

2 Organisatie-advieswerk voor management en ondernemingsraden

Advieswerk is booming business. In Nederland is het aantal organisatieadviseurs het aantal huisartsen al lang gepasseerd. Volgens het CBS waren er in 1997 al 18.400 organisatieadviesbureaus, met 40.600 medewerkers en een jaaromzet van 5.690.000 gulden (2.586.364 euro). De nieuwste gegevens van de grootste bureaus over 1999 geven bijvoorbeeld aan dat KMPG Consulting een omzet heeft van 166 miljoen euro, de adviestak van PriceWaterhouseCoopers 155 miljoen euro en Ernst & Young zelfs 242 miljoen euro. Dan hebben we het over mega-adviesorganisaties met rond de duizend medewerkers.

Managementconsultants en teleurstellingen

Teleurstellingen zijn vaak terug te voeren op:

1. Inschakeling op oneigenlijke gronden.
2. Het overschatten van de kennis

en ervaring van de managementconsultant.

3. De oplopende kosten, verband houdend met het omvangrijke tijdsbeslag om voldoende gegevens van, voor en over de cliënt te vergaren.

Figuur 3 Uit: M&O, themanummer Consultancy Monitor, Nummer 1, 1997

adviseur

Zo moeilijk is de totale groei van organisatieadviseurs ook niet te noemen, want iedereen kan zich adviseur verklaren. Een bordje 'Adviseur' bij de deur is voldoende. Een flitsende naam, een eigen PC en wat modellen uit handboeken voor management en organisatie doen de rest. Zo ontstaan de moderne medicijnmannen, bakers, geestelijk leiders, fortune tellers, goeroes en wijzen uit het westen. Tegen dagtarieven die in de buurt komen van maandlonen van de modale werknemer wordt lucht verkocht.

een-mens-
bureaus

Een te gemakkelijk beeld dat onrecht doet aan de werkelijkheid, de inzet en betrokkenheid van veel adviseurs. Veel fantasie is er niet voor nodig. Het aantal geregistreerde een-mens-bureaus neemt sterk toe. Soms ligt de reden in fiscale voordelen. Vaak gaat het om overbodig geworden managers of staffunctionarissen. Heel wat voormalige managers verkopen zich als interim-manager. Staffunctionarissen nemen activiteiten mee en beginnen voor zichzelf. Of mensen kiezen voor de bekoring van de vrijheid en de eigen verantwoordelijkheid. Zelfs ex-vakbondsbestuurders beginnen voor zichzelf. En ex-ondernemingsraadsleden starten eigen bureaus. FNV Bondgenoten kent zelfs al een eigen vakbond voor Zelfstandigen Zonder Personeel, waaronder veel adviseurs. Had je een jaar of twintig geleden een aantal bekende adviesbureaus met elk hun eigen specialiteit, nu is er een business waarvan de omzet elk jaar weer hoger wordt geschat.

Die omvang en diversiteit van het aanbod geven aan hoe moeilijk het is voor het eigen pro-

bleem de geschikte adviseur te vinden. Zeker als je dat voor de eerste keer doet. En een huisarts die verwijst naar de specialist ontbreekt. Hoewel, vakbonden hebben voor medezeggenschappers wel eerstelijnsvoorzieningen georganiseerd. En anders blijft er altijd nog het welgemeende advies van de collega over. Het nieuwe medium internet zal wel gaan leiden tot een ander zoekgedrag. Ook het aanbod van externe adviseurs wordt door internet veel doorzichtiger.

zoekgedrag

Want de medezeggenschapper die ondersteuning zoekt, vindt een veelheid aan soorten en maten adviseurs. Gronden om tot een objectieve keuze te komen ontbreken. Kwaliteit valt moeilijk van tevoren te bepalen. Dus bepalen primaire emoties, fingerspitzengefühl of mond-op-mondreclame de keuze.

Om greep te krijgen op de ontwikkelingen in de markt, maken we een onderscheid tussen de aanbod- en de vraagkant van de markt. Apart gaan we in op de specifieke medezeggenschapsmarkt. Steeds blijkt dat de medezeggenschapsmarkt wat vertraagd reageert op de algemene ontwikkelingen.

