

# Onderzoeksrapport



Nienke Grootenboer  
Corné Prins  
Bartelt Leeffers

Christelijke Hogeschool  
Ede  
2010/2011

## Inhoudsopgave

1.	Algemene inleiding	3
2.	Artikel	4
2.1.	Inleiding	4
2.2.	Intake	5
2.3.	Traject	6
2.4.	Succesfactoren	9
2.5.	Samenvatting	11
2.6.	Bibliografie	12
2.6.1.	Boeken	12
2.6.2.	Artikelen	12
3.	Klantonderzoek	13
3.1.	Inleiding klantonderzoek	13
3.2.	Samenvatting interviews	14
3.2.1.	Interview H. Dekkers AbvaKabo FNV	14
3.2.2.	Interview B. de Rook ABN AMRO	14
3.2.3.	Interview Mevr. Kuppens ABN AMRO Hypotheken Groep	15
3.2.4.	Interview D. Kramer NFU	15
3.3.	Conclusie	17
3.3.1.	Aandachtspunten	17
3.3.2.	Contractering	17
3.3.3.	Het traject	17
3.4.	Aanbevelingen	18
3.4.1.	Werving	18
3.4.2.	Weerstand	18
3.4.3.	Samenwerking opdrachtgever	18
4.	Algemene conclusie	20

# 1. Algemene inleiding

Dit rapport is geschreven aan de hand van een onderzoek naar de werkwijze bij Van Delden Advies. Dit rapport is geschreven met het doel om de werkwijze bij Van Delden te beschrijven, te onderbouwen en mogelijke verbeterpunten aan te dragen. Het rapport bestaat uit 3 onderdelen: een artikel over de werkwijze en een onderbouwing hiervan, een klantonderzoek over de werkwijze waarin verbetermogelijkheden worden aangedragen en een algemene conclusie met aanbevelingen als antwoord op de onderzoeksvragen.

Vanuit de gesprekken met Dhr. Van Delden is er vast gesteld dat de doelstelling van dit rapport bestaat uit: borging van de werkwijze en beeld krijgen van verbetermogelijkheden met zicht op de toekomst. Deze doelstelling is uitgewerkt in de volgende onderzoeksvragen:

1. Wat is de beschrijving van de gebruikte methode van Van Delden Advies voor de HRM-advisering, welke in de literatuur beschreven methoden kunnen het adviestraject verder onderbouwen en op basis van welke literatuur kunnen we deze onderbouwen?
2. Welke ervaringen hebben (oud-)opdrachtgevers met het adviestraject van Van Delden Advies en op welke onderdelen in de adviesmethode zien zij verander- of verbetermogelijkheden?

Deze onderzoeksvragen zullen zo volledig mogelijk worden behandeld in de drie onderdelen van het rapport en zullen in de algemene conclusie samengevat worden.

## 2.Artikel

### 2.1. Inleiding

Naar aanleiding van een gesprek met van Delden Advies is ons gevraagd een beschrijving te maken van de werkwijze van van Delden Advies. In dit artikel is ons doel de werkwijze te beschrijven en te onderbouwen met literatuur. Het doel is de werkwijze te borgen en inzicht te krijgen wat de literatuur over deze zelfontworpen werkwijze schrijft. We willen antwoord krijgen op de vraag of de literatuur voldoende onderbouwing geeft voor deze methode. Daarnaast is ons doel in kaart te brengen wat niet beschreven staat in de literatuur en of dit zorgt voor instabiliteit vanuit de wetenschap over advisering. In het volgende artikel willen wij antwoord krijgen op deze twee vragen.

## 2.2. Intake

Zoals bij ieder adviestraject begint ook de advisering bij Van Delden advies met een intake. Uit ervaring is gebleken dat alleen een intake niet voldoende is, omdat informatie van dit gesprek onvoldoende antwoord geeft op noodzakelijke vragen als: ‘Wat is het daadwerkelijke vraagstuk waar de organisatie mee te maken heeft?’ en ‘Hoe dient de opdracht te worden uitgevoerd?’. Om beter en uitgebreider antwoord te krijgen op deze vragen geeft Van Delden Advies een workshop. Deze workshop vindt doorgaans plaats met de directie, de Raad van Bestuur en het MT, de beslissende partijen over arbeidsvoorwaarden.

**“Don’t be a ‘blabbermouth’ negotiator: ask questions” (Shell, 1999)**

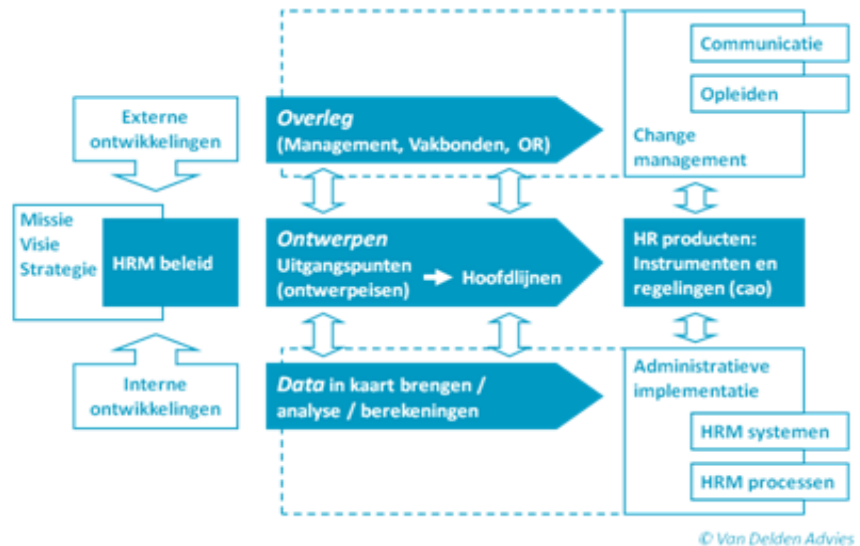
Welke waarde heeft een workshop naast een intake? Ten eerste krijgt Van Delden Advies door vragen stellen inzicht in de huidige arbeidsvoorwaarden. Daarnaast probeert men zicht te krijgen op het proces van arbeidsvoorwaarden verandering. Het derde doel van de workshop is het formuleren van uitgangspunten van het arbeidsvoorwaardenbeleid in de vorm van ontwerpisen. Het vierde en laatste doel is het formuleren van acties om de arbeidsvoorwaarden aan te pakken. Visser schrijft hierover in zijn boek, *Leren Organiseren*:

