

## De marketing van medezeggenschap

# Or als sterk merk

Hoe brengen we medezeggenschap aan de man (en vrouw)? Statistisch marktonderzoek geeft aan dat de populariteit van de or gestaag afneemt. Aan de andere kant is meepraten en meedoen in eigen werk en organisatie hartstikke hot. Een artikel over de behoeften van medezeggenschapsconsumenten en passende marktstrategieën voor de or. Maak van de or een goedlopende medezeggenschapswinkel.

ISAÄK MOL

**M**arketing gaat over het bij elkaar brengen van enerzijds producten en diensten en anderzijds klanten daarvoor. Kenmerkend van marketing is dat dit op een uiterst gestructureerde en planmatige manier gebeurt. Als discipline is het de afgelopen jaren juist vanwege dit planmatige aspect enorm in betekenis toegenomen. Door marketing beseffen we ons dat het niet alleen om een goed product gaat, maar vooral om de aansluiting van dat product op de behoeften van klanten. Hetzelfde geldt voor diensten. Of iemand een dienst wil hebben, zegt tegenwoordig alles over de kwaliteit. We geloven immers dat een product of dienst pas goed is als klanten het willen hebben. Vandaar ook de opkomst van 'merken'. Een merk is een product of dienst dat een bepaald imago heeft en dat op verschillende manier aan de klant uitdraagt. Merkenstrategieën zijn de laatste 25 jaar belangrijke instrumenten geworden om klanten voor zich in te nemen.

Tegelijk is het imago van marketing, en in het verlengde daarvan vooral reclame, enigszins negatief. Het is de wereld van het snelle geld, van gebakken lucht, van dingen die je eigenlijk niet wilt hebben en die ook nog veel te duur zijn. Dat kan waar zijn, maar marketing als een manier om via een uiterst

zorgvuldige en gestructureerde aanpak behoeften en diensten adequaat bij elkaar te brengen kan ons veel goeds brengen.

### Een marketeer in het DB?

De vraag is dan natuurlijk hoe medezeggenschap te marketen is. Moet de or bijvoorbeeld naast een voorzitter, secretaris en ambtelijk secretaris ook een marketeer in het DB opnemen? Als we medezeggenschap vanuit marketingoogpunt bezien, dan levert de or verschillende soorten 'diensten' aan medezeggenschapsconsumenten, zoals medewerkers, bestuurder, staf en middenkader. Als concept zit de or daarom het dichtst bij een winkel. Een speciaalzaak voor medezeggenschap, met een eigen, kenmerkende winkelformule. Laten we die gedachte eens verkennen.

### De speciaalzaak

In de detailhandel speelt de winkelformule een centrale rol. De basiselementen van de 'winkelformule' voor de or zijn:

- het assortiment van diensten (wat biedt de or?)
- de doelgroep (aan wie biedt de or dat?)
- de concurrentie (positie van de or ten opzichte van andere partijen)



- imago en zichtbaarheid (de or als merk)

In de marketing staat dus centraal dat het daarbij gaat om de nadrukkelijke afstemming tussen wat de or doet en de behoeften van zijn 'klanten'.

### De medezeggenschapsformule

Een voorbeeld. Een ondernemingsraad krijgt de komende twee jaar te maken met de verzelfstandiging van een onderdeel van de huidige organisatie. Daarnaast speelt een traject vanuit competentie management dat tot doel heeft dat medewerkers en leidinggevenden op een hoger zelfstandigheidsniveau gaan functioneren en meer proactief worden. Deze beide onderwerpen vormen naast de gewone medezeggenschapagenda het speelveld van de medezeggenschap in de zittingsperiode. Medewerkers lijken een or te willen die deze zaken actief volgt, als het nodig is stevig in het geweer komt en die hen helpt als het onverhoopt spannend wordt. Eigenlijk willen ze het liefst dat de or zodanig invloed uitoefent dat het allemaal soepel loopt. De bestuurder in dit voorbeeld wil nadrukkelijk de baas zijn, maar staat ook open voor bruikbare suggesties die zijn positie versterken.

Deze or kiest daarom voor een focus op adviesdiensten aan de bestuurder, waarbij hij zich onderscheidt van andere partijen (middenkader, P&O) door een specialisa-

tie op het te realiseren effect van het beleid. Met andere woorden, deze or beziet of dat wat de bestuurder voorstelt wel het beoogde effect heeft en komt met concrete adviezen over hoe dat effect beter bereikt kan worden. In zijn profilering zet de or zich neer als adviseur die vanuit het werk de vertaalslag maakt naar het beleid en die de taal en de gewoontes van de medewerkers van binnen en buiten kent. Ook laat deze or zien dat hij de bestuurder steunt, omdat (of als) deze de suggesties van de or opvolgt. Zo ontstaat een eigen 'winkelformule'.

Het voorbeeld laat in een notendop zien welk model ten grondslag ligt aan een medezeggenschapsformule. Feitelijk is het model een serie van keuzes om te komen tot een passende focus voor de beoogde medezeggenschapsconsumenten.

