

Daarbuiten, zijn allerlei gebeurtenissen en toestanden in het gezin van de werkkrachten (geboorte, sterfte, ziekte, tegenslag e.z.m.) gelegenheden, waar meevoelen en sympathiebetuiging vanwege werkgever of bedrijfshoofd gedictieerd worden door algemeen menselijke betrekkingen, tussen werkgever en werknemers ontstaan en in de S. D. onderhouden. Hierdoor wordt ook een grotere waardering voor de arbeider in zijn natuurlijk milieu gemanifesteerd.

Zoals hieruit op te maken valt, hebben deze bezoeken slechts een occasioneel karakter, in tegenstelling met de systematische huisbezoeken bij ieder lid van het personeel, door sommige werkgevers — te goeder trouw maar verkeerdelijk — gepreconiseerd.

dienen over sommige problemen, in betrekking met de tewerkstelling van hun kinderen, ingelicht te worden.

TITEL V

DE LEIDING VAN DE SOCIALE DIENST

HOOFDSTUK I

DE LEIDING VAN DE S. D.

De grondslagen, de plaats van de S. D. en het arbeidsveld dat wij doorlopen hebben, wijzen o.i. genoeg op de uiterst belangrijke, veelzijdige en zware taak, waarmede de leiding van deze dienst gelast wordt. Het is dan ook klaarblijkend en vanzelfsprekend, dat de leiding van de S. D. niet aan de eerste de beste is toe te vertrouwen.

In landen waar het M. D. in de nijverheid het meest ontwikkeld is, wordt de persoon, met het beheer van de menselijke factor gelast, aangezien als deeltmakend van het bestuur der onderneming. In Amerika geeft de algemene leiding van de onderneming een aanzienlijke plaats aan het hoofd van de S. D. (1), wijl deze in Europa zelden — in de grote bedrijven althans — deel uitmaakt van de leiding der onderneming.

Laten wij echter niet stilblijven bij wat is of niet is en het als norm beschouwen ; wij moeten logischerwijze voortbouwen op de grondslagen en veelzijdige activiteiten van de S. D.

Een kleine parenthesis dient nochtans gemaakt : steunende op het principe, dat alle organische functies in het ondernemingsbeleid tot enkele hoofdtaken van de ondernemer teruggebracht worden, is de Sociale Dienst met de sociale taak van de ondernemer te vereenzelvigen. In die zin en ook in geen enkele andere wordt de S. D. recht- of onrechtstreeks geleid door het ondernemingshoofd, die er in eerste en in laatste instantie de verantwoordelijkheid van draagt.

Dit noopt ons tot enkele beschouwingen in verband met de belangrijkheid en de uitgebreidheid van de ondernemingsarbeid zelf. Aldus zal het hoofd van een klein bedrijf rechtstreeks en persoonlijk zijn sociale taak waarnemen, met al de administratieve, technische en psychologische activiteiten daaraan verbonden. In dergelijk geval is de patroon zelf als hoofd van de S. D. te beschouwen.

In de middelmatige ondernemingen kan die sociale taak van het ondernemingshoofd tot een organische dienst uitgroeien. Wanneer die organische dienst als dusdanig functioneert, ligt daarin het bewijs, dat de ondernemer, tengevolge van de uitbreiding van de ondernemersarbeid practisch niet meer in staat is zelf zijn sociale taak waar te nemen : hij stelt een dienstoverste aan. Die dienstoverste, gelast met de leiding van de S. D. en rechtstreeks afhankelijk van het onder-

(1) De Amerikaanse ondernemingen welke een S. D. hebben ingericht, behoren over 't algemeen tot de groot-nijverheid.

nemingshoofd (alias algemene leiding), dient met de andere dienstoversten — van organische diensten w.t.w. — gelijkgesteld te worden.

In grotere bedrijfsondernemingen hebben deze dienstoversten — als hoofd van organische diensten — rang van directeur, zodat ook hier aan de leider van de S. D. de titel van « Sociaal Directeur » moet verleend worden. De directeurs zijn trouwens slechts ondergeschikt aan de algemene leiding van de onderneming, op basis van de klassieke hiërarchie welke elk degelijk ondernemingsbeleid kenmerkt.

