



Uued töösuhted Euroopas

Sotsiaalse dialoogi
arendamise praktikad
Euroopa organisatsioonides

Patricia Elgoibar
Martin Euwema
Ana Belén García
Lourdes Munduate
Erica Pender



Sissejuhatus

Tulenevalt selle kümnendi sügavast majandus- ja finantskriisist seisavad Euroopa töösuhted silmitsi väljakutsega. Euroopa Ühenduse riigid jagavad samu fundamentaalseid väärtusi hoolimata kõikidest muudest erinevustest, mis neid riike eristavad. Üks tähtsamatest jagatud väärtustest on uskumus, et tööandjad ja töötajad on teineteisest positiivselt sõltuvuses. Selle võtmesõnaks on omavaheline konstruktiivne dialoog. Et töötajad saaksid sellisest dialoogist osa võtta, peab neil sotsiaalses dialoogis olema mõjuvõimu, seda kõigi huvides: rajada tervet ühiskonda, edendada innovaatilist ja elujõulist tööstussektorit, säilitada tervislikke töötamistingimusi.

Igapäevane olukord organisatsioonides erineb kujutatud ideaalsest koostööst. Töötajad tunnevad, et nendesse ei suhtuta kui tõelistesse partneritesse, keda kaasatakse strateegilistesse otsustesse. Ametiühingud protesteerivad töötajate tajutud õiguste vähenemise vastu. Koondamine ja töötajate sissevedu jätkub paljudes Euroopa Ühenduse tööstussektorites. Tajutakse, et tööandja huvitub vaid rahast ega ole usaldatav küsimustes, mis on seotud töötajate huvidega. Teisest küljest tunnevad tööandjad, et ametiühingud esindavad väiksemat osa tööjõust. Veelgi enam, tööandjad usuvad, et töötajate esindajad on juhitud ideoloogiast ega ole alati kompetentsed hindama tegeliku olukorra nõudmisi. Õnneks pole olukord päris trööstitu. Paljudes organisatsioonides on pidev ja elav dialoog tööandjate ja töötajate vahel. Töötajate nõukogud osalevad aktiivselt otsuste tegemistes ja ametiühingud toetavad institutsioonilisi muutusi.

Kogu maailmas ja ka Euroopa Liidu siseselt toimub elav debatt loova sotsiaalse dialoogi tingimuste üle organisatsioonides. Töösuhted Euroopa tööandjate, ametiühingute ja töötajate vahel on kiiresti muutumas. Sotsiaalne dialoog organisatsioonides muutub üha tähtsamaks, nihe toimub riiklikult ja sektori tasandil organisatsiooni siseste läbirääkimiste suunas. Kerkivad esile uued konfliktid organisatsioonis, kus töötajate esindajad on silmitsi uute väljakutsetega, mis on seotud töösuhetega Euroopas. Hiljutisest Euroopa Liidu tegevusest järeldub, et konstruktiivse dialoogi arendamiseks organisatsioonis on tarvis selgitada rolle ja otsuseid tööandjate ja töötajate esindajate vahel.

Käesolev aruanne juhib tähelepanu kasulikele sotsiaalse dialoogi praktikatele. Seeläbi tunnustavad autorid ka juba aset leidvat konstruktiivset koostööd. Autorid soovivad tööandjaid ja töötajate esindajaid riiklikul, sektori ja eriti organisatsiooni tasandil innustada investeerima sotsiaalsesse innovatsiooni ja konstruktiivsesse sotsiaalsesse dialoogi.

Käesolev aruanne koosneb neljast osast:

Esimene osa kirjeldab sotsiaalse dialoogi konteksti Euroopas.

Teine osa annab raamistiku, et uurida ja edendada sotsiaalset dialoogi.

Kolmas osa esitab 11 Euroopa Liidu riigis läbiviidud uuringu peamisi järeldusi.

Neljas osa esitab mõned sotsiaalse dialoogi arendamise praktikad organisatsioonides.

1. Sotsiaalne dialoog Euroopas: muutuv dünaamika

Euroopa Ühenduse riikides on töötajate formaalset esindamist organisatsioonides peetud väärtuseks ja seda on praktiseeritud pikka aega. Töötajate esindamissüsteemi oluline osa on sotsiaalne dialoog. See on defineeritud kui “Kõikvõimalikud erinevad läbirääkimise viisid, konsultatsioon või lihtsalt infovahetus valitsuse esindajate, tööandjate ja töötajate vahel ühiste majanduslike ja sotsiaalpoliitiliste huvide osas” (International Labour Organization, ILO, 2005). Sotsiaalse dialoogi peamine eesmärk on edendada üksmeelt ja demokraatlikku osalemist peamiste töömaailma huvirühmade seas.



Liaison Foorum - 15 aastat sotsiaalset dialoogi EL sektorites

Sotsiaalne dialoog on institutsionaliseeritud kõikides Euroopa Ühenduse riikides. Siiski on töösuhetes palju erinevusi, mis on seotud rahvuslike õigusaktidega, ajalooliste arengute ja sotsiaalkultuuriliste faktoritega. Sotsiaalse dialoogi positsioon ja funktsioneerimine organisatsioonides on tihedalt seotud töösuhete laiemaga kontekstiga riiklikul ja sektori tasandil. Ametiühingute ja töötajate esindajate roll erineb suuresti riigiti (Pulignano, Martinez-Lucio, Whitall, 2012).

Esiteks käsitlevad õigusaktid erinevates riikides ametiühingutega seonduvat erineval viisil. Näiteks on enamus Põhjamaades ametiühingud ja riik tihedalt seotud riikliku esindamise süsteemiga. Hispaanias ja Portugalis tehakse kokkuleppeid sektori tasandil ja seega toimub sektori tasandil dialoog ka riigiga, kuid selline dialoog pole järjepidev. Ida-Euroopas on riik ja ametiühingud omavahel nõrgalt seotud. Ühendkuningriigis pole aga riigi ja tööjõu suhted institutsionaliseeritud.

Teiseks varieeruvad üle Euroopa ametiühingute ja tööandjate omavahelised suhted. Saksamaal ja Taanis on juhtivad ettevõtted ja ametiühingud tihedalt seotud. See on osaliselt seotud õigusaktidega, kuid ka teadlikkusega jagatud huvide kohta, nagu tugev ja konkurentsivõimeline majandus. Ühendkuningriigis puuduvad ametiühingute ja tööandjate vahel sellist laadi suhted. Enamikes Lõuna-Euroopa riikides (Hispaanias, Portugalis, Itaalias) puudub ametiühingute ja tööandjate vahel usaldus. Ida-Euroopas on turul suurem tähtsus kui sotsiaalsel dialoogil, mistõttu on Ida-Euroopa riikides usaldusväärsete suhete tekkimine takistatud.

Töötajate esindamise struktuuri olemasolu on iseloomulik Euroopa töösuhetele. Töötajate nõukogu on valinud töötajate esindajad alaliselt. Selline suhe on loodud seaduse või kollektiivlepingu alusel, mille ülesandeks on edendada koostööd ettevõtetega, mis on kasulik nii ettevõttele endale kui ka töötajale, luues ja säilitades häid ja stabiilseid töötingimusi, suurendades heaolu ja töötajate turvalisust ning arusaamist ettevõtte tegevusest, finantsolukorrast ja konkurentsivõimest. (Martinez Lucio & Weston, 2007)



Töötajate esindamine varieerub üle Euroopa. Euroopa Liidu 27 riigist 4 riigis (Austria, Saksamaa, Luksemburg ja Holland) ning Norras esindab töötajaid otseselt töötajate nõukogu ning seadus ei näe ette, et töökohti esindaks ametiühingud. Kaheksas riigis (Küpros, Taani, Soome, Itaalia, Leedu, Malta, Rumeenia ja Rootsi) toimub töötajate esindamine just läbi ametiühingute. Üheteistkümnes riigis (Belgia, Tšehhi, Prantsusmaa, Kreeka, Ungari, Norra, Poola, Portugal, Slovakkia, Sloveenia ja Hispaania) toimub töötajate esindamine mõlemal viisil, kuid tegelikes olukordades domineerib pigem töötajate esindamine läbi ametiühingute. Viies riigis (Bulgaaria, Eesti, Iirimaa, Läti, Ühendkuningriik) on ametiühingud ainsaks töötajate esindajate kanaliks, ehkki õigusaktid pakuvad ka täiendavaid võimalusi. Uued Euroopa Liidu poolt ellu viidud riiklikud õigusaktid (EU Directive 2002/14/EC), mis on seotud töötajate informeerimisega ja konsulteerimisega, muudavad paljudes riikides töötajate esindamise olukorra veel keerulisemaks ja seega jääb Euroopas püsima heterogeensus töötajate esindamises. Niisiis on vajalik kultuuriti võrdlev lähenemine, et seletada sotsiaalset dialoogi Euroopa kontekstis.

