

3. Organisatiestructuur en -cultuur.

Hoe wordt de werking intern afgestemd? Welke teams en welke functies zijn nodig? Hoe wordt een cultuur van samenwerking, feedback en kwaliteitszorg in leven gehouden? Hoe verzorg je de interne communicatie?

1.1. Structuur (organogram, teams en functies) afstemmen op beleidsplan

In het kader van de nieuwe beleidsdoelstellingen hebben we een oefening gemaakt welke profielen nodig zijn voor de uitvoering. In 2020 maken we werk van een veranderingstraject: enerzijds op gebied van personeel en interne structuur van het team, anderzijds qua rolverdeling met de beweging. Dit wordt ook bekeken vanuit het oogpunt van de externe gebruiker: is het duidelijk bij wie men terecht kan voor wat? Is er een goede interne doorverwijzing en afstemming?

Personeelsteam en interne structuur

Eén van de belangrijke conclusies uit de bevraging van de interne stakeholders was de nood aan samenwerking en afstemming met de community op inhoudelijk vlak, of met andere woorden de beweging meer en beter betrekken bij çavaria als expertisecentrum en belangenverdediger. Hiervoor is een nieuwe en andere manier van werken nodig, met andere functie-omschrijvingen en een nieuwe invulling van de teams. Eén van de mogelijkheden is het werken met een sociaal-cultureel werker per team, die als functie heeft het samenwerken met en betrekken van de community. Een andere mogelijkheid is dat een inhoudelijk medewerker of vormingsmedewerker hier de nodige tijd voor krijgt en vaardigheden heeft. Deze keuze zal deel uit maken van het veranderingstraject in 2020.

De structuur van Raad van Bestuur en Algemene Vergadering is in de huidige beleidsperiode volledig herzien. Hier zijn momenteel geen veranderingen bij nodig.

Rolverdeling beweging

Uit de discussiemomenten kwam dat çavaria meer vanuit een spinnenweb-structuur zou moeten werken, waarin eerder thematisch samengewerkt wordt. De verenigingen en vrijwilligers vinden het niet zo belangrijk wie dan de basisondersteuning op zich neemt (regenbooghuizen of çavaria). Hiernaast wordt aangegeven dat er meer practice-based en evidence-based gewerkt zou mogen worden (“nothing about us without us”).

In 2020 wordt dan ook samen met de regenbooghuizen gekeken wie welke rol op zich neemt, met bijhorend financieel en personeelsplaatje. Dit wordt een belangrijke uitdaging voor een goede uitvoering van het beleidsplan.

1.2. Besluitvorming, taakverdeling en afstemming

Hoe komen we tot een efficiënte en effectieve besluitvorming die conform is met onze waarden? Beschikken we over heldere processen van plannen, sturen en afstemmen?

Personeelsteam

Overlegstructuur

Algemene visie op overleg

- Efficiënt: enkel diegenen die er moeten bij zijn; ev. agenda opdelen in subthema's met verschillende personen
- Effectief: duidelijk wat doelstelling en/of output is (ook per agendapunt)
- Transparantie: verslagen ter beschikking stellen, beslissingen communiceren (via intern kennisdelingssysteem)

- Voorbereid:
 - teamoverleg zoveel mogelijk voorbereiden vb. in verschillende deelteams, discussienota op voorhand rondsturen, via individuele survey, ...
 - deelteams: agenda op voorhand, punt door iemand voorbereid, ...
- Iedereen heeft de kans om deel te nemen aan organisatiebreed overleg. We kiezen voor een vaste dag: dinsdag = overlegdag.

Er zijn verschillende soorten overlegmomenten:

- Overleg per deelteam
- Werkoverleg
- Overleg met het hele team

Overleg deelteams

De deelteams zitten op regelmatige basis samen voor overleg (maandelijks of tweemaandelijks). Ze stemmen af over de werking van hun domein (evaluatie, planning en taakverdeling).

1. Team maatschappelijke vorming en begeleiding (onderwijs, KliQ en projectmedewerkers)
2. Team welzijn (beleidsmedewerker, Lumi-medewerkers, projectmedewerkers)
3. Team internationaal (beleidsmedewerker en projectmedewerkers)
4. Team beweging (bewegingsmedewerkers)
5. Team lokaal (de 2 regionale gelijkekansenmedewerkers die op de loonlijst van çavaria staan)
6. Team communicatie (communicatiemedewerkers, ZIZO, vormgeving, fundraising)
7. Team organisatie (medewerker subsidies, boekhouding, personeelsadministratie, IT, administratie en onthaal)
8. Team coördinatie (coördinatoren)

Taakgericht overleg

Nast het overleg per deelteam, is er ook werkoverleg tussen collega's die een zelfde soort functie uitoefenen of rond een bepaald merk of project werken.