2.1 De situatie op de adviesmarkt

De breedheid van het aanbod van organisatieadviesbureaus blijkt uit hun omzetverdeling in 1996. Absolute topper is informatietechnologie met 45% van de omzet. Sterke volgers zijn human resources management, strategie en productie-/uitvoeringsvraagstukken (12-15%). Kleinere aandelen hebben financiën en marketing en sales.

organisatie-
adviesbureaus

Type consultancy dienst Nederland (1996)



Deze percentages zijn de gemiddelde uitkomst van een Delphi-onderzoek waarbij aan 50 verschillende – niet tot hetzelfde (soort) adviesbureau behorende – organisatieadviseurs werd gevraagd hoe de verdeling van de Nederlandse organisatieadviesmarkt er uitzag.

Bron: JRC International 1996

Figuur 4 Uit: M&O, themanummer Consultancy Monitor, nummer 1, 1997

inhoudelijke
verbreding

Die inhoudelijke verbreding kan vanuit twee perspectieven bekeken worden. Vanuit de ondernemingen is het te zien als een uitdrukking van de toenemende flexibilisering. Externe adviseurs leveren specifieke deskundigheden die ondernemingen tijdelijk nodig hebben. Inhuren is goedkoper dan permanent in huis hebben. De organisaties maken zich onafhankelijker van deskundigen.

Vanuit het externe perspectief lijkt het een teken van zwakte van organisaties. Men beschikt over onvoldoende eigen expertise. Blijkbaar is de organisatie niet in staat die des-

kundigheid zelf op te bouwen en aan zich te binden. De krappe arbeidsmarkt verergert dit probleem. In heel wat organisaties lopen in de stafafdelingen meer externen dan eigen medewerkers rond. In de ICT-hoek is dat heel sterk, maar ook bij andere staffuncties zoals personeel, organisatie en financiën, doet zich dat voor.

Beide conclusies zijn gelijktijdig waar. De wereld zit ingewikkeld in elkaar. Organisaties hebben een zekere neiging keuzes terug te brengen tot zwart-wit-varianten. Organisatieadviseurs blinken uit in het aangeven en benoemen van spanningen, keuzes en dilemma's.

Het is moeilijk, zo niet onmogelijk zin en onzin van externe adviseurs objectief te beoordelen. Het blijft een subjectieve zaak, waarbij het aanbod ook de vraag schept. Want moden en trendgevoeligheid kan de advieswereld niet ontegd worden. En organisaties sporen elkaar aan in die trends mee te gaan. Samenvattend zijn er vier redenen om externe adviseurs in te schakelen.

1. Voorzien in de behoefte aan gespecialiseerde kennis en vaardigheden, waarover de opdrachtgever onvoldoende, kwalitatief of kwantitatief, beschikt.
2. Bieden van intensieve professionele ondersteuning op tijdelijke basis bij ingrijpende processen.
3. Gebruikmaken van de positie van een buitenstaander om onpartijdig oordeel te geven, de dingen te zeggen die anderen verzwijgen, snelheid in processen brengen.

trends

4. Legitimeren van genomen beslissingen, onderbouwen juistheid van het vastgestelde beleid of het ontbreken van beleid.

2.2 De ontwikkelingen bij de klanten

De vragen en houdingen van opdrachtgevers veranderen. Zij krijgen meer ervaring en stellen zich minder afhankelijk op. Kritischer klanten betekent minder vraag. Na een ongebreidelde groei in de jaren tachtig van de twintigste eeuw, kwam de markt begin jaren negentig snel tot stilstand. Ondertussen begint de economische bloei voor adviseurs weer vruchten af te werpen.

