrijven. In verband met uittreding stelt de klassieke visie dat coöperaties uittreden ten tijde van economisch herstel. Ook exit zou dus *countercyclical* zijn bij coöperaties. De bevindingen in Pérotin's onderzoek tonen echter aan dat coöperaties op dezelfde manier reageren op de business cycle als conventionele bedrijven (2006). Bij beide stijgt de uittreding indien de werkloosheid en interestvoet stijgen. Belangrijk te vermelden is dat dit onderzoek gebaseerd is op registraties omtrent toe- en uittreding van Franse coöperaties en private bedrijven gedurende respectievelijk 30 en 20 jaar.

Een andere studie benadrukt het verschil in lonen en tewerkstelling tussen coöperaties en kapitalistische bedrijven (Burdin & Dean, 2009). Op basis van een *panel data set* van de gehele populatie van geregistreerde coöperaties en kapitalistische bedrijven in Uruguay van april 1996 tot december 2005, komen de auteurs tot de conclusie dat er verschillen zijn in loon- en tewerkstellingsmechanismen tussen beiden bedrijfsvormen. Volgens Burdin en Dean (2009) is er een duidelijk verschil wat betreft de relatie tussen lonen en tewerkstelling bij coöperaties en kapitalistische bedrijven. Deze relatie is negatief voor kapitalistische bedrijven, dat wil zeggen dat wanneer het loon stijgt op de arbeidsmarkt, de tewerkstelling daalt. De relatie tussen lonen en tewerkstelling is echter positief bij coöperaties. Dit houdt in dat de tewerkstelling door coöperaties toeneemt indien het loon op de arbeidsmarkt stijgt. Ook in deze studie komt dus het zevende principe, namelijk 'engagement voor de gemeenschap' naar voren.

### 3.4 Kritiek op coöperaties

Door de jaren heen zijn er vele kritieken geschreven over coöperaties door economen. Een vaak geciteerd kritiek is dat coöperaties inefficiënt zouden zijn door de vage eigendomsrechten en hoge agency kosten (Porter & Scully, 1987). Volgens Porter en Scully (1987) lijden coöperaties aan technische-, schaal- en allocatieve inefficiëntie. Door onder andere de hoge agency kosten voor controle van managers, zouden coöperaties minder geneigd zijn om te innoveren en dus minder technisch efficiënt zijn als niet-coöperaties. Het controleprobleem kan ook leiden tot schaalinefficiëntie door de agency kosten geassocieerd met een grote lidmaatschap nodig voor het realiseren van schaalvoordelen. Allocatieve inefficiëntie ten slotte houdt in dat de leden van een coöperatie een korte termijnhorizon ontwikkelen omdat de *residual claims* niet verhandelbaar zijn. Het gevolg hiervan is dat er slechte investeringsbeslissingen worden gemaakt door de leden want investeringen met een lange termijn pay-off leveren niets op voor de leden. Op termijn leidt dit tot onderbenutte kapitaal en immateriële activa. Men zou kunnen stellen dat er een contradictie is aangezien we duidelijk zien dat er coöperaties aanwezig zijn op verschillende markten en dat deze coöperaties er wel degelijk in slaan om te overleven. Volgens Porter en Scully (1987) kan deze contradictie worden verklaard door het feit dat de coöperaties bevoordeeld worden door de overheid in de vorm van lagere belastingen en interestsubsidies.

Een ander kritiek wordt geleverd vanuit de *property right theory* en de *agency theory* (Nilsson, 2001). Ook deze theorieën stellen dat coöperaties altijd inefficiënt zijn, maar kunnen niet verklaren waarom coöperaties in sommige economische condities wel blijven bestaan. Volgens de *property right theory* zijn de eigendomsrechten in een coöperatie vaag gedefinieerd. Het kapitaal dat is ingebracht door de leden is collectief. De leden hebben dus geen individuele eigendomsrechten zoals het geval is bij traditionele ondernemingen. Bovendien zijn hun *residual claims* niet verhandelbaar zoals de aandelen bij traditionele bedrijven. De klassieke *agency theory* stelt dat de doelen van de principalen en de agenten tegengesteld aan elkaar kunnen zijn, met als gevolg dat de agenten zich niet gaan gedragen in het belang van de principalen (Nilsson, 2001). Om ervoor te zorgen dat hun belangen wel in lijn zijn met de belangen van de principalen moeten de principalen controlesystemen opzetten. De hoge kosten die hierbij komen kijken worden agency kosten genoemd en "in brief, it is difficult for the members of a cooperative firm to force the managing director to operate in the interest of the members. It is evident that in a co-operative firm the agency costs will be large (Nilsson, 2001, p. 336)". De *property rights theory* en de *agency theory* hangen samen. Door de vaag gedefinieerde eigendomsrechten is het eigendom van de coöperatie collectief en worden beslissingen collectief gemaakt. Hierdoor vinden de principalen (leden) het



moeilijk om de agenten (vertegenwoordigers) te controleren en hen te dwingen te handelen in het belang van de principalen. Het gevolg hiervan is dat de agency kosten toenemen. Dit maakt coöperaties inefficiënt. De vaag gedefinieerde eigendomsrechten en hoge agency kosten doen vijf problemen ontstaan: het free-rider probleem, het horizon probleem (zie hierboven), het portfolio probleem, het controle probleem en het beslissingsmaker probleem (Schuster, 1990, in Nilsson, 2001). Volgens het free-rider probleem worden de leden in een coöperatie aangemoedigd om free-riders te worden omdat het kapitaal collectief en *unallocated* is aan de leden. Het portfolio probleem gaat ervan uit dat "in co-operative firms it is not possible to reduce risk effectively as the members are so heterogeneous in regard to their risk preferences, capital worth, and other pivotal variables" (Vitaliano, 1983, in Nilsson, 2001). Het controle probleem vervolgens houdt in dat de leden van een coöperatie de neiging hebben om zich te gedragen op een manier die niet voordelig is voor hunzelf door het gebrek aan overeenstemming tussen de opofferingen en beloningen van de leden. Het beslissingsmaker probleem ten slotte stelt dat door de verschillende meningen tussen de leden i.v.m. investeringen, consolidatie en *yields*, het moeilijk kan zijn voor het management van een coöperatie om te beslissen hoe deze meningen moeten worden gewogen.

Nilsson (2001) merkt op dat, ondanks deze kritieken op coöperaties, men kan zien dat coöperaties overal ter wereld te vinden zijn en dat zij meestal ook erg succesvol zijn in de competitieve markt waarin ze gevestigd zijn. De auteur probeert hiervoor een verklaring te zoeken. De centrale onderzoeksvraag van zijn onderzoek is: in welke omstandigheden zijn coöperaties efficiënt en wanneer zijn ze inefficiënt? Nilsson (2001) komt tot de conclusie dat bovengenoemde problemen zich voordoen indien: de coöperatie een collectief kapitaal heeft zonder individuele eigendomsrechten, de coöperatie marktfalen niet corrigeert tot een significant niveau en er zwakke *social ties* zijn tussen de leden (geen vertrouwen, solidariteit, gelijkheid en homogeniteit tussen de leden). In dat geval zullen er inderdaad vaag gedefinieerde eigendomsrechten en hoge agency kosten voorkomen in de coöperatie met als gevolg dat de coöperatie inefficiënt is. Indien het tegendeel waar is, zal de coöperatie efficiënt zijn.



## Hoofdstuk 4: De Mondragón groep

Mondragón Corporation Cooperative (of simpelweg Mondragón) is het bekendste, meest succesvolle en meest indrukwekkende voorbeeld van een industriële coöperatieve groep ter wereld (Freundlich et al., 2009; Whyte, 1995; Freundlich, 1998; Lizarralde, 2009). Wat in 1956 begon als een kleine werknemerscoöperatie bestaande uit ongeveer 25 werknemers, is uitgegroeid tot een groep van 258 coöperaties, dochterondernemingen en aanverwante bedrijven met zo'n 80.321 werknemers ([www.mondragon-corporation.com](http://www.mondragon-corporation.com)). Alvorens Mondragóns principes in detail te bespreken, wordt er eerst een overzicht gegeven van Mondragóns ontstaansgeschiedenis.

### 4.1 Historiek

#### 4.1.1 José Maria Arizmendiarieta

De meeste onderzoekers gaan ermee akkoord dat José Mariá Arizmendiarieta de grondlegger is van wat vandaag de dag bekend staat als Mondragón Corporation en dat hij een fundamentele rol heeft gespeeld in de ontwikkeling van de groep (Freundlich et al., 2009; Azevedo & Gitahy, 2010; Whyte, 1995; Freundlich, 1998). Fred Freundlich, een Amerikaan die een lange tijd in het Baskenland heeft geleefd en jarenlang het Mondragón model heeft bestudeerd, vat Arizmendiarieta's invloed samen in het volgend citaat: "in summary, from the beginning in the 1950s until his death in 1976, Arizmendiarieta was the unquestioned, but unofficial, philosophical and policy guide of the Mondragón group and was, without doubt, crucial to its long-term success (1998, p. 3)".

Arizmendiarieta, een 26-jarige priester, had tijdens de Spaanse burgeroorlog mee gestreden tegen het Franco-regime en kwam in 1941 aan in het Baskische stadje Mondragón. Gedurende de burgeroorlog was het Baskenland verwoest en heerste er angst en armoede onder de Baskische bevolking (Azevedo & Gitahy, 2010). Het Baskenland, dat ooit bekend stond om haar sterke traditie van metallurgie, kende op dat moment een nooit geziene werkloosheidsgraad. Arizmendiarieta zocht naar manieren om de materiële situatie van de Baskische bevolking te verbeteren. Hij was er van overtuigd dat dit mogelijk zou zijn indien hij de jeugd zou onderwijzen over ideeën van solidariteit, democratie en *self-management* (Azevedo & Gitahy, 2010). Voor Arizmendiarieta was onderwijs en kennis fundamenteel en daarom richtte hij in 1949 een technische school op (Escuela Politécnica) waarin hij technisch, economisch en katholiek onderwijs gaf aan de jongeren (Freundlich et al., 2009; Azevedo & Gitahy, 2010; Whyte, 1999). Vandaag de dag staat deze school bekend als de Polytechnic School, faculteit van de Universiteit van Mondragón. Arizmendiarieta was een

intellectuele denker en bovendien zeer geïnteresseerd in de katholieke sociale theorie, Marx' politieke economie en de coöperatieve theorie van de Britse utopist Robert Owen (Davidson, 2012). Volgens Freundlich et al. (2009) komt Arizmendiarieta's inspiratie voor het oprichten van een coöperatie vooral uit de katholieke sociale theorie:

His goals were both ethical-religious as well as concrete and pragmatic. He hoped to promote both individuals' moral character as well as broader social justice through the creation of a new kind of work place, one that encouraged hard work, cooperation, shared rewards and individual responsibility. (p.5)

Davidson (2012) stelt dat niet alleen zijn katholieke overtuiging hierin een rol heeft gespeeld. Vooral Arizmendiarieta's grote interesse in economische experimenten zoals Marx' communisme en Owens coöperatieve theorie, hebben een belangrijke invloed gehad op Arizmendiarieta's coöperatieve model. De priester zag een grote tekortkoming in Robert Owen's theorie, namelijk het feit dat de werknemerscoöperaties uiteindelijk werden getransformeerd in private bedrijven. De mogelijkheid om aandelen te verkopen aan externen lag volgens hem aan de basis van dit fenomeen. Arizmendiarieta was ook erg kritisch ten opzichte van de kapitalistische bedrijven en pleitte voor grotere gelijkheid, samenwerking, solidariteit en menselijke waardigheid op het werk (Freundlich et al., 2009). Hij was er van overtuigd dat de creatie van een bedrijfsvorm waarin werknemers belangrijker zijn dan kapitaal de enige manier zou zijn om zijn doelen te bereiken (Azevedo & Gitahy, 2010; Freundlich et al., 2009; Davidson, 2012). In het jaar 1959 haalde Arizmendiarieta zijn studenten over om de eerste coöperatie, genaamd Ulgor<sup>1</sup>, op te richten in het Baskische stadje Mondragón. Deze industriële coöperatie, gespecialiseerd in de productie van kerosine ovens, was gebaseerd op democratie, solidariteit, transparantie en innovatie (Azevedo & Gitahy, 2010). Azevedo en Gitahy (2010) spreken van de "*arizmendian method of management*", die vandaag de dag nog steeds kenmerkend is voor Mondragón Corporation.

#### 4.1.2 Verdere ontwikkeling

In de periode tussen 1955 en 1970 werden er in de stad Mondragón steeds meer coöperaties gecreëerd, en aan het eind van het jaar 1970 waren er in en rondom de stad circa 41 coöperaties (Azevedo & Gitahy, 2010).

---

<sup>1</sup> In het jaar 2013 is deze coöperatie failliet gegaan. De coöperatie heette niet meer Ulgor, maar Fagor.

Belangrijk is dat er toen nog niet sprake was van een officiële groep van coöperaties. De coöperaties waren autonoom, maar ze werkten samen in een netwerk (Azevedo & Gitahy, 2010). Dit inter-coöperatief netwerk werd mogelijk gemaakt door de creatie van steuninstellingen of tweedegraadcoöperaties (Azevedo & Gitahy, 2010; Freundlich et al., 2009). Een tweedegraadcoöperatie is een coöperatie die als doel heeft andere coöperaties te ondersteunen en niet zozeer om onafhankelijke activiteiten te volbrengen (Freundlich, 1998). Op aanraden van José Mariá Arizmendiarieta werd er in het jaar 1959 een bank opgericht, genaamd Caja Laboral Popular, om de coöperaties te financieren, consultancy te verschaffen en hun ontwikkeling te promoten. De meeste onderzoekers stellen dat de bank een grote invloed heeft gehad op de onafhankelijke ontwikkeling van de groep (Azevedo & Gitahy, 2010; Freundlich et al., 2009; Whyte, 1999; Whyte, 1995; Freundlich, 1998). Kort na de creatie van de bank, werd er ook een verzekeringsmaatschappij gecreëerd, vandaag de dag nog steeds bekend als Lagun-Aro. Dit was een reactie op de nieuwe wetgeving van de Spaanse overheid, die stelde dat werknemer-leden geen recht hebben op sociale bijstand omdat ze worden beschouwd als ondernemers en niet als werknemers (Azevedo & Gitahy, 2010). Vervolgens werden ook, naast de reeds bestaande Polytechnic School, onderzoekscentra (Ikerlan) en educatiecoöperaties opgericht die als taak hadden training te verschaffen aan de leden. De economische crisis in de periode van 1975 tot 1985 zorgde in heel Spanje voor een grote val in de tewerkstelling. Voor de coöperaties in Mondragón bestond de uitdaging er in om de tewerkstelling te behouden. De Caja Laboral Popular, toen de instelling die alle coöperaties aansloot, slaagde hier met succes in (Azevedo & Gitahy, 2010). Door de toetreding van Spanje tot de Europese Unie in de tweede helft van 1980, kregen de coöperaties niet alleen te maken met mogelijkheden, maar ook met grote uitdagingen. De tot dan toe eerder protectionistische economie moest plaats maken voor internationale concurrentie (Azevedo & Gitahy, 2010). Na negen jaren van debat werd er in 1990, onder meer door de toenemende druk van de globalisering, beslist om de Mondragón Cooperative Corporation (MCC) op te richten (Azevedo & Gitahy, 2010; Freundlich et al., 2009; Freundlich, 1998). Freundlich (1998) stelt dat:

The Mondragón group responded to these pressures in several ways, the most significant response being a unique kind of legal-structural unification. The new structure, created in 1991, gathered all the enterprises and support organizations under one corporate roof, the MCC.

