

24 SPRAAK MAKENDE INTERVIEWS

VOOR EEN

VAK
BOND

2.0





Fons Van Dyck p26

Jan Denys p18

Stefaan Walgrave p46

John Vandaele p74

Paul Soete p70

Fons Leroy p50

Patrick Vander Weyden p30

Jos Geysels p10

Bea Cantillon p78

Steven Van Belleghem p42

Pedro De Bruyckere p66

Frank Vandembroucke p22

Nathalie Bekx p6

Guy Van Gyes p38

Vera Claes p58

Xavier Verboven p62

Luc Derijcke p14

Francine Mestrum p86

Stijn Vercamer p94

Monica De Coninck p54

Ceert Van Hootegem p94

Tom Palmaerts p34

Marc Michils p90

Frank Van Massenhove p82



VAK BOND 2.0



VOOR EEN NIEUWE INDUSTRIALISERING

Op ons eerste Statutair Congres constateerden we dat:

- de economische crisis nog niet voorbij was. Na de eerste zware golf van herstructureringen en sluitingen in de metaalsector zitten we nu volop in een tweede golf;
- de industriële sectoren fundamenteel zijn voor de welvaart van het land, maar dat deze sterk onder druk staan, wat dringend industriële actie vraagt;
- de staatskundige structuren verder evolueren;
- de syndicale structuren (en het sociaal overleg in het algemeen) geënt zijn op de arbeidsmarkt van meer dan honderd jaar geleden en steeds minder voldoen.

Deze constatering staan nog steeds overeind. Meer nog, de situatie is alleen maar verergerd of uitgediept. We leven nog steeds in financieel-economisch zeer onzekere tijden. We worden nog steeds geconfronteerd met zware sluitingen en herstructureringen. We leven in een periode waarin de vakbond en het sociaal overleg niet alleen door een deel van de publieke opinie, maar ook door een generatie van politici ernstig in vraag worden gesteld. We kunnen dat in Vlaanderen toeschrijven aan de verrechtsing van het politieke landschap. Maar we moeten ook naar onszelf durven kijken. Slagen wij er nog in om een antwoord te bieden aan de noden en verzuchtingen van de werknemers enerzijds en aan de uitdagingen van een moderne arbeidsmarkt anderzijds?

Zijn wij, als sociale partners, nog in staat, om zoals onze voorgangers een Sociaal Pact te bedingen dat vorm geeft aan de samenleving? Als je de toekomst wilt voorbereiden, kun je je niet blijven beroepen op het verleden.

Hoge syndicalisatiegraad Belgische vakbonden

De kracht van de vakbond(en) is de hoge representativiteitsgraad. Dat kun je constateren op twee manieren. Ten eerste is er de syndicalisatiegraad die naar Europese normen veeleer hoog is (enkel Scandinavische landen doen beter). Bovendien blijft de syndicalisatie (redelijk) onaangestast, zelfs in deze tijden van crisis. En dat is binnen een Europese context een nog uitzonderlijkere situatie.

Ten tweede zijn er de sociale verkiezingen. In 6807 technische bedrijfseenheden (die instaan voor 1,7 miljoen werknemers) vonden er verkiezingen voor het CPBW plaats. De participatiegraad bij deze niet-verplichte sociale verkiezingen blijft hoog: gemiddeld 71procent (arbeiders 81procent - bedienden 66procent). Deze hoge representativiteit is dé kracht van de Belgische en Vlaamse vakbonden.

Alleen zijn dat globale cijfers die weinig zeggen over het bereik van specifieke doelgroepen op de

arbeidsmarkt. De participatiegraad bij jongeren was tijdens de laatste sociale verkiezingen bijvoorbeeld zeer laag (35procent). Het verschil in participatiegraad tussen arbeiders - bedienden en jongeren bij de sociale verkiezingen vindt men ook terug in de syndicalisatiegraad. Bovendien heeft de recente economische crisis wel degelijk een impact. De absolute cijfers verbergen de verhouding actieve (werkende) en niet-actieve leden.

We moeten ook durven analyseren waarom we een hogere syndicalisatie hebben dan onze Europese buurlanden. Is er een hoger syndicaal bewustzijn bij onze werknemers? Of spelen ook andere externe factoren een rol (de vakbond als uitbetalingsinstelling, het systeem van syndicale premie ...). Deze vraag is niet onbelangrijk. Want als deze externe factoren een belangrijke rol spelen, dan wilt dat ook zeggen dat we (deels) afhankelijk zijn van een politiek-sociale constellatie om onze syndicale slagkracht in stand te houden.

Sterk vertrouwen in de vakbonden

Bij grote sociale conflicten verschijnt er doorgaans een zeer negatief beeld van de vakbonden in de media. Het lijkt dan wel of de samenleving heel erg anti-vakbond is. Dat geldt vooral bij conflicten waar de burgers rechtstreeks hinder ondervinden,

bijvoorbeeld algemene treinstakingen. Hetzelfde fenomeen merken we echter ook op bij conflicten waar men in eerste instantie wel de sympathie heeft van de publieke opinie, bijvoorbeeld bij grote sluitingen. Ook daar verandert de toon in de media op het moment dat er bijvoorbeeld concreet over een sociaal plan en ontslagpremies moet worden onderhandeld. Het beeld dat dan naar voren komt is er één van de corporatistische, conservatieve vakbonden versus de samenleving en de toekomstige generaties.

Volledig in tegenspraak hiermee lijkt de score van de vakbonden in de vertrouwensindex uitgevoerd in opdracht van de Vlaamse regering. 'De politie geniet het meest vertrouwen bij de bevolking met een score van 5,4 op 10. Op plaats 2 en 3 volgen de vakbonden (4,4) en de koning (4,3). En nog opvallender is dat de vakbonden vooral veel vertrouwen ondervinden bij jongeren en arbeiders.

Misschien ligt de verklaring voor dat opvallend verschil wel in de verschillende percepties die mensen van een vakbond hebben. Er is enerzijds het beeld van dé vakbond die wordt verbonden met conflicten, stakingen, hinder ... De vakbond als een instelling die zich superieur opstelt. En anderzijds bestaat het beeld van de vakbond op het bedrijf met de afgevaardigde, diegene die de problemen oplost, die luistert, die helpt ... De vakbond als organisatie die gelijk staat met de mensen, die tussen hen staat.

Maar...

Het zou niet goed zijn om enkel op onze sterktes te focussen. Er zijn ook zwaktes en bedreigingen.

- De toenemende globalisering waar de vakbonden weinig tot niets

Ledengemiddelde

	1999	2003	2006	2009	2011
ABVV	1.198.713	1.311.446	1.415.403	1.483.088	1.517.538
ABVV-Vlaanderen	572.829	612.827	655.517	693.400	707.386
Metaal Vlaanderen	90.053	90.419	91.291	92.820	87.795

tegenover (kunnen) stellen, omdat in een geglobaliseerde economie op het einde ieder voor zijn job vecht;

- De verdere evolutie van Europa, want niet alleen een politiek-economisch Europa, maar ook een sociaal Europa zal verregaande invloed hebben op het overleg in België;
- De evoluties op de arbeidsmarkt, want een minder (grote) industrie betekent bijvoorbeeld ook meer bedrijven met geen of minder sterke vakbonds-vertegenwoordiging;
- De dalende participatie van jongeren (komende generaties) en bedienden (de meerderheid van werknemers);
- Het sociaal overleg dat op cruciale dossiers telkens weer vastloopt;
- Eén werknemersstatuut (dat er ooit zal komen) heeft niet alleen gevolgen voor het statuut van de werknemers, maar ook voor de structuur van de vakbonden, voor het sociaal overleg ...
- De verrechtsing is niet alleen een verhaal van de politieke samenleving: een studie na de verkiezingen van 2010 gaf aan dat 16 procent van de ABVV-leden voor de N-VA had gestemd en 26 procent voor Vlaams Belang. Dat wil zeggen dat 42 procent van de ABVV-leden heeft gestemd voor een rechtse tot extreemrechtse partij;
- Nieuwe groepen op de arbeidsmarkt, de precarisering van de tewerkstelling;
- Nieuwe communicatietechnieken, de technologische evolutie heeft vanzelfsprekend ook haar invloed op de werking van de vakbonden.

Het is niet verkeerd te stellen dat we voor een kantelmoment staan. Een vakbond is een organisatie die de collectieve en individuele belangen

behartigt van de leden en van de werknemers in het algemeen. Voor het ABVV komt daarbij dat we streven naar een andere rechtvaardige, sociaal gelijke maatschappij. We kunnen ervan uitgaan dat de meeste leden lid zijn van een vakbond omwille van het eerste luik (individuele en collectieve belangen). Dan dringen een aantal vragen zich op:

- Naar welke arbeidsmarkt, economie, samenleving evolueren we?
- Hoe kunnen we ook in de toekomst nog een relevante rol blijven spelen: voor de leden, binnen bedrijven en in de samenleving?
- Welke moeten dan onze doelstellingen, taken en opdrachten zijn?
- Zijn de aangeboden diensten nog voldoende afgestemd op de noden en verwachtingen van de verschillende groepen op de arbeidsmarkt?
- Is onze interne structuur en organisatie aangepast aan de huidige en toekomstige maatschappij?
- Hoe moeten we ons positioneren en hoe moeten we communiceren om aantrekkelijk te blijven voor de toekomstige generatie werknemers?

Ter voorbereiding van ons Congres hebben we deze en andere vragen voorgelegd aan een groep van 'externen': opiniemakers, sociologen, politologen, journalisten, beheerders, marketingspecialisten, activisten ... Niet omdat we verwachten dat zij ons dé antwoorden zullen aanreiken, maar wel omdat je jezelf soms beter ziet door de ogen van de ander. Deze e-publicatie is het resultaat van deze bevraging.

Het antwoord zullen we echter zelf moeten geven. Met een DOOR EN DOOR RODE blik vooruit kijken naar de toekomst van de vakbond. Van uitdaging naar verandering.



HERWIG JORISSEN
VOORZITTER
ABVV-METAAL

**Je ziet jezelf
soms beter
door de ogen
van een ander**

NATHALIE BEKX

- Oprichtster Trendhuis
- Medestichtster Xenarjo CVBA
- CEO Time4Society vzw
- Columnist De Standaard, De Morgen en Vacature



De vakbond moet er mee voor zorgen dat de economie op lange termijn draait. Daarvoor moet ze niet enkel de confrontatie aangaan, maar ook samen met de werkgever nadenken over de toekomst. Momenteel is het crisis, mensen zijn angstig en willen hun rechten behouden. De vakbond speelt daar naadloos op in. Maar hoe zal de arbeidsmarkt er morgen uitzien en hoe ga je daarmee om?

Als het overgrote deel van de bedrijven op zijn tandvlees zit, is het dan verstandig om loonsverhoging te blijven vragen? Ik geloof dat de vakbond meer toekomstvisie rond solidariteit moet neerzetten. We evolueren naar een samenleving waarin zowel werknemers als werkgevers voor een nieuwe realiteit komen te staan: minder geld, kleinere bedrijven en de vraag naar meer evenwicht in het persoonlijk leven. Het discours van de vakbond moet er één van rechten

en plichten zijn, die je samen beter kunt realiseren.

Welke grote uitdagingen komen er op ons af?

We moeten de welvaartstaat en het sociaal vangnet behouden, maar dat kan enkel als we economisch relevant blijven. De vakbond moet zich samen met werkgevers buigen over werkbare en effectieve jobs die de rechten van de werknemer vrijwaren, maar die ook zorgen dat het bedrijf



NATHALIE BEKX

Ik geloof dat de vakbond meer toekomstvisie rond solidariteit moet neerzetten

blijft draaien. We zitten momenteel met een verwerende arbeidsmarkt die niet steeds van realiteitszin getuigt. 50-plussers die niet meer willen bijleren, werknemers die liever worden beoordeeld op gepresteerde uren dan op resultaat ... De vakbond moet haar achterban duidelijk maken dat we in een veranderende wereld leven, waar je niet enkel ontvangt, maar ook moet investeren in jezelf en in de maatschappij.

Hoe kan de vakbond die taak best opnemen?

Het verhaal van de loopbaanrugzak gevuld met opleidingen, bijscholingen, ervaringen ... is de vakbond op het lijf geschreven: waar heb je recht op, wat staat daar tegenover en hoe kunnen werknemers zich in functie van zichzelf en de maatschappij blijven ontwikkelen? Een loodgieter kan zijn job perfect uitvoeren op 35-jarige leeftijd, maar lukt dat op zijn 60 nog even vlot? Hoe bereidt die man zich voor op werk op latere leeftijd en wat mag hij van de werkgever verlangen?

De vakbond moet werknemers aanzetten om hun situatie zelf in handen te nemen zodat ze minder vanuit een underdogpositie en vanuit een conflictmodel moeten handelen.

De vakbond kan ook helpen om bepaalde begrippen eenduidig te definiëren. Een werkgever zal flexibel werk eerder als *flexi-stretch* interpreteren, waarbij de werknemer omzeggens dag en nacht beschikbaar is. Een werknemer denkt eerder aan *flexi-comfort*: meer glijdende werkuren in functie van de persoonlijke levensfase. De vakbond kan er mee voor zorgen dat de term voor iedereen dezelfde lading dekt.

Willen we dat onze economie standhoudt, dan moet de vakbond nadenken over sectoren van de toekomst, samen met de werkgevers en het onderwijs. De industrie verdwijnt, multinationals sluiten hun deuren, we evolueren naar een vergrijsd kmo-land met nood aan een gesofisticeerde diensteneconomie. Hoe hou je die betaalbaar en zorg je dat zorgberoepen voldoende worden gevaloriseerd?

Een hele boterham ...

En daar stopt het eigenlijk niet. Wie verder denkt, geeft de vakbond ook een belangrijke plaats in het verhaal van maatschappelijk verantwoord ondernemen, met aandacht voor mensen (people), winst (profit) en de planeet (planet). Heel veel bedrijven zetten enkel in op de planeet - ze geven fietsabbonnementen, printen minder ... - terwijl MVO in de eerste plaats over mensen gaat.

Een ander probleem is dat MVO in heel wat ondernemingen een witteboordverhaal blijft, terwijl in de toekomst alle medewerkers erbij moeten worden betrokken. Als je fier bent op de maatschappelijke rol van je bedrijf, krijgen overleg en solidariteit een stuk meer kansen.

De vakbond moet haar taak herdefiniëren. Maar hoe begin je daar concreet aan?

De vakbond moet verder kijken dan haar historisch gegroeide grote gelijk. Er is niks mis met de raadpleging van zogenaamde 'tegenstanders', bijvoorbeeld over je betekenis. Uit de opvattingen van je opposanten leer je immers het meest.

Die info kan inspireren tot een soort manifest dat duidelijk stelt waar de vakbond voor staat, waar ze wel



6

**NATHALIE
BEKX**

**Uit de opvattingen
van je opposanten
leer je het meest**

en niet voor gaat. Op basis daarvan kun je een stappenplan opstellen en dat naar potentiële leden en naar andere decision makers op de arbeidsmarkt communiceren.

Hoe kan de vakbond haar achterban mobiliseren?

Mensen zijn per definitie bang voor verandering als de bestemming niet

meteen duidelijk is. De vakbond moet helder formuleren waar ze naartoe gaat, en vooral, hoe ze die reis gaat organiseren. Die boodschap wordt vandaag niet duidelijk gebracht. De communicatie loopt mank, terwijl alle middelen voorhanden zijn: overleg op verschillende niveaus, eigen ledenbladen, nieuwsbrieven, persberichten ...

Een radicaal andere aanpak hoeft dus niet. Het komt erop aan te tonen dat je een realistische en betaalbare toekomstvisie hebt en hoe je daar samen met de leden aan wil bouwen.

Hoe kan de vakbond haar visie concreet vormgeven op het terrein?

Wie zich angstig en aangevallen voelt, kan niets creëren. De vakbond moet een veilige omgeving scheppen door het conflictdenken achter zich te laten en te kiezen voor een beter gestructureerd samenwerkingsmodel. Ze moet netwerken met alle partijen die de toekomstige arbeidsmarkt direct of indirect mee zullen vormen. Greenpeace zou vandaag nooit zo relevant zijn als het altijd op zijn eentje had gewerkt en het conflictdenken niet had verlaten. Netwerken kunnen je draagvlak en je impact vergroten. Je relevantie neemt ook enorm toe.

Greenpeace heeft een goed netwerk. Zijn er nog andere organisaties die voor de vakbond een voorbeeld kunnen zijn?

Ik denk aan de hele fairtrade-beweging. Die zat vroeger in een denkwereld van 'wij tegen de rest', maar vandaag heeft ze zich in de samenleving geïntegreerd. Haar koffie koop je vandaag evengoed in de grote supermarkten en ze moet qua smaak niet langer voor de traditionele merken onderdoen.

Dankzij samenwerking met toenmalige 'vijanden' is en blijft de fair trade beweging relevant en bereikt ze bovendien veel meer mensen. Die ontwikkeling gaat gepaard met een bepaald profiel van medewerkers: sterk communicatief, strevend naar evenwicht en gepassioneerd door duurzaamheid.

Mist de vakbond dat profiel vandaag?

Ik denk dat de vakbond vooral netwerkers mist, mensen die bereid zijn de dialoog met de rest van de wereld aan te gaan en hun standpunt eventueel aan te passen in functie van wat ze vernemen. Wat is er makkelijker dan een eenzijdig vijandbeeld?

Wie netwerkt, moet kleur durven bekennen en tegelijk expert in zijn onderwerp zijn. Dat zijn de twee basisvoorwaarden om op langere termijn een werkbare maatschappij neer te zetten. Die maatschappij van de toekomst vraagt expertise, toekomstvisie en transparantie.

Kan het samenwerkingsmodel tot stand komen met de huidige vakbondsstructuren?

Ik denk dat het overlegmodel binnen een vakbond zelf ook beter moet werken door minder hiërarchisch te denken. De tijd is voorbij dat de top beslist en de basis alleen maar moet uitvoeren. Je hebt een woordvoerder nodig, maar de visie die hij of zij verkondigt, moet altijd en overal gedragen worden door de leden. Tegelijk zijn niet alle leden expert, dus moet je die inspraak gepast organiseren.

Stel een open vraag en niemand reageert. Maar als je mensen laat kiezen tussen een aantal thema's, hebben ze wel een idee. Hoe staan we tegenover langer werken, brugpensioenen, rustperiodes ... En welke consensus verdedigen we in grote ondernemingen, maar ook in kleine bedrijven?

Beantwoordt het huidige vakbondsmodel nog aan de hedendaagse maatschappij?

Het verzuild model is zeker geen must. Niemand loopt vandaag nog een leven lang achter dezelfde vlag. Bovendien ziet de burger een

lidkaart steeds meer als een recht op service. Tegelijk leven we in een vrije markt waar verschillende partijen zich organiseren. Verder pleit ik voor het behoud van de sectorale opsplitsing. Een macrovisie is voor een vakbond belangrijk, maar elke sector heeft ook zijn specificiteit.

Je moet je sector goed kennen en daar met experts een toekomstvisie rond ontwikkelen. Heel wat mensen zien geen meerwaarde in de strijd voor industriële verworvenheden. Maar met topics als werkbaarheid, ouder worden en nieuwe jobs, springen ze ongetwijfeld mee op de kar.

Heeft de vakbond een functie op het internationale toneel?

Ja. In een geglobaliseerde wereld is het ongelooflijk belangrijk dat een vakbond goed samenwerkt met collega's in andere landen. Als arbeidsomstandigheden elders worden geschonden, kan onze vakbond haar buitenlandse partners leren met die situatie om te gaan.

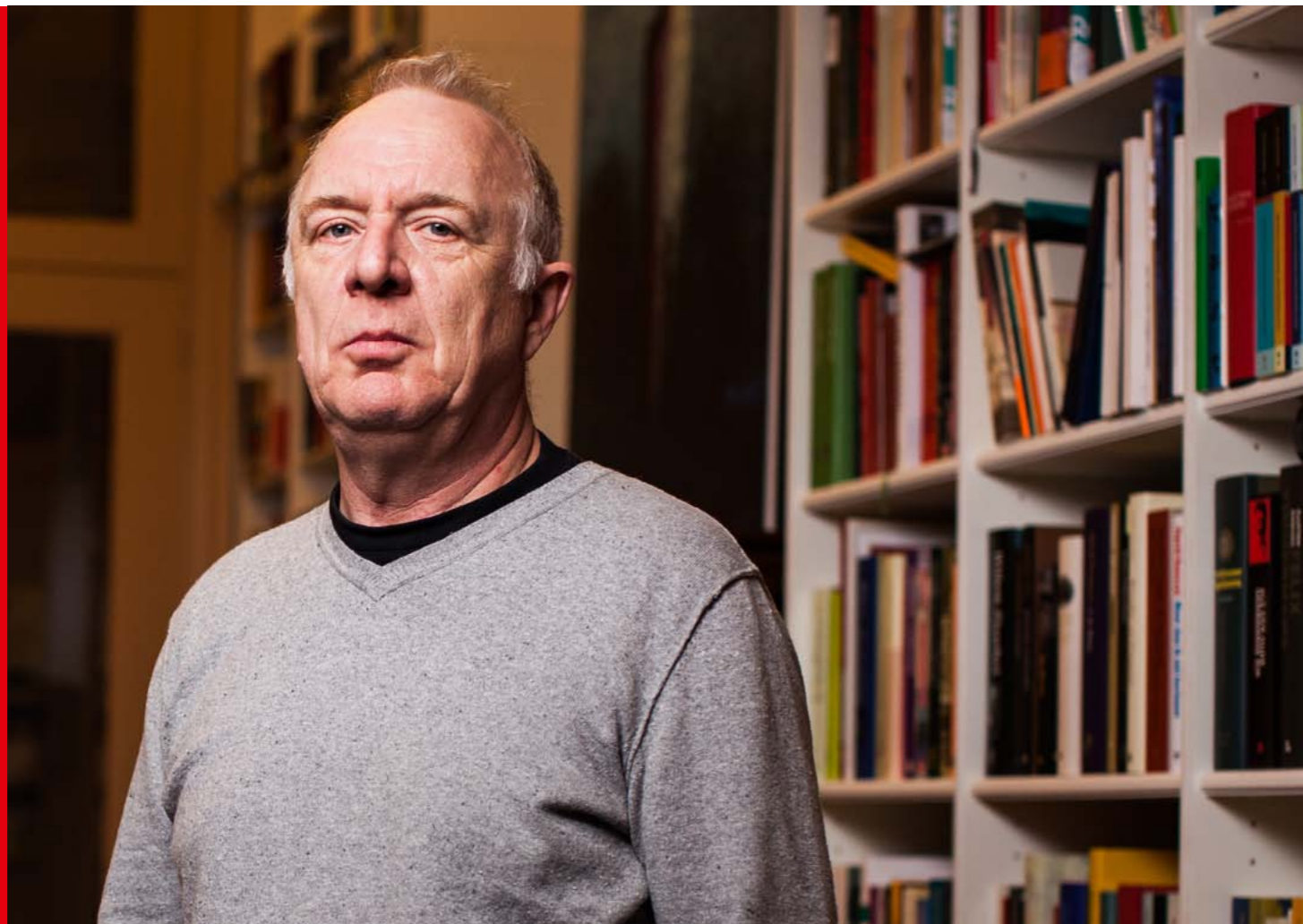
Dat geldt niet enkel voor landen aan de andere kant van de wereld, maar evengoed voor bepaalde Europese lidstaten waar arbeidersbewegingen vandaag nog een ontvoogdingsstrijd leveren. Ze kunnen die fase niet overslaan, maar wel versneld doorlopen dankzij de ervaring van de vakbonden hier.

Daarnaast kunnen onze vakbonden een gemeenschappelijk actieplan opzetten op Europees niveau om multinationals eensgezind te benaderen of tegenwind te geven.



JOS GEYSELS

- Master Politicologie en Sociologie
- Vlaams Parlementslid (1995-2004)
- Politiek-Secretaris bij Agalev (1997-2003)
- Voorzitter 11.11.11 (tot heden)



JOS GEYSELS
Zonder sterke
arbeidersbeweging
zal ook de 'hard
werkende Vlaming'
merken dat zijn
essentiële sociale
rechten nog door
weinigen worden
verdedigd

Een metaalvakbond die de werkgelegenheid in de auto-assemblage verdedigt, moet ook nadenken over een langetermijnvisie op mobiliteit. Het is zaaks verbanden te leggen tussen de korte en de lange termijn, problemen en problematieken, tussen nu en straks, tussen hier en ginder. Als armoedeorganisaties een verhoging van de laagste uitkeringen vragen, leggen zij ook de link met de laagste lonen. Het verband ligt in dit geval bij de werkende arme. Zo creëer je solidariteitsverbanden die zowel de arbeidersbeweging als de armoede-beweging nodig heeft.

Kan je nog verbanden leggen voor zoveel stakeholders met verschillende belangen?

Waarom zou dat niet mogelijk zijn? Waarom is het verhaal van de werkgevers de laatste dertig jaar zo dominant? Zij slaagden er ondanks hun grote verscheidenheid toch in om een verhaal te ontwikkelen dat het maatschappelijk discours vandaag beheerst. Arbeidersbewegingen moeten dat evengoed kunnen. Het succes heeft ook te maken met je communicatie: met je woordenschat, je taal, je presentatie, de acties die je voert ...

Krijgt de vakbond door de media ten onrechte een slecht imago opgeplakt?

Laat ons niet vergeten dat ook dé media - een containerbegrip trouwens - dezelfde globale sociaal-economische ontwikkelingen ondergaan. Ze zijn niet langer zuilgebonden en meer in handen van puur economische spelers. De druk op journalisten vergroot, alles moet meer catchy zijn en vlugger gaan. Bij die ontwikkeling kun je heel veel vragen stellen, maar wie wil dat zijn boodschap aan bod komt, houdt er best rekening mee.

We leven in een maatschappij die alle nadruk legt op de flexibele, creatieve, hardwerkende, relatief slimme mens die al zoekende en consumerende in deze vloeiende tijden overeind kan blijven. Natuurlijk heeft het model van een vereniging met wortels uit de negentiende eeuw het daar soms moeilijk mee, zowel qua organisatie, qua communicatie en eisenprogramma. Maar de emancipatorische en maatschappijkritische drive van de vakbond wordt vandaag te weinig erkend.

De vakbond blijft essentieel voor de verdediging van belangen, zowel financieel als op vlak van werkgelegenheid, die vandaag almaar meer onder druk komt te staan. Zonder sterke arbeidersbeweging neemt het corporatisme toe en zal ook de 'hardwerkende Vlaming' merken dat zijn essentiële sociale rechten nog door weinigen worden verdedigd. De vakbond is absoluut noodzakelijk om in heel de sociaal-economische ontwikkeling van vandaag de puntjes op de i te zetten.

Zet de vakbond de puntjes op de i?

De vakbond zelf beweert van wel en verwijst daarvoor naar de teksten van haar congressen. Het is soms moeilijk om je boodschap naar

buiten te brengen, maar soms slaagt de vakbond er onvoldoende in om concrete actie met een zinvolle boodschap op de lange termijn te combineren. De kunst bestaat er net in om je dagelijkse optreden met ruimere sociaal-economische problemen te verbinden, de tekst in een ruimere context te plaatsen.

Hoe kan de vakbond die verbinding leggen?

De vakbond moet haar visie op werk en werkgelegenheid linken aan de globale sociaal-economische problematiek. Wil je het openbaar vervoer herwaarderen, dan moeten er meer en stipte treinen rijden. Daarom wordt de NMBS inderdaad best georganiseerd. Maar wie die eis met een treinstaking wil bekomen, houdt

weinig rekening met de mobiliteit van veel gewone werknemers, zonder bedrijfswagen. Aan gestrande reizigers is het moeilijk uit te leggen dat de arbeidersbeweging een toekomstgerichte, progressieve agenda heeft, laat staan dat het maatschappelijk draagvlak hiermee groter wordt. In nieuwe tijden kunnen slecht gekozen acties of akkoorden goede ideeën verknoeien en cynische *vakbond-bashers* een uitgelezen kans geven om hun groot gelijk te illustreren. Vanuit dat perspectief is het soms beter geen treinstaking op vrijdag of maandag te organiseren maar met vele duizenden te betogen op zondag, en met gratis openbaar vervoer. De vakbond moet rond haar actievoeren 'nieuwe vormen en gedachten' ontwikkelen. Maar dat niet alleen.

Verleid de media, maak nieuws, voorzie een goede studie van een aantrekkelijke kop. Niet alles moet in de media komen, maar als je een forum krijgt, reageer er dan niet krampachtig of defensief op, maar zeg luid en goed waar het op staat. In tijden waar communicatie alles betekent, moet je daar professioneel mee om kunnen gaan.

Op welke sterkte kan de vakbond zich vandaag beroepen om het debat aan te gaan?

De grote kracht van de vakbond is haar aantal. Bovendien is ze aanwezig in uiteenlopende overleg- en adviesorganen en heeft ze via haar militanten voeling met de werkvloer en met de maatschappelijke realiteit. Dat geeft haar geïnstitutionaliseerde macht. Maar ook maatschappelijke invloed is belangrijk. Eigenlijk is de vakbond een permanent laboratorium van ideeën, ervaringen en gedachten van duizenden ervaringsdeskundigen. Via hen komt een stroom aan informatie door over de onderstromen in de samenleving.

Als de vakbond die stromen goed analyseert, dan zou ze bijvoorbeeld merken dat belang en beginsel niet langer samenvallen. Mensen hebben belang bij een goed contract en dito werkomstandigheden. Maar ze koppelen dat niet meer noodzakelijk aan het algemeen beginsel van solidariteit. Ze zijn lid van de vakbond maar stemmen op partijen die de uitkeringen willen verminderen, enzovoorts. Dat schept een nieuwe positionering die je niet oplost met oude recepten en verklaringen.

Biedt de huidige maatschappelijke context kansen voor de vakbonden?

Zeker. Je moet dan wel een onderscheid maken tussen

JOS GEYSELS De emancipatorische en maatschappijkritische drive van de vakbond wordt vandaag te weinig erkend

doelstellingen, strategie en tactiek. Je doelstellingen krijgen vorm in je fundamentele uitgangspunten. De strategie is de weg daar naartoe en de tactiek bestaat uit de concrete actie die je onderneemt. Inzake doelstellingen moet je kritisch en standvastig blijven. Maar in je strategie en tactiek moet je flexibel kunnen zijn. Ik erger mij aan de manier waarop sommigen het sociale middenveld als voorbijgestreefd en conservatief aan de kant zetten, hoe ze kritiek op actiemodellen en specifieke eisenbundels gebruiken om de ganse arbeidersbeweging naar de prullenmand te verwijzen.

Maar juist die ergernis kan aanzetten tot creatief denkwerk over de wenselijkheid en de vormgeving van je acties, over de manier waarop je doelstellingen en beeldvorming op elkaar afstemt, over strategieën om maatschappelijk ongenoegen te verenen en in een toekomstproject te actualiseren. Het gaat dus over meer dan moderne communicatie.



Gilbert De Swert, oud-diensthoofd van de ACV-studiedienst, noemt het 'een syndicale heruitvinding'.

Je moet 'niet terugplooiën op verworven rechten, met een ondertoon van verdriet over de teloorgang van collectieve mobilisatie, maar wel om de versnipperde verontwaardiging een nieuwe horizon te bieden'.

Waar moet de vakbond van de toekomst zich mee bezighouden?

Een sterke middenveldorganisatie fungeert als een driehoek. Ze combineert zingeving met dienstverlening en belangenverdediging. Dat is geen gemakkelijke taak, maar er dienen zich toch een aantal kansen aan. De laatste jaren worden we, ondanks de gestegen welvaart, met toenemende ongelijkheid, maatschappelijke onzekerheid en armoede geconfronteerd. Er is dus, zoals UA-hoogleraar Bea Cantillon het noemt, 'nood aan een vernieuwde herverdelende agenda'. In de verspreiding en

concretisering van die agenda kan de arbeidersbeweging een belangrijke rol opnemen. Meer nog, nu de maatschappelijke verontwaardiging stijgt, kan de vakbond haar fundamentele waarden zoals solidariteit en gelijkheid op de voorgrond plaatsen en ermee in het offensief gaan.

