



COLLECTIEF COMMUNICATIEF!

Werk maken van
een communicatieve
organisatie

Eric Goubin

INHOUD



KORTOM

0	Inleiding: collectief communicatief - een prominente uitdaging in de informatiesamenleving	4
1	De communicatieve organisatie: 'collectief communicatief' als communicatiefilosofie	5
1.1	Evolutie: hoe langer hoe meer communicatie	5
1.2	Iedereen communicatiedienst?	6
1.3	De communicatieve organisatie: definitie en bouwstenen	7
1.4	Welk werkingsmodel voor de communicatieve organisatie?	10
1.5	De organisatie laten groeien tot een communicatiecommunity	11
1.6	De communicatieve organisatie kent een procesmatig verloop	13
2	Communicatieve medewerkers	16
2.1	Elke medewerker communicatief	16
2.2	Zo maak je medewerkers communicatief sterker	18
2.3	Succesfactoren	25
2.4	Onboarding en outboarding	29
2.5	Employee Ambassadorship	29
2.6	Communicatieve vrijwilligers	32
2.7	Digitale geletterdheid en mediawijsheid	32

3	Communicatieve leidinggevend	37
3.1	Twee belangrijke bouwstenen	37
3.2	Communicatie is belangrijk in meer dan één leiderschapsrol	38
3.3	Welke leiderschapsstijl voor de communicatieve organisatie?	39
3.4	Als leidinggevende bewust omgaan met communicatie	41
3.5	Topmanagement, lijnmanagement en gerespecteerde spelers	42
3.6	Het begrensde communicatievermogen van 'de cascade'	43
3.7	Tien essentiële communicatietips voor leidinggevend	46
3.8	Communicatiehulpmiddelen voor het management	46
4	Communicatieve communicatieantennes	49
4.1	Wat zijn communicatieantennes?	49
4.2	Rollen en taken van communicatieantennes	50
4.3	Ondersteuningsaanbod voor de communicatieantennes	52
4.4	Werken met communicatieantennes: succesfactoren	55
5	Positie van de communicatiedienst in de communicatieve organisatie	59
5.1	Hart en hersenen	59
5.2	De communicatieafdeling ontwikkelt in co-creatie het kader en de instrumenten van de communicatieve organisatie	61
5.3	Organisatie van metingen	63
5.4	Metacommunicatie	63
6	Ten slotte: de communicatieve organisatie vraagt om maatwerk	64



Over de auteur

Eric Goubin is onderzoeker en docent bij Kortom vzw en Thomas More Hogeschool Mechelen. Hij is auteur van verschillende publicaties op het vlak van communicatie, innovatie en sociale inclusie.

Over Kortom vzw

Kortom vzw brengt communicatieprofessionals uit de overheid of social profit samen. Dat doen we sinds 2000. Intussen maken meer dan 1.500 communicatiemensen deel uit van het Kortomnetwerk dat blijft groeien. Samen staan we voor meer en betere communicatie, voor de professionalisering van het vak en voor meer deskundigheid bij onze leden. Ontdek wat Kortom vzw voor jouw werk kan betekenen op www.kortom.be.

0 INLEIDING

Collectief communicatief: een prominente uitdaging in de informatiesamenleving



Met deze brochure brengen we een synthese van onderzoeksbevindingen over wat de communicatiewetenschap 'de communicatieve organisatie' noemt. De keuze voor dit onderzoeksthema is niet zomaar uit de lucht gegrepen. Het sluit aan bij een behoefte in het werkveld.

In 2023 publiceerden Kortom en uitgeverij Politeia het trendboek 'Communicatie als bindkracht: tien communicatie-uitdagingen voor een sterke democratie en een warme samenleving'. Tijdens vormingen en lezingen liet ik de aanwezigen stemmen over welke van die tien uitdagingen volgens hen voor de eerstvolgende jaren het belangrijkste zijn. Dat bracht telkens weer twee 'winnende' uitdagingen.

Enerzijds de noodzaak om als organisatie een communicatiekompas te ontwikkelen: heldere communicatie-doelen heb je nodig om precies te weten welke impact je nastreeft met communicatie en om te bepalen hoe je dat gaat doen. Daarmee doorbreek je het ad hoc werken.

Anderzijds is er als prioritair streefdoel om niet alleen de professionals van de communicatieafdeling maar ook de andere medewerkers en leidinggevendenden van de organisatie communicatief sterker te maken: 'collectief communicatief' als basisfilosofie.

In opdracht van de raad van bestuur van Kortom realiseerde ik een kortlopend onderzoek naar collectief communicatief. Met het accent op Vlaanderen en Nederland detecteerde en synthetiseerde ik nuttige vakliteratuur. Ik deed ook aan 'research by walking around': afgelopen jaren had ik contact met tientallen organisaties en nam ik waar hoe de communicatiewerking er in elkaar zit, wat werkt en wat niet. Vanuit Kortom en de Thomas More hogeschool was ik betrokken bij publieksonderzoek en communicatieanalyse bij overheden en socialprofitorganisaties. Zo kreeg ik zicht op verschillende werkculturen en hoe medewerkers en leidinggevendenden er een communicatierol opnemen.

Ten slotte nog deze bijzondere valabele bron: LinkedIn geeft me continu zicht op goede praktijken, gedeeld door de vele duizenden communicatiemedewerkers aldaar. Super is ook dat als ik op LinkedIn een vraag stel naar inzichten en ervaringen ik daar vanuit het werkveld telkens weer veel en nuttige antwoorden op krijg. Hetzelfde geldt voor de online Kortom-community waar de Kortom-leden elkaar helpen met communicatievragen.

Elke communicatieve organisatie is anders. De ontwikkeling daarvan is maatwerk. Want de ene organisatie is de andere niet. De communicatieve organisatie bouw je in functie van communicatiedoelen en met de leidinggevendenden en medewerkers die er zijn.

De invalshoeken en praktijkvoorbeelden in deze brochure zijn hopelijk inspirerend om zelf te bouwen aan een communicatieve organisatie en collectief communicatief te worden.

Heel veel dank aan de vele tientallen communicatiecollega's voor de waardevolle gesprekken, presentaties, publicaties en LinkedIn-berichten. En bijzondere dank aan de leden van de raad van bestuur van Kortom voor het aanhoudende vertrouwen in mijn onderzoekswerk.

Eric Goubin,
Zemst, oktober 2025

De communicatieve organisatie: **'collectief communicatief'** als communicatiefilosofie

In deze publicatie lichten we toe wat nodig is om medewerkers en leidinggevendenden **collectief communicatief** te maken.

'Collectief communicatief' is de onderliggende filosofie om tot een 'communicatieve organisatie' te komen: een communicatieve organisatie is een organisatie waarin leidinggevendenden, medewerkers en communicatieprofessionals bewust en in een goede onderlinge samenwerking hun communicatierol ontwikkelen. Ze maken samen werk van betere communicatie: ze zijn 'collectief communicatief'.

Deze filosofie is relatief nieuw. Ze krijgt extra wind in de zeilen nu artificiële intelligentie iedereen hulpmiddelen aanreikt om bijvoorbeeld teksten eenvoudiger te maken, vertalingen te realiseren of beeldmateriaal te ontwikkelen. De werkingspraktijk van afgelopen jaren leert dat de klassieke communicatiedienst in communicatieproductie vaak geen monopoliepositie meer inneemt.

Anderzijds is het risicovol als medewerkers en leidinggevendenden met slechts beperkte mediawijsheid en communicatiecompetenties louter op buikgevoel en zonder enige begeleiding communicatietaken opnemen.

De uitdaging is om **samen** communicatief sterker te worden en een volwaardige **communicatieve organisatie** te worden. Dat vraagt om een helder communicatiekompas: goed weten wat je wil bereiken met communicatie en welke rol medewerkers, leidinggevendenden en communicatieprofessionals daarin opnemen.

Maar hoe is het zover gekomen? Volstaat het niet dat een centrale professionele communicatiedienst het communicatiewerk op zich neemt? De relatief recente historiek van communicatiemanagement toont een noodzakelijke evolutie richting communicatieve organisaties.

1.1 Evolutie: hoe langer hoe meer communicatie

De positie van communicatie, de communicatiedienst en communicatiemedewerkers kende afgelopen decennia een hele evolutie binnen organisaties.

Eind vorige eeuw waren het veeleer uitzonderingen, pioniers die hier en daar bij de overheid of een socialprofitorganisatie wat communicatiewerk deden. In vergelijking met Nederland liepen we in België ruim 20 jaar achter.

Rond de eeuwwisseling kwam de eerste regelgeving rond openbaarheid van bestuur. Dat leidde tot de officiële **erkenning van de communicatiefunctie** in de meeste overheidsinstellingen: eindelijk werden ze verplicht om communicatiebeleid te ontwikkelen en communicatiemedewerkers te hebben. In het eerste decennium van deze eeuw gingen overheden en socialprofitorganisaties meer aandacht besteden aan klantvriendelijk werken. Communicatie werd een kerntaak, met het accent op informeren en eenrichtingsverkeer.

Sindsdien is er een geleidelijke uitbouw van communicatiediensten. Kleinere overheden (bijvoorbeeld kleine gemeenten en intercommunales) en kleinere organisaties hinken evenwel vaak nog achterop.

De communicatiediensten probeerden de eerste 10 tot 15 jaar van deze eeuw het communicatiewerk **kwaliteitsgericht naar zich toe te trekken**, te sturen en te professionaliseren. Doorgaans mét succes. Maar die centralisering is ondertussen niet meer houdbaar. Want het communicatiewerk is er niet bepaald minder op geworden. Gaandeweg kwamen steeds meer taken bij communicatiediensten: onthaalwerking, crisiscommunicatie, conversatiemanagement, participatie-initiatieven En niet te vergeten: naast externe communicatie kwam er ook – eindelijk – meer aandacht voor interne communicatie, met de coronaperiode als scharniermoment.

Ondertussen overspoelden sociale media de communicatiewerkingen. In 1997 zette een stad of gemeente tot maximum 17 verschillende digitale, gedrukte en mondelinge kanalen in. In 2022, na de hausse van sociale media, waren dat er al 38. Dat is meer dan een verdubbeling. Maar het stopt niet bij sociale media, de pers of de digitale en gedrukte kanalen. Ook aan de loketten, in straten en parken, via e-mail en chatboxen ontstaan conversaties en **meerrichtingsverkeer** tussen organisaties en de doelgroepen.

Ook voor **interne communicatie** biedt zich een veelvoud aan van voornamelijk digitale, maar ook nog mondelinge en gedrukte kanalen. De veelheid aan beschikbare kanalen maakt het er niet altijd makkelijker op. Waarvoor gebruik je nog mail en wanneer zet je in op Teams- of WhatsApp-berichten?

Dat kan een communicatiedienst – voor zover er in kleine organisaties al sprake is van een volwaardige ‘dienst’ – allemaal niet meer alleen bolwerken. In de loop der jaren kwamen er in Vlaanderen weliswaar meer communicatiemedewerkers in dienst bij overheid en social profit, maar niet in die mate dat ze nog álle communicatiewerk centraal kunnen sturen.

Overheden en socialprofitorganisaties moeten hun focus op controle loslaten en zorgen voor verbinding met en tussen interne en externe doelgroepen. Ook de communicatiediensten moeten dat doen. De kern van de zaak: **iedereen communiceert**, en de communicatiedienst zorgt ervoor dat dit zo optimaal mogelijk gebeurt.

1.2 Iedereen communicatiedienst?

Als medewerkers of leidinggevenden zich onvoldoende bewust zijn van hun communicatierol of niet weten hoe ze die horen op te nemen, kan er veel mislopen. Enkele voorbeelden die we afgelopen jaren zelf van nabij observeerden:

- Een radioloog in een ziekenhuis organiseert een persvoorstelling van een nieuwe scanner, zonder medeweten van de communicatiedienst of het onthaal. De onthaalmedewerker stuurt journalisten die zich aanmelden wandelen, in de overtuiging dat er helemaal geen persconferentie is.
- Burgers ontvangen een bewonersbrief over wegenwerken in een taal waar ze kop noch staart aan krijgen.
- Een speelpleinbus van de gemeente zet een kleuter af op een verkeerde plek. Hoewel het kind snel terecht komt bij de ouders, breekt meteen nadien oorlog los op lokale Facebookgroepen. Medewerkers van de gemeente tonen zich weinig loyaal en gooien olie op het vuur.
- Ambtenaren in een overheidsinstelling maken luidop denigrerende opmerkingen over mensen in de wachtzaal.
- Een leerkracht klaagt al weken in de leraarskamer over de zwakke verlichting in een klaslokaal, maar signaleerde het probleem nog niet aan de onderhoudsverantwoordelijke.

Het besef groeit dat iedereen communiceert: elke medewerker, elke leidinggevende, elke bestuurder, politiek mandataris, elke vrijwilliger, elke burger. Meer en meer organisaties vinden het een goede zaak dat medewerkers tijdens het werk op straat (denk aan een medewerker van de gemeentelijke groendienst) of bij mensen thuis (bijvoorbeeld de thuisverpleegkundige) inspelen op informatie-behoefte van burgers. De conversatie gaat zo verder en stopt niet met een “dat weet ik niet”. De groenwerker kan mensen vragen om zwerfvuil te signaleren, de thuisverpleegkundige kan minder mobiele mensen de weg wijzen naar lokale vrijwilligers die zorgen voor transport. Ze zijn **de contactpunten** bij uitstek tussen een organisatie en haar publiek.

Communicatie ontwikkelt zich meer dan ooit als een verantwoordelijkheid van elke actor in de organisatie, zowel voor interne als voor externe communicatie. **Engagement** is hier een kernbegrip: het noodzakelijke engagement van alle medewerkers om vriendelijk, open en constructief te communiceren met het publiek en collega's. De rol van lijnmanagers (zoals diensthoofden) is hierbij cruciaal. Zij bepalen mee de intensiteit waarmee alle medewerkers communicatieve taken ter harte nemen, en moeten hier zelf een voorbeeldrol opnemen.

Veel communicatiediensten positioneren zich als een team gekwalificeerde beroepsbeoefenaren. Ze stellen hun expertise kwaliteitsvol ten dienste van de organisatie, maar ze dragen die momenteel slechts in beperkte mate over. De nieuwe communicatiedienst gaat minder centraliseren, minder controleren, minder sturen, maar meer **inspireren en verbinden**. Het komt erop aan om **de hele organisatie communicatie-minded** te maken. De communicatiedienst blijft waken over de kwaliteit van de communicatie en versterkt zo de herkenbaarheid en de positionering van de organisatie.

1.3 De communicatieve organisatie: definitie en bouwstenen

Een groep Zweedse onderzoekers verrichtte studiewerk naar ‘**de communicatieve organisatie**’ (Heide, M., Simonsson, C., Nothhaft, H., Andersson, R. en van Platen, S., 2018). Ze omschrijven het als een organisatie waar communicatie constant op de agenda staat. Leidinggevend en medewerkers beseffen er dat communicatie een voorwaarde is om de missie en doelen van de organisatie te bereiken. Dat vraagt om een doordacht communicatiesysteem. De communicatieve organisatie geeft ruimte aan verschillende stemmen om tot een beter onderling begrip te komen. Leidinggevend en medewerkers hebben communicatieve vaardigheden en nemen communicatieverantwoordelijkheid op. Ondertussen blijft er een prominente plek voor een communicatieafdeling met echte communicatie-experten. Die zijn gangmakers en begeleiders van de communicatieve ontwikkeling van de organisatie.

We herhalen even deze **definitie** van bij aanvang van dit hoofdstuk: *een communicatieve organisatie is een organisatie waarin leidinggevend, medewerkers en communicatieprofessionals bewust en in een goede onderlinge samenwerking hun communicatierol ontwikkelen. Ze maken samen werk van betere communicatie: ze zijn ‘collectief communicatief’.*

De onderzoekers van Lund University zien verschillende bouwstenen voor de ontwikkeling van een communicatieve organisatie.

Bouwstenen voor de communicatieve organisatie

Onderstaande bouwstenen zijn grotendeels geïnspireerd door deze van Lund University. Op basis van eigen onderzoek voegden we bouwstenen twee en acht toe. Samen vormen deze acht bouwstenen de kern van een collectief communicatieve organisatie.

BOUWSTEEN 1. ER IS EEN COMMUNICATIEKOMPAS

>> De communicatieve organisatie erkent het belang van communicatie en creëert helderheid en erkenning van communicatiedoelen en -impact

- Er wordt ingezet op het behalen van uitgesproken, heldere en meetbare organisatie- en communicatiedoelen.
- Er is een communicatieplan dat uitwerkt hoe je de communicatiedoelen gaat realiseren.
- Er zijn impactmetingen waaruit men de nodige lessen trekt.
- Er is communicatie over de resultaten van de impactmetingen.
- Medewerkers en leidinggevendenden begrijpen dat communicatie veel meer is dan informeren.

BOUWSTEEN 2. HOUDING EN GEDRAG ONTWIKKELEN

>> De communicatieve organisatie combineert een communicatieve houding met communicatief gedrag

- Communicatie zit in het DNA van de organisatie.
- Een communicatieve houding: in een communicatieve organisatie leeft een sterk besef dat goede interne en externe communicatie belangrijk is. Dat besef stelt zich bij zowel medewerkers als leidinggevendenden.
- Communicatief gedrag: in een communicatieve organisatie nemen leidinggevendenden en medewerkers verantwoordelijkheid op door actief bij te dragen tot de interne en externe communicatie.

BOUWSTEEN 3. OPEN COMMUNICATIEKLIMAAT

>> De communicatieve organisatie creëert een open en inclusief communicatieklimaat dat vertrouwen bevordert

- Een open communicatieklimaat hoort bij een goede werking van de hele organisatie.
- Er is in het algemeen een 'luistercultuur en -architectuur': houding en voorzieningen die helpen om meer en beter naar elkaar te luisteren.
- Leidinggevendenden en medewerkers krijgen de ruimte om te reflecteren over hoe ze met en over elkaar communiceren.
- Een open communicatieklimaat is per definitie inclusief: met aandacht voor de diversiteit van iedereen in de organisatie.

BOUWSTEEN 4. DE NOODZAAK VAN COMMUNICATIEPROFESSIONALS

>> De communicatieve organisatie erkent de noodzaak van communicatieprofessionals

- Er is besef dat communicatie complex is en daarbij nood is aan omkadering door communicatiedeskundigen.
- In de communicatieve organisatie is er een centrale rol voor de communicatiedienst. Die staat enerzijds in voor een professionele doel- en doelgroepgerichte ontwikkeling van communicatiebeleid, communicatieacties en communicatiekanalen. Anderzijds neemt de communicatiedienst actief de rol op van coördinator en facilitator van de communicatiecommunity. Alle medewerkers en leidinggevendenden maken deel uit van die community.
- De communicatiedienst doet veel meer dan louter uitvoerende opdrachten.
- De communicatieprofessionals ontwikkelen er vooral net die competenties die nodig zijn om de prioritaire communicatiedoelen te bereiken.

BOUWSTEEN 5. HET MANAGEMENT NEEMT VERANTWOORDELIJKHEID

>> De communicatieve organisatie zet uitdrukkelijk de communicatierol van het management op de kaart

- De communicatierollen van leidinggevendens zijn helder.
- Er is evaluatie en opvolging van de mate waarin leidinggevendens hun communicatierol opnemen.
- Leidinggevendens weten hoe ze beter kunnen communiceren als groep, en niet enkel als individu.
- Leidinggevendens zijn zichtbaar aanwezig, zowel op de werkvloer als in de interne communicatiekanalen.
- Leidinggevendens communiceren transparant. Dat betekent niet dat ze alles communiceren, maar wel dat ze duidelijke prioriteiten stellen en gerichte boodschappen verspreiden.

BOUWSTEEN 6. HET MANAGEMENT WORDT ONDERSTEUND

>> De communicatieve organisatie ondersteunt managers in hun rol als betekenisgevers

- Managers ontwikkelen expertise om strategische en organisatorische issues goed te communiceren.
- De managers krijgen richtlijnen, tools en redactionele ondersteuning bij het ontwikkelen van hun communicatie.
- Top-down lijncommunicatie is hier niet de norm. De interne communicatie stimuleert participatie, samenwerking en flexibiliteit.

BOUWSTEEN 7. MEDEWERKERS WORDEN ONDERSTEUND

>> De communicatieve organisatie ondersteunt medewerkers om hun communicatierol op te nemen

- Van bij de aanwerving worden nieuwe medewerkers op de goede communicatieve sporen gezet.
- Er zijn diverse initiatieven die bijdragen tot sensibilisering met betrekking tot mediawijsheid en communicatievaardigheden.
- De communicatieve organisatie is een lerende organisatie, met richtlijnen, vormingen, toolkits, coaching en andere instrumenten die medewerkers en leidinggevendens helpen om communicatief sterk te worden en te blijven.

BOUWSTEEN 8. WAAR NODIG: COMMUNICATIEANTENNES

>> De middelgrote en grote communicatieve organisatie zet in op communicatie-antennes, op maat van wat in de organisatie wenselijk en haalbaar is

- Naast medewerkers, leidinggevendens en centrale communicatieprofessionals ontwikkelt zich in de middelgrote tot grote communicatieve organisatie een vierde actor: de communicatie-antennes.
- Deze communicatieantennes zijn medewerkers in de verschillende afdelingen in de organisatie die...

- » ... een stuk(je) van hun tijd besteden aan communicatie, en daartoe de ruimte krijgen;
- » ... doorgaans zelf weinig communicatieachtergrond hebben, maar hierin wel willen groeien;
- » ... in regelmatig contact staan met de communicatiedienst en met de andere communicatie-antennes in de organisatie.
- De communicatieantennes ontwikkelen zich als verbindingsfiguren tussen hun diensten en de communicatiedienst.
- De communicatieantennes zijn medegangmakers van de hele organisatie als communicatie-community.
- De communicatieantennes krijgen richtlijnen, werkinstrumenten, helpdesk en coaching.
- De communicatieantennes komen regelmatig samen, maken onderlinge afspraken en zetten in op kennisdeling.

Deze laatste bouwsteen vinden we hoofdzakelijk bij **middelgrote en grote organisaties**. **Kleine organisaties** kunnen zich communicatief ontwikkelen zonder die communicatieantennes. Daar heb je zelden een organogram met aparte afdelingen en diensten en is er minder nood aan antennes die het contact onderhouden met de centrale communicatiedienst. In organisaties met pakweg minder dan 20 personeelsleden is er vaak slechts een éénpersoonscommunicatiedienst. Die ene communicatieprofessional kan zelf van nabij rechtstreeks in contact blijven met het kleine aantal medewerkers en leidinggevendenden.

1.4 Welk werkingsmodel voor de communicatieve organisatie?

Als je de hele organisatie communicatief wil maken, heb je nood aan een werkingsmodel waarin communicatieve alertheid en vaardigheden verspreid zitten in de organisatie. Het communicatiewerk beperken tot een monopolie bij de medewerkers van de centrale communicatieafdeling is niet meer van deze tijd. Het maakt dat medewerkers en leidinggevendenden minder het belang van communicatie zien en hun eigen verantwoordelijkheid hierin.

De communicatieve organisatie heeft dus nood aan een decentrale aanpak. Op basis van vakliteratuur en interviews onderscheidden we in de Kortom-studie 'De nieuwe communicatiedienst' (Goubin, 2018) acht mogelijke **werkingsmodellen**. Je vindt een toelichting van alle acht als bijlage achteraan in deze brochure. Drie van deze werkingsmodellen zijn het meest aangewezen voor de communicatieve organisatie: het vertakingsmodel, het netwerkmodel en het antennemodel.

Vertakingsmodel: de medewerkers van de communicatiedienst doen het meeste communicatiewerk, maar werken gedeconcentreerd

Het vertakingsmodel (soms ook wel boommodel genoemd) vind je vooral bij organisaties met een werking verspreid over verschillende locaties.

Het gaat om een centrale communicatieafdeling met een vertakte – gedeconcentreerde – inrichting. De communicatiedienst heeft eigen medewerkers aan de slag in de andere diensten. De professionals werken dus niet op één plek, maar doen structureel een deel van hun communicatiejob op locatie en voor één of meer andere diensten. Doordat medewerkers van de communicatieafdeling zelf systematisch en actief aanwezig zijn in de andere diensten zijn daar geen antennes nodig.

Netwerkmiddel: naast de centrale communicatiedienst heeft elke afdeling een eigen team communicatieprofessionals

Dit is een model dat je enkel terugvindt bij hele grote organisaties die onderverdeeld zijn in verschillende afdelingen.

In het netwerkmiddel heb je een goed uitgebouwde centrale communicatieafdeling én aparte (kleinere) communicatiediensten bij verschillende afdelingen. Waar in het vertakkingsmodel die communicatiemedewerkers-op-locatie horen bij het personeelskader van de communicatiedienst, is dat niet zo in het netwerkmiddel. In het netwerkmiddel horen ze bij het personeel van een sectorale afdeling (bijvoorbeeld de afdeling Infrastructuur- en Wegenwerken van een stad). Zowel op de centrale communicatieafdeling als op de decentrale communicatiediensten werken communicatieprofessionals.

