

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is an author's version which may differ from the publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/86994>

Please be advised that this information was generated on 2018-07-08 and may be subject to change.

# Een terugblik op 5 artikelen speltheorie: wat is de meerwaarde?

“Leuk die artikelen van jou in OR Informatie. Leerzaam om te lezen maar wat is nu de strekking van die reeks?”, aldus een OR-lid die ik tegenkwam bij een werkconferentie. De afgelopen maanden hebben wij geprobeerd de verschillende onderdelen van de speltheorie inzichtelijk te maken en aan te geven waarom die onderdelen zo belangrijk zijn om als OR je medezeggenschap zo effectief mogelijk uit te oefenen. Het heeft te maken met: spelers, afspraken, strategieën en conflicten. In dit artikel blikken we terug en geven we aan wat dit nu allemaal betekent.

## **Speltheorie: spelen, uitkomsten en samenwerking**

De speltheorie gaat over beslissers in situaties waarbij de uitkomst bepaald wordt door beslissingen die door meerdere spelers gemaakt worden. Belangrijk daarbij is om bij elke situatie een voorschrift voor elke speler te hebben waarbij je rekening houdt met zijn belang.<sup>1</sup> Aannemen daarbij zijn dat iedere speler van iedere situatie moeten leren én zijn keus uiteindelijk bijdraagt aan het verwezenlijken van zijn doelstelling.

In artikel één legden wij uit dat de speltheorie uit verschillende onderdelen bestaat. Onderdeel I was het verschil tussen coöperatieve (met bindende afspraken) en niet-coöperatieve (zonder bindende afspraken) spelen. Dit verschil is voor de medezeggenschap zeer relevant. De afspraken die er van nature tussen bestuurder en OR zijn (WOR-kaders) komen door verschillende oorzaken onder druk te staan. De OR van “ABC” geeft in een training aan dat de bestuurder tegenwoordig “dynamisch organiseert” en de kaders van de wet daarom niet meer tellen. Dit laatste heeft alles te maken met de vraag: wie bepaalt dat en welke consequenties heeft dat? Wanneer je accepteert dat de afspraken niet meer gelden dan moet je op een andere wijze zorgen dat je als raad greep op het proces houdt. De OR van “ABC” ging na een knap staaltje retoriek van de bestuurder overstag en accepteerde dat “dynamisch organiseren” gevolgen heeft voor de uitoefening van de WOR-rechten. Helaas gaven ze er verder gevolg aan en betekende dit het begin van het einde. De OR kwam er achteraf achter dat gaandeweg belangrijke wijzigingen zijn doorgevoerd maar hij nu aan de zijlijn stond.

Onderdeel II had te maken met de uitkomst van spelen: is er sprake van een constante som (wat de ene partij wint, verliest de andere) of een variabele som (onderhandelen kan voor alle partijen meer opleveren)? De OR van “Papier is goed” zit in een fusietraject waarbij extra FTE's worden gecreëerd. Met andere woorden: de onderneming krijgt door de fusie meer werk. Het aantal FTE's moet worden verdeeld. Welke verdeling je ook maakt, het aantal blijft hetzelfde. Dat is bepalend voor je inzet. Je zet een andere strategie in dan als je weet dat als je goed onderhandelt iedereen er beter van wordt. De strategie is bij een cursus uitgezet en is een succes geworden.

Onderdeel III was de strategie. Het onderwerp strategie stond in deel 3 van deze reeks centraal. Van belang is goed na te denken over je strategie (waarbij je bovenstaande punten meeneemt) en je verdiepen in je tegenstander (onderwerp in deel 2). Belangrijk is te weten wat een eenzijdige tactiek oplevert en wat de meerwaarde van samenwerking is. In deel 1 gaven we aan dat samenwerking tussen OR's meer kan opleveren dan als OR's apart opereren. In dat licht hebben wij een conferentie georganiseerd tussen OR's van organisaties die op termijn samengaan. Niets geen één OR's acties maar samen sta je sterk. In een training een gemeenschappelijk kader opgesteld waarlangs alle OR's advies en instemmingaanvragen behandelen. Deze worden niet meer tegen elkaar uitgespeeld. Van belang is natuurlijk om je goed af te vragen of samenwerking beter is voor de positie van de achterban en organisatie of een eenzijdig handelen.

