

Erik de Gier

## 'Looking Backward'\*

### Over de actualiteit van kapitalistische arbeidersparadijzen rond 1900

**Ruim een eeuw geleden zorgden verlichte werkgevers voor allerlei sociale voorzieningen voor hun werknemers; ze bouwden, vooral in de VS, vele honderden company towns waarin ze hun medewerkers huisvestten. Later werd dit sociaal- paternalisme in brede kring verguisd. Maar verdient het, in het licht van het heden- daagse kille aandeelhouderskapitalisme, geen herwaardering?**

Dit jaar wordt herdacht dat de Duitse staalgigant Krupp tweehonderd jaar geleden werd opgericht. Het Ruhr Museum, ondergebracht in de monumentale Zeche Zollverein in Essen, wijdt er een uitgebreide herdenkingstentoonstelling aan (nog te bezichtigen tot 4 november 2012). Vanwege de prominente rol van Krupp bij de wapenproductie tijdens de Eerste en de Tweede Wereldoorlog hebben veel mensen voornamelijk negatieve connotaties bij Krupp. Men gaat er dan aan voorbij dat het bedrijf in sociale zin veel heeft betekend voor zijn werknemers. Eenmaal onderdeel van de vaste 'Belegschaft' van Krupp, werd een medewerker automatisch lid van de 'Krupp-familie', met vele voorrechten in de vorm van woon- en sociale voorzieningen. De werknemers voelden zich allereerst 'Kruppianer' en waren daar trots op. Aan het begin van de twintigste eeuw was de tuinstad Margarethenhöhe in Essen een wezenlijk onderdeel van deze voorzieningen, naast bijvoorbeeld een pensioenfonds, een ziekte- en arbeidsongevallenverzekering, een ziekenhuis en een huishoudschool. De tuinstad werd vanaf 1910 gebouwd en zou uiteindelijk 3092 wooneenheden in 935 gebouwen omvatten. Margarethenhöhe werd ontworpen door de Deutsche Werkbund-architect Georg Metzendorf. Hij liet zich mede inspireren door de modeltuin- en fabrieksstad Bournville nabij Birmingham, in cottage-stijl gebouwd door de Engelse chocoladefabriek Cadbury.

Het voorbeeld van Krupp staat niet op zichzelf. Rond 1900 zijn door verlichte ondernemers in de industrialiserende wereld, waaronder ook in Nederland, vele tuinsteden gebouwd; tegelijkertijd riepen ze voor de werknemers sociale voorzieningen in het leven. Dit staat in schril contrast met de huidige tijd, waarin vergaande flexibilisering van arbeidsverhoudingen in bedrijven centraal staat. Vergeleken met een eeuw geleden zijn loyaliteit en binding van werknemers aan het bedrijf sterk naar de achtergrond gedrongen. De moderne werknemer dient zich op te stellen als een 'flexibele mens'. Bovendien gaat in het 'nieuwe kapitalisme' volgens socioloog Richard Sennett ook het traditionele vakmanschap verloren. De vraag is of deze ontwikkeling op den duur niet te ver doorslaat en of er om die reden niet een zekere herwaardering noodzakelijk is van het sociaal-paternalisme van vroegere familiebedrijven ten opzichte van hun werknemers. Daarbij kan lering worden getrokken van successen en mislukkingen uit het verleden.

**'VERGELEKEN MET EEN EEUW GELEDEN ZIJN LOYALITEIT EN BINDING VAN WERKNEMERS AAN HET BEDRIJF STERK NAAR DE ACHTERGROND GEDRONGEN.'**

De Verenigde Staten vormen de historische bakermat van het sociaal-paternalisme. Daar zijn honderden zogeheten company towns gebouwd. In veel gevallen vormde de bouw van een company town een onderdeel van het bredere welfare capitalism. Dat hield in dat een onderneming voor haar werknemers allerlei sociale voorzieningen in het leven riep, variërend van onderwijs- en vrijetijdsvoorzieningen en pensioenregelingen tot gezondheidszorgvoorzieningen. Het waren niet alleen verlichte idealen die de meeste betrokken ondernemingen tot welfare capitalism inspireerden. Een belangrijk motief voor veel ondernemers was ook om de vakbonden buiten de bedrijfspoort houden. Daarnaast kwamen in deze periode grote golven immigranten naar Amerika; die moesten de taal leren en gedisciplineerd worden binnen een bedrijfscontext. De voorzieningen waren er in het algemeen voor alle werknemers en niet voor bepaalde geprivilegieerde groepen, al waren er wel verschillen tussen blauwe en witte boorden en tussen vast en los personeel.

