

DE MENSELIKE VERHOUDINGEN IN DE ONDERNEMING *)

DOOR

MARIUS G. LEVENBACH

Het is een bekend feit, dat de industrialisatie van Nederland in de laatste halve eeuw een enorme betekenis heeft gekregen en dat daarbij een steeds voortschrijdende bedrijfskoncentratie — een groei in omvang der afzonderlijke bedrijven en een groei van de betekenis van het grootbedrijf in de totale produktie — valt waar te nemen. Volgens de laatste statistieken der onder de Ongevallenwet vallende ondernemingen waren er in 1929 in ons land in het kleinbedrijf met minder dan 5 werklieden 138.790 ondernemingen, in het middelbedrijf met 5—49 werklieden 33.969 ondernemingen en in het grootbedrijf met 50 of meer werklieden 3.505 ondernemingen, waarvan 527 met van 200—499, 165 met van 500—999 en 107 met 100 of meer werklieden. Duidelijker taal nog dan de cijfers over het aantal ondernemingen spreken die over het aantal daarin werkzame arbeiders. Van de 1.391.164 type-werklieden, die in 1929 onder de Ongevallenwet vielen, waren werkzaam in het kleinbedrijf 204.306 oftewel 14.7%, in het middelbedrijf 390.103 oftewel 28.0% en in het grootbedrijf 796.755 oftewel 57.3%. Uit deze laatste, bijna $\frac{3}{5}$ van de industriële arbeiders omvattende kategorie werkten 17.4% der arbeiders in de 2.706 ondernemingen der grootteklasse 50—199, zodat er 39.9% = ongeveer $\frac{2}{5}$ der arbeiders in 799 ondernemingen met meer dan 200 arbeiders werkzaam waren.

Bij de hieronder volgende opmerkingen over de menselijke verhoudingen in de onderneming heb ik vooral voor ogen de moderne onderneming, welke een middelgroot of groot bedrijf exploiteert. De gegeven cijfers tonen echter duidelijk, dat, hoewel ik het kleinbedrijf in hoofdzaak buiten mijn betoog sluit, het gebied, waarop de te uiten gedachten dan toepasselijk zijn, een niet geringe omvang heeft.

Nog een tweede voorafgaande opmerking ter nadere afpaling van mijn onderwerp is noodzakelijk. Ik wijs er op, dat ik zal bespreken: de menselijke verhoudingen *in* de onderneming. Dit betekent, dat ik

*) Voordracht, gehouden voor de Afdeling Delft van de V.C.S.B.

het niet hebben zal over *alle* menselijke verhoudingen *van* de onderneming, doch slechts over die *in*, d.w.z. *binnen* de onderneming. Toch zullen wij in de inleidende beschouwingen die menselijke betrekkingen *van* de onderneming in het algemeen even in ogenschouw moeten nemen, omdat wij daardoor die *binnen* de onderneming, welke er een deel van vormen, beter in het kader van een geheel kunnen zien.

**
*

Wat is een onderneming? Het is een organisatie, die op de basis van kapitaal winst beoogt te behalen. Te dien einde treedt de onderneming in het ekonomies verkeer op als exploitant van een bedrijf, d.w.z. dat bepaalde goederen of diensten worden voortgebracht. Om dit te bereiken is nodig, dat de samenwerking van produktieve krachten, van mensen en dingen georganiseerd wordt. De ondernemer is dus de het initiatief nemende leider van een produktieproces, dat daarbij in de eerste aanleg voor zijn risico plaats vindt. Volgens een bekende indeling zijn aan zijn werkzaamheden dan drie kanten te onderscheiden: 1°. de regeling van de kommerciële zijde van de onderneming (inkoop, verkoop, financiering), 2°. de regeling van de techniek van het bedrijf (dus de organisatie van het stoffelijk voortbrengingsprocédé) en 3°. de regeling van de arbeidsverhoudingen (dus de inpassing van de menselijke medewerkers in het geheel van de onderneming).

Welke menselijke betrekkingen, relaties houden nu verband met de onderneming? We kunnen daarbij de onmiddellijk zichtbare betrekkingen onderscheiden van die, welke minder onmiddellijk zichtbaar zijn, wijl zij via de markt, een schijnbaar onpersoonlijk, een „on-menselijk” „iets” bestaan. Onmiddellijk zichtbaar zijn enerzijds de betrekkingen van de onderneming tot leveranciers, kredietgevers en afnemers, allemaal personen buiten de onderneming, en anderzijds de betrekkingen tot de medewerkers, het personeel binnen de onderneming. Middellik, doch niet minder werkelijk zijn de betrekkingen d.w.z. de onderlinge beïnvloedingen, die er tussen verschillende onderling concurrerende ondernemingen bestaan. Zo sterk zijn deze betrekkingen, dat zij soms kunnen leiden tot onmiddellijke relaties ter bewuste beïnvloeding van de onderlinge afhankelijkheid; ik doel natuurlijk op prijsafspraken, kartellering enz. Middellik, doch ook zeer werkelijk zijn eveneens de betrekkingen, d.w.z. de onderlinge beïnvloeding, die er tussen verschillende onderling concurrerende arbeiders bestaan; en ook hier zijn dan onmiddellijke relaties ter bewuste beïnvloeding van de onderlinge afhankelijkheid opgebouwd; ik bedoel de vakverenigingen.

Nu bestaat er een groot verschil tussen de betrekkingen van de ondernemers tot leveranciers, kredietgevers en afnemers, alsmede tot kollega's-konkurrenten enerzijds en die tot zijn medewerkers ander-

zijds. De eerste zijn zakenrelaties. Hoezeer men een „blijvende konnektie” op prijs moge stellen, in wezen is dat een geheel van afzonderlijke ruilingen, van telkens losse verkeersbetrekkingen. De band, die personen hierbij bindt, bindt niet de personen geheel, bindt ook niet altans de gehele economiese werkzaamheid dier personen, maar is daar slechts een onderdeel van. De verhouding tot de medewerkers in de onderneming is er een, die de gehele persoon, altans in zijn economiese aktiviteit, in beslag neemt. De ondernemer ruilt niet met de arbeider een hoeveelheid los van diens persoonlijkheid staande arbeidskracht tegen wat loon. Doch de arbeider wordt persoonlijk ondergeschikt in een organisatories geheel, het arbeidsgeheel. De arbeidsverhouding is wat anders dan een gewone wederkerige vermogensovereenkomst. „Denn der Betrieb ist nicht ein Nebeneinander von tausend Einzelarbeitern, nicht eine Summe von selbständigen Einzelleistungen, sondern ein organisch gegliedertes Ganzes, bei dem alle Teile voneinander abhängen, ineinander greifen, nur in der Verbindung miteinander Wert haben. Der Betriebsleiter braucht nicht eine Summe von einzelnen Arbeitsleistungen, sondern die Verfügung über eine Zahl von Menschen, die er nach den jeweiligen Bedürfnissen des Betriebes beschäftigen, zusammenfügen, dirigieren kann”¹⁾. Arbeidsverhouding is inpassen van de persoon in een organisatories geheel, in een groep mensen en dingen, in een kollektiviteit.