Concreet betekent solidariteit dat de vakbond zich met de belangen van de armen bezighoudt, of zij nu lid zijn van de vakbond of niet. Want ondanks al die jaren groei, daalt het aantal armen niet. De verdediging van hun belangen door de vakbond past in een solidaire visie op de economie, die verder reikt dan de pure verdediging van het eigenbelang.

Zijn er buiten de armen nog andere groepen waar de vakbond vandaag niet genoeg aandacht aan besteedt?

Er dreigt een sociaal-economische 'onderklasse' te ontstaan van mensen die weinig of geen werk hebben, niet beschikken over een volwaardig arbeidsstatuut ... Zij horen er niet, of niet meer bij. Die groep maakt vandaag 15 tot 20 procent van de bevolking uit en wordt door de Engelse onderzoeker Guy Standing 'het precariaat' genoemd.

De belangenverdediging van het precariaat vraagt geld en middelen, maar ze is noodzakelijk, omdat die tweedeling de hele samenleving ondermijnt. Tegelijk mag de vakbond de sterke sectoren niet uit het oog verliezen. Zij vervullen de zogenaamde locomotiefunctie zonder welke je ook niet verder kan.

Is de vakbond voldoende representatief voor de doelgroepen van morgen?

In België wel, gezien de hoge syndicalisatiegraad. Om dat te houden

moet de vakbond ook in kmo's, in innovatieve sectoren, bij 'nieuwe' beroepen en bij jongeren voldoende aanwezig zijn met een aantrekkelijk profiel. Daarom moeten de traditionele schotten verkleinen.

De diversiteit in de huidige samenleving valt niet meer samen met de klassieke opdeling in verschillende centrales en statuten. Alles bij het oude laten, lijkt mij geen wenkend perspectief. Andere tijden en werkelijkheden vereisen een kritische blik op het eigen organisatiemodel.

Zouden de ideologische schotten ook wegvallen?

Ik wil het debat over de vorming van één vakbond niet activeren. Met verschillende stemmen kun je een succesvol koor vormen in tijden waar economisch dikwijls vals gezongen wordt. Maar ook daarom is een sterk gemeenschappelijk vakbondsfront wel cruciaal.

Is het voor de vakbond vandaag moeilijker om een goede relatie met werkgevers te onderhouden dan pakweg veertig jaar terug?

Ik denk het wel. Het sociaal overleg staat onder druk. Een aantal werkgeversorganisaties verwacht geen heil van centrale akkoorden met sterke vakbonden. De vakbond moet die evolutie goed in de gaten houden, er creatief op anticiperen en zich niet defensief in de hoek laten dringen.

Nogmaals, de kunst bestaat erin kortetermijnacties te koppelen aan langetermijnideeën en die sterk te communiceren in een hoopvol perspectief.



JOS GEYSELS Verleid de media, maak nieuws, voorzie een goede studie van een aantrekkelijke kop



LUC DERIJCKE

- Verantwoordelijke AMS
- Éminence grise HR Management
- Specialist in sociale relaties, sociaal overleg en onderhandelingsvaardigheden
- Auteur Klinken met de vakbond en La gestion des relations sociales

Door de negatieve ontwikkelingen binnen de sector is de metaalvakbond de laatste jaren voortdurend in het defensief. En die trend zal niet veranderen.

Meer dan welke sector ook zit de technologische sector, waartoe 'metaal' nu behoort, in een voortdurende heruitvinding van processen en producten.

De toekomst van de westerse industrie ligt bij geïntegreerde bedrijven wier beslissingscentrum hier verankerd is, die in high tech investeren en hoog inzetten op innovatie. De vakbond moet een partner zijn voor ondernemingen die in die richting willen evolueren.

Hoe kan de vakbond bijdragen tot die industrie van de toekomst?

Ze moet uiteraard blijven focussen op de huidige thema's zoals arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden en veiligheid. Maar ze moet voortaan vooral meedenken over manieren waarop de industrie en de medewerkers zich aan een veranderende omgeving kunnen aanpassen. Duurzame inzetbaarheid vormt daarbij een sleutelement, *loopbaanlange* tewerkstelling in zinvolle jobs waar werknemers hun talent kunnen ontplooiën en een hoge graad van arbeidstevredenheid hebben. De tijd

van 'één God, één lief, één job en één werkgever' ligt al lang achter ons. Zeker in technologiegedreven sectoren zullen de meeste mensen tijdens hun loopbaan continu geconfronteerd worden met verandering: nieuwe technieken, nieuwe methodes, fusies, joint ventures, herstructureringen, enzovoorts.

Een 'vaste betrekking' wordt in die sectoren een relatief begrip. Het werken aan duurzame inzetbaarheid van de medewerkers moet hoog op de agenda staan. Zelfs als de huidige werkgever niet meer in staat is om iemand verder in dienst te houden, moet de medewerker zowel qua competenties als qua houding rijp zijn om door te stromen naar een andere job en zijn talenten op een andere manier en in een andere context verder te ontplooiën. Niet het behoud van de bestaande jobs is nu primordiaal, maar wel de permanente inzetbaarheid van de mensen. Misschien is dat wel een

van de grootste accentverschuivingen voor de vakbond vandaag.

Hoe kan de vakbond duurzame inzetbaarheid mee creëren?

Een belangrijke hefboom is loopbaanbegeleiding. In eerste instantie is dat een plicht van de onderneming. Loopbaanbegeleiding moet in elk personeelsbeleid aanwezig zijn. Maar momenteel wordt het dikwijls alleen voor de hogere functies en de knelpuntberoepen ontwikkeld. Als vakbond zou ik zwaar inzetten op het afdwingen van een loopbaanbeleid voor iedereen in het bedrijf. Daar waar ondernemingen tekortschieten, moet de vakbond zelf een dienst oprichten waar werknemers vrijwillig of op aangeven van personeelsvertegenwoordigers loopbaanadvies kunnen krijgen. Dit kan best binnen de sectorale vakbond gebeuren, omdat daar de specifieke terreinkennis aanwezig is. Tegelijk is die dienst een plek waar de vakbond

bijvoorbeeld kan werken aan een bepaalde mentaliteit onder haar leden. Ik hou niet van de term *flexicurity*, maar de vakbond moet haar leden wel sensibiliseren en moreel wapenen om niet elke verandering van functie of werkgever per definitie af te wijzen.

Je moet een wijziging niet zonder meer ondergaan, maar je kunt wel trachten er constructief toe bij te dragen. Stel dat een bedrijf herorganiseert en de jobprofielen wijzigen, dan kun je die verandering als een bedreiging of een ontplooiingskans zien. In dat laatste geval wordt de verandering een nieuwe start, waarbij de medewerker moet reflecteren over zijn kennis en vaardigheden, zijn sterkten en zwakten, en de mogelijkheden op de interne of externe arbeidsmarkt.

Welke zijn de belangrijkste thema's waarrond vakbonden en bedrijven moeten brainstormen in het kader van duurzame jobs?

Ik zie drie belangrijke thema's: loopbaanbeleid, de rol van directe leidinggevenden en de arbeidsbeleving van mensen. Het loopbaanbeleid moet zich richten op permanente inzetbaarheid van de medewerkers met aandacht voor talentdetectie en -ontwikkeling, loopbaangesprekken, loopbaancoaching ... Verder is ook aandacht nodig voor de rol van de directe leidinggevenden, de meestersgasten, brigadiers, supervisors ... Zij staan het dichtst bij de operaties en kunnen het potentieel van de medewerkers het best inschatten en aanvoelen hoe goed hun mensen zich in de werksituatie voelen. Ten slotte moeten personeelsvertegenwoordigers meer dan ooit tevoren aandacht hebben en eisen voor de arbeidsbeleving, voor de

Als vakbond zou ik zwaar inzetten op het afdwingen van een loopbaanbeleid voor iedereen in het bedrijf

LUC DERIJCKE

sociaal-psychologische aspecten of de 'kwaliteit van de arbeid'.

De nieuwe generaties medewerkers hebben hier nog meer behoefte aan dan hun voorgangers.

Zijn de interne structuur en organisatie van de vakbonden aangepast aan hun opdracht in de toekomstige maatschappij?

Daar kan en durf ik me niet over uitspreken. Ik denk in elk geval wel dat de structuren van het sociaal overleg op ondernemingsvlak zeker volstaan om de toekomstige uitdagingen aan te gaan. Mijn bekommernis is om een structuur te ontwerpen die aangepast is aan kmo's. De afstand tussen leiding en personeel is hier veel kleiner, de communicatie veel directer en informeler. Zelf denk ik aan een soort personeelsvertegenwoordiger-vertrouwenspersoon-ombudspersoon die als aanspreekpunt en spreekbuis fungeert en tegelijk de rollen vervult die nu in grotere ondernemingen door OR, CPBW en SD worden vervuld.

Hoe moeten de vakbonden zich positioneren en communiceren om aantrekkelijk te blijven bij werknemers?

Ik denk dat de vakbonden in eerste instantie moeten werken aan hun negatief imago bij de publieke opinie. Dat is geleidelijk door bepaalde acties gegroeid. Autobanden opstoken, wegen blokkeren, mensen gijzelen, beslag leggen op bedrijfsgoederen, stakingen organiseren die buitenstaanders treffen ... het draagvlak voor deze activiteiten bij de bevolking krimpt. Het stakingsrecht botst meer en meer met het algemeen rechtsgevoel. Maar wat je ziet, is niet representatief voor de hele vakbondswerking. Alsof de vakbonden vandaag per definitie overal tegen zijn en geen constructieve



**LUC
DERIJCKE**

Het vraagt tegenwoordig doorzettingsvermogen om er als afgevaardigde in te blijven geloven

inbreng zouden hebben. De vakbond organiseert ook toelidsprojecten, initiatieven voor arbeidsgehandicapten, opleidingen ... Ze is tevens ingebed in sociale organisaties met een ruimer werkveld. Maar ze komt daar te weinig mee naar buiten.

Verder pleit ik ervoor dat de vakbondsvertegenwoordiger in de eerste plaats een personeelsvertegenwoordiger is. Een personeelsvertegenwoordiger of -afgevaardigde spreekt in naam van zijn collega's en wordt daarbij door de vakbond gedragen, gevoed, opgeleid en gesteund. Een vakbondsman of -vrouw daarentegen heeft vaak het imago van iemand die buiten de onderneming staat of van buiten aangestuurd wordt en als het ware tot de oppositie behoort. Mensen sluiten zich aan bij de vakbond om haar diensten te gebruiken, maar ook om vertegenwoordigd te worden in hun bedrijf. Dat is de taak

van de personeelsafgevaardigde, al wordt die opdracht er de laatste jaren niet makkelijker op.

Wat maakt de rol van personeelsvertegenwoordiger vandaag zo moeilijk?

Werknemers willen sterke leiders waarnaar ze kunnen opkijken, maar zijn zelf steeds minder geneigd te volgen. Als een personeelsafgevaardigde iets belooft en er komt niets van, wordt hij/zij met de vinger gewezen. De afgevaardigden zitten tussen hamer en aambeeld: tussen de directie en de achterban. De voortrekkers van vandaag worden zeer kritisch benaderd en voortdurend op hun geloofwaardigheid gepakt. De houding van de collega's tegenover hun vertegenwoordigers is in veel gevallen vrij ambivalent. Ze vinden het goed dat er collega's zijn die hun belangen tegenover de werkgever durven verdedigen. Anderzijds

schilderen zij de vertegenwoordigers soms als populist, negativist, profiteur of lawaaimaker. Vroeger kon je als vertegenwoordiger ook makkelijker scoren - met extra beloning, vakantiedagen ... - maar anno 2013 kan dat omzeggens enkel nog bij een sociaal plan. Het vraagt tegenwoordig doorzettingsvermogen om er als afgevaardigde in te blijven geloven. Bovendien legt een vakbondsfunctie ook behoorlijk wat beslag op je gezin en je vrije tijd.

Over welke vaardigheden moet een vakbondsvertegenwoordiger anno 2013 beschikken?

De vakbond heeft sterke vertegenwoordigers nodig, mensen met een assertieve stem zowel tegenover de werkgever als de werknemer. Anders verlies je je geloofwaardigheid. Een vakbondsvertegenwoordiger moet niet de populist uithangen of loze

beloften doen, maar duidelijk zeggen waar het op staat. Als je bijvoorbeeld weet dat de sluiting van een afdeling om economische redenen onvermijdbaar is, doe je er goed aan niet het omgekeerde te verkondigen. Een goede vakbondsvertegenwoordiger moet ook weten wanneer hij wel of niet moet onderhandelen en wanneer hij wel of niet in conflict kan gaan.

Hoe kun je de functie van personeelsvertegenwoordiger promoten?

Mensen moeten die functie als een uitdaging zien. Ze moeten geloven dat ze iets belangrijks doen dat bijdraagt tot hun eigenwaarde en waarbij ze bepaalde talenten kunnen ontplooien. De beste manier om dit te doen is door succesvolle voorbeelden in het licht te plaatsen, met aandacht voor de positieve resultaten en de rol van de personeelsafgevaardigde in dat verhaal. Het komt er ook

op aan om een juist profiel te propageren: constructief maar assertief, gedreven maar realistisch, een sterke persoonlijkheid maar democratisch ingesteld.

Hoe ziet de ideale verhouding tussen werkgevers en vakbonden eruit?

Ideaal is dat werkgever en vakbond aanvaarden dat ze zowel identieke, parallelle als tegenstrijdige belangen hebben. Identiek belang is bijvoorbeeld de continuïteit en levensvatbaarheid van de onderneming en de creatie van de te verdelen welvaart. Een parallel belang is bijvoorbeeld een sterke vakbond in het bedrijf: voor de werkgever is dat een goede gesprekspartner, voor de werknemer een goed kanaal voor communicatie en belangenbehartiging. Een tegenstrijdig belang is bijvoorbeeld de arbeidsvoorwaarden. Ideaal beseffen beide partijen dat ze nu eens moeten streven naar winwinoplossingen, dan eens naar een compromis en af en toe in conflict moeten gaan.

In een ideale verhouding overheerst ook het stakeholderdenken en -handelen en niet het shareholdermodel. Dan wordt de onderneming een gemeenschap waar de belangen van werknemers, aandeelhouders, klanten, leveranciers, overheid, omgeving ... zo goed mogelijk in evenwicht zijn, met aandacht voor transparantie, integriteit, wederkerigheid en wederzijds respect. Ideaal beseffen alle betrokkenen dat een dergelijke relatie op termijn voor iedereen tot betere resultaten leidt.

JAN DENYS

- Licentiaat Arbeidssociologie
- Director Corporate Communication en Public Affairs bij Randstad
- Auteur Plus est en vous, 50 jaar uitzendarbeid in België, Free to work, Voor een open en moderne arbeidsmarkt en Uw werk, uw merk



randstad

De vakbonden spelen op alle niveaus een belangrijke rol. Op macroniveau draaien ze mee aan de knoppen van ons sociaal systeem. Intersectoraal hebben ze veel macht via de nationale loonakkoorden en de CAO's. Maar ook op de onderliggende echelons hebben ze wat te zeggen, tot en met het bedrijfsniveau. Verder bekleden ze een sleutelpositie in de uitvoering van de sociale zekerheid. Op elk niveau is hun macht groot en structureel.

Op korte termijn blijft het huidige vakbondsmodel werken. Als je naar de basisindicatoren kijkt, is er geen reden om te veranderen. De vakbonden kennen geen massale leden-terugval, ze krijgen van de overheid nog altijd veel macht. Maar die situatie kan een bedreiging vormen als je pakweg dertig jaar verder denkt.

Welke risico's loopt de vakbond op lange termijn?

Nationaal zie ik hun positie niet wijzigen, tenzij één of andere externe

schok zoals een zware economische crisis of oorlog die ons land helemaal ondersteboven haalt. Maar binnen de bedrijven kan de vakbond het wel moeilijker krijgen. Ik zie een verschuiving inzake werkgelegenheid naar sectoren waar de vakbonden minder sterk staan dan in traditionele machtsbastions zoals de metaal. Die groeien niet meer, in tegenstelling tot de nieuwe sectoren –zoals de commerciële dienstverlening. Een ander vooruitzicht is een toename van de werkgelegenheid



JAN DENYS
Mettertijd zullen de vakbonden moeten kiezen voor een kleinere rol of voor een breder, meer gediversifieerd verhaal

voor hoogopgeleiden en een lichte stijging aan de onderkant van de arbeidsmarkt, van laaggeschoolde jobs. Maar in het middendeel, waar de vakbond veel leden heeft, stijgt het aantal banen niet. Willen de vakbonden op lange termijn een rol blijven spelen, zullen ze op dat soort arbeidsmarktontwikkelingen moeten ingaan.

Hoe kunnen de vakbonden op elk niveau relevant blijven?

Het model van collectieve belangenbehartiging blijft in essentie waardevol. Als de vakbonden verdwijnen, zouden ze onder een andere vorm weer verschijnen. Maar de belangen van werknemers lopen vergeleken met vroeger veel meer uiteen.

Mensen zitten in heel verschillende jobs, in verschillende soorten contracten en verschillende loopbaanfasen. Daar moet je als vakbond soepel mee om kunnen gaan. Onze economie zal minder grote multinationals tellen en meer kleine ondernemingen. Je kunt je aanpak niet zomaar van de grote naar de kleine copypasten. Die hebben een andere arbeidscultuur.

Mettertijd zullen de vakbonden moeten kiezen voor een kleinere rol of voor een breder, meer gediversifieerd verhaal. Beperk je je grotendeels tot collectieve belangenbehartiging of zet je ook op individuele dienstverlening in? Wil je bijvoorbeeld ook een rol spelen voor freelancers, ga je de concurrentie met consumentenorganisaties aan ...

Moet de vakbond haar missie dan aanpassen?

De verdediging van de werknemersbelangen blijft relevant. Alleen klopt het idee dat iedereen hetzelfde nodig heeft niet meer. Bepaalde mensen werken vandaag bijvoorbeeld liever met een tijdelijk contract, willen nu eens veel werken, dan eens minder doen. Tegelijk kun je nog altijd grote lijnen trekken.

Het idee dat je ergens begint en er je leven lang blijft, is niet meer van deze tijd. De vakbond zal elke werknemer dus meer in zijn loopbaan moeten steunen dan in zijn huidige job. Ze moet de brug vormen tussen werknemer en werkgever en beide wijzen op hun verantwoordelijkheid in dat loopbaanverhaal.

Wie zijn de belangrijkste partners van de vakbond in de toekomst? De driehoek werkgevers, overheden en vakbonden blijft relevant. Tegelijk moet de vakbond niet alle loopbaan-topics zelf opnemen. Ze kan evengoed samenwerken met andere experts. In die zin moet de vakbond een netwerkorganisatie worden die samen met haar partners de leden in hun loopbaanontwikkeling motiveert, begeleidt en ondersteunt. De vakbond van de toekomst is een soort van consumentenvereniging die haar klanten, de leden, een gepaste service biedt.

Op welke sterkte kan de vakbond terugvallen om haar toekomstige taak tot een goed einde te brengen?

De vakbond is sterk ingebed in alle mogelijke maatschappelijke structuren. Ze zit in nationale federale structuren zoals de NAR, in regionale organen zoals de SERV, in zeer veel adviesorganen en in duizenden bedrijven. Die inbedding biedt hun sowieso een grote legitimiteit.



“

JAN DENYS
Belgische werkgevers en werknemers zeggen dikwijls wat de andere moet doen, maar ze denken te weinig over hun eigen bijdrage na

Welke is de grote zwakte van de vakbond op dit moment?

De vakbonden hebben moeite met een aantal nieuwe evoluties, zoals de mondige burger die geen lid is van de vakbond. Het lukt hen ook niet goed om met de verschillende stakeholders te communiceren en ze zijn

het niet gewend om kritiek te krijgen. Vroeger verliep alle communicatie eenzijdig, maar dat is niet langer het geval. De ontvanger spreekt terug. Wie zich vandaag bijvoorbeeld op de sociale media begeeft, moet beseffen dat een ander op zijn boodschap reageert. Tegelijk mogen de

vakbonden wat minder introvert zijn en moeten ze meer verbanden leggen met de bredere maatschappij. Ze denken nog te vaak dat zijzelf, via hun leden, die hele maatschappij vertegenwoordigen en dus geen verantwoording moeten afleggen naar de rest van de samenleving, bijvoorbeeld de consumenten. Maar de zogenaamde *civil society*, het maatschappelijk middenveld, omvat vandaag veel meer dan de vakbonden alleen. De vakbond moet het debat met die brede *civil society* veel opener durven aangaan. Anders verliezen ze hun legitimiteit.

Stel dat je vandaag een vakbond zou oprichten.

Hoe zou die er dan uitzien?

Die organisatie zou veel meer sectoroverstijgend werken. De huidige sectorale opdeling is zeer gedateerd. Sectorale opleidingsfondsen bijvoorbeeld denken te veel in functie van hun eigen sector, terwijl mensen evengoed de overstap naar elders kunnen maken en omgekeerd. Rond dat soort ontwikkelingen moeten nieuwe modellen worden opgezet. Verder moet de vakbond van de toekomst meer genetwerkt zijn met de bredere maatschappij. Het inteeltkarakter is veel te groot, er moeten meer externe medewerkers instromen.

Is het Belgische (verzuilde) vakbondsmodel nog van deze tijd?

Mijn antwoord op deze vraag is wat dubbel. Voor heel wat industriële bedrijven zou een eenheidsvakbond beter zijn, omdat de belangen voor werknemer en werkgever binnen de industrie sterk gelijk lopen. Ze moeten overleven in een globale economie en daarvoor best tot een structurele samenwerking komen. Bovendien kunnen we ons vandaag de dag economisch eigenlijk geen

onderlinge rivaliteit meer permitteren. Tegelijk ben ik nooit voor monopolies geweest. Verscheidenheid maakt dat mensen kunnen kiezen en het houdt hen ook alert.

Stel, er komt geen eenheidsvakbond. Waarop moeten de verschillende vakbonden zich dan van elkaar onderscheiden?

De vraag zelf is het beste argument voor een eenheidsvakbond. Als je evolueert naar een moderne vakbond die werknemers bij hun loopbaan begeleidt, zie ik geen verschil tussen de verschillende bonden meer. Dan zal het onderscheid meer liggen in details als cultuur en imago, niet in de zogenaamde 'harde lijn'. Maar voorlopig is dat verschil er nog wel. De ene vakbond blijft meer samenwerkingsgericht dan de andere. Dat verschil zal nog niet zo snel verdwijnen.

De vakbonden staan vandaag niet sterk in kmo's.

Is dat volgens u een gemis?

Momenteel heeft de vakbond een voet binnen bij de kmo's via het interprofessioneel akkoord. Werkelijke aanwezigheid zou hun nog meer macht geven. Zeker bij de hypothese dat grote ondernemingen zullen verdwijnen, is die beweging niet slecht. Maar een focus op kmo's vergt per definitie een veel intensiever proces. Je inspanning zal ook nooit zo sterk renderen als bij een groot, gesyndicaliseerd bedrijf. Bovendien willen kleine ondernemingen liever geen pottenkijkers, of dat nu vakbonden, adviseurs of uitzendkrachten zijn.

De enige mogelijkheid is de werknemer toch van hun meerwaarde te overtuigen. Maar dat zal niet makkelijk zijn, want ook werknemers kunnen de informele cultuur van de kmo wel smaken.

Verandering begint bij de top.

Klopt. Met de drammerige boodschappen in de 'oude stijl' kom je er niet. Je hebt mensen met charisma nodig, die zaken in beweging kunnen zetten. Ze moeten ook goed kunnen communiceren met het maatschappelijk middenveld, maar zonder verlies van hun eigen achterban. Ik zie momenteel weinig mensen aan de top die over die vaardigheden beschikken. Je zou kunnen overwegen hen van buitenaf binnen te halen, zoals Patrick Janssens voorzitter werd van een politieke partij. Dat was toen ook ongezien, maar die cultuur kent de vakbond niet.

Zijn er buitenlandse vakbonden waar we een voorbeeld aan kunnen nemen?

Belgische werkgevers en werknemers zeggen dikwijls wat de andere moet doen, maar ze denken te weinig over hun eigen bijdrage na. Scandinavische vakbonden daarentegen, zoeken meer naar de consensus en het gemeenschappelijk belang. Zij staan trouwens ook het verst in de ontwikkeling en ondersteuning van een loopbaanvisie.

Hebben de vakbonden een plaats in het Europese verhaal?

Als structuren internationaliseren, moet de vakbond mee. De vraag is alleen hoe je dat effectief organiseert. Europa beschikt niet over tripartiete beslissingsorganen zoals België, maar voor de vakbonden is er geen weg terug.



FRANK VANDENBROUCKE

- Diploma Economie en Doctoraat Sociale Rechtvaardigheid
- Ex-Minister Sociale Zaken, Pensioenen en Werkgelegenheid en voor Onderwijs, Vorming en Werk
- Hoogleraar KU Leuven en UA



FRANK VANDENBROUCKE

De vakbond moet tonen dat ze zich bewust is van de huidige realiteit, anders verliest ze haar geloofwaardigheid

Heeft de verwerkende industrie nog toekomst in Vlaanderen? Die vraag hoor je steeds vaker en het antwoord is dubbel. Een stuk van de sector wordt bedreigd door de aard van haar banen. Het gaat om routinejobs die wel vakmanschap, kennis en volharding vereisen, maar die tegelijk verplaatsbaar of automatiseerbaar zijn.

Bedrijven met dat soort banen zullen we misschien niet hier kunnen houden. Tegelijk zal de dienstensector niet alle jobs kunnen creëren. Bovendien vindt een hoop mensen meer gading in industrieel werk dan in een kantoorbaan. De metaalvakbond moet er mee voor zorgen dat de maakindustrie in Vlaanderen blijft bestaan.

Welke troeven heeft Vlaanderen om de maakindustrie hier te houden?

We beschikken over vakmanschap, productiviteit en competente mensen. Maar de maakindustrie van de toekomst heeft andere jobs dan vandaag. Grote bedrijven waar mensen steeds hetzelfde werk doen, verminderen. In plaats daarvan krijg je

kleine ondernemingen met werknemers die polyvalenter moeten zijn. Zo'n arbeidsmarkt heeft nood aan individueel competentie-management, dat focust op de meerwaarde van kennis, ervaring en houding voor de werknemer op het terrein.

Vakbonden en werkgevers moeten van 'competentieontwikkeling op maat' een agendapunt maken voor overleg op alle niveaus. Interprofessioneel moeten algemene engagementen rond vorming en opleiding gestalte krijgen. Sectoraal bestaat er al een sterke traditie van opleiding in paritair beheer en ook op bedrijfsniveau zou HR het vormingsbeleid als een onderwerp van overleg moeten zien. Wat betekent 'competentieontwikkeling' concreet en wie neemt

er welke verantwoordelijkheid in op? De aandacht verschuift van een groep mensen met dezelfde vragen naar een meer persoonlijke aanpak, waarbij de vakbond onverkort moet opkomen voor een individueel recht op competentieontwikkeling op de werkvloer. Iedere werknemer zou over een persoonlijk ontwikkelingsplan moeten beschikken. In elk bedrijf zou daarrond overleg moeten zijn. Die opdracht van de vakbond staat niet los van een onderwijs-agenda. Als het jobprofiel verandert, wijzigt ook de aansluiting van onderwijs op arbeidsmarkt. Vakbonden moeten de overheid niet enkel aanzetten om in onderwijs te investeren, maar zelf ook ideeën leveren voor een vlotte overgang. Ideaal gebeurt ook die denkoefening op alle niveaus.

Vandaag zijn de vakbonden niet in kmo's aanwezig. Vormt dat een probleem voor het individueel competentie-management daar?

De verhouding tussen vakbonden en kmo's is een werkpunt. Maar zelfs al is ze niet rechtstreeks in het bedrijf aanwezig, dan nog kan de vakbond er een rol spelen. Via het sectoraal overleg is dat trouwens duidelijk het geval. Om tot meer rechtstreekse samenwerking te komen, moeten kmo's een aanknopingspunt met de vakbonden zien. Als de vakbeweging toont dat ze de ontwikkeling van de economie en de competitiviteit wil ondersteunen, zullen ondernemingen er ook meer voor openstaan.



Hoe kan een linkse vakbond maatwerk met collectief belang verzoenen?

Werknemers hebben vandaag meer individuele behoeften en verschillende profielen. Daardoor worden ze minder makkelijk onder één enkele slogan gemobiliseerd. Parttime werk kent bijvoorbeeld een sterke opgang, deels door de groei van de dienstensector – die veel parttimers telt – maar ook doordat veel meer mensen niet meer voor de ‘klassieke’ loopbaan kiezen. Die toenemende diversiteit is niet makkelijk voor de vakbond, maar het is een realiteit waar ze best constructief mee omgaat. Het wordt dan zaak om het recht op parttime werk te erkennen en actief te

ondersteunen, om te zorgen voor kwaliteitsvolle parttime jobs en doorstromingskansen en om tegelijk eventuele misbruiken te bestrijden.

Brengt de toekomst, naast maatwerk nog andere uitdagingen?

De bevolking op de werkvloer vergrijsst. De gemiddelde werknemer veroudert en dat heeft gevolgen voor het personeelsbeleid. De personeelsdienst moet zich afvragen hoe je competenties en flexibiliteit bij oudere werknemers ontwikkelt. Ze moet ook meer oog krijgen voor de fysieke kwaliteit van het werk. Individuele competentieontwikkeling en aandacht voor de brede kwaliteit van jobs lijken mij de grote uitdagingen.



FRANK VANDENBROUCKE
Iédere werknemer zou over een persoonlijk ontwikkelingsplan moeten beschikken

Als vakbonden daaraan kunnen meewerken, hebben ze een toekomst. Anders wordt die toekomst veel onduidelijker voor mij.

Zijn de interne structuur en organisatie van de vakbond aangepast aan hun toekomstige taak?

Ik vind de drietrapsraket in principe nog steeds erg krachtig: sterk interprofessioneel overleg, sterke sectoren en een sterke organisatie in bedrijven. Interprofessioneel overleg is onontbeerlijk als je solidariteit in de brede samenleving wil organiseren, waarbij ‘zwakke’ sectoren mee van ‘sterke’ sectoren kunnen profiteren. Op sectorniveau is het Belgische overleg traditioneel sterk georgani-

seerd en ook op de werkvloer is voortdurend overleg nodig. Als de drie niveaus goed op elkaar inspelen, dan blijft het huidige vakbondsmodel interessant.

Is ‘imago’ ook een aandachtspunt voor de vakbond? Vandaag wordt ze dikwijls als conservatief en behoudsgezind gepercipieerd.

Wat perceptie betreft, verzeil je al makkelijk in oppervlakkige discussies. Maar er is wel een huiswerk te doen. Vandaag worden de vakbonden te veel gezien als een anti-economische speler – zonder begrip voor competitiviteitsproblemen – en als verdediger van brede collectieve belangen – zonder aandacht voor het individueel verschil. De vakbond moet tonen dat ze zich bewust is van de huidige realiteit, anders verliest ze haar geloofwaardigheid.

Moeten vakbonden zich ook met brede sociale thema’s bezighouden zoals armoede, duurzaamheid en ecologie?

Interprofessioneel moet de vakbond het onmiddellijke belang van de werknemer tegen grotere sociale kwesties kunnen afzetten. Niet elk industrieel project is een goed project, niet elke grootschalige inplanting van handelszaken is verantwoord, louter omdat dit jobs meebrengt.

Mocht u een vakbond ‘from scratch’ mogen opzetten, zou die er dan hetzelfde uitzien als vandaag?

Eén zaak lijkt me erg duidelijk: we zouden geen onderscheid meer mogen maken tussen arbeiders en bedienden, en dus moeten kiezen voor ‘industriebonden’, waar per sector alle werknemers in vertegenwoordigd zouden zijn.

Hoe staan vakbonden en werkgevers ‘ideaal’ tegenover elkaar?

Ideaal verhouden ze zich als partijen die goed beseffen dat ze vaak vanuit tegengestelde standpunten en belangen vertrekken, maar die toch in staat zijn om die tegenstellingen te overwinnen en robuuste akkoorden te sluiten met elkaar.

De uitdagingen in eigen land zijn duidelijk. Welke rol heeft de vakbond op Europees vlak?

