

Communicatieve organisatie

Een praktische handreiking



Gelders
Bibliotheeknetwerk



Netwerk van Overijsselse
Bibliotheken

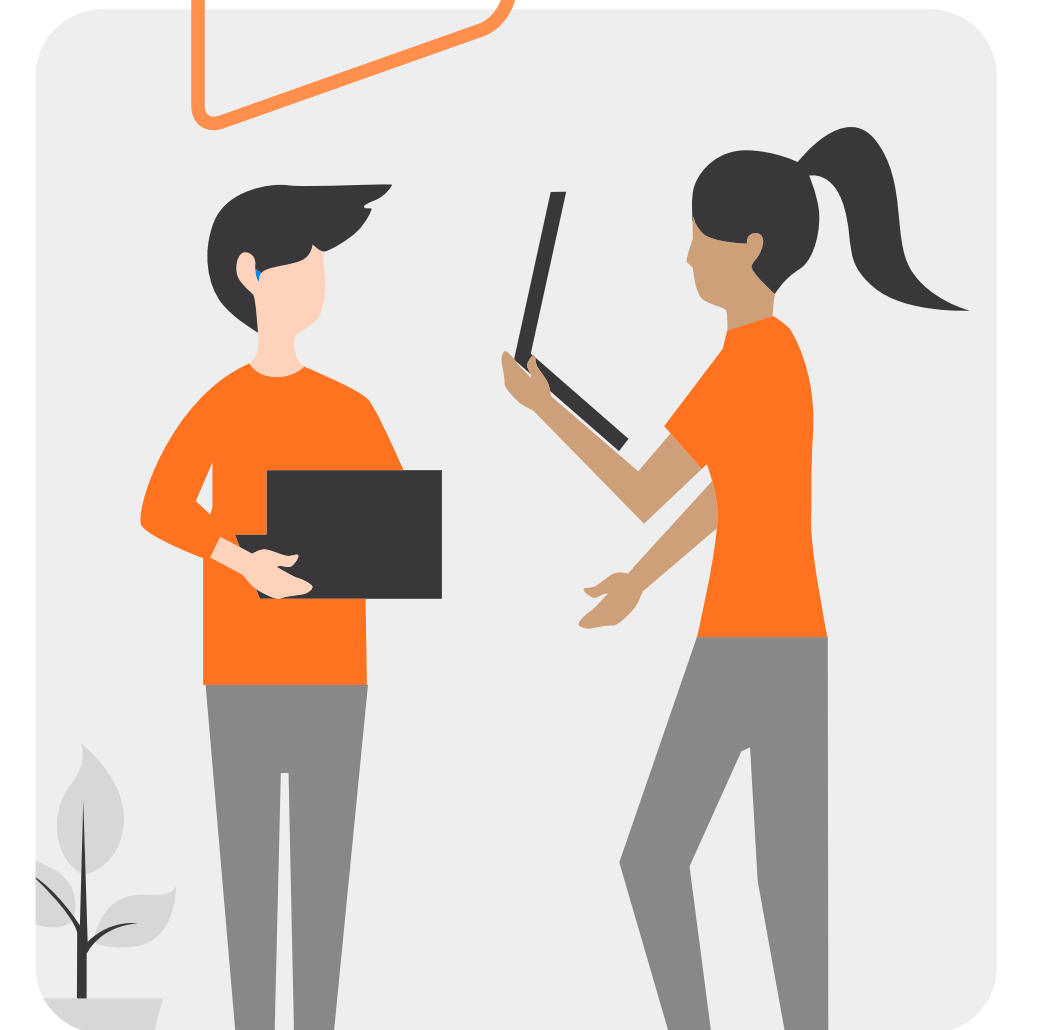
Inhoud

03	<i>Communicatieve organisatie, wat is dat?</i>	11	<i>Kunnen, willen, mogen</i>
		12	<i>Toolbox</i>
04	<i>Interne communicatie, vier functies</i>	13	<i>Te veel informatie?</i>
05	<i>Plan voor interne communicatie</i>	14	<i>Het goede gesprek</i>
		15	<i>Gespreksvormen</i>
09	<i>Welke interne kanalen gebruik je waarvoor?</i>	17	<i>Tips van collega's</i>
10	<i>Wie heeft welke rol in de organisatie?</i>	18	<i>Colofon & contact</i>

05



10



11



15





Communicatieve organisatie, wat is dat?

