

Onderzoek naar profiel van de cao-onderhandelaar

Traditionele kijk op cao

Een goede cao sluit aan bij moderne arbeidsverhoudingen en ontwikkelingen binnen arbeidsorganisaties. Voor het eerst is nu onderzocht over welke competenties onderhandelaars moeten beschikken om tot zo'n cao te komen, en of hun visie daarbij aansluit. Henk Strating en Wilco Brinkman doen verslag.

Vakbonden en werkgeversorganisaties ontwikkelen vaak beleid om tot vernieuwing van arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen te komen. Maar het zijn uiteindelijk de cao-onderhandelaars die deze vernieuwing vorm moeten geven. Maar bezitten die onderhandelaars daar wel de juiste competenties voor? Hoe kijken ze aan tegen de cao, en tegen zichzelf? Met deze vragen gingen HS Arbeidsvoorwaarden, a-advies en het Centrum voor Paritaire Dienstverlening naar onderzoeksinstituut IVA in Tilburg, dat met steun van het ministerie van SZW onderzoek heeft gedaan naar het profiel van de cao-onderhandelaar.

Er zijn twee onderzoeken opgestart: één naar de competenties die nodig zijn om professioneel cao-onderhandelingen te voeren en één naar de achtergronden en opvattingen van cao-onderhandelaars zelf. Het eerste onderzoek bestond uit diepte-interviews met 25 onderhandelaars van zowel werkgevers- als werknemerszijde. De resultaten daarvan zijn vervolgens besproken met een expertgroep, die was samengesteld uit FNV, CNV en De Unie aan werknemerskant en AWWN en het Bureau Arbeidsvoorwaarden van MKB-Nederland aan werkgeverskant. Het tweede onderzoek bestond uit een enquête, waaraan zo'n 200 cao-onderhandelaars hebben deelgenomen.

Zeven competenties

Het onderzoek laat zien dat er zeven competenties nodig zijn om professioneel cao-onderhandelingen te voeren:

1. Volgen van trends en ontwikkelingen: de onderhandelaar ontwikkelt visie, presenteert die en bereidt daarop gebaseerde besluitvorming voor door de bevoegde organen (achterban, bestuur, stakeholders).
2. Onderzoeken en achterhalen van belangen: de onderhandelaar onderzoekt en achterhaalt de eigen belangen, maar ook die van de onderhandelingspartner en creëert draagvlak voor nieuwe initiatieven die daaruit voortvloeien.
3. Analyseren van beleids- en bedrijfsinformatie: de onderhandelaar is op de hoogte van trends en ontwikkelingen in de sector of het

bedrijf waarvoor hij onderhandelt, maar ook van maatschappelijke en politieke opvattingen en ontwikkelingen en kan de effecten daarvan op de onderhandelingen beoordelen.

4. Managen van het onderhandelingsproces: de onderhandelaar begrijpt het 'spel' met inbegrip van de ongeschreven wetten en regels, weet wanneer hij zijn achterban moet raadplegen en op welke wijze en met welke instrumenten hij het proces in de door hem gewenste richting kan beïnvloeden.
5. Voeren van onderhandelingsgesprekken: de onderhandelaar verkent grenzen en beschikt over een repertoire handelingen, gedrag en wendbaarheid om zijn inhoudelijke doelen te bereiken met behoud van de goede relatie.
6. Sociale en communicatieve kennis en vaardigheden: de onderhandelaar luistert en heeft begrip voor de onderhandelingspartner en kan morele en ethische afwegingen maken.
7. Professionaliseren van de beroepsgroep: de onderhandelaar kent zijn sterkte en zwakte, is zelfkritisch, authentiek en gedreven en is in staat zichzelf verder te ontplooiën en te ontwikkelen.