Antennemiddel: een centrale communicatiedienst in contact met decentrale communicatieantennes

In het antennemiddel heb je een centrale communicatieafdeling: een compact team communicatieprofessionals. In de andere afdelingen van de organisatie (vooral die met een publiekswerking) neemt telkens één of meer medewerkers de rol van communicatieantenne op. Een communicatieantenne is meestal geen geschoolde communicatiedeskundige. Het is een medewerker die zich engageert om, naast de hoofdpdracht, er enkele communicatietaken bij te nemen.

Afgelopen jaren kwam een evolutie op gang waarbij meer en meer organisaties kiezen voor het antennemiddel, of een beperkte variant daarvan. Het Groot Gemeentelijk Communicatieonderzoek (Thomas More, 2022) leert dat bij 64% van de lokale overheden er elders in de organisatie (dus buiten de centrale communicatiedienst) medewerkers zijn die een deel(tje) van hun tijd besteden aan communicatietaken.

Bij **middelgrote en grote organisaties** is dit de **beproevede constructie** om een communicatieve organisatie te realiseren:

- De **leidinggeveden** of lijnmanagers erkennen het belang van communicatie, en zijn ook zelf communicatief in hun managementstijl.
- De **medewerkers** in de organisatie zijn zich bewust van hun interne en externe communicatierol en zijn bereid hun persoonlijke communicatiereflexen en -vaardigheden te ontwikkelen.
- Een **centrale communicatiedienst**, met communicatieprofessionals.
- In **de bedrijfsafdelingen** zijn **één of enkele personen** aanwezig **die communicatietaken opnemen** (afhankelijk van welke werkingsmodel, zoals daarnet toegelicht).

1.5 De organisatie laten groeien tot een communicatiecommunity

In de communicatieve organisatie vormt het personeel één grote communicatiecommunity. De medewerkers van de centrale communicatiedienst vormen er samen met de antennes of gedecentraliseerd communicatiepersoneel het kernteam. Het kloppende hart van die community.

Sleutelbegrippen zijn hier samenwerking, **lerend netwerk**, gedeelde verantwoordelijkheid, flexibiliteit en professionalisme. De kernleden van deze gemeenschap komen regelmatig bijeen voor kennisdeling, de ontwikkeling van communicatiebeleid en -richtlijnen, planning en afstemming van het communicatiewerk.

Bij Kortom hadden we afgelopen jaren gesprekken met tientallen communicatieverantwoordelijken bij voornamelijk overheids- en socialprofitorganisaties in Vlaanderen. Dat leerde ons dat de mate waarin een organisatie communicatief kan zijn verschillende niveaus kent.

Wellicht, beste lezer, herken je ook jouw eigen organisatie in één van deze niveaus?

De communicatieve organisatie kent verschillende niveaus

NIVEAU 0. DE COMMUNICATIEARME ORGANISATIE

Er is geen erkenning van het belang van communicatie of er zijn geen communicatieprofessional(s) in dienst.

NIVEAU 1. DE ORGANISATIE MET BEPERKTE COMMUNICATIEKRACHT

Op dit niveau is er erkenning van het belang van communicatie en zijn er communicatieprofessional(s) in dienst. Er is *nog geen aandacht* voor communicatieve medewerkers of leidinggevendenden.

NIVEAU 2. DE ORGANISATIE MET ELEMENTAIR COMMUNICATIEBEWUSTZIJN

Op dit niveau zijn er *occasionele initiatieven* om medewerkers, antennes en leidinggevendenden communicatief iets sterker te maken (bv. een training publieksgericht schrijven of eenvoudige lay-outsjablonen aanbieden).

NIVEAU 3. DE COMMUNICATIESTIMULERENDE ORGANISATIE

Er is een *doordachte systematiek van initiatieven* om medewerkers en/of leidinggevendenden communicatief sterker te maken.

NIVEAU 4. DE GENETWERKTE COMMUNICATIECOMMUNITY

Net als in het vorige niveau is er een doordachte systematiek van initiatieven. Dat in combinatie *met communicatief sterke antennes* die samen de kern van de communicatiecommunity vormen, en iemand die de *coördinatie* van dit lerend netwerk voor zich neemt.

NIVEAU 5. DE GEVORDERDE COMMUNICATIEVE ORGANISATIE

Op dit niveau is er *permanente* aandacht voor communicatie bij alle medewerkers (en dus ook bij leidinggevendenden).

Deze indeling in niveaus vormt geen statisch gegeven. Een bedrijf of organisatie kan zich momenteel op een hoog niveau bevinden (bijvoorbeeld niveau 4 of 5) maar kan gauw weer afzakken tot een laag communicatief niveau. We merkten tijdens het onderzoek meermaals dat dit bijvoorbeeld gebeurt als de steun van een topmanager wegvalt of als de communicatiedirecteur of coördinator van de communicatiecommunity langdurig uitvalt. Het is een hele opgave voor wie deze sleutelfiguur opvolgt om de draad terug op te nemen.



We maken werk van een beleid dat op alle vlakken communicatief is

Jan Van Reusel

communicatieverantwoordelijke Scouts en Gidsen Vlaanderen



'PR, interne en externe communicatie zijn in onze organisatie altijd een aandachtspunt geweest. Bij Scouts en Gidsen Vlaanderen wordt iedereen uitgenodigd tot communicatieve betrokkenheid. Dat hoort bij ons DNA: participatief werken, iedereen laten meewerken op ooghoogte en niet vanuit een hiërarchie, onze mensen mee de regie laten nemen in hun werk.

We hebben vijf pedagogische basispijlers: medebeheer, engagement, dienstbaarheid, ploegwerk en zelfwerkzaamheid. Dit trekken we door in onze werkvormen, met coöperatief samenwerken en communiceren. Op alle niveaus zien we onze mensen als communicatoren die mee ons verhaal bepalen en uitdragen. Het hoort bij onze basisfilosofie en communicatiestijl om hen uit te dagen en te laten meepraten.

Medewerkers uit alle diensten volgen een traject verbindende communicatie, wie in de tuin werkt net zo goed als een pas aangeworven manager of leden van de raad van bestuur. Empathisch leren luisteren vinden we daarbij essentieel.

Dienend

leiderschap is hierbij wat voor elke leidinggevende de essentiële attitude moet zijn: leidinggeven is geen rol maar wel een relatie aangaan met medemensen.

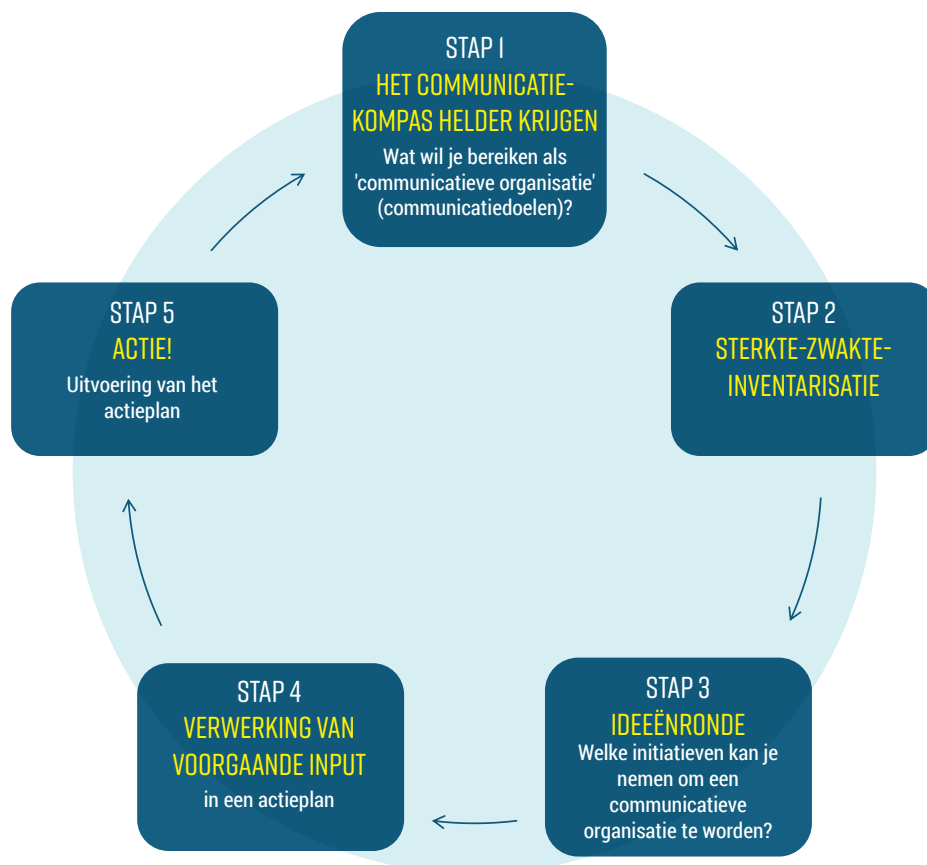
Dat nemen we ook mee in functionerings- en evaluatiegesprekken.

Communicatie zit strategisch en tactisch verweven in de hele vereniging. Er is wel een communicatiedienst die richting en operationele ondersteuning geeft, maar die dat zeker niet monopoliseert. Zo werken we toe naar een beleid dat op alle vlakken communicatief is.

Dat neemt niet weg dat er ook ruis zit op het verhaal, dat kan niet anders. Er zijn altijd dissonante stemmen, met hier en daar een barstje (that's how the light gets in). Die zijn ook nodig om in beweging te blijven, om te experimenteren of berekende risico's te nemen. Corporate communicatie mag net géén dicht-gemetseld geheel zijn, maar een cultuur waaraan je kan deelnemen door mee te praten, gedurfde visionaire of creatieve ideeën voor te stellen, door onverwachte dingen aan te reiken, en dit tot op het niveau van management en bestuurstafels. Zo is communicatie een beetje de "jazz" die een organisatie doet swingen.'

1.6 De communicatieve organisatie kent een procesmatig verloop

Een bedrijf, overheid of socialprofitinstelling laten evolueren tot een echte communicatieve organisatie gebeurt niet van vandaag op morgen. In essentie moet het vertrekken van een visie op hoe de organisatie haar communicatiedoelen wenst vorm te geven. En dan volgt een heel traject.



Dit is het procesverloop richting 'Communicatieve organisatie':

STAP 1 - HET COMMUNICATIEKOMPAS HELDER KRIJGEN

Via **interne gedachtewisselingen** (gewoonlijk via gespreksgroepen met leidinggevend en andere sleutelfiguren) ontwikkelt zich een **visie** op hoe de instelling zichzelf ziet als **communicatieve organisatie**. Dat veronderstelt dat je de communicatiedoelen helder krijgt (wát moet het effect zijn van interne en externe communicatie). Bij deze gedachtewisselingen bespreek je ook hoe de communicatirol van medewerkers, leidinggevend, eventuele communicatieantennes en de communicatieprofessionals van de communicatieafdeling eruitziet. De bereidheid tot gedeelde communicatieverantwoordelijkheid moet aanwezig zijn, anders lukt het moeilijk of niet om de volgende stappen te zetten.

STAP 2 - STERKTE-ZWAKTE-INVENTARISATIE

Op basis van de visie op de communicatieve organisatie uit stap 1 ontwikkel je nu een sterkte-zwakte-inventarisatie. Wat doen we al goed? En wat kan beter in communicatie-attitude, -kennis, -competenties? Welke andere aandachtspunten stellen zich? Om dit in kaart te brengen heb je opnieuw betrokkenheid nodig van de verschillende interne actoren. Dat kan via gespreksgroepen, maar ook metingen kunnen helpen.

STAP 3 - IDEEËNRONDE

Vanuit de visie op de communicatieve organisatie (stap 1) en de inzichten uit de sterkte-zwakte-analyse (stap 2) kan je samen met medewerkers en leidinggevend bedenken welke initiatieven, taakdeling, richtlijnen, tools en vormen nodig zijn om de organisatie positief communicatief te laten ontwikkelen. Gespreksgroepen zijn hier opnieuw een mogelijke werkvorm.

STAP 4 - VERWERKING VAN ALLE INPUT IN EEN ACTIEPLAN

Je bundelt alle input uit de vorige stappen, maakt het overzichtelijk en werkt het uit tot een actieplan. Je zal merken dat dit vraagt om selectie. Vaak zijn bij de ideeënrunde (stap 3) meer acties voorgesteld dan nuttig en haalbaar is. Na die selectie zal je ook moeten prioriteren en doseren: welke acties doe je eerst en hoe spreid je de initiatieven in tijd om het qua workload haalbaar te houden?

STAP 5 - ACTIE!

Je **voert** het **actieplan uit**, je evalueert regelmatig, en je stuurt bij waar nodig.

Je kan deze verschillende stappen zelf in handen nemen vanuit de communicatieafdeling. Maar je kan er ook voor opteren om voor de stappen 1, 2 en 3 een beroep te doen op externe communicatieconsultants met ervaring in groepsdynamische processen.

In de kadertekst vind je als voorbeeld hoe de Leuvense universiteit de eerste stap zette richting communicatieve organisatie: de ontwikkeling van een visietekst.

Universiteit op weg richting communicatieve organisatie

De Leuvense universiteit heeft meer dan zestigduizend studenten en ruim dertien-duizend medewerkers. Het is een hele uitdaging om de interne communicatie van dit academisch instituut kwaliteitsvol te ontwikkelen.

Tijdens drie gespreksmomenten bogen ruim 40 medewerkers vanuit verschillende niveaus en entiteiten zich over de kwaliteit van de interne communicatie naar medewerkers en studenten. Ze ontwikkelden samen communicatiedoelen en kwamen tot een sterkte-zwakteanalyse.

Dat leidde tot een visietekst die tien krijtlijnen aanreikt voor hoe de universiteit zich – toch alvast voor interne communicatie – wenst te ontwikkelen tot een communicatieve organisatie. Dit is de synthese daarvan:

1. We maken medewerkers sterker in interne communicatie
2. Onze leiders weten dat interne communicatie tot hun kerntaak behoort
3. We creëren een lerend communicatienetwerk met decentrale communicatiemedewerkers (communicatieantennes)
4. We coördineren meer
5. We luisteren en betrekken
6. We communiceren op maat
7. We bundelen en brengen eenvoud
8. We optimaliseren onze kanalenmix
9. We communiceren eerder vroeg dan laat, eerst intern en dan pas extern
10. We meten om te weten

Deze aanbevelingen worden breed gedragen binnen KU Leuven en dienen als richtinggevend kader voor de toekomst. Op basis hiervan kan de universiteit een intern communicatiebeleid ontwikkelen en uitvoeren. Zo kan deze organisatie zich geleidelijk ontwikkelen tot een communicatievere organisatie.

Met dank aan Sigrid Somers en Roel Ruttens van de Dienst mediarelaties en interne communicatie KU Leuven om deze info met ons te delen.

2 Communicatieve medewerkers

'C ollectief communicatief' is een mooi idee. Maar kan je van alle medewerkers verwachten dat ze met dezelfde intensiteit een communicatierol opnemen? Welke vaardigheden en competenties heeft een medewerker nodig? In dit hoofdstuk bespreken we welke communicatierol medewerkers kunnen opnemen en hoe je hier als communicatiedienst kunt toe bijdragen.

2.1 Elke medewerker communicatief

De ene medewerker is de andere niet. Er zijn binnen- en buitendiensten, functies met of zonder klantencontact, kort- en langgeschoolden. Sommigen hebben een technische job, andere een zorgverlenende, administratieve of creatieve – met of zonder leidinggevende taken. Niet iedereen beschikt over een computer of smartphone op het werk en digitale vaardigheden verschillen sterk. Ten slotte heb je verschillende leeftijden en generaties binnen het personeelsbestand. De oudere garde voelt zich vaak vertrouwd bij mondelinge, gedrukte en 'klassieke' digitale kanalen (zoals e-mail en websites), terwijl (veel maar zeker niet alle) jongere medewerkers sneller aan de slag gaan met steeds weer nieuwe sociale media, apps en artificiële intelligentieplatformen. Dus: neen, we kunnen onmogelijk verwachten dat elke medewerker communicatief even sterk wordt.

Wat wel kan is dat medewerkers besef ontwikkelen over hun eigen **communicatieverantwoordelijkheid**: ten opzichte van de organisatie waarvoor ze werken, collega's en leidinggevenden, interne en externe klanten.

Je mag dus wel van elke medewerker in elke organisatie verwachten dat die een **constructieve communicatiehouding** nastreeft. Dat betekent dat de medewerker bereid is om geïnformeerd te worden en om ook zelf actief te informeren. In ideale omstandigheden beseffen medewerkers het belang van goede interne en externe communicatie, en van de eigen rol hierin.

Uiteraard verwacht je van boekhouders in eerste instantie dat ze correcte cijfers produceren. Maar als ze fouten ontdekken moeten ze dit signaleren. En een medewerker van de groendienst die bomen snoeit, moet omwonenden op de hoogte brengen dat ze beter op veilige afstand blijven. Een positieve communicatiehouding en elementaire **communicatiereflexen** zijn het minimum wat je kan verwachten. Medewerkers nemen **verantwoordelijkheid** op door **actief bij te dragen** tot de interne en externe communicatie. Helemaal mooi is het als medewerkers gelegenheid krijgen om gaandeweg hierover bij te leren en hun communicatievaardigheden aan te scherpen.

Medewerkers voelen zich meer betrokken bij de organisatie en het beleid als er sprake is van een prettig en open communicatieklimaat. Alle collega's dragen bij aan dit communicatieklimaat.

Welke **attitude, kennis en vaardigheden** kan je in een communicatieve organisatie verwachten van medewerkers? Onze Nederlandse vakgenoot Huib Koeleman reikte in enkele van zijn publicaties een aantal competenties aan die we op basis van onze eigen bevindingen aanvullen en herstructureren.

Attitude, kennis en vaardigheden van medewerkers in een communicatieve organisatie

EEN POSITIEVE COMMUNICATIEHOUDING:

de medewerker...

- is bereid om zich betrokken te voelen bij de organisatie;
- neemt de verantwoordelijkheid op om zich te laten informeren;
- draagt bij tot een prettig communicatieklimaat;
- communiceert eerlijk en open;
- durft uit te komen voor de eigen mening;
- houdt zich aan respectvolle communicatie met en over elkaar;
- is discreet en loyaal op persoonlijke sociale media.



WEGWIJS IN DE COMMUNICATIEHUISHOUDING VAN DE ORGANISATIE:

de medewerker...

- doet mee met informele en formele ontmoetingsmomenten;
- kent en gebruikt de interne communicatiekanalen;
- kent de belangrijkste interne contactpersonen;
- weet waar welke informatie te vinden is;
- weet communicatief wat wel en wat niet te doen tijdens crisismomenten.

COMMUNICATIEVE KLANTGERICHTHEID:

de medewerker...

- stelt zich klantvriendelijk op voor klanten met vragen;
- spreekt zelf actief collega's, interne en externe klanten aan;
- vermijdt informatieoverload;
- weet hoe en naar wie door te verwijzen als klanten vragen hebben waarop de medewerker zelf geen antwoord heeft;
- informeert actief leidinggevend over wat belangwekkend is: incidenten, goede praktijken, ...

KENNISMANAGEMENT:

de medewerker...

- weet kennis en expertise in eigen vakgebied te vinden;
- is bereid om kennis en expertise te delen;
- stimuleert uitwisseling van kennis en expertise.

GEVORDERD COMMUNICEREN:

de medewerker...

- is actief als ambassadeur op sociale media;
- geeft actief signalen (aan de communicatiedienst) over wat nuttig is voor interne of externe communicatie;
- reikt actief zelf content aan voor (interne of externe) kanalen;
- is bereid om actief mee te doen met interactieve beleidsvorming.

Het spreekt voor zich dat een medewerker zelden of nooit 100% voldoet aan deze omvattende en diverse reeks communicatiecompetenties. In de praktijk kunnen we vier niveaus onderscheiden:

- **Laag niveau:** medewerkers waarbij het merendeel van de communicatiecompetenties te wensen over laat. Ze zijn niet bereid of onvoldoende vaardig om effectief te communiceren.
- **Passief niveau:** medewerkers die wel wat communicatiecompetenties hebben maar die zich veeleer passief opstellen. Ze volgen bijvoorbeeld wel de interne kanalen, maar zijn weinig geneigd om zelf actief te communiceren.
- **Actief niveau:** op het actieve niveau vinden we een heel brede en diverse groep. Het zijn medewerkers die zich welwillend opstellen om zelf actief mee te werken aan de communicatieve organisatie. Maar hun communicatieve kennis en kunde om dit te doen zijn zeer uiteenlopend, bijvoorbeeld op vlak van lees-, schrijf- en spreekvaardigheden en digitale geletterdheid. De directe werkomgeving kan hier stimulerend werken: communicatieve collega's in de buurt, welwillende leidinggevendenden, beschikbare richtlijnen, een vormingsaanbod, de aanwezigheid van goed uitgewerkte communicatie-instrumenten (intranet, nieuwsbrief, teamvergaderingen, sjablonen...).
- **Gevorderd niveau:** dit zijn de medewerkers die zich net zoals in het vorige niveau actief opstellen, maar die zich extra inzetten om communicatief nog sterker te worden. Je vindt er bijvoorbeeld medewerkers die spontaan tekst of beeldmateriaal aanreiken voor interne of externe communicatiekanalen of die op hun persoonlijke sociale media bijdragen aan de positieve uitstraling van hun werkgever. Bij bedrijven en organisaties die werken met een antennemodel is het doorgaans in deze gevorderde groep dat ze communicatieantennes detecteren: medewerkers die in nauw contact staan met de communicatiedienst, betrokken worden bij communicatieactiviteiten en daarbij ondersteuning krijgen.

2.2 Zo maak je medewerkers communicatief sterker

Hoe krijg je over communicatie de neuzen in dezelfde richting? En wat helpt collega's om communicatief alerter en beter te worden?

Potentieel is heel veel mogelijk. Je moet dus **keuzes maken** in wat je wil bieden aan nuttige communicatieversterkende initiatieven.

In de praktijk konden we onderstaande initiatieven inventariseren. Enerzijds gaat het om documenten en tools, anderzijds is er een lijstje met een heleboel communicatie-onderwerpen waarover je binnen je organisatie vorming of coaching kan bieden.

Richtlijnen en tools

- Communicatie-afsprakennota
- Kanalenmatrix: een overzicht van welke info je via welke kanalen communiceert
- Huisstijlrichtlijnen
- Lay-outsjablonen
- Sjabloon projectcommunicatieplan
- Richtlijnen voor crisiscommunicatie (met regelmatige crisissimulatie-oefeningen)
- Een beelddatabank
- Een centrale tool voor contentplanning, met overzicht van de verschillende digitale en gedrukte kanalen
- Helpdesk: collega's bij wie je terecht kan met communicatievragen
- Een regelmatig communicatieoverleg (bv. een 'communicatieraad' of 'communicatie-klankbord-groep')

Vorming of coaching in:

- Conversatiemanagement op sociale media
- Crisiscommunicatie
- E-mails schrijven en managen
- Elektronische nieuwsbrieven maken
- Inclusieve communicatie: inleven in en communiceren met specifieke doelgroepen (jongeren, mensen in armoede, etnisch-culturele minderheden ...)
- Je weg vinden op het intranet
- Klantvriendelijkheid in communicatie
- Werken met huisstijl- en lay-outsjablonen
- Mediawijsheid
- Non-verbale communicatie
- Nuttig en ethisch aan de slag met artificiële intelligentie
- Omgaan met de pers en (ontwerp) persberichten schrijven
- Omgaan met sociale media (specifieke sociale media, conversatiemanagement, ...)
- Onthaal (fysiek, telefonisch, via mail)
- Presentatietechnieken: spreken voor publiek
- Publieksgericht schrijven
- Storytelling
- Vergadertechnieken
- Videogesprekken
- Zelf filmpjes maken
- Zelf foto's maken
- ...

Om uit dit niet-limitatieve lijstje tot een zinvolle en haalbare **selectie van initiatieven** te komen is het in de eerste plaats zaak om noden en aandachtspunten in kaart te brengen. Daarvoor ga je op onderzoek naar een antwoord op volgende vragen:

- In de eerste plaats: wat zijn de centrale communicatiedoelen van je organisatie, en wat is nodig om die doelen te bereiken?
- In welke mate is er al draagvlak bij medewerkers om de communicatierol ter harte te nemen? Wat weerhoudt medewerkers om een communicatierol op te nemen? En wat stimuleert hen?
- Welke behoeften op vlak van (interne of externe) communicatie stellen zich bij medewerkers en leidinggevendenden?
- Welke werkpunten zien medewerkers van de communicatiedienst bij andere medewerkers en leidinggevendenden om hun communicatieverantwoordelijkheid beter op te nemen?
- Wat leert (intern en extern) publieksonderzoek over de sterktes en de zwaktes van de communicatie van de organisatie? Enquêtes en gespreksgroepen kom je hier het vaakst tegen als methodiek.

Als je een onderbouwd antwoord krijgt op voorgaande vragen, kom je vanzelf tot het centrale inzicht welke richtlijnen, instrumenten of vormingen er nodig zijn om medewerkers communicatief sterker te maken.

Bovenaan de lijst 'Documenten en tools' vind je de communicatie-afsprakennota en kanalenmatrix. Dit zijn twee belangrijke hulpmiddelen die we elke organisatie kunnen aanbevelen. Even wat uitleg hierbij.