In een communicatieve organisatie zijn alle medewerkers zich **bewust** van hun **interne en externe omgeving** en van hun **communicatieve rol**. Ook hebben ze de **kennis, vaardigheden, middelen en motivatie** om deze rol in te vullen.

Denk bijvoorbeeld aan:

- vrijwilligers die op een verjaardag enthousiast vertellen over de Bibliotheek die zoveel meer doet dan boeken uitlenen
- een leidinggevende die met zijn team

bespreekt wat het nieuwe beleidsplan betekent voor hun werk

- medewerkers van de frontoffice die bezoekers wijzen op activiteiten die relevant voor hen zijn
- specialisten die zelf PR materialen maken voor hun projecten, waarbij ze formats in de huisstijl gebruiken
- medewerkers van verschillende teams die samenwerken in een projectteam en hun directe collega's op de hoogte houden van de voortgang

Interne communicatie is een belangrijke sleutel bij het communicatiever maken van de organisatie. Want alleen als medewerkers goed geïnformeerd en actief betrokken zijn, en als ze zich verbonden voelen met de (doelen van de) organisatie, kunnen ze zelf ook communicatief zijn. Daarom gaat deze handreiking voor een groot deel over interne communicatie.

Interne communicatie is een belangrijke sleutel bij het communicatiever maken van de organisatie.

Meer lezen?

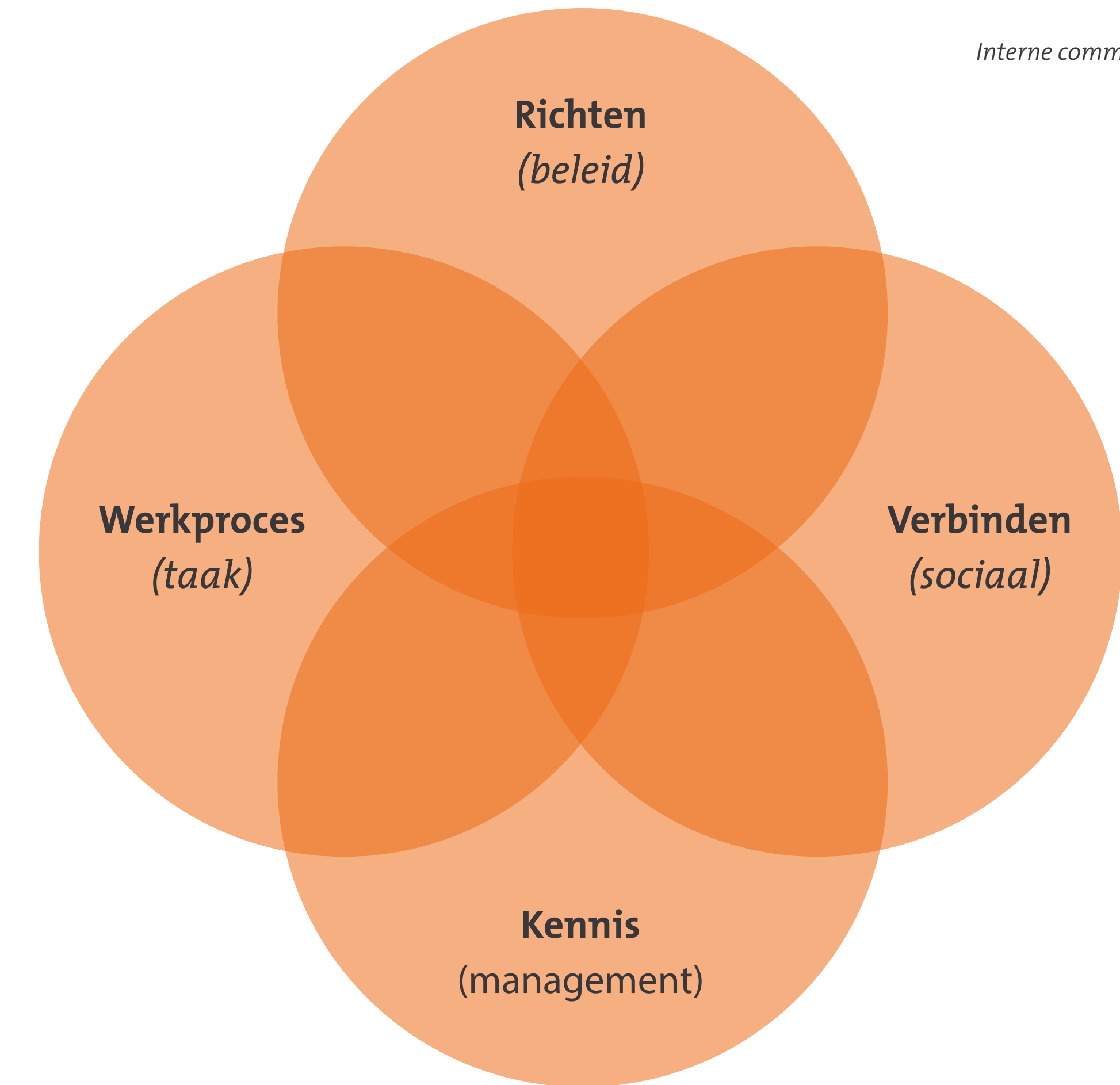
Deze vier functies worden beschreven in het boek Interne communicatie, Huib Koeleman of online (toegang tot de leeromgeving bij aankoop boek).

