

HRM en vakbonden: ‘wij tegen zij’ of duurzame partners? Inspiratie uit de sector van de chemie en life sciences

Peggy De Prins

Het wij-zij denken binnen arbeidsrelaties volledig proberen uit te schakelen, is utopisch. Er zullen altijd verschillende rollen en werkelijkheidsbeelden tussen werknemers en werkgevers in organisaties blijven bestaan. Arbeidsrelaties mogen evenwel niet polariseren, maar moeten juist uitnodigen om te komen tot een constructieve uitwisseling van werkelijkheidsbeelden en kennis. Dit proces van uitwisseling kent binnen de HR-discipline reeds een lange traditie vanuit de participatie-gedachte en wordt vandaag opgepikt onder de hippe term van ‘co-creatie’. Wij gingen in een studie bij HR-stakeholders in de sector van de chemie en life sciences na of er reeds voedingsbodem bestaat voor deze eigentijdse vorm van ‘ander sociaal overleg’. Hieruit blijken enkele voorzichtig optimistische geluiden. Thematische verbreding van het sociaal overleg is er daar één van. Verder blijken een mature HR-praktijk en een partnerschapsstrategie elkaar positief te versterken, eerder dan elkaar tegen te werken of te verzwakken.

1. De omstrede relatie tussen HRM en vakbonden in België

Naast vele gelijkenissen tussen het collectief georganiseerd systeem van arbeidsverhoudingen in Nederland en België, is hét grote verschilpunt tussen beide landen de vakbondssterkte en in mindere mate de stakingsindex. Zo luidde de conclusie van de vergelijking België-Nederland in dit tijdschrift een aantal jaar geleden (Van Gyes, Segers & Henderickx, 2009). Belgische werknemers zijn gemiddeld gezien meer gesyndiceerd (om en bij de 55% in vergelijking met 22% van de Nederlandse werknemers) en staken ook meer (de stakingsindex¹ bedraagt er 22 in vergelijking met 11 in Nederland). Bovendien hebben de Belgische vakbonden meer dan de Nederlandse bonden een verzekerde en duidelijke aanwezigheid op de werkvloer. “Aldus beschikt het Belgisch syndicalisme

Prof. dr. Peggy De Prins is verbonden aan het Competence Center ‘Next Generation Work: Sustainability through People’ van Antwerp Management School en het departement Management van de Universiteit Antwerpen.

over een middenkader van zo'n 50.000 mensen. Het geeft de Belgische vakbonden enerzijds een gezicht dicht bij de werknemers op de werkvloer en anderzijds ook mobilisatiekracht" (Van Gyes, Segers & Henderickx, 2009, p. 79). Het zorgt er bovendien voor dat de rol van vakbonden op bedrijfsniveau binnen Belgische HR-kringen niet onbesproken is.

Zo kreunt het sociaal overleg op bedrijfsniveau vaak onder een negatieve stereotypering. In de perceptie van HR-stakeholders wordt het overleg als tijdsverlies weggezet of men worstelt met het (terug) vinden van een open en transparant vertrouwensklimaat. Dit is het beeld dat vaak blijft na vele (weliswaar anekdotische) gesprekken door ons met HR-stakeholders. In de beeldvorming van vakbondsmilitanten blijven dan weer vaak resten hangen van het antagonistisch 'wij-tegen-zij' of conflictdenken. Van oorsprong zijn vakbonden strijdorganisaties. 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 (Derijcke, 2010). De suggestieve vraag '*Unions, partnership and HRM: sleeping with the enemy?*' die de Britse onderzoekers Phil Taylor en Harvie Ramsay in 1998 lanceerden (Taylor & Ramsay, 1998), lijkt hiermee in een Belgische context vandaag de dag nog steeds actueel.

Vakbonds- en HR *bashing* vormen hiervan concrete uitingen. In de Vlaamse syndicale pers 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."² Ironisch genoeg, werd ongeveer gelijktijdig in een gereputeerd HR-vakblad gewezen op het oude zeer dat HR ook reeds jaren 'gebash't wordt omwille van zijn gebrek aan strategische draag- en daadkracht, zijn te bureaucratische invulling en te operationele positionering.³ En of dit nog niet genoeg is, wordt door beide stakeholders ook zeer vaak naar elkaar met de vinger gewezen. Vakbonden verwijten HR te veel *managerial* te zijn, terwijl HR aan vakbonden verwijt dat zij vaak onrealistisch, gesloten, eenzijdig of te verstard zouden zijn (Theunissen & Ramioul, 2004).

