

Bron: OO. nr. 41 10 okt. 1928

De Beheerder en zijn Collega.

Lezing gehouden door de heer U. Kooistra in de ledenvergadering van de Bond van Directeuren van Coöp. Verenigingen op Landbouwgebied in Friesland op 30 Augustus 1928.

„De coöperatie zal in de komende jaren zeker worden gewogen. Laten wij elk voor ons deel zorgen, dat zij niet te licht wordt bevonden.”

Met deze woorden eindigde de heer R. Kuperus in Uw vorige ledenvergadering zijn inleiding over het economisch en sociaal karakter van de coöperatie. Laten wij elk voor ons deel zorgen, dat zij niet te licht wordt bevonden. Daarmee werd - en terecht - uitgesproken, dat in de coöperatie het individu afzonderlijk wel degelijk zijn invloed behoudt, dat het individu niet verloren gaat. Het wordt wel eens voorgesteld, dat in de coöperatie van het persoonlijke weinig of niets zal overblijven. De persoon wordt een onderdeel van de grote machine; deze machine met al haar onderdelen moet zich willens voegen naar de krachten, die haar in beweging brengen.

Wat blijft er over van het mens-zijn, vraagt men dan. De warmte, de kleur gaat er af, het wordt alles even kil en grijs, men kan zich niet uitleven. Coöperatie zal de energie doden. Velen maken zich een dergelijk beeld van de coöperatie, al is het vaak wazig en niet scherp omljnd, waarvan het gevolg is, dat men huiverig wordt voor hetgeen men begonnen is en aarzelt om verder te gaan.

Deze voorstelling is echter niet waar, kan niet waar zijn. Wanneer dit wel het geval was, zou spoedig het einde van dit maatschappelijk verschijnsel daar zijn, omdat het in strijd is met het wezen van de mens, dat hij te sterk aan banden wordt gelegd.

In de coöperatie is gelegenheid te over zich te ontplooien, zijn menselijk kunnen te tonen. In onze zuivelcoöperatie wordt elk op zijn plaats dermate een verantwoordelijkheid toegewezen, dat het gevolg is een persoonlijke zelfstandigheid, voldoende groot, om te kunnen geven, wat er in de persoon zit. Er is echter verschil met daarbuiten, de uitingen zijn niet gelijk.

Wie in de coöperatie werkt, moet nimmer het beginsel, het karakter van de coöperatie uit het oog verliezen, dat is *samenhorigheid* en als gevolg daarvan samenwerking. Draagt hij dit besef niet bij zich, of zeer onvoldoende, ziet hij in de coöperatie rechtsvorm zonder meer, dan zal hij zich niet thuis kunnen gevoelen en doet hij beter, ook in zijn eigen belang, heen te gaan. Ondanks zich zelf kan hij de zaak en zich zelf niet op de juiste wijze dienen.

De persoon blijft in de coöperatie, wordt daarin niet opgelost. Zijn invloed laat zich gelden, ten goede of ten kwade.

In de zuivelcoöperatie nemen de beheerders van de zuivelfabrieken een zeer belangrijke plaats in. Niet alleen als leiders van het bedrijf, waarover ik niet behoef uit te weiden, doch ook in ander opzicht is hun functie van grote betekenis voor de coöperatieve bedrijfsvorm.

De wet op de coöperatieve verenigingen kent geen derden in de vereniging. Het bestuur is het uitvoerend orgaan, is feitelijk de directie. De praktijk is bij onze zuivelfabrieken wel anders geworden.

Bij de oprichting van de coöp. zuivelfabrieken zag men in, dat, zou men kans van wel-slagen hebben, het noodzakelijk was een bedrijfsleider aan te stellen. De bestuursleden hadden geen voldoende vakkennis en tijd. Enkele fabriekjes, die het zonder bedrijfslei-der probeerden, werden weldra opgeheven of stelden, door ervaring wijzer geworden, een beheerder aan. Over het algemeen kwamen de eerste beheerders uit het midden van de boeren voort, zij kwamen van „eften de kouestirten" vandaan. Zij waren en werden dan ook als de gelijken van hun bestuursleden beschouwd en niet als ondergeschikten.

Zij leefden in dezelfde gedachtewereld en vatten hun taak op naast de leiding van de fa-briek het dienen van het boerenbelang door middel van de coöperatie, waarin zij zagen de redding uit de nood. Deze eigenaardige verhouding bracht mee, dat de beheerder in de grond medebestuurder, werd, feitelijk - wat wij tegenwoordig wel noemen - de func-tie van gedelegeerd bestuurslid vervulde.

