

Onderhandelaars onder handen

werken aan kennis en kunde voor Cao-professionals

Tilburg, november 2010

Dr. Joris de Rooij

Drs. Kazimier Helfenrath

ir. Ferdi van Wersch

Drs. Elise Sijstermans

ISBN: 9789068354591
Uitgever: IVA
Warandelaan 2
Postbus 90153
5000 LE Tilburg
Telefoonnummer: 013-4668466
Telefax: 013-4668477

IVA is gelieerd aan de UvT

© 2010 IVA

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

Het gebruik van cijfers en/of tekst als toelichting of ondersteuning bij artikelen, boeken en scripties is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	v
1 Inleiding	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Verzoek aan IVA	2
1.3 Onderzoeksvragen	3
1.4 Vakmanschap en professionaliteit	4
1.5 Competentieprofiel	4
1.6 Voordelen functie/competentieprofiel	5
1.7 Resumerend	6
1.8 Leeswijzer	7
2 Literatuuronderzoek	9
2.1 Arbeidsverhoudingen in Nederland	9
2.2 Arbeidsverhoudingen in ontwikkeling: de context van het werk van de CAO- onderhandelaar	9
2.2.1 Toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen	9
2.2.2 Instroom van allochtonen	10
2.2.3 Vergrijzing en ontgroening	11
2.2.4 Flexibilisering van productie, taken en arbeidspatronen	12
2.2.5 Differentiatie van werknemersposities	13
2.2.6 Internationalisering	13
2.2.7 Samenvatting	14
3 Kwalitatief onderzoek	16
3.1 Methode	16
3.1.1 Interviewprotocol	16
3.1.2 Steekproef	17
3.1.3 Procedure	17
3.2 Analyse	17
3.3 Resultaten	18
3.3.1 Achtergronden van cao-onderhandelaars	18
3.3.2 Politieke oriëntatie en media	20
3.3.3 Het proces van Cao-onderhandelingen	22
3.3.4 Belangrijke thema's en ontwikkelingen	25

3.3.5	De professionaliteit van cao-onderhandelaars	26
3.3.6	Kennis, vaardigheden en attituden.....	28
3.3.7	Domeincompetenties	29
3.3.8	Samenvatting	32
4	Kwantitatief onderzoek.....	34
4.1	Methode	34
4.1.1	Vragenlijst	34
4.1.2	Procedure	37
4.1.3	Deelnemers aan het onderzoek	37
4.2	Analyse	38
4.3	Resultaten	38
4.3.1	Achtergrond van Cao-onderhandelaars	38
4.3.2	Persoonlijke kenmerken.....	44
4.3.3	Proces en uitkomsten van onderhandelingen	47
4.3.4	Onderhandelingen in Nederland	48
4.3.5	Kennis, vaardigheden en attituden.....	49
4.4	Samenvatting	55
5	Het expert panel.....	57
5.1	Expertmeeting 1	57
5.2	Expertmeeting 2	58
6	Discussie.....	60
6.1	De onderzoeksvragen	60
6.2	Aanbevelingen.....	63
6.2.1	Instream van Cao-onderhandelaars.....	64
6.2.2	Ontwikkeling van onderhandelaars	64
6.2.3	Interventie bij vastgelopen Cao-onderhandelingen	66
7	Bijlagen	69

Managementsamenvatting

Aanleiding

In opdracht van HS Arbeidsvoorwaarden b.v., a-advies, CNV Vakmensen en CPD heeft IVA beleidsonderzoek en advies een onderzoek uitgevoerd met als doel het opstellen van een functie/competentieprofiel voor CAO-onderhandelaars. Aanleiding voor het onderzoek is dat een dergelijk functie/competentieprofiel voor Cao-onderhandelaars niet bestaat en dat dit als een gemis wordt ervaren door onderhandelaars zelf. De CAO-onderhandelaar heeft een grote verantwoordelijkheid en dient de achterban zo goed mogelijk te vertegenwoordigen. Een functie/competentieprofiel kan enerzijds houvast bieden bij de selectie van toekomstige onderhandelaars en anderzijds bij de professionele ontwikkeling van zittende onderhandelaars.

Methode

Het onderzoek bestaat uit drie delen. Na een korte literatuurverkenning is allereerst een kwalitatieve studie (Studie 1) uitgevoerd, waarin 25 onderhandelaars zijn gevraagd naar hun mening over het 'vak' van Cao-onderhandelaar. Tevens is in interviews materiaal verzameld om een functie/competentieprofiel op te stellen. In het tweede deel (Studie 2) is een online vragenlijst afgenomen bij 195 onderhandelaars. Deze vragenlijst bestond uit vragen over de achtergronden van onderhandelaars, hun persoonlijke behoeften en stijlen en een uitgebreid overzicht van kennis, vaardigheden en attitudes die van belang zijn voor de rol van Cao-onderhandelaar. In de derde fase is een tweetal expertmeetings georganiseerd met werkgevers- en werknemersorganisaties. In deze meetings is een profiel op basis van een aantal domeincompetenties wat is voortgekomen uit het onderzoek besproken.

Bevindingen

In een korte literatuurverkenning is een aantal belangrijke ontwikkelingen beschreven die van invloed zijn op het onderhandelen over Cao's.

De eerste studie levert een uitgebreid overzicht van kennis, vaardigheden en attitudes die van belang zijn voor Cao-onderhandelaars. Op basis van de gegevens uit het eerste onderzoek is een vakcompetentieprofiel ontwikkeld, op basis van zeven domeinen. Deze zeven domeinen beschrijven de context waarin Cao-onderhandelaars opereren en beschrijven hoe verschillende generieke competenties (bestaande uit kennis, vaardigheden en attitudes) afhankelijk van de situatie worden ingezet. Uit de eerste studie komen daarnaast vier loopbaanpaden van Cao-

onderhandelaars naar voren: het actieve vakbondslicid, de hoog opgeleide jonge bestuurder, de beleidsmedewerker aan werkgeverszijde en de ondernemer of (HR) directeur.

Uit de tweede studie komt naar voren dat de behoefte aan harmonie in sociale contacten bij bijna de helft van de onderhandelaars dominant is. Een tweede belangrijke groep onderhandelaars scoort hoog op zowel de behoefte aan goede prestaties als autonomie (24%). Een derde substantiële (18%) groep scoort het hoogst op de behoefte aan macht. Onderhandelaars scoren gemiddeld zeer hoog op verschillende dimensies van politiek gedrag, maar maken (naar eigen zeggen) weinig gebruik van misleiding of onethisch handelen en nauwelijks van het actief saboteren van inzet van anderen.

Ook komt naar voren dat onderhandelingen volgens Cao-onderhandelaars in veel gevallen harmonieus verlopen. Men bereidt deze in grote meerderheid goed voor en een groot deel ziet zichzelf als een effectief onderhandelaar. Toch haalt slechts een derde van onderhandelaars een door hem/haar zeer gewenst resultaat ook altijd binnen. Men zoekt in grote meerderheid naar oplossingen waarmee beide partijen tevreden zijn. De belangrijkste doelen van de Cao zijn het verdelen van middelen, het naar een hoger plan tillen van werknemers en het bieden van rust in de arbeidsverhoudingen. Over Cao-onderhandelingen en onderhandelaars is men over het algemeen tevreden, gemiddeld geeft de grootste groep het cijfer zeven voor beide aspecten.

Op het gebied van kennis treffen we lacunes aan op het gebied van de sector/bedrijfstak, pensioenen en pensioenstelsels en het rekenwerk. Bij vaardigheden zitten de lacunes in creativiteit en het managen van processen. Bij attitudes komen belangrijke ontwikkelpunten naar voren in het hebben van begrip en geduld, het gewaar zijn van eigen gedrag en gezamenlijk denken in oplossingen.

Aanbevelingen

Op basis van het onderzoek pleiten wij voor het inzetten van het vakcompetentieprofiel voor verschillende doeleinden, zoals selectie van nieuwe Cao-onderhandelaars, ontwikkeling van onderhandelaars en als diagnose-instrument bij vastgelopen onderhandelingen. Wij zien zowel mogelijke toepassingen in het inzetten van het vakcompetentieprofiel als delegatieprofiel, of als een profiel voor individuele onderhandelaars. Op het vlak van delegaties kan het instrument ondersteuning bieden bij de samenstelling van delegaties (wat hebben we nodig), maar ook bij de ontwikkeling van delegaties (bijvoorbeeld door gesprekken over specialisatie van delegatieleden die samen een delegatieprofiel afdekken). Ook kan het delegatieprofiel als diagnose-instrument worden ingezet bij vastgelopen onderhandelingen (wat ging er mis, wat misten we). Op individueel niveau kan het profiel als basis worden genomen om individuele onderhandelaarprofielen voor verschillende organisaties vanaf te leiden, om een indeling te maken op niveaus van onderhandelaars en om als kader te dienen bij gesprekken over niveaus waarop competenties kunnen of moeten worden beheerst voor verschillende typen Cao-onderhandelaars.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In Nederland bestaan ruim negenhonderd CAO's. Deze CAO's worden door vertegenwoordigers van de sociale partners in casu werkgevers- en werknemersorganisaties afgesloten. Hiervoor worden aan de kant van de werknemersorganisatie de zogenaamde 'eerste onderhandelaars' ingezet. Dit zijn personen die als bestuurder actief zijn en op een bepaald moment de onderhandelingen gaan voeren namens de achterban. Aan werkgeverszijde wordt vaak een werkgever gevraagd om de onderhandelingen te voeren, maar soms worden onderhandelingen ook gevoerd door een functionaris van de werkgeversinstantie die met Cao-onderhandelingen is belast, of door een externe onderhandelaar. In een aantal gevallen kan dit ook een externe adviseur zijn. Deze adviseur voert in veel gevallen niet de gesprekken met de onderhandelaar(s) van de werknemersorganisatie(s). De relatie tussen onderhandelaars van werknemers en werkgeverszijde is soms gespannen en in sommige gevallen is sprake van wantrouwen tussen de partijen. Een open dialoog, waarbij bijvoorbeeld gesproken wordt over de ontwikkelingen in een bepaalde sector en de gevolgen daarvan voor de CAO, komen dan niet ter sprake. De onderlinge arbeidsverhoudingen worden hierdoor niet beter.

Onderhandelaars van beide partijen worden doorgaans gevraagd om een rol als onderhandelaar te vervullen, vaak gebeurt dit op basis van eerdere opgedane ervaringen. In veel gevallen rollen deze personen dan ook gewoon in het vak. Er bestaat geen eenduidig functie/competentieprofiel van de onderhandelaar en een specifieke opleiding om CAO-onderhandelaar te worden ontbreekt. Er worden weliswaar diverse trainingen en workshops aangeboden waarin de basisprincipes van onderhandelen worden besproken, maar deze trainingen en workshops zijn generalistisch opgezet, met als doelgroep iedereen die in zijn functie te maken krijgt met onderhandelingsituaties. Onderhandelingen tussen CAO-partijen zijn onderscheidend in de scope van het onderhandelingsresultaat. In sommige sectoren gaan CAO-onderhandelingen over 400.000 werknemers of meer. Bij een dergelijke omvang van een onderhandelingsresultaat is professionalisering van het vak van onderhandelaar belangrijk.

De CAO-onderhandelaar heeft een grote verantwoordelijkheid en dient de achterban zo goed mogelijk te vertegenwoordigen. Een duidelijk functie/competentieprofiel waarin taken, bevoegdheden, verantwoordelijken en competenties helder worden gedefinieerd kan helpen bij een verdere professionalisering van het beroep. Helder omschreven taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden, competenties en doelstellingen bieden de onderhandelaar houvast. Tevens kan een functie/competentieprofiel (mede) richting geven aan waar het in onderhandelingen tussen CAO-partijen over moet gaan. Een functie/competentieprofiel kan vertaald wor-

den naar een set competenties waarin helder wordt omschreven welke eigenschappen, capaciteiten en specifieke ervaring een onderhandelaar moet hebben.

Een functie/competentieprofiel kan enerzijds houvast bieden bij de selectie van toekomstige onderhandelaars en anderzijds bij de professionele ontwikkeling van zittende onderhandelaars. Een interessante vraag is of een onderhandelaar na het volgen van een gedegen opleiding, waardoor deze persoon beter kan voldoen aan het functie/competentieprofiel, ook daadwerkelijk een substantieel betere en meer profijtelijke CAO kan afsluiten? Met andere woorden, wordt er op dit moment steeds het beste resultaat behaald, of kan er door verdere professionalisering van de beroepsgroep een verbetering worden gerealiseerd, waarbij een win-win situatie ontstaat? Deze vraag is op dit moment moeilijk te beantwoorden aangezien er geen functie/competentieprofielen voor onderhandelaars beschikbaar zijn.

1.2 Verzoek aan IVA

HS arbeidsvoorwaarden b.v. is een bureau gespecialiseerd in CAO-advies en onderhandelingen. Het bureau organiseert workshops voor CAO-onderhandelaars waarbij onder andere sociale innovatie de insteek vormt. Tijdens deze workshops blijken onderhandelaars behoefte te hebben aan een duidelijk functie/competentieprofiel. Deze personen kunnen zichzelf dan spiegelen aan het profiel en vaststellen waar eventuele ontwikkelingspunten zitten. De onderhandelaar kan aandacht besteden aan ontwikkelingspunten door noodzakelijke competenties verder te ontwikkelen door middel van een passende opleiding, training of coaching, of door specifieke ervaring op te doen. Het inzetten van een functie/competentieprofiel bij de selectie van nieuwe onderhandelaars kan voorkomen dat personen die eigenlijk niet geschikt zijn voor de functie van CAO-onderhandelaar toch in het vak rollen. Dit voorkomt niet alleen teleurstellingen bij de achterban, maar zeker ook bij de persoon zelf.

A-advies, een bureau dat gespecialiseerd is in het adviseren van sociale partners op het vlak van onder andere CAO's, sociale innovatie, wordt geconfronteerd met vergelijkbare problemen en vragen van bestuurders. Zij constateren dat het te voeren toekomstige beleid van de werknemersorganisaties niet altijd aansluit bij de wijze waarop de CAO-onderhandelaar of de bestuurder opereert. De gewenste vernieuwing van de werknemersorganisatie, om bijvoorbeeld aantrekkelijk te worden voor nieuwe jonge leden, komt zo niet tot ontwikkeling. Door maatschappelijke ontwikkelingen zoals decentralisatie worden arbeidsvoorwaarden, uitzonderingen daargelaten, steeds meer onderdeel van de onderhandeling tussen werknemer en werkgever zelf. Dit betekent dat werknemersorganisaties zich op een andere manier moeten onderscheiden en profileren richting hun achterban.

Een voorbeeld van zo'n werknemersorganisatie is de CNV Vakmensen: één van de 11 bonden die zijn aangesloten bij CNV vakcentrale. CNV Vakmensen ziet het als haar taak de belangen van werkenden en niet-werkenden te behartigen op het gebied van arbeid en inkomen voor werknemers in het vervoer, de voeding, de industrie, de bouw en de facilitaire dienstverlening. De CNV Vakmensen is betrokken bij

het afsluiten van de verschillende CAO's in deze sectoren en ziet professionalisering van CAO onderhandelaars als een belangrijke factor om haar rol nu en in de toekomst goed te kunnen vervullen.

Ook het Centrum voor Paritaire Dienstverlening neemt deel aan dit project. Het CPD heeft zich gespecialiseerd in de secretariaatsvoering voor paritaire stichtingen, maar adviseert daarnaast inhoudelijk en ondersteunt ook door procesmanagement. Het CPD geeft uitvoering aan het beleid en daaruit voortvloeiende activiteiten. Zij ondersteunt CAO-partijen in de volgende branches: contractcatering, industriële reiniging en scheepsonderhoud, particuliere beveiliging, recreatie, ICT en de uitzendbranche. Het CPD heeft de ambitie haar dienstverlening zowel kwalitatief als kwantitatief uit te breiden en participeert daarom in dit project.

HS Arbeidsvoorwaarden b.v., a-advies, CNV Vakmensen en CPD hebben IVA beleidsonderzoek en advies gevraagd een projectvoorstel op te stellen om functie/competentieprofielen voor CAO-onderhandelaars te ontwikkelen. Hierbij moet een onderscheid worden gemaakt in de huidige profielen (ist), de gewenste profielen (soll) en het mogelijk verwachte effect op de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen. Van belang is dat er ook bekeken wordt in welke mate het beleid van werkgevers- en werknemersorganisaties aansluiting vindt bij de huidige en gewenste functie/competentieprofielen van de onderhandelaars.

1.3 Onderzoeksvragen

Wanneer we het voorgaande in ogenschouw nemen dan kunnen we de volgende onderzoeksvragen stellen:

1. Wat is het huidige en gewenste functie/competentieprofiel van Cao-onderhandelaars aan zowel werkgevers- en werknemerszijde?
2. Wat zijn belangrijke loopbaan kenmerken en persoonseigenschappen van zittende Cao-onderhandelaars en zijn er verschillen tussen werkgevers- en werknemersonderhandelaars?
3. Zijn er verschillen tussen werkgevers- en werknemersorganisaties in de huidige en gewenste profielen?
4. Op welke wijze sluiten de gewenste profielen aan bij het (toekomstige) beleid van werkgevers- en werknemersorganisaties?
5. Op welke wijze leidt het werken met een functieprofiel voor Cao-onderhandelaars tot een betere kwaliteit van de arbeidsverhoudingen?

We nemen in dit onderzoek het competentieprofiel als centraal thema om het 'vak' van Cao-onderhandelaar te beschrijven. Daartoe verduidelijken wij nu de begrippen vakmanschap en competentieprofiel kort.

1.4 Vakmanschap en professionaliteit

De term 'vakman' is van oudsher verbonden aan traditionele handberoepen als de smid, de ijzervlechter, stukadoor, bakker en slager. Wanneer we echter het concept vakmanschap nader bekijken, is het niet louter gebonden aan ambachtelijke beroepen, maar veel meer aan persoonlijkheidskenmerken. Hoewel hij geen definitieve omschrijving van vakmanschap geeft, definieert Sennett (2008) het als het geheel van kennis en kunde met een eigen, erkende marktwaarde, uitgevoerd met een passie voor het werk. Omdat wij vakmanschap breder beschouwen dan de smalle definitie van ambachtelijkheid spreken we ook over professionaliteit, en dus de vakman, of professional. Elementen zoals kennis en kunde (bekwaamheid) en passie voor het werk zijn dus centrale begrippen van professionaliteit, en gelden voor een breed scala aan beroepen en functies. De definitie van Sennett (2007) laat zien dat de eigenschappen van een professional omschreven kunnen worden als een combinatie van expliciete en impliciete kennis en een affectieve binding met het werk. Daarnaast heeft de professional nog een aantal essentiële persoonlijkheidskenmerken, of attitudes. De vakman, of vakvrouw:

- Streeft naar kwaliteit omwille van deze kwaliteit;
- Ontwikkelt zich door het leren in de praktijk van en met elkaar (learning on the job);
- Beschikt over eigen regelvermogen; heeft volledige toewijding voor zijn werk waarbij motivatie even belangrijk is als het aanwezige talent;
- Denkt buiten de bestaande grenzen en paden;
- Zoekt naar eigenwaarde en erkenning van zichzelf als vakman;
- Wil van begin tot het eind zoveel als mogelijk betrokken zijn bij, c.q. zicht hebben op de werkzaamheden;
- Deelt zijn of haar kennis en kunde met zowel beginnende als gevorderde professionals.

Competenties, in de vorm van een set van kennis, vaardigheden en attitudes zijn een instrument om vakmanschap en professionaliteit te beschrijven, toe te passen en meetbaar te maken.

1.5 Competentieprofiel

Om een beeld te geven wat onder een competentieprofiel wordt verstaan hanteren wij de volgende definitie:

Competenties zijn ontwikkelbare vermogens van een individu waarmee deze op basis van kennis, inzicht, vaardigheden en houding adequaat handelt in een reële (beroeps)context.

Competenties bestaan uit een van de volgende hoofdonderdelen:

- Kennis en inzicht: denken;

- Vaardigheden: doen;
- Motivatie: willen;
- Houding en persoonskenmerken: zijn.

Een profiel bestaat dus uit een beschrijving van de juiste mix van competenties in termen van kennis en inzicht, vaardigheden, motivatie, houding en persoonskenmerken. Hierbij wordt betrokken de context waarin een beroep wordt uitgeoefend en de beroepskritische situaties die een beroepsbeoefenaar hierin tegenkomt.

1.6 Voordelen functie/competentieprofiel

We kunnen de volgende voordelen benoemen voor zowel werkgevers- en werknemersorganisatie om te gaan werken met een functie/competentieprofiel voor een CAO-onderhandelaar:

- Het profiel biedt een duidelijk beeld van wat een onderhandelaar moet kunnen en kennen in relatie tot het gevoerde dan wel gewenste beleid van de werkgevers- en werknemersorganisatie.
- Met het profiel is het mogelijk vast te stellen wat de witte vlekken zijn tussen het huidige functie/competentieprofiel en het gewenste profiel en hier door middel van opleiding en/of training invulling aan te geven.
- Met het profiel wordt het mogelijk potentiële onderhandelaars op basis van een functie/competentieprofiel te selecteren. Hierdoor worden alleen kandidaten geselecteerd die volledig dan wel bijna passen in het gewenste profiel.
- Het profiel leidt tot het aannemen van professionele onderhandelaars die open en vertrouwelijke arbeidsverhoudingen creëren, omdat de focus ligt op het realiseren van een win-win situatie voor zowel de werkgevers- en werknemersorganisatie en de daarbij aangesloten achterban.
- Het profiel biedt mogelijkheden om ook te onderhandelen over andere onderwerpen dan de primaire arbeidsvoorwaarden, omdat er vanuit de beleidsafdelingen sturing kan worden gegeven.
- Met het profiel wordt het mogelijk om de zittende CAO-onderhandelaars bij- dan wel op te scholen.

Uiteindelijk zal het voorgaande leiden tot een betere kwaliteit van de arbeidsverhoudingen waarin professionaliteit, openheid en vertrouwen de boventoon gaan vormen.

1.7 Resumerend

Onderhandelaars zelf geven aan dat het voldoen aan een duidelijk functie/competentieprofiel met daaraan gekoppeld een goede opleiding, training of coaching een impuls kan zijn voor betere onderlinge arbeidsverhoudingen. Het ligt in de verwachting dat de arbeidsverhoudingen tussen CAO-partijen verbeteren wanneer het takenpakket en functie-eisen meer consistent en transparant worden. Niet alleen zijn goed opgeleide onderhandelaars die voldoen aan een stevig profiel in staat om tactisch te onderhandelen in een politiek krachtenveld, met gevoel voor verhoudingen en gevoeligheden. Zij zijn ook in staat om de onderhandelingen in een breder strategisch kader te plaatsen. Onderhandelingen kunnen daardoor minder worden gefocust op de korte termijn (loonontwikkeling) en veel meer op de langere termijn, waarbij maatschappelijke ontwikkelingen zowel economisch, sociaal als demografisch een rol spelen. Door in gezamenlijkheid te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen, kunnen CAO-partijen een visie ontwikkelen op het te voeren arbeidsmarkt- en personeelsbeleid.

Het is dit laatste wat nu in onderhandelingen vaak onderbelicht blijft. Het nieuwe ontwikkelde beleid wordt door de onderhandelaars in de praktijk soms niet of onvoldoende overgenomen (dit laatste wordt soms veroorzaakt doordat de achterban vooral bestaat uit oudere leden die graag de verworven rechten willen behouden). Het onderhandelingsproces richt zich doorgaans op de primaire arbeidsvoorwaarden en de (noodzakelijke) vernieuwing blijft hierdoor achter. Een positief onderhandelingsresultaat in de loonontwikkeling is op dit moment vaak het meest aansprekende en concrete resultaat voor die achterban.

Als gevolg van de hierboven beschreven problemen en ontwikkelingen is het verstandig om de inhoud van de functie van CAO-onderhandelaar, als belangrijke peiler bij de uitvoering van beleid van sociale partners, eens stevig onder de loep te nemen en deze concreet vast te leggen in een functie/competentieprofiel.

Dat is wat IVA beleidsonderzoek en advies heeft gedaan in opdracht van HS-Arbeidsvoorwaarden, Centrum voor Paritaire Dienstverlening, a-Advies, CNV Vakmensen en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

De opdracht bestond uit het uitvoeren van een onderzoeksproject met meerdere onderdelen die in dit rapport worden beschreven. Allereerst is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd, gericht op het opstellen van een functie/competentieprofiel, het beschrijven van de kenmerken van Cao-onderhandelaars en benodigde competenties (kennis, vaardigheden en attituden). Vervolgens is een kwantitatief onderzoek gehouden, gericht op kenmerken van Cao-onderhandelaars en op het bepalen van de meest belangrijke kennis/vaardigheden en attituden. Tenslotte is het ontwikkelde profiel besproken met een tweetal expert panels.

1.8 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt een kort literatuuronderzoek beschreven gericht op de context waarin Cao-onderhandelaars hun rol vervullen. In Hoofdstuk 3 wordt het kwalitatieve onderzoek gepresenteerd. In Hoofdstuk 4 worden de resultaten gepresenteerd van een kwantitatief onderzoek onder ongeveer 200 Cao-onderhandelaars. Hoofdstuk 5 beschrijft een tweetal expert-meetings waarin is gesproken over het vakcompetentieprofiel voor Cao-onderhandelaars. In hoofdstuk 6 wordt een discussie gepresenteerd van de belangrijkste bevindingen. Ook worden aanbevelingen gedaan voor professionalisering van Cao-onderhandelingen.

2 Literatuuronderzoek

2.1 Arbeidsverhoudingen in Nederland

Het Nederlandse model van arbeidsverhoudingen is sinds de tweede wereldoorlog sterk onder invloed geweest van de centrale overheid en wordt georganiseerd door overlegvormen. Arbeidsvoorwaarden worden in Nederland veelal centraal vastgelegd in CAO's, zowel op bedrijfsniveaus als op sectorniveau. Tot de jaren 70 heeft de overheid veel invloed uitgeoefend op bijvoorbeeld de loonpolitiek. Sociale Partners voeren het beleid, mede in opdracht van de overheid uit. Sinds begin jaren 80 wordt er wel gesproken van een beleidsleren (Visser & Himmerijck, 1997), waarin actoren samen met vallen en opstaan puzzelen en poweren naar structurele sociaal economische hervormingen. Er is sprake van georganiseerde decentralisatie. Besluitvorming vindt plaats in getrapte coördinatie, via overleg op verschillende niveaus, op basis van een lange democratische leerweg, rekening houdend met het voor elk niveau adequate beslissingsdomein (Nagelkerke & Wilthagen, 2002).

Het Nederlandse model wordt gekenmerkt door een relatief centralistische besluitvorming, institutionele integratie op verschillende niveaus, collectivistische en uniformistische regelgeving en aanpassingsvermogen van actoren als gevolg van veranderingen in regelgeving (Nagelkerke & Wilthagen, 2002).

2.2 Arbeidsverhoudingen in ontwikkeling: de context van het werk van de CAO-onderhandelaar

Een aantal ontwikkelingen maken dat de arbeidsmarkt in de afgelopen 100 jaar ingrijpend is veranderd. Deze ontwikkelingen, die momenteel nog in volle gang zijn, zijn de toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen in Nederland, instroom van allochtonen op de Nederlandse arbeidsmarkt, ontgroening en vergrijzing van de Nederlandse bevolking en krimp van de beroepsbevolking, de veranderende rol van betaald werk in het leven van mensen (Baaijens & Schippens; 2007), flexibilisering van productie, taken en arbeidstijdpatronen, differentiatie van werknemersposities en internationalisering (Nagelkerke & Wilthagen, 2002).

2.2.1 Toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen

Vanaf de jaren 60 van de vorige eeuw verricht een toenemend aantal vrouwen betaald werk, ook wanneer zij kinderen geboren. Vond in 1965 nog 85% van de Nederlanders dat een gehuwde vrouw geen betaald werk mocht verrichten nadat zij kinderen had gekregen, in 1997 was dat percentage gedaald naar 18% (de Jong & de Cam, 2000). Uit de emancipatiemonitor 2008 van het SCP (Merens & Hermans, 2009) blijkt dat een grote meerderheid van de mannen en vrouwen positief staat tegenover werkende moeders.

Het aantal vrouwen dat deel uitmaakt van de beroepsbevolking is gestegen van 38% in 1995 tot 43% in 2007. In 2001 was de groei van de beroepsbevolking zelfs geheel toe te schrijven aan de instroom van vrouwen (Merens & Hermans, 2009).