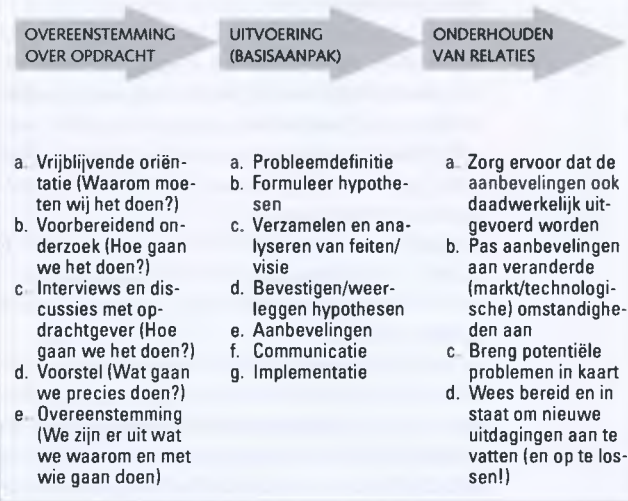
De toenemende deskundigheid betekent dat opdrachtgevers ontwikkelingen meer in eigen hand houden en zelf de regie voeren bij veranderingsprocessen. Dat gaat samen met het vaker werken met kortlopende trajecten. Opdrachtgevers kiezen kritisch voor een projectaanpak waarin alleen waar nodig externen worden ingehuurd. Met name de koplopers kiezen er nadrukkelijker voor als lerende organisatie het leren in eigen hand te houden.

De tijd dat organisatieadviseurs na wat gesprekken een rapport uitbrachten met een schets van een nieuwe organisatie en wat implementatieaanbevelingen is voorbij. In plaats van rapporten met snelle presentaties van stapels sheets vragen de klanten om resultaatverplichtingen.

toenemende
deskundigheid

resultaat-
verplichtingen

Basiselementen management consultingproces



Figuur 5 Uit: M&O, themanummer Consultancy Monitor, nummer 1, 1997

Externe adviseurs zijn dienstverleners, de kwaliteit van hun diensten is pas te beproeven na aflevering. Bovendien bepaalt de klant zelf mede de kwaliteit ervan. Uit onderzoek blijkt dat klanten het vaakst een opdracht geven aan bureaus en vooral aan adviseurs die ze kennen. Een tweede motief is de aanbeveling door kennissen en collega's. Andere motieven, zoals advertenties, mailings, bekendheid uit publicaties en dergelijke zijn nauwe-

dienstverleners

lijks van belang. Er zijn heel wat adviseurs, zelfs grotere bureaus, die weinig moeite doen om via dit soort kanalen bekend te worden. Zij gaan er vanuit dat zij zo goed zijn dat zij zelf kunnen kiezen uit de klanten die zich spontaan aanbieden.

reputaties

Reputaties zijn van groot belang bij selectieprocessen. Opdrachtgevers willen weten of de aangeboden methodes eerder succesvol waren. Klanten keren terug naar de basis, liever gedegen en bewezen methoden dan innovatieve experimenten.

Vergelijkbare ontwikkelingen zijn in het trainings- en cursuswerk te zien. Meer in eigen beheer, kortere programma's en vooral meer instrumenteel.

In het algemeen richt de vraag van de opdrachtgevers zich meer op inhouden, ondersteuning bij strategieontwikkeling en ondersteuning bij de implementatie van nieuwe structuren en processen. Daarbij geeft de opdrachtgever aan de dienstverlening meer een productkarakter en zet hij de externe meer op beperkte taken en projecten in.

offertes

De medezeggenschapsopdrachtgever volgt deze ontwikkelingen op enige afstand. Ondernemingsraden treden vaker als zelfbewuste opdrachtgever op. Er worden, soms gedwongen door inkoopprocedures, bij meer bureaus offertes gevraagd. Ondersteuningsvragen worden nadrukkelijker geformuleerd. Van externe adviseurs wordt meer verwacht dan een beetje meebewegen als procesbegeleider. Ondernemingsraden verwachten inhoudelijke kennis, strategische aanpakken en

