

Verder vormgeven verandertraject met stuurgroep I&D

Aanleiding/inleiding

In 2020 is gestart met het werken aan de Bestuursopdracht Inclusie & Diversiteit 2020-2023. Programma Inclusie & Diversiteit gaf hier uitvoering aan. Inmiddels is het programma Inclusie & Diversiteit structureel geborgd in een vast organisatieonderdeel, namelijk Bureau Inclusie & Diversiteit.

In oktober 2020 vond een eerste verandersessie plaats (bijlage 1). Op basis daarvan hebben we de aanpak vormgegeven. In februari 2022 was er een tussentijds gesprek tussen Peter Tee **5.1, 2, e** **secretaris en** **5.1, 2, e e** **5.1, 2, e** **Inclusie en Diversiteit**). In april 2023 is er een tweede verandersessie geweest (bijlage 2).

Qua achtergrondinformatie sturen we voor de volledigheid mee:

- De bestuursopdracht (2020)
- Het uitvoeringsplan (2021)
- Bureauplan Bureau I&D (2024-2028)

Context/achtergrond

Vorig jaar oktober zijn er twee kwalitatieve onderzoeken gepubliceerd over discriminatie en racisme binnen de gemeentelijke organisatie (door KIS en Muzus). Mede door deze onderzoeken, en andere signalen uit de organisatie, zien we dat de urgentie om in actie te komen binnen de organisatie groeit. We zien ook de groei van onmacht onder medewerkers (wanneer gebeurt er nou echt iets), handelingsverlegenheid (ik wil wel, maar weet niet hoe), en een toename van de weerstand in de organisatie (waarvoor is dit nodig/dit is onzin, ik ben inclusie moe). Leidinggevendenden geven ook aan zich onveilig te voelen door de aandacht voor de uitkomsten van de onderzoeken. De dynamiek brengt twee dingen naar voren:

[1.] Leidinggevendenden zijn een belangrijk onderdeel van het probleem/de gevoelde onveiligheid. Aan de andere kant ervaren zij zelf ook onveiligheid. En, maar aan de andere kant ook een zijn ze een belangrijke sleutelfiguur in het oplossen/tegengaan van discriminatie, en het vergroten van inclusie en diversiteit in de organisatie. We leunen zwaar op leidinggevendenden om deze norm te dragen. En het goede voorbeeld te geven. Medewerkers vertrouwen of accepteren dit niet altijd, leidinggevendenden kunnen dit ook niet altijd (bewust of onbewust).

[2.]

Aan de andere kant ervaren zij ook zelf ook onveiligheid.

[3.]

1.[4.] De onderzoeken leggen bloot dat we meer moeten sturen. Vanuit het Gemeentelijk Management Team (GMT) is daarom een stap gezet in het bewegen van vrijblijvendheid naar sturing, door het vastleggen van prestatieafspraken op o.a. representatie. Want we zien dat de organisatie er niet vanzelf komt. De afgelopen 4,5 jaar is er in de aanpak

ruimte geweest om hierop in te stappen, maar we zien dat de urgentie om hierop te gaan sturen groeit. Tegelijkertijd leidt de topdown benadering om te gaan sturen tot weerstand/verlies van draagvlak.

Terugblik veranderversessie 11 april 2023 (bijlage 12)

In de sessie van 11 april bespraken we een aantal dilemma's in de doorontwikkeling van het - toen nog - programma I&D. De dilemma's hadden specifiek betrekking op het thema eigenaarschap. Het dilemma dat centraal stond ging over de vraag hoeveel tijd/ruimte je geeft aan het leiderschap om te leren en eigenaarschap te pakken, terwijl de opgave vraagt om een aantal dingen te gaan doen/regelen waar het leiderschap in de organisatie nog niet klaar voor is. En hoe je de switch maakt naar het meer gaan sturen hierop.

Naast de adviezen vanuit de veranderversessie De aanpak blijft blijft de aanpak inzetten op het tegelijkertijd inregelen van processen en beleid, en het werken aan bewustwording. We sturen op processen die voor de gehele organisatie zijn bedoeld dan wel voor een kleiner deel van de organisatie gelden. Ook zetten we in op diepgaande veranderingen, op kleinere schaal, met kleinere stappen en in een lager tempo. Daarbinnen verbreden we een aantal dingen, en gaan we op een aantal onderdelen meer inzetten.

