

## Veranderatelier Inclusie en Diversiteit 29 mei 2024

Op woensdag 29 mei vond er een veranderatelier plaats met het Bureau, Inclusie en Diversiteit. Het Bureau Inclusie en Diversiteit zet het veranderatelier al vanaf de start van de Bestuursopdracht in als een manier van tussentijdse reflectie op de veranderstrategie en aanpak. De inzichten uit de verandersessies worden gebruikt om de aanpak verder te ontwikkelen, te verbreden en te versterken. Er hebben inmiddels vier gesprekken over de veranderaanpak en dilemma's plaatsgevonden, waarvan drie in de vorm van een veranderatelier:

1. Oktober 2020: [1<sup>e</sup> veranderatelier](#)
2. Februari 2022: tussentijds gesprek tussen Peter Teesink (gemeentesecretaris en opdrachtgever van het programma), 5.1, 2, e en 5.1, 2, e 5.1, 2, e (Inclusie en Diversiteit).
3. April 2023: [2<sup>e</sup> veranderatelier](#)
4. Mei 2024: 3<sup>e</sup> veranderatelier

Het veranderpanel bij het derde veranderatelier bestond uit 5.1, 2, e 5.1, 2, e Vanuit het Bureau I&D waren 5.1, 2, e 5.1, 2, e aanwezig. Peter Teesink sloot als opdrachtgever van de Bestuursopdracht aan 5.1, 2, e 5.1, 2, e Bureau Interim Advies, was er op verzoek van het Bureau bij. Vanuit BIA is ook meegedacht over de aanpak en de strategie naar aanleiding van de anonieme brief over directie Werk, Participatie en Inkomen. 5.1, 2, e begeleidde het proces tijdens de verandersessie. Dit document schetst kort de aanleiding voor het derde veranderatelier, het dilemma en de belangrijkste inzichten en opbrengsten.

### **Aanleiding en dilemma: harder sturen en het verliezen van draagvlak en eigenaarschap**

Vorig jaar oktober zijn er twee kwalitatieve onderzoeken gepubliceerd over discriminatie en racisme binnen de gemeentelijke organisatie (door KIS en Muzus). Mede door de onderzoeken over discriminatie en racisme, de anonieme brieven bij WPI en Zuidoost en andere signalen uit de organisatie, zien we dat de druk en de urgentie om in actie te komen binnen de organisatie groeit. De aanpak heeft zich de afgelopen jaren vooral gericht op het aanpassen van beleid en processen en aan het werken aan bewustwording en het vraaggericht ondersteunen van medewerkers hierbij. Om de organisatie de tijd te geven om te leren en de ruimte om in te stappen op het onderwerp.

De urgentie is de afgelopen periode zo sterk toegenomen, dat instappen onvermijdelijk is geworden. De onderzoeken en de anonieme brieven hebben de ruimte voor het gevoel van vrijblijvendheid om met dit onderwerp aan de slag te gaan eraf gehaald. Discriminatie, racisme en ongewenst gedrag is niet nieuw. De aandacht voor de onderzoeken en het feit dat deze verhalen/signalen en anonieme brieven naar buiten komen en druk veroorzaken, zorgt voor een gevoel van onrust en ongemak, maar het betekent ook dat er dingen veranderen.

Aan de ene kant zien we dat met die groeiende urgentie een deel van de organisatie is ingestapt. Dat geldt voor de gehele organisatie: ook voor het GMT en de directeuren lijkt het nu een steeds belangrijker en persoonlijker onderwerp. Aan de andere kant zien we ook dat een deel van de organisatie nog niet is ingestapt. Er

