



Voorstel 2.1, 8 september 2017

Communicatiestrategie

Pact Brabant

Pact Brabant biedt Brabantse arbeidsmarktdeskundigen een podium voor arbeidsmarktinnovatie. Dit podium laat werkgevers, werknemers, overheden en kennisinstellingen aan het woord komen over diverse arbeidsmarkthema's.

Aanleiding van Pact Brabant

Een uitstekend werkende arbeidsmarkt is essentieel voor Noord-Brabant. Daarmee kan de provincie haar industriële positie en kenniseconomie versterken. Pact Brabant is een samenwerkingsverband van ondernemingen, overheid en onderwijs die de noodzakelijke vernieuwingsslag op de arbeidsmarkt in Brabant wil maken. Dit is nodig om structurele knelpunten, zoals tekorten aan gekwalificeerd personeel in sectoren als techniek en zorg en werkloosheid, te voorkomen.

Activiteiten: bijeenkomsten en conferenties

Pact wil de beweging in Brabant verstevigen waarbij alle partners gaan “staan” voor de gezamenlijke arbeidsmarktagenda. Pact Brabant biedt arbeidsmarktdeskundigen een platform om kennis te delen, te brainstormen en tot oplossingen te komen voor de arbeidsmarktproblematiek in Brabant. De Pact Brabantleden komen regelmatig bij elkaar tijdens themabijeenkomsten. Hier maken de leden afspraken over gezamenlijke acties. Pact Brabant kiest jaarlijks een aantal thema's waarin zij een stap vooruit wil zetten. Alle momenten die Pact organiseert (Kennissateliers, Bestuurlijk Pact, Pact cafés, Congres en Reis) worden benut om met relevante personen en instanties te communiceren.

Waarom deze communicatiestrategie?

Pact Brabant wil een communicatiestrategie in kunnen zetten om met meerdere functionarissen overeenstemming te hebben over communicatie, deze in samenwerking ten uitvoer te brengen en hierover rekenschap af te kunnen leggen. Met behulp van een communicatiestrategie kan het pakket van huidige communicatiemiddelen worden ontwikkeld en geïntensiveerd, en krijgen betrokkenen duidelijkheid over hun rol. Van belang is dat de leden van Pact Brabant en hun achterbannen de meerwaarde zien van samenwerking tussen de Pactpartners op bestuurlijk niveau.

Communicatie-ambitie

Communicatie moet alle belanghouders van thema's inspireren, verbinden en met elkaar laten samenwerken. Communicatie moet dus veel mensen bereiken, verbinden en in beweging krijgen.

Aanpak met twee strategieën

Voor het realiseren van haar doelen zet Pact Brabant twee, onderling overlappende, communicatiestrategieën in. De eerste strategie heet 'versterking van het netwerk' en is algemeen geldend voor de communicatie van en voor Pact Brabant. De tweede strategie, omschreven in drie stappen, betreft de communicatie voor het 'realiseren van verbeterings- en transformatieprocessen inzake arbeidsmarktthema's'.

Strategie 1. Versterking van het netwerk

Pact Brabant kan haar netwerk versterken met communicatie volgens de 'familiestrategie' (Michels, 2013). Communicatie heeft dan, net als in families, te maken met familiebijeenkomsten, met familiedocumenten en familie verhalen die het familiegevoel karakteriseren en de interesse in elkaar onderhouden. De familiestrategie moet deelnemers actief betrekken en verbinden waarmee wordt voorkomen dat enkele familieleden 'trekker' zijn en velen 'toeschouwer'. In de communicatie van Pact (bijeenkomsten, website en documenten) moet Pact Brabant herkenbaar en de partners nadrukkelijk in beeld zijn als bijdrage aan het gevoel van verbondenheid met elkaar en met Pact.

Doel en voorwaarden

Pact Brabant versterkt de onderlinge betrokkenheid en creëert, beheert en versterkt het commitment van alle deelnemers vanuit herkenning en waardering van het gemeenschappelijke. Daarbij mag het Pact geen "provincie" stempel krijgen.

Voorwaarden hiervoor zijn inspirerend leiderschap en continue aandacht voor de uitgangspunten en uitdagingen van alle deelnemers en de wil om in de aanpak van arbeidsmarktthema's gebruik te maken van elkaars vermogen, expertise en ervaring.

Aandacht voor uitgangspunten en uitdagingen

De gemeenschappelijke uitgangspunten en uitdagingen zijn de basis voor verbeteringen en transformaties. Deze komen, samen met de gemeenschappelijke waarden en normen, tot uiting in de collectieve ambitie van Pact Brabant. Het is daarbij van belang dat de uitgangspunten, uitdagingen en bereikte resultaten inzichtelijk en toegankelijk zijn.