[naar de leeromgeving](#)

Interne communicatie, vier functies

Interne communicatie heeft vier functies:

1. werkproces faciliteren: medewerkers hebben de juiste informatie om hun taken goed uit te voeren
2. richten van de organisatie: medewerkers hebben duidelijkheid over doelen en beleid en krijgen/ervaren ruimte om invloed uit te oefenen
3. verbinden van medewerkers: door sociale interactie voelen medewerkers zich verbonden met elkaar en met de organisatie
4. kennis delen: medewerkers doen nieuwe kennis op en delen hun kennis met collega's



De vier functies zijn een handige kapstok voor de interne communicatie. Aan de hand van deze kapstok kun je de communicatie analyseren en verbeteren:

- Hoe staat het met de interne communicatie in onze organisatie? Wat gaat goed voor elk van de functies en waar willen we meer aandacht aan geven?
- Hoe ervaren medewerkers zelf de vier functies in hun werk? Hebben ze alle

informatie om hun taken goed uit te voeren? Maken ze optimaal gebruik van hun eigen kennis en die van collega's? Zijn de organisatiedoelen duidelijk en weten ze wat deze betekenen voor hun eigen werk? En in hoeverre voelen medewerkers zich verbonden met elkaar en met de organisatie?

- Welke middelen en kanalen zet je in voor iedere functie en zijn dat ook de middelen en kanalen die het beste passen bij het doel dat je wilt bereiken?



Plan voor interne communicatie

Als je planmatig aan de slag wilt gaan met interne communicatie, is het handig om een aantal stappen te volgen. Zorg ervoor dat je deze stappen zet in afstemming met je directeur/manager en in samenwerking met sleutelpersonen in je organisatie. Interne communicatie is iets van de hele organisatie. En een plan zal alleen werken als meerdere mensen zich mede-eigenaar voelen.



Stap 1. Luisteren

Begin met luisteren. Als je stappen wilt zetten die echt waarde toevoegen, is het belangrijk om eerst de ervaringen en behoeften van medewerkers en management/directie te inventariseren. Als je tijd beperkt is, kies dan liever voor een paar gesprekken met een aantal slim gekozen collega's dan een breed uitgezette enquête. In gesprekken kun je doorvragen en met een goede selectie kun je uiteenlopende perspectieven ophalen: vanuit verschillende teams, functies en achtergronden. Je kunt 1-op-1 in gesprek gaan of gezamenlijke luistersessies organiseren. Het voordeel van die laatste vorm is dat collega's onderling ook beelden en ideeën uitwisselen.

Voorbeelden van vragen die je kunt stellen:

- *Wat vind je goed gaan in de interne communicatie? En welke verbeterpunten zie je?*
- *Welke interne middelen en kanalen gebruik je waarvoor?*
- *Heb je alle informatie om je werk goed te kunnen doen? Weet je waar je welke informatie kunt vinden? Mis je bepaalde informatie?*
- *Over welke onderwerpen communiceer je zelf? Hoe zie je jouw eigen rol in de interne communicatie?*
- *Hoeveel ruimte ervaar je om inbreng te geven? En gebruik je deze ruimte? Waarom wel/niet?*

Stap 2. Analyse

Maak na de inventarisatie een analyse van de huidige situatie:

- interne communicatiecultuur en communicatiestijl
- structuur: middelen, kanalen en netwerken en hoe die worden gebruikt
- wat gaat goed, wat zijn knelpunten en kansen

Stap 3. Plan

Op basis van de inventarisatie en analyse kun je een plan uitwerken met verschillende onderdelen:

Visie

Wat is de visie op interne communicatie? Wat zijn de doelen, wat is het beleid van jouw organisatie en hoe kan interne communicatie daaraan bijdragen? Hoe worden de vier functies van interne communicatie ingevuld?

