Factor C

in vijf stappen van opgave naar communicatieaanpak

Inhoud

Wat is Factor C 3

Verschuivingen in het speelveld ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Vijf pijlers 3

- De opgave 3
- De omgeving 3
- De strategie 4
- Het verhaal 4
- De aanpak 4

Factor C toont wat je waard bent 5

Een leidraad zonder einde 6

Fases in beleid en communicatie 6

Beleidscyclus van Winsemius 7

Tips 7

Fases in een project 8

Tips 8

Breng de actoren in kaart 9

Tips 9

Welke krachtenveldanalyse kies je? 11

Krachtenveldanalyse op beweegredenen 12

Tips 12

Kleuren ABC: Wie hebben er macht? Wie hebben er invloed? 14

Tips 14

Krachtenveldanalyse op belangen en vertrouwen 16

Tips 16

Netwerkanalyse of sociogram 17

Tips 17

Digitale omgevingsscan ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Factor C: in vijf stappen van opgave naar communicatieaanpak

Voor resultaten ben je als overheid afhankelijk van anderen. Van particulieren (burgers, inwoners), zakelijke partijen en maatschappelijke organisaties. Allemaal hebben ze een eigen belang en kennen ze een eigen dynamiek. Overheden willen de vragen of invalshoeken van deze betrokkenen centraal stellen. En dat is precies waar de *Leidraad Factor C* hulp bij biedt.

Wat is Factor C

Factor C is door de Academie voor Overheidscommunicatie ontwikkeld om communicatie in het hart van beleid te positioneren. De methodiek is onlangs herijkt en aangevuld met nieuwe inzichten en terminologie. De kern: aan de hand van de leidraad werk je in een aantal stappen een strategie en een aanpak uit voor je onderwerp, waarbij het perspectief van de doelgroep of gebruiker steeds een duidelijke plek heeft. Dit doe je niet als communicatiemedewerker in je eentje, maar samen met de dossierhouder of het projectteam. Deze werkwijze heeft een groot voordeel voor de eigen organisatie en het interne proces: met het doorlopen van de stappen in de leidraad wordt het voor alle betrokkenen helder waar ze een bijdrage aan leveren met hun werk en op wie dat effect gaat hebben. Kortom: je brengt het **buiten** naar **binnen**.

Vijf pijlers

De opgave

De eerste stap is een antwoord formuleren op de vraag: welk issue, vraagstuk of probleem gaan we aanpakken? Is dat een opgave die ook door betrokkenen zo wordt ervaren? En welke rol past de overheid? Vragen stellen (en antwoorden krijgen) over de inhoud en de context van een onderwerp lijkt vanzelfsprekend, maar het is een stap waar te vaak te kort bij wordt stilgestaan. De rol van communicatie in deze fase is de opgave te benaderen vanuit het perspectief van de doelgroep. Door in dit vroege stadium de blik van de doelgroep mee te wegen, zet je de toon voor een omgevingsgerichte aanpak waarbij je de opgave zoals die in de échte wereld wordt herkend als uitgangspunt neemt.

De omgeving

Met een goed omschreven opgave in de hand kan je de stap zetten naar het analyseren van de omgeving. De Leidraad Factor C biedt een breed scala aan methodieken waarmee je haarfijn in kaart kan brengen welke partijen betrokken zijn bij jouw opgave of daar een belang bij hebben, wat hun beweegredenen zijn, hoe ze erin staan, hoeveel macht zij hebben op het dossier en – niet onbelangrijk – wat de onderlinge verhoudingen zijn. Het opstellen van een goede en complete omgevingsanalyse is alles behalve een eenmansklus, maar doe je bij voorkeur juist in teamverband. Veel teams komen er dan achter dat ze samen al heel veel weten en dat het heel waardevol is om in een bijeenkomst die kennis met elkaar te delen. Dan kan je ook vaststellen wat je nog níet weet, en daar indien nodig actie op ondernemen.

De strategie

De vaak rijke opbrengst van de omgevingsanalyse vormt de basis voor de communicatiestrategie. En dat betekent: keuzes maken. Tot welke goed gekozen doelgroepen gaan we ons richten? Welk frame past? Wat moet communicatie opleveren? De communicatiestrategie is eigenlijk de opdrachtbrief voor de communicatieprofessional. Dit moment leent zich dan ook goed voor het bespreken van de verwachtingen ten aanzien van communicatie, en wanneer beide partijen van mening zijn dat de communicatie doeltreffend is geweest.

