

**DE CLASH VOORBIJ  
ZEVEN BOUWSTENEN VOOR SOCIALE DIALOOG**

<b>VOORWOORD</b>	<b>10</b>
<b>INLEIDING</b>	<b>14</b>
De clash tussen wij en zij	15
De clash voorbij	16
Sociale dialoog als positief verhaal	19
Dit boek	21
<b>DEEL 1</b>	
<b>ZIN IN EEN ANDERE SOCIALE DIALOOG VAN CONFLICTDENKEN NAAR DUURZAAM PARTNERSCHAPSDENKEN</b>	<b>22</b>
« DE VECHTSCHIEDING »	24
De januskop van sociale dialoog	25
■ Het 'piep en kraak'-gehalte van sociale dialoog	25
■ Wij-zij = een vorm van organisatiepopulisme?	30
■ Burn-out = het nieuwe staken?	32
Er is ook hoop: sociale dialoog is HOT	36
■ Het syntheseperspectief in theorie	37
■ En de praktijk? (1) Inspiratie vanuit het buitenland	42
■ En de praktijk? (2) Inspiratie vanuit de cockpit	44
■ En de praktijk? (3) Inspiratie vanuit het stille midden	47
Op zoek naar sociale dialoog 2.0	50

## DEEL 2 VERSTERK DE RELATIE VAN SOCIALE VIJANDEN NAAR SOCIALE PARTNERS 52

### BOUWSTEEN 1. STREEF NAAR MACHTSSYMMETRIE 55

#### « DAAR BOVEN » 56

##### De arbeidsrelatie als machtsrelatie 57

- De ene context is de andere niet 57
- Aanmeten van een vechtmodus 59
- De dramadriehoek 60

##### Een pleidooi voor (meer) machtssymmetrie 63

- Van drama- naar winnaarsdriehoek 63
- Geen winnaars en verliezers 66
- Wat als het toch begint te spannen? 70
- Ondertussen op de werkvloer 72

##### Op zoek naar sociale dialoog 2.0 75

### BOUWSTEEN 2. RESPECTEER MENSELIJKE WAARDIGHEID 77

#### « #ME TOO » 78

##### Hiërarchie van menselijke waardigheid 79

- Sociale mix op de werkvloer 79
- Schending van menselijke waardigheid 82

##### Managen van sociaal kapitaal 84

- Sociale dialoog en sociaal kapitaal liggen in elkaars verlengde 85
- Toon respect 89
- Goed werkgeverschap als communicerend vat 92

##### Op zoek naar sociale dialoog 2.0 95

<b>BOUWSTEEN 3. VERMIJD VERVREEMDING</b>	<b>97</b>
« GO ROBOT »	98
Globalisering en versnippering troef	99
■ Vervreemdingsrisico's	99
■ Relationele rijkdom gevraagd	101
Schending van het psychologische contract	104
■ Verbroken beloftes	104
■ Openhartige feedback gevraagd	106
Op zoek naar sociale dialoog 2.0	108

## **DEEL 3**

### **VERRIJK DE INHOUD VAN HARDWARE NAAR SOFTWARE**

**110**

<b>BOUWSTEEN 4. KIES OOK VOOR DE SOFTWARE</b>	<b>113</b>
« CENTEN OF CADEAUS? »	114
Balans (1): intrinsieke versus extrinsieke motivatie	115
■ Zinvol werk als nieuwe sociale kwestie	117
■ Zinvol werk voor blue, white of grey collars	120
■ Het Huis van Werkvermogen	124
Balans (2): intensifiëring versus buffering	131
■ Jobs in/uit balans	131
■ Loopbanen in/uit balans	137
Op zoek naar sociale dialoog 2.0	140

<b>BOUWSTEEN 5. DURF DUURZAAM TE INNOVEREN</b>	<b>143</b>
« <b>DUBBEL OF TRIPEL WINST?</b> »	144
De januskop voorbij	145
■ Koudwatervrees	145
■ Toch doen!	147
■ Ook duurzaam hrm leent zich ertoe	149
Innovatiewerf (1): future of work	153
Innovatiewerf (2): individualisering & flexibilisering	156
Op zoek naar sociale dialoog 2.0.	163

## **DEEL 4**

### **HERDENK HET PROCES**

### **DEPOLARISEER!**

**164**

<b>BOUWSTEEN 6. DE GROTE IMPACT VAN KLEINE VERANDERINGEN</b>	<b>167</b>
« <b>OE IST?</b> »	168
Waarborg een minimale sociale hygiëne	169
■ Voorkom intoxicatie	169
■ Het Huis van Verandering	171
■ De lijnmanager als spil	173
■ Wanneer het klimaat zelf toxisch is	174
Goede afspraken maken goede vrienden	177
■ Alles start met visie	177
■ Code of conducts	178
Waak over een goede vergaderhygiëne	183
■ Verhoog de vergaderefficiëntie	183
■ Vermijd egogedrag	184
Op zoek naar sociale dialoog 2.0	187

<b>BOUWSTEEN 7. GA VOOR (MEER) DIALOOG</b>	<b>189</b>
« EN MET U? »	190
Voorbij het debat	191
■ Dialoog versus debat	191
■ Paarse dialoog	194
Experimenteer met nieuwe dialoogvormen	196
■ Zet intensief in op werkdrukdialog	196
■ Vier feest. Ga off-site	198
Meerdere wegen leiden naar Rome	202
■ Directe versus indirecte participatie	202
■ Controle- versus betrokkenheidsstrategie	203
■ En én (én)	204
Op zoek naar sociale dialoog 2.0	206
<b>TOT SLOT</b>	<b>208</b>
<b>DANKWOORD</b>	<b>210</b>

**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 onverzoebaar 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 gemeenschappelijkheid 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 dichterbij 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 pers<sup>6</sup> 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-vakblad<sup>7</sup> gewezen op het oude zeer dat hr ook al jaren ‘gebash’t 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 Spanje<sup>9</sup>.