Een Sociale Dienst aldus georganiseerd en geleid, laat eenheid van inzicht en werking toe, wat noodzakelijk is voor het volledig benutten van elk initiatief dat gericht is op het welzijn van het personeel.

In dit verband behandelen wij voorlopig het vraagstuk « Leiding van de S.D. » en wanneer wij dus de term « hoofd van de S. D. » gebruiken, moet hij in deze zin begrepen worden. Wij komen dan verder op dit drievoudig onderscheid der onderneming terug.

Een hoge opvatting van de sociale taak van de patroon dringt zich eveneens op — vooral aan katholieke ondernemingshoofden — bij de keuze van de persoon, met de leiding van de S. D. gelast en van het personeel dat er bij hoort. Deze personen goed weten te kiezen, om ze daarna een mild vertrouwen te schenken, is meer waard en van veel groter belang, dan ze voortdurend en van dichtbij in 't oog te houden en uitgebreide verslagen te eisen, op gevaar af, het natuurlijke zowel als het beroepsgeheim in 't gedrang te brengen.

« In de Staatskunde stellen zich talrijke vraagstukken van technische aard, welke de tussenkost van experts noodzakelijk maken. De nijverheid telt er niet minder en eist nog op meer dwingende wijze, dat men de handen vrijlate aan mensen « die hun stiel kennen », aldus G. D. H. Cole (1).

Het hoofd van de S. D. is t. a. totaal onmachtig, indien de ondernemer of bedrijfsleider niet genoeg doorzicht heeft om met sympathie doel en werking van de S. D. te beschouwen.

Men bestudeert de leiding van een onderneming nog op een abstracte manier, wijl men zich veel te weinig inlaat met de psychologie van de personen aan wie het ondernemingsbeleid wordt toevertrouwd. Daarom reeds zou men bij de industriële vorming van toekomstige bedrijfsleiders een groot deel moeten voorbehouden aan de praktische psychologie en praktische sociologie. Leaders vinden, op de hoogte van hun taak, is een voorwaarde van fundamenteel belang in gelijk welk regime of in gelijk welke gemeenschap.

Het gezag in de onderneming moet zijn sociale rol vervullen, door een bewuste en georganiseerde samenwerking tot stand te brengen. Het is dus van het aller-grootste belang, personen te vinden die een degelijke sociale vorming hebben ontvangen, leaders die de kunst verstaan : « mensen te leiden ».

't Is vooral het hoofd van de S. D. die dergelijke leidende functie vervult. Hij moet tot de elite behoren ; dit hangt echter niet af van zijn functies maar wel

(1) Cfr. : « The Survey », 15 Mei 1925, bl. 246.

van zijn persoonlijkheid. De persoonlijkheid is gegrondvest op de werkelijke waarde van de « chef » en niet op een kunstmatige deftigheid — zij verraadt zich door de ontwikkeling van de mens zelf, in zijn werk en aan zijn werk.

De elite-idee is t. a. onafhankelijk van de uitgestrektheid waarover het gezag wordt uitgeoefend. Iemand kan een ware leider zijn, wanneer hij b.v. maar twee sjouwers onder zijn gebied heeft. « Celui-là est chef, zegt Raoul Dautry, qui est entièrement fidèle aux responsabilités de sa fonction ; qui l'aime et suscite en elle des initiatives ; qui en accomplit les rites avec amour et qui dans sa tâche sait trouver un contact d'amitié avec les autres hommes. Un chef n'est jamais, à tous les degrés de l'échelle, que celui qui assure totalement son métier d'homme » (1).

De kennis van de mens is volstrekt onmisbaar voor de leiding van de S. D., zonder dewelke men er niet kan toekomen, het vertrouwen van het personeel te winnen. Er is daarbij geen loyale noch duurzame samenwerking mogelijk, indien er geen vertrouwen heerst tussen degenen die leiden en degenen die uitvoeren.

De leider van de S. D. leeft immers te midden en in voortdurend contact met het personeel ; hij moet met het werkvolk kunnen omgaan — goede wil is hier niet voldoende. Ook op dit gebied bestaat er een « techniek », door een speciale vorming verworven (2) en gericht op de toepassing van de zo ingewikkelde methode van moderne administratie der menselijke arbeidskracht. « Ik zou veel ondernemingen kunnen aanhalen, zegt S. A. Lewisohn, waar het onmogelijk bleek, reële sociale methodes in te voeren, tengevolge van onbegrip bij de technische leiders (ateliersbestuurders en meestergasten) ; de directeurs en dienstoversten begrepen de waarde niet van moderne humanitaire organisatie-methodes » (3).