Uit gegevens van het CBS blijkt dat het aandeel vrouwen dat economisch zelfstandig is, is gestegen van 39% in 2000 naar 46% in 2008 (Brakel van den, 2010). De kloof met mannen blijft echter groot, het percentage economisch zelfstandige mannen is ongeveer 70%. Volgens het CBS is een persoon economisch zelfstandig 'wanneer zijn of haar inkomsten uit betaald werk (arbeid of eigen onderneming) meer dan 70 procent van het nettominimumloon bedraagt.'

Mogelijke verklaringen voor het groter aantal vrouwen dat werkzaam is, zijn voornamelijk van sociaal – culturele aard. Normen en waarden veranderden en, zoals hierboven reeds aangegeven is, werd het niet bezwaarlijk geacht dat moeders betaald werk buitenshuis verrichtten. Daar komt bij dat vrouwen op hogere leeftijd hun eerste kind krijgen. Huishoudens zijn dan gewend geraakt aan een bepaald inkomensniveau, wat vrouwen stimuleert om na afloop van de zwangerschap weer de arbeidsmarkt op te gaan (Jonge, de & Kam, de, 2000). Daar komt bij dat de mogelijkheden voor kinderopvang verbeterd zijn. Op deze manier kunnen gezinnen werk en zorg beter combineren.

Economen hebben echter ook onderzoek gedaan naar redenen dat meer vrouwen actief zijn op de arbeidsmarkt. Een van de redenen die door hen aangedragen wordt is een fiscaal vriendelijker klimaat voor tweeverdieners. Daar komt bij dat in de jaren '80 van de vorige eeuw de financieel zelfstandige positie van vrouwen versterkt is, zo betaalt de vrouw sinds 1985 individueel premies voor de volksverzekeringen (de Jonge & de Kam, 2000).

De toenemende arbeidsparticipatie van de vrouw heeft ook zijn gevolgen voor de sociale partners in het algemeen en de cao-onderhandelaar in het bijzonder. Zijn traditionele (mogelijke) achterban verandert, dus wie representeert hij? En wat zijn de thema's waarover hij onderhandelt? Komen die nog overeen met de thema's die de veranderende arbeidspopulatie belangrijk vindt? Doordat vrouwen participeren op de arbeidsmarkt zal er een behoefte zijn naar andere arbeidsvoorwaarden, bijvoorbeeld meer mogelijkheden voor parttime werken, betere voorzieningen voor kinderopvang, gelijk werk – gelijk loon en er zal een andere bedrijfscultuur ontstaan als er meer vrouwen in een bedrijf komen werken. Daarnaast vormt de vrouw een nieuwe doelgroep voor de sociale partners, de vraag is: hoe kunnen de sociale partners 'de vrouw' als doelgroep bereiken en hoe kan de Cao-onderhandelaar die vertegenwoordigen aan de onderhandelingstafel?

2.2.2 Instroom van allochtonen

Momenteel leven er ongeveer 1,8 miljoen niet Westerse allochtonen in Nederland (CBS, 2010). Nederland heeft meerdere immigratiegolven meegemaakt. De eerste immigratiegolf betrof voornamelijk immigranten uit voormalige koloniën van Nederland (Suriname en Indonesië). Begin jaren '60 van de vorige eeuw was er een tekort

aan arbeidskrachten op de arbeidsmarkt ontstaan, met name in de metaal- en textiel-industrie. Nederland begon daarom met het werven van buitenlandse arbeiders, destijds gastarbeiders genoemd, voornamelijk in Zuid-Europese landen en landen als Marokko en Turkije (Kamps, 1985). In de periode 1960 -1976 was er een toename van 23% per jaar. De derde immigratiegolf bestond voornamelijk uit gezinshereniging.

De arbeidsmarktpositie van de allochtonen is de afgelopen jaren sterk verbeterd, maar nog altijd minder goed dan de arbeidsmarktpositie van autochtonen. Uit gegevens van het CBS (CBS, 2009) blijkt dat in 2008 was de werkloosheid onder allochtonen 8,0% was, in 1994 was de werkloosheid nog 26%. De arbeidsparticipatie van de allochtonen was in 2008 62%, in 1994 was dat nog 37%. Ter vergelijking, in 2008 was de werkloosheidspercentage voor autochtonen 3,2% en de arbeidsparticipatie was 75%. Daarbij komt dat de allochtonen vooral aan de onderkant van de arbeidsmarkt werkzaam zijn, zoals de schoonmaaksector.

Voor sociale partners zijn de allochtonen, evenals de vrouwen, een groep op de arbeidsmarkt met hun eigen specifieke wensen en behoeften die ze horen te vertegenwoordigen. Een veranderende arbeidspopulatie zorgt voor een andere positie aan de onderhandelingstafel (wie is de achterban die de cao-onderhandelaar vertegenwoordigt?) en de cao-onderhandelaars moeten een beroep doen op andere competenties om hun doelgroep aan te spreken. Voor sociale partners speelt daarnaast de toenemende krapte op de arbeidsmarkt, waardoor zij voortdurend op zoek zijn naar mogelijkheden om doelgroepen die nog niet volledig zijn toegetreten tot de arbeidsmarkt te mobiliseren naar betaald werk.

2.2.3 Vergrijzing en ontgroening

Het is algemeen bekend dat de Nederlandse maatschappij te maken krijgt met vergrijzing en ontgroening. Het aantal 20 tot 65 jarigen zal dalen van 61% nu tot 53% in 2035, het aantal personen van 65 jaar en ouder zal stijgen van 15% nu naar 25% in 2035. De demografische druk zal stijgen van 64% momenteel naar 88% in 2035 (CBS 2010). Kortom, het werkend gedeelte van de Nederlandse bevolking zal dalen, hetzelfde werk zal met minder mensen gedaan moet worden. Dit zal zijn gevolgen hebben op de publiek middelen en dit zal zijn gevolgen hebben voor de arbeidsmarkt en op de arbeidsverhoudingen. Er ontstaat weer krapte op de arbeidsmarkt. Daar komt het feit bij dat de achterban van zowel de werknemersorganisaties als de werkgeversorganisaties aan het vergrijzen zijn en dat ze minder aanwas hebben van jongere leden. De werknemersorganisaties bijvoorbeeld hebben momenteel te maken met tegengestelde belangen, enerzijds moeten ze de belangen van hun huidige leden behartigen (de oudere werknemer) en tegelijkertijd moeten ze, willen ze de jongere werknemer aanspreken, hun belangen ook behartigen, die vaak tegenstrijdig zijn aan de belangen van de oudere werknemer. Dit heeft zijn weerslag op de arbeidsverhoudingen, hoe gaan de sociale partners om met de soms tegenstrijdige belangen van hun eigen achterban? Hoe vertegenwoordigt de cao-onderhandelaar die (soms tegengestelde) belangen van zijn achterban aan de onderhandelingstafel? Sociale partners kampen met afspraken over ontzietmaatregelen uit het verleden, die

in toenemende mate problemen veroorzaken op de werkvloer, zoals een onevenwichtige belasting en vraag om eenzijdige flexibiliteit van de jongere werknemer. De veranderende rol van werk in het leven

Paul Schnabel (2001) gaf het al aan in zijn artikel 'Maatschappij in beweging' uit 2001 dat het leven meer dan ooit in het teken staat van het verlangen het leven ten volle te kunnen beleven, 'intensivering' genoemd. Dit heeft zijn invloed op hoe mensen naar werk kijken. Er worden hogere eisen aan het werk gesteld, werk is niet meer alleen maar 'brood op de plank brengen', maar werk moet ook interessant, zinvol, gevarieerd en uitdagend zijn, zodat het bijdraagt aan een optimale zelfrealisatie. Intensivering oftewel de 'pursuit of happiness' is een brede sociaal-culturele trend geworden en bepaalt de waardering van relaties en werk, de indeling van de vrije tijd en de beoordeling van zaken als zinvol. Arbeid wordt in dit alles steeds meer als een consumptiegoed beschouwd (Schnabel, 2001).

Door de hogere eisen die men aan het werk stelt, worden er ook hogere eisen aan de sociale partners gesteld. Men stelt zich de vraag: 'Waarom zou ik nog lid worden van een vakvereniging?' Geen groepsdenken, maar specifiek op het individu gerichte belangenbehartiging is de trend. Dit vergt een andere structuur van de werknemers- en werkgeversorganisaties en een andere benadering van de leden. Dit uit zich ook in de wens om andere arbeidsvoorwaarden die de 'pursuit of happiness' mogelijk maken. Sociale partners staan voor de uitdaging om in gezamenlijkheid te komen tot aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, die ervoor zorgen dat mensen werkzaam willen zijn en blijven in een sector of organisatie.

2.2.4 Flexibilisering van productie, taken en arbeidspatronen

Het gevolg van flexibilisering is dat het traditionele vakbondsmodel aan invloed zal inboeten, de bedrijfstak zal namelijk als knooppunt van arbeidsverhoudingen, aldus Nagelkerke en Wilthagen (2002), in betekenis afnemen. Afspraken over arbeidsvoorwaarden zullen meer op lokaal niveau gemaakt worden, in bedrijven zelf, specifiek voor groepen werknemers in subsectoren of in ondernemingen en wellicht ook binnen cluster van bedrijven. Aan de ene kant ziet men dat het decentrale / lokale overleg aan invloed wint en aan de andere kant wordt de invloed van internationale relaties groter (globalisering) (Nagelkerke & Wilthagen, 2002).

Nieuwe CAO's komen en bestaande CAO's veranderen van structuur en reikwijdte. De sociale partners moeten leren omgaan met een grotere diversiteit aan ondernemingen en werknemers (vrouwen, allochtonen) (Nagelkerke & Wilthagen, 2002) en daarmee gepaard gaande diversiteit aan belangen en arbeidsvoorwaarden. Dat betekent aanpassing van de eigen organisatiestructuur, ontstaan van andere belangenorganisatie, gericht op nieuwe groepen met hun specifieke wensen en nieuwe belangen. De vraag is wel hoe de sociale partners en daarmee ook de Cao-onderhandelaars hiermee omgaan. Het is wel helder dat men op zoek is, aldus Nagelkerke en Wilthagen (2002), naar nieuwe ordeningsniveaus.

2.2.5 Differentiatie van werknemersposities

De differentiatie van de werknemerspositie laat een duidelijke tweedeling op de arbeidsmarkt zien (Nagelkerke & Wilthagen, 2002). Enerzijds zijn er werknemers die economische macht hebben met een sterke positie op de arbeidsmarkt. Anderzijds zijn er groepen werknemers die juist geen economische macht hebben. De laatste groep betreft mensen die tijdelijk en vaak laaggeschoold werk hebben of onder contract zijn bij een uitzendbureau, met een zwakkere positie op de arbeidsmarkt. Zij moeten hun belangen sterk verdedigen, maar zijn daar moeilijk toe in staat. Verder heeft de arbeidsmarkt met een groter wordende groep ZZP'ers (zelfstandigen zonder personeel) te maken. In 1996 waren er nog minder dan 400.000 ZZP'ers, in 2008 waren dat meer dan 600.000 (CBS, 2010). Werkgevers kiezen er in toenemende mate voor een flexibele schil, bijvoorbeeld door medewerkers de mogelijkheid te bieden om als ZZP'er in een rol als onderaannemer hun werk te blijven doen. De status van ZZP-ers is onduidelijk, zijn zij nu werkgevers of werknemers. Daarmee is ook de vraag wie hun belangen moet behartigen onduidelijk en wordt deze groep door sociale partners nog moeilijk bereikt.

Sociale partners hebben te maken met een grotere pluriformiteit aan werknemers en dus ook aan werknemersbelangen. Wat voor een groep juist goed is, kan voor de andere groep nadelige gevolgen hebben, binnen de vakbeweging zullen tegenstrijdige belangen zijn. Differentiatie zorgt ervoor dat de betekenis van de huidige inclusieve vakbondsorganisatie vermindert. Belangen worden scherper naar groepen werknemers geprofileerd. Daar komt de (toekomstige) spanning op de arbeidsmarkt bij. Mogelijk gaat daardoor de traditionele belangenbehartiging van grote groepen werknemers over in het najagen van de specifieke belangen van individuen en kleine groepen werknemers (Nagelkerke & Wilthagen, 2002). Dit zal naar alle waarschijnlijkheid het werk van de cao-onderhandelaar complexer maken, omdat die allereerst met belangen van kleinere groepen en groepen met een grotere diversiteit te maken heeft. Daarnaast zullen er tegenstrijdige belangen in de achterban van de cao-onderhandelaar zijn, wat een extra complexiteit aan zijn werk toevoegt.

2.2.6 Internationalisering

Nederland staat algemeen bekend als een open economie die sterk afhankelijk is van het buitenland. De afgelopen financiële crisis maakte duidelijk dat de Nederlandse economie sterk afhankelijk is van de import en de export, voornamelijk naar Duitsland. Sommige sectoren zijn gevoeliger voor de internationale markt en internationale concurrentie dan andere, te denken valt bijvoorbeeld aan de chemie, de staalindustrie en de consumentenelektronica. Sectoren als de zorg, de bouw en dienstverlenende bedrijven zijn minder gevoelig voor internationalisering.

De betekenis van de Europese Unie op het gebied van regelgeving voor arbeid wordt steeds groter. Het is de verwachting dat de nationale stelsels nog jaren hun invloed zullen hebben op de regulering van arbeid, maar Brussel zal steeds meer de invloed van Den Haag overnemen. Werkgevers- en werknemersorganisaties moeten, voor een effectieve belangenbehartiging steeds meer werken aan een sterkere rol op in-

ternationaal niveau (Nagelkerke & Wilthagen, 2002), ongeacht hun beeld van belangenbehartiging.

Het gevaar van sterke internationalisering en multinationalisatie is dat de specifieke nationale institutionele patronen van de arbeidsverhoudingen aan beschermende kracht inboeten (Nagelkerke & Wilthagen, 2002). Werkgevers- en werknemersorganisaties ondervinden daarnaast steeds meer bemoeienis van andere belangenorganisaties (bijvoorbeeld Greenpeace, Amnesty International, Terre des Hommes) die zich niet bezighouden met arbeid in directe zin, maar zich uitlaten over het niveau van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ondernemingen zoeken in toenemende mate hun maatschappelijk bestaansrecht en productidentiteit in maatschappelijke betrokkenheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen (Nagelkerke & Wilthagen, 2002), zie bijvoorbeeld de auto-industrie of de olie-industrie die zich als 'groen' willen profileren. Goed werkgeverschap is niet het enige waarmee bedrijven zich willen onderscheiden. Steeds meer moet 'goed werkgeverschap' concurreren met 'duurzaamheid', dat een hype geworden is waarmee bedrijven zich graag willen profileren. Internationalisering leidt, naast internationale samenwerkingsverbanden, vooral ook tot verschuiving van economische activiteiten en het langzaam verdwijnen van relatief laaggeschoold werk naar andere regio's in de wereld, waaronder het voormalig oostblok en (zuidoost) Azië. Bovenstaande thema's staan in toenemende mate op de agenda van sociale partners, het belang van het behoud van werk moet steeds weer worden afgewogen tegen de arbeids- en inkomenspositie van werknemers.

2.2.7 Samenvatting

Uit deze korte literatuurverkenning komen de volgende zaken naar voren. De belangrijkste bevinding is dat de arbeidsmarkt dynamischer is geworden. Was 30 jaar geleden nog voornamelijk de 'blanke man' de werknemer en de werkgever, tegenwoordig zijn steeds meer vrouwen en alloctonen actief op de arbeidsmarkt en heeft de buitenwereld een steeds groter wordende invloed op de Nederlandse arbeidsmarkt. Daar komt bij dat werk en de organisatie van werk aan verandering onderhevig is. Voor de cao-onderhandelaar betekent dit, dat, op basis hiervan, gesteld kan worden dat zijn werk complexer is geworden. Zijn achterban is meer divers, met andere behoeftes aan arbeidsvoorwaarden en een andere manier van benaderen. De Nederlandse arbeidsmarkt staat voor grote uitdagingen, die, zeker in grote sectoren en bij grote bedrijven, zeker hun invloed zullen hebben op de cao-onderhandelingen. Tijdens cao-onderhandelingen moet rekening gehouden worden met wat de grote spelers in het buitenland of de hoofdvestiging in het buitenland voor beleid ontwikkeld heeft. Dit groter wordende en complexer wordende krachtenveld, zorgt ervoor dat het werk van de cao-onderhandelaar moeilijker is geworden, waardoor er een groter beroep wordt gedaan op een breder pallet aan competenties.

In het volgende hoofdstuk wordt studie 1 gepresenteerd. Dit onderzoek, op basis van 25 interviews met Cao-onderhandelaars, is gericht op het beantwoorden van onderzoeksvragen 1 en 2. Het hoofdstuk schetst de achtergronden van Cao-onderhandelaars, de benodigde competenties en professionaliteit van Cao-

onderhandelingen en belangrijkste ontwikkelingen waarmee sociale partners te kampen hebben.

3 Kwalitatief onderzoek

Het eerste deel van het onderzoek bestond uit een groot aantal interviews met Cao-onderhandelaars uit een dwarsdoorsnede van sectoren in Nederland. In de studie waren zowel werkgevers- als werknemersonderhandelaars betrokken.

3.1 Methode

3.1.1 Interviewprotocol

In deze eerste studie is onderzoek gedaan naar de functie en taken van Cao-onderhandelaars, met als doel het opstellen van een functie/competentieprofiel van de onderhandelaar.

In de interviews zijn we in gegaan op alle aspecten van het functie /competentieprofiel, zoals genoemd in paragraaf 1.4 en 1.5. We brengen de positie en rol van de onderhandelaar in kaart en besteden aandacht aan de vereiste competenties voor een cao-onderhandelaar. Er is in de interviews zoveel mogelijk gevraagd naar voorbeelden van onderhandelingsituaties, in het bijzonder naar goed en slecht verlopende onderhandelingen en wat daarvan de oorzaken (in gedrag) waren.

In de gesprekken is daarnaast ingegaan op hoe de onderhandelaar in zijn huidige functie terecht is gekomen. Welke functie(s) heeft hij/zij hiervoor vervuld? Is hij/zij gevraagd en op basis waarvan dan? (hoe heeft de selectie voor deze functie plaatsgevonden). Hiermee krijgen we een beeld van het profiel/achtergrond van zittende onderhandelaars.

Tevens vroegen wij in interviews naar maatschappelijke ontwikkelingen die voor de sector of organisatie relevant zijn en wat daarvan het effect is op arbeidsvoorwaarden, het onderhandelingsproces en de onderhandelaar zelf.

De interviews waren semi-gestructureerd op basis van een uitgebreid protocol, aan de hand waarvan een gesprek werd gevoerd met onderhandelaars, te vinden in bijlage 1. In het protocol kwamen de volgende aspecten aan bod:

- De achtergrond van de cao onderhandelaar (loopbaan en aantal jaren actief in cao-onderhandelingen).
- Politieke oriëntatie, media die men raadpleegt.

- Noodzakelijke kennis, vaardigheden voor en type attitude passend bij cao-onderhandelingen.
- Het proces van cao-onderhandelingen.
- Ontwikkelingen in de sector/ branche waarin men actief is.
- Oordeel over de mate van professionaliteit van cao-onderhandelingen en suggesties voor verbetering.

3.1.2 Steekproef

Voor deze fase kiezen hebben we gekozen voor face-to-face interviews met een kleine groep ervaren onderhandelaars, van zowel werkgeverszijde als van werknemerszijde, zowel binnen de marktsector als de publieke sector. Tabel 3.1 geeft hiervan een overzicht.

Deelnemers (in totaal 25) waren afkomstig uit een aantal verschillende, vooral grotere sectoren en branches in Nederland. Van de 25 onderhandelaars waren 23 man, de leeftijd varieerde van 32 tot 61 jaar oud.

Tabel 3.1 Overzicht van face-to-face interviews

	Werknemers OH	Werkgevers OH
Marktsector	10	12
Zorgsector	1	1
Sector overheid	-	1
Totaal	11	14

3.1.3 Procedure

Cao-onderhandelaars werden benaderd door leden van de begeleidingscommissie, of de onderzoekers voor deelname aan het onderzoek. Bij interesse ontving men in een korte mail de doelstelling van het onderzoek. Alle interviews zijn face-to-face gehouden. Tijdens de interviews zijn aantekeningen gemaakt die direct daarna werden uitgewerkt.

3.2 Analyse

Alle uitgewerkte interviews zijn vraag voor vraag geanalyseerd en de antwoorden per vraag zijn in een schema geplaatst. Vervolgens zijn de antwoorden door de onder-

zoekers geclusterd en is een rangorde aangebracht in antwoorden, bijvoorbeeld voor kennis, vaardigheden en attituden.

3.3 Resultaten

3.3.1 Achtergronden van cao-onderhandelaars

Wanneer cao-onderhandelaars gevraagd wordt of het cao-onderhandelen een vak is dan geven zij meestal aan dat het onderhandelen 'an sich' een vak is, het is een vak dat zich breder uitstrekt dan de cao-onderhandelingen zelf. Mensen die betrokken zijn bij arbeidsvoorwaardenvorming aan werkgevers of werknemerszijde onderhandelen dagelijks over van alles en nog wat, waaronder 1 of meerdere cao's. In die zin is een punt van commentaar ook dat men het 'vak' van cao-onderhandelaar een te enge definitie vindt. De geïnterviewden vinden dat het onderhandelen over cao's een onderdeel is van hun functie. Hoewel men zich herkent als cao-onderhandelaar is men toch vooral bestuurder van een vakbond, beleidsmedewerker, secretaris of voorzitter van een cao-commissie of werkgeversvereniging. In die rol onderhandelt men ook over de cao, maar neemt men daarnaast meestal zitting in het bestuur van verschillende fondsen (O&O, A&O en Pensioenfondsen).

De achtergronden van cao-onderhandelaars lopen uiteen, maar er zijn enkele patronen te ontdekken in de achtergrond en levensloop van cao-onderhandelaars. Deze patronen tekenen zich aan werkgevers en werknemerszijde verschillend af. Op basis van 25 interviews onderscheiden we vier profielen:

Profiel 1: het actieve vakbonds lid

Aan werknemerszijde wordt door verschillende onderhandelaars een levensloop beschreven van een beginnend werknemer in vaak een uitvoerend beroep. Deze mensen die in veel gevallen een maximaal opleidingsniveau hebben van mbo werden op jonge leeftijd lid (gemaakt, bijvoorbeeld door vader) van een vakbond. Ook komt het voor dat zij lid zijn geweest van een ondernemingsraad, waar zij in contact kwamen met een vakbond. Ze werden opgemerkt bij vergaderingen door hun mondigheid en inhoudelijke inbreng en werden gevraagd een actieve rol te vervullen bij de vakbond, bijvoorbeeld in de rol van kaderlid. Vaak stroomden zij vervolgens door naar de rol van (regionaal) bestuurder (met als start een opleidingstraject). In die rol werden zij vaak al betrokken bij onderhandelingen. Ze stroomden vervolgens door tot landelijk bestuurder en werden in die rol ook 1^e onderhandelaar voor 1 of meerdere Cao's.

Profiel 2: de hoog opgeleide jonge bestuurder

Een tweede profiel aan de zijde van werknemersverenigingen is dat van de jonge hoog opgeleide bestuurder. In de jaren 80 zijn vakbonden door allerlei noodzakelijke hervormingen actief gaan zoeken naar jonge hoog opgeleide mensen (Hbo of Universiteit) die bestuurder wilden worden. Er meldden zich pas afgestudeerden aan waaruit een selectie werd gemaakt. Maar het kwam ook voor dat jonge opgeleiden

werden geworven vanuit hun eerste baan, vaak bij politie of het onderwijs. Er stroomde dan een groep aankomend bestuurders in een klasje in. Deze groep volgde de opleiding tot bestuurder en werd bij succes regionaal bestuurder in een bepaalde sector. Daarna is het profiel vergelijkbaar met het vorige; men stroomde door van regionaal naar landelijk bestuurder en werd 1^o onderhandelaar. Ook komt het voor dat bestuurders wisselen van sector.

Een tweede variant binnen de hoog opgeleide jonge bestuurders is een kleine groep hoog opgeleiden die tijdens de dienstplicht in contact komt met het vakbondsleven, door gevraagd te worden voor een zitting te nemen in het bestuur van de Vakbond Voor Dienstplichtige Militairen (VVDM). Dit eerste contact en de intensieve ervaring die zij tijdens hun bestuursfunctie opdoen zet hen op het pad van deskundige over arbeidsvoorwaarden. Sommige van hen worden bestuurder, anderen kiezen voor een andere rol in arbeidsvoorwaardenvorming (beleidsmedewerker/jurist).

Profiel 3: de beleidsmedewerker aan werkgeverszijde

Een derde profiel wordt meerder malen beschreven aan de zijde van werkgeversonderhandelaars. Het gaat om jonge mensen die na hun (hbo of universitaire) studie zijn ingestroomd als beleidsmedewerker bij een werkgeversorganisatie. Ze vervullen een rol als jurist of econoom op het vlak van beleidsontwikkeling over arbeidsvoorwaarden. Ze doen het denk- en rekenwerk achter nieuwe beleidsplannen. Vaak stromen zij vanuit deze rol door naar de rol van adviseur of lid van het bestuur van een bedrijfsvereniging waarin zij betrokken raken bij cao-onderhandelingen.

Profiel 4: de ondernemer of (HR) directeur

Het vierde profiel wat kan worden onderscheiden is een profiel aan werkgeverszijde. Het profiel is een mix van mensen die zelf ondernemer zijn, zijn geweest, of een functie vervullen als (HR) directielid bij een grotere onderneming. Als lid van een bedrijfsvereniging gingen zij zich bemoeien met arbeidsvoorwaardenvorming en groeiden zij naar de rol van 1^o onderhandelaar voor 1 of meerdere cao's. Een vergelijkbare rol vervullen HR managers binnen grote organisaties. Met name in sectoren waar enkele grote bedrijven aanwezig zijn en veel kleinere (MKB sectoren), zijn het de HR of P&O mensen van de grotere bedrijven die onderhandelen met vakbonden over de Cao.

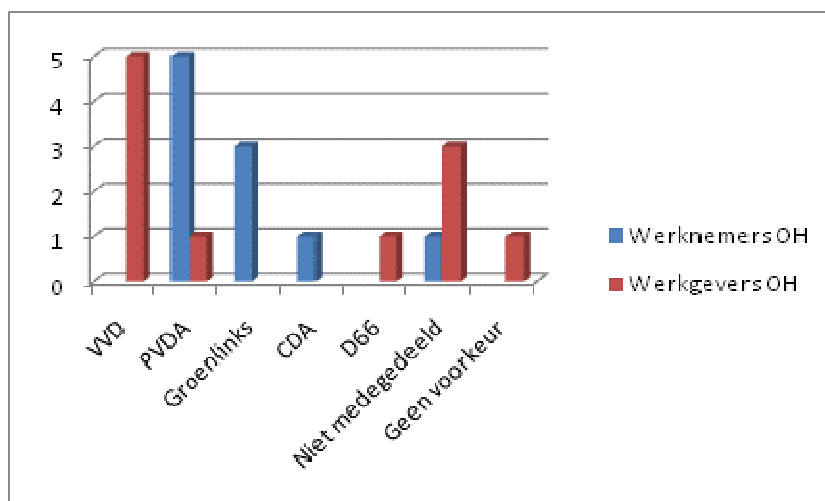
Doorstroomprofielen

In een aantal gevallen komt een overstap van werknemers- naar werkgeversvertegenwoordiging voor. Dit houdt in dat oud vakbondsbestuurders een belangrijke rol gaan vervullen aan werkgeverszijde, dat doen zij meestal niet in de sector waarvoor zij aan werknemerszijde onderhandelen, maar in een andere sector en/of bedrijfscao. Doorstroomprofielen van werkgeverszijde naar werknemerszijde zijn in dit onderzoek niet aangetroffen.

3.3.2 Politieke oriëntatie en media

Uit de interviews komt, voor zover men deze informatie wil delen, een vrij voorstelbare politieke oriëntatie voor aan werkgevers- en werknemerszijde. Aan de zijde van vakbonden varieert de politieke oriëntatie van GroenLinks tot Partij Van De Arbeid en in een enkele keer het CDA (zie Tabel 4.1).