Dit moet in de 'netwerkdokument' (familiedocumenten) zijn vastgelegd en beschikbaar zijn:

- het netwerk-DNA ofwel de collectieve ambitie en de arbeidsmarktagenda;
- netwerkdeelnemers zoals namen van personen en organisaties in de Kennisateliërs en in het Pact Bestuur duidelijk zichtbaar op de website;
- netwerkdokument, verslagen van bijeenkomsten en foto's;
- netwerkverhalen; storytelling over de resultaten van de arbeidsmarktthema's;
- delen van persklare documenten voor interne publicaties van deelnemers.

Aandacht voor elkaar en elkaars expertise en ervaring

De Pact bijeenkomsten (Kennisateliërs, Bestuurlijk Pact, Pact cafés, Congres en Reis) zijn het kloppend hart van het netwerk en worden gewaardeerd omdat de netwerkdeelnemers elkaar persoonlijk leren kennen waardoor er onderling vertrouwen ontstaat. Van belang is om het gezamenlijke - Pact Brabant - bij alle bijeenkomsten nadrukkelijk en zichtbaar in beeld te hebben (gebruik maken van Word- en ppt-sjabloon).

Strategie 2. Realiseren van arbeidsmarktthema's in drie stappen

Verbeter- en transformatieprocessen

Deze strategie is de basis voor de strategische communicatie en gaat over aansturing en beheer van processen waarbij Pact Brabant de interactie met relevante actoren en belanghouders organiseert en faciliteert om in samenspraak en samenwerking maximaal gebruik te maken van elkaars expertise en ervaring om antwoorden te vinden op economische- en arbeidsmarktvraagstukken.

Pact Brabant kan succesvol werken aan verbeterings- en transformatieprocessen (Pine II & Gilmore, 2013, p. 240) door in de communicatie integraal aan drie zaken aandacht te besteden:

- bepalen van de rollen van de actoren én van inzet van (interactieve) communicatiemiddelen;
- het (samen) formuleren van een collectieve ambitie;
- mobiliseren en faciliteren van natuurlijk leiderschap dat het succes van Pact Brabant een gezicht geeft.

Stap 1: benoem de actoren en bepaal hun rol(len)

Doel en voorwaarden

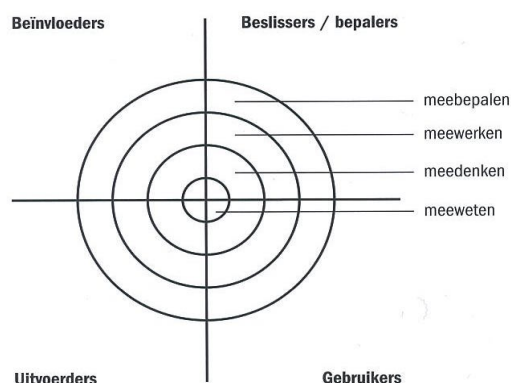
Hoofddoel van deze basisstrategie is om interesse, samenwerking, betrokkenheid en onderlinge verbondenheid bij actoren te creëren. Door het verkrijgen van begrip voor en instemming met keuzes inzake vernieuwing op de Brabantse arbeidsmarkt.

Hiervoor is zowel openheid van actoren alsook commitment aan arbeidsmarktthema's een voorwaarde. Dit commitment moet ook bewerkstelligen dat partners via hun eigen kanalen informatie over de arbeidsmarktthema's verspreiden.

Invloed van de actoren

Per arbeidsmarktthema zijn vier verschillende actoren te onderscheiden:

- Beïnvloeders. Deelnemers van de Kennisateliërs, bestuur & management van bedrijven, overheid zoals gemeenten, provincie en ministeries, koepelorganisaties en belangenorganisaties oefenen invloed uit op de arbeidsmarktagenda;
- Beslissers. Deelnemers van het Pact Bestuur;
- Uitvoerders. In Brabantse organisaties (ondernemers, onderwijs en overheid) gaan mensen met de ideeën van arbeidsmarktthema's aan de slag;
- Gebruikers. Werkgevers, werknemers en de maatschappij (publieke opinie) ondervinden de resultaten van de arbeidsmarktinnovatie.



