

**Nieuwe Europese Arbeidsverhoudingen.
Afspraken om Sociale Dialoog in Europese Organisaties te Verbeteren.**

Martin Euwema
Ana Belén García
Lourdes Munduate
Patricia Elgoibar
Erica Pender

February, 2014

Inleiding

Ondergedompeld in de sterkste economische en financiële crisis van de laatste decennia, staan de Europese industriële relaties voor een grote uitdaging. De EG-lidstaten delen fundamentele waarden, ondanks hun vele verschillen. Eén van de kernwaarden die gekoesterd wordt door de EU, is de sterke overtuiging dat werkgevers en werknemers essentieel en positief afhankelijk van elkaar zijn. Hun dialoog is zowel belangrijk als noodzakelijk en zou constructief moeten zijn. Werknemers moeten de mogelijkheden krijgen deel te nemen aan deze dialoog om zo in het belang van ieder te handelen: een gezonde samenleving creëren, innovatieve en belangrijke industriële sectoren bevorderen alsook gezonde arbeidsomstandigheden in stand houden.

Dagelijkse realiteiten in organisaties verschillen van dit ideaal beeld van de samenwerking. Medewerkers voelen zich nauwelijks serieus genomen als partners wanneer het gaat om strategische beslissingen, vakbonden protesteren tegen wat ze zien als aantasting van de rechten van werknemers. Downsizing en outsourcing blijven doorgaan in tal van industriële sectoren in de EG. Van werkgevers wordt gezegd dat ze enkel interesse hebben in het financiële en dat ze onbetrouwbaar zijn als het gaat om het nemen van verantwoordelijkheid voor de belangen van de werknemers. Anderzijds vinden werkgevers dat de vakbonden een steeds kleiner deel van de beroepsbevolking vertegenwoordigen. Bovendien geloven ze dat de vakbondsafgevaardigden ideologisch gedreven zijn alsook niet altijd bekwaam genoeg zijn om de huidige eisen te kunnen beantwoorden. Gelukkig is er in de realiteit meer dan enkel dit sombere beeld. In veel organisaties is er een voortdurende en levendige dialoog tussen werkgevers en werknemers. De ondernemingsraad (OR) neemt deel in de besluitvorming en de vakbonden steunen institutionele verandering.

Wereldwijd, en ook binnen de Europese Unie, is er een sterk debat over de voorwaarden voor een creatieve sociale dialoog in organisaties. Arbeidsverhoudingen tussen werkgevers, vakbonden en werknemers in Europa veranderen snel. Daarnaast wordt sociale dialoog steeds belangrijker door een verschuiving van nationale en sectorale naar meer organisatorische onderhandelingen. Nieuwe organisatorische conflicten waarbij vakbondsvertegenwoordigers een centrale rol spelen zijn in opkomst. Daarom wordt hun rol tegenwoordig geconfronteerd met nieuwe uitdagingen in het kader van Europese industriële relaties. Een belangrijke conclusie uit een recent optreden van de EU is dat het verduidelijken van rollen en verwachtingen tussen werkgever en vakbondvertegenwoordigers nodig is om een constructieve dialoog binnen organisaties te ontwikkelen.

Dit verslag wil dergelijke good practices benadrukken. Zodoende willen we erkentelijk zijn voor constructieve samenwerking die plaatsvindt. Daarnaast willen we werkgevers en vakbondvertegenwoordigers inspireren om te investeren in sociale innovaties en constructieve dialoog op nationaal, sectoraal en vooral op organisatorisch niveau.

Dit verslag bevat vier onderdelen:

Deel 1 beschrijft de context van sociale dialog in Europa.

Deel 2 biedt een kader aan om sociale dialoog te bestuderen en bevorderen.

Deel 3 geeft de belangrijkste bevindingen van een studie in 11 EU landen weer.

Deel 4 beschrijft enkele praktijken in organisaties waar sociale dialoog wordt bevorderd.

1. Sociale dialoog in Europa: veranderende dynamieken.

Binnen de EG, is de formele vertegenwoordiging van de werknemers in organisaties al voor een lange tijd een waarde en een gebruik. Een belangrijk onderdeel van deze vertegenwoordigingssystemen is sociale dialoog. Dit wordt gedefinieerd als 'alle vormen van onderhandelingen, overleg of simpelweg uitwisseling van informatie tussen, of onder, vertegenwoordigers van de regeringen, werkgevers en werknemers, over kwesties van gemeenschappelijk belang met betrekking tot het economisch en sociaal beleid' (International Labour Organization, ILO, 2005) . Het belangrijkste doel van sociale dialoog is om consensus en democratische betrokkenheid van de voornaamste belanghebbenden in de werkwereld te bevorderen.

De sociale dialoog is geïnstitutionaliseerd in alle lidstaten van de EG. Toch zijn er heel wat verschillen met betrekking tot de nationale wetgevingen, historische ontwikkelingen en maatschappelijke culturen van de arbeidsverhoudingen. De positie en het functioneren van sociale dialoog in organisaties is nauw verwant aan de bredere context van de arbeidsverhoudingen op nationaal en sectoriaal niveau. Zo is de rol van de vakbonden en werknemersvertegenwoordigers aanzienlijk verschillend tussen landen (Pulignano, Martínez-Lucio, & Whittall, 2012)..

Vooreerst verschillen de vakbonden in hoe ze omgaan met de wetgeving. In de meeste Scandinavische landen zijn de relaties tussen vakbonden en de overheid bijvoorbeeld gebaseerd op nationale representatiesystemen. In Spanje en Portugal zijn er afspraken op sectorniveau en is er een dialoog met de staat, hoewel deze dialoog er niet continu is. In Oost-Europa zijn vakbonden en overheid zwak met elkaar verbonden. Tot slot is de relatie tussen staat en arbeid in het Verenigd Koninkrijk niet geïnstitutionaliseerd.

Daarnaast verschillen de verhoudingen tussen vakbonden en werkgevers in Europa. In Duitsland en Denemarken bestaat een sterke relatie tussen toonaangevende bedrijven en vakbonden. Dit is deels te wijten aan de wetgeving maar ook aan een besef van gedeelde belangen, zoals een sterke en concurrerende economie. Dergelijke relaties zijn afwezig in het Verenigd Koninkrijk. In de meeste Zuid-Europese landen (zoals Spanje, Portugal, Italië), is er

over het algemeen weinig vertrouwen tussen vakbonden en werkgevers. Oost-Europese markten hebben een hogere prioriteit dan de sociale dialoog, waardoor de ontwikkeling van vertrouwen gevende arbeidsverhoudingen in Oost-Europese landen wordt belemmerd.

Het bestaan van structuren voor vertegenwoordiging van werknemers op de werkvloer is een onderscheidend kenmerk van de arbeidsverhoudingen in Europa. Ondernemingsraden zijn permanent verkozen organen van werknemersvertegenwoordigers, opgericht op grond van wetgeving of collectieve overeenkomsten, met als taak om de samenwerking binnen de onderneming ten gunste van de onderneming zelf en de werknemers te bevorderen. Dit doen ze door het creëren en onderhouden van goede en stabiele arbeidsvoorwaarden, door het laten toenemen van welzijn en veiligheid van de medewerkers en door het goed begrijpen van de operaties, financiën en concurrentievermogen van de onderneming (Martinez Lucio & Weston, 2007).