### Analyse

De fase van analyse is essentieel om een juiste vergelijking te kunnen maken tussen wat de or zelf wil doen en waar zijn 'consumenten' op zitten te wachten. Het zogenaamde artikel 24 overleg, over de Algemene Gang van Zaken, is een handig instrument om via de bestuurder te horen wat er de komende twee tot drie jaar te gebeuren staat. Tegelijk is het spreken met diverse medewerkers en stafleden nodig voor meer scherpte en diepgang. ▶

**A1 - Omgevingsanalyse**

- Wat speelt er de komende 2 – 3 jaar in onze organisatie?

**A2 - Behoeftenanalyse**

- Wat willen medewerkers, staf, bestuurder en middenkader van de or?

**B - Formulebepaling**

- doelgroep, assortiment  
- onderscheiden, profileren

**C1 - Realisatie en borging**

- Met welke activiteiten zetten we onze formule expliciet weer?

**C2 - Realisatie en borging**

- Op welke wijze sturen we dit aan?

Een behoeftanalyse zie ik or'en niet vaak doen. Terwijl het de basis is voor een medezeggenschapsformule. Ga eens in gesprek met het middenkader, de staf, willekeurige medewerkers en met de bestuurder over wat voor hen persoonlijk, in hun functie of rol, de or interessant zou maken!

Deze analysefase dient planmatig te gebeuren. Voor de hand ligt dit bij de start van een zittingsperiode te doen. Tegelijk kan het ook bij elk groter onderwerp, zoals verzelfstandiging van een onderdeel, dat een specifieke aanpak (marketing) van de or vraagt. Ik ben zelf geen voorstander van vragenlijsten. Het gaat er naar mijn idee om 'fingerspitzengefühl' te ontwikkelen door veel in gesprek te zijn op alle niveaus.

De formulebepaling is in het voorbeeld hierboven besproken. Het gaat om een zo expliciet mogelijke keuze van doelgroep, assortiment en profilering, waarbij positionering ten opzichte van de andere partijen (staf, middenkader, bestuurder, medewerkers) belangrijk is.

## Activiteiten

Met het kiezen van een expliciete formule geeft de or richting aan zijn activiteiten. Elke activiteit wordt immers bedacht en gezien vanuit die formule: past het, geeft dit ons de kleur die we willen?

## Diensten ontwikkelen

De or uit het eerder genoemde voorbeeld kan verschillende diensten ontwikkelen:

- Maandelijks informeel overleg met de P&O'er.

- Een kring van zes medewerkers rondom elk or-lid waarmee structureel en informeel contact wordt gehouden.

- Deelname aan de projectgroep rondom de verzelfstandiging van dat organisatieonderdeel.

- Maandelijks werkoverleg op dat organisatieonderdeel.

- Or-vergaderingen roulerend op afdelingen en locaties en dan mee lunchen.

- 'Terugkoppeloeverleg' met de bestuurder, vier keer per jaar, waarin de or de bestuurder concrete suggesties doet om de beleidseffecten te vergroten.

- Een weblog op intranet met bijzondere en eigenwijze observaties vanuit de taal en conventies van medewerkers, waarin tegelijk impliciet duidelijk wordt dat de or alles goed volgt en beïnvloedt.

- De gewone overlegvergadering splitsen in 'bijpraten' en 'de adviesagenda'. Het eerste gaat over mededelingen en voortgang. De adviesagenda betreft de lopende, belangrijke onderwerpen waar de or advies- of instemmingsbevoegdheid heeft.

- Netwerkopbouw als adviseur van de bestuurder, intern en extern. Een kleine kring van mensen en gedachten (van een enkele goeroe) die de or leidt in zijn keuzes.

Dit zijn duidelijk geen willekeurige diensten. Ze zijn gekozen, of voor dit artikel door mij bedacht, in het licht van de formule van de or uit het voorbeeld. Die wil immers 'adviseur van de organisatie zijn teneinde het beoogde effect van ingezet beleid zo groot mogelijk te maken'. Daar horen dit soort activiteiten bij.

Dit assortiment van diensten geeft dat imago. De or wordt dan een winkel waar iedereen graag koopt!

## Gebakken lucht

De stapsgewijze analyse, formulekeuze en activiteitenbepaling geven de or een prima basis. Dan levert medezeggenschap in de organisatie echt iets op. Het blijft ver van gebakken lucht en snelle resultaten. Eerder is het hard werken voor de or-leden om de formule neer te zetten. Maar voor een eigen zaak is dat natuurlijk op te brengen!

Ook de scholing en begeleiding van de or kan door deze marketingblik gericht worden. Het gaat er immers om de leden die kennis en vaardigheden bij te brengen die zij voor het realiseren van hun formule nodig hebben.

## Marketeer in het DB!

Soms moet je dingen inderdaad anders durven doen. Neem eens een marketeer op in het Dagelijks Bestuur. Iemand die 'dagelijks' naar de aanpak, activiteiten en profilering kijkt en daar sturing op geeft. Zeg maar de snelle jongen of meid van de or. Your best dressed (wo)man? Bij marketing gaat het ten slotte om presentatie!

## INFO

De auteur werkt bij Stavoor op het terrein van strategie en innovatie voor medezeggenschap. Zie [www.stavoor.nl](http://www.stavoor.nl). Op 11 september 2008 geeft hij een workshop over de marketing van medezeggenschap op de studiedag voor ondernemingsraden die Schouten en Nelissen samen met de vakbladen OR informatie en OR & communicatie organiseert, zie ook pagina 11.