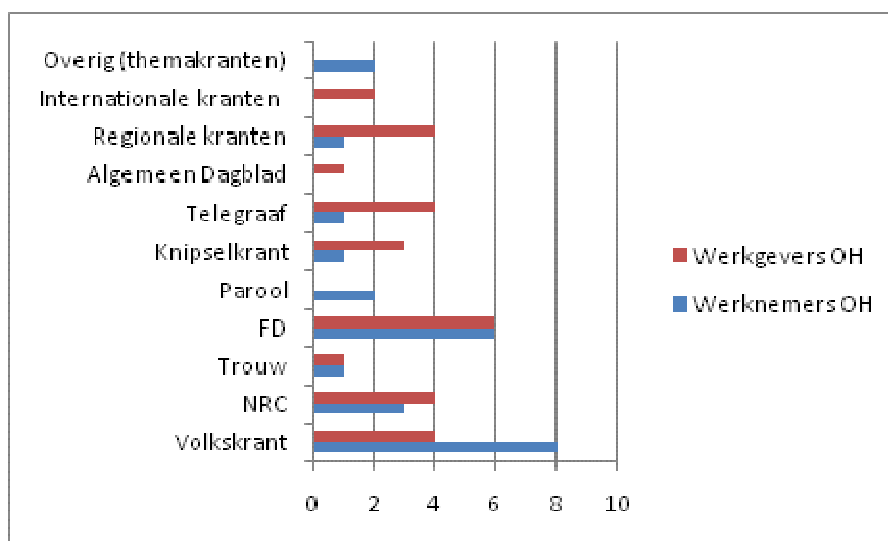
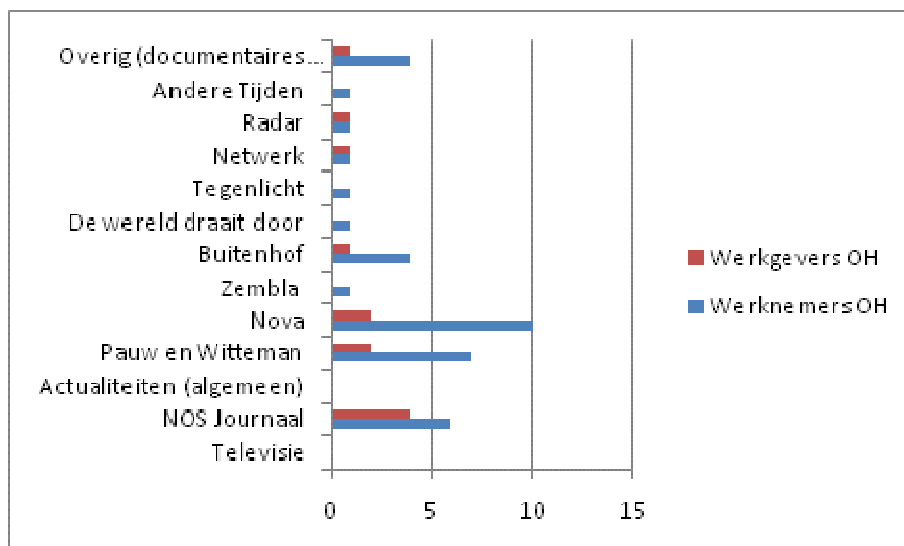
Tabel 3.2 Politieke voorkeur (n=21)



Aan werkgeverszijde zijn onderhandelaars over het algemeen liberaal georiënteerd richting VVD of D66. Toch is niet iedereen even uitgesproken over zijn politieke oriëntatie en aan werkgeverszijde komt het voor dat de oriëntatie gedurende de loopbaan verschuift naar de sociaal democratische kant.

Onderhandelaars lezen de volgende kranten, de Volkskrant, NRC, Trouw en voor economisch Nieuws het Financieel Dagblad. Ook maken zij veel gebruik van knipselkranten binnen hun organisatie, of kranten op specifieke thema's.

Daarnaast lezen onderhandelaars vaak tijdschriften waarin wordt gepubliceerd over de sector(en) waarvoor zij onderhandelen en over arbeidsvoorwaardenvorming (Medezeggenschap). Aan werkgeverszijde leest men ook regelmatig tijdschriften gerelateerd aan personeelsbeleid (bijvoorbeeld Rendement, een HR tijdschrift). Vanwege het vele reizen wat gepaard gaat met hun functie luisteren velen van hen radio, vooral BNR en Radio 1.

Tabel 3.3 Welke kranten leest men (n=19)**Tabel 3.4 Naar welke programma's kijkt men? (n=20)**

Actualiteitenprogramma's die men vaak kijkt zijn Nova, Pauw en Witteman (afhankelijk van de gasten) en het Journaal (NOS). Sommigen kijken ook naar Buitenhof en een enkeling volgt Zembla, Radar, Tegenlicht of Netwerk. Op het internet maakt men soms snel gebruik van de kranten websites voor populair nieuws (Telegraaf) of highlights (Nu.nl), en daarnaast vooral van websites van de ministeries (EZ, SZW) en van informatiebronnen als CBS.

3.3.3 *Het proces van Cao-onderhandelingen*

Onderhandelen over Cao's is een uitgebreid en continu proces wat zich niet beperkt tot de feitelijke onderhandelingsronden tussen sociale partners. Voorafgaand aan het formele onderhandelproces tussen werkgevers- en werknemersonderhandelaars in aanloop naar een nieuwe Cao, doorlopen zij beiden een intern proces waaruit een voorstellenbrief voortkomt die wordt voorgelegd aan de onderhandelpartner. Men werkt toe naar een voorstellenbrief met goedkeuring van de achterban. Deze goedkeuring wordt in de regel afgegeven met een bandbreedte waarbinnen de onderhandeldelegatie moet blijven op verschillende onderwerpen, deze heet het mandaat.

Cao-onderhandelaars geven aan dat zij in hun functies, naast de Cao-onderhandelingen ook veel onderhandelen over andere zaken en daarom veel tijd besteden aan onderhandelen. Wat betreft de Cao-onderhandelingen is er wel een piekbelasting voor de vorming van een nieuwe Cao en de looptijd van een Cao is hiermee sterk bepalend voor de hoeveel tijd die men steekt in het proces. Men voert onderhandelingen op verschillende fronten.

Een schets van het proces aan werknemerszijde

Voorafgaand aan de onderhandelingen met werkgevers wordt aan de zijde van werknemersonderhandelaars een aantal afstemmings- en onderhandelingsronden doorlopen. Vakbonden hebben in bijna alle gevallen een meerjaren AVW beleid om richting te geven aan Cao-vorming. Dit vooral omdat er meer thema's zijn dan men gewoonlijk in 1 cao kan vastleggen. Bepaalde thema's komen bij elke nieuwe Cao terug, zoals loopbaanbeleid. De achterbannen zijn betrokken bij het meerjarenbeleid. Het proces begint meestal met een identificatie van interessante thema's, deze worden gevat in een concept arbeidsvoorwaardenbeleid. Deze thema's komen vanuit de centrale en de bond zelf, maar men maakt ook vaak gebruik van bedrijfsinformatie (met wat voor vragen komen leden vaak). Er wordt een concept gemaakt, waarmee men de boer op gaat, waarna er een definitief AVW beleid komt. Dit proces loopt men vaak op verschillende niveaus (1) onderhandelen met de voorban (de vakcentrale), (2) het bestuur van de vakbond zelf, (3) de eventuele sectoren daarbinnen, (4) de achterban en (eventueel) (5) de andere vakbonden.

Onderhandelaars bepalen vaak zelf (ondersteund door richtlijnen) samen met kaderleden, waar in het proces en hoe zij de achterban erbij betrekken. Dat kan door een breed scala aan middelen, van bedrijfsbezoeken tot informatiemiddagen, telefoongesprekken, bezoeken op de werkplek, email en webtoepassingen met vragenlijsten. Al deze informatie gebruiken de bonden om een concept voorstellenbrief samen te stellen. Deze brief wordt over het algemeen voorgelegd aan een cao-commissie, die bestaat uit werknemers uit de sector of de organisatie. Deze commissie keurt uiteindelijk de voorstellenbrief goed en bepaalt het mandaat.

Nadat de bonden zelf dit proces hebben doorlopen komen zij met een voorstellenbrief aan werkgevers. De voorstellenbrieven (of wensenlijstjes) worden soms per bond afzonderlijk (met of zonder afstemming met andere bonden) afgegeven aan

werkgevers, maar soms ook stellen verschillende vakbonden samen een voorstellenbrief op. De brieven gaan met de post of worden uitgewisseld in de eerste onderhandelronde (afhankelijk van het aantal ronden en afspraken daarover). Daarna starten de feitelijke onderhandelingen met werkgevers.

De onderhandelingsdelegaties aan werknemerszijde variëren van samenstelling, afhankelijk van of het gaat om een bedrijfs-cao, of een grote of kleine sector-cao. Vaak nemen in de delegatie in ieder geval plaats een 1^o onderhandelaar, een kaderlid (vaak een werkend lid) en een beleidsmedewerker. De verschillende bonden die betrokken zijn leveren wel of niet allemaal iemand aan de onderhandeltafel. De 1^o onderhandelaar wordt meestal geleverd door de grootste vakbond, meestal een FNV bond.

Een schets van het proces aan werkgeverszijde

Aan werkgeverszijde is een grotere diversiteit aan mogelijke processen waarneembaar. Het proces hangt hier af van of het plaatsvindt in een sector, of op het niveau van één onderneming. Verder zijn van belang het type werkgever (sverenging), de omvang van de organisatie of sector, wie er zitting nemen in de delegatie, maar bijvoorbeeld ook van het wel of niet betrekken van externe (professionele) onderhandelars bij het proces (iets wat aan werknemerszijde nauwelijks voorkomt). De voorbereidingen worden meestal gedaan door de onderhandelingsdelegatie. In het geval van een sector-cao bestaat deze meestal uit bestuursleden van de werkgeversvereniging, al dan niet aangevuld met 1 of enkele actieve leden (ondernemers). In sommige sectoren bestaat de onderhandelingsdelegatie uit directieleden van grote ondernemingen en bestuursleden van de werkgeversvereniging, in andere sectoren ligt deze verantwoordelijkheid bij HR-directeuren of HR-managers. In het geval van een ondernemings-cao bestaat de delegatie vaak uit een HR-directeur, ondersteunt door een deskundige op arbeidsvoorwaarden en eventueel een expert op het gebied arbeidsrecht en/of sociale zekerheid. De delegatie komt meestal enkele maanden voor de formele onderhandeling met werknemers in beeld en heeft doorgaans enkele overlegonden.

In de grootste sectoren in Nederland verloopt het proces wat anders. Daar gaan sociale commissies van verschillende brancheorganisaties aan de slag met wensenlijstjes van de verschillende brancheorganisaties. Deze worden in overkoepelend overleg tussen brancheorganisaties samengevoegd in een grote nota waarin iedereen zich moet herkennen. Deze nota die een gezamenlijke inzet voor de Cao bevat wordt voorgelegd en verdedigd aan de raad van ondernemers, die wel of geen goedkeuring verleent. Opvallend is dat aan werkgeverszijde het initiatief vaak ligt bij de grotere ondernemingen in een sector, dit zijn de ondernemingen die de mankracht en expertise hebben om het proces met de vakbonden te doorlopen. De onderhandelingsdelegatie rapporteert gedurende het proces aan het bestuur van de brancheorganisatie.

De formele onderhandelingen tussen werknemers en werkgevers

Voorafgaand aan de eerste onderhandelingsronde wisselen werknemers- en werkgeversonderhandelaars formeel hun voorstellenbrief uit. De eerste ronde kan bestaan uit een toelichting van de wensen zonder vragen, daarna wordt de verdere procedure afgestemd (met het aantal zittingen). Vaak wordt een planning gemaakt met 4 à 5 zittingen, maar het hangt steeds van het traject af of sociale partners dat wel of niet halen. Ook de economische situatie en de aard van de voorstellenbrieven spelen hierin een grote rol. Zowel werkgevers als werknemersonderhandelaars geven soms aan dat het aantal ronden ook te maken heeft met een 'rituele dans'. Er horen nu eenmaal verschillende fasen in een onderhandeling en vooral voor de achterban vindt men het belangrijk dat de onderhandelingen niet te snel leiden tot een akkoord. De perceptie bij de achterban kan dan namelijk zijn dat men zich er te gemakkelijk vanaf heeft gemaakt, dit speelt overigens niet in alle sectoren. Ook de duur van onderhandelingssessies laat nogal wat diversiteit zien. In sommige sectoren onderhandelt men tot diep in de nacht en wordt een akkoord 'voor de poort van de hel weggesleept'. Vermoeidheid gaat dan een rol spelen en men probeert elkaar uit te roken. In andere sectoren heeft duidelijke afspraken dat men niet langer doorgaat dan een bepaald tijdstip, geen akkoord, nog een ronde. De gedachten over ideale duur en ideaal aantal ronden lopen sterk uiteen tussen onderhandelaars.

De uitkomsten van de formele onderhandelingen, waarmee sociale partners terug gaan naar hun achterban zijn ruwweg in te delen in 3 categorieën. In de eerste categorie is sprake van een voorlopig onderhandelakkoord. Dit is een resultaat waarbij men binnen het mandaat een akkoord heeft weten te sluiten en daarmee tevreden is, een onderhandelaar legt een voorlopig akkoord meestal met een positief advies voor aan de achterban. De tweede categorie wordt vaak een onderhandelresultaat genoemd. Hiervan is sprake wanneer er een uitkomst is waarbij men (net) over het mandaat heen heeft moeten gaan. Meestal wordt een onderhandelresultaat door de onderhandelaar neutraal voorgelegd aan de achterban, waarna de achterban bepaalt of het een akkoord is of niet. De derde categorie van uitkomsten van onderhandelingen is het eindbod. In dat geval heeft vakbond of werkgeversdelegatie een laatste bod op tafel gelegd, wat niet meer onderhandelbaar is. Dit wordt door de ontvanger van het eindbod meestal met een negatief advies aan de achterban voorgelegd.

De rol van het informele overleg tussen sociale partners

Informeel overleg tussen sociale partners over cao vorming komt veelvuldig voor. Er zijn verschillende vormen van tussentijds overleg. Een geïnstitutionaliseerde vorm is de participatie van sociale partners in bijvoorbeeld de pensioenfondsen, of opleidings- en ontwikkelingsfondsen. Voor de bestuursfunctie in deze fondsen, die vaak worden vervuld door de onderhandelaars, ontmoeten sociale partners elkaar regelmatig. Zij stemmen daardoor zeer regelmatig af, ook over zaken die aandacht hebben in de Cao.

Voorafgaand aan en tussen formele Cao-onderhandelingsronden vindt in veel gevallen informeel tussentijds overleg plaats, met een kleinere delegatie dan aan de formele onderhandeltafel. In kleine kring (meestal de voorzitter van werkgevers en de 1^e onderhandelaar van de grootste vakbond) worden dan de grenzen van de onderhan-

delingen verkend in brede zin. Er wordt vaak meer 'open' gesproken over punten waarop echt geen onderhandelruimte is en punten waarover wel te praten valt. Zonder dat zaken formeel worden onderhandeld wordt het speelveld vastgesteld, vergroot of verkleind en worden contouren voor een nieuwe cao geschetst. Dit informele overleg heeft veel invloed op de uiteindelijke cao en in sommige gevallen worden de belangrijkste afspraken al tijdens het informele overleg gemaakt.

3.3.4 Belangrijke thema's en ontwikkelingen

In interviews is aandacht geschonken aan belangrijke thema's die spelen en ontwikkelingen die gaande zijn op het niveau van de sector/organisatie waarvoor onderhandelaars actief zijn evenals landelijke ontwikkelingen. Hierbij een opsomming van thema's en ontwikkelingen die zijn geschetst in 25 interviews met een indicatie hoe vaak deze zijn genoemd.

Tabel 3.5 Thema's en ontwikkelingen op de Cao-tafel

Vergrijzing en behoud van (inzetbaarheid van) ouderen, ontsiemaatregelen (9x)
Wekken interesse en behoud van (schaarse) jonge mensen (7x)
Flexibilisering van arbeid en arbeidvoorwaarden, flex, ZZP en tijdelijke contracten, 'sustainable flexibility', andere collectiviteiten (6x)
Levensfasebewust personeelsbeleid (6x)
Werkgelegenheid en behoud van vaklui en vakmanschap (5x)
Effecten financiële crisis (5x)
Cao a la carte (4x)
Het (niveau van) loon (4x)
Pensioenen en de kosten ervan (voor jongeren) (3x)
Internationale (loon)concurrentie (3x)
Opleiding en arbeidsmarkt (3x)
Naleving van de Cao, omzeilen van Cao (3x)
Individualisering van de maatschappij (2x)
Mobiliteit tussen en binnen branches (2x)
Zelfroostering, werktijden (2x)

Marktwerking in publieke sector (2x)
Sociale innovatie, slimmer werken, productiviteit vergroten, Het Nieuwe Werken (2x)
Flexibele werktijden en toeslagen (1x)
Internationale wetgeving (1x)
Balans werk en privé (1x)
Schaarste op de arbeidsmarkt, waarbij medewerkers (vooral middengroep) eisen gaan stellen (1x)
Organisatiegraad neemt en achterban vergrijst aan werknemerszijde (1x)
de ontmanteling van het laatste bastion van sociale partners (1x)
Terugtrekkende overheid met regelgeving (1x)
Onrust tussen sociale partners (1x)
Competentiegericht loongebouw (1x)

Zoals uit Tabel 3.5 valt af te leiden is de thematiek waar Cao-onderhandelaars zich over buigen aan de onderhandeltafel zeer uiteenlopend. De thema's die het meest genoemd worden en daarmee veel invloed hebben op de gesprekken aan de Cao-onderhandeltafel zijn de vergrijzing en inzetbaarheid van ouderen (9x), het wekken van interesse en behoud van schaarse jonge mensen (7x), flexibilisering van arbeidsvoorwaarden(6x) en levensfasebewust personeelsbeleid (6x). Deze gespreks-onderwerpen liggen in lijn met de geschetste ontwikkelingen uit Hoofdstuk 2, waarin vergrijzing/ontgroening en flexibilisering van arbeidsrelaties zijn beschreven. De effecten van de financiële crisis worden vaak indirect (in de vorm van noodzakelijke besparingen, of loonconcurrentie) genoemd, maar komen 5x direct aan bod.

3.3.5 De professionaliteit van Cao-onderhandelaars

Voor dit onderzoek is aan onderhandelaars gevraagd wat zij vinden van de professionaliteit van Cao-onderhandelingen en Cao-onderhandelaars in Nederland. Belangrijk voor onderhandelingen is dat onderhandelaars de materie goed voorbereiden en met volledige voorstellen komen. Verschillende onderhandelaars geven aan dat 'je het in je moet hebben', waarmee ze impliciet verwijzen naar persoonskenmerken.

Onderhandelaars geven ook aan dat er geen 'school voor onderhandelaars' is: men leert het vooral door deel te nemen aan onderhandelingen en door erin te groeien en

te kijken naar en te leren van anderen. Tevens geeft men aan dat een belangrijk deel van de onderhandelingen plaats vindt in het informele overleg, dat speelt zich vaak af in een meer ontspannen setting met een kleiner gezelschap (2 tot 4 onderhandelaars). Over het algemeen zijn onderhandelaars uit studie 1 redelijk tevreden met de professionaliteit van onderhandelingen, over het algemeen geeft men hier een voldoende voor. De spreiding in mate van professionaliteit wordt wel groot genoemd. Onderhandelaars maken in interviews een aantal kritische kanttekeningen. De meesten hiervan, die hierna volgen zijn één of twee keer genoemd in interviews. Het gaat hierbij soms om stevige uitspraken.

Men beheerst 'over het algemeen' het vak best goed en onderhandelaars zijn eerder onbetrouwbaar dan onbekwaam. Sommige onderhandelaars hebben wel moeite het overzicht over het proces te houden en processen te hanteren. Een enkeling geeft aan dat het bij onderhandelingen eigenlijk gaat om het verdelen van geld, maar dat men veel tijd besteed aan zaken erom heen, waar eigenlijk niemand echt op zit te wachten. Een enkele onderhandelaar geeft aan dat er nog weleens een gebrek aan kennis bij de onderhandelpartner is. Dit beperkt de creatieve discussie die nodig is om samen tot vernieuwende oplossingen te komen.

Verder wordt opgemerkt dat de mix van een onderhandelaar die zich coöperatief opstelt en de dialoog zoekt met iemand die het conflictmodel aanhangt, ongelukkig kan uitpakken. Er komt bij partijen nog weleens haantjesgedrag voor, wat effectieve samenwerking beperkt. Volgens sommige onderhandelaars aan werkgeverszijde laten onderhandelaars aan werknemerszijde hun oor soms (teveel) hangen naar een specifiek stuk van de achterban. Ze vergeten daardoor dat ze een bredere groep vertegenwoordigen. Sommige onderhandelaars aan werknemerszijde geven aan dat er aan werkgeverszijde ruimte is voor verbetering van de professionaliteit, in het bijzonder daar waar mensen het Cao-traject 'erbij doen'.

Aan werkgeverszijde worden kritische opmerkingen geplaatst over het grote verloop van onderhandelaars bij bonden waardoor de kennis van de sector/branche soms niet op voldoende niveau is. Ook kost dit steeds weer veel tijd om te investeren in het opbouwen van een goede relatie. Het omgekeerde, onderhandelaars die heel lang in een sector blijven zitten werkt ook onproductief. Men kan dan 'vastgeroest' raken en ingesleten gedrag gaan vertonen. Zowel onderhandelaars aan werknemers- als aan werkgeverszijde geven aan dat er een houdbaarheidsdatum is en dat onderhandelaars zouden moeten vertrekken zodra het werk routinematig gaat worden. Bij lang blijven zitten lopen onderhandelaars het risico op 'blinde vlekken' over hun eigen functioneren, door mobiliteit kan dit worden voorkomen. Vakbonden wordt ook wel verweten dat zij conservatief zijn en erg vasthouden aan verworven rechten wat noodzakelijke vernieuwing, als gevolg van ontwikkelingen in de weg staat.

Onderhandelaars merken daarnaast op dat Cao-onderhandelingen te weinig gebaseerd zijn op ontwikkelingen die noodzakelijk zijn voor de toekomst, de focus ligt te veel op het hier en nu. Daarnaast worden Cao's politiek onderschat, onderhandelaars mogen meer durf laten zien en zich sterker profileren namens hun sector, of organisatie. De afspraken moeten verder gaan dan de lonen: over de gehele breedte

van arbeidsvoorwaardenvorming. Er mag meer ambitie zijn, de Cao is een geweldig instrument. Over onderhandelaars heeft men vaak het beeld van eeuwige polde-
raars, dat moet beter, ook om een antwoord te hebben op individualisering.

Over de ontwikkeling van onderhandelaars wordt gezegd dat hierin vooral wordt ge-
ïnvesteed door het leren van trucjes. Het zou eigenlijk moeten gaan om een combi-
natie van theorie en praktijk. Tevens wordt aangegeven dat onderhandelaars van
een vakorganisatie elkaar eigenlijk nooit aan het werk zien, waardoor leren van ob-
servatie en feedback wordt bemoeilijkt. Ze kunnen zich enkel spiegelen aan hun
counterparts van andere bonden en onderhandelaars aan werkgeverszijde. Sommi-
ge onderhandelaars vinden zichzelf briljant en dat kan gevaarlijk zijn, wordt opge-
merkt. De jonge instroom van onderhandelaars wordt zakelijker, aldus een oudere
onderhandelaar, maar daardoor dreigt het proces killer te worden.

3.3.6 Kennis, vaardigheden en attituden

Doel van dit onderzoeksproject is het opstellen van een functie/competentieprofiel
voor Cao-onderhandelaars. In de interviews is daarom uitgebreid aandacht besteed
aan het vak van Cao-onderhandelaar, specifiek door te vragen wat men aan compe-
tenties nodig heeft, of belangrijk vindt voor een Cao-onderhandelaar. Afzonderlijk is
hierbij gevraagd naar belangrijke of essentiële kennis, de benodigde vaardigheden
en belangrijke aspecten aan de houding van onderhandelaars (attituden). In totaal is
hieruit een lijst ontstaan met ruim 20 elementen van kennis, vaardigheden en attitu-
den. Een volledig overzicht hiervan kunt u vinden in Bijlage 1. Deze volledige lijst is
gebruikt in de tweede studie, waarover meer in het volgende hoofdstuk. Hieronder is
een overzicht opgenomen met de top 3 van meest genoemde elementen van kennis,
vaardigheden en attituden op basis van de interviews.

Kennis

Meest genoemd bij dit onderdeel (13x) is kennis over de bedrijfstak (samenstelling,
trends en ontwikkelingen, wat er leeft). Op de tweede plaats (10x) komt algemene en
technische kennis over (de inhoud van) de Cao (wat voor instrument is het, waardoor
wordt de eigen Cao gekenmerkt). Op de derde plaats wordt genoemd kennis over
pensioenen en pensioenstelsels (8x).

Vaardigheden

Sociale intelligentie wordt het meest genoemd (17x) bij vaardigheden die belangrijk
zijn voor Cao-onderhandelaars. Hiermee bedoelt men inlevings- en invoelingsvermo-
gen, het hebben van empathie en het zich kunnen verplaatsen in anderen. Op de
tweede plaats noemt men communicatieve vaardigheden (16X). Hiermee doelt men
op gesprekstechnieken en het vermogen om een boodschap over te brengen op ver-
schillende niveaus. Ook beargumenteren en overtuigen op basis van informatie hoort
hierbij. Op de derde plaats noemt men het managen, of regisseren van (onderhande-
lings) processen (8x). Men bedoelt hiermee het houden van overzicht over het pro-

ces, de rollen helder hebben en het kunnen maken van een 'draaiboek van onderhandelingen'.

Attituden

Bij attituden wordt als meest belangrijk gezien het op de bal spelen, niet op de man of vrouw (10x). Men noemt ook wel 'hard op de inhoud, zacht op de relatie'. Ook hoort hierbij begrip voor standpunten van de ander. Op plaats twee noemt men gezamenlijk denken in oplossingen en de ander zien als onderhandelingscompagnon (8x). Op plaats drie (ook 8x) wordt genoemd het willen geven en nemen en de ander iets gunnen bij onderhandelingen. Ook respect en de ander in zijn waarde laten is hier onderdeel van.

Voorname elementen van kennis, vaardigheden en attituden zeggen iets over wat volgens geïnterviewden de meest belangrijke competenties zijn voor een Cao-onderhandelaar om effectief te kunnen werken. Zoals ze hierboven kort zijn beschreven, spreken we van generieke competenties. Dit zijn competenties beschreven in algemene termen, los van de specifieke context waarin zij van belang zijn. Generieke competenties heb je in feite in ieder beroep of functie nodig. Deze vormen de kern van het professioneel handelen. Met als kanttekening dat het afhankelijk is van de sector en de organisatie en de eisen die aan een functie worden gesteld of er meer een beroep wordt gedaan op bepaalde generieke competenties dan op anderen.

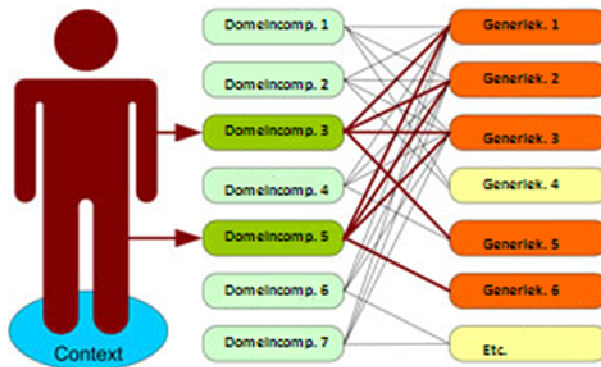
Op basis van de input van interviews met onderhandelaars waarin naar voren kwam dat Cao-onderhandelen wel een vak is, maar geen beroep, spreken we vanaf nu over een 'vakcompetentieprofiel'. De hierboven genoemde kennis vaardigheden en attituden maken deel uit van het vak. Ze zijn generiek beschreven en kunnen niet worden losgezien van de context van onderhandelingen. De context beschrijven we in zogenaamde domeincompetenties. Deze zijn overstijgend aan de generieke competenties en beschrijven de noodzakelijke kennis, vaardigheden en attituden zoals deze worden ingezet in een domein van een beroep of vak.