moet ruimte zijn om te leren, maar de dagelijkse realiteit is dat een deel van de medewerkers te maken heeft met discriminatie, racisme en andere vormen van ongewenst gedrag. Zij spreken dit ook steeds meer uit. Er moeten voor hen sneller dingen veranderen. Het lukt het ons niet altijd de beoogde ondergrens neer te zetten van wat hierin acceptabel is. Om sneller toe te werken naar die ondergrens, is er vanuit het Gemeentelijk Management Team (GMT) een stap gezet in het bewegen van vrijblijvendheid naar meer sturing, door het vastleggen van prestatieafspraken op inclusie en representatie (moeten). Tegelijkertijd lijkt het sturen ook tot meer weerstand te leiden. De *gap* tussen de bestuurlijke druk en de manier waarop dit ambtelijk verder is gebracht heeft wellicht bijgedragen aan de beleving in een deel van de organisatie dat we dit alleen 'doen omdat het moet'. Daarin zien we dat de toenemende druk impact heeft op de manier waarop mensen instappen op dit onderwerp. Namelijk niet alleen vanwege urgentie, maar ook vanwege angst om het verkeerd te doen of vanwege sturing van boven/omdat het moet.

We leunen zwaar op leidinggevendenden om de norm te dragen en het goede voorbeeld te geven. Leidinggevendenden hebben daarmee de grootste opgave om in te stappen. Ingewikkeld hieraan is dat we zien dat leidinggevendenden ook een belangrijk onderdeel van het probleem/de gevoelde onveiligheid zijn. Tegelijkertijd ervaren zij zelf ook onveiligheid. In een reguliere veranderopgave heb je de tijd om te leren, het bewustzijn te creëren en in gezamenlijkheid een norm te bepalen. Die tijd is er niet op alle vlakken. We zien dat dit het eigenaarschap en draagvlak onder leidinggevendenden om in te stappen onder druk zet.

### **Inzichten**

De veranderexperts geven een schets van wat er mogelijk aan de genoemde ontwikkelingen ten grondslag ligt. Dit leidt tot onderstaande inzichten.

#### Holding en containment

We staan voor een belangrijke en spannende fase in de organisatie. Er is een aanloop geweest en dingen komen nu in een stroomversnelling. Dat legt druk op mensen. Mensen vinden het inclusie, diversiteit, discriminatie, sociale veiligheids racisme spannende onderwerpen.. Hiervoor heb je plekken nodig waar mensen het gesprek daarover veilig kunnen voeren en kunnen blijven leren (holding and containment). Het leren vraagt aan de ene kant tijd en begeleiding zolang mensen dat zelf niet kunnen. Aan de andere kant vraagt de dagelijkse praktijk - de gevoelde onveiligheid - wat anders, namelijk dat mensen tegelijkertijd leren én presteren. Dat betekent diep leren onder veel druk. Als je geen ruimte voor het leren laat, kan dit defensieve routines bij mensen versterken. En daarmee de gevoelde onveiligheid en het verlies van draagvlak vergroten. Hiervoor is het nodig dat goed wordt gekeken wat er écht nodig is om dat leren te kunnen doen en op welk tempo.

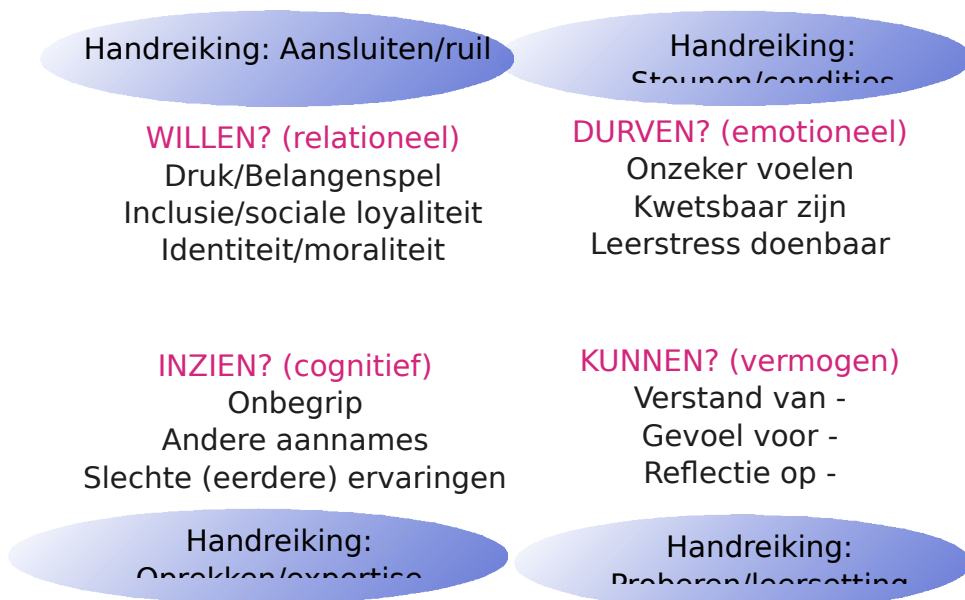
#### Onderscheiden waar weerstand vandaan komt om het te kunnen hanteren