2. Nood aan ander sociaal overleg

Hoe moet dit verder? De neerwaartse spiraal waarin vakbond en/of HR elkaar verzwakken dan wel dat zij door andere stakeholders worden neergehaald, staat volledig haaks op een duurzaamheidsfilosofie, zo betoogden we reeds elders (De Prins, 2015). Sociologen hebben het in dit kader graag over een overgang van fordistische naar post-fordistische arbeidsverhoudingen. Of vrij vertaald: over een verschuiving in het productiviteitsdebat van 'harder werken' naar 'slimmer werken', van economische groei naar duurzame groei en van een focus op materiële

welvaartsverbetering (consumeren) naar een duurzaam welvaartsverbetering (met goesting werken) (Van Gyes, 2013). Het gaat om het onderhandelingspatroon over arbeidsvoorwaarden uitbreiden met een samenwerking rond actuele HR-thema's als het nieuwe werken, de innovatieve arbeidsorganisatie, leeftijdsbewust personeelsbeleid, duurzame inzetbaarheid, work life balance, etcetera. Deze HR-thema's vormen ideale proeftuinen waarin open dialoog en co-creatie kan plaatsvinden tussen sociale partners, HR en andere stakeholders.

Co-creatie is een proces waarbij stakeholders samen duurzame oplossingen creëren voor complexe uitdagingen (Larock & De Weerd, 2012). De opzet is om kennis vanuit verschillende perspectieven en werkelijkheidsbeelden te kruisen om op die manier concrete mogelijkheden voor verbetering te ontdekken, oplossingen te ontwikkelen, bij te dragen tot een veranderingsproces, te komen tot een gedragen beleid. Het uitwisselen van ideeën, kennis en ervaring tussen de partners leidt tot een multiplicatoreffect en biedt opportuniteiten en nieuwe invalshoeken die vanuit een eenzijdige invalshoek niet mogelijk zouden zijn. Voorwaarden zijn gelijkwaardigheid, wederkerigheid, openheid en vertrouwen (Van Regenmortel, Roets & Dierckx (2013).

De complexiteit, de verwevenheid en de maatschappelijke inbedding van zowel de actuele MVO, HR als syndicale agenda maken dat zij perfect aansluiting zouden kunnen vinden met de filosofie van het co-creatief proces (De Prins et al., 2013). Het sociaal overleg zou hiermee verbreed kunnen worden naar andere thema's dan de klassieke loon- en arbeidsvoorwaarden. Bovendien is de assumptie dat het sociaal overleg in deze visie niet als een bedreiging, maar als een uitdaging en als een kans wordt gepercipieerd om tot een opbouwende dialoog te komen met de legitieme vertegenwoordigers van het personeel. De Lange (2007) heeft het in dit kader over de coalitiebenadering of de betrokkenheidsstrategie, anderen gebruiken de term 'partnerschapsbenadering' (o.a. Derijcke, 2010; Kochan et al. 2008; Johnstone, Wilkinson and Ackers 2009; Kinge, 2015). De partnerschapstrategie streeft een win-winsituatie na tussen bedrijf en medewerker. Deze strategie beoogt onder meer volgende doelstellingen: (1) evenwicht realiseren tussen de belangen van het bedrijf enerzijds en die van het personeel anderzijds; (2) binnen dat kader bijdragen tot een sfeer van openheid en respect van en voor alle betrokkenen; (3) het scheppen van een permanente dialoog tussen de vertegenwoordigers van de werkgevers- en werknemersbelangen (Derijcke, 2010). Deze benadering gaat ervan uit dat de belangen van het bedrijf en van de medewerkers grotendeels identiek zijn, maar tot op zekere hoogte conflicterend, b.v. op momenten waar het slechter gaat met de organisatie of bij cao-onderhandelingen. Zij streeft naar onderhandelde oplossingen voor de tegengestelde belangen en voorstellen.