vooral ondersteuning in het realiseren van doelen. Er bestaat meer ervaring bij de ondernemingsraad met het werken met externen, men stelt zich minder afhankelijk op. Veel ondernemingsraadsleden hebben uit de eigen functie ervaring met externen en in het formuleren van projectplannen en -resultaten. Er zijn natuurlijk ondernemingsraden die gewoontegetrouw bij het bekende instituut blijven. Daar is niks mis mee, zolang het een bewuste keuze is. En heel veel ondernemingsraden gebruiken de wettelijke faciliteiten niet volledig. Daar is ook niks mis mee, zolang men tevreden is over het eigen functioneren en er resultaten worden geboekt. Maar als er wel belangrijke vraagstukken over het voortbestaan of over de kwaliteit van de uitvoering van het personeelsbeleid binnen de onderneming bestaan en de ondernemingsraad niet goed weet wat hij daarmee aan moet en, vanuit zwakte, interne verdeeldheid of onbekendheid, geen gebruikmaakt van de beschikbare wettelijke faciliteiten, dan doet hij de onderneming, de achterban en zichzelf te kort.

wettelijke
faciliteiten

2.3 Toekomstige trends in het advieswezen

De ontwikkelingen op de markt en de veranderende vragen van potentiële opdrachtgevers leiden tot een aantal trends.

Branchevervaging

Vroeger gespecialiseerde bureaus, met name accountants en informatiseringspecialisten, verleggen hun grenzen. Zij bewegen zich in

adviesdiensten

een breed scala van adviesdiensten. Eenzelfde beweging maken Hogescholen en Universiteiten die trainingen en advieswerk aanbieden. Een ander voorbeeld zijn de uitgeverijen van handboeken en tijdschriften. Zij bieden nu multimediapakketten aan, waarin een gratis helpdesk opgenomen is. Er is echter ook een tegenbeweging aan de gang. Met name internationale accountantbureaus worden gedwongen hun adviespoot af te stoten.

Schaalvergroting

Middelgrote en grotere bureaus volgen hun klanten in de ontwikkeling naar internationalisering. Hierdoor ontstaan multinationale adviesorganisaties.

Fellere concurrentie

Kritischere klanten moeten meer bewerkt worden. Desnoods via reclamespotjes op de televisie. Meer advertenties, hardere acquisitie en scherpere offertes tonen de toenemende concurrentie. Terwijl de tarieven onder druk staan, worden de kwaliteitseisen hoger. Meer kwaliteit voor minder geld.

Er komen meer alternatieve aanbiedingen op de markt, zoals directe toegang via internet tot informatiebestanden, videobanden en opleidingssoftware die eigen leer- en ontwikkelingsmogelijkheden bieden. En de onderlinge netwerken door organisaties en hun (branche)verenigingen geven alternatieven.

Groeimarkt

Toenemende complexiteit van ondernemingsvraagstukken, informatietechnologische ontwikkelingen, fusie-, overname- en interna-

internationalisering

concurrentie

complexiteit

tionaliseringsgolven blijven een groeiende markt voor adviesbureaus.

Deelmarkten

Als gevolg van alle ontwikkelingen splitst de markt zich op langs twee sporen. Enerzijds de ontwikkeling van megabureaus, anderzijds de toename van zelfstandige organisatieadviseurs en kleinere bureaus. Gespecialiseerd en werkend langs eigen netwerken vullen zij de mazen. De kleinere klanten worden zo op de eigen maat bediend.

netwerken

Erosie adviseursfunctie

Veel adviseurs houden vast aan de klassieke invulling van hun vak. Men levert theoretische benaderingen en modellen voor interne organisatorische deelproblemen. Maar de focus van organisaties beweegt zich van interne vragen naar visieontwikkeling en het aangaan van externe allianties in netwerkachtige constructies in een e-commerce-omgeving.

Ondernemingen hebben behoefte aan externe ondersteuning in het beheren van die netwerken. Een externe adviseur hoeft zelf geen ideeën aan te leveren, maar moet in staat zijn de juiste deskundigen in een samenwerkingsverband te regisseren. Topman Reibestein van McKinsey zegt daarover: 'De consultant van nu orkestreert netwerken.' (*Elan*, april 2000, blz. 39). De kerncompetentie van McKinsey in dat dirigeerspel is intussen het bewaken van de 'business logic'. Binnen McKinsey vraagt men zich af of de term consultant nog wel van toepassing is.