Ringen van invloed voor de vier actoren - Factor C

Van belang voor deze stap is om de vier verschillende soorten actoren én hun rollen (invloedsniveau's) gedurende de totale doorloop van verbeter- en transformatieprocessen goed in beeld te hebben:

- Meebepalen. Actoren die knopen door kunnen hakken;
- Meewerken. Actoren die betrokken zijn bij het arbeidsmarktthema;
- Meedenken. Actoren die inhoudelijke inbreng kunnen hebben;
- Meeweten. Actoren die op de hoogte moeten zijn / blijven.

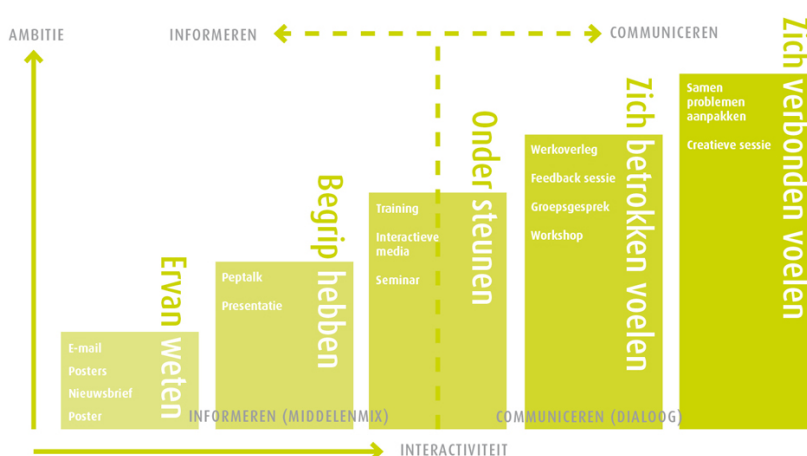
Het arbeidsmarktthema robotisering is bijvoorbeeld voor alle gebruikers in Brabant interessant en hierover zou via publieksmedia breed gecommuniceerd moeten worden. Daarentegen moet het arbeidsmarktthema reshoring specifiek onder de aandacht van uitvoerders en werkgevers komen.

Stappenplan (per arbeidsmarktthema)

- Inventariseer de actoren (kijk vooral ook wie de sleutel tot succes zijn);
- Bepaal de invloed per actor (eventueel ook op welk moment);
- Plan de participatie-momenten;
- Start de overleggen en betrek de actoren.

Inzet van communicatiemiddelen

Pact Brabant wil met haar communicatie interesse, samenwerking, betrokkenheid en onderlinge verbondenheid bij de relevante actoren creëren. De trap van Quirke laat zien dat een verhoging van het niveau van communicatie-ambitie vraagt om intensivering van interactie: van informeren (middels een nieuwsbrief of website) naar communiceren (middels overleg- en werkbijeenkomsten).



De trap van Quirke: verhoging van het niveau van ambitie vraagt om intensivering van interactie

Interactie en samenwerking zorgen dankzij het bij elkaar brengen van verschillende invalshoeken voor oplossingen (van arbeidsmarkt vraagstukken) waarin alle actoren zich herkennen, zich aangesproken voelen en zich betrokken en gewaardeerd voelen. Dat is de basis voor succesvolle oplossingen.

Stap 2: bepaal de collectieve ambitie per thema

Doel en voorwaarden

Pact Brabant moet in deze stap zorgen voor kennis over, begrip voor en commitment aan vernieuwing. Een voorwaarde voor vernieuwing is onderling vertrouwen (zie strategie 1.) én een gedragen verwachting over de resultaten van vernieuwing. Door aandacht te besteden aan het (samen) formuleren van bedoelingen, doelen en doelstellingen (bedoeling is bijv. 'gezond leven', doel kan zijn 'meer bewegen' en doelstelling is 'drie keer per week sporten').

Start van verandering: aandacht voor collectieve ambitie

Omdat Pact Brabant ervoor moet zorgen dat de arbeidsmarkt in Brabant vernieuwt en innoveert kunnen gezamenlijke verbeter- en transformatieprocessen als verandertrajecten (transformaties) worden gezien. Bij verandertrajecten is het van belang dat de betrokken actoren het vernieuwingsresultaat en vooral ook de 'waarom-vraag' daarvan goed op hun netvlies krijgen en houden. Met een collectieve ambitie (Weggeman, 2008, p. 33) of met userstories (Sutherland, 2014, p. 134 en Solingen & Rustenburg, 2015, p. 114) geeft Pact op een positieve manier aandacht aan arbeidsmarktthema's en houden deelnemers voor ogen wat echt nodig is. Hiermee maakt een thema een degelijke start.