Drie niveaus

Wie al deze competenties volledig beheerst is een toponderhandelaar. Maar in praktijk zien we die slechts zelden. Dat vinden de onderhandelaars zelf ook. De meesten geven zichzelf het rapportcijfer zeven. Een veel kleinere groep komt tot een acht, een enkeling een negen. Niemand geeft zichzelf een tien. Wel lager: een vier, een vijf of een zes worden regelmatig gegeven.

Het onderzoeksrapport onderscheidt drie niveaus waarop de competenties beheerst kunnen worden: beginnend onderhandelaar, onderhandelaar op algemeen niveau en onderhandelaar op strategisch niveau. Ook maakt het verschil of onderhandeld wordt over een eigen ondernemings-cao van het mkb of de cao van een beursgenoteerde multinational of een bedrijfstak-cao. Sommige cao's beperken zich tot het regelen van de arbeidsvoorwaarden, zoals loon, vakantiedagen, toeslagen en vergoedingen. Andere cao's omvatten ook afspraken en regelingen over allerlei aspecten van de arbeidsverhouding. Cao's kunnen erg traditioneel zijn, maar ook vooruitstrevend en inspeland op ontwikkelingen zoals Het Nieuwe Werken. Dat geeft

Henk Strating is directeur van HS Arbeidsvoorwaarden. **Wilco Brinkman** is adviseur bij a-advies.

cao-onderhandelingen een belangrijke strategische component en vraagt van onderhandelaars inzicht in strategische ontwikkelingen op het niveau van het bedrijf of de bedrijfstak en op landelijk niveau. Maar ook onderhandelaars op strategisch niveau hoeven niet altijd alle competenties volledig te beheersen. Zij kunnen deel uitmaken van een onderhandelingsdelegatie, waarbinnen de vereiste competenties over meer personen verdeeld kunnen worden. Bovendien beschikken vakbonden en werkgevers(organisaties) over specialisten waarop de onderhandelaars een beroep kunnen doen.

Inhoud en proces

Competenties van cao-onderhandelaars hebben deels betrekking op de inhoud en deels op het proces van cao-onderhandelingen. Moderne cao's beperken zich niet meer tot de lonen, vrije dagen en vergoedingen, maar bevatten regelingen over performance, arbeidstijden, vitaliteit en mobiliteit. Soms raken cao's ook de zeggenschapsverhoudingen binnen bedrijven. Werknemers die binnen de openings- en sluitingstijden en bezettingsgraad hun eigen werktijden bepalen hebben immers een andere verhouding tot leidinggevendend dan werknemers die werken in door leidinggevendend vastgestelde roosters. Cao-onderhandelaars die afspraken over werk- en rusttijden maken, moeten dan ook de zeggenschapsverhoudingen kennen en daar een visie over hebben of ontwikkelen. Dat stelt ook eisen aan de wijze waarop de achterban bij de onderhandelingen betrokken wordt en heeft bovendien tot gevolg dat onderwerpen, zoals regels voor werk- en rusttijden die vroeger door cao-partijen werden afgesproken, nu door werknemers en hun leidinggevendend onderling worden afgesproken. In de cao worden dan de kaders en randvoorwaarden die bij zulke afspraken in acht moeten worden genomen afgesproken in plaats van de regels zelf. Deze ontwikkeling heeft ook tot gevolg dat het onderhandelingsproces belangrijker wordt. Want naarmate werkgevers en werknemers zélf de inhoud van arbeidsvoorwaarden bepalen, worden procesafspraken en verantwoordingsverplichtingen die daarbij in acht moeten worden genomen belangrijker. Het stelt ook hoge eisen aan het wederzijds

