

Zin in een andere sociale dialoog (10)

Mentale kortsluiting is oké

■ Peggy De Prins

Fairplay binnen de sociale dialoog veronderstelt het toelaten van mentale kortsluiting. Vergelijk het met het eten van zoet en zout, surf en turf. Of in de sfeer van de sport: verliezen is oké, als het maar fair aanvoelt. Hoe kan dat in de sociale dialoog?

“Te pas en te onpas goochelen we met termen als assessment, employability, flexicurity, disruptie, ...”

Basisassumptie is dat werkgevers en werknemers in een andere mentale wereld leven. Ze gebruiken een ander jargon, hebben een andere cultuur (managerscultuur, arbeiderscultuur, cultuur onder professionals, ...) en vertegenwoordigen andere belangen. Een logische stap in de verdere redenering is dat wanneer sociale partners elkaar ontmoeten in het kader van sociale dialoog, de kans op mentale kortsluiting niet gering is. Het kan hierbij gaan om een clash in jargon of andere vormelijkheden, maar ook om een clash rond inhoud en visie of een clash rond het opnemen van verantwoordelijkheid.

‘Lost in translation’?

Een eerste kortsluiting heeft met taal te maken. Als we vanuit HR in eigen boezem kijken, beseffen we misschien maar de helft van de tijd hoe specialistisch, maar ook hoe ideologisch gekleurd het HR-jargon wel is. Vanuit de kritische buitenwereld worden we hiervoor regelmatig op de vingers getikt. Recent verscheen ‘Het klein lexicon van het managementjargon’ (Laermans, De Cauter & Vanhaesebrouck, 2016), waarin wordt opgeroepen voor meer mondhygiëne bij managers. Te pas en te onpas goochelen we met termen als assessment, employability, flexicurity, disruptie, ...

In besloten HR-kring is dat best oké (ook ik bezondig me er veel en graag aan), maar wanneer we in dialoog gaan met onze sociale partners, begeven we ons hiermee op glad ijs. Begrijpt iedereen immers dit jargon? Komt het niet overdreven, dwingend of elitair over? Omgekeerd, kan ook het syndicaal discours voor mentale kortsluiting zorgen. Niet iedereen verteert een sloganske taal even makkelijk. Het vinden van een juiste toon en een gemeenschappelijk jargon waarbij de verschillende partijen zich goed voelen, vormt dan ook een grote en permanente uitdaging binnen sociale dialoog.

De assumptie daarbij is dat taal niet neutraal is. Taal creëert realiteit. De transitie van een conflict naar een dialoogmodel zal daarom naast een stijl-aanpassing, ook een grondige aanpassing in taalgebruik vergen.

Wie is aan zet?

Kortsluiting kan ook ontstaan wanneer het gaat over het opnemen van verantwoordelijkheid. Vaak wijzen sociale partners met de vinger naar elkaar. Vakbonden vinden dat werkgevers verantwoordelijk zijn voor de duurzaamheid van jobs en loopbanen, terwijl werkgevers net vinden dat dit de verantwoordelijkheid is van de werknemers zelf.

Burn-out wordt in de ene visie een uitsluitend managementprobleem. De baas moet er maar voor kunnen zorgen dat werk werkbaar blijft voor iedereen. In de andere visie is burn-out vooral een privéprobleem, dat ook binnen dezelfde privésfeer moet worden opgelost. Medewerkers moeten zelf maar neen leren zeggen of zelf leren omgaan met hun eigen perfectionisme.

De zwarte piet wordt op die manier makkelijk naar elkaar toegeschoven. De clou zit er natuurlijk in om thema's als duurzame jobs en loopbanen als gemeenschappelijke verantwoordelijkheid te zien. Samen te ontdekken waar collectieve afspraken nodig zijn die fairness garanderen, en tegelijkertijd individueel maatwerk en zuurstof toelaten in functie van individuele noden.

Contradictio in terminis?

Niet enkel een verschillend jargon kan kortsluiting opwekken, ook andere visies en inhoudelijke opvattingen kunnen voor de nodige animo zorgen. Een mooi voorbeeld hiervan is het thema rond sociale ongelijkheid. Marc De Vos (2016) doet in zijn recent boek ‘Ongelijk maar fair’ de hersenen van de lezers voortdurend knetteren. Een en ander heeft te maken met het feit dat hij – tegen de stroom in – de gangbare premisse dat ongelijkheid problematisch is en dat een toename van ongelijkheid dramatisch is, systematisch onderuithaalt.

Tegenover de morele verontwaardiging over ongelijkheid wordt de morele verdediging van goede ongelijkheid geplaatst. Ongelijkheid is goed wanneer ze verdiend is en omdat ze een meerwaarde reflecteert, belooft en aanmoedigt. Ongelijkheid is slecht wanneer ze onverdiend is

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)

"De clou zit er natuurlijk in om thema's als duurzame jobs en loopbanen als gemeenschappelijke verantwoordelijkheid te zien."