1. Overleg beleidsmedewerkers (strategie en inhoudelijke keuzes)
2. Werkoverleg onderwijs (afstemmen concrete werking)
3. Werkoverleg Lumi (afstemmen concrete werking)
4. Werkoverleg KliQ (afstemmen concrete werking)
5. Projectoverleg of projectstuurgroepen (Sparkle, Algemene Vergadering, projecten, ...)

Teamoverleg

Verder zijn er overlegmomenten en kennisdelingsmomenten waar het hele team voor uitgenodigd wordt.

1. Werkoverleg (wekelijks korte termijn beslissingsoverleg waarbij iedereen punten kan agenderen)
2. Teamoverleg (strategische keuzes en beleid)
3. Open teammoment (gesprek over thema's die leven, open agenda)
4. Startvergadering nieuwe projecten
5. Kennisdeling (voorstelling projectresultaten, onderzoek, strategische nota)
6. Teamvorming (vorming over projectmanagement, timemanagement, ...)
7. Teamtweedaagse (planning, teambuilding)

Besluitvorming

Çavaria moet opletten niet in de val te trappen van de empowermentcultuur: niet iedereen moet bij elke beslissing betrokken zijn, en beslissingen moeten niet om de haverklap terug in vraag gesteld worden. Met het installeren van een tussenniveau van coördinatoren, die niet enkel coachen, maar ook sturen, is de manier van beslissen ook verandert. Organisatiewijzigingen worden besproken in team of deelteams, en beslissingen worden dan op basis van de input genomen door de coördinatoren. Elke medewerker, deelteam of projectverantwoordelijke blijft eindverantwoordelijk hebben en beslissingsrecht binnen het kader van diens opdracht.

Om knopen door te hakken op korte termijn, is het werkoverleg in het leven geroepen. Hier kunnen alle medewerkers punten agenderen en aftoetsen. Een handige tool hierbij is de beslissingsboom, om te kijken of we wel of niet ingaan op vragen tot samenwerking of ingaan op projecten.

Door de recente groei en veranderingen, zijn de interne beslissingsprocessen en de mandaten niet altijd meer helemaal duidelijk. Dit is dan ook een groeipunt voor de organisatie de komende jaren. We dienden een project in bij VIVO om hierbij begeleiding te krijgen. Ook de afstemming van de werking tussen de verschillende teams is hierin een groeipunt.

Regionale huizen en aangesloten verenigingen

Met de regionale regenbooghuizen en de aangesloten verenigingen zijn er op structurele basis overlegmomenten gepland.

- Huizenoverleg: overleg met de voorzitters van de regionale regenbooghuizen, advies voor de Raad van Bestuur, inhoudelijke uitwisseling
- Regionaal overleg met de verenigingen: overleg met de verenigingen in een regio, samen met het regenbooghuis, in functie van afstemming en samenwerking
- Overleg met de regionale gelijkekansmedewerkers: werkoverleg rond de uitvoering van de regionale gelijkekansdoelstellingen

Algemene Vergadering en Raad van Bestuur

Algemene Vergadering

De Algemene Vergadering (AV) is het hoogste bestuursorgaan van de organisatie. In die zin bepaalt de AV de missie van de vereniging: **waar moet çavaria vzw heen?** De AV heeft ook een controlefunctie op het werk van de Raad van Bestuur.

De Algemene Vergadering bestaat uit afgevaardigden van de **aangesloten groepen** (inclusief de regenbooghuizen en de jongerenkoepel Wel Jong Niet Hetero) en afgevaardigden van de **vrijwilligerswerkgroepen**. Alle aangesloten groepen en alle vrijwilligerswerkgroepen kunnen max. 5 leden afvaardigen naar de jaarlijkse Algemene Vergadering. In de hervormingsoefening van afgelopen beleidsperiode werd de keuze voor een brede Algemene Vergadering vanuit een basisdemocratisch model herbevestigd.

