



Survivalgids van het ondernemingsoverleg

**De essentie van
de sociale relaties**

**Manou
Doutrepont**

**Lannoo
Campus**

D/2022/45/82 – ISBN 978 94 014 8328 5 – NUR 800

VORMGEVING OMSLAG Atelier Steve Reynders
VORMGEVING BINNENWERK Bananas.net

© Manou Doutrepoint & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2022.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimedia-
divisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel
van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande
schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België
www.lannoocampus.com

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland

There is need,
especially in the West,
to bring the employee increasingly
into the government of the
workplace community.

(Peter Drucker)

INHOUD

1	Waarom je dit boek nu zou moeten lezen	13
2	Hoe gaat dit boek verder?	23
3	Wat moet je weten vooraleer je eraan begint?	25
3.1	Wat is sociaal overleg?	26
3.2	Sociaal overleg is een sport	27
3.3	De spelers of de actoren van het ondernemingsoverleg	28
3.3.1	De zes spelers	28
3.3.2	De bedrijfsleiding	29
3.3.3	De hr-professionals	30
3.3.4	De verbindingsmanagers	31
3.3.5	De directe leidinggevenden	31
3.3.6	De werknemers	32
3.3.7	De vertegenwoordigers van werknemers	33
3.3.8	De stakeholders van het ondernemingsoverleg	33
3.3.9	De vakbonden	36
3.3.10	De werkgeversfederaties	40
3.4	De speelvelden of de overlegorganen	41
3.4.1	De werkvloer	42
3.4.2	De ondernemingsraad (OR)	43
3.4.3	Het comité voor preventie en bescherming op het werk (CPBW)	45
3.4.4	Het syndicaal overleg (SO)	46
3.4.5	Het verzoeningsbureau	48

3.4.6	De Europese ondernemingsraad (EOR)	48
3.4.7	Speelvelden op Belgisch macro-economisch niveau	49
3.5	De belangrijkste spelregels van het ondernemingsoverleg	51
3.5.1	Het belang van spelregels	52
3.5.2	De rechtsbronnen van het collectief overleg	54
3.5.3	Het werkgeversgezag	57
3.5.4	De plaats van kaderleden in het sociaal overleg	59
3.5.5	De verschillende graden van het sociaal overleg	61
3.5.6	De vrijheid van vereniging	64
3.5.7	De sociale vrede	64
3.5.8	De staking	65
3.5.9	De lock-out	73
3.5.10	De oplossing van collectieve conflicten	73
3.5.11	De oplossing van individuele issues	74
3.5.12	De nodige tijd	77
3.5.13	De informatie aan het personeel	78
3.5.14	De syndicale vorming	80
3.5.15	Voordelen noch nadelen voor de gemandateerden	81
3.5.16	De bescherming tegen ontslag van werknemers- vertegenwoordigers en vakbondsafgevaardigden	81
3.5.17	De tussenkomst van de regionale secretaris in het ondernemingsoverleg	82
3.6	De vele facetten van het syndicaal engagement	83
3.6.1	Syndicale strategie	83
3.6.2	Effectieve leden versus plaatsvervangende leden	84
3.6.3	Dienstvaardigheid	85
3.6.4	Modus operandi	87
3.6.5	Taal	91
3.6.6	Motivatie	91
3.6.7	Frustraties	92
3.6.8	Relatie met de achterban	92
3.6.9	Competenties van gedelegeerden	93
3.6.10	Rolconflict	94
3.6.11	Loopbaan	94
3.6.12	Risico van ontsporing	95
3.6.13	Het beeld van de werknemersvertegenwoordigers bij managers	96
3.7	De sociale cultuur of de cultuur van het sociaal overleg in België	97

