

*Wilt u zich beter weren in machtspeletjes, meer strategisch kunnen opereren en meer resultaat halen met de OR?*

Kies dan de tweedaagse training:

## **Machiavelli voor Ondernemingsraden.**

Kosten van deelname zijn: € 810 per persoon (inclusief hotelaccommodatie)

Per OR zijn tenminste 3 leden noodzakelijk. Groepsgrootte is 12 tot 15 deelnemers.

Locatie: omgeving Utrecht/Amersfoort

Lees verder

[1. CursOR en Machiavelli](#)

[2. Wie was Machiavelli?](#)

[3. Enkele kenmerkende uitspraken van Machiavelli](#)

[4. Programma](#)

[5. De trainers](#)

[6. Impressie tweedaagse training september 2012](#)

[7. Foto's en cartoons van de tweedaagse training september 2012](#)

[8. Casus Machiavelli: Politiek](#)

[9. Casus Machiavelli: OR-praktijk](#)

Voor meer informatie en aanmelding:

Vul het [contactformulier](#) in op de website en we nemen contact met u op.

## 1. CursOR en Machiavelli

Denken als Machiavelli is bruikbaar in de dagelijkse praktijk van het OR-werk. Zijn denken is kortweg te kenschetsen als: 'het doel heiligt de middelen.'

Daarmee trekt hij zich weinig aan van normen van wat aanvaardbaar of politiek correct gedrag is. Niet voor niets is 'virtu' de belangrijkste kwaliteit bij Machiavelli, letterlijk 'deugd', maar bedoeld als (politieke) daadkracht, af te lezen aan resultaten.

Gelukkig is Machiavelli niet alleen opportunistisch, want de daadkracht moet wel in dienst staan van de goede zaak, in zijn tijd Florence, voor de OR zou dit de organisatie zijn.

Deze combinatie van onorthodox doelgericht denken binnen het kader van wat goed is voor de organisatie, maakt Machiavelli volgens ons interessant voor de klanten van CursOR. Als een metafoor om met de OR machtsprocessen te analyseren en te komen tot effectieve strategieën van invloed uitoefenen.

***In 2013 is het 500 jaar geleden dat 'Il Principe' (de Heerser) uitkwam, het boek dat Machiavelli beroemd maakte. Voor CursOR is 2013 daarom het Machiavelli-jaar.***

[\[Terug naar het begin\]](#)

## 2. Wie was Machiavelli?

Volgens Machiavelli is alles gerechtvaardigd zolang het maar ten goede komt aan het doel dat je nastreeft. Maar natuurlijk is dat afhankelijk van welk doel dat is!

Voor Machiavelli was dat: een goede leider of bestuurder zijn. Of nog algemener: een goede politicus. En in de tijd van Machiavelli was politiek nog het hoogst haalbare. Goede politici waren de beste mensen.

### Politiek gaat om het vinden van balans

Niet alleen in de politiek, maar overal wordt macht uitgeoefend. Ook in bedrijven. De baas wil dat zijn medewerkers hun werk doen. Hij oefent macht uit over hen.

Maar die medewerkers willen wel in hun waarde worden gelaten. Zelf beslissingen maken, verantwoordelijkheid dragen. Ze willen zich in de organisatie vrij voelen, ertoe doen.

Deze dynamiek zie je overal volgens Machiavelli en natuurlijk ook in politiek. Machiavelli's leidraad is dus:

*Het volk wil niet overheerst worden en heersers willen heersen.*

Het is belangrijk te beseffen dat volgens Machiavelli dit een waarheid is. Het is de natuur van mensen en de basis daarvan is niet te veranderen. Sommigen willen overheersen, de meesten zijn vooral bezig om vrij te blijven. De beste leider, politicus of baas ziet beide kanten van deze dynamiek.

Ook een OR kan dus zijn voordeel doen met de inzichten van Machiavelli.

Machiavelli (1469-1527) was een diplomaat voor Florence aan het einde van de 15e eeuw (de periode die de Renaissance heet). Florence was een van de vele staatjes in Italië. Italië zoals wij dat nu kennen bestond nog niet. Florence (roze) streed met andere staten als Siena (groen), Milaan (crème), het Pauselijke Rijk (lichtblauw), Venetië (geel), Napels (paars) en buitenlandse mogendheden als Spanje en Frankrijk voor grond en macht in Italië.