Het is belangrijk om de verschillende aspecten van weerstand bij mensen te onderscheiden. Als je bijvoorbeeld zegt dat mensen niet willen, het eng vinden én het ook niet handig doen, zijn dat verschillende vormen van weerstand door elkaar. Elke vorm van weerstand vraagt een andere reactie. Wanneer mensen bijvoorbeeld iets niet inzien, kan het helpen om uitleg te geven en/of hun denken op te rekken.

Als mensen het wel inzien, maar ze druk ervaren om het niet te doen of andere belangen hebben, werkt uitleggen niet of is dat zelfs weerstand verhogend. Onderhandelen ligt dan meer voor de hand. Daarbij reik je mensen aan ze nodig hebben om ergens achter te kunnen gaan staan. Gaat het erom dat mensen niet durven, dan is meer uitleg of onderhandelen niet zinvol: steun geven helpt dan. Als mensen de vaardigheden niet hebben om ander gedrag te vertonen gaat het erom met vallen en opstaan dat vermogen eigen te maken. Wat werkt, hangt dus van de weerstand af. Om weerstand te hanteren helpt het om:

- Redenen te leren begrijpen: ze lopen uiteen en spelen niet allemaal tegelijk.
- Rationaliteit te veronderstellen: waardoor is het logisch dat iemand er zo in staat?
- Contextdruk onderkennen: wat wordt van hen verwacht?

Op basis daarvan kun je een handreiking bieden wat mensen kunnen gebruiken. In het onderstaande model wordt dit weergegeven.



Als je dit aan een situatie koppelt zie je mogelijk verschillende doelgroepen. Waar je dus ook iets anders voor moet organiseren.

- Als het gaat over wat je moet regelen, invoeren, opnemen, en waar de ondergrens ligt, kan je druk zetten. Het gaat dan om acties die iedereen moet kunnen, maar waar je ziet dat mensen duiken. Bijvoorbeeld het toepassen van inclusieve werving en selectie, of het aanvinken wanneer een exitgesprek is gevoerd. Om dit uit te voeren is het ontbreken van inzicht niet de remmende factor. Ontzettend moeilijk of eng is het ook niet. Je zit dan in het 'willen' kwadrant. Als op dat soort punten de vrijblijvendheid eraf is, is het passend om te duwen/meer te sturen.
- Een andere weerstand is waar het een tandje verder gaat dan die ondergrens. Daar kan handelingsverlegenheid spelen, onmacht om ermee om te gaan of angst om afgerekend te worden. Dat raakt aan interactieprocessen waarin sommigen zich onhandig voelen en waar mensen iets te leren hebben. Harder duwen werkt niet wanneer het vermogen/de vaardigheid (niet kunnen) er niet is of waar men te bang is om de fout in te

gaan (niet durven). Zeker als er gezegd wordt dat leidinggevendenden dat dan meteen 'goed' zouden moeten doen. Dan blokkeer je dat zij in beweging komen, want ze krijgen het te pakken met vallen en opstaan.

Wat dit betekent, is dat er zo verschillende groepen zijn die in de organisatie met verschillende snelheden en dieptes hieraan werken. Overal op de grens van wat ze aankunnen.

### Geen reguliere veranderaanpak

Binnen sommige veranderingen, zet je in op een *coalition of the willing* om dingen in beweging te krijgen. Bij die 'willing coalition' speelt vaak dat mensen iets met het thema hebben, bereid zijn voorop te lopen. Dus niet omdat het 'moet' van anderen, maar omdat het 'hoort' in hun ogen. En niet voor even, maar voor langer. Het is iets relevants, meer dan iets urgents. Door te focussen op het vergroten van de groep mensen die willen, ze aan te spreken en te motiveren, vergroot je het eigenaarschap en draagvlak.

