

# De knikkers en het spel

*De or van een levensmiddelenbedrijf wil graag kennismaken met een nieuwe methode van medezeggenschap. De methode gaat ervan uit dat er onderling vertrouwen moet zijn en dat de or aan het begin van een traject toetsingspunten ontwikkelt en deze meegeeft aan de bestuurder. De raad verdiept zich erin en komt tot de vraag: stel dat wij dit doen, is de bestuurder dan gehouden aan de formele WOR-wetgeving of zijn de gemaakte afspraken met deze methode leidend?*

Door Ad van Deemen en Bob Vermaak

- **Verborgene agenda?**
- **Streven naar win-win**
- **Aandacht voor elke speler**

**D**e or van Lekker Vers krijgt tijdens een overlegvergadering te horen dat de directeur voornemens is het onderdeel Vers af te stoten. De bestuurder nodigt de raad uit proactief mee te doen in dit proces. De vraag is of de or een toetsingskader wil opstellen. De leden beloven de bestuurder er bij de volgende overlegvergadering op terug te komen. In de eigen oververgadering is men een beetje beduusd. De bestuurder nodigt hen nooit uit om van tevoren mee te denken. De bestuurder is vaak te laat met zijn aanvragen en reageert mondjesmaat op de reactie van de or. Zit hier iets achter?

### Serie: speltheorie

Speltheorie is een methode om uitkomsten van besluitvormingsprocessen te voorspellen. Daarnaast is het een instrument om betere besluiten te nemen. In het eerste artikel (OR informatie maart 2009) hebben we de eerste begrippen en beginselen uitgelegd. In dit artikel staan we stil bij de spelers en de uitkomsten van een beleidsproces. In zeven artikelen leggen wij de meerwaarde van de speltheorie bloot.

### De knikkers

De or gaat aan de slag, met een aantal deskundigen. Al snel komen ze erachter dat de bestuurder dit onderwerp al eerder aan hen had moeten voorleggen. Deze plannen hadden al aan bod moeten komen bij het halfjaarlijks overleg. De bestuurder is er dus wat aangelegen om de or in de watten te leggen. Wanneer die namelijk voet bij stuk houdt en de bestuurder erop wijst dat dit veel eerder had moeten worden voorgelegd, is de kans op vertraging van zijn plannen groot. De or vertrekt bij het eindpunt van dit proces. Wat zou de uitkomst kunnen zijn? Als de or het bovenstaande doet, heeft de bestuurder een probleem. Dit wetende wordt besloten eens goed na te denken over wat men belangrijk vindt en een goede strategie te bedenken om het maximaal mogelijke uit dit proces te halen.

De inzet en de houding van de or wordt hier ingegeven door de houding en de doelstelling van de bestuurder. De bestuurder heeft een aantal keuzes gemaakt en deze voorgelegd. Hiermee hoopte de bestuurder de keuzes van de or te beïnvloeden. Echter, de or

heeft gekozen voor een eigen positionering welke in een bijeenkomst werd voorbereid.

### Win-win

In de speltheorie is het van belang dat spelers in een beleidsproces zich in elkaar en de uitkomst verdiepen. In welke mate is een speler betrokken? Hangt zijn voortbestaan ervan af of is het een alledaagse beleidsbeslissing die genomen moet worden? De betrokkenheid van een bestuurder bij de vaststelling van verplichte vrije dagen zal van een andere orde zijn dan bij een afsplitsing van een bedrijfs onderdeel. Die constatering is van belang voor de te kiezen strategie. Eveneens van belang is het type uitkomst dat er in een beleidsproces is. Leidt de winst van de or ertoe dat de bestuurder wat verliest of is er een gedeelde winst? Dit laatste is uiteraard het mooiste, maar dat kan niet altijd. Een goed bestuurder – en dus ook een professionele or – probeert wel de uitbetaalingsstructuur te veranderen. Bijvoorbeeld van een winstverliessituatie naar een winstwin situatie (in speltheorietermen: constante som naar een variabele som). Een mooi voorbeeld is een medezeggenschapsconvenant met faciliteiten. Wat de or er aan faciliteiten bij krijgt, verliest de bestuurder op de balans. Wanneer de raad ervoor kan zorgen dat hij

**De bestuurder is er dus wat aangelegen om de or in de watten te leggen**

aantoon dat goede faciliteiten ook de behandeling van advies en instemmingaanvragen doet verbeteren en de bestuurder daarmee meer draagvlak creëert,

is er sprake van een win-winsituatie.