4 Wat is de achtergrond om het te begrijpen?	101
4.1 Wat de essentie is	102
4.2 Wat de geschiedenis je leert	103
4.3 Wat de inzet is	105
4.3.1 Het sociaal contract	105
4.3.2 De theorie	107
4.3.3 De micro-economische inzet	109
4.4 Wat het Belgische ondernemingsoverleg zo bijzonder maakt	110
5 Wat kan je doen?	113
5.1 Een kwestie van discipline	114
5.2 De sociale voorwaarden scheppen	116
5.3 Het sociaal overleg organiseren en valoriseren	120
5.3.1 Striktheid	120
5.3.2 Vertrouwen	121
5.3.3 Concrete doelstellingen	123
5.4 De sociale communicatie finetunen	124
5.5 Het sociaal leiderschap	127
5.6 Tussentijds besluit	131
6 Wat kan je nog (beter) doen?	133
6.1 De visie	134
6.2 De strategie	135
6.3 Het beheer van de agenda van de overlegorganen	136
6.4 De bedrijfswaarden	137
6.5 De stijl van het sociaal overleg	140
6.6 De stijl van conflicthantering	142
7 Hoe kan je het laten doen?	145
7.1 Een team	146
7.2 Meten om te weten	147
7.3 Flankerend beleid	147
7.3.1 Informele contacten	148
7.3.2 Handhavingsbeleid	149
7.3.3 Crisismanagement	150
7.4 Faseren	151

8	Wie kan je het laten doen?	155
8.1	Kennis	156
8.2	Luistervaardigheid	157
8.3	Communicatievaardigheden	157
8.4	Overtuigingskracht	159
8.5	Onderhandelingsvaardigheden	161
8.6	Bekwaamheid om macht uit te oefenen	161
8.7	Kennis van zaken	164
8.8	Persoonlijke stijl	164
9	Aan de slag. Hoe kan je concrete problemen aanpakken?	167
9.1	Omgaan met de overlegorganen	168
9.1.1	De rol van de voorzitter van de overlegorganen	168
9.1.2	De agenda beheren	169
9.1.3	Het huishoudelijk reglement	170
9.1.4	Taalgebruik	170
9.1.5	Het verslag van de paritaire vergaderingen	171
9.1.6	Stille deelnemers activeren	171
9.1.7	Experten	172
9.1.8	SWOT-analyse	173
9.1.9	Een sociaal jaarverslag	174
9.1.10	Omgaan met de unanimiteregel	175
9.1.11	Confidentialiteit	176
9.2.	Omgaan met de gedelegeerden	178
9.2.1	Welk loon voor de vakbondsafgevaardigde?	178
9.2.2	De loopbaan van de vakbondsafgevaardigde	179
9.2.3	Wat als een leidinggevende vakbondsafgevaardigde is?	180
9.2.4	De gebrekkige representativiteit van de vakbonden	180
9.2.5	Omgaan met de nodige tijd	181
9.2.6	De e-mail van de vakbond	183
9.3	Omgaan met de regionale secretaris	183
9.4	Omgaan met min of meer voorkomende omgangsvormen van gedelegeerden	186
9.4.1	Bluf	186
9.4.2	Kwaadaardig gedrag	187
9.4.3	Het 'haasje-over'	189
9.4.4	De willekeurige weigering om overuren toe te staan	191

9.4.5	De bezoedeling van het overleg door kleine problemen	192
9.4.6	De open contestatie van het gezag	192
9.4.7	De ‘staking van het sociaal overleg’	193
9.4.8	De dreiging met staking	195
9.4.9	Het pamflet en het hinderlijke Facebookbericht	195
9.4.10	‘Hoogdringende’ problemen	197
9.4.11	‘Hier is het de gewoonte’	197
9.4.12	Het verwijt van juridisering van het sociaal overleg	199
9.5	Herstructureren	200
9.6	Training in sociale relaties	201
9.7	Het Belgisch sociaal overleg uitleggen	202
9.8	Boordtabel	203
9.8.1	Enquête	203
9.8.2	Observatie	204
9.8.3	KPI	204
10	Besluit	207
	Nawoord over de toekomst van het sociaal overleg	209
	Boekenwijsheid	211
	Wie ik ben en waarom ik dit boek schreef	215
	Dankwoord	217
	Index	219

1

WAAROM JE DIT BOEK NU ZOU MOETEN LEZEN

Is dit een boek voor jou?

Heb je ervaring, dan nodig ik je uit om de volgende vraag te beantwoorden.