De partnerschapsstrategie verschilt fundamenteel van een adaptieve en defensieve strategie (Derijcke, 2010). In de adaptieve strategie spitst de aandacht zich vooral toe op het formeel overleg in de voorziene organen. Men schikt zich naar de regels en afspraken, die men op een correcte manier wil naleven. Niet minder, maar ook niet meer. Binnen de defensieve strategie heerst de overtuiging dat men de vakbonden en het daarmee verbonden sociaal overleg liefst zo ver mogelijk buiten de bedrijfsmuren houdt. Samenvattend drukt Derijcke (2010) het als volgt uit: “De defensieve strategie wenst geen vakbonden, de adaptieve verkiest ‘brave’ vakbonden. De partnerschapsstrategie daarentegen wenst sterke vakbonden” (Derijcke, 2010, p. 8). Binnen deze laatste strategie zijn de relaties tussen de gesprekspartners van cruciaal belang. Respect en vertrouwen zijn de sleutel tot een constructieve partnerschapsrelatie. Vertrouwen moet men verdienen door eerlijkheid, transparantie en openheid voor andere belangen en percepties (Derijcke, 2010). Daarnaast wordt informeel contact en overleg vaak beschouwd als een belangrijke hefboom bij het opbouwen van een vertrouwensklimaat en het slagen van sociaal overleg (Elen, 2010). Dat vakbonden (gedeeltelijk) andere doelstellingen, belangen en percepties hebben, mag een duurzame en constructieve relatie niet uitsluiten.

Samenvattend hebben we tot nu toe drie ingrediënten onderscheiden van een ‘ander sociaal overleg’. Het gaat om (1) thematische verbreding van het overleg, (2) het opbouwen van een partnerschapsstrategie en (3) het daarbinnen ontwikkelen en onderhouden van een duurzame partnerschapsrelatie. Deze drie ingrediënten vormden centrale thema’s van ons recent onderzoek.

3. De proef op de som: onderzoek in de sector van de Belgische chemie en life sciences

Het Competence Center ‘*Next Generation Work. Sustainability through People*’ van Antwerp Management School ging samen met de sectororganisatie Essenscia in een recent onderzoek op zoek naar kenmerken van het sociaal overleg bij ledenorganisaties in de sector van de Belgische chemie en life sciences. De enquête (Ondernemingsscan Sociaal Overleg) werd in totaal door 233 respondenten ingevuld, een responsgraad van om en bij de 27%. De meerderheid (67%) van de respondenten is personeelsverantwoordelijke. De overige respondenten zijn bedrijfsleider of zijn lid van het directiecomité. Er werd een Nederlandstalige en Franstalige versie van de vragenlijst opgemaakt. Respectievelijk 66% Nederlandstaligen en 34% Franstaligen vulden de enquête in. Zowel kleinere (minder dan 100 werknemers) (24%), middelgrote (100 tot 500 werknemers) (53%) als grote organisaties (500+ werknemers) (23%) zijn vertegenwoordigd. De syndicalisatiegraad binnen de organisaties wordt geschat op 49% voor white collars en op 69% voor blue collars.

Alle organisaties hebben geïnstitutionaliseerd overleg, dat wil in een Belgische context zeggen dat zij beschikken over een syndicale delegatie, een Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk en/of een ondernemingsraad.

Volgende onderzoeksvragen stonden centraal:

1. Klopt het negatief stereotype beeld over arbeidsverhoudingen en sociaal overleg in de hoofden van HR-stakeholders binnen de sector van de chemie en *life sciences*?
2. Welk draagvlak bestaat er momenteel in de perceptie van HR-stakeholders voor het ‘ander sociaal overleg’, met name voor de thematische verbreding van het sociaal overleg enerzijds en de partnerschapsrelatie en -strategie anderzijds?
3. Hoe verhouden deze percepties zich in relatie tot de percepties van de uitkomsten en de maturiteit van het HR-beleid? Gaat het ‘ander sociaal overleg’ samen met een positieve inschatting van de uitkomsten en de maturiteit van het HR-beleid?

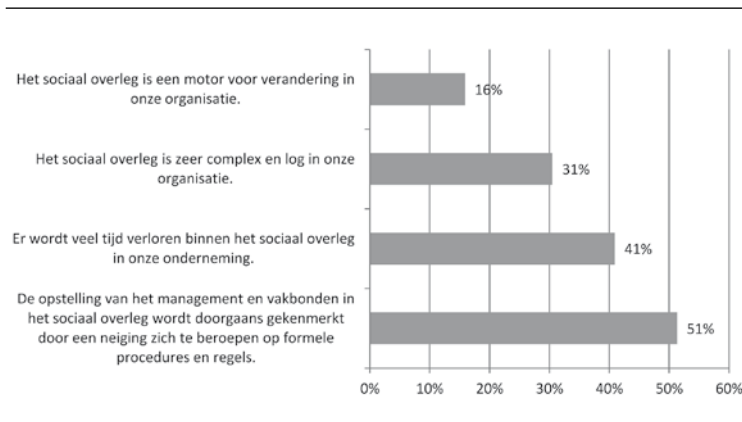
Grosso modo bevestigen de resultaten enerzijds een aantal hardnekkige praktijken en percepties, anderzijds stemmen ze ook voorzichtig optimistisch. We lichten, wat volgt, enkele frappante resultaten toe.

