

DE CLASH VOORBIJ

ZEVEN BOUWSTENEN VOOR SOCIALE DIALOOG

PEGGY DE PRINS

acco

VOORWOORD

De Antwerpenaar beleeft zijn omgeving deels met een negatief gevoel: povere luchtkwaliteit, gebrek aan publiek groen, te veel sluipverkeer, geluidsoverlast, ... met het verkeer als grootste bron van ergernis. Burgers en actiegroepen opperden dat de huidige ring niet langer thuishoorde in de nabijheid van de stad en kantten zich tegen ieder initiatief dat de ring op zijn huidige locatie zou bestendigen. Zij pleitten integendeel voor de aanleg van een grote ring, ver weg van de kernstad. Meerdere procedures werden ingespannen om het project Oosterweel, dat de 'kleine' ring voor goed zou bestendigen, tegen te houden. In het complexe kluwen van regelgeving zou dat vroeg of laat tot resultaat leiden.

LOOPGRAVENOORLOG

De overheid zag het rondmaken van de Antwerpse ring als een van de cruciale en prioritaire schakels in haar masterplan om de mobiliteitsproblemen in de regio aan te pakken en zo de leefbaarheid te verhogen. De extra Scheldekruising zou de fileproblematiek grotendeels oplossen en het rondmaken van de ring zou de stad ontlasten van sluipverkeer.

Naarmate de mobiliteitsproblemen verder toenamen, steeg de overlast en bijgevolg ook het draagvlak voor de actiegroepen om de ring te verplaatsen. De actiegroepen groeiden uit tot burgerbewegingen die met gemak duizenden mensen konden mobiliseren voor hun ideeën. Tegelijk steeg de noodzaak om het probleem definitief op te lossen. Sinds 2017 is die congestie in internationale assessments aangemerkt als een structureel knelpunt, een belemmering voor onze economische groei. Een maatschappelijke kosten-batenanalyse (MBKA) berekende de kost van het uitblijven van structurele oplossingen op 360 miljoen euro per jaar. Maar wat voor de overheid een stimulans is om voort te maken, is voor de Antwerpse burgerbewegingen een vrees voor meer van hetzelfde: meer verkeer, meer overlast en geen duurzaam klimaat. Overheid en burgerbewegingen zaten in een catch 22.

DE DOORBRAAK

De basis voor de doorbraak werd in 2016 gelegd door Alexander D'Hooghe, de intendant voor leefbaarheidsmaatregelen in de Antwerpse Ringzone. Hij slaagde erin om iedereen samen te brengen in een echte dialoog, in een veilige omgeving,

waarin gaandeweg overeenstemming groeide over de te bereiken doelstellingen. De stilstand in loopgraven werd verlaten voor een proces van gezamenlijk zoeken naar maatregelen en oplossingen. Pionierswerk waar het proces van participatie opgeschaald werd naar cocreatie, het benutten van ieders expertise en creativiteit vanaf de prille fase van conceptvorming en haalbaarheidsonderzoek. Een integrale en gebiedsgerichte aanpak toetste ook de probleemstelling aan de inzichten en beleving van burgerbewegingen en experts met een sterke terreinkennis, om zo de scope van maatregelen in lijn te brengen met de maatschappelijke verwachting. Het is uniek hoe via een zeer breed participatief traject, op de schaal van een grootstedelijk gebied, een match gevonden werd tussen de leefbaarheidsverwachtingen van de bewoners en de noodzaak van een robuuste mobiliteitsinfrastructuur.

Komende van buitenaf – letterlijk, Alexander was professor aan het M.I.T. in Boston, Verenigde Staten – had de intendant geen mening en geen geschiedenis in het debat. Hij bracht de betrokkenen in het conflict samen aan een werktafel, eerst voor een thema zonder beladen voorgeschiedenis: een veilig dossier waar de nieuwe aanpak van burgerparticipatie en cocreatie de kans kreeg om zich te bewijzen. Dat zorgde voor een groeiend wederzijds respect op inhoud en begrip van ieders visie. En zo werd het fundament gelegd om ten slotte ook de tracédiscussie op de werktafel te leggen.

TOEKOMSTVERBOND

Zodra we de gemeenschappelijke doelstellingen hadden gevonden, kregen we de maatregelen helder en schreven we het Toekomstverbond uit. Het Toekomstverbond verraste met zijn integrale visie op mobiliteit en leefbaarheid, maar bovenal met het engagement voor het proces van burgerparticipatie en cocreatie.

Het conflict rond Oosterweel is de bron gebleken van een ongekende dynamiek. Het Toekomstverbond markeert een historische omwenteling in de ontwikkeling van Antwerpen. De parallel met de sociale dialoog is frappant. Als een van de actoren in de Oosterweelsaga heb ik het leed gevoeld van een uitzichtloos conflict en gehavende relaties. Maar ook de kracht en de energie van gemeenschappelijke doelen en samenwerking.