Besluitvorming:

- Punten voor de jaarlijkse Algemene Vergadering worden voorbereid en doorgesproken op de Raad van Bestuur, waar vertegenwoordigers zitten van de regionale regenbooghuizen.
- Belangrijke punten of koerswijzigingen (vb. Beleidsplan, missie, ...) worden op voorhand ook besproken op regionale vergaderingen en op vrijwilligerswerkgroepen.

- In de Algemene Vergadering wordt gewerkt met voorbereidende workshops, waarvan de resultaten gepresenteerd worden op de Algemene Vergadering zelf.
- In 2019 werd het werken met amendementen op voorhand door de leden van de Algemene Vergadering uitgetest als bijkomende manier om rechtstreeks impact te hebben op de vergadering. Dit wordt verder geëvalueerd en bijgestuurd.

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur (RvB) staat in voor de algemene strategie en bepaalt de koers van de vereniging: **hoe moet çavaria vzw daar geraken?** De RvB beslist dus over de strategie van de vereniging in samenhang met de strategische doelstellingen van de organisatie. De Raad van Bestuur overziet de goede implementatie ervan door het management: *opvolgen, evalueren en bijsturen van de koers*. De algemeen coördinator is verantwoordelijk voor een goed beheer van de organisatie.

Deze inhoudelijke en strategische beslissingen worden genomen op basis van input van het team, expertise van derden en eigen kennis en inzicht. De Raad van Bestuur werd in de hervormingsoefening in de afgelopen beleidsperiode verder geprofessionaliseerd. In de beginjaren zaten alle verenigingen rechtstreeks in de Raad van Bestuur. Met de groei van de organisatie, kwam er een vertegenwoordiging vanuit de verenigingen en vanuit de vrijwilligerswerkgroepen. Met de opkomst en de nieuwe rol van de regenbooghuizen én de uitbreiding van de werking van de organisatie, moest ook dit herbekeken worden. De huidige Raad van Bestuur bestaat voor de helft uit afgevaardigden van de **regionale regenbooghuizen**, die de verenigingen overkoepelen in hun regio. De andere helft bestaat uit **thematische experts** (zowel op organisatorisch-zakelijk vlak als op inhoudelijk vlak). Ook ervaringsdeskundigheid wordt expliciet benoemt als expertise.

Besluitvorming

- De rolverdeling tussen team en Raad van Bestuur is duidelijk.
- In de besluitvorming van de Raad van Bestuur is een alarmbelprocedure voorzien, zodat bestuurders namens de Regenbooghuizen beslissingen indien nodig nog te kunnen aftoetsten. Indien mogelijk worden dossiers altijd minstens een week op voorhand doorgestuurd zodat deze op voorhand kunnen doorgesproken worden. Het huizenoverleg kan een advies geven aan de Raad van Bestuur rond bepaalde punten.

Uitdagingen en initiatieven 2021-2025

- *Participatieve besluitvorming Algemene Vergadering verder verbeteren (amendementen, voorbereidend proces)*
- *Besluitvorming binnen het team verbeteren*

1.3. Organisatiecultuur

Hoe stimuleren we een positieve cultuur voor samenwerking, open communicatie, kritische reflectie en oplossingsgerichtheid?

Visie

Çavaria kiest voor een cultuur van een zelfsturende "lerende" organisatie met faciliterend leiderschap en met ruimte voor eindverantwoordelijkheid in elke functie. Hierin stellen medewerkers mee de doelstellingen op, nemen zelf verantwoordelijkheid op voor het uitvoeren van deze doelen en taken, maken hiervoor een werkplanning en werkbegroting op, en zorgen voor een evaluatie van de gestelde doelen met alle betrokkenen. De leidinggevende neemt hierin een coachende rol op. We staan als

organisatie voor een open, lerende cultuur, waarin mensen kwetsbaar en authentiek mogen zijn, en de kans krijgen om te leren. We willen een organisatie zijn die zichzelf blijvend in vraag stelt, en hierdoor groeit in kwaliteit.

Analyse

Een organisatiecultuur verandert altijd trager dan de organisatiestructuur. Dat was de afgelopen jaren ook bij çavaria het geval. Traditioneel heeft de vzw een heel flexibele en open cultuur. Tot 2016 was er een relatief klein team van ongeveer 15 mensen waar iedereen nauw samenwerkte, zijn inbreng had en goed op elkaar was ingespeeld.