Er werd besloten over de centrale governance structuren van de individuele coöperaties en van MCC in het algemeen (later meer hierover). Freundlich (1998) voegt eraan toe het doel van deze reorganisatie zeker niet het centraliseren van de controle was, maar

om “closer coordination of activities within common business sectors, improved economies of scale, and greatly strengthened strategic planning” te garanderen.

## 4.2 Coöperatieve principes

José Mariá Arizmendiarieta's heeft zoals hierboven blijkt een grote invloed gehad op de creatie van de Mondragón groep. Volgens Davidson (2012) was Arizmendiarieta's “most important intellectual contribution to MCC, however, ... the wider formulation of this structure into ten governing principles, which are firmly held and practiced throughout MCC”. Deze tien principes beschrijven precies de unieke werking van iedere coöperatie en zijn:

1. Open lidmaatschap
2. Democratische organisatie
3. Soevereiniteit van arbeid
4. Kapitaal als instrument
5. Participatie in het management (*self-management*)
6. Loonsolidariteit
7. Inter-coöperatie
8. Universele solidariteit
9. Sociale transformatie
10. Opleiding

### 4.2.1 Open lidmaatschap

Het eerste principe houdt in dat er geen discriminatie is wat betreft de lidmaatschap bij Mondragón (Davidson, 2012). Iedereen kan lid worden ongeacht geslacht, afkomst, religie of politieke voorkeur. Om lid te worden dient men lidgeld te betalen<sup>2</sup> en de tien Mondragón principes te aanvaarden. Dit lidgeld wordt de *capital account* genoemd van het lid in kwestie en kan worden gezien als de investering die moet worden gedaan om eigenaar van de coöperatie te worden (Whyte, 1995; Woodworth, 1986). Elk jaar wordt deze *capital account* verhoogd door het overschot van de winsten van de coöperatie uit te keren aan de leden op basis van de gewerkte uren (Whyte, 1995). Bij uittreding of pensioen ontvangt het lid de volledige *capital account*. Whyte (1995) benadrukt het feit dat Mondragón geen aandelen uitdeelt aan haar leden en dat de *capital account* enkel verkocht kan worden aan nieuwkomers en niet aan externen.

---

<sup>2</sup> Dit lidgeld bedraagt ca. €15000 en is ongeveer gelijk aan de jaarlijkse remuneratie ([www.Mondragón-corporation.com](http://www.Mondragón-corporation.com)). Het kan in één keer worden betaald of in jaarlijkse afbetalingen.

Deze grote bijdrage van Arizmendiarieta wordt gezien als de oplossing op de tekortkoming van Owens coöperaties en heeft verschillende gevolgen die later zullen worden besproken. Lid zijn impliceert niet alleen recht op jaarlijks dividend (verhoging van *capital account*), maar ook op stemrecht in de algemene vergadering van de coöperatie op basis van het één lid, één stem-principe.

Belangrijk is dat in Mondragón niet alle werknemers lid zijn (Bakaikoa, Errasti, & Begiristain, 2004). Bakaikoa et al. (2004) stellen dat we de werkkraft in Mondragón in ten minste vier categorieën kunnen verdelen: de traditionele leden-werknemers, werknemers op contract (korte termijn of lange termijn), periodieke werknemers en werknemers op contract bij lokale of buitenlandse aanverwante bedrijven (Bakaikoa et al., 2004). Cruciaal is dat enkel de traditionele leden-werknemers mee participeren in eigenaarschap en in het management. Werknemers op contract hebben geen van deze rechten, terwijl periodieke werknemers recht hebben in participatie in de winsten. Bovendien kunnen zij lid worden na een periode van drie jaar. De auteurs voegen hieraan toe dat dit verschil in werknemers in Mondragón Corporation tot druk tussen de werknemers leidt. Bovendien zien we volgens hen duidelijk dat er meer niet-leden aanwezig zijn in de coöperaties, vooral in overgenomen buitenlandse bedrijven (vaak geen coöperaties). Dit kan ertoe leiden dat de coöperatieve natuur van Mondragón in gevaar komt. In het volgende deel wordt deze uitdaging dieper behandeld.

#### 4.2.2 Democratische organisatie

In iedere individuele Mondragón coöperatie is er een democratische organisatie wat betreft de bestuur. Elk lid heeft stemrecht in de algemene vergadering van leden-werknemers op basis van het één lid, één stem-principe (Davidson, 2010). De leden participeren dus op een democratische manier mee in het management. We bekijken eerst de governance structuur van elke individuele coöperatie en vervolgens de structuur van de Mondragón groep.

In iedere coöperatie is de algemene vergadering van leden-werknemers het hoogste orgaan (Freundlich et al., 2009). De algemene vergadering komt minstens één keer per jaar samen om de prestaties van het voorbije jaar te bespreken en te beslissen over de plannen van het komende jaar (Freundlich et al., 2009; Woodworth, 1986; Campbell, 2011; Whyte, 1995; Freundlich, 1998). Bovendien worden ook de vertegenwoordigers van de raad van bestuur verkozen door middel van het één lid, één stem-principe (Freundlich et al., 2009; Woodworth, 1986; Campbell, 2011). De raad van bestuur kiest het management en de CEO, ziet toe op hun prestaties en ontslaat eventueel het management of bepaalde managers indien deze zich niet hebben gehouden aan de richtlijnen van de algemene vergadering (Freundlich et al., 2009; Campbell,

2011). De taak van de raad van bestuur is dus duidelijk controlerend van aard (Campbell, 2011). Belangrijk is dat, in tegenstelling tot bij conventionele bedrijven, de vertegenwoordigers van de raad van bestuur geen managers of externe consultants mogen zijn (Woodworth, 1986; Whyte, 1995). Elke coöperatie heeft ook een sociale raad. Dit orgaan wordt zoals de raad van bestuur rechtstreeks verkozen door de leden-werknemers en heeft de volgende taken: beslissen over personeelszaken (werkomstandigheden, lonen, sociale bijstand, veiligheid op het werk...), vergemakkelijken en promoten van communicatie tussen de leden-werknemers en managers en vertegenwoordiging van de belangen van de werknemers (Freundlich et al., 2009; Whyte, 1995; Campbell, 2011; Woodworth, 1986; Freundlich, 1998). Whyte (1999) benadrukt het feit dat de raad van bestuur "is viewed as representing the members as owners (p.479)" en de sociale raad gezien wordt als "representing the members as workers (p.479)". Ten slotte is er nog de managementraad (Freundlich et al., 2009; Woodworth, 1986). Dit orgaan is verantwoordelijk voor het toezien op het dagdagelijks management en heeft managers, topmanagers en externe consultants als leden.

Op het niveau van de groep is de governance ietwat complexer. Het hoogste orgaan in Mondragón Corporation is het coöperatief of plenair congres (Freundlich et al., 2009; Bakaikoa et al., 2004). Dit orgaan bestaat uit 650 vertegenwoordigers op basis van een ratio van één vertegenwoordiger per 30 leden-werknemers van zowel coöperaties als subgroepen die behoren tot Mondragón Corporation (Bakaikoa et al., 2004). Deze vertegenwoordigers hebben zowel spreek- als stemrechten in het coöperatief congres. Bovendien behoren ook de leden van de *standing committee* (hebben spreek-en stemrechten) en leden van de algemene raad (hebben enkel spreekrechten) tot het congres. Het coöperatief congres komt vier keer per jaar samen en kan bijeengeroepen worden door de *standing committee*, de algemene raad of door middel van een petitie van 15% van de leden van het congres (Bakaikoa et al., 2004). Het congres heeft als taak het algemeen beleid van de groep op te stellen alsook de criteria die de groep moet volgen (Freundlich et al., 2009; Bakaikoa et al., 2004). Het tweede governance orgaan op groepsniveau is de *standing committee* (Freundlich et al., 2009; Bakaikoa et al., 2004). Dit orgaan voert het beleid uit dat werd opgesteld door het congres, ziet toe op de uitvoering ervan door de coöperaties en waakt over de prestaties van de groep. Bovendien heeft het ook macht over de benoeming, ontslag en remuneratie van de president van de algemene raad van de groep, de vice-president, de directeurs van de centrale afdelingen van de groep en de secretarisgeneraal (Bakaikoa et al., 2004). De *standing committee* bestaat uit 21 leden verkozen door de algemene raden van de subgroepen en divisies, die op hun beurt verkozen zijn door de raad van bestuur van elke individuele coöperatie (Freundlich et al., 2009; Bakaikoa et al., 2004).



Bakaikoa et al. (2004) merken op dat de democratische participatie van de leden-werknemers verzwakt kan worden doordat de leden van de *standing committee* niet rechtstreeks worden verkozen door de leden-werknemers en doordat ook externe consultants kunnen ingebracht worden in dit comité. Ten slotte is er nog de algemene raad (Freundlich et al., 2004; Bakaikoa et al., 2004). Dit orgaan, dat maandelijks samenkomt, heeft als taken het begeleiden en coördineren van het beleid. Het bestaat uit een president, negen vicepresidenten, zes directeurs van de algemene afdelingen van de groep en een secretarisgeneraal. Bakaikoa et al. (2004) benadrukken het feit dat de beslissingen die er worden gemaakt bindend zijn voor de divisies, subgroepen en coöperaties, terwijl Freundlich et al. (2009) stellen dat:

it is important to emphasize that while the members of the General Council do have quite substantial influence, they do not have the traditional executive authority as found in conventional multinationals. They cannot impose a decision on a division of member cooperative company. Member cooperatives are legally (and, to a large degree, operationally) autonomous: they joined the MCC by a vote in each of their General Assemblies in 1991, and they can vote (and have votes, on occasion) to leave the group. (p. 10)

Naast het coöperatief congres, *standing committee* en algemene raad wordt er jaarlijks een vertegenwoordigersvergadering gehouden om de lopende zaken te behandelen (Bakaikoa et al., 2004). Deze vergadering heeft geen macht om regelgevingen op te stellen, maar heeft recht op informatie over de managementprestaties van de *standing committee* en de algemene raad, de progressie van de groep in het algemeen, over coöperaties die de groep binnentreden of verlaten en over de beslissingen van de *standing committee* over budgetten en quotas.

#### 4.2.3 Soevereiniteit van arbeid

Het derde principe is "the underlying core belief describing the overall relation between capital and labor, primarily that labor is the dominant power over capital, at least within the coops, if not fully in the wider local community (Davidson, 2012, p. 232)". José Mariá Arizmendiarieta heeft sinds het begin tot zijn dood sterk benadrukt dat arbeid de prioriteit heeft, met als gevolg dat hij dit heeft opgenomen in de tien principes, in tegenstelling tot bij de ICA-principes. Freundlich et al. (2009) benadrukken dat arbeid in coöperaties de macht heeft en niet het kapitaal. Dit heeft als gevolg dat de ultieme controle op een democratische manier in handen is van de leden-werknemers en dat de winsten op een democratische manier worden verdeeld onder de leden. Dit is in schril

contrast met kapitalistische bedrijven, waar aandeelhouders stemrechten en recht op dividend hebben gebaseerd op hun kapitaalbreng (Freundlich et al., 2009). Van groot belang is het feit dat het jaarlijks dividend in de Mondragón coöperaties wordt uitgekeerd op basis van de gewerkte uren en de loongraad (Whyte, 1995).

#### 4.2.4 Kapitaal als instrument

Dit principe kan gezien worden als het logisch gevolg van het voorgaande principe. Het kan worden samengevat in een citaat van Arizmendiarieta: "We do not aspire to economic development as an end, but as a means". Arbeid is primair, terwijl kapitaal een tool of instrument is om de doelstellingen te bereiken en de noden van de leden-werknemers te bevredigen.

#### 4.2.5 Participatie in het management (self-management)

Het vierde principe betreft de participatie van de leden-werknemers in het management. Andere veelgebruikte benamingen hiervoor zijn *self-management* of '*bottom-up management*'. De traditionele visie op management is dat het een '*top-down*' proces is van besluitvorming (Woodworth, 1986). Kenmerken zijn: de eigenaar of verkozen managers maken de beslissingen, de ondernemingsresultaten komen van de top en werknemers worden over het algemeen genegeerd bij de besluitvorming.

Er werden reeds vele pogingen gedaan om werknemers te doen participeren in het management. Deze pogingen worden echter door de meeste managers en onderzoekers gezien als 'experimentele pogingen', en het feit dat werknemers een organisatie zouden kunnen beheren is vandaag de dag nog steeds een debat (Woodworth, 1986). Volgens Woodworth (1986) is het Mondragón model het voorbeeld bij uitstek dat werknemers wel degelijk een organisatie kunnen managen. Hij voegt eraan toe dat *bottom-up management* heeft geleid tot vele positieve resultaten voor de groep: geen enkele mislukking van de opgestarte coöperaties, geen grote ontslagings tijdens de economische crisissen, geen stakingen, stijging in de tewerkstelling, winstgevendheid en export. Woodworth (1986) concludeert dat het Mondragón model aantoont dat *bottom-up* even productief kan zijn als *top-down* en dat het, in tegenstelling tot wat de klassieke visie zegt, niet inefficiënt is. Bovendien heeft *bottom-up management* de job van werknemers getransformeerd: de werknemers ervaren meer betekenis in hun job, hebben meer verantwoordelijkheid, hebben een betere werk-privé-balans en voelen zich in het algemeen meer betrokken bij het bedrijf.

Ook Campbell (2011) beklemtoont de rol van werknemers in het management aan de hand van de Mondragón case. De auteur beschrijft vier zaken die van belang zijn bij werknemersparticipatie in het management en zes instituten en daarbij horende praktijken die de participatie van werknemers toelaten en promoten. Een allereerste belangrijke issue is dat er een interactie moet zijn tussen directe en representatieve instituten en praktijken voor participatie in het management. Directe instituten hebben een directe invloed op het management, terwijl representatieve instituten voornamelijk een controlebevoegdheid hebben op het management. Ten tweede dient men in te zien dat participatie in het management bestaat uit twee typen: controle van het management dat door anderen dan managers wordt uitgevoerd versus persoonlijke participatie in het nemen van managementbeslissingen. Een derde issue is dat geen enkel instituut een betekenis heeft zonder haar praktijken en dat geen enkel praktijk kan bestaan zonder haar instituut. Ten slotte betreft de vierde issue de instituten en praktijken en "to what extent and how they actually promote participation and thereby human transformation (Campbell, 2011, p.2)". Campbell (2011) stelt dat coöperaties geen garantie bieden tot werknemersparticipatie, maar ze maken het, in tegenstelling tot kapitalistische bedrijven, wel mogelijk. Hiervoor moeten er zes instituten en praktijken zijn die participatie toelaten en promoten. Deze instituten zijn:

1. Jaarlijkse algemene vergadering
2. Raad van bestuur
3. Sociale raad
4. Mondragón management model
5. Creëren en behouden van een cultuur van participatie
6. *Domination by experts* tegenwerken

De jaarlijkse algemene vergadering is een voorbeeld van een direct instituut, terwijl de raad van bestuur een representatief orgaan is. In de algemene vergadering participeren de leden-werknemers direct mee in de besluitvorming, terwijl ze in de raad van bestuur vertegenwoordigers hebben die bevoegd zijn voor de controle van het management (Campbell, 2011). De participatie van de leden-werknemers in de sociale raad is wel direct, want de leden bekijken hier belangrijke aangelegenheden zoals werkomstandigheden, werkveiligheid, loonissues, sociale zekerheid, etc. Een ander belangrijk instituut dat participatie in het management toelaat en promoot is het managementmodel van Mondragón. In dit model ligt de klemtoon zeer sterk op participatie in het management op alle niveaus. De kern van het managementmodel wordt samengevat in twee zinnen:

People are social beings and hence they cooperate as the actors in production, and that action which they take should be in accord with basic principles that reflect justice and equity, and will promote human development. These people will then collectively decide what they want to do, what project they want to undertake, and then create an organization to effect that project, and that organization should be managed participatively. (Campbell, 2011, p.5)

Volgens Campbell (2011) is ook het creëren en behouden van een cultuur die participatie in het management toelaat en promoot van groot belang. Organisaties dienen een cultuur te creëren waarin managers verwachten en toestaan dat werknemers mee participeren in het management. In Mondragón wordt dit volgens de auteur gedaan door middel van *formación*, dit houdt in dat de leden-werknemers worden aangemoedigd om skills te ontwikkelen die tot collectief en participatief management leiden. Voorbeelden van deze skills zijn: leren bekritisieren op een respectvolle manier, leren bekritiseerd worden, open staan voor verandering, wederzijdse steun geven en het balanceren van de eigen visie met de visies van anderen. Dit wordt gedaan door het geven van lezingen, seminars en praktische laboratoria. Daarnaast worden de leden ook aangemoedigd om zelf te gaan leren door ervaring op te doen. De zesde en laatste praktijk is het tegenwerken van *domination by experts* (Campbell, 2011). In kapitalistische bedrijven kunnen vaak alleen de mensen met de vereiste skills en opleiding een manager worden. Dit leidt ertoe dat deze experts de bedrijven gaan domineren. In Mondragón echter kunnen ook leden, die geen management opleiding hebben gevolgd, managers worden. Belangrijker is dat de persoon in kwestie de nodige wil, intelligentie, vastberadenheid en motivatie heeft om een manager te worden. De Mondragón coöperatie biedt steun en opleiding aan aan deze persoon en gaat dus de *domination by experts* tegenwerken. Dit is een belangrijke praktijk die participatie in het management door leden-werknemers toelaat!

