

Ander sociaal overleg. Inspiratie uit de sector van de chemie en life sciences

De Prins, P., & Gielens, T. (2015). *Ondernemingsscan Sociaal Overleg* (Onderzoeksverslag in opdracht van Essenscia). Antwerp Management School (Competence Center Next Generation Work. Sustainability through People).

Het sociaal overleg op bedrijfs- of organisatieniveau kreunt vaak onder negatieve stereotypering. Het overleg wordt als tijdsverlies weggezet of men worstelt met het (terug) vinden van een open en transparant vertrouwensklimaat waarin beide partijen hun verantwoordelijkheid authentiek kunnen opnemen. Het conflict-, of wij-tegen-zij denken, zit in vele organisaties bovendien vaak zeer diep ingeworteld. Meer en meer stemmen gaan op om het klassieke sociaal overleg op bedrijfsniveau te herdenken en alternatieve methodologieën, mindsets, visies, enzovoort te ontwikkelen om het overleg een nieuw leven in te blazen.

als het nieuwe werken, de innovatieve arbeidsorganisatie, leeftijdsbewust personeelsbeleid, duurzame inzetbaarheid, work-life balance, enzovoort. Deze HR-thema's vormen ideale proeftuinen waarin open dialoog en cocreatie kunnen plaatsvinden tussen sociale partners, HR en andere stakeholders.

Cocreatie is een proces waarbij stakeholders samen duurzame oplossingen creëren voor complexe uitdagingen (Larock & De Weerd, 2012).

Nood aan ander sociaal overleg

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). In het verlengde hiervan schetsen we in wat volgt een aantal post-fordistische karakteristieken van een 'ander sociaal overleg'.

Thematische verbreding van het overleg

In eerste instantie gaat het om het onderhandelingspatroon over arbeidsvoorwaarden uit te breiden met een samenwerking rond actuele HR-thema's

(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 mogelijkheden 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 HR als syndicale agenda maken dat zij perfect aansluiting zouden kunnen vinden met de filosofie van het cocreatief proces (De Prins, De Vos, Van Beirendonck, & Cambré, 2013). Het sociaal overleg zou hiermee verbreed kunnen worden naar andere thema's dan de klassieke loon- en arbeidsvoorwaarden.

Partnerschapstrategie

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. In de literatuur is sprake van een 'partnerschapstrategie' (Derijcke, 2010; Kochan et al., 2008; Johnstone, Wilkinson, & 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. Deze benadering gaat ervan uit dat de belangen van het bedrijf en van de medewerkers grotendeels identiek zijn, maar tot op zekere hoogte conflicterend, bijvoorbeeld 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 partnerschapstrategie 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 het als volgt uit: "De defensieve strategie wenst geen vakbonden, de adaptieve verkiest 'brave' vakbonden". De partnerschapstrategie daarentegen wenst sterke vakbonden" (Derijcke, 2010, p. 8).

Partnerschaprelatie

Binnen deze laatste strategie zijn de relaties tussen de gesprekspartners van cruciaal belang. Respect en vertrouwen zijn de sleutel tot een constructieve partnerschaprelatie (Euwema, García, Munduate, Elgoibar, & Pender, 2015). Vertrouwen moet men verdienen door eerlijkheid, transparantie en

openheid voor andere belangen en percepties. Daarnaast wordt informeel contact en overleg vaak beschouwd als een belangrijke hefboom bij het opbouwen van een vertrouwensklimaat en het slagen van sociaal overleg. Dat vakbonden (gedeeltelijk) andere doelstellingen, belangen en percepties hebben, mag een duurzame en constructieve partnerschaprelatie niet uitsluiten. In de internationale literatuur wordt de partnerschaprelatie vaak ondergebracht onder de noemer van *industrial relations climate* (IR climate). Hiermee wordt verwezen naar de dynamiek en kwaliteit van de collectieve relaties tussen werknemers, vakbonden en managers op de werkplek. De assumptie is dat het sociaal klimaat op de werkplek op zijn beurt een grote invloed heeft op de performantie van medewerkers, teams en organisaties (Kersley et al., 2006). Zo wijst onderzoek uit dat een klimaat gekenmerkt door partnerschap positieve effecten blijkt te hebben, bijvoorbeeld in termen van een hogere werknemersparticipatie in organisatiebeslissingen (Deery & Iverson, 2005), hogere klanttevredenheid en betere HR-uitkomsten als een verminderd absentisme, turnover en conflict, enzovoort (Iverson, Buttigieg, & Maguire, 2003). Dit laatste brengt ons meteen bij ons laatste onderscheiden thema van ander sociaal overleg.