De sfeer op kantoor wordt steeds als zeer positief geëvalueerd door personeelsleden in personeelsbevragingen en functioneringsgesprekken. Er is aandacht voor teaminitiatieven zoals een nieuwjaarsentente, een teambuilding enz.

In 2011-2012 werd onder begeleiding van een externe deskundige het team bevestigd over o.a. organisatiecultuur en personeelsbeleid. De globale beoordeling was (zeer) positief. Ook de evaluaties binnen de raad van bestuur waren steevast positief. De gezamenlijke conclusie was dat de nieuwe organisatiecultuur en dus de geprofessionaliseerde werking een feit zijn. (*Zie bijlage: "Amand Dewaele over çavaria 2007 – 2012".*)

In de periode 2011-2015 werd er meermaals gepuzzeld aan het coördinatieteam, omwille van wisselende perspectieven qua inkomsten: dan weer was er groei (qua middelen en mensen), dan weer een krimp. Over een tijdslijn van 10 jaar is er echter een duidelijke groei: de middelen en het aantal teamleden van çavaria vzw (inclusief Holebifoon vzw en KliQ vzw) verdubbelden. De inschatting is dat dit alvast in de periode 2017-2019 zo zal blijven. De coördinatie daarentegen zakte van 3,8 (in 2011) naar 1,8 VTE (sinds de zomer van 2014).

In 2016 werd dan ook gestart met een interne evaluatie van de huidige werking van het team (als geheel), en een inventaris van de problemen en/of uitdagingen waarmee het team geconfronteerd wordt. Het startschot werd gegeven tijdens de teamtweedaagse (juni '16).

- Team is groter geworden (huidige structuur ging niet uit van groei in besparingstijden): in 2017 een 30-tal 'koppen' (= een verdubbeling tegenover 2007)
- Soms onduidelijkheid over mandaten/bevoegdheid
- Overhead is gegroeid, o.a. door aandeel projecten dat stijgt (overhead = personeelsadministratie, boekhouding, coördinatie, coaching, communicatie, ICT,...)
- Een aantal structurele vragen: waar is plaats/ruimte voor uitwisseling rond inhoud/visie; wat is plaats van KliQ, van Foon; organisch gegroeide sub-teams cfr. onderwijs, KliQ, Foon, beweging, ...
- Veranderingen m.b.t. huizen: impact op structuur çavaria?

Een werkgroep van teamleden (met ondersteuning van de personeelsverantwoordelijke van de rvb) kwam hiervoor meermaals samen. De teamcoach en coördinator werkten een concreet voorstel uit, dat besproken werd op het teamoverleg en verfijnd werd in kleinere overleggroepen. De groep koos voor een meer piramidiaal model in combinatie met projectmatig werken.

Omwille van de keuze van het team om de piramidale structuur te behouden en zelfs te versterken, is er een organogram uitgewerkt met 3 deelteams (organisatie & communicatie; beleid, vorming & individuele hulpverlening; lokaal) met telkens een leidinggevende. Bovendien komt er naast de algemeen coördinator een adjunct-coördinator. Elk deelteam krijgt een teamcoach die tegelijk

coachende en sturende taken heeft. Binnen het coördinatie-team als geheel worden ook 'horizontale' taken verdeeld, op een zo logisch mogelijke manier.

Alle eerdere beleidskeuzes (sinds de hervorming van 2007) i.v.m. de organisatiecultuur blijven vanzelfsprekend behouden, voor zover ze niet aangepast werden. Denk hierbij aan de taakverdeling tussen bestuur en team, de rol en dus verantwoordelijkheid van het coördinatieteam inzake personeelsbeleid, de technische zaken van het personeelsbeleid (functieprofielen, functioneringscyclus, arbeidsreglement, deontologie,..), de keuze voor een zelfsturende ('empowerende') organisatie, de keuze dat elk teamlid eindverantwoordelijkheid opneemt t.a.v. eigen taken/eigen functie, de keuze voor een personeelsbeleid waarbij teamleden de kans krijgen om te groeien (interne vacatures, piramidale structuur,..),...

Door de nieuwe structuur, werden ook de beslissingsprocessen veranderd. Door de groei van de organisatie was er ook nood aan meer interne communicatie. Het zoeken naar meer 'formele' structuren, botste met de gangbare cultuur. Dit vergt een aanpassing van de organisatie en van de teamleden, en zorgt voor de nodige aanpassingsproblemen in de organisatie.

