

Verder vormgeven verandertraject met stuurgroep I&D

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 weerstand die in een absolute piek zit (waarvoor is dit nodig/dit is onzin, ik ben inclusie moe). Leidinggevenden geven ook aan zich onveilig te voelen door de aandacht voor de uitkomsten van de onderzoeken. De dynamiek brengt twee dingen naar voren:

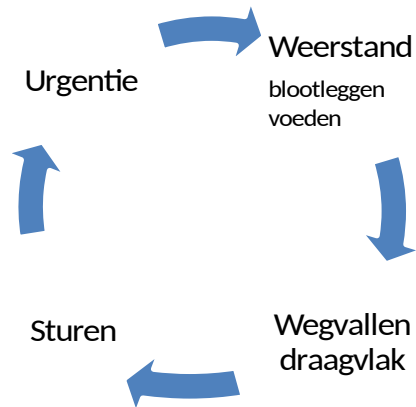
1. Leidinggevenden zijn een belangrijk onderdeel van het probleem/de gevoelde onveiligheid, maar aan de andere kant ook een belangrijke sleutelfiguur in het oplossen/tegengaan van discriminatie. We leunen zwaar op leidinggevenden om deze norm te dragen. En het goede voorbeeld te geven. Medewerkers vertrouwen of accepteren dit niet altijd, leidinggevenden kunnen dit ook niet altijd (bewust of onbewust).
2. 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 oa representatie. Want we zien dat de organisatie er niet vanzelf komt. De afgelopen 4,5 jaar is er in de aanpak veel ruimte geweest om hierop in te stappen, maar we zien dat de urgentie in de organisatie om hierop te gaan sturen groeit. Tegelijkertijd stuiten we daardoor ook op weerstand/weinig draagvlak: vanuit een topdown besluit/benadering om te gaan sturen.

Dilemma

Door meer top-down sturen te gaan sturen halen we het onderwerp uit de vrijblijvendheid. Je hoopt dat dit leidt tot mensen die in actie komen. We zien in de praktijk dat dit lukt bij mensen die graag willen, en uit zichzelf instappen. Je creëert urgentie door te sturen. Tegelijkertijd leidt dit ook tot meer weerstand. We willen voorkomen dat het draagvlak wegvalt. En we willen op een goede manier omgaan met de weerstand die er is. Dat doen we al door leidinggevenden te faciliteren en te ondersteunen (in bijvoorbeeld gespreksbemiddeling en coaching), leeraanbod te creëren en we blijven inzetten op bewustzijn. Op dit moment zien we dat de bestaande aanpak onvoldoende effectief is. In de beweging naar meer sturen en normeren gebeuren er een aantal dingen die tot spanning leiden:

1. Wegvallen van draagvlak
2. Weerstand blootleggen
3. Weerstand voeden

Schematisch ziet dit er zo uit:



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

- De onderzoeken leggen bloot dat we nog heel wat te doen hebben. Als we organisatiebreed kijken zie je dat de stap vooruit die je had gehoopt op heel weinig plekken echt is gezet: het fundamentele gesprek op directieniveau/wat betekent dit voor mijn handelen? We zien dat het op veel onderdelen bij een eenmalige exercitie is gebleven.
- We horen de signalen van 'moeheid' in de organisatie en onder directeuren, juist op het punt waarop doorzetten, volhouden en geduld hebben belangrijk is. Je merkt in de organisatie dat veel leidinggevenden dat niet hebben. Aandacht geven aan het onderwerp, het naast mensen gaan staan, leidt dan juist tot meer weerstand. Mensen accepteren het niet.
- Directeuren die dit niet als urgente opgave ziet en niet instappen, omdat andere directeuren het ook niet doen.
- Onder directeuren zien we het sentiment: gaat het wel helpen/wat is het positieve perspectief dat hieraan vast zit vs. wat kost het mijzelf/wat levert het mij op? Het leed van de ongelijkheid is veel dieper en gaat veel verder dan deze organisatie. Je kunt het aanstippen en bespreekbaar maken, maar de onrust en weerstand zal waarschijnlijk alleen maar groter worden.
- 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.

Oplossingsrichtingen en vragen

1. In een ideaal scenario werk je aan bewustzijn, bepaal je een gezamenlijke lijn en norm, en werk je vanuit daar aan sturen. Die tijd hebben we niet. Er moeten sneller dingen veranderen. Je kunt je afvragen of het opleggen van normen de juiste beweging is om dingen in gang te krijgen. Of dat je dit meer uit de groep wil laten komen.
 - *Hoeveel ruimte en tijd geef je hiervoor?*
 - *Wat zijn de do's en don'ts?*
2. Het sturen op inclusie verschilt van het sturen op diversiteit. Sturen op diversiteit moet top-down gebeuren. Anders krijg je niks voor elkaar. Het creëren van datgene waarop je op inclusie gaat sturen, zou je in co-creatie moeten gaan ontwikkelen. Dat moet veel meer bottom-up.

- *Hoe richt je dit proces verder in?*

3. 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. 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.
 - *Welk tempo hou je aan?*
 - *Wat doe je als leidinggevenden/directeuren hier zelf onderdeel van het probleem zijn/zelf niet intrinsiek instappen, en het gesprek niet voeren?*