Communicatiecultuur

Hoe is het huidige communicatieklimaat? Hoe staat het met de verhouding zenden en interactie? Is er ruimte voor inbreng van medewerkers en wordt deze benut? Hoe zie je dat naar de toekomst toe en wat is nodig om een communicatieve cultuur te stimuleren?

Actoren, rollen en verantwoordelijkheden

Wat verwacht je van wie in de interne communicatie? Welke communicatieve rol hebben leidinggevenden? En wat wordt verwacht van management, afdeling communicatie en van andere (groepen) medewerkers? Wie heeft welke verantwoordelijkheid in de interne communicatie?

Kanalen en middelen

Welke kanalen, middelen en communicatielijnen worden gebruikt voor

welke informatie of interactie? Welke verbeteringen wil je daarin aanbrengen? En welke afspraken maak je over beheer en gebruik van de verschillende kanalen en

middelen? Hieronder een voorbeeld van een overzicht dat je hiervoor kunt gebruiken:

Kanaal/middel	Gebruikers	Soort communicatie (beleid taak sociaal kennis)	Afzender en/of beheerder	Frequentie	Bijzonderheden
intranet					
nieuwsbrief					
MT overleg					
teamoverleg					
whatsappgroep					
CRM					
.....					



Aanpak

Tenslotte werk je een aanpak uit: wie doet wat wanneer? Hier kun je ook een communicatiekalender toevoegen voor onderwerpen die relevant zijn voor de hele organisatie of een groot deel daarvan.

Stap 4. Uitvoering & evaluatie

Interne communicatie is van iedereen. Betrek daarom je MT en andere collega's bij het maken van de aanpak en ook zeker bij de uitvoering. Spreek af wie verantwoordelijk is voor welk onderdeel van het plan. Zet liever kleine, concrete stappen dan dat je alles tegelijk wilt aanpakken. En probeer dingen uit: maak afspraken, kijk wat wel en niet werkt en pas de afspraken daarop aan.

Geen ruimte voor een uitgebreid traject?

*Ook dan kun je stappen zetten!
Een plan kun je zo groot en klein maken als je zelf wilt. Is er weinig tijd, pak dan één onderdeel bij de kop waar nu urgentie is of waarmee je aansluit bij ontwikkelingen die er al zijn.*

Kijk eens of je deze trap kunt invullen voor jouw organisatie, met de middelen en kanalen die je in huis hebt of kunt organiseren.

Informeren ----- Communiceren



Welke interne kanalen gebruik je waarvoor?

Het is belangrijk om het juiste middel/kanaal te gebruiken voor de juiste communicatie. Dit klinkt misschien als een open deur, maar in de praktijk staan we daar soms weinig bij stil. Dan verwachten we dat gedrag verandert door een e-mail te sturen. Of verspillen we kostbare tijd van een personeelsbijeenkomst voor informatieve mededelingen die net zo goed via intranet gedeeld kunnen worden.

De gouden regel: hoe meer betrokkenheid gewenst is, hoe interactiever het communicatiemiddel of -kanaal moet zijn.

Hiervoor kun je bijvoorbeeld de trap van Quirke gebruiken. Deze wordt gebruikt bij communicatie over verandering, maar kun je ook toepassen voor interne communicatie in het algemeen. In de gekleurde kolommen zie je verschillende communicatiedoelen, oplopend van 'ervan weten' tot en met 'zich verbonden voelen'. Met daaronder voorbeelden van middelen die je kunt inzetten.

Wie heeft welke rol in de communicatie?

Communicatie is al lang niet meer (alleen) van de afdeling communicatie. Iedereen communiceert, of het nu in de organisatie is of naar buiten toe. Dit betekent ook dat de rol van de communicatiemedewerkers kan verschuiven naar meer coachend en faciliterend.