In 2020 wil Çavaria zich voorbereiden op de veranderingen die de organisatie zal ondergaan in functie van het nieuwe beleidsplan, en de organisatie en teamleden versterken in het omgaan met verandering. We dienden een project in in samenwerking met de Jobcoach Academy om zowel op organisatievlak (transparante beslissingsprocessen) als op vlak van medewerkers (omgaan met verandering, persoonlijke jobcoaching) de organisatie moet versterken.

1.4. Leiderschap

Hoe vullen we leiderschap in vanuit onze missie en waarden?

Çavaria kiest voor een cultuur van een zelfsturende "lerende" organisatie met faciliterend leiderschap en met ruimte voor eindverantwoordelijkheid in elke functie. Hierin stellen medewerkers mee de doelstellingen op, nemen zelf verantwoordelijkheid op voor het uitvoeren van deze doelen en taken, maken hiervoor een werkplanning en werkbegroting op, en zorgen voor een evaluatie van de gestelde doelen met alle betrokkenen. De leidinggevende neemt hierin een coachende rol op. We staan als organisatie voor een open, lerende cultuur, waarin mensen kwetsbaar en authentiek mogen zijn, en de kans krijgen om te leren. We willen een organisatie zijn die zichzelf blijvend in vraag stelt, en hierdoor groeit in kwaliteit.

De 3 rollen van een leidinggevende

De drie belangrijkste rollen van een leidinggevende zijn **coachen, sturen en leiden**. Als coach haal je het beste uit je medewerkers, als manager stuur je aan en beheer je de middelen, als leider kijk je vooruit en inspireer je.

Idealiter ontwikkelt een leidinggevende **alle drie** de rollen en zet ze flexibel in naargelang de taak of situatie. Om een organisatie of team succesvol te leiden, zijn de drie rollen noodzakelijk.

De kunst om af te wisselen tussen deze rollen en de rol toe te passen die past bij de uitdaging of situatie die zich aandient, noemen we **situationeel leiderschap**. Naargelang de uitdaging, taak, de medewerker of het team kiest de leidinggevende om een bepaalde rol meer dan een andere in te zetten.

Rol 1: Coachen

Als coachend leidinggevende schep je een klimaat waarin mensen hun competenties en talenten kunnen ontplooiën. De coachende leidinggevende begeleidt medewerkers om hun ambities en passies

te verbinden met de organisatiebehoeften. De coachende leidinggevende stimuleert medewerkers om zich verder te ontwikkelen en geeft feedback aan het team en het individu.

- Çavaria werkt vanuit 'positive psychology' (focus op kracht van mensen en wat werkt om een gewenste situatie te bereiken, in plaats van te focussen op wat iemand niet goed doet en wat niet werkt).
- Çavaria kiest voor een zekere systematiek in het opvolgen en coachen van medewerkers. We kiezen dus niet voor een zelfsturend systeem waarbij de medewerker zelf zijn leerproces volledig in handen neemt en aanstuurt.
- De coachende leidinggevende is geen 'personal coach' of psycholoog. Hiervoor wordt doorverwezen naar externe dienstverlening.

Rol 2: Managen

Managen gaat over het efficiënt beheren en beheersen van mensen en middelen om de vooropgestelde doelen te bereiken. Een manager delegeert verantwoordelijkheden tot op het laagste niveau. Vanuit een managementrol beoordeel je objectief prestaties van medewerkers.

Rol 3: Leiden

Leiderschap wordt geassocieerd met visie en het bepalen van richting. De blik van de leider is gericht op de toekomst. Beslissingen die nu genomen worden, staan in dienst van een hoger (maatschappelijk) belang. Af en toe neemt een leider daarom beslissingen die niet iedereen bijtreedt. De teamcoördinator heeft het mandaat om beslissingen te nemen aangaande de werking van de deelteams waar die verantwoordelijk voor is (doelen, verdeling taken, teamorganisatie, ...). Beslissingen met invloed op de hele organisatie of op andere deelteams worden afgestemd op het coördinatieteam. We werken met participatieve besluitvorming waar het grotere organisatiekeuzes betreft.