De eerste company towns dateren van het eind van de negentiende eeuw, zo blijkt uit het boek *The Company Town* van historicus en journalist Hardy Green. Vroege voorbeelden zijn de modelstad van spoorrijtuigenfabrikant Pullman in Illinois en de textielstad Lowell in Massachusetts. Vaak ontstonden company towns op plekken waar veel land en ruimte beschikbaar was, of bijvoorbeeld - afhankelijk van het type onderneming - grondstoffen, water en transportvoorzieningen. Bij afwezigheid van bestaande woonvoorzieningen werden de company towns gebouwd om de arbeiders en staf te huisvesten. Ook bouwde de betrokken ondernemer meestal scholen, ziekenhuizen, kerken en sportvelden.

De jaren twintig van de vorige eeuw, waarin het de VS economisch voor de wind ging, waren ook de bloeiperiode van het welfare capitalism. De Grote Depressie gooide vervolgens roet in het eten: doordat vele ondernemingen failliet gingen verloor het welfare capitalism aan momentum. De New Deal-hervormingen van president F. D. Roosevelt, die het makkelijker maakten om vakbonden op te richten en die binnen bedrijven ook enige macht te geven, waren uiteindelijk de nekslag. De nieuwe vakbonden verzetten zich hevig tegen het paternalistische welfare capitalism en fungeerden in veel gevallen als succesvol alternatief voor de georganiseerde werknemers.

Veel opmerkelijke Amerikaanse company towns zijn nog steeds te bezichtigen. Wie vandaag de dag de

glasfabrieksstad Corning in de staat New York bezoekt, treft er veel erfgoed uit de tijd van het welfare capitalism aan, zoals een bijzonder glasmuseum, een aantrekkelijk, met kapitaal van de onderneming opgeknapt historisch stadscentrum en een geavanceerd onderzoek- en ontwikkelcentrum. Ook de fabriek is nog steeds in bedrijf. In de chocoladefabrieksstad Hershey in Pennsylvania heeft de gelijknamige fabriek een chocoladepretpark nagelaten dat jaarlijks door grote groepen toeristen wordt bezocht. Een heel ander type company town was de geheime plutoniumstad Oak Ridge (Tennessee), in 1942 door de Amerikaanse overheid in korte tijd uit de grond gestampt in het kader van het toenmalige Manhattan Project.

Volgens Green waren overigens niet alle company towns 'industrial Edens', maar vertoonden een aanzienlijk aantal veeleer 'satanische' trekken. Met name in de kolenmijnbouw in Colorado en de Appalachen, waar de arbeidsverhoudingen slecht waren, zijn vele company towns gebouwd met weinig of geen sociale voorzieningen en woonvoorzieningen die niet veel meer inhielden dan armoedige kampementen.

'HET WAREN NIET ALLEEN VERLICHTE IDEALEN DIE DE MEESTE BETROKKEN ONDERNEMINGEN TOT WELFARE CAPITALISM INSPIREERDEN.'

Een heel ander, maar bijzonder intrigerend voorbeeld van een uiteindelijk geheel mislukte company town is de door autofabrikant Henry Ford in de Braziliaanse jungle gestichte stad Fordlandia. Het ontstaan en de geschiedenis van Fordlandia worden diepgaand en op boeiende wijze beschreven door historicus Greg Grandin in *Fordlandia: The Rise and Fall of Henry Ford's Forgotten Jungle City*. Doordat de rubberprijzen, als gevolg van een Brits rubberkartel, midden jaren twintig steeds hoger opliepen en het technisch niet mogelijk was om synthetisch rubber te fabriceren, was Henry Ford op het idee gekomen om in het oerwoud van Brazilië een eigen rubberplantage te stichten. Zo zou hij de productie van zijn T- en A-Fords van begin tot eind geheel in eigen hand kunnen houden.

