



Sociale en psychologische arbeidsproblemen in de zelfstandige onderneming

<https://hdl.handle.net/1874/346460>

h. 2. qm. 192, 1940

SOCIALE EN PSYCHOLOGISCHE
ARBEIDSPROBLEMEN IN DE
ZELFSTANDIGE ONDERNEMING

DOOR

A. OLDENDORFF

UITGEVERIJ HET SPEYCKER ANTWERPEN
1940

Utrecht
1940

SOCIALE EN PSYCHOLOGISCHE
ARBEIDSPROBLEMEN IN DE
ZELFSTANDIGE ONDERNEMING

PROMOTOR: Prof. Dr. F. ROELS

RIJKSUNIVERSITEIT UTRECHT



0398 6118

mm

SOCIALE EN PSYCHOLOGISCHE ARBEIDSPROBLEMEN IN DE ZELFSTANDIGE ONDERNEMING

PROEFSCHRIFT

TER VERKRIJGING VAN DEN GRAAD VAN
DOCTOR IN DE LETTEREN
EN WIJSBEGEERTE

AAN DE RIJSUNIVERSITEIT TE UTRECHT
OP GEZAG VAN DEN RECTOR MAGNIFICUS
DR. H. R. KRUYT, HOOGLEERAAR IN DE FACUL-
TEIT DER WIS- EN NATUURKUNDE, VOLGENS
BESLUIT VAN DEN SENAAAT DER UNIVERSITEIT
TEGEN DE BEDENKINGEN VAN DE VEREENIGDE
FACULTEITEN DER LETTEREN EN WIJSBEGEER-
TE EN DER WIS- EN NATUURKUNDE TE VER-
DEDIGEN OP VRIJDAG 25 OCTOBER 1940, DES
NAMIDDAGS TE 4 UUR DOOR

ANTOINE OLDENDORFF

GEBOREN TE BATAVIA



UITGEVERIJ HET SPEYCKER ANTWERPEN

1940



„De in deze tijd alom aanwezige organisatie-drang maakte al spoedig, dat niet meer de individuen, maar de organen..... karakteristiek werden voor de sociologische structuur. Wij noemen hier vooral de groofonderneming.”

van Cleeff

INLEIDING

BEDRIJF EN ONDERNEMING ALS SOCIALE GROEP

In de op arbeidsverdeeling en ruil gebaseerde maatschappij-organisatie worden de productiehandelingen voor het overgrootste deel verricht in sociaal verband. De enkelingen gaan met elkaar betrekkingen aan, welke zij ordenen en richten op een gemeenschappelijk doel. Op deze wijze wordt een sociale groep gevormd, welke zich onderscheidt door haar economisch doel, n.l. de technische verschaffing van goederen en diensten voor de menselijke behoeftenvoorziening volgens het economisch principe; d.w.z. volgens een planmatige beschikking over beperkte middelen tot bevrediging van behoeften, waarbij de voortbrengselen een hoogere waarde hebben dan de daaraan ten koste gelegde economische offers.¹⁾

De groepsverschijnselen, welke zich aldus in het economische leven afspelen, brengen een contact teweeg tusschen economie en sociologie. Terwijl de economie echter de economische groep beschouwt als economisch subject, als draagster van economische waarden en verrichtster van economische handelingen, bestudeert de sociologie het sociale aspect dezer groepen: de sociale structuur, de verhouding tusschen de leden en de groep, de mate van samenhang tusschen de groepsleden, sociale deelgroeperingen binnen het geheel, wisselwerkingen tusschen de groep en het maatschappelijk milieu enz. Men zou de bestudeering der economische groepen tot object kunnen maken van een bijzondere sociologie: de „Betriebssozio-

¹⁾ G. Briefs, *Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie*, p. 10.

logie", zooals B r i e f s haar noemde ²⁾, welker taak hij als volgt omschrijft : „Die Betriebssoziologie hat es zu tun mit dem Betrieb als institutionellem Gebilde, in welchem eine Mehrzahl von Menschen mit Hilfe eines Zweck-Mittel-systems für die laufende Bedarfsversorgung kooperieren." ³⁾

Aan de doeleinden der productiegroepen laten zich twee aspecten onderscheiden : een technisch aspect en een economisch aspect. De op technische voortbrenging gericht handelingen worden voltrokken in het bedrijf ⁴⁾, d.i. de technische organisatie van arbeid, kapitaal en grond, bestemd om goederen en diensten voort te brengen, die krachtens hun fysieke aard geschikt zijn om behoeften te bevredigen. ⁵⁾ Het bedrijf heeft dus een zuiver technisch doel. Dit technische bedrijfsdoel moet gericht worden op het economische doel der maatschappij : de behoeftenbevrediging ; de technische doelgerichtheid moet beheerscht worden door de economische doelgerichtheid ; het technische product moet geschikt zijn om in reële behoeften te voorzien, de economische offers die in de productie worden gebracht, moeten geringer zijn dan de waarden der producten. ⁶⁾

De ordening van het technische bedrijfsdoel op het economische doel der maatschappij kan op verschillende wijzen geschieden ; rechtstreeks, wanneer het bedrijf eco-

²⁾ vgl. G. Briefs, Art. *Betriebssoziologie*, p. 32.

³⁾ vgl. G. Briefs, *Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie*, p. 2.

⁴⁾ De term *bedrijf* wordt in de Nederlandsche taal gebezigd voor twee verschillende begrippen ; n.l. *bedrijf* als het geheel van ondernemingen welke zich toeleggen op productie van gelijksoortige goederen of diensten, en *bedrijf* als de technische organisatie van arbeid, kapitaal en grond, bestemd tot technische voortbrenging van goederen en diensten. Om verwarring te voorkomen gebruiken wij den term *bedrijf* uitsluitend in deze laatste beteekenis. Voor *bedrijf* in de eerste beteekenis bezigen wij den term *bedrijfstak*.

⁵⁾ M. J. H. Cobbenhagen, *Opmerkingen over den naam van het vak*, p. 103.

⁶⁾ *Ibid.* p. 104.

nomisch wordt georiënteerd en geleid door een gemeenschapsorgaan, of onrechtstreeks, wanneer een particulier persoon of particuliere organisatie van personen aan het bedrijf de economische oriëntering en de leiding geeft. Tusschen het bedrijfsdoel en het economische doel der maatschappij schuift zich dan het doel van dien persoon of die organisatie van personen. ⁷⁾ Wanneer nu deze organisatie een zelfstandigheid vertoont, onderscheiden van de zelfstandigheid van de haar vormende personen, wanneer zij wezenlijk duurzaam is, en er onder de haar vormende personen een functieverdeeling optreedt van leiders, kapitaalverschaffers en arbeiders bij de streving naar het eigen doel dier organisatie, de winst, dan is de moderne zelfstandige onderneming aanwezig. ⁸⁾ Ten aanzien van den economischen richtinggever van het bedrijf kan men dus drie gevallen onderscheiden; de economische richtinggever, het economische subject, kan zijn: de gemeenschap, de persoon, de zelfstandige onderneming. Men zou kunnen spreken van gemeenschapsbedrijf, persoonsbedrijf, en ondernemingsbedrijf. ⁹⁾

Ideologische, practisch-sociale en -economische overwegingen, en traditioneele factoren beslissen welke wijze verkozen zal worden.

Om de sociale problemen van de productiegroepen te begrijpen, is de beschouwing van de categorie „bedrijf” niet voldoende. Het bedrijf is de concrete uiterlijke verschijningsvorm, de materieel-technische organisatie, het zichtbare menselijke en mechanische systeem van de productiegroep. Het bedrijf als zoodanig is ook niet gebonden aan een bepaald economisch-maatschappelijk stelsel; bedrijven als concrete basis van het economische handelen vindt men in alle maatschappij-systemen, kapitalistische zoowel als socialistische. ¹⁰⁾ Het bedrijf, het technische apparaat, krijgt zijn specifiek karakter eerst door zijn

7) M. J. H. Cobbenhagen, o.c. p. 104.

8) Ibid.

9) Ibid. p. 105.

10) W. Jost, *Zur Soziologie des Betriebes*, p. 362.

economischen richtinggever; de technische doelgerichtheid wordt immers beheerscht door de economische doelgerichtheid, en de wijze waarop deze laatste wordt bepaald, beslist uiteindelijk over de organisatie en de sociale structuur van de productiegroepen.

Het groepsdoel is dus beslissend voor de groepsstructuur. Wij staan hier voor een feit van algemeen sociologische beteekenis, dat eenige nadere toelichting verlangt. De groot^e onklarheid, die in de sociologie heerschte — en helaas nog heerscht — ten opzichte van haar object, gaf menig wetenschappelijk onderzoeker aanleiding zich toe te leggen op de specificieering van het sociologisch object. De los is m.i. hierin het best geslaagd.¹¹⁾ Uit de volheid en verscheidenheid der inter-individueele relaties weet hij klaar en helder de specifiek sociologische verschijnselen naar voren te brengen. Hiertoe maakt hij scherp onderscheid tusschen de zuiver psychische relatie en de eigenlijk gezegde sociale relatie. De psychische relatie is een betrekking, welke direct van den eenen mensch loopt naar den anderen. Zij verbindt de menschen op zoodanige wijze, dat zij elkaar niet alleen tot einddoel hebben, maar dat de menschen zelf ook object zijn van de betrekking en aan de betrekking haar zin geven.¹²⁾ De relatie is psychisch van oorsprong en karakter, zij beteekent slechts een subjectieven, psychischen toestand bij de betrokkenen. Het geheel ligt dus in het vlak van de psychologie. Bij de eigenlijk gezegde sociale relatie loopt de betrekking van den eenen mensch naar den anderen over een objectief, buiten de betrokkenen liggend ding. De sociale relatie bindt de menschen niet op grond van een psychisch feit, maar op grond van een objectief gegeven, hetwelk De los het sociale feit noemt. Dit objectieve feit is tevens het doel van de betrekking, het geeft haar den zin en inhoud.

De sociale betrekkingen, welke het object van de socio-

11) J. Th. Delos, *L'object de la sociologie*.

12) vgl. E. Welty, *Gemeinschaft und Einzelmensch*, p. 37.

logie vormen, bevatten dus een objectief element. Het sociale feit verbindt de mensen van zich uit. Wat ook de subjectieve motieven mogen zijn, wanneer mensen zich aaneensluiten op grond van het sociale feit, wanneer zij tezamen het gemeenschappelijk doel dienen, stelt dit doel eischen waaraan de subjectieve strevingen van de persoonlijkheden zich moeten onderwerpen.

Het doel verbindt de mensen, en het verbindt hen op doelmatige wijze, d.w.z. het eischt dat de verbinding aangepast is aan het doelstreven.¹³⁾ Echter zijn er meestal meerdere middelen waarmede eenzelfde doel kan worden verwezenlijkt. De organisatie en de structuur van de sociale groep wordt dan ook niet volkomen gedetermineerd door het doel maar evenzeer door het verkozen middel. Het middel is echter onderworpen aan het doel; het doel verwerpt elk ongeschikt middel en kiest uit de hem ten dienste staande middelen naargelang van de omstandigheden het best aangepaste. En daarmede beslist het doel uiteindelijk over de structuur van de sociale groep.

Nu kan een sociale groep meerdere doeleinden hebben. Maar steeds is er één hoofddoel en de andere doeleinden kunnen zich slechts verwezenlijken binnen de perken hierdoor gesteld.

Wanneer wij de psychische relatie streng afscheiden van de sociale relatie, wil dit geenszins zeggen dat de sociologie de psychologische interpretatie zou kunnen missen. De mensen immers, met hun psychische eigenaardigheden, vormen het materiaal van de groep, en groepen met eenzelfde doel en eenzelfde orde, maar samengesteld uit psychisch sterk verschillende individuen, zullen onder gelijke invloeden vaak uiteenlopende reacties vertoonen. Zou men nu van de verschillen in sociaal-psychische dispositie bij overigens gelijksoortige groepen mogen abstraheren? Wanneer men een bepaald groepsverschijnsel volkomen concreet zou willen bestudeeren, zeker niet! Indien men echter het verschijnsel algemeen wenscht te

¹³⁾ vgl. ook Angelinus, *Wijsgerige Gemeenschapsleer*, p. 63 e.v.

beschouwen en men afziet van locale bijzonderheden, dient men eveneens voorbij te gaan aan de sociaal-psychische verschillen van bijzondere groepen, volken of rassen. De algemeen-menschelijke psychische karaktertrekken mag men echter nooit verwaarloozen; niet slechts het doel en de vorm der groep, maar ook haar materie, de bouwstenen, telt.

De productiegroep heeft een economisch hoofddoel, het bedrijf is voor haar een middel om dit doel te bereiken. Bij de bepaling van de mechanische en menselijke organisatie van het bedrijf is er tot op zekere hoogte wisselwerking tusschen het bedrijf en zijn economischen richtinggever. De aard van het te vervaardigen technische product, evenals de stand van de techniek, stelt aan de mogelijkheden van de organisatie van het bedrijf bepaalde perken. Nieuwe technische vindingen kunnen een reorganisatie in het bedrijf mogelijk en vanuit het bedrijfsdoel gezien misschien ook gewenscht maken; of deze vindingen echter toegepast zullen worden, daarover beslist de economische richtinggever. Deze zal slechts invoering van die technische middelen toelaten, welke in overeenstemming zijn met zijn directe doel.¹⁴⁾ Tenslotte staat de productiegroep niet geïsoleerd in de maatschappij; de gemeenschap kan wettelijke maatregelen treffen, waardoor de productiegroep haar vrijheid om haar doel na te streven en daarvoor elk in aanmerking komend middel te kiezen, voor een belangrijk deel inboet. Binnen de perken echter, welke de techniek en de gemeenschapsorganisatie hem stellen; in zooverre hem dus vrije speelruimte wordt gelaten, zal de economische richtinggever van het bedrijf zijn eigen directe doel zoo consequent mogelijk nastreven, en daaraan het bedrijfsdoel ondergeschikt maken.

Het gemeenschapsbedrijf richt zijn technisch apparaat direct op het collectieve economische doel der maat-

¹⁴⁾ vgl. H. E. Meyer, *Sozialökonomische Anschauungen der freien Gewerkschaften über die Rationalisierung*, p. 7 e.v.

schappij : de behoeftenbevrediging harer leden ; de meest doelmatige nastreving hiervan bepaalt dus de technische en sociale organisatie van het bedrijf. Het persoonsbedrijf, of familiebedrijf — elk bedrijf waarbij persoonlijke, subjectieve motieven en doeleinden in de economische leiding een rol spelen, waar de persoonlijke huishouding en de bedrijfshuishouding nog verbonden zijn — dient het subjectieve doel van den leidenden persoon of de leidende personen ; de organisatie van het bedrijf wordt hierop gericht, binnen de beperkingen welke gesteld worden door het economische doel, dat eischt dat de economische offers in de productie gebracht, geringer zijn dan de waarden der producten. Het ondernemingsbedrijf, de zelfstandige onderneming, — een zuivere belangengemeenschap — wendt haar apparaat aan voor het objectieve ondernemingsdoel : het maken van winst. Elk der drie verschillende economische subjecten staat door zijn eigen directe doeleinde in een bijzondere betrekking tot zijn technisch apparaat ; zijn directe doel beslist over de keuze van de technisch- en sociaal-organisatorische wijze om het bedrijfsdoel te verwezenlijken, binnen de grenzen van het economische doel.

Wanneer eenmaal de keuze is gedaan, en het bedrijf is ingeschakeld in de doelstelling van zijn economischen richtinggever, dan zal de organisatie van het bedrijf voortvloeien uit het nu economisch gerichte bedrijfsdoel, in zooverre de gemeenschap aan de doorvoering dezer organisatie geen perken stelt. In dienst van de economie bepaalt de techniek den aard en de intensiteit van den arbeid, den graad van de arbeidsverdeling ; zij beslist erover of gequalificeerde of ongequalificeerde arbeid in aanmerking komt, vrouwenarbeid of mannenarbeid ; zij regelt de hiërarchische opbouw van de groep.¹⁵⁾ En daarmee beïnvloedt zij in sterke mate de sociale structuur der groep en den aard van de betrekkingen van de groepsleden tot elkaar en tot de groep als geheel.

¹⁵⁾ G. Briefs, o.c. p. 39 ; W. Sombart, *Die Ordnung des Wirtschaftslebens*, p. 38.

Voor de sociologie der productiegroepen is dus van primair belang de beschouwing van den economischen richtinggever van het bedrijf ; zijn schatting van de marktverhoudingen bepaalt quantiteit en qualiteit der eigen productie, zijn financieele mogelijkheden bepalen de bedrijfsgrootte en daarmee voor een belangrijk deel den organisatorischen opbouw hiervan ; kortom de wijze waarop het economische doel wordt nagestreefd, en de beschikbare economische middelen, beslissen uiteindelijk over de technische en sociale bedrijfsstructuur.

In deze studie wordt een onderzoek ingesteld naar bepaalde sociale problemen van die categorie productiegroepen, welke zelfstandige ondernemingen worden genoemd.

In de kapitalistische phase vertoonen de door de zelfstandige onderneming in het leven geroepen sociale problemen de tendens de sociale problematiek der productiegroepen te beheerschen. Niet alleen wordt een deel der productiehandelingen — waarvan de grootte in de verschillende landen wisselend is — verricht in zelfstandige ondernemingen, welke door hun omvangrijkheid bovendien een voornaam gedeelte der in de productie werkzame personen omvatten ; maar ook breiden de sociale problemen der ondernemingsgroepen zich uit over de andere productiegroepen. De gemeenschapsbedrijven, de „overheidsbedrijven”, neigen veelal tot commercialiseering, waardoor hun doeleinde het doel van de zelfstandige onderneming nabijkomt, en gaan methoden van bedrijfsvoering toepassen, welk typisch zijn voor de particuliere ondernemingen. Het persoonsbedrijf wordt door de concurrentie gedwongen om — wil het zich op de markt kunnen handhaven — zooveel mogelijk de eenzijdige winststreving te betrachten, om het „persoonlijk element” in de doelstelling zooveel mogelijk te verdringen : „es wird ethischer Habitus sich keinen Vorteil entgehen zu lassen, und soweit dieser Habitus unentwickelt ist, sorgt im allgemeinen die Konkurrenz dafür, dasz er sich ent-

wickelt." 16) De bedrijfsvoering wordt hier dus gericht op hetzelfde doeleinde, dat de zelfstandige onderneming nastreeft. Op deze wijze zullen zoowel het overheidsbedrijf als het persoonsbedrijf hun mechanische en menselijke middelen organiseeren volgens een plan, dat veel gelijkt op het plan volgens hetwelk de zelfstandige onderneming te werk gaat bij de organisatie van haar middelen.

De productiegroepen staan niet geïsoleerd in de menschenmaatschappij. Zij worden door de maatschappijorganisatie en het geheele sociale milieu waarin zij zich bevinden ten sterkste beïnvloed. Zooals reeds werd aangestipt, kan de overheid de productiegroepen in hun vrijheid tot nastreving van hun doel beperken, evenals zij grooten invloed kan uitoefenen op de organisatie van het systeem van middelen. Een voorbeeld hiervan geeft de beïnvloeding van de middeleeuwsche nijverheid door den gildendwang. In de beginperiode van het hoog-kapitalisme met zijn verheerlijking van het vrije spel der maatschappelijke krachten, werden echter de beperkingen, door recht en zede gesteld, naar de uiterste peripherie verschoven. 17) Het maatschappelijk milieu werd gekarakteriseerd door een ruime sociale ongebondenheid, en deze bepaalde, congruent aan het maatschappijsysteem, de verhoudingen binnen de productiegroepen. In den nieuweren tijd worden, op grond van een gewijzigden sociaal-ethos en gewijzigde machtsverhoudingen, maatregelen getroffen tot bescherming van de maatschappelijk zwakkeren; aanvankelijk aarzeland, langzamerhand hoe langer hoe meer ingrijpend. 18) Dit nieuwe streven verandert wederom de sociale situatie in de productiegroepen. Ook de geheele maatschappelijke geleding vindt haar weergave in de productiegroep; deze is als het ware een kristallisatiecentrum van de maatschappelijke differentieering. 19)

16) G. Briefs, *Das gewerbliche Proletariat*, p. 148 .

17) W. Sombart, *Art. Kapitalismus*, p. 260.

18) G. Briefs, o.c. p. 4.

19) *Ibid.* p. 5.

Wederkeerig beïnvloeden de productiegroepen de sociale verhoudingen in de maatschappij ; de sociale groepeeringsen, welke binnen de productiegroepen ontstaan, en de verhoudingen, welke daar tusschen deze groepeeringsen groeien, zetten zich voort in het maatschappelijk leven daarbuiten. De productiegroep vertoont dus eenerzijds de neerslag van de sociale verhoudingen in de maatschappij ; anderzijds is zij de bron van nieuwe maatschappelijke stroomingen en verhoudingen.

In de sociale problemen der productiegroepen kan men op deze wijze verschillende aspecten onderscheiden : de invloed van het maatschappelijk milieu op de groep en de groepsverschijnselen ; de sociale verschijnselen binnen de groep ; en de terugwerking van deze verschijnselen op het maatschappelijk leven.²⁰⁾ Hoewel deze drie probleemkringen in innige wisselwerking staan en nooit volledig van elkaar geïsoleerd beschouwd kunnen worden, zullen wij — noodzakelijk tot beperking gedwongen — één daarvan in het centrum van de beschouwing stellen : n.l. de sociale verschijnselen binnen de groep — hier de zelfstandige onderneming — en de andere verschijnselen slechts noemen voor zoover zij hierop van directen invloed zijn. Wegens de veelvuldigheid van de sociale problemen binnen de onderneming tot nog verdere beperking gedwongen, zullen hier speciaal die problemen beschouwd worden, welke ontstaan uit de verhouding tusschen de zelfstandige onderneming en haar loonarbeiders. Deze problemen — welke zoowel economisch als sociaal van groot belang zijn voor de maatschappelijke constellatie — maken zich in de sterkste mate voelbaar, waar een betrekkelijk groot aantal loonarbeiders in de ondernemingsgroep is opgenomen ; in het bijzonder in die ondernemingen, welke zich toeleggen op industriele productie. Vooral aan de zelfstandige industriele groot-onderneming zal hier de aandacht gewijd worden.

²⁰⁾ Ibid. p. 7.

HOOFDSTUK I

ONDERNEMINGSGROEP EN ARBEIDERSGROEP

1. DE ONDERNEMING

De moderne onderneming is een particuliere organisatie van personen, welke een zelfstandig karakter heeft aangenomen, onderscheiden van de zelfstandigheid der personen die deze organisatie vormen ; een organisatie, welke krachtens haar wezen duurzaam van aard is, en waarbinnen een functieverdeeling optreedt van leiders, kapitaalverschaffers en arbeiders, bij de streving naar het eigen doel dier organisatie, n.l. de winst.¹⁾ De zelfstandigheid kenmerkt haar sociale structuur ; het onbepaalde winststreven is haar economisch doel. „...sie ist begrifflich nichts anderes als eine Veranstaltung zum Zwecke der Gewinnerzielung.”²⁾ Om dit doel te kunnen bereiken beschikt de onderneming over een systeem van menselijke en mechanische middelen, waarvan de organisatie zoodanig wordt voltrokken, dat de doelstelling daardoor op de meest juiste wijze wordt gediend.

Wanneer meerdere personen zich vereenigen tot gemeenschappelijke nastreving van één doel, dan is het noodzakelijk dat zij hiertoe met elkaar geordende betrekkingen

¹⁾ M. J. H. Cobbenhagen, *Opmerkingen over den naam van het vak*, p. 104.

²⁾ W. Sombart, *Der moderne Kapitalismus*, Bd. III, p. 36. Vgl. ook : M. J. H. Cobbenhagen, *De verantwoordelijkheid in de onderneming*, p. 28 ; W. Sombart, *Art. Kapitalismus*, p. 263 en *Prinzipielle Eigenart des modernen Kapitalismus*, p. 5 ; R. Passow, *Betrieb, Unternehmung, Konzern*, p. 50.

aangaan. Een subjectief werkplan van elk der personen is niet voldoende tot effectvolle samenwerking. Opdat het resultaat der werkzaamheden uit zal gaan boven het resultaat dat de collectiviteit der arbeidende personen, elk voor zich volgens eigen plan werkend, zou kunnen bereiken; opdat er werkelijk een gemeenschapsresultaat verkregen worde, is het noodig dat de arbeid van ieder zich ordelijk invoegt in de gezamenlijk uit te voeren taak. Ieders verrichting moet planmatig worden vastgesteld; alle arbeidstaken moeten in één orde worden geobjectiveerd.³⁾ Er ontstaat op deze wijze een eenheid, een sociaal geheel van op één doel geordende betrekkingen. Dit geheel vertoont als elke duurzame sociale groep een zekere zelfstandigheid. „Sie gleicht dem Strom, dessen Wasser sich fortgesetzt in dem gleichen Bett bewegt: wechselnde Tropfen, stets in die gleiche Form, gleiche Lagen- und Bewegungsverhältnisse gebracht. Der Inhalt wechselt bei ihm, die Form beharrt.“⁴⁾ Zoo staat ook de onderneming als een zelfstandigheid tegenover de ondernemingsleden. Alle naast en na elkaar zich voltrekkende handelingen worden door één wil gericht, in één orde samengevat; zij vormen een eenheid, welke zelf als draagster der handelingen verschijnt en een eigen leven voert, dat in duur niet gebonden is aan de levens der individuen.⁵⁾ Valt een der individuen, een der schakels van deze georganiseerde eenheid weg, dan zal deze door een ander worden vervangen zonder dat het geheel hierdoor wezenlijk behoeft te veranderen. De sociale eenheid wordt natuurlijk gedragen door de enkelingen, en heeft buiten hen geen bestaan, maar deze treden in de groep binnen in een objectieven samenhang, in een objectieve orde.⁶⁾ Wat ook het subjectieve doel van den enkeling moge zijn,

³⁾ W. Sombart, *Der moderne Kapitalismus*, Bd. I, p. 10.

⁴⁾ A. Vierkandt, *Gesellschaftslehre*, p. 322.

⁵⁾ W. Sombart, *Der moderne Kapitalismus*, Bd. II, p. 101.

⁶⁾ vgl. A. Vierkandt, o.c. p. 328; H. Lechtape, *Die Wandlung des Kapitalismus in Deutschland*, p. 58; W. Sombart, o.c. Bd. III, p. 39.

eenmaal in de onderneming binnengetreden, blijft hem niets over als het ondernemingsdoel tot in zijn laatste consequenties te dienen; ⁷⁾ d.w.z. zijn, in de doelconsequente orde ingevoegde, deeltaak volledig te verrichten. De mensch staat daar niet als particulier persoon, maar als orgaan van de onderneming.

Dit geldt voor alle leden van de zelfstandige onderneming; zij zijn de menschelijke dragers van bepaalde ondernemingsfuncties, welke ingeschakeld zijn in het doelstreven van de onderneming. Elk persoonlijk motief, elk persoonlijk doeleinde, dat niet ondergeschikt is aan het doel van de onderneming, moet wijken; elke handeling, welke niet past in de te verrichten deeltaak van het ondernemingslid, wordt zooveel mogelijk uitgeschakeld; „uit het organisme moet worden geweerd al datgene, dat in zijn kader niet past.” ⁸⁾ Deze veronpersoonlijking, verzakelijking van de arbeidstaak, is wederom het gevolg van het in groepsverband arbeiden tot een gemeenschappelijk doel. ⁹⁾ Immers, wanneer één persoon alléén de productiewerkzaamheden verricht, en daarbij ten volle beschikt over de technische apparatuur; wanneer hij uitsluitend aan zichzelf verantwoordelijkheid schuldig is, dan kan hij deze werkzaamheden inrichten volgens zijn persoonlijke wenschen, hij kan daarmede de verschillende doeleinden van zijn persoon, ook de z.g. irrationeële doeleinden, dienen. Binnen de grenzen van het economisch mogelijke, kan hij in den arbeid „zijn persoon uitleven”. Wanneer daarentegen meerdere personen zich tot gemeenschappelijken arbeid vereenigen, en ieder krijgt een deeltaak te verrichten, dan moet er — zooals boven uiteengezet — een organisatie ontstaan, waardoor deze deeltaken op ordelijke wijze ingepast worden in de taak van het geheel. Het groepsdoel bepaalt de orde in de groep; het beslist over de wijze waarop de invoeging der deeltaken zal geschie-

⁷⁾ H. Lechtape, o.c.

⁸⁾ M. J. H. Cobbenhagen, *De verantwoordelijkheid in de onderneming*, p. 46.

⁹⁾ vgl. H. Lechtape, o.c. p. 62 e.v.

den. De in de groep arbeidende personen zijn dus niet meer vrij te beslissen over de inrichting van hun werkzaamheden, deze wordt hun voorgeschreven door de doelconsequente orde in de groep. Hoe grooter de groep is, en hoe verder zich de splitsing in deeltaken voltrekt, des te minder vrij is de enkeling in zijn persoonlijke uitingen. De storingsmogelijkheden groeien met de toenemende grootte van het bedrijf ; bij het groot-bedrijf en vergaande arbeidsverdeeling behooren nauwkeurige voorschriften en een strenge discipline om deze voorschriften te handhaven, opdat de gepreciseerde orde behouden blijve.

Het allesbeheerschende groepsdoel is bij het persoonsbedrijf nauw samenhangend met het doel van den leidenden persoon. Deze beschikt ten volle over het technische apparaat, en kan dit dus aanwenden voor zijn persoonlijke doeleinden, natuurlijk steeds binnen de grenzen van het economisch mogelijke. Zoo kan, binnen het economische doel, de wensch bestaan een „sociaal werkgever” te zijn ; deze doelstelling drukt dan haar stempel op de sociale organisatie van het bedrijf. Ook waar een familie de leiding heeft, of een andere groep van personen welke niet uitsluitend verbonden zijn op grond van de leiding van het bedrijf, bestaat de mogelijkheid om bij het voeren van de bedrijfspolitiek subjectieve momenten te doen meespelen. Naarmate echter de groep van hen, die in de leiding een stem hebben, grooter wordt, en personen omvat die met elkaar geen nauwe betrekkingen onderhouden, zal het moeilijker zijn om subjectieve, persoonlijke motieven en doeleinden een rol te laten spelen bij de vaststelling van de gemeenschappelijk te voeren politiek. Wanneer elk der leidende personen door het aanwenden van de apparatuur eigen persoonlijke doeleinden wilde dienen, zou er allicht wrijving ontstaan door verscheidenheid van doeleinden. Uit de persoonlijke doeleinden van de leidinghebbende personen moet nu de grootste gemeene deeler gevonden worden. Aan allen is gemeen de wensch om geldelijke winsten te behalen ; dit is een volkomen neutraal doeleinde, het is geen eigenlijk doel in zichzelf,

veeleer middel, door den persoon gebruikt bij de nastreving van sommige van zijn persoonlijke doeleinden. „Geldgewinn hat etwas streng Instrument-artiges.”¹⁰⁾ Welnu, bij de verscheidenheid der persoonlijke doeleinden, maar overeenstemming in het middel „geldwinst”, wordt dit tot eenig nastreefbaar groepsdoel geproclameerd; elk daarbuiten liggend persoonlijk motief wordt zorgvuldig buiten de groep gesloten. Men ziet hier wederom dat aansluiting in groepen niet slechts beteekent concentratie van belangen, maar ook nivelleering van belangen; het beteekent uitschakeling van persoonlijke eigenaardigheden, van alle niet doelconsequente factoren. Het specifiek persoonlijke kan zich niet meer doen gelden waar een meerderheid van personen samengebracht wordt tot gemeenschappelijk handelen.¹¹⁾ Vereeniging beteekent steeds een zekere mate van vereenzijdinging.

In de groot-onderneming is het proces van „vergroeping” ver voortgeschreden; functies welke vroeger door het individu werden verricht, worden nu door groepen uitgevoerd. Ook de ondernemer beslist niet meer als persoon. Juridisch werd de leiding overgedragen aan de aandeelhouders, zij viel dus toe aan een groep. De door deze groep aangestelde leider, de ondernemer, was voortdurend verantwoording schuldig aan deze groep; de leiding werd zodoende ontdaan van het specifiek persoonlijke element. In de sociaal-economische werkelijkheid ontwikkelde de situatie zich echter eenigszins anders. Hier valt de sociologisch belangwekkende tendens waar te nemen, welke de door meerdere personen in het leven geroepen duurzame organisatie tot verwezenlijking van hun gemeenschappelijk doel vertoont, om — eenmaal bestaande — het organisatiedoel zelfstandig na te streven.¹²⁾ Het is duidelijk dat dit voor de sociale en economische verhoudingen voorname consequenties inhoudt. Als motief krijgt de drang naar zelfbehoud der organisatie, in een dynamische

10) H. Lechtape, o.c. p. 43.

11) H. Lechtape, o.c. p. 60.

12) vgl. M. J. H. Cobbenhagen, o.c. p. 26.

maatschappij leidend tot expansie-drang, een voornamere gelding dan de subjectieve motieven en wenschen der oprichters. De organisatie leeft haar eigen leven, streeft naar eigen doel, en tracht zich daarbij onafhankelijk te maken van externe invloeden. Dit proces van zelfstandigwording der organisatie ten opzichte van haar doelstreven valt duidelijk waar te nemen bij de onderneming. Eenmaal in het leven geroepen tracht zij zoo consequent mogelijk het organisatiedoel, het verkrijgen van winst, na te streven; zij tracht zich daarbij los te maken van elke beïnvloeding die haar daarbij zou kunnen schaden. Een belangrijk deel der conflicten tusschen de in hun macht beknotte aandeelhouders en de afschrijvings- en reserveeringspolitiek van de onderneming valt aan dit verschijnsel toe te schrijven. Het winststreven immers, eerst het gemeenschappelijke subjectieve doel der oprichters, wordt voor het zelfstandige ondernemingsorganisme eigen, zelfstandig doel. De winst komt allereerst de onderneming zelf ten goede, zij wordt in de eerste plaats aangewend voor het behoud en de uitbreiding der onderneming. De reservevorming beoogt de onderneming tevens onafhankelijker te maken van geldgevers. ¹³⁾

Ook de ondernemer zelf is dienstbaar aan het zelfstandige doelstreven der organisatie; zijn persoonlijke wenschen en strevingen moeten hiervoor wijken. Dit realiseert zich in de houding van den ondernemingsleider ten opzichte van zijn arbeiders. Het groepsmechanisme dwingt hem vaak tot een sociale houding tegenover zijn arbeiders, die hij „persoonlijk” nooit zou aannemen; hij moet zich echter voegen naar de richtlijnen, welke het groepsdoel hem als het ware voorschrijft. ¹⁴⁾ Men spreekt dan ook volkomen terecht minder van den — persoonlijken — leider dan van de — onpersoonlijke — leiding. De ondernemer is orgaan geworden van de ondernemingsgroep, en wel „het belangrijkste en meest hoogstaande ondernemingsor-

¹³⁾ vgl. M. J. H. Cobbenhagen, o.c. p. 36 e.v.

