



Nowe Europejskie Relacje Pracy

Praktyki Doskonalenia
Dialogu Społecznego w
Organizacjach Europejskich.

Patricia Elgoibar
Martin Euwema
Ana Belén García
Lourdes Munduate
Erica Pender

Wstęp

Zanurzone w głębokim ekonomicznym i finansowym kryzysie ostatniej dekady, Europejskie Relacje stoją w obliczu konieczności radykalnej zmiany. Członkowie Unii Europejskiej domagają się przestrzegania wspólnych wartości, bez względu na wiele występujących między nimi różnic. Jedną z podstawowych wartości cenionych przez UE jest silne przekonanie, że pracodawcy i pracownicy w sposób zasadniczy i pozytywny są wzajemnie od siebie uzależnieni. Dialog między nimi jest zarówno kluczowy i niezbędny i powinien być konstruktywny. Pracownicy powinni mieć możliwość wpływu aby angażować się w ten dialog, w interesie wszystkich stron: kreowania zdrowego społeczeństwa, promowania innowacyjnych i żywotnych sektorów przemysłowych i utrzymania zdrowych warunków pracy.

Codziennie realia w organizacjach różnią się od tego idealnego obrazu współpracy. Pracownicy czują, że rzadko są traktowani jak partnerzy w momencie, gdy dochodzi do podejmowania strategicznych decyzji, związki protestują przeciwko spostrzeganemu podważaniu praw pracowniczych. Redukcje i zwolnienia stosowane są w wielu przemysłowych sektorach w Europie. Pracodawcy są spostrzegani jako zainteresowani jedynie zyskiem, niegodni zaufania gdy chodzi o wzięcie odpowiedzialności za interesy pracownicze. Sami pracodawcy z kolei mają poczucie, że związki w coraz mniejszym stopniu reprezentują pracowników. Więcej nawet, pracodawcy uważają, że reprezentanci pracowników kierują się politycznymi, ideologicznymi motywami i nie zawsze są kompetentni aby sprostać bieżącym wymaganiom i potrzebom. Na szczęście, poza tym ponurym obrazem kryją się też przykłady działań pozytywnych. W wielu organizacjach mamy do czynienia ze stałym i żywym dialogiem między pracodawcami i pracownikami. Rady pracownicze uczestniczą aktywnie w podejmowaniu decyzji a związki zawodowe wspierają zmiany w organizacji.

W całym świecie, a także w obrębie Unii Europejskiej toczy się debata dotycząca warunków twórczego dialogu społecznego w organizacjach. Relacje pracy między pracodawcami, związkami zawodowymi i pracownikami w Europie szybko się zmieniają. Odchodząc od narodowych i sektorowych negocjacji, dialog społeczny w organizacjach staje się coraz bardziej istotny. Powstają obecnie konflikty organizacyjne w których reprezentacje pracowników odgrywają centralną rolę i dlatego też ich rola jest konfrontowana z nowymi wyzwaniami w kontekście europejskich relacji pracy.

Ważnym wnioskiem dotyczącym ostatnich działań Unii Europejskiej jest ustalenie, że konieczne jest wyjaśnianie ról i oczekiwań pomiędzy pracodawcami a reprezentantami pracowników w celu rozwijania konstruktywnego dialogu w organizacjach.¹

Niniejszy raport ma na celu ukazanie takich właśnie dobrych praktyk. Omawiając je, pragniemy wskazać na konstruktywną współpracę, która w organizacjach ma miejsce. Pragniemy też zainspirować pracodawców i przedstawicieli pracowników na poziomie

¹ Wyniki badań będą zaprezentowane w publikacji *Employers' ideas on how to promote constructive and creative social dialogue in organizations*.

narodowym, sektorowym i organizacyjnym do inwestowania w innowacje społeczne i konstruktywny dialog społeczny.

Niniejszy raport składa się z czterech części:

Część 1 opisuje kontekst dialogu społecznego w Europie.

Część 2 zawiera ramy badań i promocji dialogu społecznego

Część 3 prezentuje kluczowe wyniki badań w 11 krajach Unii Europejskiej

Część 4 przedstawia niektóre praktyki i działania w organizacjach promujące dialog społeczny

1. Dialog społeczny w Europie: zmienna dynamika

W obrębie Komisji Europejskiej od długiego już czasu formalna reprezentacja pracowników w organizacjach traktowana jest jako wartość i konieczna praktyka. Ważną komponentę w tych systemach reprezentacji stanowi dialog społeczny. Jest on definiowany jako ‘wszystkie rodzaje negocjacji, konsultacji lub zwykłej wymiany informacji pomiędzy lub wśród



reprezentantów rządu, pracodawców i pracowników, na temat zagadnień wspólnych interesów związanych z polityką ekonomiczną i społeczną’ (International Labour Organization, ILO, 2005). Głównym celem dialogu społecznego jest promowanie konsensusu i demokratycznego zaangażowania głównych zainteresowanych stron świata pracy.

Społeczny dialog jest formą zinstytucjonalizowaną we wszystkich krajach członkowskich UE. Jednak nadal występuje wiele różnic dotyczących narodowej legislacji, historycznych uwarunkowań oraz kultury i relacji pracy w danym kraju. Znaczenie i funkcjonowanie społecznego dialogu w organizacjach jest ściśle związane z szerszym kontekstem relacji pracy na poziomie państwowym i sektorowym. Tak więc role odgrywane przez związki zawodowe i reprezentantów pracowników różnią się znacznie w poszczególnych krajach UE (Pulignano, Martínez-Lucio, & Whitall, 2012).

Po pierwsze, związki zawodowe angażują się w różny sposób w proces legislacji. Na przykład, w większości krajów Europy Północnej, związki zawodowe i struktury państwowe są ściśle powiązane poprzez państwowe systemy reprezentacji. W Hiszpanii i Portugalii, istnieją umowy na poziomie sektorowym i występuje dialog społeczny z państwem i rządem, chociaż nie jest on stale prowadzony. W Europie Wschodniej, związki zawodowe i rządowe organizacje są powiązane słabo. W Wielkiej Brytanii brak instytucjonalizacji państwo - związki.

Po drugie, relacje pomiędzy związkami zawodowymi a pracodawcami różnią się w krajach Europy. W Niemczech i Danii istnieją silne relacje między wiodącymi korporacjami a

związkami zawodowymi. Wynika to w części z ustaleń prawnych, chociaż jest także spowodowane świadomością wspólnych interesów takich jak np. silna i konkurencyjna ekonomia. Takie relacje są nieobecne w Wielkiej Brytanii. W większości krajów Europy Południowej (Portugalia, Hiszpania, Włochy), mamy do czynienia z ogólnie niskim poziomem zaufania między związkami zawodowymi i pracodawcami. Rynki Europy Wschodniej kierują się innymi priorytetami aniżeli dialog społeczny, co utrudnia rozwój relacji pracy opartych na zaufaniu.