Gebruikte methodes

- **Functioneringscyclus**
 - Nieuwe werknemer
 - Sollicitatiegesprek (info meenemen – doorgeven aan teamcoördinator)
 - Intakegesprek met inwerkingsplan van 3 maanden
 - Na 2 weken opvolgingsgesprek (hoe loopt het)
 - Opvolgggesprek na 3 maanden
 - Functionerings- en planningsgesprek na 6 maanden
 - Functionerings-, evaluatie en planningsgesprek na 1 jaar
 - Bestaande werknemer
 - Jaarlijks functionerings-, evaluatie- en planningsgesprek
 - Na 6 maanden reminder sturen met betrekking tot gestelde doelen
 - Alarmbel aan 50 overuren
 - Steeds functioneringsgesprek op vraag
 - Instrumenten
 - FUNCTIEPROFIEL (up to date)
 - SJABLOON FUNCTIONERINGSGESPREK
 - GESPREKTOOLS: zie www.hrwijs.be
 - PERSOONLIJKHEIDSTEST als hulpmiddel: vb. MBTI of kernkwadranten
- **Traject opstarten indien nodig**

- altijd eerst grotere plaatje bekijken: takenpakket haalbaar, verwachtingen realistisch, functioneringsgesprekken gehad, ...
- steeds max. 6 maanden
 - Fase 1: **GEEL** = waarschuwingsgesprek + concrete engagementen
 - Fase 2 (na 1 à 3 maanden): **ORANJE** = evaluatie + veranderingscontract
 - Fase 3 (na 3 à 6 maanden): **ROOD** = sanctioneringsgesprek / ontslaggesprek
- **Organisatie van feedback: in aanloop naar een functioneringsgesprek kan een medewerker input vragen, zowel intern als extern**
 - Ofwel doet de medewerker dit zelf
 - Ofwel organiseert de teamcoördinator dit; de medewerker geeft namen door aan de teamcoördinator; de teamcoördinator verwerkt dit geanonimiseerd.
 - Ofwel vraagt de medewerker aan een collega of vrijwilliger om te observeren tijdens een vergadering, een event, ... en hierna feedback te geven
- **POP of persoonlijk ontwikkelingsplan**
 - In het functioneringsgesprek worden taakgerichte en persoonsgerichte doelen opgesteld. Desgewenst kan dit in een POP gegoten worden. Hierin wordt concreet opgetekend hoe deze doelen gehaald zullen worden.
- **Loopbaanopvolging**
 - Indien men wil groeien binnen çavaria en/of interesse heeft in andere jobs binnen (of buiten) de organisatie, houden we hier in de mate van het mogelijke rekening mee. We houden hierbij rekening met de talenten van de persoon en de haalbaarheid voor de organisatie.
 - Ruimte om zelf accenten te leggen binnen de huidige job.
 - Taakbepaling in de gewenste richting
 - Eens meevolgen met een collega, praten met collega's vanuit eigen interesses
 - Advies loopbaanbegeleiding VDAB
- **Situationeel leiderschap**
 - Feedback op concrete issues: steeds zo snel mogelijk (bellen of aanspreken)
 - Opvolgggesprek vb. als iets niet opgenomen wordt of te lang aansleept
 - Individueel taakgesprek vb. om prioriteiten te stellen in drukke periode
 - Taakopvolging in teamverband: samen taken bekijken en verdelen
 - Bemiddelingsgesprek: in geval van conflicten die niet onderling uitgeklaard worden
- **Managementsysteem voor bepaalde taken**
 - Proefproject koppelen taken aan uurrooster voor bepaalde opdrachten (vb. ESF-projecten, dienstverlening bedrijven, ontwikkeling publicaties, ...) – verder te bekijken!
 - Projectmatige sites (Trello, ...) voor kennisdeling en taakopvolging
- **Participatieve besluitvorming in het kader van grotere organisatiekeuzes**
 - We zorgen voor een duidelijke beslissings- en inspraakprocedure en timepad
 - We hanteren hiervoor waar nodig participatieve technieken (www.demos.be; www.deepdemocracy.nl; ...)

Algemeen

- We maken steeds notities van de verschillende gesprekken (ook korte opvolgggesprekken) die ter goedkeuring worden voorgelegd aan de medewerker. Dit in het kader van een goede opvolging en in het kader van transparantie ten aanzien van de betrokken medewerker.

- Op het einde van het jaar krijgen de medewerkers een (anonieme) rapportage van het aantal gesprekken en de soorten gesprekken.