Sotsiaalset dialoogi mõjutavad organisatsioonis kolm järgnevat protsessi:

- A) Detsentraliseeritus. Esineb kalle teha raamkokkuleppeid, kus on rohkem ruumi läbirääkimisteks ja otsuste tegemiseks äriühingu tasandil. Ehkki nii riikide kui sektorite lõikes on erinevusi on see suundumus kestnud juba mõnda aega (OECD, 2006; Visser, 2010). Kokkulepete paindlikkus riigi ja sektori tasandil on sotsiaalsele dialoogile väljakutseks organisatsiooni tasandil. Kaksikümmend aastat tagasi peeti enamasti läbirääkimisi tähtsate küsimuste osas tööandjate ja ametiühingute vahel, tänapäeval peetakse läbirääkimisi organisatsiooni tasandil töötingimuste, tervishoiu ja tööohutuse, tööaja ja töötasu osas (Carley, Marginson, 2010; Molina, Miguez,

2013). Mõlemale osapoolle, nii tööandjatele kui töötajatele, on väljakutseks pidada läbirääkimisi koostöö vaimus.

- B) Üles-skaleerimine Euroopa tasandil. Rahvusvahelised organisatsioonid Euroopas on silmitsi üha enamate Euroopa õigusaktidega. Euroopat esindavate töötajate nõukogude ja riikliku taseme töötajate nõukogude vaheline areng on uueks väljakutseks kõikidele osapooltele (Da Costa, Pulignano, Rehfeldt & Telljohann, 2012).
- C) Deinstitutionaliseerimine ja esindamine. Sotsiaalse dialoogi kõige suuremaks väljakutseks võib pidada selle toimumist organisatsiooni madalamatel tasemetel ja seal töötajate esindamine. Enamikes Euroopa Ühenduse riikides on ametiühinguid vähe ja nende arv on veelgi vähenemas. Organisatsioonide, ametiühingute ja tööandjate tasandil jagatakse arvamust, et kompetentseid ja motiveeritud töötajaid on vaja kaasata töötajate nõukogudesse (Visser, 2010).

Hollandi Ülikooli nõukogu juhatuse liikmel Doekle Terpstra'l tuli Hollandi ülikoolis alates 2010. aastast ellu viia tõsiseid ümberkorraldusi ja koondamisi. Sel ajal pidas ta püsivalt läbirääkimisi ametiühingutega ja tööõukogudega. Ta väidab, et tööõukogudega oli hea koos töötada, kuid ametiühingutega oli keeruline, sest viimased olid pigem hõivatud vanemate töötajate õiguste kaitsmisega kui nooremate kolleegide ja hiljuti koolilõpetanutega huvidega. Ta leiab, et selline viis ametiühingute välisesindajatega läbirääkimisi pidada on aegunud (allikas: De Volkskrant, 31st January, 2014).

Terpstra on endine CNV juhatuse liige (1999-2005), mis on suuruselt teine ametiühing Hollandis.



2. Sotsiaalse dialoogi uurimise ja edendamise raamistik organisatsioonides.

Uute töösuhete kujundamise projekt Euroopas (NEIRE) on seadnud eesmärgiks sotsiaalse dialoogi kvaliteedi tõstmise. See on vahend innovatsiooniks - esiteks annab see Euroopa töötajate esindajatele mõjuvõimu ja teiseks annab võimaluse uurida Euroopa tööandjate kogemust ja ootusi töötajate esindajate struktuuride, rollide, hoiakute ja pädevuste kohta.

Esimene uuring viidi läbi vahemikus 2010 kuni 2012 koostöös Euroopa Tööhõive Sotsiaalministeeriumi ja Võrdõiguslikkuse Komisjoni peadirektoraadiga (Project Ref. VS/2010/0376), Hispaania Teadusministeeriumiga (Project Ref. PSI 2008/00503 ja PSI 2011/29256) ning partnerorganisatsioonidega. See uuring keskendus sellele, kuidas anda töötajate esindajatele rohkem mõjuvõimu. See sisaldab kvantitatiivseid andmeid rohkem kui 2300 töötajate esindaja kohta ja kvalitatiivseid andmeid, 80 intervjuud töötajate esindajatega. Andmed on kogutud 8 Euroopa riigist: Belgiast, Taanist, Eestist, Saksamaalt, Hollandist, Portugalist, Hispaaniast, Ühendkuningriigist (Munduate, Euwema & Elgoibar, 2012)¹.

Teine uuring viidi läbi vahemikus 2012 kuni 2014, kus koostööpartneriks oli samuti Euroopa Tööhõive, Sotsiaalministeeriumi ja Võrdõiguslikkuse Komisjoni peadirektoraad (VS/2012/0416) ning partnerorganisatsioonid. See uuring uuris tööandjate kogemusi ja ootusi seoses sotsiaalse dialoogi ja töötajate esindajatega. Kesksel kohal olid tööandjate ootused töötajate esindajate rollide, hoiakute ja pädevuste suhtes nende ühises koostöös sotsiaalse innovatsiooni alal. See sisaldab kvantitatiivseid andmeid rohkem kui 600 personaliosakonna juhi kohta ja kvalitatiivseid andmeid 110- personaliosakonna juhiga tehtud intervjuust. Personaliosakonna juhid olid finants-, kõrgharidus- ja toomissektorist. Uuring viidi läbi 11 Euroopa Liidu riigis: Belgias, Taanis, Eestis, Prantsusmaal, Saksamaal, Itaalias, Hollandis, Poolas, Portugalis, Hispaanias ja Ühendkuningriigis.

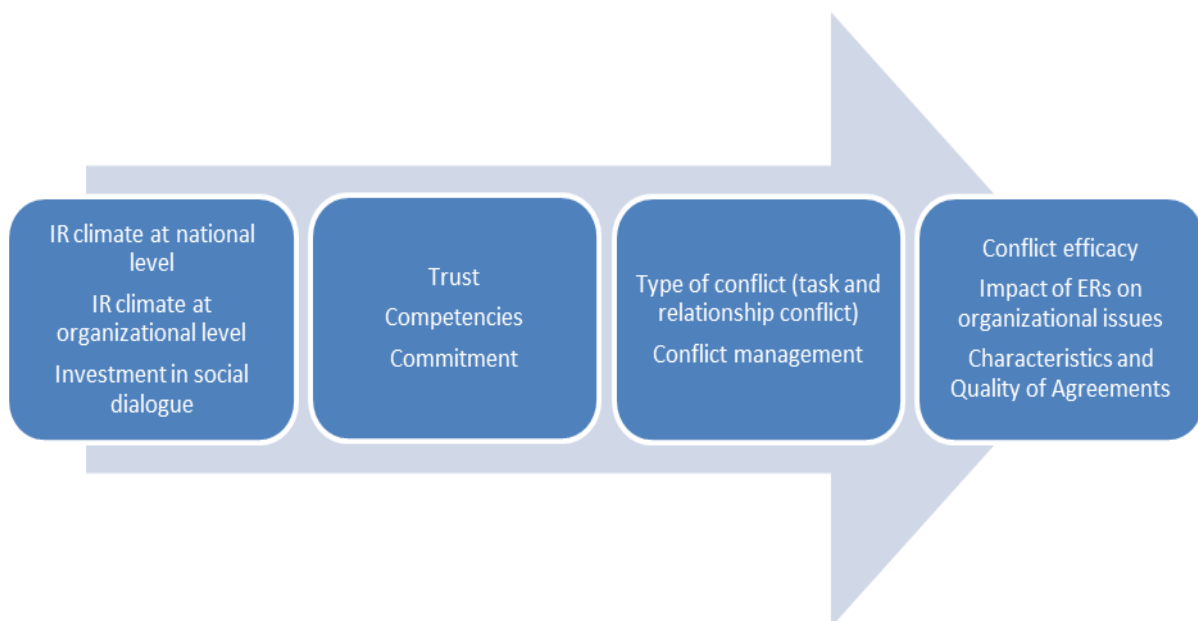


¹: Munduate, L., Euwema, M., & Elgoibar, P. (2012). *Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations*. Madrid: McGraw-Hill.