Dat sluit aan bij een recente trend van ver-

externe ondersteuning

outsourcing schuiving van adviesdiensten naar outsourcing. Dat wil zeggen dat adviesbureaus hele bedrijfsprocessen voor ondernemingen gaan verzorgen omdat zij die processen efficiënter en winstgevender kunnen uitvoeren.

2.4 Medezeggenschapsmarkt

Naar onze mening worden voornoemde trends ook in medezeggenschapsadvisering zichtbaar. Op de opleidingsmarkt voor ondernemingsraden zijn ze al te zien.

Sommige oude opleidingsinstituten hebben de slag naar een meer klant- en inhoudsgerichte benadering gemist. Mede door het wegvallen van subsidies vindt er een concentratieproces plaats, waarin instituten geheel verdwijnen. Er ontstaan megaopleidingsinstituten. Tegelijkertijd blijven nieuwe bureaus de markt betreden.

De grote opleidingsinstituten geven veel aandacht aan het bereiken van omzetdoelstellingen. Tot hun schrik moeten zij ontdekken dat de kwaliteit van de cursussen vermindert. Het zijn bijna echte bedrijven geworden, waarvoor de problemen gelden die wij eerder beschreven. En ervaren adviseurs en trainers verlaten instituten om in kleiner verband dat werk te gaan doen dat hen echt motiveert. Deze groep gaat zich verzamelen in vrijwillig aangegane netwerken.

Passen we de algemene trends toe op het medezeggenschapsaanbod dan zien wij het volgende beeld.

Branchevervaging

Medezeggenschap wordt voor bestaande managementadviesbureaus, accountantskantoren en informatietechnologieadviseurs een aantrekkelijke deelmarkt. Niet alleen om er een graantje mee te pikken; de ervaring in werken met medezeggenschapsorganen is de moeite waard. Maar weinige komen daar in het openbaar voor uit. Anderzijds zijn er bureaus met een medezeggenschapsachtergrond die andere opdrachten en andere opdrachtgevers najagen en bereiken. Ook daarin is niet elk bureau op de markt even duidelijk. In het promotiebeleid houden bureaus blijkbaar rekening met mogelijke gevoeligheden op de markt.

Terwijl de politiek-ideologische lading van medezeggenschap minder wordt, verdwijnt de echt uitgesproken medezeggenschapsadviseur die bij voorbaat altijd achter de medezeggenschap staat. Daarvoor in de plaats komen opvattingen over de participerende en professionele ondernemingsraad. Toch zijn er maar weinig adviseurs die zowel van management als medezeggenschap hun opdrachten krijgen. Werkten vroeger medezeggenschapsopleiders vanuit normatieve waarden, nu slaat het moderne pragmatisme wel eens om in visieloosheid.

visieloosheid

Binnen het aanbod aan medezeggenschapsorganen viel in het verleden een scherp onderscheid te maken tussen organisatieadviseurs en strategisch adviseurs, bepaalde experts (bijvoorbeeld juridisch, financieel en arbeidsomstandigheden), opleiders en trainers (-instituten) en uitgevers van bladen en losbladi-

onder-
scheidingen

gen. Die onderscheidingen vervallen. De belangrijkste uitgevers organiseren opleidingen en hebben een helpdesk. Opleidingsbureaus doen aan adviesbegeleiding en geven eigen bladen uit. Adviseurs verzorgen opleidingen, juristen presenteren zich als mediator en bemiddelen eerder over een convenant dan dat zij een procedure voor de rechter aanspannen. Arbodiensten doen organisatieadvieswerk, trainers coachen ondernemingsraadsleden. En voor allen geldt dat internet-service in toenemende mate belangrijk wordt. Ondernemingsraden maken veel gebruik van het grote en gratis aanbod aan informatie op internet. Daarmee treedt ook een verschuiving op in de kosten die in rekening kunnen worden gebracht. Met name de functie om als doorgeefluik voor informatie te fungeren wordt steeds meer een gratis service.

internet

commerciële
adviesbureaus

En niet in de laatste plaats; uit vakbonden ontstaan commerciële adviesbureaus. Tegenwoordig kan bij een enkele centrale op uurtarief een vakbondsbestuurder als onderhandelaar worden ingehuurd. Vakbonden gaan zelf als commerciële aanbieder op de markt verschijnen.