Het kan verhelderend zijn om eens op een rij te zetten wat je hierin van welke (groepen) medewerkers verwacht. Dit is overigens niet een vraag voor alleen de afdeling communicatie, maar vooral ook voor het management. Dan krijg je bijvoorbeeld een overzicht als hieronder.

Afdeling communicatie

- beheer huisstijl
- beheer website en social media
- toolbox met standaard middelen, voorbeelden
- redactie bij externe communicatie
- persberichten
- advies bij projectcommunicatie

Directie & MT

- interne communicatie over beleid en organisatie
- netwerken en stakeholdercommunicatie

Alle medewerkers

- intranet actief gebruiken
- klantcommunicatie
- PR voor (standaard) activiteiten
- content voor social media aanleveren
- kennis en informatie ophalen en delen
- inbreng geven bij overleggen
- beheer appgroepen
- ambassadeur voor de organisatie

Welke communicatie-rol verwacht je van welke (groepen) medewerkers?





Kunnen, willen, mogen

Aan de hand van het overzicht dat je maakt, kun je kijken of medewerkers hun gewenste communicatieve rol invullen. Kunnen, willen en mogen ze deze rol innemen?

Kunnen

Weten medewerkers wat van hen verwacht wordt? En hebben ze de vaardigheden en middelen om dat te doen? Misschien is er een training nodig, of helpt het om een toolbox in te richten.

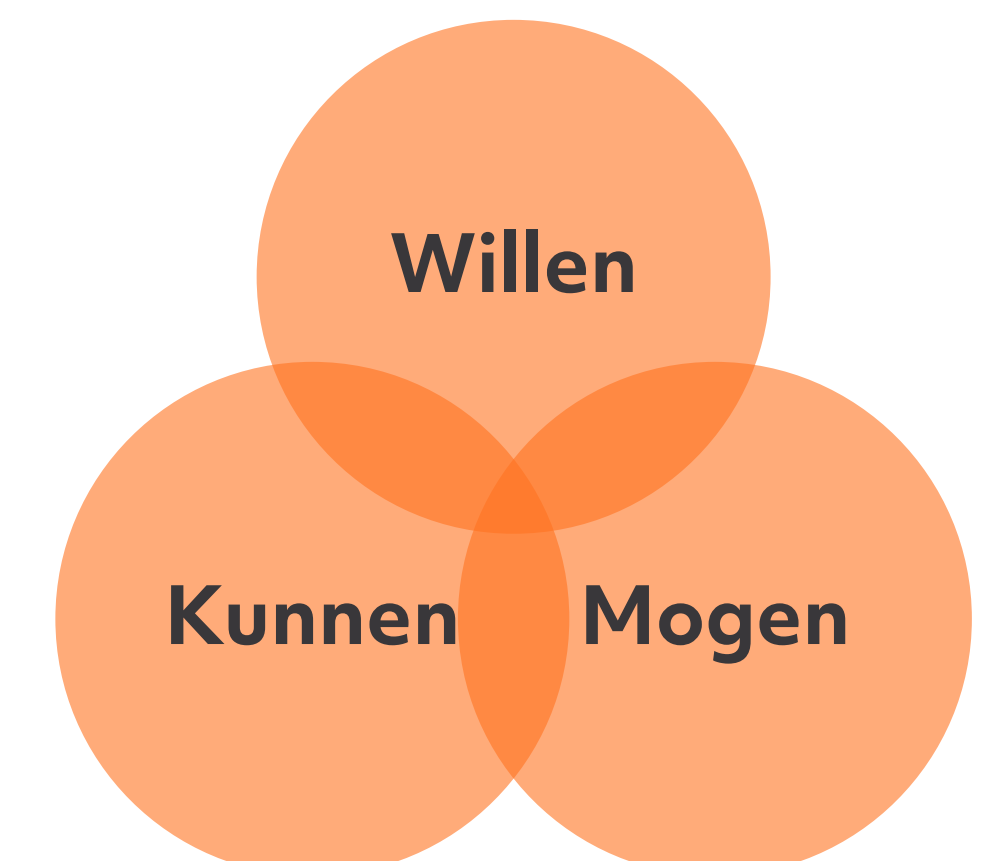
Willen

Zijn medewerkers gemotiveerd om hun communicatieve rol in te nemen? En zo niet, hoe komt dat? Zijn ze voldoende betrokken, hebben ze kans gekregen om hun inbreng te geven? Misschien voelen mensen zich onzeker over wat van hen verwacht wordt. Wat kan hen dan helpen?