We zien dat onbewuste onbekwaamheid op dit thema een rol speelt binnen een deel van de organisatie. Het gaat dan niet over dat mensen niet willen, of het niet eens zijn met de ambities. Maar misschien meer dat ze niet zo begrijpen waarom hier nou zo'n punt van te maken en misschien omdat ze zelf (nog) niet zo onderzoekend ermee bezig waren. Relevant is het dus niet. Urgent wordt het alleen tijdelijk zolang anderen op deze groep veel druk zetten. Maar met al die druk neemt hun begrip niet zomaar toe en daarmee zeker ook niet de spontane bereidheid er iets mee te doen. Dat maakt het ingewikkeld om op die *coalition of the willing* te leunen om daarmee druk te zetten op de rest en zo urgentie te creëren.

Je wil die *coalition of the willing* liever gaandeweg verbreden, dan de rest ermee onder druk zetten. Die verbreding komt door aan te sluiten bij waar de verschillende betrokkenen weerstand op hebben (zie figuur hierboven). De opgave kan er anders voor zorgen dat we continu mini crises in de organisatie ervaren (denk aan een brandbrief). En dat de volledige capaciteit gaat naar het inspringen op die crisis, zonder in te gaan op die diepere laag van de weerstand eronder. Dan kom je er niet. Aan de ene kant moet je reageren op die crises en wil je ze in je strategie waar mogelijk benutten als ze zich aandoen. Het kan namelijk ook voor mensen als drukmiddel werken om wel in te stappen (ik moet nu echt iets doen). Aan de andere kant moet er ook ruimte zijn voor een ander spoor, namelijk voldoende tijd en kundige mensen hebben voor de diepergaande organisatieontwikkeling die nodig is.

### Geen hygiëne binnen deze opgave

In een reguliere veranderopgave creëer je een zekere hygiëne in je veranderprocessen. Dit zijn processen die je ongeacht je veranderaanpak gewoon kan gaan aanpakken (*quick fixes*). Ze staan los van de gedragsverandering die nodig is voor je opgave. Bijvoorbeeld een protocol van een webredactie laten aansluiten bij het afgesproken taalgebruik. Of een plan van aanpak voor toegankelijke evenementen. Maar omdat we zien dat er veel (onbewuste) uitsluiting en gebrek aan kennis is over dit onderwerp, loop je in het 'op orde brengen van zaken' vaak direct aan tegen het spannende gesprek. We merken dat het onderwerp snel richting de persoonlijke sfeer beweegt, waarbij mensen zich geraakt

voelen (emotie) in hun professionaliteit, autonomie en ruimte . Zij krijgen bijvoorbeeld het gevoel dat zij hun werk niet goed doen. Of dat het onderwerp 'te zwaar' is. De ervaring is dat er op het gebied van inclusie en antidiscriminatie op geen enkel moment sprake is van een hygiënisch proces. Want als er al sprake is van een hygiënisch proces, ben je nog steeds afhankelijk van de mensen die het moeten uitvoeren. Dat kunnen mensen zijn die zich bijvoorbeeld niet bewust zijn, mensen die een bewuste keuze maken om dingen op dezelfde manier te blijven doen, of mensen met macht die niet inzien wat er anders zou moeten. Dit zorgt ervoor dat de kleinste interventies een grote impact hebben en dat feitelijk kleine interventies amper bestaan. Door iets kleins aan te pakken, raak je namelijk direct andere lagen op het gebied van betekenisgeving, taal, autonomie en/of bestaansrecht. Dat maakt dat weinig plat is, ofmakkelijk. Dit besef, dat er veel achter die 'quick fixes' schuil gaat, is belangrijk. Maar het is niet realistisch om alles wat daaraan vastzit ook direct in al zijn diepte op tafel te hebben en te adresseren. Dus ook hier telt maatvoering. Je pakt op wat je met elkaar aankan op dat moment en gaat vandaar uit steeds dieper/verder.