3.3.7 Domeincompetenties

Domeincompetenties geven invulling aan hoe generieke competenties worden ingezet in de beroepscontext. Op basis van de gegevens uit de interviews in deze eerste studie is een opzet gemaakt van een vakcompetentieprofiel op basis van zeven domeincompetenties. De domeinen beschrijven de verschillende fasen en processen in de Cao-onderhandelingen en geven uitdrukking aan hoe generieke competenties hierin een plaats hebben. Het functie/competentieprofiel voor Cao-onderhandelaars is geen statisch model van competenties, maar een flexibel instrument dat gebruikt kan worden om afhankelijk van de context (sector of organisatie). Door de specifieke context in te vullen en de activiteiten te selecteren die een professional uitvoert, komt een 'tailor-made' competentieprofiel naar voren voor een specifiek vak.

Onderstaande figuur is een grafische weergave van de relatie tussen domeincompetenties en generieke competenties.

Figuur 3.6 Een 'tailor-made' competentieprofiel



De blauwe cirkel beschrijft de context waarin CAO-onderhandelaars werken. De domeinen beschrijven deze context en zijn gerelateerd aan de processen waarmee een Cao-onderhandelaar te maken heeft, in die specifieke context. De noodzakelijke generieke competenties zijn gekoppeld aan beroepskritische situaties in de context waarin onderhandelaars hiermee worden geconfronteerd. Deze situaties bepalen vervolgens de inzet van competenties. Zo maakt het nogal uit hoe de verhoudingen tussen partijen bij aanvang van onderhandelingen zijn. Ook de organisatiegraad binnen een sector is van belang bij het onderhandelingsproces. En het managen van onderhandelingsprocessen bij een relatief kleine ondernemings-cao is wat anders dan het managen van dit proces bij een sector-cao met 400.000 arbeidsplaatsen. Ook lopen deze processen anders voor onderhandelaars aan werkgevers- en werknemerszijde.

Een voorbeeld:

De generieke competentie 'Communicatie en Interactie' heeft een andere invulling in Domein 2 (het onderzoeken en achterhalen van belangen), dan in Domein 5 (het voeren van onderhandelingsgesprekken). In Domein 2 is effectief communiceren vooral gericht op het achterhalen van belangen en het 'halen' van informatie bij achterbannen en het creëren van draagvlak. Hoewel dit ook een centrale rol speelt in Domein 5, komt daarbij ook het effectief communiceren door een boodschap over te brengen, door te overtuigen en de ander mee te nemen in een gedachte. Daarnaast speelt in Domein 5 het door effectief communiceren behalen van onderhandelingsdoelstellingen. De gesprekspartners van de Cao-onderhandelaar verschillen ook per

domein. In Domeincompetentie 2 gaan onderhandelaars in gesprek met werknemers in allerlei functies en met verschillende opleidingsniveaus. In Domein 5 gaat het om gesprekken met andere (meestal hoog opgeleide en vaak ook ervaren) onderhandelaars. Dit maakt dat men binnen en over domeinen steeds moet schakelen in stijl en vorm van communicatie.

Het vakcompetentieprofiel is volgens ons opgebouwd uit 7 domeinen, die te maken hebben met de centrale processen en de fasen in onderhandelingen. Wij onderscheiden een vijftal specifieke domeincompetenties. Daarnaast hebben we twee generieke domeincompetenties (6 en 7) opgesteld waarin competenties beschreven zijn die generiek ondersteunend zijn aan de vijf specifieke domeincompetenties. Hieronder noemen we de zeven domeincompetenties, met een korte toelichting.

Domeincompetentie 1: Volgen van trends en ontwikkelingen

De Cao-onderhandelaar combineert onderzoek met een proces van visieontwikkeling, presentaties verzorgen voor de achterban en belangrijke besluitvormers (stakeholders), netwerken, met werkgevers- en werknemersvertegenwoordiging, de media, experts op het gebied van arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden. Op basis van kennis over trends en ontwikkelingen werkt men als inhoudsdeskundige op het gebied van arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden mee aan specifieke Cao-projecten of thema's binnen een sector/branche of bedrijfstak of als adviseur voor de eigen organisatie in het kader van huidige of toekomstige Cao-onderhandelingen.

Domeincompetentie 2: Onderzoeken en achterhalen van belangen

Het achterhalen van belangen van veel verschillende partijen, zoals de eigen achterban, de onderhandelpartner en de achterban van de onderhandelpartner. Door continu informeren, onderling afstemmen, netwerken kan draagvlak worden gecreëerd voor eigen en nieuwe initiatieven. Uitleggen van stappen en meenemen van de achterban in het onderhandelproces zijn belangrijke voorwaarden voor succes.

Domeincompetentie 3: Analyseren van beleids- en bedrijfsinformatie

De Cao-onderhandelaar dient in staat te zijn om grote hoeveelheden informatie te overzien en op waarde te kunnen schatten, ook wanneer informatie tegenstrijdig is. De Cao-onderhandelaar dient in staat te zijn het effect van beleidsinformatie te voorspellen en alternatieve beleidsvoorstellen door te rekenen in hun effect op de sector of de onderneming. Het gaat hierbij om het analyseren van informatie uit de sector of organisatie en relevante maatschappelijk, politieke en bedrijfskundige ontwikkelingen, maar ook om begrip over omvang van bedrijven, effecten van beleid en inzicht in bedrijfsvoering.

Domeincompetentie 4: Managen van het onderhandelingsproces

Het overzien van het spel van onderhandelen, de verschillende fasen en onderhandelingsronden, de ongeschreven regels (ook wel mores) kennen, weten wanneer het contact met de achterban noodzakelijk is. Het proces zodanig beïnvloeden dat daarmee de verschillende belangen worden behartigd of juist niet. Weten wanneer welke instrumenten kunnen of zullen worden ingezet.

Domeincompetentie 5: Voeren van onderhandelingsgesprekken

Het voeren van onderhandelingsgesprekken met de onderhandelpartner. Formuleren van boodschappen, doseren van informatie, vragen stellen om belangen en standpunten te verhelderen, verkennen van grenzen, de relatie en de sfeer goed houden. Beschikken over een breed repertoire aan handelingsmogelijkheden en gedrag, sociale wendbaarheid.

Domeincompetentie 6: Sociaal en communicatief

Verkennde vragen stellen, luisteren en begrijpen wat de ander wil. Een respectvolle en integere benadering naar de onderhandelpartner. Aandacht voor morele en ethische afwegingen in communicatie. Welke informatie deel je wel en niet? Hoe maak je gebruik van informatie over continuïteit van een organisatie in relatie tot loononderhandelingen?

Domeincompetentie 7: Professionaliseren van de beroepsgroep

Zelfcriticus, zelfontplooiing en ontwikkeling: om als Cao-onderhandelaar competent te blijven dient deze zelfkennis te hebben over de eigen sterke en zwakke persoonlijkheidsaspecten en dient hij/zij op basis van reflectie sturing te geven aan het eigen handelen en hierin proactief te zijn en verantwoordelijkheid te nemen. De Cao-onderhandelaar is authentiek en werkt vanuit een innerlijke gedrevenheid en kracht om mensen in beweging te krijgen en invulling te geven aan zijn geloofwaardigheid.

De zeven domeincompetenties zijn uitgewerkt in zogenaamde competentiekaarten, dit zijn overzichten waarin per domeincompetentie een aantal beroepskritische situaties wordt beschreven en waarin generieke competenties worden gekoppeld aan de context en waarbij noodzakelijke kennis en houdingsaspecten worden beschreven. Deze documenten zijn afzonderlijk opvraagbaar en vallen buiten deze rapportage.

3.3.8 Samenvatting

Deze eerste studie heeft veel inzichten opgeleverd. Zo zijn in dit hoofdstuk resultaten beschreven over de achtergronden van Cao-onderhandelaars en is aandacht geschonken aan het onderhandelingsproces aan werkgevers- en werknemerszijde.

Ook zijn resultaten gepresenteerd over de belangrijkste thema's en ontwikkelingen waarover Cao-onderhandelaars aan de onderhandeltafel van gedachte wisselen. Er is daarnaast aan onderhandelaars gevraagd hoe het is gesteld met de professionali-

teit van onderhandelaars en wat daarop valt aan te merken. Deze eerste studie heeft echter vooral informatie opgeleverd over belangrijke of essentiële kennis, vaardigheden en attituden voor cao-onderhandelaars; de bouwsteen voor competenties.

Het overzicht van kennis, vaardigheden en attituden geeft een goed beeld van wat nodig is om Cao-onderhandelaar te kunnen acteren. Echter, op basis van deze relatief kleine studie is het moeilijk om uitspraken te doen over het belang en gewicht van de verschillende bouwstenen, daarvoor is een omvangrijkere studie nodig.

In het volgende hoofdstuk wordt een tweede studie beschreven, op basis van een online vragenlijst die is afgenomen onder een grote groep onderhandelaars. In deze studie worden de generieke bouwstenen van kennis, vaardigheden en attituden voorgelegd aan een grote groep onderhandelaars in een online vragenlijst. Daarnaast wordt een groot aantal vragen gesteld over de achtergronden en persoonskenmerken van deze onderhandelaars. De domeincompetenties komen later terug in hoofdstuk 5, waarin resultaten van een aantal bijeenkomsten met experts worden beschreven.

4 Kwantitatief onderzoek

In dit hoofdstuk wordt het kwantitatieve onderzoek beschreven. Met dit onderzoek wordt een beschrijving gemaakt van een grote groep van onderhandelaars die in Nederland actief is. Het gaat hierbij om een beschrijving van achtergrondkenmerken, de context waarin onderhandelaars hun rol vervullen en persoonseigenschappen. Ook is een overzicht van kennis, vaardigheden en attituden (uit studie 1) voorgelegd aan onderhandelaars met de vraag om de belangrijkste 6 aan te geven en aan te geven wat persoonlijke sterke punten en ontwikkelpunten zijn (ieder 3).

4.1 Methode

Dit onderdeel van het onderzoek heeft plaatsgevonden door middel van een online vragenlijst. Voor de ontwikkeling van de vragenlijst is gebruik gemaakt van de inzichten uit de eerste studie. Daarnaast is op basis van overleg met de begeleidingscommissie een keuze gemaakt voor een aantal aanvullende vragen op basis waarvan een beeld van onderhandelaars kan worden geschetst. De vragenlijst bestaat uit drie delen.

4.1.1 Vragenlijst

Deel A

In deel A zijn naast algemene persoonskenmerken zoals leeftijd en geslacht, vragen gesteld over de rol als onderhandelaar en in welke organisatie/branche en namens welke partij men onderhandelt. Daarnaast zijn vragen gesteld over de branche/sector, of organisatie waarvoor men onderhandelt (omvang, gemiddeld opleidingsniveau). Ook is men gevraagd naar politieke voorkeur en informatiebronnen en media die men gebruikt bij meningsvorming (welke krant lezen onderhandelaars en naar wat voor programma's en omroepen kijken ze?).

Deel B

Deel B van de vragenlijst bevat vragen over de benadering van onderhandelen. Voor dit deel zijn vragen gesteld over psychologische behoeften (Steers & Braunstein, 1976), politiek gedrag (Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas en Frink, 2005) en persoonlijkheid en bereidheid tot manipuleren (Dahling, Whitaker en Levy, 2008). Alle instrumenten die zijn gebruikt in dit deel zijn afkomstig uit internationale wetenschappelijke tijdschriften en daarom voor dit onderzoek vertaald naar

het Nederlands. Als laatste is men in dit deel gevraagd een oordeel uit te spreken over de professionaliteit van Cao-onderhandelingen en over wat beter zou kunnen bij deze onderhandelingen. Hiervoor zijn enkele zelf ontwikkelde vragen gebruikt (zie bijlage 3). Op basis van een combinatie van factoranalyse en berekening van cronbach's alpha's is besloten de volgende schalen te gebruiken in analyses:

Behoefte aan macht en controle (power and control)

Deze schaal bestaat uit 5 items afkomstig uit Steers en Braunstein (1976), de alpha van deze schaal is 0.80 (n=156). Een voorbeelditem is: "Ik houd ervan om orders te geven".

Behoefte aan autonomie (autonomy)

Deze schaal bestaat uit 3 items, afkomstig uit Steers en Braunstein (1976) de alpha van deze schaal is 0.71 (n=156). Een voorbeelditem van autonomie is: "op mijn werk ga ik het over het algemeen mijn gang, ongeacht de mening van anderen".

Behoefte aan goede prestaties (achievement)

Deze schaal bestaat uit 4 items, afkomstig uit Steers en Braunstein (1976) de alpha van deze schaal is 0.76 (n=156). Een voorbeeld item van presteren is: "Ik probeer beter te presteren dan mijn collega's".

Behoefte aan harmonie in persoonlijk contact (affiliation)

Deze schaal bestaat uit 3 items, afkomstig uit Steers en Braunstein (1976). De alpha is met 0.61 (n=158) wat aan de lage kant. Een voorbeeld item van deze schaal is: "ik besteed veel aandacht aan de gevoelens van anderen bij mijn werk".

Politiek gedrag

Politiek gedrag is gemeten door middel van een 17 items tellende vragenlijst van Ferris, et al. (2005). Deze vragenlijst bestaat uit de volgende 4 subschalen: netwerkvaardigheid, inter-persoonlijke invloed, sociaal waarnemen en waargenomen oprechtheid.

Netwerkvaardigheid

Dit is gemeten met een vijftal items, met als voorbeeld: "Op het werk besteed ik veel tijd aan netwerken met anderen". De schaal heeft een alpha van 0.85 (n=154).

Inter-persoonlijke invloed

Deze schaal bestaat uit vier items met als voorbeeld: "Ik kan gemakkelijk en effectief communiceren met anderen". De schaal heeft een alpha van 0.81 (n=152).

Sociale scherpzinnigheid

Dit begrip is gemeten met vijf items, voorbeeld items zijn: "Ik begrijp mensen heel goed" en "ik weet altijd instinctief wat ik moet zeggen of doen om anderen te beïnvloeden". De alpha van deze schaal is 0.86 (n=149).

Schijnbare oprechtheid

Schijnbare oprechtheid is gemeten met 3 items, een voorbeelditem hiervan is: "Ik probeer oprechte interesse te tonen in andere mensen". De alpha van deze schaal is 0.84 (n=154).

Persoonlijkheid en bereidheid tot manipuleren

Persoonlijkheid is geoperationaliseerd door Machiavellianisme. Dit concept is gemeten met een 9-tal items, deels afkomstig uit Dahling et al. (2008) en deels zelf ontwikkeld (zie bijlage 2). Factoranalyse levert 3 onderliggende schalen op met een acceptabele alpha: Onethisch handelen, manipuleren en 'een rol spelen'.

Machiavellianisme: Onethisch handelen

Deze schaal bestaat uit 4 items, met een alpha van 0.81 (n=159). Een voorbeeld item van deze schaal is: "ik ben bereid om onethisch te handelen als ik geloof dat het me zal helpen om succesvol te zijn".

Machiavellianisme: Saboteren

Deze schaal bestaat uit 2 items, met een alpha van 0.66 (n=157). Een voorbeeld item van deze schaal is: "ik ben bereid om de inzet van anderen te saboteren als zij mijn eigen doelstellingen bedreigen".

Machiavellianisme: Een rol spelen

Deze laatste schaal van Machiavellianisme bestaat ook uit 2 items, met een alpha van 0.69 (n=159). Deze items meten de mate waarin onderhandelaars bereid zijn een rol te spelen, of mensen te vertellen wat ze willen horen. Voorbeelditem: "mensen vertellen wat ze willen horen is een goed middel om invloed op hen uit te oefenen".

Eén item van Machiavellianisme vertoonde onvoldoende samenhang met de overigen en zal daarom afzonderlijk worden gerapporteerd in de resultaten. Het gaat om het item: "ik denk dat angst en dreigen soms nodig zijn om mensen te motiveren om te doen wat ik wil".

Onderdeel C

Onderdeel C van de vragenlijst tenslotte bevat een overzicht van elementen van kennis, vaardigheden en attituden die in deelstudie 1 naar voren zijn gekomen (zie Bijlage 3 voor de complete vragenlijst). Afzonderlijk voor de 3 categorieën is steeds gevraagd wat de belangrijkste 6 elementen zijn, in welke 3 elementen men zelf goed is/welke 3 elementen men zelf goed beheerst en welke 3 elementen persoonlijke ontwikkelingspunten zijn. Deze gegevens zijn vervolgens omgezet naar een enkele score ¹ voor elk element van kennis, vaardigheden en attituden, wat zichtbaar maakt hoe prominent het aanwezig is in de antwoorden.

Aan het eind van de vragenlijst is men gevraagd om opmerkingen bij het onderzoek en om een e-mailadres zodat men op de hoogte kan worden gehouden van verdere initiatieven op basis van dit onderzoek.

4.1.2 Procedure

De vragenlijst is na ontwikkeling geprogrammeerd voor online afname en daarna opengesteld voor Cao-onderhandelaars gedurende de maanden juli en augustus 2010. In deze periode is een groot aantal onderhandelaars door leden van de begeleidingscommissie en onderzoekers van IVA actief benaderd met het verzoek de vragenlijst in te vullen. Ook is op verschillende websites waar Cao-onderhandelaars gebruik van maken een link geplaatst naar de vragenlijst. Iedere deelnemer die een uitnodiging ontving is gevraagd om deze door te sturen naar onderhandelaars die mogelijk geïnteresseerd zouden zijn om ook deel te nemen aan dit onderzoek. Vanwege deze aanpak is de vragenlijst publiek opengesteld voor iedereen die toegang heeft gezocht. Men hoefde niet in te loggen, wel is aan het begin van de vragenlijst de vraag gesteld of men als onderhandelaar betrokken is bij Cao-onderhandelingen. Indien men hierop 'nee' antwoord werd aangegeven dat men niet tot de doelgroep behoort van het onderzoek.

4.1.3 Deelnemers aan het onderzoek

Op het moment van sluiten van de vragenlijst hadden 195 Cao-onderhandelaars deelgenomen aan de vragenlijst, 119 van hen hebben de vragenlijst volledig ingevuld. De gemiddelde leeftijd van respondenten is 48 jaar, 78% van de deelnemers is man. Van de deelnemers is 19% ingehuurd onderhandelaar, de overige deelnemers onderhandelen namens een vaste partij. Deelnemers zijn redelijk verdeeld over werkgevers (47%)- en werknemersorganisaties (53%).

¹ Hiervoor is de volgende omzetting gebruikt: plaats 1 kreeg 6 punten, plaats 2 kreeg 5 punten, plaats 3 kreeg 4 punten, plaats 4 kreeg 3 punten, plaats 5 kreeg 2 punten en plaats 6 kreeg 1 punt. De totale score is een optelsom van deze scores voor alle elementen

4.2 Analyse

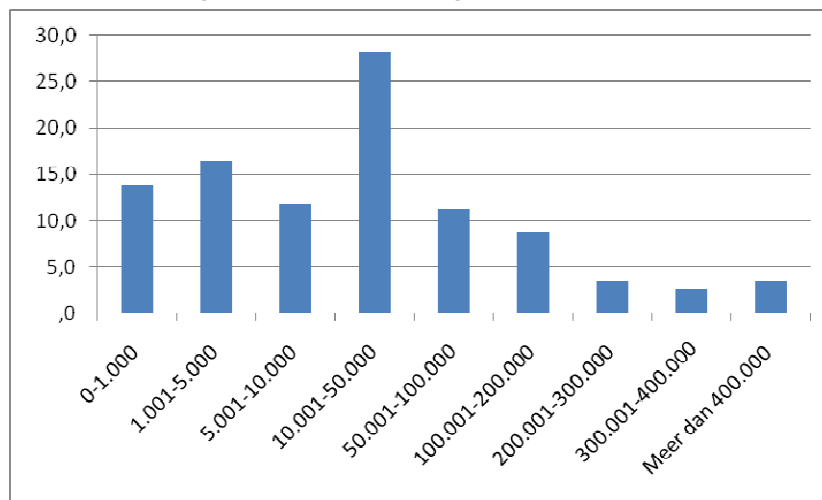
Voor het analyseren van de onderzoeksgegevens is gebruik gemaakt van verschillende kwantitatieve analysemethoden, met ondersteuning van SPSS en Excel. Allereerst is gebruik gemaakt van beschrijvingsmaten en frequentietabellen om een overzicht te bieden van de gegevens uit het eerste deel van de vragenlijst; de persoonlijke achtergrond van Cao-onderhandelaars. Ook voor het derde en laatste deel is gebruik gemaakt van beschrijvende statistiek. Een substantieel deel van onderhandelaars (ongeveer 30%) heeft de vragenlijst niet volledig ingevuld. De analyses zijn steeds per vraag uitgevoerd op het aantal onderhandelaars dat deze vraag volledig heeft ingevuld.

4.3 Resultaten

4.3.1 Achtergrond van Cao-onderhandelaars

Cao-onderhandelaars in het onderzoek zijn afkomstig uit diverse sectoren/branches en organisaties. Wat betreft de omvang van de sector/branche of organisatie waarvoor zij Cao-onderhandelingen voeren komt het volgende beeld naar voren. De grootste groep deelnemende onderhandelaars (28%) onderhandelt voor een Cao met een omvang tussen de 10.000 en 50.000 medewerkers. Ook onderhandelaars uit kleine (14%) en grote sectoren/organisaties hebben deelgenomen aan het onderzoek (3%).

Tabel 4.1 Omvang sector/branche of organisatie

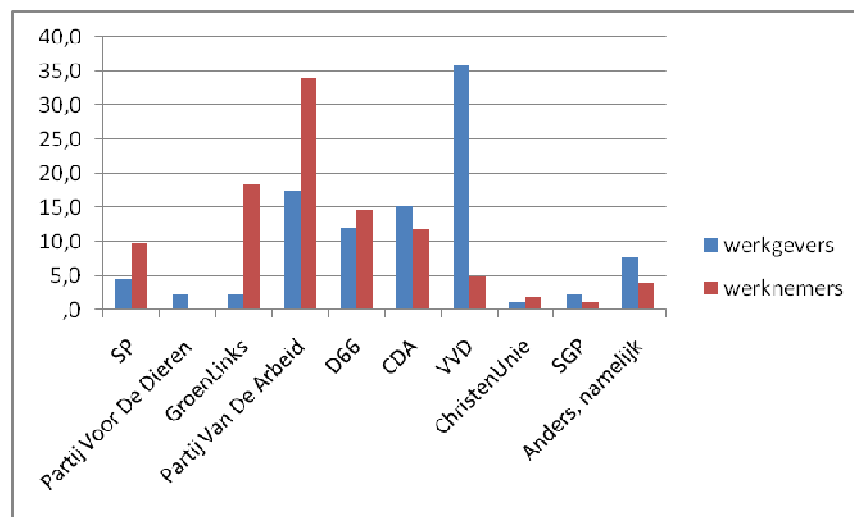


n=195

Het opleidingsniveau van onderhandelaars in dit onderzoek is hoog, 91% van de respondenten is Hbo of hoger opgeleid.

De politieke voorkeur van onderhandelaars loopt redelijk uiteen (zie Tabel 4.6). Deze is uitgesplitst naar werkgevers- en werknemersonderhandelaars. Wat opvalt is het hoge percentage aanhangers van de PVDA (34%) aan werknemerszijde en het percentage aanhangers van de VVD onder werkgevers (36%). De aanhang van CDA en D66 is redelijk evenredig verdeeld over werkgevers- en werknemersonderhandelaars.

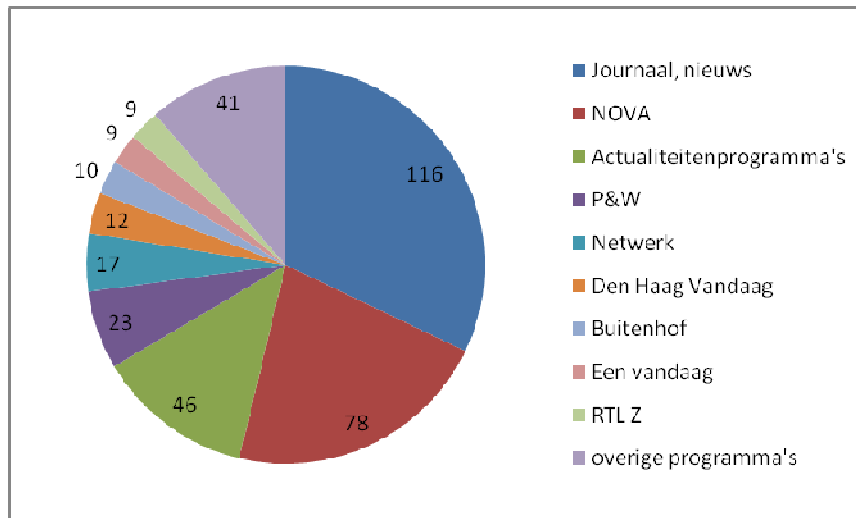
Tabel 4.2 Politieke voorkeur



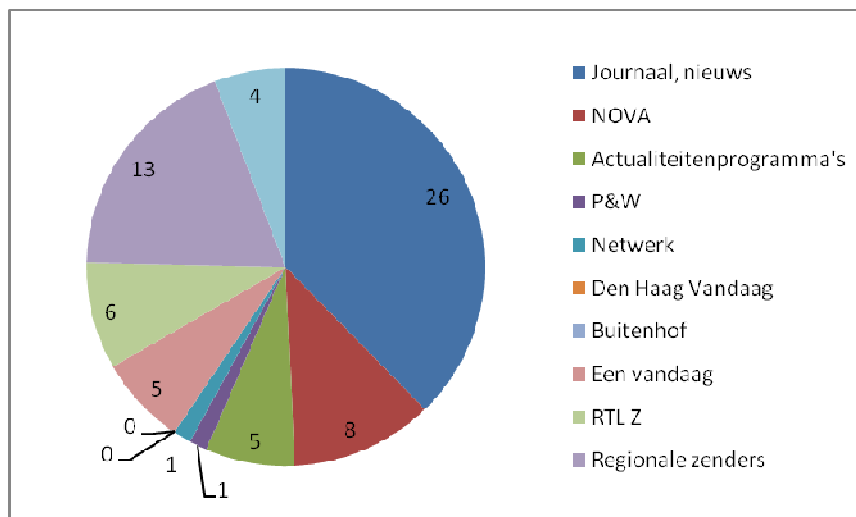
n=159

Cao-onderhandelaars volgen de media actief. In het onderzoek is onderscheid gemaakt tussen televisieprogramma's, radioprogramma's, kranten, tijdschriften en het internet. Daarnaast is een onderscheid gemaakt tussen het volgen van media en het actief inzetten van media bij het naar buiten brengen van nieuws en ontwikkelingen, in het proces van het tot stand brengen van een nieuwe Cao. Onderhandelaars konden voor deze vragen alle mogelijkheden antwoorden geven door middel van open vragen. Deze gegevens zijn geclusterd vandaar dat per vraag absolute cijfers worden gebruikt.

Het volgen van het journaal, of nieuws wordt door 116 onderhandelaars genoemd en is daarmee de belangrijkste bron van informatie (Figuur 4.3). Deze wordt gevolgd door NOVA, wat 78 keer wordt genoemd. Op plaats drie en vier volgen Actualiteitenprogramma's (algemeen, 46 keer) en overige programma's (41 keer). Onderhandelaars geven veel minder vaak aan televisie te gebruiken als communicatiemiddel (Figuur 4.4). De meest genoemde programma's voor dit doel zijn het journaal (26 keer) en regionale zenders (13 keer).