Samen met Prof. Dr. Peggy De Prins stel ik vast dat het conflictmodel versleten is en we de dynamiek moeten richten op een duurzaam partnerschapsmodel. We delen ook de visie op de kracht van positieve verhalen.

Het Toekomstverbond is zo'n positief verhaal. En zo is dit boek. Het biedt de lezer een visie op duurzaam partnership en concrete bouwstenen om zulke dynamiek te bereiken. Ik hoop dat het een bron van inspiratie mag zijn.

ir. Jan Van Rensbergen

Algemeen manager Beheersmaatschappij Antwerpen Mobiel

INLEIDING

“Voorbij de *clash* tussen wij en zij”. Vanuit die assumptie wil dit boek vertrekken. Polariserende arbeidsverhoudingen domineren nog (te) vaak de dialoogpraktijk binnen organisaties. Een conflictmindset overheerst. Werknemers en werkgevers leven vaak in een andere mentale wereld en hanteren andere (vaak botsende) logica's: die van mensen versus cijfers. Ze gebruiken een ander jargon, hebben een andere cultuur en vertegenwoordigen andere belangen. Een logische stap in de verdere redenering is dat wanneer sociale partners elkaar ontmoeten in het kader van sociale dialoog, de kans op mentale kortsluiting groot is. Het kan daarbij gaan om een clash in jargon of andere vormelijkheden, maar ook om een clash in inhoud en visie of een clash in het opnemen van verantwoordelijkheid.

DE CLASH TUSSEN WIJ EN ZIJ

Een eerste kortsluiting heeft met taal van doen. Recent verscheen *Het klein lexicon van het managementjargon*¹, waarin wordt opgeroepen voor meer mondhygiëne bij managers. Als managers het hebben over *assessment*, *employability*, *flexicurity*, *disruptie*, ... begrijpt iedereen dan nog dat jargon? Komt het niet overdreven, dwingend of elitair over? Omgekeerd kan ook het syndicale discours voor mentale kortsluiting zorgen. Niet iedereen verteert een sloganske taal even makkelijk. Het vinden van een juiste toon en een gemeenschappelijk jargon waarbij de verschillende partijen zich goed voelen, vormt dan ook een grote en permanente uitdaging binnen sociale dialoog. De assumptie daarbij is dat taal niet neutraal is. Taal creëert realiteit. De transitie van een conflict- naar een dialoogmodel zal daarom naast een stijl aanpassing ook een grondige aanpassing in taalgebruik vergen.

Kortsluiting kan ook ontstaan wanneer het gaat over het opnemen van verantwoordelijkheid. Vaak wijzen sociale partners met de vinger naar elkaar. Vakbonden vinden dat werkgevers verantwoordelijk zijn voor de duurzaamheid van jobs en loopbanen, terwijl werkgevers net vinden dat dit de verantwoordelijkheid is van werknemers zelf. Burn-out wordt in de ene visie een uitsluitend management-probleem. De baas moet er maar voor kunnen zorgen dat werk werkbaar blijft voor iedereen. In de andere visie is burn-out vooral een privéprobleem, dat ook binnen dezelfde privésfeer moet worden opgelost. Medewerkers moeten zelf maar nee leren zeggen of zelf leren omgaan met hun eigen perfectionisme. De zwarte piet wordt op die manier makkelijk naar elkaar toegeschoven.

Niet enkel een verschillende visie op verantwoordelijkheid kan kortsluiting opwekken, ook andere inhoudelijke opvattingen kunnen voor de nodige animo zorgen. Het thema flexibiliteit bijvoorbeeld roept van oudsher tegengestelde reacties op bij werknemers- en werkgeversvertegenwoordigers. Werkgevers streven ernaar soepel marktschommelingen te kunnen opvangen, werknemers willen een betere afstemming tussen werk en privé realiseren. Werkgevers willen betere bedrijfsresultaten nastreven, werknemers hebben behoefte aan voldoende tijd om de batterijen op te laden. Werkgevers willen hun productietijd maximaal gebruiken afgestemd op de noden, werknemers willen minder in de file staan, enzovoort.

DE CLASH VOORBIJ

Genoeg kortsluiting, hoe geraken we voorbij de inhoudelijke tegenstelling? Dit boek vertrekt vanuit de assumptie dat de clou daarvoor in het synthesespectief ligt, in het streven van sociale partners naar win-winsituaties om stroompannes te vermijden. In het vorige voorbeeld hoeven de flexibiliteitseis van de werkgever en het verlangen van werknemers om zoveel mogelijk zelf eigenaar te zijn van hun tijdsindeling elkaar dan niet in de weg te staan. Ze kunnen ook bondgenoten zijn. Zo kan een sterkere variatie in en een spreiding van de arbeids- en bedrijfstijden tegelijk meer mogelijkheden creëren voor werknemers om hun tijd meer naar eigen wens in te delen.