Ford slaagde er in 1927 in een concessie te verwerven aan een zijrivier van de Amazone, zeshonderd mijl stroomopwaarts vanaf de stad Belém. Zijn idee was daar niet alleen een plantage te stichten maar tegelijkertijd ook een modelstad voor de werknemers naar Noord-Amerikaans voorbeeld. De arbeiders wilde hij lokaal werven, de staf zou bestaan uit Amerikanen. Hubris kon Ford niet worden ontzegd. De problemen waar hij van meet af aan op stuitte maakten het moeilijk de Amerikaanse droom ook in de Braziliaanse jungle te realiseren. Vooral in het begin liep veel mis. Het bleek niet eenvoudig het oerwoud geschikt te maken voor de aanplant van rubberbomen. Het zaad voor de rubberbomen, afkomstig uit Nederlands-Indië, wilde er niet gedijen. De Braziliaanse arbeiders beschikten niet over dezelfde arbeidsmoraal als hun Amerikaanse collega's. Zij vertrokken vaak snel weer uit Fordlandia, tevreden als ze waren met verdiensten waarvan zij een tijd lang konden leven. De door Ford uitgezonden staf was voor een deel corrupt. Uiteindelijk was Fordlandia eind jaren dertig pas als volledig functionerende company town operationeel, niet zozeer als rubberplantage, maar als houtzagerij. Er waren een modern ziekenhuis, een school en recreatievoorzieningen, waaronder een golfbaan en een danszaal. Na een arbeidersoproer in 1930 werd een groot deel van de stad vernield en daarna weer opgebouwd. Ford stichtte later verder stroomopwaarts een nieuwe nederzetting, Belterra genaamd, waar het op den duur lukte enig rubber te produceren.

Uiteindelijk werd Fordlandia een mislukking. Ondanks vele beloften heeft Henry Ford, tot grote teleurstelling van de Braziliaanse autoriteiten, de stad zelf nooit bezocht. Tijdens de Tweede Wereldoorlog werden Fordlandia en Belterra de facto door de Amerikaanse overheid voor oorlogsdoeleinden genaast. Na de oorlog werd Fordlandia formeel opgeheven en voor een appel en een ei verkocht aan de Braziliaanse overheid. Vandaag de dag resteren nog de van veraf zichtbare watertoren, de skeletten van het voormalige ziekenhuis en van de energiecentrale, alsmede een deel van de huizen. Het was een typisch Amerikaanse modelstad met brede lanen en voor een deel mooie huizen. Fords eigen auto's reden er af en aan. Tot op de dag van vandaag gaat ter herinnering aan de voormalige company town van Ford de originele fabrieksfluit nog vier keer per dag af in de Braziliaanse jungle.

Het boek van Grandin verschaft niet alleen een goed inzicht in het fenomeen Fordlandia, maar ook in de psyche van Ford en in zijn opvattingen over de maatschappij en over de arbeidsverhoudingen in zijn ondernemingen - welke in de loop der tijd beduidend minder sociaal-progressief werden.

'WELLICHT DE BELANGRIJKSTE VERANDERING IS DAT HET "FAMILIEKAPITALISME" VRIJWEL IS VERDWENEN EN IS OPGEVOLGD DOOR HET KILLE AANDEELHOUDERSKAPITALISME.'

Ook chocoladefabrieken speelden in Engeland en Amerika een opvallende rol bij de ontwikkeling van het welfare capitalism en van tuinsteden. In Engeland speelden Rowntree in York en Fry in Bristol een rol van betekenis. In de Verenigde Staten was het vooral de door Milton Hershey gestichte fabriek in de naar hem vernoemde modelstad Hershey. Maar het meest uitgesproken voorbeeld is de Engelse chocoladefabriek Cadbury. Bij de bouw van Hershey liet de Ford van de chocolaterie zich, evenals Krupp, rechtstreeks inspireren door Bournville van Cadbury. De geschiedenis van Cadbury en de opkomst en ontwikkeling van chocoladefabrieken in Europa en de Verenigde Staten zijn recent opgetekend door schrijfster Deborah Cadbury (een lid van de Cadbury-dynastie), in haar boek *Chocolate Wars*.

Opmerkelijk is dat het sociaal-paternalisme van de Engelse chocoladefabrikanten sterk religieus was geïnspireerd. Deze ondernemingen werden geleid door quakers. Milton Hershey was mennoniet en groeide op in quaker country Pennsylvania. Deze religieuze inspiratie en een daarop gebaseerd sterk gevoel voor sociale verantwoordelijkheid en rechtvaardigheid zorgden ervoor dat de betrokken ondernemers iets wilden betekenen voor hun werknemers. Zij gaven hun medezeggenschap en

creëerden vele sociale, recreatieve en woonvoorzieningen. Evenals bij Krupp was er in deze ondernemingen sprake van een sterk familie- en saamhorigheidsgevoel tussen de werkgever en zijn werknemers.