Mogen

Hebben medewerkers voldoende tijd en ruimte om communicatieve taken uit te voeren? Krijgen ze waardering voor dit stukje van hun werk? En wat hebben ze nodig van hun leidinggevende of van elkaar?

Wat kan medewerkers helpen om hun communicatieve rol in te nemen?



Toolbox

Het succes van een toolbox staat of valt met het gebruik ervan. Als je een toolbox gaat inrichten, kies dan voor onderdelen waar behoefte aan is of waar je veel vragen over krijgt.

Een toolbox communicatie kan medewerkers helpen om zelf te communiceren en scheelt bovendien tijd voor de afdeling communicatie. Mogelijke onderdelen van een toolbox:

- logo's, huisstijl
- foto's en beeldmateriaal
- formats voor posters en flyers
- voorbeeldteksten
- handleiding intranet
- draaiboek voor evenementen
- lijst met externe contactpersonen
- smoelenboek van collega's
-



Te veel informatie?

Een veel gehoord geluid is dat er zoveel informatie is en dat die ook zo snel verandert, dat medewerkers soms door de bomen het bos niet meer zien. Infobesitas wordt dat ook wel genoemd. Hoe kun je dit meer stroomlijnen?

1. Gericht communiceren

Niet iedereen hoeft van alles op de hoogte te zijn. Wat is relevant voor wie? Kijk of je meer gericht kunt communiceren en afspraken kunt maken: wie gebruikt welke kanalen waarvoor?

2. Balans tussen halen en brengen

Maak informatie breed toegankelijk, maar zorg ervoor dat mensen goed kunnen filteren wat voor hen relevant is. Spreek af welke informatie medewerkers zelf moeten ‘halen’. En welke communicatieve rol is weggelegd voor leidinggevend: welke onderwerpen

bespreken zij actief in hun team?

3. Prioriteiten stellen

Bespreek met directie of MT: wat zijn onze prioriteiten/organisatiedoelen en hoe kan interne communicatie daaraan bijdragen? Hieronder een voorbeeld van hoe je de koppeling kunt maken tussen organisatie-doelen en interne communicatie.

Welke informatie is relevant voor wie?

Organisatiedoel	Gewenste situatie bij medewerkers	Interne communicatie
Bibliotheek als bruisende ontmoetingsplek	- Gastvrije houding - Activiteiten proactief onder de aandacht brengen	- een actueel overzicht van activiteiten dat medewerkers regelmatig raadplegen - persoonlijk contact tussen medewerkers van de frontoffice en medewerkers programmering over activiteiten - training of gesprek in team over betekenis van gastvrijheid



Het goede gesprek

Een belangrijke sleutel voor interne communicatie is het voeren van ‘het goede gesprek’. Soms is überhaupt het voeren van een gesprek al een uitdaging. Zeker als je te maken hebt met werkdruk, wisselende werktijden, verschillende vestigingen en deels vanuit huis werken.

Meer lezen?

Erik Reijnders is auteur van onder andere Basisboek Interne Communicatie (ISBN 9789023257721)

leen dit boek



Delen, duiden, doen

Erik Reijnders heeft een basismodel ontwikkeld voor ‘het goede gesprek’ in een teamoverleg.

In het eerste deel van het overleg brengt iedereen in wat hem of haar op dit moment bezig houdt.

In het tweede deel komen inhoudelijke onderwerpen aan bod die door de leidinggevende en/of teamleden zijn ingebracht.

Bij ieder onderwerp staan 3 vragen centraal:

1. Delen: Wat speelt er?
2. Duiden: Wat betekent dat voor ons team?
3. Doen: Wat hebben we nu te doen?



Gespreks- vormen

Effectief vergaderen

Vergaderingen zijn vaak energielurpers en niet efficient. Dat is jammer, want als je een overleg bewust invult, vanuit een duidelijk doel en met een passende vorm, kan het juist veel opleveren. Een paar tips:

- Start met het doel en agenda van de vergadering en check dit bij de deelnemers.
- Als je actieve inbreng van deelnemers wilt, begin dan met een check-in. Die kan gaan over het onderwerp dat op de agenda staat, maar ook meer persoonlijk zijn.
- Spreek af wie de voorzittersrol heeft. De voorzitter bemoeit zich zo min mogelijk met de inhoud, bewaakt de agenda en leidt het gesprek in goede banen.
- Bepaal welke frequentie en duur passend is. Soms is het handig om iedere week een half uurtje bij te praten, in andere gevallen wil je de tijd nemen om dieper op onderwerpen in te gaan.
- Maak geen notulen, leg wel afspraken en

acties vast waar je later op terug komt.