Figuur 1: knipperlichten van het sociale klimaat

Face the facts,
but keep hope alive.

(Milton Kamwendo)

Ben je nieuwsgierig? Vraag jij je af of je verder zal bladeren om te weten of je je kostbare tijd wil investeren of sla je dit boek dicht na deze eerste bladzijde? Verder lezen of niet, dat is de vraag.

Het antwoord krijg je niet van mij. Nogal wiesde, want ik ben natuurlijk vooringenomen. Het zou ook nutteloos zijn want je bent niet gemakkelijk te overtuigen.

Ik nodig je alleen uit om het eerste hoofdstuk te lezen vooraleer je beslist. Dat neemt een kwartiertje in beslag, 3% van een normale werkdag die het verschil kan maken in de sociale relaties van je organisatie. Iets meer dan de tijd die je neemt als je in de boekhandel onopvallend een werk openslaat om te beslissen het al dan niet te kopen.

Je vindt het antwoord zelf na lectuur van dit hoofdstuk.

Een boek voor bedrijfsleiders

Dit boek is een leidraad voor stuurlied van grotere ondernemingen die bezorgd zijn om een goed sociaal klimaat op de werkvloer. Voor bedrijfsleiders die werk willen maken van evenwichtige machtsverhoudingen tussen de bedrijfsleiding en de vakbonden. Het is ook een boek voor kmo-leiders die willen groeien en zich daarvoor willen voorbereiden.

Dit boek is mijn bijdrage om voor bedrijfsleiders als jij de complexiteit van het sociaal overleg terug te brengen tot een bruikbare aanpak. Een boek voor doeners die het mijmeren over een ander sociaal overleg aan anderen over te laten.

Het is een leidraad voor professionalisme, een nieuwe attitude, voor strategische transformatie van de sociale dialoog. Het zal je helpen doelstellingen te bepalen, processen en methoden te beheersen. Kortom, door deze bladzijde te lezen ben je al begonnen aan nieuwe gewoonten.

Alle aandacht gaat naar jouw werkdomein, een organisatie leiden. Je zal bijna uitsluitend informatie vinden over ondernemingsoverleg. Ik sta slechts sporadisch stil bij interprofessioneel en sectoraal overleg.

Een boek voor haastige bedrijfsleiders

Waarom zou jij, strateeg van je onderneming met weinig tijd, dit boek lezen? Omdat je nergens elders zo veel informatie over het sociaal overleg krijgt op zo weinig bladzijden.

Het is geen cursus collectief arbeidsrecht of arbeidssociologie. Het is het resultaat van een eigenzinnige selectie van juridische en sociologische inzichten in het sociaal overleg, gekruid met een beetje psychologie en lessen uit vele fouten in de praktijk (waaronder de mijne). Het is mijn waarheid nadat ik gedurende 35 jaar de hele ketting van het overleg in België heb doorlopen.

Mijn doel is om in zo weinig mogelijk woorden de informatie te geven die je nodig hebt om het schip van het ondernemingsoverleg te sturen. Een betrouwbare selectie die het verschil maakt. 20% kennis die 80% van goede sociale relaties uitmaakt. Met die geselecteerde kennis garandeer ik dat je minder tijd verliest aan steriel sociaal overleg.

Een boek voor bedrijfsleiders die zich ergeren aan het sociaal overleg

Als je vindt dat de vakbonden de regels naleven, als zij toegevoegde waarde leveren voor je bedrijf, als je je gelukkig acht omdat de sociale relaties draagvlak leveren voor verandering, als de werknemersvertegenwoordigers meedenken aan de toekomst van je organisatie, dan is de beste beslissing die je nu kan nemen dit boek dicht te slaan. Zegt men niet dat goede strategen vooral kiezen wat ze niet gaan doen? In dit geval mag je als werkgever gelukkig achten.

Een boek voor kritische bedrijfsleiders

Sociale relaties zijn complex. Je vraagt je af wat de plaats is van het sociaal overleg in je strategie en welke opportuniteiten en risico's verbonden zijn aan de verandering van het sociale klimaat.