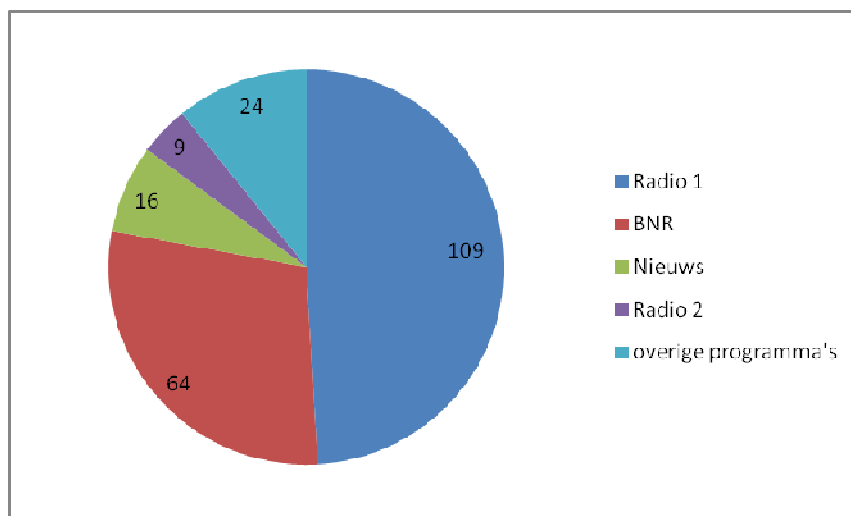
Figuur 4.3 Volgen van televisieprogramma's

Absolute cijfers

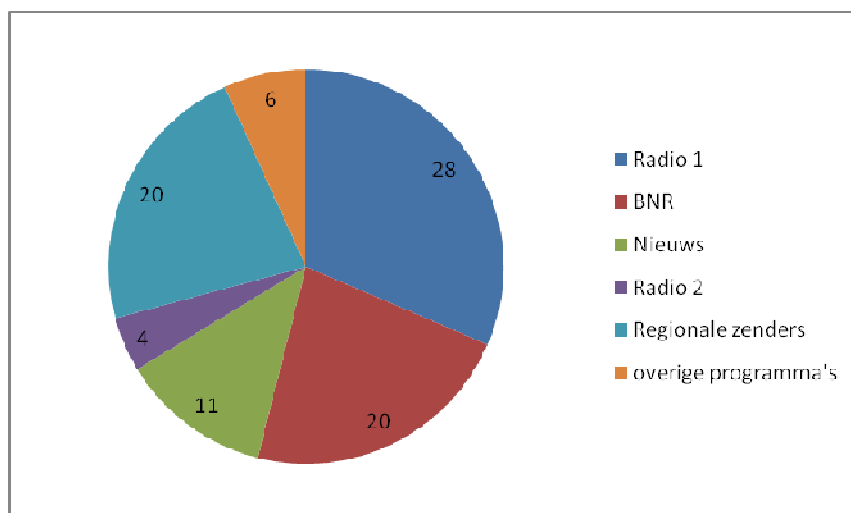
Figuur 4.4 Gebruiken van televisieprogramma's bij de Cao

Absolute cijfers

De lijst van gevolgde radioprogramma's is minder uitgebreid. Meer dan 100 onderhandelaars geven aan te luisteren naar Radio 1, gevolgd door BNR (64 keer).

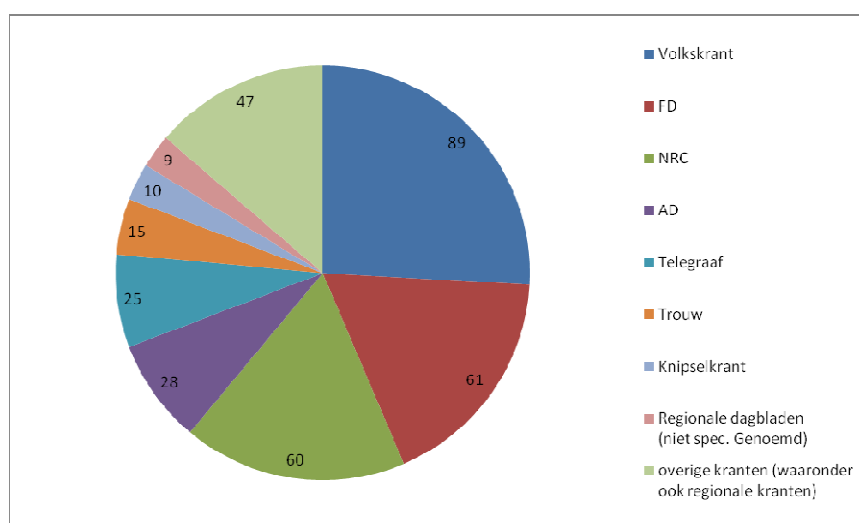
Figuur 4.5 Volgen van radioprogramma's*Absolute cijfers*

De radioprogramma's die worden gebruikt door onderhandelaars voor het naar buiten brengen van nieuws zijn in grote lijnen dezelfde die zij volgen (Figuur 4.6). Op nummer 1 staat Radio 1, gevolgd door BNR. Opvallend is het aantal onderhandelaars dat regionale zenders noemt (20 keer).

Figuur 4.6 Gebruiken van radioprogramma's bij de Cao

Absolute cijfers

Figuur 4.7 Volgen van kranten

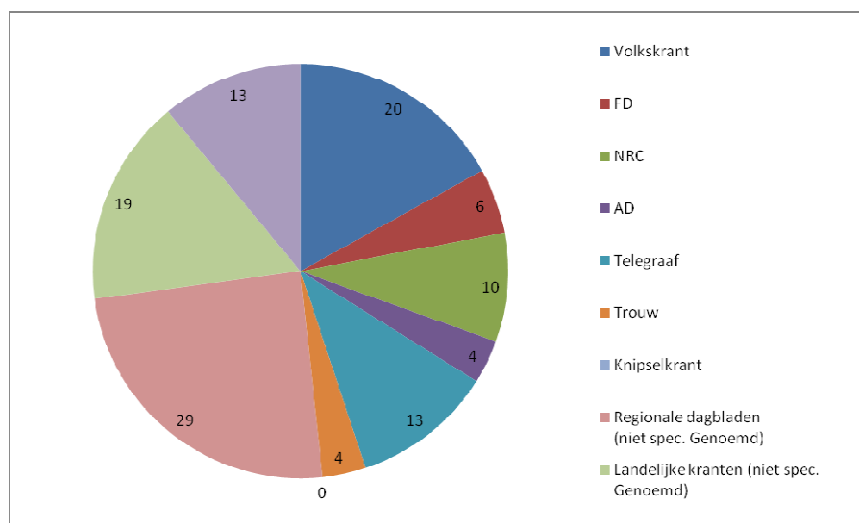


Absolute cijfers

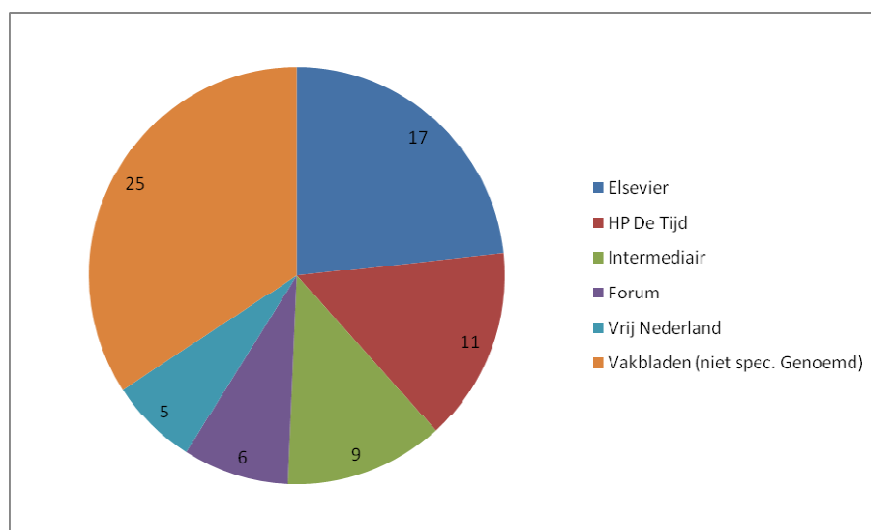
De Volkskrant is de meest populaire krant onder Cao-onderhandelaars (89 keer), gevolgd door FD, die 61 keer is genoemd. Op de derde en vierde plaats staan het NRC (60 keer) en overige kranten (waaronder ook regionale kranten, 47 keer). Het gebruik van kranten (Tabel 4.6) komt redelijk veel voor en het betreft dan een divers palet aan bladen. Op plaats 1 staan regionale dagbladen (29 keer), gevolgd door de Volkskrant (20 keer) en NRC (19 keer).

In het algemeen lezen onderhandelaars naar verhouding weinig tijdschriften. De tijdschriften die gelezen worden zijn vooral vakbladen (25 keer, een zeer diverse categorie), gevolgd door Elsevier (17 keer). Ook HP de Tijd staat in de top drie (met 11 keer). Slechts weinig onderhandelaars gebruiken tijdschriften voor het naar buiten brengen van nieuws over de Cao en waar dit gebeurt betreft het vooral vakbladen (11 keer genoemd).

Onderhandelaars maken veel gebruik van internet om informatie te vinden, het betreft een zeer grote diversiteit aan websites. De enige site die vaak wordt genoemd is nu.nl. Voor de naar buiten brengen van nieuws wordt vooral de website van de eigen organisatie genoemd.

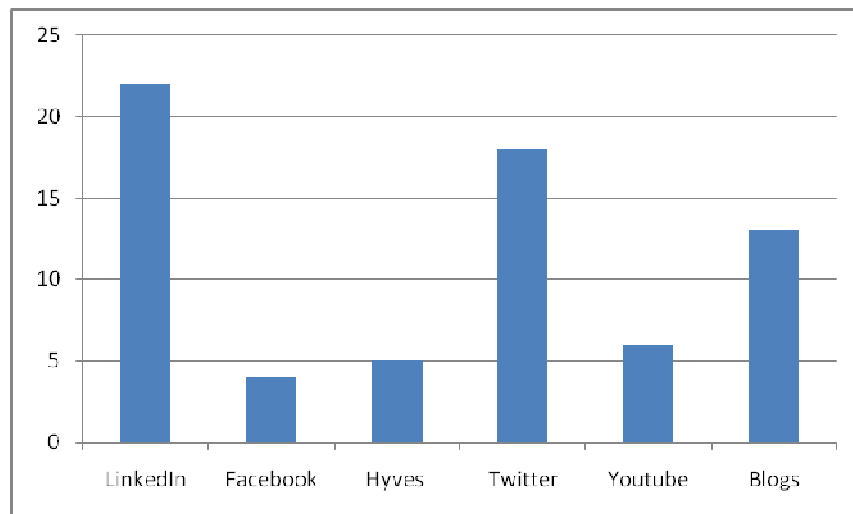
Figuur 4.8 Gebruiken van kranten bij de Cao

Absolute cijfers

Figuur 4.9 Lezen van tijdschriften

Absolute cijfers

Vervolgens is men gevraagd welke communicatiemiddelen of sociale netwerken men zoal gebruikt bij het tot stand brengen van een Cao.

Tabel 4.10 Communicatiemiddelen en Sociale Netwerken

Naar percentage

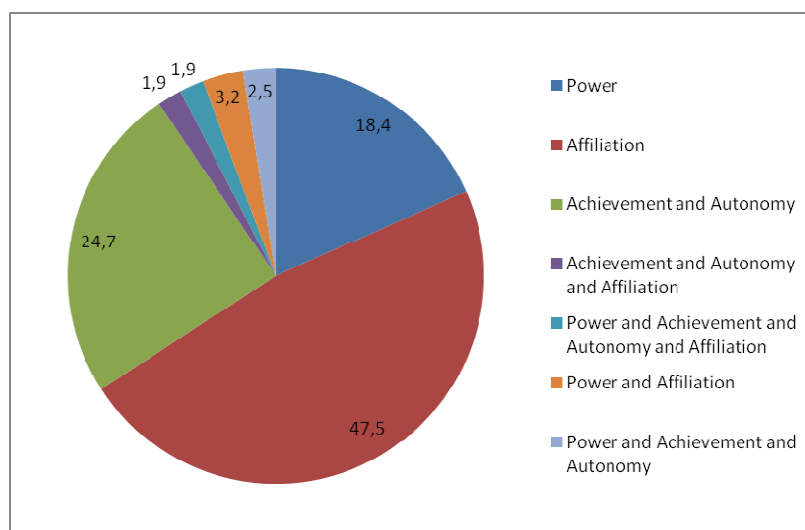
n=186

De volgende middelen kon men kiezen LinkedIn, Facebook, Hyves, Twitter, Youtube en Blogs. Het volgende beeld kwam naar voren. Onderhandelaars maken relatief weinig gebruik van deze toepassingen, LinkedIn (22%) en Twitter (18%) worden het meest gebruikt. In het bijzonder Facebook, Hyves en Youtube worden weinig gebruikt in het proces van het tot stand brengen van een Cao.

4.3.2 Persoonlijke kenmerken

In het tweede deel van de vragenlijst is een groot aantal stellingen voorgelegd waarmee persoonskenmerken zijn gemeten. Gemeten zijn onder anderen de persoonlijke psychologische behoefte aan macht en controle (NPow), harmonie in sociale contacten (NAff), goed presteren (NAch) en autonomie (NAut). Daarnaast is gekeken naar een aantal aspecten van gedrag in de politieke context en naar aspecten van Machiavellianisme, de mate waarin mensen de neiging hebben anderen te manipuleren of te misleiden voor persoonlijk gewin. Alle aspecten houden verband met de stijl of grondhouding van een Cao-onderhandelaar (voor details zie de methode sectie).

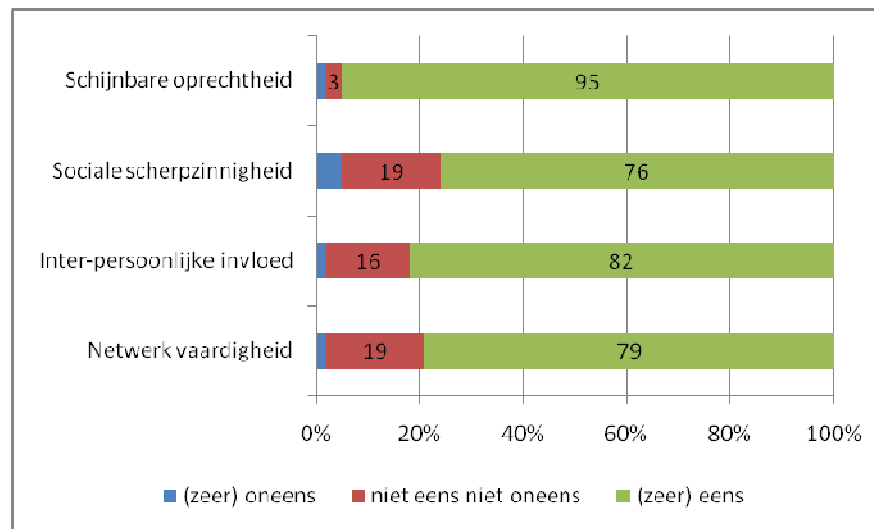
Allereerst presenteren we hier een overzicht van de dominante behoeften van Cao-onderhandelaars. De cijfers laten zien op welke van de 4 behoeften, of op welke set behoeften Cao-onderhandelaars het hoogst scoren.

Figuur 4.11 Welke psychologische behoefte is dominant

n=159

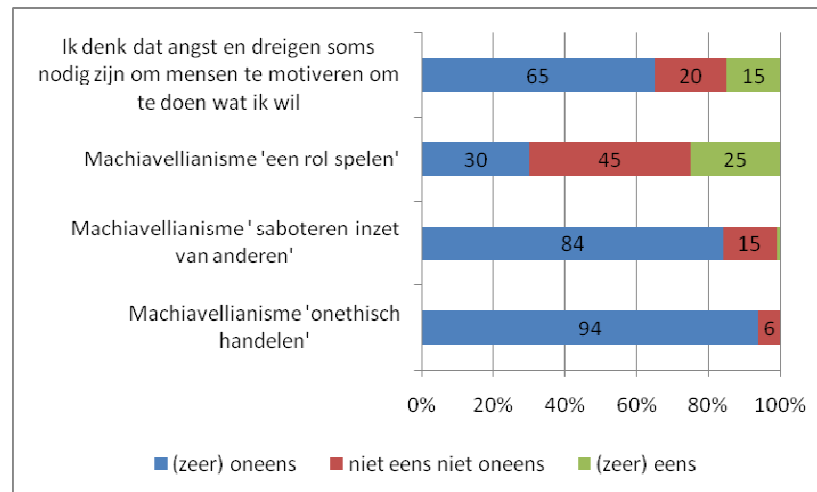
Opvallend in Figuur 4.11 is dat ongeveer de helft (47,5%) van de Cao-onderhandelaars van de 4 behoeften het hoogst scoort op de behoefte aan harmonie in sociale contacten. Een tweede substantiële groep onderhandelaars (24,7%) scoort even hoog op de behoefte aan goede prestaties als op de behoefte aan autonomie. Blijkbaar zijn deze behoeften voor een aantal Cao-onderhandelaars even belangrijk. Een derde groep (18,4%) scoort het hoogst op de behoefte aan macht en controle. Kleine groepen kiezen voor andere combinaties van behoeften.

Bij het meten van politiek gedrag is gebruik gemaakt van 4 domeinen van politieke vaardigheden, netwerkvaardigheid (*networking ability*), inter-persoonlijke invloed (*interpersonal influence*), sociaal waarnemen (*social astuteness*) en waargenomen oprechtheid (*apparent sincerity*). Onderstaande figuur toont in welke mate Cao-onderhandelaars van mening zijn dat zij beschikken over deze vierpolitieke vaardigheden. Ten aanzien van politiek gedrag valt op dat cao-onderhandelaars zeer hoog scoren op de vier aspecten van politiek gedrag. Op alle facetten van politiek gedrag is meer dan 75% het eens of zeer eens met het beschikken over deze vaardigheden. Het meest geldt dit voor waargenomen oprechtheid en het minst voor sociaal waarnemen.

Tabel 4.12 Politieke vaardigheden

n=159

Als onderdeel van de politieke dimensie is ook een begrip gemeten wat Machiavellisme heet. Dit begrip is afkomstig van de politicus Machiavelli, die door misleiding, het verhullen van informatie en door soms onethisch te handelen dingen voor elkaar kreeg. Tabel 4.13 toont de verdeling van antwoorden van onderhandelaars op de drie subschalen (zie methode) van Machiavellianisme. Hieruit komt naar voren dat

Tabel 4.13 Machiavellianisme

n=159

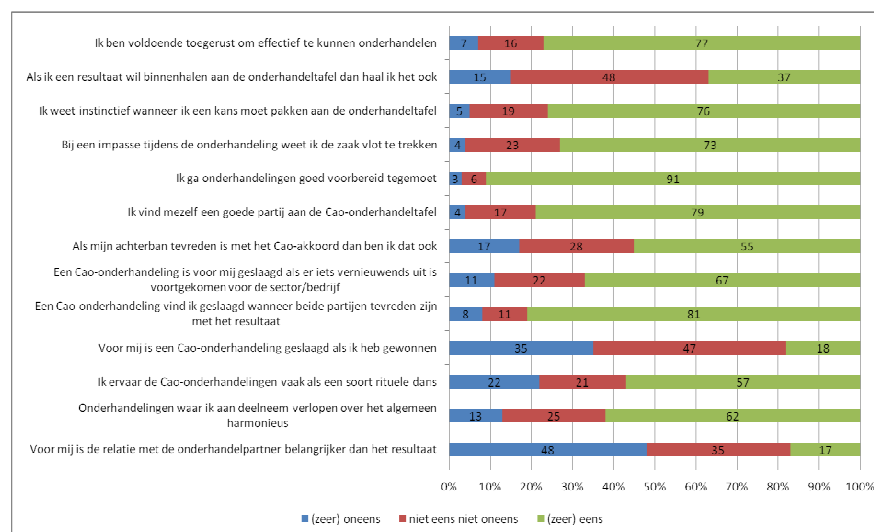
Cao-onderhandelaars van mening zijn dat onethisch handelen over het algemeen niet behoort tot hun repertoire bij cao-onderhandelingen (94%). Ook het saboteren van de input van anderen maakt volgens onderhandelaars geen deel uit (84%) van hun repertoire bij onderhandelingen.

Meer subtiele methoden van misleiden, zoals 'spelen van een rol' of 'mensen vertellen wat zij willen horen, om te zorgen dat anderen doen wat zij willen', worden, zij het in geringe mate, wel toegepast. Daarbij geeft 25% aan het (zeer) eens te zijn met deze stellingen. Zoals in de methodesectie besproken is 1 item in de analyses niet opgenomen in de 3 schalen, omdat dit item weinig samenhang toonde met de overige items. Daarom rapporteren we dit hier als een afzonderlijke stelling. Cao-onderhandelaars zijn het in 15% van de gevallen (zeer) eens met de stelling dat angst en dreigen soms nodig zijn om anderen te motiveren om te doen wat zij willen.

4.3.3 Proces en uitkomsten van onderhandelingen

Vervolgens is in het onderzoek aandacht geschonken aan het proces en de resultaten van onderhandelingen. In dit onderdeel zijn vragen gesteld over de relatie met de onderhandelpartner, de sfeer bij onderhandelingen, de mate van voorbereiding voor onderhandelingen en de mate van ervaren succes bij het bereiken van onderhandelingsresultaten. Tabel toont de uitkomsten van dit deel. Opvallend aan deze uitkomsten is dat 77% het ermee eens is dat hij/zij voldoende toegerust is om effectief te kunnen onderhandelen. Een nog hoger percentage (91%) gaat de onderhandelingen goed voorbereid tegemoet.

Tabel 4.14 Proces en uitkomsten van Cao-onderhandelingen



n=149

Een ruime meerderheid (79%) van de onderhandelaars vindt zichzelf een goede partij aan de onderhandeltafel. Ongeveer de helft van de onderhandelaars (48%) is het oneens met de stelling dat de relatie met de onderhandelpartner belangrijker is dan het resultaat.

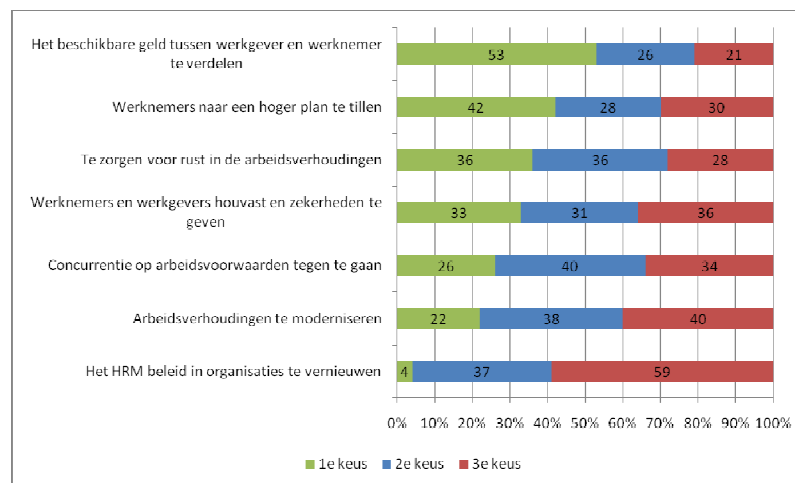
Het proces van onderhandelen over de Cao verloopt bij 62% van de onderhandelaars harmonieus. Een meerderheid geeft aan bij impasses de zaak vlot te kunnen trekken (73%). Meer dan de helft van onderhandelaars geeft aan de onderhandelingen vaak te zien als een soort rituele dans (57%).

Opvallend is dat slechts 37% aangeeft gewenste resultaten ook binnen te halen. De vraag ontstaat hierbij wat dan een goede Cao-onderhandelaar maakt, als het niet (uitsluitend) gaat om het behalen van resultaten. De onderhandelaars in het onderzoek geven met grote meerderheid aan (81%) dat zij onderhandelingen geslaagd vinden wanneer beide partijen tevreden zijn met het resultaat en wanneer er iets vernieuwends uit naar voren is gekomen voor de sector of het bedrijf (67%). In contrast geeft maar 18% aan dat onderhandelingen volgens hen geslaagd zijn als zij hebben gewonnen.

4.3.4 Onderhandelingen in Nederland

In het volgende deel is aan onderhandelaars een aantal vragen voorgelegd over onderhandelingen in Nederland. Allereerst is een 8-tal doelen² voorgelegd waarvoor de Cao primair een middel is, uit deze 8 moest men een top 3 kiezen. Ruim de helft van de onderhandelaars (53%) geeft aan het verdelen van middelen te zien als het primaire doel van de cao. Dit wordt gevolgd door 'werknemers naar een hoger plan tillen', waarna rust in arbeidsverhoudingen als derde belangrijkste wordt geacht.

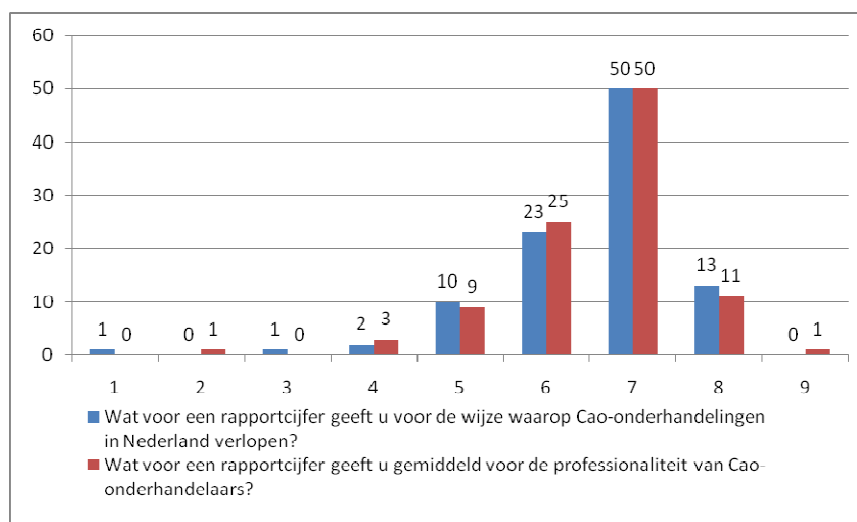
Tabel 4.15 Doelen van de Cao



² Zie bijlage 3 voor de complete vragenlijst

Opvallend weinig onderhandelaars kiezen als eerste voor het vernieuwen van HRM-beleid in organisaties en het moderniseren van arbeidsverhoudingen (4%).

Tabel 4.16 Rapportcijfer voor onderhandelingen en onderhandelaars



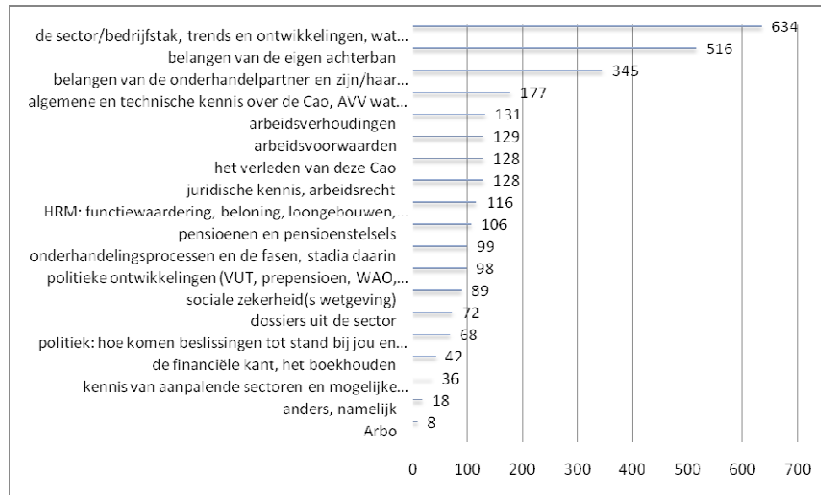
De laatste vragen in dit onderdeel van de vragenlijst vroegen een oordeel over de wijze waarop onderhandelingen in Nederland plaatsvinden, in de vorm van een rapportcijfer. Tabel 4.16 toont de antwoorden op deze vragen. Onderhandelaars geven in grote meerderheid een voldoende voor onderhandelingen en onderhandelaars. De grootste groep geeft voor beiden een 7. Slechts 14% van de respondenten geeft een onvoldoende voor Cao-onderhandelingen en 13% geeft een onvoldoende aan Cao-onderhandelaars).

4.3.5 Kennis, vaardigheden en attituden

In het derde en laatste deel van het kwantitatief onderzoek is aan onderhandelaars gevraagd welke kennis, vaardigheden en attituden volgens hen het meest belangrijk zijn voor het vak van Cao-onderhandelaar. Het kwalitatieve onderzoek heeft een omvangrijke lijst met elementen hiervoor opgeleverd. Deze zijn geclusterd en voorgesteld aan onderhandelaars in de vragenlijst (zie bijlage 3, onderdeel C). Aan onderhandelaars is gevraagd uit de geclusterde elementen van kennis, vaardigheden en attituden een top 6 van belangrijkste te kiezen. Vervolgens is hen gevraagd een top 3 te kiezen van elementen waarin zij zelf sterk zijn (in grote mate over beschikken, dan wel zeer bekwaam zijn) en een top 3 van elementen aan te merken die zij zien als persoonlijke ontwikkelpunten. Hieronder vindt u in tabellen de resultaten van deze vragen. Gepresenteerd worden gegevens die een gewicht geven aan hoe vaak en op welke positie de verschillende elementen in de top 6 voorkomen.

