

ORGANISATIECULTUUR IN TIJDEN VAN VERANDERING – UIT DE PRAKTIJK: OVERLEG

Wil je als buitenstaander snel een **organisatie leren kennen**, dan is er waarschijnlijk geen betere manier om dat te doen door een **vergadering** mee te volgen. Wie de vergadering leidt, wie er aan het woord komt, welke onderwerpen er worden besproken... Het zegt veel over de organisatiecultuur.

Maar hoe draagt overleg nu precies bij aan je organisatiecultuur en waar zitten de **hefbomen om je vergader- en organisatiecultuur bij te sturen**? Vier woonmaatschappijen gaven ons een inkijk in hun vergadercultuur en het belang ervan voor hun organisatie.

Waarom vergaderen?

We vergaderen met z'n allen zo vaak dat we wel eens vergeten dat vergaderen niet het eigenlijke werk is, maar enkel een **middel om werk gedaan te krijgen**. Tegelijkertijd betekent vergaderen ook – bewust of onbewust – **werken aan je organisatiecultuur**.

Werk gedaan krijgen

Vergaderen is **nadenken**, in gesprek gaan en **beslissen** over het werk dat moet gedaan worden. Het dient om medewerkers te **informer**en over wat de organisatie wil doen en wat er van hen wordt verwacht. Een overleg is het uitgelezen moment om de uitvoering van het **werk op te volgen** en indien nodig **bij te sturen**... Of zoals Lien Descamps (teamleader Support bij !Mpuls Menen-Wervik) zegt: *“Dankzij overleg kan snel ingegrepen worden als bepaalde zaken niet goed lopen.”*

Ook voor Liesbeth Van Rietvelde, manager afdeling organisatie (team financiën & team interne werking) bij KANVAZ, is het verzekeren van de **continuïteit van de werking** van de organisatie een belangrijk doel van vergaderen: *“Door het structureel inplannen van vergaderingen weten collega’s dat agendapunten op vrij korte termijn behandeld worden en ze daarmee verder aan de slag kunnen.”*

Als mensen samenwerken gaat dat onvermijdelijk gepaard met **onduidelijkheden en misverstanden**. Zeker nieuwe organisaties hebben regelmatig te kampen met dergelijke **afstemmingsproblemen**. Logisch, want het vraagt nu eenmaal tijd vooraleer processen en structuren helemaal op punt staan en collega’s weten wie wat doet.

Overleg binnen een team (en tussen teams)

Woonmaatschappijen nemen op zeer regelmatige basis (wekelijks of tweewekelijks) de tijd om updates over de voortgang van het werk met elkaar te delen, ervaringen uit te wisselen en knopen door te hakken over hoe het verder moet met een bepaalde opdracht.

Op de eerste plaats gebeurt dat **binnen teams**, maar ook **overleg tussen verschillende teams** zijn heel gebruikelijk. Zo vertelt Wim Wuytack (teamverantwoordelijke HR & Communicatie bij Woonst) dat hun woonmaatschappij een structureel overleg kent tussen huurbegeleiding en technische dienst waar informatie wordt uitgewisseld en samen beslissingen worden genomen.

Niet-structureel overleg

Niet elk overleg tussen teams moet structureel worden verankerd in de organisatie. Zo vindt binnen KANVAZ teamoverschrijdend overleg plaats **in functie van de noden**. Liesbeth vertelt dat – als er op een bepaald onderwerp dieper moet worden ingegaan – er zowel op

management- als op teamniveau een **tijdelijk overleg** kan opgestart worden. Dat kan bijvoorbeeld naar aanleiding van een inhuurname of als er over processen moet nagedacht worden. Ook binnen Woonst bestaat er **projectoverleg** (in functie van de fase waarin een project zich bevindt) weet Wim te vertellen. De projectverantwoordelijke – die als rol heeft het overzicht te bewaren – bepaalt daar de agenda.

Managementoverleg

Niet alleen op het uitvoeringsniveau is regelmatig overleg een voorwaarde voor een goede werking van de organisatie. Dat geldt ook op een hoger, leidinggevend niveau. Een **managementoverleg** (of een overleg tussen leidinggevendenden) heeft dan ook een vaste plek binnen elke woonmaatschappij.

Meestal vindt dit overleg wekelijks plaats, maar bij Woonst gebeurt dit maandelijks. Zij kennen dan wel een **kernoverleg** dat tweewekelijks samenkomt, vertelt Wim. Het heeft als doel om het overleg van leidinggevendenden voor te bereiden en op te volgen. Het kernoverleg bestaat uit een beperkte groep en richt zich ook meer op het strategische niveau.

Samenhorigheidsgevoel stimuleren

Vergaderingen kunnen ook een belangrijk element zijn in het creëren en onderhouden van een **samenhorigheidsgevoel**. Dat geldt bij uitstek voor **personeelsvergaderingen**. Ze voeden niet alleen het samenhorigheidsgevoel omdat het zeldzame momenten zijn waarop alle medewerkers samen zijn. Vaak wordt er tijdens personeelsvergaderingen een globaal **overzicht** gegeven van waar de organisatie mee bezig is. Zoiets draagt bij aan het besef dat iedereen samenwerkt aan **hetzelfde doel**. Het belang daarvan mag niet onderschat worden. *“We vinden het belangrijk dat ook de poetsvrouw of de techniker weten waarmee we bezig zijn. Ook zij dragen de naam van de maatschappij uit en dus moeten ze weten wat we doen en waar we voor staan,”* legt Alexandre Giele, directeur bij Ijzer & Zee, uit.