Ook andere auteurs benadrukken *self-management* in de Mondragón coöperaties (Azevedo & Gitahy, 2010; Davidson, 2012; Ugarte et al., 2009). Azevedo & Gitahy (2010) definiëren *self-management* als een constructie en functioneren van instituties of gemeenschappen dat gebaseerd is op autonomie en op de capaciteit van mensen om beslissingen te nemen. Ze stellen dat zowel de interne als externe solidariteit en de dagelijkse democratische praktijken in de Mondragón coöperaties essentieel zijn geweest voor hun *self-management* potentieel. Davidson (2012) accentueert:

the importance of training worker-owners not only to better manage their work on the assembly line, but also to train those elected to the governing councils or

selected for management teams to have the wider educational background to steer the cooperatives strategically in the wider society and its markets. (p.232)

Ugarte, Agirre en Juaristi (2009) beschrijven het managementmodel van de coöperatie Irizar, luxe busfabrikant in de Mondragón groep, als een horizontaal, participatief systeem gebaseerd op een gedeelde visie. Persoonlijke en directe communicatie, gedeelde visie, totaal vertrouwen, decentralisatie en respect zijn belang voor het creëren van participatief leiderschap en *self-management*. De leden-werknemers organiseren zichzelf in *self-managed teams* die volledige vrijheid en autonomie genieten en vrij zijn om beslissingen te nemen. Bovendien wordt het maken van fouten sterk getolereerd (Ugarte et al., 2009). Er is dus zeker sprake van psychologische vrijheid.

Uiteraard zijn er ook kritischere stemmen wat betreft de participatie van de werknemers in het management in de Mondragón coöperaties. Volgens Kasmir (1996) participeren de leden-werknemers niet mee in het management van de coöperaties, maar is het management een *top-down* proces. Ook Bakaikoa et al. (2004) delen haar mening en stellen dat participatie in het management niet wordt toegepast in de praktijk. De auteurs merken op dat de Mondragón leden-werknemers in theorie recht hebben om mee te participeren in het management, maar in de praktijk is hun participatie zeer laag. Ze maken volgens de auteurs geen deel uit van de algemene vergadering en raad van bestuur. De reden hiervoor is dat de leden een vertrouwen hebben in de managers gezien de jaarlijkse winsten die de coöperaties maken (Bakaikoa et al., 2004). Bijgevolg participeren de leden wel in de winsten, maar niet in het management van de coöperatie. De auteurs stellen echter dat de leden-werknemers wel informatie verkrijgen over de beslissingen die worden gemaakt door het management.

#### 4.2.6 Loonsolidariteit

Het principe van loonsolidariteit is ook uniek aan de Mondragón groep. Dit principe houdt in dat de leden-werknemers zelf de spreiding tussen de remuneratie van de laagst betaalde werknemer en de remuneratie van de top managers bepalen (Davidson, 2012). Davidson (2012) stelt in verband met de hoogte van de spreiding dat:

originally it was set at three to one, but that was adjusted because it was too difficult to retain good managers. Today the average is four point five to one, compared to three hundred and fifty to one as the average for US firms. The highest single coop's range is nine to one, and only exists at Caja Laboral, MCC's worker-owned bank. (p. 232)

Opmerkelijk is de lage *executive remuneration* in de Mondragón coöperaties en dat de spreiding door de werknemers wordt bepaald. Loonsolidariteit doet echter grote debatten ontstaan wat betreft de mogelijkheid om managers met de vereiste skills te kunnen aantrekken (Larraquet & Dupouy, 2009). Bovendien stelt zich ook de vraag of de managers voldoende gemotiveerd zijn om te zullen presteren naar verwachting. Larrasquet en Dupouy (2009) vragen zich ook af hoe en waarom *high-level managers* ermee akkoord gaan om kleine verschillen in remuneratie en bijgevolg een lager loon ontvangen dan hetgeen ze zouden kunnen krijgen in kapitalistische bedrijven.

#### 4.2.7 Inter-coöperatie

Het principe van inter-coöperatie betreft coöperatie tussen coöperaties en het moedigt de coöperaties aan "to cooperate with each other, forming common sectoral strategies, or for transferring members among coops when some firms' orders are temporarily too low to provide enough work (Davidson, 2012, p.233)". De verschillende Mondragón coöperaties werken samen, delen kennis en innovatie met elkaar en ondersteunen elkaar in moeilijke tijden.

#### 4.2.8 Sociale transformatie

De Mondragón coöperaties opereren niet in isolatie van de gemeenschap rondom hen, maar hechten belang aan de transformatie ervan (Davidson, 2012; Lizarralde, 2009). Voor Mondragón staat de ontwikkeling van de gehele Baskische economie, nationale autonomie en onafhankelijkheid centraal (Lizarralde, 2009). Men kan sociale transformatie dus zien als *corporate social responsibility*.

#### 4.2.9 Universele solidariteit

Het principe van universele solidariteit stelt dat solidariteit in Mondragón Corporation Cooperative zich niet beperkt binnen de coöperaties, maar universeel wordt toegepast in de gehele *labor movement* (Davidson, 2012).

#### 4.2.10 Opleiding

Opleiding ten slotte wordt al sinds de start van de coöperaties in de regio van Mondragón als cruciaal beschouwd. Wat ooit begon als een technische schooltje is vandaag de dag uitgegroeid tot een faculteit aan de Universiteit van Mondragón (Freundlich et al., 2009). Davidson (2012) stelt dat Mondragón opleiding en kennis als een van haar kernwaarden blijft beschouwen en dat het een groot belang hecht aan het socialiseren of democratiseren van onderwijs. Om het in Arizmendiarieta's woorden te zeggen: "Knowledge is power; socializing knowledge implies the democratization of power". Bovendien beschikt de groep ook over R&D- of technologiecentra, waarvan Ikerlan de belangrijkste is. Ikerlan werd in 1974 opgericht met de bedoeling om nieuwe, innovatieve toepassingen te ontwikkelen voor de industriële coöperaties (Lizarralde, 2009). Volgens Lizarralde (2009) dragen deze centra bij tot het innovatievermogen van de groep, wat op termijn leidt tot competitief voordeel. Ook Lopez et al. (2009) benadrukken de *coporate innovation system* die Mondragón heeft opgezet bestaande uit de coöperaties, onderzoekscentra, een universiteit en financiële steun door de werknemersbank. Het innovatiepotentieel kent volgens de auteurs de volgende capaciteiten: gedeelde kennis, synergie en inter-coöperatie, werknemersparticipatie, organisatie-innovatie en coöperatiecultuur (Lopez et al., 2009).

#### 4.3 Succesfactoren

Er werden reeds verscheidene onderzoeken verricht naar de succesfactoren en repliceerbaarheid van de Mondragón case. Volgens sommige onderzoekers ligt het succes van de groep in organisatorische aspecten, zoals de structuur van de coöperaties. Deze auteurs benadrukken dat het mogelijk is om deze aspecten elders toe te passen met succes als gevolg. Anderen beklemtonen specifieke historische, culturele of andere gemeenschapsaspecten als succesfactoren, die niet elders overdraagbaar zijn. Ten slotte zijn er ook onderzoekers die een combinatie van organisatorische en specifieke aspecten naar voren schuiven als verklaring voor het succes van MCC.

Whyte (1995), een socioloog die jarenlang de Mondragón groep heeft bestudeerd, concludeert in zijn boek 'Making Mondragón: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex' dat het succes van de groep niet ligt in unieke kenmerken van de Baskische cultuur. Hij beargumenteert dit door te stellen dat er in de jaren 1980 in het Baskenland meer coöperaties waren buiten de Mondragón groep dan binnen de groep. Er was echter een cruciaal verschil tussen beide coöperaties: enkel Mondragón produceerde "an integrated, mutually reinforcing system of organizations, whereas the outside cooperative firms were all small and had no such supporting linkages" en "there is no

precedent in Basque culture for such linking of cooperative and development activities (Whyte, 1995, p.60)". Ten tweede stelt Whyte (1995) dat het succes niet kan liggen aan culturele aspecten omdat er een grote contradictie is in het Baskenland: enerzijds is er in 1995 een terroristische organisatie ETA en anderzijds een vredesvolle ontwikkeling van de coöperatieve Mondragón beweging. Ten slotte is de Mondragón *experience* volgens Whyte (1995) ook elders in de praktijk gezet buiten het Baskenland. Zo is er de succesvolle, maar minder bekende, coöperatieve groep, El Grup, in Valencia waarvan de leiders meetings hebben gehad met Mondragón managers en tips, ideeën en informatie hebben verkregen (Whyte, 1995). De culturele verklaring voor de groei en ontwikkeling zegt volgens Whyte dus weinig tot niets. Lizarralde (2009) gaat hier niet mee akkoord en stelt dat de cultuur van de Baskische bevolking ongetwijfeld een rol heeft gespeeld op de ontwikkeling van Mondragón. De onderzoeker stelt dat:

The current dynamism of the Mondragón cooperatives would have been impossible without the unique attitude and approach of the people from the valley; in other words, without their own culture, - founded on the basic principles and values of the people who work together in these companies - which guides them in their day-to-day work. (Lizarralde, 2009, p. 34)

Volgens Whyte is het succes van Mondragón Corporation Cooperative echter te danken aan José Mariá Arizmendiarieta's buitengewone visie en leiderschap, *social inventions* en de organisatiecultuur die hij samen met zijn volgelingen heeft opgebouwd. José Mariá Arizmendiarieta was een charismatische leider (Whyte, 1995). Hij was alles behalve autoritair, maar nam eerder een 'adviserende' positie in. Nochtans heeft hij een grote invloed gehad op de design, groei en ontwikkeling van de groep. Zonder zijn ideeën, of *social inventions*, zou er geen Mondragón zijn geweest (Whyte, 1995). José Mariá's eerste uitvinding was het systeem van *capital accounts*. Zoals eerder vermeld was hij zeer geïnteresseerd in Robert Owen's coöperatieve experimenten, maar Arizmendiarieta merkte op dat "the Owen worker cooperative textile firms eventually reverted to private ownership, as the worker owners retired and sold their stock to outsiders (Whyte, 1995, p.61). Om dit te voorkomen kwam Arizmendiarieta op het idee om werknemerscoöperaties op te richten zonder aandelen. Elk lid moet lidgeld betalen om lid te worden. Dit is de *capital account* van het lid in kwestie en kan gezien worden als de investering die moet worden gedaan om eigenaar van de coöperatie te worden. Elk jaar (na aftrek van reserves) hebben de leden recht op een deel van het overschot van de winst, dat toegevoegd wordt aan hun *capital account*. Deze *social invention* heeft twee implicaties. Allereerst kan elk lid dat de coöperatie verlaat of op pensioen gaat zijn aandelen niet verkopen aan buitenstaanders, met als gevolg dat de coöperatie niet kan



worden omgezet in een privaat bedrijf. De tweede implicatie is dat de leden een steentje bijdragen wanneer de coöperatie het moeilijk heeft door een fractie van hun *capital account* te schenken aan de coöperatie. Op deze manier wordt faillissement vermeden. Een tweede *social invention* is de coöperatieve structuur van de coöperaties, bestaande uit een algemene vergadering, raad van bestuur en sociale raad. Whyte (1999) benadrukt dat de raad van bestuur en sociale raad in Mondragón als aparte organen worden beschouwd. De raad van bestuur is het instituut dat de belangen van de leden vertegenwoordigt als ondernemers, terwijl de sociale raad dient voor de vertegenwoordiging van de belangen van de leden als werknemers. José Mariá's laatste uitvinding is het netwerk van tweedegraadscoöperaties of steuninstellingen die dienen om de coöperaties te ondersteunen (Whyte, 1995). Een belangrijk instituut is de coöperatieve bank Caja Laboral Popular die als doel heeft de coöperaties te financieren, de ontwikkeling van toekomstige coöperaties te promoten, consultancy te verschaffen aan de coöperaties en uiteraard bankdiensten aan de leden te bieden (Whyte, 1995). Andere belangrijke instellingen van de groep zijn: het onderzoekscentrum IKERLAN, het onderwijsinstituut Polytechnic School van de Universiteit van Mondragón en de onafhankelijke verzekeringsmaatschappij Lagun Aro (Whyte, 1995). Wat betreft de mogelijkheid om de Mondragón case elders te kunnen repliceren concludeert Whyte (1995) dat:

the personal characteristics of the founder, Don José Mariá Arizmendiarieta, can not be duplicated elsewhere, but, if we concentrate on the key of his social inventions (and those of his followers), we will indeed find elements that are generally applicable for today and tomorrow. (p.66)