Uurimuse paremaks struktureerimiseks koostasime mudeli, mis keskendub võtmefaktoritele, mis soodustavad sotsiaalset dialoogi Euroopa organisatsioonides. Mudel on kujutatud joonisel 1.

Mudel algab erinevate Euroopa Liidu riikide töösuhete õhkkonda kirjeldava faktoriga. Riiklik tasand (võttes arvesse valdkondade erinevusi) mõjutab töösuhete õhkkonda organisatsiooni tasandil. Ajalooline ja sotsiaalkultuuriline perspektiiv aitab mõista, miks on iga riik sotsiaalse dialoogi üles ehitanud ja sellesse investeerinud ja kuidas sotsiaalpartnerid omavahel nende struktuuride raames seotud on.

Töösuhete õhkkonda võib laias laastus jagada kas koostööle orienteerituks või konkureerivaks. Osapoolte sotsiaalse ja vastasikmõju dünaamika, mis põhineb Deutsch'i ja tema kolleegide (2006) koostöö ja konkurentsi teorial, on lisatud käesoleva uurimuse mudelisse. See dünaamika kätkeb endas partnerite vahelist usaldust (Fulmer, Gelfand, 2012), töötajate esindajate pädevust ja juhtimist (Wright, Dunford, Snell, 2001) ning töötajate esindajate pühendumist ja juhtimist (Mowday, Streers, 1979). Usaldus, pädevus ja pühendumus peegelduvad esilekerkivates konfliktides ja samuti viisis, kuidas konflikte juhitakse (Jehn, 1995; Hempel, Zhang, Tjosvold, 2009). Viimaks on sotsiaalse dialoogi seisukohalt arvesse võetud põhitulemused nagu konflikti tõhusus, mõju organisatsiooni korralduslikele küsimustele ja kokkulepete kvaliteet.



Joonis 1. NEIRE mudel

Töösuhete õhkkonda saab kirjeldada erinevatel dimensioonidel. Sagedamini kasutatakse töösuhete puhul konflikti ja koostöö dimensioone. See on sarnane Duetsch'i (2006) poolt loodud koostöö-konkurentsi mudelile. Selle mudeli keskseks ideeks on, et koostöö struktuur edendab koostööd soosivat õhkkonda ja käitumist ning konkureeriva struktuuri puhul kehtib vastupidine. Teisisõnu, koostööle orienteeritud õhkkond edendab koostööle orienteeritud konfliktijuhtimist ja konkureeriv õhkkond on seotud konkureeriva käitumisega. Kui osapooled näitavad konflikti osas üles soovi teha koostööd, siis osapooled arutlevad oma

eriarvamuste üle ja selgitavad neid eesmärgiga leida lahendus, mis rahuldaks mõlemaid osapooli – mõlemad osapooled võivad (Carnevale, Pruitt, 1992). Konkurentsi puhul on tulemuseks tavaliselt võitja ja kaotaja väljaselgitamine (Carnevale, Pruitt, 1992). Joonisel 2 on näidatud mõlema suuna peamised karakteristikud.

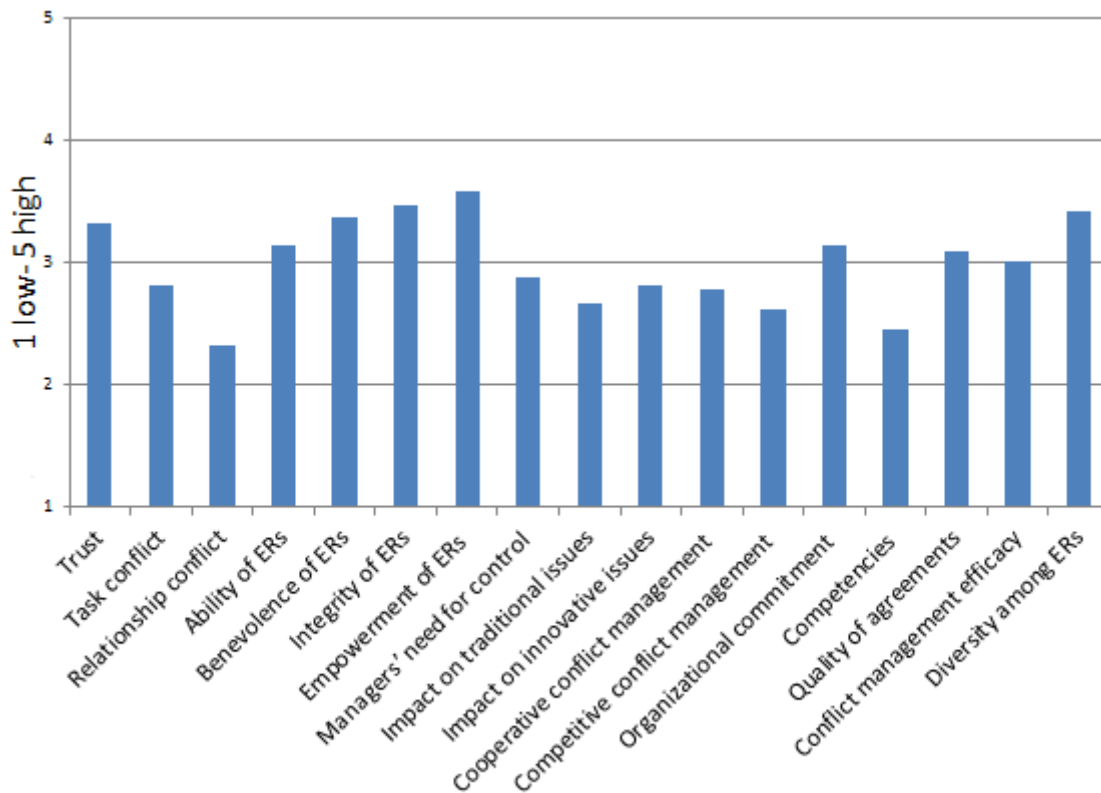
Koostööle orienteeritud töösuhete õhkkond	Konkureeriv töösuhete õhkkond
Tõhus kommunikatsioon.	Kommunikatsioon on vähenenud, sest osapooled püüavad saavutada edu teist poolt eksitades (näiteks petlikud lubadused, valeinformatsioon).
Sõbralikkus, abivalmidus ja vähenenud obstruktiivsus	Obstruktiivsus ja vähene abivalmidus, mis viib negatiivsete hoiakuteni üksteise suhtes ja teiste kavatsustes kahtlemiseni.
Teistega sarnased baasuskumused ja väärtused ja teiste ideedega nõustumine. Samal ajal enesekindlus oma ideid väljendada ja uskumus, et teised võtavad need omaks.	Korduv negatiivne lahkkelide kogemus ja kriitilisus ideede tagasilükkamisel vähendab usaldust teiste vastu.
Tunnustada ja austada teisi ja olla vastuvõtlik nende vajaduste suhtes.	Osapooled proovivad suurendada enda mõjuvõimu ja vähendada teiste mõjuvõimu.
Soov suurendada teiste pädevust (näiteks teadmisi, oskusi, vahendeid).	Konkureeriv õhkkond soodustab seisukohta, et konflikti lahenduse saab seada ainult üks pool teisele.
Vastuoluliste huvide määratlemine ühise probleemina, mis tuleb lahendada ühise jõupingutuse abil.	