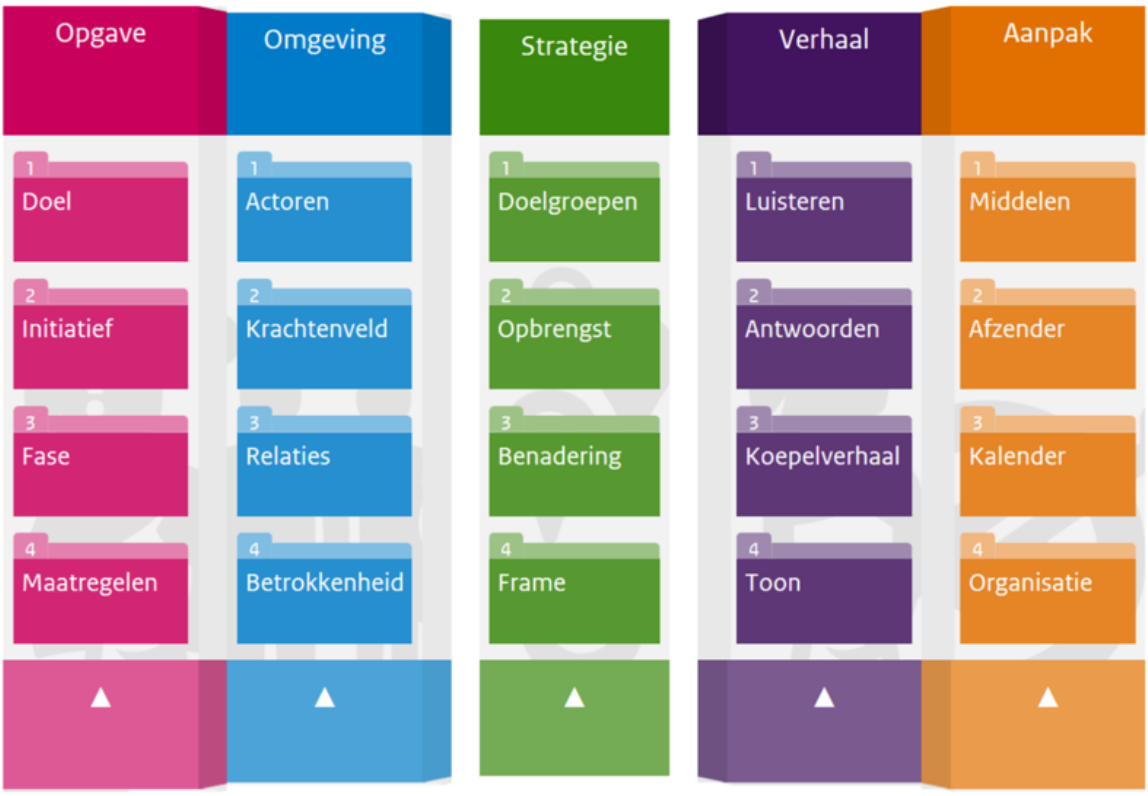
Het verhaal

Met een breed gedragen strategie op zak is de deur opengezet voor het uitwerken van de communicatieaanpak. Een belangrijke pijler hiervan is het gezamenlijke verhaal. Andere termen hiervoor zijn kernboodschap of rode draad. Bij Factor C begint het formuleren van het verhaal uiteraard met luisteren. Goed aanhoren hoe er over je onderwerp wordt gesproken, is essentieel voor het kunnen opstellen van een antwoord dat aansluit op de leefwereld van de ontvanger. Eén van de aangeboden methodieken is de message box, waarbij de urgentie die de doelgroep wel of niet voelt leidend is voor de op te stellen boodschap. Voor het bijeen brengen van verschillende verhaallijnen, kanalen of doelgroepen kan er ook worden gekozen voor een message house: een gezamenlijk koepelverhaal en onderliggende sub-verhalen. Een uitgangspunt van Factor C is dat contact met je doelgroep valt of staat met een boodschap die aanspreekt, daarnaast ook antwoorden bevat en perspectief laat zien. Het is een manier om te borgen dat de belangen en zorgen van doelgroepen een plek hebben in het (beleids)proces.

De aanpak

Een goede communicatieaanpak is cruciaal voor het slagen van je strategie. In deze pijler gaat het om het ontwerpen en uitvoeren van een zorgvuldig communicatieproces, met de juiste middelen op het juiste moment. Daar hoort ook bij dat je afspraken maakt over rollen, taken en financiën.

Alle stappen en methodieken die daaronder hangen zijn samengebracht in de *interactieve Leidraad Factor C* (een interactieve versie van onderstaande afbeelding).



De Leidraad Factor C

"Werksessies… stappen…? Dat kost veel te veel tijd!"

Factor C doe je samen. Maar hoe motiveer je je collega's tijd vrij te maken voor bijvoorbeeld een werksessie? Kies voor de grotere thema's met een langere doorlooptijd: op een project van jaren moet het toch lukken? Vertrouw erop dat je collega's lol hebben in de sessie, als ze eenmaal aanwezig zijn. En weet dat er ook intern veel bijvangst is; als team deel je vanaf een vroeg stadium al met elkaar welke verwachtingen en beelden je hebt van de uitkomst van je dossier, je benut veel bestaande kennis en waar je nieuwe opdoet, is deze vaak direct toepasbaar.