¹⁴⁾ H. Lechtape, o.c. p. 62

gaan." ¹⁵⁾ In hem is de groep „onderneming” belichaamd ; zijn handelingen, voorzoover hij handelt als groepsorgaan en niet als particulier persoon, vertegenwoordigen het belang en de doelstelling der onderneming. ¹⁶⁾

Deze veronpersoonlijking van de leiding vindt haar neerslag in de veronpersoonlijking van de betrekkingen tusschen de leiding en de aan haar ondergeschikte menschelijke middelen. De persoonlijke opvattingen en wenschen van den leider doen zich niet meer gelden ; de leider dient het objectieve, zakelijke ondernemingsdoel, het winststreven ; het zakelijke doel eischt een zakelijke houding ten opzichte van de organisatie der middelen.

Onpersoonlijk in haar doelstreving, onpersoonlijk in de betrekkingen tot haar groepsleden, vormt de onderneming een zuivere „Gesellschaft” in den zin van T ö n n i e s ; zij staat aan de uiterste peripherie der sociale verhoudingen, waar deze de zakelijke dicht benaderen. ¹⁷⁾

Vergroeping en zelfstandigwording, onpersoonlijkheid, en winststreven als objectief doel staan met elkaar in nauw verband. De persoon kan een eenzijdig doel — met terzijdestelling van alle andere in zijn persoon gegeven motieven en doeleinden — niet zoo strikt naleven als een groep van personen dit kan doen of zelfs tot op zekere hoogte moet doen. Het doel nu, drukt zijn stempel op de menschelijke betrekkingen binnen de groep, voorzoover deze betrekkingen uit de nastreving van het groepsdoel voortvloeien. Zoo bepaalt in de zelfstandige onderneming het eenzijdige doel — resultaat der vergroeping en zelfstandigwording — „winststreven” de endopone betrekkingen tusschen de ondernemingsleden. Dit zakelijk doel veronpersoonlijkt deze betrekkingen. „Wanneer deze doelstelling zuiver consequent wordt nagestreefd, dan kan het niet anders of het geheele plan der werkzaamheid in de

¹⁵⁾ M J. H. Cobbenhagen, *De verantwoordelijkheid in de onderneming*, p. 61 ; ook : *De moderne ondernemer en zijn positie in onderneming en maatschappij*, p. 432 e.v.

¹⁶⁾ H. Lechtape, o.c. p. 84 ; vgl. ook : A. Vierkandt, o.c. p. 328.

¹⁷⁾ W. Jost, *Zur Soziologie des Betriebes*, p. 364.

onderneming moet daarvan het kenmerk dragen. Het doel drukt daarop het zegel van het onpersoonlijke, het rationeele, het berekende, dat van zulk een ijzeren en harde logica getuigt, dat het beangstigt." ¹⁸⁾ Wederkeerig kan pas daar het winststreven onbelemmerd bestaan, waar het persoonlijke element in de menselijke betrekkingen tusschen de leiding en de haar onderworpen groepsleden is uitgesloten, waar deze betrekkingen ontdaan zijn van alle niet groepsdoelconsequente waarden; eerst daar kunnen de handelingen van de groepsleiding zonder inachtneming van andere belangen op winstverkrijging worden gericht. ¹⁹⁾

Het onpersoonlijke, eenzijdig op winst gerichte karakter van de zelfstandige onderneming vindt men het zuiverst gerealiseerd in de groot-onderneming. Het groote aantal en de verscheidenheid der in het bedrijf samengebrachte menschen bemoeilijkt op zich reeds het ontstaan van nauwere sociale betrekkingen. Bovendien scheidt dit groote aantal de mogelijkheid tot een ver doorgevoerde arbeidsverdeeling, waardoor de arbeidshandelingen nauwkeuriger kunnen en moeten worden gereglementeerd. De groot-onderneming is door de beschikking over ruimere financiële hulpbronnen in staat om deze organisatie in de finesses te bestudeeren en te berekenen, om alle verrichtingen zoo consequent mogelijk op winstverkrijging te ordenen. Het onpersoonlijk karakter der verhoudingen neemt toe door deze zakelijke orde, en de onderneming kan zich door de nauwkeurige voorschriften en reglementeeringen onafhankelijker maken van de persoonlijke eigenaardigheden van elk harer leden.

Reeds eerder werd opgemerkt dat ook het persoonsbedrijf ertoe neigt zooveel mogelijk de eenzijdige winststreving te betrachten; de concurrentie dwong tot oriëntatie naar de geldzijde; ²⁰⁾ ook hier dringt de onpersoonlijkheid

¹⁸⁾ M. J. H. Cobbenhagen, o.c. p. 28-29.

¹⁹⁾ W. Sombart, *Der moderne Kapitalismus*, Bd. II, p. 102.

²⁰⁾ F. van Cleeff, *Sociaal-economische ordening*, p. 30.

der doeleinden door. Want welke ook de persoonlijke motieven van den leider mogen zijn : machtstreven, eerzucht, plichtsgevoel, dadendrang enz.; deze kunnen slechts met succes in de „zaak” uitgewerkt worden wanneer de zaak zelf succes boekt. Dit succes is de winst.²¹⁾ Deze winst, oorspronkelijk weer subjectief doel van den persoon en aangewend voor persoonlijke doeleinden, wordt voor een steeds belangrijker deel aan de zaak toegevoegd om haar te versterken en uit te breiden. In een dynamische maatschappij beteekent stilstand immers achteruitgang. Er vindt als het ware een omkeering plaats ; van middel wordt de zaak doel, de persoon wordt haar slaaf. De zaak begint haar eischen te stellen, die niet steeds overeenkomen met de belangen van den leider.²²⁾ Deze moet zijn natuur veranderen, het niet-economische in hem wordt bij het „zaken-doen” terzijde geschoven ; het is een Zondagsaangelegenheid geworden.²³⁾ Het verschijnsel van de verzakelijking der doeleinden in het persoonsbedrijf treedt vooral op wanneer dit aan zelfstandigheid inboet door afhankelijkheid van de financierende bank, van grondstoffenleveranciers of groot-afnemers.²⁴⁾ Hier ontstaat weer een zekere mate van vergroeping der leiding. Tengevolge van de verzakelijking van het doeleinde doet zich dan ook in het persoonsbedrijf de verzakelijking der menschelijke betrekkingen tusschen leiding en personeel voor.

Opgemerkt dient te worden dat de graad van concurrentie op de afzetmarkt van groot belang is voor den aard der verhouding van de leiding tot het personeel. Is de concurrentie niet fel, dan heeft de leider veel meer speelruimte voor zijn persoonlijke wenschen en aspiraties ten opzichte van de organisatie der middelen, zonder dat hij bevreesd behoeft te zijn geëlimineerd te worden. Bij felle concurrentie echter zal vooral de marginale onder-

21) W. Sombart, o.c. p. 36, Bd. III.

22) M. J. H. Cobbenhagen, o.c. p. 25.

23) W. Sombart, Art. *Kapitalismus*, p. 276 en G. Briefs, o.c. p. 44.

24) M. J. H. Cobbenhagen, o.c. p. 25 en H. Lechtape, o.c. p. 77.

neming haar middelen met uitsluiting van alle andere overwegingen zakelijk op de winstverkrijging moeten ordenen, tenzij, zoals later zal worden beschouwd, een meer menschelijke houding rendabeler zou blijken.

De onderneming wordt dus gekenschetst als een zelfstandige, op eenzijdig winststreven gerichte groep; haar vallen de kenmerken toe, welke de al te zeer van de verscheidenheid der menschelijke doelstrevingen abstraherende economie aan den homo oeconomicus toedichtte.²⁵⁾

Binnen de onderneming heeft een functieverdeeling plaats; elk ondernemingslid krijgt in deze doelgerichte orde een eigen deeltaak te verrichten. Op grond van gelijkheid of gelijksoortigheid der functies ontstaan er groepeerings, welke nog niet steeds door de individuen als zoodanig worden gevoeld. Maar er vormen zich in de onderneming nog andere groepeerings, er ontstaat een sociale structuur, welke niet zuiver economisch- of technisch-functioneel bepaald is. Algemeen maatschappelijke, vaak traditioneel bepaalde verhoudingen, waardeeringen, en strevingen oefenen hierop ook hun invloed uit, zoodat de groote sociale lagen in het bedrijf zoowel van economisch- en technisch-functioneelen aard zijn als van sociologischen en sociaal-psychologischen aard. Men zou de onderneming kunnen beschouwen als een sociale pyramide; wat de groote sociale lagen betreft, bestaande uit een breede onderlaag van loonarbeiders, een smallere laag van contrôle- en kantoorpersoneel, en de top van bedrijfs- en ondernemingsleiding, de technische en economische leiders.²⁶⁾ De scherpste scheidingslijn ligt tusschen de loonarbeiders en de leiding der onderneming, deze scheiding correspondeert aan de maatschappelijke scheiding tusschen de klasse der bezitlozen en hen die tot de klasse der bezitters worden gerekend. In het persoonsbedrijf of het fami-

²⁵⁾ M. J. H. Cobbenhagen, *Enkele gedachten over het kapitalisme*, p. 567.

²⁶⁾ H. Lechtape, *Soziale Prozesse im industriellen Betrieb*, p. 293.

liebedrijf zou deze scheiding voor de arbeiders beteekenen een belangenscheiding tusschen hun belangen en die van de persoonlijke leiders, welke zij identificeeren met de belangen van het kapitaal.²⁷⁾ In de zelfstandige onderneming, waar leiding en kapitaal in verschillende handen zijn, en welke het eigen objectieve ondernemingsdoel nastreeft, is het mogelijk dat er een tegenstelling ontstaat tusschen de belangen van de onderneming als geheel en de belangen van de verschillende groepen binnen de onderneming.²⁸⁾ Door de arbeiders wordt echter het objectieve ondernemingsbelang nog geïdentificeerd met het subjectieve ondernemingsbelang; een conflict wordt door hen gevoeld als een conflict met de groep van persoonlijke leiders. De onzichtbare financier en kapitalist, de anonyme aandeelhouders, zijn voor den loonarbeider evenzoovele mythische persoonlijkheden, die theoretisch-abstract misschien wel verantwoordelijk gesteld worden, evenals de geheele kapitalistische maatschappij-orde, maar hun toorn richt zich zeer concreet tegen den persoonlijken fabrikant, wiens villa zij kunnen aanschouwen, wiens rijkdom zij aan allerlei symptomen kunnen waarnemen.²⁹⁾ Deze is echter slechts de representant van de zelfstandige ondernemingsgroep, de belichaming van de groep en haar doelstreving; Sociologisch valt er te onderscheiden tusschen de verhouding tusschen de personen en groepen binnen de onderneming onderling, en tusschen deze personen en groepen eenerzijds, en de onderneming als geheel anderzijds.

Binnen de grootere sociale groepeerings van de onderneming komen weer kleinere sociale deelgroepeerings voor, op grond van gelijkheid in werkzaamheden — groepeerings door het ondernemingsdoel of bedrijfsdoel gedictieerd — en op grond van overeenkomst in wereldbeschouwing, herkomst, nationaliteit, ras enz. Deze laatste groepeerings worden niet door het ondernemingsdoel

²⁷⁾ M. J. H. Cobbenhagen, *De verantwoordelijkheid in de onderneming*, p. 36.

²⁸⁾ M. J. H. Cobbenhagen, o.c. p. 36.

²⁹⁾ R. Michels, *Psychologie der anti-kapitalistischen Massenbewegungen*, p. 249.

of bedrijfsdoel geschapen, zij worden van buitenaf in de onderneming gedragen, maar zij kunnen voor de sociale verhoudingen in de onderneming van groote beteekenis zijn. Wanneer b.v. de onderneming vreest dat solidariteit onder haar arbeiders het ondernemingsdoel zou bedreigen, dan kan zij haar arbeiders kiezen uit verschillende sociale groepen der maatschappij, en op deze wijze het onderling contact bemoeilijken.

Naast de horizontale sociale groepeeringsen zijn er verticale betrekkingen. De verschillende deelverrichtingen moeten in het arbeidsdeelig georganiseerde bedrijf immers geordend worden op de taak van het geheel en deze ordening eischt de ondernemingshiërarchie. De hiërarchie loopt door de geheele onderneming van hoog tot laag. Zij is niet uitgeput met de categorieën ondernemer, afdelingsleiders, contrôlepersoneel en arbeiders; zij is ook nog merkbaar binnen de leiding wanneer deze uit een groep van personen bestaat en evenzeer binnen de groep van de loonarbeiders. Zij voltrekt zich hier naar verantwoordelijkheid der positie, duur van toebehooren tot de onderneming, leeftijd, subjectief-persoonlijke feiten enz., en is vaak volkomen ongeformuleerd. In de hoog-kapitalistische phase der maatschappij, waar het economische als zelfstandig en onafhankelijk doel wordt beschouwd en nagestreefd, waar dit niet wordt onderworpen aan hoogere doeleinden, ³⁰⁾ berust de ondernemingshiërarchie, voorzover deze bewust door de leiding wordt geschapen, in het algemeen op heerschappij. De onderneming maakt hierbij tot haar voordeel gebruik van de feitelijke verhoudingen op de arbeidsmarkt. De tendens die wordt waargenomen naar den genootschappelijken vorm, wordt later besproken.

Voor het begrip van de verhouding, welke de zelfstandige onderneming aanneemt ten opzichte van haar loonarbeiders, is het noodzakelijk om de feitelijke economische positie van de arbeiders op de arbeidsmarkt te beschou-

³⁰⁾ M. J. H. Cobbenhagen, *Enkele gedachten over het kapitalisme*, p. 565.

wen ; de positie waarvan de onderneming gebruik maakt bij de aanwending van de arbeiders als menselijke middelen ter bereiking van haar doel.

2. DE LOONARBEIDERS

Arbeid is een factor van elk economisch handelen ; verschillend is echter zijn maatschappelijke verschijningsvorm. Deze is neergeslagen in een bepaald arbeidssysteem ; d.i. het totaal van juridische en economische voorwaarden, welke gegeven zijn voor het aangaan, het voortduren, en de opheffing van de arbeidsverhouding. ³¹⁾ In iedere maatschappij komen meerdere verschillende arbeidssystemen naast elkaar voor, meestal zullen echter één of weinige bepaalde systemen overheerschen, en deze drukken hun stempel op de maatschappelijke structuur, waaruit zij zelf wederom ten deele ontsproten zijn. Zoo kwamen in den voor-kapitalistischen tijd in hoofdzaak twee systemen voor : vrije arbeid mét bezit der productiemiddelen en onvrije arbeid zónder bezit aan productiemiddelen. In den kapitalistischen tijd overheerscht een tusschenvorm : vrije arbeid zonder het bezit van productiemiddelen. Het zuivere systeem van vrijen loonarbeid is echter niet nieuw; vrije loonarbeid kwam reeds voor den kapitalistischen tijd in enkele gevallen voor. Nieuw is het overheerschende karakter van dit systeem, en het dwangmechanisme der economische verhoudingen, dat steeds de arbeiders voor de vraag beschikbaar houdt. ³²⁾ Dit arbeidssysteem typeert de maatschappelijke structuur en veroorzaakt de bijzondere arbeidsproblemen van de kapitalistische phase.

In de kapitalistische maatschappij worden de enkelingen juridisch als gelijk en gelijkberechtigd beschouwd, en zij hebben de uitsluitende beschikking over hun persoon en alle levensuitingen daarvan. ³³⁾ Economisch beteekent dit :

³¹⁾ B. Harms, *Art. Arbeit*, p. 381.

³²⁾ vgl. G. Briefs, *Das Gewerbliche Proletariat*, p. 145.

³³⁾ vgl. voor het volgende G. Briefs, o.c. p. 145 e.v.

principieele vrijheid van handelen ten opzichte van de categorieën bezit, verkoop en verdienste. Ten opzichte van de bezitbare goederen heerscht streng, sociaal onverplicht eigendom; ten opzichte van de economisch aanwendbare krachten en eigenschappen sociaal onbepaalde zelfbestemming. Correlaat van de economische handelingsvrijheid is de economische zelfverantwoordelijkheid; de enkeling draagt zelf de positieve en negatieve gevolgen van zijn economische beslissingen en handelingen. De vrijheid van handelen wordt in haar richting bepaald door het eigenbelang. Geen prestatie wordt geleverd zonder tegenprestatie. Op het terrein der economische betrekkingen heerschte de door Tönnies getypeerde *Gesellschafts*-verhouding: „Keiner wird für den anderen etwas tun und leisten, keiner dem anderen etwas gönnen und geben wollen, es sei denn um einer Gegenleistung oder Gegengabe willen, welche er seinem gegebenen wenigstens gleich achtet,” d.w.z. „daz sie ihm willkommener sei, als was er hätte schalten können.”³⁴⁾ Motieven van buiten-economischen aard spelen op het terrein der economische betrekkingen geen rol. De gewone verhouding is de verhouding van overeenkomst, het middel der economische ruilbetrekkingen. De sociale zijde van het economisch levensproces is verzakelijkt tot zuivere geldbetrekkingen tusschen de deelhebbers aan de productie.

Zoo is de situatie ten tijde van het hoog-kapitalisme, ideaal-typisch voorgesteld. Het moet echter opgemerkt worden, dat in de sociale realiteit, vooral in meer landelijke streken, waar het geheele leven — en dus ook het economische leven — nog meer doordrongen is van het Christendom en de ethische wereldbeschouwing, de betrekkingen op economisch terrein in belangrijke mate den invloed ondergaan van de gegroeide sociale verhoudingen. Sterker zullen de verhoudingen het ideaal-type benaderen in de moderne grootstad, waar de sociale betrekkingen door vreemdheid en distantie op zich reeds

³⁴⁾ F. Tönnies, *Gemeinschaft und Gesellschaft*, p. 40.

verzakelijk zijn, waar de enkelingen, veelal onttrokken aan het sociaal milieu waarin zij zijn opgegroeid, met dit milieu en de contrôle daarvan, de ethische waarden hebben prijsgegeven waarin zij zijn grootgebracht, of in ieder geval de ethische waarden weten te isoleeren van het economische streven. Het dichtst wordt het ideaaltype benaderd, waar de economische handelingen niet door het individu gedragen worden, maar door de organisatie, welke in haar eenzijdige streving het type van den kapitalistischen mensch realiseert.

In dit kapitalistische systeem treedt een historisch feit, n.l. de stand van de eigendomsverdeeling. Er was een groep van niet-bezitters. Deze bezitlozen hebben — krachtens de hun in dit systeem toegekende rechten — vrije beschikking over hun persoon en alle levensuitingen daarvan. De aan bezit gebonden levensuitingen vervallen echter voor hen. Zij zijn economisch zelfverantwoordelijk; maar de zelfverantwoordelijkheid heeft haar grens daar, waar zij slechts volledig te dragen is door een teruggrijpen op bezit. Zij moeten in het ruilverkeer geldwaardige prestaties aanbieden, maar deze kunnen slechts liggen in hun persoon, in de krachten van hun persoon. Zij handelen volgens eigenbelang, maar dit heeft door de bezitloosheid en de concurrentie slechts een geringe speling. Van de vrije, uitsluitende beschikking over hun persoon rest eigenlijk slechts de vrije beschikking over de opbrengst van de verhuurde arbeidskracht. Aan dit laatste restje vrijheid houdt de arbeider krampachtig vast, hieruit moet ook ten deele zijn felle strijd tegen de gedwongen winkelnering en andere maatregelen, welke dwangmatig over een gedeelte van zijn loon beschikken, verklaard worden. Bezit en niet-bezit deelt de maatschappij in twee lagen, voor welke de maatschappij-organisatie een geheel verschillende economische en sociale beteekenis heeft.

Het productieproces heeft echter noodig: zakelijke productiedeelen, waarover het bezit beschikt, en arbeid waarover het niet-bezit uitsluitend beschikt; samenwer-

king van beide lagen is voor de productie noodzakelijk. In het kapitalistische systeem geschiedt deze samenwerking doordat bij vrije overeenkomst twee prestaties geruild worden tegen elkaar. Het kapitaal neemt hierbij de leiding; de maatschappelijke laag, welke over het kapitaal beschikt, beslist over de richting, de mate, en den omvang van de productie; zij neemt hiertoe den arbeid in haar dienst.

Daar de economische waardevolle prestaties, welke de bezitlooze arbeider aanbiedt om de voor zijn levensonderhoud noodzakelijke middelen te verkrijgen, in de fysieke en psychische krachten van zijn persoon liggen, en deze onafscheidelijk met zijn persoon verbonden blijven, moet bij de ter beschikking stelling van deze krachten de „huurder” noodzakelijk medebesikking over dien persoon krijgen. De bezitter van de productiemiddelen huurt arbeidskrachten tot een bepaald doel; dit doel eischt arbeid van een bepaalden aard, op een bepaalde plaats, tot verrichtingen van een bepaalden duur. De beslissing van al deze bepalingen ligt bij den „huurder” van de arbeidskrachten. De arbeidsprestaties worden niet door den arbeider zelf bepaald, de arbeid is „fremdbestimmt”.

Deze situatie is voor den loonarbeider geen doorgangsstadium, het is een blijvende, ja zelfs tot op zekere hoogte een erfelijke toestand. Verheffing uit deze situatie op grond van buiten-economische motieven komt niet in overweging, wegens het afstemmen van alle economische handelingen op eigenbelang. De arbeid voert voor een groot deel der arbeiders bij de sterk doorgevoerde technische arbeidsverdeeling niet langs grootere ervaring tot promotie. Tenslotte zou den arbeider een mogelijkheid geboden worden om zich aan de situatie te ontrukken, wanneer het loon voor accumulatie vatbaar was en op deze wijze overgang naar de burgerlijke laag kon plaats vinden. In het algemeen is dit niet het geval; het loon wordt door de marktconstellatie gevormd, en de disproportionaliteit tusschen de kapitaalvermeerdering en de vermeerdering van het aanbod van arbeidskrachten drukt in den aan-

vang van het hoog-kapitalisme het loon tot consumptiefonds omlaag. Voor het meerendeel is en blijft de arbeider bezitloos.

Uit de bezitloosheid volgt in de kapitalistische maatschappij de arbeidsverhouding waarbij de arbeider dienstbaar gemaakt wordt aan dengene die de beschikking heeft over de productiemiddelen; deze laatste verkrijgt een zekere heerschappij over den arbeider, waarop hij de bedrijfshiërarchie, welke noodzakelijk is voor de in groepsverband te verrichten arbeid, kan vestigen.

HOOFDSTUK II

DE POSITIE VAN DE ARBEIDERS IN DE ONDERNEMING

*„The workman has lost his former individuality
and has become part of a great manufacturing
machine.”*
Leitch.

De onderneming werd gekenschetst als een sociale groep met een economisch doel; als een geheel van op één doel — het verkrijgen van winst — geordende betrekkingen. In het persoonbedrijf of familiebedrijf zijn doel en middel met den persoon verbonden als een persoonlijke daad; zij hebben geen ander leven dan het subjectieve in dien persoon,¹⁾ al vindt men ook hier tendensen tot objectivering van het doel. De zelfstandige onderneming echter heeft een onpersoonlijk doel; het doel heeft zich losgemaakt van de persoonlijke doeleinden van de stichters en de leiders; „eenmaal geprojecteerd buiten het subject, wordt het gestelde doel en de daarvoor geëigende organisatie geobjectiveerd en belichaamd in een eigen zelfstandigheid.”²⁾ De zelfstandige onderneming leidt een eigen leven, dat niet behoeft te verdwijnen of te veranderen met den persoon, die haar het leven gaf.³⁾ Zij verschijnt zelf als draagster der ondernemingshandelingen, en als elke organisatie streeft zij naar duurzaamheid en expansie;⁴⁾ zij heeft haar eigen zelfstandig doel, waaraan

1) M. J. H. Cobbenhagen, *De verantwoordelijkheid in de onderneming*, p. 22.

2) Ibid.

3) Ibid.

4) vgl. A. Vierkandt, *Gesellschaftslehre*, p. 356.

zij de persoonlijke motieven en doeleinden harer leden onderwerpt. Want de motieven die den persoon drijven, dragen een individueel menschelijk karakter; zij zijn niet volkomen eenzijdig gericht. Het ondernemingsdoel daarentegen is eenzijdig, objectief-zakelijk, en de motieven en handelingen van deze zelfstandige, niet meer strikt persoonlijke organisatie krijgen een onpersoonlijken zakelijken geest.⁵⁾ „Het persoonlijke ideaal wijkt voor het zakelijke, elke andere waarde als de rentabiliteitswaarde heeft geen beteekenis...”⁶⁾ Het zoo gestelde doel eischt dat de middelen hem zooveel mogelijk aangepast zijn; zij worden getoetst op de grootst mogelijke doelmatigheid, en ook alleen daarop. Dit is eigen aan het zakelijke groepstype, dat beheerscht wordt door het bewuste, rationeele — beter nog: doelconsequente — denken.⁷⁾ Zoo vindt de verbinding van menschen in de onderneming plaats op grond van het ondernemingsdoel en op een wijze die de bereiking van dit doel het beste garandeert, die zoo „doelmatig” mogelijk is. De menschen, die in de onderneming binnentreden, worden tot organen van de onderneming; hun wenschen en hun krachten — en de persoon waaruit deze wenschen en krachten voortvloeien — worden voor den tijd dat zij zich binnen het machtsgebied der onderneming bevinden aan het ondernemingsdoel ondergeschikt gemaakt. „Im Betrieb bist du Unternehmer — und dann erst Mensch, der deinen Namen trägt. Im Betrieb bist du ein Mann, der einen Hebel handhabt, erst vor den Toren draussen trägst du deinen Namen.”⁸⁾ De verhouding, waarin de onderneming als geheel staat tegenover haar leden, is verzakelijkt; zij ziet in hen niet den persoon, maar een zakelijk middel; buiten hun „doelmatigheid” interesseeren zij de onderneming niet. Duide-lijk spreekt dit uit de woorden van den groot-ondernemer Ford: „Ons arbeidsbureau wijst niemand af om iets, dat

⁵⁾ M. J. H. Cobbenhagen, o.c. p. 26.

⁶⁾ Ibid. p. 29.

⁷⁾ vgl. F. Tönnies, *Art. Gemeinschaft und Gesellschaft*, p. 185.

⁸⁾ W. Jost, *Zur Soziologie des Betriebes*, p. 364.

hij vroeger mogelijk gedaan heeft — hij is ons even welkom, of hij van Sing-Sing of van Harvard, uit de gevangenis of universiteit komt en wij informeerden zelfs niet aan welke van beiden hij gepromoveerd is. Al wat hij noodig heeft is de wil tot werken.”⁹⁾ De psycho-technische keuring is ten deele uitdrukking van deze verzaking, waar de keuring uitsluitend bedoelt de technische vaardigheden van den proefpersoon aan het licht te brengen, en waar de uitslag van de keuring beslist over de al-of-niet aanneming. Qualiteiten welke niet economisch berekenbaar zijn, tellen niet mee.

Bij de arbeidsdeelige organisatie van het bedrijf heeft de onderneming van de voor haar werkzame personen slechts die krachten en eigenschappen noodig, welke vereischt zijn tot het verrichten van de hen voorgeschreven deeltaak; de overige potenties der persoonlijkheid laten de onderneming onverschillig. Zij toetst immers het middel, hier den persoon, uitsluitend op zijn doelmatigheid, dit betekent hier zijn geschiktheid tot het volbrengen van de afgebakende deeltaak. Zelfs staat de onderneming afwijzend tegenover die eigenschappen van den persoon, welke niet noodzakelijk zijn voor de uitvoering van zijn functie. Deze eigenschappen toch zouden mogelijk een storenden invloed kunnen hebben op het arbeidsproces; zij zouden de arbeidsverrichtingen ongewenscht kwalitatief kunnen beïnvloeden. Derhalve tracht de onderneming te weren al die krachten en eigenschappen van de tot haar doel medewerkende personen, welke niet strikt noodzakelijk zijn voor een zoo efficiënt mogelijke doelstreving. Een gedeelte van de persoonlijkheid mag zich binnen de onderneming niet uiten, wordt als het ware buiten het gebied harer werkzaamheden gesloten.

Op grond van verschil in functie worden van verschillende personen en groepen van personen verschillende krachten en eigenschappen door de onderneming verlangd. Hierdoor komen deze personen en groepen elk in een bijzondere relatie te staan tot de onderneming zelf

⁹⁾ H. Ford, *Productie en Welvaart*, p. 128.

en tot hun arbeidstaak binnen de onderneming. Van de economische en technische leiders wordt verlangd het scheppende deel van hun persoonlijkheid ; een zeer voornaam deel van hun persoon en hun levensuitingen wordt binnen de onderneming getrokken. Want, hoewel ook de functies in de leiding hoe langer hoe meer gespecialiseerd worden, zij worden niet gemechaniseerd. Routine-werkzaamheden worden aan lager personeel overgelaten ; de relatief kostbare krachten van de leiders worden gespaard voor arbeid welke hun capaciteiten vordert. De individualiteit der eigen prestatie blijft bewaard; ¹⁰⁾ en dit schenkt de mogelijkheid van een intieme relatie tot de arbeidstaak ; het gelijkt op de relatie tusschen schepper en geschapene. De relatie van de leiders tot het bedrijf en de onderneming is eveneens door sterke gebondenheid bepaald. Door hun scholing zijn ze in staat, door hun functie zelfs verplicht de bedrijfs- en ondernemingsarbeid te overzien, de resultaten daarvan te beoordeelen. Terwijl de overige ondernemingsleden ieder hun uitvoerende deeltaak verrichten, beteekent de leider de synthese van den geanalyseerden arbeid ; hij geeft de orde en daarmee den inhoud, hij bundelt alle krachten op het doel : den technicus op het bedrijfsdoel, den econoom op het 't geheele organisme beherschende ondernemingsdoel. Hun arbeidstaak omvat eigenlijk de geheele bedrijfs- of ondernemingsarbeid, waarvoor zij dan ook de technische of economische verantwoordelijkheid dragen.

Daarnaast doen maatschappelijke waardeeringen hun invloed gelden. Waar in de kapitalistische maatschappij naast het bezit toch ook de functie in de gemeenschap een groote rol speelt bij de bepaling van de maatschappelijke positie, beïnvloedt de sociale waardeering van deze functie ten sterkste de relatie tot den werkkring. Waar een persoon of groep binnen een werkgemeenschap een maatschappelijk hooggewaardeerde functie vervult, is die werkgemeen-

¹⁰⁾ G. Briefs, *Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie*, p. 45.

schap een basis voor het aanzien van dezen persoon of deze groep. Zelfs wanneer de persoon zich niet bijzonder aangetrokken zou voelen tot zijn functie, dan nog zou hij niet gaarne de werkgemeenschap en daarmee één van de grondslagen voor zijn aanzien verliezen, tenzij hij daarvoor een voldoende compensatie zou vinden. Zoolang hij er echter deel van uitmaakt, zal de persoon of groep zich in dit geval met zijn of haar werkgemeenschap krachtig verbonden voelen.

Er zijn dus meerdere verschillende factoren, welke de relatie van den persoon of groep tot de onderneming bepalen: zijn functie, de maatschappelijke waardeering voor deze functie, maar ook de geldelijke belooning welke hij voor deze functie verkrijgt. De belooning zou hem in staat kunnen stellen op grond van bezit een maatschappelijke gelding te verkrijgen. Tenslotte is de sfeer in de onderneming, het arbeidsmilieu, van zeer grooten invloed.

Het is hier vooral van belang om na te gaan op welke wijze het doelconsequente ondernemingsstreven de positie van de loonarbeiders in de zelfstandige onderneming en ten opzichte van de onderneming heeft bepaald.

De arbeid, welke voor het ondernemingsdoel wordt verricht, wordt door de onderneming zuiver zakelijk beschouwd als middel, op gelijke wijze als de „kostender Betriebsstoff”.¹¹⁾ Zij stelt dan den arbeid ook dezelfde eischen als aan de „Betriebsstoff”, hij moet zijn goedkoop, effectvol, spaarzaam in het gebruik, berekenbaar, zonder ongewenschte begeleidende verschijnselen en steeds vervangbaar.¹²⁾

De onderneming verlangt van haar loonarbeiders slechts die krachten en eigenschappen, welke noodig zijn tot de verrichting van hun uitvoerende werkzaamheden. Nu rijst het probleem, welk deel van den persoon voor het bereiken van het ondernemingsdoel gemist kan worden. Ten opzichte van dit probleem zijn verschillende standpunten

11) G. Briefs, *Das Gewerbliche Proletariat*, p. 157.

12) *Ibid.*

mogelijk en deze realiseeren zich in een verschillende houding ten opzichte van de invoeging der arbeiders in de onderneming. In den aanvang der hoog-kapitalistische phase meende men algemeen voldoende te hebben aan de technische vaardigheid van den arbeider. Zijn persoon blijft verder buiten beschouwing. Sombart heeft dit zeer scherp voorgesteld. Zooals de arbeider, wanneer hij de fabriek binnentreedt, zijn burgercostuum verwisselt voor de uniforme bedrijfskleeding, teeken van zijn onpersoonlijke onderhoorigheid, zoo ook moet hij als het ware zijn ziel in de garderobe afgeven. ¹³⁾ Langzamerhand, met de voortgaande veranderingen op economisch en sociaal gebied, met de verschuivingen der maatschappelijke machtsverhoudingen, is deze situatie belangrijk gewijzigd. Het is echter gewenscht om hier eerst de sociale positie van de arbeiders in de onderneming te beschouwen aan het begin van het hoog-kapitalisme, om dan na te gaan hoe de gewijzigde verhoudingen de onderneming gebracht hebben tot een andere sociale arbeidspolitiek.

Vanuit het standpunt van het bedrijf is de arbeid productie-element ; het komt er op aan den arbeid zoo te organiseeren dat hij de hoogste productiviteit bereikt. Vanuit het standpunt van de onderneming is de arbeid kosten-element, hier geldt het te zorgen dat de arbeidswaarde de kosten zoo hoog mogelijk overtreft. ¹⁴⁾

De organisatie van het bedrijf heeft ten doel de productiviteit van den arbeid zoo hoog mogelijk op te voeren; dit doel beheerscht de organisatie van de menselijke en mechanische middelen. Terwijl vroeger de methoden veelal traditioneel bepaald waren, of door den arbeider zelf empirisch gevonden werden, worden deze nu nauwkeurig „wetenschappelijk” bestudeerd alvorens de bedrijfsleiding ze aan den arbeider voorschrijft. Deze technische rationalisatie vormt een onderdeel van het algemeene z.g. rationalisatiestreven ; het is een streving naar optimale organisatie

¹³⁾ W. Sombart, *Der moderne Kapitalismus*, Bd. I, p. 899-900.