Joonis 2. Koostööle orienteeritud ja konkureeriv töösuhete õhkkond.
Kohandatud Deutsch, Coleman, Markus (2006, p. 27-28) järgi.

3. Peamised tulemused

Uuringu kirjeldava statistika tulemused on kujutatud joonisel 3. Täpsustame peamised faktorid mudeli tarvis: otsuste tegemise protsessi mõjutamine, tajutud pädevus, konfliktide sagedus (töölased suhted ja erimeelsused probleemi lahendustes), käitumine konfliktis ja kokkuleppe kvaliteet. Kirjeldatud on riikidevahelist mitmekesisust.

Üldiselt tajuvad Euroopa juhid, et töötajate esindajad saavad organisatsioonides vaid vähesel määral otsuste tegemise protsessi mõjutada. Samuti leiavad nad, et töötajate esindajad on oma rolli täitmiseks alakvalifitseeritud. Seevastu tajuvad nad töötajate esindajaid heatahtlike ja ausatena. Tajutakse, et töötajate esindajad on tugevalt seotud organisatsioonidega ja juhid on valmis andma töötajate esindajatele rohkem mõjuvõimu. Veel tajuvad juhid enda organisatsioonides suuri erinevusi töötajate esindajate seas, seetõttu peab tulemusi üldistades olema tähelepanelik ja seda asjaolu arvesse võtma.



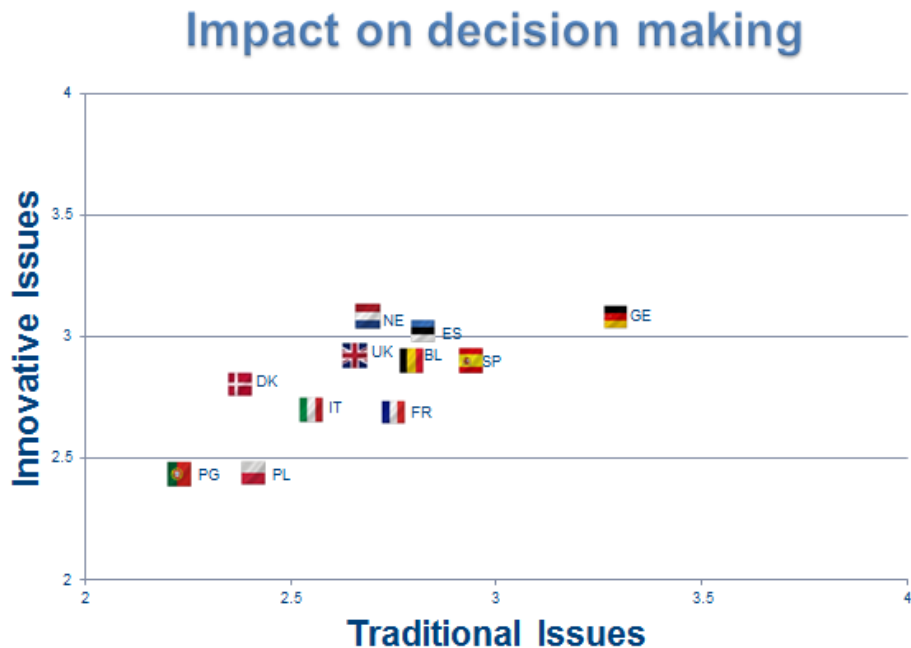
Joonis 3. Muutujate keskmised Euroopa uuringus.

Esiteks keskendume töötajate esindajate mõjule otsuste tegemise protsessis organisatsioonides. Eristatakse traditsioonilisi ja innovaatilisi küsimusi. Traditsioonilised küsimused on klassikalised kollektiivlääbirääkimiste küsimused, näiteks tööaeg, töötasu ja lisahüved, töösoorituse eesmärgid. Innovaatiliste küsimuste alla kuuluvad töö ja eraelu tasakaal, võrdsus, ettevõtte sotsiaalne vastutus ja keskkonna küsimused. Tulemused näitavad nii traditsiooniliste kui innovaatiliste küsimuste osas madalat skoori (alla 3) kõikjal Euroopas. Kuid uurides samu mõjutegureid igas riigis eraldiseisvana, on näha olulisi erinevusi (Joonis 3).

- Otsuste tegemise protsessi mõjutamine

Saksamaa juhid tajuvad kõige enam, et töötajate esindajad omavad mõjuvõimu nii traditsioonilistes kui ka innovaatilistes teemades (Joonis 4). Portugali juhid tajuvad aga kõige vähem, et töötajate esindajad nii traditsioonilisi kui innovaatilisi otsuste tegemise protsesse saaksid mõjutada. Teiste riikide, näiteks Hollandi ja Taani tulemused näitavad, et töötajate esindajatel on rohkem mõjuvõimu innovaatilistes küsimustes kui traditsioonilistes küsimustes.

NEIRE mudeli põhjal (Joonis 1) uurime, kuidas otsuste tegemise protsessi mõjutamine mõjutab teisi töötajate esindajaid iseloomustavaid faktoreid nagu tajutud pädevus ja konfliktis käitumine.



Joonis 4. Töötajate esindajate mõjuvõim traditsioonilistes ja innovaatilistes küsimustes 11 riigis. Et illustreerida erinevusi selgemalt, on skaala toodud vahemikus 2-4 (Likerti originaalskaala on vahemikus 1-5, vaata Joonis 1).

Pädevus. Juhid, kes tajuvad töötajate esindajaid pädevatena, leiavad, et töötajate esindajate mõju on suurem otsuste tegemise protsessis nii traditsioonilistes kui innovaatilistes küsimustes.

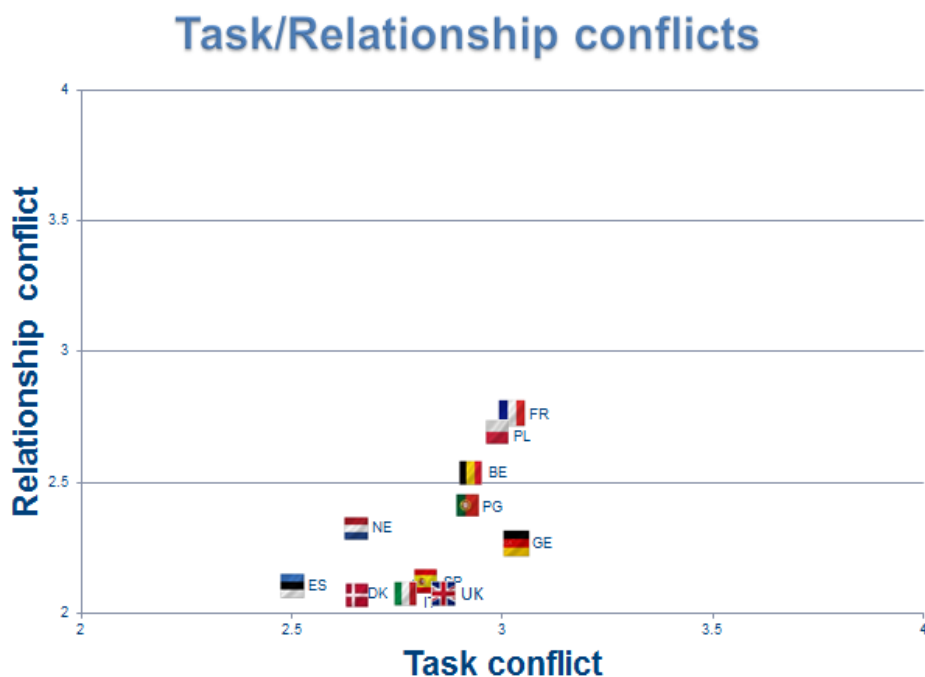
Konfliktis käitumine. Töötajate esindajad, kes on konfliktis konkureeriva käitumisega, omavad rohkem mõjuvõimu traditsioonilistes küsimustes. Töötajate esindajad, kes on aga koostööle orienteeritud käitumisega, omavad rohkem mõjuvõimu innovatsioonilistes küsimustes.

