

Investeer in sociale dialoog 2.0

Het thema van sociale dialoog haalde de afgelopen (beleids)periode zelden vanuit een positief daglicht het nieuws. Vooral het sociaal gekibbel en de sociale conflicten kregen volop aandacht. Er was de discussie over zware beroepen en langere loopbanen, er waren de werkdrukstakingen in allerlei sectoren en organisaties, koopkracht werd – geflankeerd door gele hesjes – een hot topic, herstructureeringen als gevolg van toenemende digitalisering lokten heel wat maatschappelijke verontwaardiging uit, enzovoort. Een voor een ging het om bijzonder relevante en complexe thema's, die trouwens niet enkel hier, maar ook in andere landen hoog op de maatschappelijke agenda stonden. Thema's waarvan kan worden aangenomen dat ze ook in een volgende beleidsperiode blijvende aandacht zullen vragen. Dit vergt een andere en bredere kijk op sociale dialoog, een sociale dialoog 2.0. We lichten de kern van zo'n dialoog toe aan de hand van een aantal voorbeelden en ook krantenkoppen die de afgelopen periode verschenen in de algemene pers.

“Waarom we staken? Omdat werkdruk stijgt”

De inhoud van deze krantenkop (Lanssen & Mesdag, 2019) kwamen we de afgelopen periode verschillende keren, in verschillende maten en gewichten, tegen. Wanneer het nu ging om de leraren, de cipiërs, de huisvuilophalers of de luchtverkeersleiders, telkens scandeerden zij hetzelfde op straat: de citroen is uitgeperst. Het valt dan ook op dat de recente bedrijfsstakingen niet enkel gaan over het klassieke 'centen en procenten'-debat. Ze gaan wél over een te hoge werkdruk, over een mank lopend personeelsbeleid of over een doorgeslagen rechtvaardigheidsgevoel (Doutrepont, 2019). Klachten

die vandaag trouwens in meerdere bedrijfsomgevingen oppoppen.

Aangenomen kan ook worden dat in vele gevallen deze (werkdruk) klachten niet leiden tot expliciete, collectieve verzetsacties. Ze leven dan onderhuids en worden ofwel geïndividualiseerd (ik clash met mijn baas of collega en/of verlaat de organisatie), ofwel gemedicaliseerd (ik clash met mezelf en krijg een burn-out). In beide scenario's gaat het om een gevoel van 'kortsluiting' of 'onmacht' (De Prins, 2018). Onmacht blijkt trouwens een van de codewoorden uit de huidige tijdsgeest, vaak in één adem genoemd met maatschappelijke fenomenen als polarisatie en populisme (Van Reybrouck, 2017). Typisch is telkens het wij-zij gedrag waarbij de

wij-partij de zij-partij wil domineren. Dé werkgever wordt de agressor in hoofden van het personeel, en omgekeerd: dé vakbonden liggen alleen maar dwars in hoofden van het management. Polariserend werkt ook nefast richting empathie en persoonlijke relatievorming. Het vriendelijke gedrag van de tegenstander wordt dan niet serieus genomen en zelfs afgedaan als een valstrik (Giebels & Euwema, 2010).

Een complex kluwen

Werkdruk blijkt dus – anno 2019 – meer dan ooit een gevaarlijke splijtzwam tussen werkgever en werknemers. Van alle Vlaamse werknemers werkt

ruim drie op tien (36,8%) onder hoge werkdruk. De kans op acute psychische vermoeidheidsproblemen ligt voor deze werknemers meer dan zes keer zo hoog als voor werknemers met een aanvaardbare werkdruk. Dit zijn cijfers uit de Vlaamse werkbaarheidsmonitor (Bourdeaud'hui, Janssens, & Vanderhaeghe, 2017). Ze vormden mee aanleiding voor een zogenaamd 'Actieplan werkbaar werk'. Als antwoord op de tegenvallende werkbaarheids-cijfers, zetten de Vlaamse sociale partners samen hun schouders onder een actieplan werkbaar werk. Er is nood aan een meersporenaanpak en aan werken op maat, zo lezen we in het plan. Elke sector, onderneming en individu heeft baat bij een aanpak afgestemd op de eigen noden. Om dit te realiseren, is er ons inziens vooral nood aan meer diepgaand en contextgebonden onderzoek specifiek gericht op werkdrukoorzaken. Want wat schuilt er precies achter de net aangehaalde cijfers? Werkdrukklachten, zonder bijkomende contextinformatie, blijven vaag en abstract.