Je bent kritisch ten opzichte van je managers die menen dat het sociaal overleg snor zit. Je bent kritisch ten opzichte van jezelf. Je weigert te denken dat een slecht sociaal klimaat alleen te wijten is aan de vakbonden.

Een boek voor bedrijfsleiders die geconfronteerd worden met 'lastige vakbonden'

Ook al denk je dat vakbonden er moeten zijn en aanvaard je hun tegenmacht, je kan ze 'lastig' vinden. Wanneer is dat het geval? Welke vakbonden werken op je heupen?

- Vakbonden die je tijd (en geld) roven door allerlei manoeuvres zoals de agenda van de overlegorganen domineren met individuele gevallen, futiliteiten en oude koeien uit de gracht, kortom met de S.O.Y. of de *shit of yesterday* (Peter Hinszen in *The Day After Tomorrow*)?
- Vakbonden die de agenda van het overleg overladen met een actielijst voor een klusjesdienst?
- Vakbonden die verandering vertragen? Houden ze elke wijziging op de werkvloer tegen door overloos overleg?
- Vakbonden die regelmatig dreigen met staken en de continuïteit van de activiteit in gevaar brengen?
- Vakbonden die de betrokkenheid van je beste managers ondermijnen met toxisch gedrag?
- Vakbonden die zich voortdurend opdringen als enige en noodzakelijke schakel tussen de werkvloer en de werkgever en zijn leidinggevend?
- Vakbonden van wie je de indruk hebt dat ze meer zichzelf dienen dan de belangen van de werknemers?
- Vakbonden die je goede bedoelingen nooit geloven?
- Vakbonden waarvan je vindt dat ze niet van deze tijd zijn?

Als je de lijst met vragen nog kan aanvullen of als je stress ervaart bij elke vergadering van de ondernemingsraad, vermoed ik dat je uiteindelijk wenst dat vakbonden anders waren. En toch.

Een boek voor bedrijfsleiders die beseffen dat je geen vakbond kan veranderen

Kan je de vakbonden veranderen? Eerlijk gezegd, neen. Vakbonden willen niet veranderen op verzoek van werkgevers. Vakbonden zijn trouwens instellingen met vaste doelstellingen, waarden en cultuur die zelfs van binnenuit moeilijk te veranderen zijn.

Pech dus voor de werkgever die andere vakbonden wil. Maar er is hoop. Als je de vakbonden niet kan veranderen, kan je wel de invalshoek veranderen! Het is best mogelijk een arbeidsgemeenschap te sturen om lastige sociale relaties te corrigeren.

Ik durf daarom te zeggen dat er geen lastige vakbonden zijn, er is alleen maar lastig sociaal overleg. Je krijgt niet de vakbond die je verdient. Je krijgt wel het sociaal overleg dat je dient.

Er is hoop als je je verantwoordelijkheid wil nemen, als je de begane paden wil verlaten, als je een globaal zicht hebt op het sociaal overleg in je organisatie, als je bereid bent je eigen benadering van het sociaal overleg kritisch te bekijken, als je een open geest hebt. Als je beseft dat *als je doet wat je deed je krijgt wat je kreeg* (Albert Einstein). Of om het met een Franse woordspeling te zeggen:

D'abord on a le dialogue social
qu'on hérite.

Puis on a le dialogue social
qu'on mérite.

Er is meer dan hoop. Het goede nieuws is dat dit boek jou het inzicht biedt om een intentie om te zetten in een plan, om het beter te doen door het anders aan te pakken.

Misschien ben je niet overtuigd. Je blijft bij een negatief oordeel over vakbonden. Of heb je beslist het sociaal overleg te beperken tot damagecontrol. Nu heb je een tweede kans om tijd te winnen en mag je dit boek sluiten en het terugleggen waar je het gevonden hebt. Of als je het al gekocht hebt, kan je het schenken aan iemand die je vertrouwt.