¹⁴⁾ vgl. G. Briefs, o.c. p. 157.

van het handelen tot een bepaald doel. „Der gedachte Zweck fordert dann, dasz die Mittel ihm sosehr als möglich angepasst werden, dasz also kein Mittel oder Teil eines Mittels angewandt werde, das nicht durch den Zweck bedingt sei, dagegen das zweckmässigste gewählt und gebraucht werde.“ „Es bedeutet also eine Gleichgültigkeit gegen das Mittel in jeder anderen Hinsicht, auszer der grössten Zweckmässigkeit.“¹⁵⁾

De onderneming nu, verlangt van den arbeider slechts zijn arbeidskracht. De arbeidskracht is echter onverbreekelijk met haar drager, met den persoon van den arbeider verbonden; wil de onderneming beschikken over zijn arbeidskracht, dan moet zij noodzakelijk tevens de beschikking verkrijgen over zijn persoon. Hierdoor ontstaat een dreiging voor een doelconsequente ondernemings- en bedrijfspolitiek. De persoon van den arbeider met zijn verschillende doelstrevingen moet nu gericht worden op het eenzijdige bedrijfsdoel; en wel op zulk een wijze dat de vrije speling van zijn persoonlijkheid, en daarmee de storingsmogelijkheid voor de functioneering van het bedrijf, zoo ver mogelijk beperkt wordt. Het probleem is: hoe het ongewenschte deel van den persoon van den arbeider buiten het gebied der onderneming te houden. De bedrijfsorganisatie en de arbeidsmethodiek moeten dit probleem tot oplossing brengen. En de oplossing wordt gegeven door een zoo ver mogelijk doorgevoerde arbeidsverdeeling en mechanisatie, welke niet alleen productie-technisch tot grootere resultaten voert — wat ook voor den kostenfactor van groot belang is —, maar tevens ongewenschte — niet in het ondernemings- of bedrijfsdoel passende — „irrationeele” beïnvloeding door den persoon van den arbeider tot een minimum terugbrengt. Men ontnemt den arbeider elke zelfstandige beslissing over zijn bewegingen bij den arbeid, over het rythme en de opeenvolging zijner handelingen, zijn plaats onder het werk, 't moment en den duur der rustpauzen; in plaats hiervan krijgt hij een voorschrift, dat al

¹⁵⁾ F. Tönnies, *Art. Gemeinschaft und Gesellschaft*, p. 185.

deze dingen in de kleinste bijzonderheden regelt. ¹⁶⁾ Door het verdeelen van de productiehandelingen in kleine onderdeelen, welker uitvoering scholing overbodig maakt, welke door iederen loonarbeider na eenige oefening verricht kunnen worden, maakt de onderneming zich tevens onafhankelijk van den persoon van een bepaalden (geschoolden) arbeider. Iedere arbeider, die zich niet volkomen aanpast aan het ondernemings- of bedrijfsdoel, kan nu — wegens den omvang van de „industrielle Reserve-armee” — terstond door een anderen arbeider vervangen worden, zonder dat de werkzaamheden ernstig worden gestoord. De vermechaniseering van de productiehandelingen maakt ook het invoeren van machines mogelijk. Niet alleen zal invoering van de machine in bepaalde gevallen de rentabiliteit verhoogen, maar de machine kan ook het bedrijfsdoel consequenter dienen dan de mensch; zij is exact en precies in de uitvoering harer taak, vrij van toevalligheden. ¹⁷⁾ Zoo kan het voorkomen dat zelfs daar waar de taakverrichting door de machine over een kort tijdsbestek meer kosten met zich brengt dan de menschelijke arbeidskrachten, de machine wordt geprefereerd, daar zij een regelmatigen storingsvrijen bedrijfsarbeid beter garandeert dan de mensch, die — hoezeer ook aan banden gelegd — met zijn wisselvalligheid toch steeds een bedreiging vormt, en de machine op den duur haar hoogere kosten weer goedmaakt. Bovendien perkt de machine het persoonlijke, het wisselvallige van den mensch in; de menschelijke arbeid aan de machine wordt in zekeren zin geobjectiveerd, de machine dwingt den aard en het tempo van de menschelijke handelingen. ¹⁸⁾ De machine leidt niet enkel tot standaardiseering van goederen, maar ook van de diensten tot vervaardiging van die goederen. „Der arbei-

¹⁶⁾ vgl. F. W. Taylor, *De Beginselen der Wetenschappelijke Bedrijfsleiding*, p. 49.

¹⁷⁾ vgl. L. H. A. Geck, *Grundfragen der betrieblichen Sozialpolitik*, p. 12.

¹⁸⁾ H. Lechtape, *Die menschliche Arbeit als Objekt der wissenschaftlichen Sozialpolitik*, p. 18.

tende Mensch ist nicht mehr Herr seiner Bewegungen, das Werkzeug sein Diener, sein verstärktes Körperglied, sondern das Werkzeug ist Herr über ihn geworden ; es diktiert ihm das Masz seiner Bewegungen ; das Tempo und die Dauer seiner Arbeit ist seinem Willen entzogen ; er ist an den toten und doch so lebendigen Mechanismus gefesselt. ¹⁹⁾

Het geheel overziend, moet geconstateerd worden, dat de arbeider door de onderneming uitsluitend wordt beschouwd als een middel tot bereiking van het ondernemingsdoel. Dit middel zou — zoo meende men — het doel op de meest juiste wijze dienen, indien het zoo zakelijk mogelijk werd ingeschakeld, indien de „irrationeele” persoonlijke beïnvloedingsmogelijkheid ten sterkste werd beknot, het specifiek persoonlijke zich dus zoo min mogelijk zou doen gelden. Bij deze organisatiewijze treft den persoon van den arbeider, wanneer hij in de onderneming binnentreedt, een vreemdheid op alle gebied.

Vreemdheid aan het bezit. De arbeider heeft geen deel aan het bezit van het productie-apparaat, ook niet van dat gedeelte van het productie-apparaat, waarmee hij zijn dagelijksche arbeidsverrichtingen volbrengt. Wel krijgt hij over dit laatste de beschikking ; maar men mag de beschikingsmacht over de voordeelen vaneengoed niet gelijk stellen met den eigendom hiervan. Eigendom geeft de mogelijkheid om binnen bepaalde grenzen met het goed vrij „zu schalten und zu walten”.²⁰⁾ Er kunnen persoonlijke betrekkingen groeien tusschen het eigendom en den eigenaar ; het bezit scheidt „irrationeele” waarden, die uitgaan boven de waarden welke het goed bezit voor de bereiking van het doel.²¹⁾ Deze persoonlijke betrekkingen zullen niet licht

¹⁹⁾ K. Bücher, *Arbeit und Rhythmus*, p. 439 ; vgl. ook Th. Veblen, *The theory of business enterprise*, p. 307 e.v. en G. Krenzler, *Arbeit und Arbeitsfreude*, p. 111.

²⁰⁾ G. Briefs, *Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie*, p. 18.

²¹⁾ *Ibid.* p. 19.

ontstaan, waar machine en werktuig geen bezit zijn van den arbeider ; temeer daar ook de beschikkingsmacht hierover sterk is ingeperkt door nauwkeurige voorschriften over de wijze waarop de machine of het werktuig moet worden gebruikt. In het algemeen heeft de machine of het werktuig voor den arbeider geen waarde welke uitgaat boven de zuiver zakelijke.

Vreemdheid ten opzichte van de arbeidsruimte. Evenals het zakelijke ondernemingstype de menschelijke betrekkingen en handelingen op zakelijke wijze op het ondernemingsdoel ordent, eischt dit voor zijn materieele hulpmiddelen een zakelijken vorm. De vorm en de inrichting van de arbeidsruimte wordt bepaald door de zakelijke techniek ; het bedrijf werd louter „Zweckraum” ; ²²⁾ de betrekkingen tusschen arbeidsruimte en levensruimte in wijderen zin zijn verloren gegaan. Zoo is er ook voor persoonlijke betrekkingen van den arbeider tot de arbeidsruimte geen gelegenheid. Overal ontmoet hij de kilheid, welke alle ondernemingsbetrekkingen typeert.

Vreemdheid ten opzichte van den arbeid. De loonarbeiders krijgen in het bedrijf den zuiver uitvoerenden arbeid toegewezen ; de arbeidshandelingen worden eerst door de bedrijfsleiding bestudeerd en dan tot in de kleinste bijzonderheden aan den arbeider ter uitvoering opgedragen. De arbeidsmethodiek bedoelt de arbeidstaken zoo te verdeelen, dat de menschelijke arbeid zich beperkt tot gelijkblijvende verrichtingen, die elke individueele daad, welke de kwaliteit van het massaproduct zou kunnen beïnvloeden, uitsluit en waardoor mogelijke niet doelconsequente factoren bij de bepaling van den arbeidsaard en het arbeidstempo terzijde gesteld worden. ²³⁾ Handelingsvrijheid en initiatief van den arbeider ten opzichte van zijn arbeidstaak worden zoo veel mogelijk beperkt, en daarmee vervalt een groot deel

²²⁾ G. Briefs, Art. *Betriebssoziologie*, p. 32.

²³⁾ G. Briefs, *Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie*, p. 23.

van zijn verantwoordelijkheid. Deze wordt teruggebracht tot de technische verantwoording voor de juiste uitvoering van de voorgeschreven arbeidsverrichtingen. De vermindering van de noodzaak tot initiatief is een voordeel, wanneer men het menselijk organisme ziet als een arbeidsmechanisme, waarvan de prestatie door quantitative vergelijking van de voortgebrachte goederenhoeveelheid en de aangewende energie volgens het economische principe afgemeten wordt.²⁴⁾ Dat deze zienswijze een groote psychologische fout beteekent en ernstige gevolgen meesleept, zal later blijken.

De ver doorgevoerde technische arbeidsverdeling en de ingestelde arbeidsmethodiek leiden er onvermijdelijk toe, dat de arbeider vervreemdt van het resultaat der productie, zoowel technisch als economisch. Technisch : de arbeider bepaalt zich tot het regelmatig verrichten van eenzelfde handeling, waardoor een klein onderdeel van het product wordt vervaardigd of waardoor het product iets meer zijn voltooiing nadert. Maar het is hem in het algemeen niet mogelijk aan het voltooide product aan te wijzen welk gedeelte nu alleen aan zijn arbeid is te danken.²⁵⁾ „Wirken und Werk sind das gemeinsame, in seinen Einzelteilen nicht als individuelle Arbeit unterscheidbare Ergebnis der Tätigkeit vieler.“²⁶⁾ De arbeider is slechts een kleine schakel van het gecompliceerde productieproces ; als persoon is hij daar bovendien niet eens betrekkelijk onmisbaar, hij kan ieder oogenblik door een ander vervangen worden ; kwalitatief heeft hij door zijn specifiek persoonlijke krachten en eigenschappen immers voor het technische resultaat van de productie geen beteekenis. Zijn persoonlijke relatie tot het eindproduct gaat verloren. Wanneer echter het eindproduct van groot maatschappelijk of nationaal belang is, wanneer het in sterke mate het algemeen interesse heeft, zooals b.v. vliegtuigindustrie, wapenfabricage enz., dan is het mogelijk dat de arbeider zijn

²⁴⁾ H. de Man, *Der Kampf um die Arbeitsfreude*, p. 216.

²⁵⁾ M. C. G. de Bruyn, *Die Arbeitsteilung*, p. 62.

²⁶⁾ W. Sombart, *Die Ordnung des Wirtschaftslebens*, p. 35.

maatschappelijk aanzien tracht te baseeren op de waardeering welke het eindproduct heeft, en welke afstraalt op de groep die dit product vervaardigt. En waar hij zijn aanzien te danken heeft aan dit product, kan hij hiertoe in een zekere persoonlijke relatie komen te staan. Dit zijn echter uitzonderingen en hiertegenover staan al die bedrijven welke slechts halffabrikaten afleveren, die totaal ongeschikt zijn om de fantasie van den arbeider te prikkelen.²⁷⁾

Staat nu de arbeider technisch al vreemd ten opzichte van het resultaat van de productie, economisch is dit in nog veel sterkere mate het geval. De direct economische functie is voor den arbeider vervallen; hij heeft zich uitsluitend te occuperen met de uitvoering van zijn technische taak en draagt voor het economische resultaat hiervan geenerlei verantwoordelijkheid. Het is den arbeider bovendien niet mogelijk om de economische gevolgen van den zeer gecompliceerden ondernemingsarbeid te overzien; het economische doet zich hem voor als een vreemd gebod, hij heeft de beteekenis daarvan niet uit eigen ervaring kunnen leren kennen. Zodoende vermoedt de arbeider in de interne ondernemingspolitiek vrijheid en willekeur ook daar waar de dwang der economische verhoudingen de besluiten van de leiding bepaalt.²⁸⁾ Van afschrijving begrijpt hij zeer weinig. Terwijl de meester-handwerksman het instrument in zijn handen zag verslijten, de waardevermindering ervan steeds kon constateeren, terwijl hij kon berekenen wanneer hij het instrument door een nieuw zou moeten vervangen, en hoeveel van zijn inkomsten hij hiervoor moest reserveeren, is het voor den modernen industrieelen gespecialiseerden arbeider haast onmogelijk de geleidelijke waardevermindering van het enorme, gecompliceerde productie-apparaat te berekenen. Bovendien ontbreekt hem iedere stimulans om de waardevermindering te trachten te berekenen, daar hij geen deel heeft aan het bezit van het productie-apparaat. Ook de loonpolitiek en

²⁷⁾ vgl. G. Briefs, o.c. p. 78.

²⁸⁾ G. Briefs, o.c. p. 21.

de eventueele inkrimping van het aantal arbeiders doen zich hem voor als willekeurige besluiten van de leiding, daar hij ook de situatie van de afzetmarkt niet kan beoordeelen. Het sociale milieu van den arbeider wordt gevormd door zijn maatschappelijke lotgenooten ; van hen valt geen correctie te verwachten ten opzichte van zijn meeningen omtrent deze zaken ; „Es kommt daher die Arbeiterschaft als Ganzes in ein nur Konsumorientiertes Denken hinein.“²⁹⁾

Hier dient wel even opgemerkt te worden, dat de economische verhoudingen op het geheel van de onderneming dwang uitoefenen ; dat de economische verantwoordelijkheid van de leiding geldt voor de ondernemingsresultaten als geheel. De verdeling van de consequenties gaat inderdaad vaak gepaard met eenige willekeur ; wanneer een aantal arbeiders ontslagen moet worden, is de beslissing wie er ontslagen zal worden, in vele gevallen willekeurig.³⁰⁾ De arbeider ziet dan slechts de willekeur van de handeling welke hem persoonlijk betreft ; de noodzaak van de handeling op zich, vanuit het standpunt van het geheel, ligt buiten zijn beschouwingsveld.

De arbeider vervreemdt dus van den door de groep verrichten arbeid en het hierdoor verkregen arbeidsresultaat. Op de eerste plaats van den ondernemingsarbeid, welke economisch is, terwijl de taak van den loonarbeider zuiver technisch werd; maar ook van den bedrijfsarbeid als geheel, daar hij slechts een kleine deeltaak hierin verricht en bovendien het gecompliceerde geheel niet kan overzien.

Tenslotte vervreemdt de arbeider van zijn eigen deeltaak, zijn verrichtingen worden hem nauwkeurig voorgeschreven door de bedrijfsleiding, de ruimte voor persoonlijk initiatief, voor kwalitatieve beïnvloeding van het product, wordt tot een minimum beperkt. En met dit wegvallen van het persoonlijk element in de vervulling van de

²⁹⁾ Ibid. p. 22.

³⁰⁾ Ibid. p. 21.

arbeidstaak vervalt de persoonlijke relatie hiermede. ³¹⁾

In hoeverre de gedeelde arbeid en de telkens herhaalde zelfde arbeidshandelingen de arbeidsvreugde beïnvloeden is een verwant probleem. De arbeidsvreugde zal er vooral onder lijden, wanneer de arbeider vroeger gequalificeerden arbeid heeft verricht. Verschillende arbeiders echter nemen slechts ongaarne initiatieven, en dragen liefst zoo min mogelijk verantwoordelijkheid. Zij zullen zich door de rationalisatie niet in hun persoonlijke waarde aangetast voelen. En het voordeel, dat veel lichamelijk zware arbeid, door de moderne methoden is komen te vervallen, mag men ook niet wegcijferen.

In dit verband is het interessant het resultaat van de onderzoekingen van H. de Man ³²⁾ te beschouwen, waarin hij o.m. de arbeidsvreugde of arbeidsonlust nagaat bij geschoolde, geoefende en ongeschoolde arbeiders. De uitkomst was als volgt : ³³⁾

Stellung zur Arbeitsfreude

| | Zahl | — | ± | + |
|------------|------|----|----|----|
| Ungelernte | 9 | 6 | 2 | 1 |
| Angelernte | 18 | 4 | 6 | 8 |
| Gelernte | 51 | 5 | 11 | 35 |
| Insgesamt | 78 | 15 | 19 | 44 |

Helaas is het aantal onderzochte gevallen onvoldoende om een conclusie te rechtvaardigen, temeer daar het gekozen materiaal zeer heterogeen is. Bovendien is het zeer moeilijk na te gaan in hoeverre de arbeidsvreugde of -onlust het gevolg is van de arbeidstaak zelf ; op deze gevoelens werken nog andere factoren in ; verdienste, arbeidsruimte, bedrijfssfeer enz. In het algemeen valt echter op te mer-

³¹⁾ vgl. W. Sombart, *Proletariat*, p. 66.

³²⁾ *Der Kampf um die Arbeitsfreude*.

³³⁾ *Ibid.* p. 147.

ken dat de sterk gedeelde, initiatieflooze arbeid bij den arbeider onlustgevoelens of onverschilligheid opwekt ; hij zoekt hiervoor compensatie buiten den arbeidstijd. ³⁴⁾

Waar de arbeidsvreugde zich positief kan ontwikkelen kan ook de vervreemding van den arbeider van zijn arbeidstaak worden opgeheven, en bestaat tevens de mogelijkheid dat er persoonlijke relaties gaan groeien tusschen den arbeider en de groep waarbinnen hij zijn arbeid verricht.

Er is nog 'n oorzaak welke den arbeider van zijn arbeidstaak doet vervreemden ; n.l. het wegvallen van de paralleliteit tusschen de arbeidsopgave en den normalen groei en rijping der persoonlijkheid. De zelfstandige handwerker deed tegelijk met de ontwikkeling van zijn persoonlijkheid een ruimere arbeids- en zakenervaring op ; hij legde zich dan ook toe op de belangrijker bezigheden, verwierf een grootere belooning en verkreeg een hooger maatschappelijk aanzien. Bij de verrichtingen van den modernen „getayloriseerden” loonarbeider speelt ervaring slechts een geringe rol ; de verrichtingen blijven gelijk en worden nauwkeurig voorgeschreven, bijzonderheden worden door speciale instanties opgeknapt. De kracht en handigheid, benodigd voor de volbrenging dezer verrichtingen, bereiken hun top-punt zeer vroeg, maar dalen reeds na het veertigste of zelfs dertigste levensjaar. De belooning stijgt ook niet meer evenredig met de behoeften, die met de jaren toenemen ; evenmin wint de arbeider op den duur aan maatschappelijke waardeering. ³⁵⁾ Deze feiten geven aanleiding tot een reeks van sociaal-economische, sociaal-psychologische en sociologische problemen : de werkloosheid der oudere volwaardige krachten, de psychische houding van de jongeren tegenover de ouderen, de constellatie van het gezin, het krampachtig zoeken naar maatschappelijke gelding buiten de arbeidsperiode enz.

³⁴⁾ vgl. H. de Man, o.c. p. 116; E. Wexberg, *Arbeit und Gemeinschaft*, p. 39 e.v. en M. C. G. de Bruyn, o.c. p. 74.

³⁵⁾ vgl. G. Briefs, o.c. p. 35 e.v. en Alfred Weber, *Das Berufsschicksal der Industrie-Arbeiter*, p. 388.

Vreemdheid ten opzichte van de ondernemingsleden. De betrekkingen tusschen de leden van de onderneming binnen haar machtsgebied worden beheerscht door het bedrijfs- en ondernemingsdoel. In de sterkste mate valt dit waar te nemen in de verticale betrekkingen, welke door de hiërarchie worden bepaald.

Er ontstaat hier een door de leiding geschapen distantie, welke noodzakelijk is, daar de arbeiders ondergeschikt zijn aan de leiders en zij hun bevelen steeds zonder critiek — buiten de zakelijke critiek welke het bedrijfsdoel eischt — ten uitvoer moeten brengen. Een te groote vertrouwelijheid zou de vereischte discipline bedreigen. In de grootonderneming vooral zal deze distantie voelbaar zijn, daar het massale karakter reeds het ontstaan van persoonlijke betrekkingen zeer bemoeilijkt; terwijl hier ook de storingsmogelijkheden voor de orde zeer groot zijn, en de discipline dus streng in acht wordt genomen. Dit blijkt ook wel uit een artikel van den bekenden fabrikant van Marken, waarin hij o.m. de veranderde verhoudingen in zijn fabriek, resultaat van de sterke groei, beschrijft: „Toen een klein personeel, mannen die allen dagelijks met elkaar in aanraking kwamen en elkander van nabij kenden; een directeur die zich voortdurend onder het personeel bewoog, die al het werk tot in zijn kleinste bijzonderheden kon nagaan en overzien, die een groot deel van den dag en dikwijls van den nacht in zijn blauwe werkpak de fabriek rondging, die niet zelden zelf de handen tot den arbeid uit de mouw stak, die met ieder in het bijzonder over zijn werk in de fabriek en zijn levensomstandigheden buiten de fabriek zich onderhield. Thans, een heirleger van mannen van de meest uiteenloopende opvoeding en ontwikkeling, die, ofschoon voor dezelfde onderneming maar in ver uiteengelegen kantoor en werkplaatsen arbeidende, elkander nauwelijks bij name kennen, elkander onverschillig voorbijloopen, zich om elkanders werk en lot niet of weinig, in elk geval te weinig bekommeren.”³⁶⁾

³⁶⁾ J. C. van Marken, *Uit het Fabrieksleven*, Dl. I, p. 7.

De distantie wordt nog versterkt doordat de arbeiders en de leiders maatschappelijk tot verschillende lagen behoren, met eigen opvattingen, gewoonten en gebruiken. En zooals de leiding zich in het bedrijf ruimtelijk terugtrekt in aparte kantoorgebouwen, zoo zonderen zich de leiders ook buiten het bedrijf af in aparte woonkwartieren.³⁷⁾ Algemeen maatschappelijke factoren, die binnen de onderneming hun invloed doen gelden.

In de zelfstandige onderneming wordt de distantie te meer voelbaar daar de leiding, de draagster van de ondernemingsgedachte en het ondernemingsdoel, de arbeiders uitsluitend beschouwt als menschenlijke „middelen”. In zijn strengsten vorm leidt dit ertoe dat de mensch opgevat wordt als zaak, object wordt van de „Sachmoral”, welke leert hem naar willekeur te behandelen als een voorwerp van eigen belang. Hieraan zijn echter grenzen gesteld door de gemeenschap; men moet rekening houden met de rechten van den mensch. Maar de houding van de leiders ten opzichte van de arbeiders is overwegend zakelijk.

Tusschen de leiding en de arbeiders bevinden zich verschillende instanties, welke de afstand nog vergrooten. Ook in de verhouding van deze instanties ten opzichte van de arbeiders doet zich de verzakelijking voor; de bevelen worden veelal niet van den persoonlijkken meesterknecht vernomen, maar door het arbeidsbureau op zakelijke wijze — schriftelijk — medegedeeld. Zelfs de contrôle maakt gebruik van onpersoonlijke middelen, automatische tellers, contrôleklok enz. Een voordeel hiervan is het uitsluiten van persoonlijke willekeur; het gevolg is echter steeds vervreemding, verzakelijking der menschenlijke betrekkingen.

De leiding vertegenwoordigt voor de arbeiders hoe langer hoe meer een onpersoonlijke macht, een macht die zij wantrouwen, wier besluiten zij niet begrijpen, wier belangen zij tegengesteld achten aan de hunne. Dit wantrouwen richt zich al spoedig ook tegen de lagere leiding en

³⁷⁾ vgl. R. Michels, *Psychologie der anti-kapitalistischen Massenbewegungen*, p. 249 e.v.

het contrôlepersoneel, als functionarissen van de opperste leiding. Hier vindt hetzelfde plaats — schrijft H. de Man³⁸⁾ — als wanneer een staatsbestel door de onderdanen wordt gehaat of veracht. Onder deze impopulariteit leidt de politiemans het meest, daar hij het volk in tweevoudig opzicht het dichtst nabij komt: door zijn voortdurende plaatselijke nabijheid, welke hem tot veelvuldig ingrijpen in de dagelijksche levenshandelingen dwingt, en door zijn herkomst, welke aan zijn prestige den voorsprong der distantie ontnemt; de minister, die de bevelen uitvaardigt, heeft ook zonder sabel en revolver meer aanzien dan de slecht betaalde, zelf door een strenge discipline geterriseerde arme drommel, die voor de uitvoering moet zorgen.

Het ontstaan van persoonlijke betrekkingen tusschen de arbeiders onderling binnen de onderneming wordt bemoeijlijkt door de organisatie van den arbeid en de bedrijfsvoorschriften. Iedere arbeider krijgt een speciale deeltaak te verrichten, en de opeenvolging der productietrappen constitueert geen verbondenheid van de hierin werkzame arbeiders. Slechts de deelen van het product vinden elkaar in verschillende rijptegraden, niet echter de arbeidssubjecten. In plaats van een voortstroomende verbondenheid der samenwerkende menschen treedt de oopenhooping van gespecialiseerde prestaties.³⁹⁾ Endopone⁴⁰⁾ — door het arbeidsproces zelf ontstane — sociale betrekkingen zijn uiterst schaars. Maar ook voor het groeien van exopone — buiten het eigenlijke arbeidsproces om ontstane — betrekkingen is weinig gelegenheid. De arbeid wordt zoo verdeeld, dat elke arbeider zijn vollen arbeidstijd bezet heeft en al zijn de arbeidsverrichtingen nog zoo eenvoudig, hun uitvoering of controleering eischt wel zooveel van de aandacht der arbeiders, dat deze over het algemeen niet zonder schade voor het verloop van het arbeidsproces of gevaar voor eigen persoon tijdens den arbeid persoonlijke relaties onderling kunnen aangaan of onderhouden. De

³⁸⁾ o.c. p. 277-278.

³⁹⁾ G. Briefs, o.c. p. 69.

⁴⁰⁾ Uitdrukking van W. Hellpach.

bedrijfscontrôle draagt dan ook zorg dat dit niet geschiedt; mede omdat anders de contrôle op de arbeidsverrichtingen bemoeilijkt zou worden. Pauzen en schafttijden zijn te kort om de gelegenheid tot intiëmer contact te scheppen; bovendien werkt het massale karakter van de groot-onderneming, de onbekendheid der arbeiders onder elkaar — de arbeiders hebben geen stem bij het benoemen van nieuwe krachten — en het verloop onder de arbeiders, belemmerend. Tenslotte kunnen er onder de arbeidersgroep nog sociaal-centrifugale krachten werken, zoowel op grond van endopone als van exopone verhoudingen. Endopoon: de streng heerschende verzakelijking, de distantieering, vaak versterkt door nerveuze spanning welke tot geprikkeldheid aanleiding geeft, afgunst enz.; exopoon: het eventueel toebehooren tot een andere natie of ras, verschil in herkomst, geloofsverschillen, het aanhangen van tegenstrijdige politieke meeningen, het lidmaatschap van verschillende vakvereeningen enz.⁴¹⁾ Daartegenover staan machtige centripetale krachten en strevingen, voortspruitend uit gelijkheid in maatschappelijke en economische positie en de uit deze gelijkheid voortspruitende gemeenzame belangen. Deze krachten kunnen echter pas buiten het ondernemingsgebied werkzaam worden; de strevingen realiseren zich eerst buiten de onderneming. Over het belang van deze sociale aaneensluiting der arbeiders voor de onderneming handelt het volgende hoofdstuk.

Resumeerend krijgen wij nu het volgende beeld van de positie der arbeiders binnen de onderneming en ten opzichte van de onderneming.

De onderneming is een zelfstandige doelorganisatie. Het doel beheerscht alle handelingen der organisatie. De middelen tot bereiking van het doel worden uitsluitend beschouwd als middelen, en zoo doelconsequent mogelijk aangewend. Bij het gebruik maken van menselijke middelen dreigen steeds persoonlijke, „irrationeele” factoren

⁴¹⁾ G. Briefs, o.c. p. 27.

de consequente nastreving van het ondernemingsdoel of het daaraan ondergeschikte bedrijfsdoel te storen. Derhalve tracht de leiding al die persoonlijke krachten en eigenschappen, welke niet vereischt zijn voor de te verrichten taak, buiten de onderneming te bannen. Voor de loonarbeiders, die een in kleinigheden voorgeschreven deeltaak te vervullen hebben, beteekent dit, dat een voornaam deel van hun persoonlijkheid — en wel juist het specifiek persoonlijke — buiten de onderneming wordt gesloten. De arbeidstaak krijgt een onpersoonlijk karakter, en daarmee dreigt de relatie tusschen persoon en arbeid te verzakelijken. Ook de relatie tot het resultaat van den groepsgewijs verrichten arbeid gaat verloren, daar de arbeider den gang van het product niet meer kan overzien en in het resultaat niet meer zijn aandeel kan aanwijzen. Tenslotte staat de arbeider vreemd ten opzichte van het doel der onderneming, zelfs wanneer hij zijn arbeidsverrichtingen met vreugde of voldoening volbrengt, en zich daarmee persoonlijk verbonden voelt. Zijn taak is immers op de eerste plaats niet economisch, en bovendien kan hij onmogelijk den gecompliceerden arbeid van de onderneming begrijpen.

Sociaal-psychologisch wordt het beschreven ondernemingstype gekenmerkt door een zakelijke ondernemingsatmosfeer, d.i. een boven-individueele, sociaal-psychische uitingsvorm, die het ondernemings-gemeenschapsleven haar stempel opdrukt, zooals de collectieve mentaliteit van een natie het denken en het handelen van haar individueele leden beïnvloedt. In deze ondernemingsatmosfeer zijn de concrete sociale processen van de onderneming, de praktische betrekkingen van mensch tot mensch, tot een bepaalde stemming van het personeel geworden. Deze stemming is niet aan den persoon gebonden, en wisselt niet met dezen. De ondernemingsatmosfeer is van het grootste belang, zij vormt den psychischen bodem waarop de maatregelen van de leiding worden opgevangen. ⁴²⁾

⁴²⁾ vgl. G. Briefs, o.c. p. 74 en R. Schwenger, *Die betriebliche Sozialpolitik in der westdeutschen Groszeisenindustrie*, p. 16.

HOOFDSTUK III

ORGANISATORISCH ANTAGONISME TUSSCHEN ONDERNEMERS EN ARBEIDERS

In den aanvang van den kapitalistischen tijd bevindt zich in de maatschappij een massa van bezitlooze personen, welke niets anders aan te bieden hebben in het ruilverkeer dan de krachten en eigenschappen welke in hun persoon zijn gelegen. Juridisch zijn deze personen volkomen vrij in de beschikking over hun eigen persoon, over de wijze waarop, en de richting waarin zij hun krachten en eigenschappen wenschen aan te wenden. Economisch wordt deze vrijheid voor hen echter in belangrijke mate beperkt. ¹⁾ Zij zijn genoodzaakt om hun arbeidskracht en hun persoon op de arbeidsmarkt aan te bieden tegen den prijs welke daar door vraag en aanbod wordt bepaald en tot verrichtingen, welke door den „huurder” van hun arbeidskracht, hun werkgever, worden aangegeven. Hun marktpositie is veel zwakker dan die van hun partner in de ruilovereenkomst; de arbeider kan met het aanbieden van zijn arbeidskrachten n.l. niet „wachten”, hij moet zich aanbieden om te kunnen leven. Degene echter, die over de technische productiemiddelen beschikt, behoeft niet dadelijk te produceeren, hij beschikt meestal over voldoende reserve-levensbronnen. ²⁾ In tijden van hoog-con-

¹⁾ vgl. Hoofdstuk I, 2.

²⁾ vgl. Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, p. 632 e.v.

conjunctuur kan het wel eens voorkomen dat de ondernemer een zeker gebrek aan vakarbeiders heeft, maar in het algemeen is iedere individueele arbeider veel meer afhankelijk van den werkgever, dan iedere individueele werkgever van den arbeider. Ook bij goede conjunctuur is de afhankelijkheid van de arbeiders voor den werkgever slechts daarin waar te nemen, dat deze het niet zonder zijn arbeiders als totaal kan stellen. Het verlies, ontstaan door het wegtrekken van een arbeider en zijn vervanging door een ander, is meestal niet zoo groot, dat het zich in de winsten verliesrekening beduidend doet voelen. Voor den arbeider ligt de situatie anders. Zelfs wanneer er werkgelegenheid is, is voor hem de arbeidsmarkt vaak zoo onoverzichtelijk dat hij niet terstond werk vindt. En wanneer hij in een ander bedrijf aangesteld kan worden, moet hij vaak de verhuizingskosten of gestegen transportkosten dragen. Tenslotte bestaat de onzekerheid hoe de atmosfeer in het nieuwe bedrijf zal zijn. Veelal beteekent het verlies van zijn positie een verlies van bestaansmogelijkheid wanneer de openbare ondersteuning niet helpt. ³⁾

De kapitalistische geest, die bij het economisch handelen het economische doel niet ondergeschikt stelt aan hogere doeleinden, die het economische weet af te zonderen uit de verdere persoonlijke waardewereld, leert ook de arbeidskracht op de markt te beschouwen als „waar”; de „huurder” van arbeidskracht tracht dan ook zijn marktgunstige positie ten volle uit te buiten.

Bovendien maakt de organisatie van den arbeid in het bedrijf den ondernemer en de onderneming relatief onafhankelijk van den persoon van den arbeider, door hem een taak voor te schrijven welke uitvoering zoo min mogelijk de specifiek persoonlijke qualiteiten behoeft. In verband met het groote en voortdurende aanbod van arbeidskrachten, dat normaliter de vraag overtreft, in verband dus met de „industrielle Reserve-armee”, maakt deze

³⁾ G. Briefs, *Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie*, p. 57.

organisatie van den arbeid het steeds mogelijk om die arbeiders, welke op de een of andere wijze de consequente nastreving van het ondernemingsdoel in gevaar brengen, onmiddellijk en zonder veel nadeel voor de onderneming door andere te vervangen.

Bij de technische ontwikkeling der allerlaatste tijden moest echter de ontscholing der arbeiders plaats maken voor een herscholing; de vervanging der arbeiders was niet meer zoo gemakkelijk en de daaraan verbonden kosten werden grooter. ⁴⁾ Dat dit feit mede aanleiding heeft gegeven tot een gewijzigde houding van de onderneming ten opzichte van haar arbeiders, zal later nog blijken.