Obecność struktur reprezentacji pracowniczych stanowi cechę szczególną relacji pracy w Europie. Rady Pracownicze stanowią wybieralne ciała reprezentantów zatrudnionych pracowników działające na podstawie prawa lub zbiorowych porozumień, które mają zadanie promowania współpracy w obrębie przedsiębiorstwa dla uzyskania zarówno jego korzyści jak i korzyści pracowników, przez tworzenie i utrzymywanie dobrych i stałych warunków zatrudnienia, poprawę warunków pracy i bezpieczeństwa pracy jak również rozumienie działania przedsiębiorstwa, finansów i konkurencyjności (Martinez Lucio & Weston, 2007).



Reprezentacje pracownicze różnią się między sobą w Europie. Spośród 27 krajów europejskich oraz Norwegii można wyróżnić cztery państwa (Austria, Niemcy, Luksembourg i Holandia), w których główna reprezentacja pracownicza występuje poprzez Rady Pracownicze bez statutowego udziału dla związków zawodowych w miejscu pracy. W ośmiu krajach (Cypr, Dania, Finlandia, Włochy, Litwa, Malta, Rumunia i Szwecja), reprezentacja odbywa się zasadniczo poprzez związki zawodowe. W kolejnych jedenastu krajach (Belgia, Czechy, Francja, Grecja, Węgry, Norwegia, Polska, Portugalia, Słowacja, Słowenia i Hiszpania), mamy do czynienia z mieszanką obu powyższych reprezentacji, chociaż czasami związki zawodowe wyraźnie dominują. W pięciu krajach (Bułgaria, Estonia, Irlandia, Łotwa i Wielka Brytania), związki zawodowe stanowią wyłączny kanał, chociaż prawo dopuszcza inne opcje. Nowe narodowe rozwiązania prawne mające wdrożyć Dyrektywę UE 2002/14/EC dotyczącą informacji i konsultacji skomplikowały obraz w wielu krajach, tak więc obserwujemy w Europie różnorodny scenariusz działań. Tak więc, podejście

międzykulturowe staje się koniecznością w celu wyjaśnienia europejskiego kontekstu dialogu społecznego.

Powinniśmy wyróżnić trzy trendy wpływające na dialog społeczny na poziomie organizacji::

- a. *Decentralizacja.* Występuje wyraźny trend w kierunku zawierania umów podstawowych, które dają coraz więcej miejsca dla negocjacji i podejmowania decyzji na poziomie organizacji. Choć występują różnice między państwami i sektorami, ten trend się rozwija już przez dłuższy czas (OECD, 2006; Visser, 2010). Elastyczność umów na poziomie państwowym i sektorowym wzmacnia dialog społeczny w organizacjach. Podczas gdy 20 lat temu umowy dotyczące najważniejszych spraw były negocjowane między pracodawcami i związkami, obecnie, negocjacje na temat warunków pracy, zdrowia i bezpieczeństwa, godzin pracy a nawet płacy stają się przedmiotem dyskusji przy stole na poziomie organizacji (Carley & Marginson, 2010; Molina & Miguelez, 2013). Staje się to wyzwaniem dla obu stron, pracodawców i pracowników, aby znaleźli sposoby negocjacji oparte na współpracy.
- b. *Relacje na poziomie wyższym: poziomie europejskim.* Międzynarodowe organizacje w Europie stoją w obliczu coraz większej liczby uregulowań prawnych. Dynamika relacji między poziomem europejskim a poziomem krajowym Rad Pracowniczych to nowe i pełne wyzwań zjawisko dla obu zaangażowanych stron (Da Costa, Pulignano, Rehfeldt, & Telljohann, 2012).
- c. *De-instytucjonalizacja i reprezentacja.* Prawdopodobnie najpoważniejszym wyzwaniem dla dialogu społecznego jest niższy poziom struktur organizacyjnych i reprezentacji pracowniczych. W większości krajów Unii zmniejsza się członkostwo w związkach zawodowych. Także na poziomie organizacji, związki i pracodawcy pragną przyciągnąć kompetentnych i motywowanych pracowników do uczestnictwa w radach pracowniczych (Visser, 2010).

Doekle Terpstra, szef rady Inholland od 2010, dużej instytucji związanej z sektorem szkolnictwa wyższego w Holandii musiał zreorganizować tę instytucję bardzo głęboko, biorąc pod uwagę redukcję zatrudnienia. Negocjował stale ze związkami i Radą Pracowniczą. Stwierdził, że dobrze mu się współpracowało z Radą Pracowniczą, natomiast związki zawodowe były bardzo trudne w kontakcie, bardziej zaangażowane aby bronić praw starszych pracowników (swoich członków), w porównaniu do bronięcia interesów młodszych kolegów w szkole i samej szkoły. W efekcie stwierdził, że struktura negocjacji z zewnętrznymi delegatami związkowymi staje się przestarzała (De Volkskrant, 31st January, 2014)

Terpstra jest byłym (1999-2005) przewodniczącym CNV, drugiego co do wielkości związku zawodowego w Holandii.



2. Ramy badań i promocji dialogu społecznego w organizacjach.

Głównym celem projektu New European Industrial Relations (NEIRE, Nowe Europejskie Relacje Pracy) jest poprawa dialogu społecznego jako narzędzia innowacji, po pierwsze poprzez wzmocnienie europejskich reprezentacji pracowniczych, a po drugie przez diagnozę doświadczeń i oczekiwań europejskich pracodawców co do struktur, ról, postaw i kompetencji reprezentantów pracowników.

Pierwsze badania przeprowadzone między 2010 a 2012 były współfinansowane przez Europejską Komisję Rozwoju, Spraw Społecznych i Równych Szans DG (Project Ref. VS/2010/0376), Ministerstwo Nauki Hiszpanii (Project Ref. PSI 2008/00503 i PSI 2011/29256) oraz organizacje partnerskie. Głównym punktem zainteresowania było zbadanie w jaki sposób wzmocnić reprezentacje pracownicze. Badanie to dostarczyło danych liczbowych od ponad 2300 reprezentantów pracowników oraz danych jakościowych uzyskanych z 80 wywiadów z reprezentantami pracowników z 8 krajów europejskich: Belgia, Dania, Estonia, Niemcy, Holandia, Portugalia, Hiszpania i Wielka Brytania (Munduate, Euwema, & Elgoibar, 2012)².