Europa is een belangrijke maar moeilijke agenda. Je krijgt geen sociaal Europa zonder globale sociale aansturing, met solidariteit over de grenzen heen. Landen die het vandaag beter doen, moeten over de brug komen. Maar de vakbonden trekken daar niet aan hetzelfde zeel. Het is niet makkelijk een gemeenschappelijke visie te ontwikkelen als antwoord op een algemene problematiek. Maar je kunt wel op meer concrete topics focussen. Een universeel minimumloon dat wordt gehandhaafd door de nationale partners kan bijvoorbeeld al een gemeenschappelijk actiepoint zijn.



FRANK VANDENBROUCKE

Je krijgt geen sociaal Europa zonder globale sociale aansturing, met solidariteit over de grenzen heen





FONS VAN DYCK

- Master Politieke en Sociale Wetenschappen en Marketing en Commercieel Beheer
- Columnist De Standaard over consumententrends.
- Hoofd van Think BBDO
- Docent VUB en Ehsal Management School in Brussel
- Auteur De kracht van wit en Het merk mens

De toekomst brengt drie grote macro-economische trends en twee sociologische bewegingen die voor de vakbond zowel een bedreiging als een opportuniteit kunnen zijn.

Welke grote macro-economische trends ziet u?

Ik zie ontwikkelingen op het vlak van technologie, de globalisering en het vertrouwen van mensen. We zitten vandaag volop in de vijfde grote technologiegolf. Terwijl de vorige golven werden gekenmerkt door een sterke industrie en grote productievolumes, bevinden we ons nu in het tijdperk van de informatie en telecommunicatie. Voor de arbeidsmarkt betekent die technologische component veel meer flexibiliteit, variaties op contracten en een minder kapitaalintensieve economie. De huidige technologiegolf zal waarschijnlijk nog tot het einde van dit decennium blijven duren. Maar de vraag is wat eraan komt. Kijk je naar vooruitstrevende bedrijven, dan zie je dat ze sterk inzetten op alles wat met energie, gezondheidszorg, mobiliteit en urbane onderwerpen te maken heeft. De vakbond moet die tendensen in het oog houden en kijken wat ze voor de arbeidsomstandigheden betekenen.

Wat de globalisering betreft, zijn we vandaag 24 op 7 met elkaar verbonden. Dat heeft een impact op alle

mogelijke economische sectoren, van logistiek tot consumptie en distributie. De zaken evolueren aan een onuitgegeven snelheid en dat leidt tot een nieuw soort ondernemingen. De multinationals verdwijnen, de zogenaamde global brands zoals Apple en Nike verschijnen. Hun nationaliteit of herkomst doet er minder toe, ze lanceren en omarmen een soort van globale cultuur.

Daar tegenover staat een beweging waarbinnen het regionalisme en nationalisme aan belang winnen. Als antwoord hebben globale merken het *glocal model* geïnstalleerd: hun backoffice – IT, personeelsadministratie en ondersteunende diensten – wordt maximaal gestandaardiseerd, maar hun service naar de klant blijft ingebed in een lokale cultuur. Een andere belangrijke vaststelling is dat de Aziatische en Australische

beurzen vandaag meer gekapitaliseerd worden dan hun Europese tegenhangers. De kans is reëel dat vele westerse ondernemingen de komende jaren bijvoorbeeld eigendom zullen worden van Chinese of Indische zakenlui en door hen zullen worden bestuurd. Daardoor krijg je andere stijlen, culturen en doelstellingen, ook in de relatie tot de medewerkers.

Een derde macro-economische trend is de evolutie in het vertrouwen van mensen. Over een periode van twintig jaar zitten we permanent gekneld tussen angst en hoop voor de toekomst. Wel zie je dat de twee decennia de *empowerment* van de burgers terrein heeft gewonnen. Meer dan vroeger leren mensen met een volatiele samenleving omgaan. Ze ontwikkelen meer veerkracht om hun problemen op te lossen en ze

halen veel voldoening en energie uit hun directe omgeving van familie, vrienden en collega's. Vergeleken met 25 jaar terug heeft de westerse mens vandaag enorm veel zelfwaarde en zelfvertrouwen. Daarnaast is er ook een oprukkende onderstroom van verbondenheid.

Dezelfde individuen overstijgen dan hun eigenbelang om gezamenlijke doelstellingen te realiseren door zich te verenigen. Het succes van de groepsaankopen van energie in het voorbije jaar is daar een goed voorbeeld van. Hoe die energie, dynamiek – en opstandigheid – maatschappelijk moet worden gekanaliseerd, is ook een uitdaging voor de vakbond. Als je de twee onderstromen – *empowerment* en verbondenheid – kruist, zie je enorme kansen op het vlak van arbeid, welzijn en levenskwaliteit waar de vakbond mee aan de slag kan.

Wat moet de focus van de vakbond zijn tegen de achtergrond van die trends?

De essentie van de vakbond is werk, materieel maar ook psychologisch. Een goede inspiratiebron is het boek *The craftsman* van de Amerikaanse socioloog Richard Sennet. Hij bestudeerde de nomadische ondernemers van Silicon Valley. Het grootste dilemma voor een kaderlid van 30-40 jaar is het antwoord op de vraag van zijn kinderen: wat heb je vandaag op je werk gedaan?

Volgens Sennett moet je werk tastbaar kunnen maken, niet enkel in de zin van ambachtelijk en artisanal, maar ook op het vlak van kwaliteit. Traditioneel proberen de vakbonden bij ontslag een zo goed mogelijke deal uit de brand te slepen. Maar er dienen zich nieuwe actieterrinen aan, die niets meer met het materiële te maken hebben.

De kans voor de vakbond ligt in de energie, de kracht en de dynamiek van een zogenaamde onderstroom

FONS VAN DYCK

Om die te ontdekken moet je werknemers als arbeidskrachten zien, maar bijvoorbeeld ook als mensen met een rol in hun gezin. De band tussen werk en privéleven wordt een centraal thema de komende jaren, zeker tegen de achtergrond van de drie macrotrends. Vakbonden zouden op de eerste rij moeten staan als het om menselijke relaties of zogenaamde 'human resources' gaat, op de werkvloer maar ook in afstemming van werk op vrije tijd. Hun toekomst betekent meer dan de vrijwaring van verworven rechten.

Op welke sterkte kan de vakbond haar toekomst bouwen?

De kans voor de vakbond ligt in de energie, de kracht en de dynamiek van een zogenaamde onderstroom. Die ontstaat uit twee meer sociologische ontwikkelingen. De eerste is de groei van het maatschappelijke anti-establishment, waar momenteel noch politiek, middenveld of vakbond echt greep op heeft. Ik denk bijvoorbeeld aan een beweging als Ademloos, het Antwerpse burgerinitiatief tegen de bouw van de Lange Wapperbrug, dat een referendum organiseerde en ook won.

Een tweede ontwikkeling is die van de verbondenheid. Het individu beseft dat het sterker staat door zich te verenigen met anderen. Succes wordt gemeten aan het aantal vrienden en volgers. De vakbond moet een verhaal brengen dat die onderstromen kan aanspreken.

Hoe kan de vakbond die onderstroom voor zich winnen?

Daarvoor heb je als beweging een hoger doel nodig. Tot de jaren '50-'60 had de vakbond een duidelijk maatschappelijk project, de realisatie van de moderne welvaartstaat, vertaald



in de waarde 'solidariteit'. Maar dat doel is de laatste dertig jaar verdwenen. Bovendien zijn er kapers op de kust: ook ngo's, mediabedrijven en merken zetten zich vandaag in voor de maatschappij.

Sinds twee jaar organiseert Starbucks bijvoorbeeld een programma in armenwijken van Amerikaanse steden waarbij klanten wekelijks een paar uur vrijwilligerswerk doen, in ruil voor een caffè latte. De combinatie van een tastbaar en concreet sociaal doel met eigenbelang blijkt te werken, dus moet ook de vakbond ermee aan de slag.

Hoe kan de vakbond hoger doel en eigenbelang aan elkaar linken?

De sleutel tot succes ligt volgens mij in collectief eigenbelang. Sinds

de jaren '70-'80 zijn vakbonden een soort van dienstverleners. Je ging bij de vakbond omdat het lidmaatschap een aantal zeer utilitaire, praktische voordelen had. Maar een dergelijk eigenbelang kun je niet koppelen aan een collectief doel.

De vakbond is veel meer dan een dienstenloket of denktank. Het moet een sociale beweging zijn die erin slaagt het 'ik' en het 'wij' met elkaar te verzoenen en ze niet als tegengestelden positioneert. Er bestaan genoeg maatschappelijke en dringende thema's waar de vakbond zich achter kan scharen en waarmee ze werknemers kan bekoren, bijvoorbeeld in de sfeer van werk - privé. Maar als ze daarvoor kiest, zal ze een heel ander verhaal moeten brengen, met een 'hoger doel' dat eigenbelang met collectief

belang verzoent. Tegelijk moeten de doelstellingen haalbaar zijn, want de leden willen het resultaat van hun inzet zien.

Veel mensen verwijten de vakbond haar conflictmodel.

Een vijandbeeld motiveert. Klassiek is 'de patroon' de tegenpartij. Maar die baas blijkt vandaag soms best sympathiek en bekommerd om zijn mensen. Dan moet je als vakbond een andere tegenstrever zoeken: dat kan een grote multinational zijn, maar evengoed 'stress' of 'anoniemiteit op het werk'.

Met verschillende 'vijanden' moet de vakbond heel flexibel zijn in de manier waarop ze zaken aanpakt. De vakbond moet vooral keuzes maken. Veel actuele populaire bewegingen zijn zogenaamde *one issue*

FONS VAN DYCK
Met verschillende 'vijanden' moet de vakbond heel flexibel zijn in de manier waarop ze zaken aanpakt

organisaties. Zij trachten zich, ook naar profilering toe, maximum op één punt te concentreren. Ook de vakbond moet goed nadenken met welke topics zij zich in de toekomst wil associëren.

Wie zijn de belangrijkste partners voor de vakbond van de toekomst?

De belangrijkste partners zijn alle werkende mensen die beseffen dat hun eigenbelang beter gediend wordt wanneer ze zich collectief organiseren, en die beseffen dat een structurele oplossing op termijn beter is dan een 'one shot' succesje.

Beantwoordt het Belgisch (verzuilde) model nog aan de huidige maatschappij?

Ik denk dat we op termijn naar een meer gemeenschappelijk

vakbondsfront moeten. De vakbonden zullen zich, met behoud van hun eigenheid, in een netwerk moeten inschakelen. In dat netwerk zullen ze voor sommige projecten samenwerken met hun collega's, voor andere met consumentenorganisaties en andere sociale bewegingen. In dat soort netwerk kunnen de vakbonden niet steeds het laatste woord hebben. De toekomst ligt in meer samenwerking, om des te sterker de strijd met de gemeenschappelijke 'vijand' aan te gaan. Ik pleit voor eigenheid binnen een genetwerkte structuur, waarvan niet alleen andere vakbonden deel uitmaken, maar ook andere ngo's of burgerinitiatieven.

Hoe kan de vakbond haar opdracht tegenover huidige en potentiële achterban aantrekkelijk communiceren?

De onderstroom van de nieuwe bewegingen is anti-establishment. De CEO, maar ook de vakbondstop, het hoofd van de Katholieke Kerk: alles wat leidinggevend of establishment is, heeft deze dagen een probleem. Vandaag maken 'de mensen' de zaak sympathiek. Vandaag is 'iedereen beroemd'. Wanneer kreeg de vakbond de afgelopen maanden de meeste bijval? Toen Ford-arbeidster en parlementariër Meryame Kitir het woord nam in het parlement. Het feit dat mevrouw Kitir zelf aan de band stond, gaf haar legitimiteit, maakte haar authentiek. Dat moet je meenemen in je communicatiestijl.

Bij veel vakbondsleiders heb je niet het gevoel dat ze nog met de trein rijden of ooit in de fabriek hebben gewerkt. In communicatie zijn verhalen belangrijk, en verhalen vertrekken vanuit een authenticiteit en betrokkenheid.



PATRICK VANDER WEYDEN

- Master Politieke en Sociale Wetenschappen en Doctoraat Sociale Wetenschappen
- Docent Universiteit Gent
- Oprichter FocusUP
- Auteur De Basis Spreekt



We bevinden ons in een vrij gepolariseerde wereld met een rechts maatschappelijke frame en een links verhaal dat in de verdringing zit. Als alles meezit en je bent gezond, dan denken veel mensen dat ze op zichzelf kunnen terugvallen, dat ze de vakbond niet nodig hebben. Maar zodra je je in een precair statuut bevindt, zodra het wat moeilijker gaat, is het zinvol dat je je organiseert en dat je collectief je rechten kunt opeisen.

6

PATRICK VANDER WEYDEN

Mensen beseffen dat ze zaken kunnen verkrijgen als ze zich in de vakbond verenigen

binnen een maatschappelijk kader dat armoede en werkloosheid als een puur individuele verantwoordelijkheid ziet?

Hoe profileer je jezelf tegenover de media die kijkcijfers moeten opbrengen en verkopen? Je zou slimme acties moeten opzetten waarvoor een maatschappelijk draagvlak bestaat en waardoor je standpunt duidelijk wordt. Unizo bijvoorbeeld brengt om de haverklap een studie uit gebaseerd op input van haar leden. Iedereen neemt die resultaten zomaar aan. Zo ontstaat na enige tijd een referentiekader en een discours op basis van werkgeversboodschappen. Dat de vakbond niet hetzelfde doet, is een gemiste kans. De vakbond moet zich toeleggen op de manier waarop ze thema's in de media lanceert.

Dat heeft niets te maken met manipulatie, maar wel met vertellen wat er onder je leden leeft. Je moet vertrekken vanuit concrete noden en voorbeelden bij individuele mensen en daar je boodschap aan ophangen. Een abstracte discussie over het behoud van de index is voor veel mensen onbegrijpelijk. Die moet concreet worden geïllustreerd. Eén keer met je standpunt komen, is bovendien niet genoeg. Framen betekent dat je je boodschap telkens opnieuw herhaalt, zodat ze mettertijd in het debat wordt overgenomen.

Dat klinkt niet zo moeilijk. Waarom komt de vakbond er dan niet toe?

De grote uitdaging voor de vakbond is om via één stem te communiceren. Hoe krijg je een goed imago zonder jezelf te verloochenen?

De vakbond is een van de weinige organisaties die alle soorten mensen kan bereiken en verenigen, van hoog- tot laagopgeleiden, van Belgen tot mensen met niet-Belgische roots.

Wat is de USP van de vakbond?

Bij oudere generaties weegt het ideologische aspect nog door, maar bij de jongeren speelt dat haast niet meer mee. Vandaag sluiten mensen zich voornamelijk voor de dienstverlening bij een vakbond aan. Je kunt

terugvallen op de vakbond als je je job verliest, voor opleidingen als je bedrijf in moeilijkheden verkeert ... Mensen beseffen dat ze zaken kunnen verkrijgen als ze zich in de vakbond verenigen. En dat vind ik een zeer valabel idee.

Hoe kan de vakbond zich vandaag het best profileren?

Het idee van collectieve verantwoordelijkheid verliest terrein, net als de bundeling van krachten in een sterke organisatie. Hoe positioneer je jezelf

Misschien speelt de vakbond op zeker, durft ze door interne tegenstellingen een aantal zaken niet onderneemen die wel haar kerntaak zijn.

Wat uiteindelijk tot immobilisme leidt. De goedkeuring van het eenheidsstatuut arbeiders-bedienden vormt daar een mooi voorbeeld van. Als je voor een solidaire samenleving staat, dan moet je dat ook in je daden waarmaken via interne solidariteit, solidariteit tussen centrales. Anders krijg je een hol en ongeloofwaardig verhaal.

Verschillende centrales hebben soms tegengestelde belangen. Hoe zit het met de visie van de top en de basis?

Ik geloof dat de top doorgaans een stuk ideologischer is. De vraag is opnieuw: hoe ga je daarmee om? Een vakbondsboodschap is geen louter vertaalslag van wat de leden willen. Maar je moet wel rekening houden met hun aspiraties en hun ervaring op de vloer. Het is zaken die goed in kaart te brengen en duidelijk en consistent te communiceren. Daarnaast heb je nood aan een ideologie, als een algemeen, theoretisch kader waarbinnen je je ideeën en acties ontwikkelt. Ook die moet je kunnen vertalen naar een ruimer publiek.

Mocht u een vakbond 'from scratch' oprichten, hoe zou die er dan uitzien?

De sterkte van de vakbonden is dat ze het pure bedrijfsniveau overstijgen. Ze zijn heel groot geworden, over verschillende sectoren heen, waardoor ze macht kunnen uitoefenen op de arbeidsverhoudingen. Het gevolg van hun ontstaansgeschiedenis is wel dat ze een vrij ingewikkelde beslissingsstructuur hebben waar enige vereenvoudiging niet slecht zou zijn.



De linkerkzijde moet meer inspanningen doen om consequent een eigen frame te communiceren. Ze moet afspraken maken hoe ze dat gaat doen



PATRICK VANDER WEYDEN

Beantwoordt het Belgisch (verzuilde) model nog aan de huidige maatschappij?

Ik zie heel veel redenen om niet naar een eenheidsvakbond te gaan. Ten eerste is dat fundamenteel ondemocratisch.

Democratie impliceert verkiezingen en die vervallen als er maar één lijst opkomt. Bovendien voorkomt concurrentie misbruik door monopolievorming en zorgt ze ervoor dat je kritisch en vernieuwend blijft. Ook historisch kun je niet alles overboord

gooien. Tradities en netwerken, een gemeenschappelijk referentiekader moet je niet zomaar schrappen. Ten slotte vind ik ideologie an sich een belangrijk gegeven. De socialistische vakbond zit verankerd in een socialistische ideologie, waarvoor solidariteit, gelijkheid en gelijke kansen kernbegrippen zijn. Ik geloof dat een eenheidsvakbond die ideologische basis en de bijhorende permanente herbronning niet ten goede komt.

Waarom zou een campagne van de socialistische vakbond moeten verschillen van die van haar christelijke collega's?

Zelfs al sluiten mensen zich voornamelijk om de dienstverlening aan, in haar communicatie kan en moet de vakbond dat aspect overstijgen en haar kerntaak aan bod laten komen: de belangenverdediging van de werknemers vanuit een ideologisch perspectief. Wat wil je aanbieden? Welk doelpubliek wil je bereiken? Waarop wil je focussen? De antwoorden daarop worden gekleurd vanuit een ideologisch waardenkader.

In hoeverre moet een vakbond zich linken aan een politieke partij?

De tijd van de verzuiling is voorbij. Vandaag bevinden de kiezers van een vakbond zich op uiteenlopend terrein, hun stem hangt vaak af van het moment. Tegelijk moet je je relaties met de politiek onderhouden en je communicatie erop afstemmen.

Kijk naar de werkgeversorganisaties: hun boodschap van te hoge loonkost past perfect binnen het rechtse frame van de NV-A. De linkerkzijde moet meer inspanningen doen om consequent een eigen frame te communiceren. Ze moet afspraken maken hoe ze dat gaat doen.

Hoe ga je je visie op de samenleving bevattelijk, frequent en consequent met de rest van de wereld delen? Waarom zitten de leidinggevenden van vakbond, politieke partij, mutualiteit en andere nevenorganisaties niet eens samen om te overleggen hoe ze een geloofwaardig alternatief voor het huidige rechtse discours kunnen brengen?

Wordt de relatie tussen vakbonden en werkgevers in de media te veel gepolariseerd?

De polarisering is een breder maatschappelijk probleem. Je ziet ze overall: tussen Walen en Vlamingen, tussen bevolkingsgroepen, tussen werknemers en bedrijven. De huidige tegenstelling tussen vakbonden en werkgevers heeft een politieke oorzaak. Het lijkt alsof werkgevers als een blok achter N-VA zijn gaan staan. Ze doen eenzijdig aan agenda-setting en ongenueanceerde *framing*.

Zo lijkt het bijvoorbeeld of met een verlaging van de loonkost alles opgelost raakt. Als reactie staat de vakbond sterk op haar strepen om ook een aantal dingen binnen te halen. De media brengen vooral die tegenstelling in beeld. Maar ik hoop dat het overleg achter de schermen nog wel werkt. We hebben er alle belang bij dat werkgevers en vakbonden tot compromissen kunnen komen.

Liggen er in de huidige maatschappelijke context kansen voor de vakbonden om hun populariteit te verhogen?

De vakbond heeft veel gerealiseerd, mensen hebben belang bij een goede sociale zekerheid. Maar op dit moment lijken de vakbonden niet meer de motor van verandering. Nochtans zijn de idealen en basiswaarden van de vakbond brandend actueel en kun je daar grote groepen mensen voor enthousiasmeren.

Maar je moet je boodschap natuurlijk wel eensgezind, consequent en duidelijk willen communiceren.

Welke punten kun je als vakbond aangrijpen om het rechtse, dominante verhaal te doorbreken?

De vakbond kan alvast meer tonen wat ze allemaal voor haar leden doet. Waarom zie ik nooit spots, reclame over de vakbond op tv en in mijn krant? Via haar dienstverlening kan de vakbond aanknopen bij de bredere maatschappij en heel veel mensen met haar boodschap bereiken.

Zijn er organisaties waaraan de vakbond een voorbeeld kan nemen?

De vakbonden zijn vrij uniek in hun soort. Als ik dan toch een voorbeeld moet geven, kijk ik richting Unizo. Ze komen veel in het nieuws, hebben een herkenbare en gemoedelijke stijl en slagen erin hun punt te maken.

Dat herhalen ze voldoende en op verschillende manieren waardoor het voet aan grond krijgt in het maatschappelijk debat. Bij de vakbond zit minstens evenveel kennis en kunde. Alleen durft of kan ze de bewandelde paden moeilijk verlaten. Het lijkt wel of de vakbond vandaag de verdediger van de verworvenheden is en geen dynamische, creatieve organisatie.



TOM PALMAERTS

- Bachelor Maatschappelijk Werk
- Trendwatcher en partner bij Trendwolves, European Youth Intelligence office
- Award-winnaar van 'Specialist Trendwatcher van het jaar'
- Docent Hogeschool Gent



TOM PALMAERTS
Jongeren willen het verschil kunnen maken, ze hebben nood aan toekomstplannen, niet aan de huidige, behoudsgezinde dranghekkentaliteit

De jeugd van vandaag heeft een heel negatief toekomstbeeld op de wereld. Die biedt hun op geen enkel vlak zekerheid. Voorlopig hebben jongeren nog een positief zelfbeeld, maar ook dat gaat in neerwaartse lijn. Hun eigen leefwereld brokkelt af, ze raken hun zelfvertrouwen kwijt. De vakbond kan dat tij mee helpen keren, maar momenteel doet ze het tegendeel.

Ze verdedigt vooral de groep van vijftigers en pensioengerechtigden, ze houdt de traditie liefst zo lang mogelijk in stand, ze geeft kritiek maar biedt geen constructief, toekomstgericht alternatief. Een vakbond die ouderen én jongeren wil aanspreken, mag niet ter plaatse blijven trappelen, maar moet resoluut voor de toekomst gaan.

Hoe kan de vakbond naar jongeren een positieve boodschap brengen?

De vorige generaties hebben de maakbaarheid van mens en wereld volledig afgeschreven. Maar jongeren willen het verschil kunnen maken, ze hebben nood aan toekomstplannen, niet aan de huidige,

behoudsgezinde dranghekkentaliteit. Ze voelen zich bovendien verbonden met de rest van de wereld. Ze wil het zelf goed hebben, maar ze denken ook na over de impact daarvan op de anderen en op hun omgeving.

Hoe kan de vakbond daarop inspelen?

Binnen de vakbond is een cultuuromslag nodig. Jongeren willen samen aan de toekomst bouwen, ze willen de toekomst co-creëren. Zo'n proces begint bij de principes van de *conversation manager*. Die polst naar wat mensen belangrijk vinden, en luistert. Dan zoekt hij samen met hen naar een antwoord zonder onmiddellijk op de

barricaden te gaan staan. Het is de verantwoordelijkheid van de vakbond om niet enkel na te denken over het eindpunt van haar missie, maar ook over het proces. Hoe kun je bijdragen tot het geluk van je leden? Door hun te tonen dat ze relevant zijn.

Zijn de interne structuur en organisatie van de vakbond op die aanpak afgestemd?

De vakbond is een klassieke, hiërarchische organisatie. Maar vandaag wordt het gezag dat vroeger uitging van een paar mensen aan de top overgenomen door het collectief. Verenigingen ontstaan als een soort virus, ze komen op voor een bepaald belang en verdwijnen daarna vaak. Iedereen zet zich naar eigen

vermogen in, mensen vallen terug op elkaars kennis, de groep als geheel neemt het woord en geeft de richting aan. Ter illustratie: een directrice vertelde me na een lezing ontgoocheld te zijn in de nieuwe generatie. Ieder jaar organiseert ze met enkele leerkrachten een goede doelproject waarvoor de leerlingen geld moeten inzamelen. Dit jaar had dat bijna geen geld opgebracht. Een schande, vond ze. De jeugd was niet meer bezig met sociale problemen. Twee weken later belde ze me op om zich te excuseren.



TOM PALMAERTS

Ze voelen zich bovendien verbonden met de rest van de wereld. Ze wil het zelf goed hebben, maar ze denken ook na over de impact daarvan op de anderen en op hun omgeving

Enkele leerlingen hadden het initiatief genomen om geld in te zamelen voor een vriend van hen die een jaar in een project zou meedraaien. In de hele geschiedenis van de school was nog nooit zoveel geld gecollecteerd. De conclusie luidde dat de school niet meer moet inzetten op top-downprojecten waar de studenten geen binding mee hebben, maar beter een platform vormt waar ideeën kunnen opborrelen en worden gerealiseerd.

Als grote en permanente belangenvereniging ben je een stuk minder flexibel dan een viraal groepje van medestanders. Maar je kunt hun principes wel deels integreren. Misschien kan een vakbond als een

soort platform functioneren waar mensen die een toekomstverhaal zoeken, elkaar helpen en zich in kleine, tijdelijke groepjes rond een bepaald thema organiseren. Die groepjes kunnen zich aan elkaar koppelen, maar ook weer loslaten of verdwijnen. Zo bereik je een vakbondscultuur die vertrekt van wat er onder de leden leeft en die personen met dezelfde bezorgdheid of hetzelfde doel verenigt. De jongere generatie heeft nood aan ruimte om de toekomst tegemoet te gaan en er zelf mee aan te bouwen.

Kan de vakbond van de toekomst mensen enkel tijdelijk engageren?

Jongeren groeien op met oneindig veel mogelijkheden. De grote keuze zorgt voor kiespijn, maar ook voor het idee dat een levenslang contract of lidmaatschap beperkend werkt. Tijdelijkheid is in verschillende opzichten aantrekkelijker. Zie maar naar het succes van pop-up shops en bars. We zien in alle ledenorganisaties het lidmaatschap verminderen. En overal stelt zich dezelfde vraag: hoe kun je mensen aan je binden?

Ik vrees dat we moeten leren leven met het feit dat mensen komen en gaan. De organisatie wordt dan een soort van moederschap waaraan kleinere groepjes zich vast en los kunnen koppelen, zonder ooit helemaal weg te zijn. Eigenlijk blijf je lid voor het leven, zonder daarom op elk moment even actief of prominent aanwezig te zijn.

De vakbond moet niet enkel inspelen op tijdelijke, ad hoc noden. Ze moet ook denken op de lange termijn.

Dat klopt. Belangrijk voor de lange termijn is dat de vakbond werkt aan een duidelijke cultuur. Als lid moet je het gevoel krijgen dat je tot een

groep behoort die voor hetzelfde doel gaat. Zodra je dat weet, kun je op sommige momenten samenkomen en op andere verdwijnen. Tegelijk heb je ook een vaste kern nodig, die moet werken aan expertise. Ze moet weten hoe ze mensen volgens de principes van de conversation manager (tijdelijk) met elkaar kan verbinden, maar ze moet ook bewust groepen opzetten die nadenken over een visie en acties op de lange termijn. Belangrijk voor het langetermijnbeleid is dat die visie ook naar de bedrijven wordt uitgedragen en met hen wordt gecocreëerd.

Zou een positief toekomstverhaal het beeld van de vakbond in de media kunnen bijschaven?

Onderzoek toont aan dat de klassieke media zich per definitie in negatieve verhalen interesseren, terwijl voor sociale media het omgekeerde geldt. Dus komt het erop aan ook daar zeker aanwezig te zijn. Zou de vakbond zich ook via andere kanalen tot jongeren moeten wenden, zoals onderwijs, vrije tijd ... Dat is allemaal perfect mogelijk, maar niet zolang de vakbond zich voornamelijk rond het einde van de loopbaan profileert. Jongeren hebben schrik van een toekomstbeeld waarin zij voor alles moeten opdraaien. Ze hebben nood aan geloof in de maakbaarheid van de samenleving, aan optimisme, aan mensen die de wereld beter willen maken. Ze groeien op als marketeers en hebben ontzag voor 'ondernemers'. Ze willen nadenken over een manier waarop ze tot hun zeventigste kunnen werken in een snelle en globale wereld waar Europa niet langer alle troeven in handen heeft.



TOM PALMAERTS

Misschien kan een vakbond als een soort platform functioneren waar mensen die een toekomstverhaal zoeken, elkaar helpen en zich in kleine, tijdelijke groepjes rond een bepaald thema organiseren





GUY VAN GYES

- Licentiaat Politieke Wetenschappen en Geschiedenis
- Onderzoeksleider HIVA-KULeuven, onderzoeksgroep Arbeid en Organisatie
- Adviseur aan de Europese Commissie, Eurofound, CRB, SERV, het Belgisch parlement, EMF, UNI Europe, Eurocadres en Belgische vakbonden

We hebben altijd de neiging om onze eigen periode als een moment van grote verandering te zien. Er wijzigt van alles, maar je mag dat niet overproblematiseren. Want dan krijg je een soort gelatenheid, een houding van 'we kunnen er toch niks aan doen'. Crisissen komen en gaan.

Sommige evoluties verlopen ook erg traag. Ze vallen niet meteen op, maar zijn misschien wel belangrijker dan de snelle wijzigingen. Zeker in een sector als de industrie, die vandaag inderdaad rake klappen krijgt, denk ik dat het veel belangrijker is om veranderingen op lange termijn te bekijken.

Moeten de vakbonden dan gewoon voortdoen zoals ze bezig zijn?

Dat heb ik niet gezegd. De geschiedenis van de vakbond is een cyclisch gegeven. Ledencijfers bijvoorbeeld, dalen en stijgen doorheen de tijd. Je kunt een crisis aangrijpen om zaken te veranderen en er lessen uit te trekken. Maar het betekent niet dat je helemaal moet herbeginnen. Ook vroeger hebben de vakbonden zich al meermaals heruitgevonden.

Tot de grote crisis van de jaren '70 geloofden de socialistische vakbonden bijvoorbeeld in de planeconomie, in structuurhervorming, in een soort van sociaal-economisch model. Maar in de loop der jaren zijn ze een stuk pragmatischer geworden en hebben ze bepaalde zaken, zoals die planeconomie, opgeborgen.

Sinds eind de jaren '70 en jaren '80 worden ze geconfronteerd met een heel neoliberaal model waar sinds de jaren '90 een soort van paradigmatische consensus rond bestaat. Door de crisis worden daarvan nu een aantal zaken serieus in vraag gesteld. Die evolutie biedt nieuwe mogelijkheden maar ook bedreigingen voor het vakbondsoptreden.

Welke mogelijkheden en bedreigingen dienen zich aan?

Ik zie drie belangrijke ontwikkelingen: de globalisering, de ecologische ontwikkeling en de individualisering. De globalisering beïnvloedt de manier waarop de vakbond kan handelen. De *financialisering* van de economie zorgt voor een andere tegenstrever dan twintig, dertig jaar terug. Vroeger had je de tegenstelling tussen

kapitaal en arbeid. Maar het kapitaal was wel een mens, namelijk 'de baas'. Vandaag worden de vakbonden met anonieme financiële markten en hefboomfondsen geconfronteerd. Een groot deel van de economie richt zich bovendien niet meer op productiviteit, maar op handelingen als speculatie en geldtransacties. Die kunnen in één seconde heel de leefwereld van de werknemers beïnvloeden. Dat neoliberale *financialiseringsmodel* moet worden aangepast, met een economisch alternatief dat niet gebaseerd is op een aanbodtheorie die uitgaat van kostencompetitiviteit. Links heeft maar succes als het een positief alternatief kan formuleren. Een louter defensieve houding voedt enkel de onzekerheid van de werknemer en zal alleen tot méér (rechts-) conservatieve reacties leiden.