#### De werkzaamheden vs. het verhaal

Het is belangrijk om te onderscheiden of het probleem zit in de werkzaamheden die we uitvoeren, waarvan we vinden dat die niet snel genoeg gaan. Presteren we te weinig? Of ligt het aan het verhaal dat we vertellen richting de organisatie? Los van de bestuurlijke druk en wat er zou moeten, en los van wat mensen beleven (het gaat niet snel genoeg, dit moeten we niet doen etc.), is het belangrijk om ons steeds af te vragen of dit snelheid is die klopt. Om daar betekenis aan te kunnen geven, heb je een verhaal nodig richting de organisatie, waarin verschillende aspecten een rol spelen:

1. Wanneer er dingen veranderen, of loskomen, zie je vaak dat het voor betrokkenen voelt alsof 'het probleem' erger is geworden. Waar dit binnen een veranderopgave als winst gezien wordt, ervaren betrokken dit vaak als achteruitgang. Dit heeft niks te maken met de aard van het proces zelf, maar meer met dat er geen/niet voldoende betekenisgeving aan de stappen in het ontwikkelproces wordt gegeven. Als je dat niet doet, kan dit ervoor zorgen dat mensen voelen alsof het nooit snel genoeg gaat, of juist dat 'het toch nooit meer op te lossen is'.
2. In het verhaal dat je vertelt, wil je dat het gaat over datgene waarvoor je het doet: je ambities (ambitiegedreven: relevantie). Als het in je verhaal teveel over acties gaat die allemaal 'moeten', werk je al snel in een stand van probleem oplossing (probleemgedreven: urgentie). Wanneer we alleen focussen op het oplossen van de problemen is je aanpak nooit duurzaam, omdat mensen niet committeren aan de opgave/aan datgene waarvoor we het doen. Zodra het probleem iets minder lijkt te worden, neemt de motivatie en urgentie dan ook af. Dan wordt middelmaat het beste wat je kan bereiken, want daar komt iedereen mee weg. Je blijft trekken en duwen en dat hou je niet eeuwig vol. Dat moet een keer omschakelen. Voor de vraagstukken waar we het hier over hebben, wil je dus juist verder gaan. Dat lukt alleen door te zien dat dit een belangrijk, relevant vraagstuk is, waar je vele jaren aan blijft werken.
3. Het is lastig om te zeggen dat iets wel of niet snel genoeg gaat, en dit te verantwoorden naar de organisatie, als je mensen niet meeneemt in waar je

dan aan refereert. Juist omdat dit onderwerp zoveel lagen heeft. Daarvoor wil je in je verhaal het onderscheid maken in de stappen die je bijvoorbeeld de komende decennia neemt (diepergaand) en de dingen die je de komende maanden gaat invoeren (regelbare zaken). En benoemen dat het niet in alle hoeken van de organisatie even snel en even diep zal gaan: je laat het groeien, je rolt het niet uit. Daarvoor zet je in je aanpak op verschillende lagen in en hanteer je verschillende tempo's.

### **Adviezen**

#### Onderscheiden in datgene wat nodig vs. wat werkbaar is

Mensen leren op de grens waar zij het kunnen, daar waar het ook heel ongemakkelijk is. Voer je de druk verder op, dan gaan de luiken dicht. Maatvoering is daarom heel belangrijk. Aan de norm voldoen is daarbij nogal dubbelzinnig: is dat de ondergrens of de ambitie? Tegelijkertijd zien we ook dat de gepraktiseerde norm in de organisatie hierin een ander tempo kan pakken, zelfs kan vertragen. Terwijl er medewerkers zijn die iedere dag onveiligheid ervaren en niet wegkunnen uit de situatie. De organisatie lijkt zich steeds aan te passen aan het tempo van de traagste doelgroep. Je wil de druk (op het leren en presteren) hoog houden, terwijl je ook weet dat dit proces tijd kost. Het risico hierin zit dat de focus op het één, (ont)spanning op het andere kan brengen. In ons verhaal zit goed verankerd dat het werken naar een inclusieve en diverse organisatie een traject van de lange adem is. Tegelijkertijd kan dat verhaal ook ongewenste ontspanning brengen: we hebben nog jaren de tijd. Wat je wil is dat het niet gaat over een schijnkeus tussen ontspannen of druk nu, maar om een ontwikkeltempo dat je aankan en zo lang volgehouden kan worden dat de verandering ook echt leidt tot een cultuurverandering. Dat tempo is alleen niet op alle plekken van de organisatie hetzelfde.