Machiavelli reisde veel en was verwickeld in vele machtsintriges en oorlogen. Machiavelli schreef over al die ervaringen. En deed dat op een hele nieuwe manier.

### Kern van zijn denken: tussen macht en moraal

In de tijd van Machiavelli geloofde iedereen. Het Christendom heerste en stelde dat het aardse leven ondergeschikt was aan het hemelse leven. Machiavelli vond dat onzin en stelde de mens centraal. Die moest het lot in eigen hand nemen.

Een politicus was daarom geen goede politicus alleen maar omdat hij het goed bedoelde. Nee, hij moest resultaat behalen. Aan de andere kant moest een politicus niet doordraven. Een politicus die alleen maar de botte bijl hanteert zoals in de donkere Middeleeuwen blijft niet lang in het zadel.

Nee, je moet van twee markten thuis zijn: hard zijn als het moet, zacht zijn als het kan.

Machiavelli's filosofie past dus heel mooi tussen twee dominante stromingen in de bedrijfsfilosofie: enerzijds heel rationeel (PRINCE, alles in targets en cijfers) anderzijds heel gevoelig (dialogo, chaostheorie, openheid).

[\[Terug naar het begin\]](#)



### 3. Enkele kenmerkende uitspraken van Machiavelli

*Het beeld is allesbepalend voor de meesten*

“Want zien kan iedereen, voelen lukt maar weinigen. Iedereen ziet wat je schijnt, weinigen voelen wat je bent.” (XVIII). Let op hoe je overkomt – mensen geloven vaak wat ze zien (doch kijk uit dat het beeld een zeepbel is)

*Niets komt je aanvliegen*

Gezag moet je verdienen, die is niet van God gegeven en wordt je niet in je schoot geworpen. Met goede intentie koop je niets. Het resultaat telt, maar daarvoor moet je wel subtiel zijn. “Daarom mag een heerser die hecht aan zijn reputatie zich er nooit toe verlagen om zomaar ergens afstand van te doen: iets weggeven mag hij alleen als hij het ook kan vasthouden, of als men denkt dat hij dat kan.” (D.II.14.7)

*Alles verandert, dus zijn er altijd kansen*

Blijf in beweging. De beste orde en de grootste vitaliteit worden bereikt waar de ordeningsprincipes veelvuldige regeneratie mogelijk maken, of waar los van die ordening de regeneratie bewerkstelligd wordt door een of ander voorval.

*Wees voorbereid*

Ken je tegenstander goed. Ken je positie goed. Heb zowel oog voor detail als voor het geheel ([D I.47])

*Heb je echte tegenstanders? Wees niet laf en vernietig hen.*

Inschikkelijkheid tov agressieve opponenten werkt vaak niet, en is ook vaak schadelijk. (D.II.14.2)

*Met goede intenties kom je niet ver*

Een bestuurder die grote ambities heeft, moet leren bedrog te plegen. En wat noodzakelijk is voor bestuurders is ook noodzakelijk voor republieken (II.13.8)

[\[Terug naar het begin\]](#)

## 4. Programma cursus Machiavelli voor ondernemingsraden

### VOORWOORD

Eindeloos wachten op een adviesaanvraag, zien dat je argumenten keer op keer niet worden gehoord, moe worden van slecht management en daardoor lijdzaam toezien hoe de organisatie verpietert. Je staat machteloos langs de lijn van het politieke spel. Alsof niemand je heeft geleerd hoe je op een slimme en krachtige manier invloed uit kunt oefenen. Dat is jammer omdat de ondernemingsraad een belangrijke rol kan spelen als adviseur van de bestuurder om de organisatie sterk en gezond te houden.

Het kan ook anders: resultaten behalen waar de medewerkers blij van worden en de organisatie beter van wordt, door het medezeggenschapsspel slim en bekwaam te spelen. De OR gebruikt de kansen die zich voordoen en weet de bestuurder succesvol te beïnvloeden.