Factor C toont wat je waard bent

De stappen die je met de Leidraad bewerkstelligt, zijn individueel bezien niet per se nieuw. De grote winst van Factor C zit juist in het expliciet maken van het gehele proces, waarbij je telkens kan voortborduren op antwoorden en informatie die je onderweg verzamelt. De pijlers tonen daarmee de koninklijke weg tot een goede communicatiestrategie. Ook bij de bekende vraag 'doe mij maar een

website' kun je zo laten zien waarom het logisch is dat je eerst nog even kijkt naar de precieze opgave en het krachtenveld. Want alleen zo kun je als communicatieprofessional de kwaliteit leveren waar de omgeving om vraagt. Factor C legt dus ook de basis voor excellente uitvoering.

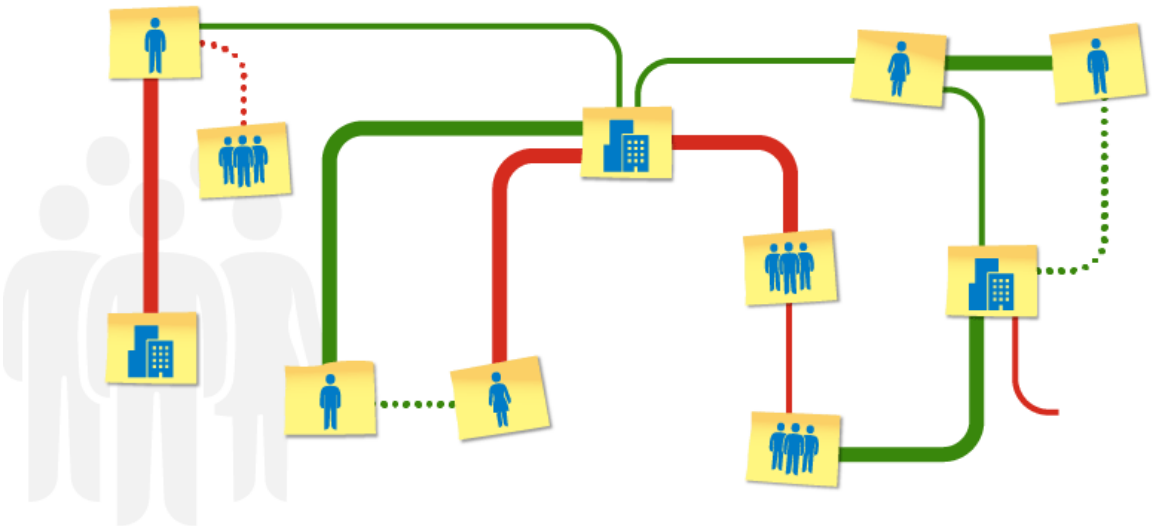
Werken met de *Leidraad Factor C* zorgt er ook voor dat je accountable bent en stelt je in staat om bij iedere keuze, inhoudelijk of procesmatig, een heldere onderbouwing te laten zien. De leidraad is vooral ook praktisch. Het is een toolbox, waarin je tal van bruikbare methodieken vindt, handig bij elkaar gebracht. Factor C is voor iedereen geschikt, of je betrokken bent bij een kabinetsbrede prioriteit of op een afgebakend werkterrein werkzaam bent.

Een leidraad zonder einde

Vanuit de Academie voor Overheidscommunicatie denken we dat Factor C van toegevoegde waarde is voor je werk als communicatieprofessional bij het Rijk – en zelfs onmisbaar om goed te kunnen aansluiten bij de nieuwe omgevingsgerichte werkwijze van veel ambtenaren. En net als dat de omgeving steeds verandert, staat Factor C nooit stil. Dus heb je een tip voor ons, een analysetool of een ander instrument waar jij goede ervaringen mee hebt: *laat het ons horen*!

"Een werksessie leiden, dat durf ik niet"

Factor C vraagt communicatieprofessionals een nieuwe rol te verkennen: faciliteren van werksessies. Faciliteren is te leren: door een korteopleiding en vooral door veel oefenen. Zoek een maatje en help elkaar, geef feedback en krijg er lol in. En bedenk dat je in deze rol meer zichtbare invloed hebt.