Een **afsprakennota** helpt om communicatie te structureren. Het doel van zo'n nota is om als communicatiedienst samen met collega's en bestuurders de communicatie:

- Te richten: wat willen we bereiken met communicatie?
- In te richten: welke rolverdeling en welke initiatieven?
- Te stroomlijnen: hoe laten we dat allemaal geolied verlopen?

Kortom: communicatie-afspraken maken helpt om discussies uit de wereld te helpen en maakt het communicatiewerk en de bijhorende workflows consistent, kwaliteitsvoller en effectiever. Belangrijk hierbij is dat zo een afsprakennota tot stand komt na goed intern overleg: de daarin vermelde richtlijnen en afspraken werken pas echt als ze voldoende bekend zijn en er draagvlak voor is.

Bij Kortom ontwikkelden we in co-creatie met gemeentelijke communicatiemedewerkers een [inspiratienota communicatie-afspraken](#). Die inspiratienota is voornamelijk gericht op lokale besturen, maar zeker ook interessant voor andere organisaties. Het is beschikbaar voor leden van Kortom.



Een [kanalenmatrix](#) is een ander nuttig instrument. Het duidt aan welke interne en externe communicatiekanalen er zijn, voor wat je elk van die kanalen gebruiken kan, met daarbij richtlijnen voor types inhoud, tone of voice ... Op Kortompedia, de kenniswebsite van Kortom, vind je als lid:

- Een kanalenmatrix voor lokale besturen
- Toelichting hoe je samen met collega's aan de slag kan gaan met [contentplanning](#)

Hierna vind je enkele kaderstukjes waarin we kort enkele **goede praktijken** toelichten:

- Communicatieafspraken bij Gemeente Dilbeek
- Richtlijnen voor gebruik van de interne kanalen bij het Departement Kanselarij en Buitenlandse Zaken
- Communicatietoolkits bij bouw- en woningbedrijf Heijmans
- De Communicatieraad bij de Gemeente Lievegem
- Vorming klare taal bij de Gemeente Olen
- Communicatieopleidingen bij de West-Vlaamse Intercommunale WVI
- Opleiding verbindende communicatie bij het Universitair Psychiatrisch Centrum Duffel



Communicatieafspraken bij gemeente Dilbeek

Een voorbeeld van communicatieafspraken vinden we bij de gemeente Dilbeek. De communicatiecollega's ontwikkelden er een heldere nota met informatie, richtlijnen en afspraken. Dit zijn de belangrijkste onderdelen van die nota.

1. Hoe is communicatie binnen Groep Dilbeek georganiseerd?
2. Bij welke communicatiemedewerkers kan je terecht voor communicatie naar de burger?
3. Wat is jouw rol als medewerker in communicatie?
4. Wat is jouw rol als teamcoach in communicatie?
5. Wat is de rol van een uitvoerend politiek mandataris in communicatie?
6. Wat zijn de pijlers van de communicatievisie?
7. Algemene communicatierichtlijnen
8. Onze communicatiewaarden
9. Heldere taal
10. Beeldbeleid
11. Huisstijl en merkenbeleid
12. Afspraken rond externe communicatiekanalen
13. Afspraken rond interne communicatie
14. Promotiemateriaal en -kledij
15. Crisiscommunicatie
16. Sjablonen

Je kan de volledige nota raadplegen via www.kortom.be/collectiefcommunicatief.



**Vlaamse
overheid**

Richtlijnen voor het gebruik van interne kanalen bij het Departement Kanselarij en Buitenlandse Zaken

Bij veel organisaties is er vraag naar helderheid over wanneer je nu wel of niet bepaalde kanalen gebruikt. Bijvoorbeeld: wanneer zet je bij interne communicatie in op mail, Teams-kanalen, WhatsApp, Monday of Sharepoint? Bij de Vlaamse Overheid, Departement Kanselarij en Buitenlandse Zaken ontwikkelde het communicatieteam daarvoor een praktisch kader.

Je kan dit raadplegen via www.kortom.be/collectiefcommunicatief.

Communicatietoolkits bij Heijmans

Het bouw- en woningbedrijf Heijmans in Nederland zet sterk in op het communicatief sterker maken van medewerkers. Toinja Van Daal en Anouk Straalman zijn bij Heijmans verantwoordelijk voor interne communicatie. Tijdens een congrespresentatie lichtten ze toe hoe ze werken met toolkits en communicatienota's.

De toolkits leggen stapsgewijs uit hoe een medewerker een communicatiejob kan uitvoeren. Zo bestaat er een toolkit om een intern communicatieplan op te stellen of om een redactievergadering te organiseren. Die toolkits worden actief gebruikt en zorgen ervoor dat medewerkers snel en zelfstandig kunnen werken en actiever hun communicatierol opnemen. En de afdeling communicatie verliest zo minder tijd aan het beantwoorden van operationele vragen. Belangrijk hierbij is dat medewerkers van die afdeling communicatie wel zichtbaar en vindbaar zijn. Zo blijven zowel die communicatiemedewerkers zelf als het thema communicatie top of mind in de organisatie.

In de afbeelding zie je een overzicht van toolkits en documentatie voor interne communicatie die de afdeling communicatie ter beschikking stelt. Ook prima is de vermelding bij wie je als medewerker terecht kan met je vragen: de medewerkers van de communicatieafdeling die de aanspreekpunten zijn bij Heijmans als communicatiecommunity.

Alle handige tips over **intern communiceren** op een rij

Interne communicatie gaat over de communicatie naar onze collega's. Het is belangrijk want collega's die werken bij een bedrijf waar de interne communicatie goed op orde is, zijn vaak **meer betrokken** en hebben **meer vertrouwen** in het bedrijf.

Slim intern communiceren doen we **altijd samen**. De afdeling Communicatie helpt jou en je collega's graag. Bijvoorbeeld met deze **handige toolkits en documenten**. Zo hoef je niet elke keer het wiel opnieuw uit te vinden én bereiken we samen een mooi resultaat!

Ga direct zelf aan de slag

Toolkits	Toolkits Viva Engage	Overige documenten
In 12 stappen een intern communicatieplan opstellen →	Zo schrijf je een goed bericht op Viva Engage →	12 Gouden regels voor interne communicatie →
In 7 stappen een (groot) intern event organiseren →	Alle tips over Viva Engage op een rij →	Zo schrijf je een goede kernboodschap →
In 7 stappen jouw afdeling intern promoten →	Zo voorkom je een overload aan informatie op Viva Engage →	Overzicht interne communicatiemiddelen per doel →
In 11 stappen intern communiceren bij een verhuizing →	11 Verrassende vormen om berichten op Viva Engage te plaatsen →	9 Veelvoorkomende interne communicatiemiddelen →
9 Tips voor het organiseren van een redactievergadering →	Zo breng je jouw Viva Engagegroep tot leven →	De taken verdelen we zo →
10 Tips voor nieuws op informatieschermen →		Zo is het personeelsbestand van Heijmans opgebouwd NOG IN ONTWIKKELING
In 9 stappen een goede wegwijzer op intranet maken →		Zo ziet het interne communicatielandschap van Heijmans eruit NOG IN ONTWIKKELING
Regelmatig en gevarieerd communiceren met het 3H-model →		

Heb je tips, vragen of advies nodig? Wij horen het graag!

Deze toolkits kun je bij ons opvragen

Dit zijn gevoelige en/of ingewikkelde vraagstukken. Het is belangrijk dat je deze samen met de interne communicatie-experts oppakt. Haak ons vroegtijdig aan.

- Interne communicatie bij een **crisis**
- Zo laat je de **strategie** intern landen
- 10 Stappen voor interne communicatie bij een **lusie of overname** →
- In 12 stappen een intern communicatieplan opstellen bij **IT-implementaties**

heijmans

Op onze **SharePoint-omgeving** staan ook communicatietips over woordvoering en media, online storytelling en marketingcommunicatie en branding.

Volg de afdeling Communicatie op Viva Engage! In de groep **H Communicatie** delen we wekelijkse communicatietips.

Toinja van Daal
tdaal@heijmans.nl
06 - 51 71 57 73

Anouk Straalman
astraalman@heijmans.nl
06 - 53 24 52 29




Bron: van Daal, T. (2023). *Zo helpen we collega's zelf intern slim communiceren*. Presentatie op het Praktijkcongres interne communicatie, Bussum, 23/9/2023.



Met een communicatieraad houdt lokaal bestuur Lievegem communicatie permanent op de agenda

Jeffrey Claeys, communicatiedeskundige bij lokaal bestuur Lievegem, legt uit hoe de communicatieraad het kwaliteitsvol werken rond communicatie stelselmatig op de agenda houdt:

‘Bij het lokaal bestuur werken we met een communicatieraad. Die houdt zich onder meer bezig met de contentbepaling voor de verschillende kanalen. Maar het is ondertussen zoveel meer dan dat. Sinds een jaar hebben we nu een – al zeg ik het zelf – aantrekkelijk format:

- Er zit steeds een workshop in waarbij we in groepjes aan de slag gaan met een communicatief vraagstuk, vanuit verschillende invalshoeken.
- We bieden een podium aan onze collega's om een goede communicatieve praktijk van henzelf in de kijker te zetten.
- We gebruiken Top Topicals om over de muurtjes van diensten te kijken en met een globaal verhaal naar buiten te komen.

Daarnaast organiseren we ook regelmatig mini-opleidingen rond klare taal, correct gebruik van de huisstijl en bewonersbrieven.

Last but not least: samen met m'n collega's zijn we ook het aanspreekpunt voor de diensten. Collega's kunnen bij ons met communicatievragen terecht en we sluiten een aantal keer per jaar ook aan bij het teamoverleg in de diensten. De insteek is ook daar vooral coachend, voorzien van een stevig vleugje herhaling.’



Vorming klare taal bij de Gemeente Olen

Jill Van Hove is communicatiemedewerker bij de Gemeente Olen. Ze vertelt in een enthousiaste post op LinkedIn hoe ze vanuit het communicatieteam andere medewerkers inspireren om hun teksten toegankelijker en effectiever te maken:

‘Medewerkers meenemen in de wondere wereld van klare taal: dat is wat er recent op de agenda stond. Want ongeacht het opleidingsniveau, elke lezer heeft een voorkeur voor eenvoudige teksten.

Klare taal is natuurlijk meer dan alleen eenvoudiger formuleren. Het betekent dat je een duidelijk beeld hebt van wie je lezer is. Dat je aandacht hebt voor de structuur in je tekst. En dat je boodschap bovendien heel concreet is. Wij gaven onze medewerkers een heleboel tips om in de praktijk mee aan de slag te gaan. Tips, geen regels. Want we willen vooral dat zowel de schrijver als de lezer er blijer van wordt.’



Communicatieopleidingen bij WVI, de West-Vlaamse Intercommunale

Karen Viaene is communicatie- en procesbegeleider bij WVI. Ze vertelt ons hoe ze bij WVI inzetten op communicatievorming:

'Bij WVI zetten we vanuit de dienst communicatie in op interne opleiding, zowel van leidinggevenden als van medewerkers. De focus ligt op mondelinge communicatie, essentieel in participatieprocessen. En we werken bewust met gemixte groepen, over functies en afdelingen heen.

Een opleiding duurt ongeveer anderhalf uur en is steeds een combinatie van theorie, veel voorbeelden uit de praktijk en uitwisseling tussen collega's. Ons aanbod bestaat onder andere uit:

- Help een mondige burger
- Presenteren met impact
- Methodieken en hun rol in participatieprocessen
- 10 tips voor efficiënt vergaderen

't Is één van de fijnste onderdelen van mijn job!'



UPC Duffel

geestelijke gezondheidszorg
emmaüs

Opleiding verbindende communicatie bij het Universitair Psychiatrisch Centrum Duffel

UPC Duffel organiseert opleidingen verbindende communicatie voor medewerkers van het zorgdepartement: verpleegkundigen, therapeuten, hoofdverantwoordelijken ... Stilaan sluiten ook de staf en leidinggevenden van de departementen administratie, schoonmaak en voeding aan

Jaarlijks biedt het UPC Duffel 4 introducties aan van 2 tot 3 dagen die medewerkers verplicht moeten volgen binnen 1,5 jaar na indiensttreding. Collega's die er al langer werken, worden sterk aangemoedigd om ook deel te nemen. Daarnaast biedt de organisatie half-jaarlijks korte opfrismomenten aan, organiseren ze intervisies en supervisies op vraag van teams en thematische workshops over bijvoorbeeld feedback geven. Tenslotte is er nog een verdiepingstraject van acht dagen.

Met dank aan Johan Meerbergen en Jasper Delanoy voor het delen van deze informatie.

2.3 Tien succesfactoren voor communicatieve medewerkers

In het vorige stuk bespraken we verschillende initiatieven die medewerkers en leidinggevendenden communicatief versterken. De mate waarin dat ook effectief lukt, hangt af van een aantal factoren. Ons onderzoek bracht er een tiental aan het licht.

Succesfactoren voor het communicatief sterker maken van medewerkers

1. FOCUS HOUDEN MET JE COMMUNICATIEKOMPAS
2. ER TIJD VOOR MAKEN
3. AANSLUITEN BIJ DE COMMUNICATIENODEN
4. OVERKILL VERMIJDEN
5. NIET TIJDELIJK MAAR PERMANENT
6. GEEN VERPLICHTING, WEL STERKE AANMOEDIGING
7. COMMUNICATIEMEDEWERKERS: KOM UIT UW KOT
8. NIET CONTROLEREN, WEL MONITOREN
9. LAAT LOS EN LAAT JE VERRASSEN
10. BELOON COLLEGA'S



SUCCESSFACTOR 1. FOCUS HOUDEN MET JE COMMUNICATIEKOMPAS

Je creëert bij medewerkers en leidinggevendenden een positieve houding als je regelmatig herhaalt *waarom* hun communicatierol belangrijk is. Vertel wat het effect van de communicatie moet zijn. Organisatie- en communicatiedoelen vormen daarbij het communicatiekompas. Als de focus op dat communicatiekompas wegvalt is het risico reëel dat ze gaandeweg uit het oog verliezen waarom het nuttig blijft om communicatietools te gebruiken en opleidingen te volgen.

SUCCESSFACTOR 2. ER TIJD VOOR MAKEN

Als je je organisatie collectief communicatief wil maken, is het logisch dat je dat als strategische doelstelling opneemt in je communicatiebeleidsplan. Zo creëer je ook automatisch aandacht, tijd en ruimte voor die taken en acties die je daarbij formuleert. Hoewel, hoe 'automatisch' is dat? De werkdruk bij communicatieafdelingen is doorgaans heel hoog. Er is veel te doen. Een communicatieplanning volgen is bovendien vaak niet vanzelfsprekend omdat er zich van binnen en van buiten de organisatie continu communicatietaken aandienen. Veel communicatiediensten vervallen zo in de waan van de dag en kunnen er dan nauwelijks structureel tijd maken voor initiatieven die helpen om medewerkers en leidinggevendenden communicatief sterk te maken. Nochtans loont dat echt de moeite. Bij de stad Sint-Niklaas ontwikkelden ze een hele waaier aan 'handboeken communicatie': handleidingen, tips en sjablonen over o.a. taal, huisstijl, omgaan met de media, beeldcommunicatie, sociale media en website. Als medewerkers in de organisatie daarmee zelf aan de slag gaan, leidt dat tot minder werk voor de afdeling communicatie en een decentrale versterking van de communicatiecapaciteit.

SUCCESFACTOR 3. AANSLUITEN BIJ DE COMMUNICATIENODEN

We herhalen even wat we hiervoor al vermeldden: je kan veel tools en vormen aanreiken, maar kom tot een doordachte selectie van dergelijke initiatieven. Doordacht is het wanneer dat aanbod aansluit bij prioritaire communicatienoden van interne en externe doelgroepen. Dat kom je alleen maar te weten door die doelgroepen daarover te bevragen.

SUCCESFACTOR 4. OVERKILL VERMIJDEN

Overrompel medewerkers niet met een overdaad aan regels, handleidingen en opleidingen. Daarmee ontwikkel je weerzin en communicatiefatigue. En dat is nu net wat je wil vermijden. Best dat je doseert: niet alles tegelijk maar wel geleidelijk inzichten, richtlijnen, tools en vormen aanbieden.

SUCCESFACTOR 5. NIET TIJDELIJK MAAR PERMANENT

Tijdens ons onderzoek stelden we vast dat er best wel veel organisaties zijn die 'ooit' werk maakten van een project om medewerkers en leidinggevend communicatief sterker te maken. Als dit slechts een occasioneel, tijdelijk initiatief is, raakt het effect daarvan snel weer ondergesneeuwd.

Een anonieme getuigenis hierover:

'We hadden een heel actieplan met daarin sensibilisering, online tools, vormen ... We ontwikkelden een intranetpagina 'Eerste hulp bij communicatie', een interne fotodatabank, instructiefilmpjes, opleidingen heerlijk helder communiceren, presenteren met impact ... Dat liep gedurende één jaar heel intensief. Sommige afdelingen zijn er meer op ingegaan, andere minder. En toen kwam de coronaperiode en is het allemaal stilgevallen en nadien maar beperkt terug opgepikt. Na een tijdje raakt een en ander in de vergetelheid en vervallen mensen weer in oude routines: het is dus belangrijk om het scherp houden van communicatiecompetenties regelmatig terug in de belangstelling te brengen.'

SUCCESFACTOR 6. GEEN VERPLICHTING, WEL STERKE AANMOEDIGING

De ervaring leert dat het averechts werkt als medewerkers en leidinggevend tegen hun zin opleidingen moeten bijwonen of richtlijnen horen te volgen waarvan ze zelf het nut niet inzien. Sensibilisering en aanmoediging vormen een betere strategie om gaandeweg meer medewerkers mee te krijgen. Dat kan door goede praktijken in de kijker te zetten, uit te leggen waarom goede communicatie belangrijk is (zie succesfactor 1) en de tools en opleidingen gebruiksvriendelijk en prettig te maken. Accepteer daarbij dat medewerkers zich elk op hun eigen tempo communicatief ontwikkelen.

SUCCESFACTOR 7. COMMUNICATIEMEDEWERKERS, KOM UIT UW KOT!

In een communicatieve organisatie nemen alle medewerkers en leidinggevend communicatieverantwoordelijkheid op. De communicatiedienst en de professionals zijn initiatiefnemers, ontwikkelaars en coaches van die communicatieve organisatie. Dat lukt niet als de communicatiemedewerkers zich opsluiten op kantoor, achter hun beeldscherm. Bij organisaties die werken aan een communicatieve organisatie zien we dat de medewerkers van de communicatiedienst zich regelmatig tonen op de verschillende werkvloeren, er al eens een teamvergadering bijwonen en zich aanspreekbaar opstellen. Dat helpt om in de hele organisatie communicatie top of mind te houden en de drempel te verlagen tot nog meer samenwerking met de communicatiedienst.

SUCCESSFACTOR 8. NIET CONTROLEREN, WEL MONITOREN

De communicatieve organisatie ontwikkelt instrumenten en opleidingen om medewerkers communicatief sterker te maken. Vanuit de afdeling communicatie ga je na of dat ook echt werkt: gaan medewerkers netjes om met de huisstijl, worden er betere teksten gemaakt, houden ze zich aan afspraken over omgang met de pers ...? Best dat je dit gaat monitoren. Monitoren wordt echter al snel controleren als de betrokkenen telkens op de vinger worden getikt. Dan vallen er al gauw harde woorden over de 'huisstijl-fetisjist' of de 'taalpolitie' van de communicatieafdeling. Het is hier dansen op het slappe koord tussen enerzijds het borgen van communicatiekwaliteit en anderzijds het diplomatisch en dus met fluwelen handschoenen medewerkers communicatievaardiger maken en houden.

SUCCESSFACTOR 9. LAAT LOS EN LAAT JE VERRASSEN

In een communicatieve organisatie neemt elke medewerker een communicatierol op. Als ze daarin ondersteund worden via allerlei instrumenten en vormen ontwikkelen ze zich gaandeweg beter in die rol. Gauw merk je dan dat er verrassend mooie dingen kunnen gebeuren. Zo hoorden we meer dan eens dat na een vorming over het artificiële intelligentieplatform Copilot medewerkers teksten voor digitale en gedrukte kanalen overzichtelijker en laagdrempeliger maakten. Laat je verrassen door hoe medewerkers met de aangereikte kennis en inzichten aan de slag gaan. Heel vaak valt dit reuze mee.

Anderzijds moet je ook leren loslaten. Zo doet zich meer dan eens voor dat hier of daar een medewerker verdienstelijk gebruikmaakt van een lay-outsjabloon voor een affiche maar er in de tekst toch nog een dt-fout sluipt. Dat kan je nooit 100% vermijden en het heeft eigenlijk ook niet veel te betekenen in het totaalplaatje van de communicatiever wordende organisatie.

SUCCESSFACTOR 10. BELOON COLLEGA'S

Van hoog tot laag in de organisatie: bedank en beloon medewerkers die echt goed bezig zijn met communicatie. Dat doet hen deugd. Geef ze een compliment. Zet tijdens een vergadering of in een interne nieuwsbrief een goede praktijk in de kijker. Geef een diploma aan wie zich engageerde om een reeks communicatieopleidingen te volgen. Ga je gang en ontwikkel creatieve ideeën hierover!

De Warmmakers van de Provincie Oost-Vlaanderen

De Provincie Oost-Vlaanderen motiveert haar medewerkers om een actieve communicatie-rol op te nemen als ambassadeur of 'Warmmaker'. Een honderdtal collega's nemen de rol van Warmmaker op. Ze doen dat vrijwillig en met veel enthousiasme. Het project toont hoe interne betrokkenheid en externe communicatie elkaar kunnen versterken.

Wat zijn Warmmakers?

Een Warmmaker is een collega van Provincie Oost-Vlaanderen die extra inspanningen doet om anderen warm te maken voor het werk van de Provincie. Het initiatief startte toen de dienst Marketing & Communicatie merkte dat er al wat collega's spontaan werkmomenten deelden op sociale media, met plezier op de foto stonden en vol vuur over hun job vertelden. In plaats van dat enthousiasme toevallig te laten gebeuren, werd het geapprecieerd, gebundeld en versterkt.

Door de collega's uit te nodigen om Warmmaker te worden, krijgen ze een herkenbare titel en maken ze deel uit van een groter initiatief om de Provincie positief in de kijker te zetten. Omdat de meeste van deze collega's geen communicatieachtergrond hebben, helpt de dienst Marketing & Communicatie hen met praktische tips, inspirerende voorbeelden en korte opleidingen. Daarnaast zijn er tweejaarlijkse ontmoetingsmomenten: het Warmmakerscafé. Tijdens die momenten leren collega's uit verschillende diensten elkaar beter kennen, wisselen ze ideeën uit en krijgen ze concrete tips om te groeien in hun communicatievaardigheden.

Waarom zijn Warmmakers belangrijk?

- **Trots en verbondenheid**
Door de Warmmakers een duidelijke rol te geven en hun inzet te erkennen, stijgt hun betrokkenheid.
- **Authentieke communicatie**
De Warmmakers krijgen inspiratie en handvaten, maar zijn elk Warmmaker op hun eigen manier. Daardoor blijven hun berichten spontaan en persoonlijk en tonen ze een eerlijk verhaal achter de schermen bij de Provincie Oost-Vlaanderen.
- **Sterkere campagnes**
Bij de campagne '1,5 miljoen redenen om voor Provincie Oost-Vlaanderen te werken', dachten de Warmmakers mee na over wat hen als collega zou motiveren om de campagne mee te verspreiden. Het resultaat was een handig promopakket dat met alle collega's werd gedeeld. Op de dag van de lancering werd de campagne daardoor druk mee verspreid.

Hoe houdt de Provincie Oost-Vlaanderen de Warmmakers gemotiveerd?

- De Provincie Oost-Vlaanderen lanceert regelmatig oproepjes naar de Warmmakers om content te delen, maar luistert tijdens de Warmmakerscafés ook naar hun ideeën. Door terug te koppelen over wat er concreet met hun input werd gedaan, zorgt ze ervoor dat de Warmmakers zich gehoord voelen en actief betrokken blijven.
- De Warmmakers krijgen regelmatig de kans om feedback te geven over hoe ze hun rol als Warmmaker ervaren. Op basis van hun antwoorden groeit het initiatief en wordt het bijgestuurd.
- Warmmaker zijn is een vrijwillige rol en de tijdsinvestering voor de collega's wordt bewust zo laagdrempelig mogelijk gehouden. Zo is het maar een kleine stap voor collega's om zich aan te sluiten als Warmmaker.

2.4 Communicatie bij onboarding en outboarding

Het eerste jaar in dienst is heel bepalend voor de betrokkenheid van de medewerker. Al van bij de **onboarding** is het aangewezen een persoonlijke, positieve communicatiehouding en -gedrag te initiëren bij nieuwe medewerkers.⁵ Overigens best dat ze niet meteen op de eerste dag of week álle organisatie-info over zich heen krijgen. Centrale vragen die een nieuwkomer zich stelt zijn 'Hoe werkt men hier?', 'Waar vind ik info of hulp?', 'Doe ik het goed?', 'Voel ik mij hier thuis?'. In deze fase kan je ook de basics meegeven van wat hun verantwoordelijkheid is in interne en externe communicatie.