Een belangrijke trend is de ontwikkeling van 'full-service'-pakketten. Ondernemingsraden kunnen bij een instituut alles halen.

Maar een enkel GBIO-instituut profileert zich louter als scholingsinstituut. Een aantal in medezeggenschap gespecialiseerde adviesbureaus geeft ook opleidingen, al blijkt dat niet onmiddellijk uit naam en presentatie. Echte specialisering wordt alleen aangetroffen in de advocatuur, waarbij een paar advocatenbu-

reus zich heel nadrukkelijk presenteert aan ondernemingsraden.

Schaalvergroting

De overname-, fusie- en saneringsgolf in het opleidingsveld gaat tegenwoordig over de oude grenzen heen. Binnen de grootste vakcentrales worden de opleidingspoten en de advies- en verwijzinstellingen gefuseerd. Andere opleidingsinstituten gaan commerciële banden aan met kleinere adviesbureaus. Sommige meer succesvolle opleidingsinstituten zijn van oudsher al onderdeel van grotere advies- en opleidingsorganisaties. Nieuwe bureaus melden zich met eigen medezeggenschapsdochters. Een aantal vergrijzende gespecialiseerde medezeggenschapsadviesbureaus gaat een veilig onderkomen zoeken.

De medezeggenschapsmarkt is van elastiek zolang het aantal medezeggenschapsorganen groeit en lang niet alle ondernemingsraden hun faciliteiten geheel aanspreken. Bij een groter aantal aanbieders, die de markt meer commercieel en minder ideëel benaderen, en kritischer opdrachtgevers wordt de concurrentie scherper. Opdrachten worden minder gemakkelijk gegeven, zijn kleiner van omvang en externen worden meer afgerekend op resultaat. Daarbij wordt van externen meer branchekennis verwacht, algemene verhalen zijn niet langer voldoende, de externe moet meer investeren in kennis en marktpositie. Dat werkt kostenverhogend.

De commercialisering vindt binnen alle bureaus en instituten plaats. Op veel plekken worden de oude non-profitrechtsvormen en

commercialise-
ring

-structuren verlaten voor rechtsvormen waarin adviseurs een groter ondernemersrisico dragen. Dat heeft behalve met marktontwikkelingen te maken met de eigen behoeften van de adviseurs.

En tot slot; ook in deze markt ontwikkelen zich twee sporen. Naast grotere bureaus met een breed assortiment aan adviesdiensten, een veelheid aan kleinere bureaus en zelfstandig gevestigde adviseurs. De grotere kunnen de hele markt nog aan, de kleineren specialiseren zich.

Praktijkvoorbeeld

Een blik op de toekomst

Hoewel voorspellen ons vak niet is, zien we wel ontwikkelingen die ondernemingsraden en het advieswezen gaan raken.

Toenemende complexiteit en voortdurende verandering

Ondernemingen zijn niet meer eenvoudig weer te geven met een organigram en een mooie folder. Hogere eisen worden gesteld aan de zin en de kwaliteit van hun maatschappelijk toegevoegde waarde. De ondernemingsraad wordt geconfronteerd met complexere onderwerpen en nieuwe vraagstukken.

Externe adviseurs zullen meer moeite moeten doen om 'bij de tijd te blijven' en inhoudelijke expertise te ontwikkelen op de nieuwe vraagstukken. Wij verwachten een doorgaande verschuiving van het traditionele ondernemingsraadscursuswerk naar daadwerkelijke ondersteuning bij actuele vraagstukken. De moderne

complexe vraagstukken laten zich eigenlijk niet zinvol behandelen in een cursussituatie. Dus zullen ondernemingsraden zich meer tot de organisatieadviesbureaus gaan wenden. Zeker als die de oplossingen kunnen aangeven voor die complexe vraagstukken.