Ausus ja heatahtlikkus. Mõlemaid tunnuseid tajutakse Euroopas keskmiselt kõrgetena (Joonis 3), kuid need ei mõjuta töötajate esindajate otsuse tegemise protsessi. Niisiis, kuigi Euroopa juhid usuvad, et töötajate esindajatel on selged põhimõtted ja head kavatsused, ei anna see neile rohkem mõjuvõimu otsuste tegemise protsessis. Seda järeldust ilmestab ühe Hispaania juhi tsitaat:

“Ainus, mis ma saan öelda töötajate esindajate kohta on see, et nad on toredad inimesed”

- Konfliktide sagedus juhtide ja töötajate esindajate vahel

Juhtide ja töötajate esindajate vahel esinevate konfliktide tajutud sagedus erineb riigiti (Joonis 5). Konfliktid on jaotatud kaheks: need mis on seotud tööalase suhtega ja need, mis on seotud erimeelsustega probleemilahendustes. Esimesed konfliktid on seotud väärtustega ja inimestevaheliste erinevustega. Teised konfliktid on seotud erimeelsustega vahendite jaotamise, protseduuride ja poliitika osas (De Dreu & Weingart, 2003). Kõikide riikide skoor tööalaste suhete konfliktide osas on alla 3 ja enamike riikide puhul on see alla 3 ka konfliktide puhul, mis on seotud erimeelsustega probleemilahenduses. Prantsusmaal on mõlema konfliktitüübi puhul keskmine suurem kui Euroopa keskmine. Eesti juhid tajuvad suhteid töötajate esindajatega tööalaste konfliktide puhul rahulikena. Belgias on samuti tööalaste suhete konflikti tase madal, kuid konfliktide tase, mis on seotud erimeelsustega probleemilahenduses, on üks kõrgemaid. Uuringust järeldub, et tööalaste suhetega seotud konfliktid võivad kahjustada organisatsiooni õhkkonda ja sooritust. Erimeelsused probleemilahenduses võivad osutada aga sõltuvalt koostöö kontekstist produktiivseks (De Wit et al, 2012).



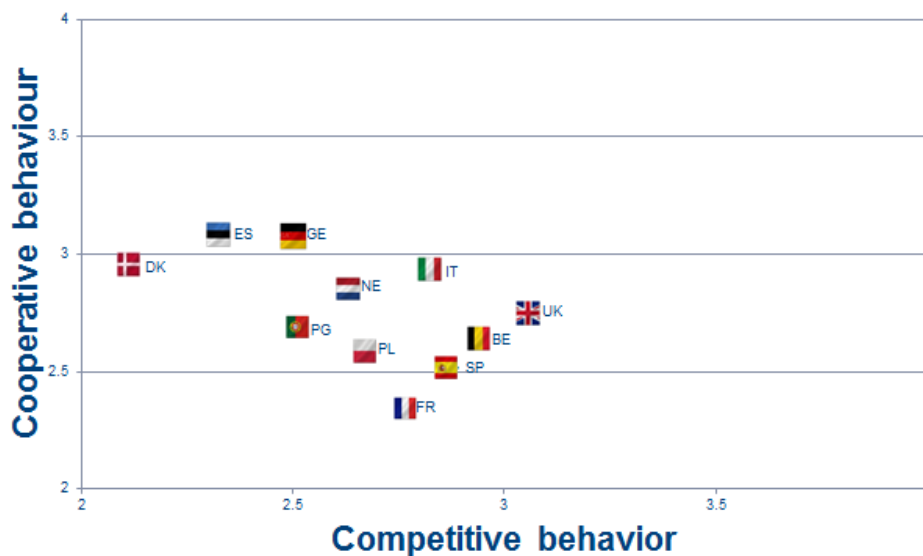
Joonis 5. Tööalaste suhtega seotud konfliktid ja erimeelsused probleemilahendustes 11 riigis. Et illustreerida erinevusi selgemalt, on skaala toodud vahemikus 2-4 (Likerti originaalskaala on vahemikus 1-5, vaata Joonis 1).

- **Töötajate esindajate tajutav käitumine konfliktis**

Joonisel 6 on näha töötajate esindajate tajutud koostööle orienteeritud ja konkureerivat käitumist konfliktis. Nagu eelnevalt mainitud, töötajate esindajad kalduvad kombineerima

konkureerivat ning koostööd soosivat käitumist. Selline kombinatsioon võib sisaldada rohkem kas koostööle orienteeritud või konkureerivat käitumisviisi ning siinkohal hindame me neid erinevusi riigiti. Näiteks, Taanis, Saksamaal ja Eestis ilmneb töötajate esindajate puhul rohkem koostööd soosivat käitumismustrit, seevastu Belgias, Ühendkuningriigis ja Hispaanias kalduvad töötajate esindajad rohkem konkureeriva käitumismustri poole, kus ongi konkureeriv käitumine levinum kui koostööd soosiv käitumine.

Conflict behaviour



Joonis 6. Koostööle orienteeritud ja konkureeriv käitumine konfliktis vaadatuna 11 riigis. Et illustreerida erinevusi selgemalt, on skaala toodud vahemikus 2-4 (Likerti originaalskaala on vahemikus 1-5, vaata Joonis 1).

Tulemused näitavad, et töösuhete õhkkonnas tajutav usaldus on tugevalt seotud koostööd iseloomustava käitumisega. Kuid töösuhete õhkkond pole seotud konkureeriva käitumisega. Järgnevad kaks intervjuueeritavat kirjeldavad töö õhkkonna mõju konfliktis käitumisele:

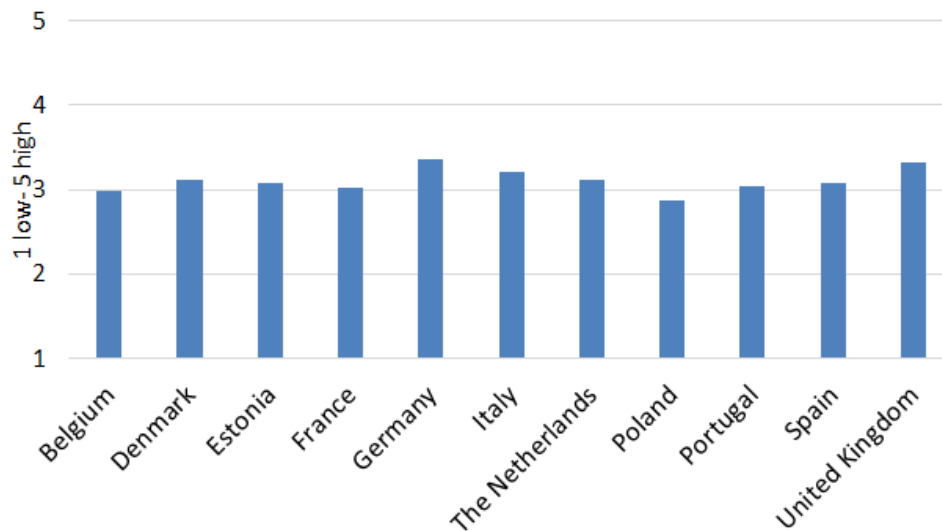
“Töösuhete traditsioonilises mudelis pole osapoolte vahel usaldust...pole eetikat ega läbipaistvust...ja see on see, mis leiab aset kriisis oleva organisatsiooni juhtkonnas.”
(Tegevdirektor, Hispaania)