In het werkveld hoorden we deze **goede praktijken** tijdens de onboarding periode:

- Sensibiliseer dat een positieve communicatieve houding naar klanten en collega's een kern-waarde is binnen de organisatie.
- Geef een (niet te complex) overzicht van de bestaande interne en externe communicatiekanalen en hoe ze worden gebruikt.
- Geef uitleg over de do's en don'ts in communicatie.
 - *Voorbeelden van do's:* Open elke week de interne digitale nieuwsbrief en lees minstens de titels en het hoofdartikel; Spreek bezoekers actief aan als je merkt dat ze de weg zoeken; Gebruik de sjablonen voor e-mail, Powerpoint, nota's ...
 - *Voorbeelden van don'ts:* Verwacht niet dat collega's mails lezen buiten de kantooruren of tijdens vakanties; Zet in je mailberichten niet zomaar iedereen in cc.
- Wijs de weg naar waar en bij wie de medewerker terecht kan voor informatiehulp (intranet, helpdesk, een coach, mentor of buddy).
- Stimuleer werknemers om nieuwe collega's actief aan te spreken, kennis te maken en te betrekken.
- Voor grote organisaties is het belangrijk momenten te voorzien waarbij nieuwe medewerkers niet alleen de organisatie, maar ook elkaar leren kennen. Vaak ontwikkelt zich dan spontaan een informeel groepje dat elkaar helpt wegwijs te raken in de nieuwe werkomgeving.
- Er moet aandacht zijn voor begeleiding door coaches of buddy's over de invulling van hun communicatieve rol (Koeleman, 2023). De coach is een senior die de nieuwe collega inhoudelijk kan begeleiden. De buddy is een leeftijdsgenoot waar je allerlei praktische vragen aan kan stellen. Die gesprekken zijn voor de nieuwkomer van grote waarde.

Communicatie is overigens niet alleen van belang bij de onboarding van een medewerker maar ook bij de **outboarding**. Het is fijn als medewerkers positief terugkijken op hun tijd bij de organisatie. Ongeacht de reden waarom ze de organisatie verlaten.

Dat kan bijvoorbeeld door tijdens het exitgesprek vriendelijke waardering uit te drukken over de samenwerking. Het is ook fijn als oud-medewerkers in contact blijven via LinkedIn of de externe digitale nieuwsbrieven van de organisatie volgen. Hier en daar vind je bedrijven en organisaties die een netwerk van oud-collega's ontwikkelen (ook met gepensioneerden) en elkaar af en toe ontmoeten. Wat je ook doet, het is gewoon fijn voor iedereen als medewerkers met een goed gevoel de organisatie kunnen verlaten en ze nadien toch ook wel wat fan en ambassadeur blijven.

2.5 Van medewerker tot employee ambassador

Ellen Soens van Universiteit Gent doet onderzoek naar 'Employee Ambassadorship'. Dit is haar definitie hiervan⁶: *'Employee Ambassadorship betreft werknemers die hun persoonlijke sociale media-accounts gebruiken om hun organisatie te vertegenwoordigen, namelijk door het liken van, reageren op, of (re)posten van berichten die de producten, diensten of werkomgeving van de organisatie in de kijker zetten.'* (Ellen Soens, 2024)

Deze medewerkers-ambassadeurs vervullen min of meer een rol als **'employee influencers'**. Via hun persoonlijke sociale media getuigen ze over hun goede ervaringen binnen de organisatie. Ze getuigen

op een authentiek en persoonlijke manier over fijne projecten of delen kennis en expertise. De potentiële voordelen zijn legio: het bevordert de reputatie van de organisatie, het leidt tot mond-tot-mondreclame, het bevordert interesse voor de organisatie en haar diensten, producten en vacatures, en stimuleert de instroom van jobkandidaten.

Ellen Soens stelde **drie succesfactoren** vast om employee ambassadorship aan te moedigen bij medewerkers en leidinggevend:

1. 'Een bloeiende tuin begint bij een gezonde bodem': als medewerkers zich goed in hun vel en ondersteund voelen in de organisatie is dat een prima basis om ambassadeurschap te laten groeien. Dan willen medewerkers graag hun bedrijf of organisatie nog wat extra helpen. Bij de opkomst van sociale media waren organisaties vaak nog restrictief in hun sociale mediabeleid bij medewerkers: toen zagen ze vooral gevaren, maar die houding kantelde ondertussen in een positieve richting.
2. De organisatie reikt socialemediarichtlijnen aan: die bepalen wat wel en wat niet kan, met bijvoorbeeld aandacht voor deontologie, privacy van collega's, uiten van politieke voorkeuren ... Informeer daarbij ook waarom iets wel of niet kan.
3. De organisatie biedt ambassadeursprogramma's aan om op regelmatige basis ambassadeurschap te stimuleren en te faciliteren door middel van training, het aanreiken van goede content, en het uitreiken van beloningen.

Mensen die op de HR- of communicatiedienst werken zie je op LinkedIn wel vaker berichten over hun job of werkomgeving posten. Bij andere medewerkers komt dat minder vanzelf.

In welke mate kan je medewerkers verplichten om 'employee ambassador' te worden? Er zijn bedrijven en organisaties die hun medewerkers proberen te **verplichten** om persoonlijke sociale media hiervoor te gebruiken. Maar je kan niemand daartoe verplichten, net zoals je van medewerkers niet kan verwachten dat ze hun woonkamer beschikbaar zouden stellen om klanten te ontvangen. Bovendien werkt een verplichting contraproductief: het ondermijnt het vertrouwen van de werknemers in hun werkgever.

Ideaal als medewerkers een intrinsieke motivatie voelen en vrijwillig ambassadeur worden. Dat is zowat het ultieme doel dat je hier bereiken kan. Overigens hoeven die employee ambassadors niet per se allemaal grote schrijvers te zijn, het liken en delen van posts is ook al positief.

Je kan als organisatie voor je employee ambassadors **waardering** tonen door hen te belonen. Wie bij de FOD Mobiliteit en Vervoer actief meedeed met drie sessies over LinkedIn-gebruik kreeg een diploma. Bij de Provincie Oost-Vlaanderen kregen de medewerkers-ambassadeurs de titel 'Warmmaker' met als presentje een warmhoudbeker. Er zijn ook bedrijven en organisaties die hier bijvoorbeeld een tool als Ambassify inzetten om socialemediagebruik door ambassadeurs te monitoren en te stimuleren.



FEDERALE OVERHEIDSDIENST
MOBILITEIT EN VERVOER

LinkedIn ambassadeurs bij de Federale Overheidsdienst Mobiliteit en Vervoer

Ook de FOD Mobiliteit en Vervoer voelt de war for talent. Dat geldt des te meer voor de technische, vaak hoger opgeleide profielen (bv. ingenieurs) die ze zoeken. LinkedIn is het ideale kanaal om deze doelgroep te bereiken.

De communicatiedienst beseft al langer dat het belangrijk is om diensten en medewerkers te ondersteunen via tools en trainingen zodat ze zelfredzamer worden op vlak van communicatie en hierdoor ook eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen, bijvoorbeeld bij de redactie van nieuwsbrieven of het opmaken en publiceren van berichten op LinkedIn.

Medewerkers van deze federale overheidsdienst konden tijdens hun middagpauze een reeks van drie workshops volgen over LinkedIn-gebruik. Iedereen die dat wenste kon meedoen op voorwaarde dat ze zich engageerden om alle drie de sessies te volgen.

Ze kregen er vorming over:

- Tips voor je profiel
- Algoritme van LinkedIn
- Reageren, commenten of delen
- Hoe schrijf ik een post?
- Feedback & fun
- Bereik van je SSI-score op LinkedIn⁷

Tijdens de workshops waren er open discussies en feedback over de posts die de deelnemers afgelopen periode gepost hadden. Het ging er allemaal prettig aan toe, zonder al te zware kost op het programma.

Een twintigtal personen deden mee en bleven sindsdien via een Teams-kanaal actief als lerend netwerkje. Indirect vervullen ze ook een voorbeeldfunctie wat drempelverlagend werkt om geleidelijk aan ook andere collega's hiervoor warm te maken.

Met dank aan communicatiecollega's Veerle Custers en Carolien Van Relegem van de FOD Mobiliteit en Vervoer om deze informatie met ons te delen.

2.6 Communicatieve vrijwilligers

Veel organisaties werken met vrijwilligers: mensen die zich, zonder daarvoor betaald te worden, inzetten als bijvoorbeeld onthaalmedewerker in een ziekenhuis, als medewerker bij een Digipunt om burgers wegwijs te helpen met ICT of als leider in een jeugdorganisatie. Net zoals andere medewerkers verdienen ook vrijwilligers begeleiding en ondersteuning in hun communicatieve rol. Bij Scouts en Gidsen Vlaanderen gebeurt een flink deel van het communicatiewerk door een groep geëngageerde vrijwilligers. In het kadertekstje vind je meer info over deze 'mediapatrouille'.



De communicatievrijwilligers van 'De Mediapatrouille'

Scouts en Gidsen Vlaanderen heeft bijna 70.000 leden. Dat biedt een groot potentieel aan vrijwillig communicatietalent. Jan Van Reusel is communicatieverantwoordelijke bij Scouts en Gidsen Vlaanderen en legt uit hoe ze daarmee omgaan:

'We hebben binnen de organisatie die onze jeugdbeweging ondersteunt een communicatiedienst met vijf voltijdse medewerkers.

Jongeren medeverantwoordelijk maken zit echter in het DNA van onze organisatie. Daarom zijn er bij Scouts en Gidsen Vlaanderen nog om en bij de vijftig vrijwillige liefhebbers van communicatie actief. Deze levendige groep scouts en gidsen doen met zijn allen volop mee met de ontwikkeling van alle kanalen. Het gaat om tektschrijvers, fotografen, striptekenaars, vormgevers, podcastmakers, videomakers ... We coachen deze contentontwikkelaars bij bv. hun schrijf- of montagewerk voor sociale media, maar hun input is onbetaalbaar.

We noemen deze schat 'de mediapatrouille'. Deze actievelingen zien elkaar verschillende keren per jaar, we gaan ermee op tournee en laten hen vorming volgen. Zo gingen we met hen al op bezoek bij de VRT en bij Klasse.

De coördinatie en begeleiding van de mediapatrouille gebeurt door twee pedagogische stafmedewerkers, zelf nog jonge professionele krachten.'

2.7 Verschillen in digitale geletterdheid en mediawijsheid

De communicatieve organisatie houdt rekening met de verschillen in digitale geletterdheid van externe en interne doelgroepen. Drie invalshoeken zijn daarbij belangrijk.

Vanuit het **click-call-connect-principe** is het vooreerst zaak om in je organisatie de vanzelfsprekendheid in te bouwen dat de interne en externe doelgroepen niet alleen online info en dienstverlening kunnen vinden. De organisatie moet ook via telefoon of via persoonlijk, fysiek contact aanspreekbaar zijn en hulp aanbieden.

Daarnaast moeten digitale dienstverlening en informatie veilig, makkelijk toegankelijk en gebruiksvriendelijk zijn. Daarom is het belangrijk om bij productontwikkeling de doelgroepen te betrekken, ook wie minder beslagen is met onlinekanalen. Daarbij dringt zich aandacht op voor alle stappen binnen de customer journey.

Bij de ontwikkeling van digitale services is het belangrijk dat niet alleen ICT-ontwikkelaars maar ook minder digitale medewerkers en eindgebruikers betrokken worden: een kwestie van co-creatie, testen en bijsturen tot wanneer je de gewenste gebruiksvriendelijkheid bereikt.

Een nuttig instrument is hier de '[Toolbox mensgericht ontwerpen](#)'. Die is weliswaar ontwikkeld voor en door lokale overheden, maar het is ook voor andere organisaties zeer inspirerend. De toolbox doorloopt met jou een traject om een bestaande of nieuwe digitale dienst intuïtief bruikbaar te maken. Er is ook aandacht voor draagvlakontwikkeling voor en échte effectiviteit van online diensten⁸.

Een derde invalshoek vormt een permanent **ondersteuningsaanbod** om **medewerkers** voldoende ICT-geletterd en mediawijs te houden. Dat kan bijvoorbeeld met een vormingsaanbod, coaches, helpdesks en richtlijnen.

Ondersteuningsaanbod

In een communicatieve organisatie streef je ernaar dat medewerkers en leidinggevenden op zijn minst basisvaardigheden hebben op het vlak van ICT en mediawijsheid. Kunnen beschikken over computer of smartphone is één kant van de medaille, ermee om kunnen gaan een andere. Van zodra ICT-vaardigheden de knoppenkennis overstijgen, komen we op het terrein van mediawijsheid: op een veilige, kritische en nuttige manier omgaan met informatie, nieuwsbronnen en data. Zo houd je iedereen alert voor nepnieuws en desinformatie, en om voorzichtig om te gaan met negativiteit en polarisatie op sociale media.

De Europese Commissie ontwikkelde 'DigComp': een in Europa breed erkend framework rond digitale maturiteit (Joint Research Center, 2020)⁹. DigComp wordt vaak gebruikt als basis voor zelfreflectie en om digitale vaardigheden, kennis en attitude te meten binnen vijf competentiegebieden:

- **Informatieverwerking en datageletterdheid**
Informatie over goederen en diensten vinden, begrijpen, controleren, beoordelen en beheren.
- **Communicatie en samenwerking**
Vaardigheden om bijvoorbeeld e-mails te beheren, sociale media te gebruiken of documenten te delen.
- **Digitale inhoud creëren**
Vaardigheden om bijvoorbeeld een tekstverwerker, een spreadsheet of software voor foto's, clips en video's te gebruiken.
- **Online veiligheid, persoonlijke gegevens en privacy**
Vaardigheden die focussen op het controleren van de veiligheid van de website waar je je persoonlijke gegevens naar verzendt, de toegang tot je geografische locatie beperken of weigeren, de toegang tot je profiel of sociale media beperken, het voorkomen dat je gegevens online geregistreerd worden ...
- **Probleemoplossing**
Creatieve probleemoplossende vaardigheden zoals bijvoorbeeld software of een app installeren, configuraties van software wijzigen, online bankieren, een online cursus volgen ...



Elk competentiegebied van DigComp omvat een combinatie van vaardigheden, kennis en attitudes.

Op vlak van digitale vaardigheden is werk aan de winkel. De **barometer digitale inclusie 2024** (Koning Boudewijnstichting) brengt daarover deze nuchtere cijfers¹⁰:

- 40% van de Belgen (16-74 jaar) is digitaal kwetsbaar: zij gebruiken geen internet (5%) óf hebben zwakke digitale vaardigheden (35%).
- De digitale vaardigheden van de 55-74-jarigen verbeteren, maar toch blijft meer dan 50% van deze groep digitaal kwetsbaar. Bij de 65-74-jarigen is dit percentage zelfs 61%.
- 32% van de jongeren (16-24 jaar) is digitaal kwetsbaar, een percentage dat nauwelijks is veranderd sinds 2021. 52% van jongeren met een lage opleiding heeft zwakke digitale vaardigheden, tegenover slechts 10% van hun hoogopgeleide leeftijdsgenoten.
- E-Security blijft een uitdaging: 28% van de internetgebruikers mist daartoe de basisvaardigheden.

Niet alle competentiegebieden van DigComp hebben rechtstreeks met communicatie te maken. Digitale vaardigheden gaan niet alleen over informatie- en communicatievaardigheden, maar ook over onder andere technische ICT-vaardigheden. Welke afdeling hoort de organisatie van digitale inclusieprojecten dan te coördineren? Dat doet er op zich niet zo veel toe: als het maar écht gebeurt en het afdelingsoverschrijdend, doelgroepgericht en kwaliteitsvol is. Zo wordt bij de Stad Sint-Niklaas het digitale verandertraject 'Maximaal Digitaal' georganiseerd vanuit een projectgroep waarbij de diensten ICT, HR, Welzijn, Archief en Communicatie betrokken zijn¹¹.

Je vindt in de kaderteksten drie **voorbeelden** van een ondersteuningsaanbod rond interne digitale inclusie:

- Het grootschalige project digitale transformatie bij een aantal West-Vlaamse lokale overheden
- Onlinehulp Vlaanderen met een kader voor digitale competenties voor medewerkers in de sectoren welzijn, sociaal werk en zorg
- De Digidagen bij Maatwerkbedrijf Ateljee

Wie zelf nog verder wil grasduinen in goede praktijken, tools en vormen vindt heel wat terug op de website van [Mediawijs](http://www.mediawijs.be) (www.mediawijs.be).

Onlinehulp Vlaanderen: een kader voor digitale competenties van 'sociale professionals'

Sociale professionals zijn medewerkers die je in eerste instantie terugvindt in de sectoren zorg en welzijn. Specifiek voor organisaties die actief zijn in dit sociale werkveld ontwikkelden partners binnen Onlinehulp Vlaanderen een kader voor digitale competenties. Je vindt er een gestructureerd overzicht van digitale kennis, vaardigheden en attitudes die voor sociale professionals nodig zijn om effectief te kunnen werken in welzijn, sociaal werk en zorg. Het competentiekader is opgebouwd rond drie focuspunten:

- **Digitale inclusie bevorderen** – Hoe kunnen we als sociale professionals digitale uitsluiting tegengaan en digitale vaardigheden versterken?
- **Digitale zorg, hulp en ondersteuning bieden** – Hoe combineren we als sociale professionals technologie en face-to-face-ondersteuning op een doordachte manier?
- **Digitaal aanbod binnen de organisatie vormgeven** – Hoe zorgen we als sociale professionals voor een duurzame, toekomstgerichte visie en implementatie?

Geïnteresseerden kunnen dit inspiratiedocument gratis downloaden bij [Onlinehulp Vlaanderen](http://Onlinehulp.Vlaanderen).

Project digitale transformatie bij West-Vlaamse lokale overheden

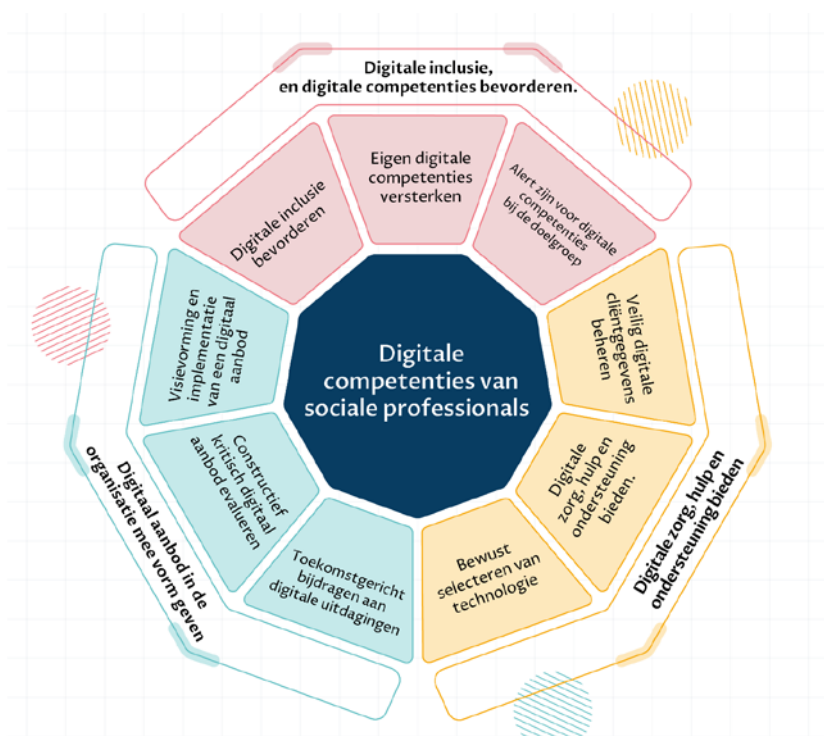
Een mooi actieprogramma rond digitale geletterdheid vinden we in een gemeenschappelijk project van 15 West-Vlaamse lokale besturen¹². Men ontwikkelde er een grootschalig opleidingsprogramma dat focust op de ontwikkeling van:

- digitaal leiderschap
- digitale skills vanuit de dienstverlening
- dienstverleningskills vanuit IT-standpunt

Men kwam er eerst tot een indeling in specifieke doelgroepen. Voor elk doelgroep ontwikkelde men een apart vormingspakket:

- **Directie:** algemeen directeur, departementshoofden, beleidsmedewerkers
- **Digitale trekkers:** medewerkers die zin hebben om digitale projecten te trekken en die open staan voor nieuwe technologieën.
- **Digitale coaches:** geduldige en didactisch vaardige medewerkers die collega's kunnen ondersteunen in het vergroten van digitale vaardigheden.
- **Schermbgebruikers:** medewerkers die meer dan 1 uur per dag op een digitale toepassing werken (computer, tablet...).
- **Niet-schermbgebruikers:** elke medewerker waarbij een computer geen vast onderdeel is van de dagtaak.
- **IT-helpdeskmedewerkers:** medewerkers die de helpdesk IT bemannen.
- **IT-specialisten:** medewerkers die verantwoordelijk zijn voor meer gespecialiseerde ICT-aspecten zoals installatie en onderhoud van softwareoplossingen, server, telecom, informatieveiligheid, applicaties ...
- **Mandatarissen:** verkozen raadsleden gemeente en OCMW, het schepencollege en het bijzonder comité sociale dienst.

Meer informatie over dit project vind je op de website van [Stad Harelbeke](#).





Digidagen bij maatwerkbedrijf Ateljee

Ateljee vzw is een maatwerkbedrijf. De organisatie biedt meer dan 450 mensen met verminderde arbeidskansen een job op maat in diverse tewerkstellingsprojecten. Dankzij een intensieve begeleiding op de werkvloer krijgen die medewerkers weer toekomstperspectieven.

Een mooi initiatief van Ateljee zijn de Digidagen. Zo ging het eraan toe op de eerste Digidag:

'Een wachtwoord vergeten. Je belastingaangifte proberen te doen. Of gewoon: weten hoeveel pensioen je later krijgt. Kleine digitale drempels kunnen soms behoorlijk in de weg staan.

Op onze allereerste Digidag stonden onze Digipunt-collega's drie uur lang klaar om medewerkers te helpen met hun digitale vragen. Iedereen kreeg persoonlijke begeleiding:

- Eén-op-één hulp bij overheidsdiensten zoals MyMinfin en Mijngezondheid
- Apps onder de knie krijgen: Itsme, Doccle, De Lijn-app
- Workshop belastingaangifte online invullen
- En natuurlijk de basics van Word en Excel

Deze Digidag draaide om meer dan alleen techniek. Het gaat om vertrouwen geven. Om mensen helpen mee te zijn in een digitale wereld. En dat past perfect bij wie we zijn: we geloven keihard in de kracht van mensen en hun vermogen om te groeien. Iedereen kan leren, op elk moment en in elke fase van hun leven. Dat is precies wat onze medewerkers weer hebben bewezen!

Bron: LinkedIn-info van Geert Deruyck en [Ateljee vzw](#).

3 Communicatieve leidinggevenden

In een communicatieve organisatie nemen leidinggevenden voluit communicatieverantwoordelijkheid op. Enerzijds geldt voor hen het belang van een gelijkaardige positieve attitude en dito communicatievaardigheden zoals bij alle medewerkers (zie vorig hoofdstuk). Daarin hebben ze bovendien een voorbeeldrol te vervullen. Anderzijds zijn leidinggevenden centrale sluiswachters in de informatiestromen binnen organisaties. Ze zijn cruciaal in interne communicatie en kunnen ook stimulerend werken op het vlak van externe communicatie. Communicatiebeleid ontwikkelen en uitvoeren staat of valt met hun medewerking.

'Leidinggevende' is een breed begrip. Het omvat zowel topdirectie als lijnmanagers. De omvang van de groep medewerkers die ze aansturen kan heel verschillend zijn: van slechts enkelingen tot duizenden. We focussen in dit hoofdstuk vooral op leidinggevenden van overheden en socialprofit-organisaties.

We beseffen overigens dat ook politieke mandatarissen 'leidinggevend' zijn van zodra ze een bestuursfunctie opnemen als minister, gedeputeerde, burgemeester of schepen, voorzitter. Ook deze groep is erbij gebaat om een doordachte communicatierol op te nemen. De beperkte omvang van ons onderzoek stond niet toe om voor deze doelgroep specifieke aandacht te ontwikkelen. Toch is het een zeer belangrijke doelgroep die je best betreft bij het helder krijgen van communicatieverantwoordelijkheden, rolverdeling en communicatieafspraken. Ook mandatarissen hebben nood aan een aanbod dat hen helpt om communicatief sterker te worden, en heus niet alleen omwille van hun personal branding.