3.1 Partnerschapsrelatie?

De kwaliteit van de relatie tussen werkgeversvertegenwoordigers (managers) en werknemersvertegenwoordigers (vakbonden) wordt met gemengde gevoelens onthaald, zo blijkt uit de beschrijvende analyses. De relatie wordt in 36% 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%). De relatie is voor heel wat respondenten niet echt van harte, maar wordt eerder als noodzakelijk kwaad gepercipieerd, zo zou men kunnen concluderen op basis van bovenstaande resultaten. Het glas is natuurlijk nooit half leeg. Er zijn ook voorzichtig optimistische geluiden die wél wijzen richting partnerschapsrelatie. Het spiegelbeeld van voorgaande kenmerken van de kwaliteit van de relatie laat zien dat deze door 64% van de respondenten wél wordt bestempeld als constructief en door 57% als coöperatief. In dezelfde lijn vindt 47% van de respondenten dat er sprake is van veel vertrouwen, geen of weinig persoonlijke fricties (57%) en veel informeel overleg (57%). Gerelateerd aan organisatiegrootte blijkt dat vooral middelgrote organisaties hoger scoren op deze partnerschapskenmerken in vergelijking met kleinere (<100 werknemers) of grote organisaties (500+).

3.2 Partnerschapsstrategie?

Dezelfde gemengde resultaten vinden we terug in de resultaten m.b.t. het proces en de uitkomsten van het sociaal overleg in de organisatie. In de perceptie van heel wat HR-stakeholders leeft het idee dat het sociaal overleg complex, formeel en log is, gecombineerd met een zeer tijdsintensief karakter. Het sociaal overleg als motor van verandering percipiëren is tevens voor heel wat HR-stakeholders duidelijk een brug te ver (zie figuur 1).



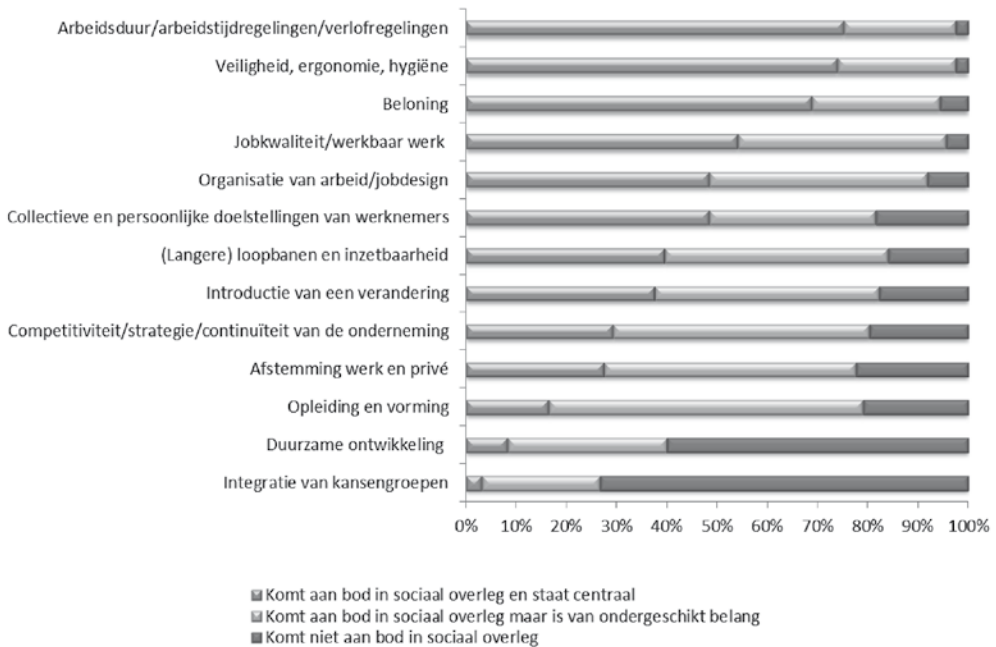
Figuur 1. Proceskenmerken van het sociaal overleg

