

7. De praktijk

7.1.

Missers en valkuilen

Er kan dus het nodige misgaan tussen ondernemingsraad en adviseur. Elk maakt eigen fouten, doet verkeerde keuzes en schat situaties niet goed in. Terwijl wij dit cahier schreven, kwamen we zelf menigmaal in moeilijke situaties. Wellicht waren we er zo bewust mee bezig dat we gevoeliger waren voor kritieke situaties. Om dat kritisch vermogen te versterken, volgt hieronder een overzicht van missers van de ondernemingsraad en van de externe adviseur.

7.1.1. *Missers OR*

Onduidelijke en verkeerde vragen

De belangrijkste is dat de ondernemingsraad geen duidelijke of een verkeerde vraag heeft. Soms worden de eigen vragen de ondernemingsraad pas duidelijker in gesprekken met mogelijke adviseurs. De vragen en reacties van de adviseurs verhelderen de vraagstelling. Het nadeel is dat de ondernemingsraad de adviseurs niet meer goed kan vergelijken, omdat de uitgangssituatie verschillend was. De adviseur die als laatste op gesprek komt, heeft de meeste kans de opdracht te krijgen. Want ondertussen stelt de ondernemingsraad heldere vragen, waarop duidelijke antwoorden zijn te geven. Verkeerde vraagstellingen zijn niet erg als de ondernemingsraad bereid is ze aan te passen. Maar ondernemingsraden kunnen zo vasthoudend zijn, dat je je afvraagt waarom ze externe begeleiding zoeken.

Een moeilijke kant van voorgesprekken is overeenstemming over de vraagstelling te krijgen. Zo kan de externe adviseur denken dat de ondernemings-

raad niet in staat is om de echte vraag achter de vraag te stellen. Dat is niet altijd gemakkelijk in het voorgesprek aan de orde te stellen omdat de onderlinge relatie opgebouwd moet worden. Een adviseur kan te snel vinden dat de werkelijke vraag niet gesteld wordt. Dan gaat hij bij voorbaat op de stoel van de opdrachtgever zitten en laat deze niet in zijn waarde.

Een ondernemingsraad die de juiste of heldere vragen stelt, kan nog een verkeerde adviseur kiezen. Dan heeft hij te weinig stil gestaan bij de eisen die vraagstelling stelt aan het type adviseur en zijn deskundigheden.

Als de vragen niet goed geformuleerd zijn, is het voor de ondernemingsraad moeilijk een eerste selectie te maken uit het brede aanbod. En dan voert men gewoon te veel gesprekken. Elk gesprek kost de ondernemingsraad en de adviseur tijd en leidt aan beide kanten tot kosten.

Moment van inschakelen

Het bepalen van het juiste moment om een adviseur in te schakelen gaat mis. Vaak gaat de ondernemingsraad te laat op zoek naar externe ondersteuning, het omgekeerde komt ook voor. Bijvoorbeeld als een ondernemingsraad enorm aanhikt tegen een groot reorganisatieproces en alvast externe ondersteuning zoekt. Later blijkt dat het meevalt en dat de ondernemingsraad het best zelf kan. Te late inschakeling gebeurt met name in conflict-situaties als de standpunten van ondernemingsraad en bestuurder helemaal vastzitten.

Omdat veranderingsprocessen niet altijd volgens de oorspronkelijke planning verlopen, komt het voor dat op het moment dat de adviseur nodig is, deze niet beschikbaar is vanwege andere afspraken.

'Verkeerde' adviseur

Een ondernemingsraad kan kiezen voor een type medezeggenschap dat niet past bij het type onderneming. Een externe adviseur die daarbij aansluit hoeft niet altijd effectief te zijn in de richting van de onderneming. Bijvoorbeeld als een 'defensieve' ondernemingsraad tijdens een overgang naar een

lerende organisatie kiest voor een adviseur die vanuit tegengestelde belangen van werkgever en werknemers denkt.

Weinig zelfvertrouwen

Het komt te vaak voor dat ondernemingsraden weinig zelfvertrouwen hebben. Zij onderschatten de eigen talenten, kennis en deskundigheden en zoeken naar ondersteuning om de eigen onzekerheid te compenseren. Het is de vraag of er een volwassen samenwerkingsrelatie ontstaat. Het gevaar is dat de ondernemingsraad te sterk gaat leunen op de adviseur. Goede adviseurs moeten dit onderkennen en bespreekbaar maken.