Maar bedenkt wel: dat geheel staat niet los van alle andere. Er zijn nog meer betrekkingen, er zijn dus nog andere kollektieve belangen. Het bedrijfsleven als geheel, de bedrijfstak als geheel, het beroep als geheel en dan ook de onderneming (het bedrijf) als geheel zijn alle kollektiviteiten van grote betekenis, roepen een veelheid van menselijke verhoudingen in het leven. En wanneer ik mij tans bepaal tot de menselijke verhoudingen binnen de afzonderlijke onderneming, moet ik toch waarschuwen voor het gevaar van een verkeerd leggen van het accent. De kring, waartoe ik mij beperk — hoe omvangrijk soms ook, hoezeer ook zelf een menselijke kollektiviteit — is toch een kleiner eenheid binnen een groter kollektief geheel, de bedrijfstak, welke via de markt beslissend is voor de primaire economiese kondities van de afzonderlijke onderneming en welke via de vakverenigingen erkenning behoeft voor de regeling van de primaire arbeidsvoorwaarden, die de hoeksteen zijn van de menselijke verhoudingen binnen de onderneming.

**
*

Keren wij tans nog eens terug tot de zoëven reeds genoemde driedeling in de werkzaamheden van de onderneming. Ik formuleer het tans iets onpersoonliker. De onderneming is: 1°. een kommercieel-

¹⁾ *Heinz Potthoff „Arbeitsrecht, Das Ringen um werdendes Recht”, 1928 bl. 39.*

ekonomiese eenheid, d.w.z. een kompleks van geldzaken en transakties, 2°. een technische eenheid, d.w.z. een kompleks van dingen en procédés en 3°. een arbeidseenheid, d.w.z. een totaal van mensen, die samenwerken in hun arbeidsleven. In dat geheel is winst op kapitaal het doel en richtsnoer. Dat is te zeggen: dit is het hoofddoel van de onderneming en van de ondernemingsleiding. Maar wat is het doel van de medewerkers?

Die medewerkers zijn de arbeiders, nu in de ruime zin genomen en dus ook omvattend de bedienden en employés van verschillende rang, voorzover zij niet zelf de direktie vormen. Die arbeiders zijn door hun sociale toestand, wijl zij niet over het nodige kapitaal en (mede daardoor) ook niet over de nodige geschiktheid beschikken om zelfstandig een bedrijf of beroep uit te oefenen, voor hun levensonderhoud genoodzaakt in ondergeschikte positie, in dienst van de onderneming te arbeiden. Wat verlangen de arbeiders? Hun eerste en voornaamste doel is levensonderhoud, is de kost te verdienen voor zich en voor hun gezin. Maar zij verlangen ook bestaanszekerheid, levensonderhoud voor de onzekere kansen in het bestaan. Zij verlangen ook een erkenning als persoon, een behoorlijke „staat”, een rechtvaardige positie in het geheel. Zij snakken ook naar vreugde en voldoening in de arbeid, die immers een zo belangrijk deel van hun bestaan in beslag neemt. Zij hebben dus eigen doeleinden. Doch voor de onderneming zijn zij allereerst een kostenfaktor, blijven zij altans in de eerste plaats een hulpmiddel ter bereiking van het zakelijke doel van het bedrijf. Als middel beschouwd, worden zij in wezen als een zaak beschouwd. De arbeiders zijn voor het bedrijf niet primair mensen, doch "hands", gelijk de oude Engelse uitdrukking luidt.

Wanneer wij deze verscheidenheid voor ogen houden tussen wat de onderneming met zijn medewerkers bedoelt en wat deze zelf met hun medewerking bedoelen, dan kan het ons niet meer verwonderen, dat binnen de onderneming noodzakelijk spanningen in de menselijke verhoudingen ontstaan, wrijvingen, moeilijkheden, tegenstellingen. Noch het gezichtspunt der hoogste bedrijfsekonomiese rentabiliteit of geldelijke voordeligheid, noch dat der hoogste technische rationaliteit of zakelijke doelmatigheid behoeft noodzakelijkerwijze met dat der beste en meest rechtvaardige menselijke verhoudingen samen te vallen. In de werkelijkheid vallen zij dan ook vaak *niet* samen.

**
*

Nu worden die spanningen in het kleine bedrijf door verschillende, hier niet nader te analyseren oorzaken op betrekkelijk eenvoudige en vanzelfsprekende wijze opgelost. Maar als het bedrijf groeit, groeien ook de spanningen en de oplossing gaat niet meer vanzelfsprekend. Het is dit, wat in het ouderwetse bedrijf — en vele technies vooraanstaande bedrijven zijn in dat opzicht nog ouderwetse bedrijven te

noemen — niet gezien wordt, omdat men opgegroeid is met de gedachte van de vanzelfsprekendheid. En zodoende worden de menselijke verhoudingen verwaarloosd, komen niet tot hun recht. „Die Generation, die unter der rein individualistischen Gesellschaftsanschauung stand, an eine automatische Selbstlösung aller sozialen Konflikte durch Selbstinteresse und freie Konkurrenz glaubte, und dabei den Marktdruck scharf auf der Ferse fühlte, diese Generation verlor das Wissen um eine autonome menschliche und soziale Ordnung, oder wenigstens glaubte sie, vom der Wirtschaft aus diese menschliche und soziale Ordnung nicht realisieren zu können. Sie hat darum die menschlichen Beziehungen im Betrieb notwendig als gleichgültig angesehen oder auf sich beruhen lassen”²⁾). De praktijk is: Laten waaien zolang het niet kennelijk misloopt.

Stelselmatige doelmatigheid echter verlangt de ingenieur; en stelselmatige doelmatigheid past de ondernemer in zijn bedrijf zoveel mogelijk toe. Behalve veelal ten aanzien van de menselijke verhoudingen, waarvan men maar al te vaak meent, dat ze met een beetje takt en goede wil wel vanzelf in orde zullen komen. Doch niets is minder waar!

De ondernemingsleider staat in het dagelijks leven van het bedrijf ver van de ondergeschikte arbeiders af. De verschillen in algemene maatschappelijke positie (stand) belemmeren een onmiddellijk persoonlijk contact. Men moet reeds dit punt niet onderschatten. In de inleiding tot een drietal voordrachten over „De Arbeidersbeweging”, door wijlen A. S. *Talma* voor Leidse theologiese studenten gehouden, zei hij, dat hij ze nader wilde brengen tot het begripen van de dagelijkse levensproblemen van de arbeiders, die voor hen de meeste moeite opleveren. „Moeite niet om wetenschappelijk te verstaan, maar om sociaal te waardeeren”. En dit geldt zeker ook voor ondernemers en arbeiders, trouwens over en weer: de problemen, die de bedrijfsleiders vervullen, zijn geheel andere dan die, waarmede de afzonderlijke arbeider in zijn werk en in zijn leven te maken heeft. De economiese afhankelijkheid der arbeiders is vaak te groot om hen vrij als gelijke tegenover hun werkgevers te doen staan. Het aantal arbeiders is te omvangrijk om persoonlijke menselijke aanraking, om levensgemeenschap met allen nog mogelijk te doen zijn (en indien een patroon met enkele van zijn arbeiders meer persoonlijke aanraking heeft, dreigen de gevaren van willekeur en bevoogding).