- Wat kun je doen om van een machteloze OR een succesvolle OR te maken?
- Hoe leer je het spel te spelen door sluw en doortastend de kansen te benutten?
- Hoe maak je een inschatting van de kwaliteiten, zwaktes en drijfveren van jouw bestuurder?

Deze en andere vragen komen aan bod tijdens een de tweedaagse programma van CursOR .

Speciaal voor leden van ondernemingsraden die het machtsspel willen leren spelen.

Er wordt kennis gemaakt met de Italiaanse politiek filosoof Niccolò Machiavelli en zijn wereldberoemde handboek met gedragsregels voor heersers.

Machiavelli? Was dat niet de pleitbezorger van ongebreidelde machtsuitoefening en manipulatie? Machiavelli heeft die slechte naam gekregen, maar ten onrechte. We zullen zien dat zijn gedachtegoed veel rijker en genuanceerder is. En ongelooflijk actueel!

500 jaar geleden, in 1513, schreef Machiavelli zijn handboek voor heersers *il Principe* (De Heerser of De Vorst). In de Renaissance kende Italië veel rivaliserende stadsstaatjes en binnenvallende buitenlandse mogendheden. Er was behoefte aan een heldere uiteenzetting van wat een goede heerser zou moeten zijn in dit kolkende krachtenveld.

In onze onzekere tijd van scherpe concurrentie, falend management en zwalkende politiek lijkt er ook behoefte te bestaan aan een meetlat van wat een goede bestuurder zou moeten zijn en moeten doen.

Gedurende twee dagen zal blijken dat het werk van Machiavelli nog verrassend fris en actueel is. In de cursus leggen de deelnemers, met behulp van ervaren begeleiders en een Machiavelli-kenner, een verbinding tussen de actuele praktijk en de denkbeelden van Machiavelli.

Met behulp van de vuistregels van Machiavelli worden de volgende onderdelen behandeld:

- herkennen en beoefenen van het machtsspel binnen de organisatie;
- het leren herkennen van de drijfveren van de belangrijkste spelers binnen het machtsspel;
- het listig manoeuvreren binnen het machtsweb van de organisatie; wanneer moet je als een vos opereren en wanneer als een leeuw?
- het leren herkennen en hanteren van machtsmiddelen;
- het ontwikkelen van de vuistregels voor de situatie in de eigen organisatie.

Na afloop van de cursus zal je met meer vaardigheid, inzicht, sluwheid en vooral plezier het machtsspel binnen de eigen organisatie kunnen spelen!

**De investering voor deze tweedaagse? Deze bedragen per deelnemer € 810,-.**

**Dit is inclusief overnachting, maaltijden etc, exclusief drankjes aan de bar.**

**Locatie:**

Omgeving Utrecht/Amersfoort

*De intelligentie van een heerser leidt men dan ook af uit de mensen waarmee hij zich omringt.*

*- Niccolò Machiavelli*

## PROGRAMMA

### Dag 1

09.15 uur *Aankomst, ontvangst met koffie of thee*

09.45 uur *Toelichting programma en huishoudelijke mededelingen*

#### 10.15 uur **Machiavelli de actualiteit van zijn denkbeelden**

*Gerard Drosterij, politiek filosoof*

Wat is kenmerkend voor de denkbeelden van Machiavelli en wat kunnen we hiermee in onze eigen organisaties? Gerard Drosterij leert ons de belangrijkste begrippen van Machiavelli te hanteren. Daarbij zullen we een koppeling leggen met de actualiteit van 2012.

#### **Het Landschap: verkenningen**

Voor een heerser was het volgens Machiavelli van cruciaal belang het landschap en de omgeving goed te kennen. Hoe ziet het landschap in jouw eigen organisatie er uit? Wat zijn de meest bepalende kenmerken die je niet over het hoofd mag zien?

12.30 uur *Lunch en pauze*

#### 14.00 uur **Het Landschap: toepassingen**

Hoe overleef je in het landschap van je eigen organisatie? Hoe listig en succesvol is je eigen heerser eigenlijk daarin? Hoe weet jouw heerser, bijvoorbeeld de bestuurder, het landschap te bespelen en met welke middelen? Je wordt geholpen om het landschap te analyseren en krijgt instrumenten om zelf met meer effect en plezier hierop invloed uit te oefenen.

