

## **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 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, maar aan de andere kant ook een belangrijke sleutelfiguur in het oplossen/tegengaan van discriminatie. 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. 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.

### ***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. Door te sturen creëer je meer urgentie. Tegelijkertijd leidt sturen ook tot meer weerstand. De 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. Dat willen we voorkomen. En we willen ook op een goede manier omgaan met de weerstand die er is. Dat doen we al door leidinggevendenden te faciliteren en te ondersteunen (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) -> leidt tot meer sturen (zie figuur 1). Om die cirkel te doorbreken zijn we in de aanpak op zoek naar een stap verder.



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

- 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 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 leidinggevenden 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.
- Directeuren die dit niet als urgente opgave zien en niet instappen, omdat andere directeuren en/of hun leidinggevenden 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 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.
- De onderzoeksresultaten die bevroegd blijven worden.
- Geluiden van sociale onveiligheid en het argument dat door meer top-down te sturen je de weerstand voedt/het polariseert.

### Vragen

In het dilemma zien we drie elementen/onderdelen terugkomen:

1. **Opleggen van normen vs verliezen van eigenaarschap.** 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. **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?*

3. **Koude norm: 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 leidinggevenden/directeuren hier zelf onderdeel van het probleem zijn/zelf niet intrinsiek instappen, en het gesprek niet voeren?*