Ander sociaal overleg en HRM(-uitkomsten/-stakeholders)

Samenvattend hebben we tot nu toe drie ingrediënten onderscheiden. Het gaat om (1) thematische verbreding van het overleg, (2) het opbouwen van een partnerschapstrategie en (3) het daarbinnen ontwikkelen en onderhouden van een duurzame partnerschaprelatie. Bijkomend wilden we in ons onderzoek expliciet de verbinding maken met HRM en de HRM-stakeholders en -uitkomsten. Binnen een partnerschapstrategie bekleden HR-stakeholders immers een cruciale rol: zij faciliteren de brug tussen werknemers- en werkgeversbelangen en fungeren als gesprekspartner bij uitstek voor vakbonden en werkgevers. Toch zien vakbondsafgevaardigden HR-stakeholders vaak dichter aanleunen bij werkgeverszijde dan bij de werknemerszijde. In hun beeldvorming blijven 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 (Van Ruyseveldt & Visser, 1996). 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 Taylor en Ramsay in 1998 lanceerden, lijkt hiermee in een Belgische context vandaag de dag nog steeds actueel (Taylor & Ramsay, 1998).

De moeilijke of paradoxale relatie tussen HRM en vakbonden wordt enerzijds bevestigd, maar anderzijds ook ontkracht door het internationale onderzoek op dit domein. Enerzijds zijn er auteurs die suggereren dat een matuur HR-beleid de werking van vakbonden afremt, of zelfs overbodig maakt (Legge, 1995). In het verlengde hiervan wordt vaak gesteld dat werkgevers de vakbonden krijgen die zij verdienen. Anderen wijzen dan weer op een positief of versterkend effect tussen HRM en vakbondswerking. Vernon en Brewster (2013) vonden recent dat vakbonden de strategische integratie of de zogenaamde verticale integratie tussen HRM en strategie vooral versterken in plaats van afremmen. Gill en Meyer (2012) bevestigden in dezelfde lijn dat vakbonden, samen met goede sociale relaties, de implementatie van mature HR-praktijken (de zogenaamde 'High Performance Work Practices') faciliteren, wat op zijn beurt een positieve impact heeft op de competitiviteit van het bedrijf. De mythe dat vakbonden slecht zijn voor de 'business' wordt hiermee ontkracht.

Wij waren benieuwd hoe de relatie tussen HRM en de sociale partners zich laat typeren binnen de context van de sector van de chemie en life sciences. Samengevat luiden de centrale onderzoeksvragen als volgt:

- 1) 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?
- 2) 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' met andere woorden samen met een positieve inschatting van de uitkomsten en de maturiteit van het HR-beleid?

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 stuurde samen met de sectororganisatie Essenscia in het voorjaar van 2015 bij alle ledenorganisaties in de sector van de Belgische chemie en life sciences een enquête uit. 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 opgesteld. 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 bedienden en op 69% voor arbeiders. Alle organisaties hebben geïnstitutionaliseerd overleg. Grosso modo bevestigen de resultaten enerzijds een aantal hardnekkige praktijken en percepties, anderzijds stemmen ze ook voorzichtig optimistisch. We lichten in wat volgt enkele frappante resultaten toe.

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 partnerschapkenmerken in vergelijking met kleinere (<100 werknemers) of grote organisaties (500+).

Partnerschapstrategie?

Dezelfde gemengde resultaten vinden we terug in de resultaten met betrekking tot 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).

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%), behoudsgezind (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.