Een bijzondere vorm is de ondernemingsraad die steeds weer, uit gewoonte, bekendheid en tevredenheid, kiest voor de vertrouwde huisadviseur. Omdat daar veel voordelen aan verbonden zijn kan het een hele rationele keuze zijn. Daar gaat het precies om, elke keer een bewuste keuze maken. Dat kan zowel leiden tot de huisadviseur als tot een andere.

Het tegenovergestelde gedrag vertonen ondernemingsraden die steeds andere adviseurs inschakelen. Zulke ondernemingsraden bouwen geen verdiepende samenwerkingsrelaties op, blijven aan de oppervlakte en verliezen tijd en kwaliteit door het opnieuw inwerken.

Gebruik netwerken

Ondernemingsraden gebruiken bestaande netwerken te weinig. Binnen de onderneming is veel deskundigheid aanwezig die de ondernemingsraad kan aanspreken. Bij andere ondernemingsraden valt ervaring en kennis te halen. Soms is het inhuren van een externe zo vanzelfsprekend dat andere bronnen niet aangesproken worden.

Financiën

Ondernemingsraden kunnen op de financiële kanten in de fout gaan. Aan de ene kant door te weinig financiële faciliteiten te claimen, aan de andere kant door voor een dubbeltje op de eerste rij te willen zitten. Een goede adviseur is bereid service te leveren, niet voor alles gaat onmiddellijk de kassa open. Elke adviseur is gevoelig voor klanten die te

veel gratis willen, omdat het gevoel van eigenwaarde en de eigen kwaliteit onderuit gehaald wordt.

De financiële kanten geven soms problemen in de fase van relatieopbouw. Zeker ondernemingsraadsleden zonder ervaring met externen schrikken van de bedragen. Vergeleken met het eigen maandsalaris lijkt zelfs de solidaire medezeggenschapsadviseur een geldwolf. Bijna altijd zijn die tarieven verantwoord. Er wordt rekening gehouden met kosten voor het bureau met een secretariaat en voor alle uren die de adviseur niet in rekening kan brengen. Zoals bijvoorbeeld voorgesprekken die niet leiden tot een opdracht. Er zijn weinig adviseurs die te klagen hebben, maar hun bruto-inkomen ligt hoogstens op ruim eenderde van het gedeclareerde bedrag.

Eigen verantwoordelijkheid

In ingrijpende veranderingsprocessen komen ondernemingsraden voor moeilijke keuzen te staan. Het is soms moeilijk de eigen verantwoordelijkheden daarin te nemen. Het inschakelen van een externe lijkt een middel die verantwoordelijkheden te ontlopen. Helpen doet het niet, want een ondernemingsraad kan zijn verantwoordelijkheden nu eenmaal niet ontlopen.

Problemen kunnen vooruitgeschoven worden. Dat komt bijvoorbeeld voor bij intern sterk verdeelde ondernemingsraden. Onderlinge discussies zitten vast, geen ondernemingsraadslid is in de positie er beweging in te krijgen. Van de adviseur wordt een godswonder verwacht. Men ontloopt de eigen verantwoordelijkheid door de oplossing van de externe te verwachten. Als die daarmee komt, is het gevaar levensgroot dat de adviseur tot partij gemaakt wordt in de interne strijd. Zeker de groep die geen gelijk krijgt, krijgt die neiging. Op dat moment is de adviseur geneutraliseerd, want de kracht van zijn optreden ligt juist in het feit dat hij geen direct betrokkene en belanghebbende is.

Het kan moeilijk zijn om de bestuurder, het management, een bepaalde boodschap te brengen. Een ondernemingsraad kiest voor de veilige en gemak-

kelijke weg door een externe als boodschapper de onplezierige boodschap te laten brengen. Omdat de boodschapper meestal wordt afgemaakt, komt de boodschap niet over. Er is uiteindelijk niets bereikt.

Een variant daarop is een externe te gebruiken als alibi waarachter men zich verschuilt. Dat kan richting bestuurder en richting achterban gebeuren. Eigenlijk weet de ondernemingsraad wat hij wil maar hij gebruikt een ander als bliksemafleider.

Onheldere doelen

Tot nu hadden we het over missers in de uitgangssituatie of het selectieproces. Daarna kunnen, in de periode van samenwerking, ook de nodige fouten worden gemaakt.