3.1 Twee belangrijke bouwstenen

In hoofdstuk 1 bouwden we verder op inzichten van de Lund University, met acht bouwstenen voor een communicatieve organisatie. De bouwstenen 5 en 6 gaan hierbij specifiek over het belang van leidinggevenden in dit kader:

1. De communicatieve organisatie erkent het belang van communicatie en creëert helderheid en erkenning van communicatiedoelen en -impact
2. De communicatieve organisatie combineert een communicatieve houding met communicatief gedrag
3. De communicatieve organisatie creëert een open en inclusief communicatieklimaat dat vertrouwen bevordert
4. De communicatieve organisatie erkent de noodzaak van communicatieprofessionals
5. **De communicatieve organisatie zet uitdrukkelijk de communicatierol van het management op de kaart**
6. **De communicatieve organisatie ondersteunt managers in hun rol als betekenisgevers**
7. De communicatieve organisatie ondersteunt medewerkers om hun communicatierol op te nemen
8. De middelgrote en grote communicatieve organisaties zetten in op communicatieantennes, op maat van wat in de organisatie wenselijk en haalbaar is

Bouwsteen 5 betreft houding en gedrag van de leidinggevendenden: **‘De communicatieve organisatie zet uitdrukkelijk de communicatierol van het management op de kaart’** en heeft als uitgangspunten:

- De communicatierollen van leidinggevendenden zijn helder.
- Er is evaluatie en opvolging van de mate waarin leidinggevendenden hun communicatierol opnemen.
- Leidinggevendenden weten hoe ze beter kunnen communiceren als groep, en niet enkel als individu.
- Leidinggevendenden zijn zichtbaar aanwezig, zowel op de werkvloer als in de interne communicatiekanalen.

In de Social Profit Communicatiescan 2021 van Kortom getuigen communicatieverantwoordelijken dat bij 64% van de socialprofitorganisaties leidinggevendenden zich bewust zijn van hun communicatieverantwoordelijkheid, bij 36% is dat maar matig of zelfs helemaal niet het geval¹³. Er is werk aan de winkel om dit richting 100% te laten evolueren.

Bouwsteen 6 reikt aan dat leidinggevendenden ondersteuning verdienen in hun communicatieve rol: **‘De communicatieve organisatie ondersteunt managers in hun rol als betekenisgevers’**. Vertrekpunten hierbij zijn:

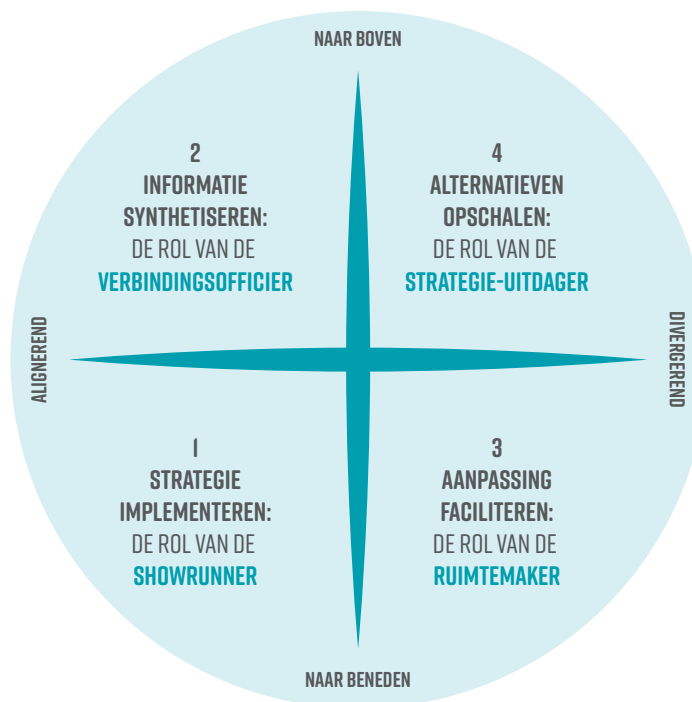
- Managers kunnen expertise ontwikkelen in het goed communiceren van strategische en organisatorische issues.
- De managers krijgen richtlijnen, tools en redactionele ondersteuning om hun communicatie te ontwikkelen.
- Top-down lijncommunicatie is hier niet de norm. De interne communicatie stimuleert participatie, samenwerking en flexibiliteit.

Het ondersteunen van leidinggevendenden zoals vermeld in deze zesde bouwsteen is bij veel organisaties een opdracht voor de communicatiedienst van organisaties. Hoe dat kan lichten we toe in het laatste hoofdstuk.

3.2 Communicatie is belangrijk in meer dan één leiderschapsrol

Organisatiedeskundigen Marichal, Segers en Sorgeloos onderscheiden vier rollen voor succesvolle managers¹⁴. Hun focus ligt daarbij op lijnmanagers: de leidinggevende posities tussen de bedrijfstop en de medewerkers. Klassiek zijn dat afdelingsdirecteurs, diensthoofden en teamverantwoordelijken.

*afbeelding:
(Marichal, Segers en
Sorgeloos, 2020)*



Rollen voor succesvolle managers

De leidinggevende is de **showrunner** die de boel doet draaien. Dat kan door in te staan voor continuïteit van de werkzaamheden: organiseren van de uitvoering en van strategische veranderingen. Aansturen, coachen, motiveren en faciliteren van medewerkers zijn daarbij aan de orde. In die hoedanigheid heeft de leidinggevende nood aan management en change management skills.

De leidinggevende is de **verbindingsofficier** in de organisatie. Dat kan door het koppelen van mensen en informatie tussen de verschillende onderdelen in de organisatie. Die verbindende rol is belangrijk: zowel top-down, bottom-up als horizontaal tussen de verschillende afdelingen in de organisatie. Als verbindingsofficier ontwikkelt de leidinggevende goede contacten zowel binnen als buiten de eigen afdeling.

De leidinggevende is **ruimtemaker** in de betekenis dat deze op de werkvloer innovatie en organisatieveranderingen realiseert. Dat kan door bewegingsvrijheid te geven aan medewerkers en teams. Met daarbij ruimte voor ondernemen, leren en experimenteren.

Ten slotte vervult de leidinggevende ook de rol van **strategie-uitdager**. Dat gebeurt door organisatievraagstukken op de agenda van de organisatietop te brengen en strategische vernieuwingen te initiëren. Dat vraagt om intellectuele en diplomatieke vaardigheden om de organisatie in beweging te brengen.

De rol van verbindingsofficier gaat expliciet over een verbindende communicatirol als leidinggevende. Maar ook om de rollen als showrunner, ruimtemaker en strategie-uitdager op te nemen, hebben leidinggevendenden nood aan communicatie-inzichten en dito vaardigheden. Welke dat zijn lichten we later toe in dit hoofdstuk.

3.3 Welke leiderschapsstijl voor de communicatieve organisatie?

Er zijn verschillende leiderschapsstijlen. Die zijn evenwel niet allemaal even geschikt voor een communicatieve organisatie. Het traditionele managen is sterk gericht op dingen die gedaan moeten worden: de positie van de showrunner. Voor een meer eigentijds leidinggeven is een overwegend mensgerichte houding gewenst.

Een klassieke indeling in leiderschapsstijlen is die van Hersey en Blanchard. Hoewel de eerste versie daarvan al dateert van eind vorige eeuw blijven de verschillende stijlen zeer herkenbaar in de dagelijkse realiteit van Vlaamse bedrijven en organisaties¹⁵. Overigens kan je een manager zelden in slechts één van deze hokjes duwen. Je zal ongetwijfeld ook leidinggevendenden uit je eigen omgeving herkennen in deze stijlbeschrijvingen:

- **Bevelende stijl:** Sterk taakgericht, weinig mensgericht. De manager beslist zelf en focust op prestaties door zijn medewerkers. Planning en controle staan centraal. Van medewerkers wordt verwacht dat ze de bevelen opvolgen. Er is weinig of geen ruimte voor creativiteit of afwijken van de norm. De communicatie is hier vooral eenrichtingsverkeer. De manager vertelt wat, wanneer en hoe een taak moet worden uitgevoerd. Een werkoverleg heeft vooral tot doel de mededelingen van de baas door te geven.
- **Onderhandelende stijl:** Tegelijk taakgericht en mensgericht. Aandacht voor mens en werk worden zo goed mogelijk geïntegreerd. Ervaringen, inzichten en ideeën van medewerkers dragen bij tot besluitvorming. De manager zoekt samen met de medewerkers naar oplossingen of een aanpak. De leidinggevende is hier meer coach dan chef. Deze stimuleert de creativiteit van de medewerkers. Hier is er veel tweerichtingsverkeer. Openheid is belangrijk, conflicten worden niet gemedend. Er is een open communicatiecultuur.

- **Participatieve stijl:** Weinig taakgericht, sterk mensgericht. Het moreel van de medewerkers en de sfeer in de afdeling staan voorop, meer dan taakinhoudelijke verbeteringen. Bij problemen komt men tot oplossingen die bij medewerkers tot de minste weerstand leiden. De omgang met regels en voorschriften is hier soepel. Hier is veel ruimte voor informele communicatie. De manager voert gesprekken om genegenheid van de medewerkers te winnen.
- **Delegerende stijl:** Weinig taakgericht, weinig mensgericht. Deze stijl is gericht op regels en procedures. De manager wil zo weinig mogelijk verantwoording dragen en probeert vooral zichzelf in te dekken. Deze geeft medewerkers werk en laat ze verder hun gang gaan. De manager fungeert hier als doorgeefluik van de mededelingen van zijn eigen superieur naar de medewerkers. Hij beperkt de communicatie, en geeft weinig of geen ruimte voor tweerichtingscommunicatie. Tijdens overlegmomenten worden zelden beslissingen genomen en vooral mededelingen doorgegeven. Er is weinig ruimte voor discussie.

In een communicatieve organisatie wil je dat de organisatie taakgericht haar beleidsdoelen behaalt. Dat doe je bij voorkeur in een omgeving die ook mensgericht is, met aandacht voor de inbreng van alle medewerkers. Vanuit dat standpunt is de **onderhandelende leiderschapsstijl** het meest aangewezen.

Die onderhandelende leiderschapsstijl is evenwel niet altijd of overal de meest aangewezen stijl. De competenties van medewerkers zijn bepalend voor het type leiderschap (Koeleman, 2012): bij lage competenties is er meer sprake van taakgericht leiderschap (vertellen wat er moet gebeuren en hoe dat moet, zoals in de bevelende stijl) en minder accent op het mensgerichte. Als de competenties van medewerkers erop vooruitgaan zal de leider het taakgericht leiderschap verminderen ten voordele van een mensgerichte benadering, met meer ruimte voor tweerichtingsverkeer.

Mensgericht leiderschap hoeft niet per se te betekenen dat leiders extravert moeten zijn, stelt organisatiedeskundige Jesse Segers¹⁶. Hij wenst de leiders van de toekomst toe dat hun beeld van leiderschap zich niet meer toespitst op sterke, krachtige, charismatische mannen die roepen: *“Ik heb een idee, volg mij”*. Maar meer op de introverte leider die ervaringen uit het verleden mee als uitgangspunt neemt, die op een rustige manier omgaat met de beperkte maakbaarheid van de werkelijkheid. Het is een leider die niet polariseert, en die daardoor verschil kan maken:

‘Uit onderzoek (Badaracco en Grant) blijkt dat introverte leiders het beter doen. We hechten veel waarde aan extravertie. Degene met de meeste babbels zien we als de leider. Maar extraverten maken veel ideeën kapot. Introverten luisteren en stellen vragen. Ze zorgen voor verdieping en begrip. Leiders als Angela Merkel en Herman van Rompuy zijn zeer goed op hun plek in heel complexe omgevingen. Het zijn geen mensen voor inspirerende en charismatische speeches, maar ze zorgen ervoor dat in complexiteit dingen kunnen gebeuren en krijgen onwaarschijnlijk veel voor elkaar.’

(Jesse Segers, 2024)¹⁷

Herman Reijnders (2020) stelt vast dat leidinggevend van goed presterende afdelingen hoog scoren op affectie, zowel op affectie die ze aan anderen geven als op affectie die ze ontvangen. Ze staan dicht bij de mensen en zijn bereid om hun ideeën met anderen te delen. Bij onderzoek naar succesvolle teams toont zich een evenredige verdeling van de gespreksbijdrage onder alle teamleden en een hoge sociale sensitiviteit. De leidinggevende speelt daar een belangrijke rol in.

Reijnders geeft ons daartoe aandachtspunten mee voor houding en gedrag van communicatieve leidinggevend in hun voorbeeldrol¹⁸ (zie kadertekst).

Houding en gedrag van de communicatieve leidinggevende

- **Uitnodigend** en benaderbaar zijn.
- **Empathisch** zijn: invoelend en meelevend.
- Beseffen dat **informele communicatie** er het meest toe doet.
- Openstaan voor een **echt gesprek** (inclusief een praatje kunnen maken):
 - » Actief luisteren en kunnen doorvragen;
 - » Nieuwsgierig zijn naar het verhaal van de ander;
 - » Formele en informele informatie in de teambespreking samenbrengen en ruimte creëren zodat iedereen meedoet;
 - » Kunnen convergeren in een gesprek (samenvatten, rode draden eruit halen);
 - » Spiegelen, onder woorden kunnen brengen wat je bij een ander bemerkt.
- Medewerkers willen **eerlijke** leidinggevers: mensen die doen wat ze zeggen en zeggen wat ze doen. Dat vraagt om **transparantie**, ook over je dilemma's en afwegingen als manager.
- Medewerkers verwachten dat leidinggevers **inspirerend** zijn, met gevoel voor de toekomst (langetermijnvisie, doel). Dat veronderstelt dat ze optimisme en enthousiasme uitstralen. Leidinggevers moeten het verhaal van hun organisatie kunnen vertellen.
- Van managers wordt **voorbeeldgedrag** verwacht, op vlak van zelfbeheersing, discretie en beseffen welk effect je eigen emoties (vb. stress of nervositeit) op je medewerkers kunnen hebben.
- Oog hebben voor **sfeer, relaties en gevoelens**.
- **Verbindend** handelen: mensen en meningen inhoudelijk op één lijn kunnen brengen.

Bron: Reijnders, E. (2020). *Maak van de lijn een punt. Sterker staan in leiderschapscommunicatie*. Zeist, Samen Veranderen, p. 35.

Als organisatie het belang erkennen van communicatieve leidinggevers veronderstelt dat een communicatieve houding en gedrag deel uitmaken van hun **functieprofiel**. Zowel bij hun aanwerving als bij functionerings- en evaluatiegesprekken hoort hier ernstige aandacht voor te zijn.

3.4 Als leidinggevende bewust omgaan met communicatie

De ene leidinggevende communiceert al beter dan de andere. Communiceren gebeurt doorgaans onbewust en vanzelfsprekend. Waar mensen (samen)werken is communicatie een continu fenomeen. Als je er bewust mee bezig bent, dan doe je je best om dat zo goed mogelijk te doen. De meeste leidinggevers erkennen dat communiceren belangrijk is. Vaak hebben ze het idee dat ze dat al redelijk goed doen. De eerste stap naar verbetering van lijncommunicatie is dan ook een bewustwordingsproces bij managers. Ze hebben een specifieke communicatieverantwoordelijkheid. Daartoe moeten ze naast dezelfde competenties als medewerkers (zie hoofdstuk 2) nog specifieke aanvullende competenties hebben om optimaal te kunnen functioneren.

De communicatieverantwoordelijkheid van leidinggevendens toont zich in de dagelijkse praktijk in deze **communicatieve hoofdrollen**:

INFORMEREN IN TWEE RICHTINGEN

- **Taakinformatie:**
Medewerkers informeren over wat er waar en wanneer van hen verwacht wordt in hun dagelijkse werk en hun noden en feedback daarbij oppikken
- **Organisatie-info:**
Collega's informeren over HR-info (bv. over nieuwe medewerkers, veranderingen in een dienst, nieuwe regels in het arbeidsreglement ...) + opmerkingen en bijkomende informatie noden daarbij oppikken
- **Beleidsinformatie:**
Boodschapper/vertaler van het beleid naar de werkvloer, én vice versa

COMMUNICATIE DIE SAMENWERKING BEVORDERT

- **Sfeerbeheer**
- **Medewerkers motiveren**
- **Samenwerking en collegialiteit** versterken (binnen de eigen dienst, maar ook dienst-overschrijdend)
- **Kennisdeling** stimuleren

STIMULEREN EN ONDERLING AFSTEMMEN VAN COMMUNICATIE

- **Medewerkers stimuleren en helpen bij** hun interne en externe **communicatie**
- **Samenwerken met het communicatieteam** om de communicatiedoelen en communicatiestrategie van de organisatie te realiseren

3.5 De communicatiekracht van topmanagement, lijnmanagement en 'gerespecteerde spelers'

Medewerkers horen belangrijk nieuws liefst van hun **directe leidinggevende** (de lijnmanagers) en liever niet van een algemeen directeur. Al is dat laatste minder erg dan als ze prominent nieuws via een externe bron (zoals pers of sociale media) zouden vernemen. Nog meer dan topdirecteurs zijn direct leidinggevendens 'gerespecteerde spelers' voor hun medewerkers. Omwille van hun nabijheid en toegankelijkheid genieten lijnmanagers meer vertrouwen dan de bedrijfstop. De communicatiekracht van direct leidinggevendens doet er dus heel erg toe.

Overigens zijn er naast de direct leidinggevendens vaak ook nog andere '**gerespecteerde spelers**': collega's die weliswaar zelf geen leidinggevende zijn maar die door ervaring, kennis en inzicht behoorlijk goed op de hoogte zijn¹⁹. Ze zijn vaak net iets meer en iets sneller geïnformeerd dan de gemiddelde medewerker, en de informatie die ze geven is doorgaans betrouwbaar. Bij het zoeken naar informatie en duiding gaan medewerkers vaak eerst in gesprek met deze notoire, directe collega's in wie ze vertrouwen hebben, en pas vervolgens met hun directe leidinggevende.

De directietop is zich doorgaans bewust van de beperkte eigen communicatiekracht. Topdirecteurs zijn voor hun communicatie grotendeels afhankelijk van '**de cascade**': het doorstromen van informatie vanuit de bedrijfstop via tussenniveaus zoals departementen, afdelingen, diensten en teams. Met daarbij telkens een leidinggevende (lijnmanager) als boodschapper.

Communicatie van het **topmanagement** kan ook via directe communicatie. Dat vind je in de praktijk terug in boodschappen van de algemeen directeur (via bijvoorbeeld mail, video, blog, mondelinge presentatie of online vragensessie). Die directe communicatie gebeurt best vanuit het besef dat

aanvullende, flankerende communicatie hierover door lijnmanagers bepaalt in welke mate die centrale boodschappen ook echt doordringen tot de werkvloer en er au sérieux genomen worden.

Communicatie vanuit de bedrijfstop hoort gebaseerd te zijn op vijf aandachtspunten: transparantie, dosering, consistentie, empathisch optimisme en mensentaal²⁰:

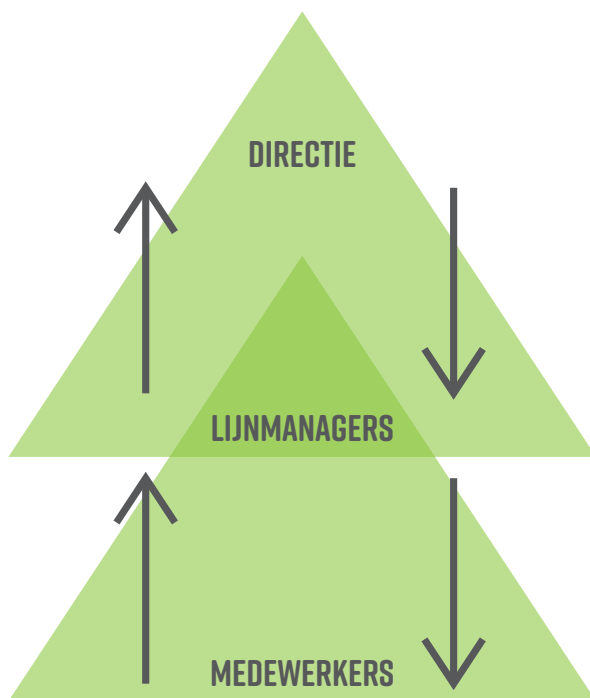
- **Transparantie:** geef tijdig relevante informatie. Als het te lang duurt creëer je wantrouwen. Speel in op de infobehoeftte van medewerkers. Vaak maken ze zich zorgen om andere zaken dan waar de top in eerste instantie aan dacht. Wees eerlijk, breng slecht nieuws op tijd en durf aan te geven waar de zaken zijn misgegaan.
- **Dosering:** informatie moet behapbaar blijven voor de medewerkers. Geef daarom noch te veel noch te weinig info (tegelijk). Leg het accent op prioritaire info, die aansluit bij de allereerste informatienoden.
- **Consistentie:** communiceer vanuit de waarden van de organisatie. Wees consistent met eerdere boodschappen of leg uit waarom zaken ineens anders lopen. Kom na wat je hebt toegezegd. Zo niet ondermijn je geloofwaardigheid en vertrouwen.
- **Empathisch optimisme:** zelfs bij slecht nieuws of moeilijke boodschappen is het belangrijk om een beeld van de toekomst te schetsen. Vanuit bestuur en directie ontwikkel je beleid om de organisatie erop vooruit te laten gaan. Neem dat telkens mee als onderliggende boodschap. Dat helpt om mensen gemotiveerd te houden, zeker in crisistijd. Maar ontwikkel ook empathie: weet wat er omgaat in de hoofden van de medewerkers en speel daarop in.
- **Mensentaal:** met hoogdravende woorden in moeilijke zinnen bereik je maar weinig mensen. Of medewerkers nu hooggeschoold dan wel laaggeletterd zijn, ze hebben allemaal baat bij communicatie in klare taal.

Om deze vijf aandachtspunten te kunnen realiseren is advies en ondersteuning nodig van communicatieprofessionals (zie hoofdstuk 5).

3.6 Het begrensde communicatievermogen van de cascade

Na afloop van een managementteam is het gebruikelijk dat minstens een deel van de beslissingen 'de lijn in gaat'. Dat veronderstelt dat de leden van het managementteam dit gaan bespreken met hun eigen mensen (vaak middle managers), die dat dan weer bespreken met hun teamleiders, en die op hun beurt met hun medewerkers. Dit volgt de hiërarchische lijn van het organogram. Zoals in een waterval stroomt de info van boven naar beneden. Op elk niveau wordt de boodschap in min of meerdere mate gecommuniceerd, ontvangen, vertaald en doorverteld. Of dat is toch de verwachting. In de praktijk ontstaat er echter veel ruis in de communicatie.

De cascade suggereert dat het gaat om eenrichtingsverkeer: van de bedrijfstop naar de basis. In ideale omstandigheden kan de cascade ook een zalmtrap zijn. Een zalmtrap staat toe dat vissen stroomopwaarts kunnen zwemmen en daarbij ook watervallen en sluizen kunnen ontwijken. In een communicatieve organisatie zijn er ook informatiestromen die van de werkvloer naar de bedrijfstop gaan. Intensiteit en kwaliteit van de flankerende communicatie hierbij door lijnmanagers bepaalt of die bottom-up informatie ook echt doordringt tot de hogere regionen van de organisatie.



De informatiecascade

Het cascadeverloop is een vanzelfsprekende en noodzakelijke manier om te communiceren.

In de vakliteratuur wijst men echter stelselmatig op de gebreken van het cascadeverloop:

- Eerder zelden functioneert de cascade ook als zalmtrap, met ruimte voor tweerichtingsverkeer.
- Zonder regelmatig teamoverleg werkt het cascademodel niet.
- Medewerkers pikken vaak sneller elders info op dan tijdens teamvergaderingen: via informele kanalen (WhatsApp-groepen, wandelgangen, koffiepauzes ...) of op andere formele overlegmomenten (bv. afdelingsoverschrijdende projectgroepen).
- De cascade gaat ervan uit dat de verschillende meetings op ieder niveau qua timing op elkaar zijn afgestemd. Die al dan niet afgesproken afstemming is in de praktijk zelden haalbaar.
- Medewerkers gaan vaak zelf op zoek naar info buiten de cascade om. De hedendaagse medewerker is een proactieve informatiezoeker en -verwerker.
- De cascade gaat ervan uit dat leidinggevenden de info willen, kunnen en durven delen en bespreken met hun medewerkers. Maar daar is de ene leidinggevende al beter in dan de andere. Hun communicatiekwaliteiten en bevoegdheid kunnen onderling erg verschillen.

De nuchtere vaststelling is dat de maakbaarheid van communicatie begrensd is. Maar om de communicatiekracht maximaal te houden is de inzet nodig van communicatieprofessionals die leidinggevenden adviseren, coachen en ondersteunen. Een goed voorbeeld daarvan vind je terug in het kaderstukje met de getuigenis van een communicatieverantwoordelijke van een ziekenhuis.



HEILIGHART
ALGEMEEN ZIEKENHUIS LIER

Communicatie doen we samen

Barbara Kempeneers is de communicatieverantwoordelijke van het Heilig Hart Ziekenhuis Lier²¹. Samen met leidinggevenden in het ziekenhuis ontwikkelt ze communicatie naar, met én door kantoormedewerkers, maar ook naar verpleegkundigen, mensen van de poetsdienst, technici ...

De cascade

"Voor het zorgpersoneel maak ik in eerste instantie handig gebruik van de bestaande structuren. Bovenaan vind je de directeur, daaronder de zorgmanagers die elk een cluster onder hen hebben. Zo gaat het door naar de hoofdverpleegkundigen en hun team. De staf heeft een wekelijks overleg, en ook de clusters zitten regelmatig samen. Belangrijke boodschappen voor interne communicatie probeer ik op de agenda te plaatsen op die overlegmomenten. Zo stroomt de boodschap mee via de cascade, en komt het uiteindelijk bij het verplegend personeel terecht.

