

Zin in een andere sociale dialoog (9)

Sociale dialoog beoogt fairplay, geen cynisme

■ Peggy De Prins

Krijgt de sociale dialoog in uw organisatie een faire kans? Voor u antwoordt, gaat u best eerst na of het tweekoppige spook van het populisme en cynisme niet rondwaart in de gelederen. Niet zelden duikt dat fantoom op en dan wordt het – op zijn zachtst gezegd – niet bijster makkelijk om van de dialoog echt een dialoog te maken. Hoe werkt dat mechanisme? En – vooral – hoe kan u dat vermijden of desnoods dat onzalige tijt doen keren?

Sociale dialoog verzuurt door cynisme. Belangentegenstellingen en spanningsverhoudingen worden uitvergroot en staan niet meer in verhouding tot de realiteit van alledag. De onderbuik neemt over en stereotipeert. Dé werkgever wordt de agressor in hoofden van de délégués en vice versa: dé vakbonden liggen alleen maar dwars in de hoofden van het management.

Het uiten van kritiek of positiever geformuleerd 'het vragen om feedback' is inherent aan de sociale dialoog. Op zich niets mis mee, integendeel. Cynisme suggereert evenwel dat de kritiek van mensen al heel lang niet meer werd gehoord of dat zaken – in de hoofden van werknemers of leidinggevend – extreem zijn ontspoord. Aan het begrip 'cynisme' ontbreekt dan ook de hoop op verbetering die nog wel aan concepten als 'ontevredenheid' en 'onvrede' kleeft. Vaak overheerst gelatenheid, vermoeidheid of een gevoel van machteloosheid.

Explosieve cocktail

Uit onderzoek naar 'employee cynicism' weten we dat het om een gevaarlijke cocktail van zichzelf versterkende negatieve spiralen gaat. Werknemerscynisme hangt bijvoorbeeld sterk samen met een verlaagde organisatiebetrokkenheid, met een negatievere perceptie van de eigen job-performance, én met een negatievere inschatting van de competentie en de betrouwbaarheid van het topmanagement (Kim et al., 2009).

Een gevaarlijke combinatie dus, die niet zelden gepaard gaat met een verhoogd risico op burn-out van zowel medewerkers als leidinggevend. De lijn tussen gevoelens van cynisme en burn-out is trouwens flinterdun. Meer zelfs: cynisme vormt een onderdeel van het fenomeen burn-out. Naast het gevoel van extreme vermoeidheid en een verminderd vertrouwen in het eigen kunnen, hoort cynisme in vele definities tot het hart van het burn-outfe-

nomeen. Opgebrande medewerkers distantiëren zich van het werk en worden onverschilliger om te voorkomen dat zij nog meer uitgeput geraken.

Op die manier ontstaat een explosieve cocktail. Cynisme verhardt mensen niet enkel in hun oordeel over de organisatie en het sociale klimaat daarbinnen, maar ook in hun oordeel over hun directe collega's, klanten, bazen én niet het minst in hun oordeel over zichzelf.

Populistische splijtbom

Cynisme wordt in de huidige tijdsgeest niet enkel gekoppeld aan het fenomeen van burn-out, maar ook aan het fenomeen populisme. Bij populisme staat een gepercipieerde kloof centraal tussen het 'gewoon' volk en een 'wereldvreemde elite'. Populisten onderscheiden het gewone volk en de wereldvreemde elite heel sterk in morele termen. Populisme steunt dan ook op een zeer expressief, moreel wij-zij-denken.

Onderzoek in Vlaanderen toont aan dat populisme reeds op jonge leeftijd sterk verdeeld is naar onderwijsvorm. Vooral de jongeren en jongvolwassenen die les volgen of gevolgd hebben in het beroepsonderwijs, blijken populistisch. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat jongeren gevoelens van sociale deprivatie projecteren. Vooral de individuele identificatie met laagopgeleiden, een groep die zich oneerlijk behandeld voelt in de maatschappij, blijkt sterk samen te hangen met populisme (Keppens et al., 2016).

Vertaald naar de bedrijfscontext, zullen sociaal gedepriveerde groepen ook sneller neigen naar het 'wij-zij-separatisme'. Het gevoel van ongelijkheid voedt immers de verontwaardiging en wordt – wanneer uitvergroot en disproportioneel – een mogelijke populistische splijtbom tussen management en werkvloer.

Fairplay

Welk tegengif helpt in dit explosieve klimaat? Laten we het simpel houden en gaan voor fairplay. Fairplay is – analoog met het gebruik van de term in de sportwereld – een gedragscode voor de manier waarop we samen aan sociale dialoog willen doen. Door bewust met die onderlinge afspraken en regels om te gaan, kunnen we de sociale dialoog ook in de toekomst duurzaam, eerlijk en zinvol houden.

Fairplay vereist niet alleen dat iedere deelnemer zelf de (spel)regels naleeft, maar ook dat we elkaar

DUURZAAM HRM

- ➔ De auteur, professor dr. Peggy De Prins, is verbonden aan het Competence Center 'Next Generation Work: Sustainability Through People' aan de Antwerp Management School.
- ➔ Dit competence center bundelt inzichten en expertise op het vlak van innovatief HRM, organisatiegedrag, arbeidsorganisatie en arbeidsbestel. Het duurzaamheids- en balansdenken staan hierbij centraal.



➤ **Peggy De Prins** (Antwerp Management School)
"Cynisme verhardt mensen niet enkel in hun oordeel over de organisatie en het sociale klimaat daarbinnen, maar ook in hun oordeel over hun directe collega's, klanten, bazen én niet het minst in hun oordeel over zichzelf."