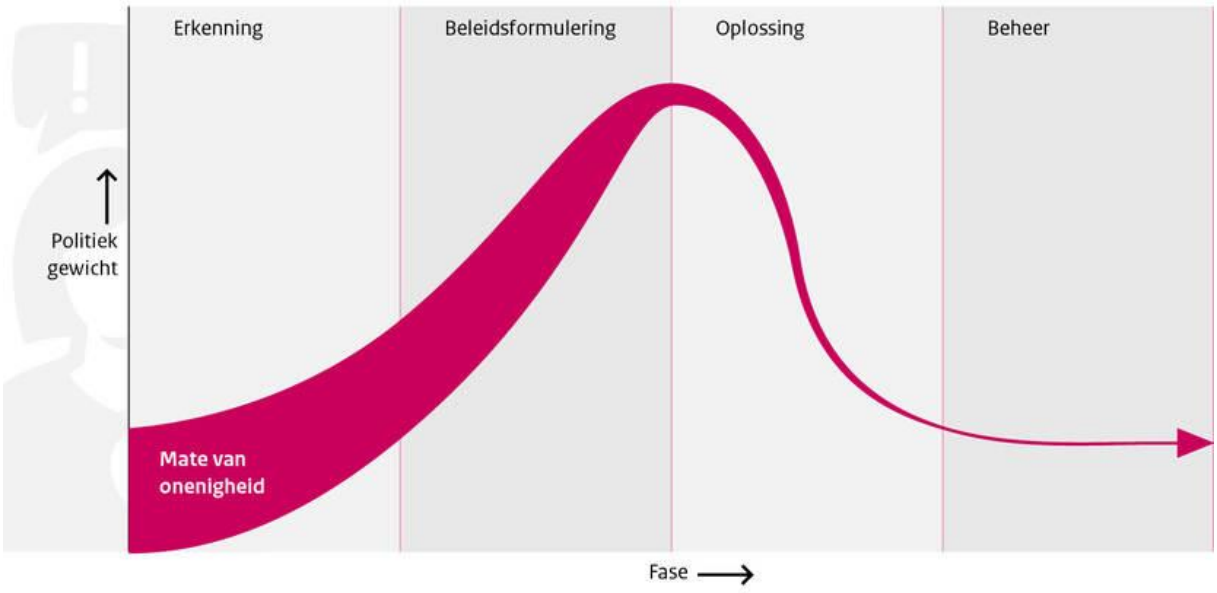
Fases in beleid en communicatie

Om te bepalen hoeveel media-aandacht er verwacht kan worden, maar ook om te weten hoeveel ruimte voor invloed van andere partijen er is, is het goed om te weten in welke fase een project of traject zich bevindt. Er zijn natuurlijk talloze manieren om over de fasering na te denken. Twee klassieke modellen geven verschillende perspectieven goed weer.

- Beleidscyclus van Winsemius
- Fases in een project

Beleidscyclus van Winsemius

De fase waarin beleidsvorming zich bevindt, kan worden geduid aan de hand van onderstaand schema. Hierin is af te leiden op welke momenten het politiek gewicht het grootst is, en hoe de mate van onenigheid zich ontwikkelt. Gedurende beginfases neemt het politieke belang toe, om daarna weer af te nemen na het bepalen van de oplossing en in de beheer- of uitvoeringsfase.



Tips

- Stem de communicatie af op de politieke aandacht die voor het onderwerp bestaat.
- Leg de beleidscyclus naast de ringen van invloed: wie is er op welk moment aan zet? Hoe anticipeer je op latere rollen van actoren en stakeholders?
- Wat biedt de beleidscyclus?
- Het schema biedt aanknopingspunten voor de invulling van zowel de communicatiestrategie als de mediastrategie.

Fases in een project

Projectfasering staat los van het politieke proces van besluitvorming, en richt zich op de ontwikkeling van een project van start tot evaluatie. Er zijn uiteraard talloze varianten.



Tips

Door helder vanaf de start de fases te communiceren richting de doelgroep(en) zorg je voor een transparant proces.

Per fase kunnen er andere partijen aan zet zijn, wat gevolgen kan hebben voor de communicatie (bijvoorbeeld afzenderschap). Door de fases aan het begin door te lopen, kan je onderling afspraken maken hierover.

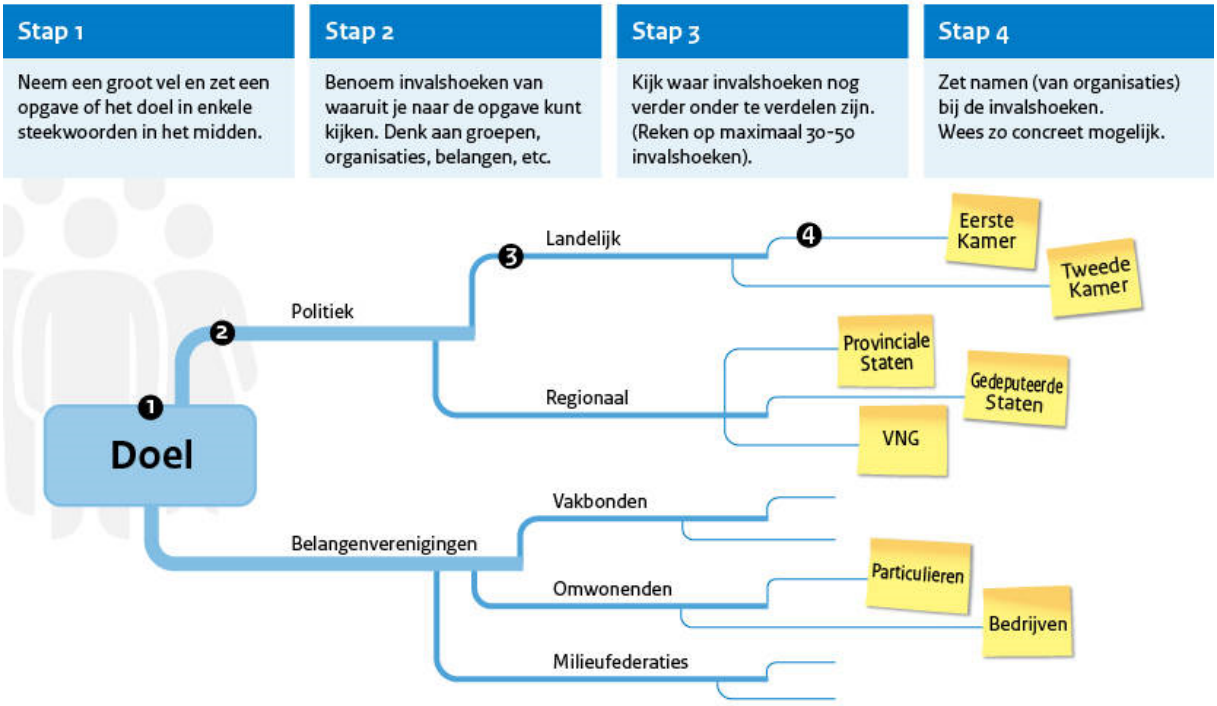
Wat levert dit op?