Naast de globalisering is er de ecologische ontwikkeling. We moeten een transitie maken naar een meer duurzame samenleving, wat betekent dat we het sociale niet enkel met het economische maar ook met het duurzame moeten verenigen. Ook een vakbond moet niet enkel solidariteit creëren tussen mensen

van dezelfde generatie, maar ook nadenken over het lot van de generaties die na hen komen. Een derde tendens is de individualisering. Die wordt door de vakbonden zelf vaak als meest problematisch gezien, hoewel dat volgens mij niet nodig is. Door de stijging van de scholingsgraad, worden mensen slimmer. Egoïsme is daarvan een negatief gevolg. Maar het positieve is dat mensen zelf zaken willen bekijken en beoordelen, als gelovige, als consument en ook werknemer. *Empowerment* – zijn zeg over iets kunnen doen – is voor deze nieuwe werknemer belangrijk. En is dat nu net niet wat een democratisch georganiseerde vakbond binnen de bedrijfsmuren wil zijn?

Wie kan die omslag bij de vakbond maken?

Je hebt een intellectuele beweging nodig. Daar wordt vandaag te weinig in geïnvesteerd. De studiediensten van de vakbond zijn momenteel een soort van stafmedewerkers van de nationale secretarissen. Het lijkt me zinvol om de knappe koppen wat minder in verschillende organen te laten zetelen en hen regelmatig intern te verzamelen om na te denken over een toekomstplan met plaats voor de nieuwe ontwikkelingen. Zo'n oefening vraagt tijd. Het vraagt dat je je ideologisch profiel bekijkt, dat je nadenkt over de omzetting van je visie in een wervend verhaal dat inspeelt op de mogelijkheden en bedreigingen die zich vandaag voordoen.

Daarvoor moet je ook met je leden discussiëren en rond heel concrete onderwerpen werken. Vakbonden zijn goed in het bestuderen van de wereld. Maar een R&D-departement voor de ontwikkeling van eigen optreden en dienstverlening ontbreekt grotendeels.

**GUY
VAN GYES**

Links heeft maar succes als het een positief alternatief kan formuleren

Is het vandaag even makkelijk om leden te engageren?

Mensen kunnen nog altijd verontwaardigd zijn over sociale kwesties, zowel in het bedrijf als in de ruimere samenleving. De inhoud van dat engagement wijzigt niet, maar de vorm wel. De vakbond heeft heel lang een beroep gedaan op mensen tussen de dertig en de veertig, die zowel privé als op het werk gesetteld waren en zich tegen misstanden wilden engageren.

Die groep krimpt: er is de vergrijzing, de latere intrede in de arbeidsmarkt en de regelmatige jobwissel. Ten slotte zijn er veel meer vrijetijdsmogelijkheden waarmee elke vereniging concurreert. Daardoor gaan mensen zich minder intensief en minder lang inzetten. Het lijkt dus zeer belangrijk campagne te voeren op projectbasis, minder te vergaderen en meer sociaal te netwerken, niet uit te gaan van militanten die alles moeten doen en meedoen, maar van medewerkers die verantwoordelijk zijn voor een specifiek item – bijvoorbeeld opleiding – of voor specifieke taak – bijvoorbeeld de nieuwsbrief van de delegatie.

Kent u bewegingen die goed inspelen op de huidige maatschappelijke kansen?

De manier waarop de werkgevers zich vandaag profileren, toont dat ze inspelen op de huidige realiteit. Hun aanpak komt niet uit de lucht vallen. Eerst waren er een aantal economen die hun mening poneerden. Die werd vervolgens opgepikt door de elite en institutionele agentschappen zoals een Planbureau en de Nationale Bank. Zij vertaalden de boodschap naar een beleidscontext, en zo vond die visie zijn weg in het discours. Je moet dus een ideologische gedachte hebben die wetenschappelijk wordt onderbouwd. Dan zoek je naar een zogenaamde *window of opportunity*. In dit geval kan dat de



crisis zijn. Ten slotte moet je over een wervend verhaal beschikken dat je met nieuwe instrumenten naar de *civil society* of het bredere middenveld kunt brengen. Wervende slogans, daar draait het om. Je kunt bijvoorbeeld stellen 'niet alles is te koop' en dan een link leggen met de zogenaamde LOHAS (*a lifestyle of health and sustainability*) die velen aanspreekt. Een ander voorbeeld is de slogan 'we leven niet om te werken, maar we werken om te leven' die verwijst naar een arbeidsethos waar veel jongeren zich vandaag sterk in kunnen vinden.

Hoe kan de vakbond de vernieuwing binnen haar regio's in gang zetten?

Ze zou veel meer moeten werken met experimenten en pilootprojecten, en die achteraf goed moeten evalueren. Een voorbeeld: een secretaris wordt gewaardeerd op basis van het aantal aanwezigen op de vergadering. Maar wat leverde de bijeenkomst op? De vakbond werkt dikwijls louter met

procesvariabelen, er zou een grotere evaluatie- en assessmentcultuur moeten zijn. Een ander voorbeeld. Het model van de secretaris die alle taken omzeggens op zich neemt, is vandaag een stuk minder aan de orde. Vertegenwoordigers in de bedrijven kunnen nu zelf schrijven, lezen en zaken organiseren. Er zou dus een accentverschuiving moeten plaatsvinden van de secretarissen naar de vakbond als sociale beweging.

Hoe ziet u de verhouding tussen politiek en vakbonden?

De politiek heeft vakbonden nodig om te mobiliseren en te sensibiliseren. Omgekeerd kunnen de vakbonden niet zonder de politiek. Werkgevers zijn dikwijls bereid bilateraal tot een overeenkomst te komen omdat ze weten dat er een politieke stok achter de deur zit. Vakbonden zijn het meest succesvol als ze als het gematigd alternatief voor iets radicaals worden gezien. Op het moment dat ze zelf als radicaal worden beschouwd, zullen ze niet veel bereiken. De traditionele band

De uitbouw van een transnationale vakbond als lerende en innoverende organisatie, dat is de uitdaging

GUY
VAN GYES

met politici is verleden tijd. Het is minder belangrijk dat je een politieke partij steunt, maar wel dat je de politieke kanalen warm blijft houden. Eigenlijk heb je een model nodig van 'ons kent ons', waarbij je aan politieke bewustwording en opinievorming blijft doen, maar minder partijgebonden. Het is niet zo belangrijk op welke politieke partij de vakbondsmensen stemmen, als ze in hun hoofd maar links denken.

Een van de bedenkingen is dat de vakbonden niet genoeg netwerken.

Op Belgisch niveau ben ik daar niet van overtuigd. Maar Europees zouden ze een tandje mogen bijsteken. De huidige euro-ambtenaar is opgegroeid met het sociaal model, maar de volgende generatie is dat niet meer. Dat zijn jongeren die dikwijls school liepen in business en management schools waar ze het neoliberale denken met de papepel binnenkregen. Het gaat om een soort van internationale elite die de vakbond nog nooit in levenden lijve heeft gezien en die in een andere wereld leeft.

Bovendien heb je ook een hoop mensen uit landen zonder vakbondstraditie. Vakbonden in Oost-Europa liggen van andere zaken wakker dan wij hier. Zaken zoals de informele economie, corruptie ... In die zin kun je pleiten voor een Europa van verschillende snelheden, dat naargelang de zone werkt met een ander economisch model en een andere strategie. Een andere optie is om tot een soort van minimumkader te komen zonder concrete maatregelen, gedragen door werkgevers, werknemers en politiek. Vergelijk het met de sociale pacts die wij hier na de oorlog hebben gesloten.

Eigenlijk zouden de Europese vakbonden een soort van multinational moeten zijn, waarbinnen ze een departement voor innovatie en ontwikkeling van vakbondsoptreden opzetten. De lokale vakbonden worden dan geaudit en geëvalueerd door een transnationaal team. De uitbouw van een transnationale vakbond als lerende en innoverende organisatie, dat is de uitdaging. Die ontwikkeling gebeurt niet op een

paar maanden, maar het is wel nodig nu al na te denken over de plaats van de vakbonden in Europa over tien jaar. Bedrijven doen dat ook. Om uiteenlopende redenen zijn de Belgische vakbonden vandaag de enige in Europa die standhouden en zelfs nog groeien. Alleen is dat geen eeuwigdurend fenomeen. Daar moet je proactief mee bezig zijn. Anders gaat het heel snel bergaf op het moment dat een van de succesfactoren achterwege blijft.

Welke zijn de huidige sterktes van de vakbond waarop ze die Europese toekomst kan bouwen?

We zien vandaag dat heel veel werknemers in Europa onderschrijven dat sterke vakbonden nodig zijn. Die steun is de laatste twintig jaar alleen maar gestegen. Alleen sluiten steeds minder mensen zich bij de vakbond aan. Er is dus een probleem op het vlak van instrumenten. De zoektocht naar en de ontwikkeling van nieuwe instrumenten wordt dus de grote uitdaging: naast arbeidsvoorwaarden is er aandacht nodig voor jobinhoudelijke zaken en voor de verhoging van zelfredzaamheid. Willen de Europese vakbonden hun invloed versterken moeten ze inzetten op partnerschappen op ondernemingsniveau rond arbeidsorganisatie, innovatie en kwaliteit van de arbeid en op een transnationale loonpolitiek. Het Belgische verhaal leert dat de uitbouw van instituties een nuttig hulpmiddel is: een centraal overleg, een pluralistisch vakbondsmonopolie op bedrijfsniveau als officiële personeelsvertegenwoordiging, de lage kostprijs van lidmaatschap door subsidiëring via syndicale premie, de betrokkenheid bij werkgerelateerde verzekeringen. Maar om Europees voldoende slagkracht te krijgen moet de vakbond bovenal zoveel mogelijk een sociale beweging zijn.



STEVEN VAN BELLEGHEM

- Master Marketing en Toegepaste Economie en Marketing en High Marketing
- Specialist in sociale media, conversaties en digitale marketing
- Managing partner InSites Consulting, inspirator en adviseur bij B-Conversational
- Professor aan de Vlerick Business School
- Auteur The Conversation Manager en The Conversation Company



Vroeger was het duidelijk, toen vochten de vakbonden om de rechten van de werknemers. Maar vandaag zien we dat zelfs werknemers niet meer alles wat de vakbonden doen ondersteunen. Het lijkt wel of er een gepolariseerd beeld rond de vakbond is ontstaan, met veel voor- maar ook veel tegenstanders. En die bevinden zich niet alleen in werkgeverskringen. Door de sociale media worden die verhoudingen een stuk transparanter, ze tonen duidelijk en snel de opinie van anderen. Bovendien kan iedereen ze zien en dat verscherpt het beeld. Daardoor bestaat het risico dat de vakbond almaar meer draagvlak verliest.

Hoe kan de vakbond die polarisering keren?

De vakbond werd opgericht om werknemers te helpen en ervoor te zorgen dat ze niet door de werkgever werden misbruikt. Zij is tot vandaag expert in werknemersrechten en kan er zelfs proactief rond ageren. Alleen wordt ze tegenwoordig vooral met stakingen en keiharde onderhandelingsstandpunten geassocieerd. Met een andere aanpak zou de vakbond veel meer begrip voor haar basisopdracht kunnen creëren. Mensen zouden moeten weten dat ze inhoudelijk bij de vakbond terecht kunnen. Ze mogen niet het idee krijgen dat een

vakbondsactie per definitie voortvloeit uit een negatieve situatie. Een belangrijke sleutel daarvoor ligt in de communicatie. Vandaag communiceert de vakbond nog hetzelfde als tien jaar terug. Er wordt heel snel een conflict gezocht en een redelijk extreme positie ingenomen. Als antwoord krijg je weerstand, ook van werknemers. De communicatie van de vakbond zou empathischer moeten zijn en meer aangepast aan de tijd.

Wat houdt zo'n 'aangepaste' communicatie dan in?

Het betekent dat je meer luistert naar wat de man in de straat over de



STEVEN VAN BELLEGHEM

De snelheid van verandering hangt af van de mate van consistentie

vakbond vertelt. Enkel zo krijg je zicht op zijn visie en kun je daar rekening mee houden in je eindcommunicatie. Verder denk ik dat de vakbond moet evolueren naar een zogenaamde *conversation company*.

Wat zijn de eigenschappen van die *conversation company*?

Het hart van de *conversation company* bestaat niet uit moderne communicatie-instrumenten, maar uit een open en positieve filosofie. De *conversation company* werkt enkel als de communicatie een positieve *drive* in zich heeft. Die komt tot uiting via de mensen van de vakbond die positief over zichzelf praten en zo ambassadeur worden van een positieve cultuur. Werknemers en externe *stakeholders* zoals politici, werkgevers en journalisten pikken die houding op en zullen dan ook anders over de vakbond communiceren dan nu. Je mag de meest briljante communicatiemiddelen hebben maar als die basislaag, de ervaring van de klant of de stakeholder in zijn samenwerking met de vakbond, niet goed zit, heeft al de rest van communicatie geen impact meer. De *conversation company* denkt ook na over het management van de conversatie: hoe luister je, observeer je en praat je zelf mee?

Maar de content is de grootste uitdaging: waar sta je voor? Wat is je filosofie? Wat wil je dat mensen over je zeggen? Dat lijkt een eenvoudige vraag, maar ze is vaak moeilijk te beantwoorden. Eens je het antwoord kent, wordt de rest een pak makkelijker. De volgende stap is samenwerking - wat in de genen van de vakbond zou moeten zitten - waarbij je met je leden je standpunten bespreekt.

Digitale media maken het mogelijk dat op grotere schaal te doen. De kernvraag bij dat alles is of mensen aan het hoofd van de vakbond bereid zijn om iets te veranderen. Medewerking van de top is cruciaal, want werkelijk alles wat de vakbond doet, wordt gezien.

Je wil positief in de schijnwerpers komen. Maar als je opkomt voor iemands rechten, hou je niet op elk moment iedereen te vriend.

Klopt, maar het probleem is dat je de vakbond vandaag meestal enkel hoort als er zich negatieve situaties voordoen. Er zijn ook momenten waarop er niets gebeurt en waarop je positief in het nieuws kunt komen, met zaken die mensen vooruithelpen, zonder dat er een concrete aanleiding toe is. Veel mensen hebben vandaag bijvoorbeeld last van een *burn-out*. Als vakbond kun je mogelijkheden en regelingen aanreiken om dat te voorkomen of te genezen.

Dat zijn vragen waar werknemers mee zitten en die ze niet altijd met de personeelsdienst durven bespreken. De vakbond zou eens kunnen brainstormen over dat soort onderwerpen, waarmee ze werknemers in de dagelijkse praktijk vooruit kan helpen. Werkgeversorganisaties doen dat ook, ze proberen zoveel mogelijk relevante kennis met ondernemers te delen.

Als grote organisatie loop je het risico dat je communicatie een eigen leven gaat leiden of dat er uiteenlopend wordt gecommuniceerd.

Communicatie begint vandaag bij de organisatie, maar het eindigt er niet. Je moet intern heel goed weten wat je wil dat er wordt doorverteld, en daar standpunten en content rond formuleren. Medewerkers en



STEVEN VAN BELLEGHEM

Als je een bepaalde richting uit wil en de leden voelen dat die stap moet worden gezet, gaat de bal aan het rollen

sympathisanten moeten ook de nodige communicatievaardigheden mee krijgen. Iedereen heeft vandaag een impact op alles. Dus kun je je best op die open communicatiewereld voorbereiden.

Op welke doelgroep moet de vakbond zich richten in haar communicatie?

Ze moet zich in de eerste plaats op de *believers* richten. Dat zijn mensen die positief tegenover de vakbond staan, die er een emotionele band mee hebben en die haar acties ondersteunen. In de gepolariseerde wereld van vandaag is het heel moeilijk om tegenstanders rechtstreeks

te overtuigen. Hetzelfde geldt voor de zogenaamde 'neutrale' groep. Het is altijd minder geloofwaardig dat je zelf verkondigt dat je goed bezig bent. Richt je daarom op de *positivo's* en laat hen jouw verhaal aan de neutrale groep en de tegenstanders brengen, in de hoop dat hun mening zo wordt bijgestuurd.

Hoe lang duurt het voor dat soort communicatie haar vruchten afwerpt?

Het kan snel gaan op voorwaarde dat je consistent bent. Als je heel de tijd dezelfde lijn en dezelfde stijl houdt, zie je dat er na een jaar al heel wat veranderd is. Het grote probleem van

publieke organisaties – vakbonden en politieke partijen – is dat er wel eens iemand het pad verlaat en dan komt heel snel de oude perceptie weer boven. De snelheid van verandering hangt af van de mate van consistentie.

Vormt het verzuilde model een obstakel voor de communicatie?

Voor communicatie is diversiteit vaak een nadeel. Mensen spreken over een vakbond, maar de verschillende kleuren en standpunten zijn niet altijd voor iedereen even duidelijk. Je kunt op twee manieren met dat verzuilde model omgaan. Ofwel ga je met de verschillende zuilen naar één visie en één standpunt. Ofwel maak je van je zuilen sterkere merken, zodat het onderscheid voor de maatschappij expliciet duidelijk wordt.

Welke zijn de kenmerken van een sterk merk?

Mensen identificeren zich met een sterk merk, hebben er een emotionele band mee. 75 procent van de merken zijn makkelijk vervangbaar. Een sterk merk bekleedt een relevante positie in het leven van mensen en biedt een belangrijke toegevoegde waarde. Dat is niet makkelijk, maar ik denk dat een vakbond zich makkelijker als sterk merk kan profileren dan iemand die bijvoorbeeld frieten verkoopt.

Profileert een sterk merk zich op dezelfde manier naar een jongere als naar een oudere?

Onderzoek toont aan dat wat mensen willen van een merk, niet zoveel verschilt. Een sterk merk moet op een of andere manier cool zijn, namelijk modern en aangepast aan de huidige maatschappij. Het moet echt zijn, niet vals of leugenachtig. Er moet een onverwacht kantje aan zitten, waardoor af en toe iets verrassends

gebeurt. Mensen moeten zich ermee kunnen identificeren, doordat het zaken doet waar ze zich goed bij voelen en doordat het hun persoonlijke waarden uitdraagt. Ten slotte moet een merk mensen ook gelukkig maken doordat het een positieve boodschap brengt.

De uitwerking en de creatieve aspecten van de communicatie kunnen wat anders zijn naar jongeren dan naar 50-plussers. Maar buiten de coolness, die vooral jongeren nodig hebben, zijn de criteria voor een sterk merk voor elke doelgroep dezelfde.

Waarom zou de vakbond zo hard moeten focussen op communicatie? Tonen we wat we zijn niet veeleer in onze daden?

De perceptie wordt niet bepaald door wat je zegt dat je doet, maar door wat je doet. De manier waarop je de telefoon opneemt, is communicatie. De manier waarop je in het nieuws een standpunt inneemt, is communicatie. De manier waarop je betoogt, is communicatie. Alles wat je doet, is communicatie. Maar dat belet niet dat wat je doet, je ook best op een goede manier vertelt.

Wie zijn de belangrijkste partners in het imagoverhaal van de vakbond?

Dat zijn de leden. Als je een bepaalde richting uit wil en de leden voelen dat die stap moet worden gezet, gaat de bal aan het rollen. Op de tweede plaats heb je de klassieke media: radio, tv, krant. Zij bepalen nog steeds in grote mate het nieuws en de perceptie daarrond. Ten slotte zijn er de eigen media, die met alle conversaties iets constructiefs moeten kunnen doen. Als mensen online reageren is het de bedoeling daar professioneel en empathisch mee om te gaan.

Zijn er organisaties uit andere sectoren waar de vakbond als *conversation company* een voorbeeld aan kan nemen?

Ik denk bijvoorbeeld aan het Mobile Vikings, een bedrijf actief in de telecom. Zij hebben geen klanten, enkel leden. En ze stellen alles in het werk opdat die ambassadeur worden van hun merk. Ze groeien als kolen, zonder reclame, maar omdat ze een positieve boodschap brengen en omdat de *community* die voortvertelt. Ze willen samen de dienstverlening verbeteren en het merk vooruit helpen. Ze zijn nooit 'tegen' iets, maar gaan steeds ergens 'voor'.

Kijken we wat verder in de toekomst. Wat zijn dan de belangrijkste aandachtspunten voor de vakbond als *conversation company*?

In een ideale wereld moet je als vakbond niets meer over jezelf vertellen, maar wordt er door anderen over jou gepraat. Dat doe je door mensen – in concreto je leden – heel actief te betrekken bij alles wat je doet, in je standpuntbepaling en in de acties die je onderneemt. Je moet dan op bijna dagelijkse basis met hen samenwerken en zo de toekomst van de vakbond samen co-creëren. De evolutie naar meer participatie en betrokkenheid gebeurt niet van vandaag op morgen. Maar als je erin slaagt, is dat een ongelofelijk effectief model. Dan krijg je organisaties waar medewerkers nooit meer weg willen.



STEFAAN WALGRAVE

- Doctoraat Sociale Wetenschappen
- Professor Politieke Wetenschappen UA
- Onderzoeksleider Media, Middenveld en Politiek en het Internationaal Vergelijkend CCC-onderzoek over protestdeelnemers



STEFAAN WALGRAVE
Succesvolle mobiliserende bewegingen maken een koppeling tussen wat hun stakeholders denken en wat er in de samenleving gebeurt

Dankzij haar formele organisatie en haar massaal ledenaantal kan de vakbond zorgen voor meer gelijkheid op het vlak van maatschappelijke participatie. Haar belangrijkste taak is de organisatie en mobilisatie van de zwakkere groepen.

U doet veel onderzoek naar protest. Hoe verhoudt vakbondsprotest zich tot protest van andere groepen? En wat kan u daaruit besluiten?

Als je het vakbondsprotest van de laatste vijftien jaar vergelijkt met dat van andere middenveldorganisaties, slagen vakbonden er veel beter dan anderen in om hun leden duurzaam te mobiliseren. Ze zijn ook minder gebonden aan een conjunctuur. Organisaties als de vredesbeweging, de *Occupy*-beweging ... surfen op een actuele aandachtsgolf, maar er zit geen uithouding in, net omdat de organisatie ontbreekt. Het protest van de vakbonden vertaalt zich daarentegen wel in onderhandelingen, in een echte eisenbundel.

Een ander belangrijk kenmerk van het vakbondsprotest is de vertegenwoordiging van lagergeschoolden. Geen enkele andere organisatie kan hetzelfde aantal lager geschoolden mobiliseren, tenzij ze heel specifiek op die doelgroep is gericht.

Is protest voor de vakbond het juiste communicatiemiddel?

Er bestaan verschillende manieren van protest. Je kunt je tegenstander rechtstreeks onder druk zetten. Dan heb je de publieke opinie niet nodig. Maar je kunt ook via de publieke opinie iets trachten te bewegen. Dan komt het erop aan goed te doen voor die publieke opinie of ze zeker niet te treffen, waardoor je steun verliest. Protest wordt trouwens niet altijd

ingezet om een bepaald doel te bereiken. Het kan evengoed gewoon dienen om stoom af te laten. De duizenden Amerikaanse vredesbetogers die destijds tegen de Irak-oorlog protesteerden, hadden weinig hoop dat ze de oorlog konden voorkomen maar ze wilden niet dat die in hun naam begon.

Volgens de Amerikaanse socioloog-politicoloog Charles Tilly hangt het effect van protest af van vier verschillende elementen: *worthiness*, *unity*, *numbers*, en *commitment*, kortweg WUNC. *Worthiness* zegt in welke mate betogers het waard zijn om hun eis ingewilligd te krijgen. De *commitment* verwijst naar het engagement. Dat wordt bijvoorbeeld

hoger als het pijpenstelen regent, dan wanneer je protesteert bij stralend zomerweer. *Unity* toont in welke mate een organisatie haar troepen rond een bepaald issue kan samenbrengen. En *numbers* verwijst naar het aantal mensen dat protesteert. De combinatie van die vier factoren leidt tot invloed. Een zwakke score op de ene dimensie kan door een hogere elders worden gecompenseerd. Een kleine groep kan een massa bijvoorbeeld overtreffen door een veel hogere motivatie. Ik denk dat de vakbond doorgaans sterk is in *unity* en *numbers*, maar niet altijd even hoog scoort op *worthiness* en *commitment*. Terwijl je volgens mij net sympathie bij de publieke opinie creëert als protestanten grote inspanningen willen doen en laten zien dat ze het menen (*commitment*) of als het protest sereen en waardig verloopt (*worthiness*). Die twee elementen zijn natuurlijk wat tegenstrijdig, maar ze vormen samen een soort van graadmeter voor de motivatie van de protestdeelnemers.

Bestaat er een andere manier dan protest om je doelen beter te bereiken?

Je kan onderhandelen of protesteren. De vakbond bevindt zich in een dubbelzinnige situatie. De meeste sociale bewegingen zijn *outsiders*, zij zitten niet met het establishment rond de tafel. Vakbonden behoren heel vaak tot de *incrowd*. Ze zetelen in zowat elk belangrijk advies- en overlegorgaan, en in bedrijven van een zekere omvang zitten ze mee aan de onderhandelingsstafel. Tegelijk organiseren ze geregeld een protest. Die positie tussen de straat en de onderhandelingsruimte brengt een spanning met zich mee. In sommige omstandigheden kun je best onderhandelen, in andere kies je beter voor protest.



Maar meer nadruk op een van beide strategieën beïnvloedt de perceptie van de vakbonden sterk.

Zijn de vakbondsmilitanten van morgen, de jongeren, nog vatbaar voor een organisatie met een strijdend karakter?

Er is een tendens om zich minder te linken met formele organisaties voor een engagement op lange termijn. De voor het leven verknochte militant wordt een curiosum. Jongeren engageren zich *à la carte*: tijdelijk, maar wel soms geweldig intens. Dat is voor een immense organisatie als de vakbond problematisch, want zij heeft een constante inzet nodig. Bovendien even in een soort van evenementenpolitiek. Mensen participeren aan protest naar aanleiding van gebeurtenissen, vaak met een

sterk symbolische waarde, zoals de witte mars. Dat soort opstoten rond heel specifieke thema's genereert grote explosies en veel aandacht. Maar twee weken later is de storm weer helemaal voorbij.

Welke impact heeft die 'evenementenpolitiek' op de werking van de vakbond?

De hedendaagse organisatie is sowieso minder in staat om zelf een thema uit te kiezen en daar mensen rond te mobiliseren. Je hebt een aanknopingspunt nodig in de actualiteit om je eigen verhaal aan op te hangen. Succesvolle mobiliserende bewegingen maken een koppeling tussen wat hun stakeholders denken en wat er in de samenleving gebeurt. Ze klagen de onrechtvaardigheid aan, trachten mensen op de been te



STEFAN WALGRAVE

Geen enkele andere organisatie kan hetzelfde aantal lager geschoolden mobiliseren

brengen en de verontwaardiging te kanaliseren. Ze kaarten maatschappelijke problemen mee aan, waar dan politiek een oplossing voor moet worden gezocht.

Hoe kan de vakbond aantrekkelijk blijven voor de toekomstige generaties van werknemers?

Als de vakbonden achteruit gaan, verliezen de zwakkeren in de samenleving zonder twijfel invloed op het politieke en het economische proces. En dat is geen goede zaak. Dus moeten ze vers bloed kunnen blijven aantrekken. Vandaag zit er volgens mij vooral een spanning in de tegenstelling tussen de vakbond als pleitbezorger van de werknemersbelangen en als verdediger van ecologische, sociaalrechtvaardige

kwesties op mondiaal vlak, waar jongeren sterk mee bezig zijn. Wat doe je als vakbond bij de sluiting van een niet-ecologisch bedrijf? Ga je staken of doe je dat niet?

Een punt dat de vakbond volgens mij onderschat, is dat werknemers ook consumenten zijn. De politisering van die consumentenrol kan jongeren wel aanspreken. Als bedrijven op een sociaal, ecologisch en politiek onjuiste manier produceren, moet je ze daarvoor straffen. Daar kan de vakbond de macht van het aantal laten spreken. Dat bredere sociale engagement veronderstelt wel een ander soort organisatie, omdat het profiel van een consument verschilt van dat van een werknemer.

Valt een vakbond als belangenverdediger van de consument te verzoenen met een vakbond als pleitbezorger van werknemersbelangen?

Het zou de blik van de vakbond verruimen, van werkgelegenheid en maximaal loon hier in het Westen naar sociale, mondiale en ecologische rechtvaardigheid.

Ken je organisaties die zich aan de actuele maatschappelijke context aanpassen en die voor de vakbond een voorbeeld kunnen zijn?

Ik denk aan nogal wat jeugdbewegingen. Dat waren ook zeer traditionele organisaties en nu hebben ze een volatiel publiek. Maar ze passen zich wel aan: hun boodschap werd minder expliciet pedagogisch en de leden komen ook meer *à la carte*. Toch blijven ze er tot vandaag staan. Een ander succesverhaal is Greenpeace. Zelfs zonder militanten weten zij mensen voor hun zaak te mobiliseren en succes te genereren. Hun interventies zijn ook heel punctueel.

Je publiek bespelen heeft met communicatie te maken. Hoe beoordeelt u de communicatie van de vakbonden vandaag?

Ik denk dat in de vakbond heel sterke mensen met veel expertise zitten. Maar als ik hen hoor op radio of tv, dan spreken ze me niet aan. Het lijkt wel of ze enkel voor hun eigen achterban gaan.

De boodschap van gelijkheid in de samenleving is belangrijk, maar ze wordt zo drammerig, droog en verontwaardigd gebracht, dat ze steeds een Calimero-effect genereert. Daarmee spreek je je stakers misschien aan, maar niet de publieke opinie in het algemeen. Er is genoeg kennis en kunde in de vakbond aanwezig, en de diagnose snijdt vaak hout, maar de manier waarop die wordt gedeeld, kan schijnbaar niet altijd bekoren.

Protest is effectief, maar moet de vakbond ook niet online?

Je kan online heel veel mensen bereiken. Maar pas als je echt samenkomt, ontstaat er een sociaal moment waarbij je een ervaring deelt en vertrouwen creëert. Mensen overtuigen om mee te doen, gebeurt in grote mate via fysiek of persoonlijk contact. Online media zijn goed om te informeren, maar niet om te overtuigen, te sensibiliseren en effectief aan een actie deel te nemen. Zeker voor die laatste fase, de effectieve participatie, bezit online communicatie volgens mij niet genoeg overtuigingskracht.



STEFAN WALGRAVE

In sommige omstandigheden kan je best onderhandelen, in andere kies je beter voor protest. Maar meer nadruk op een van beide strategieën beïnvloedt de perceptie van de vakbonden sterk



FONS LEROY

- Licentiaat Rechten, Criminologie, Bestuurskunde en Overheidsmanagement
- Gedelegeerd Bestuurder bij de VDAB
- Docent, gastspreker en auteur
- Overheidsmanager van het jaar 2009 en HR Ambassadeur 2010

Vandaag zitten zowat alle maatschappelijke actoren in een transitiefase, ook de vakbonden. Ze beschermen nog steeds een sociale zekerheid die uitgaat van de klassieke verzorgingsstaat. Dat systeem steunt op het kostwinnersmodel, levenslange tewerkstelling en uitkeringen. Maar het wordt tijd dat ze evolueren: van poortwachter van het oude systeem naar activeringspartner van een nieuw loopbaanbeleid.

De meeste arbeidsmarktstudies vandaag tonen dat mensen langer zullen moeten werken. Die vaststelling impliceert een grote opdracht en een kans voor de vakbond. Want langer werken kan niet zonder anders werken. De vakbond kan dat thema verbijzonderen op sector- en bedrijfsniveau.

Wat verstaat u onder anders werken?

Anders werken verwijst naar andere vormen van arbeidsorganisatie en naar de kwalitatieve aspecten van werk. Een moderne vakbond legt

zich niet enkel toe op hoe je de werkzoekenden correct uitbetaalt maar ook op de vraag hoe je werkenden en werkzoekenden in hun loopbaan kan begeleiden. De vakbond kan haar leden hefboomen aanreiken om hun loopbaan maximaal in handen te nemen, om zichzelf te ontwikkelen, om op een gezonde manier langer aan de slag te blijven. Daarvoor moet ze afstappen van oude verworvenheden en kijken naar een nieuw systeem. Dat is niet per definitie minder solidair. De kunst bestaat erin een stelsel uit te denken en op te bouwen dat veel socialer is dan het oude.