Bournville was vooral het geesteskind van de zonen Richard en George van oprichter John Cadbury. Het voortijdig overlijden van Richard in 1899 leidde ertoe dat George kan worden beschouwd als de feitelijke ontwikkelaar van Bournville. Hij richtte in 1900 de Bournville Trust op, die de tuinstad naast de fabriek uiteindelijk verder uitbouwde tot meer dan duizend woningen. De cottages werden ontworpen door achtereenvolgens de architecten Georg Gadd, Alfred Walker en Alexander Harvey; de laatste was verantwoordelijk voor de typische 'Bournville style'. Daarnaast werden in Bournville scholen, winkels en kerken gerealiseerd, evenals een cricketveld, een zwembad en een bibliotheek. Bournville geldt als een schoolvoorbeeld van de Britse 'garden city movement' die in 1898 door Sir Ebenezer Howard werd opgericht; George Cadbury maakte er van meet af aan deel van uit.

Een saillant detail is dat er in de fabriek van Cadbury altijd meer vrouwen dan mannen werkten en ook meer ongetrouwde dan getrouwde vrouwen; zwangere vrouwen werden ontslagen. Een positief punt is daarentegen dat kinderen in Bournville zwaarder en langer waren dan kinderen die in de sloppen van Birmingham leefden; ook de kindersterfte was er aanzienlijk lager.

De drie hier besproken boeken zijn alle drie toegankelijk geschreven (dat van Grandin is nog het meest wetenschappelijk onderbouwd); gezamenlijk geven ze een goed beeld van de aard van het welfare capitalism aan het eind van de negentiende en het begin van de twintigste eeuw. Valt er vandaag de dag nog iets te leren van dit vroegere sociaal-kapitalisme? De huidige omstandigheden zijn natuurlijk radicaal anders dan toen. Wellicht de belangrijkste verandering is dat het 'familiekapitalisme' vrijwel is verdwenen en is opgevolgd door het kille aandeelhouderskapitalisme. Daardoor is de directe emotionele band tussen fabriekseigenaar en werknemers doorgesneden. Een mooi voorbeeld in dit verband is opnieuw Cadbury. Dit bedrijf is in 2010 overgenomen door de Amerikaanse voedingsmultinational Kraft. Als gevolg daarvan is het accent van Cadbury eenzijdig op winstmaximalisatie komen te liggen. Niet langer is er aandacht voor het sociale verleden van deze fabriek.

**'HET HUIDIGE TIJDPERK VAN EENZIJDIGE FLEXIBILISERING VAN DE ARBEIDSV ERHOUDINGEN GAAT NAGENOEG GEHEEL VOORBIJ AAN HET HISTORISCHE SOCIAAL-PATERNALISTISCHE ERFGOED.'**

De sociale inspiratie van welfare capitalism, tuinsteden en company towns was niet zelden religieus of sociaal-progressief getint. Ook in het geval van Ford was er aanvankelijk sprake van een sociaal-progressieve drive. Hij voerde een voor die tijd ongekennd hoog minimuminkomen voor de Ford-arbeiders van vijf dollar per dag in en keerde zich als pacifist tegen het uitbreken van de Eerste Wereldoorlog. Daarnaast werd hij sterk beïnvloed door de ideeën van de Amerikaanse schrijver en dichter Ralph Waldo Emerson. Deze bracht Ford, evenals de quakers, op de gedachte dat armoede in de steden kon worden uitgebannen door een symbiotische relatie tussen landbouw en industrie.

In het geval van de Engelse tuinsteden en het Duitse Krupp valt bovendien de relatie op met respectievelijk de 'arts and craft movement' en de Deutsche Werkbund. De thema's arbeid, arbeidsvreugde en kwaliteit raakten daarmee rechtstreeks verbonden met het thema architectuur en design. Ook de Deutsche Werkbund kende trouwens een religieuze inspiratie. Het christelijk-sociaal denken had er een sterke invloed op, onder andere in de persoon van de politicus Friedrich Naumann (1860-1919). Naumann, oprichter van de National-Sozialen Partei en oorspronkelijk dominee, verwierf in het toenmalige Duitsland veel aanhang met een sterk sociaal geëngageerd politiek programma. Hij geldt tevens als een van de grondleggers van de Deutsche Werkbund.