« De kracht van de synthese wordt op die manier het ultieme streefdoel binnen sociale dialoog. »

In het voorbeeld van burn-out zoeken beide partners samen naar mogelijke oplossingen. Het streven naar duurzame jobs en loopbanen wordt dan als een gemeenschappelijke, 'paritaire' verantwoordelijkheid gezien. In dialoog wordt bekeken waar collectieve afspraken nodig zijn die *fairness* garanderen, en tegelijkertijd individueel maatwerk en zuurstof toelaten afgestemd op individuele noden.

« Vergelijk het met het eten van zoet en zout, surf en turf. Of in de sfeer van de sport: verliezen is oké, als het maar fair aanvoelt. »

Fair play is – analoog aan het gebruik van de term in de sportwereld – een gedragscode voor de manier waarop we samen aan sociale dialoog kunnen of willen doen. Door bewust met die onderlinge afspraken en regels om te gaan, kunnen we de sociale dialoog ook in de toekomst duurzaam, eerlijk en zinvol houden. Fair play vereist niet alleen dat iedere deelnemer zelf de (spel)regels naleeft, maar ook dat we elkaar (blijven) stimuleren naar de geest ervan te handelen. Marleen Limbourg², ervaringsdeskundige op het vlak van sociale dialoog, lanceert volgende oproep:

« Durf samengaan als partners in crime. »

“Ga voor een aantal weloverwogen gemeenschappelijke projecten. Het speelveld is groot genoeg. En start op veilig terrein met thema’s zoals de groei en wendbaarheid van de organisatie, werkbaar werk, balans werk-privé, billijke verloning, loopbaanbeleid, opleiding, welzijn en dergelijke. En als jullie mekaar daarin vinden, staan jullie sterker in het kraken van harde noten: moeilijke thema’s zoals slecht nieuws, verlieslatende resultaten, fusies, herstructurering of overnames.”

Het opbouwen en bestendigen van zo’n fair play dialoogmodel binnen een bedrijf is niet iets dat je per se leert achter schoolbanken. Het is iets wat je opbouwt door de jaren heen, bewust of onbewust in cocreatie met anderen. Het veronderstelt paritair meesterschap. Over dat paritair meesterschap bestaat jammer genoeg tot nu toe weinig literatuur of onderzoek. De knepen van het vak bestaan in de hoofden van de tenoren op de bedrijfsvloeren en het middenveld, maar worden raar of zelden neergeschreven in handboeken of onderzoeksverslagen. Het gaat om impliciete ervaringskennis die jaar na jaar wordt gecumuleerd en af toe wordt gedeeld of overgedragen. Het boven water krijgen van die kennis biedt vele voordelen. Het moedigt sociale dialoog op een positieve manier aan, zodat de juiste mensen op de juiste plaats blijven of komen. Het biedt houvast wanneer zaken vastlopen of niet lopen zoals gepland. Het ondersteunt sociale partners die als junior starten op het terrein van sociale dialoog en zich verder willen ontwikkelen. Ook naar studenten toe biedt het de mogelijkheid om sociale dialoog meer dan nu op de radar te plaatsen.

Dit boek wil een raamwerk, een *body of knowledge* bieden voor zo’n paritair meesterschap. Onze assumptie is dat paritair meesterschap verankerd is in de praktijk. De theorievorming en het empirisch (impact)onderzoek moeten daarvan kunnen vertrekken. Het boek is daarom gebaseerd op langdurig (actie-)onderzoek op het terrein van sociale dialoog binnen een Belgische context. Drie jaar lang werd er

intensief geobserveerd, geëxperimenteerd, geëncquêteerd, geïnterviewd, ... zowel aan werkgevers- als aan werknemerszijde. Zowel de grote(re) als de kleine(re) tenoren kwamen aan het woord. Stakeholders binnen de verschillende niveaus van sociaal overleg werden bevraagd. Op bedrijfsniveau werden meerdere casestudies gerealiseerd. Grote, abstracte, maar ook kleine anekdotische verhalen werden in kaart gebracht. Steeds waren we op zoek naar goede praktijken, relevante cijfers, sprekende voorbeelden, frappante verhalen, impliciete ervaringskennis, prikkelende opinies, ... Het uiteindelijk doel was niet om te komen tot dé waarheid met betrekking tot sociale dialoog, dan zouden we dogmatisch bezig zijn. Het doel was wél om een vernieuwend, positief verhaal te schrijven over sociale dialoog 2.0, op basis waarvan verder paritair kan worden nagedacht, geëxperimenteerd, geïnnoveerd en in dialoog gegaan.