Moet loopbaanbegeleiding een USP van de vakbond zijn als die opdracht al door private markspelers wordt opgenomen?

Zeker. Heel veel loopbaanvragen hebben immers ook met loon- en arbeidsomstandigheden te maken. Via hun structuren op bedrijfs-,

sectoraal en interprofessioneel niveau kunnen de vakbonden die link onmiddellijk leggen. Ze kunnen de klassieke topics aanvullen met kwalitatieve vragen. Hoe gids je iemand die niet goed in zijn vel zit in een productiebedrijf? Hoe ga je ermee aan de slag, zodat die toch tot 60, 65 jaar kan werken? Kwalitatief werken gaat over opleidingskansen en loopbaangesprekken. Ideaal worden die in een cao ingebed. Dan zit je met een paritair gegeven, dat enkel door de vakbond tot een goed einde kan worden gebracht.

Een andere troef van de vakbonden is hun immens bereik. VDAB doet vandaag bijvoorbeeld een beroep op de vakbonden om het langer werken bij oudere werkzoekenden te promoten. Die gaan eerst bij de vakbond langs voor ze naar de VDAB zullen stappen. Als de vakbond zegt dat ze langer moeten werken is dat waarschijnlijk veel aanvaardbaarder dan wanneer de VDAB dat doet.

Wat impliceert de 'nieuwe' opdracht van de vakbonden inzake loopbaanbegeleiding naar hun dienstverlening toe?

Alle diensten die de vakbond nu aanbiedt, mag ze behouden. Maar het accent moet wel verschuiven. De eerste taak bestaat eruit mensen te helpen in hun loopbaan. Langer, aangenamer en anders werken worden de prioriteiten en het doel. Uitkeringen en vergoedingen vormen hooguit middelen om dat doel te bereiken.

De opdracht van de vakbond is een medaille met twee zijden. Aan de ene zijde bevindt zich het passieve poortwachterssysteem, dat pleit voor het behoud van rechten. De andere zijde gaat over lang en gelukkig werken, over coaching en HR. De munt zou op zijn kant moeten staan, zodat je beide zijden ziet. De uitkeringen, de leer van de sociale zekerheid, het arbeidsrecht blijven nodig. Maar zij vormen slechts de basis waarop de loopbaandienstverlening wordt uitgebouwd. In dat perspectief ijver je bijvoorbeeld niet voor ontslagrecht maar voor het recht op outplacement, een systeem dat aansluit bij de huidige arbeidsmarktrealiteit, en pas je je instituties daaraan aan.

Wat betekent een focus op loopbaandienstverlening naar structuren toe?

Je hebt nood aan een sterk eerste lijnsloket op interprofessioneel niveau met expertise in coaching en jobbegeleiding. Die service wordt transversaal aangeboden, over alle sectoren en actuele scheidingen heen. De eerste lijn moet kunnen terugvalen op een soort van *backoffice*, bijvoorbeeld via de bestaande sectorale structuren.

De kunst bestaat erin een stelsel uit te denken en op te bouwen dat veel socialer is dan het oude

FONS LEROY

Zij kunnen je helpen in een bepaalde sector de juiste partners te vinden en zicht te krijgen op de acties die er mogelijk zijn. Heel wat werknemers worden bijvoorbeeld geconfronteerd met een loopbaantransitie tussen sectoren.

Dan is het aan de sectorale *back-office* om de nodige info rond loon- en arbeidsvoorwaarden, job-perspectief, vereiste competenties... aan te leveren voor een degelijke vergelijking tijdens het loopbaan-gesprek. De eerste lijn moet het innovatievermogen en de creativiteit bezitten om over bedrijven en sectoren heen oplossingen te zoeken. In Nederland bijvoorbeeld worden oudere brandweermannen ingeschakeld in de verzekerings-sector, als experts in brandpolissen. Een transversale blik op anders en langer werken biedt de vakbonden een unieke troef tegenover werkgevers en private concurrenten. Maar ze vraagt wel dat je iets doet aan de verkoking in de centrales waar iedereen opkomt voor zijn leden.

Wat met het Belgisch model? Veel maatregelen inzake loopbaanbeleid bevinden zich vooral op regionaal, Vlaams niveau. Moet dat niveau meer macht krijgen dan vandaag?

We bevinden ons in een specifieke institutionele context, met verspreide federale en regionale bevoegdheden. Het regionaal niveau blijft aan belang winnen, maar het heeft niet alle hefbomen in handen. Loopbaan-oriëntatie wordt almaar meer een Vlaamse bevoegdheid, arbeids- en loonvoorwaarden en sociale zekerheid blijven federaal. Beide niveaus moeten elkaar versterken.

Vlaanderen telt een groot aantal kmo's waar vakbonden niet rechtstreeks aanwezig zijn. Hoe kan het



nieuwe model daar vorm krijgen? De sociale partners moeten een manier vinden om werknemers uit kmo's te betrekken. Dat kan veel makkelijker via de dienstverlening dan via de klassieke sectorale vertegenwoordiging. Ideaal kom je tot een sterke, actieve dienstverlenings-structuur, bijvoorbeeld via syndicale loopbaanwinkels, waar eender welk lid makkelijk toegang tot heeft. Dan hoeft de vakbond niet zozeer in de onderneming zelf aanwezig te zijn.

Op welke sterke punten kan de vakbond bouwen om haar toekomstige taak vorm te geven?

De vakbond heeft een hoge syndicalisatiegraad, veel leden en op veel plaatsen in de samenleving een vinger in de pap. Als je je loopbaanbeleid wil uitbreiden moet je kunnen meespreken op het niveau waar overleg wordt gemaakt. Alleen loopt die machine vandaag wat stroef, door onvoldoende en heel versplinterd leiderschap.

Welk soort leiderschap heeft de vakbond nodig?

Je hebt op elk niveau iemand nodig met een visie en een strategie die die naar de achterban durft communiceren en die tegelijk de bredere maatschappij met een goed verhaal kan overtuigen. De vakbondstop moet uit het defensief durven treden en proactief kunnen ageren. Maar het zit blijkbaar niet in de genen van de vakbond om over de toekomst te inspireren. Nederland heeft bijvoorbeeld heel wat syndicale blogs die tot HR-middens doordringen en leiden tot debat. Op dat moment wordt rond je organisatie een heel andere dynamiek gecreëerd.

Wie zijn de belangrijkste partners van de vakbond naar de toekomst toe?

De werkgevers, zij zullen moeten aanvaarden dat de vakbonden hun nieuwe rol opnemen. Dat wordt niet evident, omdat thema's als loopbaanbegeleiding te maken hebben met het volledig HR-beleid van de

FONS LEROY
Maar het zit blijkbaar niet in de genen van de vakbond om over de toekomst te inspireren

onderneming. Tegelijk zijn veel ondernemingen er nog niet mee bezig. Topics als het nieuwe werken, de aanpassing van de arbeidsorganisatie, systematisch nadenken en overleggen over werkbare jobs zitten vandaag niet in de bedrijfspraktijk. Een goed HR-beleid veronderstelt een open dialoog met je medewerkers. Dat moet een verruiming worden van het sociaal overleg. Ideaal kom je in een soort van *mitbestimmungsverhaal* van langer en anders werken terecht, met een open cultuur als voorwerp voor je sociale dialoog.

Moet de vakbond naast zijn algemene opdracht een doelgroepenbeleid hebben?

Iedere organisatie moet representatief zijn in haar ledenbestand, anders kun je je deuren sluiten. Maar ik ben tegen een doelgroepwerking. Die staat haaks op de taak van de vakbond als loopbaangids op maat van de individuele werknemer. Een generieke werking moet je

vertrekpunt zijn, al kunnen er natuurlijk specifieke accenten komen. Wat ik bijvoorbeeld wel geloof, is dat je de link naar bepaalde personen of groepen actief moet leggen. Ter illustratie, bij VDAB hadden we een diversiteitsquotum voor de invulling van vacatures, maar het effect bleef uit. Dat kwam er pas nadat we zelf in de moskee gingen uitleggen waar we precies voor stonden, wat we deden, wat ons verhaal was.

Sindsdien verspreiden we ook vacatures via de site van de allochtone gemeenschap en via jeugdhuisen. Dat is een actieve politiek die toont dat je voeling hebt met je doelgroep. Op dat moment pak je hen niet enkel vast wanneer ze zichzelf aanbieden.

Hoe ziet de ideale samenwerking tussen vakbond en VDAB eruit?

VDAB is in opdracht van de regering loopbaanregisseur voor de Vlaamse

arbeidsmarkt. Ideaal wordt de loopbaandienstverlening gewaarborgd in CAO-afspraken, zodat elke werknemer bijvoorbeeld het recht krijgt om de zoveel tijd stil te staan bij de huidige situatie en de vraag te stellen of hij/zij goed zit in het bedrijf of nog opleiding nodig heeft. De vakbond kan die rol opnemen.

Hoe kan de vakbond vandaag de weg naar haar toekomstige taak aanvangen?

Ze moet hetzelfde doen als in de jaren veertig: verder kijken dan het vakbondsverhaal. De sociale partners moeten samen de analyse van de toekomst durven maken, met alles wat erbij hoort: de evolutie van de economie, demografie, scholing, arbeidsmarkt, toekomstverkenningen die grosso modo aangeven hoe de samenleving naar 2050 evolueert. Op basis daarvan moet je nadenken over de werknemer van de toekomst.

Wat zijn zijn competenties en verwachtingen? Hoe kunnen we die in een nieuw statuut gieten en dat faciliteren vanuit het arbeidsrecht en de sociale zekerheid? De opdracht is zowel te komen tot de technische uitwerking van een aantal maatregelen als tot een algemeen beleid rond langer werken. Ik zeg niet dat de vakbonden het beleid moeten volgen. Ze moeten ook hun taak als drukkingsgroep behouden. Maar ik geloof wel dat, om het welzijn voor de komende generaties te garanderen, de samenleving het principe van langer en anders werken moet aanvaarden en dat de vakbond een prioritaire rol in die opdracht heeft.



MONICA DE CONINCK

- Master Moraalwetenschappen
- Ex-voorzitter OCMW Antwerpen en Schepen Sociaal Beleid, Diversiteit en Loketten
- Federaal Minister van Werk



MONICA DE CONINCK

De vakbond kan een persoonlijke manager zijn die je je hele loopbaan van de ene naar de andere job begeleidt

De vakbond is en blijft de belangenverdediger van de werkende mens. Ze vecht heel sterk tegen ongelijkheid, ze zet zich in voor het behoud van de koopkracht en tegen de dualisering van de arbeidsmarkt. Maar vandaag houdt ze soms te hard vast aan het verleden en aan bepaalde verworven rechten, is ze soms te veel bezig met mensen die niet aan het werk zijn. Daardoor krijg je af en toe de indruk dat de vakbond zich eerder op de uitzondering dan op de regel focust, waardoor veel werkende mensen zich niet meer aangetrokken voelen.

Vandaag lijkt werk soms een straf: je moet er zo laat mogelijk mee beginnen en er zo snel mogelijk vanaf. Zo ontstaat een verkeerde dynamiek.

Zijn de belangen van de werkende in de loop der tijd veranderd?

Vergeleken met dertig, veertig of vijftig jaar terug leven we in een totaal andere maatschappij. De baby-boomers met een sterk arbeidsethos ruimen plaats voor een generatie

met veel migranten en mensen met een andere achtergrond. We evolueren van een arbeidsmarkt opgebouwd rond maakindustrie en handenarbeid, naar een kennismaatschappij. Bijna alle huidige jobs vragen een minimum aan expertise, maar de verhoopte groei van het aantal hogergeschoolden blijft uit. Tegelijk raken veel mensen onderaan de ladder zeer moeilijk op de arbeidsmarkt, onder meer door onze diplomamaatschappij. En dat terwijl

je als gezin best anderhalve job hebt, om fatsoenlijk te overleven. Tegen die achtergrond moet een vakbond de bestaande sociale systemen evalueren. Verder moet ze zich focussen op loopbaanbeleid en arbeidsorganisatie. Een moderne vakbond ijvert voor een uitdagende, passende job tegen een fatsoenlijk loon en onder goede arbeidsvoorwaarden in een kwaliteitsvolle omgeving.



MONICA DE CONINCK
De vakbond heeft ook nood aan mensen die er niet hun leven lang werken, die regelmatig van post en omgeving veranderen, van de vakbond naar erbuiten of omgekeerd

Loopbaanbeleid en arbeidsorganisatie, zijn ook de taken van HR.

Veel bedrijven hebben nog geen goed HR-departement. Daar is HR nog te veel een betaalinstantie, de plaats waar de arbeidscontracten

worden getekend. Bovendien moet de vakbond met de werknemer aan de hele loopbaan bouwen, terwijl HR zich beperkt tot je periode als werknemer bij dat bedrijf.

De vakbond kan een persoonlijke

manager zijn die je je hele loopbaan van de ene naar de andere job begeleidt, die je stimuleert en ideeën geeft. Ze kan mee nadenken en waken over je werkomstandigheden en actie ondernemen als daar iets mis mee is.

Welke zijn de eerste stappen die de vakbond moet zetten om die taak van 'persoonlijke manager' op te nemen?

De vakbond zou een strategisch beleidsplan kunnen maken met medewerking van een aantal externe experts, die een goed zicht hebben op de arbeidsmarkt en iets over de rol van de vakbond kunnen vertellen. Die oefening zou ik geregeld herhalen.

De opdracht van de vakbond verschilt niet zoveel van 100 jaar geleden, maar ze moet wel worden aangepast aan de huidige arbeidsmarkt, met een zeer divers publiek. Hoe kan de vakbond het recht op duurzaam en kwaliteitsvol werk voor iedereen realiseren? Het wordt zwaarder eerst de basislijnen te definiëren en daarover onder sociale partners te discussiëren. Die finaliteit moet vervolgens in concrete doelstellingen en acties worden uitgewerkt.

Hoe bereik je mensen, hoe spreek je hen aan en laat je hen hun inbreng doen? Vandaag lijkt men het grote verhaal soms uit het oog te verliezen en alleen te focussen op de details. Men heeft het over de kleur van de steentjes, niet over de relevantie van de straat.

Zijn de interne structuur en organisatie van de vakbond aangepast aan de huidige/toekomstige maatschappij?

Door de opdeling in verschillende centrales – die elkaar soms bekampen – verliest de vakbond een deel van haar sterkte. Als het goed gaat, loopt alles. Maar in crisis komt leiderschap en slagkracht tot uiting.

Om effectief te zijn in de onderhandelde arbeidsvoorwaarden en

-systemen, denk ik dat je bijvoorbeeld beter met regio's werkt. 'Plaats' is een erg belangrijke factor. De lonen in Antwerpen verschillen van die in Henegouwen, in welke sector je je ook bevindt.

De vakbond zou een soort van matrixmodel moeten ontwerpen waarbij ze nadenkt over werkgelegenheid in een bepaalde regio en die info ent op verschillende soorten jobs, van arbeiders over typistes tot hoger kader. Interprofessioneel kan dan een minimumkader worden vastgelegd dat regionaal verder wordt uitgewerkt.

Welk profiel van mensen heeft de vakbond van de toekomst nodig?

De veranderingsbereidheid, het vermogen om echt op lange termijn te denken en acties te ondernemen, lijkt vandaag soms klein. De vakbond heeft ook nood aan mensen die er niet hun leven lang werken, die regelmatig van post en omgeving veranderen, van de vakbond naar erbuiten of omgekeerd. Zo zou de vakbond ook topmanagers moeten kunnen aantrekken die een tijdje willen meedraaien in hun systeem.

Zijn er taken die de vakbond vandaag niet opneemt en die ze morgen wel zou moeten doen?

Alle zaken onderaan de maatschappelijke ladder, zoals sociale economie en arbeidszorgprojecten, mag de vakbond veel meer stimuleren, zodat iedereen het recht op arbeid kan realiseren.

Wie zijn de belangrijkste partners van de vakbond in de toekomst?

Ik zie uiteenlopende partners, allemaal met een globale visie op de arbeidsmarkt: beroepsorganisaties,

lokale besturen, schepenen van economie en werk, onderwijs- en kennisinstellingen, RESOC's en het VESOC.

Hoe ziet de ideale relatie tussen werkgevers en vakbond eruit?

In Scandinavische systemen besturen de vakbonden mee. Wie mee bestuurt, kan natuurlijk soms moeilijker actie voeren, maar begrijpt de uitdagingen van de onderneming. De tegenstelling tussen medewerkers en de grootkapitalistische bazen gaat volgens mij niet meer op – behalve bij sommige internationale ondernemingen. In kleine en middelgrote bedrijven zou je tot een soort pact moeten kunnen komen, met wederzijds respect.

Zijn er organisaties die voor de vakbond een voorbeeld kunnen zijn?

Ik denk vooral aan organisaties die hun dienstverlening in functie van al hun leden organiseren en ook duidelijk met hen communiceren. Als lid van een organisatie wil je weten wat het voordeel van je lidmaatschap is. De ziekenfondsen zijn bijvoorbeeld heel sterk in die ledenwerking.

Heeft de vakbond een rol op internationaal of Europees vlak?

We evolueren naar een Europa van de regio's en naar een internationale beslissingsmacht. Hoe internationaler de beslissingsstructuren worden, hoe internationaler de vakbonden zich moeten organiseren. Anders hebben ze geen verweer tegen het kapitaal, dat zich wel op dat niveau verenigt.



VERA CLAES

- Licentiaat Germaanse Talen
- Nationaal secretaris van zij-kant
- Voorzitster Raad van Bestuur van het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen



**VERA
CLAES**

Het is belangrijk om een aantal vrouwelijke voorbeeldfiguren en woordvoerders te hebben.

De publieke opinie beschouwt de vakbond als een heel stoeve organisatie waarvoor de structuren belangrijker dan de mensen lijken. Dat geldt ook voor hun houding tegenover vrouwen. De vakbond kampt nog altijd met het imago van een oubollig macho-instituut dat intern wordt verdeeld.

Is dat macho-imago slechts perceptie of realiteit?

Op papier vind je wel maatregelen rond quota, sinds 2004 is er ook een charter gendermainstreaming en genderpariteit, en aan de piketten ontmoet je heel veel militante en gemotiveerde vrouwen. Dat is goed, maar toch ontbreekt volgens mij de vrouwelijke cultuur. Vrouwen die vandaag tot de vakbondstop zijn doorgedrongen, voelen zich goed bij de mannelijke aanpak en hebben zich die eigen gemaakt.

Tegelijk heb je een aantal vrouwen, maar zeker ook mannen, die zich daar niet in kunnen vinden. Ik ben

voorstander van een meer moderne feministische en vrouwelijke vakbondsstijl, zowel naar mannen als vrouwen toe. In dat geval zouden er krachtige vrouwen mee aan het roer staan, die tegelijk vrouw kunnen blijven. Vakbondsmannen en -vrouwen zouden ook een meer eigentijdse stijl hanteren, die een ruimer publiek kan aanspreken.

Hoe zou u zich als vakbond tegenover vrouwen in de markt zetten?

De basiswaarden van de vakbond zijn rechtvaardigheid, solidariteit, gelijkheid en democratie. Die waarden spreken heel veel vrouwen aan. Maar

hoe breng je ze in de praktijk en ga je ermee om?

Intern kan de vakbond haar vrouwelijke medewerkers meer ondersteunen, bijvoorbeeld door een aantal netwerkactiviteiten te organiseren die vrouwen meer kracht geven. Ik pleit niet voor een doelgroepenbeleid, maar zeker als je maar met een aantal vrouwen op een bepaald niveau actief bent, is het goed dat je elkaar leert kennen en kunt versterken. Nodig vrouwelijke experts uit rond bepaalde thema's, vraag eens een trendwatcher die trends in kaart brengt vanuit vrouwelijk perspectief, organiseer netwerkmomenten.

Extern is er nood aan een meer eigentijds communicatiebeleid dat ook vrouwen aanspreekt. Breng vrouwen eens anders in beeld dan met een petje en een hesje aan een stakingspost. Het effect moet zijn dat je fier bent op je lidmaatschap van de vakbond, dat je je als vakbondsvrouw ondersteund en goed geïnformeerd weet, dat je op de werkvloer weet dat je er niet alleen voor staat.

De boodschap dat je samen sterker staat, blijft essentieel, zowel voor mannen als voor vrouwen en moet ook de kern blijven om nieuwe leden aan te spreken.

Welke is volgens u de meerwaarde van (meer) vrouwen in de interne structuur van de vakbond als vakbondsmedewerkers?

De meerwaarde van vrouwen in de vakbond is dezelfde als die in andere maatschappelijke sectoren. De vrouwelijke aanwezigheid leidt tot betere besluitvormingsprocessen en een meer divers beleid dat beter afgestemd is op de reële noden en belangen van de werknemers, dat beter aansluit bij het dagelijks leven van werknemers, enzovoorts.

Die vervrouwelijking moet ook over meer dan enkele percenten gaan en over alle regionen. Slechts één vrouw aan de top van het besluitvormingsproces creëert een *Queen bee effect*, van een vrouw die zich de mannelijke cultuur heeft eigen gemaakt en zich er als een bijenkoningin in gedraagt. De tijd van de excuus-Truzen ligt al lang achter ons. Organisaties die geen werk maken van gendergelijkheid, missen de aansluiting met de werkelijkheid.

Welk effect zou een vervrouwelijking van de vakbondsregionen hebben op de publieke opinie?

Eén enkele vakbondsactie, bijvoorbeeld bij het spoor, wordt door de publieke opinie als een initiatief van de hele vakbond beschouwd. Mensen maken weinig onderscheid tussen centrales en sectoren. Dat vormt voor de vakbond een belangrijk imagoaspect en een communicatieprobleem. Piket staan, acties in de vroege ochtend, brandende barricades, lelijke hesjes en petjes... het blijft een mannelijk imago dat uitgedragen wordt. Daarom is het belangrijk om een aantal vrouwelijke voorbeeldfiguren en woordvoerders te hebben, mensen zoals een Meryame

Kitir, die op een serene, kordate en vrouwelijke manier de Fordtragedie verwoordt. Daarnaast moet de vervrouwelijking op alle niveaus een aandachtspunt blijven en moet de vakbond een eigentijdser communicatiebeleid voeren, afgestemd op de noden van vandaag.

Kent u voorbeelden van typische mannenbastions die hun aanpak wisten te 'vervrouwelijken'?

In de politiek bevinden we ons zowel op federaal als Vlaams niveau voorbij de fase dat vrouwen een uitzondering zijn. Het genderevenwicht kwam er dankzij een strikte navolging van

bindende quota. Veel vrouwen denken dat ze daardoor niet als volwaardig worden gezien, maar voor mij vormen quota een middel om door te dringen tot de traditionele mannenbastions en geen noodzakelijk kwaad. Ook in het bedrijfsleven is de vervrouwelijking ingezet, onder meer dankzij de vrouwenquota voor de raden van bestuur. De vakbond heeft de genderprincipes in haar statuten staan, maar de toepassing ervan is minder evident.

Verder lopen de visies op hoe je die gelijke kansen het best implementeert en hoe je die in je communicatiebeleid naar buiten brengt, in

Vlaanderen en Wallonië bijvoorbeeld duidelijk uiteen. Een concreet voorbeeld is de organisatie van Equal Pay Day, de campagne die zij-kant jaarlijks samen met het ABVV organiseert. Voor de uitwerking van die publiekscampagne houdt de vakbond tot nog toe sterk vast aan haar federale structuren.

Maar de meningen over de uitwerking en de beeldvorming bij die campagne lopen aan beide kanten van de taalgrens uiteen. Om rekening te houden met al die visies en gevoeligheden is heel wat tijd nodig en moeten heel wat structuren worden doorlopen. Dat verzwaart

de zaak in plaats van ze te verlichten. Dus rijst de vraag of je dergelijke communicatie niet beter op regionaal niveau bespreekt en beslist, zodat je sneller kunt werken en het resultaat ook beter op je publiek wordt afgestemd. Vergelijk het met de werklozenbegeleiding die ook in Vlaanderen en Wallonië totaal verschilt. Je moet samenhouden wat samen kan blijven, maar je moet opsplitsen als dat efficiënter blijkt.



VERA CLAES
Intern kan de vakbond haar vrouwelijke medewerkers meer ondersteunen, bijvoorbeeld door een aantal netwerkactiviteiten te organiseren die vrouwen meer kracht geven.





XAVIER VERBOVEN

- Master Rechten en Sociaal Recht
- Ex-nationaal-secretaris bij de Textielcentrale van het ABVV
- Algemeen Secretaris van het Federaal ABVV (2005-2007)
- Raadgever in het Europees Economisch en Sociaal Comité (2007)
- Voorzitter van de RVA (tot heden)

Als we de conservatieve krachten zowel federaal als Europees laten doen, evolueren we naar een meer flexibele arbeidsmarkt. Europa huldigt het principe van *flexicurity*.

De flexibiliteit impliceert meer flexibele arbeidstijd, preciaire contracten, tijdelijke arbeid, onderaanneming ... De zekerheid wordt geboden via een uitgebouwde sociale zekerheid die mensen opvangt als het misloopt. Een derde pijler van de *flexicurity* is vorming en opleiding, die ervoor zorgt dat mensen zich vlot op de arbeidsmarkt kunnen bewegen. Maar sinds de crisis klopt dat verhaal niet meer. Werknemers moeten nog steeds flexibel zijn, maar de zekerheid is weggefallen en de vormingsinspanningen verminderen.

De vakbond moet daar een gepast antwoord op bieden. Flexibiliteit mag niet eenzijdig door de werkgever opgelegd worden, maar er moet met de vakbonden over worden onderhandeld. Dat kan niet enkel op louter nationaal niveau. Ook Europees moet er een syndicaal antwoord zijn.

Wat zijn de uitdagingen voor de vakbond in de toekomst?

De toekomst vraagt om banen in een duurzame en groene economie die niet enkel streeft naar winst, maar ook rekening houdt met sociale accenten en de gevolgen voor de

omgeving. In een geglobaliseerde wereld beperkt die uitdaging zich niet tot het nationale niveau. De vakbond moet dus strijden voor een duurzame economie die rekening houdt met sociaal-ecologisch welzijn, en voor duurzame en waardige jobs op nationaal, Europees en zelfs mondiaal vlak.

Zijn de vakbonden klaar om die strijd aan te gaan?

De vakbonden kunnen dat debat voeren, op voorwaarde dat ze een onderbouwd zicht hebben op de bedrijfswerking, op bedrijfsinvesteringen en op de kwaliteit van de arbeidsplaatsen. Ze zullen hun *knowhow* en hun discours moeten verruimen van thema's als loon en sociale zekerheid, naar de kwaliteit van werk. Ze zullen hun netwerk moeten uitbreiden met andere middenveldactoren die zich ook binnen de duurzame, groene economie bewegen. De core van de vakbond blijft het onderhandelen over loonvoorwaarden,

arbeidsvoorwaarden en jobs. Maar om te komen tot een duurzame economie moet je onder meer de link met milieuverenigingen en consumentenorganisaties leggen.

Soms zullen er tegenstrijdige belangen spelen. Wat doe je bijvoorbeeld bij de sluiting van een verontreinigend bedrijf? In een groene, duurzame samenleving kun je op dat moment als vakbond geen verzet organiseren, anders heb je de publieke opinie tegen. Maar je moet er dan wel voor ijveren dat de getroffen werknemers zo snel mogelijk naar andere jobs worden geconverteerd. De uitdaging bestaat erin tot een gezamenlijk standpunt te komen en dat heel goed te communiceren, zowel naar de publieke opinie als naar je achterban.

Welk profiel van vakbondsvertegenwoordigers heb je voor die toekomstige opdracht nodig?

De vakbondsvertegenwoordiger

van de toekomst moet goed kunnen onderhandelen, maar heeft ook een maatschappelijke functie. Hij of zij moet weten wat de belangen van de basis zijn, maar ook de maatschappelijke problemen kennen en zicht hebben op de huidige, geglobaliseerde wereld.

Bij problemen of vragen moet de vakbondsvertegenwoordiger weten waar - via welke kanalen of mensen - adequate informatie valt te halen. Als je geen info hebt, word je onherroepelijk geklopt. De vakbondsvertegenwoordiger moet al zijn of haar inzichten bovendien kunnen vertalen naar het vakbondswerk en ze naar werkgevers, journalisten en de achterban communiceren.

Hoe kan de vakbond zich aantrekkelijk profileren?

De vakbond moet zich profileren als een verantwoordelijke organisatie en zien dat ze zich tegen negatieve perceptie wapent. Als men je van iets beschuldigt, moet je onmiddellijk het tegendeel kunnen bewijzen en tonen dat je onderbouwde eisen hebt. Want eens in de media een negatief beeld is gezet, beland je in het verweer en valt het tij moeilijk te keren.

De vakbond is verantwoordelijk naar haar achterban door haar verhaal correct te formuleren, ze is verantwoordelijk naar werkgevers door te bewijzen dat ze redelijke eisen stelt en ze is verantwoordelijk naar de politiek door te tonen dat ze rekening houdt met de maatschappelijke context waarin ze zich bevindt.

Dat alles betekent dat de vakbond moet blijven strijden voor degelijke arbeids- en loonvoorwaarden en voor een goede sociale zekerheid, maar ook dat ze een aantal van haar basisverworvenheden moet moderniseren in functie van de wereld van vandaag.

**Naar een
meer flexibele
arbeidsmarkt?**

**XAVIER
VERBOVEN**

Wat houdt die modernisering concreet in?

De vakbond komt in een nieuw soort debat terecht. De onderhandelingsmarge wordt niet langer enkel met loonsverhoging ingevuld.

Waar in het verleden vooral de nadruk lag op koopkracht, zal de vakbond in de toekomst meer accenten moeten leggen op kwalitatieve, veilige en waardige arbeid.

Tegelijk zal ze meer moeten inzetten op werving en activering. De vakbond kan zich bijvoorbeeld niet enkel bezighouden met de betaling van uitkeringen, maar moet creatief debatteren over beleidsbeslissingen die streven naar activering. Dat is niet haar belangrijkste kernopdracht, maar ze kan het thema niet links laten liggen. Daarom moet de vakbond haar plaats in het activeringsdebat opeisen en zich er samen met de overheid, die middelen voorhanden heeft, rond organiseren.

Hoe ziet de ideale verhouding vakbond-werkgevers eruit?

De vakbond blijft een tegenmacht van de werkgevers en de overheid. Dat betekent dat je soms op oorlogsvoet leeft, maar dat je tot het uiterste over je standpunt wil praten en onderhandelen. In een Europese of geglobaliseerde context geldt hetzelfde verhaal. We hebben een cultuur te verdedigen, van solidariteit, respect voor mensenrechten en waardig werk. We zitten in een permanent conflict – tussen arbeid en kapitaal – dat we op een verantwoorde manier moeten proberen oplossen. Daarvoor moet je kunnen wegen nog voor beslissingen worden genomen.

Eens in het defensief, kun je alleen nog onderhandelen of staken over een sociaal plan. Het is niet makkelijk proactief te werken, maar we moeten het toch zoveel mogelijk proberen.



Hoe verhouden vakbond en politiek zich best tot elkaar?

De vakbond verdedigt de rechten van de werknemers. Ze moet haar mensen vertegenwoordigen en hun stelling naar het beleid communiceren en verdedigen. Maar ze doet dat steeds vanuit een representatieve en onafhankelijke positie. De vakbond moet niet aan politiek doen, maar mag ook niet a-politiek zijn. Ze zal trachten zich achter de uitgangspunten van het partijprogramma te scharen dat het best aanleunt bij haar syndicale boodschap en ideologie. Zo leeft de vakbond in een soort bevoorrechte positie tegenover die partij en zal zij er makkelijker in slagen om haar eisen en verzuchtingen op sociaal, fiscaal en ecologisch vlak hard te maken.

Beantwoordt het Belgisch verzuilde model nog aan de huidige en toekomstige opdracht van de vakbond?