Recent onderzoek door ons expertisecentrum 'Next Generation Work' binnen Antwerp Management School bij een ruime steekproef van Belgische werknemers in diverse sectoren (De Vos, De Prins, Stuer, Bastiaensens, & Van Steenberghe, 2018), bevestigt alvast de complexiteit van mogelijke 'werkdruk'-oorzaken. Wat voor de een (problematische) werkdruk heet, is dat niet per definitie voor de ander. Voor de een heeft werkdruk te maken met de hoeveelheid werk, voor de ander vooral met de manier waarop het werk wordt georganiseerd. Hoewel vaak eenzelfde vage term als 'werkdruk' wordt gebruikt, gaat het om wezenlijk andere realiteiten. Wij maakten het onderscheid tussen kwantitatieve werkdruk enerzijds en kwalitatieve werkdruk anderzijds. Bij de eerste categorie scoort vooral werkdruk ten gevolge van een hoger werkvolume, piekmomenten en onverwachte problemen hoog. Bij de tweede categorie komt slechte communicatie als voornaamste oorzaak van werkdruk naar voor, gevolgd door een niet optimale werkverdeling tussen collega's, te weinig tijd voor kerntaken en inefficiënte vergaderingen.

Opvallend is dat in hetzelfde onderzoek (De Vos et al., 2018) zowel kwantitatieve als kwalitatieve werkdruk positief samenhangen met de kans op burn-out gevoelens. Dus hoe meer ervaren werkdruk, hoe hoger de kans op burn-out. Deze relatie

is in lijn met wat intuïtief verwacht kan worden. Analyse van de omgekeerde relatie, dus hoe lager de ervaren werkdruk, hoe meer kans op positieve welzijnsgevoelens als engagement en betrokkenheid, geeft in het onderzoek een (deels) contra-intuïtief resultaat. De veronderstelling klopt voor kwalitatieve werkdruk (dus hoe minder kwalitatieve werkdruk, hoe meer werknemersengagement), maar niet voor kwantitatieve werkdruk. Hier zien we een licht positief verband met engagement. Dus hoe meer kwantitatieve werkdruk (zoals deadlines, piekmomenten), hoe meer engagement. Tot op een bepaald niveau van ervaren kwantitatieve werkdruk, hoeft deze niet per se ten koste te gaan van werknemersengagement. Deadlines, nieuwe taken en rollen, complexe opdrachten, enzovoort, kunnen ook voor uitdaging en betrokkenheid zorgen (zie ook Crawford, Rich, Buckman, & Bergeron, 2013). Of, zo weten we ook uit ander onderzoek (zie onder andere Bourdeaud'hui, Janssens, & Vanderhaeghe, 2018): wanneer kwantitatieve werkdruk samen gaat met bijvoorbeeld een hoge mate van ervaren autonomie, kan er veeleer een positief dan een negatief versterkend effect ontstaan.