De assumptie daarbij was dat positieve verhalen een krachtige manier zijn om mensen te verbinden rond bepaalde thema's. Ze werken als attractoren die energie en aandacht mobiliseren. Bovendien geven ze input voor identiteitsontwikkeling. Hoe zien we onszelf als sociale partners binnen bedrijf X, nu en naar de toekomst toe? In hoeverre denkt men in onze eigen organisatie (voorbij) 'wij-zij'? Hoe evolueren wij binnen een bepaalde context van een polariserend conflictmodel naar een meer constructief partnerschapsmodel? Welke elementen vind ik daarvan terug in mijn eigen beleavingswereld?

« Krachtige verhalen geven betekenis en werken aanstekelijk. Door het vertellen van verhalen kunnen stakeholders het eigen sociaal klimaat beter inschatten én ook veranderen. »

Onze hoop is dan ook dat het verhaal in dit boek verder wordt verteld, wordt aangevuld, wordt bijgestuurd, wordt gewijzigd, ... Het verhaal zal telkens opnieuw gekneed moeten worden naar ieders waarheid, naar ieders ambitie, naar ieders context. We durven de lezer ook oproepen om zelf actief op zoek te gaan naar eigen verhalen, naar eigen goede voorbeelden, naar eigen toepassingen. De flow van die eigen verhalen zal de centrale verhaallijn in dit boek enkel kunnen verrijken. Op die manier kan de eigen storytelling bijdragen tot de uiteindelijke transitie naar sociale dialoog 2.0.

SOCIALE DIALOOG ALS POSITIEF VERHAAL

De kracht van storytelling zit vooreerst in het delen van kleine, alledaagse verhalen: de personeelsvertegenwoordigers die zelf verwoorden waar de kracht van hun syndicaal werk ligt of de hr-manager die rapporteert waarom zij of hij trots is op het goede sociale klimaat in het bedrijf. In aanloop van de sociale verkiezingen lazen we in de syndicale pers verschillende getuigenissen van personeelsvertegenwoordigers over hun concrete realisaties op de werkvloer. Het ging daarbij over betoonde solidariteit, collegialiteit, progressie in veiligheid en mobiliteit, frontvorming, samenwerking, informeren, opkomen voor de rechten van collega's, ... Die getuigenissen zijn bijzonder waardevol. Délégués krijgen daardoor een concreet gezicht en hun werk wordt tastbaar. Er zitten ook vaak waardevolle boodschappen voor het management in. In een van de artikelen lezen we: "De bazen weten soms niet hoeveel indruk ze maken op de werknemers; ik zeg wel eens dat ze iets vaker tussen de mensen moeten komen."³ En verder: "Wat ik ook leerde: een goede werknemersvertegenwoordiger moet niet zozeer ambetant zijn ... je mag vooral niet loslaten als je absoluut iets wil bereiken."⁴ Zulke boodschappen en verhalen, wanneer constructief gecapteerd, kunnen een belangrijke hefboomfunctie vervullen in het opbouwen en bestendigen van een constructief sociaal klimaat. Het zou daarom niet slecht zijn zulke verhalen niet enkel een plaats te geven binnen de syndicale pers, maar ook ruimer binnen de bedrijfsinterne en/of -externe communicatiekanalen.

Ook bij het management kunnen dagelijkse positieve verhalen over sociale dialoog het pad effenen voor een betere verstandhouding. Wij onthielden volgende quote uit een recent interview in het kader van sociale dialoog met een hr-manager: "Ik ben hier eigenlijk overbodig. Ik moet er alleen voor zorgen dat mensen met elkaar spreken en tot een oplossing komen. Ik moet het faciliteren, ervoor zorgen dat de sfeer goed zit, dat mensen met elkaar proactief omgaan en een objectief hebben, een strategie kunnen volgen. Eigenlijk ben ik animator." Er klinkt bescheidenheid in dat verhaal door. Net die zelfbeschrijving helpt in dat bedrijf om dagelijkse sociale dialoog in de juiste proportie te zetten en te ontdoen van een al te formalistisch of beladen karakter.

Naast kleine, alledaagse getuigenissen en verhalen, is er ook nood aan een groter positief en inspirerend verhaal rondom sociale dialoog. Te veel lezen en horen we dat sociale dialoog vandaag onder druk staat en niet meer van deze tijd zou zijn.

« Het verhaal schiet door en de hoofdpersonages lijken daardoor allemaal tegelijkertijd of alternerend de allures te krijgen van de ‘grote boze wolf’. »

Een vijandbeeld motiveert nu eenmaal. Helaas creëert dat een uitstekend klimaat voor wederzijdse stereotypering en bashing. Vaak missen we ook traditie in positieve en constructieve communicatie rond sociale dialoog. Het schrijven van strijd-pamfletten of het rapporteren in cijfers zit wellicht meer in het communicatie-DNA van sociale partners dan positieve storytelling. Ook de politieke geladenheid⁵ rond het thema kan positieve communicatie verhinderen. Informatie en getuigenissen kunnen – zeker ten tijde van spanning of crisis – altijd voor of tegen worden gebruikt. Het klinkt daarenboven vaak ook stoerder om negatieve anekdotes en clichés over elkaar te vertellen, dan te gaan voor een authentiek positief en realistisch verhaal.