Door de fases goed te benoemen, ontstaan er mijlpalen die opgenomen kunnen worden in de communicatiekalender.

Door de fases goed te monitoren tijdens het project, kan je de communicatie tijdig afstemmen met andere betrokkenen.

Breng de actoren in kaart

Niets is vervelender is dan achteraf te moeten constateren dat er een doelgroep over het hoofd is gezien. De eerste stap bij het in kaart brengen van de omgeving is dus het krijgen van een zo volledig mogelijk beeld van de belanghebbende partijen en eventuele experts, die over bruikbare kennis beschikken. In vier stappen kom je tot een inventarisatie van alle actoren.



Tips

Maak deze inventarisatie met het team. Iedereen kent weer andere personen en denkt aan andere organisaties. Lukt dit niet, toets dan in elk geval de opbrengst met het team.

Toets of je de meeste partijen hebt door te kijken of je de volgende groepen kunt identficeren:

- alle schakels uit de beleidsketen
- de doelgroepen
- de interne omgeving
- de achterbannen van of de mensen achter de koepelorganisaties
- het bevoegd gezag
- de media
- Leg een bestandje aan van de contactgegevens van de actoren. Handig voor later.
- Wat levert deze inventarisatie op?
- De actorenanalyse geeft een eerste beeld van het traject. Hoe complex is de interne omgeving? Hoeveel externe stakeholders zijn er?

Vaak komen hier de eerste witte vlekken, blinde vlekken of verrassende partijen in beeld en blijkt ook hoe projectleden elk andere delen van het netwerk kennen.

Dit is de basis voor de krachtenveldanalyse en daarna voor de vraag wie welke rol heeft of moet krijgen in het project (de ringen van invloed).

Welke krachtenveldanalyse kies je?

In een krachtenveldanalyse bekijk je hoe partijen zich verhouden tot jou of tot elkaar.

- Is er onderling vertrouwen?
- Zijn mensen het eens?
- Hebben ze dezelfde belangen of drijfveren?

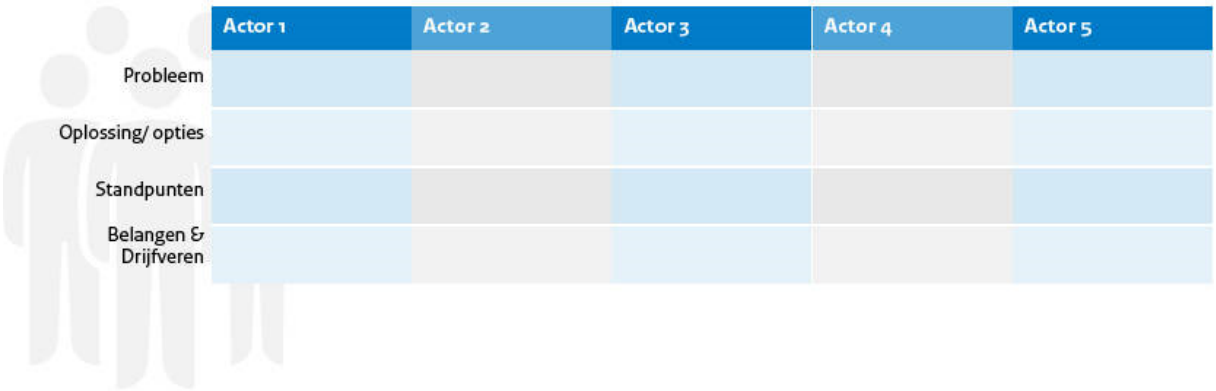
Afhankelijk van deze vragen kies je een model.

- Wat beweegt de ander?
- Wie heeft er macht of invloed? (Kleuren ABC)
- Is er onderling vertrouwen?
- Hoe zit het netwerk in elkaar?

Krachtenveldanalyse op beweegredenen

Hoe kijken de partijen in je netwerk aan tegen de opgave waar jij voor staat? Wat zien zij als het probleem? Hebben ze zelf al oplossingen? Met welke standpunten heb je te maken? En met welke belangen of drijfveren?