Freundlich (1998) trekt gelijkaardige conclusies in verband met de succesfactoren van de Mondragón groep. Hij onderscheidt twee soorten factoren: factoren uniek aan de historiek en regio van Mondragón (eerste set factoren) en institutionele factoren op vlak van design en beleid (tweede set factoren). De eerste set factoren zijn: de grondlegger José Mariá Arizmendiarieta, beschermde en groeiende economie, een industriële traditie en coöperaties als reactie op het Franco dictatorschap (Freundlich, 1998). Net als Whyte stelt ook Freundlich (1998) dat Arizmendiarieta een fundamentele rol heeft gespeeld in het ontstaan en ontwikkeling van de coöperaties van Mondragón. Hij was een charismatische, visionaire en exemplarische leider die zijn studenten heeft overgehaald om de eerste coöperatie op te richten en later de steuninstellingen (Freundlich, 1998). Een tweede factor van de eerste set is de beschermde en groeiende economie ten tijde van het ontstaan van de eerste Mondragón coöperaties. De economische situatie in die tijd was zeer protectionistisch, er was geen concurrentie van buitenlandse bedrijven en

de vraag was groot. Dankzij de destijdse *roomy market* konden de coöperaties zonder enig gevaar uitgroeien tot de maturiteitsfase en zich voldoende diversifiëren. Bovendien hadden de gezinnen na de Spaanse burgeroorlog een hoger beschikbaar inkomen, met als gevolg dat hun consumptie en bijgevolg de winstmarges van de coöperaties hoog waren. Ook Whyte (1995) haalt de destijdse protectionistische economische situatie aan als een invloedrijke factor op het succes van de groep. Volgens Freundlich (1998) heeft ook de rijke industriële traditie van het Baskenland een rol gespeeld bij het succes van Mondragón. Het Baskenland was historisch gezien de meest geïndustrialiseerde regio in Spanje. Vooral de ijzer- en staalindustrie, die dateert van de 16<sup>de</sup> eeuw, was er sterk ontwikkeld. Toen de eerste coöperatie Ulgor werd opgericht had de Baskische bevolking reeds de vereiste industriële kennis en vaardigheden. Bovendien waren ze gewend aan het industriële leven (Freundlich, 1998). Een laatste factor van de eerste set is volgens Freundlich (1998) wat hij noemt "a micro-reaction to the Franco dictatorship". Het leven onder het Franco regime, gekenmerkt door geen vrije meningsuiting en rechten voor de Basken, heeft in het Baskenland tot een belangrijke sociale en psychologische reactie geleid: zich uiten door het oprichten van coöperaties (Freundlich, 1998). Volgens Freundlich (1998) was het geen directe politieke weerstand "but, nevertheless, starting co-ops affiliated with Mondragón was a form of taking action, of active socioeconomic engagement in a context where many other avenues were closed". De tweede set van succesfactoren zijn volgens Freundlich (1998) de elementen die te maken hebben met Mondragóns institutionele design en business praktijken. Freundlich merkt op dat de eerste drie factoren van de tweede set "are what William Foote Whyte has referred to as 'social inventions' – ideas for institutional design of policy that have been put into practice in one context and that can inform initiatives in other contexts (Freundlich, 1998)". Deze zijn: steuninstituten of tweedegraadscoöperaties, *internal capital accounts* en coöperatieve structuur. Een bijkomende factor, die niet wordt genoemd door Whyte, is volgens Freundlich (1998) de bedrijfs- en technische competentie van de groep. Mondragón investeert sterk in het ontwikkelen van business en technologische expertise. Alle instituten en hun leden werken samen met het R&D-instituut om nieuwe technologieën en business ideeën te creëren en toe te passen (Freundlich, 1998).

Davidson (2012) daarentegen somt twee geheimen op voor het succes van Mondragón. Eerst en vooral de "three-in-one combination of school, credit union and factory, all owned and controlled by the workers and the community (p.231)". De coöperaties zouden volgens Davidson (2012) niet zo'n succes geboekt hebben zonder de aanwezigheid van een betrouwbare financieringsbron (de Caja Laboral Popular) en belangrijke bron van skills en innovatie (innovatiecentra en univeristeit). De tweede succesfactor is het verbod om aandelen te verkopen aan buitenstaanders (Davidson, 2012). Dit heeft ertoe geleid dat de coöperaties niet konden worden omgezet tot private

bedrijven en houdt het kapitaal ondergeschikt aan arbeid in de coöperaties (Davidson, 2012).

Volgens Lizarralde (2009) is niet het financieel kapitaal van de Mondragón groep maar het sociaal kapitaal een belangrijke succesfactor. Sociaal kapitaal is het netwerk van sterke persoonlijke relaties dat in de loop van de tijd ontstaat en de basis voor vertrouwen, coöperatie en collectieve acties in een gemeenschap legt (Lizarralde, 2009). Het kent twee componenten: gedeeld waardensysteem, normen en instituties en een meer of minder geïnstitutionaliseerde vorm van sociale interactie. In haar onderzoek analyseert Lizarralde (2009) de impact van sociaal kapitaal op de waardecreatie en het innovatiepotentieel van de Mondragón groep. Ze kijkt meer bepaald naar de manier waarop sociaal kapitaal collectieve actie, participatie en innovatie cultiveert om regionale ontwikkeling te creëren. Lizarralde (2009) stelt dat sociaal kapitaal in Mondragón zowel organisatorische als culturele factoren heeft en dat ze een belangrijke rol kunnen spelen in regionale ontwikkeling. De organisatorische factoren zijn het specifieke netwerk bestaande uit steuninstituten dat de groep heeft opgericht voor haar coöperaties (Lizarralde, 2009). De volgende initiatieven hebben volgens Lizarralde (2009) een grote invloed gehad op de ontwikkeling van de groep: Mondragón Universiteit, Caja Laboral werknemersbank, Lagun-Aro verzekeringsmaatschappij, Ikerlan R&D-instituut en de CEI-Saiolan business school. Over het belang van deze instituties zegt ze dat "the cooperative companies in the Mondragón region succeeded because of their capacity to create institutions of support, founded on business cooperation (Lizarralde, 2009, p.33)". Ook de culturele factoren van sociaal kapitaal, de socioculturele structuur die wordt geleverd door de coöperatieve principes en waarden, hebben volgens Lizarralde (2009) een grote invloed gehad op de ontwikkeling van de groep.

Larrasquet en Dupouy (2009) onderzochten de sleutelfactoren, of *strong success criteria*, die hebben bijgedragen tot het duurzaam succes van de Mondragón groep en of deze kunnen worden getransfereerd naar andere contexten. Deze criteria zijn: coöperatieve management- en governance systemen, vertrouwen in medewerkers, territoriale ontwikkeling en *corporate social responsibility* en inter-coöperatieve samenwerking. De toepassing van unieke coöperatieve management- en controlesystemen heeft tot nu toe zeer goed gewerkt in Mondragón (Larrasquet & Dupouy, 2009). Larrasquet en Dupouy (2009) vragen zich echter af in welke mate het mogelijk is deze te transfereren naar andere contexten en welke condities hiervoor nodig zijn. Een uitdaging die bij het transfereren naar andere regio's dan het Baskenland is dat de coöperatieve spirit gebaseerd op solidariteit kan aangetast worden of verloren gaan wanneer Mondragón kapitalistische bedrijven overneemt. Een managementmodel gebaseerd op vertrouwen in medewerkers is ook een succes criterium dat volgens Larrasquet en Dupouy (2009) succesvol kan worden getransfereerd. In zulk

model, waarin mensen centraal staan, is er een platte organisatievorm zonder hiërarchie, een op vertrouwen gebaseerd projectmanagement en empowerment van werknemers (Larrasquet & Dupouy, 2009). Hierover zeggen de auteurs dat "the practice of participative management and the development of person's skills and competences as well as their empowerment and involvement of people are basic values of the Mondragón Group, in keeping with its 'cooperative' philosophy (Larrasquet & Dupouy, 2009, p. 79)". Territoriale ontwikkeling en CSR is ook een belangrijk criterium. Mondragón is sterk betrokken bij het creëren van jobs in het Baskenland door haar coöperaties. Gezien de zeer lage werkloosheidscijfers in Mondragón zijn ze hierin geslaagd. Ten slotte halen Larrasquet en Dupouy (2009) de inter-coöperatieve samenwerking als succesfactor aan. De coöperaties in de groep werken samen en worden hierin ook ondersteund door gemeenschappelijke instituten.

#### 4.4 Uitdagingen

Vele onderzoekers gaan ermee akkoord dat Mondragón, ondanks haar grote succes, te maken heeft met uitdagingen.

Een belangrijke uitdaging is volgens velen de globalisering en de internationalisering van de groep die hierbij komt kijken (Larrasquet & Dupouy, 2009; Errasti et al., 2002; Bakaikoa et al., 2004; Lopez et al., 2009). Bakaikoa et al. (2004) analyseren de governance structuur van Mondragón in de context van globalisering. Ze vertrekken vanuit de assumpties van de degeneratieve theorie, die stelt dat coöperaties falen in tijde van globalisering om hun coöperatieve waarden te behouden. Volgens deze theorie zijn er drie typen van degeneratie: formele-, doel- en organisatorische degeneratie (Bakaikoa et al., 2004). De formele of constitutionele degeneratie stelt dat coöperaties veranderen in kapitalistische bedrijven wanneer sommige werknemers hun democratische rechten verliezen door de globalisering. Doelgeneratie daarentegen assumeert dat de coöperatieve doelen door de globalisering worden vervangen door kapitalistische doelen. Organisatorische degeneratie ten slotte gaat ervan uit dat de controle niet meer democratisch is door de globalisering, maar in handen komt van een elite. Bakaikoa et al. (2004) onderzoeken of er sprake is van formele en organisatorische degeneratie in de Mondragón groep. Ze concluderen dat er wel degelijk formele degeneratie is, maar van organisatorische degeneratie kunnen we volgens Bakaikoa et al. (2004) niet echt spreken. Ze stellen dat er meer en meer werknemers in de groep zijn die geen rechten genieten zoals oorspronkelijk de bedoeling was van de coöperaties. Door de internationalisering behoren er steeds meer bedrijven van kapitalistische natuur tot de groep, waarvan de werknemers geen leden zijn en dus niet mee beslissen in het management van zowel het bedrijf als de groep. Bovendien stellen Bakaikoa et al. (2004)

dat het feit dat "some 60% of the total workforce of the MCC do not have membership rights in this group seems clearly to illustrate the first type of degeneration, or constitutional degeneration, mentioned at the beginning of the paper (p. 83)". Dat Mondragón lijdt aan organisatorische degeneratie, dat wil zeggen dat de controle in handen is van een elite, is volgens de onderzoekers niet helemaal correct. De vertegenwoordigers van het congres, het belangrijkste orgaan van MCC, worden namelijk direct door de leden-werknemers verkozen. Nochtans hebben deze vertegenwoordigers volgens Bakaikoa et al. (2004) een lage participatie. Bovendien ligt de uitvoerende macht bij de *standing committee* en de algemene raad. De leden van de *standing committee* en algemene raad worden respectievelijk verkozen door de vertegenwoordigers van leden-werknemers en de leden van de *standing committee*. Bakaikoa et al. (2004) nuanceren echter deze bevindingen door te stellen dat de macht van de algemene raad steeds meer in handen van een kleinere groep komt, wat de kans op organisatorische degeneratie kan vergroten.

Ook Errasti et al. (2002) stellen dat de globalisering een effect heeft gehad op de ontwikkeling van de coöperaties. De auteurs bekijken de mate waarin coöperaties in staat zijn te opereren in markten waarin ook kapitalistische bedrijven actief zijn zonder hun coöperatieve waarden en principes van democratie te verliezen. Volgens Errasti et al. (2002) kunnen coöperaties kiezen tussen twee strategieën: internationaliseren (in internationale markten aanwezig zijn) of specialiseren in lokale markten. Voor "cooperatives inserted in global networks, as is the case of the majority of the MCC cooperatives, only the first choice could be made, and the internationalization became for them a great economic, financial, organizational and social challenge (2002, in Azevedo & Gitahy, 2010)". De obstakels voor Mondragón die kwamen kijken bij de internationalisering zijn: beperking van industriële sectoren in het buitenland, beperkende wetgeving en het bestaan van afwijkende concepten van coöperaties (Errasti et al., 2002). Hierdoor waren de Mondragón coöperaties verplicht om kapitalistische multinationale bedrijven op te zetten in het buitenland. Volgens Errasti et al. (2002) treedt er hier een contradictie op aangezien de coöperatieve principes haaks tegenover de heersende principes in multinationals staan. Ze zeggen dat:

This principle of the control of the multinational company is contradicted by the principle of self-management or of the democratic management of cooperatives. The essence of the cooperative nature of an enterprise is supposed to lie in the supremacy of the worker over capital so that the sovereignty of the cooperative enterprise lies in labor according to the formula of one person-one vote. (2002, in Azevedo & Gitahy, 2010)

Errasti et al. (2002) concluderen dat "the MCC current challenge is to structure its foreign affiliates so as to respect the basic principles on which the original cooperatives were founded, so the creation of a democratic multinational enterprise (p. 579)".

Ook het feit dat meer en meer werknemers in de Mondragón coöperaties geen leden zijn wordt gezien als een belangrijke uitdaging voor de groep (Freundlich et al., 2009). De Baskische wetgeving stelt dat niet meer dan 30 percent van de werkkraft van een coöperatie mag bestaan uit niet-leden (Freundlich et al., 2009). Ondanks dat Mondragón dit percentage beperkt tot 15 percent, wordt het door velen nog steeds al hoog beschouwd. Meer dan de helft van de werknemers in de groep heeft niet het werknemer-lid statuut (Bakaikoa et al., 2004; Freundlich et al., 2009). Volgens Freundlich et al. (2009) is "this situation largely due to the massive and rapid expansion of Mondragón's Retail Group – the Eroski chain of supermarkets and other consumer goods stores – and also, to some degree, to the increasing number of manufacturing operations overseas (p. 7)".

#### 4.5 Kritiek op Mondragón

Kasmir (1996), een sociologe die een lange tijd heeft doorgebracht in het Baskenland en Mondragón heeft bestudeerd, geeft een aantal kritieken in haar boek 'The Myth of Mondragón' over de manier waarop werknemers van Mondragón zichzelf zien binnen en buiten de coöperaties. Ze stelt dat er een groot verschil is tussen de gedragingen van de werknemers van de Mondragón coöperaties en werknemers van andere, voornamelijk kapitalistische bedrijven in de regio. De werknemers van Mondragón zouden volgens haar harder werken, geen tijd hebben voor plezier in bars en politieke discussies. Bovendien zouden ze niet komen opdagen bij stakingen opgericht door vakbonden (1996, in Davidson, 2012). Davidson (2012) zegt dat Kasmir (1996) gelijk heeft dat er verschillen zijn tussen werknemers van Mondragón en andere bedrijven in Baskenland, maar ze geeft volgens hem geen antwoord waarom dat zo is. Volgens Davidson (2012) heeft dit verschil te maken met het feit dat de Mondragón leden-werknemers geen loonarbeiders zijn, maar ondernemers of eigenaars van de coöperatie waarvoor ze werken. Ten tweede zijn de Mondragón coöperaties niet in handen van een externe groep van stakeholders zoals in traditionele bedrijven het geval is. Dit verklaart volgens hem waarom de werknemers van de Mondragón coöperaties hard werken, niet veel in bars hangen en niet op staking gaan. Indien de leden-werknemers hard werken, dragen ze direct bij aan hun eigen voordeel, in tegenstelling tot loonarbeiders in andere bedrijven.

## Hoofdstuk 5: Onderzoeksmethodiek

### 5.1 Casestudie onderzoek

Gegeven in deze eindverhandeling getracht wordt inzicht te krijgen in het succes en falen van coöperaties, lijkt een kwalitatieve *case study* onderzoek het meest aangewezen. Volgens Yin (2003) is casestudie onderzoek met name wenselijk wanneer 'how and why questions' centraal staan. Aangezien het in deze masterthesis de bedoeling is om kennis te verkrijgen over hoe coöperaties succesvol kunnen worden, lijkt een *case study* dus relevant. Bovendien is een kwalitatieve gevalstudie een manier om een hedendaags fenomeen binnen haar context te onderzoeken (Yin, 2003). Een veelgehoorde kritiek over casestudies is dat de resultaten van één case niet veralgemeenbaar zijn. Volgens Yin (2003) zijn *case studies* echter net als experimenten 'generalizable to theoretical propositions and not to populations or universes (p.15)'. Het doel van een casestudie is dus volgens hem niet statistische, maar analytische generalisatie (Yin, 2003). Dit houdt in dat een case studie wordt gegeneraliseerd naar een theorie en niet naar een hele populatie. De resultaten van deze masterproef zijn in die zin dus hypothesen of proposities die in vervolgend, eventueel kwantitatief, onderzoek getoetst kunnen worden.