« Ik wil van die boutade af van een directie die denkt dat je niets kan doen met vakbonden, en langs de andere kant moeten wij als vakbond ook anders reageren in die zin van ‘een directie is er alleen maar om de citroenen uit te persen’. De geesten moeten anders ingesteld zijn. »

Zo getuigt een vakbondssecretaris in ons onderzoek. Positieve ambities en realistische *framing* kunnen daarin het verschil maken. Sociale partners die zich expliciet *outen* als *believers* van sociale dialoog of openlijk een positieve bilan opmaken van het sociaal klimaat binnen het bedrijf, kunnen een enorm stimulerend effect hebben. Dat kan in mondelinge communicatie allerhande, maar ook schriftelijk via bijvoorbeeld het personeelsblad of via rapportering in het duurzaamheidsverslag. Meer en meer m(aatschappelijk)v(erantwoord)o(ndernemen)-rapporten hebben naast een *Planet* en *Profit*-verslag, ook een uitgewerkte *People*-verslaggeving. Daarin hebben positieve uitkomsten van sociale dialoog zeker een plaats.

Naast interne communicatie is een externe outing even essentieel. Willen we vermijden dat sociale dialoog eenzijdig negatief, conflictueus en/of populistisch in de bredere pers blijft verschijnen, dan moeten we met onze goede praktijken ook naar buiten durven te komen. Naast een inspirerende functie kunnen die verhalen bijdragen aan het ontwikkelen van beroepstrots en ervaringskennis op het domein. Voldoende realistische informatie zal daarvoor noodzakelijk zijn. Het thema ver-

draagt immers moeilijk eenzijdige *good news shows*, of zoals een respondent uit ons onderzoek het uitdrukt: “Sociaal overleg is zoals een gezin. Er zijn goede dagen, hele goede dagen en ook slechte dagen. In het algemeen klettert het regelmatig binnen sociaal overleg, dat is overal zo. Alleen moet het gebeuren met respect, de agenda moet er zijn en beide partijen moeten bereid zijn om tot akkoorden te komen.”

DIT BOEK

Dit boek is bedoeld voor werknemersvertegenwoordigers, vakbonden, individuele werknemers, CEO's, hr-professionals, individuele managers en werkgeversvertegenwoordigers. Dat maakt het boek uniek. Het verbindt de twee werelden en erkent de nood aan een paritair gedragen *body of knowledge*. In die zin kan het boek gebruikt worden in managementmiddens en in syndicale middens, in zowel vakbonds- als hr-opleidingen. Wanneer we spreken over 'sociale partners' bedoelen we ook zeer bewust de werkgever- én werknemersvertegenwoordiging. Beiden worden telkens samen aangesproken.

Het boek zoomt bewust niet in op de juridische spelregels. Daarvoor zijn andere werken en andere auteurs (beter) aan zet. Het boek gaat wél dieper in op (nieuwe) relationele, procesmatige en inhoudelijke spelregels. Het geeft een paritaire inzage en draagvlak voor een sociale dialoog 2.0. We focussen ons daarbij op het overleg op bedrijfsniveau. De verwachting is dat daar (meer dan op de andere niveaus van overleg) kiemen zijn van een geoptimaliseerde en dus 'andere' sociale dialoog. Die scope maakt ook dat, naast de dialoog in de formele overlegorganen op organisatie-niveau, de informele dialoog in het dagelijkse werkoverleg mee in het vizier komt.

« Sociale partners maken plannen in plaats van ruzie. »

Dit boek biedt voor die plannen inspirerende kaders. Praktijkmensen kunnen er legitimering en zingeving uit putten zodat de chaotische praktijk van alledag weer (meer) verteerbaar wordt. Voor de huidige *believers* van een constructieve sociale dialoog biedt het houvast en een robuust analytisch raamwerk om verder constructieve plannen te maken. Voor diegenen met enig voorbehoud biedt dit boek misschien net dat doorslaggevend argument om met meer vertrouwen en minder argwaan de dialoog 'voorbij de clash tussen wij en zij' verder aan te gaan.