Het huidige tijdperk van eenzijdige flexibilisering van de arbeidsverhoudingen, zoals bijvoorbeeld diepgaand en overtuigend geanalyseerd door Richard Sennett, gaat nagenoeg geheel voorbij aan het historische sociaal-paternalistische erfgoed. Hernieuwde aandacht voor een aan de eisen van deze tijd aangepaste vorm van bedrijfsbinding en loyaliteit van werknemers, bij voorkeur gekoppeld aan zorg voor kwaliteit van arbeid en producten, zou geen overbodige luxe zijn. Daarbij valt zowel in positieve als in negatieve zin veel te leren van 'arbeidersparadijzen' uit het verleden.

\* Vrij naar Edward Bellamy. Looking Backward 2000-1887. Houghton Mifflin Company. Boston & New York 1887.

Erik de Gier is emeritus hoogleraar vergelijkend arbeidsmarktbeleid aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

### **Besproken boeken:**

*Chocolate Wars - From Cadbury to Kraft: 200 Years of Sweet Success and Bitter Rivalry*  
door **Deborah Cadbury**  
HarperPress. Londen 2010.  
384 pag., € 15,50

*Fordlandia - The Rise and Fall of Henry Ford's Forgotten Jungle City*  
door **Greg Grandin**  
Metropolitan Books / MacMillan.  
New York 2009. (Paperback: Picador.  
New York 2010.) 432 pag., € 16,50

*The Company Town - The Industrial Edens and Satanic Mills that Shaped the American Economy*  
door **Hardy Green**  
Basic Books. New York 2010.  
264 pag. , € 17,50

### **Literatuur:**

- Lothar Gall (red.). Krupp im 20. Jahrhundert. Siedler Verlag. Berlijn 2002.
- Heinrich Theodor Grüter. 'Die Herren der Ringe', Die Zeit, 17 november 2011.
- Sanford M. Jacoby. Employing Bureaucracy. Managers, Unions, and the Transformation of Work in the 20th Century (Revised Edition). Lawrence Earlbaum Associates Publishers. Mahwah, NJ 2004.
- Richard Sennett. The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism. W.W. Norton & Company. New York 1998. (Nederlandse vertaling: De flexibele mens. Psychogram van de moderne samenleving. Byblos. Amsterdam 2000.)
- Richard Sennett. The Culture of the New Capitalism. Yale University Press. New Haven, CT 2006. (Nederlandse vertaling: De cultuur van het nieuwe kapitalisme. Werken in de 24-uurseconomie. Meulenhoff. Amsterdam 2007.)
- Richard Sennett. The Craftsman. Yale University Press. New Haven, CT 2008 / Penguin Books. Londen 2009. (Nederlandse vertaling: De ambachtsman. De mens als maker. Meulenhoff. Amsterdam 2008.)

### **Externe links**

Op YouTube valt een korte impressie te zien van een propagandafilm die Walt Disney in 1941 van Fordlandia maakte:

[www.youtube.com/watch?v=YD\\_FA5YYdI8](http://www.youtube.com/watch?v=YD_FA5YYdI8)

Tot 4 november 2012 is er in het Ruhr Museum in Essen nog de tentoonstelling '200 Jahre Krupp. Ein Mythos wird besichtigt' te zien:

[www.ruhrmuseum.de/sonderausstellungen/aktuell/sonderausstellung-detail/newsdetail/200-jahre-krupp-e-in-mythos-wir-besichtigt///1970/01/01/](http://www.ruhrmuseum.de/sonderausstellungen/aktuell/sonderausstellung-detail/newsdetail/200-jahre-krupp-e-in-mythos-wir-besichtigt///1970/01/01/)

Een tweedelig interview met Greg Grandin over Fordlandia:

[www.youtube.com/watch?v=Ms4GvJPjdQ](http://www.youtube.com/watch?v=Ms4GvJPjdQ)

[www.youtube.com/watch?v=NF4GoNhWq1M&feature=relmfu](http://www.youtube.com/watch?v=NF4GoNhWq1M&feature=relmfu)

Deborah Cadbury bespreekt haar eigen boek over de 'chocolate wars':

[www.youtube.com/watch?v=IWq0SJiWJE4](http://www.youtube.com/watch?v=IWq0SJiWJE4)

Een verhaal over de laatste echte company town in de Verenigde Staten, Scotia, CA:

[www.thedailybeast.com/newsweek/2011/02/13/the-last-company-town.html](http://www.thedailybeast.com/newsweek/2011/02/13/the-last-company-town.html)