De case die werd gebruikt is de Mondragón groep. Er werd geopteerd voor een *in-depth single case* omdat dit leidt tot diepere en rijkere inzichten in het te onderzoeken fenomeen (Dyer & Wilkins, 1991). In tegenstelling tot Eisenhardt (1989) stellen Dyer en Wilkins (1991) dat een klassieke casestudie niet tot doel heeft om een theorie te generaliseren, maar om nieuwe theoretische relaties te zien. Volgens Dyer en Wilkins (1991) hebben *single case studies* veel te bieden aangezien de focus er ligt op het begrijpen van diepgaande, sociale dynamieken. Het type casestudie in deze masterproef is voornamelijk beschrijvend en verklarend van aard aangezien er zowel een beschrijving wordt gedaan van een fenomeen binnen haar context als verklaringen worden gegeven voor bepaalde gebeurtenissen (Yin, 2009). Het doel is om door een intensieve studie van de Mondragón case nieuwe theoretische inzichten af te leiden.

De Mondragón case werd geselecteerd door middel van *theoretical sampling*. Dit houdt in dat een case wordt geselecteerd omdat het geschikt is voor het onderzoek (Eisenhardt & Graebner, 2007). Aangezien Mondragón het bekendste voorbeeld is van een succesvolle coöperatiegroep werd precies deze case geselecteerd. De groep is sinds de oprichting van de eerste coöperatie, genaamd Fagor, met weinig moeite erin geslaagd te groeien tot een wereldwijde speler. Pas in 2013 heeft de groep een zware klap gekregen door de sluiting van Fagor. Daar de doelstelling van deze thesis is om erachter te komen onder welke omstandigheden coöperaties succesvol kunnen worden

en onder welke omstandigheden moeilijkheden kunnen ondervinden, is de Mondragón case zeer geschikt.

## 5.2 Dataverzameling

### 5.2.1 Semi-gestructureerde diepte-interviews

In deze masterproef werden meerdere personen geïnterviewd om kwalitatieve data te verzamelen. Het gebruik van verschillende databronnen, genaamd datatriangulatie, is een belangrijk kenmerk van casestudies en heeft als doel het creëren van een betrouwbaardere en kwaliteitsvollere theorie (Eisenhardt, 1989). Kwalitatieve methoden zoals interviews leveren volgens Gill et al. (2008) diepere inzichten in het sociaal fenomeen dan kwantitatieve methoden zoals enquêtes. Net als de Mondragón case werden ook de te interviewen personen door middel van *theoretical sampling* geselecteerd op basis van hun mogelijke bijdragen aan het onderzoek. De relevante personen werden per mail gecontacteerd en de *response rate* was gelijk aan 73%. In onderstaande tabel worden de geïnterviewde personen met enkele belangrijke karakteristieken weergegeven.

Geïnterviewde	Functie	Organisatie	Datum	Duur	Aantal pagina's	Soort interview
<b>Wim Van Opstal</b>	Docent sociale economie, consultant	Sociale School KHLeuven & Cesoc	4/03/2014	49'	4,5	Face-to-face
<b>Dirk Barrez</b>	Auteur, reportagemaker, journalist		11/03/2014	16'		Telefonisch
<b>Ghislain Houben</b>	Docent	Universiteit Hasselt	12/03/2014	30'	4	Face-to-face
<b>Walter Lotens</b>	Auteur, moraalfilosoof	/	13/03/2014	1u39'	9	Face-to-face
<b>Hannes Hollebecq</b>	Adviseur coöperatief ondernemen	Coopburo	21/03/2014	1u15'	7	Face-to-face
<b>Amanda Latinne</b>	Assistente	Universiteit Antwerpen	27/03/2014	59'	5	Face-to-face
<b>Jacques Defourny</b>	Directeur Sociale School Luik, docent sociale economie	Universiteit Luik	27/03/2014	42'	5	Face-to-face
<b>Fred Freundlich</b>	Docent	Universiteit Mondragón	6/04/2014	1u18'	8	Skype

Tabel 1: Karakteristieken geïnterviewde personen



Er werd gebruik gemaakt van *in-depth semi-structured interviews*. Dit wil zeggen dat er een structuur werd vastgelegd, maar tegelijkertijd voldoende vrijheid werd gegeven aan de geïnterviewden. De structuur van het interview werd van te voren bepaald aan de hand van een *interview protocol* dat in bijlagen te vinden is. De diepte-interviews hadden een gemiddelde duur van één uur en de afname vond plaats bij de respondenten. Elk interview werd, na toestemming van de geïnterviewde, opgenomen en achteraf uitgeschreven om *biases* te vermijden. Desondanks werden er ook tijdens ieder interview *field notes* gemaakt om de data-analyse te vergemakkelijken. Doordat er op een bepaald punt geen nieuwe inzichten meer werden gegenereerd, werd er gestopt met het afleggen van nieuwe interviews. Dit wordt theoretische saturatie genoemd en is 'simply the point at which incremental learning is minimal because the researchers are observing phenomena seen before (Glaser & Strauss, 1967)'. Belangrijk is dat er een grote diversiteit is aan theoretische perspectieven wat betreft de geïnterviewde personen. Ze verschillen namelijk sterk qua achtergrond, functie en visie op het onderwerp. Bovendien werd er welbewust voor gekozen om zowel 'voorstanders' als kritischere stemmen op te nemen. Dit soort triangulatie wordt *theory triangulation* genoemd en biedt het onderzoek een grote sterkte.

### 5.2.2 Documentatie

Naast gestructureerde interviews werd er ook beroep gedaan op documentatie zoals online interviews, presentaties en reportages. Het gebruik van meerdere methoden voor het verzamelen van data, methodetriangulatie genoemd, heeft net als datatriangulatie als doel de validiteit van het onderzoek te verhogen. Volgens Yin (2003) is 'a case study's unique strength [is] its ability to deal with a full variety of evidence – documents, artifacts, interviews and observations (p.11)'. Een andere reden voor het gebruik van elektronisch materiaal is dat het, gegeven dat de Mondragón coöperaties gesitueerd zijn in het Baskenland, niet mogelijk was om interviews te houden met werknemers, managers of CEO van deze coöperaties. Aangezien verschillende getuigenissen van relevante personen online te vinden zijn, leek het essentieel om ook deze te analyseren. Het grootste voordeel van documentatie is dat het openbaar is voor het publiek. Het feit dat iedereen deze data kan nakijken, maakt dit onderzoek zeer transparant en betrouwbaar. In onderstaande tabel is meer informatie terug te vinden over de gebruikte documentatie.

<b>Titel</b>	<b>Bron</b>	<b>Soort</b>	<b>Aantal pagina's</b>	<b>Duur</b>
<b>'Het wonder van het Baskenland'</b>	Tegenlicht	Reportage	6,5	50'
<b>'Understanding the Mondragón Worker Cooperative Corporation in Spain's Basque Country'</b>	Democracynow.org	Interview	9	59'
<b>Mikel Lezamiz on growth of cooperatives – potentials and limitations</b>	SocEnterpriseForum	Presentatie	3	16'41"

Tabel 2: Andere geraadpleegde databronnen

### 5.3 Data-analyse

Om orde aan te brengen aan de ongestructureerde kwalitatieve gegevens was het nodig om de data grondig te analyseren of coderen (Miles & Huberman, 1994). Elk interview en documentatie werd eerst individueel uitgeschreven en geanalyseerd rekening houdend met de deelvragen. Dit werd gedaan door ieder interview te organiseren rond belangrijke thema's die verband houden met de deelvragen. Hetzelfde werd gedaan met de gevonden documentatie. Deze gedetailleerde analyse van elke 'case' apart (hier: interview) wordt *within-case analysis* genoemd en heeft als doel unieke patronen te ontdekken in elke case alvorens de patronen te veralgemenen doorheen de cases (Eisenhardt, 1989). Volgens Eisenhardt (1989) helpt *with-in case analysis* 'to cope with the often enormous volume of data (p. 540)'. Vervolgens werden de interviews en ander materiaal met elkaar vergeleken om patronen of eventuele overeenkomsten en verschilpunten te bemerken. Dit is *cross-case analysis* (Eisenhardt, 1989). Bij deze analyse werd de eerste strategie toegepast, namelijk het selecteren van categorieën en dan kijken of er tussen de cases gelijkenissen zijn (Eisenhardt, 1989). Concreet werd er bijvoorbeeld gekeken wat uit elk interview naar voren kwam als een belangrijke verklaring voor Mondragóns succes.

## 5.4 Kwaliteit van het onderzoek

Om de kwaliteit van een onderzoek te evalueren dient er volgens Yin (1998) worden stilgestaan bij een aantal kwaliteitscriteria: *construct validity*, interne validiteit, externe validiteit en betrouwbaarheid. Shaw (1999) schuift echter vier alternatieve criteria naar voren die meer toepasbaar zijn in een kwalitatief onderzoek. Deze zijn:

- *Credibility*: geloofwaardigheid verplaatst het traditioneel criterium van interne validiteit en betreft de mate waarin het onderzoeksproces en bevindingen geloofwaardig zijn.
- *Transferability*: overdraagbaarheid correspondeert aan externe validiteit en vereist dat de bevindingen toepasbaar zijn in andere gelijkaardige situaties met gelijkaardige onderzoeksvragen.
- *Dependability*: betrouwbaarheid betreft stabiliteit en consistentie in de metingen indien het onderzoek herhaald wordt in de zelfde of gelijkaardige setting en situatie..
- *Confirmability*: dit slaat op objectiviteit en neutraliteit in de rapportering en vereist dat er transparantie is.

### 5.4.1 Credibility

Credibility of geloofwaardigheid werd in deze eindverhandeling gerealiseerd door *member checks*, triangulatie in de dataverzameling en frequente *peer debriefing sessions* met de begeleiders (Lincoln & Guba, 1985). De uitgeschreven interviews werden ter goedkeuring gemaïld naar de geïnterviewde personen. Deze methode wordt *member checks* genoemd en heeft als doel om mogelijke verkeerde interpretaties te vermijden en bijgevolg de geloofwaardigheid van het onderzoek te verhogen. De gebruikte documentatie daarentegen is online te vinden en kan dus door iedereen gecontroleerd worden. Niet alleen de transparantie, maar ook de triangulatie in de dataverzameling verhoogt de *credibility* van deze masterthesis. Het gebruik van verschillende databronnen, methoden en theorieën versterkt het waarheidsgehalte van dit onderzoek. Ten slotte werden er ook frequente *debriefing sessions* gehouden met de promotor en copromotor om de vooruitgang en alternatieve benaderingen van het onderzoek te bespreken. Deze sessies met externe personen zorgen ervoor dat eventuele *biases* worden vermeden.

### 5.4.2 Transferability

Zoals eerder vermeld is het in dit onderzoek niet de bedoeling om de onderzoeksresultaten te generaliseren over populaties (cf. statistische generalisatie),

maar om theoretische inzichten te ontwikkelen aan de hand van een unieke case. Overdraagbaarheid betreft hier dus analytische generalisatie. Gebruikte technieken om de *transferability* van het onderzoek te verbeteren zijn: *theoretical sampling* en triangulatie (Lincoln & Guba, 1985).

#### 5.4.3 Dependability

De issue van dependability of betrouwbaarheid betreft dat dezelfde resultaten worden gevonden indien het onderzoek wordt herhaald in dezelfde context en met dezelfde participanten en methoden. Aangezien de assumptie van een onveranderlijke sociale wereld niet realistisch is, is exacte replicatie niet haalbaar. Doordat de onderzoeksmethoden in detail werden beschreven, wordt de mogelijkheid gegeven aan toekomstige onderzoekers om dit onderzoek te herhalen of aan *enquiry auditing* te doen. Zo is het interview protocol in bijlagen te vinden, werd er informatie gegeven over de geïnterviewde personen en worden hun visies door middel van het gebruik van citaten duidelijk weergegeven in het volgende hoofdstuk.

#### 5.4.4 Confirmability

Dit criterium betreft dat de bevindingen voortvloeien uit de data en niet uit karakteristieken, motivatie, interesses of perspectieven van de onderzoeker. Net zoals voor *dependability* wordt de mogelijkheid gegeven aan andere onderzoekers om aan *enquiry auditing* te doen.

In het volgende hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten weergegeven. Het eerste deel bespreekt het succes van Mondragón en het volgende gedeelte concentreert zich op de belemmeringen voor de groep.

## Hoofdstuk 6: Onderzoeksresultaten

### 6.1 Succes van Mondragón

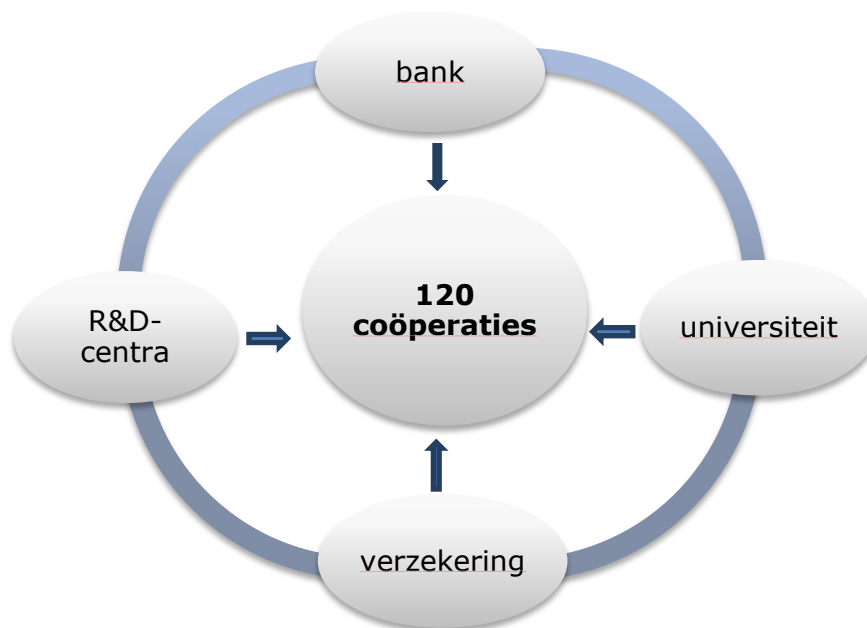
Zoals is gebleken uit de literatuurstudie wordt het succes van de Mondragón groep vaak verklaard vanuit twee factoren. Enerzijds zijn er onderzoekers die geloven dat het succes ligt in intelligente organisatorische factoren oftewel aspecten die verband houden met de organisatie. Anderzijds geloven anderen dat Mondragóns succes te danken is aan unieke factoren die te maken hebben met de identiteit van de Baskische bevolking of bepaalde omstandigheden tijdens het ontstaan van de Mondragón coöperaties. Dit deel wordt opgesplitst in twee delen: organisatorische factoren en unieke factoren.