Doelen zijn niet helder geformuleerd. Dat maakt voortgangsbewaking moeilijk. Terugkoppeling en voortgangsrapportage zijn onvoldoende geregeld of worden niet nagekomen. De ondernemingsraad geeft zelf geen leiding meer aan het proces, heeft de regie uit handen gegeven. Hij stelt zich afhankelijk op, laat het vermogen los tot kritisch denken en wordt, onontkoombaar, op een moment geconfronteerd met een groot ongenoegen over de kwaliteit van de ondersteuning.

Onvoldoende draagvlak

Tijdens de opdracht kan blijken dat binnen de ondernemingsraad het draagvlak voor de inschakeling niet breed genoeg was. De zaak gaat inhoudelijk een kant op die een deel niet had verwacht of gewenst.

Soms tonen externen zulke verrassende en nieuwe vergezichten dat de ondernemingsraad op reis gaat, zonder in de gaten te houden of de terugkoppeling naar de achterban voldoende verzorgd is.

Onafhankelijkheid adviseur

Externen zijn alleen effectief als zij, hoe betrokken en solidair ook, vanuit een professionele onafhankelijkheid werken. Dat gaat mis door de adviseur tot partij te maken. In de interne verhoudingen of in de verhoudingen met bestuurder/management. Ondernemingsraden eisen die onafhankelijkheid niet altijd, of, aan de andere uiterste kant, accepte-

ren die onafhankelijkheid niet. De adviseur moet zich bijna kritiekloos achter de ondernemingsraadsmening scharen. De ondernemingsraadsuitgangspunten ter discussie durven te stellen, komt neer op verraad aan de goede zaak.

Er zijn situaties waarin een adviseur effectief is door tussen bestuurder en ondernemingsraad te opereren. Niet elke ondernemingsraad accepteert dat, of wenst de adviseur voor zichzelf te houden.

Afronding en evaluatie

Tot slot, te weinig ondernemingsraden (en adviseurs) besteden voldoende aandacht aan de afronding en evaluatie van de opdracht. Wat ging er goed, wat kan een volgende keer beter en vooral waar lagen de leermomenten van de ondernemingsraad.

Wij vinden dat een ondernemingsraad de externe zo moet gebruiken dat hij een volgende keer voor hetzelfde niet opnieuw een adviseur nodig heeft.

7.1.2. Missers adviseur

De goede adviseur zorgt er voor dat ondernemingsraden al die fouten niet maken. Gelukkig blijven adviseurs feilbare mensen die voor onverwachte nieuwe situaties komen te staan.

De grootste fout die de adviseur kan maken, is te denken dat hij geen fouten maakt. Daar krijg je goeroes en zendelingen van die de eigen boodschap eendeloos herhalen. Met name adviseurs aan de meer harde kant neigen ertoe om de eigen kennis en deskundigheid als uniek en ondeelbaar voor te stellen.

Onduidelijke opdrachten en verkeerde deskundigheid

Veel fouten van de adviseur zijn het spiegelbeeld van de missers van de ondernemingsraad.

Hij kan nalaten een goed vooronderzoek te doen, de vragen van de ondernemingsraad helder te formuleren, te snel kiezen voor een eigen standaard-aanpak.

De adviseur kan een opdracht aannemen die buiten zijn eigen deskundigheidsgebied valt. Motieven kunnen liggen in de relatie met de opdrachtgever, de omzetkant of de status van de opdracht.

Dit gevaar ligt vooral op de loer in relaties tussen ondernemingsraad en vaste cursusleiders. Maar het geven van cursussen is een andere vak. Goede cursusleiders zijn niet zomaar geschikte adviseurs. Een groot gevaar voor de adviseur wordt wel aangeduid met 'als je een hamer bent, is elk probleem een spijker'. Iedere adviseur heeft de neiging de vraag van de klant zo te herdefiniëren dat hij past binnen de eigen deskundigheden. En het liefst met een standaardaanpak wordt opgelost. Daar zijn sterke voorbeelden van. Stuur een jurist, accountant, psycholoog en bedrijfskundige af op hetzelfde probleem en u ontdekt hoeveel kanten en benaderingen mogelijk zijn.

Het te gemakkelijk accepteren van een opdracht kan leiden tot een onhelder beeld over de inhoud van het mandaat van de adviseur. Dat blijkt pas op het moment dat het fout gaat.