© Hendrik De Schrijver

omdat ze geen meerwaarde genereert of omdat de meerwaarde van anderen kwam. Tegenover de vrees van overmatige ongelijkheid en de wens om ongelijkheidsniveaus te optimaliseren, wordt de noodzaak van kansen, keuze, vrijheid, verantwoordelijkheid en merite voor de gezondheid van elke samenleving naar voren geschoven. Surf en turf, zoet en zout.

Ook in het kader van de sociale dialoog zullen thema's en visies op het eerste gezicht vaak cla-

shen. Het thema rond flexibiliteit, bijvoorbeeld, roept van oudsher tegen-gestelde reacties op bij werknemers- en werkgeversvertegenwoordigers. Werkgevers streven ernaar soepele marktschommelingen te kunnen opvangen, werknemers willen een betere afstemming tussen werk en privé realiseren. Werkgevers willen betere bedrijfsresultaten nastreven, werknemers hebben behoefte aan voldoende tijd om de batterijen op te laden. Werkgevers willen hun productietijd maximaal gebruiken in functie van de noden, werknemers willen minder in de file staan en dergelijke meer. Andermaal: surf en turf, zoet en zout.

De kracht van de synthese

Genoeg kortsluiting, hoe geraken we voorbij de inhoudelijke tegenstelling? Ook hier zit de clou in de goodwill en de creativiteit om permanent te zoeken naar het synthese-perspectief, naar inhoudelijke win-wins om stroompannes te vermijden. In het voorgaand voorbeeld hoeven de flexibiliteitseis van de werkgever en het verlangen van werknemers om zo veel mogelijk zelf eigenaar te zijn van hun tijdsindeling elkaar dan niet in de weg te staan. Het kunnen ook bondgenoten zijn. Zo kan een sterkere variatie in én spreiding van de arbeids- en bedrijfstijden tegelijk meer mogelijkheden creëren voor werknemers om hun tijd meer naar eigen wens in te delen.

De kracht van de synthese wordt op die manier het ultieme streefdoel binnen de sociale dialoog. In het tekstkader lees je het relaas van een ervaringsdeskundige. Ook in haar praktijkervaring primeert de zoektocht naar krachtige win-wins. ■

REFERENTIES

- ➔ De Vos, M. (2015). *Ongelijk maar fair: waarom onze samenleving ongelijker is dan we vrezen, maar rechtvaardiger dan we hopen*. Tielt: Lannoo Meulenhoff-Belgium.
- ➔ Laermans, R., De Cauter, L. & Vanhaesebrouck, K. (2016). *Klein lexicon van het managementjargon. Een kritiek van de nieuwe new-speak*. Berchem: Epo.

Commentaar

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

Als je als sociale partners door het venster kijkt, wat zie je dan? Het bedrijf én de bedrijvigheid, de cijfers én de mensen, de klanten én de medewerkers. Je kijkt naar hetzelfde met een andere bril, een paarse, blauwe, groene of rode. Zwart-wit of gekleurd, positief of negatief beeld. En hoe je het ook bekijkt, het belang van de onderneming én van de mensen staat op de voorgrond. Dus pak de kans om samen te gaan voor gemeenschappelijke doelen.

Sociaal overleg is een forum waar alle betrokkenen, vanuit hun eigen bril en kleur, grote en kleine verhalen vanuit het werkterrein kunnen opvangen en deze vertalen naar oplossingen. Zo bereik je zinvolle resultaten vanuit inspraak en participatie. De ene keer lukt dat al beter met quick-wins,

de andere keer gaat het via een hindernissenparcours. Met successen scoor je.

Resultaten bereiken vanuit gemeenschappelijke projecten: hoe doe je dat nu? Reserveer een moment waarop je samen reflecteert over uitdagingen en bedreigingen waarvoor jullie staan, en over sterktes en zwaktes waarmee moet worden gehandeld. Zo komt op cocreatieve wijze de gemeenschappelijke agenda tot stand: de roadmap voor de toekomst van het bedrijf en van de medewerkers. En ja, hierin kunnen zowel leuke als pijnlijke thema's staan. Durf samen te gaan als 'partners in crime'. Ga voor een aantal weloverwogen gemeenschappelijke projecten. Het speelveld is groot genoeg. En start op veilig terrein met thema's zoals de groei en wendbaarheid van de organisatie, werkbaar werk, balans werk-privé, billijke verloning, loopbaanbeleid, opleiding, welzijn en dergelijke.

Zet samen pilootprojecten op, leg proeftuinen aan of start een incubator op. Zo kun je gaan voor gedragen oplossingen en word je rijvaardiger in de sociale dialoog. Dit komt zowel het bedrijf als de medewerkers ten goede. Zoveel beter dan 'ambras' in de kamers van het sociale overleg. En als jullie elkaar hierin vinden, staan jullie sterker in het kraken van harde noten – moeilijke thema's zoals slecht nieuws, verlieslatende resultaten, fusies, herstructurering of overnames.