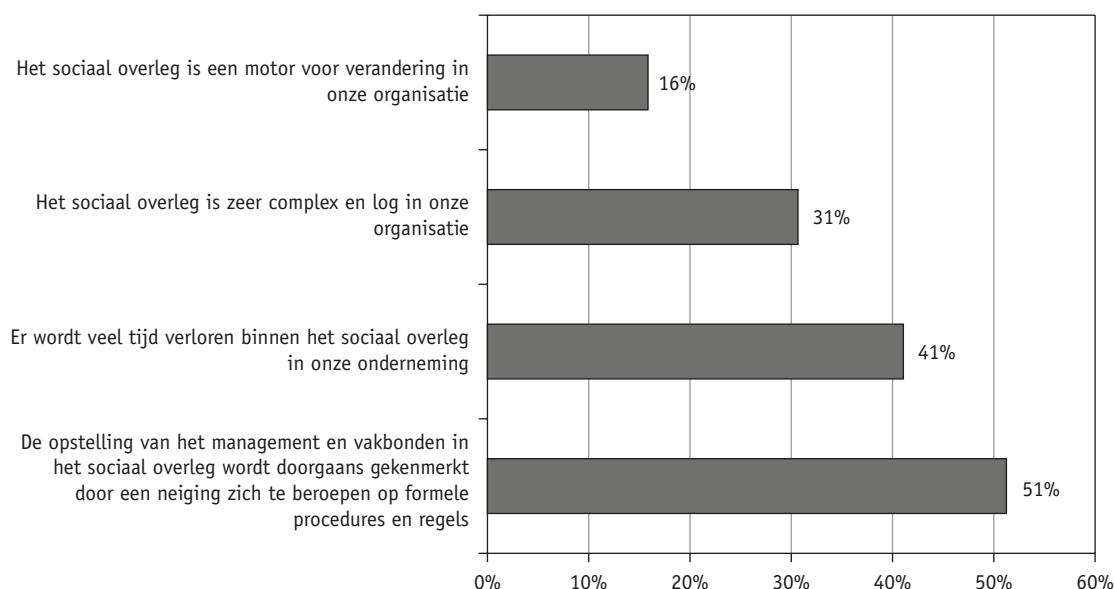
Andere proceskenmerken worden dan weer wel positiever ingeschat. Zo percipieert 60% van onze respondenten dat managers en vakbonden wel degelijk samen zoeken naar oplossingen voor problemen. 70% van de bevroegde HR-stakeholders is van mening dat vakbonden ernstig genomen worden in de onderneming. Nog een groter aandeel, 72%, vindt dat er veel accurate informatie uitgewisseld wordt tussen werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers, een noodzakelijke maar geen voldoende voorwaarde voor het creëren van transparantie en openheid.

Thematische verbreding van het sociaal overleg

De resultaten met betrekking tot 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

Figuur 1.

Proceskenmerken van het sociaal overleg (% akkoord)