#### 6.1.1 Organisatorische factoren

Volgens Mikel Lezamiz (Democracy Now, 2012: online interview) is het succes van Mondragón te verklaren in de inter-coöperatie die al sinds de creatie van de groep aanwezig was: "I told you before that in Mondragón – the most important feature of Mondragón is the real inter-cooperation between cooperatives. As you know one of the basic principles of cooperatives from the International Cooperative Alliance also is cooperation between cooperatives". Inter-coöperatie - coöperatie tussen de coöperaties - betekent concreet dat de 120 coöperaties en de steuninstituten (bank, universiteit, verzekeringsmaatschappij en onderzoekscentra) in een netwerk zitten, samen werken en elkaar te allen tijde steunen. In moeilijke periodes worden werknemers van de ene coöperatie verplaatst naar andere coöperaties die het beter doen. Volgens Lezamiz hebben de meeste Mondragón coöperaties de economische crisissen overleefd dankzij het transfereren van cash: "We pass also money from one to the other cooperative. We pass cash, liquidity, from one to the other cooperatives, and also innovation. And that is very important in order to overcome the economic crisis". Ook Wim Van Opstal (4 maart, 2014: persoonlijk interview) haalt het belang van inter-coöperatie aan en stelt dat Mondragón een "sterk netwerk heeft van ondernemingen die geclusterd zijn in een bepaalde regio dus een handig concept waarbij dat mensen elders in de groep terecht kunnen wanneer ze afgedankt worden". Lezamiz concludeert dat de Mondragón groep zonder de inter-coöperatie niet zou hebben bestaan vanwege liquiditeitsproblemen of het gebrek aan kapitaal (Tegenlicht, 2012: online documentaire). Ook Fred Freundlich (6 april, 2014: persoonlijk interview) benadrukt de inter-coöperatie als een belangrijke factor voor het succes van Mondragón. Hij zegt hierover het volgende: "The final success factor and absolutely crucial is the inter-cooperation. It's a highly integrated network of

coops and like when some coop is in trouble, other coops help them". Deze inter-coöperatie impliceert volgens Lezamiz en Freundlich dat de coöperaties samen met de steuninstituten in een netwerk zitten. Deze steuninstituten werden bij het ontstaan van de groep gecreëerd om de coöperaties te ondersteunen. Freundlich zegt hierover het volgende:

"The inter-cooperation is in two ways: the coops created institutions in common like the bank, social security and R&D - institutions that we all need. The fact that they were all together in a network was the most important factor. So they got together and created the bank, and they were growing quickly so next year they were a few more. But they decided that they were going to be members of a network and not be fully autonomous. So the inter-cooperation is: create institutions in common and help each other when having problems. So doing things together that they couldn't do alone or couldn't have done alone.



Figuur 1: Netwerk van inter-coöperatie

In bovenstaande figuur wordt het aspect van inter-coöperatie in een *highly integrated* netwerk van coöperaties en steuninstituten weergegeven. De vier belangrijkste steuninstituten waarop de coöperaties kunnen rekenen zijn: de bank Laboral Kutxa (vroeger: Caja Laboral Popular), de universiteit van Mondragón, de verzekeringsmaatschappij Lagun Aro en de verscheidene innovatiecentra. Volgens Walter Lotens (13 maart, 2014: persoonlijk interview) is de introductie van de bank bij de start van de coöperaties van groot belang om het probleem van *undercapitalization* waarmee coöperaties vaak te kampen hebben op te lossen: "Een ander basisgegeven is iets dat die

[José Mariá Arizmendiarieta] al redelijk snel begreep: wil je je coöperatie uitbouwen dan moet je eigenlijk startkapitaal hebben. En dat heeft dus geleid tot het oprichten van een coöperatieve bank". Ook Lezamiz (SocEnterpriseForum, 2012: online presentatie) benadrukt het belang van de bank om het probleem van onderkapitalisatie op te lossen en zegt hierover het volgende: "In order to avoid this kind of limitation – the finance limitation – we in 1959 created Caja Laboral in order to help the cooperatives with this financial support".

### 6.1.2 Unieke factoren

Volgens Jacques Defourny (27 maart, 2014: persoonlijk interview) zijn er drie criteria voor het slagen van een coöperatie: *noodzaak om samen te werken*, *collectieve identiteit* en *charismatisch leiderschap*. Hij stelt dat deze drie aspecten zich steeds hebben voorgedaan bij bekende coöperaties doorheen de geschiedenis. Ook bij Mondragón zien we dat er een noodzaak was om samen te werken, er een collectieve identiteit was en dat dit alles werd geleid door een charismatische leider. Dit heeft geresulteerd in het ontstaan van de eerste coöperaties van de Mondragón groep en uiteindelijk tot het succes van de groep. We bekijken eerst deze drie criteria en vervolgens nog twee andere factoren, namelijk voordelige economische situatie en drang naar autonomie.

#### 6.1.2.a Noodzaak om samen te werken

Allereerst dient er volgens Defourny sprake te zijn van een niet-bevredigde behoefte die consumenten, producenten of werknemers samenbrengt om deze behoefte te bevredigen. Defourny zegt letterlijk: "een coöperatie is de dochter van de noodzaak". Volgens hem was er in het Baskenland bij de creatie van de eerste Mondragón coöperaties een grote noodzaak om samen te werken. Het Baskenland was na de Spaanse Burgeroorlog verwoest en er heerste onder de Basken een nood aan het doen heropleven van de economie en het creëren van welvaart en tewerkstelling. Burgemeester van Mondragón Ignacio Azcarraga-Urizar (Tegenlicht, 2012: online documentaire) zegt hierover: "Toen José Mariá hier kwam in 1941 was de Spaanse burgeroorlog net afgelopen. Alles was verwoest. Er heerste armoede. Er waren geen bedrijven. Toen was de tijd er rijp voor". Ook Hannes Hollebecq (21 maart, 2014: persoonlijk interview) haalt de noodzaak om samen te werken aan als een belangrijke factor en stelt dat:

« In het Baskenland moet je puur kijken naar hun geschiedenis en hun cultuur. Hoe is het daar beginnen: enorme armoede, ze zagen enorm af van het Spaanse regime, enorme werkloosheid. Trouwens net zoals alle grote 'inspirators' in de coöperatieve wereld zijn begonnen. Als we kijken naar Rochdale: ook enorme armoede onder de werknemers. Dus die nood daar gaat het over. Nood om samen te werken, als dat er is, dan ben je al goed vertrokken. »

#### *6.1.2.b Collectieve identiteit*

Defourny stelt dat een noodzaak om samen te werken niet voldoende is. Indien dat het geval is zouden er in alle krottenwijken ter wereld coöperaties te vinden zijn aangezien de noodzaak om samen te werken daar zeer aanwezig is. Een tweede criterium voor het slagen van coöperaties is volgens Defourny een 'collectieve identiteit'. Opdat een noodzaak werkelijk de creatie van een succesvolle coöperatie veroorzaakt dienen de mensen die de coöperatie oprichten sterk met elkaar verbonden te zijn:

« Et bien il faut - pour que la condition de nécessité engendre vraiment une coopérative - il faut que les gens qui ressentent ce besoin soient d'une certaine soudés les uns aux autres soit qu'il ait un ferment communautaire et parfois même une identité collective très forte. Ce qui fait que la réaction va être une réaction de groupe et une énergie de groupe. »

Volgens Defourny heeft de Baskische identiteit een zeer grote rol gespeeld in de creatie van de eerste Mondragón coöperaties: "Je pense qu'on peut dire vraiment que c'est un identité - c'est à la fois une langue, c'est aussi une revendication d'autonomie, c'est pas une petite identité. C'est en fait une nation qui veut s'exprimer". De Basken voelen zich een aparte gemeenschap afgezonderd van de Spanjaarden en dit uitte zich, in combinatie met de noodzaak, in het creëren van coöperaties. Volgens Defourny is de invloed van collectieve identiteit op het oprichten van coöperaties ook elders in de wereld te zien. In Québec, de streek met de meeste coöperaties ter wereld, heb je een Franstalige gemeenschap in een continent waarin de meerderheid Engelstalig is. Daarnaast is de bevolking in Québec katholiek terwijl de Engelstaligen eerder protestants zijn. Ten slotte hebben de Franstaligen een rurale geschiedenis. Het is dus ook landbouwers versus geïndustrialiseerde bourgeoisie. Deze collectieve identiteit van de 'Québécois' heeft samen met de noodzaak geleid tot het creëren van coöperaties in de regio Québec:

« Donc le Québec il a vraiment une identité qui est forgée par la langue, la ruralité et la religion et donc cette identité va faire que le Québec - pour se maintenir



comme une nation pratiquement va vouloir contrôler ses propres moyens de production et donc va créer des coopératives dans tous les domaines aussi. »

Ook Ghislain Houben (12 maart, 2014: persoonlijk interview) haalt het 'nationalisme' van de Basken aan. Volgens hem zijn de Basken een "gemeenschap binnen een gemeenschap" die zich anders voelen en samen coöperaties gaan oprichten. Hij zegt hier nog over dat dit meer mogelijk is in een omgeving waar er een sterk collectivisme is:

« Ik was daar onlangs in Frankrijk en daar zie je ook dat er een aantal succesvolle coöperaties zijn, dus in mijn ogen heeft het ook een stukje te maken met de tegenstelling Noord-Zuid. In het Zuiden is die coöperatieve gedachte gemakkelijker te realiseren dan in het Noorden. In het Noorden heb je veel meer die einzegänger-mentaliteit. Maar bijvoorbeeld in Nederland heb je in Friesland – dat is ook een gemeenschap binnen de gemeenschap – daar heb je ook weer meer dat coöperatieve gedachtegoed. »

Ook Walter Lotens (13 maart, 2014: persoonlijk interview) beklemtoont het Baskisch 'nationalisme':

« De entourage van het Baskische, dat is een eigenheid. Dat soort nationalistische gevoel dat daar leeft. Basken zijn geen gewone Spanjaarden en andersom ook niet. Dus dat creëert al een band hoe dan ook. Een cement dat niet direct met het coöperatieve, maar wel met het behoren tot het Baskenland te maken heeft. »

Volgens Wim Van Opstal is het Baskisch 'nationalisme' eveneens één van de unieke factoren die hebben bijgedragen tot het succes van Mondragón: "Deze goede lijm is het Baskisch nationalisme. Je kan er voor of tegen zijn, maar dat is een lijm die belangrijk is net zoals de lijm die belangrijk is in de Israëlitische Kibboets". Net als Houben benadrukt Van Opstal het feit dat de Basken zich anders voelen dan de Spanjaarden: "Dat is sociale psychologie: je hebt een sterke inside-group solidariteit nodig en dat lukt maar als je ook sterk afzet qua identiteit naar een outside-group. En dat is met de Kibboets het geval, dat is in Mondragón het geval".

Lezamiz is echter van oordeel dat de Baskische identiteit geen rol heeft gespeeld in het succes van de groep (Democracy Now, 2012: online interview). Hij zegt hierover:

« But this is not a paradise. The Basque Country is not a paradise. And Mondragón cooperatives is not a paradise. And we are not angels. And so, sometimes when

we have to tighten the belt, people start having problems and speak, and we are very critical also about all the problems that we have. And so, I think that cooperatives is possible all over the world. Basque people are better than the others? No. We are normal people. »

Ook Freundlich (6 april, 2014: persoonlijk interview) deelt deze mening:

« I think that Basque culture played a minor role. There is a lot of sociological data about associativeness among the Basques. And Basques have associations, clubs,... But if culture was an important feature, there would be many more coops in the Basque Country. The Basque Country is in fact – most people are employees at conventional companies. »

#### *6.1.2.c Charismatisch leiderschap*

De laatste factor is volgens Defourny het criterium van charismatisch leiderschap. Hij stelt dat er in de meeste geslaagde *cooperative experiences* een charismatisch leiderschap was van een groepje personen die vaak een hogere opleiding hebben genoten. Dit was volgens hem ook het geval bij José Mariá Arizmendiarieta: "Son influence était énorme: c'est à la fois une légitimité religieuse mais c'est en même temps un homme qui a des visions économiques toute à fait remarquable". Ook Houben haalt naast het Baskische 'nationalisme' de charismatische en inspirerende leiders van Mondragón aan als succesfactor en zegt:

« Wat mij wel opviel is dat ze een paar zeer inspirerende, charismatische leiders hebben. Dat zijn mensen die dat beheren alsof dat hun eigen bedrijf is. Dat vind je hier ook wel, maar meer in de groep van de familiale ondernemingen. Terwijl bij de andere groep [conventionele bedrijven] is het meer van als ik hier mijn job niet gedaan krijg doe ik het ergens anders. »

Ook Freundlich (6 april, 2014: persoonlijk interview) spreekt over het belang van de zeer betrokken charismatische leiders bij het success van de groep: "The leadership of José Mariá Arizmendiarieta and the five founders and many other founders later, and there was a sort of core group of highly motivated charismatic leaders. They sacrificed their lives for the development of the coops. So there was this enormous commitment which is still here".

#### *6.1.2.d Voordelige economische situatie*

Volgens sommige geïnterviewde personen heeft de economische situatie ten tijde van de eerste Mondragón coöperaties ook een belangrijke invloed gehad op het succes van hetgeen nadien de Mondragón groep werd. Amanda Latinne (27 maart, 2014: persoonlijk interview) stelt dat één van de succesfactoren “het protectionisme ten tijde van Franco in combinatie met de toenmalige hoogconjunctuur” was. De Mondragón coöperaties konden volgens haar aldus groeien in een afgeschermd markt met een hoge vraag. Ook Bittor Aranzabal (Tegenlicht, 2012: online documentaire), woordvoerder van de nu failliet gegane Fagor, haalt het belang van het protectionistisch Spanje ten tijde van het Franco-regime aan:

« Er is iets wat waarschijnlijk te maken heeft met de groei van de coöperatiebeweging. Een pijnlijke periode voor alle Basken en Spanjaarden was de Franco-dictatuur. Die was goed voor de coöperaties. Wij waren zelfvoorzienend. Het was 'n soort kas die de groei van onze bedrijven bevorderde. Zo kon de coöperatiebeweging groeien in een beschermde omgeving. Er bestond 'n soort protectionisme. Toen de grenzen opengingen waren we al sterk genoeg om de concurrentieslag aan te gaan met bedrijven uit het buitenland van vergelijkbare aard. »

Volgens Freundlich (6 april, 2014: persoonlijk interview) is eveneens de “favorable economic situation” van belang, namelijk het feit dat de economie na de burgeroorlog terug aan het herstellen was met als gevolg een toenemende vraag.

#### *6.1.2.e Drang naar autonomie*

De drang naar autonomie is een laatste factor die naar voren kwam uit de analyse. De Basken hebben altijd al een enorm belang gehecht aan onafhankelijkheid ten opzichte van de Spanjaarden. De drang naar economische autonomie uitte zich in het creëren van coöperaties:

« Ik zou zeggen dat de Basken vanaf de tweede helft van de twintigste eeuw erg bezig zijn geweest met de drang het heft in eigen handen te nemen. Zo kun je de drang naar vrijheid verklaren en de economische onafhankelijkheid. Die ligt ten grondslag aan het ontstaan van het coöperatiesysteem. En die zich ook manifesteert in de politiek. Zoals bijvoorbeeld bij de ETA. Alle werknemers van onze coöperaties willen geen passieve objecten zijn van hun lotsbestemming.

Iedereen wil het heft in eigen handen hebben. De stier bij de hoorns pakken en onszelf besturen. Misschien wordt het een fiasco, maar we hebben het tenminste zelf gedaan. (Bittor Aranzabal, Tegenlicht, 2012: online documentaire) »

Ook Freundlich (6 april, 2014: persoonlijk interview) beklemtoont de creatie van coöperaties als reactie op de toenmalige situatie: "Many coops were set up as an act of semi-resistance: we're going to set up a coop and do our own thing, very apart from the regime – we're going to develop our own project. So it was some kind of reaction".