“Mensen zullen niet zomaar met elkaar samenwerken. Eerst zullen zij aftasten of samenwerken, bepaalde zaken met elkaar samendoen, nuttig of zinvol zijn” (Visser, 2002)

Met de bespreking van deze onderwerpen verschaft Van Delden advies zich duidelijkheid en het geeft de mogelijkheid om de succesfactoren van de opdracht in kaart te brengen. De tweede reden om een workshop te geven is: De opdrachtgever inzicht te geven in de werkwijze van Van Delden Advies. Door dit inzicht kan de opdrachtgever een bewuste keuze maken voor een traject met Van Delden Advies. Hier vindt het beslissingsmoment plaats om een samenwerking aan te gaan. Deze manier van werken wordt onderbouwd door Peter Block:

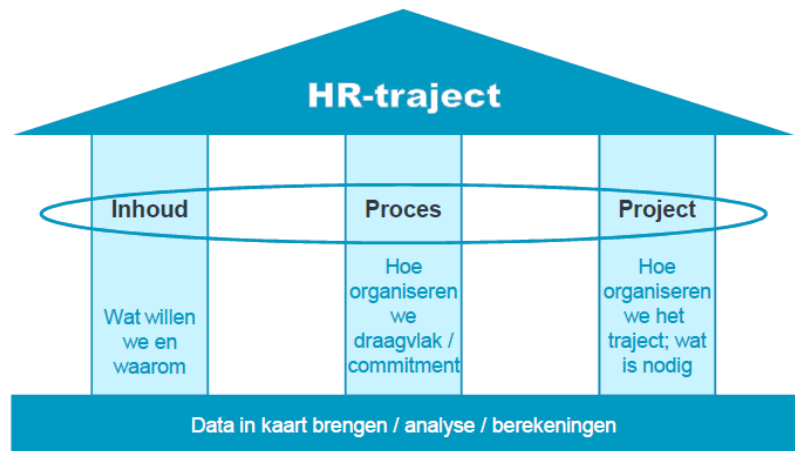
“Verwoorden wat u tijdens het werken met een cliënt ervaart. Dit is de meest effectieve wijze om de gewenste overtuigingskracht te bereiken en commitment van de opdrachtgever op te bouwen.” (Block, Feilloos adviseren, 2001)

Onderwerpen die tijdens de workshop aan de orde komen zijn afhankelijk van de specifieke situatie van de organisatie. Ondermeer komen arbeidsvoorwaarden en strategie, arbeidsvoorwaarden en arbeidsmarkt, trends en ontwikkelingen die voor arbeidsvoorwaarden van belang zijn, rol van de vakbonden en OR bij arbeidsvoorwaarden, Cao onderhandelingen, harmonisatie van arbeidsvoorwaarden, beloningssystemen, flexibiliteit en keuzemogelijkheden in werktijden en verlof en arbeidsvoorwaarden, keuzes in arbeidsvoorwaarden en HRM aan de orde. Daarnaast wordt ingegaan op het proces van arbeidsvoorwaarden verandering en het creëren van draagvlak daarvoor. De workshop neemt een dagdeel (4 uur) in beslag. Het beschreven intake-traject bevindt zich in het linker gedeelte van het bovenstaande model.



## 2.3. Traject

Als na de workshop is besloten de samenwerking aan te gaan, is de eerste stap in het traject het in kaart brengen van de data. Deze data, zoals opvattingen van stakeholders, teksten van regelingen, en cijfers over kosten van regelingen vormen de basis van het traject. Op basis van deze data kan onderzoek worden uitgevoerd. De drie pijlers die op de data rusten zijn inhoud, proces en project. Dit model laat zien dat er gelijktijdig gestuurd wordt op inhoud en proces waardoor het traject zich beter als een project laat managen. Daar komt bij dat hierdoor meer grip op de doorlooptijd ontstaat. Van Kempen schrijft hierover in zijn boek:



“Als je ook de implementatie van de probleemoplossing op gang wilt brengen, zul je je nog verder moeten oriënteren. Zo zul je ook inzicht moeten krijgen in de overeenkomsten en verschillen in opvatting over de vraagstelling en de bereidheid om aan de oplossing te werken.” (Kempen, 2006)

Bij de pijler ‘Inhoud’ wordt duidelijk wat de betrokken partijen eisen. Dit begint bij de ontwerpeisen en laat zich steeds verder verfijnen in de ontwikkeling naar daadwerkelijke producten. Tijdens de onderhandelingen wordt zichtbaar waarom verschillende partijen deze eisen stellen. In dit onderdeel ligt het verschil tussen een arbeidsvoorwaardentraject en het ontwikkelen van een HR-instrument. In een arbeidsvoorwaardentraject geldt dat bij het opstellen van de ontwerpeisen alleen de opdrachtgever is betrokken. Bij het vaststellen van de hoofdlijnen haken andere partijen zoals vakbonden en de OR aan. Bij het ontwikkelen van een HR-instrument zitten alle partijen vanaf het begin om tafel. Het verschil tussen deze twee trajecten bevindt zich in de belangen van de betrokken partijen. Bij een arbeidsvoorwaardentraject is het belang van de achterban veel groter dan bij een HR-traject. Daarnaast is bij een arbeidsvoorwaardentraject meestal (veel) meer geld gemoeid.