Daarnaast heb ik het geluk te mogen samenwerken met twee schatten van leidinggevenden bij de schoonmaak en de keuken. Ze werken hier al jaar en dag, en kennen dus de organisatie en hun medewerkers door en door. Een goede samenwerking met de leidinggevenden is hier dus wel echt cruciaal. Want, uiteindelijk ben je afhankelijk van hoe zij de interne communicatie aanpakken en of ze al dan niet je boodschap verspreiden."

Interne communicatiekanalen

"Voor elke dienst werkt een andere aanpak het beste. Bijvoorbeeld, bij de poetsdienst hebben ze een prikbord. De leidinggevende print belangrijke mails uit, en duidt aan wat de medewerkers zeker moeten lezen.

Op enkele diensten werken we met een digitaal infoscherm, mét succes. Ook dat laat ik los bij de hoofdverpleegkundigen. We gaven hen enkel een korte opleiding met wat do's en don'ts en legden uit hoe het systeem werkt. En ze doen dat super! Van zeer nuttige informatie – bijvoorbeeld: de ambulance kan niet passeren in straat x – tot verbindende communicatie zoals een complimentje van een patiënt, bijvoorbeeld."

Persoonlijk contact

"En tot slot, persoonlijke communicatie is in dit verhaal van cruciaal belang. Vaak ga ik langs bij de teamverantwoordelijken zelf om iets uit te leggen. Dat kan ook via de telefoon of met een mailtje, maar als ik langsga, zie ik meteen in welke context mijn collega's werken. En dan is er ook tijd om nog iets anders te bespreken, moest dat nodig zijn. Mijn stokpaardje is altijd: communicatie moet vooral relevant zijn. En wie kan dat beter inschatten dan de leidinggevenden zelf? Natuurlijk heb je minder zicht op welke informatie er wel en niet wordt doorgegeven, maar dat is overal zo vrees ik."

3.7 Tien essentiële communicatietips voor leidinggevendenden

In zijn uitstekende boek *'Interne communicatie: strategieën, methoden en rollen'* reikt Huib Koeleman (2023) een heleboel tips aan voor leidinggevendenden. Hieronder vind je een selectie, met een 'top tien communicatietips voor leidinggevendenden'. De eerste acht tips zijn van Koeleman, de laatste twee voegden we zelf toe vanuit onze eigen ervaring als leidinggevende.

- 1 **'Shut up and listen':** leidinggevendenden hebben nogal vaak de neiging om zelf het hoge woord te voeren. Een competente leidinggevende reserveert tijd om te luisteren naar grote en kleine zaken. Dan kan je samen met medewerkers zoeken naar oplossingen die leiden tot verbeteringen in de organisatie. Kom daarbij tot LSD: luisteren, samenvatten en doorvragen zijn essentieel voor nuttige gesprekken.
- 2 **Loop rond of ga op bezoek:** blijf niet hangen in de ivoren toren van je kantoor of je thuiswerkplek maar wees aanwezig en aanspreekbaar.
- 3 **Wees deel van het netwerk:** sta in contact met de andere afdelingen in de organisatie, net zo goed als met belangrijke externe spelers (klanten, doelgroepen, sleutelfiguren ...).
- 4 Vermijd reünies en vergader alleen **als het echt nodig is**.
- 5 Voer persoonlijke **een-op-eengesprekken**, iets wat zich in het bijzonder stelt met medewerkers die veel van thuis werken. En dit soort babbels doe je liefst niet online, maar in een informele fysieke omgeving.
- 6 **KISS:** keep it short and simple. Communiceer de essentie. Bij een overdaad aan informatie zien medewerkers door de bomen het bos niet meer en haken ze af.
- 7 **Vertel verhalen:** voorbeelden, goede praktijken en anekdotes helpen om ambities, richtlijnen en andere manieren van werken concreet en bevattelijk te maken.
- 8 Neem als leidinggevende tijd om te **reflecteren over je eigen functioneren**, ook in wat je sterktes en werkpunten zijn op het vlak van communicatie. Ga daarover ook in gesprek met collega's, je eigen leidinggevende en de communicatieverantwoordelijke.
- 9 Geef je medewerkers de **handleiding bij jezelf**. Vertel hen op welke momenten je het best bereikbaar bent en wanneer je de voorkeur geeft aan een fysieke afspraak, een telefoontje, een mailbericht.
- 10 Overleg met medewerkers en **maak afspraken** over via welke kanalen en op welke momenten ze bereikbaar zijn.

3.8 Communicatiehulpmiddelen voor het management

Hoe kan je in een organisatie de leidinggevendenden versterken in het opnemen van hun communicatierol?

Functieprofiel

Zoals vermeld bij aanvang van dit hoofdstuk is het belangrijk dat interne en voor velen ook externe communicatie aan bod komen in het functieprofiel van leidinggevendenden: de omschrijving van inhoud, doel, takenpakket en verwachtingen met betrekking tot hun job. Een goed functieprofiel vermeldt wat die communicatierol juist inhoudt en wat de bijhorende taken zijn.

Het duidt ook aan wat dat betekent voor houding en gedrag van leidinggevers, en welke kerncompetenties daarbij belangrijk zijn.

Communicatie in het managementteam

Het is aan te bevelen om aspecten van externe of interne communicatie regelmatig te agenderen op de vergaderingen van het managementteam. Dat houdt communicatie top of mind. Het helpt om samen de focus te houden op het communicatiekompas: wat willen we bereiken met de communicatie en hoe realiseren we dat?

In deze context is het wenselijk dat de communicatieverantwoordelijke van de organisatie ook zelf lid is van het managementteam. Dat ligt doorgaans voor de hand als de communicatieverantwoordelijke zelf een leidinggevende is (directeur of diensthoofd communicatie). Bij kleinere organisaties (bv. organisaties met een eenpersoonscommunicatiedienst) komt dit minder voor. Betrokkenheid van de communicatieverantwoordelijke is nodig om enerzijds beleid en beslissingen snel in communicatie om te zetten. Anderzijds helpt dat sterk om het hele management communicatie-alert te houden.

Het is noodzakelijk dat bij de ontwikkeling van communicatiebeleid en -plannen de communicatiedienst van bij aanvang leidinggevers betreft. Dat draagt bij tot communicatief besef en ontwikkelt het noodzakelijke draagvlak voor dat communicatiebeleid.

Communicatieparagraaf

Het is aangewezen om bij bestuursvergaderingen te werken met een communicatieparagraaf: laat bij beslissingen van bestuur of management vermelden wie over de beslissing geïnformeerd moet worden, en wie de communicatie moet realiseren. Dat creëert helderheid over rollen en verantwoordelijkheid. Daarbij is het belangrijk dat iemand het overzicht houdt op de effectieve uitvoering van wat via die communicatieparagraaf afgesproken is. Een voorbeeldje:

‘Bij elk beleidsoverleg hebben we op het einde van de agenda een communicatieparagraaf: wat moeten we communiceren? Door wie? Bij bepaalde onderwerpen (bv. een besparingsoperatie) voorzie ik als communicatieverantwoordelijke daartoe een aanzet waar de leidinggevers in hun teams mee aan de slag kunnen.’

Jan Van Reusel, communicatieverantwoordelijke Scouts en Gidsen Vlaanderen

Voorinformereren

Een goede praktijk is dat leidinggevers en andere sleutelfiguren in de organisatie tijdig voorinformatie krijgen. Dat kan gaan over toekomstplannen, veranderingen in de organisatie of issues waar een organisatie mee te maken heeft. Die voorinformatie kan je geven via specifieke kanalen voor leidinggevers zoals een nieuwsbrief voor managers of mondelinge briefings. Zo houden ze zicht op belangrijke informatie en op de rol die ze daarbij krijgen als communicator.

Communicatieafspraken maken en overzichtelijk houden

Meer en meer organisaties ontwikkelen een communicatie-afsprakennota: een document dat bestaande en nieuwe communicatie-afspraken overzichtelijk bij elkaar brengt. Dat gaat over een heleboel onderwerpen: hoe gaan we om met de pers, voor wat kan je terecht bij de communicatiedienst (en waarvoor niet), wat zijn de basisregels voor de huisstijl, welke richtlijnen zijn er voor conversatiemanagement op sociale media, enzovoort. In hoofdstuk 2 (communicatieve medewerkers) verwezen we hiervoor naar de model-afsprakennota die Kortom ontwikkelde. Laat die belangrijke, organisatiebrede communicatieafspraken (bijvoorbeeld de huisstijl-richtlijnen) valideren en bevestigen door het managementteam. In veel organisaties is die formele stok achter de deur nodig om iedereen ook echt mee te krijgen. Leidinggevers nemen daarbij ook de verantwoordelijkheid op om bestaande communicatieafspraken te handhaven.

Vormingen

Leidinggevendenden doen terecht vaak mee met vormingen die toegankelijk zijn voor alle medewerkers in de organisatie (zie ook hoofdstuk 2 communicatieve medewerkers). Dat hebben ze ook nodig om bijvoorbeeld voldoende ICT-vaardig te blijven.

Bij veel organisaties kunnen leidinggevendenden ook specifieke trainingen voor managers volgen.

Leiderschapscommunicatie staat er vaak op de agenda. Daarnaast kwamen we deze onderwerpen tegen voor vormingen voor dit specifieke publiek: interne communicatie, gesprekstechnieken, presenteren voor publiek, storytelling en employer branding.



Communicatie op de agenda van de teamverantwoordelijken bij het centrum voor volwassenenonderwijs MIRAS

Sofie Vanhonacker is communicatieverantwoordelijke bij MIRAS. Sofie vertelt hoe ze leidinggevendenden bij MIRAS sensibiliseert en waardeert in hun communicatierol.

‘Bij ons spelen de teamverantwoordelijken (opleidingscoördinatoren) de belangrijkste rol, zeker in functie van onze interne communicatie. Omdat we over heel West-Vlaanderen actief zijn, werken we vaak met meerdere teamverantwoordelijken per opleiding(sgebied).

Vanuit de communicatiedienst plannen we elk jaar een overleg met deze teamverantwoordelijken. Daar nemen we samen onze communicatiestrategie door: missie en visie, positionering, tone of voice ... Op het einde voorzien we altijd een stukje rond hun rol. We maken duidelijk hoe cruciaal zij zijn: de schakel om informatie niet alleen door te geven en te kaderen, maar ook terug te krijgen. Zonder hen is er geen tweerichtingsverkeer mogelijk met zo’n 500 collega’s verspreid over de regio. Vaak zorgt dat bij hen voor een ‘aha’-momentje. Ze voelen dat ze een cruciale schakel zijn binnen onze organisatie, uiteraard eveneens op heel wat andere vlakken, maar zeker ook op het vlak van communicatie. Door dat expliciet te benoemen, staan ze daar wat meer bij stil.

We betrekken onze teamverantwoordelijken ook altijd vroeger en uitgebreider bij beslissingen en communicatie. Zij krijgen als eerste de nodige info, met extra context, zodat ze de nodige achtergrond hebben om boodschappen te kaderen.

Daarnaast hebben we een heel communicatieve directie die sterk inzet op één-op-één contact. Langsgaan, luisteren, zaken mondeling duiden en feedback vragen ... Die openheid versterkt het vertrouwen en tilt de communicatie naar een hoger niveau.

Het zijn geen grootse of ingewikkelde initiatieven, maar we merken wel degelijk een verschil met andere cvo’s op dat vlak.’

4 Communicatieve communicatieantennes

In een organisatie heb je medewerkers en leidinggevendenden. Die hebben allemaal een communicatieverantwoordelijkheid, zoals we toelichtten in de vorige hoofdstukken 2 en 3.

In het eerste hoofdstuk beschreven we hoe afgelopen jaren het besef toenam om naast de centrale communicatiedienst ook decentraal in de organisatie medewerkers te hebben die een aantal specifieke communicatietaken opnemen.

Enkel bij *heel grote organisaties* maak je al eens mee dat ook bedrijfsafdelingen elk hun eigen, professionele communicatieteam hebben. Bij *middelgrote organisaties* doet zich een evolutie voor om er met communicatieantennes te werken.

4.1 Wat zijn communicatieantennes?

Naast medewerkers, leidinggevendenden en centrale communicatieprofessionals komt bij veel organisaties dus een vierde, wat minder afgebakende doelgroep in beeld: de communicatieantennes. Deze communicatieantennes zijn medewerkers in de verschillende afdelingen in de organisatie die...

- ... een **stuk(je)** van hun tijd besteden aan **communicatie**, en daartoe de ruimte krijgen;
- ... doorgaans zelf weinig **communicatieachtergrond** hebben, maar hierin wel willen groeien;
- ... in regelmatig **contact** staan met de communicatiedienst en met de andere communicatieantennes in de organisatie.

In de communicatieve organisatie vervullen de communicatieantennes een sleutelrol: ze vormen de connectie tussen de werkvloer en de medewerkers van de communicatiedienst. Samenwerking, wisselwerking, onderlinge afstemming, co-creatie, een coherente en communicatief sterker wordende organisatie realiseren: dat is de kern van deze communicatiecommunity.

In de praktijk zie je **drie types communicatieantennes**:

- **Operationele communicatieantennes:** deze antennes leveren content aan (bv. tekstupdates op de website, foto's maken, met lay-outsjablonen eenvoudige flyers of affiches produceren ...).
- **Strategische communicatieantennes:** deze antennes denken mee na over de communicatie, polsen naar informatienoden in hun eigen dienst en bij hun publiek en zijn betrokken bij communicatieoverleg met de communicatieafdeling.
- **Strategisch/operationele communicatieantennes:** antennes die beide invalshoeken combineren.

Het Groot Gemeentelijk Communicatieonderzoek (Thomas More, 2022) leert dat er bij 64% van de lokale overheden elders in de organisatie (dus buiten de centrale communicatiedienst) medewerkers zijn die een deel(tje) van hun tijd besteden aan communicatietaken. Hoewel er nog geen cijfers beschikbaar zijn van andere overheden, organisaties of bedrijven zien we op het terrein ook daar de opkomst van het fenomeen 'communicatieantennes', zij het vaak onder andere benamingen zoals communicatie-aanspreekpunten, contentaanbrengers, communicatiekeien of CoCo's (communicatie-community-antennes).

We hadden afgelopen jaren gesprekken met communicatieverantwoordelijken van verschillende organisaties die – in beperkte tot verregaande mate – werken met antennes: Agentschap Overheidspersoneel (Vlaamse overheid), Gemeente Bornem, Gemeente Holsbeek, Gemeente Pelt, Gemeente Temse, Koninklijk Instituut voor het Kunstpatrimonium, KU Leuven, Stad Sint-Niklaas, Taborgroep, Thomas More hogeschool, Zorggroep Zusters van Berlaar. Op basis van deze ervaringen schetsen we in dit hoofdstuk wat je wel en niet kan verwachten van communicatieantennes en hoe organisaties dat best aanpakken.

4.2 Rollen en taken van communicatieantennes

Zoals daarnet toegelicht kan je communicatieantennes zowel strategisch als operationeel inzetten.

Bij de organisaties die werken met communicatieantennes merken we dat die antennes telkens een aantal taken opnemen uit dit lijstje:

STRATEGISCH: ADVIES EN FEEDBACK OVER DE CENTRALE COMMUNICATIE:

- Mee nadenken over communicatiedoelen, -strategie en -planning
- Onderwerpen suggereren voor nieuwsberichten (voor pers en sociale media)
- Suggesties doen voor de contentplanning: wanneer welke onderwerpen via welk kanaal?
- De eigen interne en externe doelgroepen aanspreken en bevragen over de communicatie
- Feedback geven over de ontwikkeling en toepassing van de huisstijl
- Feedback geven bij de voorbereiding en evaluatie van campagnes
- Binnen de eigen diensten collega's informeren over het communicatiebeleid van de organisatie
- ...

OPERATIONEEL: COMMUNICATIE 'DOEN':

- Publieksvriendelijke teksten schrijven voor interne en externe communicatiemediën (o.a. beheer van de eigen webpagina's)
- Coördinatie van de interne kanalen van de eigen afdeling
- Beeldmateriaal gebruiken uit de beeldbank van de organisatie
- Zelf foto's en video's maken
- Posts voor sociale media maken
- Conversatiemanagement op sociale media
- Presentaties voorbereiden
- Persberichten voorbereiden
- Beperkt lay-outwerk realiseren (via sjablonen)
- Projectcommunicatie verzorgen
- Bij grotere communicatieprojecten vanuit de eigen afdeling: advies en ondersteuning vragen bij de communicatiedienst
- ...

Een voorbeeld van antennes die zowel een strategische als operationele rol opnemen vind je bij de Thomas More hogeschool. Communicatie-antennes zijn er zowel verbinder (eerder strategisch) als redacteur en ondersteuner voor communicatie (eerder operationeel).



Drie rollen voor de communicatieantennes bij Thomas More

De Thomas More hogeschool is een gemeenschap met meer dan 22.000 studenten, docenten, medewerkers en onderzoekers, verspreid over acht campussen. Je hebt er een goed uitgebouwde centrale Marcom-dienst. Verspreid over de hele school zijn tientallen communicatieantennes actief.

De antennes nemen elk op hun werkterrein de rollen op van verbinder, redacteur en ondersteuner.

Verbinder

De antennes nemen vanuit drie invalshoeken de rol op van verbinder.

1. Ze verbinden de eigen unit/opleidingen met (de medewerkers van) dienst Marcom. Zo krijgt Marcom via de antennes **aansluiting bij wat leeft op de campussen**.
2. Units/opleidingen/diensten krijgen via hun antennes **voeling met de communicatiestrategie van Thomas More**. De antennes werken samen met de centrale Marcom-dienst aan de gemeenschappelijke communicatie-initiatieven en -kanalen van de hogeschool.
3. De antennes ontwikkelen actief mee de **interne PR**. Ze zorgen ervoor dat collega's van elkaars activiteiten en expertise op de hoogte zijn, zodat ze nog meer en beter met elkaar gaan samenwerken.

Redacteur

De antennes houden voeling met wat er binnen de eigen unit gebeurt. Ze spotten opportuniteiten om initiatieven in de kijker te plaatsen. Antennes ontwikkelen zicht op nieuwswaardige 'content' en zorgen voor regelmatige, publieksgerichte output. Antennes ontwikkelen en beheren de unit- en/of opleidingsgebonden kanalen zoals sociale media en nieuwsbrieven.

Ondersteuner

De antennes staan binnen hun unit in voor stroomlijning en ondersteuning van het werk van iedereen die op een of andere manier met communicatie bezig is: bv. m.b.t. alumni, events, proclamatie.

Communicatieantennes hebben in veel gevallen geen communicatiediploma. Indien wel, dan is dat natuurlijk prima meegenomen. Maar ook al genoten ze geen communicatievooropleiding: communicatie kan je ook al doende leren, zeker als je dat kan doen in groep en begeleid door communicatieprofessionals.

Communicatieantennes hebben bij voorkeur deze **profielkenmerken**:

- Medewerkers met enige feeling voor communicatie, in combinatie met bereidheid om bij te leren
- Collega's die er tijd voor willen, kunnen en mogen maken
- Mensen die bereid zijn verder te kijken dan hun persoonlijke buikgevoel, en dus met empathie voor de doelgroepen
- Een positief ingesteld ambassadeur zijn
- Kritisch maar constructief kunnen samenwerken
- Differentiatie is prima: niet elke antenne moet overal even goed in zijn

Gewaardeerde **basiscompetenties** voor de antennes zijn:

- Een oog hebben voor informatienoden, nieuwswaardige activiteiten, goede communicatiepraktijken binnen en buiten de eigen organisatie
- Communicatiereflexen hebben, en dit ook bij collega's stimuleren
- Redactionele vaardigheden: vlot en correct kunnen schrijven
- Grafische basisvaardigheden: kunnen begeleiden en beoordelen van grafisch werk en beeldmateriaal
- Creatief kunnen meedenken

4.3 Ondersteuningsaanbod voor de communicatieantennes

Communicatieantennes functioneren op hun best als ze omringd worden door collega's en hulpmiddelen in een uitdagende werkomgeving. Die mooie ambitie lukt het best met een combinatie van deze elementen:

- Antennes kunnen beschikken over **gebruiksvriendelijke instrumenten**: handleidingen, richtlijnen, tools en sjablonen: instrumenten die op een niet al te complexe manier richting geven en goede hulpmiddelen zijn.
(In hoofdstuk 2 'communicatieve medewerkers' gaven we een overzicht van mogelijke instrumenten: specifiek voor communicatieantennes zijn die des te nuttiger)
- Meer dan bij andere medewerkers: zeer regelmatig **communicatievormingen** kunnen volgen.
(Zie ook hoofdstuk 2 voor het niet-limitatieve lijstje met in het werkveld vaak voorkomende opleidingen)
- **Advies en ondersteuning** vanuit de communicatiedienst: bijvoorbeeld communicatieplanning, begeleiding bij campagnes en projectcommunicatie, helpdesk bij praktische vragen, eindredactie-feedback ...
- **Specifieke kanalen voor de communicatiecommunity**, bijvoorbeeld een regelmatige communicatiecommunity-ontmoetingsdag, een periodieke nieuwsbrief met communicatienieuws, een Teams-kanaal met vragen & antwoorden, uitwisseling van goede praktijken, kennisdeling ...
- De aanwezigheid van een netwerkcoördinator als **centraal aanspreekpunt**.

Als je met communicatieantennes werkt, is het cruciaal dat een stafmedewerker van de communicatiedienst de rol opneemt van gangmaker en coördinator van het antennenetwerk. Zonder een gedreven

en toegankelijke **netwerkcoördinator** lukt een antennewerking niet. Het is een confronterende vaststelling dat als die coördinator – om wat voor een reden ook – de organisatie verlaat het hele antennewerkingsmodel heel snel als een pudding in elkaar zakt. We hadden contact met best veel organisaties waar dit het geval was. Wanneer die functie als netwerkcoördinator pas na een lange periode opnieuw werd opgenomen was telkens een herstart nodig, iets wat vaak langer duurt dan vooraf ingeschat. Een back-up of een goede overdracht is dus nodig.

In twee kaderstukjes lees je wat ze bij het Agentschap Overheidspersoneel (Vlaamse overheid) en bij de Zorggroep Zusters van Berlaar hun communicatieantennes aanbieden.



Communicatieondersteuners bij het Agentschap Overheidspersoneel

Bij het Agentschap Overheidspersoneel telt de communicatiedienst acht medewerkers. Enkele jaren geleden startte het Agentschap met het antennemodel. Men kwam er tot die keuze omwille van de grootte van de organisatie (+500 medewerkers) en de verbondenheid met de afdelingen. Verspreid in de organisatie vind je ongeveer 14 antennes, die de naam 'communicatieondersteuner' kregen.

Dit is de officiële omschrijving van die functie:

'De communicatieondersteuner vormt een brugfunctie tussen de dienstverleningsprocessen en het Team Communicatie en Marketing en waakt erover dat de nodige communicatie over de dienstverlening wordt opgezet, via de juiste communicatiekanalen en naar alle doelgroepen. Hij of zij neemt binnen de eigen afdeling/dienst taken op met betrekking tot actualisatie van bestaande webpagina's, opmaak van (standaard)nieuwsberichten en ontwerp teksten, en dit in nauw overleg met de verantwoordelijke proceseigenaar.'

Een communicatieondersteuner wordt ondergedompeld in een bad met vormen.

Die hebben als onderwerp:

- schrijfvaardigheden (schrijfrichtlijnen, webrichtlijnen, team taaladvies)
- webtoegankelijkheid (bv. video moet altijd ondertiteld zijn, bij pdf's of cartoons moet er onder staan wat er te zien is, ...)
- webredactievaardigheden (kunnen werken met het cms-systeem)
- omgaan met de huisstijlrichtlijnen
- omgaan met de fotodatabank (met ook aandacht voor intellectuele rechten)
- communicatierichtlijnen specifiek voor de Vlaamse overheid (zoals de kwaliteitsnormen overheidscommunicatie in het bestuursdecreet)

Een medewerker van het communicatieteam is gemiddeld een halve dag per week bezig met het opvolgen en coachen van deze 'communicatieondersteuners'.

Met dank aan communicatieverantwoordelijke Hilde Alewaters voor het delen van deze informatie.



Zorg voor opleiding en coaching

Katrien Van Tendeloo is de communicatieverantwoordelijke bij de Zorggroep Zusters van Berlaar. Het is een groep van 10 woonzorgcentra, verspreid over verschillende locaties. Katrien legt uit hoe ze binnen haar deeltijdse job andere collega's betrekt bij het communicatiewerk:

'Aangezien ik alleen verantwoordelijk ben voor de communicatie (25 uren per week) kan ik bijna niet anders dan intern zorgen voor wat opleiding of "coaching". Hoe pak ik dit aan?