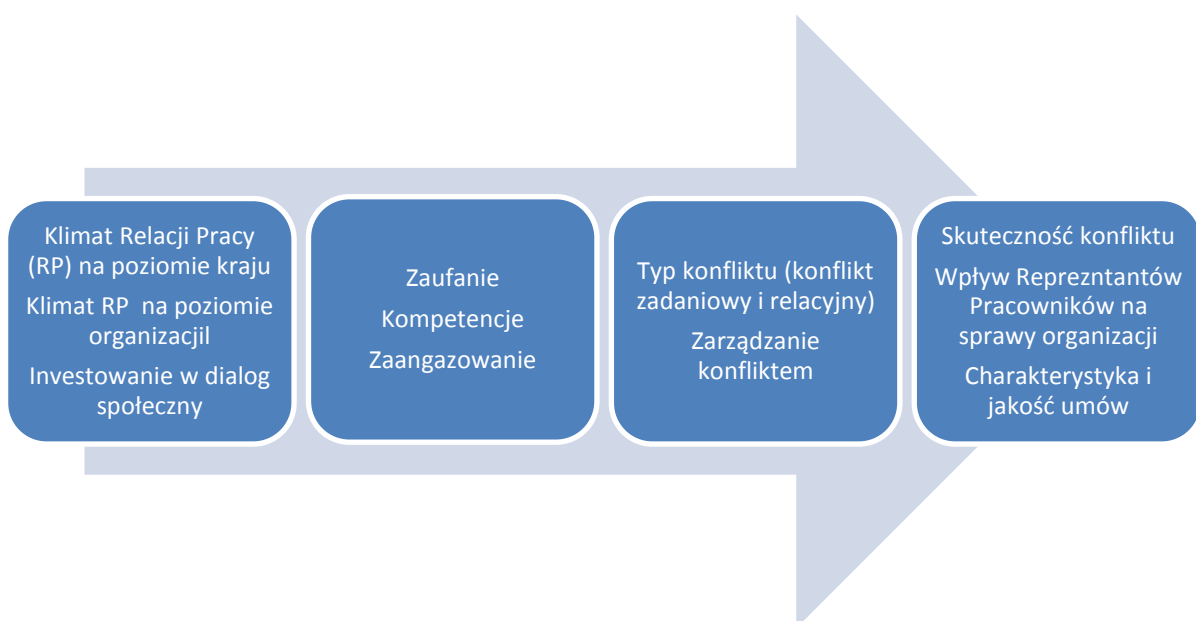
Drugie badania przeprowadzone pomiędzy 2012 and 2014, były również współfinansowane przez Europejską Komisję Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równych Szans DG (VS/2012/0416) i organizacje partnerskie. Celem badania było zdiagnozowanie doświadczeń i oczekiwań *pracodawców* wobec dialogu społecznego i reprezentantów pracowników. Głównym punktem zainteresowania są tutaj oczekiwania pracodawców odnośnie ról reprezentantów pracowników, ich postaw i kompetencji aby mogli być partnerami innowacji

² Wyniki pierwszych badań i związanych z nimi propozycjami dobrych praktyk zostały przedstawione w publikacji: Munduate, L., Euwema, M., & Elgoibar, P. (2012). *Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations*. Madrid: McGraw-Hill. W niniejszym raporcie skupiamy się na wynikach i dobrych praktykach wynikających z drugich badań.

społecznej. Badanie to dostarczyło danych liczbowych od ponad 600 kierowników z działów zasobów ludzkich (HR) i danych jakościowych zebranych w czasie 110 wywiadów z kierownikami działów zasobów ludzkich (HR) w trzech sektorach: finanse, szkolnictwo wyższe i produkcja. Badanie to przeprowadzono w 11 krajach członkowskich Unii Europejskiej:: Belgia, Dania, Estonia, Francja, Niemcy, Włochy, Holandia, Polska, Portugalia, Hiszpania i Wielka Brytania.



Opracowaliśmy model badawczy, aby nadać badaniu odpowiednią strukturę i aby skupić się na kluczowych czynnikach kształtujących dialog społeczny w organizacjach europejskich. Model ten przedstawiony jest na Wykresie 1.



Wykres 1. Model NEIRE

Model ten zawiera klimat relacji pracy (RP) w różnych krajach Europy. Klimat na poziomie kraju (włączając różnice sektorowe) wpływa na klimat na poziomie organizacji. Perspektywa historyczna i społeczno-kulturowa pomaga zrozumieć, dlaczego każdy z krajów tworzył i inwestował w dialog społeczny, i w jaki sposób partnerzy odnoszą się do siebie w ramach powstałych struktur dialogu społecznego. Klimat RP może być w przybliżeniu opisany jako współpraca lub rywalizacja. W oparciu o teorię współpracy i rywalizacji Deutscha i kolegów (2006) społeczna i interakcyjna dynamika między stronami została uwzględniona w ramach teorii wyjaśniających. Dynamika ta zawiera relacje zaufania między stronami (Fulmer & Gelfand, 2012), kompetencje reprezentantów pracowników i menedżerów (Wright, Dunford & Snell, 2001), oraz zaangażowanie reprezentantów pracowników i menedżerów (Mowday & Streers, 1979). Zaufanie, kompetencje i zaangażowanie znajdują odzwierciedlenie w typach powstających konfliktów jak również w sposobach zarządzania nimi (Jehn, 1995; Hempel, Zhang & Tjosvold, 2009). Wreszcie, uwzględnione są główne efekty dialogu społecznego ujmowanego w kategoriach skuteczności konfliktu, wpływu na sprawy organizacji i jakość umów

Klimat Relacji Pracy może być opisany na różnych wymiarach. Modelem, do którego badania często się odnoszą jest ‘konflikt’ versus ‘współpraca’ w relacjach pracy. Ściśle z nim związany jest model Deutsch’a (2006) współpracy - rywalizacji. Centralną myślą jest u niego założenie, że struktury współpracy promują kulturę współpracy i zachowania i vice versa. Innymi słowy, kontekst kooperacyjny sprzyja kooperacyjnemu zarządzaniu konfliktem, a kontekst rywalizacyjny związany jest z zachowaniami rywalizacyjnymi. Gdy strony charakteryzują się kooperacyjnym podejściem w sytuacji konfliktu, dyskutują różnice między sobą z nastawieniem, aby wyjaśnić i przybliżyć się do znalezienia rozwiązania, które będzie satysfakcjonujące dla obu stron – obie strony wygrywają (Carnevale & Pruitt, 1992). W sytuacji rywalizacji zwykle mamy do czynienia ze zwycięzcą i przegranym (Carnevale & Pruitt, 1992). Wykres 2 charakteryzuje główne właściwości obu orientacji.

| Klimat współpracy dla Relacji Pracy | Klimat rywalizacji dla Relacji Pracy |
|--|---|
| <p>Widoczna jest efektywna komunikacja</p> <p>Wzajemna pomoc, przyjaźń, mniejsza ilość przeszkód.</p> <p>Poczucie zgodności z ideami innych i poczucie podstawowych pobieństw w zakresie wartości i przekonań, zaufanie do własnych pomysłów i do wartości, które inni przypisują tym ideom.</p> <p>Uznanie i szacunek dla innych poprzez odpowiadanie na ich potrzeby</p> <p>Gotowość zwiększenia władzy innych (np. wiedzy, umiejętności, zasobów)</p> <p>Definiowanie konfliktowych interesów jako wspólnego problemu, który musi być rozwiązany wspólnym wysiłkiem współpracy.</p> | <p>Komunikacja jest osłabiona, gdyż strony chcą uzyskać przewagę przez wprowadzanie w błąd drugiej strony (np. fałszywe obietnice, dezinformacja).</p> <p>Mnożenie przeszkód i brak pomocy prowadzą do wzajemnych negatywnych postaw i podejrzliwości co do intencji drugiej strony.</p> <p>Powtarzające się doświadczenie braku zgody i krytycznego odrzucenia pomysłów redukuje wzajemne zaufanie</p> <p>Strony pragną zwiększyć własną władzę i zredukować władzę innych.</p> <p>Orientacja rywalizacyjna stymuluje przekonanie, że rozwiązanie konfliktu leży w gestii tylko jednej strony.</p> |

Wykres 2. Klimat współpracy i rywalizacji. Adaptacja za: Deutsch, Coleman, & Markus (2006, p. 27-28)

3. Wyniki kluczowe.

Główne wyniki uzyskane w badaniach przedstawia Wykres 3. Kluczowe czynniki zostały określone na podstawie modelu: wpływ na proces podejmowania decyzji, spostrzegane kompetencje, częstotliwość konfliktów (relacyjnych i zadaniowych), zachowanie konfliktowe i jakość uzgodnień, wyjaśniamy też różnorodność między krajami.