Bij de pijler ‘Proces’ wordt in kaart gebracht hoe er draagvlak georganiseerd moet worden. Van Delden advies wil dit draagvlak organiseren door partijen te betrekken bij het proces. Zoals eerder gezegd vergroot dit de kans op succes. Door betrokken te worden in het proces moet ‘ja’ gezegd worden op de voortgang. Hoe meer men toe heeft gestemd in de ontwikkelingen des te moeilijker kan men nee zeggen in het tegenoverstaan van de andere betrokken partijen. Dit wordt verder uitgewerkt in de ‘grof naar fijn methode’. Mastenbroek schrijft:

“Men beoogt bij de tegenpartij bepaalde gevoelens op te roepen. Gevoelens die ertoe zullen leiden dat de eigen positie in de onderhandelingen versterkt wordt.” (Mastenbroek, 1997)

Bij de pijler ‘Project’ wordt beschreven hoe het traject georganiseerd gaat worden. Wat hebben we nodig om het proces tot een gewenst eindresultaat te brengen? Dit biedt inzicht voor de opdrachtgever, de adviseur zelf en alle andere betrokken partijen. Visser schrijft hierover in zijn boek, *Leren Organiseren*:

“De werkwijze, de onderlinge taakverdelingen, de afstemmingen en de onderliggende verhoudingen kunnen besproken, geëvalueerd en bijgesteld worden. In deze fase is een duidelijke behoefte de zaken te verduidelijken of juist bij te stellen. De leden van het samenwerkingsverband weten wat ze aan elkaar hebben, welke gemeenschappelijke oriëntaties zij hebben en welke werkwijze zij ontwikkeld hebben: Een gemeenschappelijke cultuur tekent zich steeds meer af.” (Visser, 2002)

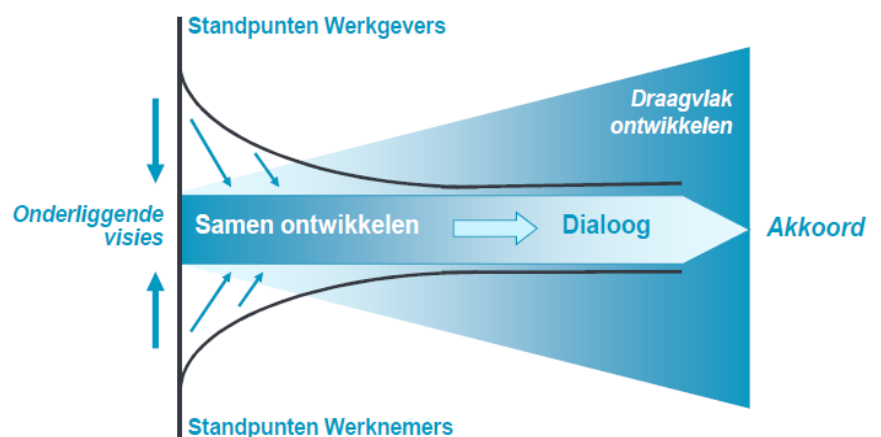
Wanneer duidelijkheid verkregen is over de verschillende belangen kan er gezamenlijk gesproken worden over het ontwerpen van een nieuw HR instrument of nieuwe CAO voor de organisatie. Van Delden advies beschikt nu, met weten van de betrokken partijen, over de verschillende standpunten en kan bijsturen om ontwerpeisen te formuleren die de gezamenlijke belangen in acht nemen. Visser schrijft hierover:

“Samenwerken tussen partijen kan alleen tot stand komen als allereerst het doel van de samenwerking, het verwachte resultaat door de verschillende partijen afgetast, onderkent en geformuleerd is.” (Visser, 2002)

In dit deel van het traject is commitment (proces) de drager van het succes. Vanuit commitment durven de verschillende partijen verder te kijken dan individuele belangen. Inzicht en inspraak in het eindproduct zorgen voor vertrouwen waardoor de betrokken partijen eerder mee gaan in veranderingen. Richard Shell bevestigt dit in zijn boek, *Bargaining for Advantage*:

“They are about gaining commitment, the last step in closing a deal. In each case, the parties bound themselves to each other by taking actions that gave them extra incentives to close the deal as promised.” (Shell, 1999)

Omdat de belangen aan het begin van het traject vaak uit elkaar liggen, hanteert Van Delden Advies de ‘van-grof-naar-fijn’-methode. Deze onderhandelingsmethode heeft een belangrijke positie in de werkwijze. Het maakt inzichtelijk hoe Van Delden advies de verschillende partijen met elkaar laat communiceren. De kracht van dit model bevindt zich in de dialoog. Van Delden heeft dit als volgt omschreven in een van zijn artikelen: “Partijen bepalen eerst gezamenlijk de bandbreedte waarbinnen de oplossingen ontwikkeld kunnen worden. Die bandbreedte wordt geformuleerd in de vorm van gezamenlijke uitgangspunten of ontwerpeisen. Deze ontwerpeisen worden door partijen gezamenlijk uitgewerkt en geconcretiseerd. Daarbij worden inhoud en kosten gescheiden; de kosten komen pas later, tijdens onderhandelingen, aan bod. Voor het ontwikkeltraject is belangrijk dat partijen geen onwrikbare standpunten in nemen maar argumenten uitwisselen, ruimte nemen om te brainstormen en niet ieder idee direct een politieke lading geven. Wanneer de inhoud voor een groot deel rond is, wordt formeel overgegaan naar onderhandelen.” (Delden, 2000) Dit wordt onderbouwd door Roger Fisher en William Ury:



“In most instances to ask a negotiator, “who’s winning?” is as inappropriate as to ask who’s winning a marriage. If you ask that question about your marriage, you have already lost the more important negotiation—the one about what kind of game to play, about the way you deal with each other and your shared and differing interests.” Blz. 148 (Fisher, 1991)

Het scheiden van inhoud en kosten is gekoppeld aan de ‘van-grof-naar-fijn’-methode. Verschillende delen in het traject vereisen een toestemming van betrokkenen. Wanneer een betrokkene verschillende malen toegestemd heeft wordt de verantwoordelijkheid voor het traject vergroot. Als eerste wordt dus ingegaan op de inhoud. Wanneer men het hier over eens is wordt in de afrondende fase over de kosten gesproken. Omdat inhoud de basis vormt van de onderhandelingen, wordt er eerder ingestemd met de kosten.