In het groote bedrijf zijn er tussen de hoogste leiding en de ondergeschikte arbeiders vele tussenschakels. Die tussenschakels (bedrijfschefs, bazen, onderbazen, voorlieden enz.) zijn onontbeerlijk. Maar zij

²⁾ *Goetz Briefs* in „Probleme der sozialen Betriebspolitik” (blz. 3), een reeks lezingen, door hem en anderen aan de Technische Hogeschool te Berlijn in Februarie 1930 gehouden.

vormen telkens weer een bron van vele moeilijkheden. De onmiddellijke, dagelijkse aanraking met leiding hebben de arbeiders met hen. Doch zij zijn zelf weer ondergeschikten en moeten prestaties van het onder hen staande personeel tonen. Gewoonlijk komen zij op hun plaats als chef of voorman wegens hun technies kunnen en niet omdat zij goede leiders van mensen zijn. Zij worden geknepen en knippen. De handhaving van de in een groot bedrijf noodzakelijke ordening en discipline geschiedt via hen, doch is vaak een oorzaak van diepgevoelde (en wegens de afhankelijkheid soms in stilte opgekropte) grieven.

De persoonlijke banden met de medearbeiders in het bedrijf zijn ook veelal van zeer losse aard. Men gaat voortdurend met elkaar om en dat doet persoonlijke verhoudingen ontstaan. Maar men is vaak elkaars konkurrenten en kan elkaars verdiensten nadelig beïnvloeden, zodat er oorzaken van wrijving en afgunst zijn. Als — gelijk zo vaak voorkomt — veel personeelwisseling plaats vindt, zijn de banden niet van langen duur. De arbeiders in een bedrijf vormen dan een massa van enkelingen, doch geen blijvende eenheid.

Zo ontbreekt voor de arbeiders in de werkelijkheid heel vaak de innerlijke menselijke bedrijfsgemeenschap, niettegenstaande het bedrijf uiterlijk-zakelijk een geheel is. De arbeiders voelen veelal nog eerder een band met het onpersoonlijke organisatoriese geheel („mijn fabriek”) dan met de afzonderlijke personen in dat geheel. De personen, die in dat geheel de onontbeerlijke leiding in verschillende etappes geven, ondervinden zij niet allereerst als persoonlijkheden, die vrije mensen zinvol leiden, doch als verpersoonliking van winststreven of als machthebbers en heersers over hen.

De problemen van organisatie van de menselijke verhoudingen zijn in een groot bedrijf dus verre van eenvoudig.

Zij behoren tot de moeilijkste problemen van het bedrijf. Zij eisen hun eigen deskundigheid en zij eisen speciale behartiging. „Als maar de leider een bekwaam man is en open staat voor zijn personeel dan komt het wel in orde” zegt men. Nu zijn dit twee vereisten, die wij ongetwijfeld aan de bedrijfsleider willen stellen; maar... dan nog komen deze menselijke verhoudingen niet vanzelf in orde. Terecht merkte *Ir. G. A. Kessler*³⁾ op: „... dat de harde school van het economische leven leiders vormt, spreekt vanzelf; wat evenwel niet vanzelf spreekt is, dat men in deze school tevens de competentie zou verkrijgen om ook over sociale vraagstukken gezaghebbend te kunnen oordeelen”. Maar niet velen zien dat in of willen het toegeven.

Dat doelmatigheid deskundigheid vereist en bij groei van omvang specialisatie van functie meebrengt is t.a.v. commerciële en technische

³⁾ In zijn prae-advies over „De beteekenis van trusts en kartels voor de volksweivaart”, uitgebracht aan de Vereeniging voor de Staathuishoudkunde en de Statistiek 1928, blz. 20.

bedrijfsleiding een waarheid als een koe. Dat hetzelfde ook voor de menselijke verhoudingen moet gelden, wordt onvoldoende beseft. Ieder meent het hier wel zelf te kunnen. Ik mag hierbij wel even de onverdachte getuigenis aanhalen, die de oud-direkteur der Ned. Spoorwegen, *Ir. J. A. Kalff*, in zijn kwaliteit van Algemeen Voorzitter van het Verbond van Nederlandsche Werkgevers in zijn rede op de laatste algemene ledenvergadering van het Verbond (19 Sept. 1930) heeft afgelegd. Hij zeide (blz. 10-11): „Als aan een directeur van een fabriek een technische zaak wordt voorgelegd, die hij niet dadelijk begrijpt, ziet hij er, verstandig genoeg, niets in om te zeggen: „ik snap 't niet, roep me dien ingenieur eens om me dat uit te leggen”; geen directeur krijgt een kleur als hij zijn boekhouder moet laten komen om hem cijfers te verklaren, maar 't zou mij in hooge mate verwonderen als er hier een directeur of een bedrijfsleider was, die zichzelf of iemand van zijn staf ooit had hooren zeggen: „ik weet niet hoe ik met menschen om moet springen, is er niet iemand in ons bedrijf, die me dat bij brengen kan”. Wij zijn eigenlijk allemaal overtuigd, dat we dat kunnen, maar ik vraag mij toch af of 't wel juist is en of die overtuiging niet een bron van moeilijkheden is”.

Onder de oorzaken, die *Ir. Kalff* ter verklaring „voor dezen misstand” aanvoert, is er een, welke ik nog even nader zou willen beschouwen. Hij wijst op de geweldige vooruitgang, welke de industrie aan de wetenschap dankt en merkt dan op: „Met zulke resultaten voor oogen is 't niet meer dan natuurlijk, dat bedrijfsleiders die wetenschap met groote volharding in dienst stellen, dat zij geld en tijd over hebben voor research en studie en voor proeven. En ik zou niet graag willen, dat wat ik nu zeg, zou worden beschouwd als eenig gebrek aan eerbied voor de waarde der wetenschap voor onze industrie, of gebrek aan geloof van wat zij nog zal zijn in de toekomst, maar doordat zij zulke ontzaglijke dingen in de industrie heeft tot stand gebracht, heeft die industrie het menschelijk element in het proces verwaarloosd en te veel gezien naar de wetenschap alleen” (blz. 11-12). Deze gedachtegang van *Ir. Kalff* is m.i. juist, de formulering echter niet geheel zuiver. De geweldige prestaties van de techniese wetenschap hebben tot verwaarlozing van het menselijk element zeker bijgedragen. Doch de wetenschap is niet beperkt tot dode dingen, krachten en procédés. Ook de mens, de menschen kunnen wetenschappelijk bestudeerd worden, worden wetenschappelijk bestudeerd. En juist ook de wetenschap van de mens kan „ontzaglijke dingen in de industrie tot stand brengen”. De beslissende en hoogste factor in het bedrijf is en blijft ten slotte de mens. Daarom is de kennis van de mens, de studie van de mens van zo groot belang. En voor de arbeiders in het bedrijf zelf, èn voor de onderneming, èn voor de maatschappij als geheel. Dat is dan niet enkel maar een kwestie van praktische mensenkennis en takt en persoonlijkheid, hoezeer deze als eerste vereisten natuurlijk noodzakelijk