ZIN IN EEN ANDERE SOCIALE DIALOOG

**VAN CONFLICTDENKEN NAAR
DUURZAAM PARTNERSCHAPSDENKEN**

DEEL 1

Sociale dialoog kreunt vandaag vaak onder een negatieve stereotypering. Wat eens hét kroonjuweel was binnen het naoorlogse sociaaleconomische klimaat, blijkt vandaag een moeilijk verhaal waarbij conflict of polariserend wij-zij-gedrag het winnen op duurzame ruil of partnerschap. Op zoek naar een andere sociale dialoog voor de toekomst, focussen we ons op het overleg op bedrijfsniveau. De verwachting is dat daar (meer dan op de andere niveaus van overleg) kiemen zijn van een geoptimaliseerde en dus ‘andere’ sociale dialoog.

Sociale dialoog 2.0 wordt daarbij in het verlengde geplaatst van nieuwe stromingen binnen het denken rond arbeidsrelaties en humanresourcesmanagement (hrm). Centraal verdedigen we de stelling dat er vandaag verschillende actie- en denkpijlers zijn om het stakeholdersbelang van de werknemer op een andere en snellere manier in balans te brengen met dat van de organisatie en zijn ruimere omgeving. De terughoudendheid naar het win-windiscours moet daarvoor (dringend) overwonnen worden, zonder evenwel in een te naïef ‘dialoog en vertrouwen zijn oplossing voor alles’-discours te verzanden.

MIJN VERHAAL

« DE VECHTSCHIEDING »

“Toen ik lang geleden mijn huidige man leerde kennen, was hij verwickeld in een vechtscheiding. Beide ex-partners keken strijdvol naar de toekomst. Advocaten werden ingeschakeld; beiden ontwikkelden een soort oorlogstaal waarbij verwijten over en weer in crescendo werden geuit. Individuele belangen werden per definitie onverzoenbaar en tegengesteld. Er werd louter instrumenteel, zelfs vaak vijandig met elkaar omgegaan.

Ik observeerde, luisterde en trachtte vooral te sussen.

Erop terugkijkend herken ik mijn man nauwelijks in de vechtscheiding. Het zure en vijandige gedrag dat hij toen stelde heb ik – gelukkig maar – nooit tegenover mij of anderen teruggezien. Wie niet beter weet, zou denken dat het om twee totaal andere personen gaat. Het lijkt er dan ook sterk op dat een conflictmindset mensen fundamenteel verandert.

Ook in sociale dialoog, en zeker in een Belgische context, zie je dat soort vijandige patronen vaak terugkomen. In een conflictmodel zien sociale partners elkaar eerder als vijanden dan als sociaal-economische bondgenoten. Negatieve emoties overheersen. De conflictmindset doet de relatietemperatuur dalen tot onder het vriespunt. Wij pleiten voor een omslag naar een partnerschapsmodel. Een model waarin zuur en vijandig gedrag plaats ruimt voor respect en wederzijds vertrouwen. Of nog: een model waarin niet ontkend wordt dat belangen tegengesteld kunnen zijn, maar waarbij tegelijkertijd gestreefd wordt naar gemeenschapelijkheid en wederkerigheid.”

DE JANUSKOP VAN SOCIALE DIALOOG

Het thema ‘sociale dialoog’ laat zich vanuit verschillende perspectieven en vanuit een verschillende stakeholdershoek telkens anders lezen en beoordelen. Enerzijds zijn er de pessimisten. Zij hanteren een discours van declinisme of neergang. Volgens de aanhangers ervan verkeert sociale dialoog in crisis. Het systeem ‘piept en kraakt in en uit zijn voegen’. Wanneer die negatieve spiraal zich verder zet, zo luidt de prognose, dreigt een aanzienlijk verlies voor zowel de werknemers, de werkgevers als de maatschappij.

Anderzijds is er het optimistische perspectief. Daarin wordt een discours van hoop ontwikkeld. Sociale dialoog wordt dan als ‘hefboom bij uitstek’ gezien om een slagvaardige, duurzame en inclusieve economie te bewerkstelligen. Een economie waarin de gecumuleerde winst op maatschappelijk, individueel en bedrijfsniveau niet bedreigd, maar net beoogd wordt. Het lijkt er dan ook op dat het thema ‘sociale dialoog’ in het debat een januskop vertoont. Het kent tegelijkertijd het gezicht van afbraak én van opbouw. Wij betogen dat beide gezichten elkaar niet hoeven uit te sluiten. Een nauwkeurige analyse van het pessimistische perspectief kan het optimistische perspectief juist voeden en versterken in het vinden van ontwikkelpunten en paden voor revitalisering. Pessimisten zitten immers vaak dicht bij de realiteit en bieden een gezond tegengewicht aan de (soms te utopische) optimisten. Het eindresultaat zal een gematigd optimisme zijn.