- Door in elk huis **enthousiaste medewerkers** in te schakelen die graag een stukje van de communicatie op zich willen nemen (bv. beheer van de Facebook-pagina, aanmaken van huiskrantjes).
>> Het vrijwillig willen meewerken is hier cruciaal. Een medewerker die dit "erbij neemt omdat het moet" krijg je nooit zo goed mee in je verhaal en je opleidingen als een medewerker die staat te popelen om dit mee op te volgen.
- Voor moeilijkere projecten ga ik langs en geef ik overal een **1-op-1 opleiding** (bv. hoe ze op de website kunnen inloggen en eigen content zelf kunnen aanpassen). Dit is tijdrovend maar belangrijk als je de betrokkenheid wil verhogen.
- Voor grote projecten met een externe partner (bv. met een lay-outplatform waarin ze huiskrantjes kunnen maken) breng ik **iedereen samen** voor een opleiding, gegeven door de externe partner zelf.
- Op ons intranet maakte ik een communicatiepagina aan. Op die site staat de algemene info die iedereen moet weten (bv. hoe pas ik mijn e-signature aan). Daarnaast komt er een afgeschermd deel voor en door alle "**communicatiekeien**", zoals wij ze noemen.
- Via een **Teams-groep** stuur ik al wel eens nuttige tips en tricks door en goede voorbeelden. Daarin heb ik per onderwerp een kanaal aangemaakt (sociale media, huiskrantjes, websites ...). Iedereen uit het team heeft toegang tot alle info, maar omdat ik met een label per kanaal werk, kan ik ook gerichte meldingen sturen naar bv. enkel de beheerders van de social media wanneer ik iets post waarvan ik zeker wil dat zij het zien.
- In een ideale wereld zouden de collega's via die weg ook wat meer tips en tricks met elkaar delen en zo een echte **communicatiecommunity** vormen. Maar ik merk dat het posten van berichten e.d. via Teams nog niet helemaal ingeburgerd is. Het blijft dus ook via die weg nog vooral top-down communicatie maar hopelijk komt daar gaandeweg nog verandering in.

4.4 Succesfactoren bij het werken met communicatieantennes

Er komt best wel wat bij kijken als je een communicatieve organisatie wenst te ontwikkelen, met daarin een waardevolle samenwerking met communicatieantennes. We verwerkten de vele getuigenissen hierover tot een tiental succesfactoren. Een aantal daarvan vonden we bovendien bevestigd in de publicaties en lezingen over 'fans en ambassadeurs' van onze Nederlandse vak-collega Wil Michels²².

1. HELDERHEID OVER WEDERZIJDSE VERWACHTINGEN

Bij organisaties die starten met een antenmodel gaat de samenwerking al gauw schuren als het niet duidelijk is wat je vanuit de communicatiedienst wel en wat je niet kan verwachten van de antennes. En vice versa: de antennes weten zelf ook graag wat hun rol is en voor welke ondersteuning ze terechtkunnen bij de professionals van de communicatiedienst.

Een ander dingetje is: de communicatieantennes zijn in de meeste gevallen medewerkers die er bij hun klassieke jobtaken 'wat communicatiewerk bijnemen'. Maar hoeveel werktijd mag/moet dat zijn? Daar is vaak discussie over. Het is een goede zaak om daar een richtgetal op te kleven, afhankelijk van de noden. Dat kan gemiddeld een halve dag per week zijn, of wat meer. In de praktijk zullen zich trouwens af en toe drukere en meer kalme periodes met communicatiewerk aandienen. Daar maak je best afspraken over en dan is het zaak die afspraken ook écht na te komen.

2. GEEN GEDOE OVER RANG OF GRAAD. GOESTING EN DIVERSITEIT ZIJN BELANGRIJKE.

We hoorden vaak de vraag 'welk niveau medewerkers' de rol van communicatieantenne best opnemen: administratieve medewerkers, al dan niet hooggeschoolde collega's, jongere of oudere personeelsleden...?

Op basis van onze observaties van de antennepraktijken is het antwoord hierop helder: graad, rang of leeftijd doen er niet toe, als ze er maar zin in hebben. Die positieve energie bepaalt mee het succes van de communicatiecommunity.

Er is zelfs niets mis mee als je qua achtergrond of positie in de organisatie heel verschillende antennes hebt. Dat is zeker het geval als antennes niet alleen operationele doe-taken opnemen, maar je hen ook wil inzetten als strategische partners om samen denk- en planningswerk rond communicatie te behartigen. Die geslaagde mix kwamen we vaker tegen in onderwijs- en zorgorganisaties dan bij overheidsinstellingen. Bij overheden zit men nog al te vaak in een strak keurslijf van niveaus, graden en rangen.

Diversiteit binnen de groep antennes is iets om te koesteren. Een verscheidenheid aan ervaringen, inzichten, kennis van de doelgroepen en interesses helpt om de communicatie creatiever en impactvoller aan te pakken.

Anderzijds is er wel de realiteit dat elke antenne anders is qua mediawijsheid, communicatiefeeling en -vaardigheden en vermogen om bij te leren. In elke antennewerking konden we vaststellen dat de antennes er werken aan verschillende snelheden. Met die nuchtere vaststelling kan je alleen maar leren leven en de samenwerking daarop afstemmen.

3. STEUN VAN HET MANAGEMENT

Het succes van een antennewerking staat of valt met de steun van het management. De antennes zijn medewerkers van andere diensten dan de communicatieafdeling. Het is essentieel dat hun leidinggevenden het principe van de antennewerking steunen en ze binnen hun dienst de betreffende medewerker(s) de tijd en de ruimte geven om die antennetaak ter harte te nemen. Al te vaak

hoorden we in het werkveld dat een antennewerking aan het sputteren gaat als die steun van het management ontbreekt.

In deze context is ook de steun van de algemeen directeur belangrijk. Als leidinggevend de antennes niet de nodige ruimte geven kan de algemeen directeur de betrokken lijnmanagers terechtwijzen en bijsturen.

Vooraleer een antennewerking kan starten kampen de initiatiefnemers in veel gevallen met koud-watervrees bij het management. Gaat er in de diensten veel werk bijkomen? Moet al dat werk niet beter door de communicatiedienst zelf gebeuren? Ja, het brengt wat meer werk met zich mee. Maar dat loont echt wel de moeite als de communicatie van de hele organisatie daardoor beter wordt, iets wat ten goede komt van de interne en externe doelgroepen.

4. NIEMAND VERPLICHTEN, GELEIDELIJK STARTEN

We vermeldden daarnet dat het belangrijk is dat de antennes er zin in hebben: de *goesting* om een aantal communicatietaken op te nemen en daar geleidelijk aan sterker in te worden.

Zowat overal waar we in gesprek gingen over antennes kregen we te horen dat een geleidelijke aanpak de grootste kans op succes biedt. Start klein, met een 'coalition of the willing': een klein groepje collega's dat zin heeft om mee een antennewerking in de steigers te zetten. Zo kom je beetje bij beetje tot een onderlinge rolverdeling, het inschatten wat wel en niet haalbaar is, aan welke instrumenten en vormingen er nood is ... Zie het als een groeimodel. Dat groeien hoeft niet snel te gaan: als het maar gebeurt op een manier waarbij de antennes zich communicatief sterker ontwikkelen en ze zich daarin gewaardeerd voelen.

5. EEN STERKE NETWERKCOÖRDINATOR

Werken met communicatieantennes en daarmee een prettig functionerende communicatie-community ontwikkelen kan alleen maar als er een coördinator is. Dat herhalen we hier toch nog een keer uitdrukkelijk. In alle ons bekende cases is dat een medewerker van de communicatiedienst. De netwerkcoördinator is de spilfiguur in het geheel. Een community heeft een aanjager nodig die bijeenkomsten en trainingen organiseert, mensen aan elkaar koppelt en gesprekken start.

De netwerkcoördinator is best iemand die de organisatie door en door kent, die geloofwaardig overkomt en vertrouwen opbouwde (of daar de ruimte toe krijgt). De netwerkcoördinator werkt doelgericht, is strategisch en diplomatisch en kan goed om met verschillende uitdagingen in een complexe omgeving.

Net zoals communicatieantennes de steun nodig hebben van hun directe leidinggevende is dat ook het geval bij de netwerkcoördinator. Als medewerker van de communicatieafdeling heeft deze ook de steun nodig van het diensthoofd of de directeur. Als dat niet zo is raakt dat coördineren van de community al snel ondergesneeuwd onder de vele andere to-do's in de communicatieafdeling.

6. VOORZIE EEN BASISPAKKET VOOR STARTENDE ANTENNES

Een startende communicatieantenne verdient – zoals nieuwe medewerkers – een volwaardige verwelkoming. Wat in zo een startpakket zit is bij elke organisatie weer anders, afhankelijk van de verwachtingen en noden van zowel de organisatie, de antenne als de communicatieafdeling. In de meeste gevallen gaat het om één of enkele gesprekken met de coördinator van het antennenetwerk, enkele basisdocumenten (communicatieafspraken, huisstijlrichtlijnen ...) ter beschikking krijgen en enkele communicatietrainingen kunnen volgen.

Net zoals je nieuwe medewerkers best niet overrompelt met te veel informatie op hetzelfde moment, is het aangewezen om ook nieuwe communicatieantennes slechts geleidelijk maar wel systematisch te voorzien van nieuwe informatie.

7. MAAK ER EEN ÉCHTE COMMUNITY VAN

Een community is een groep mensen met gemeenschappelijke interesses of activiteiten, en die fysiek of online bij elkaar komen om expertises te delen, ervaringen uit te wisselen en belevenissen mee te maken. Antennes mag je niet herleiden tot doenerige dienaars, maar verdienen erkenning als gewaardeerde medewerkers die een aantal communicatietaken opnemen en daarin willen groeien.

Typerend voor een community is dat de leden elkaar respecteren en zich engageren om mee te doen met het groepsgebeuren. Regelmatige ontmoetingen (liefst fysiek) werken het best om elkaar beter te leren kennen, onderling vertrouwen te creëren en samen sterker te worden. Binnen die context zijn vormingen even belangrijk als ontmoetings- dan als leermoment. Als mooi praktijkvoorbeeld vind je in de illustratie het programma voor de ‘antennedag’ bij de Gemeente Bornem.

In de praktijk van communicatiecommunities maak je vanuit de communicatiedienst ook werk van interactieve digitale kanalen voor het netwerk. Dan gaat het niet alleen om een intranetpagina met sjablonen, handleidingen, instructievideo's en afsprakennota's. Bij de meeste communitywerkingen zien we ook een Teams-kanaal voor en met de communicatieantennes. De coördinator van de antennecommunity is er moderator. Vaak duurt het even voor zo'n online communitykanaal goed gaat draaien, met interactie van de antennes. Eenmaal het goed loopt ontpopt het zich als een waardevol kanaal om kennis en goede praktijken uit te wisselen. Het wordt dan zowaar een fijne online zelfhulpgroep.

8. BEREIDHEID TOT DANSEN OP HET SLAPPE KOORD TUSSEN LOSLATEN EN BIJSTUREN

De pioniers die jaren geleden startten met een antennewerking kwamen daartoe vanuit het besef dat 1° iedereen met iedereen communiceert, 2° al het communicatiewerk nog onmogelijk kan opgenomen worden vanuit de communicatiedienst alleen. Het werken met communicatieantennes brengt met zich mee dat je vanuit de communicatiedienst een aantal communicatietaken loslaat.

Communicatieantennes zijn – zeker bij aanvang van hun antenne-engagement – zelden even sterk als de communicatieprofessionals bij de communicatieafdeling. Dan kan het niet anders dan dat antennes al eens fouten maken. Dat hoort bij het leerproces.

De communicatiedienst (en in het bijzonder de netwerkcoördinator) moet dan wat dansen op het slappe koord tussen loslaten en bijsturen (zie ook hoofdstuk 2). Want in het kader van kwaliteitsborging blijft het belangrijk om te monitoren wat de communicatie-output van de antennes is. Belangrijk in het leerproces van een communicatieantenne is dat er voldoende gelegenheid is om op een informele, constructieve manier te bespreken wat goed en minder goed loopt, en hier en daar wat bij te sturen.

9. RUIMTE VOOR VOORTSCHRIJDEND INZICHT

Het traject van een communicatiecommunity met antennes is altijd iteratief: met stappen vooruit, tussentijds evalueren, een stapje terugzetten en enkele nieuwe stappen nemen. Geef dat ook als boodschap mee bij de opstart van zo een communitywerking. Dat bereidt alle betrokkenen mentaal voor op een samen te ontwikkelen en wellicht soms bochtig parcours. Belangrijk is dat de leden van die community zelf mee aanreiken en prioriteren wat ze nodig hebben om hun communicatierol kwaliteitsvol op te nemen. Enkel een top-downbenadering werkt hier niet.



PROGRAMMA

21 oktober 2025 9 UUR **KOFFIEKLETS**
Kasteel van Bornem op het kasteel
 Een koffie om op antenne te komen

SIGNAALCHECK 9.30 UUR
 Resultaten van ons communicatieonderzoek
 en actieplan: hoe sterk is ons signaal al?

11 UUR ANTENNECARROUSEL
 Kies 2 frequenties
1 - Sociale golven:
 hoe spring ik eruit in het sociale medialandschap?
2 - Canva-krakken:
 10 gouden tips voor mijn grafisch ontwerp
 (voor collega's met een Bornems Canva-account).
3 - Een schrijfcoach in Copilot:
 maak kennis met en test je nieuwe virtuele collega.

Breng je laptop mee!

12 UUR MIDDAGMAAL
 Broodjes, babbels en energieboosters.

LANCERING: 13 UUR
'Schrijven voor Bornem'
 We schreven een boek vol Bornemse
 taalafspraken. Oefen mee en win!

14.30 UUR KOEK EN KRONING
taalkoning(inn)en
 Enkele zoetigheden, zodat alles beter blijft plakken.

PRIKKELSESSIE: 14.45 UUR
'duidelijke brieven schrijven'
 Hoe verbeter ik mijn brieven?
 Een sessie van Collectief Duidelijk.

15.30 UUR Een echt slot!
 Gezellig drankje en kasteelbezoek.



Bij Gemeente Bornem: een mooi voorbeeld van een
 communitybijeenkomst met
 communicatieantennes

10. VOLHOUDEN

Ga ervan uit dat zich binnen de werking van een communicatiecommunity wel wat verloop stelt in de groep met betrokken collega's. De duur van het engagement van de antennes is in de praktijk heel divers: van collega's die het na enkele maanden voor bekeken houden tot anderen die hoe langer hoe enthousiaster worden en jarenlang volop en met plezier blijven meedoen.

Communicatiecommunities kennen een wat duurzamer bestaan als ze zichtbaar nuttig werk doen, de leden gerespecteerd en gewaardeerd worden, en het er gemoedelijk en prettig aan toegaat. Het is wel werken, maar het is zinvol en het is fun!

Dat zijn een heleboel succesfactoren. Het is best wel uitdagend, zo een communicatiecommunity ontwikkelen en overeind houden. Wat in voorgaand lijstje nog niet voorkwam is dat – uiteraard – de ondersteuning door de communicatieprofessionals van de communicatiedienst hier van fundamenteel belang is. In volgend hoofdstuk lichten we toe wat in een communicatieve organisatie de positie en de taken zijn van de communicatieafdeling.

5 Positie van de communicatiedienst in de communicatieve organisatie

In de loop van de vorige hoofdstukken kwam regelmatig al de rol van de communicatieafdeling en haar communicatieprofessionals aan bod. Het is niet omdat elke medewerker en elke leidinggevende een actievere communicatierol opneemt dat het belang van de communicatieafdeling zou afnemen. Integendeel zelfs.

Klassieke communicatiediensten positioneren zich als een team communicatieprofessionals. Ze stellen hun expertise ten dienste van de organisatie, maar dragen ze weinig of niet over. De nieuwe communicatiedienst gaat minder centraliseren, minder controleren, minder sturen, maar meer **verbinden**.

Een typisch fenomeen is het communicatieve buikgevoel bij leidinggevend en medewerkers. Als er een probleem is met de waterleiding vindt iedereen het normaal dat een loodgieter dat herstelt. Als er iemand gewond is roept men er artsen en verpleegkundigen bij. Dat zijn algemeen erkende vakmensen. Maar als het met communicatie te maken heeft, voelt iedereen zich op zijn minst ervaringsdeskundige, met een eigen idee over wat goede communicatie wel of niet is. Ook in de communicatieve organisatie blijft dat een spanningsveld. Al merken we in de praktijk dat dit spanningsveld sterk afneemt als de centrale communicatiedienst in de loop der jaren haar verdienste bewees. Zo nam tijdens de corona-pandemie bij veel organisaties het vertrouwen sterk toe in de medewerkers van veel communicatieafdelingen²³.

Van zodra medewerkers van de communicatiedienst hun kennis en inzichten beginnen te delen met leidinggevend en andere medewerkers in de organisatie, zie je dat de erkenning en de waardering daarvoor toeneemt. Maar uiteraard veronderstelt dit dat de collega's op de communicatiedienst ook écht professionals zijn in hun vak. De kwaliteit van de communicatieve organisatie blijft rechtstreeks gelieerd met de inzichten en competenties van de communicatieprofessionals op de communicatiedienst.

5.1 Hart en hersenen

Leidt de keuze voor een 'communicatieve organisatie' tot een revolutionaire omwenteling op de communicatieafdeling? Neen. Het vraagt om wat wijzigingen in de werking, maar niet op zo een manier dat het alles op zijn kop zet.

De communicatieve organisatie erkent de noodzaak van communicatieprofessionals. Er is besef dat communicatie best wel complex is en daarbij nood is aan omkadering door communicatie-deskundigen. De communicatiedienst blijft verantwoordelijk voor het communicatiebeleid, de centrale communicatiekanalen en het communicatief ondersteunen van de projecten in de organisatie.

Geen revolutionaire veranderingen, maar wel een accentwijziging. In de communicatieve organisatie gaat de communicatieafdeling meer inzetten op kennisdeling en coaching. Daardoor zal in de organisatie decentraal meer en beter gecommuniceerd worden. De centrale communicatieafdeling regisseert en coördineert deze community.

In de communicatieve organisatie blijft de centrale communicatiedienst op die manier het **hart en de hersenen** vormen **van de communicatiewerking**. In de communicatiedienst vind je communicatie-professionals. Dat zijn vaak generalisten die van veel communicatiemarkten thuis zijn. Mooi is het als ze daarbij ondersteund worden door specialisten: rechtstreekse collega's of ingehuurde specialisten voor bijvoorbeeld communicatieplanning, campagneontwikkeling, social mediamanagement, redactie, lay-out, foto & video ...

De communicatiedienst is het **centrum van de communicatiecommunity**: leidinggevend, communicatieantennes en andere medewerkers gaan er terecht van uit dat de collega's op de communicatiedienst hun vak kennen of de weg weten naar specifieke vakkennis en hulpmiddelen. En met die bagage kan de communicatiedienst de rol opnemen van **gangmaker en coördinator van de communicatieve organisatie**, waarbij iedereen communicatieverantwoordelijkheid opneemt zoals beschreven in deze publicatie.

Maar als elke leidinggevende, medewerker – en misschien ook zelfs bestuurder of vrijwilliger – een communicatierol moet opnemen, dan is er nood aan **communicatieve basiskennis en -vaardigheden** bij al die mensen. Dit mee ontwikkelen is meer dan ooit een belangrijke opdracht voor de communicatiedienst.

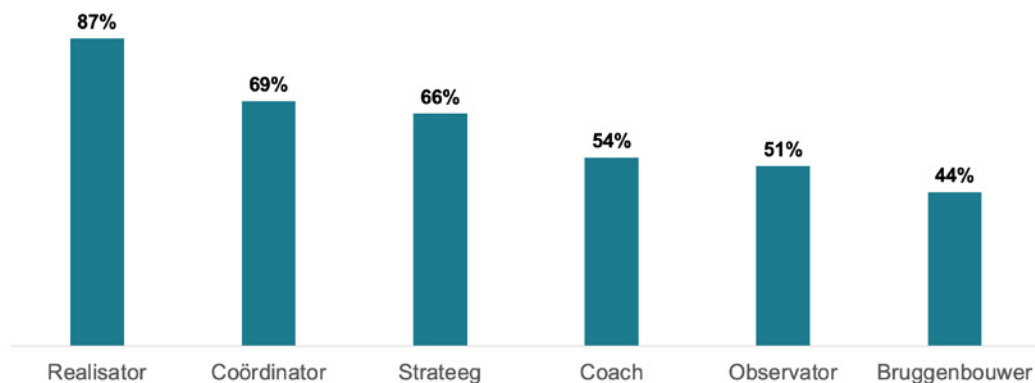
De 'ideale' communicatiedienst neemt zes verschillende hoofdrollen op²⁴:

- **Strateeg:** De communicatieafdeling is strategische gesprekspartner van bestuur en management: ze bepaalt hoe communicatie helpt om de organisatiedoelen te bereiken, en wat daarvoor prioritair moet gebeuren.
- **Observator:** De communicatieafdeling ontwikkelt een venster op de wereld: ze monitort in pers, online en offline omgevingen wat speelt in de samenleving, op de eigen werkkterreinen en bij de doelgroepen.
- **Bruggenbouwer:** de communicatieafdeling verbindt met tweerichtingscommunicatie de binnen- en de buitenwereld en is zo gangmaker en hoeder van dialoog en co-creatie.
- **Coach:** De communicatieafdeling is coach van medewerkers. Ze helpt de organisatie en haar medewerkers om overal te velde hun eigen communicatierol op te nemen. Dit is de specifieke rol die nodig is voor de ontwikkeling van de communicatieve organisatie waar iedereen communicatief sterker wordt.
- **Realisator:** De communicatieafdeling maakt communicatieproducten of faciliteert anderen in de organisatie om dit doel- en doelgroepgericht en kwaliteitsvol te (laten) doen.
- **Coördinator van corporate communicatie:** de communicatieafdeling vertaalt missie en visie van de organisatie naar een merkbeleid en passende huisstijl, en maakt werk van de corporate communicatiekanalen.

In de communicatieve organisatie ligt het accent minder dan vroeger op de twee laatste rollen als 'doener', en dringt zich een verschuiving op naar de eerste vier rollen. In de praktijk merk je nochtans dat bij de medewerkers op communicatiediensten het accent toch nog veeleer ligt op realiseren en de corporate communicatiekanalen beheren (zie grafiek). Maar niettemin: er is hier een positieve evolutie aan de gang met meer dan vroeger aandacht voor strategie en coaching. Bij de bevraging van de socialprofitsector stelden we enkele jaren geleden vast dat bij ongeveer bij de helft van de organisaties de communicatiedienst er de rol van coach opneemt.

Communicatiecollega's in de socialprofitsector: welke rollen nemen ze op?

(Kortom, socialprofit communicatiescan, 2024)
Multiple response, n=370, column resp.%=371%



5.2 De communicatieafdeling ontwikkelt in co-creatie het kader en de instrumenten van de communicatieve organisatie

Het initiatief om tot een communicatieve organisatie te komen gaat in de praktijk gewoonlijk uit van de communicatieafdeling, maar het kan net zo goed een idee zijn vanuit één of meer leden van het managementteam. Want de hele organisatie, met alle interne en externe 'klanten', is hierbij gebaat.

Bij de ontwikkeling van de communicatieve organisatie vanuit de communicatieafdeling is er doorgaans één stafmedewerker als gangmaker en trekker van het geheel. De rol, profielkenmerken en taken van deze **netwerkcoördinator** kwamen al aan bod in het vorige hoofdstuk.

Soms is die netwerkcoördinator de leidinggevende zelf van de communicatiedienst, maar nog vaker is het een andere medewerker die in haar of zijn opdracht voldoende ruimte krijgt om deze functie op te nemen. Bij kleine organisaties met een eenpersoonscommunicatiedienst zal die ene communicatieprofessional dit doen. In de praktijk zien we dat die persoon werkt met een klein groepje antennes

(zie ook het kadertekstje, met het voorbeeld van de Gemeente Hechtel-Eksel).

Ook al is die netwerkcoördinator hier een centrale figuur, uiteindelijk ondersteunen zowat alle medewerkers van de communicatieafdeling de hele 'communicatieve organisatie'. Alle instrumenten voor de communicatiecommunity worden er ontwikkeld: communicatieplan, communicatieafspraken, huisstijl, lay-outsjablonen, centrale communicatiekanalen, handleidingen, toolkits ...

Die communicatieprofessionals zien we ook actief als cursusgever, coach en helpdesk voor specifieke invalshoeken van het communicatiemétier: publieksgericht schrijven, lay-out, projectcommunicatie, sociale media ... Dat creëert bovendien een fijne verbinding met collega's elders in de organisatie.

Die **verbinding**, daar gaat het om. Elk van de stappen in het ontwikkelingsproces van de communicatieve organisatie hoort te gebeuren met medewerking van een groep leidinggevend en medewerkers. Het is belangrijk de noden en ervaringen op de werkvloer samen te brengen met de vakinzichten van de afdeling communicatie. Alleen zo kan je een duurzaam draagvlak ontwikkelen om de communicatieve organisatie op gang te brengen en te houden.



Communicatieantennes als hulp bij de eenpersoonscommunicatiedienst

Sander Carollo is communicatieverantwoordelijke bij de gemeente Hechtel-Eksel. Als enige communicatieprofessional vormt hij de dienst communicatie. Hij getuigt hoe antennes dan een hele hulp zijn:

“Noodgedwongen door de opkomst van allerlei kanalen kwam er ook bij ons een antenne-model. Als eenmansdienst (en dan nog slechts 3,5 dag per week) merk ik dat er dankzij de antennes nu voor mezelf wat 'minder communicatiewerk' is. Zo kan ik weer wat meer ander communicatiewerk zélf doen. En anderzijds helpt ook artificiële intelligentie. Tenslotte heb ik dit jaar ook opnieuw een stagiaire, dat helpt ook en zij is mijn beste 'antenne'.