Missers van de adviseur kunnen volgen uit inschattingfouten van de startsituatie. Niet iedereen zal dat ideologisch met ons eens zijn, maar menig ondernemingsraadsadviseur besteedt onvoldoende aandacht aan het in kaart brengen van de managementvisie. Een adviseur kan de opdracht te geïsoleerd aanpakken, losgemaakt van organisatiecontext. Een opdracht moet geplaatst worden in de ontwikkeling of levensfase van de onderneming, het soort onderneming en het type medezeggenschap.

Verkeerde positiebepalingen

In de relatie met de ondernemingsraad kan de adviseur de interne verhoudingen en eventuele onderlinge verdeeldheid onvoldoende inschatten. Met name is het moeilijk om rekening te houden met directe of persoonlijke belangen van ondernemingsraadsleden.

Een adviseur kan er op uit zijn om de klant afhankelijk te maken, in plaats van de ondernemingsraad te ondersteunen in verdere verzelfstandiging. De positiekeuze van de adviseur kan onhelder of te absoluut zijn. Te sterk solidariseren neemt het kritisch analyserende vermogen van de adviseur weg. Te grote afstandelijkheid draagt niet bij aan

draagvlak voor de eigen adviezen en helpt de ondernemingsraad niet nieuwe wegen in te slaan. Inzet van instrumenten en interventies kunnen te hobbyistisch worden. Het kan leuk zijn om het alernieuwste uit de vakliteratuur te proberen, vaak is de klant meer geholpen met een in de praktijk bewezen aanpak.

Helaas is het medezeggenschapswereldje aan de opleiders- en adviseurskant nogal gejuridiseerd. Dus benaderen externen elk probleem vanuit de wettelijke kaders. Maar ondernemingsraden vragen vaak om oplossingen en niet om een zoveelste uitleg van de wet.

Relativeringsvermogen

Zeker de maatschappelijk bevlogenen leggen on-eigenlijke problemen op het bord van de ondernemingsraad. Het is de vraag of de ondernemingsraad zichzelf ziet als een voertuig van maatschappelijke verandering. De professionaliteit van de adviseur blijkt uit zijn vermogen de eigen ideologie te relativeren.

Een adviseur moet om bij te dragen aan het oplossen van interne blokkades voor alle interne partijen acceptabel zijn. Alleen deskundig is onvoldoende. Het te snel ter discussie stellen van belangentegenstellingen kan verhelderend werken, om achteraf vast te stellen dat voor de hand liggende oplossingen niet gepakt werden.

De invloed van de adviseur is aan de andere kant beperkt. Hij adviseert de adviseur van het management. Die beperkingen moeten door de externe adviseur aanvaard worden.

Centraal in de benadering van medezeggenschap is de maatschappelijke analyse waaruit wordt gewerkt. Liggen de accenten bij belangentegenstellingen en belangenbehartiging, of juist bij het oplossen van organisatorische problemen en participatie. Interessant is de vraag onder welke condities een adviseur opdrachten van welke opdrachtgevers accepteert.

Adviseurs zijn mensen. Het soort mens bepaalt werkwijze en aanpak. De uitersten zijn de koele, analyserende en rationele instrumentenmaker, en

de invoelende en visionaire procesbegeleider die bezig is met zingeving. Elke adviseur is normatief en werkt vanuit eigen uitgangspunten. Het eerste type doet dat sterker en is zichtbaar normatief. Dit type loopt het gevaar één oplossingsweg te zien. Ook het tweede type is uiteindelijk normatief, maar veel impliciet, minder openlijk. Zijn gevaren zijn niet tijdig te handelen of te veel te zoeken naar spanning, uitdaging en turbulentie.

Nalaten evaluatie

Een adviseur kan nalaten aan het einde van de opdracht goed te evalueren. Het gebeurt het minst, waar het meeste nodig is, namelijk waar de samenwerking niet goed ging. Tijdens het uitvoeren van een opdracht moet de externe bereid zijn de samenwerking te bespreken. Op sommige momenten kan dat niet. Soms moet een adviseur interventies gebruiken die niet meer zouden werken als ze van tevoren besproken waren. Achteraf moet een adviseur bereid en in staat zijn aanpak en methoden toe te lichten.