De traditionele verzuiling, met een christelijke, liberale en socialistische

zuil, bestaat niet meer. In de plaats krijg je het georganiseerd middenveld. Daar bevinden zich vakbonden en mutualiteiten, ngo's, consumptieorganisaties, enzovoorts, ongeacht de visie die ze vertolken. Iedere actor heeft een kernbusiness. De vakbond is bijvoorbeeld beslagen in sociale zekerheid, loonvoorwaarden, arbeidsvoorwaarden en kwaliteit van het werk. Milieuorganisaties focussen op ecologie. Wil je een sterk middenveld creëren, moeten de actoren met elkaar contact opnemen, want het maatschappelijk debat wordt zo ingewikkeld, dat je er niet meer alleen een antwoord op kunt formuleren.

Je zal dus allianties moeten zoeken met andere organisaties die zich achter je missie willen scharen, en in ruil vragen ze dat jij hun missie respecteert. Wil je binnen dat middenveld sterk staan, moet je je zoveel mogelijk met gelijkgezinden verenigen. In die zin blijf ik ook pleitbezorger van een eenheidsvakbond. Het is een kwestie van organisatie om je eigen

achterban in een dergelijke eenheidsstructuur toch nog voldoende inspraak te geven. Een eenheidsvakbond bestaat trouwens reeds op Europees en mondiaal vlak.

Zijn de vakbonden vandaag voldoende representatief?

De representativiteit van de vakbond kan nog veel beter. Vrouwen blijven ondervertegenwoordigd in alle gelegingen van de organisatie en op alle verantwoordelijke beleidsniveaus. Om dat te verhelpen moet de vakbond organisatorisch vrouwvriendelijker worden, bijvoorbeeld bij de organisatie en timing van vakbondsvergaderingen. Hetzelfde geldt voor mensen van vreemde origine. De vakbond moet echt inspanningen leveren om nieuwkomers op te vangen.

Veel vakcentrales beschouwen diversiteit als een louter interprofessioneel topic, terwijl elk niveau zou moeten inspelen op de problematiek van allochtonen en autochtonen. Dat kan door aandacht voor diversiteit in de

syndicale eisenprogramma's, maar ook in het eigen bedrijfsbeleid en in de aanwervingspolitiek. Voor gehandicapten klinkt een gelijkaardig verhaal. De vakbond doet er te weinig voor. Verder mogen we ook onze gepensioneerden niet loslaten. Het is een enorme groep mensen met zeer veel kennis en expertise, die bijdraagt tot de ontwikkeling van een nieuw soort economie, de 'zilvereconomie'. Als je ziet hoe Scandinavië gepensioneerden inzet in scholen en in kinderopvang om hun kennis en ervaring te benutten, dan hebben we nog een lange weg te gaan.

Als vakbond moet je nadenken over manieren om de meerwaarde van gepensioneerden maatschappelijk te valideren. Dat betekent ook dat je ze in je structuren moet integreren, interprofessioneel, maar evengoed op niveau van de centrales en gewestelijke afdelingen. Zij zouden de gepensioneerden bijvoorbeeld kunnen laten zetelen in hun syndicale beleidsniveaus.

Hoe moeten de vakbonden communiceren om aantrekkelijk te blijven naar hun achterban en het brede publiek?

Goed communiceren doe je niet alleen via een website, Facebook en Twitter. Die hebben allemaal een signaal- of informatiefunctie. Maar daarnaast blijft een echte debatcultuur absoluut noodzakelijk, met debatten naar je achterban, de politiek, de journalisten, de werkgevers. Die debatten moeten natuurlijk door een stevige persdienst worden ondersteund. Het vraagt opleiding en vorming om het debat op al die fora te voeren, maar het is de investering waard. Zonder debatcultuur verglijden we naar een oppervlakkige communicatie die enkel signaleert en informeert, maar geen inhoud of nieuwe ideeën genereert.

Hoe belangrijk is de rol van de vakbond op internationaal niveau?

Werk beperkt zich vandaag niet langer tot het eigen bedrijf of het eigen land. De vakbond moet grensoverschrijdend, op bedrijfsniveau, op Vlaamse, federale, Europese en mondiale schaal gaan ageren. Ze moet de Europese en mondiale kaart trekken, om te vermijden dat iedereen uit zelfverdediging op zichzelf terugplooit waardoor nationalisme en populisme vrij spel krijgen. Dat kan betekenen dat de vakbond een deel van haar eigen, nationale autonomie afstaat aan een Europees vakverbond, om met werkgevers op Europees niveau te onderhandelen. Dat kan enkel als ook op internationaal niveau geïverd wordt voor een sociale en rechtvaardige arbeidsmarkt. Zolang je geen sociaal Europa of een gereguleerd mondiaal niveau hebt, kun je een Europese of mondiale actie niet aan je achterban verkopen.



PEDRO DE BRUYCKERE

- Gastspreker rond Generatie Y
- Docent aan de Arteveldehogeschool
- Auteur Jongens zijn slimmer dan meisjes en De Jeugd is Tegenwoordig



PEDRO DE BRUYCKERE

Net door het lidmaatschap via traditie kan de vakbond wel eens in slaap worden gesust en vergeten de jeugd met een boodschap te bewegen

De meeste West-Europese vakbonden zijn aan het vergrijzen. België toont op dat vlak een genuanceerd beeld omdat een groep jongeren nog toetreedt omwille van de 'traditie', ze worden lid op het moment dat er iets mis gaat. De vakbond heeft die jongeren nodig, maar zij vormen niet de groep die anderen kan mobiliseren. De vakbond moet daar waakzaam voor zijn. Net door het lidmaatschap via traditie kan ze wel eens in slaap worden gesust en vergeten de jeugd met een boodschap te bewegen.

Met welke boodschap zou de vakbond jongeren kunnen bekoren?

De vakbond heeft geijverd voor de verworvenheden waar we nu van genieten, maar dat beseffen weinig jongeren. Tegelijk zijn er nog heel wat plaatsen in de wereld waar die verworvenheden niet aanwezig zijn. Als je kijkt naar de sociale bewogenheid van jongeren, vallen twee zaken op. Enerzijds is het individualisme sinds de jaren '80 toegenomen. Jongeren zijn behoorlijk met zichzelf bezig. Anderzijds is ook het

sociaal bewustzijn gegroeid. Jongeren stoppen niet met iPads kopen als de arbeidsomstandigheden in de Chinese fabriek ondermaats blijken, maar ze zijn er wel gevoelig voor, ook al blijft het dan bijvoorbeeld bij online protest. Het heeft dus zeker zin om jongeren te wijzen op de rol van de vakbond in zo'n verhaal. Door een internationale solidariteit met aandacht voor de rechten van iedere werkende mens, maakt de vakbond zowel haar historische als huidige opdracht duidelijk.

Kan de vakbond nog iets meer zijn voor jongeren dan de verdediger van verworven rechten?

Voor nieuwe doelen moet de vakbond in de veranderende arbeidsmarkt kijken. Het gezinsleven is voor jongeren vandaag bijvoorbeeld heel belangrijk. Tegelijk blijkt de combinatie gezin en werk vaak niet evident.



PEDRO DE BRUYCKERE
Bij ons zie ik weinig vakbondsmensen waarin jongeren zich herkennen. En als ze al bestaan, worden ze niet voldoende ondersteund

Op thema's als work-life balance kan de vakbond zich ook profileren. Bepaalde werkgevers zijn daar vandaag meer dan vakbonden mee bezig. De vakbond kan ook inspelen op de toenemende globalisering die gepaard gaat met een 'glokalisering',

de lokale vertaling van globale trends. Waarom denkt ze bijvoorbeeld niet eens na over hoe *intrapreneurship*, creatief en ondernemend zijn binnen een organisatie, in onze samenleving kan worden vormgegeven?

Wat is het imago van de vakbond bij jongeren op dit moment?

Bij een deel van de jongeren, vooral de groep die de sociale media beïnvloedt, is dat imago niet noodzakelijk positief. Maar tegelijk heb je ook

jonge medestanders. Alleen moet de vakbond vermijden dat die van haar vervreemden, omdat ze zich niet meer in haar strijd herkennen.

Hoe zou de vakbond haar boodschap best naar jongeren communiceren?

Ik mis bij de vakbond aantrekkelijke jonge figuren die een aanstekelijk verhaal kunnen brengen. In Engeland of Nederland zie je bijvoorbeeld wel organisaties zoals de G500 (Invdr. G500 is een groep van meer dan 1.000 jonge Nederlanders die vinden dat het tijd is om de politiek te verjongen en op tien belangrijke punten noodzakelijke hervormingen door te voeren www.g500.nl), die op basis van een krachtig verhaal de waarden van (bepaalde groepen van) jongeren vertolken en hen ook kunnen mobiliseren.

Bij ons zie ik weinig vakbondsmensen waarin jongeren zich herkennen. En als ze al bestaan, worden ze niet voldoende ondersteund. Dat hoeven ook niet per se jongeren te zijn. Een innovatieve en originele aanpak heeft niets met generaties te maken.

Is het verzuilde vakbondsmodel nog relevant voor jongeren?

Het antwoord is dubbel. Vanuit de traditie leven de zuilen nog, ook bij jongeren. Tegelijk behoren de Vlaamse jongeren tot de meest ongelovige van Europa. Kijk je naar de vakbonden, dan verschillen ze niet zozeer in ideologie, maar wel in aanpak en benadering.

Die kan eerder rustig, of direct en meer aanvallend zijn. Het is niet slecht dat jongeren keuze hebben tussen die verschillende profielen. Mijn gevoel zegt dat het gematigde, meer strategische profiel hun voorkeur geniet.

Is de vakbond een afspiegeling van de huidige arbeidsmarkt?

Ergens wel. De arbeidsmarkt vergrijst, dus doet de vakbond dat ook. Tegelijk zitten er nog relatief veel jongeren in de vakbond. In die zin krijg je een reële afspiegeling. Aan de andere kant krijgen we die jongeren in de media bijna nooit te horen. Ze zouden door de vakbond best wat meer naar voor mogen worden geschoven.

Moet de vakbond met jongeren via sociale media communiceren?

Er wordt zoveel op sociale media over vakbonden gesproken, dat je in feite weinig keuze hebt. Al was het maar om te kunnen reageren. Als je bepaalde mensen wil bereiken, bieden sociale netwerken vandaag ook toegang tot de professionele pers. De opiniepers wordt sterk door de sociale media gevoed. Als België 300.000 echt actieve Twitteraars heeft, is dat veel. Maar die groep heeft wel een enorme impact op de beeldvorming. Let wel, sociale media doe je niet even, bijvoorbeeld als reactie op een staking. Wie zich erop begeeft, gaat een gesprek aan, en moet maken dat hij of zij altijd vriendelijk en beleefd blijft. Het is een heel traject dat je moet afleggen. Op dat vlak had de vakbond wat last van kinderziekten, maar nu wordt het tijd dat die communicatie professioneel wordt aangepakt. Een goede professionele organisatie monitort wat er op sociale media over haar wordt verteld en reageert positief op fouten of als er vragen worden gesteld.

Is er een organisatie die jongeren vandaag aanspreekt en waar de vakbond een voorbeeld aan kan nemen?

Ik denk spontaan aan Music for life. Wil de vakbond jongeren niet enkel



bekoren maar ook engageren, dan zal ze hen voor een doel moeten motiveren en tonen dat ze daar het verschil kunnen maken.



PAUL SOETE

- Doctoraat Rechten
- Licentiaat Criminologie
- Ex-sociaal adviseur Staalfederatie
- CEO van Agoria

**PAUL SOETE**

**Mocht de
driedeling van
de vakbonden
wegvallen,
dan vergroot je
de kans op een
constructieve
dialogoog**

De vakbond is vandaag een belangrijke maatschappelijke speler, die het behoud van de voordelen van uiteenlopende groepen – werkenden, niet-werkenden, jongeren, gepensioneerden ... - tracht na te streven en te verbeteren. Binnen de vakbond komt het ABVV-Metaal specifiek op voor de werkende arbeiders van de technologische industrie. In die hoedanigheid speelt het een belangrijke en moeilijk te betwisten rol.

Verloopt de samenwerking met het ABVV-Metaal vlot of zijn er punten waarop ze beter kan?

Een grote verdienste van de vakbond is dat ze weet wat er onder de werknemers leeft. Info van top naar basis doorsturen kan iedereen, maar weten wat er op de vloer roert, is minder evident. Daarom ben ik voorstander van een coöperatief model, zoals het Duitse *mitbestimmungssystem*. Het is trouwens altijd interessant te kijken naar goed werkende modellen, bijvoorbeeld in de buurlanden. In Duitsland loopt het volgens mij goed. Mede dankzij de Duitse vakbonden heb je vandaag een soort van *back shoring* (nvdr. omgekeerde beweging van *off-shoring*), naar de Duitse industrie.

Ook de Scandinavische bonden hanteren een correct model. Zowel Duitsland als Scandinavië hebben een eenheidsvakbond. Daar moeten de Belgische bonden ook naartoe. Wat ons betreft mag er een sectorale eenheidsvakbond zijn. Je kunt perfect een centrale voor de industrie vormen, met daarbinnen een onderscheid tussen verschillende beroeps-categorieën bijvoorbeeld mensen die nachtwerk doen, mensen die met bepaalde stoffen werken ...

Waarom is een eenheidsvakbond beter dan het huidige verzuilde model?

Tussen ACV en ABVV zijn historische verschillen in cultuur en in vakbondstructuur. Maar op bedrijfsvlak is dat

onderscheid miniem en gaan de verschillen eerder gepaard met personen dan met ideologie. Zo zie je bij de sociale verkiezingen dat de balans nu eens naar de ene, dan naar de andere kant overhelst. In onze sector komt de helft van de conflicten voort uit het feit dat je met drie vakbonden zit. Mocht die driedeling wegvallen, vergroot je de kans op een constructieve dialoog.

U bent overtuigd van de rol van de metaalvakbond. Hoe beoordeelt u de vakbondswerking op interprofessioneel niveau?

Vandaag houdt de vakbond zich interprofessioneel met verschillende doelgroepen bezig. Ze bekommert zich om de werkende mens, maar

ook om de jongere, de werkloze, de gepensioneerde ... Een organisatie die zich omzeggens voor elke stemgerechtigde inzet, hoort in het rijtje van de maatschappelijke, zelfs politieke bewegingen thuis. Vraag is of er daar niet al genoeg van bestaan. Ik geloof dat een vakbond zich moet bezighouden met de werkende, de werksituatie en de begeleiding van mensen naar of in een job.

Komt de vakbond vandaag voldoende op voor die werkende?

Interprofessioneel is de vakbond een belangrijke, alomtegenwoordige lobbygroep. Maar haar lobby is de laatste tien jaar toch niet zo succesvol geweest. Vergeleken met andere landen zijn de vakbonden er niet in geslaagd topics rond tewerkstelling, armoede, rechtvaardige herverdelingsmechanismen en sociale lasten op een redelijke manier op te lossen.

De vakbond is zeer representatief voor een grote groep mensen, maar weinig efficiënt voor haar totaliteit. Als je interprofessioneel de rechten van de werkende wil verdedigen, vraagt dat om echte solidariteit. Dan trek je bijvoorbeeld in een discussie rond het arbeiders- en bediendestaatut aan hetzelfde zeel. Momenteel slaagt de vakbond er niet in die onderlinge solidariteit los te weken. Datzelfde gebrek aan samenhang zie je ook op Europees niveau.

Kent u een organisatie vergelijkbaar met de vakbond die er wel in slaagt om binnen zijn rangen de nodige solidariteit te creëren?

Ik vind de profilering van Unizo vrij sterk. Zij hebben een heel diverse achterban, maar ze werken met een kleine gecentraliseerde cel.



PAUL SOETE
Zowel Duitsland
als Scandinavië
hebben een
eenheidsvakbond.
Daar moeten
de Belgische
bonden ook
naartoe

Telkens er aan hun belangen wordt geraakt, krijg je protest vanuit die hoek. Ze zetten ook publieksgerichte acties op, waarbij ze als een blok naar buiten komen. De Boerenbond hanteert een totaal ander model. Ze zijn niet zichtbaar, maar werken op heel concrete dossiers. Ze durven ook bepaalde radicale fracties binnen hun eigen groep afvallen. Zo schaarde ze zich bijvoorbeeld niet achter het jongste protest van de Europese melkveeboeren.

Laat de vakbondsleiding
zich te veel sturen door haar
achterban?

Als een stuk van de achterban radicaal wil gaan, gaat de top daar vandaag in mee. Daardoor verlies je de coherentie van het geheel. Bovendien heeft de vakbond niet de taak

om werknemers op te zwepen en te radicaliseren, maar wel om hen te beschermen, te informeren en een dienst te verlenen. Binnen ABW-Metaal leeft de top in harmonie met de basis. Maar op interprofessioneel niveau is dat absoluut niet het geval.

Die radicale houding schrikt
ook kmo's af.

Een kmo-bedrijfsleider heeft absoluut geen boodschap aan een tegenmacht. Onmiddellijke vakbonds aanwezigheid heeft daar volgens mij geen zin. Wat wel kan werken, is een systeem buiten het bedrijf. Daar kan de vakbond heel duidelijk de werknemersrechten en -plichten communiceren en ook tegenover de werkgever bepaalde suggesties doen of problemen aankaarten. Dat systeem zou naast de traditionele sociale inspectie kunnen bestaan. De bedrijfsleider zou dan tijd moeten maken om met de mensen van die dienst in dialoog te gaan. Wij hebben ellenlange CAO-bepalingen over de tijd die een vakbondsvertegenwoordiger aan de vakbondswerking mag besteden. Maar ik ken geen enkel bedrijf dat duidelijk bepaalt hoeveel tijd het management aan discussies met de vakbonden moet wijden. Voor mij moet dat niet in CAO's worden gegoten, maar in feite zou elke kmo-bedrijfsleider regelmatig tijd moeten maken om met de vakbonden in dialoog te gaan.

Hoe moeten de vakbonden
zich positioneren en com-
municeren om aantrekkelijk
te blijven bij werknemers en
nieuwe doelgroepen?

Het imago van de vakbond is er de laatste jaren niet op vooruitgegaan. Je hebt nog een hoop ondernemingen die zeer goed met syndicale afvaardiging en ondernemersraden

werken, maar het beeld dat je via de media krijgt, keert werkgevers en de publieke opinie af. Dan zie je de vakbond als een versterkte organisatie, die zich nogal krampachtig tegen de wijzigende omgeving verzet en met ouderwetse tactieken uitpakt om haar gelijk te halen. De actie- en communicatiemiddelen en het stereotiep taalgebruik van de vakbonden zijn de laatste zestig jaar niet veranderd. Daardoor schep je de indruk dat je nog in het verleden leeft.

De arbeidersvakbonden moeten kijken naar hun toekomstig doelpubliek. Wat trekt jongeren vandaag aan? Ze dromen er niet van in een fabriek te werken en daar aan de lijn te staan of in een rood hesje op straat te komen. Maar zo toont de vakbond zich wel. Dergelijke beelden moet je counteren.

Hoe kan de vakbond dat beeld
counteren?

Daarvoor heb je visie nodig. De meeste vakbonden denken na over hun strategie en hun tactiek, maar ze vragen zich nooit af waar ze over vijf jaar willen staan, welk publiek ze willen aantrekken en welke werkvoorwaarden daarvoor nodig zijn. Ze spelen de bal dikwijls door naar de werkgevers en vragen hoe het bedrijf er zal uitzien. Maar dat is een verkeerd uitgangspunt. Je moet vertrekken van de maatschappelijke realiteit en vervolgens kijken hoe je jongeren kunt aantrekken, naar de vakbond en naar het bedrijf. Op dezelfde manier moeten werkgevers zich afvragen hoe ze ondernemingen attractiever kunnen maken.

Hoe beoordeelt u de Europese
en internationale profilering
van de vakbond?

Werkgeversorganisaties zijn internationaal niet heel goed georganiseerd,



PAUL SOETE
Wat trekt
jongeren vandaag
aan? Ze dromen er
niet van in een
fabriek te werken
en daar aan
de lijn te staan
of in een rood
hesje op straat
te komen. Maar
zo toont de
vakbond zich wel



maar ondernemingen wel. Je hebt sterke multinationals die over alle grenzen heen bepaalde modellen implementeren. Vakbonden hebben nog altijd niet het middel gevonden voor een behoorlijk tegenwicht, omdat hun motieven in verschillende landen anders liggen.

Dat zag je duidelijk op 14 november 2012, de Europese dag van actie en

solidariteit. De vakbonden zouden de koek moeten kunnen verdelen, maar daar slagen ze tot nog toe niet in. Zolang de vakbonden daar geen antwoord op vinden, zullen ze niet enkel globaal en Europees aan macht verliezen, maar spelen ze ook nationaal een almaar minder sterke rol.





JOHN VANDAELE

- Journalist bij MO*
- Redactie de Buren van de Abdij
- Auteur Het recht van de rijkste, De stille dood van het neoliberalisme, Het mondiale uitzendkantoor en Het alfabet van onze tijd

De doorsnee vakbondsmens focust nog steeds op de inkomensverdeling in eigen land.

De ontwikkeling van een internationale solidariteitsgedachte is voor de vakbonden niet eenvoudig. Nochtans hebben ze de globalisering destijds geaccepteerd. Verschillende vakbondsleders verklaarden dat ze de globalisering aanvaardden omdat ze geloofden dat die kansen bood aan werknemers in het Zuiden, op voorwaarde dat de arbeidsvoorwaarden ginder verbeterden, en dat die groeiende markten vervolgens ook voor onze werknemers kansen zouden bieden.

Hoe kan de vakbond de globalisering meenemen in haar standpuntbepaling?

Ze mag niet enkel uitgaan van het kortetermijnbelang van haar eigen leden, maar ze kijkt best op langere termijn en op bredere schaal. De vakbond heeft de globalisering destijds aanvaard. Als ze zich dus rationeel wil opstellen, moet ze nu mee denken over hoe een land als de NV België zich in die context van globalisering, klimaatverandering en groeiende uitputting van grondstoffen, moet opstellen.

Zolang je als vakbond meegaat in de globalisering, moet je je dus ook afvragen hoe je competitief kunt blijven met de rest van de wereld, maar op een duurzame en sociale manier. Dat betekent dat je boven het enge corporatisme – krijgen wij dit jaar genoeg loonsstijging? – moet kunnen uitstijgen en mee nadenkt over de

toekomst in de wereld zoals hij is. In ruil voor die loyale houding, moet je uiteraard eisen dat de werknemers een eerlijk deel van de koek, en de eventuele groei krijgen.

Als competitief blijven betekent dat je meer ongelijkheid moet aanvaarden – omdat goed betaalde industriebanen naar elders vertrekken – dan sta je voor de keuze: ofwel aanvaard je dat maar eis je een compensatie voor de slachtoffers, ofwel neem je afstand van de globalisering.

In welke van de twee situaties bevinden de vakbonden zich volgens u?

Ik zie weinigen pleiten voor het laatste, dus blijven we in het eerste scenario. Compensatie voor de slachtoffers betekent op een of andere manier altijd herverdeling: het bieden van goede uitkeringen, opleidingsmogelijkheden, goede publieke dienstverlening kost nu eenmaal geld. Er dienen zich mogelijkheden aan om daaraan te werken. Door de

globalisering betaalt kapitaal relatief weinig belasting op zijn inkomen.

Dat moet veranderen. We moeten daar ook niet zielig om doen: wat doet iemand in hemelsnaam met een inkomen van vijf miljoen euro per jaar of 200 000 euro per week, zoals sommige voetballers?

Die herverdeling vereist ook Europese samenwerking. Als de EU geloofwaardig wil zijn met haar zogezegde sociale agenda, dan moet ze meewerken aan een rechtvaardige fiscaliteit. De beslissing om een financiële transactietaks in te voeren is een stap in de goede richting. Duitsland heeft een lagelonnensector met zes miljoen mensen, de Duitse vakbonden zijn daar een tijdje in meegegaan, maar nemen er nu wel afstand van. Dat is een belangrijk signaal. De Europese vakbondswerking moet daarin bewijzen dat ze iets voorstelt. Op vlak van duurzaamheid rijst de vraag of een vakvereniging anno 2013 vooruitgang altijd in termen van loonsverhoging moet vertalen. Veel

mensen willen gerust wat minder verdienen als ze meer kwaliteitsvol werk kunnen doen, zich minder moeten verplaatsen, meer flexibiliteit krijgen... Mondiaal bekeken is België een rijk land met heel wat mensen die een hoge levensstandaard aanhouden. Vermits de wereld eindig is, mag je je afvragen of de hoge inkomens dan nog moeten blijven stijgen. De discussie over maximuminkomens is nu actueler dan ooit. Als een rijk persoon tien van de vijftien broodjes voor zich opeist, is dat iets heel anders dan wanneer hij tien van de vijftienduizend broodjes vraagt. Aan de onderkant zie je dan weer een grote druk op de inkomens: goede Europese sociale regels – minimumlonen! – en een goede sociale bescherming moeten daaraan verhelpen. Als de EU geen massale migratie van arme naar rijke regio's wil, zal ze transfers moeten organiseren en er via solidariteit voor moeten zorgen dat de verschillen tussen regio's niet groter maar kleiner worden. De vraag is of daar voldoende steun voor bestaat in de eigen rangen en dan vooral bij de bonden in de rijkere landen.

Rond welke thema's zou het Europees vakverbond zich vandaag kunnen verenigen?

In de EU is de regionale ongelijkheid groter dan in de VS. Het Europees Verbond van Vakverenigingen (EVV) moet zich richten op het verkleinen van die kloof. Investerings in de sociale ontwikkeling in het Zuiden zijn cruciaal. Hoe wil je dat Roemenië zich ontwikkelt als een massa kinderen er geen goede scholing krijgt? Het EVV moet ook ijveren voor een soort minimumloon in Europa. Dat zal niet overal even hoog zijn, maar de excessen moeten illegaal worden verklaard.

Die herverdeling vereist ook Europese samenwerking

JOHN VANDAELE

De Muntunie zal ook nooit goed werken als er geen enkele vorm van transfer wordt georganiseerd. De eerste tien jaar zijn er in de eurozone grote wanverhoudingen ontstaan: competitieve landen hebben grote handelsoverschotten tegenover zwakkere economieën. Het EVV moet ervoor pleiten dat de inspanning om het evenwicht te herstellen niet enkel in de schuldenlanden gebeurt.

Griekse lonen en uitgaven worden gedrukt, opdat het land terug competitiever wordt, maar het zou makkelijker zijn indien Duitsland ook zijn lonen laat stijgen. Zo moet de inspanning om het evenwicht in de EU te herstellen, niet van één kant komen.

Kent u voorbeelden van organisaties die erin slaagden om het nationaal niveau te overstijgen en een Europees verhaal te schrijven?

Milieuorganisaties slagen er iets beter in om Europees te wegen. Een groot deel van onze milieuwetgeving wordt op Europees niveau vastgelegd en de milieubeweging heeft daar zeker verdienste aan. Een groot deel van de sociale wetgeving is daarentegen nog lidstaatmaterie. Hetzelfde geldt trouwens voor het toezicht op de Europese sociale regels.

Een voorbeeld is de detacheringsrichtlijn (nvdr. mensen die tijdelijk in een lidstaat werken, moeten ten aanzien van een aantal elementaire arbeidsvoorwaarden zoals minimumlonen, maximale werktijden en minimum aantal vakantiedagen aanspraak kunnen maken op de wettelijke en bestuursrechtelijke voorschriften van het werkland ongeacht het recht dat van toepassing is op zijn arbeidsovereenkomst).

Dat is de Europese sociale wetgeving, maar de Commissie heeft de controle



**JOHN
VANDAELE**

Europese solidariteit is geen evidentie. Maar een vakbond moet zijn leden ervan proberen te overtuigen dat het op lange termijn in ieders belang is

op de naleving ervan volledig in handen van de lidstaten gelaten. Ze moeten er hun plan mee trekken. Als gevolg mocht de Belgische sociale inspectie met vallen en opstaan – en bijvoorbeeld heel veel taalproblemen – nagaan of deze of geen werknemers in hun land van herkomst wel over sociale zekerheid beschikten. Sociaal is Europa altijd een mager beestje gebleven.

Naast milieuorganisaties weten ook bepaalde ondernemersgroepen zeer sterk op de Europese besluitvorming te wegen. Organisaties zoals de Europese Ronde Tafel van Industriëlen en Business Europe hebben een redelijk effectieve aanpak en goede connecties met bepaalde commissarissen. Volgens mij staat het Europees netwerk van de vakbonden minder sterk. Dat heeft ook te maken met een gebrek aan eensgezindheid en slagkracht op het Europese niveau: hoe vaak hebben bonden bij sociale conflicten in grote ondernemingen het laken naar zich toe kunnen halen? De vakverenigingen kennen uiteraard de commissarissen die zich met de

sociale topics bezighouden, maar door de Europese constructie staan die doorgaans minder sterk.

Ze moeten ook proberen te wegen op de economische en financiële onderwerpen. Maar zoiets lukt natuurlijk makkelijker als je meer Europese macht hebt als organisatie.

Wie zijn de belangrijkste partners van het Europese vakverbond bij de realisatie van Europese solidariteit?

Uiteraard zijn dat de nationale bonden. Zonder hun inbreng sta je nergens. De milieubeweging en de organisaties die spreken namens armen kunnen samen met de vakbonden, strijden voor een rechtvaardige transitie naar een duurzame samenleving. Sommige regeringen zijn uiteraard ook partners.

Zou een Europese focus de huidige en toekomstige achterban van de vakbond kunnen aanspreken?

Niet alles van wat we hier zegden,

zal bij alle bonden op gejuich worden onthaald. Europese solidariteit is geen evidentie. Maar een vakbond moet zijn leden ervan proberen te overtuigen dat het op lange termijn in ieders belang is.

Zeker jongeren vinden het belangrijk om te weten hoe een organisatie zich in dat mondiaal verhaal positioneert. Tegelijk moet de jeugd ook de historische rol van de vakbond leren kennen. Jongeren moeten beseffen hoe de vakbond voor hun huidige sociale rechten heeft gevochten, om vervolgens mee na te denken over een manier waarop dat sociaal systeem in een nieuwe, geglobaliseerde context kan overleven.

Moeten vakbonden naast een Europese ook een mondiale rol spelen?

Zeker. De vakbonden hebben dat jaren gesteld en de crisis heeft hun in zekere zin gelijk gegeven. In de VS zorgde de enorme inkomensongelijkheid dat een grote groep burgers te weinig verdiende om nog die

producten te kopen om erbij te horen in een materialistische samenleving. Daardoor gingen heel veel mensen te veel geld lenen. Een winstzieke banksector ging daarin mee. Maar toen de zeepbel sprong, belandde het Westen in de grootste crisis van de afgelopen zeventig jaar.

Een tijd geleden erkende zelfs het Internationaal Muntfonds dat grote inkomensongelijkheid in combinatie met een grote financiële sector bijdraagt tot het ontstaan van crisissen. Het geregelde overleg van het Internationaal Vakverbond met het IMF en de Wereldbank is, in die optiek, belangrijk en nuttig.

In China maken mensen onze televisie en gsm's tegen lage lonen. Veel van wat ze produceren, kunnen ze niet zelf kopen. Dat moet veranderen. De EU en de VS kunnen de Chinese export niet blijven absorberen en de Chinese werknemers morren. In dat perspectief kunnen we met onze lange vakbondstraditie een voorbeeld zijn voor opkomende landen. Als werknemers

zich mogen organiseren, zal het voor hun makkelijker zijn om hogere lonen te bekomen.

De Europese vakbonden kunnen onder meer via het overleg in de schoot van de Internationale Arbeidsorganisatie proberen daar positief op in te spelen. Onlangs mochten de werknemers van Foxcon voor het eerst hun eigen vakbondsvertegenwoordigers kiezen. Foxcon is het Taiwanese bedrijf waar meer dan een miljoen Chinese werknemers iPads en computers maken. China is ook erg geïnteresseerd in het model van collectief overleg, omdat ze dat als een middel zien om groei met sociale rust te combineren. Als China in dezelfde richting evolueert is dat natuurlijk zeer belangrijk voor het behoud van ons sociaal model. Ook in andere opkomende landen zien we dat hard wordt gewerkt aan systemen van sociale bescherming. Zo heeft Indonesië onlangs 's werelds grootste systeem van ziekteverzekering opgestart.

Voldoet de huidige structuur en organisatie van de vakbond om haar missie rond internationale solidariteit te kunnen opnemen en waarmaken?