Werkdruk-dialoog

Deze onderzoeksresultaten bevestigen de complexiteit rond werkdruk die vaak wordt aangevoeld in de praktijk. Ze onderstrepen zeker ook het belang van het onderscheid dat gemaakt moet worden tussen kwantitatieve en kwalitatieve werkdruk. Beide vormen van 'werkdruk' vragen andere maatregelen en oplossingen, vragen om andere 'subtiële' evenwichten. Het zuiver krijgen van de vlag en lading van het concept van werkdruk binnen het bedrijf of team, is dan ook essentieel. Enkel op die manier kan op zoek worden gegaan naar gerichte, constructieve en paritair aanvaarde oplossingen. Onderzoek suggereert dat op dit punt het schoentje nog al eens knelt (Wiezer et al., 2012). Een open dialoog over werkdrukoorzaken en -oplossingen vergt een klimaat van vertrouwen en psychologische veiligheid tussen werknemers en werkgever. Anders bestaat het gevaar dat het werkdrukthema wordt uitvergroot of geminimaliseerd, of in een sfeer van sociale wenselijkheid of vijandigheid belandt. Of in een ander scenario: dat er enkel over oorzaken en niet over oplossingen of buffermogelijkheden wordt gepraat. Problemen

worden dan nog wel aangekaart, maar men geraakt niet tot werkbare oplossingen of verbeterplannen.

Maar hoe pakken we dit concreet aan? Het herbalanceren van werkdruk is bij uitstek een domein van gedeeld eigenaar- en leiderschap. Kennis is aanwezig bij beide partijen en kan expliciet naar boven worden gebracht middels rondetafel-bijeenkomsten, participatieve dagen, feedback-sessies en werkdrukimpact-sessies. Het thema kan op bedrijfsniveau ook systematisch geagendeerd worden tijdens het wekelijks team- of werkoverleg of op het CPWB, zodat het continu opgevolgd wordt en ook zo leeft binnen de perceptie van werknemers. Belangrijk hierbij zal vooral zijn dat er dynamiek tot stand komt rond het constructief en creatief zoeken naar oplossingen. Vaak zien we rond problemen spontaan een intensief discours, terwijl dit uitblijft wanneer het gaat om oplossingen. Samenwerken en praten over oplossingen met betrekking tot werkdruk voedt nochtans gevoelens van solidariteit en empathie en voorkomt de ontwikkeling van onverschillige en negatieve attitudes naar anderen. Werkdrukdialogen zijn met ander woorden partnerschapsdialogen bij uitstek. In plaats van werkdruk te vermijden, te problematiseren of te ontkennen, omarmen we op die manier werkdruk en zien we in werkdruk een potentiële bron van engagement en betrokkenheid. Of nog: werkdruk wordt dan niet langer een verhaal van negatieve, maar eerder van positieve begrenzing. Onze assumptie is dat deze dialoog-formats dé buffers bij uitstek vormen om werkdruk en burn-out te de-medicaliseren en te de-individualiseren (De Prins, 2018).

Niet enkel op bedrijfsniveau kunnen trouwens zo'n werkdrukdialogen tot stand komen. Ook op hogere niveaus van de sector of de regio kan zo'n werkdrukdialogoog worden gefaciliteerd en gevoed met goede praktijken, kennis- en ervaringsuitwisseling. Een mooi voorbeeld daarvan is het demografiefonds in de sector van de chemie en life sciences. Het demografiefonds is vooruitstrevend omdat een deel van de beschikbare loonmarge niet wordt omgezet in een directe koopkrachtverhoging, maar geïnvesteerd wordt in langetermijnprojecten rond werkbaar werk. Dat is een unieke aanpak voor ons land. Het demografiefonds biedt immers een uniek dialoogkader, gebaseerd op het Huis van Werkvermogen, waarbinnen complexe thema's als werkdruk binnen de context van langere beroepsloopbanen

paritair kunnen worden ontrafeld en worden opgevolgd. In die zin biedt het fonds ook potentieel in structurele preventie met betrekking tot burn-out of problematische werkdrukkachten.