Werknemersvertegenwoordiging verschilt tussen de Europese landen. In de 27 EU-lidstaten en Noorwegen, zijn er vier landen (Oostenrijk, Duitsland, Luxemburg en Nederland) waar de belangrijkste vertegenwoordiging gebeurt door middel van ondernemingsraden zonder statutaire voorziening voor de vakbonden op de werkplek. In acht landen (Cyprus, Denemarken, Finland, Italië, Litouwen, Malta, Roemenië en Zweden) gebeurt de vertegenwoordiging voornamelijk via de vakbonden. In elf andere landen (België, Tsjechië, Frankrijk, Griekenland, Hongarije, Noorwegen, Polen, Portugal, Slowakije, Slovenië en Spanje), is er sprake van een combinatie van beide, hoewel vakbonden soms domineren. In nog eens vijf landen (Bulgarije, Estland, Ierland, Letland en het Verenigd Koninkrijk) zijn vakbonden het enige kanaal, hoewel wetgeving nu extra opties biedt. Nieuwe nationale wetgevingen ter uitvoering van de EU-richtlijn 2002/14/EG die informatie en raadpleging betreft, heeft het beeld in veel landen ingewikkelder gemaakt waardoor een heteroog scenario blijft bestaan in Europa. Daarom is het uitvoeren van een cross-culturele benadering van essentieel belang om de context van de Europese sociale dialoog te verklaren.

Drie trends die de sociale dialoog beïnvloeden op het organisatorisch niveau dienen hier te worden erkend:

- a. *De-centralisatie*. Er is een duidelijke trend naar kaderovereenkomsten, die meer en meer ruimte voor onderhandeling en besluitvorming op ondernemingsniveau voorzien. Hoewel landen en sectoren verschillen, doet deze trend zich al geruime tijd voor (OECD, 2006; Visser, 2010). Flexibiliteit in overeenkomsten op nationaal en sectoraal niveau daagt de sociale dialoog in organisaties uit. Terwijl 20 jaar geleden overeenkomsten over belangrijkste kwesties werden onderhandeld tussen werkgevers en vakbonden, zijn vandaag de dag arbeidsvoorwaarden, gezondheid en veiligheid, werkuren en zelfs salaris kwesties die op organisatieniveau onderhandeld worden. (Carley & Marginson, 2010; Molina & Miguez , 2013). Dit daagt beide partijen,

werkgevers en werknemers, uit om manieren te vinden om op een samenwerkende manier te onderhandelen.

- b. *Opschaling op Europees niveau.* Multinationale organisaties in Europa worden geconfronteerd met meer en meer Europese wetgevingen. De dynamiek tussen de Europese vertegenwoordiging en vakbonden op nationaal niveau is voor alle betrokken partijen nieuw en uitdagend (Da Costa, Pulignano, Rehfeldt, & Telljohann, 2012).
- c. *De-institutionalisering en vertegenwoordiging.* Op de lagere niveaus van de organisatie en de vertegenwoordiging van de werknemers is misschien wel de grootste uitdaging in collectieve sociale dialoog te vinden. In de meeste EG-landen is het lidmaatschap van vakbonden laag en zakt het nog. Ook op organisatie niveau voelen zowel vakbonden als werkgevers de nood om competente en gemotiveerde medewerkers aan te trekken binnen de vakbond (Visser, 2010).

Doekle Terpstra is sinds 2010 voorzitter van het bestuur van Inholland, een grote instelling voor hoger onderwijs in Nederland. Hij moest dit instituut diep reorganiseren, met onder meer downsizing. Voortdurend onderhandelde hij met de vakbonden en de ondernemingsraad. Hij stelt dat de ondernemingsraad aangenaam was om mee te werken, maar de vakbonden waren zeer moeilijk: ze waren meer betrokken bij de bescherming van de rechten van oudere werknemers (hun leden) in vergelijking met de belangen van de jongere collega's en de school. Zijn conclusie luidt dat deze structuur van onderhandelingen met de externe afgevaardigden van vakbonden verouderd is (bron: De Volkskrant, 31 januari 2014)

Terpstra is voormalig (1999-2005) voorzitter van CNV, de tweede grootste vakbond in Nederland.

2. Een kader om sociale dialoog in organisaties te bestuderen en te bevorderen.

De algemene doelstelling van het New European Industrial Relations (Neire) project is om de kwaliteit van sociale dialoog als een instrument voor innovatie te verbeteren: vooreerst door Europese werknemersvertegenwoordigers te empoweren en daarnaast door het onderzoeken van ervaringen en verwachtingen van Europese werkgevers op het gebied van structuren, rollen, attitudes en competenties van werknemersvertegenwoordigers.

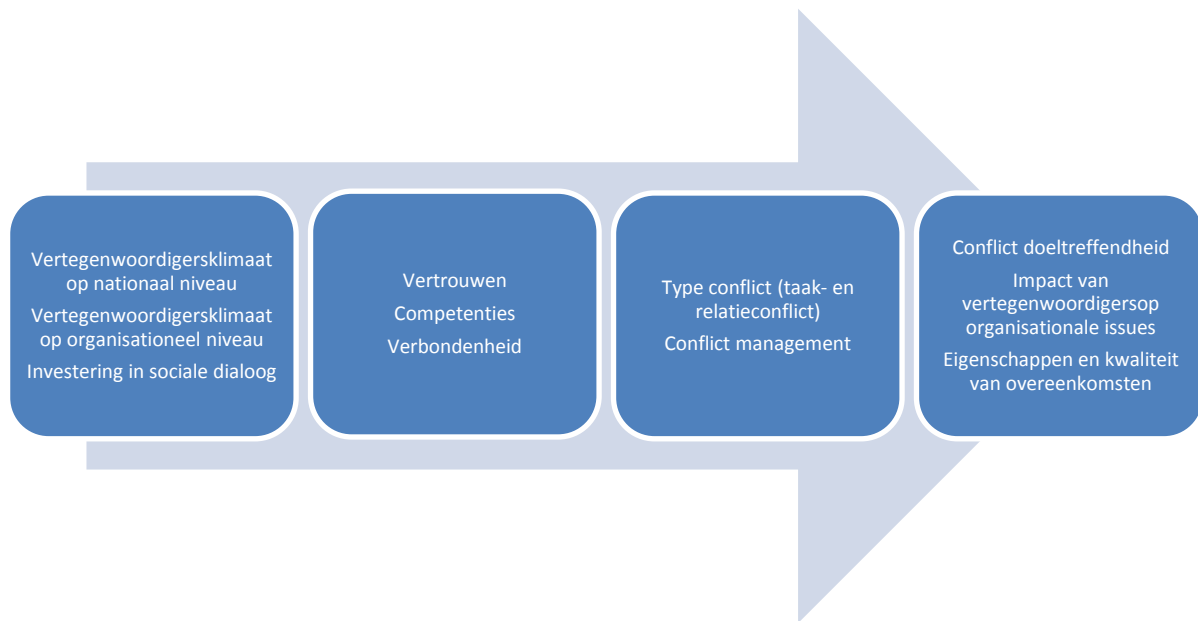
Een eerste studie werd uitgevoerd tussen 2010 en 2012 en was mede opgericht door de Europese Commissie Werkgelegenheid, Sociale Zaken en Gelijke Kansen (Project Ref. VS/2010/0376), het Spaanse ministerie van Wetenschappen (Project Ref. PSI 2008/00503 en PSI 2011/29256) en de partnerorganisaties. Het hoofddoel van deze studie was om te

onderzoeken hoe werknemersvertegenwoordigers empowered kunnen worden. Deze studie omvat kwantitatieve gegevens van meer dan 2300 vertegenwoordigers en kwalitatieve gegevens van 80 interviews met vertegenwoordigers uit 8 Europese landen: België, Denemarken, Estland, Duitsland, Nederland, Portugal, Spanje en het Verenigd Koninkrijk (Munduate, Euwema, & Elgoibar 2012).