Over de inhoud van de besluiten of uitkomsten van het sociaal overleg is men zo mogelijk nog meer pessimistisch. De meerderheid van de respondenten bestempelt de inhoud als (eerder) reactief (54%), behoudens gezind (66%), weinig flexibel (53%) en met lage meerwaarde voor het bereiken van ondernemingsdoelstellingen (48%). Deze resultaten wijzen in de richting van een eerder adaptieve en/of defensieve strategie. Andere proceskenmerken worden dan weer wel positiever ingeschat. Zo percipieert 60% van onze respondenten dat managers en vakbonden wel degelijk samen zoeken naar oplossingen voor problemen. 70% van de bevroegde HR-stakeholders is van mening dat vakbonden ernstig genomen worden in de onderneming. Nog een groter aandeel, 72%, vindt dat er veel accurate informatie uitgewisseld wordt tussen werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers.

3.3 Thematische verbreding van het sociaal overleg

De resultaten m.b.t. de thema's die al dan niet onderwerp zijn binnen het sociaal overleg, stemmen ook voorzichtig positief (zie figuur 2). Het valt bijvoorbeeld op dat de klassieke thema's zoals arbeidsduur en -tijd, veiligheid, ergonomie/hygiëne en beloning nog steeds hoog scoren. Deze vormen de blijvende 'hardware' van het sociaal overleg. Wat de nieuwe thema's betreft, die worden geassocieerd met een moderne en meer flexibele visie op werk en loopbanen, zien we dat jobkwaliteit en werk-

baar werk, organisatie van arbeid en jobdesign en (langere) loopbanen en inzetbaarheid eveneens centraal staan in heel wat ondernemingen (resp. 54%, 48% en 40% van de ondernemingen). De ‘software’ begint langzamerhand door te sijpelen in het sociaal overleg, al is er nog een weg te gaan. Thema’s als integratie van kansengroepen, duurzame ontwikkeling en opleiding en ontwikkeling staan gemiddeld gezien nauwelijks centraal in het sociaal overleg. Wanneer organisaties durven inzetten op een breed sociaal overleg, zo suggereren de resultaten uit de bivariate correlatie-analyses verder, verhoogt ook de kans dat zij de uitkomsten van het overleg sneller positief waarderen ($r=.199$).



Figuur 2. Overlegbreedte

3.4 Relatie ten aanzien van de uitkomsten en de maturiteit van het HR-beleid?

‘Hoe verhouden bovenstaande percepties m.b.t. sociaal overleg en partnerschap zich ten aanzien van de percepties van de HR-stakeholders ten aanzien van het eigen HR-beleid?’, zo luidde onze volgende en laatste onderzoeksvraag. In de vragenlijst onderscheidde we twee vragenbatterijen. De eerste peilde naar duurzame HR-topics als talentmanagement, inzetbaarheid, inspraak, welzijnsbeleid en opleidingsmogelijkheden. Voorbeelditems zijn: ‘Bottom up overleg wordt gestimuleerd in de organisatie. Leidinggevenden waarderen en anticiperen op de suggesties en de ideeën die van de werknemers komen’ en ‘Jobs zijn een weerspiegeling van wat medewerkers goed kunnen en graag doen in onze organisatie’. Zoals uit

tabel 1 duidelijk blijkt, wordt de inschatting van de HR-maturiteit op deze topics positief gecorreleerd aan de percepties m.b.t. de partnerschapsrelatie en de partnerschapsstrategie. De resultaten lijken hiermee te suggereren dat een duurzame HR-praktijk en een partnerschapsstrategie elkaar positief versterken, eerder dan dat ze elkaar tegen werken of verzwakken.

Dit wordt bevestigd door de resultaten van de tweede vragenbatterij m.b.t. personeelsproblemen. De vraagstelling luidde hier als volgt: 'Een onderneming kan allerlei problemen met betrekking tot personeel hebben. Gelieve bij onderstaande beschreven situaties aan te geven of dit probleem zich ook in uw onderneming voordoet: hoog ziekteverzuim, moeite om personeel te behouden, lage motivatie van het personeel, veel arbeidsongevallen en hoge sociale onrust'. Ook hier blijkt uit tabel 1 dat er een significante (negatieve) relatie bestaat met de partnerschapsvariabelen. Dus hoe sterker de inschatting van de partnerschapsrelatie en -strategie, hoe lager de globale inschatting van personeelsproblemen. Deze verbanden worden niet teruggevonden voor de uitkomsten of de breedte van het sociaal overleg.