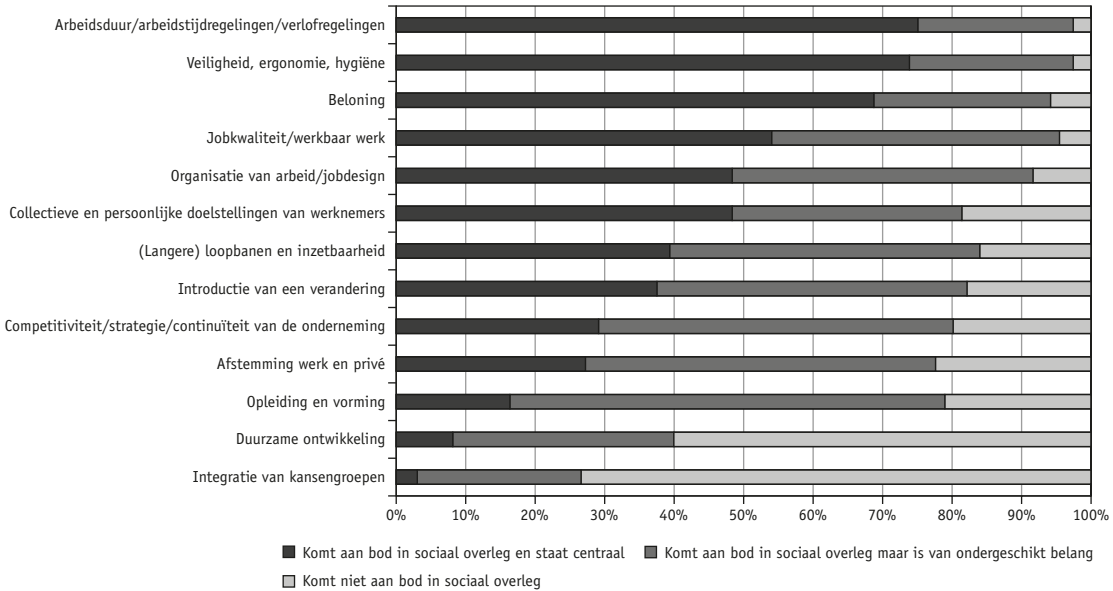


arbeidsduur en -tijd, veiligheid, ergonomie/hygiëne en beloning nog steeds hoog scoren. Deze vormen de blijvende ‘hardware’ van het sociaal overleg. Wat de nieuwe thema’s betreft, die worden geassocieerd met een moderne en meer flexibele visie op werk en loopbanen, zien we dat jobkwaliteit en werkbaar werk, organisatie van arbeid en jobdesign, en (langere) loopbanen en inzetbaarheid eveneens centraal staan in heel wat ondernemingen (respectievelijk 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 vorming staan gemiddeld gezien nauwelijks centraal in het sociaal overleg. Deze resultaten liggen in lijn met onderzoek uit de European Company Survey (Bryson, Forth, & George, 2012). Hieruit blijkt dat België slechts gemiddeld scoort op de bredere en nieuwere thema’s van sociaal overleg. In landen als Duitsland, Denemarken, Oostenrijk, het Verenigd Koninkrijk, Nederland en vele anderen, schat men de invloed veel hoger in dan de Belgische. Frapant is wel dat wanneer organisaties in België durven inzetten op een breed sociaal overleg, de kans ook verhoogt dat zij de uitkomsten van het overleg sneller positief waarderen (correlatie = 0,199).

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

Hoe verhouden bovenstaande percepties met betrekking tot 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 onderzoeksvraag. In de vragenlijst onderscheidden 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 met betrekking tot de partnerschaprelatie en de partnerschapstrategie (respectievelijk 0,236 en 0,192). De resultaten lijken hiermee te suggereren dat een duurzame HR-praktijk en een partnerschapstrategie elkaar positief versterken, eerder dan dat ze elkaar tegenwerken of verzwaken.

Figuur 2.
Overlegbreedte



Dit wordt bevestigd door de resultaten van de tweede vragenbatterij met betrekking tot 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 partnerschapvariabelen. Dus hoe sterker de inschatting van de partnerschaprelatie en -strategie, hoe lager de globale inschatting van personeelsproblemen (respectievelijk -0,436 en -0,315). 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 partnerschaprelatie ($\beta = -0,407$) is die een hoge verklarende kracht heeft (zie model 2 in tabel 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.

Conclusie en discussie

"Het valt op dat het Belgische model moeilijk te typeren valt en blijkbaar institutionele kenmerken

van Noord (coöperatief) en Zuid (polariserend) combineert", zo stelde Van Gyes (2015) recent. De resultaten van het onderzoek over het Belgische sociaal overleg in de sector van de chemie en life sciences liggen in dezelfde lijn. 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 partnerschapdenken zou zich kunnen concretiseren onder de vorm van 'cocreatie' rond de 'software' van HRM. Werkgevers en werknemersafgevaardigden die de koppens bij elkaar steken en zich gemeenschappelijk 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 cocreatie 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 geeft 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 sociaal overleg nog niet echt wordt gepercipieerd als motor van verandering door de HR-stakeholders, zou dit naar de toekomst toe wel eens een ultiem streefdoel kunnen worden.

