

10 bouwstenen om draagvlak

Om invloed uit te oefenen binnen een organisatie heb je draagvlak nodig bij het topmanagement. Het creëren van draagvlak is niet eenvoudig. Zeker niet voor een relatief jong vakgebied als arbeidsmarktcommunicatie, dat zichzelf min of meer nog moet bewijzen. Daarom 10 bouwstenen.

Als je draagvlak hebt binnen een organisatie doe je makkelijker zaken en krijg je meer voor elkaar. Dit geldt voor de korte termijn en zeker voor de lange termijn. Wanneer je begint met arbeidsmarktcommunicatie, zijn de resultaten vaak pas op lange termijn zichtbaar. Investerings in employer branding geven over 3-5 jaar pas echt resultaat. Wanneer je binnen een organisatie onvoldoende draagvlak hebt voor arbeidsmarktcommunicatie, wordt het een lastig verhaal om akkoord te krijgen voor een arbeidsmarktcommunicatiestrategie voor de komende 3 jaren, inclusief budget. Of het nu gaat om een meerjarenstrategie, een jaarbudget of financiering voor een campagne, draagvlak binnen de organisatie voor arbeidsmarktcommunicatie is essentieel.

De 10 bouwstenen voor draagvlak zijn geen 10 stappen die je één voor één kunt afwerken. Afhankelijk van de situatie bij jouw organisatie kun je bekijken welke van de bouwstenen wel of niet bruikbaar zijn om jouw doel te halen. Dit hangt enerzijds af van het doel. Anderzijds van de managementstijl binnen jouw organisatie. In een organisatie waarin je alles moet onderbouwen met businesscases, is de kans groter dat je weinig succes hebt met een minder rationele aanpak. Kijk dus welke bouwstenen binnen jouw organisatie werken.

1

Stel een duidelijk doel

Voordat je draagvlak kunt creëren moet je eerst goed in kaart brengen waarvoor je dat wilt hebben. Wil je draagvlak voor het oprichten van een arbeidsmarktcommunicatieafdeling, een campagne, een meerjarenstrategie, structureel eigen budget of een combinatie hiervan? Met een duidelijk doel voor ogen, zet je de juiste stappen en kun je de juiste bouwstenen voor draagvlak inzetten.

Toon raakvlakken

Het is makkelijker om draagvlak te krijgen als iets niet helemaal nieuw is binnen de organisatie. Wanneer je draagvlak wilt hebben voor arbeidsmarktcommunicatie, kun je wijzen naar al bestaande activiteiten binnen de organisatie: zoals personeel & organisatie, werving & selectie, communicatie, marketing, interne communicatie, cultuurprogramma's, medewerkertevredenheid, enzovoorts. Door op raakvlakken te wijzen laat je zien

TEKST: MARTIJN HEMMINGA
ILLUSTRATIE: RAFAËL CROONEN

te creëren

How to

dat de organisatie geen grote verandering te wachten staat. Je hebt het meer over een schil of paraplu die je over bestaande activiteiten heen wilt leggen.

Meet resultaten

Accountability speelt een steeds grotere rol binnen P&O en ook bij arbeidsmarktcommunicatie. Logischerwijs verwacht het topmanagement dat inzichtelijk wordt wat het oplevert. Arbeidsmarktcommunicatie is geen doel an sich, maar een middel dat bij moet dragen aan de organisatiedoelstellingen. Cijfers zijn ideaal om een luisterend oor te krijgen bij het topmanagement.

Wanneer je aan een nieuwe aanpak oplevert voor of dat je 25% minder interimers nodig hebt, krijg je snel de volledige aandacht van het topmanagement.

Natuurlijk moeten er dan wel relevante cijfers voor handen zijn.

Een nulmeting is in dit geval onontbeerlijk. Daarmee kun je straks de resultaten laten zien.

kunt geven dat de meer kandidaten minder geld



Wat doet de concurrent?

Je moet je zeker niet laten leiden door wat concurrenten doen op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie.

Tip: Een beeld zegt soms meer dan 1000 woorden. Gebruik beeldmateriaal van concurrenten en andere werkgevers ter verduidelijking. Het kan helpen als je laat zien dat concurrenten grote campagnes doen met voorbeeldadvertenties, radio en/of tv-commercials. Zo overtuig je het topmanagement ervan dat ze niet achter kan blijven. Ook het uitwerken van wat schetsen door een (arbeidsmarkt)communicatiebureau kan helpen. Let er daarbij wel op dat de schetsen niet alle aandacht wegtrekken van het hoofddoel dat je voor ogen hebt. Voor je het weet gaat de discussie over het kleurgebruik in de schetsen in plaats van een budget dat je wilt vragen.

Toch helpt het vaak wel om te benchmarken of cijfers van concurrenten te noemen. Gebruik best practices van concurrenten en voorbeelden van andere werkgevers om arbeidsmarktcommunicatie tastbaar te maken. Cijfers van mediabestedingen van concurrenten vraag je bijvoorbeeld op bij mediapartijen waarmee je zaken doet. >

Tip: Geef duidelijk aan wat arbeidsmarktcommunicatie kan bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelstellingen. Denk hierbij aan minder recruitmentkosten, minder inhuur van uitzendbureaus en interimers, hogere productiviteit, enzovoorts. Dat kan in het (strategisch) arbeidsmarktcommunicatieplan, in een PowerPoint, op een bierviltje, maakt niet uit. Zolang je maar inzichtelijk maakt wat de relatie is tussen de organisatiestrategie en arbeidsmarktcommunicatie.