Tip

Opdrachtgevers worden kritischer op toegevoegde waarde externe adviseur

Modern management gaat meer aandacht besteden aan de kwaliteitsontwikkeling van het eigen personeel. Dat werkt voor de medewerkers stimulerend en maakt externen eerder overbodig. Een toe te juichen ontwikkeling die gestimuleerd moet worden door de ondernemingsraad. Dat betekent voor de ondernemingsraad zelf dat hij bewuster eigen talenten gaat ontwikkelen, meer aan action-learning doet en scherper let op de kwaliteit van externen.

Adviseurs zullen zich moeten specialiseren op inhoudelijke terreinen van medezeggenschaps- en ondernemingsvraagstukken. De eisen aan de professionele, inhoudelijke, strategische en interventiekwaliteiten worden hoger. De informatietechnologie verkleint de kennisvoorsprong van adviseurs. Die verdergaande professionalisering moet zich richten op specifieke branchekennis. En op de managementvraagstukken van de komende tijd. Adviseurs moeten deze inzichten en hun betekenis kunnen vertalen naar de ondernemingsraad.

Ook verwachten wij dat, als gevolg van een vrij onoverzichtelijk veld aan adviesaanbie-

kwaliteits-
oormerk

ders, er vanuit de eigen branche een ontwikkeling komt in de richting van een kwaliteits-oormerk. Dan bedoelen wij een eigen waarmerk voor een gecertificeerde ondernemings-raadsadviseur.

2.5 Vormen ondersteuning

externe
ondersteuning

Ondernemingsraden ontmoeten allerlei vormen van externe ondersteuning:

- zelfstandig opererende medezeggenschapsadviseurs;
- kleinere en middelgrote medezeggenschapsadvies- en trainingsadviesbureaus.
- organisatieadviesbureaus met een medezeggenschapsspecialiteit;
- medezeggenschapsopleidingsinstituten met een adviespoot;
- medezeggenschapsopleidingsinstituten met een medezeggenschapsorganisatieadvies- en bedrijfsopleidingenpoot;
- gespecialiseerde adviesbureaus;
- aan vakbonden gelieerde, commerciële adviesbureaus.

categorieën
adviseurs

Binnen dit overzicht is een onderscheid te maken naar categorieën adviseurs:

- deskundigen louter gericht op medezeggenschap;
- deskundigen gericht op medezeggenschap én op organisatie- en managementvraagstukken;
- opleiders ondernemingsraden die het advieswerk erbij doen;

- specialisten op deelterreinen (arbeidsomstandigheden, advocaten).

Deze categorieën zullen in de toekomst te onderscheiden blijven. Zelfs als de schaalvergroting zich voortzet en adviseurs samenwerken in grotere verbanden. Individuele adviseurs houden natuurlijk een eigen taak- en rolopvatting en hun eigen specialismen. Dat maakt het selectieproces er niet eenvoudiger op, omdat een ondernemingsraad niet alleen kiest voor een bureau, maar ook voor de juiste persoon.

termen

Ten slotte zijn er verschillende termen in omloop die vooral de rol van adviseurs beschrijven. Een adviseur geeft raad en ondersteunt bij de aanpak van vraagstukken. Als hij zich beperkt tot processen en procedures is hij een procesbegeleider. Een deskundige is iemand met kennis van zaken op een bepaald terrein. Wordt wat deftiger 'expert' genoemd. Vaak draagt een expert vooral kennis over en bemoeit zich minder met de toepassing ervan. De consultant geeft deskundige raad en combineert de rol van adviseur en deskundige. De opleider/trainer/cursusleider leert andere mensen kennis, inzicht of vaardigheden. De coach probeert de ander tot nieuwe inzichten te laten komen.