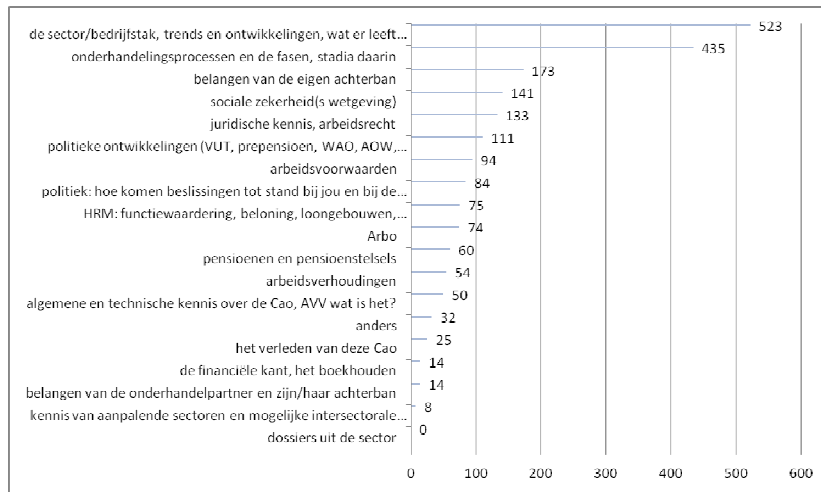
Tabel 4.17 laat zien dat met een overgrote meerderheid gekozen is voor kennis van de sector, bedrijfstak, trend en ontwikkelingen en wat er speelt (634 punten). Deze kennis wordt gevolgd door kennis van de eigen achterban en haar belangen (516 punten).

Tabel 4.17: Top 6 van meest belangrijke kenniselementen



Op plaats drie staat kennis over de belangen van de onderhandelpartner en zijn/haar achterban (345 punten). Algemene technische kennis van de Cao komt op plaats vier (177 punten), gevolgd door kennis van arbeidsverhoudingen (131 punten) en arbeidsvoorwaarden (129 punten) op plaats vijf en zes.

Tabel 4.18: Top 3 van sterke punten kenniselementen

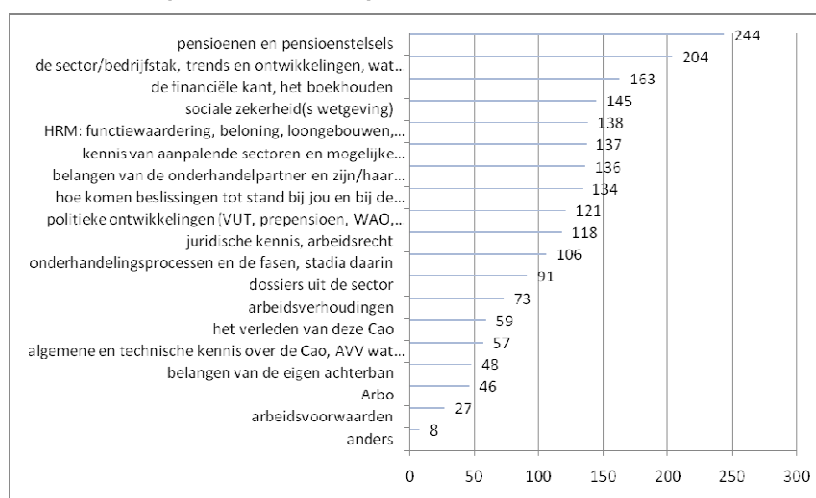


Vervolgens is aan onderhandelaars gevraagd over welke 3 elementen van kennis zij in grote mate beschikken (sterke punten Tabel 4.18). Op plaats één staat ook hier kennis van de sector/bedrijfs, trends en ontwikkelingen (523 punten).

Op plaats 2 van sterke punten staat kennis over onderhandelingsprocessen (435 punten) en op 3 staat kennis over de belangen van de eigen achterban (173 punten). Opvallend ontbrekend in de top 3 zijn de belangen van de onderhandelpartner en zijn/haar achterban, deze staat bijna onderaan.

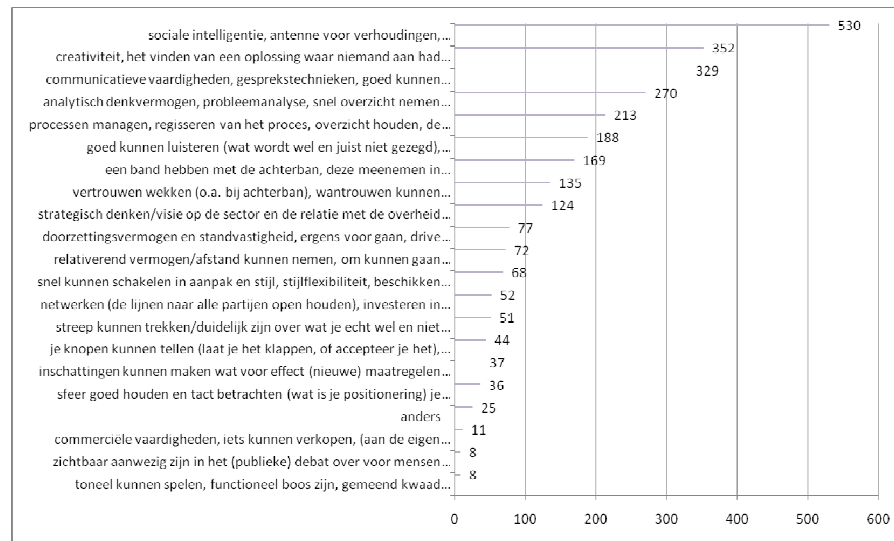
Bij de derde deelvraag over kennis is gevraagd naar de belangrijkste ontwikkelpunten op het vlak van kennis die cao-onderhandelaars bij zichzelf signaleren. Tabel 4.19 toont de resultaten hiervan met op de eerste plaats kennis over pensioenen en pensioenstelsels (244 punten).

Tabel 4.19: Top 3 van ontwikkelpunten kenniselementen



Op de tweede plaats staat opvallend kennis over de sector/bedrijfstak (204 punten), blijkbaar is dit voor een deel van de onderhandelaars een sterk punt en voor een ander deel een ontwikkelpunt. Op plaats 3 van de ontwikkelpunten staat kennis over de financiële kant, het boekhouden met 163 punten. Opvallend aan tabel 4.19 is dat in de ontwikkelpunten zich een minder duidelijke top aftekent, de ontwikkelpunten lijken meer verspreid te zijn over de verschillende onderwerpen dan de sterke punten.

Vervolgens is op dezelfde wijze als voor kennis een aantal vragen gesteld over vaardigheden die van belang zijn voor cao-onderhandelaars. In dit geval is een lijst van 20 geclusterde vaardigheden voorgelegd met het verzoek hierin een top 6 aan te geven.

Tabel 4.20: Top 6 belangrijkste vaardigheden

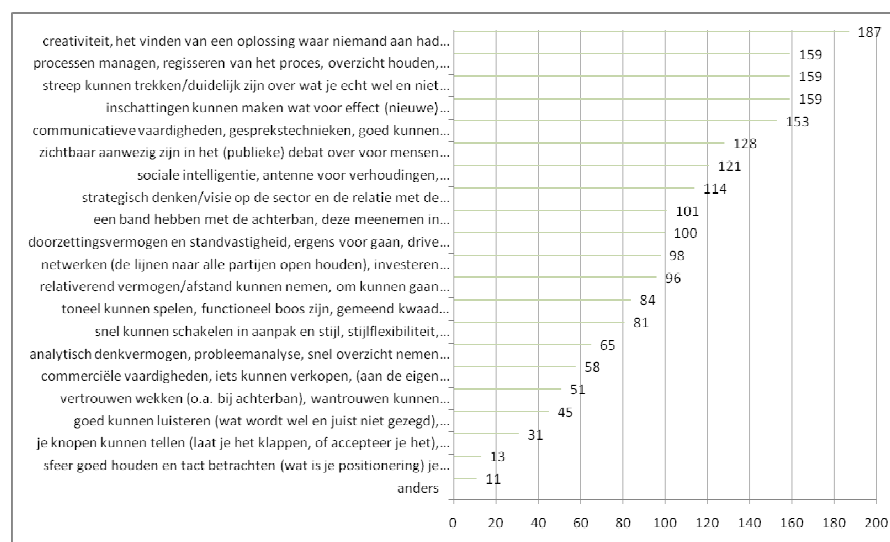
Met kop en schouders steekt de vaardigheid sociale intelligentie, antenne voor verhoudingen uit boven de overigen (530 punten). Op de tweede plaats noemt men creativiteit, het vinden van een oplossing waar niemand aan had gedacht (352 punten). Op plaats 3 en 4 treffen we communicatieve vaardigheden, gesprekstechnieken (329 punten) en analytisch denkvermogen, probleemanalyse (270 punten). Het managen van processen staat op de vijfde plaats (213 punten), gevolgd door goed kunnen luisteren (188 punten).

Tabel 4.21: Top 3 van sterke punten vaardigheden

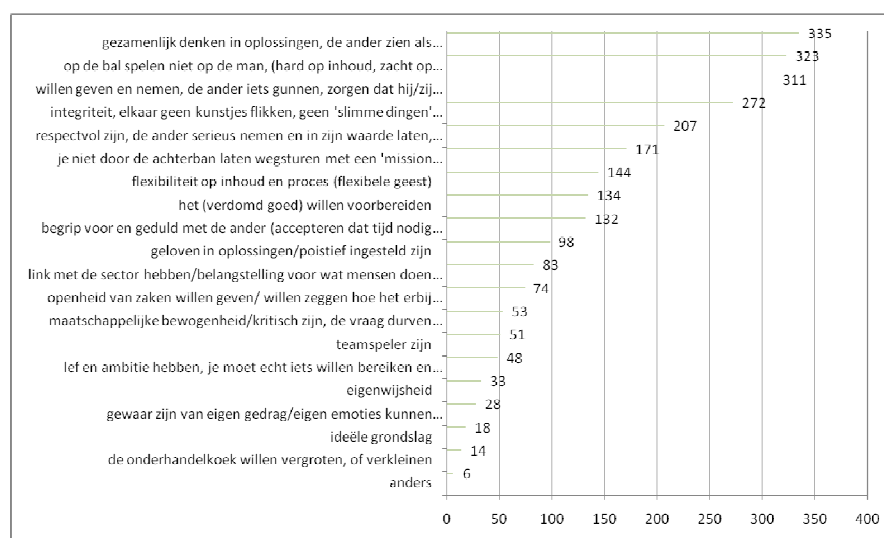
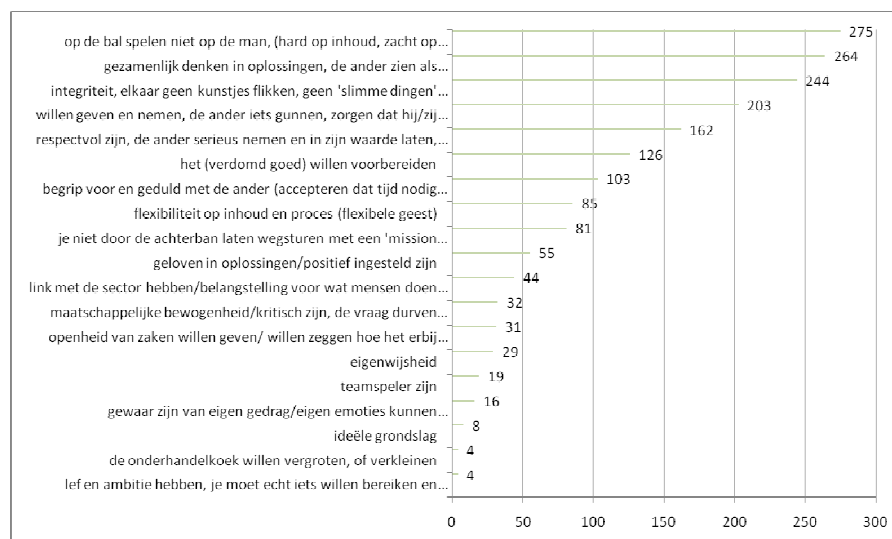
Daarna zijn dezelfde vaardigheden voorgelegd aan onderhandelaars met de vraag welke van de vaardigheden hun sterkste punten zijn. Wederom is hier gevraagd een rangorde te maken door een top 3 van vaardigheden aan te geven. Tabel 4.21 geeft hiervan de resultaten weer. Volledig in lijn met de belangrijkste vaardigheden staat met stip op plaats een sociale intelligentie, antenne voor verhoudingen (512 punten). Op plaats twee en drie staan analytisch denkvermogen (230 punten) en communicatieve vaardigheden (221 punten).

Tenslotte is gevraagd naar de drie belangrijkste ontwikkelpunten in vaardigheden (Tabel 4.22). Ook hier zien we, net als bij kennis, dat de top zich minder duidelijk aftekent. De ontwikkelpunten zijn meer verdeeld. Op plaats een staat creativiteit, het vinden van een oplossing waar niemand aan had gedacht (187 punten). Op plaats twee en drie staan het managen van processen, streep kunnen trekken/duidelijk zijn en inschattingen kunnen maken wat voor effect (nieuwe) maatregelen gaan hebben op de sector (159 punten).

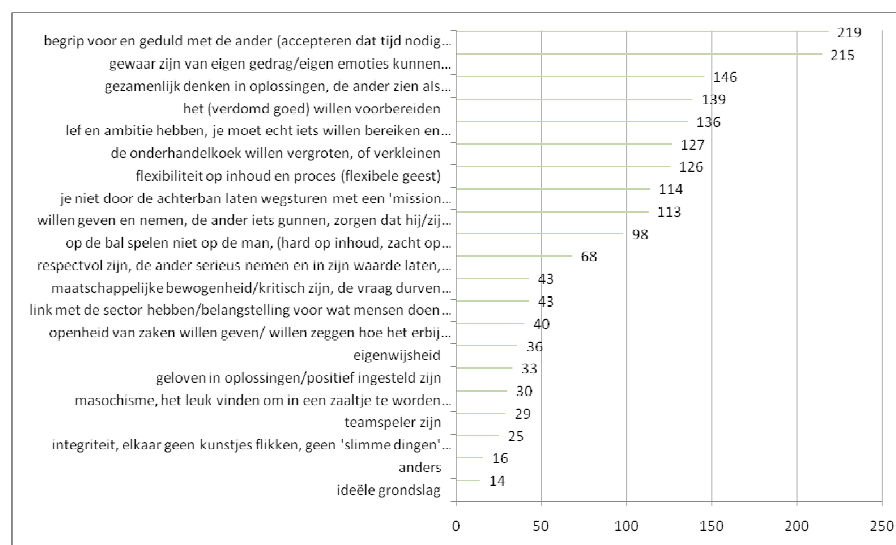
Tabel 4.22: Top 3 van ontwikkelpunten vaardigheden



Als laatste is gevraagd naar attitudes, beginnend met de top 6. We zien hier een minder scherpe verdeling dan bij kennis en vaardigheden. Op plaats één staat het gezamenlijk denken in oplossingen (335 punten), op plaats twee komt op de bal spelen, niet op de man (323 punten). Willen geven en nemen staat op plaats drie (311 punten) en op plaats vier komt integriteit (272 punten). Plaatsen vijf en zes worden bezet door respectvol zijn (207 punten) en je niet laten wegsturen met een mission impossible (171 punten).

Tabel 4.23: Top 6 van belangrijke attitudes**Tabel 4.24: Top 3 van sterke punten attitudes**

De sterke punten zijn wat scherper afgetekend dan de top 6. Op de eerste plaats staat op de bal spelen, niet op de man (275 punten). Op plaats twee en drie vinden we gezamenlijk denken in oplossingen (264 punten) en integriteit (244 punten).

Tabel 4.25: Top 3 van ontwikkelpunten attituden

Bij de top drie van ontwikkelpunten zien we het volgende beeld: op plaats een staat begrip voor en geduld met de ander hebben (219 punten). Op plaats twee en drie staan gewaar zijn van eigen gedrag (215 punten) en gezamenlijk denken in oplossingen (146 punten).

4.4 Samenvatting

Deze studie heeft inzichten opgeleverd over de achtergrond van onderhandelaars en de sector/organisatie waarvoor zij onderhandelen, hun politieke kleur en hun gebruik van media en communicatiemiddelen. Daarnaast zijn resultaten gepresenteerd die betrekking hebben op de persoon van onderhandelaar en het onderhandelingsproces en uitkomsten daarvan. In het laatste onderdeel zijn resultaten gepresenteerd over kennis, vaardigheden en attituden voor Cao-onderhandelaars.

De behoefte aan harmonie in sociale contacten is bij bijna de helft van de onderhandelaars dominant. Een tweede belangrijke groep scoort hoog op zowel de behoefte aan goede prestaties als autonomie (24%). Een derde substantiële (18%) groep scoort het hoogst op de behoefte aan macht. Onderhandelaars scoren gemiddeld zeer hoog op verschillende dimensies van politiek gedrag, maar maken (naar eigen zeggen) weinig gebruik van misleiding of onethisch handelen en nauwelijks van het actief saboteren van inzet van anderen.

Onderhandelingen verlopen volgens Cao-onderhandelaars in veel gevallen harmonieus. Men bereidt deze in grote meerderheid goed voor en een groot deel ziet zichzelf als een effectief onderhandelaar. Toch haalt slechts een derde van onderhandelaars

een door hem/haar gewenste resultaat ook altijd binnen. Men zoekt in grote meerderheid naar oplossingen waarmee beide partijen tevreden zijn.

De belangrijkste doelen van de Cao zijn het verdelen van middelen, het naar een hoger plan tillen van werknemers en het bieden van rust in de arbeidsverhoudingen. Over Cao-onderhandelingen en onderhandelaars is men over het algemeen tevreden, gemiddeld geeft de grootste groep het cijfer 7 voor beide aspecten.

Op het gebied van kennis zien we lacunes op het gebied van de sector/bedrijfstak, pensioenen en pensioenstelsels en het rekenwerk. Bij vaardigheden zitten de lacunes in creativiteit en het managen van processen. Bij attituden zien we belangrijke ontwikkelpunten in hebben van begrip en geduld, het gewaar zijn van eigen gedrag en gezamenlijk denken in oplossingen.

5 Het expert panel

In dit hoofdstuk wordt de laatste fase van dit onderzoek gepresenteerd. Hierin werd het vakcompetentieprofiel (dit is afzonderlijk opvraagbaar) voorgelegd aan een aantal experts. In een korte presentatie zijn de 7 domeinen besproken, waarna per domeincompetentie steeds de context en de taken en rollen besproken zijn. Er zijn twee expertmeetings gehouden, één met een aantal vertegenwoordigers van werknemersorganisaties en andere experts (waaronder een expert op het gebied van het opstellen van competentieprofielen) en een met een afvaardiging van werkgeversorganisaties. Naast de twee expertmeetings is nog een enkele deskundige individueel geconsulteerd (hoogleraar aan de UVT) ten aanzien van het profiel. In het nu volgende deel worden de opmerkingen bij het profiel opgesomd.

5.1 Expertmeeting 1

De deelnemers aan deze expertmeeting hadden verschillende achtergronden, sommigen zijn leidinggevend binnen een vakbond, anderen zijn zelf onderhandelaar (geweest). Een expert in het opstellen van competentieprofielen was ook aanwezig.

Men is het erover eens dat de belangrijkste competentie domein 4 is: het managen van het onderhandelingsproces. De andere domeinen vloeien voort uit deze kerntaak en zijn ondersteunend eraan.

De deelnemers zijn van mening dat de competentie 'bewust plegen van interventies' als onderdeel toegevoegd moet worden binnen een van de domeinen. Zij doelen hiermee op een bewustzijn van wat het proces helpt en daar ook naar handelen.

Daarnaast moet de competentie 'analyseren van beleidsinformatie' uitgebreid worden met 'ontwikkelen van beleid' en 'toepassen van beleid'. Verder is de competentie 'plannen en organiseren' belangrijk. Tenslotte is het erg belangrijk om de mores te kennen, de mores van je onderhandelingspartners en van de branche. Dat bepaalt de insteek van de onderhandelingen.

Tijdens de meeting werd de vraag gesteld of al deze competenties bij één persoon kunnen worden neergelegd? Enerzijds wordt er gezegd dat de onderhandelaar al deze competenties een beetje moet hebben. Anderzijds moet de onderhandelaar een manager zijn die deze competenties moet organiseren. Dat organiseren vindt plaats binnen de delegatie, waarbinnen wel alle competenties aanwezig moeten zijn. Afhankelijk van de sector waarin de onderhandelaar opereert, moet hij in meer of mindere mate beschikken over bepaalde competenties en deze passend gebruiken.

Wat betreft het proces is het belangrijk om basiskennis te hebben, je hoeft niet alle details te weten, maar je moet wel weten waar je bepaalde informatie kunt vinden.

Goede voorbereiding is erg belangrijk, weten wat in je eigen winkel gebeurt en wat er bij de andere partij speelt. Maar het vak is complexer geworden en er is meer tijdsdruk, vaak is er geen tijd voor goede voorbereiding.

Het advies wordt gegeven om het basisprofiel zo eenduidig mogelijk te houden, waarbij de domeinen onderling uitsluitend zijn en het profiel uitputtend is. De kern moet 'het ambacht' zijn.

De deelnemers zijn van mening dat het profiel gebruikt moet worden om partijen aan het denken te zetten. Het profiel moet geen antwoord geven, maar kan bijvoorbeeld gebruikt worden om de onderhandelaars te coachen.

Het idee van een kennisplatform wordt geopperd, waar cao-onderhandelaars terecht kunnen voor informatie.

5.2 Expertmeeting 2

Aan de tweede expertmeeting namen deel een vertegenwoordiger van MKB Nederland en twee vertegenwoordigers van de AWWN.

De 7 domeinen in totaal worden als herkenbaar gezien. Men heeft in deze versie wel het gevoel dat het werknemersperspectief wat overbelicht is, men mist wat specifieke terminologie die aan werkgeverskant, in het bijzonder bij het onderhandelen over ondernemings-cao's belangrijk is. Naast een aantal inhoudelijke en tekstuele commentaren op de verschillende domeincompetenties focuste de discussie zich vooral op de volgende aspecten.

Domeincompetentie 6 (sociale en communicatieve competentie) ziet men als meest belangrijk. Onderhandelaars moeten kunnen interveniëren op meerdere niveaus, zowel op inhoud en procedure als op relatie en gevoel. In combinatie met 4 (het managen van het onderhandelingsproces) vormt dit het zwaartepunt van Cao-onderhandelingen. Bij het managen van het proces is belangrijk dat men goed op de hoogte is van de cultuur en context van de specifieke onderhandelingen en daarbij passende normen en waarden.

Men vraagt zich af of er zoiets is als het vak van Cao-onderhandelaar? Gaat het niet meer om een rol of een proces waarbinnen onderhandelaars acteren? Er is besproken dat deze vraag is gesteld aan onderhandelaars en dat de meesten van hen het Cao-onderhandelen als een vak zien.

Het profiel met 7 domeinen wordt gezien als een delegatieprofiel, een beschrijving van alle kennis, vaardigheden en attitudes die nodig zijn in het proces van het sluiten van een Cao. De vraag is daarmee of er onderhandelaars zijn die in hun eentje het

hele profiel afdekken. De boodschap aan onderhandelaars moet dan ook zijn dat het gaat om een delegatieprofiel, waarbij de kans dat men dit allemaal bezit gering is.

Het hebben van een duidelijke visie is het meest belangrijke element voor de onderhandelingen. Die visie heeft betrekking op de doelen die sociale partners hebben voor een organisatie of sector. De Cao is een middel om die doelen te bereiken en moet die doelen dus dienen. De Cao kan er dus ook niet zijn, het sluiten ervan is geen doel. Zonder een eigen visie is het voor partijen onmogelijk om op het juiste niveau met elkaar van gedachte te wisselen en de nodige creativiteit te vinden om tot vernieuwende oplossingen te komen.

Hoeveel kennis moet je als onderhandelaar hebben (over de inhoud)? Je kunt deze raadplegen in het proces. Is het voor de Cao-onderhandelaar niet meer van belang om het proces te managen en te overzien en waar nodig kennis te raadplegen.

Het abstractieniveau waarop wordt onderhandeld is bepalend om creatieve cao's af te sluiten. Onderhandelaars moeten 'los' kunnen komen van de inhoud, kunnen denken in grote lijnen en zich niet teveel door de details laten leiden. De uitgangspunten van de onderhandelingen zijn bepalend voor of men er uitkomt of niet. Soms is minder weten over de Cao en de details beter om eruit te kunnen komen.

6 Discussie

Er is van alles gaande in het veld van sociale partners, zo (zie hoofdstuk 2 voor ontwikkelingen). In dit turbulente veld waarin arbeidsvoorwaarden tot stand komen blijven Cao's van belang. Zij zijn een belangrijk instrument om noodzakelijke vernieuwing in sectoren en organisaties tot stand te brengen.

Tegelijkertijd staat het draagvlak achter Cao's en het bestaan van werknemersorganisaties onder druk. Aan de ontwikkeling van onderhandelaars wordt aandacht geschonken, maar dit vindt gefragmenteerd plaats en vanuit verschillende percepties. Primair is daarbij het ontwikkelen in een bepaalde functie, zoals die van HR manager, of vakbondsbestuurder en niet in de rol van Cao-onderhandelaar, waarbij vakmanschap van belang is. Initiatiefnemers van dit onderzoeksproject vonden het daarom tijd om eens op een systematische wijze aandacht te schenken aan het vak van Cao-onderhandelaar.

Om richting te geven aan dit project hebben we aan het begin een vijftal onderzoeksvragen gesteld. In dit hoofdstuk gaan we verder in op beantwoording van deze vragen op basis van de resultaten van de twee studies.

6.1 De onderzoeksvragen

De eerste vraag luidde: wat is het huidige en gewenste functie/competentieprofiel van Cao-onderhandelaars aan zowel werkgevers- als werknemerszijde?

Deze vraag is voor het belangrijkste deel beantwoord door middel van het kwalitatieve onderzoek (Studie 1), waaruit een lijst met kennis, vaardigheden en attituden is voortgekomen (zie bijlage 1). De input uit deze lijst is gebruikt om een vakcompetentieprofiel op te stellen op basis van 7 domeinen, waarvan 5 specifiek voor Cao-onderhandelaars en 2 generiek, ondersteunend aan de overige 5 (zie Bijlage 4). Het profiel wat is opgesteld is een compleet profiel, waarin alle elementen die in interviews zijn genoemd zijn opgeteld. Verderop in de discussie gaan we verder in op de aard van het profiel en op de mate waarin dit passend is voor individuele onderhandelaars.

Het blijkt voor onderhandelaars uit werkgevers- en werknemersorganisaties lastig om het Cao-onderhandelen los te zien van hun functie als vakbondsbestuurder, HR manager, beleidsmedewerker, of bestuurder van een werkgeversorganisatie. De tweede studie heeft inzichten opgeleverd over wat de belangrijkste bouwstenen van ken-

nis, vaardigheden en attitudes zijn en daarboven wat sterke punten en ontwikkelpunten van Cao-onderhandelaars zijn.

In het onderzoek blijkt daarnaast dat het moeilijk is om te spreken van een *ist en soll* profiel. Onderhandelaars zien het profiel als iets van nu, waarbij zij verleden en toekomst in ogenschouw nemen. In de bijlagen zijn zowel een overzicht van generieke competenties als een overzicht van domeincompetenties opgenomen.

De tweede vraag luidde: wat zijn belangrijke loopbaanmerken en persoons-eigenschappen van zittende Cao-onderhandelaars en zijn er verschillen tussen werkgevers en werknemers?

Deze vraag is beantwoord door studie 1 en 2. Uit de 25 interviews met onderhandelaars kwamen 4 loopbaanprofielen naar voren waarvan twee aan werknemerszijde (het actieve vakbonds-lid en de jonge hoog opgeleide bestuurder) en twee aan werkgeverszijde (de beleidsmedewerker en de ondernemer of HR-directeur). Het Cao-onderhandelaarschap is iets waar men 'inrolt'. Geen van de geïnterviewden noemden het Cao-onderhandelaarschap als een duidelijk carrière-doel wat zij van jongs af aan nastreefden.

Dat heeft waarschijnlijk te maken met de selecte groep die het vak beoefent, waardoor het vak bij jongeren onbekend is. Mogelijk ziet men het Cao-onderhandelaarschap meer als een rol, dan als een functie (zie ook de expert meetings). Zoals opgemerkt in Studie 1 is er niet zoiets als een school voor Cao-onderhandelaars, wel zijn er allerlei initiatieven om te trainen in het onderhandelen, maar deze zijn vaak gericht op onderhandelen in een bredere context.