Een tweede studie werd uitgevoerd tussen 2012 en 2014 en ook deze was mede opgericht door de Europese Commissie Werkgelegenheid, sociale zaken en gelijke kansen (VS/2012/0416) en de partnerorganisaties. Deze studie onderzoekt de ervaringen en verwachtingen van *werkgevers* over de sociale dialoog en werknemersvertegenwoordigers. Aandachtspunten zijn de verwachtingen van de werkgevers over de rollen van de vertegenwoordigers alsook de attitudes en competenties die nodig zijn om op te treden als partners in sociale innovatie. Dit onderzoek omvat kwantitatieve gegevens van meer dan 600 human resources (HR) managers en kwalitatieve gegevens van 110 interviews met HR-managers uit drie sectoren: financiën, hoger onderwijs en productie. Deze studie werd uitgevoerd in 11 EU-landen: België, Denemarken, Estland, Frankrijk, Duitsland, Italië, Nederland, Polen, Portugal, Spanje en het Verenigd Koninkrijk.

We hebben een model ontwikkeld om de structuur van de studie weer te geven en richten ons op de belangrijkste factoren die bijdragen tot sociale dialoog in Europese organisaties. Het model is weergegeven in figuur 1.

Het model begint met het klimaat van arbeidsverhoudingen in de verschillende EU-lidstaten. Het nationale niveau (met inbegrip van sectorale verschillen) heeft impact op het klimaat op organisatieniveau. Een historisch en socio-cultureel perspectief helpt om te begrijpen waarom elk land geïnvesteerd heeft in de sociale dialoog, hoe elk land deze sociale dialoog heeft opgebouwd alsook hoe de sociale partners zich tot elkaar verhouden binnen dergelijke structuren. Het klimaat tussen de vakbondsvertegenwoordigers kan ruwweg worden omschreven als een activiteit van samenwerking of van concurrentie. Op basis van de theorie over samenwerking en concurrentie van Deutsch en collega's (2006) zijn sociale en interactionele dynamiek tussen de partijen opgenomen in dit kader. Dergelijke dynamiek omvat vertrouwensrelaties tussen partijen (Fulmer & Gelfand, 2012), competenties van vakbondsvertegenwoordigers en management (Wright, Dunford & Snell, 2001), en de inzet van voorgaanden (Mowday & Streers, 1979). Vertrouwen, competenties en inzet worden weerspiegeld in soorten conflicten die ook ontstaan door de manier waarop deze conflicten worden behandeld (Jehn, 1995; Hempel, Zhang & Tjosvold, 2009). Tot slot wordt rekening gehouden met de belangrijkste resultaten voor sociale dialoog in termen van de doeltreffendheid van conflict, alsook de invloed op organisatorische thema's en de kwaliteit van de overeenkomsten.



Figuur 1. NEIRE model

Het klimaat van vakbondvertegenwoordigers kan worden beschreven op verschillende niveau's. Een basismodel waar vaak naar verwezen wordt, is 'conflict' versus 'samenwerking' in de arbeidsverhoudingen. Nauw verwant aan deze, is het model over samenwerking-competitie van Deutsch (2006). In zijn theorie staat centraal dat samenwerkingsverbanden een coöperatieve cultuur alsook coöperatief gedrag bevorderen, en vice versa. Met andere woorden, een coöperatieve context bevordert een coöperatieve omgang met conflicten terwijl een competitieve context gerelateerd is aan competitief gedrag. Wanneer partijen een coöperatieve oriëntatie op conflict hanteren, bespreken de partijen hun onderlinge verschillen met als doel deze te verduidelijken en te proberen een oplossing te vinden die voor beide partijen bevredigend is – een win-win situatie - (Carnevale & Pruitt, 1992). In de aanpak waar concurrentie domineert, is er meestal een winnaar en een verliezer (Carnevale & Pruitt, 1992). In figuur 2 illustreren we de belangrijkste kenmerken van elke oriëntatie.

Klimaat van werknemersvertegenwoordigers:

Coöperatief	Competitief
Effectieve communicatie wordt vertoond. Vriendelijkheid, behulpzaamheid, en verminderde obstructie.	Communicatie is aangetast omdat partijen voordeel proberen te halen door misleiding van de andere (bv. valse beloften, foute informatie).
Gevoel van overeenkomst met de ideeën van anderen en een gevoel van fundamentele overeenkomsten in waarden en normen, evenals het vertrouwen in de eigen ideeën en in de waarde die andere leden hechten aan die ideeën.	Obstructie en gebrek aan behulpzaamheid leiden tot negatieve houdingen van beide partijen en achterdocht over elkaars intenties.

Erkenning van en respect voor de andere door het inspelen op de behoeften van de ander.	Herhaalde onenigheid en kritische afwijzing van ideeën vermindert het vertrouwen in de andere partij.
Bereidheid om de macht van de ander (bijvoorbeeld kennis, vaardigheden en middelen) te verbeteren	Partijen streven ernaar hun eigen macht te vergroten en de macht van de andere te beperken.
Tegenstrijdige belangen als een wederzijds probleem zien dat opgelost moet worden door gezamenlijke inspanning	De competitieve oriëntatie zorgt voor de visie dat de oplossing van een conflict slechts door één partij aan de andere kan worden opgelegd.

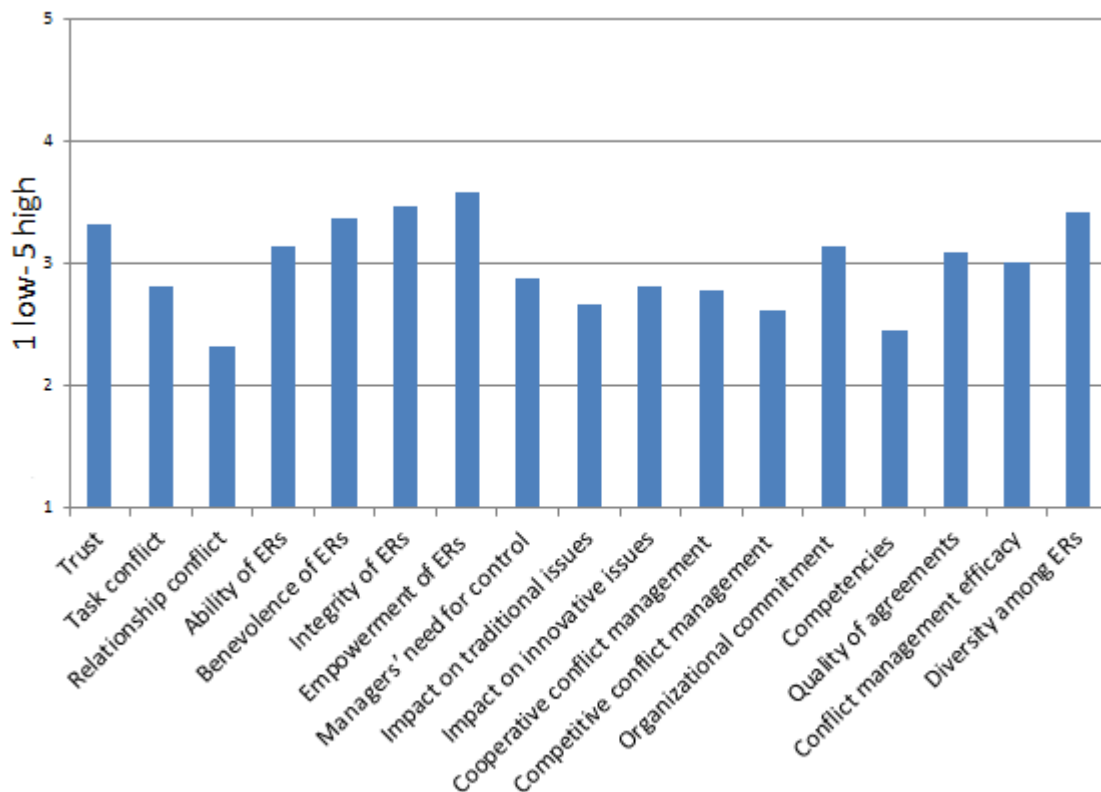
Figuur 2. Cooperatief en competitief klimaat.