“Me usaldame üksteist. See on lähedase koostöö eeltingimus. Ma võin olla 100% kindel, et nad töötavad hästi ja nad on usaldusväärsed, et me saame vestelda mitteametlikult ning mõelda kõva häälega. See on nii ka sellepärast, et mulle tundub, et nad on kaasaegsed, mis tähendab, et nad ei näe meid oponentidena, vaid inimestena, kes töötavad teisest vaatenurgast lähtuvalt ning kellel on teistsugused tööülesanded. Põhieesmärk on sama. Me vajame head, tervislikku, hästi toimivat töökohta ja me töötame kõik koos, et pakkuda meie klientidele häid pangateenused.”
(Personaliosakonna direktor, Saksamaa)

- **Kokkulepete kvaliteet**

Uurisime, kuidas tajuvad juhid kokkulepete kvaliteeti (Joonisel 7). Selgus, et suuri erisusi riikide võrdluses ei esine, kokkulepped töötajate esindajate ning juhtide vahel ei ole kohutavad ega ka suurepäraseid ning seda iseloomustati enamasti keskväärtusega 3. Ilmselt on sellise kokkulepete kvaliteedi taseme puhul terves Euroopas väga palju arenguruumi.

Quality of Agreements



Joonis 7. Kokkulepete tajutav kvaliteet 11 riigis.

Tulemustest võib järeldada, et töösuhted on tihedalt seotud kokkulepete kvaliteediga. Töötajate esindajate ja juhtkonna vahelise usalduse kontekstis jõutakse kokkulepeteni kergemini. Veel üks tegur, mis viitab kvalifitseeritud kokkulepetele, on töötajate esindajate koostöö käitumismuster vastandatuna konkureerivale käitumismustrile, mis olid tegelikult negatiivselt seotud. Veel enam, töötajate esindajate kompetentsi tase on samuti seotud kokkulepete kvaliteediga. Viimaks, konflikti tõhusus ja konstruktiivne lähenemine on mõlemad seotud konflikti lahendamise saavutatud kokkulepete kvaliteediga.

4. Praktilised soovitused ja hea tava

Töösuhete õhkkond erineb nii riigiti, sektoriti kui ka organisatsiooniti. Intervjuerides personalijuhte ja tööandjaid Euroopas, leidsime, et esineb ka selgeid sarnasusi. Siinkohal võtame kokku nende soovid, mured ja mõned ettepanekud parandamiseks sotsiaalset dialoogi. Need head tavad võivad olla inspireerivad. Personalijuhid ja töötajate esindajad võivad hinnata, kuidas rakendada neid tavasid enda organisatsioonis. Mõni neist võib hõlpsasti öelda, et see ei tööta nende riigis, sektoris või organisatsioonis. Kui see on teie vastus, siis palun pidage meeles, et mis puudutab usalduse ja koostöö õhkkonda töösuhetes, siis on organisatsioonide tavade erinevus nii riikide kui ka sektorite võrdluses märkimisväärne. Seetõttu sooviksime tööandjatele meelde tuletada, et nemad on suuresti vastutavad nii sotsiaalse dialoogi kui ka töötajate esindajate eest organisatsioonis.

- **Uuendusliku sotsiaalse dialoogi propageerimine**

Uurisime NEIRE mudelit järgides järgnevaid faktoreid: efektiivne konfliktide lahendamine, töötajate esindajate mõjuvõim otsuste langetamisel organisatsioonides ning kõrge väärtusega innovaatsilised kollektiivsed kokkulepped. Siiani eelistab enamik Euroopa tööandjaid arutelude lauas näha tugevaid kolleege. Lisaks soovivad nad kõrge väärtusega kokkuleppeid, mis toovad kaasa arenguid tööjõus ja majanduses. Selliste kokkulepete saavutamiseks sotsiaalse dialoogi kaudu peavad tööandjad vajalikuks formaalseid struktuure, ka organisatsioonis sees. Järgmises punktis arutleme mudeli elementide üle, leidmaks lahendusi, kuidas töötajate esindajad saaksid vastavalt volitused, et saavutada kõrge väärtusega kokkulepped ning kuidas seda saavutada minimaalse konfliktide eskaleerumisega.



“Me tõesti oleme võimelised saavutama lõimuvaid kokkuleppeid, mis meie riigi kontekstis näib väga innovaatiline. Võime seda saavutada vaid konstruktiivses õhkkonnas ning ühiseid jõupingutusi tehes. Selle protsessi vältel oleme võimelised vältima personaalseid konflikte.”

- **Lihtsad ja paindlikud sotsiaalse dialoogi struktuurid**

Tuginedes praktilistele kogemustele, mida koguti üle Euroopa, näeme mitmesuguseid struktureerimise viise. Paljud suured ja rahvusvahelised organisatsioonid on hästi organiseeritud ja mõningal juhul ka ülestruktureeritud. Personalijuhid on regulaarselt avaldanud soovi saada terviklikumaid ja vähem ”keerulisi” struktuure töötajaid esindama. See olukord pole aga iseloomulik väiksematele ettevõtetele nagu pere ja kohalikud ettevõtted ja organisatsioonid. Siinkohal on formaalne töötajate esindatus tihti hoopis puudulik. Tavaliselt tegeleb esindatusega osakonna juhataja. Ühendkuningriigi puhul sõltub ka suuremates

organisatsioonides esindatus suurel määral mitteametlikest tavadest, mis seab ilmselgelt esindatusele piirangud.

Üldiselt väärtustavad Euroopa personalijuhid sotsiaalset dialoogi kui struktureeritud vormi läbirääkimiste pidamiseks ja probleemide lahendamiseks, samuti ka õiguslikesse struktuuridesse põimituna. Laiaulatuslike mudelite puhul eelistavad personalijuhid arutelu laua taga näha vähem osapooli, kes esindaksid erinevaid tööandjate ja ühingute gruppe. Teiseks esineb tendents, mille kohaselt tekivad tugevamad sidemed töötajate esindajatel, kes ka töötavad organisatsioonis võrreldes usaldusisikutega, kes on palgatud ametiühingute poolt. Lähtudes eelöeldust, võib väiksemates ettevõtetes, kus funktsioneerib mitteametlik dialoog, pidada vajadust töötajate esindajate struktuuri järele väiksemaks :

“Struktuuri lihtsustada oleks parem. Näiteks kui meid on 49, me ei vaja struktuuri, kuid kui meid on 51, peab meil olema 10 liiget töötajate nõukogus!” (Personaliosakonna juhataja, Prantsusmaa)

Praktiline soovitus: Enamike personalijuhtide jaoks on meelepärasem paindlik esindatuse struktuur. Paljud mõjukad suhted arenevad pigem mitteametlikul tasandil kui ametlikul tasandil.

- **Ametiühingud arenevad rohkem innovaatilisteks ja vähem ideoloogilisteks**

Tööandjad avaldavad enamikes riikides töötajate esindajatele tunnustust. Sellele vaatamata on tööandjaid, kes arvavad, et ametiühingud peaksid keskenduma majanduslikele arengutele ka organisatsiooni tasandil. Kui ametiühingud oleks nii riiklikul, sektori kui organisatsioonide tasemel töötajate silmis vähem konservatiivsed, oleks nad võimelised organisatsioonides parandama töösuhete õhkkonda ja selle mõju otsuste langetamisele. Töötajate esindajatel oodatakse, et nad seisaksid töötajate huvide eest, see ei eelda tingimata konflikti ettevõtte huvidega. Viimane iseloomustab paljude tööandjate ettekujutust, kes eeldavad, et ametiühingud võtavad sama seisukoha ning koolitavad samas vaimus ka töötajate esindajaid.