Voor deze methode is gekozen omdat de mate van het draagvlak de mate van weerstand bepaald. Door de mate van weerstand zo klein mogelijk te houden blijft het proces beter planbaar. Daarnaast maakt het ook mogelijk om gezamenlijk een HR instrument of een nieuwe CAO te ontwikkelen. Door vanuit de overeenkomsten te werken worden de betrokken partijen meegenomen in het advies. Hoe verder men komt in het proces, hoe groter de verantwoordelijkheid wordt om tot een succesvol akkoord te komen. Zoals van Delden Advies zegt in een eerder genoemd citaat:

“Voor het ontwikkeltraject is belangrijk dat partijen geen onwrikbare standpunten innemen maar argumenten uitwisselen, ruimte nemen om te brainstormen en niet ieder idee direct een politieke lading te geven.” (Zeggenschap, Samen de CAO verzinnen, 2000)



## 2.4. Succesfactoren

In dit artikel hebben de volgende succesfactoren allemaal een belangrijke rol gekregen. Door gebruikt te maken van een socratische manier van vragen stellen krijgt de adviseur de mogelijkheid een open cultuur te creëren waardoor mogelijk wordt om zicht te krijgen op onderliggende visies.

### ***Open communicatie***

Het belangrijkste onderdeel voor open communicatie is vertrouwen. Doormiddel van vertrouwen wordt er een cultuur gecreëerd waarin transparantie en openheid voor binding zorgt. Transparantie geeft vertrouwen aan de betrokken partijen en verkleint de weerstand onderling. De adviseur heeft hierin een belangrijke rol, zijn woorden en gedrag moeten volledig transparant zijn om vertrouwen te winnen van de betrokken partijen. Hierin heeft de adviseur dan ook een voorbeeld functie om open communicatie te creëren. Van Delden advies probeert de aanwezigheid van verborgen agenda's zo mogelijk te vermijden. Dit schaadt in onderhandelingen het vertrouwen om een gezamenlijk doel te behalen. Hoe meer open de communicatie is, hoe groter het succes van het traject zal zijn. Fisher onderbouwt dit in zijn boek, *Getting to yes*:

“There are three steps in negotiating the rules of the negotiating game where the other side seems to be using a tricky tactic: recognize the tactic, raise the issue explicitly, and question the tactic's legitimacy and desirability—negotiate over it.” Blz. 130 (Fisher, 1991)

### ***Zicht krijgen op criteria en onderliggende visies***

Voor de werkwijze van Van Delden Advies is het van groot belang dat er zicht is op de onderliggende visies van de betrokken partijen. Door een socratische manier van vragen stellen wordt het mogelijk voor de adviseur erachter te komen welke beelden en overtuigingen er spelen tijdens het traject. De adviseur kan hierdoor het traject beter sturen en ook duidelijk de bandbreedte steeds kleiner te maken tijdens de onderhandelingen. Dit onderbouwt Kessels in het boek, *Socrates op de markt*:

“Een onderzoeksgesprek, gericht op gezamenlijk nadenken, op redelijke argumentatie en gemeenschappelijke analyse van een thema. Doel van deze dialoog is uit te stijgen boven het individuele denken en daardoor inzichten te verwerven die ieder voor zich niet zou kunnen bereiken. In een dialoog manifesteert zich het grondprincipe van de samenwerking.” (Kessels, 2001)

### ***Werken aan commitment door het zoeken van dialoog***

Door de dialoog aan te gaan met elkaar en het socratisch vragen stellen van de adviseur geeft de betrokken partijen het gevoel dat ze gehoord worden. Naast het gehoord worden, wordt er ook daadwerkelijk geluisterd. Hier door ontstaat zicht bij elkaar op de onderliggende visies. Daarnaast wordt er gewerkt aan vertrouwen hierdoor ontstaat draagvlak en commitment. De betrokken partijen gaan hierdoor begrip voor elkaar tonen en zijn hierdoor bereid verder te kijken dan alleen hun eigen belangen. Door de dialoog wordt iedereen gehoord, dit geeft de betrokken partijen vertrouwen. Dit geeft hen het vertrouwen gelijk te staan waardoor het draagvlak wordt vergroot. Mars bevestigt dit in zijn boek, *Hoe krijg je ze mee*:

“Zo worden elementen van de verbinding duidelijk: de medewerker begrijpt de verandering, hij voelt zich bekwaam om het gedrag te vertonen dat bij de verandering hoort en hij neemt verantwoordelijkheid voor zijn rol erin.” (Mars, 2006)

### ***Eenvoud***

Eenvoud zorgt voor overzicht. Het is belangrijk bij verandermanagement dat in alle lagen van de organisatie begrepen wordt wat de doelstellingen zijn, dit om draagvlak te creëren. Ook hierin geldt dat het de voortgang van het proces bevordert. De basisreden voor eenvoud is echter nog veel

eenvoudiger: waarom moeilijk doen als het makkelijker kan. Eenvoud kost minder energie, zorgt voor minder fouten, zorgt ervoor dat mensen het proces gemakkelijker kunnen begrijpen, eenvoud is makkelijker te administreren en is goedkoper. Als gevolg van al deze voordelen zorgt eenvoud enerzijds voor meer draagvlak, maar anderzijds is er weinig meer waarachter je kunt verstoppen. Mensen die zichzelf belangrijk vinden, of graag met verborgen agenda's werken, hebben moeite met eenvoud. Haarhuis schrijft in zijn artikel:

“Organisatieadviseurs proberen met behulp van standaardmethoden resultaat te bewerkstelligen en de communicatieadviseurs zorgen ervoor dat alle neuzen dezelfde kant op komen te staan. Ze krijgen een rol in het verkopen van de verandering in eenvoudig taalgebruik zodat medewerkers de noodzaak en de delen van de verandering begrijpen en in beweging komen.” (Haarhuis, 2009)

### ***Beschikbare expertise benutten***

Binnen organisaties is veel expertise beschikbaar. Wanneer die benut wordt, wordt het draagvlak vergroot. Doordat expertise van het bedrijf zelf gebruiken blijven de betrokkenen gemotiveerd. Het zorgt voor een makkelijkere overdracht van de kennis, maakt het traject minder kwetsbaar en maakt het werk van de consultant minder bijzonder. Visser schrijft hierover:

“De afzonderlijke interne posities worden nu nader aangegeven of bepaald. Vastgesteld moet worden wie met welke deskundigheid, middelen en ervaringen welke taken op zich neemt en welke personen op welke wijze elkaar zullen bijstaan en aanvullen.” (Visser, 2002)

## 2.5. Samenvatting

De werkwijze zoals beschreven en geanalyseerd is laat zien dat de verschillende onderdelen van de werkwijze vanuit de literatuur te onderbouwen zijn. Een werkwijze die op dezelfde manier samenhangt als die van Van Delden Advies is niet beschreven. Gezegd kan worden dat de werkwijze als geheel niet beschreven staat in de literatuur en zich hiermee onderscheidt van de standaard aanpak.