Wanneer we personeelsproblemen als afhankelijke variabelen inbrengen in een stapsgewijs hiërarchisch regressiemodel, dan wordt duidelijk dat het vooral de inschatting van de partnerschapsrelatie ($\beta = -.407^{**}$) is die een hoge verklarende kracht heeft (zie model 2). De impact hiervan laat de impact van de HR-maturiteit verdwijnen. Het controlemodel laat de impact van de economische situatie van het bedrijf opvallen. Wanneer HR-verantwoordelijken de economische situatie als zwak inschatten, dan verhoogt ook de kans dat zij relatief meer personeelsproblemen percipiëren.

	Maturiteit HR-beleid	Personeelsproblemen	Partnerschapsrelatie	Partnerschapsstrategie	Uitkomst sociaal overleg	Breedte sociaal overleg
Cronbach's alpha	.72	.69	.88	.84	.88	.73
Maturiteit HR-beleid	1	-.273**	.236**	.192*	.088	.104
Personeelsproblemen	-.273**	1	-.410**	-.315**	-.105	.006
Partnerschapsrelatie	.236**	-.436**	1	.765**	.490**	.038
Partnerschapsstrategie	.192*	-.315**	.764**	1	.623**	.054
Uitkomst sociaal overleg	.088	-.105	.500**	.623**	1	.199*
Breedte sociaal overleg	.104	.006	.041	.054	.199*	1

** $p < 0,01$ * $p < 0,05$

Tabel 1. Correlatiematrix van de schaalconstructen⁵

	Model 0	Model 1	Model 2
Model 0 Controlemodel			
Grootte (ref. middelgroot)			
– Dummy klein <100	Ns	Ns	Ns
– Dummy groot 500 +	Ns	Ns	Ns
Economische situatie (ref. gemiddeld)			
– Dummy sterk	Ns	Ns	Ns
– Dummy zwak	,301***	,267**	,207**
Profiel medewerkers (ref. gecombineerd)			
– Dummy kort/middelbaar geschoold	Ns	Ns	Ns
– Dummy hoog geschoold	Ns	Ns	Ns
Model 1 HR-maturiteit		-,171**	Ns
Model 2 Partnerschap			
Partnerrelatie			-,407**
Partnerstrategie			Ns
R²	,160	,186	,292
Δ R²		,026**	,090***

*** p<0,01 **p<0,05

Tabel 2. Resultaten van de hiërarchische regressiemodellen met personeelsproblemen als afhankelijke variabele (gestandaardiseerde β's)

4. Conclusie en discussie

'Het is wat sleets, die vraag of het glas halfvol dan wel halfleeg is', zo stelde Korver (2009) een aantal jaren terug wanneer het ging over het Nederlandse stelsel van arbeidsverhoudingen. Hetzelfde kunnen we vandaag beweren op basis van de resultaten van het onderzoek over het Belgische sociaal overleg in de sector van de chemie en life sciences. Enerzijds bevestigen deze de hardnekkige clichés die samenhangen met een adaptieve en/of defensieve strategie. Anderzijds zijn er voorzichtige signalen richting partnerschap en verbreding van thema's van sociaal overleg.

Het partnerschapsdenken zou zich kunnen concretiseren onder de vorm van 'co-creatie' rond de 'software' van HRM. Werkgevers en werknemersafgevaardigden die de koppen bij elkaar steken en zich gemeenschappelijk buigen en verantwoordelijk voelen voor langere en kwalitatief betere loopbanen bijvoorbeeld. Of in de geest van medezeggenschap samen nadenken over innovatie op de werkplek. Bij Audi Brussels bijvoorbeeld wordt co-creatie ingezet in het kader van 'toekomstworkshops', waarbij een team van Audi samen zit met een team van vakbonden. Samen 'knutselen' zij aan een nieuwe toekomst. Hierbij voorziet Audi een kaderwerk en enkele kernbegrippen voor het nieuwe plan, waarna ze de vakbonden de ruimte geven om hun verhaal hierover te doen. Audi Brussels tracht op deze manier tot een plan te komen waar beide partijen zich in kunnen vinden. Waar vandaag het sociale overleg nog niet echt wordt gepercipieerd als motor van verandering door de HR-stakeholders, zou dit naar de toekomst toe wel eens een uitiem streefdoel kunnen worden.