Tengevolge hiervan kreeg de betrekking van beheerder meerdere betekenis, dan de lei-ding van het bedrijf alleen. Hij kreeg tot zekere hoogte een verder deel van de taak van het bestuur op zich en over het algemeen is dit tot op heden nog het geval. In de be-heerder ziet de boer de man van de coöperatie, niet uitsluitend in zijn leiding van het be-drijf, maar in alles wat met de vereniging samenhangt.

De persoonlijke invloed van de beheerder is in alles, wat de vereniging betreft, dikwijls zeer overwegend en gezien de historische gang van zaken kan dit ook niet anders. Er wordt wel eens opgemerkt dat deze positie van de beheerder niet juist is. Er moet een meer omlinjnde werkverdeling komen tussen het bestuur en de beheerder. De beheerder moet meer en meer alleen de man van het bedrijf worden; daar is werk te over, vooral tengevolge van de voortdurende ontwikkeling van de techniek van het bedrijf. Het be-stuur behoort het andere deel op zich te nemen.

Ogenschijnlijk lijkt deze opmerking wel juist, doch mijn ervaring is, dat men in de prak-tijk hiermee voorzichtig moet zijn. Een voorbeeld:
Aan een fabriek was een beheerder-vacature. Eén der bestuursleden vroeg mij of het wel nodig was in de vacature te voorzien. De exportvereniging schreef wel voor wat men moest maken en verkocht de producten, de Bond controleerde de boekhouding en voorzag de fabriek van de nodige hulpstoffen, de assistent was een goed vakman en had voldoende leiding over het personeel. Wat moest men nu verder met een beheerder doen?

Mijn antwoord was dat men het zonder beheerder zou kunnen doen op één voorwaarde, n.l. dat het bestuur dan in werkelijkheid voortaan moest doen wat des bestuurs was en dat daarvoor dan uit de aard der zaak de voorzitter werd aangewezen. Hij moest dan in de eerste plaats zorgen voor de nodige eenheid bij al hetgeen het bestuurslid had ge-noemd, terwijl hij verder de man werd voor al het andere, de vereniging zowel naar bin-nen als naar buiten betreffende. Ik voorzag echter, dat onwillekeurig vrij spoedig de as-sistent hiervan een en ander op zijn schouders zou krijgen, zodat men binnenkort tot deze toestand zou komen: in werkelijkheid een beheerder te hebben met de titel en het

salaris van de assistent. Ik betwijfelde, of men daarmee het aanzien van en de goede gang van zaken in de vereniging zou bevorderen.

De voorzitter merkte op, dat hij er voor bedankte meer tijd aan de fabriek te geven en dan bovendien voor wrijfpaal te dienen. Er werd een nieuwe beheerder benoemd.

De aard van de betrekking van beheerder is nu eenmaal zoals hiervoor is aangegeven. Naar mijn mening wel zwaarder, doch in vele opzichten ook mooier dan uitsluitend bedrijfsleider.

De aard van de betrekking van beheerder brengt mee, dat, zal hij deze naar behoren vervullen, van hem leiding wordt verwacht in de coöperatie. Daarmee dient hij voortdurend rekening te houden. En om leiding te kunnen geven, zal in de beheerder steeds het besef moeten wakker blijven, dat hij zijn levenstaak heeft gekozen in de coöperatie, waarvan het karakter is gevoel van saamhorigheid¹, drang tot samenwerking.

Wij weten, dat dit dikwijls zwaar valt. Hoe vaak is vooral in gewone tijden bij de boeren de geest van saamhorigheid, van samenwerking verre te zoeken. Dit mag geen reden zijn om te zeggen: ik geef het op; als mijn melkgeld voldoende is acht ik het allang welletjes.

De betekenis van de werkring van de beheerder brengt mee, dat hij moet trachten besef tot saamhorigheid aan te kweken. Zal hij daartoe in staat zijn, dan moet hij, zoals met zoveel in de wereld het geval is, zelf in eigen kring het voorbeeld geven.

En als men in de kring van beheerders rondziet, bemerkt men dat het saamhorigheidsgevoel ook aldaar nog niet altijd is wat het moet zijn. Zelfs buitenstaanders valt dit op. Men vraagt mij wel eens hoe het mogelijk is dat directeuren van coöperatieve zuivelfabrieken tegen elkaar concurreren, elkaar tegenwerken. Zij dienen toch één zaak, n.l. de coöperatie, wordt er dan bijgevoegd. Bij de buitenstaander vertegenwoordigt de directeur de fabriek.