Zoowel buiten de onderneming op de arbeidsmarkt, als binnen de onderneming, staat de arbeider dus in de beginperiode van de hoog-kapitalistische phase in een zwakke positie tegenover den werkgever, wanneer hij zijn wenschen omtrent loon, arbeidsduur, arbeidsmethoden enz. tracht te realiseeren. Slechts door zich met zijn mede-arbeiders aaneen te sluiten tot een hechte, eensgezinde arbeidersgroep, was het hem mogelijk zijn positie tegenover den werkgever te versterken. Hierdoor werd op de arbeidsmarkt als het ware een arbeidsmonopolie verkregen, de arbeiders zouden veel sterker staan bij het stellen van eischen omtrent de voorwaarden waarop zij hun monopoliegoed „arbeidskracht” wilden verhuren. Bovendien zou de eensgezindheid, de solidariteit der arbeiders, voeren tot een sterkere positie van elken loonarbeider in de onderneming; wanneer de werkgever, op grond van willekeur of motieven welke door de arbeiders algemeen afgekeurd worden, één of meer arbeiders zou ontslaan, dan zou de solidariteit ertoe kunnen voeren dat geen ander de opengevallen plaats wilde bezetten, en de vervangbaarheid van den arbeider illusoir werd. De arbeiders moesten hun persoonlijke afhankelijkheid overwinnen door zich op de arbeidsmarkt collectief aan te bieden, door in de onder-

⁴⁾ vgl. J. F. P. Dijkhuis, *De rechtsgrond van het medezeggenschap*, p. 178 en H. de Man, *Der Kampf um die Arbeitsfreude*, p. 228.

neming collectief hun eischen te stellen, door het scheppen van een collectieven arbeider. ⁵⁾

In de sociale werkelijkheid valt dan ook een dergelijk proces van aaneensluiting der arbeiders waar te nemen. De nieuwe productiewijze in het begin van het kapitalisme schiep een opeenhooping van arbeiders in de industrieele centra. ⁶⁾ Aanvankelijk was deze groep der bezitloozen, welke zich door den loonarbeid een bestaan zochten te verwerven, ongeorganiseerd. De ongeorganiseerdheid lag in het plan van dien tijd; het opkomend industrialisme is individualistisch gestemd; de vroegere sociale bindingen en maatschappelijke formaties gelden als onnatuurlijk en onlogisch, en daarmede elke sociale binding. Individueele vrijheid is de meest logische idee, deze vrijheid gaat tot haar uiterste grens, n.l. het verbod der vrijheid tot organisatie, het coalitie-verbod. ⁷⁾ Er bestaat echter een massa, welke ruimtelijk en psychisch compact is, ⁸⁾ en hiermede is de voorwaarde der aaneengesloten actie vervuld, zooals 'n voorraad uiterst brandbare stof slechts een kleine vonk behoeft om een laaiend vuur te veroorzaken. Het is echter niet alleen de wettelijke belemmering welke het eendrachtig samengaan nog verhindert; de massa is psychisch nog niet voldoende homogeen, zij wordt nog te zeer verscheurd door sociaal centrifugale krachten. Bovendien ontbreekt bij velen het begrip voor de situatie en de wegen tot verbetering. ⁹⁾ Het gezamenlijke optreden kwam slechts stootsgewijs voor, meestal door een prikkel van buiten, welke een momenteele opwinding of verbittering veroorzaakte: loonsverlaging, het instellen van een onbillijke loonregeling, een onrechtvaardig ontslag enz. Het groeps-

⁵⁾ G. Briefs, *Das gewerbliche Proletariat*, p. 201. Vgl. ook R. Michels, *Psychologie der anti-kapitalistischen Massenbewegung*, p. 257.

⁶⁾ vgl. F. Engels, *Die Lage der arbeitenden Klassen in England*, p. 125 en Adolf Weber, *Die Groszstadt*, p. 20.

⁷⁾ G. Briefs, o.c. p. 188.

⁸⁾ R. Michels, o.c. p. 246.

⁹⁾ vgl. H. Roland-Holst, *Kapitaal en Arbeid in Nederland*, Dl. I, p. 132 e.v.

handelen was meer reactief dan bewust en stelselmatig actief, het werd beheerscht door „anlaszbedingte Gelegenheitszielsetzung”.¹⁰⁾ De bewegingen vlammen snel op, maar dooven ook weer snel uit; zij uiteten zich meestal in onberaden stakingen, gepaard gaande met gewelddaden, vernietiging van machines, brandstichting in fabrieken, aanslagen op ondernemers, plundering van winkels enz. In Nederland was dit het tijdperk van de paddestoelvereenigingen: een plotselinge staking en dan vereeniging der stakers; na de staking verdwijnt de vereeniging weer. Discipline en overleg zijn afwezig; er wordt niet gewikt en gewogen of men de staking tot een succesrijk einde kan doorvoeren.¹¹⁾ Maar iedere actie is leerzaam, beteekent een stap verder in de groote arbeidersbeweging. Leaders, zelf vaak niet voortgekomen uit arbeiderskringen, vervulden hier een belangrijke taak; zij wisten de trage massa in een doelgerichte beweging te brengen, verlangens bewust te maken, latente krachten te realiseeren en te bundelen; zij toonden den weg welke gegaan moest worden.¹²⁾ De pioniers waren veelal de handwerkers, die nog gequalificeerden arbeid verrichtten; zij stonden intellectueel op een hooger peil en waren gewend ook in hun arbeid initiatieven te nemen.¹³⁾

Zoo krijgen langzamerhand de sociaal-centripetale krachten de overhand; de abstracte massa der arbeiders, de bloote verzameling der arbeidersindividuen, die zonder innerlijk verband, zonder gemeenschappelijk waardebesef naast elkaar stonden, werd tot concrete massa; een nieuw waardebesef is geboren of werd opgelegd; de organisatie speelde hierbij een groote rol.¹⁴⁾ Het streven richt zich

¹⁰⁾ G. Briefs, Art. *Proletariat*, p. 443. Ook C. A. Mennicke, *Sociale Psychologie*, p. 137.

¹¹⁾ vgl. J. D. J. Aengenent, *Leerboek der sociologie*, p. 160.

¹²⁾ vgl. I. J. Brugmans, *De arbeidende klasse in Nederland in de 19e eeuw*, p. 273 e.v.

¹³⁾ *Ibid.* p. 272; vgl. ook D. Hudig, *De Vakbeweging in Nederland*, p. 1 e.v. en L. G. J. Verberne, *De Ned. Arbeidersbeweging in de 19e eeuw*, p. 72.

¹⁴⁾ vgl. C. A. Mennicke, *Sociale Psychologie*, p. 33 e.v.

nu op een bepaald omlijnd doel. Het proces is geleidelijk en wordt telkens onderbroken door scheidende werkingen, welke, op grond van verschillen in wereldbeschouwing en godsdienst, verschillende opvattingen omtrent het nastreefbaar directe en uiteindelijke doel en de aan te wenden middelen, de groeiende groep verbrokkelen.

Bij den strijd welke de arbeiders voor hun belangen voeren, vervalt de geleding naar ondernemingen; zij sluiten zich niet aaneen op grond van hun toebehooren tot een bepaalde onderneming. Juist immers omdat zij als persoon de relatie met de onderneming hebben verloren, als persoon door de onderneming niet meer gewaardeerd worden en daardoor hun positie in de onderneming belangrijk is verzwakt, trachten zij als arbeidersgroep, representeerend den onmisbaren factor arbeid, collectief hun belangen te steunen en hun eischen door te voeren.¹⁵⁾ De arbeidersgroep van één onderneming representeert den factor arbeid echter niet; het ware voor de leiding der onderneming theoretisch mogelijk al haar arbeiders te ontslaan en andere hiervoor in de plaats aan te stellen. Willen de arbeiders van een bepaalde onderneming absoluut sterk staan bij het stellen van hun eischen, dan moeten zij theoretisch alle voor die onderneming in aanmerking komende arbeiders achter zich hebben staan. Ook het solidariteitsgevoel, dat psychisch de basis vormt van de aaneensluiting, en omgekeerd weer door het aaneengesloten optreden wordt versterkt, ontluikt niet op de eerste plaats binnen de arbeidersgroep van één onderneming. De arbeiders van de onderneming staan immers vreemd tegenover elkaar, en deze vreemdheid geeft bij de ruimtelijke nabijheid en de vaak heerschende nerveuze spanning of vermoeidheid eerder aanleiding tot sociaal afstootende werkingen en conflicten dan tot solidariteit. „Das Solidaritätsgefühl... wird gewissermaßen von auszen her in den Arbeitssaal hineingetragen. Es verdichtet sich in der Regel in der Ver-

¹⁵⁾ vgl. H. E. Meyer, *Sozialökonomische Anschauungen der freien Gewerkschaften über die Rationalisierung*, p. 44 e.v.

sammlung eher und intensiver als am Arbeitsort." ¹⁶⁾ Ook de verticale sociale geleding naar beroepsgroepen ver-
vaagt. In de sterkste mate geldt dit voor de niet-gequali-
ficeerde arbeiders. Zij hebben hun beroep „verloren”, en
daarmede den beroepsgeest; zij ontleenen hun sociaal
bewustzijn aan hun maatschappelijk zijn, aan de klasse;
de horizontale geleding bindt sterker dan de verti-
cale scheidt. ¹⁷⁾ Wel heeft de arbeidersbeweging er
rekening mee gehouden dat de arbeidsmarkt beroepsmatig
of naar industrie-groepen uiteenvalt en dat de toestanden
in de verschillende bedrijfstakken niet gelijk zijn; deze
ongelijkheid eischt een op bepaalde punten verschillend
streven. Hoewel maatschappelijk de beweging der arbei-
ders een eenheid vormt, d.w.z. niet gescheiden is naar
beroep of bedrijfstak — hetgeen o.m. blijkt uit de sympa-
thie-stakingen — voert zij om praktische overwegingen
de actie voor haar directe doeleinden, de verbetering van
de economische positie der arbeiders, in onderscheidene
vakgroepen, welke zelfs meestal nog in gewestelijke af-
deelingen uiteenvallen.

Het zijn echter niet alleen economische factoren, die de
arbeiders tot aaneensluiting hebben weten te brengen, ook
een gezamenlijk willen streven naar het herwinnen van
maatschappelijke waardeering speelt een voorname rol.
Met het verloren gaan van een persoonlijke functie in het
sociaal-economische leven, met het reduceeren van zijn
taak tot een zuiver zakelijke uitvoerende functie, het ver-
vallen van de economische en een groot deel van de tech-
nische verantwoordelijkheid voor het resultaat van de in
groepsverband verrichte productie, verdwijnt ook een voor-
naam gedeelte van de maatschappelijke waardeering voor
den persoon van den arbeider; deze immers is nergens
betrekkelijk onmisbaar, steeds staan er „krachten” gereed
om hem te vervangen. Kan echter iedere afzonderlijke
arbeider als persoon gemist worden, de arbeidersgroep als

¹⁶⁾ H. de Man, o.c. p. 264.

¹⁷⁾ R. Michels, o.c. p. 270 en G. Briefs, o.c. p. 201.

zoodanig is een onmisbare productiefactor. Het zelfbewustzijn van den arbeider, dat door het verdwijnen van de maatschappelijke waardeering voor zijn persoon een gevoeligen slag heeft gekregen, tracht hij te herwinnen in een zelfbewustzijn van de collectiviteit ; de arbeider put nu het bewustzijn van zijn maatschappelijke waarde uit zijn toebehooren tot een groep, welke een belangrijke maatschappelijke functie heeft te vervullen. Dit klassebewustzijn wordt — voorzoover het niet spontaan groeit — door de leiders aan de arbeiders opgelegd ; het wordt versterkt door een eigen sociaal-ideologie. Proletariaat, eerst een verzamelnaam voor alles wat arm en ellendig was, wordt nu een nom d'honneur en... een nom de guerre. ¹⁸⁾

Dit zoeken naar herwinning van maatschappelijke waardeering in hun groepsfunctie is een belangrijk sociaal bindmiddel. Hierop zou ook de moeilijkheid terug te voeren zijn, die zich voordoet bij de organisatie van het lager kantoorpersoneel, het „boordenproletariaat”, dat in economische positie niet ver afstaat van de andere loonarbeiders, dat dezelfde vreemdheid ondervindt ten opzichte van zijn lageren uitvoerenden arbeid en ten opzichte van de onderneming als geheel, doch maatschappelijk een hogere waardeering ondervindt. Ook moet rekening gehouden worden met het feit dat voor de loonarbeiders de situatie duurzaam is, normaliter de geheele levensperiode omvat ; de stimulans om hun positie te verbeteren is hierdoor voor hen veel grooter dan voor een groep, wier individueele leden deels werkelijk weten over te gaan tot een hogere maatschappelijke laag, deels althans de hoop hierop niet hebben prijsgegeven.

De arbeidersbeweging bedoelt méér dan het organiseren van een krachtige belangenvertegenwoordiging der arbeiders bij het heerschende maatschappijstelsel. Zij beteekent een protest en een afweer tegen de „warende-idee” van den arbeid, daar — wegens den onverbrekelijken samenhang van de arbeidskracht en den mensche-

¹⁸⁾ G. Briefs, Art. *Proletariat*, p. 441-442.

lijken drager daarvan — ook de mensch valt onder demarktwarde. Hiertegenover stelt zij het mensch-zijn van den arbeider ; zij wenscht den arbeid op een betere en waardigere wijze in te ordenen in het maatschappijsysteem. Zoo krijgt de arbeidersbeweging naast het economische ook een sociaal-ethisch karakter ; derhalve splitst zij zich naar wereldbeschouwing en religie.¹⁹⁾ Voor ons onderwerp is het van het meeste belang de arbeidersbeweging te beschouwen als streven der arbeiders om op de arbeidsmarkt en in de onderneming krachtiger te staan bij het stellen van hun eischen omtrent de arbeidsvoorwaarden; het behartigen van belangen, welke direct in verband staan met of voortkomen uit hun dagelijkschen arbeid.²⁰⁾ Dit streven raakt rechtstreeks het ondernemingsbelang.

De gegroeide situatie laat zich als volgt afteekenen. De arbeider is vervreemd van de ondernemingsgroep, hij staat daarmee in een zakelijke verhouding. Zijn belangen binden hem zijns inziens veel meer aan de arbeidersgroep in zijn georganiseerde uitdrukking : de vakvereniging. Hierin wordt hij met een belangrijk deel van zijn persoon opgenomen ; in de vakverenigingsactie vindt hij vaak een compensatie voor den geestdoodenden arbeid in het bedrijf, zij remplaceert voor hem in de groot-stad de oude verloren gemeenschapsvormen : familie en buurtschap, zij moet den grondslag vormen van zijn versterkte economische positie en van de erkenning van zijn maatschappelijke waarde. Bij een belangenstrijd tusschen de arbeidersgroep en de ondernemingen zal de arbeider dan ook de belangen van de arbeidersgroep stellen boven de belangen van de ondernemingen waartoe hij behoort.

De organisatie van den arbeid in het ondernemingsbedrijf, welke den arbeider vervreemde zoowel van de hem opgedragen deeltaak en het bedrijfsdoel als van de onder-

¹⁹⁾ E. Heimann, *Soziale Theorie des Kapitalismus*, p. 189 e.v. en H. E. Meyer, o.c. p. 46.

²⁰⁾ B. Bölger, *Organisatorische verhoudingen tusschen werkgevers en arbeiders*, p. 24.

neming en het ondernemingsdoel, leidde ertoe dat de arbeider het zwaartepunt van zijn leven legde buiten zijn arbeidstijd. Hij kan zich als persoon binnen de onderneming niet uiten, zijn eventueele begaafdheid kan bij de heerschende arbeidsmethodiek niet voldoende tot ontplooiing komen, zijn initiatieven worden niet verlangd. Ook zijn sociale driften blijven bij de zakelijkheid der betrekkingen onbevredigd. Voor dit gemis tracht de arbeider zich op verschillende wijzen in zijn vrijen tijd schadeloos te stellen. Elke winst aan vrijen tijd, waarin de arbeider zijn eigen persoonlijk leven kan leiden, wordt door hem dan ook gezien als een winst aan persoonlijkheids-waarde.²¹⁾ Dit veroorzaakt het verlangen om aan den eenen kant de periode van vrijen tijd zooveel mogelijk te verlengen, aan den anderen kant een zoo hoog mogelijk geldloon te verwerven gedurende de arbeidsperiode, omdat de meeste vrije levensuitingen aan de beschikking over geld zijn gebonden. De arbeider, die noch met zijn arbeidstaak, noch met de onderneming eenigen persoonlijke band gevoelt, beschouwt als einddoel van zijn verrichtingen slechts datgene wat hij zich met zijn loon kan verwerven. De eenheid van het leven is voor den arbeider — evenals voor zoovele werkers van onzen tijd, die onpersoonlijken arbeid verrichten — verbroken; zijn bestaan is streng gesplitst in den grauwen arbeidsdag, gedurende welken hij slechts een functionneerend rad is van het productiemechanisme, en de lichtperiode, die met den vrijen tijd aanvangt, waarin hij als persoon onafhankelijk is. Zoo ging ook de eenheid van arbeidsvreugde en loonvreugde verloren; de arbeidsvreugde wordt vervangen door de loonvreugde.²²⁾

Het valt dus niet te verwonderen dat het arbeiders-

²¹⁾ G. Briefs, *Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie*, p. 24.

²²⁾ vgl. H. de Man, o.c. p. 223; J. Leitch, *Man to man, the story of industrial democracy*, p. 13; M. C. G. de Bruyn, *Die Arbeitsteilung*, p. 70-71; P. S. Gerbrandy, *De strijd om nieuwe maatschappijvormen*, p. 89-90.

streven aanvankelijk vooral wordt gekenmerkt door den wensch naar verkorting van arbeidsduur en verhooging van loon.²³⁾

De motieven der arbeiders bij het streven naar vergroo-ting van hun vrijen tijd zijn deels negatief, deels positief.²⁴⁾ Bij den lagen stand van ontwikkeling der arbeiders en den geestdoodenden, langdurigen arbeid, feiten welke kenmerkend zijn voor de aanvangsperiode van het indus-trialisme, gaan de wenschen van het grootste deel der arbeiders slechts uit naar verkorting van den werkdag, zonder dat hieruit een positieve waardeering behoeft te spreken voor den gewonnen vrijen tijd. Het doel is : min-der arbeid ; de vrije tijd wordt nog voornamelijk gebruikt voor de physische reproductie der arbeidskracht. De gees-telijke elite der arbeiders daarentegen wenscht over een ruimeren vrijen tijd te beschikken om meer gelegenheid te hebben positieve sociale en psychische compensaties voor hun onpersoonlijken arbeid te vinden. Willen deze positieve motieven zich echter doen gelden, dan is hiervoor in het algemeen een zekere welstand noodig ; iedere cul-tureele behoefte kan in het algemeen eerst op een rede-lijke materieele basis groeien.

De strevingen om den arbeider een ruimeren vrijen tijd te verschaffen komen ook voort uit andere maatschappe-lijke groepen, die zich daarbij op sociaal-ethisch standpunt stellen en den arbeider gelegenheid wenschen te geven ook de overige potenties van zijn persoon te ontwikkelen.

Door deze gemeenschappelijke strevingen is in den loop van de laatste halve eeuw en vooral sinds den wereld-oorlog de werktijd der arbeiders belangrijk verkort. Nieuwe actualiteit won het probleem van de werktijdver-korting toen men — een oplossing zoekend voor de om-vangrijke en langdurige werkloosheid — op de gedachte kwam dat dit euvel door verkorting van den arbeidsdag verminderd zou kunnen worden.

²³⁾ vgl. B. Bölger, o.c. p. 153.

²⁴⁾ A. Sternheim, *Zum Problem der Freizeitgestaltung*, p. 338.

Met de werktijdverkorting rijst het vraagstuk der vrijetijdsbesteding. Hoewel dit probleem eigenlijk buiten de omlijsting van onze studie valt, kan ik niet nalaten even op het belang ervan te wijzen. De wijze waarop de arbeider zijn gewonnen vrije tijd gebruikt, beïnvloedt niet alleen zijn persoon in lichamelijk en geestelijk opzicht, en daarmee zijn productiviteit, maar is eveneens van grooten invloed op de geheele cultureele constellatie van de huidige en toekomstige maatschappij, waarvan de arbeidersklasse een belangrijk element vormt. Het milieu waarin het jonge arbeidersgeslacht opgroeit, de waarden welke hun worden meegegeven, zullen van beslissende beteekenis zijn voor de toekomstige ontwikkeling van den arbeidersstand.

Het gebruik van den vrije tijd hangt, hoewel theoretisch in zijn mogelijkheden onbeperkt, praktisch nauw samen met de bestaande productiewijze en de maatschappelijke structuur.²⁵⁾ Het is van belang in hoeverre de menselijke driften en geestelijke behoeften in het arbeidsproces zelf bevredigd worden of onbevredigd blijven, in hoeverre de arbeid den mensch nog voldoende energie laat tot ontspanningsbezigheid, tenslotte, in hoeverre de maatschappelijke positie van den arbeider, zijn welstand, zijn behuizing, zijn mogelijk contact met andere maatschappelijke groepen, zijn mogelijke beschikking over cultureele goederen enz. aan zijn vrijetijdsbesteding ruimte laat. De differentieering in de vrijetijdsbesteding is dan ook het gevolg van verschillende factoren; persoonlijke, nationale, geographische, sociaal-psychische, technische, economische, religieuze en algemeen cultureele factoren spelen hierbij een rol.

Dat de ruimere vrije tijd den arbeiders veel goeds heeft gebracht, valt niet te loochenen. Blonk en Kruyt noemen als resultaat van hun hieromtrent ingestelde enquête: ²⁶⁾

²⁵⁾ A. Sternheim, o.c. p. 339.

²⁶⁾ A. Blonk en J. P. Kruyt, *De besteding van de vrije tijd door de Nederlandsche arbeiders*, p. 73.

„meer bemoeiingen van den vader met het kind, een versterking van de gezinsband, verminderd alcoholisme, een sterke uitbreiding van de ontwikkelingsarbeid onder de volwassenen, het tot in de diepste lagen doordringen van de dagbladpers, de uittocht te voet of op de fiets in de natuur, de sterke uitbreiding van vele takken van sport, de enorme uitbreiding van het vereenigingsleven.” De onderzochte gevallen zijn echter niet representatief voor de arbeidersmassa, zelfs niet voor de Nederlandsche arbeiders, zooals de onderzoekers zelf opmerkten ; de selectie vond naar boven toe plaats, zoodat het beeld wellicht te gunstig is.²⁷⁾ Toch hebben de onderzoekers nog vele klachten. Vooral bij de jongeren vond men weinig leeslust en ontwikkelingsarbeid, weinig actieve tooneel- en muziekbeoefening.²⁸⁾ Sommige arbeiders vinden in het vereenigingsleven gelegenheid hun bekwaamheid te ontplooiën ; door het bezoek van cursussen op alle mogelijk gebied trachten velen hun „Bildungshunger” te stillen. Anderen gebruiken hun vrijen tijd voor allerlei liefhebberij als kintselen, tuinieren, het houden van dieren, het aanleggen van verzamelingen op verschillend gebied. Ook de sportbeoefening vindt veel aanhang. Maar er blijft steeds een groep, die om welke reden dan ook een afkeer heeft van alle „inspannende ontspanning”. En vooral de amusementsproductie der groote stad maakt voor velen de verleiding om aan een zekere traagheid toe te geven wel zeer groot. De bioscoop compenseert voor dezen, door het fantastische element in de film, de alledaagschheid van het bestaan ; de herberg en de danszaal geven een zekere gezelligheid en het gewenschte sociale contact; het bezoek aan sportwedstrijden verschaft de gezochte emoties.

De taak van de gemeenschap is het den arbeider de mogelijkheden te verschaffen zijn vrijen tijd nuttig te besteden. Hiermede is niet slechts de arbeider, maar de geheele samenleving gebaat. Dat in dit opzicht door de

27) vgl. het geciteerde werk p. 9.

28) Ibid. p. 74.

overheid, door particulieren, en zeker niet in het minst door de arbeiders zelf zeer veel is gedaan, moet nadrukkelijk gezegd worden. Men behoeft slechts te denken aan de sportvelden, de volkstuintjes, de ontwikkelingscursussen, de volksconcerten, de radiovoordrachten enz. Een groote taak ligt bij het onderwijs. De sport beoefent men maar tot een bepaalden leeftijd; de geestelijke ontwikkeling die men heeft meegekregen moet de basis vormen waarop later met niet al te veel moeite kan worden voortgebouwd.

Het streven der arbeiders naar verkorting van arbeidsduur en verhooging van loon bedreigt het ondernemingsdoel. De arbeid is vanuit ondernemingsstandpunt bezien immers kostenelement, en 't gaat er om dezen economisch te gebruiken; de onderneming tracht zooveel mogelijk arbeid te verkrijgen tegen een zoo gering mogelijk loon. Maar de onderneming die den arbeid beschouwde als een „waar”, welke men zoo goedkoop mogelijk trachtte te kopen, wees den arbeider den weg; deze antwoordt door het streven zijn arbeidswaar met de hem ten dienste staande economische middelen zoo duur mogelijk te verkoopen, zooveel mogelijk loon te verwerven voor zoo weinig mogelijk arbeid. Kon de onderneming door haar organisatie van den arbeid tegen elken afzonderlijken arbeider krachtig optreden, kon zij elken arbeider die zich niet ondergeschikt wilde maken aan het ondernemingsdoel verwijderen en door een ander vervangen, tegenover een solidaire arbeidersgroep staat zij veel zwakker. Wanneer de arbeiders van een onderneming collectief een eisch stellen, en bij afwijzing van dezen eisch het werk neerleggen; wanneer bovendien de solidariteit onder de arbeiders buiten de onderneming, in den geheelen bedrijfstak, ertoe leidt dat geen anderen de verlaten plaatsen achter de machines willen innemen, dan wordt — zelfs wanneer de staking slechts korten tijd duurt — de onderneming in haar doelstreving belangrijk belemmerd. Het conflict zal zich voelbaar maken in de economische resultaten van de onderneming, steeds beteekent het een schadepost. Ligt de

overwinning bij de arbeiders, dan moet de ondernemer aan hun eischen tegemoet komen. Bovendien zien de arbeiders hierin vaak het bewijs van den slechten wil van den ondernemer, die door tijdelijke concessies veel ellende had kunnen voorkomen. Het werk wordt door herinnering aan doorstane ontberingen, niettegenstaande de ingewilligde eischen, veelal met wrok hervat, en de ongunstige ondernemingsatmosfeer komt de arbeidsprestaties niet ten goede. Wordt de strijd door de arbeiders verloren, heeft de grootere economische macht van den ondernemer de overwinning behaald, dan keeren de arbeiders door harden nood gedreven weer in de onderneming terug. Het is een duidelijk blijk van hun afhankelijkheid, hun bittere gevoelens vormen wederom een voedselbodem voor nieuwe conflicten.²⁹⁾ Ook wanneer de conflicten niet tot uitbarsting komen, maar sociaal-psychisch neerslaan in de ondernemingsatmosfeer, kan de ontevredenheid zich merkbaar doen voelen in de resultaten van de productie. De „strike on the job” kan soms de onderneming gevoelig verliezen toebrengen dan een werkelijke staking.³⁰⁾

Het collectieve optreden, gebaseerd op de solidariteit, is het eenige machtige wapen der arbeiders om hun economische en hun maatschappelijke positie te verbeteren. Vandaar de intense haat en minachting tegenover ieder die deze solidariteit niet kent, tegenover den onderkruiper, den verrader uit eigen kamp, den aanvaller in den rug, den stillen vijand, wiens rol veel hatelijker is dan die van den ondernemer, die bij het conflict zich als openlijke vijand openbaart.³¹⁾

De onderneming moet nu optreden tegen de bedreiging van haar doel, ontstaan door de collectieve actie der arbeiders. Zij kan dit doen door den strijd met de arbeiders te aanvaarden. Tegenover de nieuwe machtspositie der vereenigde arbeiders moet zij dan haar eigen macht versterken. De ondernemers, de voornaamste organen van

²⁹⁾ G. Briefs, o.c. p. 81.

³⁰⁾ J. Leitch, o.c. p. 17.

³¹⁾ R. Michels, o.c.

de zelfstandige ondernemingen, de menselijke dragers van het ondernemingsbelang, evenals de leiders van de persoonsbedrijven, die door de arbeidersactie hun economisch gerichte persoonlijke doeleinden bedreigd zien, sluiten zich aaneen. Tegenover het arbeidersfront vormt zich een werkgeversfront.

Het is niet alleen de directe actie der arbeiders welke de aaneensluiting der werkgevers veroorzaakte; verschillende belangen noopten hen onderling nauwer contact te zoeken. De staat ging zich allengs meer positief met het gemeenschapsleven bemoeien; Spencer's stelregel: „the best government is that which governs least” werd niet langer nageleefd en, waar de staat vormend in het leven der gemeenschap ingreep en de belangen van bepaalde groepen ging regelen, werd het voor de dragers van gelijksoortige belangen zaak om nauwer aaneengesloten hun belangen gezamenlijk te bespreken, en de behartiging hiervan collectief voor te staan. Wij hoeven slechts te wijzen op het ingrijpen der sociale wetgeving in de belangen van de werkgevers. ³²⁾

Waar het nu betrof de bespreking van de arbeidsvoorwaarden en de eventueele collectieve regeling hiervan, trad weer sterk het verschil der situatie in de onderscheidene bedrijfstakken naar voren. Dit feit, gepaard met het feit dat de arbeiders zich bedrijfstakgewijs hadden georganiseerd, bracht de werkgevers eveneens tot organisatie volgens bedrijfstakken. ³³⁾

Er ontstaat thans een strijdverhouding tusschen de twee fronten; de strijd tusschen de belangen van de arbeiders en de belangen van de ondernemingen (en persoonlijke ondernemers waar het betreft persoonsbedrijven) is verlegd buiten onderneming en bedrijf; hij wordt gestreden in de maatschappij door organisaties van werkgevers en werknemers. ³⁴⁾ Deze situatie gaf *L e c h t a p e* aanleiding

³²⁾ B. Bölger, o.c. p. 10.

³³⁾ Ibid.

³⁴⁾ H. Lechtape, *Die menschliche Arbeit als Objekt der wissenschaftlichen Sozialpolitik*, p. 25.

om de door haar beheerschte periode de organisatorisch-antagonistische te noemen.

De leiders van de ondernemingen bonden collectief den strijd met de arbeiders aan om hun bedreigd ondernemingsdoel, de zoo groot mogelijke winst, te beschermen en zeker te stellen.³⁵⁾ Toch is deze strijdverhouding niet voor elke afzonderlijke onderneming gunstig, zelfs niet wanneer het succes bij het werkgeversfront ligt. Er dreigt een nieuw gevaar. Om den strijd succesvol te voeren, moesten de ondernemers zich immers organiseeren. Organiseeren houdt in het gezamenlijk doorvoeren van besluiten, die een bepaalde richting aangeven en tot een bepaald doel voeren. Indien de sociale en economische toestand in den bedrijfstak een betrekkelijk homogeen karakter vertoont, kan deze organisatie een gunstig verloop hebben. Deze homogeniteit zal zich daar vertoonen, waar de ondernemingen van den bedrijfstak niet veel in bedrijfsgrootte verschillen, waar zij over een vrijwel gelijke technische outillage beschikken, zoodat de inordening der arbeiders in het bedrijf op gelijke wijze geschiedt. De arbeidsmarkt moet voor den bedrijfstak gelijksoortige krachten leveren, die in geschooldheid weinig verschillen. De levensstandaard mag voor de arbeiders eveneens slechts geringe verschillen vertoonen, zoodat deze de loonschaal niet beïnvloeden. De eenzijdigheid, welke het noodzakelijke gevolg is van iedere organisatie, maakt bij de overheerschende homogeniteit weinig slachtoffers. Maar deze toestand zal zich slechts bij uitzondering voordoen. In de meeste gevallen vertoonen de ondernemingen van een bedrijfstak een bonte verscheidenheid. En het is voor een organisatie onmogelijk om met elk der bijzondere belangen harer leden rekening te houden. Waar nu de belangen met betrekking tot de regeling der arbeidsvoorwaarden in den bedrijfstak sterk uiteenloopen, brengt georganiseerd optreden het gevaar mee dat enkele ondernemingen in hun rentabiliteit ongunstig worden beïnvloed.

³⁵⁾ vgl. J. A. Veraart, *Beginselen der economische bedrijfsorganisatie*, p. 18.

De situatie voor de werkgevers ligt dus als volgt. Wilden de bedrijfstakgewijs georganiseerde werkgeversverenigingen weerstand bieden aan den druk der arbeidersorganisaties, dan moesten zij een zekere strijdvvaardigheid bezitten. Deze was noodig om den leden de rechten te verzekeren, waarop zij meenden aanspraak te mogen maken. Rechten verzekeren is niet mogelijk zonder plichten op te leggen. Deze plichten leidden ertoe dat de ondernemer-werkgever zijn individualiteit ten aanzien van de regeling der arbeidszaken in de onderneming in meerdere of mindere mate moest prijsgeven.³⁶⁾ Dit wil dus zeggen dat de ondernemer een gedeelte van zijn zelfstandigheid ten aanzien van de doelconsequente organisatie der middelen tot het nastreven van het ondernemingsdoel verliest. Een zelfstandigheid die hij noode mist ; dit blijkt wel uit het streven om den invloed der aandeelhouders te beperken.

De arbeiders trachten dus hun streven naar verbetering van het loon en den arbeidsduur, soms ook verbetering van secundaire arbeidsvoorwaarden : aanvang en einde van de arbeidsperiode, schafttijden, hygiënische maatregelen enz. collectief te realiseeren ; zij trachten met den ondernemer-werkgever tot een collectieve overeenkomst te komen. Als regel geschiedt dit als volgt : de georganiseerde arbeiders van een onderneming wenden zich door middel van hun organisatie tot den werkgever met het verzoek een collectieve arbeidsovereenkomst af te sluiten, die zal gelden voor de arbeiders in die onderneming. De individueele arbeidsovereenkomsten moeten dan worden opgemaakt op den grondslag van de C. A. O., mogen geen minder gunstige bepalingen inhouden, dan daaromtrent in de C. A. O. is vastgelegd. Meestal golden de bepalingen van de C. A. O. niet alleen voor de georganiseerde arbeiders, maar voor alle arbeiders van de betreffende onderneming.

In Nederland ontwikkelde de situatie zich op de volgende wijze. Nadat de C. A. O. aanvankelijk door den werkgever zelf voor zijn eigen onderneming werd afge-

³⁶⁾ B. Bölger, o.c. p. 11.

sloten, lieten verschillende werkgevers dit, door aansluiting bij een werkgeversorganisatie, door bemiddeling van die organisatie doen. Het ligt nu voor de hand, dat de werkgevers in denzelfden bedrijfstak, voor wie door dezelfde organisatie verschillende C. A. O. werden afgesloten, ertoe kwamen gezamenlijk als organisatie één voor allen geldende C. A. O. af te sluiten.³⁷⁾ Dit had het voordeel, dat de werkgever bij de onderhandelingen machtiger stond tegenover de eischen der arbeiders, terwijl hij na de in werking treding der C. A. O. ervan verzekerd was, dat bij den collega-concurrent dezelfde arbeidsvoorwaarden zouden gelden als bij hem, dat dus „ten aanzien van het aandeel dat de arbeidsvoorwaarden uitmaken van de totale productie-kosten, er geen mogelijkheid tot concurrentie zou zijn”.³⁸⁾ Maar nadeelen doen zich hier evenzeer voelen, daar een C.A.O., geldend voor meerdere ondernemingen, geen rekening kon houden met alle bijzondere eigenaardigheden, die in elke onderneming ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden bestaan, en die soms beslissend zijn voor de rentabiliteit van die onderneming.³⁹⁾

In dit licht moet men het ook beschouwen dat in Nederland gedurende den oorlog van 1914-1918, toen de bovenstaande bezwaren door den uitzonderlijken toestand weinig werden gevoeld, de landelijke C. A. O. — geldend voor één bedrijfstak over het geheele land — de overhand had. Na den oorlog daarentegen deden de verschillen zich wederom voelen, meerdere landelijke C. A. O. verdwenen; hiervoor in de plaats kwamen C. A. O., welke met individueele werkgevers werden afgesloten.⁴⁰⁾

Dat de overheid den groei der verhoudingen beïnvloed heeft, laat zich begrijpen; niet alleen de belangen der partijen waren met een gunstige ontwikkeling gebaat, maar evenzeer de consumentenbelangen.