Leiderschap bij verandering moet zich richten op voorstanders en deze mobiliseren. Voor grote veranderingen is het zinvol om uitvoerders zich vooraf over de verandering te laten uitspreken door middel van verhalen. Daarmee krijg je zicht op de onderstroom in de verschillende organisaties en kom je te weten waar je rekening mee moet houden.

Blijven volgen van de verandering: gebruik de bestaande communicatie-infrastructuur

Communicatie kan onder meer via de bestaande communicatie-infrastructuur van de organisaties van de actoren worden gerealiseerd. Tijdens de ontwikkeling van het veranderproces is communicatie hard nodig: vertrouwen bouw je op door continu iets van je laten horen. Het monitoren van vorderingen is door het realiseren van userstories te monitoren. Dit laatste levert veel tevredenheid bij deelnemers op. Borging van verbeter- en transformatietrajecten realiseert Pact Brabant door terugkomsessies of een congres te organiseren.

Stappenplan (per arbeidsmarktthema)

- Bepaal de collectieve ambitie;
- Creëer een gevoel van urgentie (denk daarbij vanuit de gebruikers en uitvoerders);
- Breng de resultaten in beeld m.b.v. een monitor (a.d.h.v. userstories).

Stap 3: regie geven aan transformatie via ambassadeurs

Doel en voorwaarden

Pact Brabant wil haar collectieve ambitie en arbeidsmarktagenda op een redelijk geregisseerde wijze in alle thema's uitdragen.

Voorwaarde voor deze regie is commitment en vertrouwen van deelnemers. Thema's worden met experts voorbereid, een Pactbestuurder wordt trekker van een thema, er komt een conferentie enz.

Herkenbaarheid met ambassadeurs uit eigen kring

Regie kan gerealiseerd worden met 'ambassadeurs' die de arbeidsmarktthema's op persoonlijke manier vanuit de eigen organisatie én namens Pact Brabant uitdragen. Per thema kunnen meerdere ambassadeurs worden gezocht waarbij er aandacht moet zijn voor leiderschap en (zo breed mogelijke) afspiegeling.

Herkenbaarheid met storytelling

Ambassadeurs kunnen door middel van storytelling onuitwisbare indruk maken (van der Velden, 2014), de arbeidsmarktthema's begrijpelijk overbrengen, deelnemers meekrijgen in trajecten en daarmee een katalyserende rol spelen in arbeidsmarktinnovatie.

In verhalen (Schutte & Hendriks, 2007) moet vooral aandacht zijn voor het middendeel van een verhaal dat de motor vormt van het verhaal. Een verhaal wordt pas interessant met een herkenbaar middendeel vol twijfel, trial and error, teleurstellingen, tegenslagen en conflicten. Aandacht voor de overwinning van tegenslagen is inspiratie voor anderen. Bij grote sportevenementen zijn we ook niet alleen geïnteresseerd in de einduitslagen maar zien we graag de wedstrijden.

Inzet van storytelling

Verhalen kunnen tijdens bijeenkomsten door de deelnemers worden gemaakt of kunnen worden opgetekend door degenen die ze in hun praktijk meemaken of door communicatiefunctionarissen van de deelnemers en Pact Brabant. Verhalen worden gedeeld via de kanalen van Pact Brabant, via de eigen kanalen van de deelnemers van Pact en via kanalen die uitvoerders en gebruikers bereiken.

Verantwoording

- Michels, W. (2013). *Communicatiestrategie*. Groningen, Noordhoff Uitgevers.
- Pine II B.J., & Gilmore J.H. (2012). *De belevenis economie*. (Nederlandse vertaling, tweede herziene druk, tweede oplage). Den Haag, Sdu Uitgevers
- Schutte, A. & Hendriks, Th. (2007). *Corporate stories: verwoorden, vertellen en verankeren*. Amsterdam, Adformatiegroep.
- Sutherland, J. (2014). *Scrum: De revolutionaire manier om sneller, beter en flexibeler te werken*. (Nederlandse vertaling). Amsterdam, Maven Publishing.
- van der Velden, P.M. (2014) *Een goed verhaal zorgt voor een onuitwisbare indruk: Hoe bouw je een goed verhaal op?* [Blog]. Geraadpleegd op <http://www.marketingfacts.nl/berichten/een-goed-verhaal-zorgt-voor-een-onuitwisbare-indruk>.
- van Solingen, R., & Rustenburg, E. (2015) *De kracht van Scrum: Een inspirerend verhaal over een revolutionaire projectmanagementmethode*. (tiende druk). Amsterdam, Pearson Benelux.
- Weggeman, M. (2008) *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!: Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. (tweede druk). Schiedam, Scriptum.