Gesteld kan worden dat de basis van de werkwijze bestaat uit de succesfactoren van de werkwijze. Aan de succesfactoren liggen de twee componenten 'samenwerken' en 'dialogue' ten grondslag. In ieder van de beschreven succesfactoren komt een van deze twee componenten naar voren. Open communicatie is een van de factoren in de dialoog. Hieruit ontstaat vertrouwen. Dialoog ligt bij zicht krijgen op onderliggende visie en criteria opnieuw aan de basis. De reden hiervan is door vragen te stellen inzichtelijk te krijgen hoe het proces succesvol stuurbaar is in de dialoog naar een gezamenlijk eindpunt. Vanuit dialoog wordt in het traject gezocht naar commitment. Draagvlak ontstaat vanuit commitment wat bijdraagt aan de verandering. Naast dialoog is samenwerking de andere drager van de succesfactoren. Belangrijk in samenwerking is eenvoud. Eenvoud zorgt voor overzicht, begrip en draagvlak. Dit is de kracht van de werkwijze in een verandertraject met meerdere partijen. Niemand in het traject kan vanuit eenvoud achterblijven. Dit leidt tot mening van een ieder in de organisatie wat de dialoog versterkt. Een motivatie voor de samenwerking is gebruik maken van de expertise vanuit de organisatie. Dit zorgt voor commitment, wat het draagvlak vergroot.

Zoals aan het begin gesteld, kunnen de verschillende delen van de werkwijze afzonderlijk van elkaar onderbouwd worden vanuit de literatuur. Zoals hierboven gezegd zijn samenwerking en dialoog de dragers van het proces. Deze twee zijn dusdanig met elkaar verbonden dat gesteld kan worden dat de werkwijze in de basis vanuit de literatuur te onderbouwen is. Als afsluiting willen we een citaat gebruiken van Visser:

“Voor samenwerking is het ‘klikken’ in de onderlinge afstemming en de onderlinge verstandhouding een belangrijke factor. Het bepaald in hoge mate de kwaliteit van het werk, de snelheid en efficiency waarmee het werk uitgevoerd wordt.” (Visser, 2002)

## 2.6. Bibliografie

### 2.6.1. Boeken

Block, P. (2001). *Feilloos adviseren*. Schoonhoven: Academic Service.

Fisher, R. &. (1991). *Getting to yes*. Sabon: Penguin Books.

Kempen, P. K. (2006). *Competent afstuderen en stagelopen*. Groningen/Houten: Wolters Noordhoff bv.

Kessels, J. (2001). *Socrates op de markt*. Amsterdam: Boom.

Mars, A. (2006). *Hoe krijg je ze mee*. Assen: Koninklijke van Gorcum BV.

Mastenbroek, W. (1997). *Onderhandelen*. Spektrum / Marka.

Shell, R. G. (1999). *Bargainig for advantage*. New Baskersville : Penguin Books.

Visser, W. (2002). *Leren organiseren*. Bussum: Uitgeverij Coutinho .

Haarhuis, M. (2009). *Veranderkunst: communicatiemanagement in praktisch perspectief*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

### 2.6.2. Artikelen

Delden, P. v. (2000). Samen de cao verzinnen. *zeggenschap*.

## 3. Klantonderzoek

### 3.1. Inleiding klantonderzoek

Dit rapport is een verslag van het klantonderzoek. We hebben dit klantonderzoek uitgevoerd om een duidelijk beeld te krijgen van de werkwijze. Daarnaast hebben we in kaart gebracht wat de ervaringen zijn van de opdrachtgevers en welke verbetermogelijkheden er volgens hen zijn. We hebben interviews gehouden met Dhr. H. Dekkers van AbvaKabo FNV, Dhr. B. de Rook van ABN-AMRO, Mw. M. Kuppens van ABN-AMRO HG en Dhr. D. Kramer van NFU. We hebben deze vier interviews als bijzonder prettig ervaren. Ze hebben ons ook vier verschillende visies op de werkwijze gegeven. De reden van deze verschillende visies is dat de rol van Van Delden Advies in ieder project anders was.

## 3.2. Samenvatting interviews

### 3.2.1. Interview H. Dekkers AbvaKabo FNV

In het interview met dhr. Dekkers werd ons snel duidelijk welke rol Van Delden Advies had in het reorganisatietraject. De werkwijze is uitgebreid besproken vanuit de ervaring van dhr. Dekkers. Tijdens het interview werd algemeen besproken welke verhoudingen er waren in de organisatie en wat een ieder deed. Over het algemeen genomen was dhr. Dekkers positief over de werkwijze. Een aantal onderdelen van de werkwijze werd specifiek genoemd. Ten eerste, een reorganisatie waarin 'samen doen' centraal staat, is het soms ook noodzakelijk om knopen door te hakken. Van hoger hand wordt opgelegd waar men gaat snijden. Vanuit de HR achtergrond van Van Delden Advies werd door 'samen doen' draagvlak gecreëerd. Door het aangaan van dialoog werd dit verstevigd. Ten tweede werd opgemerkt dat de kennis die Van Delden Advies beschikt over arbeidsvoorwaarden zorgde voor rust tijdens de reorganisatie. De complexe situatie waarin men verkeerde werd overzichtelijk gehouden voor iedereen om zoveel mogelijk duidelijkheid te verschaffen. Ten derde werd duidelijk dat Van Delden Advies probeert een balans te vinden tussen eenvoud en het benutten van de aanwezige expertise en ze op deze manier met elkaar te verbinden. Dhr. Dekkers plaatste ook twee opmerkingen, één door te stellen dat bij een reorganisatie niet alles met praten lukt. Soms moeten beslissingen gewoon weg genomen worden. Zoals dhr. Dekkers het verwoordde: 'je moet eerst door een bak stront voor je kunt beginnen aan een nieuw proces'. Als tweede dat de methode van samen ontwikkelen veel breder in de organisatieadviesing toepasbaar is.