© Hendrik De Schrijver

(blijven) stimuleren om naar de geest ervan te handelen. In het tekstkader lees je het relaas van een ervaringsdeskundige in 'faire' sociale dialoog. Hierin zitten heel wat spelregels vervat.

Spelregels voor fairplay

Fairplay sluit kritiek en verontwaardiging van én tussen sociale partners niet uit. Integendeel, verontwaardiging is nodig om scherpte te houden

en zuurstof te bieden voor de zoektocht naar concrete verbeteralternatieven via sociale dialoog. Lukt het niet om via dialoog tot resultaat of verandering te komen, zullen acties dit misschien wel mogelijk maken. Zolang er binnen beide scenario's opening blijft voor creativiteit, 'goesting', positivisme, respect en geloof dat het anders en beter kan, zal er misschien gezonde ironie zijn, maar behoeden we ons voor de eerder geschetste explosieve cocktail van zichzelf versterkend cynisme.

Om te voorkomen dat mensen het gevoel krijgen dat er niet naar hen geluisterd wordt, betekent fairplay ook dat er een permanente terugkoppeling noodzakelijk is. Idealiter laten sociale partners de mensen duidelijker zien welke weg hun wensen en zorgen hebben afgelegd, hoe ze collectief zijn geworden, en hoe ze uiteindelijk tot regelgeving en resultaten hebben geleid of daartoe nog steeds niet hebben geleid én waarom dan niet.

Fairplay veronderstelt tot slot ook emotieregulering. Populisme wordt in de sfeer van sociale dialoog vaak over en weer gebruikt als verwijt. Populisten zijn dan werkgevers- of werknemersvertegenwoordigers die zaken vertellen die (veel te) kort door de bocht zijn of die zich richten op de 'lage instincten'. Het alluderen op bonussen of bedrijfswinsten, het emotioneel inspelen op onzekerheid of angst en het hanteren van een stoer vijandsbeeld – het zijn stuk voor stuk voorbeelden van dit fenomeen.

Het volledig uitzuiveren van syndicale of werkgeversstrategieën van een populistische bijklank is wellicht onbegonnen werk. Dit wil niet zeggen dat excessen moeten worden vermeden. Willen we bouwen aan een duurzame sociale dialoog die voorbij het wij-zij-separatisme rijkt, dan zal realiteitsgetrouwe verontwaardiging een betere en eerlijkere basis vormen dan uitvergrote en misbruikte emotie. ■

REFERENTIES

- ➔ Kim, T. Y., Bateman, T. S., Gilbreath, B., & Andersson, L. M. (2009). *Top management credibility and employee cynicism: A comprehensive model*. Human Relations, 62(10), 1435-1458.
- ➔ Keppens, G., Siongers, J., Spruyt, B., Vandenbossche, L. en Van Droogenbroeck, F. (2016). *De slagkracht van populisme. Een onderzoek naar de houding tegenover populisme bij jongeren en jongvolwassenen in Vlaanderen*. Beleid en Maatschappij, 43(1), 4-23.

Commentaar

Marleen Limbourg (professioneel adviseur met 25 jaar ervaring in paritair gedragen projecten) geeft commentaar vanuit haar deskundige ervaring.

"Strijden tegen iets is spannend. Ook strijden vóór iets. Rituelen van winnaars en verliezers zijn sportief. Leuk. Maar laat het niet domineren. Overleg zo lang het kan, voer actie als het moet. Met alle begrip. En hoe kunnen we nu anticiperen?

Met sociale dialoog. Ja, dat is voor watjes. Misschien. Slopende vergaderingen, monologen, afleidingsmanoeuvres, oeverloos debatteren over en naast mekaar, ... Word je daar nu zelf happy van?

Het kan ook anders. Wat betekent dialoog? In contact zijn met de ander, luisteren, elkaar begrijpen. In een zakelijke context is sociale dialoog gaan voor een professionele vergadercultuur, volwassen omgangsvormen, respectvol taalgebruik en balanceren van ego's en emo's. Het gaat ook over het inzicht in het systeem en respect voor

de belangen. Achter elke stoel aan de tafel staat een achterban. Klein, groot of zeer groot. Het is belangrijk om dat in te zien. Zo staat iedereen rond de tafel onder de ene of andere vorm van druk, van in te lossen verwachtingen en binnen te halen buit. Het is goed om dat in te schatten.

Belangrijk is ook om zo veel mogelijk te blijven praten vanuit het werkveld en niet zozeer vanuit stellingen of loopgraven. Geef alternatieven een kans. Durf eens 'out of the box' te denken. Laat je ook niet verleiden tot populistische uitspraken zonder uitzicht. Hoe ver wil je gaan met principes, confrontaties, druk verhogende tactieken, gezichtsverlies? Vermijden, toegeven, doordrukken of emotioneel uitbarsten? Ambras? Onrust in het bedrijf? En dan? Hoe verder?

Blijf bij de feiten, speel op de bal én niet op de vrouw of man. Ga zeker zinnvolle, diepgaande discussies niet uit de weg. Geen glans zonder wrijving. Het klaart op. Het lucht op. En het is stil waar het nooit waait. Ga voor de zaak als een diplomaat. Stijlvol, in vertrouwen, vanuit meesterschap (kunde) en wetenschap (deskundig).

Zorg voor zelfverzekerdheid, professionaliteit, welgemeende aandacht en respect voor de ander en diens zaak. Blijf sportief. Speel fairplay.

Is dit alles te naïef? Ik weet het niet. Ik heb 25 jaar doorleefde ervaring in paritair gedragen projecten. En met succes."