zijn en moeten worden voorondersteld. Met grote instemming moge ik wat dat betreft hier aanhalen de woorden, door *prof. Dr. Ing. ir. H. S. Hallo* in zijn Dies-rede gesproken ⁴⁾: „De ingenieur heeft in de praktijk van het leven niet alleen met grondstoffen en natuurwetten te doen, maar vooral met *mensen*. Het is daarom voor hem niet voldoende zijn kennis, aanleg en ervaring ter beschikking te stellen: hij moet zichzelf geven!” Doch er is meer. Er is de wetenschap van de mens in zijn arbeid, de stelselmatige bestudering en de wetenschap der arbeidskunde. Deze jonge wetenschap heeft vele zijden: fysiologische, psychologische, sociologische, rechtskundige en ethiese. Ik ga tans niet zozeer in op de inhoud van de arbeidskunde en op het „hoe” der behartiging van menselijke verhoudingen, als wel op zijn bestaân en op het „dat”. Een primaire noodzakelijkheid lijkt mij de bestudering van de arbeidskunde voor de ingenieur, die zich voorstelt in het bedrijfsleven een plaats te vinden. Want hij zal op den duur zelf tot de direktie behoren of altans afdelingsleider, chef op beperkt gebied zijn. En als zodanig mag hij zich niet enkel maar technikus van zaken, van dode dingen voelen, doch dient zich bewust te zijn van zijn verantwoordelijkheid als leider van mensen. Zomin als hij nu de leiding van techniek aanvaardt zonder grondige voorstudie, zomin mag hij dit doen met de leiding van mensen.

Doch bovendien: de direktie of de bedrijfsleiding kunnen geen specialist in ieder onderdeel zijn en zelf iedere funktie in het bedrijf behartigen en uitvoeren. Zo goed als in het grootbedrijf de behartiging van de inkoop, de verkoop, de boekhouding en van de technische produktie gespecialiseerd is en afzonderlijke funktionarissen, ja afzonderlijke afdelingen daarmee zijn belast, zo moet het ook zijn met de menselijke verhoudingen. Stelselmatig deskundig arbeidsbeheer moet als een afzonderlijke funktie beschouwd worden; in ieder bedrijf van enige omvang is een afzonderlijke afdeling „arbeids- of sociale zaken” onder leiding van een arbeidskundige vereist.

Ik heb hiermede de kern bereikt van wat ik betogen wil en dat ik dus in twee stellingen kan samenvatten:

1°. Voor ieder leider of afdelingsleider van een grootbedrijf is studie der arbeidskunde, is deugdelijke kennis van de techniek van arbeidsbeheer, van menselijke verhoudingen onontbeerlik.

2°. In een grootbedrijf is arbeidsbeheer een afzonderlik gespecialiseerde funktie, die door speciale deskundigen dient te worden behartigd.

**
*

Wat komt er bij de menselijke verhoudingen in de onderneming zo al te pas? Welke onderwerpen zijn het, die de arbeidskunde bestudeert

⁴⁾ De Ingenieur 23 Jan. 1931, A. blz. 28.

en waaraan modern arbeidsbeheer met behulp van gespecialiseerde funktionarissen afzonderlike aandacht wijdt? Een opsomming daarvan zou in vele graden van beknoptheid of wijdlopiegheid gegeven kunnen worden. Indien ik werkelijk zou trachten alle onderwerpen en maatregelen, welke in de in dit opzicht het meest ontwikkelde grote bedrijven aan de orde komen, mee te delen, dan zou ik met een dergelijke lijst alleen reeds vele pagina's kunnen vullen. Ik beperk me dus tot een zeer schematische samenvatting en noem dan:

1°. De arbeidsgelegenheid (aannemen van arbeiders; inwijden en inwerken; overplaatsing naar ander werk; bevordering; ontslagen en nagaan van de oorzaken van beëindiging van de dienstbetrekking; voorkomen van ontslagen en werkloosheid door interne regularisatie van de arbeid).

2°. Uiterlike omstandigheden van de arbeid (maatregelen in verband met gezondheid, hygiëne en veiligheid in de fabriek: verlichting, verwarming, luchtverversing enz.-enz., eerste hulp bij ongelukken; werkkleding, kledingbergplaats; was- en schaftgelegenheden e.d.).

3°. Arbeidsvoorwaarden in engere zin (lonen, loonvormen, loonbetaling; werktijden en rustpozen, ploegverdeling; verlof, vakanties enz.).

4°. Goede arbeid (interne bedrijfsorganisatie; taakvaststelling, organisatie van de zakelijke hulpmiddelen; controle; bevordering van de arbeidsvreugde en belangstelling in het bedrijf).

5°. Orde, omgang en overleg (fabrieksreglementen; discipline en rechtspositie; houding van leider en werkbazen; grieven en klachten en opmerkingen ter bevordering der produktie; kernen en fabriekskommissies; vakorganisaties).

6°. Voorzorg en verzorging (keuringen; uitkeringen; fondsen; sociale verzekeringen en andere voorzieningen in bepaalde omstandigheden).

7°. Ontwikkeling (leerlingwezen; vakscholing; huishoudondericht; algemene ontwikkeling, voordrachten, kursussen enz.).

8°. Ontspanning (sport; gezelligheid; bibliotheek e.d.).

9°. Onderzoekingswerk van wetenschappelijk karakter in verband met de menselijke verhoudingen in dit bedrijf (welk researchwerk, hetwelk de arbeidskundige uitvoert en waarvoor de arbeidswetenschap de methoden aangeeft, natuurlijk met alle reeds genoemde andere onderwerpen in verband kan staan).

Al deze aangelegenheden spelen een rol in, doch zijn niet enkel maar een zaak van de produktie, van dode produktie; er moet hier een praktische harmonie gevonden worden tussen de doelstelling der rendabele produktie en de doelstellingen van levensonderhoud, van bestaanszekerheid, van een de moderne mens waardige positie in het bedrijf, van arbeidsvreugde.

En dat alles komt niet van zelf in orde. Het moet voldoende nadrukkelijk behartigd worden.

**
**

Men zal vragen: bestaat er dan niets op dit gebied; is die toestand dan overal onvoldoende? Het antwoord hierop kan gelukkig ontkennend luiden.