De adviezen en inzichten die meegenomen zijn uit de veranderversessie gingen over:

1. *Verschillende tempo's en focus aanbrengen*
De verschillen tussen Verschillende mensen en in de organisatie en organisatieonderdelen erkennen en aanpak daarop aanpassen.
2. *Definieer de ondergrens*
Er is ruimte om te leren, maar ook een ondergrens waar je qua gedrag niet doorheen mag zakken. Dit is een voorwaarde om te kunnen werken op verschillende tempo's.
3. *Blijf destabiliseren*
Blijf werken aan een andere norm: de bestaande dominante praktijken ter discussie stellen en terugkerende patronen doorbreken, onder andere door het vertellen van persoonlijke verhalen en te blijven onderzoeken.
4. *Preach what you practice*
Geef gedrag aan taal. Gedrag geven aan je taal. Zeg niet alleen wat je belangrijk vindt, maar laat het zien door acties. Leidinggevendenden hebben hierin een voortrekkersrol en voorbeeldfunctie.
5. *Beoordeel werken aan inclusie niet alleen via de hiërarchische lijn*
Beoordeel het succes van de opgave ook door goede voorbeelden. Benut de organisatie. Zorg voor peer reviews van de voorlopers, beloon ze en geef ze een rol in het werken aan inclusie.
6. *Contracteren op het probleem*
Verkoop niet de oplossing, maar de inzichten en problemen van de opgave zelf. Contracteer niet 'het werk' van het Bureau, maar het werk dat de organisatie nog te doen staat op dit thema. Maak de patronen inzichtelijk die het werken aan inclusie weerbarstig maken, en vraag hier commitment op.
7. *Door ervaringskennis krijgt de opgave diepgang*
Het management van deze opgave vergt diepgang en is een gewetensfunctie. Hiervoor is levenservaring nodig, anders breng je het onderwerp al snel terug tot een proces checklist.

Destabiliseren

In het blijven destabiliseren is het belangrijk om leidinggevend en medewerkers mogelijkheden voor coaching en begeleiding te bieden om meer handvatten te krijgen en competenties te ontwikkelen om hiermee om te gaan. We organiseren onder andere bijeenkomsten voor medewerkers en ontwikkelen beleidsinstrumenten. Vooral van belang is om leidinggevend in positie te zetten om eigenaarschap te kunnen pakken op de opgave en stappen te maken. We faciliteren gesprekken voor leidinggevend in de organisatie over discriminatie en racisme, maar ook over het conflict Midden-Oosten. En denk aan één op één coaching voor directeuren in het leiderschapsprogramma.

Contracteren op het probleem

We maken samenwerkingsafspraken op basis van het werk waar we als gemeente verantwoordelijk voor zijn. Hiervoor zijn verhalen van meerdere personen van belang om patronen inzichtelijk te maken die het werken aan inclusie zo weerbarstig maken. Het samen werken aan de oplossing draagt bij aan draagvlak. Op basis van dit uitgangspunt actualiseren we de Bestuursopdracht I&D.

Coalition of urgency

Sturen

Om de volgende slag te maken en de vrijblijvendheid bij de opgave op inclusie en diversiteit weg te nemen, is meer sturing nodig. Uitgangspunt is het goede voorbeeld geven, "leading by example". We leggen de focus op welwillende organisatieonderdelen, die willen groeien en in beweging zijn op dit onderwerp, en besteden extra aandacht aan de directies die vooruit moeten lopen. We maken gebruik van verleiden, inspireren en leren. Maar we maken ook prestatieafspraken met leidinggevend en onderzoeken of de bestaande mogelijkheden voor sanctionering voldoende zijn. Hier zoeken we de balans. Het risico is, dat bij (te) harde sturing en versterking van sancties, de kans bestaat dat er (meer) schade aangericht wordt en dat het vertrouwen van medewerkers in het belang van inclusie en diversiteit afneemt.

Dilemma: opleggen van normen vs. ruimte om te leren en eigenaarschap

De afgelopen 4,5 jaar is er in de aanpak vooral ingezet op bewustwording en is er veel aanbod geweest voor de organisatie. Hiermee hebben we geprobeerd om urgentie te creëren en de organisatie de ruimte gegeven om in te stappen. Toch zien we dat een deel van de organisatie nog niet is ingestapt. Daarmee lukt het ons niet altijd de beoogde ondergrens neer te zetten. Door meer top-down te gaan sturen halen we het onderwerp uit de vrijblijvendheid. En daarmee willen we die ondergrens behalen. Je hoopt dat dit leidt tot mensen die in actie komen, die de urgentie tot dusver nog niet hebben gevoeld. We zien in de praktijk dat dit lukt bij mensen die graag willen, en uit zichzelf instappen. Door te sturen creëer je meer urgentie. Tegelijkertijd leidt sturen ook tot meer weerstand. Door het inzetten van macht zien we het vergroten van het risico op het weDe reactie hierop binnen de organisatie is vanuit macht in de vorm van nog meer sturing. Daarin zien we het risico van het wegvallen van draagvlak en eigenaarschap. Dat willen we voorkomen. En we willen ook op een goede manier omgaan met de weerstand die er is. Dat doen we al door leidinggevend te faciliteren en te ondersteunen, zowel op persoonlijk niveau