De antennes in onze diensten gebruik ik op basis van hun talenten: de ene kan goed ontwerpen, de andere goed nalezen, en nog iemand anders komt dan weer met de creatieve ideeën.

Bij elk communicatie-initiatief blijf ik wel nauw betrokken bij de beginfase (planning en goede afspraken maken) en in de eindfase (eindcontrole van wat verschijnt). Ik vind: alle hulp van antennes is welkom, maar de eindkwaliteit moet er blijven.

Wat ook wel helpt: als de communicatie goed is, wek je ook als communicatiedienst dat vertrouwen in je aanpak op.”



5.3 Organisatie van metingen

In de communicatieve organisatie is er zicht op bereik, waardering en impact van de communicatie en op de informatiebehoeften die zich stellen bij interne en externe doelgroepen. Dat veronderstelt onderzoek. De communicatieafdeling is initiatiefnemer en ontwikkelaar van deze onderzoeken. In de praktijk doet de dienst daarvoor vaak een beroep op een externe partner. **Onderzoek** duidt aan dat feedback over interne communicatie vooral bevraagd wordt via enquêtes (79%), groeps-gesprekken (62%) en tijdens individuele interviews (34%)²⁵. Organisaties beschikken ook hoe langer hoe meer over interne data (bv. over e-mailintensiteit, bereik digitale kanalen, inhoudelijke trends en tone of voice in de interne Teams-groepen). Nog maar 1 op 3 organisaties stelt die data van naderbij te bekijken en te analyseren.

Lokale overheden die meedoen aan het publieksonderzoek 'de gemeentelijke communicatie-monitor' (Thomas More) krijgen zicht op bereik en waardering van de digitale en gedrukte kanalen, het fysiek en telefonisch onthaal, de wijze waarop medewerkers en mandatarissen met klachten en meldingen omgaan, en dergelijke meer. Zo kom je te weten waar in de organisatie de medewerkers communicatief sterk zijn en waar er nog werk aan de winkel is.

Een specifieke goede onderzoekspraktijk vinden we bij de stad Roeselare. Het **Testhuis** is een divers samengesteld burgerpanel dat producten en diensten van de stad beoordeelt²⁶. Kan je bij de stad makkelijk een adreswijziging doorgeven? Zijn de standaardbrieven begrijpelijk en vriendelijk? Is het duidelijk waar een bepaalde brochure over gaat? Met dat soort vragen gaat het burgerpanel van Het Testhuis aan de slag. Zo krijgen de betrokken diensten zicht op de aandachtspunten in dienstverlening, producten en communicatiemiddelen.

5.4 Metacommunicatie

In de communicatieve organisatie zie en hoor je regelmatig communicatieve tips, nieuwsjes en goede praktijken in de interne kanalen en tijdens meetings.

Communiqueer naar collega's (en herhaal regelmatig):

- Welke communicatiedoelen je als organisatie wil bereiken, bij welke doelgroepen: het is belangrijk focus te houden op 'waarom communiceren we eigenlijk?'
- Waarvoor medewerkers terecht kunnen bij de communicatiedienst en waarvoor niet.
- Welke hulpmiddelen er zijn, en waar men die kan vinden.
- Wat in interne en externe communicatie eigen verantwoordelijkheid, rollen en taken zijn van medewerkers en leidinggevenden.
- Welke kanaalstrategie je volgt: welk bericht voorzie je best in welk digitaal, mondeling of gedrukt communicatiekanaal?
- Goede praktijkvoorbeelden
- Wat het bereik en de impact is van de communicatie (maar dat veronderstelt uiteraard dat dit gemeten wordt)

Die communicatie over de communicatie (= metacommunicatie) houdt de aandacht voor communicatie scherp. Tenzij dit zo vaak gebeurt dat het overkill wordt en medewerkers en leidinggevenden niet meer omzien naar dat 'communicatiegedoe'. Dat risico op communicatiefatigue is iets om te bewaken.

6 Ten slotte: de communicatieve organisatie vraagt om maatwerk

In deze publicatie lichtten we toe wat er allemaal komt kijken bij het ontwikkelen van een 'communicatieve organisatie'. We lardeerden de theorie met een heleboel praktijkverhalen.

Wellicht, beste lezer, viel het jou ook al op: er is geen ideaalmodel voor de communicatieve organisatie. Elke organisatie is weer anders: andere missie en visie, andere doelgroepen, elk met een eigen diversiteit aan medewerkers en leidinggevenden, met een verschillende organisatie- en communicatiecultuur... Het kader en de puzzelstukken zijn overal anders. Dat maakt de ontwikkeling van de communicatieve organisatie spannend en prettig tegelijk. Spannend omdat het met trial & error zoeken is naar de juiste invalshoeken en taakverdeling. Prettig omdat je in co-creatie met alle betrokkenen hierover creatief kan nadenken en experimenteren.

Maar wat de aanpak ook moge zijn, de finaliteit blijft hetzelfde: de communicatieve organisatie ontwikkel je om het contact tussen de organisatie en haar doelgroepen kwaliteitsvol, laag-drempelig en vertrouwenwekkend te maken. Bij overheid en social profit timmeren we zo met communicatieprofessionals, andere medewerkers en leidinggevenden verder aan de weg van een sterkere democratie, een dienstverlenende organisatie en een warme samenleving.

Is 'collectief communicatief' ook een basisfilosofie in jouw organisatie? Laat het ons weten. We zijn bij Kortom steeds op zoek naar inspirerende praktijkvoorbeelden. De kans is groot dat we je vragen om jouw inzichten en ervaringen eens toe te lichten tijdens één van de vele Kortom-activiteiten.

Eric@kortom.be

BIBLIOGRAFIE

- Aarnoutse, B. en Eelsing, W. (2024). *Was ik niet duidelijk dan? 10 lessen in hoe jij als leidinggevende effectief communiceert*. BigBusinessPublishers.
- Brotonne, P. en Ponnet, K. (2025). *Barometer Digitale Inclusie 2024*. Brussel, Koning Boudewijnstichting.
- Goubin, E. (2018). *De nieuwe communicatiedienst*. Brugge, Kortom.
- Goubin, E. (2021). *Communicatiewerkers aan het coronafont*. Brugge, Kortom.
- Goubin, E. (2023). *Communicatie als bindkracht. 10 Uitdagingen voor een sterke democratie en een warme samenleving*. Brussel, Politeia.
- Goubin, E. en Lenaerts, M. (2022). *Groot Gemeentelijk Communicatieonderzoek 2022*. Mechelen, Thomas More.
- Goubin, E. en Lenaerts, M. (2023). *De interne communicatiemonitor*. Mechelen, Thomas More.
- Goubin, E. en Somers, S. (2021). *De socialprofit communicatiescan*. Brugge, Kortom, p. 42.
- Heide, M., Simonsson, C., Nothhaft, H., Andersson, R. en van Platen, S. (2018). *The Communicative Organization*. Lund University & Swedish Association of Communication Professionals.
- Joint Research Center (European Commission). (2020). *DigComSat: a self-reflection tool for the European digital framework for citizens*. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/77437>
- Joint Research Centre (2021). Digital Competence Framework for Citizens (DigComp). EU Science Hub.
- Kispeter, E. (2018). *What digital skills do adults need to succeed in the workplace now and in the next 10 years?* Warwick Institute for Employment Research University of Warwick, Department of Culture, Media and Sport, London.
- Koeleman, H. (2012). *Interne communicatie als managementinstrument*. Amsterdam, Adfo Groep.
- Koeleman, H. (2023). *Interne communicatie: strategieën, methoden en rollen*. Amsterdam, Boom, p. 135-142.
- Lijkendijk, L. (2024). *Nieuw leiderschap in complexe omgevingen: interview met Jesse Segers*. <https://verhaalmetimpact.nl/nieuw-leiderschap/>.
- Marichal, K., Segers, J. en Sorgeloos, D. (2020). *Leading from the middle*. Kalmthout, Pelckmans.
- Mattar, J., Ramos, D. K., & Lucas, M. R. (2022). DigComp-Based Digital competence Assessment Tools: Literature Review and Instrument Analysis. *Education and Information Technologies*, 10843-10867.
- Mediawijs (2024). *Toolbox mensgericht ontwerpen*. Brussel, Mediawijs en verschillende partners.
- Michels, W. (2020). *Fanstrategie*. Noordhoff.
- Nijs, G. (2019). *De netwerkwexpeditie: slimmer samenwerken met sociale technologie*. Leuven, Lannoo Campus.
- Op de Beeck, P. (2020). *Strategisch verbinden. Impact en engagement creëren met interne communicatie*. Borgerhof & Lamberigts.
- Reijnders, E. (2020). *Maak van de lijn een punt. Sterker staan in leiderschapscommunicatie*. Zeist, Samen.
- Reijnders, E., Hogendoorn, M. en de Laat, C. (2021). *Basisboek interne communicatie*. Assen, Koninklijke Van Gorcum.
- Rijnja, G. en De Witte, V. (2014). *Kleur bekennen. Overheidscommunicatie in vijf spanningsbogen*. Amsterdam, Adfo Groep.
- Soens, E. (2024). *Employee ambassadorship: Zet jouw medewerkers online in*. Lezing op de Dag van de Digitale Communicatie, Brussel, Kortom, 19 september 2024.
- Van Roy, O. (2023). *Van digibeet naar mediawijs*. Leuven, Acco.
- Van Ruler, B. (2018). *Communicatie in positie*. Boom.
- Van Ruler, B. (2018). *Topmanagers beseffen niet hoe belangrijk communicatie is*. In: Adformatie, 4 oktober 2018.
- Verloop, R. en Paardekoper, A. (2022). *Communiceren met focus, voor meer maatschappelijke impact*. Delft, Verloop Advies & Management en Pro Public.
- Winkelaar, K. (2018). *De communicatieadviseur: naar een strategische positie in de organisatie*. Deventer, VakMediaNet.

BIJLAGE

Bewust kiezen voor een werkingsmodel

Als je de hele organisatie communicatief wil maken, is het nodig een werkingsmodel te ontwikkelen waarin communicatieve alertheid en vaardigheden verspreid zitten in de organisatie. Op basis van vakliteratuur en interviews onderscheidden we in de Kortom-studie 'De nieuwe communicatiedienst' (Goubin, 2018) acht mogelijke **werkingsmodellen**.

Die modellen duiden aan hoe een organisatie haar communicatiewerking kan organiseren. De modellen positioneren zich langs **2 assen**:

Wie doet het werk? De communicatiewerking gebeurt vooral door de inzet van **communicatie-professionals** of zet daarvoor medewerkers in die zelf geen communicatiedeskundigen zijn maar wel verdienstelijk, communicatie-ondersteunend werk leveren (communicatie-ondersteuners).

Hoe doe je het werk? De communicatiewerking wordt centraal of decentraal georganiseerd.

AQUARIUMMODEL

In het **aquariummodel** doen de afdelingen binnen een organisatie min of meer zelf de communicatie. Er is weinig of geen centrale communicatiecoördinatie. Zoals vissen in een aquarium zwemmen de afdelingen alle richtingen uit.

Medewerkers die al hier al eens een communicatitaak opnemen doen hun best, maar ze missen doorgaans de kennis en vaardigheden van het communicatiemétier. Typisch voor het aquariummodel is het amateuristische, niet coherente karakter van de communicatie.

CENTRALISTISCH MODEL

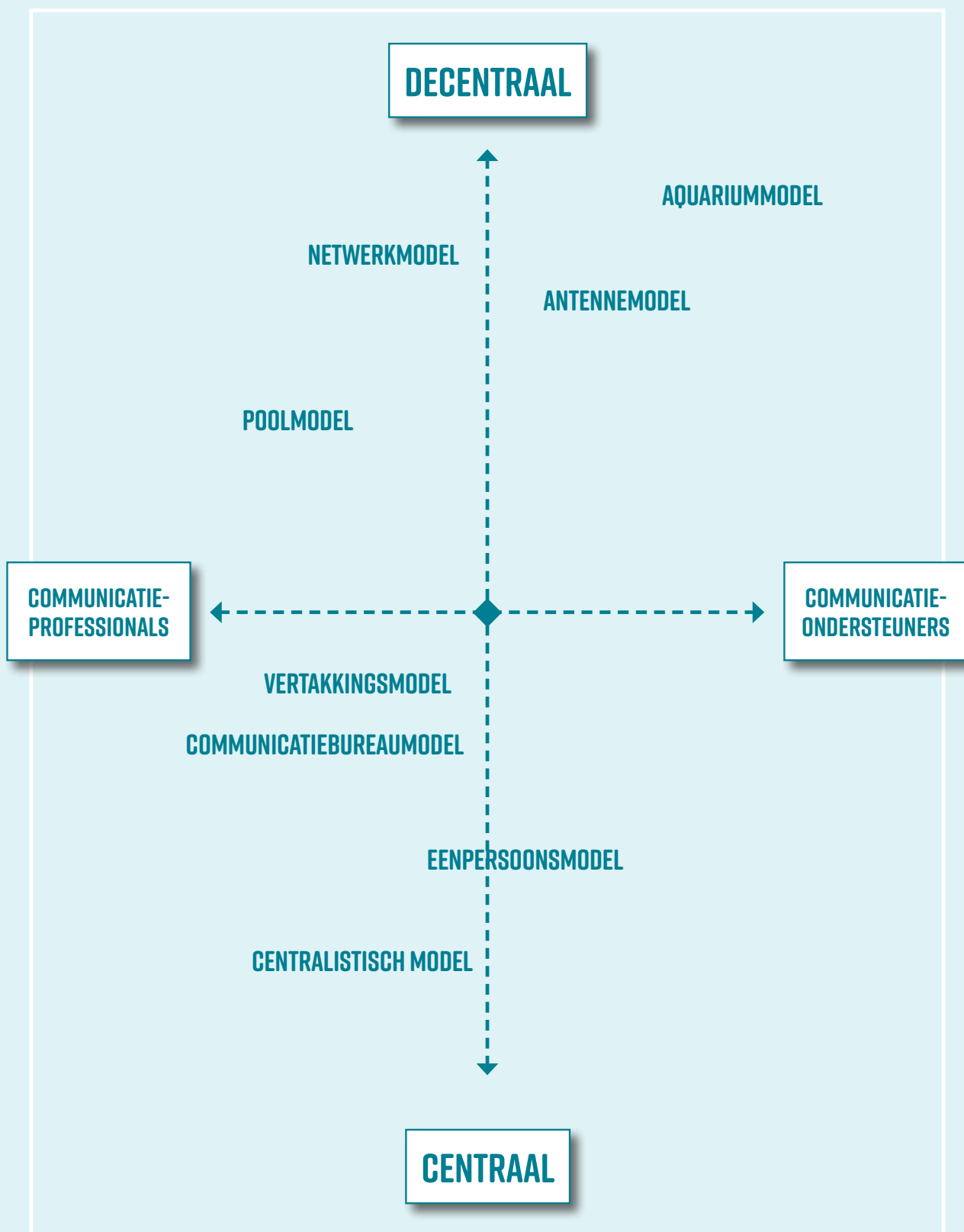
Het **centralistische model** groepeerde alle communicatiewerk in één communicatiedienst. Afdelingen die over een dienst of product willen communiceren, mogen dit niet zelf ontwikkelen. Ze laten dat over aan de centrale communicatiedienst.

Dit is een top-downaanpak. Aan het roer staat een centraal team van communicatiedeskundigen. Veel aandacht gaat naar de professionalisering en de stroomlijning van de corporate communicatie.

EÉNPERSOONSMODEL

In het **éénpersoonsmodel** is er één communicatiemedewerker voor de hele organisatie. Dit is de dagelijkse realiteit bij kleinere overheids- en socialprofitorganisaties.

Zoals in het centralistisch model gaat die ene communicatiemedewerker zo veel als kan het communicatiewerk centraal opnemen. Maar zonder andere communicatiecollega's staat die er alleen voor. Het is een bijzonder polyvalente baan, die veel organisatietalent en werkkracht vraagt van die ene duivel-doet-al. Maar geen enkele communicatieprofessional kan alles even goed, of alles terzelfdertijd doen.



COMMUNICATIEBUREAUMODEL

Ook in het **communicatiebureau**model gaat het om één communicatiedienst die het communicatiewerk in min of meerdere mate centraliseert. Veel meer dan in het centralistisch model ligt de nadruk op een interactieve en klantvriendelijke dienstverlening voor de andere afdelingen in de organisatie.

De centrale communicatiedienst ontwikkelt initiatieven en neemt de rol op van communicatiebureau.

De interne klanten (accounts) kunnen bij de accountmanagers van deze communicatiedienst terecht voor de communicatie over hun diensten en producten.

VERTAKKINGSMODEL

Het **vertakkingsmodel** (ook wel boommodel genoemd) vind je hoofdzakelijk in organisaties met een werking verspreid over verschillende locaties.

Het gaat om een centrale communicatiedienst met een vertakte – ‘gedeconcentreerde’ – inrichting. De communicatiedienst heeft eigen medewerkers aan de slag in de andere diensten. De professionals werken dus niet op één plek, maar doen structureel een deel van hun communicatiejob op en voor één of meer andere diensten. Dat heb je bijvoorbeeld als medewerkers van een stedelijke communicatiedienst één of meer dagen per week communicatiewerk presteren voor de welzijnsdiensten.

NETWERKMODEL

In het **netwerkmodel** vind je een goed uitgebouwde centrale communicatiedienst én aparte (kleinere) communicatiediensten bij verschillende afdelingen. Waar in het vertakkingsmodel die communicatie-medewerkers-op-locatie horen bij het personeelskader van de communicatiedienst, is dat niet zo in het netwerkmodel. In het netwerkmodel horen ze bij het personeel van een sectorale afdeling (bijvoorbeeld de afdeling Infrastructuur- en Wegenwerken van een stad).

De centrale communicatiedienst zorgt hier voor **regie, corporate communicatie en de ontwikkeling van de centrale communicatiekanalen** (o.a. website). Ze treedt ook op als communicatiebureau met advies, begeleiding en ondersteuning van specifieke projecten voor de afdelingen.

De communicatiemedewerkers die bij de sectorale afdelingen volgen enerzijds de werkagenda van de eigen afdeling, en werken anderzijds samen met de centrale communicatiedienst. Het netwerkmodel biedt een grote mate van communicatieve zelfstandigheid van de sectorale afdelingen. Samen met de andere communicatiecollega's in de organisatie vormen ze één grote community.

ANTENNEMODEL

Het **antennemodel** vind je vooral terug bij middelgrote organisaties: het communicatiewerk is er te omvattend voor de centrale communicatiedienst alleen, maar er zijn onvoldoende middelen om – zoals in het netwerkmodel – elke sectorale afdeling van een eigen communicatieprofessional te voorzien.

In het **antennemodel** heb je een centrale communicatiedienst, met een compact team communicatie-professionals. In de andere afdelingen van de organisatie (vooral die met een publiekswerking) krijgt telkens een medewerker de rol van **communicatieantenne** toegewezen. Een communicatieantenne is meestal geen geschoolde communicatiedeskundige. Het is een ‘gewone’ medewerker die zich engageert om, naast de hoofdpdacht, er enkele communicatietaken bij te nemen. Het is een communicatiegevoelig persoon die het engagement opneemt om gaandeweg communicatievaardigheden te ontwikkelen.

Samen met de mensen van die centrale communicatiedienst vormen ze een communicatiecommunity.

De centrale communicatiedienst staat in voor coaching en facilitering, biedt werkinstrumenten en hand-leidingen aan, zorgt voor moment voor onderlinge afstemming en kennisdeling. Dat staat de communicatie-antennes toe om zelf elementair communicatiewerk van hun afdeling te realiseren: redactie en opmaak van

flyers, sociale media opvolgen, content aanleveren voor website en het magazine ... De communicatie-antennes vormen een brug tussen hun afdeling en de centrale communicatiedienst.

POOLMODEL

In het **poolmodel** heb je naast de centrale communicatiedienst een '**pool**' aan interne en/of externe communicatiespecialisten die nu eens bij de ene, dan weer bij een andere afdeling aan de slag gaan. Zo kan je bijvoorbeeld één of meer specialisten in huis hebben in gedragsveranderende campagnes. Die gaan dan enkele weken of maanden aan de slag voor bijvoorbeeld een drugspreventiecampagne van de welzijnsdienst, om nadien te worden ingezet voor de ontwikkeling van een sensibiliseringsactie rond verkeersveiligheid bij de politie. De medewerkerspool werkt hoofdzakelijk met specialisten en minder met generalisten.

Er is niet zoiets als een '**ideaal**' model. Want elke organisatie is anders: met andere maatschappelijke doelen en doelgroepen, verschillende communicatiedoelstellingen, een andere schaalgrootte, het personeel op één of verschillende locatie(s), een andere omvang van de communicatiemiddelen ... Daarom is het zaak **om binnen de specifieke context van je eigen organisatie een model op maat te ontwikkelen.**

EINDNOTEN

- 1 Dit stukje over evolutie is een update van wat we eerder publiceerden in: Goubin, E. (2023). *Communicatie als bindkracht. 10 Uitdagingen voor een sterke democratie en een warme samenleving*. Brussel, Politeia, p. 137-138.
- 2 Goubin, E. en Lenaerts, M. (2022). *Groot Gemeentelijk Communicatieonderzoek 2022*. Mechelen, Thomas More.
- 3 Heide, M., Simonsson, C., Nothhaft, H., Andersson, R. en van Platen, S. (2018). *The Communicative Organization*. Lund University & Swedish Association of Communication Professionals.
- 4 Koeleman, H. (2012). *Interne communicatie als managementinstrument*. Amsterdam, Adfo Groep.
- 5 Koeleman, H. (2023). *Interne communicatie: strategieën, methoden en rollen*. Amsterdam, Boom, p. 135-142.
- 6 Soens, E. (2024). *Employee ambassadorship: Zet jouw medewerkers online in*. Lezing op de Dag van de Digitale Communicatie, Brussel, Kortom, 19 september 2024.
- 7 De SSI-score geeft een puntenaantal tussen 0 en 100 weer. Dat getal staat voor de intensiteit en de kwaliteit van je LinkedIn-gebruik. Hoe hoger je getal, hoe meer voorrang je krijgt in de zoekresultaten van LinkedIn en op de LinkedIn-tijdslijn.
- 8 Mediawijs (2024). *Toolbox mensgericht ontwerpen*. Brussel, Mediawijs en verschillende partners.
- 9 The Joint Research Centre (2021). EU Science Hub.
- 10 Brotcorne, P. en Ponnet, K. (2025). *Barometer Digitale Inclusie 2024*. Brussel, Koning Boudewijnstichting.
- 11 Aps, J. (2024) via een LinkedIn bericht over de aanpak van hun digitaal traject 'Maximaal Digitaal'.
- 12 Meer info over dit project vind je op de website van de stad Harelbeke (2025): <https://www.harelbeke.be/shiftzwvl-atelier-2-opleidingen>.
- 13 Goubin, E. en Somers, S. (2021). *De socialprofit communicatiescan*. Brugge, Kortom, p. 42.
- 14 Marichal, K., Segers, J. en Sorgeloos, D. (2020). *Leading from the middle*. Kalmthout, Pelckmans.
- 15 Koeleman, H. (2012). *Interne communicatie als managementinstrument*. Amsterdam, Adfo Groep, p. 90-93.
- 16 Lijkendijk, L. (2024). *Nieuw leiderschap in complexe omgevingen*: interview met Jesse Segers. <https://verhaalmetimpact.nl/nieuw-leiderschap/>.
- 17 Idem.
- 18 Reijnders, E. (2020). *Maak van de lijn een punt. Sterker staan in leiderschapscommunicatie*. Zeist, Samen Veranderen, p. 35.
- 19 Idem, p. 27.
- 20 Geïnspireerd op: Koeleman, H. (2023). *Interne communicatie: strategieën, methoden en rollen*. Amsterdam, Boom, p. 278.
- 21 Het hele interview met Barbara Kempeneers vind je op de website van Kortom: <https://www.kortom.be/vind-een-antwoord/item/2023/01/18/Wat-leren-we-uit-de-interne-communicatiestrategie-van-HeiligHartziekenhuis-Lier>
- 22 In de recentste boeken van Wil Michels vind je heel wat uitleg over het werken met 'ambassadeurs' en 'fans'. Zoals in dit boek: Michels, W. (2020). *Fanstrategie*. Noordhoff.
- 23 Goubin, E. (2021). *Communicatiewerkers aan het coronafront*. Brugge, Kortom.
- 24 Goubin, E. (2018). *De nieuwe communicatiedienst*. Brugge, Kortom.
- 25 Goubin, E. en Lenaerts, M. (2023). *De interne communicatiemonitor*. Mechelen, Thomas More.
- 26 <https://www.roeselare.be/stad-bestuur/gesubsidieerde-projecten/mensgerichte-dienstverlening-het-testhuis>



Kortom, vereniging voor overheids- en socialprofitcommunicatie
+32 (0)50 31 14 31 / info@kortom.be / www.kortom.be