“Datend op jacht naar een andere job”

Ook rond de impact van disruptie, digitalisering en automatisering op de kwaliteit en kwantiteit van jobs, is de laatste jaren bijzonder veel te doen geweest. De concepten geven tegelijkertijd aanleiding tot paniek én fascinatie. Hoe zullen de jobs van en in de toekomst eruitzien? Gaan we – zoals de krantenkop (Dendooven, 2019) suggereert – veel meer dan vroeger tijdens de gehele loopbaan al datend op jacht gaan naar een andere job, omdat onze oude job verdwijnt? Wordt job- en/of sectorhopping in de toekomst het nieuwe normaal? Of blijven we binnen eenzelfde job, maar verandert deze zo snel naar diepte of breedte, dat het voelt alsof we telkens in een reeks van nieuwe jobs terecht komen?

‘Toekomst van werk’-dialoog

We borduren verder op dit laatste scenario. Hierbij verdwijnen onze jobs als such niet direct of niet direct massaal, maar zijn onze taken en onze taakdoseringen wel voortdurend aan verandering onderhevig. Kwalitatieve veeleer dan kwantitatieve impact dus, met als gevolg hiervan telkens andere inhoudelijke accenten in iedere job (De Vos & Gielens, 2016). Kennis en competenties die in het begin van de loopbaan relevant waren, zijn dat niet noodzakelijk op dezelfde manier of in dezelfde verhouding in het midden of op het einde van de loopbaan. Het risico van obsolescentie (een ander woord voor competentie- of kwalificatieveroudering) is reëel tijdens bepaalde fasen van de loopbaan. Sommigen spreken zelfs in termen van obsolescentie als nieuw sociaal risico (te vergelijken met arbeidsongevallen of beroepsziekten), waartegen we ons massaal en intensief zullen moeten wapenen (Sels, Vansteenkiste, & Knipprath, 2017).

Hoe pakken we dit aan? Nederland kan op dit domein inspiratie brengen. De termen ‘job engineering’ en ‘baaningieurs’ zijn er vandaag hip.

Managers, HR en werknemers sleutelen permanent aan banen om deze enerzijds te laten meebewegen met wat werknemers kunnen en willen én anderzijds met wat verwacht wordt aan structurele veranderingen binnen jobs. Een concrete tool hierbij is de 'Taken van de Toekomst'-aanpak. De TvdT-aanpak start met een cocreatieve sessie met management, HR en ondernemingsraad over wat de taken van de toekomst zijn: welke taken worden belangrijker, welke krimpen of blijven stabiel? Vervolgens worden de concreet beschreven taken meegenomen in een digitale applicatie en voorgelegd aan werknemers: op welke taken zijn ze goed inzetbaar en maakt ze dat future-proof? Hoeveel procent van het werk is over vijf jaar uitvoerbaar door hoeveel procent van het huidige personeelsbestand? Tot slot worden passende hr-acties bepaald om kwalificatie- en motivatiedrempels te verlagen en/of de snelheid en richting van baanveranderingen aan te passen aan de motivatie en kwalificaties van het huidige personeelsbestand. Wetende dat baanonzekerheid eenzelfde impact heeft op het welzijn en de gezondheid van werknemers dan werkloosheid (Schopf & De Witte, 2019), kan de tool houvast bieden voor werknemers in het omgaan met voortdurende verandering binnen hun job(context).

Voorbij wij-zij

Ook in Vlaanderen kennen we soortgelijke toepassingen in de praktijk (zie De Prins, 2018). Praktijken waarbij werkgever en werknemers op bedrijfsniveau de handen in elkaar slaan en in dialoog op zoek gaan naar realistische oplossingen in termen van taak-, functie- en/of competentieverschuivingen. Praktijken waarbij – voorbij het wij-zij denken – gezocht wordt naar gemeenschappelijk belang, veeleer dan al te snel te grijpen naar afvloeiingen en ontslagen. Lukt dit niet binnen de grenzen van de eigen organisatie, kan ook buiten de grenzen worden gezocht. Dialoog tussen sectoren biedt hiervoor de oplossing. De krantenkop "Datend op jacht naar een andere job" verwijst naar een initiatief van Febelfin en twee grote vakbonden die een akkoord hebben afgesloten over de lancering van een 'job-datingplatform'. Dit platform moet bankbedienden elders aan een job helpen. Het idee is om bankbedienden die hun job verliezen of die hun job bij de bank niet meer zien zitten, elders

aan werk te helpen, bijvoorbeeld in de zorgsector. Het bankpersoneel wordt daarbij ondersteund met vorming en opleiding. Bedienden kunnen vrijwillig eerst enkele weken of maanden de nieuwe job uittesten via een stage en nadien beslissen of ze ervoor gaan.