Veel van wat ik vertel moet door de kaders van de bonden worden gerealiseerd. Dat zal moeilijk lukken als er geen draagvlak voor is. De belangrijkste bijdrage van de vakbonden is de organisatie van uitwisselingen tussen werknemers en hun organisaties van verschillende landen. Pas als men elkaar begrijpt, en zich in elkaars positie kan inleven, wordt solidariteit mogelijk.



BEA CANTILLON

- Master Politieke en Sociale Wetenschappen
- Professor Sociaal Beleid en Directeur Centrum voor Sociaal Beleid
- Secretaris-generaal Foundation for International Studies on Social Security
- Voorzitter Rijksdienst voor Kinderbijslag voor Werknemers

**BEA CANTILLON**

Verder houdt de vakbond ook te veel vast aan materiële verworvenheden en focust ze te weinig op de kwaliteit van het werk

In onze huidige maatschappij wordt doorgaans sterk neoliberaal gedacht. Zowel ter linker- als ter rechterzijde circuleren vragen rond groei, efficiëntie, globalisering en een flexibele arbeidsmarkt. Het discours van de vakbond staat haaks op die macro-economische context en heeft het bijzonder moeilijk om in de debatten een plaats te verwerven. De vakbond is nog relevant, maar wel verzwakt.

Is het vakbondsdiscours een verkeerd discours?

De basiswaarde van de vakbond, de bescherming van de werknemers, blijft heel relevant, maar de vakbond moet haar betoog verruimen. Vandaag verwoordt ze haar opdracht nog heel sterk als de bescherming van arbeiders en van de industriële economie. Daardoor vindt ze weinig aansluiting bij de huidige werknemers, met verschillende behoeften en een zeer uiteenlopend profiel. Je zit met mannen en vrouwen, met

vaste en tijdelijke krachten, met hoog- en laaggeschoolden, met kleine en grote ondernemingen. Verder houdt de vakbond ook te veel vast aan materiële verworvenheden en focust ze te weinig op de kwaliteit van het werk.

Op welke actuele sterktes kan de vakbond haar toekomst bouwen?

Momenteel zijn de vakbonden nog sterke ledenorganisaties die over veel middelen beschikken. Dat biedt

hun een belangrijke voorsprong tegenover sociale bewegingen die opduiken uit het niets. Tegelijk maakt hun omvang hen ook kwetsbaar en minder flexibel. Om een vernieuwende boodschap te brengen moet de vakbond haar waarden behouden, maar die naar de hedendaagse samenleving en de toekomst vertalen. Ze moet proactief durven denken en niet vasthouden aan wat verloren gaat.



De index en de welvaartsvastheid bijvoorbeeld, zijn twee actuele topics. Maar de vakbond past ze niet in een breder kader. Waarom zijn die elementen vandaag belangrijk? Hoe kun je ze verbeteren en er een positief, toekomstgericht verhaal rond maken? Zo'n discours spreekt ook jonge mensen veel meer aan.

U bent specialist in armoede. Moeten de vakbonden meer opkomen voor de arme man/vrouw?

De opwaardering van de minimum-uitkeringen (2004-2005) en de welvaartsvastheid van de uitkeringen hebben we aan de vakbonden te danken. Toch zou er nog meer aandacht naar de armen mogen gaan, bijvoorbeeld naar een betere kinderbijslag voor de zwakste groep, naar een verhoging van het leefloon, naar ondersteuning van de sociale economie. Nieuwe economische activiteiten, zoals de sociale economie, vormen misschien een niche in termen van ledenaantal, maar ze verdienen wel aandacht in een samenleving waar het voor lagergeschoolden steeds moeilijker wordt.

Hoe kan de vakbond een ruimere boodschap naar haar achterban verkopen?

Hun organisatievorm maakt dat moeilijk. De centrales bepalen de agenda. De vakbondstop moet sterk rekening houden met wat daar gebeurt, maar moet tegelijk bijsturen in de richting van een breder en meer proactief beleid.

Ter illustratie, de vakbonden verzetten zich tegen de splitsing van de sociale zekerheid, maar intussen voltrekt die zich wel. Waarom kunnen ze niet proactief nadenken over hoe dat proces zo goed mogelijk verloopt? Een ander voorbeeld zijn de dienstencheques.

Daar konden de vakbonden zich destijds niet in vinden, nu pleiten ze er sterk voor. Waarom hebben ze de voordelen van dat systeem nooit eerder opgelijst?

Ook op het vlak van activering hebben ze de boot gemist. Als verantwoordelijke voor de uitbetaling van de werkloosheidsuitkering hadden ze die in handen kunnen nemen en er een collectieve invulling aan kunnen geven. Maar dat is niet gebeurd. Het is belangrijk om te vechten voor je verworvenheden, maar je moet je ook aanpassen aan een wereld die evolueert. Anders verzwak je als organisatie en verlies je alle geloofwaardigheid.

Wat is de belangrijkste taak van de vakbond van morgen?

We kunnen niet blijven groeien, we moeten onze economie mettertijd een andere invulling geven. Die 'nieuwe' economie wordt minder consumptiegericht en legt meer nadruk op zorg en ecologie.

Als hier straks omzeggens geen auto's meer worden gemaakt, moet de vakbond nadenken over een mogelijk alternatief. In hetzelfde perspectief moet ze zich ook bezighouden met de sociale economie. Ze moet die in de markt plaatsen en laten groeien zonder dat ze de reguliere economie beconcurrereert. Hetzelfde geldt voor sociale kwesties op Europees niveau. Al die ontwikkelingen grijpen razendsnel plaats, de vakbond moet daar een antwoord op formuleren.

Welke zijn de belangrijkste stappen die de vakbond moet zetten om het 'anders' aan te pakken?

De eerste stap is een zware en kritische bevraging van zichzelf. Verder zou ik ook veel ruimer rekruteren.

Vandaag bestaan de vakbonden meestal uit mensen die van onderuit groeien. Ze kennen de omgeving, maar zien niet per se wat daarbuiten verandert. Een andere optie is dat je binnen je vakbond zelf een soort van luis in de pels organiseert, die de eigen werking op tijd en stond kritisch tegen het licht kan houden.

Hoe ziet de ideale relatie tussen werkgevers en vakbonden eruit?

Dat is een relatie waarbij de sociale partners, zoals vroeger, weer partners zijn. Werkgevers en vakbonden moeten geen gemeenschappelijke agenda delen, maar ze moeten wel op zoek naar consensus, naar een win-win. De winst ligt in een economische groei die tegelijk sociale vooruitgang impliceert. Vandaag lijkt het echter alsof de sociale partners pas zoeken wat hen bindt op het moment dat ze onder druk worden gezet.

Wat is ideale verhouding tussen vakbonden en maatschappij?

De vakbonden moeten geloofwaardige organisaties zijn met een toekomstproject, die de belangen van hun leden verdedigen. Vandaag zijn ze te veel verworden tot het loutere hic et nunc.

Welke rol heeft de vakbond op Europees en internationaal niveau?

Europa is erg belangrijk. De vakbonden zijn daar ook actief, maar opnieuw vanuit een defensieve houding. In het verhaal van de dienstenrichtlijn waren ze bijvoorbeeld erg succesvol, maar de actie kwam er pas toen de richtlijn er al lag. Vanuit hun gemeenschappelijke waarden moeten de vakbonden voor alle landen een gemeenschappelijk verhaal kunnen maken.

**BEA
CANTILLON**
**Werkgevers en
vakbonden
moeten geen
gemeenschappelijke
agenda delen,
maar ze moeten
wel op zoek
naar consensus,
naar een win-win**

Daarmee kunnen ze op termijn trouwens een grote groep mensen aanspreken. Want de Europese politiek zal zich hoe langer hoe meer reflecteren op het debat in eigen land. Ik begrijp dat het moeilijk is om met 27 lidstaten over behoeften en wensen tot een basisconsensus te komen, maar dat proces mag toch wat sneller gaan.



FRANK VAN MASSENHOVE

- Licentiaat in de Rechten
- Voorzitter Federale Overheidsdienst Sociale Zekerheid
- Overheidsmanager van het jaar 2007
- Co-auteur De Collega's werken thuis



FRANK VAN MASSENHOVE

Wil de vakbond met haar voeten in de realiteit van 2013 staan, dan moet ze zichzelf heruitvinden

Vandaag zit de vakbond nog in het vooroorlogs conflictmodel van de 'uitbuiters'- werkgever tegenover de werknemer die totaal aan zijn lot wordt overgelaten en die gelukkig de vakbond achter zich heeft. Hetzelfde geldt voor werkgevers van de oude stempel, die nog steeds werken volgens het principe van command and control. Die wereld bestaat niet meer. Maar als je in dat soort beelden denkt, blijf je ernaar handelen en hou je ze in stand. Zodra een van beide partijen dat conflictueuze denkkader verlaat en de hand uitsteekt naar de ander, krijg je een heel andere, meer constructieve relatie.

Het conflictmodel is gebouwd op een achterhaald systeem van sociale zekerheid. Het grondidee, bepaalde sociale risico's die je niet kunt voorzien kunnen door solidariteit gemeenschappelijk worden opgelost, is goed. Maar de manier waarop het vandaag wordt vormgegeven, moet verschillen van zestig jaar terug. Wil de vakbond met haar voeten in de realiteit van 2013 staan, moet ze zichzelf heruitvinden. Het basisdoel van een vakbond is en blijft het geluk van mensen. En daar moet zij vandaag weer naartoe.

Wat betekent dat 'geluk' voor de werknemer vandaag?

Mensen zijn gelukkig in hun job als ze trots zijn op hun baan en zich betrokken voelen bij de toekomst van de onderneming. Dat gebeurt wanneer ze

mee kunnen beslissen hoe de organisatie zich ontwikkelt. Maar die inspraak kun je niet verwerven als je alle voorstellen van een werkgever per definitie als negatief klasseert en zelf weinig constructieve voorstellen formuleert. We bevinden ons in een tijdsgewricht dat unieke kansen biedt. Jarenlang heeft de vakbond zich enkel op (een verhoging van) de lonen gefocust, terwijl dat een verschrikkelijke verenging is van haar taak. Vandaag liggen de lonen min of meer vast. Een slimme vakbond ziet dat niet als een bedreiging, maar als een kans om zich op andere zaken te oriënteren, zoals het echte welzijn op het werk. Een goede stoel en een gezonde werkomgeving vormen het absolute minimum, maar even belangrijk zijn een goede werksfeer, een evenwicht tussen werk en privé, een positieve

bedrijfscultuur, evaluatie op verdiensten, aanmoediging van creativiteit en het nemen van verantwoordelijkheid. Dat zou een vakbond van werkgevers mogen eisen. Als je niet over loon kunt spreken, grijp dan het andere aan.

Een hoop mensen gaat alleen nog werken voor het geld.

Als je nooit anders hebt gekend, vraag je ook niet meer. Uit tevredenheids-enquêtes wereldwijd blijkt dat iedereen altijd vindt dat hij/zij te weinig verdient. Wanneer is je missie dan volbracht? En bovendien: wat is de impact daarvan op de werkgelegenheid? Belangrijker is dat de armoede vermindert en de huidige gigantische loonkloof wordt weg-gewerkt. Dat kan een realistisch doel zijn, zonder voor iedereen altijd meer te moeten eisen. Het is aanvankelijk niet makkelijk om je achterban te overtuigen, maar ik ben er zeker van dat je leden na twee, drie jaar helemaal mee zouden zijn. Dan ligt het conflictmodel achter je en is je nieuwe aanpak gelanceerd. De toekomst eist dat werknemers samen met investeerders en werkgevers rijkdom creëren. Ze vraagt dat je anticipeert, preventief en realistisch nadenkt, en dat je je met anderen vergelijkt.

Zijn er buitenlandse vakbondsmodellen waar we een voorbeeld aan kunnen nemen?

De Scandinavische vakbonden willen samen met overheid en werkgever denken over wat goed is voor de mensen. Daarvoor treden ze uit het conflictmodel en hebben ze zich in één vakbond verenigd. Ze hebben natuurlijk hun basisprincipes, maar zijn tot discussie en overleg bereid. In Vlaanderen/België zou de vakbond bijvoorbeeld mee kunnen denken over de desindustrialisatie. Zal er nog industrie zijn en onder welke vorm eventueel? Wat doe je met de schaarste aan hogergeschoolden en

het overschot aan lagergeschoolde krachten op de arbeidsmarkt? Hoe creëer je jobs voor die laatste groep? We hebben onwaarschijnlijk veel nood aan antwoorden op dat soort vragen. Daar moet de vakbond met toekomstige werkgevers over spreken. Maar vanuit je conflictmodel kom je er niet.

It takes two to tango. Om het conflictmodel aan de kant te schuiven, moeten ook de werkgevers mee.

Zeker. Ik heb er niets op tegen dat je tegen conservatieve werkgevers ingaat, maar kies tegelijk je bondgenoot bij de 'nieuwe' bazen, die de zaken willen veranderen. Een sterke beweging slaagt erin haar tegenstrever te verdelen. Je kunt trouwens ook een zacht conflict hebben, waarbij je niet telkens in extreme karikaturen vervalt. Vergelijk het met een schoolse situatie. Tussen leerling en leraar heerst eigenlijk ook een permanent, latent conflict. Maar dat moet zich niet altijd en overal manifesteren, integendeel. Als vakbond kun je evengoed mee nadenken over manieren waarop de werkgever zijn beleid kan bijsturen, in functie van het geluk van de mensen op de vloer. Sommige werknemers hebben het gevoel dat de werkgever zich meer om hun welzijn bekommert dan de vakbond, voor wie welzijn te 'softe' materie zou zijn. Dat is jammer, maar het toont tegelijk wat een ongelofelijk terrein er voor de vakbonden open ligt. Ter illustratie, momenteel is de rol van de vakbonden in kmo's niet al te groot. Ze hebben er weinig voet aan grond en proberen hun positie te versterken via juridische weg. Maar dat is een defensieve methode. Eigenlijk moet je de werkgever kunnen overtuigen van het belang om met je te spreken, door het juiste aanbod te creëren.

Wijs op de noden en besognes van de werknemer die de werkgever niet ziet en draag constructieve oplossingen aan in functie van het werknemersgeluk.

‘Geluk en welzijn’ verschillen van mens tot mens. Hoe definieer je op basis van die termen een concreet gemeenschappelijk doel?

Een vakbond is er voor iedereen. Bedienden, kaderleden en arbeiders hebben op de werkvloer andere, soms zelfs tegengestelde belangen. Maar die moet je overkoepelen in plaats van ze structureel te bestendigen. Je moet kijken wat je voor elke doelgroep kan doen, maar tegelijk tonen welke richting je uiteindelijk met zijn allen wil uitgaan.

Hoe begin je aan die opdracht, om uit al die diverse belangen een gemeenschappelijke missie, visie te distilleren?

Dat begint bij een degelijke rekrutering van je personeel. Je hebt een top nodig die richting geeft. Verder moeten je medewerkers weten wat er onder je achterban leeft en die nood constructief kunnen herformuleren, zonder in het conflictmodel te vervallen.

Hoe kan de vakbond zijn werking best naar doelgroepen communiceren?

In een omgeving als vandaag communiceer je wie je bent, niet wie je wil zijn. Want dan val je door de mand. De vakbonden communiceren authentiek, alleen staat hun conflictmodel een moderne communicatie in de weg. Er wordt over weinig geconverseerd, veel wordt gewoon meegedeeld. Dat zie je ook in de omgang met de pers. De vakbond heeft zijn eigen eenrichtingskanalen, maar waagt zich niet aan de sociale media, waarop je per definitie in dialoog moet gaan. Daardoor houdt ze

niet enkel haar vijanden buiten, maar sluit ze ook alle anderen uit. Een hoop mensen is bijvoorbeeld niet voor of tegen de vakbond, maar interesseert zich wel in wat ze doet. Anderen zijn geen lid, maar zouden ambassadeur van haar ideeën kunnen zijn. Maar door gebrek aan interactie sluit de vakbond al dat potentieel doelpubliek uit. Het gevolg is dat die mensen zich op den duur tegen de vakbond keren. In de huidige maatschappij vormt de ‘converseerende organisatie’ (*conversation organization*) de sleutel tot succes.

Die spreekt met haar stakeholders en vraagt hun mening. Ze komt ook los van haar eigen discours en durft zichzelf in vraag te stellen. Het tonen van die ‘kritische’ zwakte maakt je sterker dan wanneer je steeds voet bij stuk

FRANK VAN MASSENHOVE

In de strijd tegen armoede zou de vakbond zich trouwens ook meer op de armen en de werklozen mogen focussen



houdt. Maar voorlopig zijn de vakbonden nog niet weg met dat idee.

Kan de vakbond vandaag nog jongeren aantrekken?

Laaggeschoolden vormen voor de meeste vakbonden traditioneel de kern van hun publiek. Maar die groep wordt kleiner op de arbeidsmarkt. Een andere grote groep zijn de jongeren met allochtone achtergrond, vaak van de eerste generatie. Die blijven liever in hun eigen netwerk en geven een totaal andere invulling aan het begrip solidariteit.

Ze vallen eerst terug op hun eigen omgeving, voor ze zich tot zogenaamde buitenstaanders wenden. Voorlopig is de vakbond nog niet mee met de sociologische veranderingen

in ons land. Ze slaagt er niet in ‘nieuwe’ doelgroepen te bereiken, wat op termijn leidt tot een gebrek aan representativiteit. In de strijd tegen armoede zou de vakbond zich trouwens ook meer op de armen en de werklozen mogen focussen. Zij worden door sommige vakbondslui als ‘minderwaardig’ beschouwd, terwijl het hoofddoel van de vakbond net de vermindering van armoede is. Meer aandacht voor armen en mensen zonder werk zou de vakbond geen rechtstreekse stemmen opleveren, maar hen wel terugbrengen naar de kern van hun bestaan. Bovendien zou ze op de sympathie van veel jongeren en van de middenklasse kunnen rekenen, die vinden dat er iets aan die problemen moet worden gedaan.

Zijn de interne structuur en organisatie van vakbonden aangepast aan de huidige/toekomstige maatschappij?

De gedecentraliseerde samenwerking heeft haar troeven op bedrijfsniveau, door de persoonlijke inzet van gedelegeerden die op de werkvloer naar oplossingen zoeken. Maar hogerop is de vakbond (het ABVV) eigenlijk een amalgaam van verschillende vakbonden die men interprofessioneel moet samenhouden, zonder globale strategie en sterke mensen aan de top. Want al heb je heel talentvolle en competente krachten aan de basis, zij kunnen niets doen als de top hen geen richting geeft. Eens zij de richting kennen, zullen ze met plezier zelf projecten en voorstellen aandragen om die richting concreet vorm te geven.

Is het Belgisch (verzuilde) model representatief voor de huidige maatschappij?

Weinig leden sluiten zich uit ideologische overtuiging bij de vakbond aan, de meesten kiezen voor de service en de rechtenbescherming.

Het verzuilde model is niet enkel achterhaald, het creëert ook extra problemen. Het impliceert dat de vakbond zich bij elke beslissing voldoende tegenover de ‘andere’ moet profileren, waardoor ze soms niet het meest gewenste standpunt inneemt.

Daarom pleit ik voor een eenheidsvakbond, die door overheid en werkgevers ook meer serieus wordt genomen. Nederland heeft op een bepaald moment voor een eenheidsvakbond gekozen. Dat leidde tot een aantal grote akkoorden die de concurrentiekracht verbeterden en de sociale vrede bevorderden. In België komt men enkel overeen in periodes van grote rijkdom, omdat de pot dan onder de verschillende vakbonden kan worden verdeeld.

Maar bij laagconjunctuur staat iedereen op zijn strepen en lijkt een akkoord soms erg ver weg. De vakbond moet durven nadenken over de relevantie van het verzuilde model. Als blijkt dat het niet meer nodig is, kun je het beter opgeven.

Wie zijn de toekomstige partners van de vakbonden?

Iedereen die een rol speelt in het maatschappelijk leven en de uitdagingen van de toekomst mee kan aangaan, is een partner. De vakbonden zouden links moeten zoeken met academici, politiek, maar ook met bedrijven zodat die tot hun netwerk gaan behoren en ze kunnen voelen wat daar leeft. Dat kan enkel als je het conflictmodel verlaat en niet iedereen die anders denkt, het etiket van ‘tegenstander’ voor je heeft.



FRANK VAN MASSENHOVE

Ik pleit voor een eenheidsvakbond, die door overheid en werkgevers ook meer serieus wordt genomen



FRANCINE MESTRUM

- Doctoraat Sociale Wetenschappen
- Ex-professor aan de UA, de ULB en de UGent
- Coördinator van 'Global Social Justice'

De vakbonden zijn vandaag het mikpunt van de neoliberale beleidsmakers. Volgens hen moet de arbeidsmarkt gedereguleerd worden, terwijl de vakbonden een goede bescherming van werknemers willen behouden.

Welke arbeidsmarkt het beleid wil, is vandaag goed te zien in derdewereldlanden waar de 'structurele aanpassingen' van het neoliberalisme hun werk al hebben gedaan. Daar heb je een gefragmenteerde arbeidsmarkt met goed betaalde en beschermde technisch hooggeschoolde arbeidskrachten - ingenieurs, informatici, managers ... - met arbeiders en lagere bedienden in preciaire statuten die maar een beperkte sociale bescherming genieten, en met een 'informele' arbeidsmarkt van mensen die van dag op dag moeten leven zonder enig beschermd statuut. Collectieve onderhandelingen zijn in die landen uit den boze, werkgevers willen per bedrijf en in sommige gevallen per werknemer over lonen en voorwaarden onderhandelen. Zo worden bedrijven en mensen tegen elkaar opgezet, wat elke collectieve actie zo goed als onmogelijk maakt, omdat het arbeidscontract dat uitdrukkelijk verbiedt of omdat werknemers te zwak staan om hun baan op het spel te zetten. Misschien zal het in België zo'n vaart niet lopen, maar we moeten toch alert zijn.

De neoliberale maatschappij kent alleen individuen die hun eigenbelang nastreven. Maar het zit in de aard van de mens dat hij het 'samenleven', de collectieve dimensie van ons bestaan, nooit opgeeft en de collectieve belangen nooit helemaal vergeet. Het verzet van mensen en samenlevingen tegen de gedehumaniseerde, individualistische visie zal het neoliberalisme uiteindelijk doen falen. Maar dat wordt een lange en moeilijke strijd waar de vakbonden een sleutelrol in vervullen, naast andere sociale bewegingen en sommige ngo's. Zij kunnen mensen immers bij elkaar brengen, bij elkaar houden en mét hen strijden voor degelijke arbeidsvoorwaarden en een menselijke samenleving waarin mensen niet leven om te werken, maar werken om te leven.

De doelstellingen en de opdracht van de vakbond zijn vandaag dus nog actueel?

Ja en neen. Als we het als een opdracht van de vakbond zien werknemers te organiseren, hun belangen te verdedigen, hen te vormen en voor betere arbeidsvoorwaarden te

strijden, dan is die taak zeker nog zeer relevant vandaag.

De vraag is wat die opdracht concreet impliceert. Dankzij de vakbonden werd een goed systeem van sociale bescherming uitgebouwd. Maar dat beantwoordt niet meer aan de samenleving en de economie van vandaag. Het neoliberalisme verplicht de vakbonden - en andere sociale bewegingen - een status-quo van de 'verworven rechten' te verdedigen. Maar zo'n status-quo is in de huidige samenleving en economie niet het juiste alternatief.

Eigenlijk heeft het neoliberalisme zijn alternatief zo goed als rond terwijl de vakbonden en de linkerszijde er nog steeds niet echt op reageren. Sociale beschermingsmaatregelen worden vandaag steeds meer in dienst van de economie, van de markt en van groei gezien. Het worden dan 'sociale investeringen' die een *return on investment* nodig hebben. Ze moeten renderen, terwijl dat niet altijd mogelijk is. Wat doe je bijvoorbeeld met uitgaven aan pensioenen en ouderenzorg, maar ook aan

studierichtingen die niet meteen naar de arbeidsmarkt leiden?

Hoe kan de vakbond haar missie tegen die 'neoliberale achtergrond' definiëren?

De vakbond moet gaan voor meer economische en sociale zekerheid voor iedereen, ook al zal die verandering niet altijd door iedereen goed worden onthaald. Ik denk bijvoorbeeld aan het 'eenheidsstatuut' voor arbeiders en bedienden, waarbij de bedienden toegevingen moeten doen.

Toch zullen ze door die zure appel moeten bijten en op andere terreinen compensaties moeten zoeken. Algemeen moet de taak van de vakbond trouwens uitgebreid worden naar andere terreinen en naar bredere maatschappelijke groepen. Het zogenaamde 'precarië' (nvdr. precarië is een sociologisch en economisch begrip, een combinatie van de woorden proletariaat en precair. Het verwijst naar de onzekerheid op sociaal, economisch, cultureel en politiek vlak van een groeiende groep in de samenleving met weinig of geen rechten) is vandaag te groot. Er zijn té veel arme mensen en te veel arbeiders vallen buiten elk statuut.

Er zijn té veel werkende armen, mensen die ondanks hun baan en hun loon niet boven de armoedegrens uitkomen. De vakbond moet niet enkel de belangen van haar leden verdedigen, maar haar opdracht evengoed in een bredere maatschappelijke context plaatsen. Het betekent dat ze ook aandacht moet besteden aan armoede, fiscaal beleid, discriminatie, democratie ... omdat al die thema's uiteindelijk ook een invloed hebben op de arbeidsmarkt.

FRANCINE MESTRUM

Vakbonden zijn politieke organisaties, zij verdedigen maatschappelijke belangen vanuit een ideologisch perspectief

Om die maatschappelijke rol op te nemen moeten de vakbonden minder corporatistisch worden. Ik beschouw de vakbond als een sociale beweging die vooral moet vermijden dat almaar meer van haar taken worden overgenomen door ngo's, die zogenaamd niet-ideologisch zijn. Vakbonden zijn politieke organisaties, zij verdedigen maatschappelijke belangen vanuit een ideologisch perspectief.

Hoe kan de vakbond die bedreiging van ngo's vermijden en aantrekkelijk blijven?

In feite is dat een makkelijke vraag. Er zijn weinig punten waar mensen zich zo om bekommeren als om sociale en economische rechten: hoe zit het met mijn loon, zullen mijn kinderen een baan vinden, hoe zit het met mijn pensioen, met gezondheidszorg, met onderwijs? Een vakbond kan zich zeer aantrekkelijk maken door op al die terreinen een attractief, ambitieus en haalbaar verhaal te brengen.

Dat is trouwens niet enkel een opdracht voor de vakbond, maar voor alle linkse en progressieve partijen, als die de neoliberale meerderheid in Vlaanderen, in België en op Europees niveau willen breken. Maar die taak veronderstelt ook dat je verder kijkt dan je eigen ledengroep.

Hoe ziet u de verhouding tussen vakbonden en politieke partijen?

Partijen en vakbonden moeten autonoom kunnen werken, maar tegelijk kunnen ze elkaars beste bondgenoten zijn. Vakbonden moeten maatschappelijke belangen verdedigen vanuit een ideologisch perspectief. Een linkse of progressieve vakbond kan dan best een bondgenootschap aangaan met een links progressieve partij. Een 1-1 band is niet nodig - wellicht zelfs te mijden - maar vakbonden kunnen niet los staan van politiek. Partijen op hun

beurt hebben de vakbonden nodig om hun eisen kracht bij te zetten en een breder publiek te bereiken.

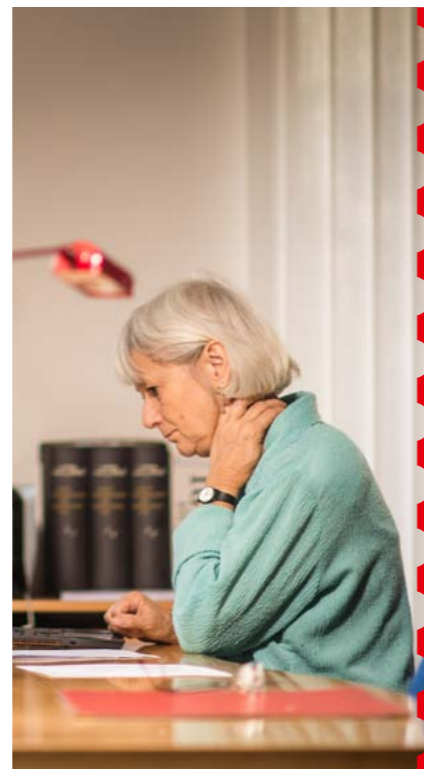
Hoe moet de vakbond zich aanpassen om over dertig, veertig jaar nog steeds een relevante rol te spelen voor haar leden, voor bedrijven en in de samenleving?

Een eerste belangrijk punt lijkt me de fragmentering van het vakbondswerk. De opdeling in sectoren en centrales heeft maar zin als er permanent een goede coördinatie en convergentie is. Dat vergt een lang en wellicht moeizaam democratisch proces. Persoonlijk denk ik dat die fragmentering eigenlijk beter verdwijnt, maar dat is wellicht een stap te ver.

Verder moet de vakbond corporatisme te allen prijze vermijden. Vakbonden moeten de belangen van hun leden verdedigen, maar ze mogen die niet los van de bredere maatschappelijke context zien. De vakbondsstrijd gaat niet om specifieke premies of voorrechten, wel om algemene arbeidsrechten zoals goede lonen, opleiding, politieke vorming, goede ontslagregelingen, plaats en opvang van jonge werknemers, migranten ... De vakbond moet dus voorbij het 'eigenbelang' van de werknemers kunnen kijken. Ter illustratie: vandaag wordt het armoedebeleid tegen een algemeen sociaal beleid afgezet. Maar het kan toch niet de bedoeling zijn werknemers tegen armen of werklozen uit te spelen?

Hoe kun je de rechten van werknemers verdedigen als een grote schare armen staat te trappelen om elke job tegen eender welk loon te aanvaarden?

Hoe kun je arme mensen beschermen als door de afbouw van het arbeidsrecht voortdurend nieuwe armoede wordt gecreëerd? De vakbond moet mee bouwen aan een sociaal beleid dat de armoede uit de wereld helpt en dat



FRANCINE MESTRUM

Hoe dan ook, zich niet aanpassen betekent een zekere dood, omdat er nog nauwelijks een draagvlak bestaat bij de publieke opinie

zorg draagt voor werknemers. Mijn laatste, maar belangrijkste advies is dat de vakbonden initiatief moeten nemen om na te denken over een nieuwe sociale bescherming, waarin zowel de sociale zekerheid, de bijstand, het arbeidsrecht, de openbare diensten en de milieurechten worden verwerkt. Een reorganisatie van de huidige sociale bescherming, als antwoord op de veranderende samenleving en de mondialisering, mag niet aan de neoliberale krachten worden overgelaten, hoewel zij er wel al lang mee bezig zijn. Nu reageren de vakbonden te gefragmenteerd en telkens op specifieke punten.

Wat moet de sociale bescherming in de toekomst concreet omvatten?

Het doel van zo'n brede sociale bescherming kan niet zuiver economisch zijn. Het moet meer omvatten dan een loutere inkomensgarantie of de bevordering van groei en productiviteit. Sociale bescherming impliceert de vrijwaring van de samenleving op zich, van sociale rechtvaardigheid,

sociale vooruitgang, universele rechten en de verdediging van collectieve belangen. Dit is een werk van lange adem, maar zonder sociale bescherming gaat het pijlsnel bergaf. De vakbonden vormen de uitgelezen partner om op dat vlak initiatief te nemen. Zij hebben een grote verantwoordelijkheid in de sociale zekerheid vandaag en moeten die ook morgen behouden.

Om dat te kunnen, moeten ze wel een open houding aannemen en bereid zijn met andere sociale bewegingen in zee te gaan, ze moeten taboes zoals exclusieve rechten voor welbepaalde sectoren laten vallen om uiteindelijk tot méér sociale en economische zekerheid te komen.

Hoe kan de vakbond de publieke opinie en haar achterban achter die brede missie scharen?

Het kan helpen om meer vrouwen en jongeren in leidinggevende functies op te nemen, zodat de vakbond niet altijd als een mannenbastion wordt

gezien. Vrouwen en jongeren kunnen meer rekening houden met de specifieke belangen van bepaalde groepen in de samenleving. Neem de strijd tegen 'flexicuriteit'. De vakbonden verzetten zich terecht tegen een systeem waarin de flexibiliteit voor de werkgever is en de werknemer niet meer zekerheid krijgt. Nochtans zijn vrouwen heel vaak vragende partij voor meer flexibiliteit, op voorwaarde dat die gepaard gaat met regels die hun meer zekerheid bieden in plaats van een meer preciaire arbeidssituatie. Een groter aantal vrouwen in vakbondskringen vormt ook een voorwaarde om te overleven.