- Eindig met een check-out.

Andere gespreksvormen

Vaak zijn we gewend aan de gespreksvorm 'vergaderen': met elkaar rond een tafel zitten en agendapunten bespreken met een stapel papieren of laptops voor onze neus. Dit is niet altijd de meest effectieve manier. In veel gevallen zijn steeds dezelfde collega's aan het woord, sippelt de energie weg in de loop van de vergadering of komen steeds dezelfde punten op de agenda omdat het niet lukt om een goed besluit te nemen.

Het kan helpen om eens andere gespreksvormen in te zetten. Als vergaderingen vaak te lang duren, ga dan eens staand vergaderen. Grote kans dat je eerder klaar bent. En als je meer binding en persoonlijk contact wilt, haal dan de vergadertafel eens weg en ga in een kring zitten. Je zult

meteen het verschil merken.

Of, als je weet dat sommige collega's het lastig vinden om het woord te nemen, kies dan een vorm die de drempel verlaagt. Hang bijvoorbeeld een groot vel op waarop mensen post-its kunnen plakken. Dat geeft denktijd en zorgt ervoor dat ook mensen die niet makkelijk in de groep praten, toch hun inbreng geven.

Als je in korte tijd input wilt ophalen of iets wilt peilen bij een grotere groep mensen, kun je een online tool inzetten zoals Mentimeter of Kahoot. Bijkomende voordelen zijn dat de inbreng voor iedereen inzichtelijk is en dat je de opbrengst meteen kunt opslaan en bewaren, en dat scheelt weer uitwerktijd.

Drie vragen helpen om een passende gespreks- of werkvorm te kiezen:

- Wat is het doel van de bijeenkomst?
- Wie zijn de deelnemers?

- Welk niveau van interactie wil je?

Op basis van de antwoorden op deze vragen kun je een passende setting en vorm kiezen.

Check-in en check-out

Een bijeenkomst of overleg beginnen met een check-in en eindigen met een check-out heeft verschillende voordelen. Het:

- zorgt ervoor dat iedereen actief aanwezig is
- verdiept relaties
- geeft inzicht in wat belangrijk is voor de groep
- brengt meer focus
- voorkomt losse eindjes

Voorbeelden check-in vragen:

- wat houdt jou op dit moment het meest bezig in je werk?
- wat heb jij met het onderwerp dat op de agenda staat?
- hoe zit je erbij, hoe is het met je energie?

- wat verwacht je van deze bespreking?

Voorbeelden check-out vragen:

- hoe was deze bijeenkomst voor jou?
- wat neem je mee, wat laat je achter?
- met wat voor energie ga je hier weg?
- wat heeft je verrast?

Heb je te maken met een grote groep? Of is er geen tijd voor een check-in of check-out? Kies dan een slimme manier waarop toch iedereen aanwezig kan zijn, bijvoorbeeld door handen op te steken (wie zit vol energie? wie voelt zich rustig? wie kan wel wat energie gebruiken?) of smileys te tekenen of – bij een digitale vergadering – door de chat te in te zetten.

Meer inspiratie?

Kijk eens in het Groot Werkvormenboek van Sasha Dirkse-Hulscher e.a., of op www.werkvormen.info

[naar de website](#)