Het is daarom niet onlogisch dat **informatieoverdracht** vaak centraal staat tijdens personeelsvergaderingen. De grootste valkuil daarvan is dat het bij **eenrichtingsverkeer** blijft. Het kan ook dynamischer, zo getuigt Alexandre. Een personeelsvergadering bij Ijzer & Zee start altijd met een interactief (en werkgerelateerd) deel. Zo kregen medewerkers tijdens een vergadering de opdracht om drie kerntaken van hun functie te beschrijven, waarna collega's moesten raden over wie het ging. *“Je zou nog verschieten hoe vaak mensen het mis hebben!”* aldus Alexandre.

Hefbomen van organisatiecultuur

Een vraag die altijd opduikt als het over organisatiecultuur gaat is: **wat kan je concreet doen** om de cultuur binnen je organisatie bij te sturen? Die vraag valt niet altijd even makkelijk te beantwoorden. Gelukkig biedt overleg enkele **hefbomen** om aan organisatiecultuur te werken.

Rolverdeling

Een **duidelijke rolverdeling** afspreken is een standaardtip voor wie **efficiënter en effectiever** wil vergaderen. Op zijn minst heb je een voorzitter en een verslaggever nodig. Dat wil zeggen: iemand die de vergadering in goede banen leidt en iemand die noteert wat er wordt besproken en besloten.

Traditioneel wordt de rol van **voorzitter** opgenomen door de directeur of een andere **leidinggevende**. Maar dat hoeft zeker niet zo te zijn. Zeker niet als je als organisatie richting gedeeld leiderschap wil evolueren.

Bij **gedeeld leiderschap** concentreert leiderschap zich niet langer in de top van de organisatie. Leiderschap komt deels **bij teams en individuele medewerkers** te liggen. Medewerkers



krijgen **meer verantwoordelijkheid, autonomie en initiatief**. Een eerste stap in die richting kan zijn om vergaderingen te laten voorzitten door een niet-leidinggevende.

Strikt genomen noteert een **verslaggever** enkel wat er besproken wordt. Op het eerste gezicht lijkt die rol minder belangrijk, maar toch mag ze niet onderschat worden. Zo vertelt Lien van !Mpuls Menen-Wervik dat zij de punten waarover geen beslissing werd genomen, meeneemt naar het volgende overleg. “*Zo gaat niets verloren*” zegt ze. Een verslaggever neemt dus niet alleen notities, maar houdt ook **iedereen bij de les**. Voor wie nog nooit een leidinggevende rol heeft opgenomen is het al een hele stap om een manager erop te wijzen dat die iets over het hoofd heeft gezien.

Beslissen

Binnen traditionele (lees: hiërarchische) organisaties worden **beslissingen door één leidinggevende** genomen. Vergaderingen dienen dan enkel om de genomen beslissingen te communiceren aan de medewerkers.

Uit de antwoorden die we van woonmaatschappijen kregen, kunnen we afleiden dat dat niet meer de norm is in onze sector. Bij woonmaatschappijen worden regelmatig **beslissingen in groep** genomen of worden **voorstellen afgetoetst bij medewerkers**. Dat biedt de mogelijkheid om voorstellen bij te sturen. Zo kunnen tijdens de uitvoering **valkuilen vermeden** worden of **opportuniteiten beter benut** worden. Mensen zullen zich ook makkelijker achter beslissingen kunnen scharen. In groep beslissen kan dus niet alleen tot **betere, maar ook meer gedragen beslissingen** leiden.

Agenda

Voor KANVAZ is het belangrijk dat **medewerkers zich gehoord voelen**, vertelt Liesbeth. Samen overleggen biedt daar de ideale gelegenheid voor. Daarom is het goed medewerkers de mogelijkheid te bieden om **zelf punten te agenderen**. Zo kunnen ze signaleren wat hun bekommernissen zijn.

Alexandre van Ijzer & Zee wijst er wel op dat vragen om agendapunten te delen niet betekent dat medewerkers dat ook effectief zullen doen. “*In realiteit is het meestal de directie die de agenda bepaalt*” stelt hij vast. Toch is het de moeite waard om de vraag te blijven stellen.

Evaluëren en bijsturen

Zoals bij alles dat verband houdt met organisatiecultuur is **regelmatig evalueren en bijsturen** ook bij overleg geen overbodige luxe. Daarom wordt bij KANVAZ regelmatig afgetoetst of medewerkers nog voldoening halen uit de manier waarop er vergaderd wordt. Indien nodig wordt er **gesleuteld aan de frequentie of de intensiteit** van een overleg.

Werken aan je vergadercultuur is – zoals gezegd – werken aan je organisatiecultuur. De meerwaarde om daar op in te zetten wordt misschien wel het beste samengevat door Wim van Woonst: “**Meer betrokkenheid, meer duidelijkheid, meer vertrouwen, betere samenwerking.**”

Kim Timperman – Stafmedewerker HR



Met dank aan:

- *Alexandre Giele* – Algemeen directeur Ijzer & Zee
- *Lien Descamps* – Teamleader Support bij !Mpuls Menen-Wervik
- *Wim Wuytack* – Teamverantwoordelijke HR & Communicatie bij Woonst
- *Liesbeth Van Rietvelde* – Manager afdeling organisatie (team financiën & team interne werking) bij KANVAZ

Heb je vragen over het overleg binnen jouw woonmaatschappij? Wil je meer weten over hoe de woonmaatschappijen uit dit artikel hun organisatiecultuur vormgegeven? Heb je zelf een inspirerend initiatief over hoe jullie woonmaatschappij aan organisatiecultuur werkt?

Neem dan zeker contact op via kim.timperman@initia.vlaanderen!