Beweegredenenmatrix



	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4	Actor 5
Probleem					
Oplossing/ opties					
Standpunten					
Belangen & Drijfveren					

Tips

Kies vijf sleutelactoren voor deze analyse: partijen die cruciaal zijn voor het slagen van het project, bijvoorbeeld omdat ze machtig zijn of omdat de impact op deze partij groot is.

Gebruik ook informatie uit (social) media-analyses .

Partijen hebben vaak meerdere belangen en die belangen zijn soms gedeeld. Het kan handig zijn om een lijst van belangen te maken en in de matrix aan te geven welke belangen bij welke partij relevant zijn (zoals in de voorbeeldmatrix hier).

Keer regelmatig terug naar deze analyse en bezie of het veld er anders bij ligt.

Wat betekent de uitkomst?

Zijn er gedeelde belangen? Onderhandelen op basis van standpunten leidt vaak tot defensief gedrag. Standpunten hoeven niet altijd een logisch gevolg te zijn van belangen. Standpunten zijn bovendien veranderlijk, terwijl belangen robuuster zijn en niet zo snel veranderen. Het lukt vaak goed om het gesprek te openen op gedeelde belangen.

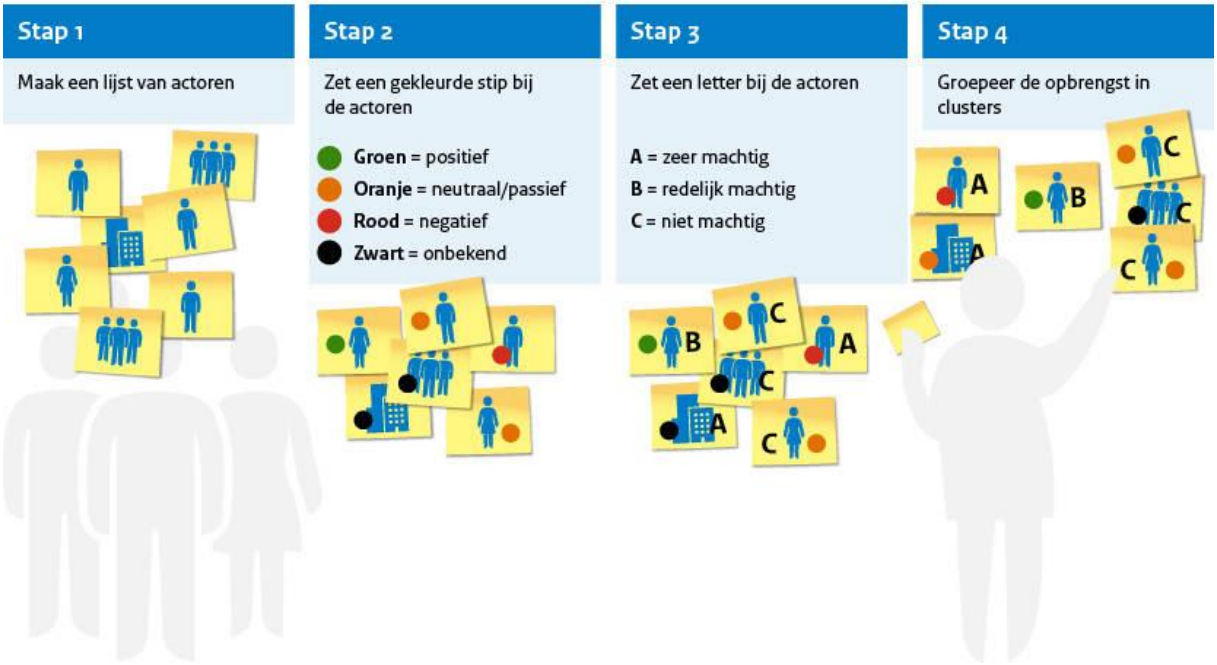
Kun je de brug slaan naar wat de ander als probleem ervaart? Groepen willen in jouw aanpak erkenning van hun vraagstuk zien en waardering voor hun belangen en drijfveren. Argumenten die niet aansluiten op de belangen van je gesprekspartner komen niet aan. Deze analyse is dus van groot belang bij het maken van je kernboodschappen.

Ziet de andere partij geen probleem? Dan wordt het lastig deze partij mee te krijgen. Zeker wanneer het een cruciale partij is voor het slagen van je opdracht, is de vraag nu of je je ambities moet bijstellen of dat je eerst het vraagstuk moet agenderen.

Kleuren ABC: Wie hebben er macht? Wie hebben er invloed?

Met deze analyse breng je in kaart wie de machtige spelers zijn en hoe zij in het traject staan. Je kunt kiezen of je scoort op hetzelfde standpunt of hetzelfde belang.

Kleuren ABC in vier stappen



Tips

Schrijf de letters meteen in de kleur van de stip, dan zie je in een oogopslag hoe de verhoudingen liggen.

Soms is het nuttig onderscheid te maken tussen een organisatie en de persoon met wie je contact hebt.

Wat betekent de uitkomst?