Tot slot van dit overzicht aan fouten en missers. Onze eigen normen, waarden en professionele opvattingen speelden sterk mee in selectie en waardering. Wij verkondigen geen absolute waarheden en zijn ons bewust van mogelijke beperkingen. En we claimen zeker niet onze eigen onfeilbaarheid. Dat we bovenstaand overzicht konden geven danken wij aan onze eigen ervaringen.

7.2.

Bijdrage adviseur aan samenwerking

Ondernemingsraad en adviseur kunnen fouten maken. Aan de adviseur mogen hogere eisen worden gesteld, tenslotte is hij de professional. Daarom mag een ondernemingsraad van een professionele adviseur een aantal zaken verwachten. De adviseur moet geen adviesopdrachten accepteren die niet aansluiten op de eigen deskundigheid en aanpak. In zulke gevallen mag van hem verwacht en gevraagd worden dat hij verwijst naar

betere adviseurs. Als de probleemstelling niet helder is, dient de adviseur aan het verkrijgen van die helderheid bij te dragen. Bijvoorbeeld door voor te stellen een vooronderzoek te doen om te komen tot een meer adequate probleemdefinitie.

De adviseur moet steeds gericht blijven op de ontwikkeling van het lerend vermogen van de ondernemingsraad. Naast als expert meningen geven moet hij bijdragen aan inzichtvergroting. Vaak is een mengvorm van opleidingen, conferenties en inhoudelijk en strategische advisering een geschikt middel.

Bovendien mag van de adviseur verwacht worden dat hij oog houdt voor het draagvlak binnen de ondernemingsraad. Hij moet er voor zorgen dat zijn mandaat en handelingsruimte helder is en steeds opnieuw getoetst wordt. Door de opdracht te faseren, en terugkoppeling-, evaluatie- en go-no-go-momenten te plannen maakt de adviseur zich controleerbaar.

Tenslotte moet de adviseur een realistische aanpak voorstellen met haalbare doelen.

7.3.

Juiste, goede of beste adviseur

De belangrijkste succesfactor is dat een heldere vraag wordt neergelegd bij de geschikte adviseur. De analyses in de vorige hoofdstukken waren daarop gericht: Wat voor soort ondernemingsraad zijn wij? Wat voor type willen wij zijn? Wat zijn onze vragen en problemen? Voordat die vragen beantwoord worden, moeten we eerst even naar de aanbodkant kijken.

Nu kunnen adviseurs eindeloos nieuwe indelingen van hun werk maken. Dat hoort bij hun vak. En juist in het vinden van nieuwe namen voor oude problemen, onderscheidt de adviseur zich in de concurrentieslag. In de basis kunnen drie werksoorten onderscheiden worden: opleiding, begeleiding en advisering. Ter illustratie een overzicht van mogelijke werkvormen.

<i>Opleidingen</i>	<i>Begeleiding/ondersteuning</i>	<i>Advisering</i>
Basis- en startcursussen Maatwerkcursussen Open inschrijvingen Lezingen Seminars en alle andere reguliere opleidingsmogelijkheden	Coaching Sparringpartner Strategische/procesmatige ondersteuning Werkconferenties Juridische procesbegelei- ding Conflict-bemiddeling Communicatieve onder- steuning	Organisatieonderzoek Second opinion Contra-expertise Beleidsondersteunend onder- zoek Expert-rol/vakmatige inbreng Permanente vraagbaak Vertegenwoordiging Mede-onderhandelaar

Overgangen kunnen vloeiend zijn. Met name begeleiding en advisering lopen snel in elkaar over. Inhoudelijke ondersteuning geeft een ondernemingsraad een wat zekerder gevoel. Als de externe adviseur voor de ondernemingsraad een conceptadvies schrijft bij een reorganisatie ondersteunt hij inhoudelijk en strategisch. De genoemde opleidingsvormen spreken voor zichzelf. Zij worden genoemd omdat het voor de ondernemingsraad steeds een alternatief blijft.

Bij coaching geeft de externe meer een ondersteunende inbreng, als sparringpartner is hij wat kritischer in zijn reflecties naar de ondernemingsraad. Strategische en procesmatige ondersteuning kunnen niet zonder inhoudelijke inbreng. Het accent is de aanwezige kennis en kunde van de ondernemingsraad goed in te zetten. Werkconferenties zijn een zeer geschikt middel om de ondernemingsraad zijn eigen deskundigheid te laten gebruiken. Een eigen vorm is de procesbegeleiding bij juridische procedures, waarbij de ondernemingsraad wettelijk verplicht is zich te laten vertegenwoordigen. Weer een andere vorm is de conflictbemiddeling (zie hoofdstuk 9).