Uit studie 1 komt naar voren dat onderhandelaars het Cao-onderhandelen over het algemeen als een vak zien. De belangrijkste gemene deler bij Cao-onderhandelaars is dat zij in de meeste gevallen in het vak zijn gegroeid. Ze zijn ergens in hun loopbaan in contact gekomen met arbeidsvoorwaardenvorming en hebben vaak het vak geleerd van zittende onderhandelaars waar zij lange tijd mee hebben samengewerkt. Hoewel er duidelijke verschillen tussen de loopbaanpaden zijn, manifesteren deze verschillen zich niet alleen tussen werkgevers- en werknemersonderhandelaars. Er lijkt een ontwikkeling in tijd waarbij onderhandelaars aan beide kanten in toenemende mate worden geworven na een Hbo – of universitaire opleiding, terwijl vroeger aan vakbonds-zijde het aandeel in actieve vakbondsleden die naar bestuurder waren gegroeid, groter was.

Uit Studie 2 komt naar voren dat persoons-eigenschappen van Cao-onderhandelaars vrij verdeeld zijn. Een grote groep (bijna de helft) heeft als primaire behoefte harmonie in sociale contacten. Ongeveer 25% van de Cao-onderhandelaars heeft als sterkste behoefte een combinatie van autonomie en het leveren van goede prestaties. Voor 18% is de behoefte aan macht de meest belangrijke drijfveer. Deze uitkomsten leiden tot de vraag wat er gebeurt wanneer onderhandelaars met verschillende behoeften elkaar tegen komen in onderhandelingen. Is het bijvoorbeeld zo dat onderhandelaars met een sterke behoefte aan macht meer invloed uitoefenen op de resul-

taten van onderhandelingen? En is het mogelijk dat onderhandelaars met een sterke behoefte aan harmonie geneigd zijn conflicten bij onderhandelingen uit de weg te gaan? Wanneer onderhandelingsdelegaties op de hoogte zijn van elkaars behoeften en stijlen dan kan men enerzijds op het vergroten van het repertoire aan stijlen. Anderzijds kan men ook tactisch kiezen om in bepaalde situaties een ander lid van de onderhandelingsdelegatie naar voren te schuiven.

Vraag drie luidde: zijn er verschillen tussen werkgevers- en werknemersorganisaties in de huidige en gewenste profielen?

Deze vraag is beantwoord door middel van de expertmeetings. Het blijkt een moeilijke vraag om te beantwoorden omdat zowel werkgevers- als werknemersorganisaties het Cao-onderhandelen moeilijk los kunnen zien van de functie waarbinnen dit plaatsvindt.

Aan zowel werknemers als werkgeverszijde is opvallend naar voren gekomen dat het profiel op basis van 7 domeincompetenties wordt ontvangen met gemengde gevoelens. Het profiel is vrij volledig, dat onderkent men. Maar het profiel legt de lat ook hoog voor onderhandelaars. In de expertmeetings ontstonden daardoor de volgende discussies:

Individueel of teamprofiel

De vraag werd gesteld of het veelomvattende profiel een realistisch profiel is voor één persoon, met andere woorden: zijn er onderhandelaars die aan dit profiel kunnen voldoen? De vraag werd gesteld of het niet beter is om te spreken van een competentieprofiel voor een team van onderhandelaars die samen het profiel voldoende afdekken op competentieniveau. De centrale competentie in de ogen van werknemers is het managen van het onderhandelingsproces. Onderhandelaars die beschikken over deze competentie kunnen het proces beïnvloeden en noodzakelijke kennis raadplegen.

Het niveau van onderhandelaars

Op de tweede plaats werd de vraag gesteld of alle onderhandelaars in staat moeten zijn om na te denken over beleid en strategie op het niveau van een sector of (grote) organisatie. Aan werknemerszijde wordt aangegeven dat onderhandelaars vaak een duidelijke doelstelling meekrijgen vanuit de centrale of vakbond. Men wordt geacht gehoor te geven aan deze doelstellingen en Cao's te sluiten die helpen deze doelstellingen te bereiken. Slechts de top 20 van (vooral landelijk) onderhandelaars zou moeten beschikken over visie op de sector of organisatie. Dit suggereert dat er verschillende niveaus van onderhandelaars zijn en dat er verschillende profielen voor deze niveaus moeten zijn.

De belangrijkste domeinen

In de expert meetings geeft men zowel aan werknemers- als werkgeverszijde aan dat 'het managen van het onderhandelingsproces' de meest centrale competentie is. Werkgevers leggen daarnaast het accent op de sociale en communicatieve competentie. Zij geven tevens aan dat het deze competentie is waarbij ontwikkeling vaak

het meest gewenst is en waarbij ontwikkeling het meest oplevert in onderhandelingsprocessen. Werkgevers en werknemers verschillen van mening wat betreft het belang van het hebben van een strategische kijk op een sector of organisatie. Aan werkgeverszijde geeft men aan dat onderhandelaars hier niet zonder kunnen. Samen met een voldoende abstractieniveau bepaalt dit de mate van mogelijke creativiteit bij Cao-onderhandelingen. Aan werknemerszijde wordt aangegeven dat strategisch denken weliswaar belangrijk is, maar dat slechts een selecte groep onderhandelaars daadwerkelijk op strategisch niveau opereert.

Vraag vier luidde: op welke wijze sluiten de profielen aan bij het (toekomstige) beleid van werkgevers- en werknemersorganisaties?

Ook hier komen we snel in begripsverwarring, doordat werkgevers- en werknemersorganisaties denken in functieprofielen van bijvoorbeeld bestuurders. Men herkent het profiel op basis van de zeven domeincompetenties wel als een geheel wat het proces van Cao-onderhandelingen afdekt. In de expertmeetings is echter flink gediscussieerd over het niveau waarop de domeincompetenties spelen; op individueel of op delegatieniveau. Men ziet mogelijkheden om het profiel in te zetten, maar deze lopen door de niveaudiscussie nog enigszins uiteen. Het is mede daarom dat in een symposium het onderzoeksmateriaal zal worden gedeeld met een grote groep onderhandelaars, zodat ook zij kunnen aangeven wat de meerwaarde van het profiel in de praktijk van Cao-onderhandelingen kan zijn en hoe dit past bij (toekomstig) beleid.

De vijfde en laatste onderzoeksvraag luidde: op welke wijze leidt het werken met een functieprofiel voor Cao-onderhandelaars tot een betere kwaliteit van de arbeidsverhoudingen?

Deze vraag is in het onderzoek niet direct onderzocht, maar indirect. De gedachte achter het opstellen van het vakcompetentieprofiel is dat dit als instrument kan dienen voor de ontwikkeling van professionaliteit van Cao-onderhandelingen. In het laatste onderdeel doen we enkele aanbevelingen over de inzet van het profiel op verschillende thema's. Deze aanbevelingen kunnen mogelijk helpen de kwaliteit van arbeidsverhoudingen verder te verbeteren.

6.2 Aanbevelingen

Op basis van de twee studies en meetings met experts kunnen we een aantal aanbevelingen doen om het proces van Cao-onderhandelingen een positieve impuls te geven. De aanbevelingen zijn gericht op verschillende aspecten, zoals de instroom van onderhandelaars, de ontwikkeling van onderhandelaars in hun 'vak' en het plegen van interventies bij Cao-onderhandelingen. Wat deze aanbevelingen doorkruist is het niveau waarop het profiel wordt gehanteerd, wat volgens ons zowel kan op het niveau van individuele onderhandelaars, als op het niveau van verschillende onderhandelingsdelegaties.

6.2.1 *Instroom van Cao-onderhandelaars*

Bij de instroom van Cao-onderhandelaars kan het profiel op basis van de zeven domeincompetenties worden gebruikt om te selecteren in aanwezige kennis, vaardigheden en attituden bij (jong) potentieel. Het wervingsproces aan de zijde van vakbonden verschilt van dat aan werkgeverszijde en in sommige gevallen komt het onderhandelen van Cao's op het pad van mensen omdat dit ineens bij hun nieuwe functie hoort (denk aan directeur HRM bij organisaties met een eigen Cao). Het profiel ondersteunt organisaties aan werkgevers- en werknemerszijde bij de vraag waar zij naar op zoek zijn, wanneer zij iemand werven die Cao-onderhandelingen gaat voeren.

Voor de verschillende organisaties die Cao-onderhandelaars afvaardigen kan het vakcompetentieprofiel als overkoepelend raamwerk worden gezien, waarvan profielen voor verschillende soorten onderhandelaars kunnen worden afgeleid. Hierbij spelen keuzes in twee richtingen. Allereerst kan op basis van de rol van een onderhandelaar worden bekeken of alle van de zeven domeinen door één individu moeten worden afgedekt. Men kan zo kiezen om modules uit het domein te kiezen die relevant zijn voor de specifieke rol die een onderhandelaar vervult. De tweede keuze heeft betrekking op het niveau waarop men over een bepaalde domeincompetentie moet beschikken. Een profiel wat na het maken van deze keuzes wordt vastgesteld kan worden ingezet als selectie-instrument bij instroom.

Op basis van de inzichten uit de expertmeetings zien wij ook een mogelijke toepassing van het vakcompetentieprofiel op het niveau van onderhandelingsdelegaties. Wanneer er een nieuwe delegatie moet worden gevormd kan het profiel worden ingezet als blauwdruk van benodigde competenties die in een delegatie moeten worden inbegrepen. Ook bij het ontstaan van een vacature kan zo op een gestructureerde wijze worden gekeken naar de noodzakelijke competenties van het missende delegatielid. Zo wordt duidelijk dat men niet noodzakelijk hoeft te zoeken naar 'het schaap met 5 poten', maar dat men delegaties strategisch kan samenstellen, zodat alle noodzakelijke kennis, vaardigheden en persoonstypen (attituden) daarin aanwezig zijn.

6.2.2 *Ontwikkeling van onderhandelaars*

De belangrijkste rol voor het profiel zien wij weggelegd in de vraag hoe en waarop Cao-onderhandelaars zich zouden moeten ontwikkelen. Het vakcompetentieprofiel biedt een kader waarbinnen competenties worden beschreven en verder kunnen worden geconcretiseerd.

Het profiel met domeinen en verschillende niveaus kan worden ingezet als ontwikkelinstrument voor onderhandelaars die binnen organisaties een ontwikkelpad doorlopen. Het profiel maakt concreet bespreekbaar op welk niveau onderhandelaars acteren en wat nodig is om een volgende stap in hun carrière te maken. Het kan worden

ingezet bij loopbaanbeleid voor Cao-onderhandelaars. Dit geldt in het bijzonder voor organisaties waarin men verschillende typen onderhandelaars heeft en waarin zij onderhandelen over kleine en grotere Cao's, bijvoorbeeld werkgeversorganisaties en vakbonden. Aan de zijde van werkgevers bij bedrijfs-cao's kan het profiel worden ingezet voor ontwikkeling en professionalisering in een specifiek onderdeel van de functie, maar ligt loopbaanbeleid minder voor de hand.

Het vakcompetentieprofiel waarin alle noodzakelijk bouwstenen van kennis, vaardigheden en attituden samen komen, kan tevens gebruikt worden als basis voor een discussie over de onderwerpen waarop training zou moeten plaatsvinden, enerzijds door een analyse van blinde vlekken of ontwikkelpunten. Anderzijds ook door een fundamentele discussie over wat nu het meest belangrijk is. Vooral bij het laatste kan het vakcompetentieprofiel ondersteuning bieden door een overzicht over de verschillende ontwikkelingsmogelijkheden.

Op basis van de resultaten uit het onderzoek stellen wij ons voor dat intervisie tussen Cao-onderhandelaars een instrument is dat een grote bijdrage kan leveren aan de ontwikkeling van professionaliteit van Cao-onderhandelaars. Intervisie kan gericht zijn op het behandelen van casussen (persoonlijke ervaringen) en de dilemma's die daarin spelen, zowel uit het verleden, heden als toekomst.

Door intervisie kan men aandacht besteden aan professionalisering van Cao-onderhandelingen op verschillende niveaus. Een eerste voorbeeld is een collectief van onderhandelaars binnen een werkgevers- of werknemersorganisatie. Deze vorm komt voor, zij het in geringe mate en wordt ook wel collegiale intervisie genoemd. Dit komt meestal tot stand door een persoonlijke band tussen onderhandelaars.

Een tweede voorbeeld is het niveau van een delegatie die aan werkgevers (binnen 1 organisatie) - of werknemerszijde (binnen 1 bond) onderhandelingen voorbereid. Men werkt op dit niveau intensief samen aan een Cao en streeft over het algemeen dezelfde doelen na. Op dit niveau (grote Cao's) is echter maar één eerste onderhandelaar aanwezig, met zijn/haar team. De vraag is of intervisie in dit platform voldoende gericht kan zijn op de rol van eerste onderhandelaar.

Een derde voorbeeld is het niveau van onderhandelaars van een collectief van werkgevers- of werknemersorganisaties, die gezamenlijk hun inzet afstemmen. Op dit niveau spelen aan beide kampen verschillende belangen. Het contact op dit niveau vindt minder gestructureerd plaats.

Het vierde en laatste niveau is de onderhandelingstafel, waar werkgeversonderhandelaars de onderhandelaars aan werknemerszijde tegen komen. Dit is bij uitstek een platform waar men elkaars gedrag en stijl kan waarnemen, ook in situaties waarin het spannend is. Tegelijk is het geen platform waar het bespreekbaar maken van elkaars sterke en minder sterke kanten voor de hand liggend is, aangezien de belangen aan de onderhandeltafel minstens gedeeltelijk strijdig zijn.

Intervisie op de verschillende niveaus kan op verschillende onderwerpen gericht zijn, bijvoorbeeld inhoud, stijl of techniek, al naar gelang de intensiteit en de aard van contact en het type activiteiten dat men samen uitvoert. Wanneer we resultaten uit studie 2 hierbij betrekken dan valt op dat lacunes in kennis bij onderhandelaars vooral zitten in pensioenen en pensioenstelsels, de sector/bedrijfstak of organisatie waarvoor zij onderhandelen en de financiële kant/ het boekhouden. Het vergroten van kennis van Cao-onderhandelaars op deze aspecten zou meer aandacht mogen krijgen. Op het gebied van vaardigheden ziet men ontwikkelpunten in creativiteit, het managen van processen en strepen kunnen trekken/duidelijk zijn. Zowel creativiteit bij onderhandelingen en het managen van processen komen in de expertmeetings naar voren als zeer belangrijke competenties voor onderhandelaars en verdienen daarom aandacht. De ontwikkelpunten op het vlak van attitudes zijn 'begrip en geduld hebben met de ander', 'gewaar zijn van het eigen gedrag' en 'gezamenlijk denken in oplossingen'. Intervisie zou volgens ons vooral een bijdrage kunnen leveren bij het ontwikkelen van attitudes, omdat deze zichtbaar worden in de interactie op de verschillende niveaus.

Op basis van de inzichten uit de expertmeetings zien wij ook een mogelijke toepassing van het vakcompetentieprofiel op het niveau van onderhandelingsdelegaties. Zowel bonden als werkgeversorganisaties geven aan dat het vakcompetentieprofiel veelomvattend is en daarom misschien in een aantal gevallen dienst kan doen als een delegatieprofiel. Een delegatieprofiel houdt in dat de verschillende domeincompetenties niet in een individu verenigd hoeven te zijn, maar dat een groep mensen met hun eigen inbreng een profiel in zijn volledigheid kan afdekken. Bij het ontwikkelen van Cao-onderhandelaars kan dan de stap worden gezet naar wie verantwoordelijk is voor welk stuk kennis, vaardigheden of attitudes. Er kan gekozen worden voor specialisatie van delegatieleden (bijvoorbeeld, woordvoerder, procesmanager, of juridisch expert).

6.2.3 Interventie bij vastgelopen Cao-onderhandelingen

Op basis van de inzichten uit de expertmeetings zien wij ook een mogelijke toepassing van het vakcompetentieprofiel bij interventies op het niveau van onderhandelingsdelegaties.

Soms lopen onderhandelingen tussen partijen vast. Dat kan liggen aan persoonskenmerken, verschillen in stijl of aan (in de ogen van de onderhandelpartner) onhaalbare of onredelijke wensen. Niet zelden zoekt men de oorzaak van het vastlopen van onderhandelingen in kenmerken van de delegatie aan 'de overkant', of zegt men dat het ergens in het 'proces' is misgegaan.

Wij zien het vakcompetentieprofiel in zijn hoedanigheid als delegatieprofiel als een middel voor delegaties om naar binnen te kijken en een analyse te maken of men over alle noodzakelijke competenties beschikt. Mogelijk vindt men aan de zijde van de eigen delegatie blinde vlekken, of worden aspecten als onderhandelstijl, of personeigenschappen en de gevolgen daarvan in het proces bespreekbaar. Op basis van deze analyse kan men interventies plegen binnen de eigen delegatie, waardoor

het proces met de onderhandelpartner weer op nieuw leven kan worden ingeblazen.

Referenties

- Baaijens, C. & J. Schipper (Red.) (2007), *Arbeidsverhoudingen in beweging*, Bussum: Coutinho
- Brakel, van den (2010). *Ontwikkelingen in de economische zelfstandigheid van vrouwen*. Sociaaleconomische trends, 2^e kwartaal 2010. pp 41-47.
- Dahling, J.J., Whitaker, B.G., and P.E. Levy (2008). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management* 35 (2). pp 219-257.
- Evers & Wilthagen (2007). *De toekomst van de arbeidsrelatie: een essay over wederkerig risicomangement*. Assen: Van Gorcum.
- Ferris, G.R., Treadway, D.C., Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W.A., Kacmar, C.J., Douglas, C. & D.D. Frink. (2005). Development and validation of the political skills inventory. *Journal of Management* 31 (1). pp 126-152.
- Jonge, P., de & de Kam, C.A. (2000). *Wieg, wig en werk*. Economische Statistische Berichten 85 (nr. 4276).pp 840.
- Kamps, H. (1985) Gastarbeid. *ESB* 20 (3). pp 265.
- Mastenbroek (1992). *Onderhandelen*. Utrecht: Het Spectrum.
- Merens, A. & B. Hermans (2009). *Emancipatiemonitor*. SCP & CBS.
- Nagelkerke & Wilthagen (2002). *Arbeidsverhoudingen in ontwikkeling: eenheid en verscheidenheid van sectoren*. Deventer: Kluwer.
- Nauta, Oeij, Huiskamp & Goudswaard (2007). *Loven en bieden over werk: naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*. Assen: Van Gorcum.
- Schnabel (2001). *Maatschappij in beweging*. In Herijken achter de Dijken. pp 9-23.
- Sennett, R. (2007). *De cultuur van het nieuwe kapitalisme*. Meulenhof.
- Sennett, R. (2008). *De Ambachtsman, de mens als maker*. Meulenhof.
- Steers, R.M. & D.N. Braunstein (1976). A behaviorally based measure of manifest needs in work settings. *Journal of Vocational Behavior* 9. pp 251-266.

7 Bijlagen

Bijlage 1: Interviewprotocol kwalitatief onderzoek

A. Algemene vragen

1. Naam:

2. Leeftijd:

3. Namens welke partij bent u onderhandelaar?
 - a. Werkgevers?
 - b. Werknemers?
 - c. Ingehuurde onderhandelaar?

4. Kunt u iets meer vertellen over uw achtergrond?
 - a. Wat voor opleiding(en) heeft u genoten?
 - b. Wat voor verschillende functies heeft u bekleed en hoe lang, voor uw huidige functie van onderhandelaar/bestuurder?
 - c. Hoe lang bent u al onderhandelaar en namens wie?
 - d. Wat zijn uw hobby's?

5. Wat is uw politieke voorkeur?

6. Hoe blijft u op de hoogte van de laatste actuele ontwikkelingen?
- Wat voor tijdschriften en kranten leest u?
 - Wat voor actualiteitenprogramma's volgt u?
 - Welke sites bezoekt u?
7. Hoe bent u onderhandelaar geworden?
- Bent u gevraagd om deze rol te vervullen, of heeft u zichzelf gemeld of heeft u gesolliciteerd voor deze rol?
 - Indien gevraagd, waarom bent u hiervoor gevraagd denkt u?
 - Staat centraal uw vaardigheden/competenties als onderhandelaar, of als bestuurder, of beiden?
 - Indien zelf gemeld of gesolliciteerd, waarom heeft u zich gemeld of gesolliciteerd voor deze functie?
 - Wat voor eisen stelde men aan u als onderhandelaar, in termen van opleiding en ervaring?
 - Was/is er een functieprofiel, en/of competentieprofiel beschikbaar voor uw functie binnen uw organisatie?
8. Wat voor nevenfuncties vervult u naast de rol van onderhandelaar/bestuurder?
- Bent u vakbondsbestuurder?
 - Bent u beleidsmedewerker?
 - Bent u werkgever/ondernemer/lid van de sociale commissie?
 - Adjunct-directeur sociaal beleid van werkgeversorganisatie?
 - Bent u ingehuurd onderhandelaar/adviseur van beroep?
9. Hoe wordt u begeleid of ondersteund in uw taken als CAO-onderhandelaar?
10. Heeft u opleidingen of trainingen gevolgd om u voor te bereiden, of verder te ontwikkelen als onderhandelaar?
- Zo ja, welke?

B. Beroeps- en competentieprofiel

11. Ziet u de rol van CAO-onderhandelaar als een beroep?
- Zo ja/zo nee, waarom wel of niet?
12. U bent Cao-onderhandelaar, maar uw activiteiten als onderhandelaar zijn slechts een deel van uw taken en verantwoordelijkheden.
- Hoeveel van uw tijd besteedt u gemiddeld per week (mag verdeeld zijn over een jaar) aan Cao-onderhandelingen?
 - Welke deeltaken zijn te onderscheiden bij uw functie als onderhandelaar en hoeveel tijd besteedt u hieraan gemiddeld per week?

Taak 1	Tijd per week (gemiddeld)
Taak 2	Tijd per week (gemiddeld)
Taak 3	Tijd per week (gemiddeld)
Taak 4	Tijd per week (gemiddeld)
Taak 5	Tijd per week (gemiddeld)

13. Kunt u (per deeltaak, met een maximum van 5) één kritische beroepssituatie noemen, die typerend is voor het beroep/vak van CAO-onderhandelaar? [uitvragen per kritische beroepssituatie]
- Kunt u de situatie eens schetsen, wat gebeurde er?
 - Hoe zagen uw taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden eruit?
 - Wat voor kenmerken van de situatie (omgeving) maakten het voor u makkelijker of moeilijker om uw taken te vervullen?
 - Wat deed u precies in deze situatie?
 - Hoe reageerde uw omgeving daarop?
 - Was uw gedrag of aanpak effectief of niet?
 - Heeft u uw doelstelling weten te bereiken?
 - Zo ja, zo nee, wat was daarin bepalend?

14. In het proces van CAO onderhandelingen is een aantal fasen te onderscheiden, te weten:
- Ideeën lanceren
 - Deze ideeën toetsen bij de achterban
 - Cao-brieven of wensenlijstje(s) uitwisselen met andere partij
 - Eerste gespreksronde
 - Tweede gespreksronde
 - Derde gespreksronde
 - Principeakkoord
 - Voorleggen van principeakkoord aan achterban
 - Wel of geen akkoord
15. Kunt u uw bijdragen aan de verschillende fasen in dit proces eens schetsen?
16. Waaraan besteedt u de meeste tijd?
17. Wat voor eisen stelt dit proces en de verschillende fasen daarin aan u als onderhandelaar?
18. Wat zijn belangrijke persoonskenmerken van een goede CAO-onderhandelaar?

Competenties worden onder meer omschreven als:

Een bepaalde combinatie van kennis, vaardigheden en houding (attituden) die aansluit bij de eisen die aan een functie zijn gesteld.

19. Wat voor specifieke kennis is belangrijk om een goede CAO-onderhandelaar te kunnen zijn? (inhoudelijke kennis, procedurele kennis, link met taken)
20. Over wat voor vaardigheden moet een CAO-onderhandelaar beschikken om effectief zijn taak te vervullen (link vaardigheid, taken en context)?
21. Wat typeert volgens u de houding van een effectieve CAO-onderhandelaar (van situatie tot situatie)?
22. Wat voor competenties zijn volgens u belangrijk om de rol van CAO-onderhandelaar goed te kunnen vervullen (met een link naar de situatie)? (hier eventueel een lijstje met generieke competenties laten zien en een top 5 laten kiezen)

C. Het beroep van CAO-onderhandelaar in zijn huidige vorm

23. Wat zijn de vijf positieve en vijf negatieve aspecten van het beroep van CAO-onderhandelaar?
24. Wat zijn de minimale eisen die gesteld kunnen worden aan het beroep van CAO-onderhandelaar?
25. Wat zijn de belangrijkste (vijf) kenmerken van goede/slechte CAO-onderhandelingen?
26. Waar gaat het volgens u nu om bij CAO-onderhandelingen (wat is de kern)?
27. Bent u tevreden over de manier waarop de huidige CAO-onderhandelingen in Nederland plaatsvinden?
28. Wanneer verlopen CAO-onderhandelingen volgens u productief?
29. Wat vindt u van de manier waarop CAO-onderhandelaars in hun functie komen?
 - a. Het verloop van de werving?
 - b. Het verloop van de selectie?
 - c. Zijn er verbeteringen mogelijk in de werving en selectie van CAO-onderhandelaars?
30. Wat vindt u van het aanbod aan opleidingen en trainingen waar u als CAO-onderhandelaar uit kunt putten?
 - a. Is er voldoende aanbod (kwantitatief)?
 - b. Is het aanbod van voldoende kwaliteit?
 - c. Kunt u voldoende gebruik maken van het aanbod (tijd en middelen)?

D. Het proces van onderhandelen

Vervolg vraag op vraag 3

31. U bent onderhandelaar namens werkgevers/werknemers, of onafhankelijk. Met welke partijen moet u schakelen, zowel intern als extern?
32. Bij werkgevers: hoe ziet het plaatje eruit, vormt u een duo met bijvoorbeeld de secretaris Sociale Aangelegenheden?
 - a. Indien een duo, hoe vult u elkaar aan?
 - b. Wie beschikt over welke kennis en hoe bent u van elkaar afhankelijk?
33. Bij werknemers: hoe zit het plaatje in elkaar, wie zijn erbij betrokken (Bestuur, Achterban, Beleidsafdelingen)?
 - a. Wie heeft in het plaatje de meeste invloed?
 - b. Hoe hoog is de organisatiegraad bij uw achterban en in welke mate speelt dat een rol?
34. Meer in het algemeen: hoe ziet het krachtenveld eruit/hoe bepalen verschillende partijen de agenda van Cao-onderhandelingen?
35. Verbijzondering: welke rol spelen ondernemingsraden bij het tot stand komen van bedrijfs Cao's en branche Cao's?
36. Hoe verloopt het overleg met uw achterban?

Wat zijn de belangrijkste kenmerken van uw achterban?

 - a. Is uw achterban een representatieve afspiegeling van de bedrijven en/of medewerkers in de sector/het bedrijf?
37. Waar 'scoort' u mee bij uw achterban?

38. Wat zijn de belangrijkste uitdagingen waar de sector(en), of organisatie(s) waarvoor u onderhandelt nu voor staat (staan)?

E. Het beroep van CAO-onderhandelaar met het oog op de toekomst

39. Een doorkijk naar de toekomst: wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen en uitdagingen waar de sector(en) of (het) bedrijf (en) waarvoor u onderhandelt de komende jaren voor kom(en)t te staan?
40. Waar zou het, mede gezien deze ontwikkelingen, volgens u (in de toekomst) over moeten gaan bij CAO-onderhandelingen?
41. Wat zijn dan de implicaties daarvan voor u als CAO-onderhandelaar?
42. Hoe ziet u de toekomst van de CAO?
43. Wat zijn uw ideeën over mogelijkheden om de professionaliteit van Cao-onderhandelaars verder te vergroten?
44. Wat is uw oordeel over de professionaliteit van de gemiddelde CAO-onderhandelaar nu?
- Kunt u dit eens toelichten?
 - Loopt het sterk uiteen?
45. Dit was het interview, heeft u zelf nog vragen of opmerkingen?