Euroopa siseselt peetakse töötajate esindajate mõju suhteliselt suureks. Saksamaa juhataja kirjeldab seda järgnevalt:

“Traditsiooniliselt võib töösuhet iseloomustada konstruktiivsena, see on soov üheskoos tööd teha ja uskumus, et 99% minu kolleegidest ja 99% töötajatest toetavad mind selles.” (Personaliosakonna juhataja, Saksamaa)

- **Investeering sotsiaalsesse dialoogi**

Paljud tööandjad näevad struktuurse esindatuse tähtsust ja investeerivad oluliselt selle realiseerumisse: makstes osa- ja täistööajaga töötajate esindajatele; kaasates personali ja osakonna sotsiaalse dialoogi ja struktuursete läbirääkimiste toetamisse. Paljud leiavad, et see on hästi kulutatud raha, kuid nii mõnedki tunnevad, et formaalsetes struktuurides võiks olla veel rohkem efektiivsust. Sotsiaalsesse dialoogi erinevatel viisidel investeerimine tasub ennast ära, eriti kui on tegemist raamitud koostöösuhetega.

“Töötajate esindajate roll on meie organisatsioonis tähtis, meile on oluline, et nad saavutaksid sobivad kokkulepped meie töötajatega ja me usaldame, et nad tegutsevad selle saavutamiseks parimate kavatsuste kohaselt.” (Personaliosakonna direktor, haridussektor)

Praktiline soovitus: sotsiaalset dialoogi toetab erinevate töötajate gruppide kaasamine sõltuvalt päevakorras olevatest teemadest:

“Sotsiaalne dialoog peab panema kuulama “kõige nõrgema grupi” seisukohtade selgitusi ning selle jaoks on tarvis head didaktilist lähenemist. Iseenesest pole töötajad need, kes vajavad selliseid selgitusi. Kui aga on tegemist näiteks tehnilise probleemiga meie tootmises, siis nii töötajad kui ka juhatajad vajavad selgitusi. Seega sõltub see paljuski teemast, millest me räägime.” (Personaliosakonna juhataja, Belgia)

- **Mitteametlikesse suhetesse investeerimine**

Igas riigis leidsime selgeid erinevusi organisatsioonide ja sektorite vahel. Kuigi finantssektor on läbinud dramaatilisi muutusi, on töösuhete õhkkond finantssektoris võrreldes tööstussektoriga suhteliselt koostõimiv. Üldjoontes on ka kõrgharidussektor koostõimivam kui tööstussektor. Kuidas soodustada organisatsioonis koostööle suunatud töösuhteid? Paljud personalijuhid pidasid võtmeteguriks häid ja ülesandele orienteeritud mitteametlikke suhteid. Belgias, Saksamaal, Taanis ja Hollandis eelistavad juhtkonnad laialdaselt mitteametlikku suhtlemist ametlike läbirääkimiste alustamisele eelnevalt, eesmärgiga vältida ”keerukaid” struktuure ning jõuda juba eelnevalt võimalike lahendusteni. Järelikult oleks hea praktiline soovitus panustada mitteametlikesse suhetesse, mida kinnitavad ka järgnevad tsitaadid:

“Mitteametlikel kohtumistel mõistavad töötajate esindajad tõenäoliselt paremini teemasid, mida oleks väga raske arutleda ametlike kohtumiste laua taga.” (Personaliosakonna juhataja, energiasektor, Belgia)

“Meie mitteametlikud suhted on kindlasti paremad kui meie ametlikud suhted. Seetõttu püüan aktiivselt osaleda mitteametlikes suhetes töötajate esindajatega, ma olen veendunud, et pikemas perspektiivis parandab see ka meie ametlikke suhteid.” (Personaliosakonna juhataja, Belgia)



- **Usalduse loomine**

Juhtkonna ja töötajate esindajate vahelise suhtluse võtmeteguriks on usaldus, mille puudumist tihti esineb. Juhatajad usuvad sageli, et töötajate esindajad ei usalda neid. Üldiselt kasvab usaldus pikaajaliselt ning see on seotud töötajate esindajate ametiajaga. Tööandjad väljendavad reeglina vajadust tegutseda läbipaistvalt, edendada avatud suhtlemist ning olla töötajate vastu mõistvad. Juhatajad viitavad vajadusele koolituste järele, mis arendaks veelgi efektiivsemat kommunikatsiooni töötajate esindajatega erinevatel ja keerulistel teemadel, mis on seotud organisatsiooni arenguga ning seeläbi tõsta osapoolte vahelist usaldust. Mõned ettevõtted teatasid, et nad viivad kord aastas läbi meeskondlikke tegevusi nii juhtkonnale kui töötajate esindajatele, täiustamaks suhteid ning säilitamaks usaldust.

“Selle tarvis, et hoida häid ja usalduslikke sotsiaalseid suhteid, meie - juhtkond ja töötajate esindajad – läheme kord aastas väljasõidule, nt külastame ühte oma tootmisüksust välisriigis. Meile on oluline näha töötajate esindajat mitte ainult ametikohustusi täitva töötajana, vaid ka inimesena koos tema personaalse taustaga.” (Personaliosakonna juhataja, Belgia).

Praktiline soovitus: jaga informatsiooni ning kaasa töötajate esindajad otsustusprotsessi.

“Üldiselt rääkides, suhted juhtkonna ja töötajate esindajate vahel on väga koostöösoovlikud. Me austame üksteist ja jagame informatsiooni.”



- **Töötajate esindajate pädevuse arendamine**

Tööandjate seas kehtib üldiselt arvamus, et töötajate esindajate rolli ja tehniliste oskuste väljaõpet on vaja muuta professionaalsemaks. Ideoloogilist orientatsiooni, mis kujundab töötajate esindajate profiili paljudes Euroopa riikides, näiteks Hispaanias, iseloomustab klassivõitlus ja vastandumine juhtkonnaga. Arvestades eeltoodut rõhutavad tööandjad, et on oluline muuta see roll atraktiivseks kompetentsetele inimestele, kaasa arvatud neile, kes on nooremad ning omavad paindlikumat iseloomu.

Siiani on töötajate esindajate koolitamine olnud ametiühingute vastutusallas. Ettevõtted aga kasutavad seda vahel ka ettekäändena koolitustesse mitte investeerida. Me oleme näinud tööandjaid ametiühingutega koos töötamas, austades nende sõltumatust, kusjuures ametiühing

on olnud katuseorganisatsiooniks; samuti ametiühingute poolt investeeritud töönõukogude koolitusi, mis on ettevõtte korraldatud või kus ettevõtte on muul moel läbiviimist hõlbustanud.

Praktiline soovitus: Tehke töötajate esindajatele sagedamini koolitusi, eriti ärijuhtimise ja majanduse vallas ning ka koolitusi, mis parandavad nende suhtlemise ning läbirääkimise oskusi. Selline töötajate esindajate spetsialiseeritud koolitamine võib lisaks täiendamisele tuua kaasa ka avatuma suhtumise läbirääkimistel.

“Meie oma ettevõttes investeerime töötajate esindajate koolitamisest, me usume, et me saavutame innovaatilisemaid ja kõrgekvaliteedilisi kokkuleppeid, kui me peame läbirääkimisi kompetentsete töötajate esindajatega.”

“Kui töötaja valitakse töötajate esindajaks, peaks ettevõtte koheselt ka pakkuma koolitust.”

“Töötajate esindajate koolitamine ärijuhtimises, finantstegevuses ja läbirääkimiste vallas tõstab nende tööviljakust ning muudab neid paindlikumaks.”



- **Muuda töötajate esindajate roll atraktiivseks**

Paljudele personaliosakonna juhatajatele valmistab muret kompetentsete ja motiveeritud töötajate esindajate leidmine. Samas näevad tööandajad vaeva leidmaks võimalusi, kuidas soosida kompetentsete ja noorte töötajate kandideerimist töötajate esindajateks. Huvitavate lahendustena on järgnevalt pakutud variandid:

- Tähtsusta töötajate esindaja rolli, sea üheks kriteeriumiks karjääri arengus (juhatajaks pole võimalik saada ilma töötaja esindaja kogemusega)
- Sobiva suurusega tasu, eriti suuremates organisatsioonides.
- Ära tingimata sea tasulimiiti töötajate esindaja tööle asumisel.
- Kaasa töötajate esindajad lühemaks perioodiks või spetsiifilistesse projektidesse, mitte aga aastate pikkustesse kohustustesse.