Met organisatieonderzoek wordt bedoeld dat een ondernemingsraad zelfstandig een opdracht verstrekt het functioneren van de onderneming te analyseren. Bij vormen als second opinion en contra-expertise ligt er al een advies. De ondernemingsraad vraagt om, op basis van eigen onderzoek, een tweede mening. Of om op basis van gesprekken en bestuderen van de beschikbare in-

formatie een oordeel te geven over de juistheid van het eerste advies.

Ondernemingsraden hebben behoefte aan vakmatige kennis en inbreng, bijvoorbeeld aan juridische, bedrijfseconomische, bestuurskundige, informatie-technologische kennis. Dat kan als second opinion of contra-expertise. En het kan op zichzelf staan. Onder beleidsondersteunend onderzoek verstaan wij bijvoorbeeld personeels-enquêtes, groeps- en diepte-interviews. Het gaat om sociaal-wetenschappelijk onderzoek dat informatie verschaft op basis waarvan beleid ontwikkeld wordt.

Een aparte vorm van adviesondersteuning zijn vormen waarbij op laagdrempelige wijze concrete vragen en problemen direct van een antwoord voorzien worden.

Tenslotte worden externen gebruikt als vertegenwoordigers in bijvoorbeeld stuurgroepen, projectgroepen, plaatsingscommissies in het kader van reorganisatieprocessen of als mede-onderhandelaar, bijvoorbeeld bij het vaststellen van arbeidsvoorwaardenpakketten.

In het vorige hoofdstuk hebben wij vijf ondersteu-

Technisch-inhoudelijk	- Opleidingen - Instellen werkgroepen - Gebruik maken van experts (in-/extern)
Procedureel, procesmatig, strategisch	- Coaching - Deelname externe in werkgroep - Opstellen door externe van concept-adviezen
Positioneel	- Rapporten, onderzoeken, second opinion, contra-expertise - Werkconferentie, visie- en strategie-ontwikkeling - Bemiddeling en andere derde partij ondersteuning
Kwaliteitsprobleem	- Marktonderzoek, bench-marking - Interne organisatie-analyse - Onderzoek interne communicatie
Missie OR/relatie achterban	- Strategische conferenties - Achterban-enquête - Onderzoek

ningsbehoeften van de ondernemingsraad geformuleerd. Als denkoefening kunnen die behoeften gekruist worden met mogelijke werkvormen.

Uit het overzicht op pagina 60 blijkt dat er steeds keuzen mogelijk blijven.

Naast instrumenten en werkvormen spelen de verwachtingen van de opdrachtgever over de resultaten een rol. De externe beschikt over verschillende interventiestijlen. Een interventie is dat wat de externe adviseur doet in contact met de opdrachtgever en welke invloed hij uitoefent binnen de onderlinge communicatie. In een vaak gebruikt overzicht worden vijf interventietechnieken onderscheiden.

1. **Accepterend:** opstellen als counselor, coach, het probleem wordt door de opdrachtgever geformuleerd en niet ter discussie gesteld, de wijze waarop de opdrachtgever ermee omgaat is het discussiepunt.
2. **Katalytisch:** aan de bestaande situatie wordt iets toegevoegd door het verschaffen van informatie, het geven van meningen, het doen van voorstellen, de interventie beperkt zich tot de inhoud.
3. **Confronterend:** de opdrachtgever wordt een spiegel voorgehouden waarin gevolgen van het eigen gedrag zichtbaar worden, de gedragskeuzen blijven bij de opdrachtgever.
4. **Prescriptief:** de opdrachtgever krijgt gedrag voorgeschreven, moet opdrachten uitvoeren, de externe neemt eigen verantwoordelijkheid in het proces en treedt gedeeltelijk in de positie van de opdrachtgever.
5. **Theoretisch:** het inzicht van de opdrachtgevers wordt vergroot door een uiteenzetting van begrippen, theorieën en modellen, dat gebeurt op een geheel neutrale wijze, de externe blijft leraar).

Deze interventies verschillen in de mate waarin ondersteuning via de relatie en sturing middels de inhoud wordt gegeven.