De resultaten suggereren immers een versterkend effect tussen de partnerschapstrategie en een mature HR-praktijk. Met de opkomst van HRM in de jaren '80 groeide het idee dat de implementatie van HR-praktijken ervoor zou zorgen dat vakbonds-aanhang zou afnemen. De praktijken zouden immers een win-winsituatie creëren voor organisatie én werknemer, zodat syndicale verdediging niet of weinig nodig zou zijn. Toch wijst dit en ander onderzoek (zie b.v. Theunissen & Ramioul, 2004) uit dat er weinig redenen zijn om aan te nemen dat de invoering van HR-praktijken zou leiden tot minder aanwezigheid van de vakbonden binnen een organisatie. HR-praktijken zijn dus geen vervangmiddel voor sociaal overleg. Integendeel, goed werkgeverschap blijkt een goed sociaal overlegklimaat te bevorderen.

Deze onderzoeksresultaten stemmen – zoals eerder reeds gesteld – optimistisch en pleiten in lijn met de huidige populariteit van de 'Appreciative Inquiry'-aanpak voor een herwaardering van het thema sociaal overleg binnen HR en de bredere publieke opinie. Cases waarin HR en vakbonden wél goed en constructief samenwerken zouden onze perceptie met betrekking tot duurzame arbeidsrelaties ten positieve kunnen beïnvloeden. Nu halen vooral die items het nieuws die te maken hebben met een staking, betoging of een andere actie. Emotie is nieuws en die is er natuurlijk meer bij protestacties. De positieve zaken die de vakbonden verwezenlijken blijven zo echter uit het beeld. Dit element speelt ook een rol in het imago-probleem van de vakbonden. Evenzeer verdient het thema rond sociaal overleg een plaats in de verdere zoektocht van HR naar z'n toekomstige identiteit. Wanneer HR inderdaad zijn ambitie waarmaakt om zich volwaardig strategisch te positioneren, verhoogt dat tegelijkertijd de kans om voeling met de werkvloer te verliezen. Vakbonden staan doorgaans heel dicht bij de werknemers, en bijgevolg kunnen zij voor HR de link vormen met de werkvloer (Nauta, 2012).

Ook in de actuele Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)-dynamiek kunnen vakbonden en HR zich profileren als duurzame partners. Werknemersvertegenwoordigers kunnen betrokken worden bij MVO; zij kunnen zich hier achter zetten en vermijden dat het beleid verwatert of beperkt blijft tot schone schijn. Voorts zou het niet goed zijn dat sommige bedrijven uitpakken met een MVO-label, maar tegelijkertijd de sociale dialoog verwaarlozen. Recent internationaal onderzoek (Dawkins, 2012) toont trouwens aan dat vakbonden, wanneer zij op de kar springen van MVO, hiervan kunnen profiteren in termen van verhoogde vakbondsloyaliteit, participatie en betrokkenheid. Kenners waarschuwen wel voor het feit dat vakbonden MVO-elementen heel vaak benaderen vanuit een klassieke tegenstrijdigheid tussen werkgever en werknemer (Elen, 2010). Er zijn weinig publicaties die MVO zien als een thema waar werkgever en afgevaardigden elkaar ontmoeten in

gelijkwaardigheid. En dat is spijtig. Ondernemen met respect voor de mens impliceert zeker bij een thema als MVO een ‘volwassen’ relatie tussen werkgever en werknemer (De Lange, 2005; De Lange & Koppens, 2004). Er wordt hierbij niet ontkend dat er verschillen zijn tussen de belangen van de partijen. Het gaat er echter vooral om hoe door hen met deze verschillen wordt omgegaan. In de geest van co-creatie gaat het dan vooral om kennisdeling, netwerkvorming, creatieve dialoog en wederzijds leren en synergie putten uit verschillen.