"Sociale partners maken plannen in plaats van ruzie"

Tijd voor een conclusie. De omslag naar een sociale dialoog 2.0 impliceert vooral een inhoudelijke herbronning. Sociale dialoog mag hierbij niet langer louter om de centen gaan, maar ook over de inhoud en de zinvolheid van duurzame jobs en duurzame loopbanen. Bovenstaande voorbeelden maken in dit verband duidelijk dat sociale dialoog niet dood of achterhaald is, maar juist zuurstof kan bieden aan nieuwe, innovatieve denkpistes en -modellen. De traditie dat de inhoud van het werk tot het loutere prerogatief van de werkgever behoort, verdwijnt hiermee voorgoed uit de sociale geschiedenis. Voorwaarde daarvoor is wel dat sociale dialoog meer vanuit een partnerschaps- in plaats van conflictmodel gestalte krijgt en dat de vlag een bredere lading dekt dan vandaag het geval is (De Prins, 2019). Binnen dit streven kan de overheid een stimulerende en faciliterende rol opnemen.

Verbreding van sociale dialoog vanuit kritische vriendschap

Sociale dialoog focust zich van oudsher op de sociaal-economische hardware thema's. Koopkracht en loonkosten blijven dé klassiekers binnen sociaal overleg. Een domein waar de belangentegenstellingen tussen werkgever en werknemer vaak scherp en duidelijk afgelijnd zijn. Nieuwere thema's zijn de (hr-)software thema's op vlak van duurzame loopbanen, werkdruk, werkbaar werk, innovatie, digitalisering, mobiliteit, vergrijzing, enzovoort. Thema's die duidelijk om meer creativiteit en andere dialoogvaardigheden vragen dan de hardware. Het zou zonde zijn moesten beide type thema's op een zelfde manier de dialoogtafel passeren. De bredere software thema's reageren allergisch op een harde onderhandelingsmindset. Ze behoeven net zuurstof vanuit een mindset van dialoog en co-creatie.

Dankzij de dialoog vormen we ons een duidelijker beeld van wat we ieder voor zich en gezamenlijk denken. Cruciaal in de dialoog is de vaardigheid om eigen oordelen uit te stellen en je in alle rust open te stellen voor de denkkaders en de betekenissen van anderen. Er is plaats voor 'hardop' denken, zonder dat hierop direct normatief wordt gereageerd (Van der Geer, 2011).

Een dialoogmindset gedijt – zo luidt onze assumptie – op zijn beurt best in een partnerschapsdenken. De partnerschapsstrategie streeft een win-winsituatie na tussen bedrijf en medewerker. Deze strategie 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. Essentieel is dat werknemers bereid zijn het bedrijfsbelang in het oog te houden en omgekeerd dat het management rekening houdt met het werknemersbelang. Tegenspraak krijgt binnen zo'n partnerschapsmindset dan ook meteen een heel ander karakter. Men respecteert de wederzijdse afhankelijkheid, men reageert waardierend en ondersteunend naar elkaar, maar tegelijkertijd is er ruimte voor wederzijdse kritische feedback. Deze wordt zelfs uitgelokt en gefaciliteerd.