## 6.2 Belemmeringen voor participatie

Uit de literatuurstudie is gebleken dat er ook uitdagingen zijn voor de Mondragón coöperaties. Door de globalisering en daarbij horende toenemende internationale concurrentiedruk, wordt het voor Mondragón steeds moeilijker om haar coöperatieve principes elders in de wereld uit te voeren. Ook uit de interviews is naar voren gekomen dat er twee factoren zijn die participatie in bestuur en eigenaarschap belemmeren: toenemende internationalisering en toenemende groei.

### 6.2.1 Internationalisering

Door de stijgende internationale concurrentie ten gevolge van de globalisering is de groep, om haar niche te behouden, beginnen produceren in het buitenland (Amanda Latine, 27 maart, 2014: persoonlijk interview). Mondragón heeft momenteel wereldwijde vestigingen, onderaannemers en dochterondernemingen. Deze zijn echter meestal geen coöperaties, en daar ligt volgens de geïnterviewde personen de grootste uitdaging voor de Mondragón groep.

Het feit dat de overgenomen bedrijven geen coöperaties zijn impliceert dat de werknemers er niet het 'leden-statuut' hebben: "But these companies, these factories, are not cooperatives yet. So, most of them, most of the workers that are abroad, are not members: they are employees (Democracy Now, 2012: online interview)". Lotens haalt de belemmering voor participatie in eigenaarschap aan en stelt dat "een volwaardige socio dat is doorgaans een volwaardige Bask". De werknemers die werken in de Mondragón bedrijven buiten het Baskenland ervaren niet dezelfde rechten als de Baskische werknemers. De internationalisering heeft volgens Lotens dus duidelijk een invloed gehad op de participatie in eigenaarschap. Hij concludeert dat er steeds minder sprake is van internationale solidariteit:

« Dus de gelijkwaardigheid binnen dat bedrijf wordt kleiner naarmate ze groter worden en af te rekenen hebben met dus een internationalisering, ook van hun mensen die voor Mondragón eigenlijk werken maar die dus niet op eenzelfde manier gehonoreerd en financieel gewaardeerd worden. Solidariteit ja, maar is dat dan interne solidariteit of is dat internationale solidariteit? Interne solidariteit – dat cement van de Basken onder elkaar – dat kan ik mij voorstellen dat dat wel solide is en zal blijven, maar die internationale solidariteit – niet alle arbeiders zijn even – en dan kun je Orwell naar boven halen met 'some animals are more equals than others'. »

Volgens Latinne is Mondragón gedegeneerd door de globalisering. De groep verloor zijn coöperatieve karakter vanaf het moment dat Mondragón elders in de wereld kapitalistische bedrijven begon over te nemen:

« En dat vind ik heel spijtig, want op dat moment worden ze natuurlijk kapitalisten, hebben ze zelfs een volledig kapitalistische structuur en meer grote participaties in bedrijven, slokken ze bedrijven op, kopen ze bedrijven om ze vervolgens te sluiten om aldus hun marktaandeel te behouden. Dat zijn dingen die je echt niet kan verenigen met hetgeen waarvoor ze oorspronkelijk stonden. »

Ook Defourny haalt deze vorm van degeneratie aan en stelt dat Mondragón haar coöperatieve natuur begon te verliezen naarmate het internationaal begon te gaan. Volgens hem deed zich een 'homogenisering van praktijken' voor door de internationale concurrentie:

« C'est-à-dire que la concurrence entre dans un même domaine d'activité fait que il y a une tendance à une homogénéisation des pratiques et alors plus la croissance augmente plus les distance risque de devenir grande entre la base coopérative et la direction de plus en plus technocratique et alors la coopérative peut perdre sa nature coopérative. »

Latinne benadrukt dat het oorspronkelijk nooit de bedoeling was geweest van Mondragón om internationaal te gaan, maar door de internationale druk werden ze ertoe verplicht. Ze zegt hierover:

« Ondernemen werkt niet als je blootgesteld wordt aan de concurrentie met en van iedereen, dat kan niet, er is altijd iemand die het met minder reglementering en leefmilieu- en arbeidsnormen goedkoper kan doen. Dus alles wat wij hier doen kan uiteindelijk iemand anders beter. En het grootste bewijs dat niemand daar tegen beschermd is, is bijvoorbeeld het faillissement van Fagor. »

Ook Freundlich beklemtoont het feit dat de internationalisering puur economisch van aard was. Het was volgens hem niet Mondragóns doel geweest om een internationale coöperatie te creëren. Nochtans doet men in Mondragón heel hard zijn best om de overgenomen bedrijven om te vormen in coöperaties:

« The internationalization was clearly economic but the that doesn't exclude the motivation to have them as close as possible to coops. But could they become coops some day? It's possible but to transform them in ways that begin to approach cooperative enterprises, that's the initial challenge and is challenging enough: legal, financial issues , and cultural is an enormous challenge. »

Volgens Lezamiz en Freundlich is het echter zeer moeilijk om elders in de wereld coöperaties op te zetten omdat de mensen er niet klaar voor zijn of omdat het niet mogelijk is omwille van de wetgeving. Freundlich zegt hierover het volgende: "In many parts of the world they found it difficult to transform the subsidiaries into coops because the trade unions have been skeptical". Een andere reden is volgens hem is het feit dat de werknemers zelf geen lid willen worden:

« The biggest challenge is the overseas manufacturing subsidiaries where not all workers are members but it's not because they [Mondragón] don't want them to become members, but they don't want to pay to become member. In India – even if you pay 25% above the average wage, it's very hard for the worker to set aside some amount to invest in the capital. »

Ook Houben beklemtoont dat men in sommige plaatsen in de wereld "nog niet klaar is voor die coöperatieve gedachte". Latinne gaat hier niet mee akkoord en zegt:

« Mondragon argumenteert steeds dat de complexiteit van de wetgeving in het buitenland de reden is waarom buitenlandse bedrijven van de groep geen coöperatieve bedrijfsvorm hebben. Dat is een betwifelbaar excuus. Op vele plaatsen in de wereld zijn er coöperatieven, kijk maar naar de internationale coöperatieve beweging. Dus, het is niet zo dat er overal hindernissen het stichten van coöperatieven in de weg staan. »

### 6.2.2 Groei

Een andere uitdaging voor Mondragón is de toenemende groei van de groep. Deze kan volgens de geïnterviewde personen participatie in bestuur verhinderen. Hollebecq stelt dat de betrokkenheid van werknemers in een werknemerscoöperaties hoger kan liggen dan in conventionele bedrijven. Hij nuanceert dit echter meteen door te zeggen dat de grootte van de coöperatie hierin een belangrijke rol speelt: "hoe groter de coöperatie wordt, hoe moeilijker dat dat wordt en dat is bij Mondragón zeker het geval met 30000 vennoten".

Volgens Defourny is er een "grootte die participatie in bestuur toelaat en een grootte die deze participatie belemmert". Hoe groter de coöperatie wordt, hoe hoger de participatie in het bestuur ligt tot op een bepaald punt:

« Elle [de coöperatie] atteint une taille ou elle parvient idéalement à combiner l'impact de la participation des travailleurs avec une certaine maturité économique. A 10 même à 50 les travailleurs sentent qu'ils sont dans le coup, ils peuvent faire régulièrement des assemblées générales, ils ont une contacte directe avec le conseil d'administration etc. »

Dit effect doet zich voor tot 100 werknemers. De werknemers doen meer moeite, zijn meer betrokken en voelen zich baas over hun eigen werken. Boven 100 werknemers daalt niet alleen de performantie van de coöperatie, maar wordt participatie in bestuur ook verhinderd.

Latinne haalt aan dat de groei van Mondragón heeft geleid tot het ontstaan van een managementcultuur en ten slotte tot de degeneratie van de groep. Doordat Mondragón enorm is gegroeid, hebben de werknemers minder recht op participatie in het bestuur, en worden de beslissingen meer en meer genomen door een groepje managers:

« De groep is zo groot geworden dat de beslissingen op hogere niveaus worden genomen, gecentraliseerd. De directe democratie werd vervangen door de representatieve democratie waarbij de beslissingen van bovenuit beïnvloed worden door het management. Bovendien stelt dan in zo'n heel grote coöperatie één stem niets meer voor, zelfs verschillende stemmen stellen daar niet veel meer voor.»

De reden voor het ontstaan van de managementcultuur is dat men er volgens Latinne van uit gaat dat de managers meer skills en kennis hebben om de groep te leiden. Dat is volgens haar echter "een misvatting want de mensen aan de basis hebben de meeste potentie om inzicht te hebben van waar de coöperaties naar toe moet". Net als Latinne benadrukt ook Lotens het feit dat "hoe groter je wordt, hoe moeilijk ook om het democratische gehalte in stand te houden". Door de geglobaliseerde maatschappelijke omgeving werd Mondragón verplicht om internationaal te gaan en dus te groeien. Volgens Lotens "zit je ook met mogelijk de zwakkere zijden dat hoe groter Mondragón is geworden, hoe kwetsbaarder ook". Ook Lotens stelt dat het gevolg van de groei van Mondragón is dat de besluitvorming in handen van een groepje mensen komt:



« Ik denk dat het al bestaat dat je een soort van klasse kunt creëren van nieuwe technocraten of bestuurslui - die eigenlijk het bestuur uitmaken waar de grote, strategische beslissingen van Mondragón worden genomen – die eigenlijk aan de touwtjes trekken. Dus dit is het dilemma van hoe groter men wordt, hoe groter de kans eigenlijk bestaat dat die besluitvorming in kleinere groepjes bijna genomen wordt. »

Aan de andere kant is duidelijk te zien dat de Mondragón werknemers aan de lopende band zich niet 'anders' voelen dan werknemers in conventionele bedrijven:

« Ik ben daar binnen gedaan als aankoper van afval, recycler en verkoper van grondstoffen. En dan kom je bij mensen die je ook in de productie gaan laten lopen en dan zie je veel meer. Ook zoals je in de literatuur van Kasmir kunt lezen zie je daar geen verschil in de productie. En ik denk ook niet dat die mensen zich veel verschillend voelen. Afgezien van het feit dat Basken wel enorm trots zijn en zich ook speciaal voelen. »

In het volgend hoofdstuk volgt allereerst een conclusie over het succes van Mondragón en de belemmeringen voor participatie in de groep. In het tweede deel van hoofdstuk 7 worden de theoretische- en praktijkimplicaties besproken.



## Hoofdstuk 7: Conclusie en discussie

### 7.1 Conclusie

*Onder welke omstandigheden kunnen coöperaties succesvol worden en welke omstandigheden beperken hun coöperatieve eigenheid?*

Voor het ontstaan van een coöperatie dient er allereerst een **noodzaak** te zijn om samen de krachten te bundelen. Na de Spaanse burgeroorlog was het Baskenland verwoest en er heerste enorme armoede onder de bevolking. De burgers voelden de noodzaak om de regio te doen heropleven op economisch vlak. De missie van de Mondragón coöperaties was het creëren van werkgelegenheid in het Baskenland. Een coöperatie wordt dus opgericht indien bepaalde behoeften niet worden ingevuld door de markt (marktfalen). Het aspect van noodzaak is echter niet voldoende voor het ontstaan van coöperaties. Er is ook een **collectieve identiteit** nodig, die leidt tot collectieve actie. Als we kijken naar het Baskenland, en andere grote coöperatieverhalen, zien we dat er wel degelijk sprake is van een eigenheid. De Basken voelen zich een aparte gemeenschap in Spanje. Het is een *inside-group* versus een *outside-group*, die een enorme **drang heeft naar autonomie**. Niet alleen op economisch vlak, maar ook op politiek vlak (zie: ETA). Een noodzaak om samen te werken in combinatie met een sterke collectieve identiteit en drang naar autonomie leidt dus tot het ontstaan van coöperaties.

Na het ontstaan van de Mondragón coöperaties, startte de groeifase. Deze werd mede begunstigd door de **toenmalige voordelige economische situatie**. Het protectionistisch Spanje zorgde voor een soort broeikas die ertoe leidde dat de coöperaties zonder gevaar van internationale concurrentie konden uitgroeien tot belangrijke spelers. Bovendien was er een periode van hoogconjunctuur met een grote vraag.

Een belangrijk kenmerk in het succes van Mondragón, was het coöperatieve principe van **inter-coöperatie**. Dit houdt in dat er niet sprake was van één enkele coöperatie, maar van een groep van coöperaties die elkaar steunen en liquide middelen, kennis en werknemers met elkaar delen. Hierdoor kon Mondragón in tijden van economische crisissen meer weerstand bieden. Naast de inter-coöperatie, was er ook een andere factor die heeft geleid tot het succes van de Mondragón groep: **charismatisch leiderschap**. De Mondragón coöperaties hebben vele charismatische leiders gekend na José Mariá Arizmendiarieta die zich zeer betrokken voelden bij Mondragón. Ze zagen de Mondragón groep als een verlenging van zichzelf en wilden koste wat het kost diens succes garanderen.

De groeibeweging heeft zich nadien ook uitgestrekt buiten het Baskenland en Spanje. Door de toenemende internationale concurrentie begon Mondragón met het overnemen van bedrijven elders in de wereld. Bovendien heeft de groep ook verschillende onderaannemers in landen waar de kosten lager zijn dan in het Baskenland. De **internationalisering** van de groep belemmert echter de participatie in eigenaarschap. Doordat de overgenomen bedrijven geen coöperaties zijn, zijn de werknemers er geen leden zoals het geval is in de Baskische coöperaties. Een grote uitdaging voor Mondragón is dus het transformeren van de internationale vestigingen in coöperaties. Volgens de Mondragón leiders wordt hier hard aan gewerkt. Anderen zijn hier wat kritischer over en stellen dat het niet van groot belang is voor Mondragón om hier tijd en geld in te investeren. De mogelijkheid dat Mondragón degenereert door de internationalisering is er wel, het blijft nu afwachten om te zien wat de toekomst brengt.

Naast de internationalisering is er ook een ander fenomeen dat zich de laatste jaren heeft voorgedaan, namelijk de **enorme groei** van de Mondragón coöperaties. Het feit dat Mondragón is uitgegroeid tot een 'multinational' met meer dan 80.000 werknemers impliceert dat er steeds meer nood was aan *highly skilled managers*. De besluitvorming komt in handen van een groepje managers. Dit belemmert echter de participatie van leden-werknemers in het bestuur. Bovendien voelen de werknemers aan de lopende band zich niet anders dan werknemers in conventionele bedrijven. Ook hier is er dus een kans dat Mondragón degenereert door de toenemende groei.

Het volgend stuk bestaat uit drie delen. Eerst wordt de conclusie vergeleken met de bestaande wetenschappelijke literatuur. Er wordt gekeken in welke mate de in deel 2 beschreven literatuur gelijkend of afwijkend is aan de bevindingen van deze eindverhandeling. Vervolgens worden er enkele aanbevelingen gedaan voor toekomstig onderzoek. Ten slotte worden de implicaties van deze masterproef voor de praktijk kort aangehaald.