HET ‘PIEP EN KRAAK’-GEHALTE VAN SOCIALE DIALOOG

Raadpleeg een willekeurig dagblad of nieuwssite en het ‘piep en kraak-gehalte’ van het socialedialoogthema slaat je om de oren. De krantenkoppen zijn ofwel fatalistisch van aard (‘Sociaal overleg is dood’, ‘Te lang te log gebleven’), kritisch (‘Vakbondsacties hebben steeds meer weg van hooliganisme’, ‘Waarom moeten gesprekken tussen vakbonden en werkgevers altijd zo bitsig verlopen?’) ofwel vertonen ze een ironische ondertoon (‘Staking zonder stilstaan, staken zonder stil te staan’).

Nu is de publieke opinie zelden enthousiast (geweest) over sociale dialoog, en al zeker niet over het fenomeen ‘stakingen’. De leuze ‘busje komt zo’ is weinig troostend als je zelf aan de bushalte staat en ongeïnformeerd en onverrichter zake terug

naar huis keert wegens staking. Daarop speelt de media graag in. Dat is vandaag zo en dat was vroeger niet anders. Volgens sommigen maakt het in diskrediet brengen van actievoerders zelfs fundamenteel deel uit van het (cyclische) spel van mobilisatie en demobilisatie van sociaal protest. Op zich niets nieuws dus.

« Toch is er meer aan de hand. Her en der duikt de term ‘bashing’ op. »

In de Vlaamse syndicale pers⁶ verscheen een tijd terug het volgende: “Er lijkt wel een nieuwe nationale volkssport te zijn ontstaan in ons land, ‘vakbonden bashen’. Her en der is het ‘bon ton’ om de vakbonden met alle zonden van Israël te beladen. Ze zouden verstard, asociaal, corporatistisch zijn. Een tijdverdrijf voor oude mannen.” Ironisch genoeg, werd ongeveer gelijktijdig in een gereputeerd hr-vakblad⁷ gewezen op het oude zeer dat hr ook al jaren ‘gebasht’ wordt vanwege zijn gebrek aan strategische draag- en daadkracht, zijn te bureaucratische invulling en te operationele positionering. En of dat nog niet genoeg is, wordt in een geglobaliseerde bedrijfscontext ook vaak het gebrek aan impact en mandaat aan de kaak gesteld, niet enkel van het lokale hr-departement, maar van het gehele lokale management-team, inclusief de lokale CEO. Een werkgeversorganisatie riep dan ook expliciet op om te stoppen met het bashen van multinationals.

De tenoren van de sociale dialoog liggen met andere woorden geregeld onder vuur. Hun bestaansrecht of legitimiteit wordt zelden in vraag gesteld, wel het feit dat hun werking, visie, mandaat of strategische positionering onvoldoende tot zijn recht komt of aansluit bij de context van vandaag. Niet enkel de geluiden in de lokale publieke opinie, ook andere argumenten worden aangedragen binnen het pessimistische perspectief. Vaak wordt internationaal vergeleken en krijgt het sociale klimaat in België – vergelijkenderwijs – een onvoldoende. Vraag buitenlandse stakeholders naar hun perceptie van het sociale klimaat in België, dan krijg je niet zelden een conflictgeladen beeld, gekruid met negatieve stereotypen. Zeker in vergelijking met bijvoorbeeld de Nederlandse of Duitse traditie geraken de gemoederen tussen sociale partners sneller verhit in België.

BELGIË STAKINGSLAND?

Staakt België in vergelijking met Nederland veel meer? En waarom? En hoe zit het in de rest van Europa? “Het klopt”, zegt Kurt Vandaele, die verbonden is aan het Europees Vakbondsinstituut. “In vergelijking met België wordt in Nederland weinig gestaakt. Dat heeft volgens Vandaele twee redenen. ‘In ons land wordt vooral gestaakt bij de grote bedrijven en daar zijn de vakbonden traditioneel gezien sterk verankerd. Zij zijn zeer aanwezig op de werkvloer. In Nederland ligt de **syndicalisatiegraad** veel lager dan in België. Onze noorderburen kennen die cultuur van vakbondsafgevaardigden ook niet. Terwijl die hier natuurlijk een belangrijke rol spelen bij de mobilisatie tot staken.’”

“Ook de achtergrond van de lage landen is verschillend”, zegt Vandaele. “België heeft een sterke industriële achtergrond; Nederland een handelsachtergrond. Stakingen had je in het verleden in de metaalindustrie in Wallonië, de textielindustrie in Gent, de havenindustrie in Antwerpen. Nog altijd is de tewerkstellingsgraad in de **industrie** in ons land hoger dan in Nederland.”

Cijfers van het European Trade Union Institute staven het hemelsbrede verschil tussen Nederland en België. Uit cijfers van 2009 tot 2013 blijkt dat een Belgische werknemer gemiddeld bijna 32 minuten per jaar heeft gestaakt. In Nederland was dat 4,5 minuten. (...) “Veel heeft te maken waartegen wordt gestaakt”, zegt Vandaele. “In België, en in veel zuidelijker landen, wordt ook gestaakt tegen **het regeeringsbeleid**. Een traditie die Nederland en ook Duitsland onbekend is. In Duitsland is het zelfs verboden te staken tegen de regering.”