(coaching, training, hulp van leidinggevenden) als door het aanbieden van middelen en instrument (gespreksbegeleiding, leeraanbod creëren). Daarnaast blijven we inzetten op bewustzijn. (in bijvoorbeeld gespreksbemiddeling en coaching), leeraanbod te creëren en we blijven inzetten op bewustzijn. Maar op dit moment zien we dat de bestaande aanpak onvoldoende effectief is. In de beweging naar meer sturen en normeren ~~gebeuren~~, zien we dezelfde cirkel plaatsvinden: sturen leidt tot urgentie -> leidt tot weerstand (risico: wegvallen draagvlak en eigenaarschap) -> leidt tot meer sturen (zie figuur 1). ~~Om die cirkel te doorbreken zijn we in de aanpak op zoek naar een stap verder. We willen deze cirkel doorbreken.~~

Risico/valkuil

Wegvallen
draagvlak

~~In de praktijk zien we dit op een aantal manieren terug in de organisatie Een aantal praktijkvoorbeelden:~~

- ~~Het gesprek over inclusie, diversiteit, discriminatie en racisme wordt nog vaak niet gevoerd in de organisatie. We krijgen signalen van managers die hopen dat dit 'overwaait' en het lastige gesprek vermijden. De onderzoeken leggen bloot dat we nog veel te doen hebben. Als we organisatiebreed kijken zie je dat de stap vooruit die je had gehoopt op weinig plekken echt is gezet. Namelijk het voeren van het fundamentele gesprek op directieniveau: wat betekent dit voor mijn handelen? Op veel onderdelen is dit bij een eenmalige exercitie gebleven.~~
- ~~We horen horen de signalengeluiden van 'moeheid' in de organisatie en onder directeuren: mensen hebben hier geen zin in en willen gewoon weer aan het werk. Juist op het punt waarop doorzetten, volhouden en geduld hebben belangrijk is. Je merkt in de organisatie dat~~

~~leidinggevend en dat geduld niet hebben.~~ We zien dat de bestaande aanpak om hierop in te spelen – aandacht geven aan het onderwerp, naast mensen gaan staan – niet leidt tot instappen, maar juist tot meer weerstand.

- ~~We horen geluiden van mensen die tot de norm behoren, die zich niet meer gehoord en achtergesteld voelen. De normgroep die zich nu niet meer gehoord en achtergesteld voelt.~~
- ~~We horen geluiden van directeuren dat ze dit niet als urgente opgave zien. We zien hen niet instappen, omdat Directeuren die dit niet als urgente opgave zien en niet instappen, omdat andere directeuren en/of hun leidinggevend het ook niet doen.~~
- ~~We zien dat mensen zeggen af te haken door de gekozen aanpak (een 'overdrive') en het inzetten van macht, terwijl ze het wel eens zijn met de ambities. De in de ogen van sommigen gekozen 'overdrive' op het thema zorgt voor weerstand en daarmee haken mensen af, terwijl zij het in de kern vaak wel eens zijn met de ambities.~~
- ~~Sommige leidinggevend voelen zich door de gekozen toon over de rol van leidinggevend gediskwalificeerd. Leidinggevend die zich door de gekozen toon in communicatie over het onderwerp gediskwalificeerd voelen.~~
- ~~Onder directeuren zien we het sentiment: We horen mensen de vraag stellen: wat is het perspectief/wat levert het mij op? In de beleving van mensen levert het veel gedoe en werkdruk op, en is het niet duidelijk wat instappen hierop oplevert ten opzichte van wat het ze kost. gaat het wel helpen/wat is het positieve perspectief dat hieraan vast zit vs. wat kost het mijzelf/wat levert het mij op? Het aangaan van dit onderwerp leidt per definitie tot onrust en weerstand. In de beleving van mensen levert het gedoe en veel werkdruk op. Als het voor mensen niet duidelijk is wat het aan het einde van dit rit oplevert, gaan mensen niet instappen.~~
- ~~**Er worden veel vraagtekens bij de onderzoeksresultaten geplaatst.**~~

~~De onderzoeksresultaten die bevestigd blijven worden.~~

- ~~Geluiden van sociale onveiligheid en het argument dat door meer top-down te sturen je de weerstand voedt/het polariseert.~~
- De steun vanuit de Raad en het College is groter dan de steun vanuit de ambtelijke top.