Aangepast uit Deutsch, Coleman, & Markus (2006, p. 27-28)

3. Belangrijkste resultaten

De voornaamste resultaten van de beschrijvende analyse uit de onderzoeken zijn weergegeven in figuur 3. We werken de belangrijkste factoren van ons model uit: impact op de besluitvorming, waargenomen competenties, de frequentie van conflict (relatie- en taakconflict), conflictgedrag en de kwaliteit van de overeenkomst. Ook wordt de verscheidenheid die zich voordoet tussen de landen uitgelegd.

In het algemeen bemerken Europese managers dat de impact die vakbondsvertegenwoordigers hebben op de besluitvorming in organisaties matig laag is. Zij vinden ook dat vakbondsvertegenwoordigers ondermaats gekwalificeerd zijn om hun rol te kunnen spelen. Over het algemeen hebben managers daarentegen een positievere perceptie van de welwillendheid en integriteit van de vertegenwoordigers. Over het algemeen wordt de organisatieberokkenheid van vakbondsvertegenwoordigers ook als hoog aanschouwd en managers tonen bereidheid om de rol van vakbondsvertegenwoordigers macht te geven. Tenslotte wijzen managers op grote verschillen tussen de verschillende vakbondsvertegenwoordigers in hun organisatie; hierdoor moeten we voorzichtig zijn met het veralgemenen van de resultaten.



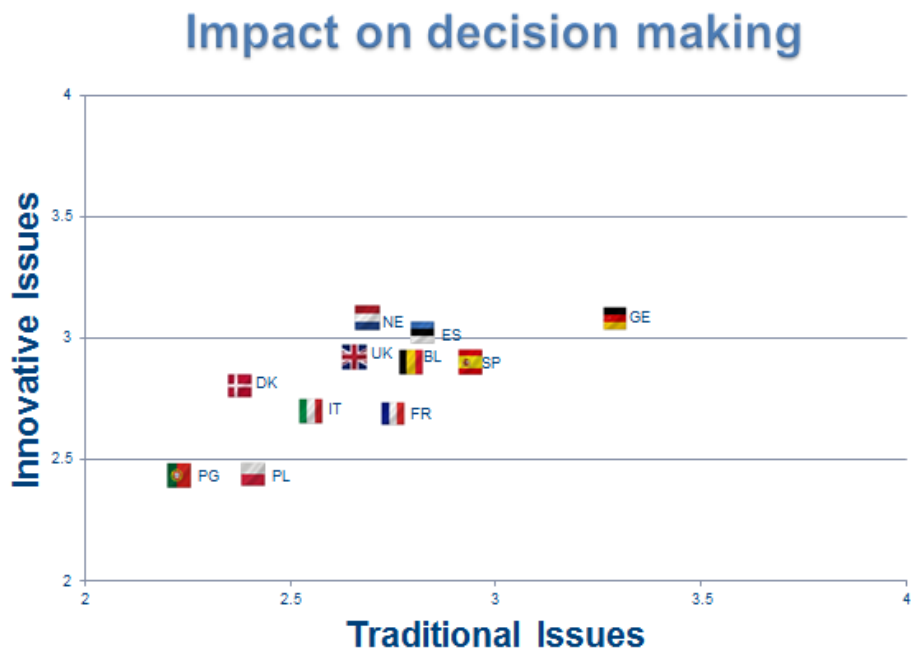
Figuur 3. Europese gemiddelden van de variabelen gebruikt in de studie.

Laten we ons eerst richten op de impact die vakbondsvertegenwoordigers hebben in de besluitvorming in organisaties. We maken een onderscheid tussen traditionele en innovatieve vraagstukken. Traditionele problemen zijn 'klassieke' collectieve onderhandelingsonderwerpen zoals: werktijden, bepaling van loon- en beloningssystemen en prestatiedoelstellingen. Innovatieve aspecten bevatten ondermeer: work-life-balance, gelijkheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen en ecologische thema's. De resultaten illustreren globaal in Europa een relatief lage score (minder dan 3) voor beide soorten effecten. Nochtans zien we bij het onderzoek van de scores per land redelijk significante verschillen (figuur 3).

- **Impact op het beslissingsmakingsproces**

Het eerste dat de aandacht trekt is de positie van Duitsland in de rechter bovenhoek (figuur 4). Dit geeft aan dat de Duitse managers waarnemen dat vakbondsvertegenwoordigers een relatief sterke invloed hebben op beide soorten thema's. Portugal scoort daarentegen laag op beiden en bevindt zich in de linkerbenedenhoek, wat betekent dat vakbondsvertegenwoordigers hier gezien worden als weinig invloedhebbend op de

besluitvormingsprocessen voor traditionele en innovatieve vraagstukken. Andere landen, zoals Nederland en Denemarken scoren in innovatieve vraagstukken aanzienlijk hoger dan in de traditionele kwesties. Aan de hand van het Neire model (figuur 1) onderzoeken we hoe de impact op het besluitvormingsproces samenhangt met andere factoren, zoals waargenomen competenties en het conflictgedrag dat gehandeed wordt door de vertegenwoordigers.



Figuur 4. Invloed van werknemersvertegenwoordiger in innovatieve en traditionele kwesties in 11 landen. De schalen in bovenstaande tabel lopen van 2 tot 4 om de verschillen duidelijker te illustreren (de oorspronkelijke Likertschalen zijn van 1 tot 5, zie figuur 1).

Competenties. Managers die werknemersvertegenwoordigers competent beschouwen, vinden hun invloed op het besluitvormingsproces groter, zowel op vlak van traditionele als van innovatieve thema's.

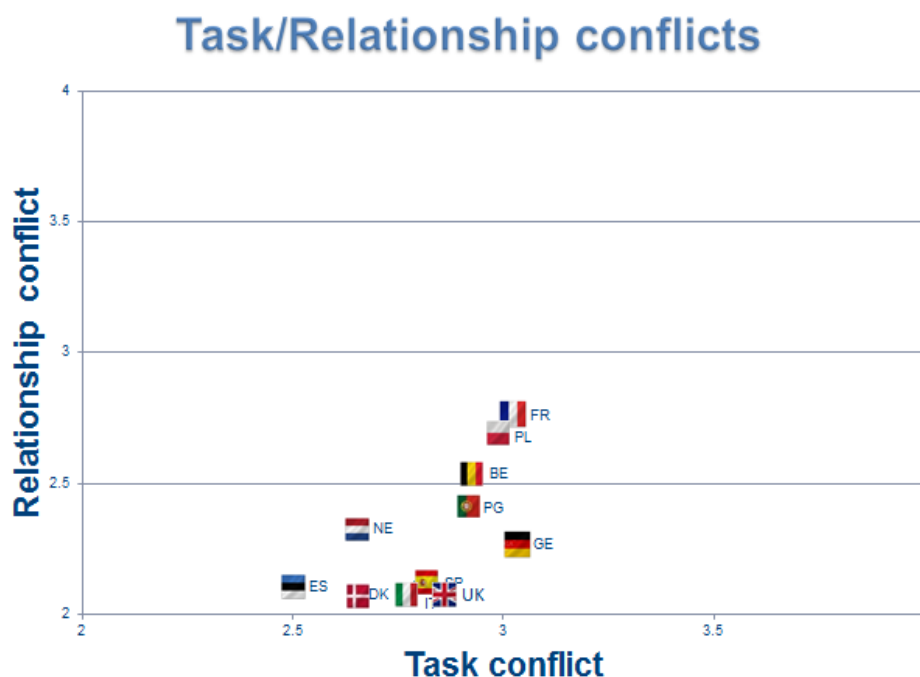
Conflictgedrag. Werknemersvertegenwoordigers die meer *competitief* conflictgedrag vertonen lijken meer impact te hebben op de traditionele kwesties; diegenen met een meer *coöperatieve* stijl hebben meer impact op innovatieve thema's.