Gespecialiseerde bemoeiingen met de menselijke verhoudingen komen in vele landen — waaronder het onze — sporadies voor en hebben in enkele landen reeds een belangrijke ontwikkeling gekregen. Daarbij denk ik in de eerste plaats aan Engeland en Amerika ⁵⁾ ⁶⁾.

In Engeland staat de speciale behartiging van de menselijke verhoudingen in de afzonderlijke onderneming bekend onder de — door de betrokkenen overigens niet geheel bevredigend geachte — benaming *welfare work*. Reeds vóór de oorlog hadden zeker een twintigtal, met onze oude modelfabrieken te vergelijken firma's een sociale afdeling opgezet. Doch het is vooral de oorlog geweest, die aan deze beweging een krachtige stoot gegeven heeft. In alle door de staat geëxploiteerde of gekontroleerde munitiefabrieken werd het aanstellen van een *welfare worker* verplicht gesteld. Men beoogde daarmee vooral te waken voor de gezondheid van de grote aantallen vrouwen, die plotseling onder abnormale omstandigheden de grootst mogelijke produktie van oorlogsbehoeften moesten tot stand brengen. De resultaten, welke deskundig beheerde menselijke verhoudingen niet alleen voor het welzijn van deze arbeidsters opleverden, maar ook op de opbrengst van het werk hadden, bleken verrassend. De beweging breidde zich daardoor uit en bleef niet beperkt tot verzorging van vrouwelijk personeel noch tot de munitiefabrieken. Hoewel de voorschriften, die voor een deel van de nijverheid *welfare work* verplicht hadden gesteld, na afloop van de oorlog vervielen, bleef in vele honderden fabrieken de *welfare worker* zijn of haar taak vervullen. Het aantal vrijwillige *welfare*-schemes is ook tans nog, ondanks de langdurige depressie in sommige bedrijfstakken — degenen, die ze toepassen, zeggen hier trouwens eerder: zeker ook wégens de depressie — nog zeer aanzienlijk en loopt volgens bevoegde schatters in de vier siffers.

⁵⁾ In 1925 is opgericht een internationale vereniging, bij verkorting I.R.I. genaamd en waarvan de volledige naam in het Engels luidt: *International Association for the Study and Improvement of Human Relations and Conditions in Industry*. Deze vereniging, die internationaal kontakt en studie op dit gebied beoogt, zal dit jaar wederom een kongres beleggen en wel te Amsterdam van 23 tot 29 Augustus, waarbij als onderwerp is gekozen „*Social Economic Planning*”. (Adres tans Javastraat 66, den Haag).

⁶⁾ In de tans volgende bladzijden zijn enkele fragmenten overgenomen uit een bijdrage van schrijver dezes tot de bundel opstellen, welke onder de titel „Maatschappelijk Werk” aan *mev. E. C. Knappert* bij gelegenheid van haar zeventigste verjaardag in 1930 werd aangeboden.

De oorsprong van de beweging, die in Amerika tot speciaal deskundig personeelsbeheer — als deel van een systematisches bedrijfsbeheer — heeft geleid, is een andere dan die van het Engelse welfare work. Trouwens ook in de richtsnoeren en vormen vertonen beide bewegingen grote verschillen. Niet bescherming van vrouwen en jeugdige personen, doch vermindering van de verliezen door ontzaglijk grote personeelswisseling was hier de grond. Vooral in de eerste oorlogsjaren, toen de immigratie zeer verminderde en de vraag naar arbeiders door de aanzienlijke orders van geallieerde zijde zeer groot was, nam dit zgn. labor turnover geweldige afmetingen aan. Om de daaraan verbonden (op van \$ 30—\$ 200 per wisseling besijferde) kosten te verminderen, ging men nu trachten in de afzonderlijke bedrijven de oorzaken van ontevredenheid en instabiliteit te verminderen, een vaste band te leggen. Mede had hierop invloed de wens, om aan de vakbeweging de wind uit de zeilen te nemen, terwijl ook de grote omvang van vele bedrijven in Amerika tot bestudering van een stelselmatige ordening van de personeelszaken reeds gauw noopte. Deze nieuwe beweging leidde tot een nieuwe funktie in de bedrijven en tot een nieuwe tak van kennis, personnel administration of ook wel labor management genaamd. Specialisten hebben zich ontwikkeld, voor wie regeling van menselijke verhoudingen in het bedrijfsleven een beroep is geworden, dat zij in dienst van een onderneming of als vrij beroep uitoefenen. Ik heb, vroeger de werkkring van die personen uitvoerig besprekend ⁷⁾, deze beide kategoriën respectievelijk met de namen administrateurs van de personeelszaken en arbeidskonsulenten aangeduid en zou ze tans tezamen arbeidskundigen willen noemen.

En wanneer wij nu de blik naar ons eigen land wenden, dan komt aan de Delftenaren onmiddellijk de naam van Marken op de lippen, want bij de Nederlandsche Gist- en Spiritusfabriek heeft de speciale bemoeienis met de menselijke verhoudingen reeds een lange geschiedenis achter de rug. Ook Stork te Hengelo behoort tot de zgn. model-fabrikanten, die meer dan een halve eeuw geleden met dit werk begonnen. Vlekke en van Besouw waren in het begin van deze eeuw ook bekende namen op dit gebied. Maar kijken we tans in ons land, dan vinden we behalve v. Marken en Stork niet zo heel veel meer. Philips heeft een uitgebreid arbeidsbeheer, de Glasfabriek Leerdam, de Draka, de Hoogovens, de Hollandsche Kunstzijde Industrie te Breda, ettelijke grote bedrijven in de scheepsbouw en machine-industrie te Amsterdam en misschien nog enkele andere organiseren onder gespecialiseerde deskundige leiding afzonderlijke bemoeiingen met de verhoudingen tot hun arbeiders, tot alle arbeiders. Dan zijn er nog een klein aantal ondernemingen, fabrieken en winkelbedrijven, waar

⁷⁾ Zie mijn „Arbeid in Amerika”, 1926, Hoofdstuk III.

met belangrijke aantallen meisjes gewerkt wordt, die een „juffrouw voor sociaal werk” in dienst hebben. De totale oogst is ongetwijfeld nog schraal. Is wellicht niet alles, wat op dit gebied reeds geschiedt, naar buiten voldoende bekend, voor zeer veel uitbreiding is in ieder geval plaats. Het is een dringende noodzakelijkheid van de komende tijd, waarbij jonge, door de oorlog wakker geschudde a.s. bedrijfsleiders een mooie taak wacht.

**
*

Waarom zijn speciale deskundige bemoeiingen met de menselijke verhoudingen noodzakelijk? Waarom moet die taak vervuld worden? Drieërlei motieven vooral hebben in de ontwikkeling van dit werk een rol gespeeld n.l. het patriarchale of paternalistische motief, het winst-motief en het motief van het redelijk evenwichtige bedrijfsbeheer. Zij lopen in de praktijk natuurlijk wel eens in elkaar over, maar moeten toch onderscheiden worden.