De term 'critical friendship' biedt hiervoor een krachtige frame. De term is ontleend vanuit de pedagogische wetenschappen (bijvoorbeeld Swaffield, 2008). Hier werd hij als eerste gebruikt in leersituaties waarbij coaching en aanmoediging gecombineerd werden met het stellen van kritische, provocerende vragen en het geven van moeilijke, vaak emotioneel geladen feedback. Het concept verenigt daarmee twee dynamieken, het zorgt tegelijkertijd voor rust én onrust.

De overheid als sponsor en supporter

De overheid kan initiatieven op het terrein ondersteunen die verbreding van dialoog en kritische vriendschap tussen werkgever en werknemer promoten. Dit kan op verschillende manieren worden gerealiseerd. We onderscheiden zes sporen

Ten eerste, via *financiële ondersteuning*. Vernieuwingen binnen en vanuit sociale dialoog op het

niveau van concrete bedrijven en sectoren kunnen financieel worden gestimuleerd en – mede door de overheid – in de schijnwerpers worden geplaatst. Het aanbieden van bijvoorbeeld dialoog-cheques, sociale innovatie cheques of – de reeds aangekondigde – werkbaarheidscheques, kan sociale partners binnen bedrijven of sectoren aanzetten om concrete initiatieven te ontwikkelen op vlak van inhoud- of procesinnovatie binnen sociale dialoog 2.0. Of nog: het uitreiken van prijzen, ambassadeurschap-titels of andere incentives, kan het draagvlak van 'dialoog-gedreven' organisaties bespoedigen.

Ten tweede, via *stimulerende campagnes*. Er is ons inziens dringend nood aan sensibilisering en positieve storytelling rond thema's als dialoog en sociaal partnerschap enerzijds, en thema's als werkdruk, werkbaar werk en de toekomst van jobs anderzijds. De overheid kan positieve signalen geven door dialoog-initiatieven te promoten. "Werkdruk, praat erover", "De toekomst van uw job, onze zorg!", "Dialoog werkt" en "Dialoog maakt niet enkel problemen, maar ook oplossingen bespreekbaar" zijn slechts enkele voorbeelden van slogans die het ideeëngoed achter sociale dialoog 2.0 zouden kunnen versterken. Als 'derde' betrokken partij binnen het tripartiet sociaal overleg kan de overheid het sociaal partnerschap positief aanmoedigen en werknemers uitnodigen om de dialoog aan te gaan met collega's, leidinggevenden, personeels- en werkgeversvertegenwoordigers. Zo'n initiatieven kunnen ook paritair ondersteund worden door vakbonden en werkgevers. De assumptie hierbij is dat sociale dialoog zeker niet elke staking irrelevant of overbodig maakt, of dat sociale dialoog elk burn-out-risico definitief in de kiem smooit. Wel gaan we ervan uit dat sociale dialoog heel wat van de onrust en onmacht die bestaat in de onderbuik van organisaties, kan ondervangen en kan ombuigen in constructieve en werkbare oplossingen. Binnen een 'dialoog-gedreven' organisatie moeten we er idealiter in kunnen slagen een breed, oplossingsgericht discours te faciliteren, waarin werkdruk-oplossingen of ideeën met betrekking tot de toekomst van jobs met trots en fierheid kunnen worden gedeeld.

Ten derde, via *onderwijs en ontwikkeling*. Investeer in (meer) dialoogkwaliteit en -competenties. Vele van de nieuwe thema's op de dialoogtafel vragen om een mindset van gedeeld eigenaarschap, en als

gevolg daarvan van verbindende dialoog in plaats van polariserend debat. Maak (toekomstige) werkgevers en werknemers daarom weerbaar in zo'n mindset van verbindende dialoog. Zorg ervoor dat zij (van jongs af) op een verbindende manier hun stem kunnen laten horen, dat zij in staat zijn te investeren in een klimaat van 'co-creatie' en 'kritische vriendschap'. Dialoog-gedreven scholen en organisaties worden dan contexten waarbinnen 'praten over werkdruk' en 'praten over de toekomst (van jobs)' genormaliseerd is. Het hoort erbij. De negatieve geladenheid die de concepten nu met zich meedragen, verdwijnt hierdoor. Aandacht voor verbindende dialoog binnen de school- en professionele context maakt dat dit type dialoog in een ruimere maatschappelijke context ook evidenter wordt. Actuele initiatieven als 'Het grote gelijk voorbij' passen perfect in een mindset van sociale dialoog 2.0. Het vermijden van het wij-zij denken op de werkvloer heeft met andere woorden potentieel om ook andere maatschappelijke levenssferen positief te besmetten.