Integriteit en welwillendheid. Deze eigenschappen scoren relatief hoog op het Europese gemiddelde (figuur 3), maar hangen verrassend genoeg niet samen met de impact die werknemersvertegenwoordigers hebben op de besluitvorming. Dus: ook al lijken managers in Europa te geloven dat vertegenwoordigers duidelijke principes hebben en dat ze ook goede bedoelingen hebben, lijkt dit hen niet te helpen om meer invloed uit te oefenen op de beslissingen die genomen worden. Een citaat van een Spaanse manager illustreert deze bevinding:

"Het enige positieve dat ik kan zeggen over hen [werknemersvertegenwoordigers] is dat het aardige mensen zijn"

- **Frequentie van conflict tussen management en werknemersvertegenwoordigers**

Er zijn grote verschillen in de waargenomen frequentie van conflicten tussen management en werknemersvertegenwoordigers (Figuur 5). We maken een onderscheid tussen relationele conflicten en taakconflicten, waarbij het eerste verwijst naar conflicten m.b.t. waarden en interpersoonlijke stijlen, terwijl taakconflicten verwijzen naar onenigheden m.b.t. de distributie van middelen, procedures en beleid (De Dreu & Weingart, 2003). We kunnen zien dat alle landen onder de 3 scoren voor relationele conflicten en dit is voor de meeste landen ook het geval m.b.t. taakconflicten. Frankrijk heeft meer conflicten van beide soorten voor zijn rekening dan het Europese gemiddelde. Estlandse managers percipiëren de relatie met werknemersverantwoordelijken als kalm wanneer gefocused wordt op relationele conflicten. In België is het niveau van relationele conflicten ook laag, terwijl ze op niveau van taakconflicten als één van de hoogste scoren. Traditioneel gezien wordt uit onderzoek besloten dat relationele conflicten de performantie en het organisatieklimaat aan tasten. Daarentegen kan taakconflict productief zijn afhankelijk van de coöperatieve context (De Wit et al, 2012).



Figuur 5. Taak en relatieconflict in 11 verschillende landen. De schalen worden hier weergegeven van 2 tot 4 om de verschillen duidelijker te kunnen weergeven (originele Likert schalen zijn van 1 tot 5, zie figuur 1).

- **Gepercipiëerd conflict door werknemervertegenwoordigers**

Figuur 6 geeft de coöperatieve en competitieve conflicten weer die waargenomen werden door de werknemervertegenwoordigers. Zoals hierboven reeds aangegeven, hebben de werknemervertegenwoordigers de neiging om competitieve en coöperatieve gedragingen te combineren. Deze combinatie kan een meer coöperatieve of competitieve aanpak bevatten waarin we verschillen waarnemen tussen landen. Zo vertonen werknemervertegenwoordigers in Denemarken, Duitsland en Estland meer coöperatieve gedragspatronen terwijl ze een meer competitief gedragspatroon vertonen in België, Engeland en Spanje.



Figuur 6. Coöperatief en competitief conflictgedrag in 11 verschillende landen. De schalen worden hier weergegeven van 2 tot 4 om de verschillen duidelijker te kunnen weergeven (originele Likert schalen zijn van 1 tot 5, zie figuur 1).

De resultaten tonen aan dat de perceptie van vertrouwen binnen het klimaat van IR heel sterk gerelateerd is aan coöperatief gedrag. Het IR klimaat is echter niet gerelateerd aan competitief gedrag. Twee geïnterviewden illustreren het mogelijk effect van het industriële klimaat op conflictgedrag:

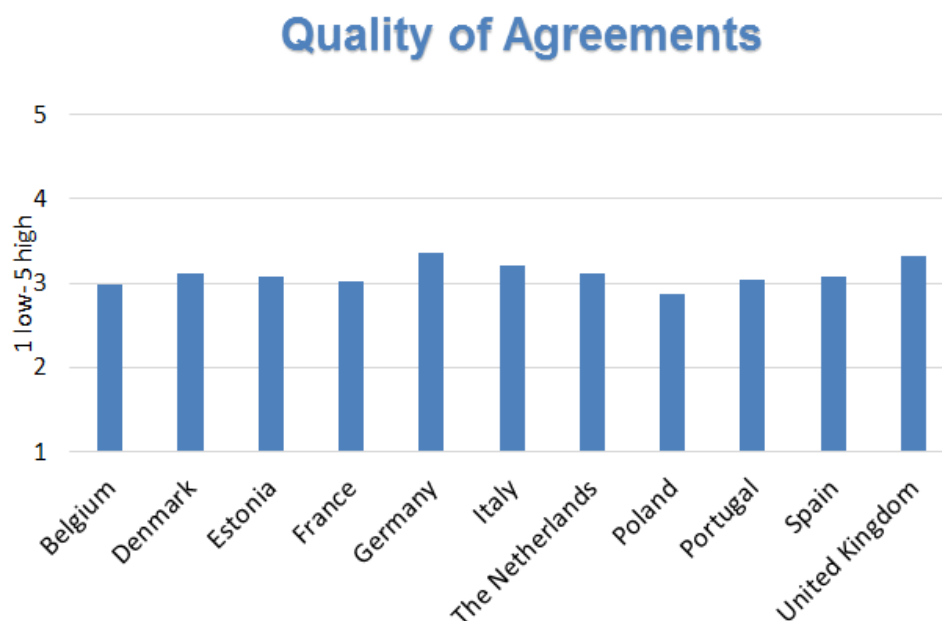
“In het traditionele model van industriële relaties is er geen vertrouwen tussen de partijen... geen ethiek of transparantie... en dit is een crisis in het management van organisaties” (Spaanse CEO)

“We vertrouwen elkaar. Dit is de voorwaarde voor een nauwe samenwerking. Ik heb er 100% vertrouwen in dat ze goed werken en vertrouwenswaardig zijn, en dat we gesprekken off the record kunnen houden waarbij we luidop met elkaar nadenken. Dit

is deels ook omdat ik ze percipieer als zijnde modern, wat betekent dat ze ons niet zien als de tegenstander, maar eerder als iemand die vanuit een ander perspectief werkt en andere opdrachten heeft dan hen. De hoofdtak is echter hetzelfde: We moeten een goede, gezonde, goed werkende werkplek hebben en we werken allemaal samen zodat onze klanten ons waarnemen als een goede bank.” (Duitse HR manager)

- **Kwaliteit van de overeenkomsten**

We bestuderen de kwaliteit van de akkoorden zoals ze wordt waargenomen door managers (Figuur 7). Zonder extreme verschillen tussen de landen, lijkt het dat de akkoorden noch excellent noch verschrikkelijk zijn aangezien de meeste landen rond de 3 scoren. Uiteraard is er bij dit niveau van kwaliteit nog veel ruimte voor verbetering in heel Europa.



Figuur 7. Gepercipiëerde kwaliteit van de akkoorden in 11 landen.