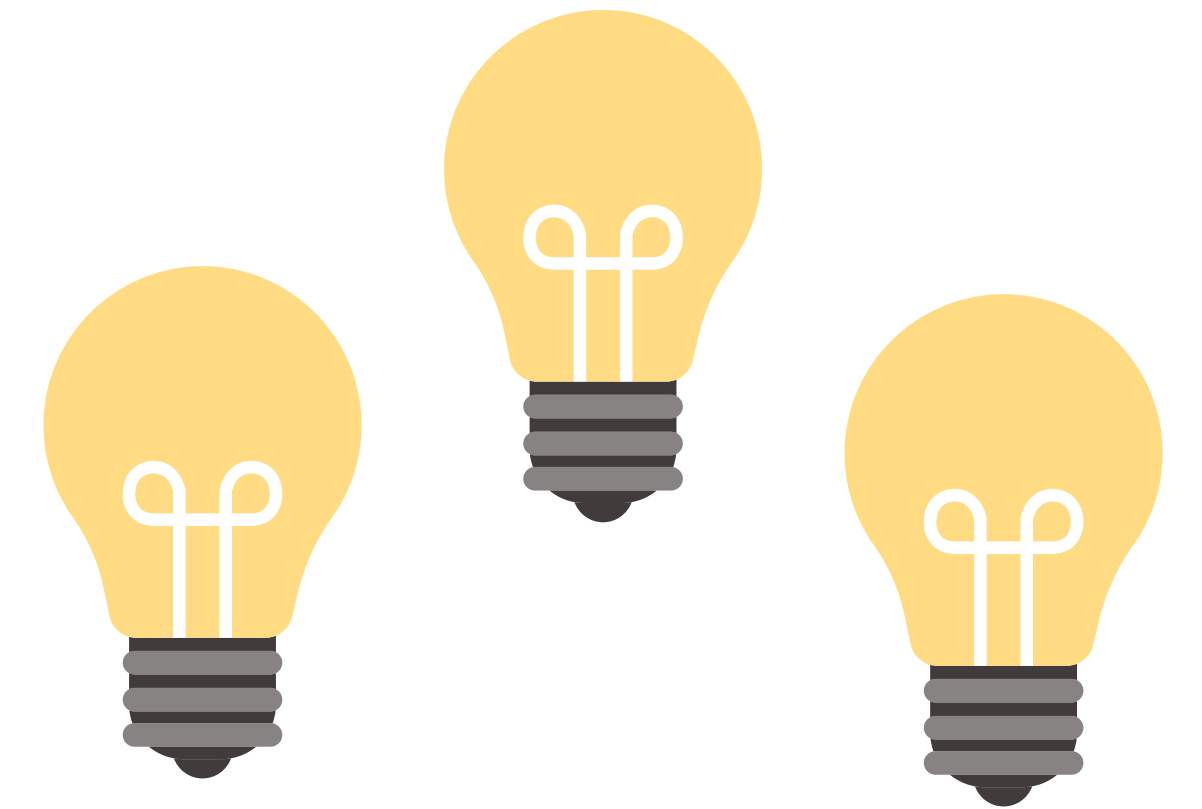


Tips van collega's

Deze tips zijn uitgewisseld tijdens een bijeenkomst voor Gelderse en Overijsselse Bibliotheken over het onderwerp Communicatieve organisatie.

Hoe zorg je voor meer verbinding tussen 'eilanden' in je organisatie?

- 01 gezamenlijke maandafttrap of weekupdate
- 02 medewerkersdag
- 03 structureel een dag(deel) werken op een andere vestiging
- 04 brainstorm voor programmering waar alle teams aan meedoen
- 05 interdisciplinair overleg of samengestelde teams
- 06 een MT dat sociale verbinding promoot
- 07 frontoffice betrekken bij verschillende processen in de organisatie



Hoe kun je de communicatie van management naar medewerkers en andersom verbeteren?

- 01 medewerkers vragen waar behoefte aan is
- 02 zichtbaar aanwezig en aanspreekbaar
- 03 maandafttrap waarin je samen terug en vooruitblijkt
- 04 whatsapp groep zakelijk en informeel
- 05 fouten mogen maken en daarin een voorbeeld zijn
- 06 goed gebruik van intranet
- 07 tijd voor elkaar nemen om te delen



Hoe stimuleer je binding en betrokkenheid van vrijwilligers?

- 01 nieuwjaarsbijeenkomst of barbecue en vrijwilligersdag
- 02 toegang tot intranet
- 03 gratis abonnement en deelname aan activiteiten of workshops
- 04 verjaardagskaartje sturen
- 05 hen zelf vragen waar ze blij van worden
- 06 hun inbreng en ideeën serieus nemen
- 07 vrijwilligersoverleg met voor hen relevante onderwerpen

Colofon

Tekst

Rijnbrink

Ontwerp

Rijnbrink

Beeld en illustraties

Rawpixel

Designs.ai