Hoe kun je als ondernemingsraad de machtsverhoudingen en machtsposities binnen de eigen organisatie doorzien? Welke middelen kan je heerser inzetten in het belang van de organisatie?

#### **De koele blik van de Machiavellist**

Ongemerkt worden organisaties van vandaag gekleurd door allerlei managementopvattingen en ideologieën. Deze bepalen vaak wat als een goede of slechte beslissing wordt gezien. Machiavelli had duidelijke opvattingen over wat goede besluiten zijn. Immoreel zijn ze vaak genoemd of zelfs cynisch. Andere noemen ze nuchter en realistisch. We oefenen deze middag met een meer waardevrije benadering van vraagstukken binnen de organisatie en laten zien hoe een OR daardoor kan groeien.

17.00 uur *Korte onderbreking en snack*

#### 17.30 uur **Omgaan met lot en deugd**

Belangrijk in het denken van Machiavelli was de rol van het lot (*fortuna*) en de deugd (*virtù*). We kunnen niet alles beheersen, plannen en bepalen, maar we kunnen er wel op inspelen of ons er op voorbereiden. Deze avond leren we te spelen met lot en deugd en hoe je hier als OR op kunt inspelen. De uitkomsten van de zogeheten *lotstrommel* bepalen de loop van dit onderdeel.

20.00 uur *Diner en ontspanning*

### Dag 2

09.00 uur

#### **De Wapenkamer**

Vandaag staan de machtsmiddelen centraal en hoe je deze kunt gebruiken. Een van de manieren om hier meer grip te krijgen is te analyseren hoe belangrijke voorbeeldfiguren hun machtsmiddelen gebruiken. Zo keek Machiavelli ook naar zijn voorbeeldfiguren en zo gaan wij deze ochtend ook aan de slag.

Opzet is om meer, betere en andere manieren van beïnvloedingen bereiken van doelstellingen te ontdekken.

12.30 uur *Lunch en pauze*

#### 13.30 uur **De vuistregels voor de eigen heerser**

Deze middag werken de deelnemers, onder begeleiding, aan de vuistregels voor de heerser in de eigen organisatie. Wat maakt een heerser, gezien de specifieke kenmerken van de organisatie, tot een geslaagde heerser? En hoe kan de OR, als adviseur van de heerser, hier vaardig en listig op in spelen. De deelnemers presenteren hun specifieke vuistregels en ontvangen feedback van de aanwezige deelnemers en begeleiders.

Vervolgens kijken we naar overige resultaten van de sessie die we willen oppakken. We sluiten af met een mondelinge evaluatie

16.00 uur *Einde cursus*

[\[Terug naar het begin\]](#)

## 5. De trainers

### Anneke Dekkers

Anneke houdt van leren, lachen en resultaat boeken. Ze begeleidt ruim 25 jaar ondernemingsraden, managers, trainers en coaches om met meer plezier te werken en sneller resultaat te boeken. Ze schrijft boeken en artikelen over trainen en provocatief coachen.

Ondernemingsraden zijn volgens Anneke effectief als ze weten wat ze willen, een goede relatie hebben met de bestuurder, een breed netwerk hebben dat ze weten te benutten. Maar vooral als ze op het juiste moment hun mond opendoen, strategisch actie ondernemen, vasthoudend zijn, weten te relativiseren en leren van hun handelen. De inzichten van Machiavelli kunnen daarvoor van grote waarde zijn en zo de effectiviteit van de ondernemingsraad flink doen toenemen.

### Gerard Drosterij

Gerard studeerde af in de politieke wetenschappen (Universiteit van Amsterdam, 1999) en promoveerde in de politieke filosofie (Faculteit Rechtsgeleerdheid, Universiteit van Tilburg, 2008). Hij was leraar geschiedenis voor bovenbouw VMBO en HAVO. Na zijn promotie is hij werkzaam geweest op de Tilburgse School voor Politiek en Bestuur. Hij deed onderzoek bij gemeenten naar goed bestuur.