A. Het oudste is het paternalistische motief. De gedachte van de werkgever, dat hij voor „zijn” arbeiders nog wat meer wil doen dan strikt wettelijke plicht eist; dat hij, gelijk een vader, als welwillend leider voor zijn arbeiders opkomen moet. Dit motief toont de welwillendheid van de werkgever en de daaruit voortgesproten instellingen kunnen voor de werknemers materieel vaak zeer goede voorzieningen inhouden. Het motief is echter verouderd in zijn miskenning van de vrije gelijkwaardigheid van de werknemer. Het leidt licht tot ondemokratiese behandeling van de menselijke verhoudingen, tot welwillendheid van bovenaf, tot een als geschenk zien van wat recht is, tot persoonlijke voorkeur en willekeur. Bovendien brengt het gauw bemoeiing mee met allerlei persoonlijke aangelegenheden van de arbeiders, waar de werkgever als zodanig heeft buiten te blijven.

In meer moderne vorm komt het paternalisties motief terug in de gedachte van de fabriek als één grote familie: „De fabriek-X, een gelukkig samenwerkende familie, met elkander, voor elkander”. Ook hierbij is de persoonlijke rol, die de „vader van de familie” speelt, gewoonlijk nog te groot, de feitelijke zelfstandigheid van de werknemers te gering, de inmenging in het particuliere leven gaat te ver; het extra muros werk krijgt te veel nadruk; niet worden behartigd de belangen van de arbeiders als mensen, doch als X-mensen. Wordt de onderneming zeer groot, dan ontstaat op deze wijze een soort nieuwe feodaliteit van deze ene onderneming afzonderlik, die niet past bij de bewegingsvrijheid van de moderne maatschappij noch bij de onderlinge samenhang van de arbeidsvoorwaarden in verschillende ondernemingen.

Het motief van de welwillendheid brengt bovendien steeds het gevaar mee, dat deze zaken beschouwd worden als op extra ethiese gronden berustende luxe, die eventueel afgeschaft kan worden als het

bedrijf minder goed gaat. Maar bemoeiingen met de menselijke verhoudingen zijn geen luxe, doch een noodzakelijkheid en moeten niet allereerst gericht zijn op de dingen, die weer afgeschaft kunnen worden als het minder goed gaat, doch op de dingen, die men niet afschaft, omdat het door afschaffing juist weer minder goed zou gaan.

Dit brengt ons vanzelf op het tweede motief: het voordeel voor de onderneming.

B. Het winstmotief is vooral in Amerika een sterke drijfveer voor het personnel management. De grondgedachte is, dat behoorlijke behandeling van de arbeidskrachten rendeert en dus om dezelfde reden gewenst is als behoorlijke verzorging van de machines. "It pays".

Laat ik vooropstellen, dat het kausale inzicht, hetwelk aan deze gedachtegang ten grondslag ligt, m.i. juist moet heten en trouwens over het hele veld van de zgn. sociale politiek tegenwoordig wel als erkende waarheid mag gelden. Maatschappelijk gezien is goede zorg voor de mensen geen verkwisting, doch primaire economiese noodzakelijkheid. En in de afzonderlijke onderneming brengen maatregelen, die de menselijke verhoudingen verbeteren, op den duur hun geld wel op. De daaraan bestede uitgaven zijn niet onrendabel, zoals kortzichtigheid veelal meent, doch — de slimme Amerikaanse zakenman van tegenwoordig beseft dat zeer goed — zij brengen ruime baat in de vorm van hogere produktiviteit.

Maar dit als het uitsluitend motief voor bewuste regeling van de menselijke verhoudingen te nemen, is dáárom niet te aanvaarden, omdat hierdoor tenslotte de mens enkel als middel wordt gezien, de arbeider enkel als een werktuig voor de rentabiliteit wordt beschouwd. Dat brengt in de uitwerking met zich, dat het wijder maatschappelijk verband wordt miskend, zodat b.v. psychotechniek wordt dienstbaar gemaakt niet om zoveel mogelijk iedere persoon op de geschikte plaats te brengen, doch om de allerbeste arbeidskrachten voor deze onderneming op te speuren en de rest op straat te laten staan. En voorts brengt het in de uitwerking mee een streven om de arbeiders door allerlei buiten zijn arbeid liggende zaken sterk aan deze onderneming te binden; waarbij de juiste grenzen van dit werk worden overschreden en in werkelijkheid door de voorzorg en verzorging een vrijheidsbelemmering ontstaat (wjl — om het maar eens zeer extreem te stellen — door het niet verder bestendigd blijven van de arbeidsverhouding op deze fabriek de arbeider niet alleen zijn betrekking, maar in eens tevens zijn woning, zijn pensioenstorting, de ziekteverzekering voor zijn vrouw, de school voor zijn kinderen, zijn sportklub en zijn societeit kwijt raakt!).

Tegen de sub A. en B. genoemde motieven gelden de aangestipte bezwaren van principieel karakter. Maar ook zuiver utilisties gezien leveren zij niet altijd de „goede geest” op, die men er van verwacht. Omdat deze tenslotte in onze tijd juist niet meer kan berusten op de

gedachten van de arbeider als onmondige, de arbeider als opgaande in dit bedrijf, de arbeider als enkel een middel voor rentabiliteit. En zo blijkt, dat om déze motieven opgezette maatregelen tot verbetering van de menselijke verhoudingen ook vaak jegens de werkgever soms op het meest onverwachte ogenblik „teleurstellende ondankbaarheid” of „stille tegenwerking” meebrengen.

C. Het motievencomplex, dat ik het laatste noem, omdat mij dit het meest juiste lijkt, is gelegen in de verantwoordelijkheid, welke zeker in de eerste plaats de bedrijfsleiding draagt voor een evenwichtig bedrijfsbeheer. Aan deze opvatting ligt ten grondslag duidelijk besef van de (te veel verwaarloosde) waarheid, dat een bedrijf — niet alleen in de huidige vorm als onderneming, doch in welke vorm ook — een geheel van mensen is en dus aan de menselijke waarden recht moet laten wedervaren. Een evenredige afweging van alle belangen — waar ieder, die aan het geheel deelneemt, tenslotte recht op heeft — eist zelfstandige en afzonderlike aandacht, wijl anders het interne evenwicht verloren gaat. Speciale behartiging van de menselijke verhoudingen in het bedrijf is even vanzelfsprekend noodzakelijk als speciale behartiging van de techniek in het bedrijf, van de commerciële inrichting en van de boekhouding, die immers ook niet van zelf lopen, doch behoorlike organisatie vereisen. Evenwichtig intern bedrijfsbeheer eist deskundige verzorging van de menselijke verhoudingen, eist in het grote bedrijf een of zelfs meer speciale arbeidskundigen.