Mate van ondersteuning in relatie	Mate van sturing op inhoud		
		Zwak	Sterk
	Zwak	Theoretisch (overdragen, terugtreden)	Prescriptief (inhoudelijk-expertmatig)
	Sterk	Accepterend (procesmatig-begeleidend)	Confronterend (gedrag-procedures)

De katalytische interventiestijl ligt op het snijvlak van de vier andere vormen.

Dan hebben wij eerder voor vier typen ondernemingsraden in kaart gebracht met welke typen vraagstukken zij geconfronteerd worden. Tot slot van de denkoefening wordt die typering met de bovenstaande gecombineerd. Dat geeft een idee welke interventiestijlen welke ondernemingsraden behoeven.

Type ondernemingsraad	Type vraagstukken	Interventiestijl
Lerend	Inhoud Strategie	Katalytisch Theoretisch Accepterend
Offensief	Positie Inhoud Kwaliteit	Confronterend Theoretisch
Defensief	Positie Inhoud Voorwaarden	Confronterend Prescriptief Katalytisch
Bureaucratisch	Inhoud	Theoretisch

7.4.

Praktische aanpak

Meer praktisch moet een ondernemingsraad die overweegt externe adviseurs in te schakelen de volgende stappen ondernemen.

7.4.1. Huiswerk

Eigen huiswerk goed doen, na een goede voorbereiding weten waarom men behoefte heeft aan wat voor soort ondersteuning, welk soort interventies met welk soort doel. De rode lijn van dit cahier dus. Denk daarbij in ieder geval aan de volgende punten:

- aanpak en mogelijke fasering;
- behoefte aan tussentijdse resultaten;
- eisen waaraan eindresultaat moet voldoen; soms wat het resultaat in ieder geval niet moet zijn;
- looptijd voor de opdracht;
- budgettaire ruimte.

Denk daarnaast bewust na over het profiel van de adviseur: Wat moet zijn specialisme zijn? Hoeveel jaren ervaring en in welke branches? Vanuit welke grondhouding en aannames moet hij werken? Natuurlijk heeft de ondernemingsraad een antwoord klaar op de vraag waarom hij externe ondersteuning zoekt en het niet zelf doet.

7.4.2. Eerste selectie

Twee/drie bureaus uitnodigen in de eerste selectie. Niet meer. Dat kost teveel tijd voor de ondernemingsraad zelf, maakt het keuze-proces niet helderder of gemakkelijker. En is voor de externe adviseur minder interessant. De ondernemingsraad loopt zelfs de kans dat de betere adviseur, die het dus drukker heeft, afhaakt als hij weet dat er veel gesprekken plaatsvinden.

Maak een bewuste selectie. Kies bijvoorbeeld voor een bureau waarmee eerder is samengewerkt, een bureau met een gerenommeerde naam in de eigen sector/omgeving en een jong of nieuw bureau op de markt. Nieuwe bureaus hebben een zekere frisheid, moeten zich een plek veroveren en zijn vaak bereid meer in de samenwerking te investeren.

Andere aandachtspunten voor selectie zijn:

- naamsbekendheid;
- leeftijd;
- grootte en omzet;
- samenwerkingsverbanden;
- duidelijkheid informatiemateriaal;
- helderheid over werkvisie en identiteit;

- lidmaatschap verenigingen/branche-organisaties;
- publicaties in vakpers.

7.4.3. Kennismakingsgesprek

Besteed in het gesprek nadrukkelijk aandacht aan de professionele normen en werkwijzen. Daarbij kan gelet worden op de volgende zaken:

- Hanteert het bureau professionele uitgangspunten of voorwaarden of is het aangesloten bij de naleving van beroepscode?
- Vanuit welke basisopvattingen over inhoud en belang medezeggenschap wordt er gewerkt?
- Hoe wordt omgegaan met mogelijke strijdende belangen, is het bureau zelf actief in het melden daarvan?
- Is er geen sprake van andere financiële belangen dan het honorarium?
- Hoe treedt men op in het intakeproces, wat is de bijdrage aan de onderlinge verheldering van probleem, opdracht een aanpak?
- Komt men met een gefaseerde aanpak, inclusief beslismomenten en evaluatie?
- Hoe gaat men in het gesprek om met vertrouwelijke informatie, met gegevens van andere opdrachtgevers en met oordelen over personen?
- Is degene die het voorgesprek voert, degene die de opdracht werkelijk uitvoert?