Vragen

In het bredere dilemma van normstellen/sturen vs. Verliezen van eigenaarschap zien we vier elementen/onderdelen terugkomen:

- 1. Urgentie vs. Rust (breed/diep).** In een ideaal scenario werk je aan bewustzijn, bepaal je een gezamenlijke lijn en norm, en werk je vanuit daar aan sturen. Mede door de actualiteit en urgente casussen (bijvoorbeeld de brandbrieven), hebben we die tijd niet. Er moeten sneller dingen veranderen. Het opleggen van normen en sturen is nodig, maar het risico hierin is dat je eigenaarschap onder directeuren verliest. Tegelijkertijd leidt het meer sturen ook niet tot de juiste beweging om dingen fundamenteel in gang te krijgen. Dat wil je meer uit de groep laten komen.
 - *Hoe overbrug je dit?*
 - *Welk tempo hou je aan?*
 - *Wat doe je wel en wat juist niet?*
- 2. Gelijkwaardig ontwikkelen vs. normstellen.** Vanuit het Bureau vervullen we zowel een verbindende, als signalerende en agenderende rol richting de organisatie. Aan de ene kant ondersteunen en faciliteren we. En willen we de organisatie de tijd en ruimte geven om te leren. Aan de andere kant hebben we ook te managen, begrenzen en te normstellen. Waarbij we ook transparant zijn richting het GMT. Zij hebben te sturen op de opgave, en moeten ook weten waar het nog niet goed gaat. Het begint steeds spannender te worden in de organisatie, omdat we redelijk effectief zijn. Daardoor wordt het steeds lastiger om je te onttrekken aan de opgave. We vragen aan mensen om het ongemak te verduren. Tegelijkertijd kan een deel van de organisatie niet meer wachten. Tegen hen kunnen we niet zeggen: wacht nog maar even totdat jouw werkplek veilig is. Dat is tijd die we niet hebben. De urgentie wordt daarmee steeds dichterbij gebracht. Eigenlijk zeggen we daarmee tegen de organisatie: "Je mag leren, wij bieden die veiligheid, maar als het niet snel genoeg goed gaat dan wordt je daar wel op beoordeeld". Dat geeft de onveiligheid in de organisatie. En we zien dat de motivatie om in te stappen angst gedreven is/wordt. Het risico is dat we uit verbinding raken met de organisatie.
 - *Hoe kan je wel ontregelen/grenzen opzoeken en benoemen, en tegelijkertijd niet uit verbinding raken?*
 - *Hoe beperk je de impact van het leren vs. Het mensen begrenzen. Hoe maak je die zo minimaal mogelijk?*
- 3. Laden van normen: inclusie vs. diversiteit.** Er is een verschil in hoeveel ruimte er is invulling te geven aan de norm tussen inclusie en diversiteit. De invulling van de norm op het gebied van diversiteit moet top-down gebeuren. Anders krijg je niks voor elkaar. Het creëren van datgene waarop je op inclusie gaat sturen, zou je meer in co-creatie moeten gaan ontwikkelen, meer bottom-up.
 - *Hoe betrek je de directeuren hier actief bij hoe geef je dit vorm?*

- o Doe je dat op cluster of organisatiebreed?*
- o Ligt er een rol voor de stuurgroep namens of ten opzicht van de rest van de directeuren?*

4. **Koude norm vs. Warme interventie.** Wanneer het sturen leidt tot weerstand die wordt blootgelegd, kan je die weerstand accepteren. Dan leg je namelijk iets bloot wat er al was. We willen voorkomen dat we weerstand voeden en daarmee draagvlak verliezen. Wanneer het opleggen van een norm (koud) leidt tot het voeden van weerstand, moet je hier aandacht voor hebben (warm). In andere woorden: je spreekt met elkaar normen af/je maakt afspraken met elkaar, maar ten alle tijden voer je het gesprek met elkaar over waarom het lastig of ingewikkeld is. De norm is de opening voor het gesprek. Je kunt daarin benoemen waar je naartoe werkt, en het goede voorbeeld geven. En iemand faciliteren hoe dit voor elkaar te krijgen. Dit is niet een type weerstand die je moet verduren, maar waar je juist met elkaar het gesprek over moet voeren.
- We zien dat die warme kant (nog) niet gebeurt/plaatsvindt. Waarom niet? Wat is er nodig om dit te doorbreken?*
 - Wat doe je als leidinggevendend/directeuren hier zelf onderdeel van het probleem zijn/zelf niet intrinsiek instappen, en het gesprek niet voeren?*