Bronnen: doorlichting 'dewaele consultancy'; strenght based coaching and guidance 'In Dialogue'; www.hrwijis.be

1.5. Interne communicatie

Analyse

Door de groei van de organisatie en de nieuwe structuur, kwam ook de interne communicatie onder druk te staan. De interne communicatiekanalen werden onder de loep genomen en er werden een aantal directe maatregelen genomen. In 2019 werd een bevraging en analyse uitgevoerd binnen het personeelsteam. Hieruit komen nog heel wat werkpunten en uitdagingen.

Genomen maatregelen

- Nieuwe çavaria website
- Nieuwe indeling van de mappenstructuur op basis van de nieuwe structuur
- De XYZ van çavaria: basisinformatie voor nieuwe personeelsleden en stagiairs
- Oplijsting en afstemming gebruikte kennisdelingstools
- In gebruik name magneetbord: infobord met een visuele weergave van de planning (campagnes, events, tools, interne projecten, ...), projectcharters en organogram team
- Interne nieuwsbrief 'reilen en zeilen' ook gebruiken voor RvB en huizen zodat zij op de hoogte zijn

Uitdagingen en initiatieven 2021-2025

- In een horizontale en zelfsturende organisatie zoals çavaria verloopt ook veel communicatie in diezelfde richting, i.e. communicatie tussen werknemers van hetzelfde hiërarchisch niveau. Dat zorgt, zoals bij veel gedecentraliseerde organisaties, voor communicatieproblemen tussen afdelingen of teams. Er is nood is aan meer informatiedeling tussen de teams. Er blijft ook onduidelijkheid bestaan over ieders verantwoordelijkheden. Er zou in die empowermentcultuur een evenwicht gevonden moeten worden tussen een efficiënte bottom-up communicatie en een gerichte top-down communicatie. **Er is m.a.w. sprake van een ongebalanceerde 'want to know' - 'need to know' situatie.** De medewerkers wensen meer kennis te hebben van zaken binnen de organisatie. De 'want to know' of informatiebehoefte van de meeste medewerkers overstijgt dus de 'need to know' oftewel de hoeveelheid informatie die ze in de huidige situatie over een bepaald onderwerp ontvangen. Dit heeft voornamelijk betrekking op de beleidsinformatie, op de werkzaamheden en de verdeling ervan in de teams en op informatie rondom projecten en evenementen (van begin tot einde).
- Werken aan forum en attitude om kennis te delen bottom up
- Duidelijkheid in beslissingsstructuren brengen >>> traject met Jobcoach Academy gepland in 2020 (mits projectsubsidie VIVO).
- Aandacht voor top down én bottom up communicatie (meest horizontale communicatie momenteel)
 - Sterker inzetten op beleidsinformatie (organisatie-ontwikkeling, actuele beleidsonderwerpen) en taakinformatie (werkzaamheden van iedereen, info projecten en events)
 - Eilandcultuur doorbreken; op de hoogte zijn van werkzaamheden in eigen team en andere teams

- Focus op expertise en kennis delen – wat delen op welk niveau (niet meer mogelijk om alles te weten van alles / grote betrokkenheid): cultuurshift hierin nodig. Focus op grote beleidskeuzes. Cfr. FAQ van Pride.
- Structuur: vindbaarheid van informatie, richtlijnen wat waar communiceren met wie + monitoring: In een organisatie zoals çavaria wordt het hele jaar door ontzettend veel informatie uitgewisseld. Het is één ding om die informatie beschikbaar te stellen voor anderen door ze via een kanaal naar de ontvangers te sturen, maar de informatie-uitwisseling is pas echt geslaagd wanneer de ontvangers die informatie ook hebben kunnen interpreteren. Om de ontvangers écht te bereiken, moet informatie dus in de eerste plaats vindbaar zijn en daar knelt het schoentje volgens de respondenten. Ze kunnen vaak elementen zoals verslagen, beleidsinfo, ... niet terugvinden omdat de informatie niet voldoende gestructureerd is op de verschillende kanalen. Het gebrek aan richtlijnen en voorschriften omtrent het delen van de juiste informatie met het bijpassende communicatiemiddel, zorgt voor frustratie bij de medewerkers.
- Communicatie met de huizen en de beweging verbeteren (in twee richtingen): de bestaande platformen evalueren (nieuwsbrief, website, facebook, ZIZO, mondelinge communicatie op overlegmomenten, vertegenwoordigers op RvB) en de interne communicatie verbeteren.