Dit euvel is enigszins uit te leggen : leiders, die graag ingewikkelde technische problemen oplossen, voelen doorgaans niet veel belangstelling voor de leiding van mensen. Ondernemingshoofden die naast hun kennis van de materie een wetenschappelijke ondervinding van menselijke waarden opdeden, hebben over 't algemeen een beter oordeel en zijn ook beter geslaagd op dit gebied.

Is niet altijd een leider, degene die alleen technische bevoegdheden bezit, want hij zal niet enkel naar zijn technische waarde geoordeeld worden, maar volgens zijn zin voor het menselijke, zijn manier van optreden, zijn gedrag binnen en buiten de arbeidsgemeenschap.

De leider van de S. D. is aldus het mikpunt van de belangstelling en als hij optreedt, moet hij een klaar bewustzijn hebben van zijn verantwoordelijkheden en van de gevolgen van dit optreden. Hij zal ook moeten denken, dat er slechts stabiliteit is in de gelijkwaardigheid, slechts verstandhouding in de rechtvaardigheid en slechts eerbied in de achting. Zijn denken en handelen moeten vooral menselijk en begripelijk zijn. Hij dient de menselijke ziel in haar complexiteit

(1) Cfr. : « Métier d'homme », 1937, bl. 18.

(2) Cfr. : « Vormingsproblemen ».

(3) Cfr. : « L'esprit nouveau dans les relations industrielles », bl. 95.

te kennen. « La science de l'homme, zegde M. G. Perrin-Pelletier, ne doit pas être chose morte et livresque, mais toute vivante et actuelle » (1).

5/1 De chef van de S. D. moet een verstreckende beroepsbekwaamheid bezitten. Elke hogere begaafdheid bij de chef geniet steeds bij het personeel een ontegensprekelijk prestige; men vergeeft echter geen onbevoegdheid, welke immers niet lang aan de opmerkzaamheid van ondergeschikten ontsnapt. Hij dient dan ook een juist inzicht te hebben in de sociale en economische problemen en hun mogelijke oplossing. Die vraagstukken kennen en inzien met hun zedelijke achtergrond, niet alleenlijk met het oog op het welzijn der arbeiders, maar ook in betrekking met de productie en de ondernemingsgemeenschap, is van het allergrootste belang; zoniet, zal de leider van de S. D. vroeg of laat fouten begaan, welke betreurenswaardige gevolgen kunnen hebben. Sprekende over de rol van de « Surintendante », zegde Dr. Glibert op de 5^{de} kath. int. conf. van M. D. het volgende: « Il faut aussi d'ailleurs qu'elle se souviene, que ces droits entraînent pour elle une grande responsabilité: par voie de conséquence, il ne faut pas qu'elle s'engage à la légère dans des réformes radicales ou trop hâtives. Tout « râté » dans les améliorations qu'elle aura préconisées, serait inévitablement exploité à son détriment et au détriment de son œuvre ».

6/1 a) Het is t.a. niet voldoende, wetenschappelijke bevoegdheden te bezitten, het hoofd van de S. D. moet aan zijn werk gehecht zijn, van zijn taak houden en de mensen liefhebben. Zegt het spreekwoord niet: « wat men grondig kent doet men goed en doet men graag »? Om een duurzame en diepe invloed op het personeel uit te oefenen, om van hen te bekomen datgene waartoe zij bekwaam zijn, is er tegemoetkomende genegenheid nodig. Wij zeggen zelfs meer: wanneer de persoon aan de leiding van de S. D. een diep-christelijke levensbeschouwing inzet, brengt hij — tenzelfden titel als de werkgever — een beetje goddelijk leven in de arbeidsgemeenschap welke hij dient. Misschien is zijn verantwoordelijkheid nog groter, vermits hij als zending gekozen heeft: dienst te bewijzen aan anderen. « Ces hommes, aldus Léon A. Bekaert, ils devront avoir une véritable vocation pour cette fonction, qui restera tout de même, je l'espère, une sorte d'apostolat » (2). Men kiest t. a. zo maar niet een beroep dat voortdurend gericht is op de mens, zonder enige aanleg tot altruïsme te bezitten. Er bestaat dus in de ziel van iedere sociale werker een zedelijk element, dat bewust of onbewust zijn oorsprong vindt in het goddelijk gebod: « Gij zult uw evennaaste beminnen gelijk u zelve ». « La Surintendante d'usine qui a l'esprit du monde, zegt François De Bois, ou celui de la femme d'affaires, n'a pas sa place dans un service dont le but final est de susciter la fraternité dans le travail » (3).