Van een beheerder hoorde ik onlangs: „ik heb geen collega's, alleen concurrenten." Gelukkig voor hem was dit een opwelling van het ogenblik en niet zo erg bedoeld, doch het tekent de gemoedsstemming. Vanwaar het verschijnsel dat er aan samenwerking, aan de goede verhoudingen tussen de beheerders nog te veel ontbreekt?

Afgescheiden van persoonlijke aard en karaktereigenschappen, welke altijd invloed uitoefenen, wil het mij voorkomen, dat beheerders zich niet altijd een juist begrip van de coöperatieve zuivelfabriek vormen en als dit wel het geval is, niet onder alle omstandigheden tegen allerlei invloeden en stromingen opgewassen zijn.

Wat in het algemeen aard en karaktereigenschappen betreft, moet hij, die in de coöperatie gaat, in staat zijn iets te geven, zonder, zich af te vragen, wat ontvang ik daarvoor dadelijk terug. Om te kunnen samenwerken, moet men kunnen opofferen. Soms nalaten, wat men gaarne zou willen doen, soms doen, wat men naar persoonlijk inzicht liever zou nalaten. Kan men dit niet of althans uiterst moeilijk, dan blijft men buiten de coöperatie.

¹ saamhorigheid in plaats van saamenhorigheid !

Wat is de coöperatieve zuivelfabriek? De coöperatieve zuivelfabriek is een deel van het bedrijf van de boer, maakt met het boerenbedrijf een organisch geheel uit, staat niet los van de boerderij. De beheerder is de dienaar van het boerenbedrijf, op hem rust de plicht mee te leven met de boer, te arbeiden voor de belangen van de boerenstand.

Aldus opgevat zal het vanzelfsprekend zijn, dat hij in zijn mede-beheerder zijn collega ziet, die precies voor dezelfde taak is geroepen. De wenselijkheid van de behoefte aan onderlinge steun en samenwerking, zal hiervan het gevolg zijn. Deze opvatting leidt zonder verdere redenering tot drang tot samenwerking, wat een sterke waarborg is voor de goede verhoudingen onderling. Ik heb wel eens opgemerkt, dat niet allen evenzeer van de juistheid van deze opvatting doordrongen zijn.

Het zou mij niet verwonderen, dat vooral bij de jongere generatie de fabriek meer op de voorgrond treedt. Verklaarbaar, omdat vele tegenwoordige beheerders uit een geheel ander milieu voortgekomen zijn, door opvoeding en opleiding in een andere gedachte-wereld leefden. Voor hen zal het niet altijd even gemakkelijk vallen zich goed in te denken, dat de coöperatieve zuivelfabriek geen doel, doch slechts middel is, een middel om mee te werken tot *richtige* uitoefening van het boerenbedrijf.

Ziet men uitsluitend de fabriek (met opzet overdrijf ik hier), dan zal men zijn collega met andere ogen beschouwen. Wel zal dan in verschillende opzichten samenwerking mogelijk zijn, wanneer men daar voordeel in ziet. Doch deze samenwerking wordt afgepast naar eigen inzichten; men wordt niet gedreven door het algemeen belang. Ware collega's wordt men niet; er kan niet veel haperen of men vervreemdt van elkaar, of werkt elkaar tegen, zij het dan niet altijd openlijk. Tengevolge van de invloed, die de beheerder heeft, zal van opbouw geen sprake meer zijn; men brokkelt af. Dit mag men wel bedenken.

Dan is er nog een reden, die leidt tot minder goede verhoudingen en wel deze, dat men niet altijd opgewassen is tegen allerlei invloeden en stromingen, hoe goed misschien oorspronkelijk de wil was.

De beheerder wordt vooral in zijn naaste omgeving nogal op een voetstuk geplaatst. Dit is volkomen in orde. Van de uitkomsten van de zuivelfabriek toch hangt voor een groot deel het wel en wee van de boer af. In de beheerder ziet hij de fabriek, wat ook het geval is met de buitenstaanders in de kring van de fabriek, welke vaak ook voor hen plaatselijk van veel betekenis is. In zijn omgeving is de beheerder een man met een bepaald overwicht en gezag en behoort dat trouwens ook te zijn. De vraag is nu: is dat voetstuk altijd stevig genoeg of soms niet te hoog.

Wanneer hij de zaak goed onder de knie heeft, zijn positie begrijpt, slag heeft met mensen om te gaan en vooral op de juiste wijze meeleeft met zijn boeren, zal hij stevig staan; met gezonde kritiek zal hij zijn voordeel doen. Stoten en speldenprikken, welke ieder ontvangt, die aan de weg timmert, zullen hem niet deren.