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat het vertrouwensgehalte van de industriële relaties nauw gelinkt zijn aan de kwaliteit van het akkoord. In een context die geknemerkt wordt door vertrouwen tussen werknemervertegenwoordigers en management, worden betere akkoorden bereikt. Een andere factor die de kwaliteit van de akkoorden bepaalt is het competitieve versus coöperatieve gedragspatroon van de werknemervertegenwoordigers, die negatief gerelateerd waren. Voorts is ook het niveau van competenties van

werknemervertegenwoordigers geliëerd aan de kwaliteit van de akkoorden. Tot slot zijn de conflictdoeltreffendheid en constructieve aanpak van beide partijen t.o.v. conflicresolutie gerelateerd aan de kwaliteit van de akkoorden.

4. Practische aanbevelingen en good practices

Het klimaat van arbeidsrelaties verschilt tussen landen, sectoren en organisaties. Desondanks komen er toch sterke overeenkomsten naar boven wanneer we luisteren naar HR directeuren en werkgevers in Europa. In wat volgt vatten we hun wensen, zorgen en enkele voorstellen voor de verbetering van het sociale dialoog samen. Deze goede praktijken kunnen erg inspirerend zijn. HR managers en werknemervertegenwoordigers kunnen zien op welke manier deze praktijken ook in hun organisatie geïmplementeerd kunnen worden. Men zou kunnen zeggen dat dit niet werkt in het des betreffende land of sector of organisatie. Als dit uw reactie is, verzoeken wij u in het achterhoofd te houden dat de verschillen van organizationele praktijken m.b.t. een klimaat of vertrouwen en coöperatie in arbeidsrelaties ook sterk verschillen binnen landen en sectoren. Om deze reden willen we werkgevers eraan herinneren dat ze voor een groot stuk verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van het sociale dialoog en de werknemervertegenwoordigers in hun organisatie.

- **Promoten van innovatief sociaal dialoog**

Het NEIRE Model volgend beginnen we met het onderzoeken van de uitkomsten: effectief omgaan met conflict, de impact van werknemervertegenwoordigers in het beslissingsproces van de organisatie en innovatieve, collectieve overeenkomsten van hoge kwaliteit. Veruit alle Europese werkgevers geven de voorkeur aan sterke tegenpartijen rond de tafel. Daarnaast willen ze kwalitatief hoogstaande overeenkomsten afluisteren die de veranderende ontwikkelingen in de beroepsbevolking en economie tegemoet komen. Werkgevers waarderen een formele structuur voor sociaal dialoog om zulke overeenkomsten te kunnen sluiten, ook binnen organisaties. In de volgende punten bekijken we de elementen van het model die betrekking hebben op het bereiken van zulke bevoegde werknemervertegenwoordigers, overeenkomsten van hoogstaande kwaliteit en minimale escalatie van conflicten.

“We zijn erin geslaagd om een integratieve overeenkomst te sluiten wat als erg innovatief wordt beschouwd in de context van ons land. Dit was enkel mogelijk dankzij het constructieve klimaat en de gezamenlijke inspanningen tot coöperatie. Gedurende dit proces was het mogelijk om persoonlijk conflict te vermijden.”

- **Simpele en flexibele structuren voor sociaal dialoog**

We zien een grote variëteit op niveau van structuur binnen alle verzamelde praktijken binnen Europa. De meeste grote en internationale organisaties zijn goed georganiseerd en soms zelfs overgestructureerd. HR managers drukken vaak de wens uit voor meer begrijpbare en minder “zware” structuren van werknemervertegenwoordiging. Dit is echter niet het geval voor kleinere bedrijven, die ingebed zijn in familie en lokale bedrijven en organisaties. Hier is formele vertegenwoordiging vaak afwezig. Meestal onderneemt het lijnmanagement acties. In het geval van Engeland, doen ook grote bedrijven beroep op informele manieren van representatie, wat duidelijk zijn beperkingen heeft.

In het algemeen waarderen HR managers in Europa sociaal dialoog ook als een vorm van gestructureerde negotiaties en probleemoplossende activiteiten, die ook ingebed zijn in legale structuren. Wanneer het gaat om begrijpbare modellen, geven HR managers de voorkeur aan een beperkter aantal personen rond de tafel die tot verschillende vakbonden behoren en die verschillende groepen van werknemers vertegenwoordigen. Daarnaast is er ook de tendens om sterkere vanden te hebben met de werknemervertegenwoordigers die tewerk gesteld zijn in de organisatie ten opzichte van een bediende die tewerk gesteld is bij de vakbond. Hierbij aansluitend kan gesteld worden dat de structuur van werknemervertegenwoordigers als minder noodzakelijk gezien kan worden in kleine bedrijven waar sociaal dialoog werkt:

“Het vereenvoudigen van de structuur zou beter zijn. Bijvoorbeeld, als we met 49 zijn hebben de structuur niet nodig maar als we met 51 zijn hebben we 10 leden van de werknemersraad nodig!! (Franse HR manager)

Goede praktijk: Een meer flexibele representatie structuur binnen de organisatie is een attractief model voor de meeste HR'ers. Efficiënte relaties zijn meer gebouwd op een informeel niveau dan op een formeel niveau.

- **Vakbonden die meer innovatief en minder ideologisch zijn**

In de meeste landen vertonen werkgevers waardering voor werknemervertegenwoordigers. Niet tegenstaande delen werkgevers de mening dat vakbonden meer flexibel moeten zijn t.o.v. economische veranderingen, alsook op organizationeel niveau. Vakbonden op nationaal en sectoriaal niveau, kunnen het klimaat van arbeidsrelaties en hun impact op organizationele beslissingen verbeteren wanneer ze minder conservatief zijn in de ogen van de werkgevers. Er wordt van werknemervertegenwoordigers verwacht om te vechten voor de belangen van de werknemers. Dit hoeft echter niet per definitie in tegenstrijd te zijn met de belangen van de organisatie. Dit is inderdaad het standpunt van de meeste werkgevers die van de vakbonden verwachten dat zij ook dit standpunt innenemen en dit bijgevolg doorgeven aan de

werknemervertegenwoordigers. Binnen Europa, wordt vooral Duitsland gezien als het land waarin werknemervertegenwoordigers een relatief hoge impact hebben. Een Duitse manager illustreert dit:

“Traditioneel gezien kunnen arbeidsrelaties beschreven worden als constructief, een wil om samen te werken en ik denk dat 99% van mijn collega’s en 99% van de werknemers me hierin gelijk zouden geven.” (Duitse HR Manager)

- **Investeren in sociaal dialoog**

Veel werkgevers zien het belang van een structurele representative in en investeren hier dan ook des te meer in. Zij betalen de halftijdse en voltijdse werkuren van de werknemervertegenwoordigers en het hebben van personeel en voorzieningen in het Human Resources departement die toegewijd zijn aan sociaal dialoog en structurele onderhandelingen. De meesten ervaren dit als goed gespendeerd geld, terwijl een aantal anderen de mening hebben dat er meer efficiëntie kan zijn in de formele structuren. Het investeren in sociaal dialoog werpt zijn vruchten af op verschillende manieren, vooral wanneer dit gekaderd wordt in cooperatieve relaties.