Ten vierde, via *onderzoek*. Sociale dialoog kent als onderzoeksthema nog heel wat blinde vlekken. De vele assumpties die reeds in dit beknopt artikel aan bod zijn gekomen, verdienen dringend empirische toetsing. Er is hierbij nood aan zowel grootschalig (sectorvergelijkend) breedte-onderzoek als (actiegericht) case study onderzoek. Onderzoeksvragen hierbij kunnen onder meer zijn: (1) Wat zijn antecedenten van sociale dialoog 2.0 en welke impact genereert sociale dialoog 2.0 op uitkomstvariabelen als burn-out, bore-out, werkbaar en wendbaar werk, inzetbaarheid, performance en innovatie? (2) Hoe kanaliseren werknemers vandaag gevoelens van verzet of onmacht? Collectief of individueel? Hoe anticiperen collega's, direct leidinggevenden, werknemers- en werkgeversvertegenwoordigers hier (idealiter) op? (3) Hoe zit het met het win-win gehalte van paritaire deals? Wat stimuleert en wat belemmert een win-win of partnerschapsdynamiek? Welke thema's hebben veel en welke weinig potentieel om te komen tot een win-win deal? (4) Hoe scoren werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers op dialoog (versus debat- of onderhandelings)vaardigheden? Hoe kunnen dialoogvaardigheden verder worden aangeleerd en gestimuleerd? (5) Welke (internationale) precedents bestaan er op het vlak van werkdruk- en 'toekomst van arbeid'-dialoog? Hoe zouden zo'n

co-creatieve dialoogformats er kunnen uitzien? (6) Hoe verhoudt (de impact van) maatwerk zich tot collectieve deals? Wat zijn goed en bad practices op dit vlak?

Belangrijk is telkens dat zowel het werknemers- als werkgeversperspectief evenwichtig meegenomen wordt in het onderzoeksdesign én dat sociale dialoog voldoende breed en innovatief wordt gescoopt. Sociale dialoog 2.0 is immers ruimer dan het klassieke sociale overleg (de zogenaamde indirecte participatie). Sociale dialoog gaat ook over informeel overleg, directe participatie of inspraak (via projectgroepen, werkgroepen, denktanks), teamoverleg en collegiale intervisies, een op een gesprekken (formeel/informeel) en het ruimere – dialoog faciliterende – DNA of de cultuur van de organisatie. Belangrijk is bovendien dat we lokaal kennis vergaren en delen. Aanvullend op buitenlandse goede praktijken, zijn vooral de lokale goede praktijken inspirerend om de vlag van 'sociale dialoog 2.0' verder een kwalitatieve en gedragen lading te geven. Onbekend, zo merken we vaak, betekent nog te vaak onbemand.

Ten vijfde, via *toolontwikkeling*. De overheid kan innovatietrajecten stimuleren en financieren gericht op toolontwikkeling. Het voeren van een werkdruk-dialoog of 'toekomst-van-werk' dialoog is nieuw en behoeft wellicht in heel wat organisatiecontexten ondersteuning onder de vorm van gespreksformats, digitale applicaties, enzoverder. Buitenlandse voorbeelden kunnen hiervoor inspiratie brengen. Ook sectoroverschrijdende initiatieven als het 'job-datingplatform' of 'co-sourcing' (wanneer organisaties zich verenigen om binnen een netwerk een pool van medewerkers te vormen die toelaat om flexibel in te spelen op een wijzigende vraag) kunnen vanuit de overheid worden ondersteund via tooling en juridisch studie- en innovatiewerk.