Ook vanuit Amerikaanse of andere globale ‘moeders’ wordt vaak kritisch en argwanend gekeken naar het conflictgeladen sociale klimaat binnen de bedrijven in een Belgische en – bij uitbreiding – Europese context. In vergelijking met andere landen scoort België gemiddeld dan ook laag op coöperatief gedrag. In Denemarken en Duitsland komen eerder coöperatieve gedragspatronen voor, terwijl een meer competitief gedragspatroon vertoond wordt in landen als België, Engeland en Spanje⁹.

Het ‘piep en kraak’-gehalte van sociale dialoog wordt bovendien ook vaak beargumenteerd vanuit het kostenargument. Het conflictmodel leidt tot gigantische individuele, maatschappelijke en economische kosten, zo luidt de redenering. Werkgeversorganisaties pakken regelmatig uit met schattingen van de kosten van (langdurige) stakingen. Zo kwam er onlangs in het nieuws dat een staking bij de NMBS 40 miljoen euro per dag kost. Allerlei andere schattingen gaan de ronde via de pers en sociale media. Naast de directe kosten van stakingen zijn er bovendien ook vele indirecte kosten.

« Er kan worden aangenomen dat wanneer sociale dialoog stroef verloopt, er veel tijd inefficiënt wordt besteed. »

Onderzoek¹⁰ toont correlaties aan tussen de economische situatie van het bedrijf en het heersend coöperatief en het conflicterend sociaal klimaat. Zonder oorzakelijke verbanden te kunnen trekken, kan worden aangenomen dat een intensief conflict-gedrag negatief doorwerkt op economische performance-indicatoren. Een conflict-klimaat schrikt bovendien heel wat mogelijke (buitenlandse) investeerders af, wat de groei kan remmen en wat voor extra gederfde inkomsten kan zorgen. Ook werknemers in een slecht sociaal klimaat worden geconfronteerd met heel wat gezondheids- en welzijnsrisico's.¹¹ Die beperken zich trouwens niet enkel tot het individu zelf, maar kunnen ‘overspatten’ naar de directe omgeving van de werknemer (gezin, collega's) en uiteindelijk leiden tot maatschappelijke kosten (langdurig ziekteverzuim of onbeschikbaarheid voor de arbeidsmarkt).

Tegen het licht van die cijfers hoeft het niet te verbazen dat de Belgische sociale dialoog zich in de perceptie van velen kenmerkt door een (extreem) wij-zij-gedrag en conflictdenken. Recent onderzoek¹² bij werkgevers in de sector van de chemie & *life sciences* toont bijvoorbeeld aan dat de relatie met vakbonden in 36 % wordt bestempeld als niet constructief en in 43 % als ‘wij tegen zij’. In dezelfde lijn vindt 53 % van de respondenten dat er sprake is van weinig vertrouwen, veel persoonlijke fricties (43 %) en weinig informeel overleg (43 %). Ook in de beeldvorming van vakbondsmilitanten blijven vaak resten hangen van het antagonistische ‘wij-tegen-zij’- of conflictdenken. Van oorsprong zijn vakbonden immers strijdorganisaties. Luc Derijcke, éminence grise op het vlak van arbeidsverhoudingen binnen Antwerp Management School, drukt het als volgt uit:

« Het oude vijandbeeld van de werkgever die zijn werknemers uitbuit, leeft nog bij sommige vakbondsmilitanten. Het woord strijd duikt nog voortdurend op in het jargon.¹³ »

Het hoeft dan ook geen verbazing dat heel wat lezers de situatie in hun bedrijf zullen herkennen in de ‘NV Bovenarms op’.

	NV PEIS EN VREE ¹⁴	NV BOVENARMS OP
Syndicale aanwezigheid en druk	Normaal	Sterk tot zeer sterk
Overlegorganen	Geest van samenwerking, positieve invloed	Misbruikt als platform om eisen neer te leggen. Macht en onderlinge concurrentie van de vakbonden
Communicatie	Permanent en op het niveau van het probleem	Veel tot overdreven (soms vanuit de werkgever die handelt uit angst)
Lijnmanagement – gezagdragers in de onderneming	Verliezen weinig tijd aan kwesties rond arbeidsverhoudingen	Steken veel tijd in de verdediging van de gezagsstructuur
Overeenkomsten	Worden nageleefd en niet in vraag gesteld	Worden vaak betwist en uiteenlopend geïnterpreteerd
Medezeggenschap – beslissingsproces	Op niveau lijnmanagement	Gecentraliseerd
Omvang van de onderneming	Middelgroot tot groot	Grote onderneming (industriële, overheidsbedrijf, zorgsector)