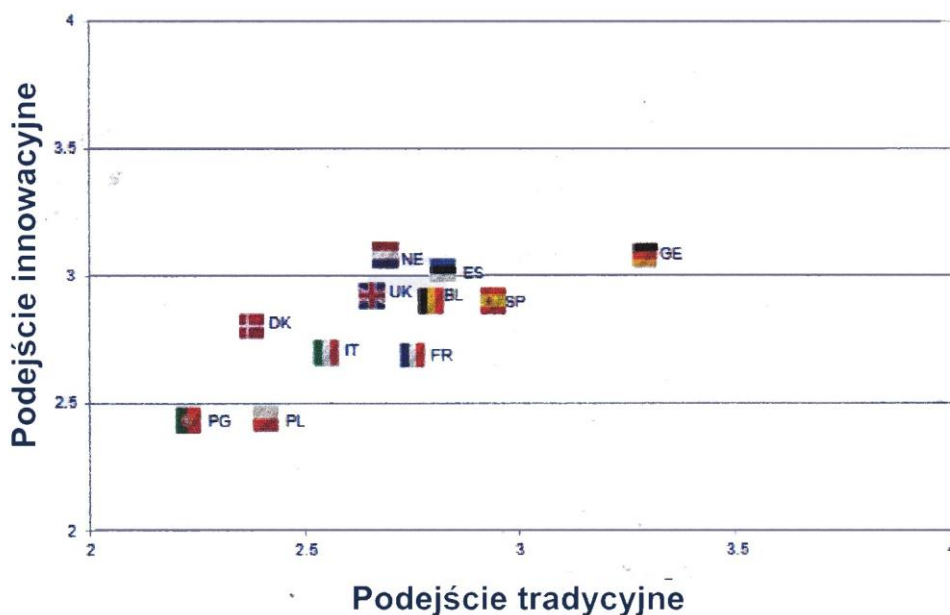
Ogólnie rzecz biorąc, europejscy menedżerowie spostrzegają, że wpływ reprezentantów pracowników na procesy podejmowania decyzji jest raczej niewielki. Uważają też, że reprezentanci pracowników mają za małe kwalifikacje do wypełniania swojej roli. Równocześnie, pozytywnie postrzegają reprezentantów pracowników jako życzliwych i zintegrowanych. Zaangażowanie w sprawy organizacji przez reprezentantów pracowników menedżerowie spostrzegają jako wysokie i wskazują, że pragnęliby zwiększyć rolę reprezentantów pracowników. Na koniec, menedżerowie spostrzegają duże różnice między reprezentantami pracowników; musimy więc być ostrożni przy uogólnianiu wyników naszych badań.

Po pierwsze, skoncentrujemy się na wpływie reprezentantów pracowników na proces podejmowania decyzji w organizacji. Rozróżnimy tradycyjne i innowacyjne podejście. Tradycyjne sprawy to “klasyczne” dyskusje nad godzinami pracy, systemami płac i premiowania i kryteria efektywności. Innowacyjne podejście to: równowaga życie - praca, równość, społeczna odpowiedzialność biznesu, ekologia. Wyniki ukazują dość niski (poniżej 3) wpływ na oba typy podejść w całej Europie. Jednakże, gdy przyjrzymy się wynikom w poszczególnych krajach europejskich zobaczymy znaczące różnice (Wykres 3)

- **Wpływ na proces podejmowania decyzji**

Na pierwszy rzut oka jest widoczne ułożenie Niemiec w górnym prawym rogu (Wykres 4), wskazujące, że niemieccy menedżerowie spostrzegają reprezentacje pracowników jako posiadające silny wpływ na oba rodzaje podejść. Z drugiej strony, Portugalia ma niski wynik w obu wymiarach (dolny lewy róg) co oznacza, że reprezentanci pracowników są spostrzegani jako posiadający niewielki wpływ zarówno na tradycyjne jak i innowacyjne podejście do rozwiązywania spraw firmy. Inne kraje jak Holandia i Dania mają stosunkowo wysokie wyniki w zakresie wpływu na kwestie innowacyjne aniżeli na tradycyjne. W oparciu o model NEIRE (Wykres 1) możemy analizować, w jaki sposób wpływ na proces podejmowania decyzji jest związany z innymi czynnikami, takimi jak postrzegane kompetencje i zachowanie w sytuacji konfliktu prezentowane przez reprezentantów pracowników.

Wpływ na podejmowanie decyzji



Wykres 4. Wpływ reprezentantów pracowników na kwestie innowacyjne i tradycyjne w 11 krajach. Skala od 2 do 4 ilustruje różnice w sposób bardziej czytelny (oryginalne skale Likerta to 1 do 5, patrz Wykres 1).

Kompetencje. Menedżerowie, którzy spostrzegają reprezentantów pracowników jako kompetentnych, uważają, że wpływ tychże reprezentantów jest wyższy zarówno w odniesieniu do tradycyjnych jak i innowacyjnych spraw organizacyjnych.

Zachowanie w sytuacji konfliktu. Reprezentanci pracowników spostrzegani jako bardziej rywalizujący wydają się posiadać większy wpływ na kwestie tradycyjne w organizacji; Reprezentanci charakteryzujący się bardziej kooperacyjnym zachowaniem mają większy wpływ na kwestie innowacyjne.

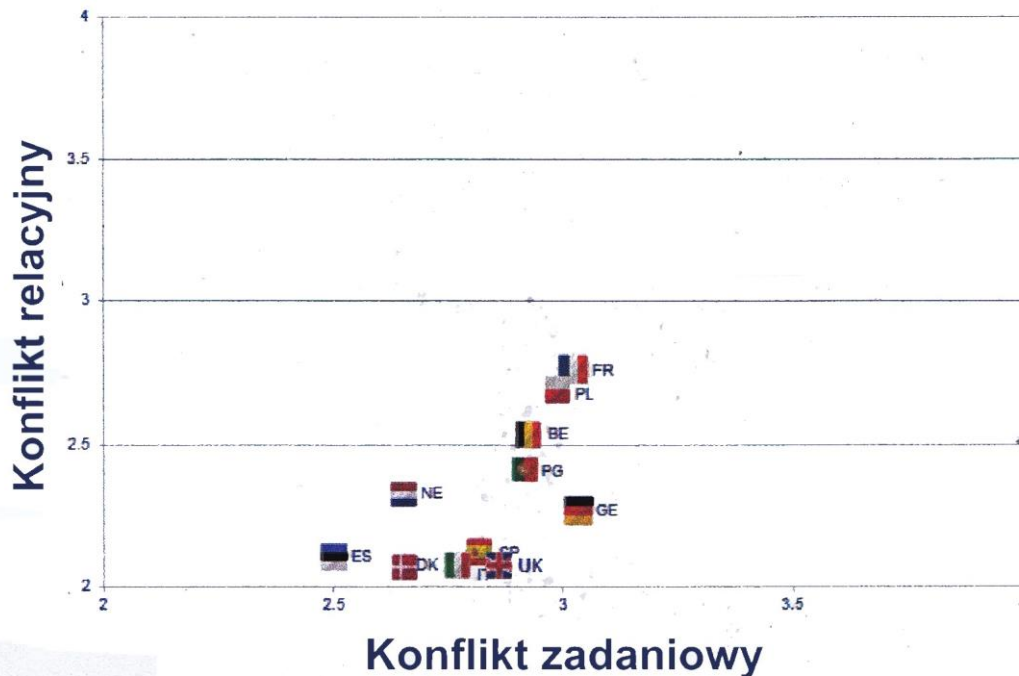
Integracja i życzliwość. Spostrzegane są jako relatywnie wysokie (Wykres 3), jednak zaskakuje fakt, że nie wiąże się to z postrzeganym wpływem reprezentantów pracowników na podejmowanie decyzji. Tak więc, nawet jeśli menedżerowie w Europie wydają się wierzyć, że reprezentanci pracowników opierają się na jasnych zasadach i dobrych intencjach, to nie pomaga im to w uzyskaniu większego wpływu na decyzje. Cytat z wypowiedzi jednego z hiszpańskich menedżerów dobrze to ilustruje:

“Jedyną dobrą rzeczą, jaką mogę o nich powiedzieć (Reprezentantach Pracowników) to to, że są to mili ludzie”

- **Częstość konfliktów pomiędzy menedżerami a reprezentantami pracowników**

Pojawiają się tutaj wyraźne różnice w spostrzeganej częstości konfliktów pomiędzy menedżerami a reprezentantami pracowników (Wykres 5). Wyróżniamy konflikty relacyjne i zadaniowe, pierwsze dotyczą wartości lub stylów interpersonalnych, podczas gdy konflikty zadaniowe odnoszą się do braku zgody co do podziału zasobów, procedur i polityki (De Dreu & Weingart, 2003). Jak możemy zobaczyć, wszystkie kraje otrzymały wyniki poniżej 3 w odniesieniu do konfliktu relacyjnego. Podobnie sprawa wygląda, jeśli chodzi o konflikt zadaniowy. Francja doświadcza więcej konfliktów obu typów. Estońscy menedżerowie spostrzegają “spokojne” relacje z reprezentantami pracowników jeśli chodzi o konflikt relacyjny. W Belgii, poziom konfliktu relacyjnego jest także niski, podczas gdy poziom konfliktu zadaniowego jest jednym z najwyższych. Tradycyjnie, w wyniku badań można wysnuć wniosek, że konflikt relacyjny nie sprzyja klimatowi organizacyjnemu i wykonaniu pracy. Jednakże, konflikt zadaniowy może być produktywny, w zależności od kooperacyjnego kontekstu (De Wit et al, 2012).

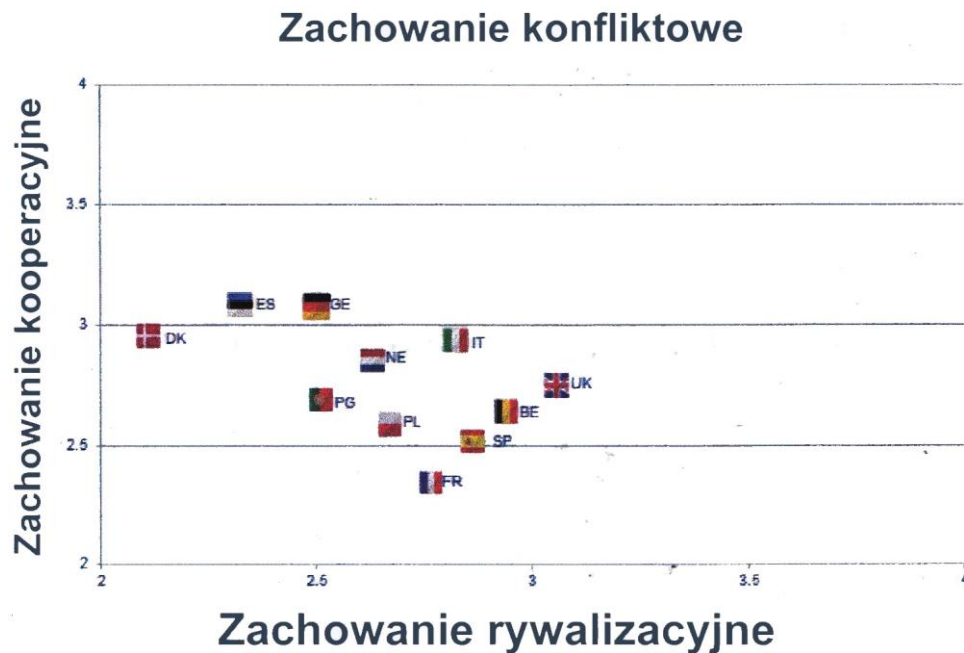
Konflikty zadaniowe / relacyjne



Wykres 5. Konflikt zadaniowy i relacyjny w 11 krajach. Skala od 2 do 4 ilustruje różnice w sposób bardziej czytelny (oryginalne skale Likerta to 1 do 5, patrz Wykres 1).

- **Spostrzegane zachowanie reprezentantów pracowników w sytuacji konfliktu.**

Wykres 6 ukazuje spostrzegane kooperacyjne i rywalizujące zachowania reprezentantów pracowników w sytuacji konfliktu. Jak powiedziano wyżej, reprezentanci pracowników mają tendencję do łączenia zachowań kooperacyjnych i rywalizacyjnych. Ta kombinacja może zawierać bardziej kooperacyjne zachowania lub bardziej rywalizacyjne podejście i widzimy tutaj różnice między krajami. Na przykład, w Danii, Niemczech i Estonii reprezentanci pracowników wykazują bardziej kooperacyjny wzór zachowania, podczas gdy w Belgii, Wielkiej Brytanii i Hiszpanii reprezentanci pracowników wykazują bardziej rywalizacyjny wzór zachowania, w którym wyraźniejsze są zachowania rywalizujące aniżeli kooperacyjne.



Wykres 6. Kooperacyjne i rywalizacyjne zachowania w sytuacji konfliktu w 11 krajach .

Skala od 2 do 4 ilustruje różnice w sposób bardziej czytelny (oryginalne skale Likerta to 1 do 5, patrz Wykres 1).

Wyniki ukazują, że percepcja zaufania w klimacie relacji pracy jest silnie związana z zachowaniami kooperacyjnymi. Jednakże, klimat relacji pracy nie jest powiązany z zachowaniami rywalizacyjnymi. Dwóch naszych rozmówców wskazuje, w jaki sposób klimat relacji pracy może mieć wpływ na zachowanie w sytuacji konfliktowej:

*“W tradycyjnym modelu relacji pracy nie ma zaufania pomiędzy stronami... nie ma etyki ani przejrzystości...i to właśnie występuje w kryzysie zarządzania organizacją”
(Hiszpański CEO)*

“Ufamy sobie wzajemnie. Jest to warunek przedwstępny ścisłej współpracy. Mam 100% zaufania, że oni pracują dobrze i można im ufać i że możemy nieformalnie ze sobą rozmawiać i razem wspólnie myśleć. Jest tak dlatego, że doświadczam tego, że oni są nowocześni, nie spostrzegają nas jak wrogów, lecz jako kogoś, kto spostrzega pracę z innej perspektywy, kto ma inne zadania niż oni. Główne zadanie jest takie samo: potrzebujemy dobrego, zdrowego, dobrze funkcjonującego miejsca pracy i razem pracujemy aby nasz klient był zadowolony z dobrego banku” (Niemiecki dyrektor HR).