5 **Wie zijn de belangrijkste stakeholders?**

Wie zijn binnen de organisatie relevant als het om arbeidsmarktcommunicatie gaat? Wat is hun belang? Niet alleen het topmanagement is belangrijk, denk ook aan interne adviseurs en invloedrijke (lijn)managers. Breng de stakeholders in kaart. Zij kunnen niet alleen steun geven, maar ook hun invloed gebruiken om tegen te werken. Door het interne krachtenveld inzichtelijk te maken kun je per groep stakeholders met hetzelfde belang, een goede aanpak verzinnen. Op het abonneegedeelte van Werf& vind je een matrix die je helpt bij het in kaart brengen van de stakeholders en hun belangen.

6 **Lobby**

Nadat je belangrijke stakeholders in de organisatie en hun belang in kaart bracht, ga je lobbyen. Je maakt één-op-één afspraken. Dan ga je na wat hun standpunten zijn, hoe zij tegen arbeidsmarktcommunicatie en het belang ervan aankijken. Krijg je ze gemakkelijk mee of merk je dat ze twijfelen of zelfs negatief zijn?

In plaats van te lobbyen ben je wellicht eerder geneigd om een presentatie te geven aan het voltallige topmanagement. Als je denkt dat je hun steun krijgt, is dat een goede werkwijze. Als je dat nog niet weet, loop je door te lobbyen juist niet het risico dat ze de deur in een keer dichtgooien. Door te lobbyen probeer je de individuele topmanagers positief te beïnvloeden. Hierdoor mag je wellicht in een later stadium alsnog een presentatie geven en krijg je arbeidsmarktcommunicatie op de agenda.

7 **Verkoop arbeidsmarktcommunicatie**

‘What’s in it for me?’ Een essentiële vraag die het topmanagement zeker stelt. Hier moet je een goed antwoord op hebben. Om arbeidsmarktcommunicatie op de agenda te krijgen, moet je het goed verkopen. Tijdens het lobbyen ben je hier al mee bezig, doordat je de standpunten van de verschillende stakeholders in kaart hebt gebracht. Ook het verkoopverhaal pas je aan op de standpunten die de betreffende stakeholder heeft. Het heeft weinig zin om bij de financieel directeur uitgebreid in te gaan op het belang van goed werkgeverschap en ‘preferred employer’ als hij alleen te overreden is met concrete cijfers.

Tip: Gebruik terminologie die de stakeholder begrijpt. Gebruik zo nodig de term werving en selectie in plaats van recruitment. Of werkgeversmerk in plaats van employer branding. Ook stakeholders kennen angst voor het onbekende.

8 **Rationele en emotionele voordelen**

Stakeholders zijn ook mensen. Dat betekent dat je niet alleen rationeel te werk moet gaan, maar waar bruikbaar ook emotioneel. Vind een stakeholder het fijn om in het middelpunt van de belangstelling te staan, neem dan op in je verhaal dat er op de recruitmentssite een film komt met hem/haar in de hoofdrol. Of gebruik bij de algemeen directeur het gegeven dat een sterk werkgeversmerk bijdraagt aan het versterken van zijn/haar leiderschap en waarde op de arbeidsmarkt. Uiteraard moet je hier voorzichtig mee om gaan, maar je weet zelf als geen ander welke aanpak het beste werkt bij relevante stakeholders.

9 **De hele organisatie als ambassadeur**

Wanneer je draagvlak hebt bij het topmanagement, moet de rest van de organisatie volgen. Ook bij het lijnmanagement, middenmanagement en medewerkers heb je draagvlak nodig. Arbeidsmarktcommunicatie gaat de hele organisatie aan. Denk hierbij aan de identiteit van de organisatie die door alle medewerkers wordt gevormd en medewerkerstevredenheid. Campagnes werken alleen goed als medewerkers ambassadeurs zijn van de organisatie en de campagneboodschap kunnen versterken. Ook referralprogramma’s (medewerkers-werven-medewerkers) werken alleen als medewerkers lekker in hun vel zitten binnen jouw organisatie. Medewerkers moeten zichzelf en de organisatie herkennen in de arbeidsmarktcommunicatie. Ze maken onderdeel uit van de organisatie en zijn in feite de belangrijkste stakeholder van de organisatie.

10 **Houd arbeidsmarktcommunicatie op de agenda**

Draagvlak is niet iets constants. Dat betekent dat wanneer je het eenmaal hebt, je continu ervoor moet zorgen dat je het behoudt. Houd stakeholders op de hoogte van tussentijdse mijlpalen. Dat kan in de vorm van kwartaalrapportages en halfjaarpresentaties. Denk ook aan een intranetpagina over arbeidsmarktcommunicatie, een digitale interne nieuwsbrief aan alle betrokkenen of updates in het personeelsblad. Draagvlak creëren is een ding. Draagvlak behouden is misschien nog wel de grootste uitdaging. ■

Bronnen: Twijnstra Guddé, AMC Academie, Nr29 arbeidsmarktcommunicatiemanagement

▶ Op het abonneegedeelte van Werf& vind je een matrix die je helpt bij het in kaart brengen van relevante stakeholders en hun belangen. Log op www.werf-en.nl/nr/03 in met wachtwoord xxxxxxxx.