Een boek voor bedrijfsleiders die beseffen dat ze veel maar nog niet alles gezien hebben

Het sociaal overleg is complex: niet alleen omdat er nogal wat regels bij te pas komen maar ook omdat sociale relaties ingewikkelde machtsverhoudingen zijn. Bij macht behoren ideologie van organisaties, psychologie van individuen, rechtvaardigheidsgevoel en sociale krachten van groepen in een organisatie. Telkens als je denkt dat je het begrepen hebt, valt er iets nieuws op. Door openheid van geest en kennis van feiten kom je steeds weer tot meer inzicht.

Sociaal overleg is als een teerling. Wanneer je ernaar kijkt zie je hoogstens drie vlakken. Je moet de dobbelsteen omdraaien om de andere vlakken te ontdekken. Waarbij ik niet gezegd heb dat het sociaal overleg een kansspel is, wel integendeel.



Figuur 2: de teerling als illustratie van de zichtbare en onzichtbare kanten van het sociaal overleg

Een boek voor bedrijfsleiders die werken aan grote veranderingen

Grote veranderingen – lees: reorganisaties en herstructurerings – kunnen de aanleiding zijn tot stakingen. Die kans vermindert indien het sociaal overleg structureel goed zit. Dat lijkt alvast een voldoende reden om te investeren in een goed sociaal klimaat.

Een managementboek voor bedrijfsleiders die werkelijk stenen willen verleggen

Stel ook jij de vraag: *what's my legacy*? Wil je morgen beter zijn dan vandaag? Dan is dit boek voor jou.

De nieuwe inzichten en bruikbare tools zullen je aanzetten om het anders te doen in plaats van er alleen maar over te praten.

Een boek dat jouw positie consolideert als bedrijfsleider

Na lectuur van dit boek weet je precies welk mandaat je moet geven aan hr-professionals en leidinggevendenden om het huis van het sociaal overleg te bouwen.

Een boek dat kennis aanlevert

Denk je genoeg te weten over het sociaal overleg om dat gebeuren in jouw onderneming te kunnen situeren? Als dat niet het geval is, wil ik daar iets aan doen.

Kennisoverdracht is het eerste doel van dit boek. Aan het einde van het tweede hoofdstuk weet je wat kan, wat niet kan, wat moet, wat niet mag. Het laat je toe het functioneren van het sociaal overleg in je onderneming te benoemen en genuanceerde analyses te maken van wat goed of minder goed gaat in je bedrijf.

Heeft de lectuur van hoofdstuk 3 je interesse gewekt voor de theorie van het overleg, dan kan je je gading vinden in hoofdstuk 4. Is dat niet het geval, sla dat hoofdstuk over en ga naar hoofdstuk 5.

Ben je het eens dat rechtlijnigheid in het management belangrijk is, dus ook in het management van de sociale relaties? Dan zal je in dit boek op je wenken bediend worden.

Kennis en inzicht zetten aan tot handelen. Bij sociaal overleg is dat niet anders. De vraag is hoe je dat moet aanpakken. Hoe kan je de complexiteit van het sociaal overleg ombuigen naar een beheersbare praktijk voor jou en je managers? Hoe kan je resultaten boeken? Hoe kan je consistent blijven? Een antwoord geven op die vragen is de tweede doelstelling van dit boek.

Na lectuur van het zesde hoofdstuk snap je de discipline om de sociale relaties op strategisch niveau te brengen. Je ziet het einde van de tunnel van het 'lastige overleg'. Je begint te geloven dat sociaal overleg waarde kan scheppen en een resource kan zijn in plaats van waarde vernietigen. Ik hoop dat je er zin in krijgt om in fases je bedrijf te leiden van punt A, lastige sociale relaties die het bedrijf remmen, naar punt B, sociale relaties die draagvlak leveren voor verandering.

Deze discipline, in de zin van striktheid en metier, laat je toe het sociaal overleg in je organisatie te *normaliseren*, dat wil zeggen te laten gebeuren volgens de normen die je in het derde hoofdstuk aanleert. Ik zou het woord 'resetten' willen gebruiken. Ze laat je ook toe om het sociaal overleg te *verzakelijken*, om redelijkheid en methode te laten zegevieren op emoties en persoonlijke betrokkenheid. Dat zijn twee voorwaarden voor de kwaliteit van het sociaal overleg.