## 7.2 Discussie

### 7.2.1 Theoretische implicaties

In de academische literatuur blijkt dat de meeste onderzoekers een combinatie van factoren naar voren schuiven om het succes van de Mondragón groep te verklaren. Zo hebben de volgende factoren volgens Freundlich (1998) geleid tot het succes van Mondragón: leiderschap van de grondlegger José Mariá Arizmendiarieta, beschermde en groeiende economie bij het ontstaan van de Mondragón coöperatie, een industriële traditie, reactie op het Franco dictatorschap, steuninstituten of tweedegraadscoöperaties, *internal capital accounts*, coöperatieve structuur en de bedrijfs- en technische competentie van de groep. Het succes van Mondragón is dus volgens deze redenering enkel mogelijk geweest onder een aantal specifieke omstandigheden en kan dus elders moeilijk worden getransfereerd. In deze eindverhandeling kwamen er uit de interviews verschillende verklaringen voor het succes van Mondragón naar voren. Deze werden grondig geanalyseerd en vervolgens werden ze opgesplitst in: factoren die hebben geleid tot het ontstaan van Mondragón, factoren die hebben geleid tot de groei van Mondragón en ten slotte de factoren die hebben geleid tot het succes van de groep. In tegenstelling tot andere wetenschappelijke literatuur wordt er in dit werk beargumenteerd dat bepaalde aspecten zoals noodzaak, collectieve identiteit en drang naar autonomie niet per definitie leiden tot een succesvolle coöperatie, maar slechts tot het ontstaan van een coöperatie. Opdat een coöperatie succesvol wordt, dient het eerst en vooral te groeien. Een aspect dat een rol heeft gespeeld in de groei van Mondragón was de toenmalige voordelige economische situatie. Het succes van Mondragón werd vervolgens gegarandeerd door charismatisch leiderschap en inter-coöperatie. Ook in de literatuur kwam het principe van inter-coöperatie en het feit dat Mondragón een netwerk heeft uitgebouwd van coöperaties en steuninstituten naar voren als een belangrijke verklaring voor Mondragóns succes (Whyte, 1995; Freundlich, 1998; Lizarralde, 2009; Davidson, 2012; Larrasquet & Dupouy, 2009). Niet alleen in Mondragón hebben bovenstaande factoren zich voorgedaan. Indien we bijvoorbeeld terugkijken naar de eerste coöperatie ter wereld, namelijk de Rochdale Society of Equitable Pioneers (de Rochdale coöperatie), zien we dat er inderdaad sprake was van een noodzaak om samen te werken, een collectieve identiteit en een drang naar autonomie. In 1844 werd de Rochdale coöperatie opgericht door 28 wevers omdat ze zich door de dalende lonen veel levensmiddelen niet meer konden veroorloven. Er was dus een grote nood om zich te verenigen. Bovendien was er ook een collectieve identiteit, namelijk het feit dat de 28 wevers een gelijkaardige achtergrond hadden (laagste klasse van de maatschappij). In combinatie met de drang naar autonomie, onafhankelijk worden van de hogere klasse, uitte dit zich in het

oprichten van de eerste coöperatie ter wereld. Belangrijk is dat dit ook te zien is in huidige coöperaties elders in de wereld. Denk maar aan de 'Fabricas Recuperadas' in Argentinië, de coöperaties van Québec, de Israëliëse Kibboets, de Friese coöperaties en de Berberse coöperaties in Marokko.

Over het tweede deel van de onderzoeksvraag gaan de meeste onderzoekers ermee akkoord dat de globalisering heeft geleid tot degeneratie van de Mondragón groep. Bakaikoa et al. (2004) concluderen dat er sprake is van formele degeneratie door de internationalisering van Mondragón. De groep verandert volgens de auteurs in een kapitalistische groep doordat werknemers in de buitenlandse Mondragón ondernemingen geen democratische rechten verkrijgen. Bakaikoa et al. (2004) stellen dat de werknemers van de overgenomen kapitalistische bedrijven geen leden zijn en dus bijgevolg niet mee beslissen in de coöperatie waarin ze werken. Ook participatie in bestuur komt dus in het gedrang. Controle is niet meer democratisch, maar komt in handen van een elite (organisatorische degeneratie). In deze eindverhandeling wordt beargumenteert dat de internationalisering van de groep inderdaad een belemmering vormt voor participatie in eigenaarschap. Een volwaardig lid is tegenwoordig doorgaans een Bask. Het feit dat de overgenomen bedrijven geen coöperaties zijn, impliceert simpelweg dat deze gerund worden als kapitalistische bedrijven. De meeste coöperaties bevinden zich niet in het buitenland, maar in het Baskenland. Nochtans kwam in de onderzoeksresultaten naar voren dat zelfs de Baskische Mondragón coöperaties te kampen hebben met degeneratie (nl. organisatorische) door de toenemende groei van de groep. De Baskische leden-werknemers ervaren minder participatie in bestuur, omdat men ervan uit gaat dat managers met de juiste skills en competenties betere beslissingen kunnen nemen. Het gevolg hiervan is dat de leden-werknemers in Mondragón zich niet helemaal anders voelen dan werknemers in conventionele bedrijven. Het feit dat Mondragón internationaal is gegaan en dat de groep bijgevolg ontzettend is gegroeid heeft ertoe geleid dat participatie is verhinderd.

### 7.2.2 Beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Dit onderzoek concludeert, in tegenstelling tot reeds bestaande wetenschappelijke literatuur, dat er factoren zijn die respectievelijk hebben geleid tot het ontstaan, de groei en het succes van Mondragón. Verder onderzoek, waarbij er verschillende andere coöperaties worden vergeleken met de *Mondragón experience*, is nodig om deze bevindingen naar andere cases te veralgemeniseren. Zo dient er in toekomstig onderzoek te worden onderzocht in hoeverre de ontstaansfactoren, groeifactoren en succesfactoren van Mondragón terug te vinden zijn in andere cases. Hetzelfde geldt voor de belemmeringen voor participatie waarmee Mondragón te kampen heeft. Toekomstig

onderzoek naar het effect van internationalisering en groei op participatie in respectievelijk eigenaarschap en bestuur is cruciaal. Bovendien kan in toekomstig onderzoek meer worden stilgestaan bij de verschillende soorten coöperaties in Mondragón (werknemerscoöperaties, consumentencoöperaties en gemengde vormen) en in welke mate de internationalisering en toenemende groei een belemmering hebben gevormd voor participatie. In deze thesis werd er namelijk gekeken naar de effecten van internationalisering en groei op de groep, en niet op de specifieke Mondragón coöperaties. Het aspect van inter-coöperatie verdient ook meer aandacht. Uit de interviews bleek namelijk dat dit een belangrijke succesfactor is voor Mondragón. Er dient meer worden stilgestaan bij *inter-organizational learning*, namelijk het feit dat de coöperaties van elkaar leren en informatie met elkaar delen in een netwerk. Het is ook mogelijk om *inter-organizational learning* van Mondragón te vergelijken met andere bekende cases, zoals de Toyota groep die bekend staat om haar *knowledge-sharing* in haar netwerk.

### 7.2.3 Implicaties voor de praktijk

Dit onderzoek heeft een belangrijke implicatie voor de praktijk. Voor de vraag die vandaag de dag vaak wordt gesteld, namelijk 'kan een coöperatie een alternatief zijn voor kapitalistische bedrijven?', is er geen eenduidig antwoord (ja of neen). Het feit dat Mondragón met succes verschillende economische crisissen heeft doorstaan, moet niet per se betekenen dat andere grote, gefaalde kapitalistische ondernemingen (zoals General Motors en Ford) ook moeten worden getransformeerd in coöperaties. Opdat een coöperatie wordt opgericht dient er namelijk eerst een noodzaak, drang naar autonomie en collectieve identiteit te zijn. Indien we naar de case van de Argentijnse Fabricas Recuperadas (vertaald: gerecupereerde fabrieken) kijken, zien we dat deze drie factoren zich inderdaad hebben voorgedaan. In de economische crisis van 2000 zijn een aantal grote productiebedrijven in de regio van Buenos Aires failliet gegaan, met als gevolg dat de arbeiders er de bedrijven hebben overgenomen en getransformeerd in coöperaties. Ook hier speelde drang naar autonomie, collectieve identiteit en noodzaak een belangrijke rol.





## **Slotreflectie**

Het realiseren van deze eindverhandeling was voor mij een bijzonder leerrijke ervaring. Door het voeren van dit onderzoek heb ik geleerd dat het van cruciaal belang is om eerst diepgaande kennis en interesse te verwerven in het gekozen onderwerp alvorens te starten met het eigenlijk onderzoek. Ik heb ook veel bijgeleerd over kwalitatief casestudie onderzoek, dat naar mijn mening een belangrijke onderzoeksmethode is. Het onderwerp van mijn thesis heeft mij de ogen geopend voor een andere manier van ondernemen, die aan de universiteit minder aan bod komt. Coöperaties zijn net als conventionele bedrijven een manier om aan ondernemen te doen, maar de klemtoon ligt er ergens anders. Doelmaximalisatie staat in coöperaties centraal, terwijl winsten genereren een middel is om het doel te behalen. Mijn interesse in 'socialere' vormen economie, is door deze eindverhandeling gegroeid.



## Lijst van geraadpleegde werken

- Azevedo, A., & Gitahy, L. (2010). The Cooperative Movement, Self-Management, And Competitiveness: The Case Of Mondragón Corporación Cooperativa. *Workingusa*, 13(1), 5-29.
- Bakaikoa, B., Errasti, A., & Begiristain, A. (2004). Governance of the Mondragón Corporación Cooperativa. *Annals Of Public & Cooperative Economics*, 75(1), 61-87.
- Barrez, D. (2012, 24 september). *Coöperaties, veel belangrijker dan we denken*. Opgevraagd op 16 oktober, 2013, via <http://www.dewereldmorgen.be/artikels/2012/09/24/cooperaties-veel-belangrijker-dan-we-denken>.
- Barrez, D. (2013, 5 februari). *Coöperaties blijken beste instrument voor bestrijding ongelijkheid*. Opgevraagd op 16 oktober, 2013, via <http://www.dewereldmorgen.be/artikels/2013/02/05/cooperaties-blijken-beste-instrument-voor-bestrijding-ongelijkheid>
- Bataille-Chedotel, F., & Huntzinger, F. (2004). Faces of Governance of Production Cooperatives: An Exploratory Study of Ten French Cooperatives. *Annals Of Public & Cooperative Economics*, 75(1), 89-111.
- Burdín, G., & Dean, A. (2009). New evidence on wages and employment in worker cooperatives compared with capitalist firms. *Journal Of Comparative Economics*, 37(4), 517-533.
- Burridge, T. (2012, 14 augustus). Basque co-operative Mondragón defies Spain slump. *BBC News Europe*. Opgevraagd op 16 oktober, 2013, via <http://www.bbc.co.uk>.
- Campbell, A. (2011). The Role of Workers in Management: The Case of Mondragón. *Review of Radical Political Economics*, 43(3), 328-333.
- Davidson, C. (2012). The Mondragón Cooperatives and 21st Century Socialism: A Review of Five Books with Radical Critiques and New Ideas. *Perspectives On Global Development & Technology*, 11(1), 229-243.

- Dyer Jr., W., & Wilkins, A. L. (1991, July). Better Stories, Not Better Constructs, To Generate Better Theory: A Rejoinder To Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16(3), 613-619.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy Of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Academy Of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Errasti, A., Heras, I., Bakaikoa, B., & Elgoibar, P. (2003). The Internationalisation of Cooperatives: The Case of the Mondragón Cooperative Corporation. *Annals Of Public & Cooperative Economics*, 74(4), 553-584.
- Ford Genk sluit in 2014. (2012, 24 oktober). *Het belang van limburg*. Opgevraagd op 15 oktober, 2013, via <http://www.hbvl.be>.
- Freundlich, F. (1998). *Mondragón Cooperative Corporation (MCC)*. Paper presented at "Shared Capitalism: Mapping the Research Agenda", 22-23 May 1998, Washington, D.C, US.
- Freundlich, F., Grellier, H., & Altuna, R. (2009). Mondragón: notes on history, scope and structure. *International Journal Of Technology Management & Sustainable Development*, 8(1), 3-12.
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204(6), 291-295.
- Glaser, B., & Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chigago: Aldine.
- Larrasquet, J., & Dupouy, A. (2009). The Mondragón experience: serving as a source of inspiration for transfer issues. *International Journal Of Technology Management & Sustainable Development*, 8(1), 77-84.
- Lincoln, Y.S, & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Lizarralde, I. (2009). Cooperatism, social capital and regional development: the

- Mondragón experience. *International Journal Of Technology Management & Sustainable Development*, 8(1), 27-38.
- Lopez, U., Lopez, S., & Larrañaga, I. (2009). Innovation in industrial cooperatives: special features and potential of the Mondragón model. *International Journal Of Technology Management & Sustainable Development*, 8(1), 39-56.
- Miles, M.B, & Huberman, M.A. (1994). *Qualitative Data Analysis*. London: Sage.
- Mondragón wins the 'Cambio Financiero' award for the most innovative company. (2012, 27 november). *Mondragón Corporation*. Opgevraagd op 15 oktober, 2013, via <http://www.Mondragón-corporation.com>.
- Nilsson, J. (2001). Organisational principles for co-operative firms. *Scandinavian Journal of Management*, 17(3), 329-356.
- Novkovic, S. (2008). Defining the co-operative difference. *Journal Of Socio-Economics*, 37(6), 2168-2177.
- Pérotin, V. (2006). Entry, exit, and the business cycle: Are cooperatives different?. *Journal Of Comparative Economics*, 34(2), 295-316.
- Shaw, E. (1999). A guide to the qualitative research process: evidence from a small firm study. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2(2), 59-70.
- Ugarte, L., Agirre, A., & Juaristi, E. (2009). The cohesive power of new management alternatives: principal components of the Irizar model. *International Journal Of Technology Management & Sustainable Development*, 8(1), 13-26.
- Van Opstal, W. (2012). *Coöperaties in België. Profielschets 2005-2010*. Leuven: CESOC-KHLeuven & Coopburo.
- Van Opstal, W., Gijssels, C., & Develtere, P. (2008). *Coöperatief ondernemen in België*. Leuven: Acco.
- Whyte, W. F. (1995). Learning from the Mondragón cooperative experience. *Studies In Comparative International Development*, 30(2), 58-68.
- Whyte, W. F. (1999). The Mondragón Cooperatives in 1976 and 1998. *Industrial & Labor Relations Review*, 52(3), 478-481.
- Woodworth, W. P. (1986). *Managing From Below*. *Journal Of Management*, 12(3), 391-

403.

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, California:  
Sage.

## **Bijlagen**

### Bijlage 1: Interview protocol

#### **1. Wat is volgens u een coöperatie?**

#### **2. Hoe werkt een coöperatie?**

- a. Hoe werkt participatie in eigenaarschap in de praktijk?
- b. Hoe werkt participatie in bestuur (gezamenlijke besluitvorming) in de praktijk?
- c. Leidt het feit dat de leden ook eigenaar zijn en mee mogen beslissen in de coöperatie tot meer motivatie?
- d. Is er geen kans dat sommige leden toch niet mogen mee beslissen omdat ze minder 'competent' zijn?

#### **3. Hoe kan een coöperatie succesvol worden?**

- a. Wat heeft volgens u geleid tot het succes van Mondragón?
- b. Zijn deze factoren kopieerbaar of transfereerbaar naar andere contexten? Indien ja, hoe? Indien nee, waarom niet?
- c. Hoe kunnen coöperaties het hoofd bieden aan private ondernemingen? Waar moeten coöperaties zich op focussen om succesvol te worden?

#### **4. Zijn er vandaag de dag uitdagingen waarmee coöperaties te kampen kunnen hebben?**

- a. Kan een coöperatie de concurrentie aangaan met kapitalistische bedrijven? Of zal de coöperatie op lange termijn failliet gaan door toenemende internationale concurrentie?
- b. Wat zijn de sterke en zwakke punten van coöperaties in deze huidige economie?

## Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

**Cooperatives: An alternative for a more sustainable economy? Lessons from the Mondragón case**

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2014**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

**Tiane, Imane**

Datum: **3/06/2014**