- **Jakość uzgodnień**

Wykres 7 zawiera dane na temat spostrzeganej przez menedżerów jakości uzgodnień. Nie mamy tu do czynienia z dużymi różnicami między krajami, wydaje się, że zawierane uzgodnienia nie są spostrzegane ani jako fatalne ani jako doskonałe. Większość wyników oscyluje wokół 3. Widać, że jeśli chodzi o jakość uzgodnień to jest jeszcze w Europie wiele do udoskonalenia.



Wykres 7. Spostrzegana jakość uzgodnień w 11 krajach.

Na podstawie uzyskanych wyników możemy wnioskować, że relacje pracy są ściśle powiązane z jakością uzgodnień. W kontekście charakteryzującym się zaufaniem między reprezentantami pracowników i kierownictwem organizacji, wypracowuje się lepsze uzgodnienia. Innym czynnikiem sprzyjającym uzgodnieniom wyższej jakości jest kooperacyjny wzór zachowania reprezentantów pracowników jako przeciwny do rywalizacyjnego wzorca zachowania, który jest negatywnie powiązany z wysoką jakością uzgodnień. Ponadto, poziom kompetencji reprezentantów pracowników jest także powiązany z jakością uzgodnień. Na koniec, skuteczność konfliktu i konstruktywne podejście obu stron do rozwiązania konfliktu jest także powiązane z wyższą jakością uzgodnień.

4. Rekomendacje praktyczne i dobre praktyki.

Klimat relacji pracy jest różny w różnych krajach, sektorach i organizacjach. Pojawiają się jednak wyraźne podobieństwa, gdy słuchamy wypowiedzi dyrektorów HR i pracodawców w Europie. Poniżej dokonujemy podsumowania ich życzeń, problemów i niektórych propozycji doskonalenia dialogu społecznego. Te dobre praktyki mogą być inspirujące, gdyż menedżerowie HR i reprezentanci pracowników mogą się dowiedzieć, w jaki sposób praktyki te mogłyby być stosowane w ich własnych organizacjach. Oczywiście można powiedzieć: to nie sprawdzi się w naszym kraju lub w naszym sektorze lub w organizacji. Jeśli tak uważasz, pamiętaj, że także w obrębie jednego kraju, sektora i organizacji występują znaczące różnice, na przykład gdy chodzi o klimat zaufania i współpracy w relacjach pracy. Z tego powodu, chcielibyśmy przypomnieć pracodawcom, że są oni w dużym stopniu odpowiedzialni za jakość dialogu społecznego i za reprezentantów pracowników w organizacji.

- **Promoting innovative social dialogue**

W oparciu o Model NEIRE zaczynamy analizowanie wyników: efektywne radzenie sobie z konfliktami, wpływ reprezentacji pracowników na podejmowanie decyzji w organizacjach, oraz innowacyjne wspólne ustalenia charakteryzujące się wysoką jakością. Jak dotąd większość europejskich pracodawców woli zasiadać do stołu negocjacyjnego z silnymi partnerami. Pracodawcy pragną też wypracowywać uzgodnienia o wysokiej jakości, które odpowiadają zmieniającej się ekonomii i sile roboczej. Pracodawcy cenią sobie formalną strukturę dialogu, która umożliwia zawieranie porozumień i umów, także w obrębie organizacji. W kolejnych punktach przeanalizujemy elementy modelu w odniesieniu do tego, w jaki sposób można wzmacniać wpływ reprezentantów pracowników, wysoką jakość porozumień i ustaleń oraz minimalny poziom eskalacji konfliktów.



“Jesteśmy w stanie wypracować integrujące porozumienie, które jest postrzegane jako innowacyjne w kontekście naszego kraju. Możemy to zrobić dzięki konstruktywnemu klimatowi i naszym wspólnym wysiłkom współpracy. W czasie tego procesu, jesteśmy w stanie uniknąć konfliktów osobistych”.

- **Proste i elastyczne struktury dialogu społecznego**

Na podstawie opisów praktyk zebranych w całej Europie, widzimy dużą różnorodność na poziomie struktur. Większość dużych i międzynarodowych organizacji charakteryzuje się dobrą organizacją, czasem nawet zbyt dużą formalizacją. Menedżerowie HR często wyrażają pragnienie, aby struktury reprezentacji pracowniczych były bardziej zrozumiałe i mniej „skomplikowane”. Zjawisko to nie dotyczy mniejszych firm, osadzonych w rodzinnych i lokalnych przedsiębiorstwach i organizacjach. Brakuje w nich często formalnych reprezentantów pracowników. Zwykle kierownicy średniego szczebla pełnią ich rolę, także większe organizacje w dużym stopniu polegają na nieformalnych rodzajach reprezentacji, co ma swoje ograniczenia.

Ogólnie rzecz biorąc, menedżerowie HR w całej Europie cenią sobie dialog społeczny jako formę ustrukturyzowanych negocjacji i rozwiązywania problemów, tkwiących często w rozwiązaniach prawnych. Kiedy mówią o rozwiązaniach modelowych, mają na myśli kilka stron zasiadających przy stole negocjacyjnym, reprezentujących różne grupy pracowników i różne związki zawodowe. Istnieje też tendencja do wejścia w ściślejsze powiązania z reprezentantami pracowników, którzy równocześnie pracują w firmie, a nie tylko z przedstawicielami zatrudnianymi przez związki zawodowe. W związku z tym, w małych firmach, gdzie funkcjonuje nieformalny dialog, struktura i formalizacja reprezentacji pracowników może być traktowana jako mniej pożądana:

*“Uproszczenie struktury byłoby lepsze. Na przykład: jeśli jest nas 49 nie musimy posiadać struktury ale jeśli jest nas 51 musimy mieć 10 pracowników w radzie!
(Francuski menedżer HR)*

Dobra praktyka: Bardziej elastyczna struktura reprezentacji w obrębie organizacji stanowi atrakcyjny model dla większości menedżerów HR. Dobre, skuteczne relacje budowane są bardziej na poziomie nieformalnym niż formalnym.