Vraag in het gesprek naar positieve ervaringen in vergelijkbare projecten en naar fouten in eerdere opdrachten. Vraag door naar de oorzaken daarvoor. De wijze van antwoorden zegt veel over hoe de adviseur omgaat met zijn professionele verantwoordelijkheid.

Vragen naar referenties heeft niet altijd zin omdat de adviseur zijn zekere successen noemt. Wel kan gevraagd worden waar de adviseur recent vergelijkbare opdrachten heeft uitgevoerd. Vraag daarna pas of hij er bezwaar tegen heeft dat referenties worden getrokken.

Stel een aantal praktische vragen:

- * Hoe ziet de agenda van de betrokken adviseurs eruit in de periode dat u hen nodig denkt te hebben?

- * Kan het bureau zelf in geval van nood voorzien in een evenwaardige vervanging?
- * Welke andere specialismen heeft men in huis, waarop eventueel kan worden teruggevallen?

Als u bij collega-ondernemingsraden referentie natrekt, stel in ieder geval de volgende vragen:

- * Hoe is men tot een keuze voor die adviseur/dat bureau gekomen?
- * Wat waren doorslaggevende motieven?
- * Bestonden er twijfels bij de keuze en zo ja, welke?
- * Is de opdracht volgens de oorspronkelijke planning verlopen. Zo niet, waar lag dat aan?
- * Zijn de beoogde resultaten voldoende bereikt. Zo niet, hoe kwam dat dan?
- * Heeft er een evaluatie plaatsgevonden en over welke onderwerpen vooral?
- * Heeft de ondernemingsraad achteraf het gevoel waar voor zijn geld te hebben gekregen?
- * Huurt de ondernemingsraad een volgende keer dezelfde adviseur in?

7.4.4. Offertes

Vraag vervolgens altijd om schriftelijke offertes. Die moeten vergeleken worden op:

- goede formulering van ondersteuningsvraag en kenschets van uitgangssituatie;
- heldere benoeming van te bereiken resultaten;
- rationele onderbouwing voor voorgestelde aanpak;
- heldere beschrijving aanpak en werkmethoden, eventueel afweging van alternatieven;
- haalbare en realistische fasering, planning en doorlooptijd;
- benoemen van kritieke fasen en keuzemomenten;
- voorgestelde wijze van terugkoppeling en evaluatie;
- overzicht hoe verantwoordelijkheden, activiteiten en taken zijn verdeeld tussen adviseur en ondernemingsraad en tussen verschillende adviseurs (als er meer optreden);
- overzicht van wat de opdrachtgever zelf moet doen tegen welke tijdsinvestering;
- kostenoverzicht;

- CV's van de in te zetten adviseurs;
- referenties (als daarom gevraagd is);
- toepasselijke algemene voorwaarden.

Bij grotere opdrachten is het te overwegen om de twee beste aanbieders uit te nodigen voor een volgend gesprek. Daarin loont het om over een aantal aspecten nadere afspraken te maken. Eventueel om nadere onderhandelingen te voeren over de prijs. Maar doe dat vanuit de basishouding dat de adviseur een behoorlijke offerte op tafel heeft gelegd.

Bij grotere opdrachten is de precieze inschatting van tijd en inzet moeilijk. Spreek daarom eventueel momenten af waarop de voortgang grondig geëvalueerd wordt. Daarnaast kan worden afgesproken dat voorafgaand aan een nieuwe fase, een nieuwe capaciteits- en kostenberekening wordt voorgelegd.

7.4.5. Opdrachtverstrekking

Nadat een principekeuze gemaakt is, is het verstandig om met de 'gelukkige' een vervolgesprek te hebben om te komen tot goede afspraken. Daarbij gaat het om de inzet van adviseurs, de fasering, de doorlooptijd, het resultaat, de algemene voorwaarden en de kosten. Vraag rustig een definitieve offerte.

Een opdracht moet altijd door de ondernemingsraad zelf schriftelijk bevestigd te worden. Herhaal daarin zaken als de prijs, belangrijkste voorwaarden, aanvangsdatum, doorlooptijd en betrokken adviseurs. Bij grotere opdrachten is het verstandig vast te leggen dat er maandelijks gedeclareerd wordt, zodat de ondernemingsraad zicht houdt op de kosten.