37) B. Bölger, o.c. p. 117.

38) Ibid.

39) Ibid.

40) Ibid. p. 118.

De strijd in georganiseerde werkgeversbonden tegen de arbeidersvakverenigingen, met de bedoeling de bedreiging af te wenden, welke van de zijde van de arbeiders tegen het ondernemingsdoel was gericht, bracht dus voor den ondernemer minder aangename consequenties met zich mee. Het feit, dat de collectief getroffen regelingen geen rekening konden houden met de bijzondere belangen van de onderneming waarvoor hij optrad; het feit, dat hij een gedeelte van de ondernemingsindividualiteit moest prijsgeven, vormde evenzeer een bedreiging voor het consequente nastreven van het ondernemingsdoel.

Vanuit het ondernemingsdoel bezien, ware een toestand, waarbij de onderneming zelf met haar eigen arbeiders tot een accoord kon komen, veel gunstiger. Een toestand dus, waarbij de ondernemer eenerzijds niet gebonden zou zijn aan bepalingen, welke hem door zijn werkgeversorganisatie worden opgelegd, anderzijds niet gedwongen ware alle arbeidsvoorwaarden te bespreken met de arbeidersvakvereniging, een instelling, staande buiten de onderneming, die veelal geen oog had voor haar bijzondere nooden en de arbeiders vaak nog verder van haar vervreemde. Zoo verhaalt K a l f f, dat een onderneming aan het einde van een gunstig jaar aan haar arbeiders een uitkeering wilde geven. De directie kreeg toen bezoek van een afvaardiging van de vakvereniging, welke verklaarde het voornemen van de directie te kennen en te waardeeren, maar eraan toevoegde dat de vakvereniging de directie toch vóór moest zijn en de uitkeering moest vragen. Dit was noodig om haar activiteit tegenover haar leden te demonstree-⁴¹⁾ ren. Door een dergelijke houding aan te nemen, versterkt de vakvereniging het onder de arbeiders heerschende wantrouwen ten opzichte van den werkgever; in plaats van reëel de arbeidersbelangen voor te staan, zoekt zij dan haar bestaan op grond van nog onvervulde wenschen der arbeiders. Gelukkig mag men een dergelijke

⁴¹⁾ J. A. Kalff, *De verhouding tusschen werkgevers en werknemers.*

mentaliteit zeker niet algemeen aan de vakbeweging toeschrijven.

Het antagonisme tusschen de organisaties van werkgevers en werknemers heeft in zooverre gunstig resultaat gehad, dat bij de door beide organisaties getroffen overeenkomsten de arbeidsvoorwaarden geregeld worden in onderling overleg. Dit overleg heeft op verschillende punten geleid tot een beter begrip der beide partijen onderling. En dit is een voorwaarde voor de nieuwe richting, welke de moderne onderneming inslaat naar een meer sociaal karakter der menschelijke betrekkingen binnen haar gebied.

HOOFDSTUK IV

DE NIEUWERE SOCIALE ARBEIDSPOLITIEK DER ONDERNEMING

„The problem before us is to provide a new relationship between employer and employee. We cannot bring back the old conditions; the present conditions are intolerable. We must create a new set of conditions.”
policy and a mutual aim.”

“stage and its succes depends upon the full coöperation of all members — that is, depends upon the acceptance of a common policy and a mutual aim.”

Leitch.

De zelfstandige onderneming werd getypeerd als een zakelijke groep; de persoonlijkheid van het ondernemingslid werd evenzeer als de mechanische middelen slechts beschouwd als een factor ter bereiking van het ondernemingsdoel; deze factor werd hierop zoo „doelmatig” mogelijk gericht, en de onderneming meende dat de hoogste doelmatigheid werd verkregen, door binnen haar arbeidsveld slechts die uitingen van de persoonlijkheid te tolereeren, welke onmisbaar zijn voor de bereiking van het ondernemingsdoel. Het bleek echter dat bij dezen stand van zaken het ondernemingsdoel toch bedreigd werd door het gemis aan belangstelling voor dit doel, in het bijzonder bij den lageren uitvoerenden arbeid. Terwijl aanvankelijk deze bedreiging niet sterk door de onderneming werd gevoeld, daar de alleenstaande arbeider voor zijn geheele bestaan afhankelijk was van zijn positie in de onderneming en hij zich deze positie slechts kon verzekeren door zich geheel te onderwerpen aan de eischen van het ondernemingsdoel,

veranderde de situatie toen de arbeiders door onderlinge aaneensluiting machtiger kwamen te staan tegenover de onderneming en zij hun eigen belangen, nu met grootere kans op succes, collectief trachtten door te voeren, desnoods tegen de ondernemingsbelangen in. De staking, het machtige wapen der arbeiders, was voor de onderneming een groot gevaar, vooral waar de technische ontwikkeling leidde tot vastlegging van steeds grootere hoeveelheden kapitaal in den vorm van kostbare machines, hetgeen een ononderbroken productie uit het rentabiliteitsoogpunt nog noodzakelijker maakte. Dezelfde technische ontwikkeling eischte ook een herscholing der arbeiders en vergrootte de afhankelijkheid van de onderneming van de door haar geïnstrueerde arbeidskrachten. Vervanging der arbeiders brengt thans niet onaanzienlijke kosten mee.

Georganiseerd overleg tusschen werkgevers en werknemers gaf de onderneming ook geen bevredigende oplossing; de vrijheid de middelen te kiezen welke de bereiking van het ondernemingsdoel het beste garandeeren, werd hierbij van een andere zijde beperkt. Derhalve tracht de onderneming nu dan ook zelf met haar eigen arbeiders tot overeenstemming te geraken; zij tracht zelfstandig haar arbeiders te richten op het ondernemingsdoel. De wijziging der machtsverhoudingen door de arbeidersbeweging op sociaal-economisch terrein ontstaan, en de ontwikkeling der techniek, noodzaakten de onderneming bijzondere aandacht te schenken aan de organisatie van den factor arbeid.

De onderneming kan hierbij verschillende wegen inslaan. Op de eerste plaats kan zij trachten den arbeid wederom op het ondernemingsdoel te oriënteren met behoud van het zakelijke karakter van de onderneming, waarbij tusschen de leiding en de arbeiders slechts loon- en prestatie-betrekkingen bestaan. Dit tracht zij dan door de belangen van de arbeiders zooveel mogelijk identiek te maken met de belangen van de onderneming, door de arbeidersbelangen op één lijn te brengen met de ondernemingsbelangen. De arbeider zal in dit geval uit zuiver egoïstische motieven het ondernemingsdoel dienen; door de nastreving van zijn

zuiver persoonlijke belangen dient hij het ondernemingsbelang.

In deze richting stuwde de onderneming reeds eerder de organisatie en de belooning van den arbeid, vooral waar het werkzaamheden betrof, waarbij de arbeider het resultaat van de productie quantitatief en kwalitatief kan beïnvloeden. Het stukloon is de meest natuurlijke uitdrukking van dit streven. Maar de vervreemding van den arbeider van de onderneming leidde ertoe, dat hij vaak slordig was met het gebruik van materiaal en de werktuigen slecht verzorgde, dat hij alles offerde aan het arbeidstempo, welks hoogste opvoering hem de grootste belooning verschafte. Dit maakte een uitgebreide contrôle noodzakelijk; de onderneming moest door haar grootere economische macht de arbeiders dwingen om buiten de afgeleverde quantiteit ook acht te geven op haar andere belangen. Maar deze contrôle was kostbaar en nu de onderneming ook veel van haar machtsoverwicht verloor, moest zij een beteren modus vinden om de grootste medewerking der arbeiders aan haar doel te verkrijgen. Bovendien verzetten de arbeiders zich veelal tegen het eenvoudige stukloon, daar bij bepaalde verrichtingen storende objectieve factoren het tempo kunnen verlangzamen, hetgeen den arbeider onbillijk in zijn loon benadeelt; het loon is onzeker en het arbeidersbudget kan een dergelijke onzekerheid niet verdragen; tenslotte bestaat van werkgeverszijde de neiging om — wanneer de arbeider door een snel arbeidstempo een betrekkelijk ruim inkomen geniet, dat boven het gebruikelijke dagloon uitsteekt — de basis van het stukloon naar beneden te verschuiven. De vruchten van de verhoogde prestatie komen dan den werkgever ten goede en niet den arbeiders. Vandaar het gezegde der Duitsche arbeiders: „Akkordarbeit, Mordarbeit”. De arbeiders verlangen een gegarandeerd minimum inkomen, maar zij zijn niet afkeerig van premies, welke zij zich daarboven door bijzondere inspanning kunnen verwerven. De onderneming voert nu een geraffineerd stelsel van belooning in, waardoor den arbeider, die het bedrijfs- en

ondernemingsdoel het beste heeft gediend, het hoogste loon wordt gegarandeerd. Premies voor meer dan gemiddelde of ideaal-genormeerde prestaties moeten de ongunstige gevolgen van de vervreemding van den arbeider van het technische resultaat der productie opheffen; premies voor materiaalbesparing en goede behandeling van werktuigen dienen om de ongunstige gevolgen van de vervreemding van den eigendom te verminderen. Vanuit het standpunt van het zakelijke ondernemingstype gezien, hebben dergelijke loonstelsels tevens het voordeel, dat zij atomiseerend werken op de arbeidersgroep; zij doorbreken de arbeiderssolidariteit, zij richten zich niet tot de groep, maar tot het individu, zij prikkelen het egoïsme, een anti-sociale eigenschap en zij scheppen een — zij het geringe — gedifferentieerdheid onder de inkomens der arbeiders. De onderneming komt dan op deze wijze weer krachtiger te staan tegenover een minder samenhangende arbeidersmassa. Ook langs andere wegen trachtte de zakelijke onderneming veelal de solidariteit onder haar arbeiders te verzwakken en zoo haar overwicht te herstellen; zij koos b.v. haar arbeiders uit sociaal heterogene elementen, terwijl bij de rusticaliseering der industrieën, naast andere gunstige vestigingsfactoren, ook het motief voorlag dat de arbeidersbevolking uit verspreid liggende concentraties moeilijk een onderlinge solidariteit ontwikkelde, temeer daar zij nog gebonden was in oudere gemeenschapsgroepen en vaak de vrije uren wijdde aan de bewerking van het land.

De premiestelsels stuitten — ook waar zij niet op gelijke wijze als het eenvoudige stukloon werden misbruikt ¹⁾ — veelal op een wantrouwende houding der arbeiders. Het psychische bewustzijn der arbeiders van een vijandelijke tegenstelling tusschen werkgevers- en werknemersbelangen, dat deels gegroeid was uit de feitelijke omstandigheden, deels ook door de arbeidersbeweging en de voorlichting der leiders was gekweekt, althans was versterkt,

¹⁾ vgl. H. de Man, *Der Kampf um die Arbeitsfreude*, p. 253 e.v. J. F. P. Dijkhuis, *De rechtsgrond van het medezeggenschap*, p. 174; Blosz, *Lohn und Löhnungsfragen*, p. 27-28.

had hen de overtuiging bijgebracht dat de ondernemer geen handeling zou verrichten, welke niet primair hemzelf of de onderneming ten goede kwam. En de, door de arbeiders veronderstelde, tegenstrijdigheid tusschen de ondernemersbelangen en de arbeidersbelangen gaf hen een grond te meer om elke ondernemersactie — ook al leek deze gunstige gevolgen te hebben voor de arbeiders — wantrouwend te bezien. De atmosfeer van het zakelijke ondernemingstype vormde geen gunstige klankbodem voor welke arbeidspolitiek men ook wilde invoeren, het fraaiste accord werd als een schelle dissonant teruggekaatst.

De pogingen om de arbeiders door middel van premies geheel te winnen voor volledige medewerking aan het ondernemingsdoel, hebben, afgezien van de moeilijkheden, welke de heerschende arbeidersmentaliteit bij de verwerking biedt, nog het euvel dat zij maar een zeer onvolledige oplossing brengen; zij nemen enkele gevolgen van een kwaad weg zonder dit kwaad in den kern aan te vatten. De arbeider blijft een vreemdeling in de onderneming; hij is nog niet geïnteresseerd bij zijn taak als deel van de totale bedrijfs- en ondernemingswerkzaamheid; hij ziet slechts het belang, dat de uitkomst van zijn deeltaak voor zijn belooning heeft. Zijn arbeid in de onderneming is voor hem slechts middel voor het eigenlijke doel: het leven buiten de onderneming. En door zijn vervreemding van de onderneming als geheel, door het feit dat hij zich in het geheel niet verbonden voelt met het ondernemingslot, zal hij steeds de door de leiding getroffen maatregelen, welke zijn arbeid, al is het maar tijdelijk, zouden verzwaren — hetgeen bij een technische verandering allicht eens voorkomt — of zijn loonzakje zouden verlichten, met wantrouwen en tegenzin beschouwen. Hier blijft dus een basis bestaan voor conflicten, welke zich weer in het ondernemingsresultaat doen voelen. Door den mensch aan te grijpen in zijn materiele zijde heeft men den geheelen mensch nog niet gewonnen. Wanneer men den mensch slechts trekt door middel van zijn materialistisch-egoïstische eigenschappen, wint men ook slechts een egoïstischen mensch

en deze is voor de groep een voortdurend gevaar, daar hij de solidariteit niet kent.

Bij de maatregelen, die, uitgaande van het standpunt der zakelijke onderneming, worden getroffen om den arbeider juister in te schakelen op het ondernemingsdoel, zijn er enkele die, oppervlakkig bezien, den indruk maken dat de onderneming zich ook met den persoon van den arbeider gaat bemoeien. Het was n.l. gebleken dat het ondernemingsbelang vaak gebaat was bij ruime fabriekszalen, goede verlichting en hygiënische verhoudingen. Het bleek technisch en ook economisch rationeel om den arbeider te laten werken in een gunstig materieel milieu. Daarenboven ging de onderneming er rekening mee houden, dat de arbeider een voornaam deel van zijn leven volbracht buiten het gebied harer werkzaamheden, dat zelfs de door hem hoogst gewaardeerde levensuitingen plaats vonden na den arbeidstijd. De onderneming tracht nu den arbeider te winnen door hem de mogelijkheid tot het volbrengen van enkele dezer levensuitingen gratis te verschaffen. Naast de fabrieksgebouwen ziet men dan de sportvelden ontstaan. Dat de onderneming vooral de mogelijkheid tot sportbeoefening schiep voor haar arbeiders, vindt zijn verklaring in verschillende oorzaken. De sportbeoefening staat in den laatsten tijd algemeen in hooge eere, de „sportheld” is één der meest populaire figuren. Vandaar dat de arbeider, die immers langs verschillende wegen tracht de maatschappelijke waardeering, welke hij niet meer voldoende op grond van zijn arbeid vindt, buiten zijn arbeidsperiode te hervinden, wel sterk tot de sportbeoefening wordt aangetrokken. De sport geeft hem bovendien vrijheid van beweging, frissche lucht, noopt hem tot het voortdurend nemen van initiatieven en zelfstandige beslissingen, schiept de mogelijkheid tot uitblinken, tot het verwerven van achting van clubgenooten en toeschouwers, geeft een uitingsmogelijkheid voor de sociale drift : men gaat op in de groep, waar de sport in groepsverband wordt verricht, men is weer mensch onder de menschen. Kortom de sport vormt een voortreffelijke compensatie voor al wat de arbeider

gedurende de verrichting van zijn arbeid in de onderneming veelal moet ontberen. De sport verschaft, vanuit ondernemingsstandpunt gezien, het voordeel dat zij de arbeiders lichamelijk versterkt en geestelijk verfrist, en daardoor hun arbeidscapaciteit opvoert. Tenslotte, wanneer de onderneming haar arbeiders in de gelegenheid stelt een door hen hoog geschatte levensuiting, als b.v. de sportbeoefening, te volvoeren, en wanneer haar arbeiders daaraan hun vrijen tijd en hun belangstelling wijden, dan vermindert dit den tijd en energie die zij anders misschien gebruiken zouden voor actie welke het ondernemingsbelang nadeelig zou kunnen worden : politieke actie of vakverenigingsactie. Dit is voor de onderneming een motief van niet te onderschatten waarde.

De houding van de onderneming bij dergelijk „wellfare-work” is, sociaal gezien, nog zuiver negatief. De maatregelen behooren in dezelfde categorie thuis als de geraffineerde loonstelsels, zij beoogen de arbeidscapaciteit op te voeren en den arbeider op het ondernemingsdoel te richten zonder hem tot werkelijk ondernemingsgenoot te maken. De gedachtengang van den ondernemer wordt door Leitch aardig beschreven : „It was cheaper to maintain a few base-ball fields, than to add a dollar a week to the wages of ten thousand men. The mathematics were all in favor of the well-fare work. They began to substitute it for wages.....”²⁾ Leitch stelt de zaak wel wat al te eenvoudig „rekenkundig” voor. Te berekenen is het voordeel natuurlijk niet, de ondernemer kan slechts een bepaalde uitkomst vermoeden en speculeert daarop. De betrekkingen in de onderneming blijven bij deze maatregelen even zake-lijk; de leiding stelt zich nog op zuiver autocratisch standpunt.

Evenmin als de geraffineerde loonstelsels hebben deze „sociale” maatregelen een bevredigend resultaat. De vervreemding tusschen arbeiders en onderneming blijft gehandhaafd, het vertrouwen in de maatregelen van de onder-

²⁾ J. Leitch, *Man to Man. The story of industrial democracy*, p. 10.

neming ontbreekt; vreemdheid en wantrouwen blijven, en daarmee de basis voor vijandschap en conflict.

Geheel anders ontwikkelt de situatie zich daar, waar de onderneming meent haar doel juister na te streven door prijsgeving van de zakelijke organisatie van den menschelijken arbeid, door een meer sociaal karakter aan te nemen. In de sociale werkelijkheid vindt men veelvuldige overgangen van het zuiver zakelijke ondernemingstype tot het ondernemingstype, dat de zakelijkheid voor een belangrijk deel heeft prijsgegeven.

Verschillende motieven hebben ertoe geleid dat de onderneming de verzakelijkte betrekkingen tot haar leden tracht te socialiseeren, en de druk op de positieve vorming van de ondernemingsbetrekkingen komt ook van verschillende zijden. Allereerst zijn de gemeenschapsbelangen nauw betrokken bij de verhoudingen tusschen de verscheidene sociale lagen der in de productie werkzame groep; de strijdverhouding tusschen werkgevers en werknemers schiep voor de gemeenschap niet alleen een sociaal ongunstige situatie, maar beïnvloedde ook de productie ongunstig, waardoor de belangen van de gemeenschap als consumentengroep werden bedreigd. Nu stelt de liberale denkwijze, die vooral in de Angelsaksische gebieden grooten invloed had, de zelfordening der verschillende belangengroepen primair; zij moeten hun machtsterreinen tegenover elkaar door verdragen afbakenen, over de wijze van samenwerking beslissen; de staat treedt tegenover deze regelingen zooveel mogelijk terug. Hiertegenover stelt zich de idee welke den staat, als laatste instantie voor de sociale eenheid en den socialen vrede, een meer positieve taak toewijst en hem wil doen ingrijpen in de bestaande wanverhoudingen, een gedachte welke meer continentaal was en vooral in Duitschland de maatschappelijke constellatie beïnvloedde.³⁾ Maar overal, zelfs waar een uitgesproken

³⁾ G. Briefs, Art. *Sozialform und Sozialgeist der Gegenwart*, p. 168.

liberalisme overheerschte, werd de staat gedwongen de sfeer der neutraliteit te verlaten. De concurrentie, het vormende beginsel der op liberaal-economische leest geschoeide maatschappij, brengt onhoudbare begeleidende verschijnselen met zich, zonder de automatische functie te hebben deze tot oplossing te brengen. Deze begeleidende verschijnselen vat men tezamen als de sociale kwestie.⁴⁾ Op dit punt grijpt de staat in de automatisch functioneerende individualistische ruilmaatschappij in, aanvankelijk aarzelend en corrigeerend, dan meer positief; de eene regeling voert noodzakelijk tot de andere. En toen de enkelingen zich in groepen gingen aaneensluiten om sterker te staan bij de behartiging van hun belangen, noodzaakte de strijd tusschen deze eenzijdige belangengroepen, welke sociaal en economisch storend op de gemeenschap inwerkte, den staat tot regeling der bestaande conflicten en tot het nemen van maatregelen ter voorkoming van verdere conflicten. Hij maakte arbitrage mogelijk in geschillen, bevorderde het contact tusschen de partijen, schiep instellingen ter bestudeering der uit het antagonisme voortgesproten problemen enz.

Deze maatregelen zijn nog overwegend defensief. Er ontstaan echter opvattingen dat de staat een herordening moet doorvoeren, daar door de bestaande belangengroepen en hun belangenstrijd het algemeene welzijn onvoldoende wordt gegarandeerd. In de veelheid en de verdeeldheid der groepen moet door de nieuwe orde een verbonden eenheid worden gebracht, en deze moet op het gemeenschapsdoel worden geordend. De richting waarin deze herordening ten opzichte van de categorie der economische groepen wordt gezocht, knoopt aan bij de tendensen die zich empirisch in de maatschappelijke werkelijkheid vertoonen. De collectieve arbeidsovereenkomst, welke zich baseerde op de sociaal-economische eenheid van den bedrijfstak, schiep de mogelijkheid dat de collectiviteit „bedrijfstak” als een orgaan met een nieuw, eigen recht

⁴⁾ Ibid.

haar ontwikkeling begon.⁵⁾ De bedrijfstak zou dus in het economische geheel der maatschappij moeten staan als een organisch deel met een betrekkelijke zelfstandigheid, welke begrensd wordt door de zelfstandigheid en de functie van het geheel. De verschillende ondernemingen en andere bedrijven vormen weer deelen van den bedrijfstak. Men verkrijgt op deze wijze in het economisch-maatschappelijke leven een hernieuwde verticale groepeeringswijze, waarbij alle in de onderneming en daarboven in den bedrijfstak samengebrachte deelgroepen zich hun organische belangen eenheid bewust worden, waarbij zij allen direct bij het doel en de werkzaamheid van onderneming en bedrijfstak worden geïnteresseerd. Ten opzichte van bepaalde te treffen maatregelen, welke hun positie in onderneming en bedrijfstak zouden beïnvloeden, krijgen de deelgroepen het recht van medespreken of zelfs van medebeslissingen; de grond van het nemen van andere maatregelen, welke de leiding noodzakelijk zelfstandig moet kunnen doorvoeren, wordt hun geopenbaard, zoodat hier een medeweten ontstaat, dat het gevoel van onderworpenheid aan de willekeur der leiding, het gevoel van slechts instrument te zijn, doet verdwijnen en hiervoor in de plaats het bewustzijn brengt van bedrijfs- en ondernemingsgenoot te zijn. Tot bereiking van dit doel wordt gedacht aan de instelling van bedrijfsraden en ondernemingsraden, bestaande uit vertegenwoordigers van de verschillende deelgroepen. Ook in de vakbeweging ontstaat een actie om voor de arbeiders medezeggenschap te verkrijgen in bedrijfstak- en ondernemingsaangelegenheden, nadat zij den angst heeft overwonnen dat de vakvereniging door de ingestelde raden zou worden verdrongen. Het is begrijpelijk dat men deze strevingen vooral vindt bij die richtingen der vakbeweging, die de positie der arbeiders wenschen te verbeteren met principieel behoud van 't bestaande maatschappijstelsel. Maar daarna nemen ook de socialistische bewegingen de

⁵⁾ F. J. H. M. van der Ven, *Maatschappelijke constellatie en rechtsorde*, p. 447-448 en J. A. Veraart, *Beginselen der economische bedrijfsorganisatie*, p. 25.

medezeggenschapsgedachte op als opvoedingsmiddel, overgangsmiddel voor het uiteindelijke doel: de socialisatie. ⁶⁾

Sommige der strevingen leggen den nadruk op de eenheid van den bedrijfstak, andere op de eenheid der onderneming. In Nederland lag de nadruk sterk op den bedrijfstak. Het zou echter 'n ernstige fout beteekenen, de onderneming te verwaarloozen. Hoe belangrijk ook de economische en sociaal-politieke taak van den bedrijfstak in de volkshuishouding kan worden, de onderneming blijft voor den arbeider de reële, tastbare grootheid, waarmede hij dagelijks in aanraking komt. ⁷⁾

De onderneming is een sociale organisatie, zij is van nature een werkgemeenschap, een organisme waarvan de deelen op subtiële wijze in elkaar grijpen en wederkeerig voor elkaar onmisbaar zijn. ⁸⁾ De verhouding van den werkgever tot de werknemers is feitelijk méér dan een verhouding van overeenkomst, waarbij de prestatie loon tegen de prestatie arbeidskracht wordt geruild. De arbeidskracht is onverbrekkelijk met den drager daarvan verbonden. De werkgever moet de beschikking over den persoon van den arbeider verkrijgen; hij moet dezen naar de eischen van het geheel kunnen inschakelen. En de arbeider treedt als persoon binnen in een groep, in een organisch geheel. Hij onderwerpt zich hier aan het gezag van den ondernemer, het opperste orgaan van de ondernemingsgroep. Daar echter de arbeid in de onderneming voor den arbeider een levenskwestie is, daar zijn heele bestaan hiermede ten nauwste verbonden is en omgekeerd het bestaan en het functioneeren van de onderneming afhangt van de medewerking van den arbeider, wordt het billijk geacht hem een zeker recht van medespreken te verleen. ⁹⁾

In de Duitsche arbeiderswetgeving ligt de nadruk sterk

⁶⁾ G. Briefs, o.c. p. 124.

⁷⁾ W. de Gaay Fortman, *De onderneming in het arbeidsrecht*, p. 3.

⁸⁾ Ibid. p. 72.

⁹⁾ W. de Gaay Fortman, o.c. p. 98.

op de eenheid van de onderneming, hetgeen blijkt zoowel uit het Betriebsräte-Gesetz van vóór het nationaal-socialistische bewind, als uit de nieuwe Duitsche arbeidswet. ¹⁰⁾ Het nieuwe recht berust op het „Führerprinzip”. De ondernemer is „Führer”, de arbeiders en het geheele personeel „Gefolgschaft”. De Gefolgschaft is den Führer trouw verplicht. Men ziet hier belangrijke gelijkenis met het oude Germaansche „Tredienstvertrag”, waardoor vrije personen zich begaven in de „munt” van een heer. Deze kreeg heerschappij over hen, hij verkreeg ook een tuchtrecht, maar daartegenover had hij den plicht hen te beschermen. ¹¹⁾ Grondslag was de wederkeerige belofte van trouw. Zoo heeft ook de ondernemer een zeer groote macht. Misbruik van deze macht, het kwaadwillig uitbuiten van de arbeidskracht der leden van het personeel, of het krenken van hun eer, is echter strafbaar gesteld. De ondernemer kan zelfs het leiderschap verliezen, hij heeft dan het recht om Führer te zijn van zijn personeel verspeeld, al behoudt hij de economische leiding. Aan het personeel wordt medezeggenschap verleend door middel van den vertrouwensraad, die in sociale aangelegenheden adviseerende bevoegdheid bezit. De samenstelling van den vertrouwensraad wordt bepaald door de nationaal-socialistische „Betriebszellenorganisation” of, wanneer dit om een of andere reden niet geschiedt, door den „Treuänder”, een staatsambtenaar, wiens taak het is den arbeidsvrede in stand te houden. De arbeidsvoorwaarden zijn geregeld in een „Betriebsordnung”, welke door den ondernemer wordt afgekondigd, behoudens ingrijpen van den „Treuänder”. De arbeidsvoorwaarden worden dus per onderneming geregeld. Wel werd de mogelijkheid van collectieve regelingen opengelaten. De „Treuänder” kan, na overleg met deskundigen — waaronder ook vertegenwoordigers van werkgevers en arbeiders — voor een groep ondernemingen een „Tarifordnung” afkondigen, welke dan dezelfde rechtskracht heeft als de ondernemingsreglementen en

¹⁰⁾ vgl. S. Mok, *De nieuwe Duitsche Arbeidswet*.

¹¹⁾ W. de Gaay Fortman, o.c. p. 18.

deze, bij onderlingen strijd der bepalingen, vervangt.

De wet doet de eenheid van de onderneming sterk uitkomen. De klemtoon wordt gelegd op de noodzaak van solidaire verbondenheid der ondernemingsleden. Dit spreekt uit de regeling van de „Soziale Ehrengerichtsbarkeit”. Als overtreding van de sociale eer wordt strafbaar gesteld „grove inbreuk op de door de ondernemingsgemeenschap gevestigde sociale plichten”. Het is interessant na te gaan wat als overtreding wordt beschouwd. Ten eerste: het — reeds genoemde — kwaadwillig uitbuiten van de arbeidskracht der leden van het personeel of het krenken van hun eer door ondernemers, leiders der onderneming of andere toezichthoudende personen door misbruik van hun machtspositie. Ten tweede: het door kwaadwillige ophitsing van het personeel in gevaar brengen van den arbeidsvrede in de onderneming door leden van het personeel, vooral wanneer deze als vertrouwensmannen zich bewust ontoelaatbare inmenging in de ondernemingsleiding aanmatigen of de gemeenschapsgeest binnen de ondernemingsgemeenschap voortdurend kwaadwillig verstoren. Ten derde: het herhaaldelijk lichtvaardig richten van ongegronde klachten of verzoeken tot den „Treuänder” of het hardnekkig handelen tegen zijn schriftelijke beschikkingen door de leden van de ondernemingsgemeenschap. Ten vierde: het door de leden van den vertrouwensraad onbevoegd bekendmaken van vertrouwelijke mededeelingen, ondernemings- of zakengeheimen, welke hun bij het vervullen van hun taak zijn bekend geworden en als zoodanig bestempeld zijn.

Al deze, uit de gemeenschap en andere organen buiten de onderneming ontsproten, acties zijn van groot belang voor de sociale situatie in de onderneming. Zelf ten deele een gevolg zijnde, en een uiterlijk kenteeken van de kenterende maatschappijspheer, van den geestelijken samenlevingsstijl, welke allengs meer het belang van de gemeenschap in het centrum van de beschouwingen en de handelingen gaat stellen en van hieruit de natuurlijke, harmonische orde tusschen de groepen wil opbouwen, beteekenen

sommige dezer strevingen een meer concrete uitwerking van de algemeene „contrainte sociale”, welke in den laatsten tijd den ondernemer dwingt een andere houding aan te nemen ten opzichte van de hem onderworpen personeelgroepen. Dit alles behoort echter tot den probleemkring van den invloed der maatschappij op de onderneming. Voor het object van deze studie: de sociale problemen binnen de onderneming, voorzoover zij uit de onderneming zelf zijn gegroeid of door haar actie veranderen, is het primair van belang dat ook uit de onderneming een zelfstandige actie is ontsproten om het zakelijke karakter der betrekkingen te vervangen door een meer sociaal karakter. Op zich behoeft dit in het geheel niet te beteekenen, dat er een verandering optreedt in de consequent op winst gerichte doelstreving van de zelfstandige onderneming; de veranderingen betrekken zich slechts op het systeem van middelen. Meende de onderneming eerst dat zij de menschelijke middelen zoo consequent mogelijk op het ondernemingsdoel zou richten door hen zoo „zakelijk” mogelijk te organiseeren, later bleek dat zij hier een groote psychologische fout had gemaakt door te meenen, dat zij de menschelijke middelen op dezelfde wijze kon beschouwen als de mechanische middelen. Waar onlust, ontevredenheid, vijandigheid, streven naar eigenbelang, aan den kant van de arbeiders kunnen leiden tot handelingen welke nastreving van het ondernemingsdoel ongunstig beïnvloeden, worden deze onlust en ontevredenheid tot economisch waardeerbare grootheden. C h e y s o n heeft hier reeds in 1880 op gewezen. Vroeger — zoo beschreef hij — waren er voor een ondernemer twee mogelijkheden om te mislukken: niet te kunnen inkoop en niet te kunnen fabriceren; dus een slecht koopman of een slecht industrieel te zijn. Tegenwoordig is er nog een derde mogelijkheid: niet te weten hoe men zijn personeel moet behandelen, dus een slecht leider van menschen te zijn. Derhalve stelt hij den eisch dat de ingenieur psychologisch geschoold worde, dat hij een „sociale ingenieur” zij, opdat de vrede in het bedrijf, één der meest noodzakelijke voorwaarden voor het gedijen

der onderneming, behouden blijve. ¹²⁾ De onderneming moet nu dus een reorganisatie van haar menselijke middelen ter hand nemen om het ondernemingsbelang beter te dienen. De doelconsequente organisatie wordt niet opgeheven, integendeel, zij bleek niet doelconsequent te zijn en werd daarom anders ingericht. Van de nieuwe sociale ondernemingsorde kan met Briefs gezegd worden: „Es ist Menschenökonomie unter dem Gesichtspunkt der Rentabilität.“ ¹³⁾

De vroegere opvatting van sociale politiek in de onderneming ging uit van de gedachte dat er een onvereinigbare tegenstelling bestond tusschen een sociaal en een technisch-economisch ondernemingsdoel; zij kende aan de sociale maatregelen der onderneming slechts de taak toe om de met den ondernemingsarbeid onvermijdelijk verbonden hardheid te verzachten, waar deze het ondernemingsbelang in gevaar bracht. De nieuwere opvatting daarentegen leert, dat de twee principen, het sociale en het technisch-economische, elkaar niet tegenspreken, doch elkaar noodzakelijk veronderstellen, dat men met beide principen rekening moet houden, dat men hen op elkaar moet afstemmen, en hen met elkaar in overeenstemming moet brengen. Zij wordt bij haar beschouwingwijze vooral gedreven door het inzicht in de waarde van den menselijken factor in het bedrijf voor het succes der onderneming. ¹⁴⁾

Het is opmerkelijk dat de nieuwe oriëntering van de onderneming ten opzichte van haar leden het eerst vooral in Amerika te constateeren valt, evenals het stelsel van wetenschappelijke bedrijfsvoering en zakelijke bedrijfsorganisatie daar reeds vroeg op groote schaal toepassing had gevonden. Dit moet toegeschreven worden aan het feit, dat Amerika in de beginperiode van de industrialisatie een overvloed van „free resources“ bezat en de arbeider

¹²⁾ vgl. L. H. A. Geck, *Der Sozialingenieur*.

¹³⁾ G. Briefs, *Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie*, p. 47.

¹⁴⁾ R. Schwenger, *Die betriebliche Sozialpolitik in der westdeutschen Groszeisenindustrie*, p. 31.

de gelegenheid had naar vrij land uit te wijken, indien de arbeidsverhouding hem moreel of financieel niet beviel. Deze situatie maakte den arbeid duur in vergelijking met de goedkoope grondstoffen; de arbeidskosten vormden een betrekkelijk belangrijk percentage der totale ondernemingskosten.¹⁵⁾ Men legde zich dus vooral toe op een zoo doelmatig mogelijke organisatie van den arbeid. In dit licht beschouwd, moet het wel opvallen dat de zakelijk georganiseerde onderneming deze doelmatigheid in Amerika klaarblijkelijk niet voldoende garandeerde en men meer verwachtte van een ten opzichte van de ondernemingsleden socialer georiënteerde organisatie.