Gerard is columnist voor BNR nieuwsradio. Hij publiceert over politiek en geeft commentaar in diverse media. In het najaar zal hij maatschappijleer op de Hogeschool Rotterdam doceren.

Machiavelli is voor Gerard een onuitputtelijke bron van historische verbeelding. Een briljante denker, maar ook praktisch strateeg in een krachtenveld waar geen drama op televisie tegenop kan. Gerard deelt graag zijn fascinatie voor deze inspirerende Florentijn.

### Mark de Koning

Mark heeft als organisatiekundige ruim 15 jaar ervaring in het begeleiden van ondernemingsraden in ingewikkelde en lastige processen zoals reorganisaties en fusies. Hij werkt voor uiteenlopende organisaties zoals woningbouwcorporaties, financiële dienstverleners, industriële ondernemingen of bibliotheken.

Ondernemingsraden zijn in zijn visie vooral effectief als zij snel het machtsspel binnen de organisaties weten te doorgronden en hierop in weten te spelen. Deze vaardigheden bepalen dus ook de uitkomst van een adviesproces. Daarom hebben ondernemingsraden recht op een echte organisatieadviseur. In zijn visie kunnen ondernemingsraden hierbij gebruik maken van de stelregels van Machiavelli.

In zijn adviespraktijk maakt Mark veelvuldig gebruik van cartoonillustraties. Beelden kunnen het proces vaak versnellen en verhelderen.

### Isaäk Mol

Isaäk is historicus en werkt al ruim 20 jaar als trainer, coach en adviseur met ondernemingsraden uit allerlei sectoren. Hij is, als werknemer, zelf voorzitter geweest van een platform van ondernemingsraden tijdens een fusie en heeft na die fusie ook als manager gewerkt. Hij schrijft regelmatig artikelen en heeft boeken gepubliceerd over onder meer debatvaardigheden en organisatieontwikkeling.

Ondernemingsraden zijn volgens Isaäk effectief wanneer zij, als in een goed uitgevoerd debat, weten te anticiperen op de omstandigheden, zodanig dat ze resultaat halen. Dat resultaat is geen eigen gewin, maar datgene dat goed is voor de organisatie. Precies zoals Machiavelli dit ziet dus. Een dergelijke werkwijze vraagt van OR-leden commitment, persoonlijkheid in het optreden en het vaardig kunnen overleggen: dat is dan ook waar Isaäk met OR-leden aan werkt.

### Erik van Triest

Erik van Triest heeft in de afgelopen 22 jaar ervaren, dat organisaties vaak meer lijken op een verlichte dictatuur dan op een democratie. Dat maakt de positie van de OR spannend: een eilandje van democratie in een zee van top-down gezagsrelaties. In iedere organisatie, en bij elke bestuurder, werkt het spel van macht en invloed weer anders. Erik beleeft er veel plezier aan om met de OR te doorgronden wat een effectieve manier is om invloed te krijgen en houden.

Machiavelli is voor Erik een inspirerend klankbord. In de geest van Machiavelli probeert Erik OR'en te ondersteunen om met een onafhankelijke invalshoek en een veelheid aan middelen - soms als vos, soms als leeuw - hun doelen te bereiken.

[\[Terug naar het begin\]](#)

## 6. Impressie tweedaagse training september 2012

Het 'landschap', het eerste onderdeel van de tweedaagse training, is de metafoor voor wat er in de organisatie gebeurt: onderwerpen, verhoudingen en posities. Het dient als instrument om te analyseren welke gedragsopties het meest doeltreffend zijn, gegeven het doel dat de OR zich stelt voor de organisatie.