- **Związki zawodowe bardziej innowacyjne i mniej ideologiczne**

Pracodawcy w większości krajów wyrażają uznanie dla reprezentantów pracowników. Jednakże, przeważa wśród nich poczucie, że związki powinny bardziej dostosowywać się do ekonomicznych wymagań rozwoju, także na poziomie organizacji. Zdaniem pracodawców, związki zawodowe, zarówno na poziomie krajowym i sektorowym, także w organizacjach, mogłyby poprawić klimat relacji pracy i własny wpływ na podejmowane w organizacji decyzje, gdyby były mniej konserwatywne. Od reprezentantów pracowników oczekuje się walki o interesy pracowników; niekoniecznie musi to być w konflikcie z interesami firmy. Jest to spojrzenie pracodawców, którzy oczekują od związkowców przyjmowania takiej właśnie perspektywy i konsekwentnego szkolenia reprezentantów pracowników w takim

kierunku. W Europie, reprezentanci pracowników w Niemczech są postrzegani jako grupy posiadające duży wpływ. Niemiecki menedżer wypowiada się na ten temat:

“Tradycyjnie relacje pracy mogą być scharakteryzowane jako konstruktywne, jako pragnienie wspólnej pracy, i myślę, że 99% moich kolegów i 99% pracowników poprze ten pogląd” (Niemiecki menedżer HR)

- **Inwestowanie w dialog społeczny**

Wielu pracodawców postrzega znaczenie strukturalnej reprezentacji i inwestuje w nią. Pracodawcy opłacają reprezentantów pracowników zatrudnionych częściowo lub na pełny etat, oraz angażuje swoich urzędników i środki w ramach zarządzania zasobami ludzkimi w dialog społeczny i negocjacje strukturalne. Większość uważa, że są to pieniądze dobrze wydane, chociaż są i tacy pracodawcy, którzy mają poczucie, że w formalnych strukturach reprezentacji pracowników mogłoby być więcej skuteczności i efektywności. Inwestowanie w dialog społeczny opłaci się, szczególnie wtedy, gdy odbywa się w relacjach kooperacji.

“Rola reprezentacji pracowników jest ważna w naszej organizacji; potrzebujemy jej aby osiągać dobre uzgodnienia z naszymi pracownikami i aby mieć pewność, że mają oni najlepsze intencje”. (dyrektor HR, sektor edukacji)

Dobra praktyka: Promować dialog społeczny i angażować różne grupy pracownicze niezależnie od negocjowanych problemów.

“Dialog społeczny musi się skupić na “najsłabszej grupie” biorąc pod uwagę rozumienie problemów i wyjaśnienia, tak więc pewne podejście dydaktyczne jest tu potrzebne. Wyjaśnienia są niezbędne, gdyż na przykład, w odniesieniu do problemów technicznych naszej produkcji mogą istnieć różne potrzeby wyjaśnień ze strony menedżerów i pracowników. Zależy to od tematu, który jest omawiany”. (Belgijski menedżer HR)

- **Inwestowanie w relacje nieformalne.**

Porównując różne kraje Europy widzimy wyraźne różnice między organizacjami, i pomiędzy sektorami. Nawet po przejściu dramatycznych zmian, sektor finansowy charakteryzuje się względnie kooperacyjnym klimatem w porównaniu do sektora przemysłowego. W jaki sposób promować klimat kooperacyjnych relacji pracy w organizacji? Kluczowym czynnikiem może być często omawiany przez menedżerów HR rozwój dobrych i zorientowanych na zadania relacji nieformalnych.

W Belgii, Niemczech, Danii i Holandii, kierownictwo firm szeroko wykorzystuje komunikację nieformalną przed przystąpieniem do negocjacji aby ominąć “twarde” struktury i wstępnie wypracować możliwe rozwiązania. Tak więc, dobrą praktyką jest inwestowanie w relacje nieformalne, co ilustruje poniższa wypowiedź:

“W czasie spotkań nieformalnych reprezentanci pracowników częściej wykazują zrozumienie tematów, które byłoby bardzo trudno dyskutować przy stole na spotkaniach oficjalnych” (Belgijski menedżer HR).

“Nasze relacje nieformalne są oczywiście lepsze niż te formalne. Dlatego też, staram się aktywnie angażować w relacje nieformalne z reprezentantami pracowników gdyż jestem przekonany, że na dłuższą metę, poprawią się też nasze relacje formalne „. (Belgijski menedżer HR)



- **Budowanie zaufania** G8 leaders watching football

Zaufanie traktowane jest jako kluczowy czynnik w relacjach między kierownictwem a reprezentantami pracowników. Na codzień w tych relacjach brakuje zaufania, i menedżerowie sądzą, że reprezentanci pracowników nie ufają im. Zaufanie zwykle buduje się powoli i powiązane jest z dłuższym działaniem reprezentantów pracowników. Ogólnie rzecz biorąc, pracodawcy manifestują potrzebę przejrzystości działania i promują wrażliwość na sprawy reprezentantów pracowników. Menedżerowie odnoszą się ciągle do potrzeby szkolenia w zakresie efektywnej komunikacji z reprezentacją pracowników na temat trudnych i złożonych tematów powiązanych z dynamiką organizacji, aby zwiększyć zaufanie między stronami. Niektóre firmy informują, że raz do roku przeprowadzają zespołowe szkolenia dla

kierownictwa jak i reprezentantów pracowników w celu poprawy relacji i budowania zaufania.

“W celu utrzymania dobrych i opartych na zaufaniu społecznych relacji, my – kierownictwo i reprezentanci pracowników razem – raz w roku jedziemy razem na wycieczkę np. aby odwiedzić filię naszego przedsiębiorstwa zagranicą. Dla nas jest ważne, żeby traktować reprezentantów pracowników nie tylko przez pryzmat ich funkcji, ale także jako ludzi z ich potrzebami i problemami”. (Belgijski menedżer HR).

Dobra praktyka: dzielić się informacjami i włączać reprezentantów pracowników w proces podejmowania decyzji.

“Ogólnie mówiąc, relacje między menedżerami a reprezentantami pracowników są oparte na współpracy. Szanujemy wzajemnie nasze stanowiska i dzielimy się otwarcie informacjami”.



- **Rozwijanie kompetencji reprezentantów pracowników**

Wśród pracodawców panuje ogólne przekonanie że występuje wyraźna potrzeba poprawy i profesjonalizmu jeśli chodzi o pełnienie roli reprezentanta pracowników i potrzeba ich szkolenia w zakresie technicznych kompetencji. Orientacja ideologiczna, która kształtuje profil reprezentantów pracowników w wielu krajach europejskich, takich jak Hiszpania, charakteryzuje się walką i konfrontacją z kierownictwem. Biorąc to pod uwagę, pracodawcy wskazują, że ważne jest, aby rola reprezentanta pracowników była atrakcyjna dla ludzi kompetentnych, młodszych, którzy prezentują bardziej elastyczne postawy.

Szkolenie reprezentantów pracowników jest zwykle postrzegane jako obowiązek związków zawodowych. Jest to często wymówka dla firmy, która nie inwestuje w szkolenia. Jednakże istnieją przykłady dobrych praktyk, gdzie pracodawcy pracują razem ze związkami, pod parasolem związków, szanując ich odrębność. Na dodatek inwestują w szkolenia dla rad pracowniczych.



Dobra praktyka: Zintensyfikować i poprawić szkolenia dla reprezentantów pracowników, szczególnie z takich tematów jak zarządzanie biznesem i ekonomia oraz treningi ukierunkowane na doskonalenie ich komunikacji i umiejętności negocjacyjnych. Rezultatem powinny być zwiększone kompetencje oraz bardziej otwarta postawa w czasie negocjacji.