De onderneming verwacht van haar nieuwe „sociale politiek” niet alleen een quantitatief en kwalitatief verhoogde arbeidsprestatie en elimineering van storende conflicten; zij verwacht ook dat, wanneer zij zelf direct met haar arbeiders tot overeenstemming zal komen, de inmenging van buiten — eenerzijds van den kant van de arbeidersorganisaties, anderzijds van den kant van den staat — zal ophouden, althans verminderen.¹⁶⁾ Deze inmenging immers zou de onderneming belangrijk kunnen benadeelen, daar zij niet steeds rekening kan houden met de bijzondere belangen welke elke onderneming heeft.

De onderneming gaat er nu naar streven de vervreemding van haar leden van haar belangen en doeleinden op te heffen en zij richt haar aandacht vooral op hen, die deze vervreemding het sterkst ondervonden. De arbeider, die den gang van het product niet meer kon volgen, niet meer direct geïnteresseerd was bij bedrijfs- en ondernemingsresultaat, die geen innerlijken band meer voelde met de ondernemingsgroep, moest tot ondernemingsgenoot gemaakt worden; hij moest gewonnen worden voor spontane, groepsdienende medewerking aan het ondernemingsdoel. De eenzijdige afhankelijkheidspositie waarin de arbeider zich door de macht van de onderneming bevond, een afhankelijkheid die niet organisch was, die een innerlijk verzet

¹⁵⁾ J. Waldsburger, *Die Rationalisierung der Arbeit*, p. 45.

¹⁶⁾ G. Briefs, o.c. p. 47 e.v.

van de arbeiders teweeg bracht en een streven naar opheffing der afhankelijke positie, moest vervangen worden door een organische afhankelijkheid, waarbij het bewustzijn van wederkeerigheid en aanvulling en ondergeschiktheid doet beantwoorden aan de wilstoestemming van den ondergeschikte, die inziet dat het belang van het geheel eischt dat hij zich laat leiden. En ook de mechanische discipline van het zakelijke ondernemingstype, welke zonder meer eischte, dat de arbeider blindelings, „mechanisch” gehoorzaamde aan elke opdracht welke hem gegeven werd, zonder dat hij den zin hiervan begreep, krijgt een meer organisch karakter; de arbeider wordt allereerst gewezen op de noodzaak tot gehoorzamen; de zin der opgelegde verordeningen wordt hem zoo mogelijk medegedeeld. Zoo schrijft Wilbois: „La décision prise, il faut la faire passer dans l'âme de ses subordonnés. On a dit „je veux”, mais il reste, du moins dans les pays où les hommes ne sont pas des esclaves, a leur faire dire „nous voulons comme vous”. On ne commende pas en soi, mais dans l'âme de ses subordonnés.”¹⁷⁾ Men gaat ook acht geven op de persoonlijke eigenschappen van den arbeider, men gaat rekening houden met zijn wenschen en zijn voorstellen, want het bleek dat hij waardevolle adviezen kon geven over de organisatie van de arbeidshandelingen; adviezen die, indien ze geaccepteerd werden en de geadviseerde maatregelen werden ingevoerd, het resultaat van den arbeid verbeterden. En deze verbetering komt in den vorm van premies als een materiele stimulans ook den arbeider ten goede. Wanneer de arbeider niet meer slechts een slaafsche navolger is van de bedrijfsverordeningen en een werktuig van de onderneming, maar hij ook zelf op de arbeidsverrichtingen zijn invloed kan doen gelden, wanneer zijn initiatieven door de groep worden gewaardeerd, wanneer zijn persoon positief als ondernemingsgenoot wordt aanvaard, verwacht men dat hij ook belangstelling zal gaan koesteren voor het bedrijfs- en ondernemingsresultaat, dat hij een solidair en blijvend medewerker zal worden aan het ondernemings-

¹⁷⁾ Gecit. bij G. Briefs, o.c. p. 83.

doel. Zoo krijgt de onderneming, wat de organisatie van haar menselijke middelen betreft, het karakter van een sociaal-politiek instituut met een sterke instelling op het principe der werkgemeenschap. De leiding tracht bij haar arbeiders door allerlei middelen het gevoel aan te kweken van verbondenheid met hun arbeid en met de onderneming; dit gevoel moet sterker worden dan het gevoel van saamhoorigheid met de arbeidersmassa buiten de onderneming. Zoowel met het oog op de enorme kapitaalinvesteering en de kostbare machines, als met het oog op de kwaliteit der prestaties; de onderneming heeft er in ieder geval belang bij niet alleen de gequalificeerde arbeiders aan zich te binden, maar ook de op zich gemakkelijk vervangbare getrainde arbeiders zoo lang mogelijk te verbinden wanneer ze eenmaal zijn ingewerkt. Zelfs indien er voortdurend bereidwillige krachten ter vervanging gereed staan; want bij de steeds fijngevoeliger reageerende technische bedrijfsorganisatie dreigt de vervanging ongevallen en andere productiestoornissen te veroorzaken, en bij de groeiende administratieve eischen brengt zij hoogere kosten met zich mee; zoodoende beïnvloedt zij het ondernemingsresultaat nadeelig. ¹⁸⁾

In het kleine bedrijf zou zich een dergelijke heroriëntering eenvoudig laten doorvoeren, de persoonlijke factor speelt hier een overwegende rol, een veranderde houding der leiders is vaak voldoende om de geheel sociaal-psychische sfeer te wijzigen. Maar het massale karakter van het groot-bedrijf, met zijn noodzakelijken afstand van leiding en arbeiders, verzwakt den persoonlijken invloed van de leiders, welke langs vele tusscheninstanties tot de arbeiders zou moeten doordringen. Evenals het geheele plan der werkzaamheid in het groot-bedrijf aan een gepreciseerde orde moet zijn onderworpen, een orde, die in groote trekken door de opperste leiding wordt geconcipeerd en afdalende langs lagere leidende instanties steeds concretere vormen aanneemt, tot zij tenslotte ieder lid bereikt, zoo moet ook de

¹⁸⁾ W. Zimmermann, *Psychische Wirkungen der Rationalisierung auf die Arbeiterschaft*, p. 800.

nieuwe gemeenschapsgedachte, wil zij tot elk ondernemingslid doordringen, organisatorisch worden gerealiseerd.

Het zou echter een groote psychologische fout beteekenen, indien de leiding de organisatorische doorvoering der nieuwe idee van boven af haar personeel zou opleggen. Zij moet bij het nastreven der nieuwe sociale orde rekening houden met de bestaande zakelijke ondernemings sfeer. Deze sfeer vormt den sociaal-psychischen klankbodem voor de maatregelen der leiding. Indien de leiding nu de nieuwe maatregelen, die ten doel hebben de vervreemding tusschen arbeiders en onderneming op te heffen, autoritair gaat afkondigen van haar hoogen zetel, indien zij op basis der heerschappijverhouding de genootschappelijke houding tracht in te voeren, dan zullen de maatregelen veelal niet aan de gestelde verwachtingen beantwoorden. De vervreemding bestaat immers nog, de maatregelen worden wantrouwend ontvangen, de arbeider wacht zonder enthousiasme af wanneer „de aap uit de mouw zal komen”. En de arbeiders, die nog geen verbondenheid met de onderneming gevoelen, die nog primair het oog gericht houden op hun eigen belangen, wenden de hun geschonken nieuwe rechten zoo krachtig mogelijk aan om de eigen belangen te steunen. Dit gevaar doet zich misschien nog sterker voor waar de gemeenschap dwingend in de sociale verhoudingen der onderneming ingrijpt en van buitenaf haar verordeningen dicteert. De verkregen rechten worden dan door de arbeiders als een soort politiek recht beschouwd, dat vaak aan de vakvereniging wordt gedelegeerd. De uitwerking is averechts, de tweespalt blijft bestaan, slechts de macht der onderneming is ingekrompen.

Wil de onderneming van haar sociale maatregelen een gunstig resultaat zien, dan is het op de eerste plaats noodig dat zij voor deze maatregelen een gunstigen voedselbodem schept. Aan de sociale reorganisatie dient een sociaal-psychologische arbeid vooraf te gaan. Dat deze bij het overheerschende vijandelijke wantrouwen van de arbeiders zeer veel tact vereischt, laat zich begrijpen. Men moet de zakelijke atmosfeer doorbreken om met de arbeiders contact

te krijgen, men moet hen overtuigen van hun belangengemeenschap met de nieuwe „sociale” ondernemingsgroep, en vooral, men moet reeds van den eersten aanvang hun medewerking vragen aan den opbouw hiervan, opdat zij voelen dat zij reeds als genoot worden beschouwd.

Het is duidelijk dat iedere onderneming het probleem op eigen wijze tot oplossing tracht te brengen — de nieuwe oriëntering was immers voor een niet onbelangrijk deel het gevolg van den wensch der onderneming om zelfstandig met haar arbeiders tot overeenstemming te komen, omdat zij de individueele, bijzondere belangen had, die een eigen aparte regeling vereischten. Dit geldt voor de organisatie der sociale ondernemingspolitiek en in nog sterkere mate voor de sociaal-psychologische voorbereiding hiervan, daar de arbeidersgroepen nationaal, gewestelijk, plaatselijk en naar hun samenstelling psychisch verschillen en dienovereenkomstig anders reageeren. Toch is het belangwekkend na te gaan op welke wijze de nieuwe sociale ondernemingspolitiek in een bepaald geval in de practijk werd doorgevoerd, en op welke wijze de arbeiders voor de nieuwe maatregelen werden gewonnen. Wij kiezen hiervoor de ervaringen van John Leitch, die zijn stelsel van „industrial democracy” in zijn eigen onderneming doorvoerde en later door meerdere ondernemingen, welke wegens ongunstige sociale verhoudingen binnen hun gebied slechte resultaten behaalden, ter assistentie werd geroepen. Hij verhaalt hoe hij daarbij te werk ging. ¹⁹⁾

Na de situatie gedurende eenige dagen te hebben bestudeerd en de mentaliteit der arbeiders en hun stemming te hebben gepeild, roept L e i t c h het geheele personeel der onderneming en de leiding bijeen. De bijeenkomst vindt plaats tijdens de werkuren, liefst in 'n zaal van het fabrieksgebouw, een sprekersgestoelte wordt niet opgericht, elke indruk van geprepareerde plechtigheid wordt vermeden, het geheel moet het karakter dragen van een spontane onderlinge bespreking. In voor ieder duidelijke bewoordingen zet Leitch den toestand uiteen : „The company is going

¹⁹⁾ J. Leitch, o.c.

one way and you are going another and it is not necessary for me to explain to any of you that a cart cannot get anywhere if it is being pulled in different directions." De schuld ligt bij de leiding en bij de arbeiders, voorzoover er tenminste sprake is van schuld. Leitch stelt nu aan de ondernemingsleden voor, om gezamenlijk de fouten te bespreken, gezamenlijk te trachten tot een oplossing te komen. De fout — zoo zegt hij — ligt in het feit dat er geen gemeenschappelijk beleid bestaat. „I think the trouble with this company and with you is that we have no common business policy — a policy which will be that of the company and of every man in this room." Deze „policy" moet niet eenzijdig worden opgedrongen, maar ieder moet hem voor zichzelf vrijwillig accepteren. Hij zal vier hoeksteen hebben en een dak; eens per week zal één dezer fundamenteele beginselen besproken worden. Ieder kan er dan over denken en over de aanneming wordt gestemd.

Als eerste beginsel wordt voorgesteld: „Justice". Het begrip wordt besproken en de volgende resolutie voorgesteld :

We, the Employers, Officers, and Directors, recognizing that Justice is the greatest good and Injustice the greatest evil, do hereby lay and suscribe to, as the first corner-stone of our policy, this greatest of all good.

Justice.

The fullest meaning of this word shall be the basis of all our business and personal dealings — among ourselves as individuals, between our company and those to whom we sell.

Justice shall be the first Corner-stone upon which we agree and determine to construct broader character as individuals and broader commerce as an institution.

We recognize that justice to ourselves necessitates taking advantage of every opportunity to do the best that is in us and each day improve that growing ability.

We realise that merit must be recognized whether

in ability or merchandise. With this assurance we cheerfully, hopefully, and courageously press forward to certain and unqualified succes.

De resolutie wordt vermenigvuldigd en overal in de afdeelingen opgehangen. De gebeurtenis wordt druk besproken, vaak nog wantrouwend opgevat, maar het interesse is gewekt. Men neemt de motie aan en verklaart daarmede ook de volgende besprekingen te willen aanhooren, er staat trouwens niets op het spel, daar de bijeenkomsten tijdens de arbeidsuren worden gehouden. De week daarop wordt dan de tweede hoeksteen, „Coöperation”, besproken; het behandelde wordt als volgt samengevat:

2 Coöperation.

To accomplish the greatest possible results as individuals and as an institution we find Coöperation a necessity.

We recognize that business without coöperation is like sound without harmony. Therefore we determine and agree to pull together and freely offer, and work with the spirit of that principle — Coöperation.

So we shall grow in character and ability and develop individual and commercial Supremacy.

Differences of opinion shall be freely and fearlessly expressed, but we shall at all times stand ready to Coöperate with and heartily support the final judgment in all matters.

In de daaropvolgende weken worden als de twee resteerende hoeksteen en voorgesteld: „Economy” en „Energy”.

3 Economy.

As each moment is a full unit in each hour and each hour a full unit in each day, so each well spent unit of thought and well spent unit of action makes for each victory and the final succes.

When the hour, the day, the year, or the life is

filled with well-spent ability, and an institution is composed of individuals who recognize the value of and so use their time, then succes is controlled and governed and there is no longer vague uncertainty or a blind and unreasoning hope.

Life is like a bag in which, each moment, we place a unit of value or of rubbish, and our present and future happiness depends upon the contents of that bag.

Recognizing that Economy is time, material, and energy well-spent we determine to make the best use of them, thus so shall time, material and energy become our servants while we become the masters of our destiny.

Energy.

As Energy is the power-back of action, and action is necessary to produce results, we determine to Energize our minds and hands, concentrating all our powers upon the most important work before us.

Thus intensifying our mental and physical activity, we shall „make two grow where one was”, well knowing that our Individual and Commercial Crop of Results will yield in just proportion to our productive and persistent activity.

The power of Energy directed exclusively toward sound and vigorous construction leaves no room for destruction and reduces all forms of resistance.

De vijfde week wordt dit fundament nog eens besproken, en tenslotte wordt hierop het dak gebouwd: de „Service”.

Service.

We believe that the only sure and sound construction of succes as an individual or an institution depends on the quality and quantity of service rendered.

We neither anticipate nor hope to be unusually

favored by fortune, but are thoroughly persuaded that fortune favors the performer of worthy deeds and of unusual service, and we therefore determine that our days and our years be occupied by such performance.

Quality shall always be the first element of our service and quantity shall be the second consideration.

Thus shall we establish not only the reputation but the character of serving best and serving most.

Therefore, by serving admirably, we shall deserve and receive proportionately. ²⁰⁾

Volgens Leitch groeide de belangstelling wekelijks en werden de resoluties „met gejuich” aanvaard. De vijf beginselen worden nu door alle ondernemingsleden ondertekend en ieder ontvangt een afschrift. De nieuwe „policy” is thans aangenomen en Leitch verklaarde aan het personeel : „That from henceforth we were all going to work together; that they were not working for the president nor for the company but that every man was working with the company and the company with every man.” ²¹⁾

Wat de inhoud van de resoluties betreft, valt het niet te verwonderen dat juist de noodzakelijke eigenschappen van de hechte groep sterk naar voren worden gebracht: de dienstbaarheid, welke de groep van haar leden eischt, de geordende samenwerking en de rechtvaardige wederkerigheid. ²²⁾ Ook op de bijzondere eischen van elke ondernemingsgroep wordt de nadruk gelegd: de spaarzaamheid harer leden met materiaal en tijd.

Belangrijker dan de inhoud der besprekingen lijkt mij echter hun psychische uitwerking. Zij moeten bij de arbeiders een resonans oproepen van de gedachte en den wil der leiding, zij moeten een sfeer van samenwerking en verbondenheid scheppen, zij moeten alle ondernemings-

²⁰⁾ Zie voor de resoluties p. 39-44.

²¹⁾ p. 44.

²²⁾ vgl. A. Vierkandt, *Gesellschaftslehre*, p. 372-396.

leden samenbrengen tot één sociaal-psychologische groep, welke de scheidingen tusschen de deelgroepen doet vervagen. Maar een dergelijk gesuggereerd sociaal-psychisch saamhorigheidsgevoel kan niet duurzaam zijn, indien het niet berust op werkelijke belangengemeenschap. En deze belangengemeenschap moet bovendien voortdurend gevoeld worden, het saamhorigheidsgevoel dient telkens te worden versterkt, daar zelfs bij een fundamenteele belangengemeenschap steeds uiterlijke en oppervlakkige tegenstellingen bestaan, die zich soms sterker doen voelen dan de belangengemeenschap en zodoende het saamhorigheidsgevoel verbreken. De persoonlijke invloed van een sociaal hervormer of een leider kan wel een oogenblik de belangengemeenschap tot bewustzijn brengen, maar bij den dagelijkschen gang van zaken in de groot-onderneming is een blijvende persoonlijke invloed van de leiders op alle ondernemingsleden ondenkbaar. De nieuwe idee moet, wil zij ingang vinden, gerealiseerd worden in een nieuwe sociale structuur; hiervoor is in het groot-bedrijf organisatorisch ingrijpen noodzakelijk. ²³⁾

Leitch realiseerde zijn denkbeeld van „industriële democratie” in een organisatievorm analoog aan dien van de regeering der Vereenigde Staten van Amerika : „This, then, is what I call Industrial Democracy: The organisation of any factory or other business institution into a little democratic state, with a representative government which shall have both its legislative and executive phases.” ²⁴⁾ De onderneming wordt gemeenschappelijk bestuurd door de ondernemingsleden. De organisatie is als volgt :

De arbeiders worden in het bestuur vertegenwoordigd door het huis van afgevaardigden, dat in geheime verkiezing uit de arbeiders, afdeelingsgewijs, wordt gekozen. Alle grieven en voorstellen der arbeiders moeten aan het huis van afgevaardigden kenbaar worden gemaakt, zij worden daar onderzocht of in speciale commissies die hier-

²³⁾ Is. P. de Vooy, *Het wordend sociaal karakter der onderneming.* p. 13.

²⁴⁾ p. 140.

voor worden benoemd. Naast het huis van afgevaardigden staat de senaat, gevormd door meesterknechts, opzichters, afdeelingsschefs e.d., en het kabinet, dat bestaat uit de directeuren en de hogere leiders.

Voorstellen, die in het huis van afgevaardigden zijn aangenomen, gaan naar den senaat en wanneer ze ook daar worden goedgekeurd naar het kabinet, dat het recht van veto heeft. Ook kan het kabinet suggesties geven aan den senaat of het huis. Wanneer de senaat en het huis geen overeenstemming kunnen bereiken ten aanzien van een bepaald voorstel, wordt een commissie benoemd om het conflict op te lossen.

Zelfs ten aanzien van de loonregeling wordt deze procedure gevolgd. En toch verklaart Leitch dat het kabinet bij zijn weten nooit van zijn recht van veto gebruik behoefde te maken.²⁵⁾ Maar men moet niet vergeten dat elk voorstel den senaat moet passeeren en de senaat allicht een voorstel zal verwerpen, indien hij zeker weet dat het kabinet dit toch niet zal aanvaarden.²⁶⁾ Bovendien is het voor de leiding steeds mogelijk om onofficieel haar invloed op het huis te doen gelden ten aanzien van niet-aannemelijke initiatieven.²⁷⁾

Aanvankelijk waren er moeilijkheden in de functionering van deze organisatie, vooral ten aanzien van het huis van afgevaardigden. Het vertrouwen der arbeiders was nog onvoldoende ontwikkeld, de kiezers waren tot ontevredenheid geneigd. Wanneer de afgevaardigden niet alle wenschen der arbeiders konden bevredigen, zag men ze aan voor werktuigen der leiding. Maar men leerde spoedig aan. Een voorname stimulans was de ingestelde premie op het loon. Leitch stelde deze in als een uitkeering van de besparingen op de productiekosten. Hij ging ervan uit dat de nieuwe orde en de nieuwe samenwerking een besparing moest beteekenen, en vergeleek hiervoor de pro-

²⁵⁾ p. 141.

²⁶⁾ vgl. G. van den Bergh, *De medezeggenschap der arbeiders in de particuliere onderneming*, p. 153.

²⁷⁾ vgl. G. van den Bergh, o.c. p. 153.

ductiekosten per afdeeling vóór en ná de invoering der industriele democratie. De besparing kwam in den vorm van een premie ten deele aan de arbeiders ten goede, het moest hun de materiele voordeelen van juiste samenwerking toonen. „First they found that it was financially better to have harmony; then they discovered it was a nice way to work.”²⁸⁾

Het stelsel Leitch vond in de Vereenigde Staten op ruime schaal toepassing; de resultaten waren gunstig, niet alleen werd de productie kwalitatief en quantitatief opgevoerd, maar ook de arbeidstijden werden in onderling overleg verminderd.²⁹⁾ Hierbij dient echter opgemerkt te worden dat het stelsel bij zijn enorme uitbreiding veel aan diepte heeft verloren, de bevoegdheden van het huis zijn sterk beperkt, zijn beheer strekt zich niet meer uit over de onderneming zelf, enz.³⁰⁾

Voorname dan de organisatorische uitwerking, (die in haar vorm de Amerikaansche mentaliteit duidelijk tot uiting brengt) die te groote bevoegdheden aan de arbeiders schonk en daarom ook onhoudbaar bleek, is de gedachte die eraan ten grondslag ligt, de wensch tot ontvreemding van de persoonlijke relaties in en tot de onderneming. De spil waarom het geheele proces der ontvreemding draait, is het toekennen aan den arbeider van het recht om van het „waarom” van verschillende maatregelen kennis te nemen en over het nemen van andere maatregelen mede te beslissen.

De gedachte om, ter verbetering van de betrekkingen in de onderneming en daardoor tot verhooging van het ondernemingsresultaat, aan de arbeiders medezeggenschap te verleen door middel van arbeidersvertegenwoordigingen — ondernemingsraden, fabrieksraden of fabriekscommissies — is niet nieuw. Reeds in 1849 werd in de economische commissie van het Frankfurter parlement de oprichting voorgesteld van fabriekscommissies, die tot doel

²⁸⁾ J. Leitch, o.c. p. 140.

²⁹⁾ G. van den Bergh, o.c. p. 149-150.

³⁰⁾ Ibid. p. 151.

zouden hebben de vastlegging van de fabrieksorde, het bijleggen van conflicten, het beheer van ziekte- of ondersteuningskassen. ³¹⁾ En reeds in 1861 richtte David Peters te Neviges een fabrieksraad op. ³²⁾ In Nederland werden fabriekskernen ingesteld bij de Nederlandsche Gist- en Spiritusfabriek van J. C. van Marken te Delft in het jaar 1878, en bij de Machinefabriek van Gebr. Stork & Co. te Hengelo in 1883. ³³⁾ In het algemeen echter valt zoowel in Nederland als in het buitenland ³⁴⁾ een opleving van de medezeggenschapsgedachte te constateeren parallel aan den groei in macht van de vakvereenigingen. Hier is wel degelijk sprake van causalen samenhang. ³⁵⁾ De leiders der ondernemingen trachtten den invloed van de voor hun belangen georganiseerd optredende arbeiders te breken, door hen in de onderneming een vertegenwoordiging toe te staan. „Men zou op staatkundig terrein naar de geotrooieerde constitutie kunnen verwijzen. Herhaaldelijk worden onderhandelingen en besprekingen met vakvereenigingen geweigerd, somtijds met de uitdrukkelijke mededeeling, dat men tegen besprekingen met een uit het eigen personeel gevormde „kern” geen bezwaar heeft. De werkgevers gaan bij deze voorkeur voor de kernen onder meer uit van de gedachte, dat onderhandelingen met hun eigen personeel voor hen voordeliger zijn.” ³⁶⁾ Ligt bij den leider van het persoonsbedrijf nog vaak het patriarchale, „irrationeele” motief voor, heer te willen zijn in eigen huis, bij de moderne onderneming is het motief, dat invloed van buitenaf de rentabiliteit meer zou schaden dan onderhandelingen met het eigen personeel. De vakvereeniging toont vaak weinig begrip voor de bijzondere eischen van de onderneming. Veronderstel b.v. dat een vakvereenigingsleider bij een onderneming voor haar arbeiders een

³¹⁾ H. Freese, *Das Konstitutionelle System im Fabrikbetriebe*, p. 5.

³²⁾ Ibid p. 6.

³³⁾ G. van den Bergh, o.c. p. 56.

³⁴⁾ Ibid. p. 58 e.v.

³⁵⁾ Ibid. p. 58.

³⁶⁾ Ibid. p. 58.

eisch komt stellen tot loonsverhooging en de ondernemer zet hem uiteen dat, in verband met moeilijkheden bij den afzet der producten of den aanvoer van grondstoffen, de eisch niet ingewilligd kan worden. De vakvereenigings-leider kan de afwijzing aanvaarden en hiervan in een vergadering van de arbeiders mededeeling doen. Mogelijk zal hij zelfs het motief vermelden, een motief dat hem weinig zegt, daar hij de werkelijke situatie niet uit ervaring kent, dat dus zonder veel overtuiging zal worden weergegeven; misschien zal hij het verzwijgen, of zal hij zelfs duiden op koppigheid en onverzettelijkheid van den ondernemer. En het conflict is in aanleg aanwezig. Maar veronderstel dat de eisch is gesteld en de ondernemer kan de kern bijeenroepen. Hij kan hun de situatie uiteenzetten en hierbij gebruik maken van de weliswaar eenzijdige, versnipperde ervaringen van de arbeiders, maar hij kan deze in het licht van het geheel een beteekenis geven. Den afgevaardigde van de expeditie kan hij b.v. wijzen op de geringe verzendingen enz. Een dergelijke motiveering spreekt tot de menschen en men komt eerder tot overeenstemming.

De gedachte van medezeggenschap der arbeiders wordt op verschillende wijzen uitgewerkt; iedere ondernemer tracht haar te verwezenlijken op een wijze welke het ondernemingsdoel het beste dient. Zoo zullen dan ook de bevoegdheden van de ondernemingsraden verschillen.

De kern van de zaak is echter deze. Waar eerst de arbeider slechts medezeggenschap heeft ten aanzien van de voorwaarden van onderwerping aan het ondernemingsgezag, een medezeggenschap dat het gezag zelf onaangestast laat, verkrijgt hij nu een zeker medezeggenschap ten aanzien van het gezag zelf en, wanneer hij een medebeslissingsrecht verkrijgt ten aanzien van bepaalde leidingsaangelegenheden, dan is ten aanzien van deze leidingsaangelegenheden de gezagsverhouding opgeheven; tenminste wanneer het recht van de arbeiders, in deze aangelegenheden te beslissen, even sterk is als van alle andere gezagsdragenden tezamen. ³⁷⁾

³⁷⁾ G. van den Bergh, o.c. p. 2-3.

Ten opzichte van de voorwaarden waarop de arbeider zich aan het ondernemingsgezag onderwerpt, de eigenlijk-gezegde arbeidsvoorwaarden als loon, arbeidsduur, vacantie, regeling bij ziekte e.d., bestaat er bij het kapitalistisch maatschappijsysteem inderdaad juridisch een overeenkomst van gelijk-gerechtigden tusschen werkgevers en werknemers; juridisch stond de arbeider als gelijke partij tegenover den werkgever bij het aangaan van de overeenkomst. En deze juridische gelijkheid werd door het collectief optreden nu ook meer een feitelijke: de collectieve arbeider kwam machtiger te staan tegenover den werkgever. Met de primaire arbeidsvoorwaarden zijn echter niet alle voorwaarden, waaronder de arbeider zijn arbeid verricht, vastgesteld. Verschillende detailpunten vragen nog om nadere regeling: begin en einde van den arbeidstijd, begin en einde van de schafttijden, tijdstip der vacantie, regelingen betreffende stukloon en overwerk, ordebepalingen, boeteregelingen, dienstkleeding enz. Regeling van deze voorwaarden in individueele of collectieve contracten brengt bepaalde bezwaren met zich mee. Gewijzigde omstandigheden kunnen ieder oogenblik een snelle aanpassing eischen; de regeling dezer voorwaarden eischt dus een ruime mate van souplesse. Collectieve regeling zou bovendien op moeilijkheden stuiten, wanneer het collectieve contract voor meerdere ondernemingen gold en de detailregelingen in de afzonderlijke ondernemingen eigenlijk uiteen moesten loopen³⁸.) Hetzelfde geldt van de regeling der uiterlijke omstandigheden waaronder de arbeid wordt verricht: de inrichting van de werkplaats, verlichting en luchtverversching, de toestand van kleed-, wasch- en schaftlokalen enz.³⁹) en tenslotte de regeling van de instellingen ten behoeve van de arbeiders, waarop later nog teruggekomen wordt.

Medezeggenschap van de arbeiders bij de regeling van deze voorwaarden, die voor hen het dagelijksche arbeidsmilieu bepalen — dat weer een belangrijke factor is voor

³⁸) Ibid. p. 10.

³⁹) G. van den Bergh, o.c. p. 11.

de vorming van de ondernemingsatmosfeer — kan 'n zeer gunstige werking uitoefenen. Hetzelfde geldt voor medezeggenschap van den raad der arbeiders bij de organisatie van die technische kwesties, waarmede de arbeiders van dichtbij dagelijks te maken hebben, de leiding echter slechts op een afstand. Niet alleen zal een dergelijk medezeggenschap een gunstige psychische uitwerking hebben op de arbeiders, wat de ondernemingsatmosfeer en daarmede mogelijk ook het ondernemingsresultaat ten goede komt, maar de onderneming profiteert hierbij bovendien van de ervaringen der arbeiders.

Tenslotte is daar nog de personeelbeschikking : benoeming, bevordering en ontslag. Voornaam is vooral dit laatste. De mogelijkheid tot ontslag is voor den arbeider een voortdurend dreigement, vooral in tijden van laagconjunctuur. „De werkloosheid zelf moge een groot kwaad zijn, de vrees voor werkloosheid is een minstens even zoo sloopende kwaal.”⁴⁰⁾ Deze vrees belemmert het ontstaan van arbeidsvreugde, en verhindert het ontstaan van een gevoel van verbondenheid met de onderneming. De arbeider weet immers niet hoe lang hij nog deel uit zal maken van de onderneming. Vooral wanneer het ontslag willekeurig kan zijn, een geval dat zich vaak voordoet, wanneer de onderneming een bepaald aantal arbeiders moet ontslaan, krijgt de arbeider het gevoel slechts tijdelijk instrument te zijn voor de ondernemingsdoeleinden. Hoewel door den wetgever reeds bepaalde beperkingen zijn gesteld aan het ontslagrecht, staat de arbeider op dit gebied nog sterk bloot aan willekeur. Opheffing van deze willekeur, b.v. de mogelijkheid van beroep op den ondernemingsraad, welke een stem kan inbrengen bij het ontslag, bindt den arbeider veel sterker aan de onderneming, waar hij nu grotere rechten geniet.⁴¹⁾

⁴⁰⁾ J. F. P. Dijkhuis, *De rechtsgrond van het medezeggenschap*, p. 187.

⁴¹⁾ G. Briefs, o.c. p. 95. Men ziet ook dat in den bedrijfsraad van den Ned. Typografenbond aan de ontslagregeling bijzondere aandacht is gewijd. Vgl. J. A. Veraart, o.c. p. 32.

Kortom, medezeggenschap *aan den voet* kan voor de onderneming gunstig werken, zoowel wegens goeden psychischen invloed op de arbeiders en daardoor verhooging en verbetering van hun prestaties, als wegens eventueel waardevolle adviezen der arbeiders omtrent de organisatie van hun verrichtingen.⁴²⁾ Of deze adviezen ook bindend zullen zijn, of het medezeggenschap ook een medebeslissingsrecht zal inhouden, is een vraag welke elke onderneming voor zich oplost. Een groote rol speelt hier de aard van het bedrijf, de ondernemingsatmosfeer, en de ontwikkeling van de arbeiders.

Geheel anders wordt de kwestie wanneer het gaat om medezeggenschap bij de leiding, medezeggenschap *aan den top*. Wanneer men den arbeider of den ondernemingsraad medezeggenschap *aan den top* zou geven, „dan wordt die arbeider of die raad van arbeiders mede-ondernemer, en dan zal de zaak alleen *dán* nog eenigszins kunnen marcheeren, wanneer die raad van arbeiders over de eigenschappen van ontwikkeling, inzicht en wilskracht beschikt, die den ondernemersstand als geheel genomen, berekend doet zijn voor zijn taak.”⁴³⁾ In het algemeen beschikken de arbeiders echter niet over voldoende kundigheden om door hun medezeggen de leiding gunstig te beïnvloeden. Het is den arbeiders vrijwel onmogelijk om vanuit hun plaats den gang van de productie te overzien en hierover te oordeelen. De leiding is een zeer gespecialiseerde functie geworden, waarvoor een aparte opleiding wordt vereischt, welke de arbeider in het algemeen niet kan verkrijgen.

Bovendien blijkt uit de practijk der N.V. dat het zwaartepunt der leiding is verschoven van de algemeene vergadering naar het bestuur. „Dit échec van het veelhoofdige aandeelhoudersbewind is een bewijs van de noodzakelijkheid van de onbelemmerde leiding, van het autocratische

⁴²⁾ J. F. P. Dijkhuis, o.c. p. 158.

⁴³⁾ H. W. C. Bordewijk, *Bedrijfsorganisatie en medezeggenschap*, p. 32-33.

principe in het productieproces." 44) Ook het mislukken van vele productiecoöperaties wijst hierop.

In het algemeen zal medezeggenschap van de arbeiders in de leiding voor de moderne onderneming niet gunstig zijn, met het oog op het nemen van snelle en juiste beslissingen, zoowel wegens het aantal dergenen die mede beslissen, althans mede gekend moeten worden, als ook vanwege het feit dat de bekwaamheid tot medezeggenschap in deze zaken hen ontbreekt. 45)

Zoo valt dan ook in de praktijk waar te nemen, dat het medezeggenschap aan den top, voorzoover het althans werd ingesteld, in het algemeen zeer aan beteekenis heeft ingeboet. In Duitschland namen de bevoegdheden van de Betriebsräte van vóór het nationaal-socialistische regime sterk af, 46) evenals van Oostenrijksche fabriekscommissies. 47) Hetzelfde geldt voor het vroegere Tsjecho-Slowakije. 48) Ook van Mark en duldde in specifieke leidingaangelegenheden geen medezeggenschap van de arbeiders, evenmin als F r e e s e. L e i t c h daarentegen verzekert dat hij overal gunstige resultaten zag van het medezeggenschap in de leiding; maar — zooals eerder werd opgemerkt — bij de verbreiding van het stelsel L e i t c h gingen vele bevoegdheden van de arbeidersraden verloren.