Veel groene A's?
Dat is mooi. Er zijn machtige partijen die mee zullen werken, veel ambassadeurs, er is weinig tegenstand te verwachten. Met voorlichting en het maken van werkafspraken met actoren in een projectmatige aanpak kun je veel bereiken.

Veel rode A's?
Een uitdaging! Veel machtige partijen die het niet in hun belang vinden mee te werken aan het beleid. Dit heeft gevolgen voor het verdere proces en de strategiebepaling. Hier is onderhandelen en prudent procesmanagement meer op zijn plaats. Ook al zijn de belangen misschien tegengesteld, zijn er win-win-situaties denkbaar?

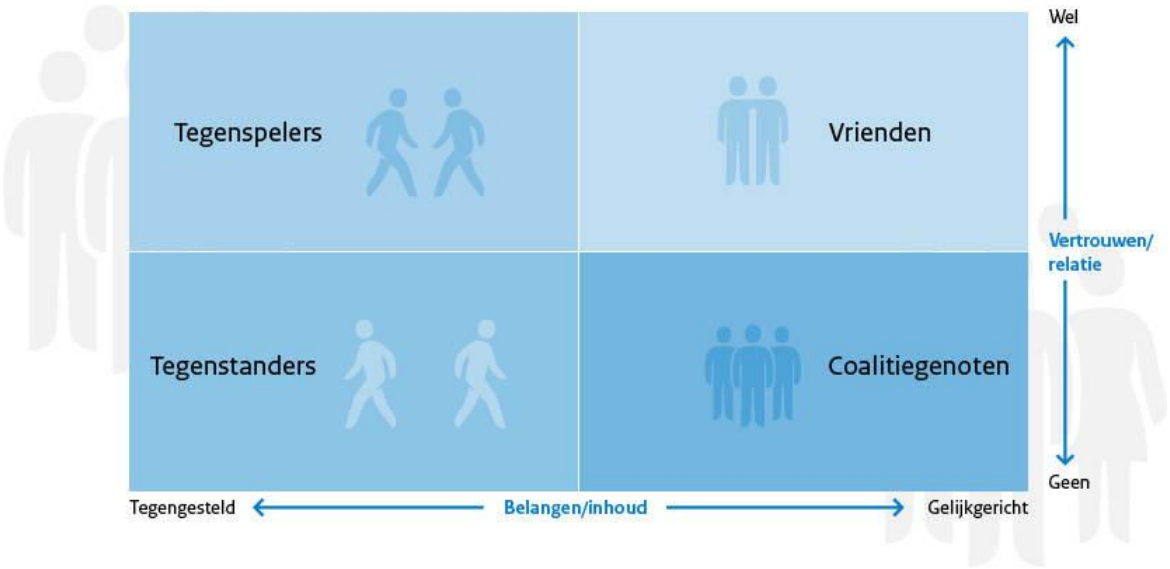
Veel oranje en zwarte actoren?
Het is nodig nader te onderzoeken hoe de actoren zich verhouden ten opzichte van het beleid en of ze wel of geen risico zullen vormen voor het vervolg. Oranje actoren zijn misschien wel positief te

beïnvloeden, van de zwarte is dat moeilijk te voorspellen. Leer hun belangen kennen en kijk hoe je ze kunt betrekken in het verdere proces. Bedenk dat niets zo dynamisch is als een spel met allerlei verschillende partijen en een beleidsproces dat verschillende stappen, rondes en fases kent. Doe de krachtenveldanalyse dus meer dan eens in een proces.

Krachtenveldanalyse op belangen en vertrouwen

Wanneer er gedeelde belangen zijn, maar het vertrouwen ontbreekt, kan het toch lastig zijn om samen op te trekken. Ook maakt het veel uit of een partij met andere belangen wel of geen vertrouwen heeft in jou als partner. Met deze matrix breng je in kaart welke opstelling je kunt verwachten van partijen.

De matrix op belangen en vertrouwen



Tips

In plaats van belangen kun je ook standpunten in kaart brengen.

Doe deze analyse pas nadat je actoren breed geïnventariseerd hebt, bijvoorbeeld op geeltjes. Dan kun je vervolgens de geeltjes in de matrix plakken.

Markeer de cruciale of invloedrijke partijen, bijvoorbeeld met een afwijkende kleur.

Pas op met beeldvorming en stereotypering van doelgroepen.

Bij de analyses draait het vooral om de discussie en om samen een inschatting te maken. Daarom is het goed om de analyses met het projectteam te doen en ze niet uit te besteden.

Wat betekent deze analyse?

Vrienden kun je inzetten als steunpilaren. Het is belangrijk deze partijen niet te verwaarlozen. Motto voor de communicatie: wees openhartig! Vertel je vrienden wat je bezighoudt, zodat zij je kunnen helpen.

Coalitiegenoten kunnen vrienden worden wanneer je investeert in de relatie. Het is een precaire relatie; wanneer een ander belang de overhand neemt, veranderen coalitiegenoten in tegenstanders. Onderstreep in de communicatie het gezamenlijke belang.