### 3.2.2. Interview B. de Roock ABN AMRO

Het interview met dhr. de Roock heeft ons een heel andere kant van de werkwijze laten zien. De methode zoals Van Delden Advies hem in de basis heeft opgezet werd goed zichtbaar. Het positieve van meer partijenoverleg bij onderhandelingen en de rol die Van Delden Advies in nam in dit traject. Dit leidde tot vertrouwen en waardering onderling tussen de betrokken partijen. Benoemd werden verschillende kwaliteiten zoals: Systematisch en toch flexibel kunnen werken en niet bang zijn voor tegenslagen, dit oppakken zodat dit verder in het traject niet weer tot problemen kan leiden. Hierin is ook de balans tussen eenvoud en expertise te zien. Toch was er een kritische noot ten aanzien van de werkwijze. Ten eerste: openheid in het traject had een positieve kant maar ook een keerzijde. Wanneer openheid niet geboden wordt is het succes van de werkwijze zeer gering. Ten tweede werd genoemd het resultaat van de totstandkoming van de CAO. Door samenwerken en samen ontwikkelen worden standpunten van iedere partij meegenomen. Hierover wordt voortdurend onderhandeld. De prijs wordt in deze onderhandelingen achterwege gelaten. Pas aan het eind van het traject wordt ook de prijs betrokken in de onderhandelingen. De kracht van de werkwijze is dat men dan wel mee gaat, de keerzijde voor de opdrachtgever is dat de uiteindelijke prijs van de CAO hoger is dan dat die had kunnen zijn. Volgens dhr. de Roock is escalatie in een CAO onderhandeling niet per definitie negatief. Dit leidt tot scherpere onderhandelingen zowel op arbeidsvoorwaarden als over de prijs. In het verlengde werd ten derde opgemerkt dat de onderhandelingsmethode ook een kwetsbare kant heeft. Dit werd benoemd aan de hand van een later project genoemd KIS1. Hierin werd op dezelfde manier onderhandeld, dit handigheidje zo genoemd door dhr. de Roock leidde toen tot irritatie bij de vakbonden. Compromissen sluiten waarop de werkwijze is gebaseerd en de manier waarop werd door de vakbonden niet meer vertrouwd. Wel moet worden gezegd dat meerdere factoren hierbij een rol speelden.

### 3.2.3. Interview Mevr. Kuppens ABN AMRO Hypotheken Groep

Het interview met mevr. Kuppens gaf aan dat zij zeer positief is over de werkwijze van Van Delden Advies. Dit werd zichtbaar in de volgende uitspraken. Ten eerste gaf het overzicht van Van Delden Advies en het blijven bij de context voor vertrouwen en rust in het traject. Ten tweede werd duidelijk dat de persoonlijke band die Van Delden Advies had met de betrokkenen zorgde voor een goede sfeer en openheid naar elkaar. Door individueel te vragen naar het gevoel van de betrokkenen en het gebruik maken van beschikbare expertise ontstond er commitment en draagvlak. Ten derde zorgde de expertise van Van Delden Advies in samenhang met eenvoud voor rust in het proces. Eén aandachtspunt werd geplaatst na aanleiding van het project KIS1. Doordat men binnen de bank al bezig was met het project en de vakbonden pas later betrokken werden zorgde volgens mevr. Kuppens voor weerstand. In hoeverre was toen al geprobeerd een blauwdruk te maken van het project? Kwam hiermee niet de openheid en transparantie niet in het geding? Mevr. Kuppens gaf aan dat volgens haar op dat terrein het probleem moet worden gezocht voor de streefde samenwerking. Een aandachtspunt is daarom van te voren bedenken wanneer bepaalde partijen moeten worden betrokken bij het project.

### 3.2.4. Interview D. Kramer NFU

Het interview met dhr. Kramer leverde nieuwe inzichten op over de werkwijze. Allereerst heeft dhr. Kramer als onderdeel van verschillende partijen meegewerkt aan projecten waar Van Delden Advies bij betrokken was. Als eerste was dhr. Kramer betrokken als vakbondsbestuurder bij het ontwikkelen van de eerste CAO ABN AMRO. In de huidige situatie is dhr. Kramer als opdrachtgever namens de NFU betrokken in het ontwikkelen en moderniseren van de CAO UMC (universitair medische centra). Door vanuit twee verschillende oogpunten naar de werkwijze te kijken en te ervaren vanuit verschillende betrekkingen kan worden gesteld dat de visie zeer waardevol is voor de analyse. De ervaring van dhr. Kramer is positief en dat is op te maken uit de volgende opmerkingen.

Ten eerste: onderhandelen is niet de basis van de methode maar het samenwerken door middel van opdrachten. Dit geeft vrijheid maar leidt ook tot de mogelijkheid een CAO te vernieuwen. Door het project alleen te richten op inhoud en gemeenschappelijk gedragen visie wordt de mogelijkheid geboden creatieve vooruitstrevende ideeën uit te werken. Een visie deel je en over procenten onderhandel je, en deze twee dienen als gescheiden trajecten te worden behandeld.