Het is trouwens zeer de vraag of medezeggenschap der arbeiders aan den top *eenigen zin* zou hebben. Waar de onderneming vrijwillig een arbeidersvertegenwoordiging instelt, doet zij dit niet omdat zij hiervan eenigen steun verwacht bij de technische of commercieele leiding. Wel kan zij verwachten dat de arbeiders praktisch-waardevolle adviezen kunnen geven omtrent de inrichting van hun dagelijksche technische deelwerkzaamheden. Hiernaast zal zij vooral hopen op de psychische resultaten van het medezeggenschap; deze moet den arbeiders het gevoel van

44) J. F. P. Dijkhuis, o.c. p. 160.

45) Ibid. p. 160 en 170. Vgl. ook G. Briefs, o.c. p. 94.

46) J. F. P. Dijkhuis, o.c. p. 162.

47) Ibid. p. 163.

48) Ibid.

verbondenheid aan de onderneming schenken en hen met meer enthousiasme en dus grootere prestatiekracht voor het ondernemingsdoel doen werken. Medezeggenschap aan den top zou nu alleen op dit laatste motief, het psychologische, moeten berusten. Nu zijn de psychische uitwerkingen van medezeggenschap aan den voet in het algemeen gunstig. De vreemdheid van den arbeider in zijn directe geestelijk en materieel milieu, welke als onlust werd onderhouden, verdwijnt. De arbeider wordt gekend in zijn dagelijksche ervaringen, op zijn initiatieven wordt acht geslagen, hij kan zijn wenschen omtrent de arbeidsruimte kenbaar maken. Medezeggenschap in deze dingen waarmede hij dagelijks te maken heeft, is voor hem verreweg het belangrijkste. Maar de afstand van den arbeider tot de commercieele en de hoogste technische leiding is te groot dan dat hij daarin eenig werkzaam aandeel zou kunnen hebben en dit verlangt hij zelfs in het algemeen niet. Waar dit medezeggenschap hem geschonken was, bleek het reeds moeilijkheden op te leveren, zijn belangstelling voor deze zaken te winnen, zooals de practijk van Deutsche Betriebsräte leerde.⁴⁹⁾ Wel kan het met het oog op een gunstige verstandhouding gewenscht zijn, dat de leiding de maatregelen, die zij moet treffen en die de situatie der arbeiders ongunstig beïnvloeden, toelicht, d.w.z. dat zij den grond hiervan openbaart. Verstandhouding impliceert immers verstaan, begrijpen; een eenzijdige afkondiging of opdracht kan geaccepteerd of uitgevoerd worden, maar zonder verdere motiveering wordt zij niet verstaan; er ontstaat geen verstandhouding. Hier zou dus sprake kunnen zijn van medezeggenschap in den zin van mede-weten. De indruk van willekeur kan op deze wijze verminderd worden. K a l f f legt hier sterk den nadruk op: „Een van de allervoornaamste factoren in de m.i. gewenschte opbouwende houding (tot de nieuwe sociale orde in de onderneming) acht ik het motiveeren tegenover den arbeider van de door de werkgevers gegeven orders of opdrachten en instructies. Hoe meer tijd we er aan geven uit te leggen wat de betee-

⁴⁹⁾ vgl. G. Briefs, o.c. p. 94.

kenis van die orders en instructies is, hoe zij passen in het algemeen werkplan, wat wij ermee hopen te bereiken, uitleggen welke voordeelen er het gevolg van zullen zijn en hoe zij kloppen moeten met het werk in een ander deel van het bedrijf, hoe meer instemming wij met die opdrachten zullen krijgen en hoe beter resultaat. En ook dat resultaat moet men het werkvolk doen kennen." ⁵⁰⁾

Wanneer wij nu het geheel overzien, dan valt er een activiteit op te merken van de onderneming, die — uitgaande van de toenemende beteekenis van den menschelijken factor en gebaseerd op het inzicht dat het ondernemingsbelang eischt doelconsequente *samenwerking* van alle individuen en alle deelgroepen binnen haar arbeidsgebied — erop gericht is, alle ondernemingsleden te winnen om hun beste krachten voor het ondernemingsdoel in te zetten. De leiding tracht daartoe allereerst de arbeidsvreugde van den arbeider te verhoogen, door het scheppen van gunstige verhoudingen, waaronder de arbeid geschiedt: veiligheid, goede verlichting en luchtverversching, hygiënische verhoudingen, tijdige onderbreking door schafttijden, en gunstige vorming der noodzakelijke hiërarchische betrekkingen, en door een loonstelsel, waarbij de arbeider voor zijn snelleren en beteren arbeid een overeenkomstig hoogere materieele waardeering ontvangt. Maar de arbeidsvreugde wordt op deze wijze deeltaakvreugde, zij behoeft nog geen vreugde aan den groepsarbeid te worden. En dit laatste wil de onderneming juist bereiken, zij wil dat de arbeider zoo solidair mogelijk is met de groep waarin hij zijn arbeid verricht, daar dit het eenige fundament is voor een conflictlooze, solidaire samenwerking. De vreugde aan de persoonlijke deeltaak is hiervoor wel een voorwaarde, maar bereikt het doel nog niet. Het is noodig dat de arbeider voelt dat hij als genoot in de ondernemingsgroep wordt opgenomen. In het kleine bedrijf zou men dit gevoel bij hem kunnen aankweken en levendig

⁵⁰⁾ J. A. Kalf, *De verhouding tusschen werkgevers en werknemers*, p. 7.

houden door voortdurende persoonlijke inwerking van den leider. In de groot-onderneming is dit niet mogelijk, men moet hier organisatorische maatregelen treffen om het gestelde doel te bereiken. Hiertoe wordt dan als regel een vertegenwoordiging der arbeiders ingesteld, die het recht bezit, in bepaalde aangelegenheden de leiding van advies te dienen en in andere aangelegenheden door de leiding gekend wordt. Deze rechten werken gunstig in twee richtingen. Het wordt den arbeiders mogelijk gemaakt zelf invloed uit te oefenen op hun directe arbeidsmilieu, hetgeen de arbeidsvreugde ten goede komt, en bovendien bindt het bewustzijn, gekend — erkend — te worden door de hoogste ondernemingsorganen, hen sterker aan de ondernemingsgroep.

Het werd reeds opgemerkt dat het streven der onderneming, om haar arbeiders tot solidaire medewerkers te maken, ten deele gericht was tegen den invloed van de vakorganisaties der arbeiders op haar terrein. Daar immers de vakorganisaties moesten optreden voor een zoo groot mogelijk aantal der arbeiders bij 'n zoo groot mogelijk aantal ondernemingen en andere bedrijven, konden zij bij hun politiek tot op zekere hoogte geen rekening houden met de eigenaardige omstandigheden van één bepaalde onderneming. Juist daarom echter moesten zij zich nu ook verzetten tegen de pogingen der werkgevers om door overleg met eigen arbeiders regelingen te treffen, die deze eigenaardigheden tot uiting wenschten te brengen en zodoende in strijd kwamen met de algemeene politiek der vakorganisaties.⁵¹⁾ Bovendien zagen zij in de ondernemingsraden een gevaar voor de arbeiderssolidariteit. Er ontstaat aanvankelijk dan ook een verzet der vakvereeningen tegen de instelling van arbeidersvertegenwoordigingen. Om een enkel voorbeeld te noemen, neemt de Algemeene Nederlandsche Metaalbewerkersbond in 1907 de volgende motie aan :

„Het Congres, gehoord de uiteenzettingen van de verschillende afdeelingen over fabrieksraden en kernen, ver-

⁵¹⁾ B. Bölger, *Organisatorische verhoudingen tusschen werkgevers en werknemers*, p. 322.

klaart zich met alle macht tegen dergelijke instellingen, als zijnde remtoestellen tegen het werkelijke belang der arbeiders, en legt den leden van den bond de verplichting op noch aan de verkiezing deel te nemen, noch in een dergelijk college zitting te nemen.”⁵²⁾

Langzamerhand veranderde echter de houding van de vakorganisaties, vooral toen zij meer in invloed hadden gewonnen en toen ook de werkgevers zich bedrijfstakgewijs gingen organiseren bij de regeling hunner arbeidsvoorwaarden. Bespreking over de eigenlijk gezegde arbeidsvoorwaarden viel nu buiten het arbeidsveld van de kernen. Deze werden door de werkgevers individueel, of met medewerking van de werkgeversorganisaties in overleg met de arbeidersvakverenigingen, vastgesteld.⁵³⁾ De kernen hielden zich nu bezig met bespreking van interne arbeidsaangelegenheden en nadere concretiseering van de algemeen getroffen regeling der arbeidsvoorwaarden.⁵⁴⁾

Het is evenwel begrijpelijk dat de arbeidersvakverenigingen er nu naar streefden ook in de kern hun invloed te doen gelden, door betrouwbare leden in de kern zitting te doen nemen. Nu doet zich voor de onderneming het gevaar voor, dat de kern een soort machtsverlengstuk van de vakvereniging wordt. Dit gevaar zal vooral dreigen, wanneer de onderneming de kern instelt — of door de overheid gedwongen wordt haar in te stellen —, zonder dat zij van te voren den psychischen voedselbodem zorgvuldig heeft geprepareerd. De arbeiders voelen nog de belangenscheiding met de onderneming sterker dan de belangengemeenschap daarmede; zij gebruiken de kern voor hun eigen doeleinden en dragen de zorg daarvoor gaarne over aan de instelling, die zij voor hun belangenvertegenwoordiging hebben geschapen. Het is niet te verwonderen, dat de onderneming in dit geval met tegenzin den invloed der vakvereniging in de kern beziet. De kern behandelt immers de meer interne kwesties en dient dit te doen met

⁵²⁾ bij G. van den Bergh, o.c. p. 58-59.

⁵³⁾ B. Bölger, o.c. p. 323.

⁵⁴⁾ Ibid.

volkomen inachtnaam van de bijzondere eischen en eigenaardigheden van de onderneming.⁵⁵⁾ Zij mag derhalve geen orgaan worden van de op algemeene actie ingestelde vakvereëning. Bovendien is de kern ook bedoeld om de eigen arbeiders te kennen in bepaalde ondernemingszaken en -problemen en ze op deze wijze sterker psychisch te binden aan de onderneming; een doel dat nooit bereikt wordt, indien de vakvereëning zich weer tusschen de onderneming en haar arbeiders schuift. Er zijn dan ook verschillende ondernemers, die de inmenging van de vakvereëning in hun kernen niet dulden. Het gevolg is echter veelal dat de vakvereëningen tegenover deze ondernemers een vijandige houding aannemen, althans hun kernen becritisieren. En dit beïnvloedt wederom de arbeiders in die ondernemingen en begunstigt de ondernemingsatmosfeer zeer zeker niet. Toch zou een invloed der vakvereëning in de kern, in den vorm van kern-vakvereëningsleden, zeer wel overeen te brengen zijn met de bedoeling van dit lichaam en een gunstige functioneering daarvan. Maar een voorwaarde is, dat vóór de instelling der kernen onder de arbeiders een stemming gekweekt wordt, die bij hen de bereidwilligheid wekt als ondernemingsleden met de onderneming samen te werken. Naast de prioristische en logische solidariteit met de arbeidersmassa moet een nieuwe, even logische solidariteit met de onderneming worden geschapen. Veel hangt ook af van den persoonlijken invloed van den bedrijfsleider of labor manager op de kernen. Vele ondernemers hebben omwille van een goede verstandhouding met de vakvereëningen — en uit erkenning van de blijvende waarde van dit instituut voor de arbeiders en de belangrijke functie daarvan — aan haar een zekeren invloed toegekend in de kern, b.v. door haar het recht te geven candidaten te stellen bij de verkiezing der kern. Zeer tactisch was, om een voorbeeld te noemen, de handelwijze van één onzer grootste Nederlandsche ondernemingen, die, alvorens tot de oprichting der kernen over te gaan, de erkende vakvereëningen uitnoodigde tot een bespreking.

⁵⁵⁾ Ibid.

Hierbij werd aan hen van de voorgenomen maatregelen en hun bedoeling kennis gegeven, terwijl tevens duidelijk het machtsgebied der kernen werd afgegrensd. Tenslotte werd aan iedere vakvereniging het recht toegekend voor de kernverkiezing een kandidatenlijst op te stellen; de ongeorganiseerde arbeiders stelden een eigen kandidatenlijst op.

De medezeggenschapsgedachte, organisatorisch uitgewerkt in de kernen of ondernemingsraden, beoogt dus een psychischen band van den arbeider met de onderneming te scheppen, de vervreemding van den arbeider van zijn onderneming op te heffen, bij hem belangstelling te wekken zoowel voor het eigen werk als voor het geheele werk der onderneming. Nu de zakelijke organisatie van den menschelijken arbeid niet rationeel bleek, ziet men overal dergelijke strevingen ontstaan; de strevingen zijn allen gericht op hetzelfde doel: volledige inschakeling van den persoon van den arbeider in de werkzaamheden tot het ondernemingsdoel; de middelen zijn echter zeer verschillend.

Wij zagen reeds in welke vormen de vreemdheid in de onderneming den arbeider tegemoet trad; het is van belang na te gaan op welke wijze deze vreemdheid op haar verschillende gebieden door de onderneming werd verzacht of opgeheven.

Vreemdheid van het bezit. De opheffing hiervan zou gedeeltelijk te verkrijgen zijn door den arbeiders aandeel te geven in het eigendom van het productie-apparaat. Door sommige ondernemingen wordt dit nagestreefd in den vorm van uitgifte van arbeidersaandeelen. Het is echter zeer de vraag of dit iets aan de psychische situatie der arbeiders verandert. Het bezitsaandeel is te abstract; het werkt psychisch niet op den arbeider in als een werkelijk eigendom en het vervult daarom zijn taak niet geheel. Wel kan de mogelijkheid tot het op gemakkelijke voorwaarden verkrijgen van aandeelen voor de arbeiders een stimulans vormen tot sparen, en zodoende leiden tot verbetering van zijn proletarische positie. Het aandeelenbezit houdt steeds

een risico-element in zich, hetgeen voor de kleine spaarders minder gunstig is. Dalen de aandelen, dan volgt vaak ontevredenheid en wantrouwen. ⁵⁶⁾

De bezitsvervreemding van groote groepen van het productie-apparaat is, bij den stand van techniek en maatschappij-organisatie van het kapitalisme, een moeilijk te veranderen gegeven. En waar deze bezitsvervreemding juridisch opgeheven wordt, waar het productie-apparaat aan de deelnemers komt, zooals b.v. bij de productiecoöperatie, of aan de gemeenschap, zooals de socialisatie-idee beoogt, is het nog zeer de vraag of de veranderde feitelijke situatie ook een veranderde psychische instelling van de in productie werkzame groepen ten opzichte van het productie-apparaat met zich mee zou brengen.

Vreemdheid ten opzichte van de arbeidsruimte. Ook hier vallen tendensen waar te nemen de zakelijkheid der arbeidsruimte te verminderen. De onderneming tracht, met het oog op de arbeidsvreugde en de verbondenheid van den arbeider met zijn werk, welke elementen bleken van haar winstrekening, de betrekkingen tusschen de zuiver doelmatige arbeidsruimte en de levensruimte te herstellen. ⁵⁷⁾ Uiting van deze tendens is o.m.: het verschijnen van radioluidsprekers in de fabriekszalen. Ook de invloed, welke de arbeiders door medezeggenschap op het materiele arbeidsmilieu kunnen uitoefenen, draagt ertoe bij de vreemdheid ten opzichte hiervan te verzachten.

Vreemdheid ten opzichte van den arbeid. De sterk doorgevoerde arbeidsverdeeling blijft gehandhaafd, op andere wijze wordt getracht de vervreemding van den arbeider van zijn arbeidstaak en het resultaat van de productie op te heffen. Dit geschiedt door het scheppen van de mogelijkheid voor den arbeider om zijn wenschen en zijn ideeën

⁵⁶⁾ W. Maas Geesteranus, *De verhouding tusschen de arbeiders en de leiders in het bedrijf*, p. 131.

⁵⁷⁾ G. Briefs, Art. *Betriebssoziologie*, p. 33 en *Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie*, p. 32.

omtrent de organisatie van zijn arbeidshandelingen, door middel van zijn arbeidersvertegenwoordiging, aan de leiding kenbaar te maken. Zoo wordt bij hem het bewustzijn gekweekt dat hij de verrichting van zijn deeltaak toch nog persoonlijk kan beïnvloeden. De wetenschap dat zijn initiatieven omtrent de arbeidsverrichtingen waardeering vinden, moet zijn belangstelling hiervoor verhoogen.

Verschillende middelen beoogen de belangstelling van den arbeider voor het resultaat van de productie te wekken. Op de eerste plaats materieel, voorzoover betreft het resultaat van zijn persoonlijke arbeid — wanneer hij dezen kwalitatief of kwantitatief kan beïnvloeden —: de premie voor meer dan gemiddelde persoonlijke prestaties; voorzoover betreft het resultaat van den groepsgewijs verrichten arbeid: een premie voor meer dan normale resultaten der groep. Nu kan men deze laatste premies op twee verschillende gronden uitkeeren: op grond van meer dan normale resultaten van den eigenlijken ondernemingsarbeid, het winstaandeel, en op grond van meer dan normale resultaten van het bedrijf of bepaalde afdeelingen in het bedrijf. Uitkeering van een gedeelte van de winst voldoet om verschillende redenen niet. De uitkeering kan uit praktische overwegingen niet vaker dan één of tweemaal 's jaars geschieden. Dit is een onvoldoende stimulans, de arbeider ziet het verband niet tusschen zijn extra-ingespannen arbeid en de uitkeering. Deze laatste schijnt hem al te zeer als een geschenk des hemels in den schoot te vallen. Bovendien, en dit is wel het voornaamste motief tegen deze premie, de uitkeering houdt niet steeds werkelijk verband met de prestatie van den arbeider. De winst is van vele factoren afhankelijk, welke niet door den arbeider worden beïnvloed. Conjunctuur en marktpositie spelen hier een voorname rol en het is vooral de commercieele leiding, die, bij gegeven externe economische en interne technische mogelijkheden, de hoogte der behaalde winst beïnvloedt. De gecompliceerde economische arbeid van de onderneming en de gecompliceerde markt- en conjunctuurverhoudingen zijn voor den arbeider moeilijk te begrijpen; op het

economische gebied zal voor hem steeds 'n zekere vreemdheid blijven bestaan. Wel kan de onderneming, wanneer zij op grond van de economische situatie bepaalde maatregelen moet treffen, welke de positie der arbeiders van nabij raken, trachten deze maatregelen aan de hand van de concrete situatie te verduidelijken. Om de uitkeering van het winstaandeel te motiveeren zou men echter den geheelen specifiekten ondernemingsarbeid moeten expliciteeren; zelfs een zoo populair mogelijke uiteenzetting zal bij de arbeiders veel in het duister laten, en wanneer de winstuitkeering gering is of zelfs geheel achterwege zou blijven, dreigt weer ontevredenheid, vooral indien de arbeider er reeds op gerekend zou hebben. En veel van wat misschien gewonnen was, gaat wederom verloren.

Daar den arbeider, bij de door den huidigen stand van techniek bepaalde arbeidsverdeeling, een overwegend technische taak is toegevallen, en hij door zijn extra ingespannen arbeid slechts het technische bedrijfsresultaat kan verbeteren, keeren de meeste ondernemingen hem dan ook een premie uit op grond van de technische resultaten. Waar het arbeidsresultaat niet door een individueele prestatie wordt verkregen, maar voortkomt uit verbonden actie van een aantal arbeiders, wordt de premie als regel over deze groep verdeeld. Elke afzonderlijke arbeider profiteert eerst dan, wanneer de geheele groep een boven het normale liggende prestatie volbrengt: ieder zal er acht op geven dat zijn mede-arbeider zich evenzeer inspannen zal als hij; elke luijaard besteelt zijn kameraden. Aan den anderen kant dreigt bij ongunstige verhoudingen onder de arbeiders een geprikkeldheid te ontstaan over werkelijke of vermeende luiheid der mede-arbeiders, hetgeen de samenwerking weer in gevaar kan brengen. Om dit gevaar tegen te gaan, gaf v a n M a r k e n voor goede samenwerking nog een extra-premie. ⁵⁸⁾

Maar naast de materialistische middelen zijn er nog andere middelen, om bij den arbeider belangstelling te wekken voor zijn eigen taak en de taak van het bedrijf en de

⁵⁸⁾ J. C. van Marken, *Uit het fabrieksleven*, Dl. II, p. 276-279.

onderneming, om hem aan te sporen zijn arbeid zoo goed mogelijk te volbrengen. De onderneming moedigt hem aan, prikkelt zijn trots, wekt in hem een recordzucht. Vaak worden zijn prestaties aangeteekend op een lijst die in de fabriekszaal hangt ; blijven zij beneden de norm, dan worden zij in het rood opgeteekend. Daar dit laatste echter een vernederend effect beoogt en de methode derhalve bij vele arbeiders zeer gehaat is, is het de vraag of haar uitwerking onverdeeld gunstig zal zijn. De arbeiders worden verder bekend gemaakt met het resultaat van den geheelen bedrijfsarbeid en de prestaties van de afdeelingen. Leitch, die de besparingen op de productiekosten per afdeeling berekent, en dit tot grondslag maakt van zijn premiestelsel, schenkt de afdeeling, die in een week de grootste besparingen heeft gemaakt, de eerebanier, een groote Amerikaanse vlag. ⁵⁹⁾

De meeste dezer maatregelen, die erop gericht zijn den arbeider door middel van premies te winnen om zijn krachten zoo energiek mogelijk voor bedrijf en onderneming in te zetten, worden ook door het zakelijke ondernemingstype gebruikt. Maar de geest is verschillend. Het zakelijke ondernemingstype voert deze maatregelen zonder meer in ; zij wenscht den arbeider er toe te brengen zijn beste krachten in te spannen, zonder hem echter als ondernemingsgenoot te erkennen. Hij blijft steeds middel, en zooals goede smering de machines beter doet functioneeren, zoo moeten de loonprikkels zijn arbeidsprestaties opvoeren. Bij het sociaal georiënteerde type komen de maatregelen in een geheel andere omlijsting te staan. De arbeider wordt zoo veel mogelijk als ondernemingsgenoot erkend, maar naast groepsgenoot blijft hij afzonderlijke persoonlijkheid en zelfs de meest solidaire groepsgenoot heeft persoonlijke prikkels noodig om het groepsdoel te dienen. De arbeider heeft hier echter niet meer uitsluitend belangstelling voor de tegenprestatie, welke hij in ruil voor zijn arbeid van de onderneming verkrijgt, zijn interesse voor het geheel wordt bewust gekweekt.

⁵⁹⁾ p. 166.

Vreemdheid ten opzichte van de ondernemingsleden. Bij den nieuwen gang van zaken wenscht de onderneming — in tegenstelling met het zakelijke type — onder haar leden een corpsgeest te ontwikkelen. Allen moeten samenwerken tot het ondernemingsdoel; een goede samenwerking verhoogt de prestatie; voor een goede samenwerking is vereischt dat conflicten onder het personeel worden vermeden. Dit is eveneens in het belang der arbeiders zelf, waar de premies hen voor groepsarbeid worden verleend. Ook de hiërarchische betrekkingen moeten gunstig ontwikkeld worden. Veel van de vreemdheid in dit opzicht wordt weggenomen waar de vertegenwoordigers der arbeiders op gezette tijden met de meesterknechts, afdeelingsschefs en leiders beraadslagen. Er valt hier ook een wisselwerking te constateeren met de ondernemingsatmosfeer; is deze gunstig door goede arbeidsverhoudingen, een prettig arbeidsmilieu enz., dan zal de verbeterde stemming der arbeiders veelal weerklank vinden bij het leidende personeel en de opperste leiding, andersom zal een sociale houding van de leiders de ondernemingsatmosfeer begunstigen. De onderneming tracht bovendien de betrekkingen onder haar leden te socialiseeren door de leiders en de opzichters te doen deelnemen aan arbeidersbijeenkomsten, feesten e.d. of zelfs door hen in dezelfde schaftlokalen te doen plaats nemen als de arbeiders. In een democratisch land als Amerika zal dit laatste natuurlijk gemakkelijker gaan dan in een land, waar de verschillen tusschen de maatschappelijke rangen en standen zich nog sterk doen voelen. Het zij nogmaals opgemerkt, dat iedere onderneming de algemeene strevingen realiseert op grond van haar concrete sociale, economische en technische situatie.

De onderneming streeft dus uit rentabiliteitsoverwegingen naar een nieuwe sociale orde binnen haar gebied; zij tracht zooveel mogelijk de tusschen haar leden en haar werkzaamheden ontstane vervreemding — en niet slechts de gevolgen daarvan — op te heffen; zij streeft in één woord naar gemeenschap. In van Marken's voortdurend

herhaalde leuze klinkt het reeds door : de fabriek voor allen en allen voor de fabriek. In de gemeenschapsverhouding neemt het ik immers het object van de gemeenschap in zich op, het vereenzelvigd zich daar als het ware mee. De groepsaangelegenheid is geen vreemde aangelegenheid meer, zij is eigen aangelegenheid. Het is duidelijk, dat bij deze verhouding de groep er zeker van kan zijn, dat het groepslid haar belangen het beste dient.

Het gemeenschapsstreven kan de groep tot object hebben in twee opzichten : de groep als psychologische eenheid, belichaamd in de verhoudingen tusschen de afzonderlijke individuen, en de groep als sociologische eenheid, als zelfstandig instituut met eigen doeleinden en eigen belangen, onafhankelijk van haar tijdelijke dragers. In het eerste geval wordt gestreefd naar persoonlijke gemeenschapsbetrekkingen van individu tot individu, in het tweede geval van individu tot groep. Min of meer treden beide strevingen steeds gemengd op. De mensch kan als regel moeilijk een gemeenschap onderhouden met een boven-individueel instituut, zonder tot enkele lidmaten, als de concrete menschelijke vertegenwoordigers hiervan, in een gemeenschapsverhouding te staan ; omgekeerd wordt de gemeenschap van persoon tot persoon versterkt door „gemeenschappelijke” doeleinden, welke de groep in sociologischen zin doen ontstaan. Wel is één der strevingen, gericht op de personen of op de groep, primair ; deze bedient zich van de andere als middel.

De onderneming nu, tracht een gemeenschap te doen ontstaan tusschen het ondernemingslid en de onderneming als geheel; om dit te verwerkelijken gebruikt zij als middel o.m. het realiseeren van gemeenschapsbetrekkingen tusschen de ondernemingsleden onderling, voorzoover dit gewenscht is. Nu doet zich de vraag voor : kan de industriele groot-onderneming een gemeenschap van haar leden tot haar zelf als geheel verwerkelijken? Of, om het probleem nog beperkter te stellen binnen het kader van deze studie : kan de industriele groot-onderneming een gemeenschapsverhouding van haar arbeiders tot haarzelf als geheel

scheppen, in een mate welke voor het bereiken van het doel dezer streving — een verbondenheid van de arbeiders met het belang der onderneming — voldoende is? Het antwoord moet ontkennend luiden, wanneer tenminste de onderneming niet gaat buiten het terrein van haar economisch-technisch doel. Haar massaal karakter, haar noodzakelijke strenge orde en discipline, haar vèrgaande technische taakverdeeling, bemoeilijken het ontstaan van persoonlijke gemeenschapsbetrekkingen onder haar leden, en als draagster van gecompliceerde economische werkzaamheden blijft zij den arbeiders steeds min of meer vreemd. De sociale, economische en technische natuur van de industrieele groot-onderneming maakt een waarlijke gemeenschap van de arbeiders tot haar vrijwel onbereikbaar. Wat zij wel kan bereiken, door de opheffing van de vreemdheid, is een verstandelijk inzicht van de arbeiders in hun logische belangengemeenschap met de onderneming. En wanneer de arbeider als ondernemingsgenoot is erkend, zich als genoot in de onderneming voelt opgenomen en als zoodanig wordt geconsulteerd, zal hij niet slechts het eigenbelang, maar wel degelijk daarbovenuit het groepsbelang voor oogen houden en dienen. Het is nu immers *zijn* groep, en ieder groepslid dient het groepsbelang. (Dat overigens het verstandelijk erkennen van de belangengemeenschap eerst gewonnen kan worden, wanneer een gevoel van gemeenschap is gekweekt, en daardoor de wil is geschapen dit erkennen te verkrijgen en de scheidende factoren niet meer zoo groot te zien, werd reeds uiteengezet.)

Deze op verstandelijk inzicht berustende gemeenschap is voor de onderneming echter geen voldoende waarborg, dat de arbeider ten allen tijde solidair het gemeenschapsdoel zal dienen. Buiten de onderneming maakt de arbeider deel uit van andere groepen, welke een volledige gemeenschap méér benaderen. Want buiten de onderneming, buiten zijn werk, ligt voor den arbeider nog steeds het voor naamste deel van zijn leven; zijn vrije, geheel persoonlijke levensuitingen. Wanneer de onderneming nu ook dit ge-

deelte van het arbeidersbestaan binnen haar machtsgebied kon trekken, dan zou zij den geheelen persoon van den arbeider in de ondernemingsgroep hebben opgenomen. Het geheele leven van den arbeider speelt zich dan af binnen de ondernemings sfeer. De onderneming zou niet meer bevreesd hoeven te zijn, dat de arbeider zijn vrije levensuitingen zou zoeken in een verband dat haar vijandelijk was gezind. Op alle levensterreinen zou zij hem begeleiden en..... op alle levensterreinen zou zij macht over hem krijgen. Deze overwegingen zijn nog negatief, gericht tegen het dreigende gevaar van een arbeidersverzet. Maar in de nieuwe ondernemingsactie passen op de eerste plaats positieve overwegingen. Wanneer de arbeider zijn subjectief belangrijkste en meest gewaardeerde levensuitingen volbrengt in ondernemingsverband, dan volgt hieruit voor hem een zekere verbondenheid met de onderneming. Want de voor den persoon belangrijke aangelegenheden verschijnen nu ook als groepsaangelegenheden. Waar b.v. de arbeider zijn sportoverwinningen bevecht onder de kleuren van de onderneming, slaat zijn trots op de sportgroep over op de onderneming, die daarachter staat en wier naam zij draagt. De gemeenschap van de arbeiders tot de onderneming, welke zij niet voldoende kan verkrijgen op de basis der werkgemeenschap, tracht zij nu te winnen als levensgemeenschap.

De onderneming gaat zich dan ook begeven op velerlei terrein, dat eigenlijk buiten haar directe taak ligt; zij strekt haar bemoeiingen uit tot het leven van haar personeel buiten zijn arbeidsperiode.

Op de eerste plaats steunt zij haar arbeiders in hun materiele bestaan. Zij is hen behulpzaam bij de oplossing van het woonvraagstuk. Reeds vroeger waren vele ondernemingen gedwongen in dit opzicht voor hun arbeiders voorzieningen te treffen. Maar ook wanneer het niet strikt noodzakelijk is, scheidt de onderneming veelal voor haar arbeiders een eigen woongelegenhed. Een gunstig materieel huiselijk milieu versterkt de gezinsbanden. Het gaat het zoeken van gezelschap buitenshuis tegen, vooral wan-

neer bij de woning een stukje grond ligt, welks bewerking het interesse en de belangstelling van den arbeider op-eischt. En daarmede wordt het gevaar van misschien ondernemingsvijandig gezinde arbeiderssamenscholingen verminderd. Goede woningtoestanden verhoogden de gezondheid en de levensvreugde van den arbeider, en zoodoende zijn prestatievermogen. Verder is de onderneming haar arbeiders behulpzaam bij het stichten van verschillende instellingen voor hun belangenverzorging als consumenten: distributiecoöperatie enz.

Een andere zaak, welke veelal binnen de bemoeiings-sfeer van de onderneming komt te liggen, is de pensioen-regeling. De oude dag was in den aanvang van het kapitalisme een schrikbeeld voor iederen arbeider. Het arbeidsloon was niet geschikt voor accumulatie; er kon geen reserve gevormd worden, waaruit de arbeider, die ongeschikt was geworden voor zijn arbeid, een arbeidsloos inkomen kon genieten. Hij werd afhankelijk van zijn kinderen of van den staat. Bij het overheerschende individualisme der kapitalistische periode, dat zelfs de eenheid van het gezin aantastte, viel een steun van den kant van de kinderen niet steeds spontaan te verwachten. De kinderen, die bij de moderne technische organisatie van den arbeid reeds spoedig het toppunt van hun inkomen bereiken, huwen vroeg, of zij verlaten het ouderlijk huis om hun volle vrijheid te genieten. Er rest dus de steun van staatswege, welke door vele arbeiders als een aalmoes werd gevoeld. Hier is een gelegenheid voor de onderneming, om den arbeider zoowel psychisch als economisch aan zich te binden. Tot dezelfde categorie moeten ook gerekend worden de ondernemingsinstellingen, welke tot doel hebben den arbeider in bijzondere gevallen financiële steun te verleen.

Bijzondere zorg wijdt de onderneming aan de ontspanning harer arbeiders. Sportvelden, amusementsgebouwen, leesalen enz. vormen een overal waar te nemen verlengstuk van het ondernemingsgebied.

Maar nog verder strekt de ondernemingszorg zich uit.

Zij moet rekenen met het tijdelijkheidskarakter van het individu en het potentieel en tendentieel eeuwigheidskarakter van de ondernemingsgroep. Zij zal dus moeten zorgen voor toekomstige medewerkers, voor toekomstige arbeiders. En men ziet dan ook, dat de onderneming de kinderen harer arbeiders reeds binnen haar machtssfeer gaat trekken; zij richt voor hen scholen op, vakcursussen enz. Dit verschaft haar een dubbel voordeel. Op de eerste plaats verzekert zij zichzelf in de toekomst een technisch geoefend personeel. Maar bovendien kan zij door de vorming van de toekomstige ondernemingsleden reeds op jeugdigen leeftijd ter hand te nemen — een leeftijd waarop de beïnvloedingsmogelijkheid het grootst is en het individu nog niet vastgeroest is in overgeleverde vooroordeelen en leerstellingen — met meer kans van slagen trachten hen tot solidaire ondernemingsgenooten te maken.

Het heeft weinig zin in dit bestek alle maatregelen na te gaan, welke de onderneming zoo al buiten het gebied harer directe economisch-technische werkzaamheid ten behoeve van haar arbeiders treft. Deze zullen verschillen met de concrete sociale en economische situatie waarin iedere afzonderlijke onderneming zich bevindt. Wij wilden slechts de algemeene tendens aangeven van de zich steeds uitbreidende ondernemingsbemoeiingen. In het kader van de nieuwe sociale orde past natuurlijk, dat de onderneming de maatregelen niet treft en de instellingen bestuurt, zonder de arbeiders hierin een zekere mate van medezeggenschap te geven. Deed zij dit niet, dan zou de vervreemding ook op dit gebied blijven bestaan, het gevoel van eenzijdige afhankelijkheid zou toenemen en de maatregelen zouden het tegenovergestelde gevolg hebben van hetgeen zij bedoelen. Juist de verschillende sociale instellingen geven de onderneming gelegenheid tot samenwerking van leiding en arbeiders en tot een wederkeerig beter verstaan en begrijpen.