---

<sup>1</sup> (<http://passthrough.fw-notify.net/download/620479/http://www.few.vu.nl/~sbhulai/papers/nwt2007.pdf>)

Deze drie onderdelen vormen vaste elementen van iedere onderhandelings situatie met de bestuurder (of andere partijen). Belangrijk is deze zaken als OR na te lopen. De uitkomst van die discussies zijn van belang voor de strategie en het verloop van het onderhandelings spel.

### **Praktische relevantie voor OR's**

De vraag die het ORlid mij stelde, was een uitdagende: wat hebben wij hier nu aan? Allereerst denken wij dat de reeks bijdraagt aan het inzichtelijk maken van essentiële onderdelen van een advies- of instemmingaanvraag. Bij evaluaties met OR's van een advies of instemmingstraject liggen de conclusies vaak in de sfeer van afspraken, strategieën, 'tegenstanders' en eigen handelen. Daarvan leren is stap één van het gebruik maken van de speltheorie maar van tevoren alles goed overdenken en nagaan is stap nul. Maak dus gebruik van het halfjaarlijks overleg met de bestuurder om terug te kijken op de bijdrage die de OR heeft geleverd bij een adviesaanvraag. Leer ervan!

Ten tweede denken wij dat de onderdelen van de speltheorie vaak onbewust een rol spelen in de wijze waarop een OR een adviestraject behandelt. Ongeschreven regels uit de organisatiecultuur zijn bepalend voor het verloop van een dergelijke aanvraag. OR's zijn geneigd altijd via dezelfde wegen zijn doel te bereiken. De uitdaging is, bijvoorbeeld, om patronen inzichtelijk te maken, te doorbreken en uiteindelijk het handelen aan te passen om zo effectiever je doel te bereiken.

Belangrijk is dat ondernemingsraden inzicht verwerven in hun eigen strategische besluitvorming. Hiermee kunnen sterke kanten worden blootgelegd en wordt het mogelijk om verbeterpunten in kaart te brengen. Het trainen in het eigen onderhandelen en het collectief beslissen zijn uitdagingen die OR's niet uit de weg moeten gaan.

### **OR "Speelt op zeker"**

De OR van "Speelt op zeker" heeft gebruik gemaakt van de methode. In een situatie heeft hij alle onderdelen van de speltheorie onder de loep genomen. Wie zijn de spelers binnen dit proces (OR, bestuurder, bonden, provincie, andere OR's) en wat zijn hun belangen? Hoe maken we gebruik van de belangen die deze partijen hebben om ons doel te bereiken? Welke uitkomsten zijn er en wie wil welke "hap" van die uitkomst hebben? Als we dit weten: welke strategie moeten we dan uitzetten? De strategie kan tot conflicten leiden. Hoe gaan we daar mee om? Hoe zorgen we voor helderheid over regels en procedures? Wat als daar van afgeweken wordt? De raad heeft dit in kaart gebracht en is aan de slag gegaan. De raad heeft nu bereikt dat de werkgelegenheid behouden blijft, er meer werkgelegenheid bijkomt en de medewerkers de komende jaren verzekerd zijn van werk. Dit alles door effectief gebruik te maken van de partners binnen dit beleidsproces. Het is een OR waar ik, gepast trots, op ben. Nu de achterban nog!

### **Tot slot**

Met veel plezier hebben wij u kennis willen laten maken met een theorie die steeds belangrijker wordt. De speltheorie wordt gebruikt om gedrag van forenzen te voorspellen, de groei van planten in kaart te brengen en economische uitspraken te kunnen doen. Laat de speltheorie ook voor de medezeggenschap zijn meerwaarde betuigen.

Voor meer informatie, ook over mogelijkheden om het gedrag van de OR eens door te lichten, kunt u contact opnemen met de auteurs van deze reeks.

Bob Vermaak  
Ad van Deemen