Wanneer de bestuurder daar niet gevoelig voor is, zou de or het geld voor meer faciliteiten zelf ergens vandaan kunnen halen in de vorm van een initiatiefvoorstel.

### De spelers

Zoals we hierboven al even uiteenzetten, moet de or stilstaan bij de uitkomst van een beleidsproces. Het is daarnaast verstandig je goed te verdiepen in het karakter van de bestuurder en andere beleidsbepalers; denk aan het hoofd P&O of leden van de Raad van Bestuur. Welke betrokkenheid hebben zij met het onderwerp? Hoeveel is het hen



© VerhaalCommunicatie.com

waard om dat voorstel ongeschonden langs de or te laten komen? Wat kenmerkt de spelers? Is de bestuurder iemand die zich laat beïnvloeden door geluiden en wensen van andere spelers? Als het antwoord nee is: hoe geloofwaardig is de uitnodiging dan? Naast een inschatting van de geloofwaardigheid is het ook goed te kijken naar de formele positie die een bestuurder in een traject heeft. Kan hij veel alleen besluiten of heeft hij nog andere mensen nodig? Gaat het om een adviesaanvraag ten behoeve van een afsplitsing dan zijn er meer spelers: de bestuurder, de or, de afdeling personeel en organisatie, de achterban, vakbonden en adviseurs. Zo hebben we al heel snel een beleidsproces (spel) met een veelvoud aan spelers met allemaal hun eigen doelen, (beleids-)vrijheid en persoonlijkheden.

Al met al is het belangrijk om:

1. De spelers te kennen (hoeveel en welke?)
2. De regels van het spel te kennen (hoe worden bijvoorbeeld beslissingen genomen?)

3. De mogelijke strategieën van jezelf en de andere spelers zo goed mogelijk te kennen.
4. Een goede inschatting te maken van de mogelijke uitkomsten van het spel en hun waarde voor de diverse spelers (de mogelijke uitbetalingen aan de spelers).
5. De aard van het spel te kennen (constante en variabele som).

### Formele rol

In dit artikel werd de or vooralsnog aangemerkt als een speler. De raad bestaat uiteraard ook uit verscheidene mensen. Zij hebben allemaal hun eigen wensen ten aanzien van een onderwerp. Ook hier gelden de regels van het verdiepen in je medespelers. Wat is de betrokkenheid van de or-leden? Wie heeft welke rol in de or?

Bij elke advies- of instemmingaanvraag moet de or zich verdiepen in de positie van verschillende spelers om zelf tot een strategie te komen. Welke spelers zijn er en wat is hun positie en betrokkenheid bij dit onder-

werp? Tevens is het verstandig te kijken naar de opbrengst van een advies- of instemmingaanvraag. Bovenstaande or heeft toch maar gekozen voor een formele rol: het toetsen van de adviesaanvraag. Dit besloot hij toen duidelijk werd dat de bestuurder al lang besluiten had genomen. De raad wilde er geen procedure van maken aangezien dat de achterban en de collega's die bij de afsplitsing betrokken waren, geen goed zou doen. ←

**Ad van Deemen** is verbonden aan de Radboud Universiteit Nijmegen. **Bob Vermaak** is trainer/adviseur bij FNV Formaat

### Relevante begrippen

Speler:	or-lid, bestuurder, vakbonds- onderhandelaar, etc
Doelen:	beleidsdoelen
Uitbetaling:	uitkomst/beslissing or