(1) Cfr.: « Réflexions sur les qualités de l'Ingénieur » — congrès des Ingénieurs — France, 1937.

(2) Cfr.: « La formation sociale de l'Ingénieur » — A.P.I.C. — 1944, bl. 28.

(3) *Op. cit.*, bl. 103.

Een evenwichtige natuurlijke zielsuitbouw moet de geestes- en hartsgaven van de sociale chef vruchtbaar maken; een helder verstand en een rijk gemoed zijn er de wortels van. Het personeel dient de indruk te hebben, dat in de S. D. te vinden zijn: waarheid, psychologisch doorzicht en verreikende kennis. De leider van die dienst moet bijgevolg zijn bekwaamheid voortdurend doen aangroeien, zijn persoonlijke cultuur ontwikkelen en eigen gezichtseinder verruimen.

De zedelijke gaven of gaven van het gemoed vinden hun uitdrukking in reinheid, in idealisme, in de sociale deugden van rechtvaardigheid, in onpartijdige liefde die voorkomend is, in mededeelzaamheid die geeft wat ze bezit, in beleefdheid die fijngevoelig en zelfbeheersend is. Beginselvastheid en edelmoe-dige toewijding zijn er de uitlopers van; zij vormen een aureool van zedelijke hoedanigheden welke de « leider van mensen » dient te bezitten.

Bescheidenheid en plichtsbewustzijn, samen met een morele gaafheid, behoren tot wat men zou kunnen noemen: « het zedelijk patrimonium van de S. D. ». « La beauté morale, schrijft Dr. A. Carrel, laisse un souvenir inoubliable à celui qui, même une seule fois, l'a contemplée. Elle nous touche plus que la beauté de la nature ou celle de la science. Elle donne à celui qui la possède un pouvoir étrange, inexplicable. Elle augmente la force de l'intelligence. Elle établit la paix entre les hommes. Elle est beaucoup plus que la science, l'art et la religion, la base de la civilisation » (1).

Het beroepsleven van het hoofd van de S. D. wordt min of meer geïntegreerd in de ondernemingsgemeenschap, wat hem een volstrekte discretie oplegt aangaande intiemere bedrijfsoperaties. Dezelfde discretie wordt van hem gevergd waar het gaat om vertrouwelijke mededelingen vanwege het personeel. Een geheim, gekend in de uitoefening van zijn beroep en het toevertrouwd geheim — hoezeer geeft het sociaal aspect der onderneming daartoe aanleiding! — zijn beiden bindend. Het spreekt eveneens van zelf, dat de leiding der onderneming recht heeft op totale discretie van de sociale chef: zij moet de zekerheid hebben, dat vertrouwelijke mededelingen of adviezen op een bescheiden wijze in de S. D. bewaard blijven.

Er doen zich echter gevallen voor, waar het moeilijk schijnt, de eerbied voor het geheim met het algemeen of het particulier welzijn te verzoenen. De oplossing van een « cas d'espèce » is alsdan een kwestie van tact, van waarde der elementen, van voorzichtigheid en van vertrouwen. Sommige omstandigheden in het arbeidsleven kunnen tot dergelijke conflicten aanleiding geven: de aanwerving b.v. is als één der eenvoudigste gevallen te beschouwen. De besmettelijke ziekten bij tewerkgestelde arbeidskrachten (inzonderheid de tuberculose) doen zich voor op een meer ingewikkelde wijze op dit gebied. In geen geval echter mag het beroepsgeheim in 't gedrang gebracht en zelfs niet aan de leiding van de onderneming toevertrouwd worden, om een mutatie of werkstop te motiveren.

Het optreden van het hoofd van de S. D. moet hier vol tact en bescheidenheid zijn, teneinde de rechten en de persoonlijke waardigheid van de werknemers

(1) *Op. cit.*, bl. 169.