Ten zesde, via het aannemen van een *voorbeeld-functie*. De overheid kan in haar rol als werkgever een voorbeeldfunctie vervullen in het verbreden van sociale dialoog en het introduceren van een klimaat van 'kritische vriendschap'. De krantenkop "De lelijke kant van politiek" (Brinckman, 2018) (naar aanleiding van de SWT-discussie bij Carrefour tussen de ministers van Werk) suggereert dat er ook politiek gezien een uitdaging ligt op vlak van verbinding en kritische vriendschap. Idem dito

voor de tripartitete verhouding tussen overheid en sociale partners. Ook hier kan de ambitie worden geformuleerd dat in de volgende beleidsperiode overheden en sociale partners (meer) plannen maken dan ruzie.

Peggy De Prins
Antwerp Management School

Noten

1. Zie <https://www.demografiefondsdemographie.be/nl/demografiefonds/>
2. Te raadplegen via <https://www.baananalyse.nl>
3. Zie <https://www.standaard.be/tag/het-grote-gelijk>

Bibliografie

- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2017). *Wat maakt werk werkbaar voor werknemers? Onderzoek naar determinanten van werkbaar werk op basis van de Vlaamse Werkbaarheidsmonitor 2004-2007-2010-2013-2016*. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid.
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2018). *Werkbaar werk en de jobtypes van Karasek*. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid.
- Brinckman, B. (2018, 16 juni). De lelijke kant van politiek. *De Standaard*.
- Crawford, E. R., Rich, B. L., Buckman, B., & Bergeron, J. (2013). The antecedents and drivers of employee engagement. In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.). *Employee engagement in theory and practice*. London: Routledge, 71-95.
- De Prins, P. (2018). *De clash voorbij. Zeven bouwstenen voor sociale dialoog*. Leuven: Acco.
- De Vos, A., & Gielens, T. (2016). *The future of jobs in chemistry & life sciences*. Essenscia.
- De Vos, A., De Prins, P., Stuer, D., Bastiaensens, S., & Van Steenberghe, S. (2018). *Whitepaper: De menselijke kant van mobiliteit*. Antwerpen: AMS/Expertisecentrum 'Next Generation Work'.
- Dendooven, P. (2019, 29 maart). Datend op jacht naar andere job. *De Standaard*.
- Doutrepont, M. (2019). *Werk & Staking. Kennis van en inzicht in sociale acties, stakingen en stakingsrecht*. Brussel: Larcier.
- Giebels, E., & Euwema, M. (2010). *Conflictmanagement. Analyse, diagnostiek en interventie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Lanssens, P., & Mesdag, J. (2019, 13 februari). "Waarom we staken? Omdat werkdruk stijgt" *Het Laatste Nieuws*.
- Schopf, A. K. & De Witte, H. (2019). De vergelijking van werklozen en baanonzekereren naar welzijn en gezondheid: een systematisch literatuuroverzicht. *Gedrag & Organisatie*, 32(1), 38-63.
- Sels, L., Vansteenkiste, S., & Knipprath, H. (2017). *Toekomstverkenningen arbeidsmarkt 2050* (Werk.Rapport 2017 nr.1). Leuven: Steunpunt Werk, HIVA – KU Leuven.
- Swaffield, S. (2008). Critical friendship, dialogue and learning, in the context of Leadership for Learning. *School leadership and Management*, 28(4), 323-336.
- Van der Geer, P. (2011). *Effectief in debat en dialoog*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Van Reybrouck, D. (2017). *Pleidooi voor populisme*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Wiezer, N., Schelvis, R., van Zwieten, M., Kraan, K., van der Klauw, M., Houtman, I., Kwantes, J., & Bakhuys Roozeboom, M. (2012). *Rapport Werkdruk*. Hoofddorp: TNO.