Het advies is om hierin te onderscheiden in datgene wat je nodig vindt en wat je werkbaar kunt krijgen. Dat vraagt om compassie bij mensen dat dit tijd kost. En het verdraagbaar maken dat daar een ontwikkeling voor nodig is op verschillende niveaus, die zelfs kan leiden tot nog meer schade. Onderscheiden betekent de diepte van het probleem serieus nemen, zonder te doen alsof je het probleem met snelle klappen oplost en uitrolt. En zonder te beloven dat we dat als programma of bureau voor de hele organisatie waar maken. Daarom wil je dat datgene waarop je inzet, ook impactvol is. Hiervoor moet je bepalen waar (op welke aspecten) en op wie (welke groepen: de achterlopers hebben een andere ambitie dan de voorlopers) we inzetten en die ondergrens hanteren. Hierin is het variëren en keuzes maken. Namelijk: we hebben de tijd om te leren. Waar we niet de tijd voor nemen is het inregelen van beleid, processen. Een keuze kan ook zijn om te breken: te scheiden. Daarin zit ook verlies nemen. Hoe hoger je ambitie, hoe ontevredener je zal zijn. Het is belangrijk om daar mee om te gaan.

#### Eerlijkheid onderdeel maken van je verhaal

Het verhaal dat we vertellen in de bestuursopdracht gaat vooral over het vergezicht: een organisatie waar gelijkwaardigheid de norm is. Realistisch gezien betekent dat voor mensen ook iets voor het verschuiven of zelfs inleveren van macht. Een deel van de organisatie zit hier niet op te wachten. Bovendien wordt weinig aandacht besteed aan wat dat verhaal/dat vergezicht in het hier en nu

betekent. En welke tussenstappen we nemen om daar te komen. We sluiten in het verhaal nu niet aan op de mensen die hiermee worstelen, hier weerstand op hebben of niet instappen.

Het advies is om ook het 'eerlijke verhaal' te vertellen. De elementen die de opgave in de weg staan, gaan vaak over taboes. Dingen die 'gaan zoals ze gaan' en waar vaak niet het eerlijke gesprek over gevoerd kan worden. We zien de neiging in de organisatie om mee te gaan in patronen, ze zelfs glad te strijken. Om het eerlijke verhaal te vertellen is het belangrijk om professioneel je positie te nemen in wat de vaarbare weg is. Met het bijkomende ongemak dat de maatgevende factoren voor tempo niet bestuurders zijn die zeggen dat het moet, of medewerkers die vinden dat het niet snel genoeg gaat. En ook niet leidinggevend die niet aan willen of tegengas geven. De maatgevende factor is wat 'wij' als opdrachtgever en Bureau als de vormgevers van de interne verandering daarin de krachtigst haalbare weg achten. Daarmee breng je dus niet alleen geruststellend nieuws. Dat is ook niet wenselijk, want als je een te glad verhaal maakt, dat je vervolgens niet kunt waar maken, vergroot je de teleurstelling en ongelooft. Door de weerbarstigheden - niet de wenselijkheden - waartoe we ons te verhouden hebben onderdeel van het verhaal te maken, maak je het verhaal begrijpelijk en verdraagbaar voor mensen. En door een bedding te bieden waarin verschillende partijen elkaar weten te vinden, omdat ze er allemaal wel moeite mee kunnen hebben. In plaats van dat de boel uit elkaar valt bij gebrek aan voortgang: dan gaan de voorstanders harder duwen en de tegenstanders zich steeds meer ingraven. Die bedding is nodig om te verdragen en te zeggen: er zijn allerlei onwenselijkheden en het is pijnlijk, maar de verandering gaat toch goed genoeg bij ons. Stap voor stap en op de grens van wat mogelijk is. Dit kan het bestuur niet vertellen, van het slachtoffer kun je het niet verwachten en veel leidinggevend zullen hierin nog niet ver genoeg zijn. Dat moet het Bureau doen. Wij geven betekenis aan de reis.