Er waren vier verschillende landschappen:

- **'Afstand'** Een landschap laat afstand zien tussen bestuurder en MT en de organisatie, nog vergroot doordat er boven de bestuurder nog een superheerser staat: de baas van de holding. Het MT wordt betiteld als militairen: zij verschuilen zich echter. Drijfveer van de OR is goed bestuur. Concurrentie is groeiend in het landschap, oude betrouwbare opdrachtgevers varen nieuwe koersen.
- **'Eilandenrijk'** Dit landschap is bijzonder omdat er verschillende eilanden zichtbaar zijn. Er is een Britse moeder, er is een Private Equity eigenaar, er is goed netwerkende bestuurder en er is het bedrijf, dat op verschillende plekken zit. Relaties zijn vaag en motieven onduidelijk en wellicht tegenstrijdig.
- **'Mijnenveld'** In dit landschap is een vorst aangesteld door de familie (eigenaren) en een geestelijke voor het betreffende onderdeel waar het landschap voor gelegd is. Het MT wordt gezien als militairen, gericht op het drillen van het volk. Motief van de vorst is geld verdienen en saneren op kosten. Dat geeft voor dit onderdeel onveiligheid, omdat de bijdrage aan de winst relatief beperkt is. De OR zelf staat onder druk, omdat de vorst hem wil opheffen en onderbrengen in een groter geheel, met daarin een marginale positie. Als de OR hiertegen in verweer wil komen, loopt hij ernstig risico in de strijd.
- **'Ongelijke richtingen'** Opvallend in dit landschap is dat de bestuurder niet is getekend, wel een niveau hoger. Het landschap laat veel uitvalswegen zien, als symbool van outsourcing. Daarbij zijn allerlei kapers op de kust en de bestuurder biedt geen veiligheid. De OR ziet zichzelf als een soort poortwachter en wenst verbinding en geloof in eigen kunnen te realiseren binnen de organisatie.



Foto links en rechts:

Het landschap neergelegd



### Reactie

Opvallend in de landschappen is dat het 'Volk' weinig zichtbaar is. De positie bestuurder is overall diffuus: deze is onbereikbaar, niet de juiste gesprekspartner, gedraagt zich niet als heerser (met moraal voor het volk). In alle landschappen is de drijfveer 'goed bestuur' er eentje van de OR, niet van de bestuurder. Hier lijkt een moreel oordeel onder te zitten. Ook richten OR-en zich teveel op het overleg met de bestuurder en kijken daarom te weinig ruim naar hun landschap. Het volk bijvoorbeeld is een werkelijke invloed.

### Strategie van de heerser

De vragen 'wat wil jullie vorst feitelijk bereiken' en 'wat zou hij moeten willen bereiken' geven opvallende verschillen te zien. Alle bestuurders hebben een sterke baas boven zich, zodat het lastig lijkt de overlegpartner als echte bestuurder te zien. De bestuurder heeft veelal een slecht imago bij de werknemers, maar is juist geliefd bij het hogere echelon en werkt daarmee goed aan zijn carrière. De vraag is wanneer de wal het schip keert, dus hoelang kan een directeur dingen doen die slecht zijn voor de organisatie?

Een aantal **anekdotes**, of beter gezegd hun onderliggende strategieën:

- **Mijnenveld: overrompelen**  
Hier wordt snel gehandeld door de vorst. Als de OR lastig is, wordt hij gewoon opgeheven: zo wordt macht uitgeoefend. Als je in verzet wilt komen, moet je veel moeite doen en het is gevaarlijk.
- **Eilandenrijk: niet reageren**  
Hier zijn de eilanden van elkaar gescheiden. Op vragen van de OR wordt niet gereageerd en de directie is niet zichtbaar. Effect is dat je het uiteindelijk opgeeft.
- **Ongelijke richting: negeren**  
De bestuurder neemt gewoon een besluit. OR mag advies geven, maar het besluit staat al vast.
- **Afstand: afstand houden**  
De bestuurder kan goed vertellen, spreekt bij kwartaalbijeenkomsten met het personeel 59 van de 60 minuten, reageert op 1 vraag en gaat dan weg, spreekt ook in termen van 'ik' en 'jullie'.

De anekdotes zijn mooie voorbeelden van strategie van de Heerser, als waren het voorbeelden uit het boek 'Discorsi' van Machiavelli.

[\[Terug naar het begin\]](#)



## 7. Foto's en cartoons van de tweedaagse training september 2012



[\[Terug naar het begin\]](#)

## 8. Casus Machiavelli: Politiek

### De Nederlandse verkiezingen van 2012.

In eerste instantie leek het te gaan tussen Roemer (SP) en Rutte (VVD) voor wie er de 'heerser' – lees: premier – zou gaan worden. Ineens moest Roemer (SP) in deze strijd afhaken en ging het tussen Samson (PvdA) en Rutte (VVD).