**
*

Wij moeten nu het personeelsbeheer, van de zijde van de bedrijfsleiding door speciale deskundigen uitgeoefend, nog in ruimer kader plaatsen, teneinde zijn betekenis beter te bepalen en om voor ernstige gevaren te waarschuwen. In verschillende opzichten is afgrenzing vereist. Zowel tegenover de andere werkzaamheden binnen de onderneming, als tegenover de bemoeiingen met menselijke verhoudingen van de onderneming, die boven de afzonderlike onderneming uitgaan, als tegenover bemoeiingen met de verhoudingen der mensen uit de onderneming, die buiten de onderneming omgaan. Wat het eerste betreft, merken *Tead* en *Metcalfe*⁸⁾ terecht op: "We desire to make clear at once that the administration of personnel affairs is a major staff function". Niet gesubordineerd aan de leiding van de technische produktie of aan de commerciële leiding moet de leiding van de menselijke verhoudingen zijn, doch gekoördineerd. Samenwerking met afdelingschefs, met voorlieden en bazen is voor de personeelsafdeling onontbeerlik en vanzelfsprekend. Doch deze afdeling moet zelfstandig zijn en niet ondergeschikt aan een andere afdeling. De

⁸⁾ In hun "Personnel Administration, its principles and practices" op een van de eerste bladzijden.

menselijke verhoudingen vormen — het hele voorafgaande betoog is hierop toegespitst geweest — een belangrijk deel van het bedrijfsgeheel, niet een onderdeel van een onderdeel. Een onderschatting van hun betekenis brengt in de praktijk een onvoldoende behartiging mee.

Anderzijds moet men de betekenis van de afzonderlijke onderneming als eenheid voor de regeling van menselijke betrekkingen ook niet overschatten. Op deze kant van de zaak hebben de overige grenstrekkingen, die ik nog even aanstippen wil, betrekking.

Het is vanzelfsprekend, dat personeelsbeheer in de afzonderlijke onderneming wettelijke arbeidersbescherming niet overbodig maakt. Het wettelijk arbeidsrecht stelt minimumnormen op, waaraan de arbeidsverhouding moet voldoen; het is algemeen en onontbeerlijk, omdat het waarborgen geeft voor het gehele bedrijfsleven. Goed personeelsbeheer in de afzonderlijke onderneming kan de menselijke verhoudingen beter organiseren dan de normen van de wet eisen; het mag daar zeker niet onder gaan of deze normen trachten te verzwakken. Als prakties punt zij nog opgemerkt, dat de invoering van gespecialiseerd personeelsbeheer in een onderneming juist een goed aanknoopingspunt, een goed begin kan vinden in het centraliseren van allerlei bemoeiingen, welke in de afzonderlijke onderneming door de uitvoering der arbeidswetgeving worden meegebracht: ik denk aan de praktiese verwerkeliking van de voorschriften krachtens de veiligheidswet en van de werktijdregelingen volgens de arbeidswet, aan de administratie in verband met de sociale verzekeringswetgeving.

Het personeelsbeheer in de afzonderlijke onderneming mag evenmin datgene, wat niet tot het terrein van de afzonderlijke onderneming, doch van de beroeps- of bedrijfstak behoort, tot een zaak van de afzonderlijke onderneming alleen trachten te maken. „Ueberbetriebliche Sozialpolitik geht vor der zusätzlichen betrieblichen Sozialpolitik“⁹⁾ blijve grondbeginsel. De primaire arbeidsvoorwaarden met name (doch ook talloze andere zaken) zijn een kwestie, waarin de wezenlijk beslissende economische factoren zich over het gehele beroep of bedrijf uitstrekken, waarin de onderlinge afhankelijkheid van de menselijke betrekkingen, hoezeer vaak niet onmiddellijk zichtbaar, in werkelijkheid (gelijk we in het begin van dit betoog zagen) de grenzen van de afzonderlijke onderneming verre overschrijdt. Ter behartiging van de belangen der arbeiders zijn op deze basis in moeizame ontwikkeling de vakverenigingen opgebouwd. Wat men nu ook in concreto op bepaalde vakverenigingen moge aan te merken hebben, de vakbeweging als zodanig is een faktor, welke modern personeelsbeheer loyaal erkennen en met overtuiging aanvaarden moet, wil het werkelijk tot een gezonde ontwikkeling in de huidige maatschappij komen. Terecht merkte *Prof. Ir. Is. de Vooy*¹⁰⁾

⁹⁾ *Mars* bij *Briefs* a.w. blz. 111.

¹⁰⁾ In zijn in 1929 voor de Nederlandsche Maatschappij voor Nijverheid en Handel gehouden rede over „Het sociaal karakter der onderneming“.

op: „Als regel moet ieder bedrijfsleider er rekening mee houden, dat de arbeidersbeweging een macht is, met welke hij zich moet verstaan. Dit veroorzaakt, dat de bedrijfsleider de verschillende middelen, die de sociale werkgever reeds van den beginne af aan heeft toegepast niet meer zal en kan gebruiken om den invloed der vakbeweging uit zijn bedrijf te weren, ook dan niet wanneer die invloed thans nog gering is”. Overigens mene men ook niet, dat behandeling langs zgn. „organisatoriese weg” van wat des beroeps- of des bedrijfs-taks is, voor deskundig personeelsbeheer in de afzonderlike onderneming niet nog een ruim arbeidsveld overlaat. Het gaat hier als bij de arbeidswetgeving. „La législation et les conventions collectives même si elles exercent leurs effets dans un très vaste domaine, laissent subsister pour la direction et le personnel un champ d'activité constructive d'une importante essentielle pour le travail quotidien de l'entreprise, ainsi que pour la santé, le confort et l'efficiencie de l'ouvrier” merkt het Internationaal Arbeidsburo in de inleiding van een zo juist verschenen bundel „Etudes sur les relations industrielles” op ¹¹⁾.

Ten slotte mag personeelsbeheer het leven van de arbeiders buiten de fabrieksuren en de fabrieksmuren niet tot zich trekken. De tijd en de bezigheden, waarin — naar een kernachtige uitdrukking van *Mej. E. C. Knappert* ¹²⁾ — de arbeider-mens mens-arbeider wordt, behoren niet tot de menselijke verhoudingen in de onderneming en de onderneming blijve daarvan af. Bij mijn bespreking van het paternalistiese en van het winstmotief als beweegredenen voor afzonderlik personeelsbeheer heb ik er reeds op gewezen, dat hier de vrijheid van de arbeider, de zelfstandigheid van zijn persoonlijkheid in het geding komt. Wat extra muros zich afspeelt — ik denk hier vooral aan grote gedeelten van de rubrieken voorzorg en verzorging, ontwikkeling en ontspanning uit mijn straks gegeven lijst van onderwerpen in verband met personeelsbeheer — blijve overgelaten aan andere instanties, aan verenigingen van de arbeiders zelf, aan publieke gemeenschapszorg, aan instellingen van algemeen nut; doch het zij los van het bedrijf. Een veld om te voetballen, een zangklub der meisjes gedurende de schafttijd is voortreffelik, doch avondbijeekomsten van de zangvereniging „X-fabriek” of een „Y-voetbalklub”, die in kompetitiewedstrijden uitkomt, zijn principieel verkeerd. De onderneming steune finantieel, moedige de zelfwerkzaamheid aan, wijze de weg naar andere organisaties, doch de werkgever of de van zijn kant de menselijke verhoudingen behartigende personeelsafdeling is niet degene, die het leven der arbeiders buiten het werk organiseren moet.