Literatuur

- Dawkins, C. (2012). *A Test of Labor Union Social Responsibility: Effects on Union*. Business Society published online 1 November 2012, 1–32.
- De Lange, W. (2005). Bouwstenen van de duurzame arbeidsorganisatie. *Tijdschrift voor HRM*, 8(1), 11-28.
- De Lange, W. & Koppens, J. (2004). *De duurzame arbeidsorganisatie*. Amsterdam: WEKA Uitgeverij.
- Derijcke, L. (2010). *Sociaal overleg in de onderneming*. Antwerpen: Antwerp Management School.
- De Prins, P., De Vos, A., Van Beirendonck, L. & Cambré, B. (2013). Duurzaam HRM (3) Duurzame arbeidsrelaties. Outside in. *HR square: gids voor arbeidsrelaties en personeelsbeleid*, 117(133), 72-76.
- De Prins, P. (2015). *12 sleutels voor duurzaam HRM. Winst voor organisatie, medewerkers én maatschappij*. Leuven : Acco.
- Elen, L. (2010). *Praktijkgids voor het sociaal overleg. Praten wordt luisteren. Bouwstenen voor een sociale dialoog*. Brugge: die Keure.
- Johnstone, S., Wilkinson, A., and Ackers, P. (2010), Critical Incidents of Partnership: Five Years' Experience at NatBank, *Industrial Relations Journal*, 41(4), 382–398.
- Kinge, J. (2014). Testing times: the development and sustainability of partnership relationships. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(6), 852-878.
- Kochan, T.A., Alder, P.S., McKersie, R.B., Eaton, A.E., Segal, P., and Gerhart, P. (2008), The Potential and Precariousness of Partnership: The Case of the Kaiser Permanente Labor Management Partnership. *Industrial Relations*, 47 (1), 36–65.
- Korver, T. (2009). Half vol of half leef; arbeidsverhoudingen anno 2008. *Tijdschrift voor HRM*. 1, 3-34.
- Larock, Y. & De Weerd, S. (2012). *Cocreatief Leiderschap. Mierenspel*. Antwerpen: Garant.
- Louise, J.K. & de Lange, W. (2009). Arbeidsverhoudingen: de oude toekomst voor HRM? *Tijdschrift voor HRM*, 1, 3-9.
- Nauta, A. (2012). *Tango op de werkvloer. Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Van Gorcum.
- Taylor, P. & Ramsay, H. (1998). Unions, partnership and HRM: sleeping with the enemy?. *International Journal of Employment Studies*, 6(2), 115.

- Theunissen, G. & Ramioul, M. (2004). Sociaal overleg in Vlaamse vestigingen. *Tijdschrift van het Steunpunt WAV: Over werk*, 3, 191-195
- Van Gyes, G. (2013). *Vakbond 2.0 is een multinational met een gematigde boodschap*. Opiniestuk De Morgen 30 april 2013.
- Van Gyes, G., Segers, J. & Henderickx, E. (2009). Het Belgische collectieve systeem van arbeidsverhoudingen gespiegeld aan Nederland. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 67-96.
- Van Regenmortel, T., Roets, G. & Dierckx, D. (2013). *Cocreatie: Kennis kruisen over armoede, verslag 3de VLAS-Kennisplatform, 14 november 2013*, Antwerpen: Vlaams Armoedesteunpunt.

Noten

- 1 De stakingsindex staat voor een schaal van 0 tot 100 die een aanduiding geeft van de relatieve stakingsintensiteit in een land vergeleken met het land met de hoogste stakingsintensiteit (100%). Om het ontwrichtende effect van de stakingsactiviteit zo goed als mogelijk te vatten worden de drie internationaal beschikbare gegevens gebruikt: namelijk aantal stakingen, het aantal betrokken stakers en het aantal verloren werkdagen.
- 2 Zie *Ons recht*, 117, juni 2013.
- 3 Zie *HR Square* 128: 10 jaar HR Square: decaan Luc Sels en kabinetschef Eva Van Hoorde geven aftrap voor de festiviteiten.
- 4 Essenscia vzw, de Belgische federatie van de chemische industrie en life sciences is een multisectorale koepelorganisatie die de talrijke activiteitensectoren van de chemie, kunststoffen en life sciences vertegenwoordigt. Essenscia groepeert bijna 800 ondernemingen, die samen goed zijn voor meer dan 95% van de totale omzet van de sector. Essenscia biedt de leden informatie, concrete diensten en advies op maat. Bovendien staat Essenscia in voor de vertegenwoordiging en de verdediging van de specifieke belangen van haar leden. Zo vertegenwoordigt en verdedigt Essenscia de belangen van de sector op Europees vlak door haar actieve aanwezigheid bij de Cefic (European Chemical Industry Council) en het VBO (Verbond van Belgische Ondernemingen).
- 5 Schalen voor elke variabele werden geconstrueerd na betrouwbaarheidsanalyses op basis van (o.a.) de eerder vermelde items. De cronbach's alpha's zijn weergegeven in de tabel.