“De rol van de werknemervertegenwoordiger is belangrijk in onze organisatie; we hebben hem nodig om goede akkoorden te bereiken met onze werknemers en vertrouwen erop dat ze hun uiterste best doen om dit ook effectief te bereiken” (HR directeur, educatieve sector)

Good practice: Het promoten van sociaal dialoog en betrek verschillende groepen werknemers afhankelijk van het onderwerp dat op de onderhandelingsagenda staat:

“Sociaal dialoog moet focussen op de “zwakste groep” in termen van uitleg waardoor een goede didactische aanpak vereist is. Het is echter niet per definitie steeds de werknemersgroep die deze uitleg nodig heeft-bijvoorbeeld; als het gaat om een technisch probleem in de productie dan hebben de werknemers en managers nood aan verduidelijking. Dus het hangt heel sterk af van het onderwerp waarover we spreken.” (Belgische HR Manager)

- **Investeren in informele relaties**

Binnen landen zien we duidelijke verschillen tussen organisaties en sectoren. Ook al heeft de financiële sector dramaticale veranderingen ondergaan, is het klimaat m.b.t. arbeidsrelaties

relatief coöperatief in vergelijking met de industrie. In het algemeen is hogere opleiding ook meer coöperatief in vergelijking met de industriële sector. Hoe een coöperatief klimaat van arbeidsrelaties promoten? Een sleutelement dat door veel HR managers wordt vernoemd is het ontwikkelen van goede en taakgeoriënteerde informele relaties.

In België, Duitsland, Denemarken en Nederland wordt er vaak informele communicatie door het management gebruikt voor de officiële start van de onderhandelingen om zo de “zware” structuren te ontduiken en op voorhand een aantal oplossingen te kunnen uitwerken. Een goede praktijk zou dus zijn om te investeren in informele relaties zoals afgeleid kan worden uit de volgende stellingen:

“Tijdens informele meetings hebben werknemervertegenwoordigers veel meer de neiging om begrip te tonen voor een aantal onderwerpen die anders tijdens formele meetings erge moeilijk aan te kaarten zijn.” (Belgische HR manager, energiesector)

“Onze informele relatie is zeker en vast beter dan de formele relatie. Daarom probeer ik ook actief te investeren in deze informele relaties met werknemervertegenwoordigers omdat ik ervan overtuigd ben dat dit op lange termijn ook onze formele relatie zal verbeteren.” (Belgische HR Manager)

- **Vertrouwen opbouwen**

Vertrouwen wordt gezien als het sleutelement in de relatie tussen management en werknemervertegenwoordigers. Ook is duidelijk dat vertrouwen vaak ontbreekt en dat managers geloven dat werknemervertegenwoordigers hen niet vertrouwen. Vertrouwen groeit meestal traag en is geassocieerd met lange ambtperiodes van werknemervertegenwoordigers. Over het algemeen manifesteren werkgevers de nood om transparant te zijn en promoten zij open communicatie tezamen met sensitiviteit naar werknemers toe. Managers verwijzen opnieuw naar de nood aan training om op een meer effectieve manier te kunnen communiceren met werknemervertegenwoordigers m.b.t. verschillende en complexe onderwerpen gerelateerd aan organizationele dynamieken en hierdoor het vertrouwen tussen de twee partijen verhogen. Sommige organisaties geven aan dat zij een jaarlijkse teamactiviteit organiseren voor zowel het management als de werknemervertegenwoordigers om de relatie te verbeteren en vertrouwen te versterken.

“Om de goede en vertrouwensvolle sociale relaties te behouden, gaan wij-managemen en werknemervertegenwoordigers tesamen- eens per jaar op een uitstap, bijvoorbeeld één van onze sites in het buitenland bezoeken. Voor ons is het belangrijk om werknemervertegenwoordigers niet alleen in hun functie te zien maar ook als gewone mensen met een persoonlijke achtergrond.” (Belgische HR manager).

Good practice: Informatie delen en werknemervertegenwoordigers betrekken in het beslissingsproces.

“Over het algemeen zijn de relaties tussen management en werknemervertegenwoordigers erg coöperatief. We respecteren elkaars positie en delen informatie.”



- **Ontwikkelen van competenties van werknemervertegenwoordigers**

Over het algemeen heerst de opinie binnen de werkgeversgroep dat er nood is aan het professionaliseren van de rol van werknemervertegenwoordigers en het trainen van technische competenties. De ideologische oriëntatie die het profiel van werknemervertegenwoordigers vormt in veel Europese landen zoals Spanje, is gekarakteriseerd door klassenstrijd en confrontatie met het management. In dit opzicht, geven werkgevers aan dat het van groot belang is om de rol attractief te maken voor competente mensen, inclusief de jongeren en zij met een meer flexibele attitude.

Het trainen van werknemervertegenwoordigers wordt over het algemeen gezien als de verantwoordelijkheid van de vakbonden. Dit wordt soms gebruikt als een excuus om als organisatie niet te investeren in de training van werknemervertegenwoordigers. Wij hebben goede praktijken gezien waar werkgevers samen werken met vakbonden, onder de koepel van bakbonden, terwijl hun onafhankelijke rol gerespecteerd werd. En terwijl ook investeren in training voor werknemervertegenwoordigers voorzien vanuit de organisatie.

Good practice: Het verhogen en verbeteren van de training voor werknemervertegenwoordigers, vooral m.b.t. onderwerpen zoals business management en economie en training om hun communicatie en negotiatie vaardigheden te versterken. Bovenop een verbetering van hun competenties, zorgt deze gespecialiseerde training ook voor een meer open attitude tijdens het negotiëren.

“In ons bedrijf investeren we in de training van onze werknemervertegenwoordigers, we geloven dat we akkoorden van een hogere kwaliteit en meer innovatieve akkoorden bereiken als we neotioeren met competente werknemervertegenwoordigers.”

“Het bedrijf zou de werknemervertegenwoordigers van training moeten voorzien vanaf het moment dat ze verkozen worden.”

werken en hen meer flexibel maken”

“Training m.b.t. onderwerpen zoals business management, financieën en negotiatievaardigheden kunnen werknemervertegenwoordigers meer handvaten geven om te



- **Maak de rol van werknemervertegenwoordiger aantrekkelijk**

Veel HR directeuren maken zich zorgen betreffende het rekruteren van competente en gemotiveerde werknemervertegenwoordigers. Daarnaast zijn ook werkgevers op zoek naar wegen om jonge, competente werknemers te motiveren om zich engageren in een werknemervertegenwoordigende functie. Interessante opties werden benoemd:

- Het belonen van de rol van werknemervertegenwoordiger als deel van het loopbaanmanagement (Je kan geen manager worden tenzij je de functie werknemervertegenwoordiger vervulde)
- Het promoten van adequate renumeratie, vooral in grote organisaties
- Werknemervertegenwoordigers voor korte periode of specifieke projecten engageren in plaats van een verbintenis van lange tijd

- **Bijdragen aan de bereidheid tot verandering**

In termen van attitudes, wens het HR manager vooral een hogere graad van openheid t.o.v. verandering. Een heel aantal HR managers beschrijven de attitudes als rigide. Dit wordt gezien als een probleem vooral om het feit dat de meeste bestudeerde organisaties zich in een enorm dynamische omgeving bevinden die gekenmerkt wordt door constante veranderingen,

bijvoorbeeld in termen van competitie. Vanuit het standpunt van het HR management kan de continue nood aan aanpassing aan de externe omgeving niet gealigneerd worden met de huidige attitudes van de werknemervertegenwoordigers. Toch wil het management over het algemeen de verantwoordelijkheid hier niet voor opnemen, bijvoorbeeld door training aan te bieden.

Daarenboven kan management een bijdrage leveren aan de gewilligheid om te veranderen door werknemervertegenwoordigers vroeg in het proces te betrekken, ze goed te informeren en ze te machtigen.

Good practice: Voorzien van training en opleiding.