“W naszej firmie inwestujemy w szkolenie reprezentantów pracowników, wierzymy, że osiągniemy bardziej innowacyjne i lepsze jakościowo uzgodnienia, jeśli będziemy negocjować z kompetentnymi reprezentantami pracowników”

“Firma powinna troszczyć się o szkolenie reprezentantów pracowników już w momencie ich wyboru”

“Szkolenia z zakresu zarządzania biznesem, finansów i umiejętności negocjacji powinny dostarczyć reprezentantom więcej narzędzi i sprawić, że staną się bardziej elastyczni”

- **Zwiększenie atrakcyjności roli reprezentanta pracowników**

Wielu dyrektorów HR wyraża niepokój dotyczący rekrutacji kompetentnych i motywowanych reprezentantów pracowników. Pracodawcy poszukują sposobów promowania kompetentnych, młodych pracowników aby angażowali się oni w reprezentację pracowników. Wyróżnić można kilka możliwości:

- Nagradzanie roli reprezentanta pracowników, jako elementu kariery kierowniczej (nie możesz zostać kierownikiem, jeśli nie pełniłeś roli reprezentanta pracowników);
- Promowanie adekwatnego wynagrodzenia, szczególnie w dużych organizacjach;
- Niekoniecznie ograniczanie zarobków w momencie rozpoczęcia działania w roli reprezentanta pracowników;
- Angażowanie reprezentantów pracowników na krótsze okresy czasu lub do konkretnych projektów zamiast na długoletnie kadencje.

- **Wspieranie pragnienia zmian**

W odniesieniu do postaw, kierownictwo HR szczególnie podkreśla pragnienie wyższego poziomu otwartości na zmiany. Wielu menedżerów HR opisuje postawy jako sztywne. Jest to spostrzegane jako problem, szczególnie ze względu na fakt, że większość badanych organizacji działa w niezwykle dynamicznym otoczeniu podlegającym ciągłym zmianom, na przykład biorąc pod uwagę konkurencyjność. Zdaniem menedżerów HR, ciągła konieczność dostosowywania się do zmian otoczenia jest trudna do pogodzenia z obecnymi postawami reprezentantów pracowników. Jednakże, kierownictwo nie chce przyjmować odpowiedzialności za ten fakt na przykład oferując szkolenia. Dodatkowo, kierownictwo może przyczynić się do zwiększenia gotowości do zmian przez angażowanie reprezentantów pracowników od samego początku procesu, poprzez dobrą informację i upoważnienie do działania.

Dobra praktyka: umożliwianie szkolenia i doskonalenie.

Szef HR na uniwersytecie:

“Szkolenie i doskonalenie reprezentantów pracowników jest oferowane przez Uniwersytet. Poświęcamy też czas na regularne wyjaśnianie trudnych spraw, aby mieli lepsze podstawy do podjęcia decyzji. Jednakże, jest to delikatna sprawa bo wymaga klimatu zaufania, gdyż w innym przypadku jest spostrzegana jako manipulacja”.

- **Konstruktywne zarządzanie konfliktem.**

Promowanie konstruktywnego zarządzania konfliktem jest przez menedżerów HR często podkreślane jako bardzo potrzebne. Sami pracodawcy mogą się do tego przyczynić. Na przykład, kilka z badanych organizacji tworzy grupy robocze złożone z pracodawcy i reprezentantów pracowników aby przezwyciężyć potencjalne konflikty jeszcze przed procesem negocjacji. Ponadto, członkowie tych grup roboczych są wybierani spośród ekspertów, co oznacza, że przy stole negocjacyjnym każdy uczestnik powinien zasadniczo posiadać wiedzę na temat negocjowanego problemu. To bardzo ułatwia dyskusje, i prowadzi najczęściej do lepszych rezultatów. Wyniki pokazują, że uzupełnianie grup roboczych przez ekspertów stanowi dobrą praktykę, aby dialog społeczny był bardziej konstruktywny i innowacyjny.

“Reprezentanci pracowników razem z kierownictwem firmy powinni być zainteresowani znalezieniem najlepszych rozwiązań i pełnić w grupach roboczych role współkierownicze. Członkowie rad pracowniczych powinni posiadać kompetencje komunikacyjne, muszą rozumieć finansowe aspekty działania firmy. Muszą posiadać kompetencje wymagane od menedżerów, na tym samym poziomie co członkowie wyższego kierownictwa” (Niemiecki menedżer HR, sektor usługowy).

Kilku menedżerów HR odnosząc się do ‘akcji krajowych’ wskazuje na to, że są one obciążeniem, gdyż uczestnictwo w tych działaniach niekoniecznie jest związane z działalnością firmy. Menedżerowie HR woleliby, aby w tym zakresie stosowano bardziej innowacyjne i kreatywne rozwiązania. Ich zdaniem, można uniknąć uczestnictwa w krajowych akcjach i ważne jest, aby znaleźć sposoby jak to zrobić. Jeden z menedżerów HR mówi:

“Uczestnictwo w akcjach krajowych oznacza dla nas wysokie koszty, chociaż strajki w większości przypadków nie wiążą się z naszą firmą. Uniknięcie uczestnictwa jest konieczne i pokazaliśmy sami, że jest to możliwe. Jednakże musimy się angażować w proces negocjacji ustępstw, a to jest niezdrowe” (Belgijski menedżer HR)

Dobłą praktyką jest szkolenie reprezentantów pracowników jak również menedżerów HR w zakresie negocjowania opartego o zasady, tak, że obie strony skupiają się na analizie interesów a nie na okopywaniu się na swoich stanowiskach. Akcje krajowe nie są dobre dla menedżerów i powodują straty firmy jak również dla samych pracowników. Tak więc, wspólna praca nad kreatywnymi rozwiązaniami, które satysfakcjonują obie strony stanowi korzystną alternatywę. Jej istotą są zaufanie i kompetencje przy stole negocjacyjnym. Z jednej strony, zaufanie ułatwia dzielenie się informacjami; z drugiej strony, kompetencje umożliwiają reprezentantom pracowników zrozumienie zadań i podejmowanych decyzji.



Zespół koordynujący:

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).

Podziękowania:

Pragniemy podziękować Komisji Europejskiej, Zatrudnienia DG za wsparcie finansowe i partnerom projektu badawczego NEIRE w każdym z krajów uczestniczących, za zebranie danych i wartościowy wkład w prace projektowe:

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

Bibliografia:

- 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
- 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 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.
- 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.
- Elgoibar, P. (2013). *Worker representatives' conflict behavior in Europe. With a focus on Spain*, University of Leuven and University of Seville. PhD dissertation.
- 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.
- 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 Labor Organization, ILO (2005). *Social dialogue: Finding a common voice*. Social Dialogue Sector. Geneva: International Labor Office.
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.

- Martínez-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 Labor Identity*, London: Routledge, 2007.
- Molina, O. & Miguelez, F. (2013). From negotiation to imposition: Social Dialogue in austerity times in Spain. *International Labor 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., Martínez-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.
- Van de Vliert, E., Euwema, M.C., & Huismans, S.E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology*, 80 (2), 271-281.
- Visser, J. (2010). *The institutional characteristics of trade unions, wage settings, state intervention and social pacts*. Amsterdam: Amsterdam Institute for Advanced Labor Studies.
- Wright, P.M., Dunford, B.B., & Snell, S. A. (2001). Human Resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.