¹¹⁾ Etudes et Documents, Serie A no. 33, 1930 blz. VII. Hierin zijn behandeld: Siemens, de mijnen van Lens, het London Traffic Combine, de Franse dominiale mijnen in het Saargebied en Bat'a.

¹²⁾ „Maatschappelijk Werk in Fabrieken”, in Tijdschr. voor Armwezen, Maatsch. Hulp en Kinderbescherming 15 Sept. 1928.

Ik zei zo juist, „de werkgever of de van zijn kant de menselijke verhoudingen behartigende personeelsafdeling”. De regeling van de menselijke verhoudingen is niet een zaak van de werkgever alleen, doch van alle betrokken mensen. Dus in even grote mate een zaak van de werknemers. De tijd van de bedrijfsautokratie is voor het moderne bewustzijn onherroepelijk voorbij, al moge de werkelijkheid er nog veel van vertonen. Regeling der menselijke verhoudingen is regeling van wederkerige betrekking en vereist dus medezeggenschap van alle betrokkenen. Dit zij met nadruk vooropgesteld als wij er op wijzen, dat de personeelsafdeling gewoonlijk (niet noodzakelijk) in de eerste plaats een instelling van direktiewege is. De personeelsbeheerder echter is geenszins de blinde dienaar van het werkgeversbelang; zijn functie is niet primair vergroting van de winst, doch bevordering van de best mogelijke harmonie van alle menselijke belangen binnen het kader van het bedrijf. Juist naarmate behartiging van de personeelszaken zich als een biezondere functie voor arbeidskundigen ontwikkelt, kan deze houding van de personeelsbeheerder beter tot zijn recht komen. We zien dat b.v. heel sterk aan de welfare workers in Engeland. Welfare workers op metaalwarenfabrieken zijn van hun vak arbeidskundige en niet metaalwarenfabrikanten. Zij zijn „professional men”, gelijk fabrieksartsen en ondernemingsaccountants. En zij ontwikkelen eigen beroepsopvattingen, beroepstandaards en beroepsmoraal. Want ten slotte is doelmatige en rechtvaardige regeling van menselijke verhoudingen niet alleen een zaak van een onderneming, doch van ieder groot bedrijf, of het nu een koöperatief bedrijf, een overheids- of gemeenschapsbedrijf, dan wel een kapitalistische onderneming is.

**
**

De titel van mijn betoog heeft sommigen wellicht doen verwachten, dat ik een stel leefregels zou uiteenzetten, welke de bedrijfsleiders te volgen hebben in hun omgang met werklieden. Hen heb ik wellicht teleurgesteld. Ik heb het niet over de ethiek van individu tot individu in de onderneming gehad. Wel heb ik dit onderwerp — waarschijnlijk zonder dat het opgevallen is — even uitdrukkelijk aangestipt, nl. toen ik in mijn opsomming van onderwerpen, welke door de arbeidskunde bestudeerd en door het stelselmatig personeelsbeheer behartigd worden, ten vijfde noemde: orde, omgang en overleg. Nu zou een afzonderlike behandeling van die omgang inderdaad stof genoeg bieden. Maar ik heb er prijs op gesteld te laten voelen, dat die omgang, hoe uiterst belangrijk ook, toch maar één puntje is in het grote geheel van de menselijke verhoudingen in het bedrijf.

Mijn betoog is meer sociaal-institutioneel dan individueel-ethies ingesteld geweest. En dat wel opzettelijk om twee redenen. Vooreerst omdat m.i. het individueel-ethiese toch onvoldoende uitwerking heeft,

indien het zich niet sociaal-institutioneel in de juiste vorm verwerkelijkt. En voorts omdat de sociale instelling van het gespecialiseerd deskundig arbeidsbeheer in ons land nog zo onvoldoende ontwikkeld is.

Ik heb het persoonlijke element daarom geenszins willen missen. Doch ik heb er meer dan ogenblikkelijke opwellingen van goedheid des harten aan willen ten grondslag leggen, door op de studie en de wetenschap van de arbeidskunde te wijzen. Ik heb aan die wetenschap geen „tien geboden voor de omgang met arbeiders” willen ontleen, wijl ik er de volle nadruk op wilde laten vallen, dat de vraagstukken van de menselijke verhoudingen in de arbeid van het bedrijf te ingewikkeld en veelomvattend zijn om door enkele eenvoudige regels te worden opgelost en dat zij nauwgezette studie vereisen. En dan heb ik vooral gewezen op de absolute noodzakelijkheid hier tot specialisatie in functie te komen.

Maar ook dit gespecialiseerd arbeidsbeheer wordt ten slotte door individuen gedragen; ik hoop door persoonlijkheden! En daarom heb ik zo uitvoerig gesproken over de motieven, die tot zijn instelling kunnen leiden. Mijnerzijds wilde ik het funderen op het Recht. De menselijke verhoudingen in de onderneming moeten zakelijk zijn in de zin van niet subjektief-willekeurig. Zij moeten doelmatig zijn in die zin, dat goede praktische resultaten bereikt worden. Maar die resultaten moeten niet bereikt worden met dode krachten of stoffen, doch met mensen, levende mensen. En dan is doelmatigheid steeds gegrondvest in de rechtvaardigheid, in het erkennen van ieders persoon en het iedere persoon geven van wat hem toekomt. De drang naar rechtvaardigheid als zedelijke wil moet de leiders bezielen, moet de institutioneel-rechtvaardige regelingen schragen.

In een van de welsprekende peroraties, waarmede *Albert Thomas*, de directeur van het Internationaal Arbeidsburo zijn jaarverslagen pleegt te beëindigen, nl. in die van 1928 zegt hij dit: „Les premiers actes de protection ouvrière, les lois de défense des femmes et des enfants pouvaient naître, il y a un siècle, de quelques sursauts sentimentaux de l'opinion publique. La législation internationale du travail, avec les engagements politiques qu'elle comporte de pays à pays, avec ses conséquences fécondes pour la paix internationale, ne peut être que l'oeuvre de volontés éclairées et organisées”. Eertijds waren dus sursauts sentimentaux voldoende, tans zijn vereist volontés éclairées et organisées. Dit geldt voor de arbeidsbeschermende wetgeving; het geldt ook voor een goede regeling van de menselijke verhoudingen in de onderneming. Vereist zijn la volonté — de wil; éclairée — door kennis voorgelicht; organisée — georganiseerd, in instellingen neergelegd. Onafscheidbaar zijn deze drie vereisten. Onontbeerlijk zijn de instellingen en de kennis. Maar de dragende kracht is de wil. De wil tot rechtvaardigheid in de menselijke verhoudingen in de onderneming.