Ten tweede is de ervaring dat de kennis waarover Van Delden Advies beschikt van groot belang is. Verborgene agenda's schaden de integriteit van de adviseur, door intensieve samenwerking en openheid van zaken wordt dit vermeden. Het samen gaan van kennis en integriteit vormt de kracht van de methode. Als laatste zorgt een neutrale positie ten aanzien van het traject voor een gezamenlijke visie met betrekking tot het einddoel van het traject. Als kanttekening plaatste dhr. Kramer dat de gedachtegang van de adviseur in het traject voor de opdrachtgever in enkele gevallen kan leiden tot onduidelijkheden. Vooraf aan een sessie wordt in kaart gebracht wat de behoeften zijn van de betrokken partijen. Tijdens de sessies kan de adviseur bij de opdrachtgever wel eens voor verwarring zorgen wanneer onverwachts geschakeld wordt omtrent de agenda. De vraag die opkomt bij de opdrachtgever is dat de adviseur een idee heeft welke richting hij neemt in het traject. Het blauwdruk denken, wat in de werkwijze vermeden wordt is dan toch enigszins zichtbaar. Is er een mogelijkheid om de communicatie omtrent dit deel te verbeteren? Hierbij dient een onderscheid gemaakt te worden tussen vorm/proces (verstaan partijen elkaar beter en is er een betere voedingsbodem om tot afspraken te komen) en inhoud. Wel moet worden gezegd dat dit alleen in het traject bij de NFU speelt. Voor het werven van nieuwe opdrachten had dhr. Kramer nog een advies. De werkwijze komt het meest tot zijn recht wanneer normaal onderhandelen niet tot succes leidt, en partijen dit vooraf beseffen maar geen escalatie wensen. CAO onderhandelingen die al langere tijd lopen en dreigen vast te lopen, kunnen door samenwerken een succes worden. Men is hier al bijna of op het punt beland van escalatie. Op deze wijze zal daarom geen akkoord worden bereikt. Door middel van een traject met samenwerking kan bereikt worden wat voor ogen was.

Als er eenmaal een conflict en escalatie is, dan is inbreng/begeleiding Van Delden te laat.

Zijn kracht komt het beste tot uiting in het voortraject (werken aan gezamenlijke visie en opstellen agenda waar de onderhandelingen om moeten gaan) en niet in het echte gevecht om de centen



## 3.3. Conclusie

### 3.3.1. Aandachtspunten

Zoals al vermoed werd is de werkwijze van Van Delden Advies zeer nauw verweven met de persoon. Er is zo goed mogelijk in de interviews een scheiding gemaakt tussen de persoon en de werkwijze. Wel kan worden gezegd dat een deel van de werkwijze ook de persoon is. Hoe staat de adviseur in het traject, dat is niet de werkwijze maar bepaalt deze wel. Hieronder zijn een aantal opmerkingen van opdrachtgevers weergegeven waar de werkwijze mee gemoeid is om over na te denken.

In het hier opvolgende gedeelte gaan we in op de aandachtspunten die de verschillende betrokkenen hebben aangegeven in de gesprekken. Deze aandachtspunten worden weergegeven in twee onderdelen. Als eerste de wordt ingegaan op de contractering en als tweede zal het traject aandacht krijgen.

### 3.3.2. Contractering

In de gesprekken is naar voren gekomen dat een aantal zaken tijdens de contractering van het project specifiek behandeld kunnen en misschien zelfs moeten worden.

Als eerste de methode samen onderhandelen en ontwikkelen. In welke mate hebben deze invloed op de uitkomst van het project. Als opdrachtgever betaalt men de adviseur, maar ook de uitkomst van het project. Wat mag de opdrachtgever dan verwachten ten aanzien van het resultaat? Het aangaan van een samenwerking met de adviseur brengt het risico met zich mee dat de uitkomsten van het project niet van te voren vast te stellen zijn. Daarom is het belangrijk dat het onderwerp bespreekbaar is zodat beide partijen zich bewust zijn van het risico. Ten tweede is over contractering het volgende gezegd door Dhr. Kramer ten aanzien van het werven van nieuwe opdrachten. De werkwijze zou zich uitermate goed lenen voor begeleiding en advisering van onderhandelingen waar escalatie dreigt of al heeft plaats gevonden. Deze trajecten zijn gebaad bij een projectbegeleider die aanstuurt op samenwerking en vanuit dit oogpunt op zoek gaan naar elkaar. Dit is wat herkenbaar is uit de werkwijze van Van Delden Advies.

### 3.3.3. Het traject

Duidelijk is geworden dat de projecten die betrokken zijn bij dit onderzoek allen verschillend zijn wat betreft hun doel. Dit levert een variatie wat betreft de opmerkingen. Er is zo goed mogelijk gekeken naar de inhoud om overlappingsen te voorkomen. Twee verschillende opmerkingen uit verschillende trajecten willen we meenemen.

Als eerste is in de gesprekken met de betrokkenen van het traject 'keep it simple' is gebleken dat uit de voortgang van het traject lering kan worden getrokken. Het 'te laat' betrekken van de vakbonden heeft geleid tot vertraging van het traject. Uit de gesprekken is gebleken dat hieruit al lering is getrokken. Toch moet gevraagd worden, wat te doen wanneer weerstand niet weg te nemen is? Betrokken partijen kunnen onwrikbare standpunten innemen. Zowel vakbonden als werkgever kunnen in het traject van mening veranderen en op deze wijze niet verder willen. Commitment en dialoog kunnen een groot deel van de weerstand wegnemen maar de vraag blijft of dit volledig is?

Ten tweede is in meerdere gesprekken aangegeven dat tijdens het traject onduidelijkheid is over wat het einddoel is van Van Delden Advies. Geïventariseerd wordt wat de behoefte is van betrokken partijen maar welke invloed hebben deze op de voortgang en het einddoel van het project? Aangegeven door de opdrachtgever is dat afstemming over het gebruik van deze informatie miste. De gedachte die achterbleef bij de opdrachtgever is dat de adviseur een schets van het eindproduct in gedachten had. Dit leidt zoals aangegeven door de betrokkenen tot onrust niet wetende wat het einddoel is van het project. Samengevat, wat gebeurt er met de verkregen informatie en waar wordt op aangestuurd?