Bijlage 2: Kennis, Vaardigheden en Attituden

Kennis		Vaardigheid		Attitude	
de sector/bedrijfstak, (omvang, grote/kleine bedrijven), trends en ontwikkelingen (conjunctuur, werkloosheid, arbeidsmarkt etc.), wat er leeft	13x	sociale intelligentie, antenne voor verhoudingen, inlevingsvermogen/ invoelingsvermogen/ empathie/ verplaatsen in de ander, mensen aanvoelen, gedrag van anderen kunnen inschatten, in de huid van de ander kruipen (wat wil de onderhandelpartner en zijn achterban?)	17x	op de bal spelen niet op de man, (hard op inhoud, zacht op relatie), het zakelijke en persoonlijke kunnen scheiden, afstand kunnen bewaren, begrip voor standpunten van de ander, ook al vind je die verwerpelijk, de ander niet vernederen (soms knallende ruzie en daarna een biertje drinken)	10x
algemene en technische kennis over (de inhoud van) de cao (wat voor instrument is het, waardoor wordt de eigen cao gekenmerkt, wat zijn loonkosten), AVV wat is het?	10x	communicatieve vaardigheden, gesprekstechnieken: goed kunnen praten, rap van tong zijn, een boodschap kunnen overbrengen op verschillende niveaus, waardkeus en argumentatie aanpassen, beargumenteren en overtuigen	16x	gezamenlijk denken in oplossingen, de ander zien als compagnon, zijn/haar belangen willen verkennen. de vraag achter de vraag willen achterhalen	8x
pensioenen en pensioenstelsels	8x	processen managen, regisseren van het proces, overzicht houden, de rollen helder hebben, vooraf een 'film' of draaiboek maken van de onderhandelingen, informeel overleg gebruiken in het proces	8x	willen geven en nemen, de ander iets gunnen, respect tonen, in zijn waarde laten, zorgen dat hij/zij een goed verhaal heeft, gezichtsverlies voorkomen	8x
juridische kennis, arbeidsrecht	7x	creativiteit, het vinden van een oplossing waar niemand aan had gedacht, onorthodox durven zijn, de onderhandelpartner weten te verleiden	8x	begrip voor en geduld met de ander (accepteren dat tijd nodig is, soms ook voor rituele dansen), uitstel van oordelen, impulscontrole	7x
sociale zekerheid(s wetgeving)	6x	analytisch denken/vermogen, snel overzicht nemen op hoofdlijnen en kunnen beslissen en reduceren, hoofd- en bijzaken kunnen scheiden	8x	respectvol zijn, de ander serieus nemen, oprecht geïnteresseerd zijn (mensen mens), de ander willen leren kennen en daar energie in steken	6x
belangen van de onderhandelpartner en zijn achterban	5x	goed kunnen luisteren (wat wordt wel en juist niet gezegd), achterhalen van belangen van achterban, voorban, onderhandelpartner	7x	het (verdomd goed) willen voorbereiden, daarin zit 50% van het succes	7x
belangen van de eigen	4x	vertrouwen wekken (o.a. bij	6x	je niet door achterban laten	4x

achterban		achterban), wantrouwen kunnen wegnemen, vertrouwen hebben in de ander, geloofwaardig zijn		wegsturen met een mission impossible	
onderhandelingsprocessen en de fasen, stadia daarin	4x	strategisch denken/visie op de sector en de relatie met de overheid hebben, eigen doelen duidelijk hebben (waar wil je heen?), een heel duidelijk beeld hebben van wat je wilt	6x	flexibiliteit op inhoud en proces (flexibele geest)	4x
politieke ontwikkelingen (VUT, prepensioen, WAO, AOW, WIA, Wajong)	3x	tactiek: het opbouwen van een betoog, met de juiste inhoudelijke argumentatie om te overtuigen, het motiveren	5x	integriteit: elkaar geen kunstjes flikken/slimme dingen doen op korte termijn/iets door de neus boren/een oor aan naaien, niet liegen	4x
het verleden van deze cao (waar kom je vandaan en waar wil je naartoe), wat heeft er in het verleden gespeeld?	3x	achterban meenemen in ontwikkelingen, een band hebben met de achterban en deze voortdurend passend informeren en erbij betrekken, rapporteren over voortgang	5x	openheid van zaken willen geven/ willen zeggen hoe het erbij staat en wat voor mogelijkheden je hebt	3x
Arbo	2x	doorzettingsvermogen, ergens voor gaan, drive hebben, flow, het binnen willen halen, jezelf kunnen herpakken als het (lang) tegenzit, lange adem, soms elkaar uitroken en het maximale eruit halen	5x	gewaar zijn van eigen gedrag/eigen emoties kunnen onderkennen en beheersen (emotieregulatie)	3x
dossiers uit de sector	2x	streep kunnen trekken/duidelijk zijn over wat je echt wel en niet wilt/to the point zijn, helder in je keuzes zijn	5x	lef hebben	2x
HRM: functiewaardering, beloning, loongebouwen, werktijden en roosters en toeslagen, functionerings- en beoordelings-systemen, LFB.	2x	inschattingen kunnen maken wat voor effect (nieuwe) maatregelen gaan hebben op de sector (wat kosten voorgenomen maatregelen), snel kunnen rekenen	5x	de onderhandelkoek willen vergroten, of verkleinen	2x
arbeidsverhoudingen	2x	netwerken (de lijnen naar alle partijen open houden)	4x	link met de sector hebben/belangstelling hebben voor wat mensen doen daarbinnen	2x
politiek: hoe komen beslissingen tot stand bij jou en bij de onderhandelpartner/kennis van de machtsbalans	2x	relativerend vermogen/afstand kunnen nemen, om kunnen gaan met spanningen en conflicten, stressbestendigheid	4x	teampeler zijn	2x
<u>Steeds 1x</u>		standvastigheid, op je strepen kunnen staan, hard kunnen zijn, conflict aan durven gaan, niet de lieve vrede willen bewaren	4x	<u>Steeds 1x</u>	
kennis van aanpalende sectoren en mogelijkheden zien voor intersecto-		concrete afspraken kunnen maken en concrete resultaten boeken, trackrecord hebben op	4x	rekening houden met de relatie in de toekomst	

rale samenwerking		resultaten			
de financiële kant, het boekhouden		snel kunnen in schatten wat de achterban vindt van een voorstel/de vertaalslag maken	3x	eigenwijsheid	
arbeidsvoorwaarden		Je knopen kunnen tellen (laat je het klappen, of accepteer je het), een deal kunnen pakken, pragmatisme en kunnen relativeren (los kunnen laten)	2x	masochisme, je moet het leuk vinden om in een zaaltje te worden uitgescholden door OH partner en/of achterban	
		gevoel hebben voor het politieke spel en je daar thuis voelen	2x	ideële grondslag	
		Investeren in de relatie met de onderhandelpartner, nooit de lijntjes verbreken, ook tijdens een staking blijven bellen, de persoonlijke ruimte laten om met elkaar in contact te blijven	2x	je niet gegeneerd voelen te vragen voor een ander/het eruit durven persen	
		toneel kunnen spelen, functioneel boos zijn, gemeend kwaad kunnen zijn, maar dicht bij jezelf kunnen blijven	2x	maatschappelijke bewogenheid/kritisch zijn, de vraag durven opwerpen	
		commerciële vaardigheden, iets kunnen verkopen, (aan de eigen achterban)	2x	geloven in oplossingen/positief ingesteld zijn	
		sfeer goed houden en tact betrachten (wat is je positionering) je aanpassen aan omstandigheden en mogelijkheden	2x	ambitie, je moet echt iets willen bereiken en scherp blijven, willen scoren	
		<u>Steeds 1 x</u>			
		mensen kunnen binden			
		probleemanalyse			
		schakelen en combineren, dingen kunnen 'verknopen', dingen groter of kleiner kunnen maken			
		improviseren			
		zichtbaar aanwezig zijn in het			

		debat over voor mensen belangrijke onderwerpen, zowel in publiciteit als bij bedrijven			
--	--	--	--	--	--

Bijlage 3: Vragenlijst kwantitatief onderzoek

Vragenlijst kwantitatief onderzoek Cao-onderhandelaars

A. Algemene vragen

46. Bent u betrokken bij Cao-onderhandelingen?
- Ja [ga door naar vraag 2]
 - Nee [einde vragenlijst, u behoort niet tot de doelgroep van dit onderzoek]
47. Naam: [open invulveld]
48. Geslacht: [man/vrouw]
49. Leeftijd: [open invulveld numeriek]
50. Namens welke partij bent u onderhandelaar?
- Werkgevers?
 - Werknemers? [verplicht kiezen tussen deze twee]
51. Bent u extern of ingehuurd onderhandelaar?
- nee
 - Indien ja, voor wie vooral?
 - Werkgevers
 - Werknemers [beiden aan te vinken]
52. In welke sector(en)/branche(s) en/of organisatie(s) bent u Cao-onderhandelaar?
[open invulveld]
53. Hoe groot is de (belangrijkste) sector of organisatie waarvoor u onderhandelt?
- 0-1.000 medewerkers
 - 1.000-5.000 medewerkers
 - 5.000-10.000 medewerkers
 - 10.000-50.000 medewerkers
 - 50.000-100.000 medewerkers
 - 100.000-200.000 medewerkers
 - 200.000-300.000 medewerkers
 - 300.000-400.000 medewerkers

- i. Meer dan 400.000 medewerkers [verplichte keuze]
54. Wat is het gemiddelde opleidingsniveau van medewerkers in de (belangrijkste) sector of organisatie waarvoor u onderhandelt?
- a. Basisschool
 - b. VMBO
 - c. MBO
 - d. Havo/VWO
 - e. HBO
 - f. Academisch
 - g. Post academisch [verplichte keuze]
55. Is er sprake van veel conflicten tussen Cao-partijen in uw sector of organisatie?
- a. Ja
 - b. Nee [verplichte keuze]
56. Zijn er problemen met het naleven van de cao bij uw achterban?
- a. Ja
 - b. Nee [verplichte keuze]
57. Hoe hoog is de organisatiegraad bij uw eigen achterban binnen de belangrijkste sector/organisatie?
- a. 0-10%
 - b. 10-20%
 - c. 20-30%
 - d. 30-40%
 - e. 40-50%
 - f. 50-60%
 - g. 60-70%
 - h. 70-80%
 - i. 80-90%
 - j. 90-100%
58. Hoeveel tijd besteedt u gemiddeld per week aan het proces van Cao-onderhandelingen?
- a. 0-25%
 - b. 25-50%
 - c. 50-75%
 - d. 75-100%
59. Bent u woordvoerder tijdens onderhandelingen?
- a. Ja
 - b. Nee [verplichte keuze]
60. Achtergrond
- a. Wat is uw hoogst genoten opleiding? [dropdown menu met opleidingsniveaus]

- b. In welke functie en wanneer bent u het voor het eerst in contact gekomen met Cao-onderhandelingen? [open vraag]
61. Wat is de politieke partij van uw voorkeur? [Gesloten lijst van partijen, verplichte keuze]
- SP
 - Partij Voor De Dieren
 - GroenLinks
 - Partij Van De Arbeid
 - D66
 - CDA
 - VVD
 - PVV
 - ChristenUnie
 - SGP
 - Trots op Nederland
 - Anders, namelijk [open invulveld]
62. Welke media volgt u zoal om op de hoogte te blijven over actuele ontwikkelingen? [meerdere antwoorden aan te vinken, maar niet verplicht om in te vullen]
- Televisie [indien ja, welke programma's]
 - Radio [indien ja, welke programma's]
 - Kranten [indien ja, welke kranten]
 - Tijdschriften [indien ja, welke tijdschriften]
63. Welke communicatiemiddelen of sociale netwerken gebruikt u zoal bij het proces van het tot stand brengen van een nieuwe Cao?
- Linked In
 - Facebook
 - Hyves
 - Twitter
 - Youtube
 - Blogs [meerdere aan te vinken]
64. Welke media gebruikt u zoal bij het naar buiten brengen van nieuws of ontwikkelen in het proces van het tot stand brengen van een nieuwe Cao? [meerdere antwoorden aan te vinken, maar niet verplicht om in te vullen]
- Televisie [indien ja, welke programma's]
 - Radio [indien ja, welke programma's]
 - Kranten [indien ja, welke kranten]
 - Tijdschriften [indien ja, welke tijdschriften]

B. Stellingen

Met 5-puntsschalen (zeer oneens- zeer eens)

B1. Behoeften en stijlen

<p>Basic Needs (MNQ van Steers & Braunstein, 1976). Machiavellianism (Dahling et al, 2008) Elementen: Need for Achievement (Nach), Need for Power/Dominance (NPow), Need for Affiliation (NAff), Need for Autonomy (NAut), Machiavellianism amorality, Machiavellianism , desire for control, Machiavellianism, manipulation.</p>
1. Ik werk het beste wanneer mijn taken/doelstellingen vrij moeilijk zijn (NAch1)
2. Ik doe erg mijn best om mijn eerdere prestaties op het werk te overtreffen (Nach2)
3. Ik neem behoorlijke risico's en steek mijn nek uit om verder te komen in mijn werk (Nach3)
4. Ik probeer beter te presteren dan mijn collega's (Nach4)
5. Wanneer ik de keus heb, werk ik liever in een groep dan alleen (NAff1)
6. Ik besteed veel aandacht aan de gevoelens van anderen bij mijn werk (NAff2)
7. Ik praat regelmatig met anderen over zaken die niet met het werk te maken hebben (NAff3)
8. Wanneer ik samenwerk met anderen heb ik behoefte aan een goede sfeer (NAff4) <i>zelf ontwikkeld</i>
9. In mijn werk probeer ik zoveel mogelijk eigen baas te zijn (NAut1)
10. Op mijn werk ga ik over het algemeen mijn gang, ongeacht de mening van anderen (NAut2)
11. Ik negeer over het algemeen regels die mijn persoonlijke vrijheid beperken (NAut3)
12. In groepen zoek ik van nature de leidende rol (NPow1)
13. In inter-persoonlijke situaties houd ik ervan om orders te geven (Mach, Desire for control 1)
14. Ik houd ervan om de situatie onder controle te hebben (Mach, Desire for control 2)
15. In het werk organiseer ik graag en stuur ik anderen graag in hun werkzaamheden (NPow2)
16. In het werk streef ik ernaar meer controle te hebben over de gebeurtenissen om me heen (NPow3)
17. Wanneer ik samenwerk met anderen in een groep, bepaal ik graag wat er gebeurt (NPow4)
18. Ik geloof dat liegen nodig is om een strategisch voordeel te krijgen ten opzichte van anderen (Mach, amorality1)
19. De enige goede reden om met anderen te praten is om informatie te krijgen die ik in mijn eigen voordeel kan gebruiken (Mach, amorality 2)
20. Ik ben bereid om onethisch te handelen als ik geloof dat het me zal helpen om succesvol te zijn (Mach, amorality 3)
21. Ik ben bereid om de inzet van anderen te saboteren als zij mijn eigen doelstellingen bedreigen (Mach, amorality, 4)
22. Het doel heiligt voor mij de middelen (zelf ontwikkeld, Henk Strating)

22. Ik zou vals spelen als er een kleine kans was om betrapt te worden (Mach, amorality 5)
23. Ik denk dat angst en dreigen soms nodig zijn om mensen te motiveren om te doen wat ik wil (Mach, manipulatie/eigen interpretatie)
24. Mensen vertellen wat ze willen horen is een goed middel om invloed op hen uit te oefenen (Mach, manipulatie/eigen interpretatie)
25. Als de situatie erom vraagt heb ik er geen moeite mee om 'een rol te spelen' om te zorgen dat mensen doen wat ik wil (Mach, manipulatie/eigen interpretatie)

Met 5-puntsschalen (zeer oneens- zeer eens)

B2. Politieke vaardigheden
1. Op het werk besteed ik veel tijd aan netwerken met anderen (NA1)
2. Het lukt mij om de meeste mensen bij mij een comfortabel en relaxed gevoel te geven (nog aanscherpen) (II1)
3. Ik kan gemakkelijk en effectief communiceren met anderen (II2)
4. Het is gemakkelijk voor mij om een goede relatie op te bouwen met de meeste mensen (II3)
5. Ik begrijp mensen heel goed (SA1)
6. Ik ben goed in het bouwen van relaties met invloedrijke mensen op het werk (NA2)
7. Ik ben er (bijzonder) goed in de motivatie en verborgen agenda's van anderen te signaleren (SA2)
8. Wanneer ik communiceer met anderen, probeer ik oprecht te zijn in wat ik zeg en doe (AS1)
9. Op het werk ken ik veel belangrijke mensen waarmee ik goed verbonden ben (NA3)
10. Ik besteed op het werk veel tijd om verbindingen met anderen aan te gaan (NA4)
11. Ik ben er goed in aardig gevonden te worden (II4)
12. Het is belangrijk dat mensen geloven dat ik oprecht ben in wat ik zeg en doe (AS2)
13. Ik probeer oprechte interesse te tonen in andere mensen (AS3)
14. Ik ben er goed in via mijn verbindingen en netwerk dingen op het werk voor elkaar te krijgen
15. Ik weet intuïtief hoe ik mijzelf aan anderen moet presenteren (SA3)
16. Ik weet altijd instinctief wat ik moet zeggen of doen om anderen te beïnvloeden (SA4)
17. Ik let goed op de gezichtsuitdrukking van mensen (SA5)

Met 5-puntsschalen (zeer oneens- zeer eens)

B3. Proces en uitkomsten van het onderhandelen	
	1. Voor mij is de relatie met de onderhandelpartner belangrijker dan het resultaat (of andersom, of met een verdeling)
	2. Onderhandelingen waar ik aan deelneem verlopen over het algemeen harmonieus
	3. Ik ervaar de Cao-onderhandelingen vaak als een soort rituele dans
	4. Voor mij is een Cao-onderhandeling geslaagd als ik heb gewonnen (OHRes1)
	5. Een Cao-onderhandeling vind ik geslaagd wanneer beide partijen tevreden zijn met het resultaat (OHRes2)
	6. Een Cao-onderhandeling is voor mij geslaagd als er iets vernieuwends uit is voortkomen voor de sector/bedrijf (OHRes3)
	7. Als mijn achterban tevreden is met het Cao-akkoord dan ben ik dat ook (OHRes4)
	8. Ik vind mezelf een goede partij aan de Cao-onderhandeltafel (Comp1)
	9. Ik ga onderhandelingen goed voorbereid tegemoet (Comp2)
	10. Bij een impasse tijdens de onderhandeling weet ik de zaak vlot te trekken (Comp3)
	11. Ik weet instinctief wanneer ik een kans moet pakken aan de onderhandeltafel (Comp4)
	12. Als ik een punt wil halen aan de onderhandeltafel dan haal ik het ook (Comp5)
	13. Ik ben voldoende toegerust om effectief te kunnen onderhandelen (Comp6)

B4. Onderhandelingen in Nederland	
	Het oordeel over onderhandelingen in Nederland.
	1. Is de CAO volgens u vooral een middel om (een top 3 met dropdown menu):
	a. Het beschikbare geld tussen werkgever en werknemer te verdelen
	b. Om werknemers naar een hoger plan te tillen
	c. Te zorgen voor rust in de arbeidsverhoudingen
	d. Arbeidsverhoudingen te moderniseren
	e. Concurrentie op arbeidsvoorwaarden tegen te gaan
	f. Het HRM beleid in organisaties te vernieuwen
	g. Werknemers en werkgevers houvast en zekerheden te geven
	h. Anders namelijk [open vraag]
	2. Wat voor een rapportcijfer geeft u voor de wijze waarop Cao-onderhandelingen in Nederland verlopen? [drop down kiezen uit 1 tot 10]
	3. Wat voor rapportcijfer geeft u gemiddeld voor de professionaliteit van Cao-onderhandelaars? [drop down kiezen uit 1 tot 10]
	4. Wat zou volgens u, gericht op de toekomst, beter kunnen bij Cao-onderhandelingen? [open vraag]

C. Beroeps- en competentieprofiel

Onderdeel van dit onderzoek is het opstellen van een functie/competentieprofiel voor Cao-onderhandelaars. In een eerste fase van dit onderzoek is in gesprekken met een groot aantal onderhandelaars een lijst opgesteld met kenniselementen (algemeen en specifiek), vaardigheden en attitudes die belangrijk zijn voor onderhandelaars. In dit deel van de vragenlijst leggen wij u een lijst met kenniselementen, vaardigheden en attitudes voor. Wij willen u vragen om aan te geven welke onderdelen volgens u het meest belangrijk zijn (door deze in rangorde te plaatsen van 0 tot 10). Uiteraard is het mogelijk dat u elementen mist, daarom kunt u bij elk van de 10 invulvelden kiezen voor de optie anders, namelijk. Hier kunt dan zelf opschrijven wat u mist.

Dit onderdeel bestaat uit 3 maal een drop down list met alle voorbeelden van kennis, vaardigheden en attitudes met steeds de keuze voor een top 6 van meest belangrijke elementen, de 3 sterkste punten en de 3 belangrijkste ontwikkelpunten van de Cao-onderhandelaar.

C1. Kennis
1. de sector/bedrijfstak, (omvang, grote/kleine bedrijven), trends en ontwikkelingen (conjunctuur, werkloosheid, arbeidsmarkt etc.), wat er leeft in de sector, waar gaat de branche naartoe?, de bedrijfsvoering, wat zijn de kenmerken van de typische organisatie in de sector?
2. algemene en technische kennis over (de inhoud van) de cao (wat voor instrument is het, waardoor wordt de eigen cao gekenmerkt, wat zijn loonkosten) , AVV wat is het?
3. pensioenen en pensioenstelsels
4. juridische kennis, arbeidsrecht
5. sociale zekerheid(s wetgeving)
6. belangen van de onderhandelpartner en zijn/haar achterban
7. belangen van de eigen achterban
8. onderhandelingsprocessen en de fasen, stadia daarin
9. politieke ontwikkelingen (VUT, prepensioen, WAO, AOW, WIA, Wajong)
10. het verleden van <u>deze</u> cao (waar kom je vandaan en waar wil je naartoe?; wat heeft er in het verleden gespeeld?)
11. Arbo
12. dossiers uit de sector
13. HRM: functiewaardering, beloning, loongebouwen, werktijden en roosters en toeslagen, functionerings- en beoordelingssystemen, LFB.
14. arbeidsverhoudingen
15. politiek: hoe komen beslissingen tot stand bij jou en bij de onderhandelpartner/kennis van de machtsbalans
16. kennis van aanpalende sectoren en mogelijke intersectorale samenwerking

17. de financiële kant, het boekhouden
18. arbeidsvoorwaarden
19. anders, namelijk [open invulvenster]

C2. Vaardigheden

1. sociale intelligentie, antenne voor verhoudingen, inlevingsvermogen/ invoelingsvermogen/ empathie/ verplaatsen in de ander, mensen aanvoelen, gedrag van anderen kunnen in schatten, in de huid van de ander kruipen (wat wil de onderhandelaar en zijn achterban?)
2. communicatieve vaardigheden, gesprekstechnieken, goed kunnen praten, rap van tong zijn, een boodschap kunnen overbrengen op verschillende niveaus, woordkeus en argumentatie aanpassen, motiveren, beargumenteren, het opbouwen van een betoog met de juiste inhoudelijke argumentatie om te overtuigen
3. processen managen, regisseren van het proces, overzicht houden, de rollen helder hebben, vooraf een 'film' of draaiboek maken van de onderhandelingen, gevoel hebben voor het politieke spel en je daar thuis voelen, informeel overleg gebruiken in het proces
4. creativiteit, het vinden van een oplossing waar niemand aan had gedacht, onorthodox durven zijn, de onderhandelaar weten te verleiden, improviseren, schakelen en combineren, dingen kunnen 'verknopen', dingen groter of kleiner kunnen maken
5. analytisch denkvermogen, probleemanalyse, snel overzicht nemen op hoofdlijnen en kunnen beslissen en reduceren, hoofd- en bijzaken kunnen scheiden
6. goed kunnen luisteren (wat wordt wel en juist niet gezegd), achterhalen van belangen van achterban, voorban, onderhandelaar
7. vertrouwen wekken (o.a. bij achterban), wantrouwen kunnen wegnemen, vertrouwen hebben in de ander, geloofwaardig zijn
8. strategisch denken/visie op de sector en de relatie met de overheid hebben, eigen doelen duidelijk hebben (waar wil je heen?), een heel duidelijk beeld hebben van wat je wilt
9. een band hebben met de achterban, deze meenemen in ontwikkelingen door voortdurend passend te informeren en te betrekken, rapporteren over voortgang, snel kunnen in schatten wat de achterban vindt van een voorstel/de vertaalslag maken
10. doorzettingsvermogen en standvastigheid, ergens voor gaan, drive hebben, flow, het binnen willen halen, jezelf kunnen herpakken als het (lang) tegenzit, lange adem, soms elkaar uitroken en het maximale eruit halen, op je strepen kunnen staan, hard kunnen zijn, conflict aan durven gaan, niet de lieve vrede willen bewaren
11. streep kunnen trekken/duidelijk zijn over wat je echt wel en niet wilt/to the point zijn, helder in je keuzes zijn
12. inschattingen kunnen maken wat voor effect (nieuwe) maatregelen gaan hebben op de sector (wat kosten voorgenomen maatregelen), snel kunnen rekenen
13. netwerken (de lijnen naar alle partijen open houden), investeren in de relatie met de onderhandelaar, ook tijdens een staking blijven bellen, de persoonlijke ruimte laten om met elkaar in contact te blijven
14. relativerend vermogen/afstand kunnen nemen, om kunnen gaan met spanningen en conflicten, stressbestendigheid, los kunnen laten
15. sfeer goed houden en tact betrachten (wat is je positionering) je aanpassen aan omstandigheden en mogelijkheden

16. commerciële vaardigheden, iets kunnen verkopen, (aan de eigen achterban)
17. je knopen kunnen tellen (laat je het klappen, of accepteer je het), een deal kunnen pakken, pragmatisme, concrete afspraken kunnen maken en concrete resultaten boeken, trackrecord hebben op resultaten
18. toneel kunnen spelen, functioneel boos zijn, gemeend kwaad kunnen zijn, maar dicht bij jezelf kunnen blijven
19. snel kunnen schakelen in aanpak en stijl, stijflexibiliteit, beschikken over een breed repertoire aan mogelijke handelingen
20. zichtbaar aanwezig zijn in het (publieke) debat over voor mensen belangrijke onderwerpen, zowel in publiciteit als bij bedrijven
21. anders, namelijk [open invulvenster]

C3. Attituden

1. op de bal spelen niet op de man, (hard op inhoud, zacht op relatie), het zakelijke en persoonlijke kunnen scheiden, afstand kunnen bewaren
2. gezamenlijk denken in oplossingen, de ander zien als compagnon, zijn/haar belangen willen verkennen, de vraag achter de vraag willen achterhalen
3. willen geven en nemen, de ander iets gunnen, zorgen dat hij/zij een goed verhaal heeft, gezichtsverlies voorkomen, de ander niet vernederen (soms knallende ruzie en daarna een biertje drinken), rekening houden met de relatie in de toekomst
4. begrip voor en geduld met de ander (accepteren dat tijd nodig is, soms ook voor rituele dansen), begrip voor standpunten van de ander, ook al vind je die verwerpe-lijk, uitstel van oordelen, impulscontrole
5. respectvol zijn, de ander serieus nemen en in zijn waarde laten, oprecht geïnteresseerd zijn (mensen mens), de ander willen leren kennen en daar energie in steken
6. het (verdomd goed) willen voorbereiden
7. je niet door achterban laten wegsturen met een 'mission impossible'
8. flexibiliteit op inhoud en proces (flexibele geest)
9. integriteit, elkaar geen kunstjes flikken, geen 'slimme dingen' doen op korte termijn, niet de ander iets door de neus boren, geen oor aan naaien, niet liegen
10. openheid van zaken willen geven/ willen zeggen hoe het erbij staat en wat voor mogelijkheden je hebt
11. gewaar zijn van eigen gedrag/eigen emoties kunnen onderkennen en beheersen (emotieregulatie)
12. lef en ambitie hebben, je moet echt iets willen bereiken en scherp blijven, willen scoren, je niet gegeneerd voelen om te vragen voor een ander/het eruit durven persen
13. de onderhandelkoek willen vergroten, of verkleinen
14. link met de sector hebben/belangstelling hebben voor wat mensen doen daarbinnen
15. teamspeler zijn
16. eigenwijsheid
17. masochisme, het leuk vinden om in een zaaltje te worden uitgescholden door OH partner en/of achterban
18. ideële grondslag
19. maatschappelijke bewogenheid/ kritisch zijn, de vraag durven opwerpen
20. geloven in oplossingen/positief ingesteld zijn
21. anders, namelijk [open invulvenster]