Niet ieder is dit alles echter gegeven en hierbij komen aard en karakter ook in het spel. Het kan voorkomen, dat zijn gevoel van eigenwaarde iets meer dan gepast is en dat hij zelf zijn voetstuk nog met een paar steentjes verhoogt. De risico is dan geheel voor hem.

Hier behoef ik niet verder op in te gaan, omdat dit overal en te allen tijde in de samenleving zal voorkomen.

Er is echter iets anders. Een beheerder meent zijn positie te beseffen, is voor zich zelf er van overtuigd, dat hij steeds zijn best doet, meent de mensen op goede wijze te bejegenen, doch ondervindt voor zijn eigen gevoel te weinig waardering. Op- en aanmerkingen in ledenvergaderingen en elders, vooral over de uitbetaling, fabriek A de vorige week 0.05 per procent meer, fabriek B 5% bijbetaald enz., tracht hij naar zijn oordeel met recht te kunnen weerleggen, doch ten slotte begint het hem te vervelen, hij zet zijn idealen op zij en zoekt zijn kracht in de z.g. wekelijkse melkprijzen.

Een ander wacht zo lang niet. Het is bij de boeren toch nergens anders om te doen dan om de wekelijkse melkprijzen en ik zal zorgen, dat *ze* tevreden gesteld worden, al komt daardoor een billijke verdeling van het melkgeld in het gedrang. Indien dit kwaad voortwoekert moet ten slotte de een om de ander en ieder gevoelt de noodlottige gevolgen voor onze mooie zuivelcoöperatie bij intuïtie aankomen. En wat komt er dan van de verhoudingen tussen de beheerders onderling terecht.

De Bond tracht thans dit kwaad te stuiten door instelling van de melkprijzennotering. Waarschijnlijk tot zekere hoogte met goed gevolg. De beheerders hebben het echter grotendeels zelf in handen. Wanneer men elkaar als goede collega's in zijn zaken helpt en steunt, wanneer een beheerder gerust naar een collega kan gaan en deze hem open en klaar uiteenzet, hoe hij tot de resultaten van zijn bedrijf komt, wanneer een beheerder te goeder trouw met zijn buurman over melkleveringen kan spreken, wanneer de beheerder uiterst voorzichtig is tegenover derden in uitlatingen over zijn collega's zal de behoefte aan een melkprijzen-notering weldra verdwijnen en zullen conflicten inzake grensregelingen niet meer voorkomen.

Uw positie eist te trachten, elkaar te beschouwen als collega's in de ware zin van het woord. Zeg niet, dat het onmogelijk is. Mocht dit werkelijk het geval zijn, dan zal het gevolg worden, dat de boeren U van een deel van Uw taak zullen ontlasten en dat U meer en meer teruggebracht wordt tot bedrijfsleider zonder meer. Ik heb echter nog te veel vertrouwen dan dat het zover zal komen.

Meneer de Voorzitter. Heb ik tot nog toe het onderwerp bekeken van het standpunt van de coöperatie, thans nog enkele ogenblikken met betrekking tot het persoonlijk belang van de beheerder. Als gevolg van hetgeen van de beheerder gevraagd wordt, heeft hij zijn rechten.

Hij heeft recht op goede levensvoorwaarden in zijn functie en ook daarna, wanneer hij niet meer in staat is zijn taak naar behoren te vervullen en eveneens zijn gezin, wanneer hij dit ontijdig mocht ontvallen. Bovendien heeft hij recht op zekerheid in zijn betrekking. Wij weten, dat hiervoor reeds jaren wordt gewerkt, doch moeten erkennen, dat het een moeilijke en zware weg is, om tot het doel te komen. Hoewel iets, is op lange na nog niet voldoende bereikt.

Wanneer de beheerders zich meer als ware collega's gaan beschouwen, ben ik er van overtuigd, dat het gemakkelijker zal zijn meer te bereiken, omdat men dan zal hebben meer recht van spreken dan thans soms het geval is. In het met elkaar omgaan als werkelijke collega's ligt een element van opvoeding en opbouw wederkerig. Minder sterken

zullen in hun zaken gesterkt worden, wat bij ingrijpen van boven af steeds te laat bleek te zijn; misslagen en fouten worden voorkomen. De groep beheerders zal in aanzien en kracht stijgen, wat elk persoonlijk ten goede zal komen.

Daarom, tracht te worden ook in Uw eigen belang: goede collega's. De coöperatie zal in de komende jaren zeer zeker worden gewogen. Beheerders, als gij over en weer van elkaar ware collega's wordt, hebt gij voor Uw deel gezorgd, dat zij niet te licht wordt bevonden.