vertrouwen tussen de onderhandelaars. Zij moeten er op kunnen vertrouwen dat de andere partij – bedoeld of onbedoeld – geen misbruik maakt van de ruimte die de cao biedt voor mogelijkheden van flexibiliteit en differentiatie. Ook de samenwerking met de ondernemingsraad, die binnen de bedrijven een toezichthoudende rol kan vervullen op de nakoming van cao-afspraken, wordt belangrijker. Kortom: het cao-onderhandelingsproces lijkt complexer én relatief belangrijker te worden. Onderhandelaars moeten dat proces kunnen managen. Zij moeten bepalen of, wanneer en op welke wijze zij de achterban of het management in de bedrijven betrekken of voorbereiden op veranderingen in de cao. Timing en een zorgvuldige dosering van cao-wijzigingen kan daarbij een belangrijke succes- of faalfactor zijn. Dat vraagt van cao-onderhandelaars veel meer dan een achterbanraadpleging voorafgaand en na afloop van de onderhandelingen. Cao-onderhandelen is ook steeds meer een continu proces, waarbij tijdens de looptijd van de cao soms evenveel wordt onderhandeld als rond de expiratie en vernieuwing van de cao.

Het Nieuwe Onderhandelen

Bovendien spelen ook de nieuwe sociale media een niet te onderschatten rol. Die stellen vakbonden bijvoorbeeld in staat om ook de mening van niet georganiseerde werknemers te peilen. Maar ook werkgevers zien mogelijkheden om zelf op zoek te gaan naar wensen en behoeften van de werknemers op wie de cao van toepassing is. Dat maakt dat de traditionele rolpatronen rond cao-onderhandelingen, waarbij vakbonden de vragende partij zijn en de werkgeversorganisaties de vakbondswensen zo veel mogelijk proberen af te houden, snel en sterk veranderen. De geschetste ontwikkelingen leiden er zelfs toe dat cao-onderhandelaars in toenemende mate samen moeten werken om een cao tot stand te brengen die aansluit bij de wensen van werkgevers en werknemers en die past bij eigentijdse ontwikkelingen. Dat stelt ook andere eisen aan het onderhandelingsproces dan de traditionele cao. Het Nieuwe Onderhandelen, zoals dit wel wordt genoemd, kenmerkt zich meer als samen puzzelen dan als het traditionele touwtrekken. Elk puzzelstukje dat door



één van beide cao-partijen wordt aangedragen brengt de oplossing van de puzzel, het tot stand brengen van een passende cao, voor beide cao-partijen dichterbij.

Persoonlijkheid

Naast het verkrijgen van inzicht in de competenties die een onderhandelaar zou moeten hebben, geeft het kwantitatieve onderzoek inzicht in de persoonlijkheidskenmerken en visie van cao-onderhandelaars. Het onderzoek onderscheidt drie kenmerken.

1. De psychologische behoeften

Bijna de helft van de cao-onderhandelaars heeft als meest dominante psychologische behoefte harmonie in sociale contacten. Men is niet uit op het creëren van conflicten, werkt graag in een goede sfeer groepen en besteedt aandacht aan de gevoelens van anderen. Deze behoefte sluit aan bij de bevinding uit de groepsdiscussies met experts, namelijk dat onderhandelaars van werkgevers- en werknemerszijde in toenemende mate moeten samenwerken om een moderne cao tot stand te brengen.

De tweede meest dominante behoefte, voor een kwart van de onderhandelaars, is de behoefte aan goede prestaties en autonomie. Deze groep hecht bijvoorbeeld veel aan persoonlijke vrijheid en competentie. Bij 20% van de onderhandelaars zien we macht en controle als meest dominante psychologische behoefte. Zij willen graag controle hebben over de situatie en stellen zich als leider op.

2. Politiek gedrag

Politiek gedrag is gemeten aan de hand van:

- **Netwerkvaardigheid.** Hiervoor is onder andere gevraagd naar de tijd die men besteedt aan netwerken en of men goed is in het opbouwen van relaties.
- **Interpersoonlijke invloed.** De aspecten die hierbij een rol spelen zijn bijvoorbeeld het gemak waarmee men met anderen communiceert en relaties opbouwt.
- **Sociale scherpzinnigheid.** Dit onderdeel van politiek gedrag meet in hoeverre men zich bewust is van de meest effectieve manier om zichzelf te presenteren.
- **Oprecht handelen.** De vragen die op dit onderdeel betrekking hebben gaan in op de mate waarin men het belangrijk vindt om oprecht over te komen en de energie die men daar in wil steken.