Dat deze maatregelen en instellingen voor de onderneming vaak kostbaar zijn, is wel duidelijk. Weliswaar dragen de arbeiders bij in de kosten — de ervaring leerde dat hetgeen gratis was verschaft, niet voldoende werd gewaar-

deerd — maar in hoofdzaak komen deze toch de onderneming ten laste. Daar nu de onderneming de maatregelen treft uit rentabiliteitsoverwegingen, moeten de verhoogde ondernemingsresultaten de besteede kosten compenseeren. Er gaat echter eenige tijd mee heen, voordat het succes der maatregelen de ten offer gebrachte kosten goedmaakt. De groot-onderneming echter, die juist de sociale maatregelen het hardst noodig heeft, beschikt ook als regel over voldoende financiële hulpbronnen om hen in te voeren. Zij kan het zich veroorloven, groote financiële offers te brengen, om op den langen duur nog grootere financiële resultaten te behalen. Het Leitmotiv der geheele sociale ondernemingspolitiek is de verhoogde rentabiliteit; criterium is de vraag: „does it pay?”

Voorals in tijden van hoog-conjunctuur, wanneer de onderneming afhankelijker is van de arbeiders, valt een opleving te constateeren van haar sociale bemoeiingen met haar arbeiders. Nu dreigt echter het gevaar, dat de in deze periode genomen kostbare maatregelen niet worden doorgezet in een periode van laag-conjunctuur. Impulsen tot het wijden van bijzondere aandacht aan de arbeiders zijn dan ook vaak geringer, wegens de groote afhankelijkheid der arbeiders van hun werkgevers. Juist in deze tijden van beproeving echter heeft de arbeider den steun van de onderneming hard noodig. In deze tijden wordt de echtheid en eerlijkheid van haar gemeenschapsstreven aan een proef onderworpen. Doorstaat zij deze niet, dan komt het wantrouwen en de vijandigheid der arbeiders in verdubbelde mate terug en wordt het welhaast onmogelijk, hen in gunstigere tijden wederom tot krachtdadige medewerking aan het ondernemingsdoel te winnen. Voorzichtige ondernemingen geven hun sociale instellingen daarom een aparten rechtsvorm, opdat de hierin belegde kapitalen niet meer door de onderneming kunnen worden aangetast, wanneer hiertoe de verleiding zou ontstaan.

De sociale expansiedrang, die bij de onderneming valt waar te nemen, de streving om meerdere doeleinden harer leden tot ondernemingsaangelegenheid te maken, kan bij

verschillende groepen geconstateerd worden. Men heeft den expansiedrang wel eens als een algemeen kenmerk der groep voorgesteld. ⁶⁰⁾ Ik geloof niet dat dit geheel juist is. Er zijn meerdere groepen, die zich strikt beperken tot nastreving van hun eigen directe doel en er in het geheel niet meer naar streven, andere doeleinden der individueele leden in de groepsaangelegenheden op te nemen. De expansiedrang moet m.i. verklaard worden uit het gebrek aan aantrekkingskracht van het directe groepsdoel op de groepsleden. Iedere groep eischt van haar leden dienstbaarheid aan het groepsdoel, solidariteit aan de groep. Nu is het mogelijk dat het doel van de groep in het persoonlijk leven van het groepslid slechts een geringe plaats inneemt. Indien dit voor meerdere groepsleden geldt, zou hierdoor de nastreving van het groepsdoel gevaar kunnen lopen. In dit geval tracht de groep ook meerdere gewaardeerde levensgebieden harer leden tot groepsaangelegenheid te maken en zoo haar aantrekkingskracht te vergrooten, opdat de nu meer met de groep verbonden individuen ook het eigenlijke groepsdoel meer solidair zullen dienen. Het spreekt vanzelf dat hierdoor wrijving ontstaat met andere groepen, welke zich de behartiging dezer belangen eerder ten doel hadden gesteld en aan wie zij ook logisch meer toekomt. De staat moet veelal ingrijpen om de machtsgebieden der groepen tegen elkaar af te bakenen.

⁶⁰⁾ A. Vierkandt, *Gesellschaftslehre*, p. 356.

SLOTBESCHOUWING

Om aan de groepsactiviteit eenig perspectief te geven, moet men dit stellen tegen den algemeen-maatschappelijken achtergrond. Deze achtergrond beteekent méér dan een passieve omlijsting. De maatschappij ligt ook, sociologisch gezien, in een ander plan dan de bijzondere groepen; de maatschappij is geen bloote verzameling van sociale feiten, het maatschappelijk proces geen optelling van groepsgebeurtenissen. De maatschappij staat boven 't handelen en het leven der groepen als een omvattend sociaal geheel, dat met zijn deelen in voortdurende wisselwerking staat. Het maatschappijsysteem — zelf een realiseering van bepaalde geestelijke stroomingen, ideeën en strevingen, welke weer door de sociale werkelijkheid ten sterkste worden beïnvloed — geeft voor het groepsgebeuren bepaalde mogelijkheden, sluit andere uit, dwingt het groepsgebeuren als het ware in een bepaalde richting. Men kan zich de Chineesche patriarchale groot-familie niet denken in de moderne Europeesche maatschappij, evenmin als de moderne groot-onderneming in de sociale wereld der Middeleeuwen. Zooals de mensch individu is, en lid van maatschappelijke groepeerings, welke zijn levenshouding en handelwijzen in belangrijke mate beïnvloeden, zoo heeft ook de groep, naast haar individueele eigenschappen, bijzonderheden en strevingen, de eigenschap van deel te zijn van het maatschappelijk verband. Eerst door dit geheel te kennen, leert men het deel volledig begrijpen. ¹⁾

De mate nu, waarin het individu door de groep wordt geabsorbeerd en aan banden gelegd, loopt in verschillende

¹⁾ Angelinus, *Deel en Geheel*, p. 68.

perioden sterk uiteen; evenzoo verschilt de mate waarin de groep door den staat als hoogsten maatschappelijken organisatievorm wordt vrijgelaten. Men zou de maatschappij-systemen in dit opzicht als verschillende stijlvormen van het sociale leven kunnen beschouwen. ²⁾

Welke zijn nu de kenmerken van de periode waarin de zelfstandige onderneming tot ontwikkeling kon komen ?

De voorbereiding van den nieuwen tijd vindt men reeds bij de Renaissance. ³⁾ De oude, traditioneele, sterk-bindende gemeenschaps-groepeerings worden doorbroken. Het zwaartepunt van het maatschappelijk proces wordt verplaatst van het statische naar het dynamische element. De hechte, overgeleverde pyramide der waarden wordt langzaam afgebroken, de bestanddeelen komen verspreid te liggen en worden voorloopig niet tot een nieuw bouwwerk samengevoegd. De negentiende eeuw brengt de definitieve breuk met het oude ; de sociale werkelijkheid voelt er nu allergeve de gevolgen van. ⁴⁾ Op sociaal-economisch gebied ontstaat het liberalisme en het individualisme als sociaal-ethos, het rationalisme als streven.

De maatschappij als het geheel der sociale betrekkingen is losgeraakt van de traditioneele vormenwereld. Het individu wordt tevens losgemaakt van velerlei sociale bindingen, vooral op economisch gebied. Het sociale leven bestaat thans uit een reeks van vrije overeenkomsten tusschen de enkelingen. De individuen zijn soeverein ; het individueele eigenbelang wordt richtlijn van het handelen. Door de kruising van verschillende belangen ontstaat er concurrentie. Het sociaal-economisch proces bestaat uit een dynamisch met en tegen elkaar van belangen. ⁵⁾

Het totaliteitskarakter der samenleving is verstoord.

²⁾ G. Briefs, Art. *Sozialform und Sozialgeist der Gegenwart*, p. 161.

³⁾ A. von Marten, Art. *Kultursoziologie der Renaissance*, p. 495 e.v.

⁴⁾ A. Vierkandt, Art. *Kultur des neunzehnten Jahrhunderts und der Gegenwart*.

⁵⁾ G. Briefs, o.c. p. 162.

Het organisch ingevoegd zijn van de individuen in de groep en van de groepen in de grootere maatschappelijke geheelen, het karakter der bijzondere groepen van deel te zijn van een maatschappelijk geheel, ging teloor. De spanningen, door de toenemende dynamiek van het sociale leven teweeggebracht, hadden de starre vormen, welke den inhoud niet meer pasten, uiteen gescheurd. Hiervoor in de plaats komt een atomistisch naast elkaar van verschillende doelsystemen. Deze doelsystemen zijn absoluut geworden. De bijzondere doeleinden worden in elk systeem doelconsequent nagestreefd, zonder inachtneming van de werkingen die daarvan op andere levensgebieden uitgaan, zonder het maatschappelijk leven als geheel te beschouwen. „Maszgebend ist lediglich das jeweils herrschende Interesse; jedes Interesse aber ist mit völliger Blindheit geschlagen gegenüber allen anderen, gegenüber allen Fragen des Gesamtwohls und bedroht unsere Gesittung mit dem Uebel der Anarchie”.⁶⁾ De bewuste, rationeele wil overheerscht; alle instellingen worden — zonder dat men zich bekomert om traditie en gevoel — bewust en methodisch volgens de regels der doelmatigheid ingericht. De menschelijke persoonlijkheid zelf wordt object van deze rationaliseering.

Voor al de loonarbeiders in de ondernemingen en andere bedrijven worden door het doelconsequente streven getroffen.⁷⁾ Maar zij worden ook door de sfeer van het rationalisme aangestoken; hun denken en voelen wordt steeds meer door het eigenbelang bepaald, het wordt beheerscht door het loonmotief. Onderlinge concurrentie op de arbeidsmarkt en de groote macht van de bedrijfsleiding dwingen hen tot aaneensluiting, waardoor zij sterker komen te staan bij het stellen van hun economische eischen. Vaak ook beoogen zij het voeren van een politieke actie tot wijziging van het staatsbestel.⁸⁾

Een dergelijke activiteit doorbreekt reeds het strenge

⁶⁾ A. Vierkandt, o.c. p. 154.

⁷⁾ vgl. Hfdst. II.

⁸⁾ vgl. Hfdst. III.

individualistische beginsel door de idee van de groepssolidariteit. Maar de solidariteit gaat slechts naar binnen; naar buiten staat de groep het eigen particuliere groepsbelang voor; zij staat in strijdverhouding met ieder die dit in gevaar brengt.⁹⁾

Het individualisme ondergaat een beperking in doelorganisaties van allerlei aard: tegen concurrentie op de warenmarkt, tegen concurrentie op de arbeidsmarkt, voor waarneming van ondernemersbelangen, ambtenarenbelangen, middenstandsbelangen enz. Uitgangspunt is echter steeds het individualistisch motief: het veilig stellen van individuele belangen.

In deze belangengroeperingen vinden verschuivingen plaats. Wanneer het belang dit eischt wordt een hergroepering nagestreefd. Het rationeele handelen, los van elke overweging die niet doelmatigheidsoverweging is, is immers slechts gebonden aan het belang; dit feit verleent het leven een overweldigende dynamiek. Een dergelijk streven naar hergroepering werd bij de onderneming waargenomen. De zwakheden en de gevaren van het ondernemingsrationalisme, waarbij de persoon door de onderneming als middel werd gebruikt, kwamen tot bewustzijn. De groepering der ondernemers in ondernemersvakverenigingen tegenover de arbeidersvakbonden, ter voorkoming van „de afslachting van de individuele werkgevers door de vakvereniging van arbeiders”¹⁰⁾ bleek het ondernemingsbelang niet steeds voldoende te garanderen.¹¹⁾ Er ontstond van binnen uit een reactie tegen het ondernemingsrationalisme. Niet zoo dat het doelconsequente streven der organisatie terzijde werd geschoven, maar er werd dieper en met meer inzicht op ingegaan.¹²⁾ Men leerde inzien, dat de inschakeling van den geheelen persoon voor het groepsleven een vereischte was. Men ging streven naar een

⁹⁾ G. Briefs, o.c. p. 166.

¹⁰⁾ J. A. Veraart, *Beginselen der Economische bedrijfsorganisatie*, p. 18.

¹¹⁾ vlg. Hfdst. III.

¹²⁾ vgl. Hfdst. IV.

interne solidariteit. Men kwam den mensch meer naderbij, men trachtte het menschelijke beter te begrijpen. „Man kann geradezu sprechen von einer Entdeckung des Menschen in der Wirtschaft und auch im öffentlichen Leben; die Kunst des Menschenverständnisses und der Menschenbehandlung erscheint als eine neue Aufgabe, der man sich nicht entziehen darf.“¹³⁾ Hoewel de onderneming op deze wijze naar binnen een meer organisch en solidaristisch karakter gaat dragen, naar buiten blijft, evenals bij de andere belangengroepen, het individualistische beginsel gehandhaafd. En dit feit heeft, juist door het interne solidariteitsstreven, ernstige gevolgen. De onderneming tracht immers haar leden voor zich te winnen, door den kring harer opgaven te verbreedden; naast het economisch-technische doel, en daaraan ondergeschikt, stelt zij zich tot taak verschillende levensgebieden van haar personeel te verzorgen. Zij komt zodoende op terreinen welke andere groepen voor zich, misschien met méér recht, hadden afgebakend. Het individualistisch principe brengt mede dat zij zich hierom niet bekommert, evenmin als zij zich het algemeen welzijn bewust voor oogen stelt.

De conflicten tusschen de hun doel consequent nastrevende groepsindividuen nemen een zoodanigen omvang aan en brengen zulke verstrekkende gevolgen teweeg, dat het belang hiervan uitgaat boven dat van een particuliere aangelegenheid. Het algemeen welzijn wordt noodgedwongen weer als probleem gesteld. De staat wordt ertoe gedreven steeds vaker en steeds dieper in het sociaal-economische leven in te grijpen.

Het probleem wordt nog gecompliceerder door het democratisch karakter van den staat in de liberaal-individualistische maatschappij. De democratische staat stond open voor de maatschappelijke machten en werd een gemakkelijk instrument voor hun strevingen. Zoo dwingen enerzijds de sociaal-economische verhoudingen den staat tot ingrijpen, terwijl hij tegelijkertijd instrument wordt der

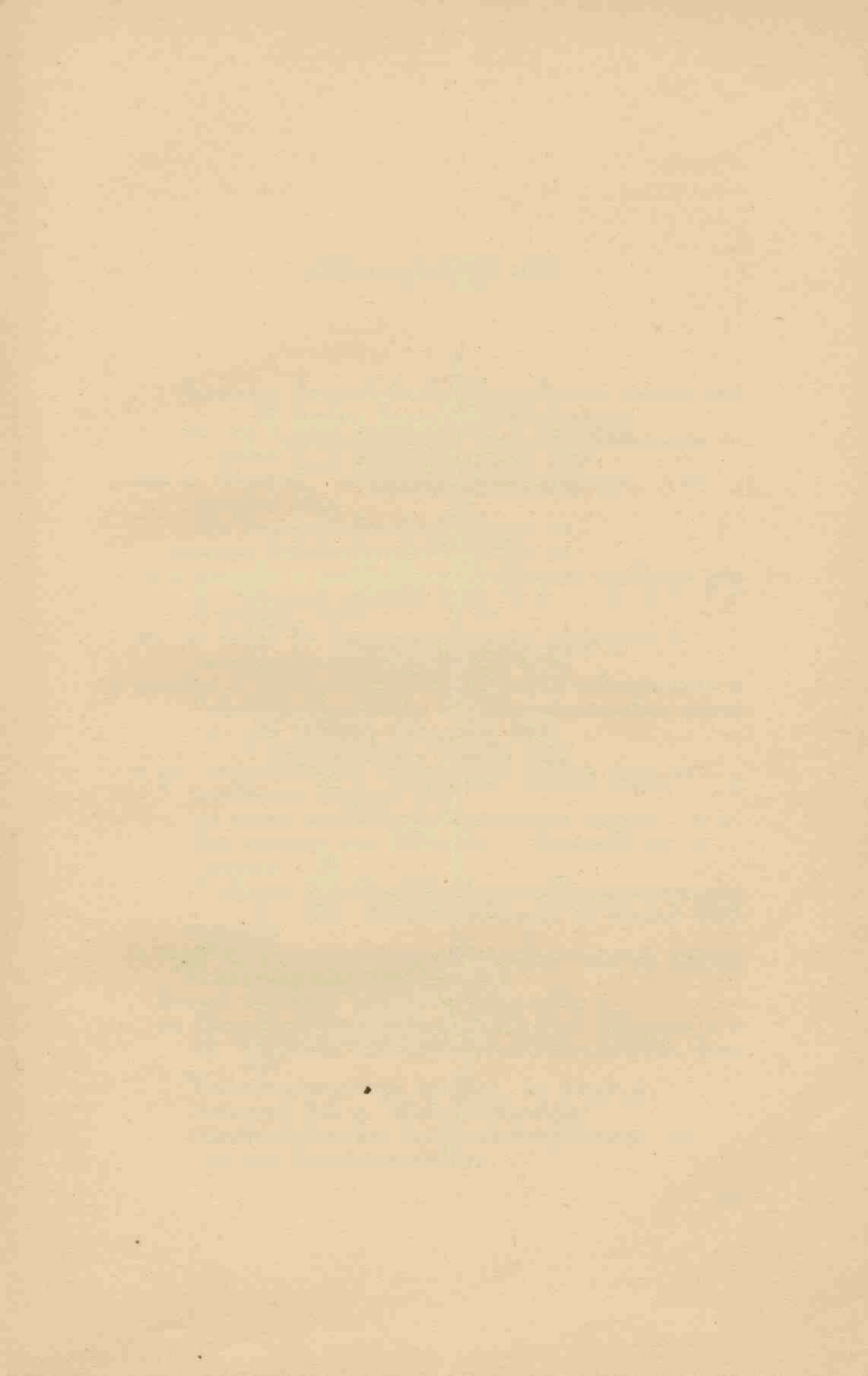
¹³⁾ A. Vierkandt, o.c. p. 147.

sociaal-economische krachten. De staat dreigt afhankelijk te geraken van de verschillende sociale groepen, nu eens wordt hij het slachtoffer van een der groepen, dan weer is zijn activiteit het resultaat van hun onderlinge regelingen. Hij dreigt een agglomeraat te worden van heterogene factoren : partijen, belangenorganisaties, concerns, vakverenigingen enz.; hij dreigt heen en weer geslingerd te worden tusschen de tegenstellingen zonder hen te beheerschen. De objectiviteit van den staat komt in gevaar. ¹⁴⁾

Deze situatie geeft het ontstaan aan verschillende bewegingen, die een nieuwe orde wenschen te brengen in het onbelemmerde streven der groepsindividuen. Een orde, waarbij het tegen elkaar der belangen vervaagt en het met elkaar der belangen, de belangengemeenschap, wordt geaccentueerd. De strijd tusschen de in de productie werkzame sociale lagen zou moeten worden vervangen door de idee der samenwerking. De horizontale indeeling der samenleving, die de verticale samenhangen op den achtergrond schoof, zou opnieuw naar de verticale geleidingen worden gegroepeerd. De ik-gedachte der groepen diende ondergeschikt gemaakt^{te} worden aan de wij-gedachte van het geheel der in den staat georganiseerde sociale betrekkingen. Boven de groepen wil men den staat stellen; op zoodanige wijze, dat deze niet meer gebruikt kan worden voor particuliere groepsbelangen, maar als regelaar, als overheerschende macht, die alle nationale krachten bundelt.

Hoezeer ook de beginselen en methoden van deze bewegingen mogen verschillen, zij beoogen alle een georganiseerde ordening van het sociale en economische leven, waarbij het handelen en het streven der menschen gericht wordt op het algemeen welzijn van het geheele volk. De maatschappij is in kentering.

¹⁴⁾ G. Briefs, o.c. p. 169.



LITERATUURLIJST

- J. D. J. Aengenent, *Leerboek der sociologie*. Opnieuw bewerkt door P. J. M. Heskes, 7e druk. 's Gravenhage z.j.
- H. Amelink, *De vakvereenigingsactie en de medezeggenschap der arbeiders in de bedrijven*. Utrecht 1922.
- Angelinus O.M.Cap., *Wijsgerige gemeenschapsleer*. Utrecht-Nijmegen 1937.
- , *Deel en geheel*. Roermond-Maaseik z.j.
- J. F. Ankersmit, *Arbeiderslevens*. Amsterdam z.j.
- Bedrijfsorganisatie en medezeggenschap*. Rapport uitgebracht door de Kommissie ingesteld door N. V. V. en S. D. A. P. Amsterdam 1923.
- G. van den Bergh, *De medezeggenschap der arbeiders in de particuliere onderneming*. Amsterdam 1924.
- H. Blonk en J. P. Kruyt, *De besteding van de vrije tijd door de Nederlandsche arbeiders — Uitkomsten van een enquête onder 621 arbeiders*. Amsterdam 1936.
- Blosz, *Lohn und Löhnungsfragen*. Dresden 1919.
- B. Bölgger, *Organisatorische verhoudingen tusschen werkgevers en werknemers*. Haarlem 1929.
- , *De sociale beteekenis der rationalisatie*. Uitgave van het Ned. Instituut voor Efficiency — Publicatie No. 45 — November 1930.
- H. W. C. Bordewijk, *Bedrijfsorganisatie en medezeggenschap. Rede voor den Ned. Middenstandsbond 15 Januari 1925*. Leiden z.j.
- J. de Bosch Kemper, *Geschiedkundig onderzoek naar de armoede in ons vaderland*. Haarlem 1860.
- P. J. Bouman, *Sociologie*. Utrecht-Nijmegen 1940.
- G. Briefs, *Das gewerbliche Proletariat*, G.d.S. IX, 1. Tübingen 1926.
- , *Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie*. Stuttgart 1934.
- , *Betriebssoziologie*. Art. in : *Hwb. der Soziologie*.
- , *Proletariat*. Art. in : *Hwb. der Soziologie*.
- , *Gewerkschaftswesen und Gewerkschaftspolitik*. Art. in : *Hwb. der Staatswissenschaften*.

- , *Sozialform und Sozialgeist der Gegenwart*. Art. in : *Hwb. der Soziologie*.
- C. Brinkmann, *Die Umformung der kapitalistischen Gesellschaft in geschichtlicher Darstellung*, G.d.S. IX, 1. Tübingen 1926.
- I. J. Brugmans, *De arbeidende klasse in Nederland in de 19e eeuw*. 's Gravenhage 1925.
- M. C. G. de Bruyn, *Die Arbeitsteilung*. Zürich 1925.
- B. Bymholt, *Geschiedenis der arbeidersbeweging in Nederland*. Amsterdam 1894.
- E. van Cleeff, *Sociaal-economische ordening*. Arnhem 1939.
- M. J. H. Cobbenhagen, *De verantwoordelijkheid in de onderneming*. Roermond 1927.
- , *Opmerkingen over den naam van het vak*, in : *Van boekhouden tot bedrijfsleer*. Wassenaar 1934.
- , *Enkele gedachten over het kapitalisme*, in : *Economie*. Augustus 1938.
- , *De moderne ondernemer en zijn positie in onderneming en maatschappij*, in : *Bedrijfs-economische studiën*. Haarlem 1932.
- , *Het vraagstuk der werktijdverkorting*. Utrecht 1935.
- J. Th. Delos, *L'object de la sociologie*, in : *Comment juger la sociologie française contemporaine*. Marseille z.j.
- P. A. Diepenhorst, *De loonarbeid*. Kampen 1932.
- J. F. P. Dijkhuis, *De rechtsgrond van het medezeggenschap*. Assen 1938.
- F. Engels, *Die Lage der arbeitenden Klasse in England*. Stuttgart 1909.
- J. Feig, *Arbeitsgemeinschaften*. Art. in : *Hwb. der Staatswissenschaften*.
- H. Ford, *Productie en welvaart*. Amsterdam 1928.
- H. Freese, *Das konstitutionelle System im Fabrikbetriebe*. Gotha 1905.
- H. Freyer, *Soziologie als Wirklichkeitswissenschaft*. Leipzig-Berlin 1930.
- W. F. de Gaay Fortman, *De onderneming in het arbeidsrecht*. Amsterdam 1936.
- L. H. A. Geck, *Grundfragen der betrieblichen Sozialpolitik*. München-Leipzig 1935.
- , *Der Sozialingenieur*, in : *Technik und Wirtschaft*. Juli 1930.
- Th. Geiger, *Zur Soziologie der Industrie-arbeit und des Betriebes*, in : *Die Arbeit*. December 1929.
- P.S. Gerbrandy, *De strijd voor nieuwe maatschappijvormen*. Amsterdam z.j.
- Ch. W. Gerstenberg, *Principles of business*. New-York 1920.

- Fr. von Gottl-Ottlilienfeld, *Arbeit als Tatbestand des Wirtschaftslebens*, in : *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*. 1923.
- J. Goudriaan, *Arbeidsverdeeling en samenwerking in het grootbedrijf*, in : *Bedrijfswetenschappelijke voordrachten*. Eindhoven 1928.
- B. Harms, *Arbeit*. Art. in : *Hwb. der Staatswissenschaften*.
- E. Heimann, *Soziale Theorie des Kapitalismus*. Tübingen 1929.
- H. Hermans, *Handboek voor de moderne vakvereniging*. Maas-tricht 1908.
- R. Hoppock, *Job satisfaction*. New-York-London 1935.
- D. Hudig Jr., *Vakbeweging in Nederland 1866-1878*. Amsterdam 1904.
- E. D. Jones, *The administration of industrial enterprises*. New-York-London 1925.
- W. Jost, *Zur Soziologie des Betriebes*, in : *Die Arbeit*. 1929.
- J. A. Kalf, *De verhouding tusschen werkgevers en werknemers. Rede voor de Liberale Staatspartij „De Vrijheidsbond“*. 7 Maart 1931. Uitg. van de Liberale Staatspartij.
- G. Krenzler, *Arbeit und Arbeitsfreude*. Freiburg i. Br. 1927.
- P. Kuin, *Ordering als maatschappelijk verschijnsel*. Haarlem 1938.
- H. Lechtape, *Die Wandlung des Kapitalismus in Deutschland*. Jena 1934.
- , *Die menschliche Arbeit als Objekt der wissenschaftlichen Sozialpolitik*. Jena 1929.
- , *Soziale Prozesse im industriellen Betrieb*, in : *Kölner V. J. H. für Soziologie*. 1930.
- J. Leitch, *Man to man — The story of industrial democracy*. London 1920.
- F. Leitner, *Wirtschaftslehre der Unternehmung*. Berlin-Leipzig 1926.
- A. Levenstein, *Die Arbeiterfrage*. München 1912.
- H. de Man, *Der Kampf um die Arbeitsfreude*. Jena 1927.
- K. Mannheim, *Mensch und Gesellschaft im Zeitalter des Umbaus*. Leiden 1935.
- J. C. van Marken, *Uit het fabrieksleven. Hoofdartikelen uit de Fabrieks-bode. 1819-1905*. 3 dln. Delft z.j.
- R. Maunier, *Essais sur les groupements sociaux*. Paris 1929.
- W. Mc. Dougall, *An introduction to social psychology*. 15th. ed. London 1920.
- C. A. Mennicke, *Soziale psychologie*. Utrecht 1935.
- H. E. Meyer, *Sozialökonomische Anschauungen der freien Gewerkschaften über die Rationalisierung*. Erlangen 1931.
- R. Michels, *Psychologie der antikapitalistischen Massenbewegungen*, G.d.S. IX, 1. Tübingen 1926.

- S. Mok, *De nieuwe Duitse arbeidswet. Rechterlijke beslissingen inzake de wet op de arbeidsovereenkomst*, in : *Tijdschrift van arbeidsrecht*. April-Mei 1934.
- A. Oldendorff, *Het groepsprobleem binnen de moderne industriele onderneming*, in : *Economie*. December 1939.
- H. Osten, *Die Arbeitsfreudigkeit*. Berlin 1927.
- R. Passow, *Betrieb — Unternehmung. Konzern*. Jena 1925.
- E. von Philippovich, *Grundrisz der politischen Oekonomie*. Dl. I. 9e dr. Tübingen 1911.
- E. von Philippovich und E. Heimann, *Entwicklungsgang der wirtschafts- und sozialpolitische Systeme und Ideale, G.d.S.* I, 1. Tübingen 1924.
- Rational organisation and industrial relations*. International Industrial-Relations Association. Den Haag 1929.
- G. Révész, *Psychologie van het bedrijfsleven*. Haarlem 1935.
- H. Roland-Holst, *Kapitaal en arbeid in Nederland*. Rotterdam 1932.
- E. Rosenstock, *Industrievolk*. Frankfurt a. M. 1924.
- , *Werkstattaussiedlung*. Berlin 1922.
- A. Rühl, *Vom Wirtschaftsgeist in Amerika*. Leipzig 1927.
- R. Schwenger, *Die betriebliche Sozialpolitik in der westdeutschen Groszeisenindustrie*. München-Leipzig. 1934.
- H. Smits, *De Nederlandsche arbeidersbeweging in de 19e eeuw*. Rotterdam 1902.
- W. Sombart, *Der moderne Kapitalismus*. München-Leipzig 1928.
- , *Die Ordnung des Wirtschaftslebens, Encyclopädie der Rechts- und Staatswissenschaften. Abt. Staatsw. XXXV*. Berlin 1927.
- , *Das Proletariat*. Frankfurt a. M. z.j.
- , *Arbeit*. Art. in : *Hwb. der Soziologie*.
- , *Beruf*. Art. in : *Hwb. der Soziologie*.
- A. Sternheim, *Zum Problem der Freizeitgestaltung*, in : *Zeitschrift für Sozialforschung*. 1932.
- C. F. Stork, *Medezeggenschap*, in : *Econ-Statistische Berichten*. 22 Mrt. 1922.
- A Survey of research in the field of industrial relations*. By the advisory committee on Industrial Relations. Herman Feldman Investigator. Social Science Council. New-York City 1928.
- F. W. Taylor, *De beginselen der wetenschappelijke bedrijfsleiding*. Vertaling van H. J. Hendrikse. Eindhoven z.j.
- F. Tönnies, *Gemeinschaft und Gesellschaft*. Leipzig 1935.
- , *Gemeinschaft und Gesellschaft*. Art. in : *Hwb. der Soziologie*.
- Th. Veblen, *The theory of business enterprise*. New-York 1917.

- F. J. H. M. van der Ven, *Maatschappelijke constellatie en rechtsorde*, in : *Economie*. 1940.
- J. A. Veraart, *Medezeggenschap en bedrijfsorganisatie*. Tilburg z.j.
 ———, *Beginsel en der economische bedrijfsorganisatie*. Bussum 1921.
- De verhouding tusschen de arbeiders en de leiders in het bedrijf*, in : *Maatschappij-belangen*. Mei 1929, Juni 1929, Maart 1929, Juli 1929. Besprekingen door Is. P. de Vooy — W. Maas Geesteranus — B. Bölger — G. Pelt J. Jzn. — G. F. Evelein. e.a.
- L. G. J. Verberne, *De Nederlandsche arbeidersbeweging in de 19e eeuw*. Amsterdam 1940.
- A. Vierkandt, *Gesellschaftslehre*. Stuttgart 1928.
 ———, *Die Kultur des neunzehnten Jahrhunderts*, in : *Hwb. der Soziologie*.
- W. H. Vliegen, *De dageraad der volksbevrijding*. Amsterdam 1905.
- P. de Vooy, *Het wordend sociaal karakter der onderneming*. Rede 27 Juni 1929, in : *Maatschappij-belangen*.
- F. de Vries, *De ontwikkeling der moderne ondernemingsorganisatie*, in : *Bedrijfswetenschappelijke voordrachten*. Eindhoven 1928.
- G. Vrijmoed O.F.M., *De arbeid in ethisch-economisch licht*. Delft 1923.
 ———, *Medezeggenschap van den arbeid*. Rede 1930. Utrecht.
- J. Waldsburger, *Die Rationalisierung der Arbeit*. Bern 1923.
- Adolf Weber, *Der Kampf zwischen Kapital und Arbeit*. Tübingen 1921.
 ———, *Arbeitskämpfe oder Arbeitsgemeinschaft?* Tübingen 1927.
- Alfred Weber, *Das Berufsschicksal der Industrie-Arbeiter*, in : *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*. Bd. 34.
- M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, G.d.S. III. Tübingen 1925.
- E. Welty, *Gemeinschaft und Einzelmensch*. Salzburg-Leipzig 1935.
- E. Wexberg, *Arbeit und Gemeinschaft*. Leipzig 1932.
- L. von Wiese, *Beziehungssoziologie*. Art. in : *Hwb. der Soziologie*.
- W. Zimmerman, *Psychische Wirkungen der Rationalisierung auf die Arbeiterschaft*, in : *Reichsarbeitsblatt*. 1926, Nos. 44 & 45.
 ———, *Arbeiter und Arbeiterfragen*. Art. in : *Hwb. der Staatswissenschaften*.

INHOUD

Inleiding

Bedrijf en Onderneming als sociale groep . . . 7

Hoofdstuk I

Ondernemingsgroep en Arbeidersgroep:

1. *De Onderneming* 17

2. *De Loonarbeiders* 29

Hoofdstuk II

De positie van de arbeiders in de onderneming. 35

Hoofdstuk III

Organisatorisch Antagonisme tusschen ondernemers en arbeiders 55

Hoofdstuk IV

De nieuwere sociale arbeidspolitiek der onderneming 76

Slotbeschouwing 127

Literatuurlijst 135

VI

De sociale ethnologie vormt een bestanddeel van de sociologie; uit praktische overwegingen valt het te billijken dat zij door aparte onderzoekers wordt bestudeerd; de sociaal-ethnoloog moet echter op de eerste plaats socioloog zijn.

VII

Leopold von Wiese's opvatting van de groep (Art. *Beziehungssoziologie*, in: *Hwb. der Soziologie*, p. 70) als reeks van sociale processen, die steeds in gelijke richting en met gelijke kracht verlopen en tot steeds gelijke betrekkingen voeren, is sociologisch onjuist.

VIII

Voor een juist begrip van het object van de sociologie dient men te onderscheiden tusschen de sociale betrekking, welke menschen verbindt op grond van een objectief gegeven, en de psychische betrekking, welke menschen direct verbindt.

IX

Wanneer men wil komen tot economische bedrijfsorganisatie, is voorbereiding der arbeiders hiertoe in ondernemingsraden gewenscht.

STELLINGEN

I

Voor een juiste economische structuur der maatschappij is differentiatie een fundamenteele eisch.

II

Daar, zoowel uit natuuroorzaken als uit economische oorzaken, het tempo van de productie een ander is dan het tempo van de consumptie, is het, ook om maatschappelijke redenen, noodzakelijk het tempo der productie te regelen.

III

Daar het specifiek kenmerkende van een economisch begrip gelegen is in de bestemming of de geordendheid op het economische doel, kan een definitie van kapitaal, welke daar geen rekening mee houdt, geen economische definitie zijn.

IV

Tot het leeren kennen en begrijpen van sociale groepen is de monografische methode te prefereren boven de statistisch-vergelijkende.

V

Het feit, dat China laat positief reageerde op de Westersche invloeden, valt grootendeels toe te schrijven aan de in wezen agrarische mentaliteit der Chineezen.