- **Panustamine valmisolekusse muutusteks**

Mis puutub hoiakutesse, siis personaliosakondade juhatajad on eriti huvitatud avatud suhtumisest muutustesse. Paljud personaliosakondade juhatajad kirjeldavad aga enamike hoiakuid muutuste osas jäikade ja paindumatutena. See on tõsine probleem, võttes arvesse, et uuritavad ettevõtted tegutsevad väga dünaamilises keskkonnas ning on pidevas muutumises. Personali juhtkonna seisukohast võetuna on väga vaevaline viia vastavusse väliskeskkonna muutused ja praegused töötajate esindajate hoiakud. Samas ei soovi juhtkonnad selles osas võtta vastutust ja näiteks korraldada koolitusi.

Juhtkonna võimuses on muuta töötajate esindajate suhtumist muutustesse avatumaks, kui juhtkond kaasaks neid aegsasti protsessidesse, informeeriks neid piisavalt ning volitaks neid vastutust nõudvaid otsuseid langetama.

Praktiline soovitus: korraldada koolitusi ja väljaõpet.

“Koolitamist ja väljaõpet töötajate esindajatele viib läbi ülikool. Selle jaoks, et anda neile võimalus vastu võtta olulisi otsuseid, koostame regulaarselt keerukaid ülesandeid. Samas on see riskantne ettevõtmine. See nõuab usalduslikku õhkkonda, muidu võidakse seda tajuda kui manipuleerimist.” (Ülikooli personaliosakonna juhataja)

- **Konstruktiiivne konfliktijuhtimine**

Paljude personaliosakondade juhtide arvamuse kohaselt on vaja kasutada vastuolude lahendamisel konstruktiiivset konfliktijuhtimist. Konstruktiiivsesse konflikti lahendamisse saavad panustada tööandjad. Näiteks paljudes uuritud ettevõtetes kasutatakse töögrupe, kuhu kuuluvad tööandja ja töötajate esindajad, mille eesmärk on läbirääkimiste teel ületada võimalikke tekkivaid konflikte. Grupi liikmeteks on valitud inimesed nende eriteadmiste järgi, mis tähendab, et kõigil laua taga osalejatel on põhjalikud teadmised arutelul olevast teemas. Väidetavalt hõlbustab see arutelu ja arvatavasti viib ka heade tulemusteni. Tulemused näitavad, et aruteludesse laialdaste teadmistega töötajate lisamine on hea lahendus, mis tagab konstruktiiivse ja innovaatilise sotsiaalse dialoogi.

“Töötajate esindajatel peaks olema kaasjuhataja funktsioonid, koos juhtkonnaga peaksid nad leidma ettevõttele parimad lahendused. Seetõttu peaksid nad olema verbaalselt võimekad ja mõistma, kuidas ettevõtte finantsiliselt töötab. Nad peavad vastama samasugusele kompetentsusele nagu kaasjuhatajad, seega on nad tippjuhtkonnaga samal tasemel.” (Personaliosakonna juhataja, Saksamaa, teenindussektor).

Mitmed personaliosakonna juhid viitasid, et organisatsioonide ülesed streigid (National Action Day) on ettevõtte seisukohast neile rohkem koormaks. Töötajad, kes on organisatsiooni üleste ametiühingute liikmed osalevad seal, kuid ettevõttel endal pole sellega seost. Personalijuhid tahaks näha rohkem uuenduslikke ja loominguulisi lahendusi selles osas:

“National Action Day’-l osalemine tähendab meie jaoks suuri kulutusi, kuigi need streigid pole üldiselt ettevõttega üldsegi seotud. Selline olukord peaks olema välditav ja me oleme seda kahel korral ka suutnud teha. Kuigi pidime asuma kontsessiooni läbirääkimistele ja see on ebatervislik” (Personaliosakonna juhataja, Belgia)



Hea praktiline soovitus on koolitada nii töötajate esindajaid kui ka personalijuhte põhimõttelisteks läbirääkimisteks, et mõlemad pooled keskenduksid huvide uurimisele, mitte positsiooni hoidmisele. Streigi päevad pole kasulikud juhtidele (ettevõtte kaotab), samuti mitte töötajatele (töötaja kaotab). Seega üheskoos lahenduste väljatöötamine, mis rahuldavad mõlemaid pooli, on palju kasulikum alternatiiv. Seetõttu on läbirääkimiste laua taga ilmtingimata vajalikud usaldus ja kompetentsus. Ühest küljest usaldus hõlbustab informatsiooni jagamist, teisest küljest kompetents võimaldab töötajate esindajatel mõista ülesandeid ja seda, mis otsuseid on tarvis teha.

Koordineeriv meeskond:

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

Tänu sõnad:

Me sooviksime tänada Euroopa Komisjoni, Tööhõive peadirektoraati rahalise toetamise eest, NEIRE uurimis projektis osalenud partnereid kõigest osalenud riikidest andemete kogumise ja nende väärtusliku panuse eest.

Belgia: Prof. Valeria Pulignano ja Nadja Doerflinger, MSc (KU Leuven).

Taani: Dr. Hans Jurgen Limborg ja Soren Viemose (TeamArbejdsliv).

Eesti: Prof. Mare Teichman ja Merle Lõhmus (Tallin University of Technology).

Prantsusmaa: Prof. Aurélien Colson ja Dr. Francesco Marchi (ESSEC Business School).

Saksamaa: Dr. Michael Whittall (Technical University of Munich).

Itaalia: Dr. Giovanni Passarelli (University of Calabria).

Holland: Prof. Aukje Nauta (University of Amsterdam).

Poola: Prof. Barbara Kozusznik (University of Silesia, Katowice)

Portugal: Prof. Ana M. Passos (ISCTE Lisboa).

Hispaania: Prof. Lourdes Munduate and Dr. Francisco Medina (University of Seville).

Ühendkuningriigid: Prof. Miguel Martínez-Lucio ja Dr. Arjan Keizer (Manchester Business School)

Viited

- Carley, M. & Marginson, P. (2010). Negotiating the crisis: Social partners responses. In European Commission (Ed.), *Industrial Relations in Europe 2010*. Brussels: European Commission.
- Carnevale, P.J. & Pruitt, D.G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582
- Coleman, P. T. (2006). A tale of two theories: Implicit theories of power and power-sharing in organizations. In D. Tjosvold & B. Wisse (Eds.), *Power and interdependence in organisations* (pp. 133-149), U.K: Cambridge University Press.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–749.
- Da Costa, I., Pulignano, V., Rehfeldt, U., & Telljohann, V. (2012). Transnational negotiations and the Europeanization of industrial relations: Potential and obstacles. *European Journal of Industrial Relations*, 18 (2), 123-137.
- Deutsch, M. (2006). Cooperation and competition. In: Deutsch, M., Coleman, P. T. & Marcus, E.(Eds.) *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* (pp. 23–42). San Francisco: Jossey-Bass.
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A., (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, 360–390
- European Commission (2011). *Consulting European social partners: Understanding how it works*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.
- European Commission (2012). *Industrial Relationships in Europe Report 2012*. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.
- Elgoibar, P. (2013). *Worker representatives' conflict behavior in Europe. With a focus on Spain*, University of Leuven and University of Seville. PhD dissertation.
- Fulmer, C.A. & Gelfand, M.J. (2011). At what level (and in whom) we trust? Trust across multiple organizational level. *Journal of Management*, 38 (4), 1167 – 1230.
- Hempel, P., Zhang, Z., & Tjosvold, D. (2009). Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 41-65.
- International Labour Organization, ILO (2005). *Social dialogue: Finding a common voice*. Social Dialogue Sector. Geneva: International Labour Office.

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