Meer dan 75% van de respondenten geeft aan dat zij over deze onderdelen van politiek gedrag beschikken. Het meest geldt dit voor oprechtheid van handelen (95%) en relatief het minst voor sociale scherpzinnigheid (76%).

3. Machiavellinisme

Machiavellinisme is afgeleid van de politicus en filosoof Machiavelli (1469–1527) die misleiding, het verhullen van informatie en onet-

hisch handelen als gerechtvaardigde middelen zag om persoonlijke doelen te bereiken. Hoe hoger iemand 'scoort' op Machiavellinisme des te meer zal hij de in te zetten middelen en handelswijze ondergeschikt maken aan het te bereiken doel.

Om de mate van Machiavellinisme te meten is gevraagd naar de bereidheid om een rol te spelen, te dreigen of te manipuleren met informatie. Het blijkt dat meer dan 85% van de cao-onderhandelaars geen 'zware' vormen van Machiavellisch gedrag vertoont. Het gaat dan om onethisch handelen en het saboteren van de inbreng van anderen. Een kwart van de onderhandelaars speelt wel eens een rol of vertelt mensen datgene wat ze willen horen om ervoor te zorgen dat zij doen wat hij wil.

Visie op de cao

De beschreven persoonlijkheidskenmerken lijken een basis te bieden voor vernieuwing van de cao en Het Nieuwe Onderhandelen. Maar daarvoor zijn er niet alleen voorwaarden op het gebied van competenties, persoonlijkheid en onderhandelingsstijlen noodzakelijk. Eveneens van belang is de visie die cao-onderhandelaars op de cao hebben. Is de cao een instrument om vernieuwing in de arbeidsrelatie te realiseren, of is de cao vooral een middel om afspraken te maken over beloning en werktijden? Uit het onderzoek blijkt dat cao-onderhandelaars over het algemeen een vrij traditionele kijk op de cao hebben. Ruim de helft geeft aan dat het verdelen van het beschikbare geld tussen werkgever en werknemers het belangrijkste doel van de cao is. Ruim 40% vindt dat de cao er vooral is om werknemers naar een hoger plan te tillen en 35% ziet het zorgen voor rust in de arbeidsverhoudingen als primair doel van de cao. Onderwerpen als 'moderniseren van arbeidsverhoudingen' en 'vernieuwing van hrm-beleid in organisaties' worden slechts door respectievelijk 22% en 4% als belangrijkste doel van de cao genoemd.

Het valt daarom op dat uit de 25 interviews met onderhandelaars naar voren komt dat met name thema's en ontwikkelingen op het gebied van hrm en arbeidsverhoudingen belangrijke gespreksonderwerpen zijn voor cao-partijen. De drie meeste genoemde ontwikkelingen zijn:

- Vergrijzing en behouden van (inzetbaarheid van) ouderen, ontzietmaatregelen;
- Wekken interesse en behouden van (schaarse) jonge mensen;
- Flexibilisering van arbeid en arbeidsvoorwaarden, zzp en tijdelijk contracten, andere collectiviteiten en levensfasebewust personeelsbeleid.

Dergelijke thema's kunnen niet worden teruggebracht tot een verdelingsvraagstuk. De cao zal zich zowel inhoudelijk als procesmatig moeten vernieuwen om goed met deze vraagstukken om te kunnen gaan. De competentie- en persoonlijkheidsprofielen van cao-onderhandelaars bieden daar zeker goede kansen voor. Het is nu aan deze onderhandelaars om dit kapitaal in te zetten om een moderne visie op de cao te ontwikkelen.