Een HR manager van een universiteit:

“Training en opleiding voor de werknemervertegenwoordigers wordt voorzien vanuit de universiteit. We nemen ook regelmatig de tijd om hen ingewikkelde bestanden uit te leggen om ze te engageren om beslissingen te nemen. Dit is echter een lastige zaak. Een vertrouwensvol klimaat is hierbij een noodzakelijke voorwaarde, anders wordt het waargenomen als manipulatie.”

- **Constructief conflict management**

Het promoten van een constructief conflict management wordt gezien als een nood door vele HR managers. Werkgevers kunnen hier een bijdrage leveren. Een aantal van de onderzochte bedrijven maken bijvoorbeeld gebruik van werkgroepen bestaande uit werkgroepen en werknemervertegenwoordigers om potentiële conflicten te overwinnen vooraleer de negotiaties beginnen. Daarenboven zijn de leden van de werkgroep meestal gekozen o.b.v. expertise, wat als gevolg heeft dat iedereen rond de tafel in principe een goede kennis heeft van het onderwerp. Dit faciliteert discussies en leidt waarschijnlijk tot goede uitkomsten. Resultaten geven aan dat het toevoegen van werknemers met expertise aan de werkgroep een goede praktijk is om meer constructief en innovatief sociaal dialoog te bereiken.

“Werknemervertegenwoordigers zouden de functie van een co-manager moeten hebben, tezamen met het management moeten ze ernaar streven om de beste oplossing te vinden voor het bedrijf en daarom moeten vakbondsleden oraal competent zijn en moeten ze begrijpen hoe de organisatie financieel werkt. Ze moeten alle vereiste competenties van een co-manager bezitten zodat ze op hetzelfde niveau als topmanagement zitten.” (Duitse HR manager, dienstensector)

Verschillende HR managers verwijzen expliciet naar de “nationale actie dagen”, die gezien worden al seen last omdat de arbeidskrachten dan deelnemen ook al is er niet noodzakelijk een link met het bedrijf. HR managers zouden graag meer innovatieve en creatieve oplossingen zien m.b.t. dit onderwerp. Volgens het HR management zijn er wegen om het deelnemen aan zulke nationale actie dagen te omzeilen en het is van belang om oplossingen te zoeken om dit te kunnen doen. Een HR manager geeft aan:

“Deelnemen aan nationale actiedagen betekend een hogere kost voor ons, ook al is de staking meestal op geen enkele manier gerelateerd aan het bedrijf zelf. Dit zouden we moeten kunnen voorkomen en we hebben reeds twee maal bewezen dat het te voorkomen valt. We hebben echter moeten deelnemen aan consessieonderhandelingen en dat is niet gezond.” (Belgische HR manager)

Een goede praktijk is om zowel werknemersvertegenwoordigers als HR managers te trainen in geprincipieerde negotiaties zodat beide partijen de interesses exploreren in plaats van in de posities te blijven. Actiedagen zijn niet voordelig voor managers (bedrijfsverlies) maar ook niet voor werknemers (werknemersverlies). Daarom is het samen werken aan creatieve oplossingen dat beide partijen tevreden stelt een voordeliger alternatief. In dit opzicht zijn vertrouwen en competenties essentieel aan de negotiatietafel. Aan de ene kant faciliteert vertrouwen het delen van informatie, aan de andere kant maken competenties het mogelijk voor werknemersvertegenwoordigers om de taak en de te maken beslissingen te begrijpen.



Coordination team:

Prof. Martin C. Euwema (KU Leuven, Belgium)
Prof. Lourdes Munduate (University of Seville, Spain)
Dr. Patricia Elgoibar (IESEG School of Management, France)
Ana Belén García, MA (KU Leuven, Belgium, and University of Seville, Spain).
Erica Pender, MA (KU Leuven, Belgium, and University of Seville, Spain).

Acknowledgements:

We would like to thank the European Commission, Employment DG, for the financial support and the partners from the NEIRE research project in each participant country for the data collection and their valuable input to the project:

Belgium: Prof. Valeria Pulignano and Nadja Doerflinger, MA (KU Leuven).
Denmark: Dr. Hans Jurgen Limborg and Soren Viemose (TeamArbejdsliv).
Estonia: Prof. Mare Teichman and Merle Lohmus (Tallin University of Technology).
France: Prof. Aurélien Colson and Dr. Francesco Marchi (ESSEC Business School).
Germany: Dr. Michael Whittall (Technical University of Munich).
Italy: Dr. Giovanni Passarelli (University of Calabria).
The Netherlands: Prof. Aukje Nauta (University of Amsterdam).
Poland: Prof. Barbara Kozusznik (University of Silesia, Katowice)
Portugal: Prof. Ana M. Passos (ISCTE Lisboa).
Spain: Prof. Lourdes Munduate and Dr. Francisco Medina (University of Seville).
United Kingdom: Prof. Miguel Martínez-Lucio and Dr. Arjan Keizer (Manchester Business School)

References:

- Carley, M. & Marginson, P. (2010). Negotiating the crisis: Social partners responses. In European Commission (Ed.), *Industrial Relations in Europe 2010*. Brussels: European Commission.
- Carnevale, P.J. & Pruitt, D.G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582
- Coleman, P. T. (2006). A tale of two theories: Implicit theories of power and power-sharing in organizations. In D. Tjosvold & B. Wisse (Eds.), *Power and interdependence in organisations* (pp. 133-149), U.K: Cambridge University Press.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–749.
- Da Costa, I., Pulignano, V., Rehfeldt, U., & Telljohann, V. (2012). Transnational negotiations and the Europeanization of industrial relations: Potential and obstacles. *European Journal of Industrial Relations*, 18 (2), 123-137.
- Deutsch, M. (2006). Cooperation and competition. In: Deutsch, M., Coleman, P. T. & Marcus, E.(Eds.) *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* (pp. 23–42). San Francisco: Jossey-Bass.
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A., (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, 360–390
- European Commission (2011). *Consulting European social partners: Understanding how it works*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.
- European Commission (2012). *Industrial Relationships in Europe Report 2012*. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.
- Elgoibar, P. (2013). *Worker representatives' conflict behavior in Europe. With a focus on Spain*, University of Leuven and University of Seville. PhD dissertation.
- Fulmer, C.A. & Gelfand, M.J. (2011). At what level (and in whom) we trust? Trust across multiple organizational level. *Journal of Management*, 38 (4), 1167 – 1230.

- Hempel, P., Zhang, Z., & Tjosvold, D. (2009). Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 41-65.
- International Labour Organization, ILO (2005). *Social dialogue: Finding a common voice*. Social Dialogue Sector. Geneva: International Labour Office.
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Martinez Lucio, M. & Weston, S. (2007). Preparing the ground for a Social Europe? European works councils and European Regulatory Identity. In M. Whittall, H. Knudsen, & F. Huijgen (Eds.), *Towards a European Labour Identity*, London: Routledge, 2007.
- Molina, O. & Miguelez, F. (2013). From negotiation to imposition: Social Dialogue in austerity times in Spain. *International Labour Office (ILO)*, working paper, 51.
- Mowday, R.T. & Steers, R.M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224 – 227
- Munduate, L., Euwema, M., Elgoibar, P. (Eds.) (2012). *Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations*. Madrid: McGraw-Hill.
- Pulignano, V., Martinez-Lucio, M., & Whittall, M. (2012). Systems of representation in Europe: Variety around a social model. In L. Munduate, M.C. Euwema & P. Elgoibar (Eds.) *Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations* (pp.1-6). Madrid: McGraw-Hill.
- Visser, J. (2010). *The institutional characteristics of trade unions, wage settings, state intervention and social pacts*. Amsterdam: Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies.
- Wright, P.M., Dunford, B.B., & Snell, (2001). Human Resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721