## 3.4. Aanbevelingen

*In de aanbevelingen wordt bewust ingegaan op de werkwijze en aanpassingen die hierin mogelijk zijn. Hierin wordt inhoudelijk ingegaan op elk punt afzonderlijk uit de conclusie. Drie onderwerpen zullen in dit deel besproken worden en onderbouwd met adviezen. Ook zal gekeken worden welke adviezen uitvoerbaar zijn binnen de huidige werkwijze.*

### 3.4.1. Werving

Aan advisering hangt een prijskaartje. Advisering op maat is prijstechnisch duurder dan standaard adviezen maar de kwaliteit is van een hoger niveau. Deze producten zijn dan afgestemd op de organisatie. Dit specialisme wordt gewaardeerd in de organisaties wel moet hier een kanttekening bij geplaatst worden. Achteraf gezien is het advies niet het goedkoopste. Hier wordt niet gesproken over het project maar over de uitkomsten van het advies. De reden is dat de werkwijze hier niet op in is gesteld. Een aanpassing in de werkwijze is volgens ons op dit gebied ook niet mogelijk aangezien de onderhandel methode de basis vormt van de werkwijze. Ons advies hierover is daarom als volgt.

- Maak tijdens de contracteringsfase bespreekbaar dat de duurdere prijs van de uitvoering van het advies een bijkomstigheid is van de manier van ontwikkelen. De opdrachtgever heeft dan de mogelijkheid een goede keuze te maken voor de toekomst.

Een ander onderdeel op gebied van werven is op welke doelgroep wordt gericht? Dhr. Kramer heeft ons hierover nog een advies meegegeven. Met de werkwijze is goed te specialiseren binnen de CAO en HR advisering.

- Richt de werving van opdrachten op organisaties waar escalatie dreigt of heeft plaats gevonden. Deze organisaties komen op de huidige wijze niet tot elkaar en zullen op een alternatieve wijze tot elkaar moeten komen. De werkwijze is hiervoor uit ter mate geschikt voor aangezien de methode vanuit overeenkomsten te werk gaat.

### 3.4.2. Weerstand

In de conclusie is er al aandacht geschonken toch willen we in de aanbevelingen hier nog verder op ingaan. Op elk moment in een adviestraject is het mogelijk dat betrokkenen niet verder willen op de huidige manier. Commitment en draagvlak voorkomen weerstand in de werkwijze. De vraag is alleen of dit volledig te voorkomen is? Een standaard methode ontwikkelen voor het wegnemen van weerstand is niet mogelijk elke situatie heeft zijn eigen oorzaak en zal hierdoor ook anders opgelost dienen te worden. Om deze reden willen wij u een aantal vragen voorleggen.

- Is in elk traject een uitweg wanneer weerstand niet weg te nemen is?
- Durft u te stoppen wanneer ontwikkelingen in een traject uitblijven?

Als advies bij dit onderwerp willen we vragen of hierover nagedacht is, zodat er zo minimaal mogelijke schade wordt geleden door beide partijen bij het voortijdig stopzetten van een traject.

### 3.4.3. Samenwerking opdrachtgever

Blauwdruk denken is iets wat uit de werkwijze geweerd word. Iedere organisatie krijgt een op maat ontwikkelt advies. In interviews met opdrachtgevers is ons ter ore gekomen dat de afstemming tussen wat wordt gedaan en het einddoel wordt gemist. Deze onduidelijkheid resulteert tot het met voorbedachte raden kiezen voor een route en daarmee als adviseur te sturen op een door u bepaald eindresultaat. De oorzaak hiervan bevindt zich in de flexibiliteit die u hebt in uw werken. Door deze flexibiliteit ontstaat bij de opdrachtgever onduidelijkheid wat de eerdergenoemde gedachten oproept. Ons advies hierover is daarom als volgt:

- Communiceer de behoefte vanuit de organisatie met de opdrachtgever.
- Wanneer tijdens een sessie op andere behoeften wordt aangestuurd dan besproken, koppel dit dan achteraf uitgebreid terug met de opdrachtgever zodat de reden bekend is.

Samengevat kunnen we stellen dat de adviezen die zijn geleverd niet het binnenste van de werkwijze hebben geraakt. De reden hiervan is dat de ervaringen die u hebt met de werkwijze vele jaren is. Wel hopen wij dat deze adviezen zorgen voor verbeteringen tussen de opdrachtgevers en u als adviseur. Laten we afsluiten dat zich over het algemeen geen grote verwijten hebben voorgedaan in de interviews.

## 4. Algemene conclusie

Over het algemeen is te stellen dat de werkwijze op een juiste en volledige wijze zijn uitwerking heeft. Zoals in de inleiding besproken heeft dit rapport antwoordt gegeven op de doelstelling: borging van de werkwijze en beeld krijgen van verbetermogelijkheden met zicht op de toekomst. Daarnaast zijn de twee onderzoeksvragen in beide rapporten zo veel mogelijk beantwoord.

Uit de beschrijving van de werkwijze is te concluderen dat er gesteld kan worden dat de basis van de werkwijze bestaat uit de succesfactoren van de werkwijze. Daarin vormen samenwerken, eenvoud en dialoog de basis en zijn de rode draad door de werkwijze. Uit de succesfactoren is een werkwijze ontwikkeld die specifiek is voor Dhr. Van Delden.

Uit zowel het literatuuronderzoek als het klantonderzoek blijkt dat het niet mogelijk is om de werkwijze te scheiden van de persoon Peter van Delden. Uit het onderzoek kwam naar voren dat de werkwijze uitermate geschikt is voor trajecten waar een escalatie dreigt, wat zowel betekent dat de werkwijze effectief is als dat het specifiek is. Het belangrijkste punt uit het klantonderzoek geeft aan dat er tijdens het traject onduidelijkheid kan ontstaan over waar op aan wordt gestuurd. Hierdoor lijkt het soms dat Dhr. Van Delden al een plaatje van de uitvoering in zijn hoofd heeft en hierdoor de opdrachtgever onrustig kan worden.

Uiteindelijk kan er gezegd worden dat de werkwijze bij Van Delden Advies er een is die effectief maar specifiek is en is gemaakt door en voor de man Peter van Delden.