Tegenspelers kunnen je scherp houden. Benut de goede relatie met deze spelers voor een inhoudelijke gesprekken. Kun je een gemeenschappelijk belang vinden? Benader deze spelers letterlijk als tegenspelers op het sportveld: geef elkaar een hand van te voren en drink een borrel na afloop en toon respect.

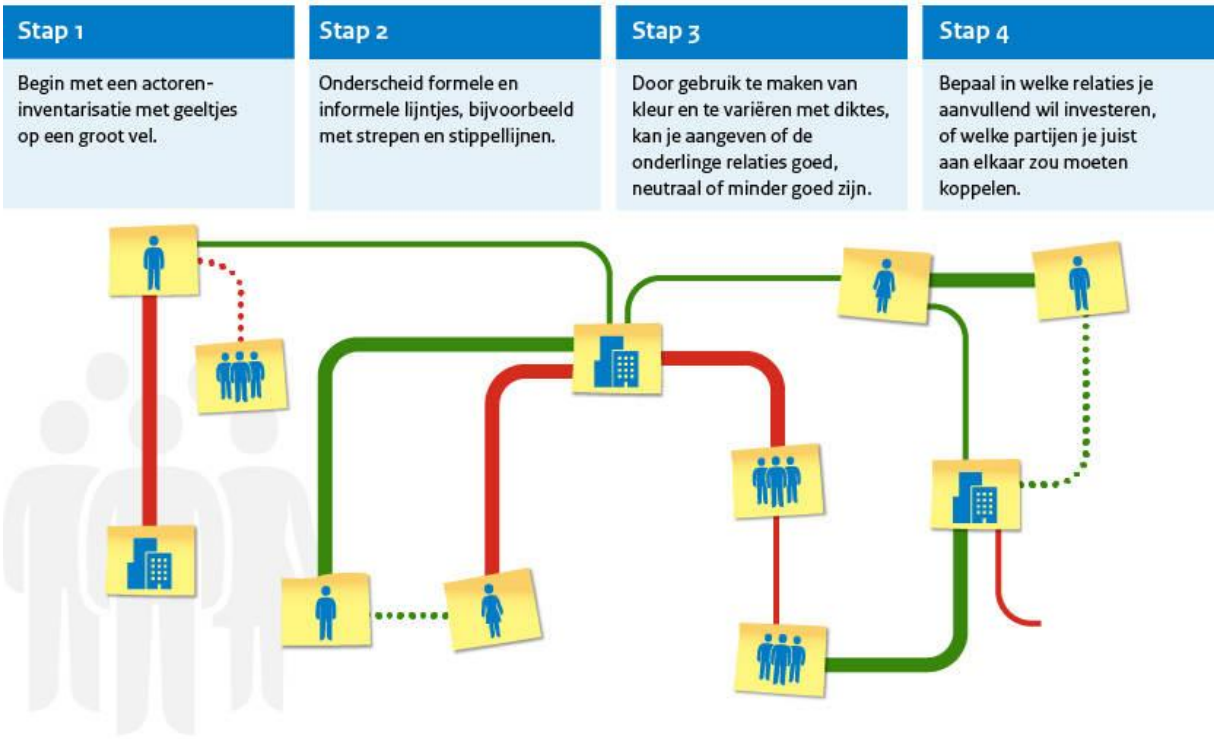
Tegenstanders zitten inhoudelijk op een andere lijn én hebben weinig vertrouwen in jou. Investeer in een betere relatie met deze spelers als ze van groot belang zijn voor het behalen van het doel. Het is

vaak eenvoudiger een gedeeld belang te vinden bij een tegenspeler dan bij een tegenstander. Communicatie-motto: wees duidelijk en to-the-point.

Netwerkanalyse of sociogram

Hoe verhouden partijen zich tot elkaar? Zijn de banden stevig? Is de relatie goed? Juist als je jezelf niet in het midden wilt plaatsen en het belangrijk vindt dat partijen met elkaar communiceren, is het nuttig deze analyse te maken. Het geeft inzicht in de vraag wie er met elkaar in gesprek zouden moeten gaan.

Netwerkanalyse



Tips

Begin met een actoreninventarisatie op geeltjes en plak die op een groot vel (om ze eventueel te verplaatsen).

Onderscheid hiërarchische en niet-hiërarchische lijnen of interne en externe partijen bijvoorbeeld door kleur of door de interne partijen als driehoekje te tekenen.

Soms moet je onderscheid maken tussen een organisatie als zodanig en mensen bij een organisatie. Dit kan zeker interessant zijn wanneer de partijen inhoudelijk clashen terwijl de communicatieprofessionals samen wel goed gaan.

Het risico van deze analyse is dat hij al snel heel complex wordt. Hoe concreter je vraag, hoe beter het werkt. De analyse hoeft niet 'af' te zijn.

- Wat betekent deze analyse?
- Deze analyse helpt je richten: met wie moet of wil je in gesprek?
- Of wie zouden er met elkaar in gesprek moeten?

Wanneer je zelf geen sterke of geen goede relatie met een partij hebt, kan het nuttig zijn andere partijen in te schakelen als afzender. En soms ben jij degene die partijen bij elkaar kan brengen.