De resultaten suggereren immers een versterkend effect tussen de partnerschapstrategie, de

Tabel 1.
Correlatiematrix van de schaalconstructen

	Maturiteit HR-beleid	Personeelsproblemen	Partnerschaprelaties	Partnerschapstrategie	Uitkomst sociaal overleg	Breedte sociaal overleg
<i>Cronbach's alpha</i>	0,72	0,69	0,88	0,84	0,88	0,73
Maturiteit HR-beleid	1	-0,273**	0,236**	0,192*	0,088	0,104
Personeelsproblemen	-0,273**	1	-0,410**	-0,315**	-0,105	0,006
Partnerschaprelatie	0,236**	-0,436**	1	0,765**	0,490**	0,038
Partnerschapstrategie	0,192*	-0,315**	0,764**	1	0,623**	0,054
Uitkomst sociaal overleg	0,088	-0,105	0,500**	0,623**	1	0,199*
Breedte sociaal overleg	0,104	0,006	0,041	0,054	0,199*	1

Noten: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Tabel 2.

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

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

Noten: *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; Ns = niet-significant

partnerschaprelatie 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 bijvoorbeeld 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 gesteld – voorzichtig 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 imagoprobleem 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).

Peggy De Prins
Tim Gielens
Antwerp Management School

Bibliografie

- Bryson, A., Forth, J., & George, A. (2012). *Workplace social dialogue in Europe: An analysis of the European Company Survey 2009*. Dublin: Eurofound.
- 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.
- Deery, S. J., & Iverson, R. D. (2005). Labor-management cooperation: Antecedents and impact on organizational performance. *Industrial & Labor Relations Review*, 58(4), 588-609.
- Derijcke, L. (2010). *Sociaal overleg in de onderneming*. Antwerpen: Antwerp Management School.
- Elen, L. (2010). *Praktijksgids voor het sociaal overleg. Praten wordt luisteren. Bouwstenen voor een sociale dialoog*. Brugge: die Keure.
- Euwema, M., García, A. B., Munduate, L., Elgoibar, P., & Pender, E. (2015). Employee Representatives in European Organizations. In M. Euwema, L. Munduate, P. Elgoibar, E. Pender & A. B. García, *Promoting Social Dialogue in European Organizations* (pp. 1-17). Springer International Publishing.
- Gill, C., & Meyer, D. (2013). Union presence, employee relations and high performance work practices. *Personnel Review*, 42(5), 508-528.
- Iverson, R. D., Buttigieg, D. M., & Maguire, C. (2003). Absence culture: the effects of union membership status and union-management climate. *Relations Industrielles*, 58(3), 483-514.
- Johnstone, S., Wilkinson, A., & Ackers, P. (2010). Critical Incidents of Partnership: Five Years' Experience at NatBank. *Industrial Relations Journal*, 41(4), 382-398.
- Kersley, B., Alpin, C., Forth, J., Bryson, A., Bewley, H., Dix, G., & Oxenbridge, S. (2006). *Inside the Workplace: Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey (WERS)*. London: Routledge.
- 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., & Gerhart, P. (2008). The Potential and Precariousness of Partnership: The Case of the Kaiser Permanente Labor Management Partnership. *Industrial Relations*, 47(1), 36-65.
- Larock, Y., & De Weerd, S. (2012). *Cocreatief Leiderschap. Mierenspel*. Antwerpen: Garant.
- Legge, K. (1995). *HRM: rhetoric, reality and hidden agendas. Human Resource Management: A Critical Text*. London: Routledge, 33-59.
- 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), 115-143.
- Theunissen, G., & Ramioul, M. (2004). Sociaal overleg in Vlaamse vestigingen. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WAW*, 14(3). Leuven: Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming / Uitgeverij Acco.
- Van Gyes, G. (2013). *Vakbond 2.0 is een multinational met een gematigde boodschap*. Opiniestuk De Morgen 30 april 2013.
- Van Gyes, G. (2015). Het Belgische beleidskader gepositioneerd in de Europese traditie. In G. Van Gyes & S. De Spiegelaere (Red.), *De onderneming is van ons allemaal* (pp. 21-45). Leuven/Den Haag: Acco.
- Van Regenmortel, T., Roets, G. & Dierckx, D. (2013). *Cocreatie: Kennis kruisen over armoede, verslag 3de VLAS-Kennisplatform, 14 november 2013*. Antwerpen: Vlaams Armoedesteunpunt.
- Van Ruysseveldt, J., & Visser, J. (1996). *Industrial relations in Europe*. London: Sage
- Vernon, G., & Brewster, C. (2013). Structural spoilers or structural supports? Unions and the strategic integration of HR functions. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1113-1129.