Een 'mannenbastion' kan de samenleving niet afdoende beschermen, want het verliest geloofwaardigheid. Verder dragen de vakbonden ook een verantwoordelijkheid in de strijd tegen discriminatie en vreemdelingenhaat op de werkvloer. Zo dragen ze in belangrijke mate bij tot het overleven van de democratie. Dat is een verantwoordelijkheid waar iedereen zich

achter kan scharen. Om navolging te krijgen kan het ook helpen vaker met standpunten over algemeen maatschappelijke thema's, bijvoorbeeld milieu en milieurechten, naar buiten te komen. Zo word je als vakbond weer als een emancipatorische, maatschappelijke kracht gezien. Nu komen de vakbonden enkel in het nieuws bij stakingen en dan verdedigen ze zich zéér slecht. Ook het opzetten van andere en meer ludieke acties, genre betaalstakingen of zelfs flash-mobs, in minder zware dossiers kunnen zinvol zijn. Hoe dan ook, zich niet aanpassen betekent een zekere dood, omdat er nog nauwelijks een draagvlak bestaat bij de publieke opinie.

Heeft de vakbond ook een rol op Europees en mondiaal niveau?

Er heerst een permanent klassenconflict. Dat betekent niet dat de ene klasse de andere moet uitschakelen, maar wel dat je je bewust moet zijn van die voortdurende spanning en dat je probeert een krachtsverhouding op te bouwen waarin werknemers worden beschermd en goed worden verloned. De afgelopen decennia hebben de vakbonden wereldwijd veel macht verloren. Ze moeten proberen door samenwerking en coördinatie die kracht weer op te bouwen. Dat zal niet makkelijk zijn. Ik geloof dat, op termijn, werknemers almaar meer het heft in eigen handen moeten nemen, als ze een samenleving willen met een sociale en solidaire economie. Dan zullen de vakbonden er moeten staan, om goede arbeidsvoorwaarden af te spreken en een goede krachtsverhouding tussen werkgever, werknemer en overheid te creëren.



MARC MICHILS

- Master Marketing en Economie
- Eigenaar communicatiebureau Quattro.
- Hoofd Saatchi & Saatchi Brussels
- Algemeen directeur Vlaamse Liga tegen Kanker



De vakbond is een belangenorganisatie, maar ze kan zich niet beperken tot de rechten van de huidige generatie werknemers. Ze moet op zoek naar een emotie die een veel breder maatschappelijk draagvlak heeft. Waarom zou ze er niet voor ijveren dat onze kinderen het even goed zullen hebben als ons? Ik ben er zeker van dat ze haar leden achter zo'n boodschap kan scharen. Wie kan er voor maatregelen strijden waarmee je het leven van de volgende generaties hypothekeert?

De vakbond moet uitgaan van een militante, constructieve emotie. Wat houdt zo'n emotie precies in?

Ze impliceert dat je je standpunten scherp mag en moet blijven verdedigen, maar steeds vanuit een globale constructieve en toekomstgerichte opstelling in de maatschappij. Die constructieve houding mis ik vandaag. Ik hoor de vakbonden alleen maar protesteren tegen iets, nooit meewerken aan iets. Ik hoor hen bijvoorbeeld nooit mee ijveren voor meer innovatie, terwijl innovatie de toekomst is. Ik zie hen bijvoorbeeld geen ideeën leveren

aan bedrijven om de productiviteit te verhogen of om de werkomstandigheden te verbeteren. Vandaag willen de syndicaten vooral zichzelf profileren en hun leden bedienen. Ze denken te weinig na over manieren om mee werk te creëren en te maken dat ondernemingen slagen.

Is het makkelijk om voor een verscheidenheid van leden zo'n overkoepelende, positieve emotie te definiëren?

De leider loopt achter zijn schapen, maar toont wel de weg. De visie formuleer je samen met je leden, maar



MARC MICHILS

De vakbond moet met haar acties tonen dat ze zich constructief en toekomstgericht opstelt

uiteindelijk hak je als management knopen door. Je moet tot een emotie komen die de individuele belangen overstijgt en die je verschillende *stakeholders* verbindt. Je opinieleiders moeten ervoor zorgen dat iedereen die emotie aanvaardt en ervoor gemotiveerd geraakt. Voor de concrete invulling koppel je weer terug naar je leden, want je wordt niets door declaratie alleen. Stel dat je emotie luidt: 'We willen de toekomst van onze kinderen vrijwaren'. Dan kun je daar heel concrete werkdomeinen rond vormen waarbij je leden de emotie in tastbare actie helpen vertalen. Zo creëer je betrokkenheid én maak je de visie concreet. Dat betekent twee keer winst.

Welk soort actie zou je kunnen bedenken om die emotie vorm te geven?

De vakbond moet met haar acties tonen dat ze zich constructief en toekomstgericht opstelt. Ze zou bijvoorbeeld een maatstaf kunnen bedenken die de potentiële waarde aan arbeidsplaatsen in een bedrijf in kaart brengt. Ze zou de innovatieve en toekomstgerichte kracht van een bedrijf kunnen evalueren. Ze zou een maatschappelijke rol kunnen vervullen door te staken tegen bedrijven die hun voeten vegen aan milieumaatregelen of niet genoeg in maatschappelijk ondernemen investeren. Zo toont de vakbond zich bezorgd over waar het bedrijf binnen twintig jaar zal staan.

Het lijkt of de vakbond te weinig beseft dat onze welvaartstaat eindig is, dat we de luxetak waar we op zitten, zelf aan het afzagen zijn, dat ondernemingen -ondernemers en hun werknemers- toegevoegde waarde creëren waarmee de inkomens van de werknemers en de sociale zekerheid worden betaald. Dat tekort aan plichtsbef, toch zeker in de perceptie, bij zulke grote organisaties als de vakbonden, vind ik erg jammer.

Hoe beoordeelt u de vakbondscommunicatie vandaag?

Ik zie te veel stuursheid en geslotenheid, ook in de fysieke taal. Ik begrijp volledig dat je je verzet tegen de uitwassen van het kapitalisme, met bonussen en bedrijven die enkel kijken naar de aandelenkoersen en niet naar sociaal beleid. Daar moet je als vakbond iets tegen ondernemen. Maar er zijn voorbeelden van andere ondernemingen die je zou moeten ondersteunen.

Je kan niet altijd en overal negativisme uitstralen. Waarom zeg je bijvoorbeeld niet: 'Wij vakbonden zijn voor bedrijven die (forse) winsten maken. Maar we aanvaarden niet dat die winst enkel in dividenden wordt uitgekeerd. Er moet ook geïnvesteerd worden in de toekomst van de onderneming.' Dan stel je je constructief op. Bovendien begeef je je op het domein van je tegenstrever. Je levert een bijdrage aan nieuwe producten, meer productiviteit en meer winst, maar je waarschuwt tegelijk dat het management de vakbond op bepaalde punten zal tegenkomen.

Die punten moeten verder gaan dan de verdediging van bestaande uren, lonen en werkomstandigheden. Ze moeten meer gericht zijn op de lange termijn. Waarom hoor ik geen positieve campagnes rond bedrijven en vakbonden die samen nadenken over besparingsmanieren of over de lancering van nieuwe producten?

Hoe ziet de ideale verhouding tussen vakbonden en werkgevers eruit?

Vandaag lijken de vakbonden zich vooral af te vragen wat ze van de werkgevers kunnen eisen. Ze bedenken te weinig wat ze zelf kunnen doen of wat ze samen kunnen ondernemen. Nochtans is de tijd van de hiërarchische organisaties voorbij. Vandaag gaat de communicatie even goed bottom up/top down, en



MARC MICHILS

Als de vakbond zelf meewerkt aan het toekomstbeleid van de onderneming, wordt ze ook veel geloofwaardiger op het moment dat ze iets niet pikt

participeert de werknemer aan de onderneming. Noch de vakbond of de werkgever moet de ander de les spellen, maar beide moeten bijdragen aan elkaars project, zonder daarbij hun eigenheid te verliezen.

Complementariteit maakt partijen sterker. Je kunt in een team toch

samen ideeën bedenken en tegelijk je kritische houding bewaren?

Ik ben een grote fan van oud-VN-ambassadeur Stéphane Hessel, die in 2010 het pamflet 'Indignez-vous' (Wees verontwaardigd) publiceerde. De vakbond moet diezelfde militante emotie uitstralen, een emotie die duidelijk maakt wat ze niet aanvaardt. Ze

mag daar zelfs redelijk ver in gaan, want de belangen waarvoor de vakbond opkomt, zijn essentieel voor mens en maatschappij. Maar op andere momenten moet ze ook constructieve voorstellen doen en kijken hoe je samen zaken kan verbeteren. Als de vakbond zelf meewerkt aan het toekomstbeleid van de onderneming, wordt ze ook veel geloofwaardiger op het moment dat ze iets niet pikt. Zowel voor werkgevers als werknemers bestaan enorm veel mogelijkheden om realistisch, constructief en ambitieus samen te werken en binnen dat partnerschap hun eisen te stellen.

Sommigen opperen misschien dat samenwerking met werkgevers betekent dat je instemt met de 'huidige maatschappelijke neoliberale tendens'.

Mijn verhaal geldt ook voor werkgevers. Zij moeten evengoed met de ambities van de vakbonden mee. Maar onder hen ken ik er toch al een groot aantal die dat doen. Ik denk aan Michel Delbaere (Voka-voorzitter), Luc Debruyckere (Ter Beke), Wouter Torfs (schoenen Torfs), Frank Van Massenhove (FOD Sociale Zekerheid), Eric Van Zele (Barco) ... Dat zijn managers die *people, planet* en *profit* willen combineren.

Als ondernemers zullen ze natuurlijk nog steeds winst willen maken, maar dan is het aan de vakbond om haar rol te spelen en om het individu te verdedigen. De vakbonden zijn zo sterk dat ze het klimaat kunnen bepalen. Als het huidige kader te liberaal zou zijn, is het aan hen om er een nieuw of ander concept naast te plaatsen.

Moeten de vakbonden een merk zijn?

Iedereen is een merk en moet de merkenfilosofie volgen, of je dat nu wil of niet. Kom op tegen Kanker,

Vredeseilanden, Marc Michils, de Vlaamse regering... dat zijn allemaal merken. Het zijn allemaal actoren die moeten nadenken over hun huidige realiteit, over hun perceptie en over waar ze naartoe willen.

Hoe promoot je je constructieve houding in een mediaveld dat voortdurend zoekt naar het conflict?

De traditionele media zoeken inderdaad het conflict, omdat dat vuurwerk en debat oplevert. De aankondiging dat het mooi weer wordt, is weinig interessant, tenzij iemand anders beweert dat het gaat vriezen. Het is zaaks in je communicatie zelf al elementen te steken die de media verleiden om je verhaal mee te nemen: een creatief event, een actualiteitswaarde, een vernieuwend idee. Dat zijn zaken die mensen aantrekken en inspireren.

Kijk naar filmmaker Nic Balthazar. Die illustreerde zijn klimaatboodschap niet met droge rapporten, maar liet iedereen de klimaatsong (Song for the Climate) zingen en maakte daar een filmpje van. Hij wist een massa mensen te bereiken en te inspireren. Het rapport volgde ook en kon op des te meer aandacht rekenen.

Kent u een organisatie die erin slaagde zichzelf met een constructieve emotie te herpositioneren?

Begin de jaren '90 kreeg de VRT als het 'huis van vertrouwen' en gevestigde waarde concurrentie van het frisse en jonge VTM. Eerst heerste er paniek, maar toen kwam Bert De Graeve. Die slaagde erin samen met Piet Van Roe op enkele jaren tijd een ommekeer te maken. De VRT veranderde van een oubollige en gesloten organisatie naar een zeer dynamisch kwaliteitsgedreven huis met emotioneel geladen merken, zoals Een, Canvas, Ketnet, Radio 1 en Studio

Brussel, met specifieke, heel doelgroepgerichte eigentijdse producten. Bovendien weet de openbare omroep vandaag een tweede nieuwe speler, Vier, behoorlijk af te houden.

Een ander voorbeeld is de houding van de EU tegenover rokers. Om hen te doen stoppen stapte Europa af van de traditionele negatieve boodschap 'dat roken slecht is voor de gezondheid'. Ze opteerde voor de succesvolle, positieve campagne 'Ex-smokers are unstoppable', die rokers die stoppen op verschillende vlakken verheerlijkt: zij hebben vandaag meer geld, een betere gezondheid, betere seks ... Het publiek apprecieert dat, als je van het negatieve naar het positieve gaat. Je bent pas sterk als je de brug durft oversteken.

Stel, de vakbond start vandaag een positieve campagne. Hoe lang duurt het om die in een positief imago verzilverd te zien?

Het voordeel van vakbonden en politieke partijen is dat hun imagooverandering behoorlijk snel kan gaan. Als ze het goed doen, krijgen ze 'gratis' media-aandacht te over. Een commercieel merk moet voor dezelfde return al heel origineel zijn en veel geld investeren. Als vakbond geloof ik dat je op twee, drie jaar tijd een echte kentering kunt krijgen. Maar er is werk aan de winkel. Dus zou ik zeggen: begin eraan.



STIJN VERCAMER

- Licentiaat Germaanse Talen
- Voorzitter expertgroep digitale marketing (2009-2011)
- Communicatiemedewerker Vlaamse Overheid (2009-2011)
- Adjunct Directeur Communicatie sp.a (tot heden)



“
**STIJN
 VERCAMER**
**Moderne
 communicatie
 betekent voor
 de vakbond geen
 verhaal from
 scratch**”

De doorsnee vakbondsman of – vrouw streeft op een redelijke wijze naar de verbetering of het behoud van de werkomstandigheden. Maar door het huidige gangbare, sterk neoliberale discours, zit de vakbond hard in het verweer. In het verweer ben je op je sterkst, maar ook het meest extreem. Dan bijt je zo fel van je af dat het ook botst met mensen die relatief neutraal tegenover de vakbond staan. En dat komt je imago niet ten goede. In die context komt de vakbond – onterecht - weinig proactief en positief in het nieuws.

Welke zijn de belangrijkste pijlers van een moderne communicatiestrategie?

Het belangrijkste, maar ook het moeilijkste is de definitie van je doelpubliek. Bij een grote organisatie zoals een vakbond is eigenlijk iedereen de doelpubliek. Dan moet je op zoek naar kleinere doelgroepen binnen die massa, waarop je specifiek communiceert. Tweede vraag is op welke kanalen die mensen zich bevinden. Eens je daarachter bent, moet je goed weten wat je je doelpubliek wil vertellen.

Zijn er momenteel sterke punten in de communicatie van de vakbond?

Zeker, de vakbondscommunicatie is en blijft authentiek. De vakbond kan zonder scrupules communiceren en

doet dat ook. Een regeringspartij kan dat bijvoorbeeld veel moeilijker, ze zit mee in het beleid waardoor ze rekening moet houden met een aantal extra parameters, zoals gevoeligheden van coalitiepartners die niet noodzakelijk de hare zijn. Een vakbond mag, net als een oppositiepartij, ‘rechtdoor communiceren’ zoals ik dat noem. Ze kan heel concreet aan een doel werken en daar een onduidelijk standpunt over innemen.

Maar dat standpunt komt niet altijd uit de verf. Je ziet een vakbondsman op het terrein een heel goede speech geven en mensen mobiliseren, maar dat authentieke vuur vertalen naar een debat in een tv-studio, is niet evident. Je moet je personeel ook in dat soort communicatie trainen.

Zijn er organisaties waar de vakbond op het vlak van communicatie een voorbeeld aan kan nemen?

Ik vind de communicatie van de Christelijke Mutualiteit redelijk goed. Je ziet in de media dat ze een aantal dossiers uitspitten en daarmee de boer opgaan bij journalisten. Aan de andere kant experimenteren ze volop met sociale media en maken ze mooie campagnes. Ze zijn ook complexloos positief in die campagnes.

Een verademing. Iets wat de CM ook als voordeel heeft, is dat ene nationale merk. De socialistische mutualiteit heeft dat niet, en ook bij de socialistische vakbond komt dat ene merk, ABVV, niet altijd uit de verf. Dat ligt aan de organisatiestructuur en het is historisch gegroeid, dat weet ik ook wel. Of kijk naar SD Worx: die werken rond thema's die iedereen aanbelangen, niet enkel hun klanten. De vakbond kan dat ook rond bijvoorbeeld thuiswerk, duurzaam woon-werkverkeer, interimjobs ... Die belangen elke werkende mens aan en kunnen bovendien zeer wervend zijn voor nieuwe leden.

Stel dat u een vakbond from scratch mocht opstarten en ook een imagocampagne mocht opzetten. Hoe zou die er dan uitzien?

Ik zou eerst en vooral één merk creëren met een eenvoudige structuur. Dat merk zou bijvoorbeeld de ‘Socialistische Vakbond’ kunnen zijn. Daar moet je dan een krachtig verhaal aan verbinden dat vertelt waarvoor je werkt en waarom je voor het behoud van bepaalde zaken vecht. Veel mensen vinden de problemen van de vakbond vaak nog particulier gecommuniceerd. Wil je op een moderne manier communiceren, dan moet je je verhaal ophangen aan een groter

maatschappelijk debat. Je moet uitleggen waarom goede werkomstandigheden en eerlijke lonen niet enkel goed zijn voor vakbondsleden, maar voor de hele maatschappij. In dat perspectief vind ik een staking bij een multinational die zijn belastingen ontloopt even legitiem als een staking bij de NMBS. Een bedrijf dat zijn belastingen ontduikt, licht immers de hele samenleving op én concurreert oneerlijk met ondernemingen die dat niet willen of kunnen doen. Je moet ook andere belanghebbenden mee hebben. Bij een treinstaking is het zaak de treinreizigers achter je te scharen, door uit te leggen dat goede arbeidsomstandigheden voor treinpersoneel, ook beter materieel en stiptere treinen betekenen. Een brede communicatie vereist dat je je toetssteen om actie te voeren herrijkt. Je moet een breder maatschappelijk verhaal brengen en dat op een moderne manier naar je achterban communiceren. Ik ben zelf lid van de vakbond, maar ik hoor er te weinig van. Ik ontvang wel een tijdschrift, maar dat lijkt wel uit een ander tijdperk te komen. Sinds kort krijg ik ook af en toe een e-mail van ACOD Vlaamse Overheid, en dat werkt goed. De afgevaardigde informeert in een persoonlijke ik-stijl over acties, aanpassingen in het HR-beleid ... Ik hoop dat de vakbond dat initiatief overal toepast. Wie de strijdpunten en plannen kent, zal zijn vakbond misschien ook meer steunen.

Is er een organisatie die op vlak van communicatie voor de vakbond een voorbeeld kan zijn?

Ik zou vooral kijken naar internationale organisaties uit de non-profit, zoals Greenpeace. Ze hebben een duidelijke boodschap, je weet op voorhand dat het bij hen over natuurbehoud en klimaat zal gaan. ▶

Dat geldt voor de vakbonden even-
goed. Zij hebben ook een paar con-
crete speerpunten: een veilige werk-
plek, goede werkomstandigheden en
lonen. Die lijst moet niet eindeloos
worden uitgebreid. Greenpeace
communiceert bovendien redelijk
offensief, maar tegelijk zonder zuur
te worden. Voeren ze bijvoorbeeld
campagne tegen niet-duurzame
bedrijven, dan hoeft dat niet nood-
zakelijk tot een boycot van die onder-
nemingen te leiden. Wel vragen ze
hun leden en andere stakeholders om
de organisatie tot een duurzamere
aanpak te bewegen.

Wie zijn de partners van de toekomst voor de vakbond?

Dat zijn alle mogelijke organisaties. Ik denk dat je met iedereen in de non-profit allianties kunt smeden. Dat gebeurt nu ook. Kijk naar de groeps-aankopen die de vakbond organiseert met sp.a en de mutualiteit, of naar het Café Solidarité in samenwerking met FOS en Curieus. Het zou goed zijn als de vakbond die partnerschap-
pen kan verbreden naar meer ngo's en middenveldorganisaties.

Betekent moderne communicatie voor de vakbond niet vooral een immens complexe communicatiestructuur?

Moderne communicatie betekent voor de vakbond geen verhaal from scratch. De huidige communicatiemensen zijn ambitieus en ze kennen hun vak. Geef hun verantwoordelijkheid en vertrouwen, geef hun de ruimte en de middelen om hun werk te doen. En zorg dat ze goed kunnen samenwerken met je studiedienst, die hun de nodige content levert. Laat hen complexloos over de vakbond communiceren. Als je ergens voor staat, mag je dat laten weten. De communicatieploeg kan rond zich een groep van communicatieve avant-garde verzamelen. Het gaat om

mensen, van de onthaalbediende tot de voorzitter, die veel van communicatie weten en voor wie creatief omgaan met media geen moeite kost. Ze kunnen mee brainstormen en acties ondernemen. Zo ontwikkel je je communicatiebeleid, op basis van cases en goede voorbeelden. Wat je goed vindt, moet je positief onthalen. En je mag zeggen waar je voor staat, zonder negatief in het offensief te gaan. Eens je je personeel mee hebt met die communicatiestrategie, volgt na een tijd ook de rest.

Hoe belangrijk zijn sociale media in je communicatiestrategie?

Je kan niet niet via sociale media communiceren. Je hebt Twitter en Facebook nodig. Maar je moet enkel

op Twitter gaan omdat je zelf in de zin ervan gelooft, niet omdat iemand anders wil dat je het doet. De extra inspanning om op Twitter en Facebook actief te zijn, wordt trouwens zeer zwaar overschat. Zit je communicatie goed, vloeit je aanwezigheid op sociale media daar logisch uit voort. Als je een persbericht hebt, is het een kleine moeite daarover op Twitter of Facebook te communiceren met een quote. Veel mensen ontwijken nieuwe media niet om de inspanning, maar uit angst om fouten te maken en voor het rechtstreekse weerwerk dat ze krijgen. Maar je moet niet bang zijn om de mist in te gaan. Sla je de bal mis, dan komt het erop aan gewoon voort te doen. Tegenstand sterkt je geloofwaardigheid en helpt je je medestanders te kennen. Voor sociale media

zou ik vooral luisteren naar de jonge mensen in de organisatie en hun kansen geven. Want zij zijn echt wel mee. Ze hebben alle kennis in huis om de boodschap van de vakbond op een moderne manier te brengen.

Welke zijn de belangrijkste aandachtspunten wanneer je als vakbond met de media communiceert?

Je moet er rekening mee houden dat de huidige opvatting in de media niet echt pro vakbond is. Verder is het belangrijk duidelijk, maar gevat, te communiceren waarom je een bepaald standpunt inneemt. Ten slotte vereist goede communicatie een permanente inspanning. Wil je een andere band met de media, dan moet je hen consequent bellen,

interessante cijfers bezorgen, uitnodigen op congressen, vragen in debatten, enzovoorts. Als het niet lukt om de gewenste media-aandacht te krijgen, kun je je mening ook nog zelf adverteren. Op sociale media zijn kleine succesjes dan weer belangrijk. De vakbond moet er geen big bang veroorzaken, maar draagvlak creëren door voort te bouwen op wat er is. Ik ben er trouwens van overtuigd dat 'de media' niet tegen de vakbond zijn, maar wel vinden dat de vakbond beter haar best moet doen. Dat klinkt raar, maar het betekent ook dat die houding ten goede te keren is.



STIJN VERCAMER

Ik ben ervan overtuigd dat 'de media' niet tegen de vakbond zijn, maar wel vinden dat de vakbond beter haar best moet doen





GEERT VAN HOOTEGEM

- Master Sociale Wetenschappen
- Hoogleraar Centrum voor Sociologisch Onderzoek
- Professor Departement Sociologie KU Leuven

Anvanke-
lijk was
een vak-
bond een
groep mensen in
hetzelfde beroep
die nadachten over
arbeidsorganisatie
en jobdesign. Van-
daag moet de vak-
bond een stuk naar
die oorspronkelijke
opdracht terug. Bij
77,8 procent van de
banen in België is
de kans groot dat je
er ziek van wordt.
De vakbond draagt
daar een verant-
woordelijkheid. Zij
mag zich niet enkel
om de materiële
welvaartsvraag be-
kommeren, maar
ook om het algeme-
ne arbeidswelzijn.

Velen vinden dat de vakbond moet inzetten op loopbaanbeleid. U opteert voor arbeidsorganisatie. Bestaat er een link tussen beide objectieven?

Ze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. In een traditionele arbeidsorganisatie is een goed loopbaanbeleid erg moeilijk, omdat de zogenaamde standaardfuncties niet in vraag worden gesteld.

Een voorbeeld: in de thuisverpleging werken vooral verpleegkundigen, terwijl voor 80 procent van de patiënten de noden ook door een ander zorgprofiel kunnen worden ingevuld. Tegelijk kampen we met een nijpend verplegingstekort. Waarom geen patiëntengroepen maken op basis van de specifieke behoeften? Zo kun je klanten sneller bedienen, maar ook verschillende loopbaanpaden maken met doorgroeimogelijkheden en ontwikkelingskansen voor je personeel.

Door de schaarste op de arbeidsmarkt zullen we trouwens niet langer werknemers op maat van een functie kunnen kiezen, maar moeten we functies ontwerpen op basis van de mogelijkheden en wensen van het personeel. Loopbaanbeleid en arbeidsorganisatie zijn dus onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Komt een vakbond die focust op arbeidsorganisatie niet in het vaarwater van HR?

Nee. Procesorganisatie en jobdesign behoren in België tot de taken van de operations manager, ze zijn geen opdracht van HR. HR houdt zich vooral bezig met arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen, maar heeft weinig te zeggen over de organisatie van het arbeidsproces.

De ervaring leert trouwens dat mensen op de vloer dikwijls een goed zicht hebben op hoe hun werk best wordt georganiseerd. Bij een kritische beschouwing van de arbeidsprocessen dragen de procesuitvoerders zelf vaak de meest effectieve verbeteringen aan. De inzichten van mensen op de vloer over mogelijke oplossingen voor problemen worden vaak onderschat.

Is de vakbondsstructuur op meer aandacht voor de arbeidsorganisatie afgestemd?

Bij de invoering van het Taylorisme (mid 19e – begin 20e eeuw) had je de zogenaamde syndicale techniekers, experts in time & motion-metingen van het arbeidsproces. Was er een conflict, dan werden hun data met die van de werkgever vergeleken. Naarmate het arbeidsproces evolueerde, verschoof de vakbonds-aandacht en -expertise van time & motion naar arbeidsmarktgerelateerde voorwaarden zoals loon, index, additionele voordelen, maaltijdcheques, enzovoorts. Anders dan een paar decennia terug bezitten onze vakbonden vandaag onvoldoende expertise om op de arbeidsorganisatie te reflecteren.

De ervaring leert dat mensen op de vloer dikwijls een goed zicht hebben op hoe hun werk best wordt georganiseerd

GEERT VAN HOOTEGEM

Ter illustratie. Volgens recent onderzoek krijgt een op de tien werknemers in België met herstructureringen te maken. In een derde van de gevallen gaat de kwaliteit van de arbeid erop achteruit en vergroot de kans dat werknemers het productieproces vroegtijdig moeten verlaten.

Nochtans zijn de vakbonden bij veel herstructureringen betrokken partij. Maar het ontbreekt hun aan know-how op het vlak van arbeidskwaliteit. Ideaal slaagt de vakbond erin haar leden zodanig rond het topic van de arbeidsorganisatie te sensibiliseren dat ze zelf baas worden van hun arbeidsproces en aangeven hoe dat beter kan, zonder daarvoor te wachten op initiatief van hun chef. Het zijn dus niet enkel de kaders die iets van arbeidsorganisatie moeten weten, maar ook en vooral de leden op de vloer.

Hoe verkoop je dat verhaal naar je achterban?

Je moet hen onderrichten en mobiliseren. Het is bewezen dat werken aan de lopende band ziek maakt, maar sommige mensen doen dat wel graag. Dus moet je hen wijzen op de negatieve gevolgen van dat werk en op de positieve impact van een goede baan: een betere gezondheid, een betere band met de collega's, meer tewerkstellingskansen, een langere inzetbaarheid, enzovoort.

Ook het onderwijs speelt een rol in de sensibilisatie rond arbeidsorganisatie. Een student sociologie leert vandaag alles over de sociologische deontologie, maar niets over zijn relatie tot andere werknemersgroepen. Hoe werkt hij/ zij samen met de statisticus of de journalist? Wie neemt welke taak op in het arbeidsproces en wat moet de uitkomst zijn? Ons onderwijs heeft ook niet de traditie om werken en



**GEERT
VAN HOOTEGEM**

De vakbonden zijn bij veel herstructureringen betrokken partij. Maar het ontbreekt hun aan knowhow op het vlak van arbeidskwaliteit.

leren te combineren. Nochtans leren jongeren dankzij dat soort oefeningen en ervaringen nadenken over hun arbeidsproces en dat binnen het geheel van de onderneming te plaatsen. Op dat vlak is er nog een weg te gaan, waarbij ook de vakbond een rol kan opnemen.

Hoe verhouden vakbonden en werkgevers zich ideaal in de dialoog rond arbeidsorganisatie?

Vandaag zijn veel projecten rond welzijn in handen van de werkgevers. Zij bepalen omzeggens wat goed is voor de werknemers, terwijl die laatste de ervaringsdeskundigen zijn. Ideaal worden die rollen omgekeerd. Daarom moet de vakbond via het sociaal overleg

werknemersparticipatie in de arbeidsorganisatie afdwingen. Dat is geen makkelijke klus. Als je strijdt voor een euro meer of minder, heb je een helder argument dat leidt tot een duidelijk resultaat. Maar een verbetering van je arbeidsorganisatie vormt een minder afgelijnde eis.

De vakbond moet op vlak van arbeidsorganisatie de initiatiefnemer kunnen en willen zijn. Een conflict binnen een organisatie wordt al snel gedragsmatig verklaard en toegeschreven aan het karakter van een persoon of aan een interpersoonlijke relatie. Maar vaak heeft zo'n botsing niets met de werknemer of zijn/ haar goodwill te maken, en wel met het werk dat hij/zij doet. Als de aangeboden baan nefast is voor het welzijn,

moet daar iets aan worden veranderd. Die vaststelling bevat een emancipatorisch en bevrijdend element dat een plaats kan krijgen in het sociale discours. Tegelijk wint de werkgever ook bij een goede arbeidsorganisatie, want ze leidt tot duurzame inzetbaarheid.

Op welk niveau moet de aandacht voor arbeidsorganisatie en jobdesign zich afspeelen?

Op bedrijfsniveau, zonder meer.

Wat met kmo's, waar vakbonden vandaag niet formeel vertegenwoordigd zijn?

Tot nu toe worden instrumenten rond arbeidsorganisatie aan leidinggevend en vakbondsvertegenwoordigers

aangeboden. Maar eigenlijk zou je een portfolio op werknemersformaat moeten ontwikkelen, dat mensen op de vloer toelaat zelf weer baas te worden van hun arbeidsorganisatie. Zelfs als hij niet vertegenwoordigd is in een bedrijf moet de werknemer ergens anders terecht kunnen, bijvoorbeeld via de verbonds- of sectorale werking.

Kan meer aandacht voor jobdesign en arbeidsorganisatie binnen de huidige vakbondsstructuur?

Op zichzelf zie ik niet echt een probleem. Wel komt het erop aan het hele werkveld adequaat te dekken. Een arbeider die de bekleding van een autozetel maakt in een autobedrijf, behoort tot het ABVV-Metaal.

Terwijl een collega met gelijkaardig werk misschien onder de TKD (centrale Textiel, Kleding en Diamant) valt. Vraagstukken bijvoorbeeld rond de organisatie van de waardeketen, de uitbouw van loopbanen en de afstemming van arbeidsvoorwaarden situeren zich in bepaalde gevallen in de multisectorele waardeketen.

Dat is geen probleem as such. Maar je moet als vakbond wel nadenken over wat je ermee gaat doen. Er is nood aan een wendbare structuur die het mogelijk maakt ook design- en organisatieproblemen tussen en in bedrijven van verschillende centrales op te lossen.