### Analyse in de geest van Machiavelli.

Volgens Machiavelli zou Roemer (SP) een te eenzijdig heerser zijn. Rutte (VVD) is enerzijds goedlachs en vriendelijk maar anderzijds duidelijk een strategisch denker. Tegenover dat laatste zette Roemer zijn goede hart en goede intenties. Samson (PvdA) ging daar tussen zitten: deugdzzaam en inhoudelijk en tegelijk een stevige debater. Daarmee combineerden zowel Rutte als Samson de traditionele Machiavelli-elementen van de heerser beter: moraal en macht. Dat is namelijk wat van een heerser verwacht wordt: de sterke kant van de macht, maar wel met moraal. Met alleen moraal, zoals Roemer probeerde, kom je er niet. In de dierenmetafoor gaat het om de combinatie van de vos en de leeuw.

### De Amerikaanse verkiezingen van 2012.

De strijd tussen Romney (Republikeinen) en Obama (Democraten). Romney verbindt, net als Roemer, te weinig de traditionele elementen van macht en moraal. Maar dan net het tegenovergestelde: Romney is vooral macht en weinig moraal. Obama heeft beide elementen en is natuurlijk vooral sterk in zijn moraal-gestuurde speeches. Spannend werd het alsnog toen Obama weinig strijd toonde in het eerste debat: daar liet hij zijn machtskant niet zien. De heerser moet, in de geest van Machiavelli, altijd macht en moraal tonen!

[\[Terug naar het begin\]](#)

## 9. Casus Machiavelli: OR-praktijk

### Beschrijving

Een zelfstandig functionerend onderdeel van een grotere organisatie. Opvallend is dat de (interim-)bestuurder van het onderdeel niet lijkt staan voor het belang van het onderdeel, continuïteit of groei ervan. Allerlei kansen worden niet opgepakt, wel wordt er op kosten gestuurd, precies zoals het hogere echelon het wil.

In de relatie met de OR zet dit zich voort. De bestuurder trekt zich weinig van de OR aan, legt zaken niet ter advisering voor en als hij dat wel doet is hij nauwelijks geïnteresseerd in de opvatting van de OR. Ook een gang naar de Bedrijfscommissie, door de OR 'gewonnen', brengt hierin geen verandering. Strategie van de bestuurder naar de OR: negeren.

De OR wil graag grotere aandacht voor en sturing op mogelijkheden van dit recent gevormde, zelfstandige onderdeel op de markt en een expliciet geloof in kwaliteiten en mogelijkheden van medewerkers. Op de markt is veel concurrentie en de bestuurder biedt op dit moment geen veiligheid. De OR ziet zichzelf als een soort poortwachter.

### Machiavellistische analyse

Nodig is hier een strategie die een politiek-tactische kant kent (macht: de leeuw) gecombineerd met een inhoudelijke (moraal: de vos).

Macht: Verbreed het strijdperk.

Het huidige strijdperkje OR-bestuurder is niet de plek voor dit gevecht, en de bestuurder van het onderdeel niet de juiste gesprekspartner; zoek de hogere macht op.

Moraal: Werk vanuit een eigen onafhankelijke visie.

Beschrijf scenario's voor de toekomst van je organisatie en de doelen die de bestuurder zou moeten nastreven.

### Wapens voor de OR

Uit de wapenkamer halen we in deze casus drie wapens op.

- Het eerste wapen is het inschakelen van een deskundige, bijvoorbeeld van een universiteit, om een goede businesscase te schrijven.
- Het volgende toepasselijk wapen is om de artikel 24 vergadering te gebruiken om de "hogere machten" zich te laten uitspreken over situatie, het dilemma en mogelijkheden.
- Het derde wapen dat hierbij hoort is massa. Betrek zo veel mogelijk collega's zodat de bestuurder en vooral de hogere macht begrijpt dat het sterk leeft.

[\[Terug naar het begin\]](#)