

## Samenvatting Organisatie Ontwikkeling Stadsdeel Zuidoost

De organisatie van het Stadsdeel Zuidoost is uitstekend ontwikkelbaar. In alle lagen en op alle niveaus zijn de professionals nieuwsgierig en bereid om vaardigheden aan te leren die passen bij de opgave van de huidige samenleving, de stad en de organisatie. Dat was duidelijk tijdens de personeelsbijeenkomst van 12 september waarin zij blijk gaven van ongeduld om zo spoedig mogelijk met het ontstane ongemak te leren omgaan. Maar zoals bij iedere veranderopgave is er ook weerstand. Van adviseurs vraagt het om inlevingsvermogen, het wekken van vertrouwen en het vermogen om de waarde van alle medewerkers te ontsluiten. Maar ook om kennis van de exponentieel veranderende samenleving met de huidige sociale dynamiek, zoals polarisatie en de sociale onveiligheid, die daarmee gepaard gaat.

Interviews met medewerkers leveren kennis, informatie en denkrichtingen op voor de samenstelling van ontwikkelprogramma's die effectief en innovatief zijn. De focus is op de onderlinge cohesie, afstemming, vertrouwen en ruimte voor mogelijkheden en kansen. Van het BT en het GMT vraagt het om investering in de professionele, de ambtelijke en de onderlinge bestuurlijke relaties.

De start van dit traject, de samenwerking met het DB, GMT en het BT is hier een voorbeeld van. Meerdere advies en ontwikkeltrajecten worden uitgevoerd in september en oktober.

1. **Analyse van patronen in de organisatiedynamiek**, observaties en ervaringen  
Er is onvoldoende geïnvesteerd in competentieontwikkeling voor samenwerken. Daarnaast heerst er al jaren een gevoel van ongelijke waardering van talenten van witte medewerkers versus die van professionals van kleur. Er is behoefte aan persoonlijke ontwikkeling met aandacht voor professionele verhoudingen, constructieve communicatie en competenties om elkaar respectvol te kunnen aanspreken bij ongewenst gedrag in de organisatie. En aan programma's om te komen tot taakvolwassenheid op alle niveaus. Kortom het verder professionaliseren van de professionals passend bij de dynamiek van vandaag.  
Stappen 1<sup>e</sup> periode : bouwen aan vertrouwen, persoonlijke ontwikkeling en coaching professionals op strategische posities voor voorbeeldgedrag en effectieve communicatie. Ook de opdrachtnemers moesten te vertrouwen zijn, er is veel energie gestopt in het bouwen aan vertrouwen als voorwaarde voor de gewenste resultaten. Bijvoorbeeld bij gespreksbegeleiding bij samenwerking, groepsdynamiek, woordvoering en multi-perspectief luisteren.

### **Patronen**

- Medewerkers die lang in dienst zijn vormen het geheugen van de organisatie en zijn getuige van de voortdurende onvrede en van terugkerende, disfunctionele, patronen. Zoals ontwrichtende communicatie en de onvrede en klachten over ongelijke behandeling en waardering van talenten.
- Mede door de brandbrief zijn de verhoudingen op scherp komen te staan. Er is veel onderling wantrouwen, enerzijds wrevel en weerstand en anderzijds frustratie en vergeldingsdrang.
- Door de nationale reputatie van het Stadsdeel in de media hebben veel medewerkers het gevoel dat thema's als onderlinge spanningen, ongelijke behandeling en hevige discussies specifiek zijn voor dit Stadsdeel. Zij voelen zich gestigmatiseerd en vaak geïsoleerd van de centrale stad.
- In de afgelopen jaren zijn de etnische/culturele verhoudingen in de samenleving en organisaties meer onder druk komen te staan, dat is intern ook te merken
- Veel medewerkers voelen zich niet voldoende aangesloten bij de algehele opgave van het Stadsdeel, ze zijn uitvoerders maar zouden aangesloten willen zijn bij de grotere opgave
- Buurtplatforms zijn onvoldoende cultureel divers en willen graag betere aansluiting bij het MT en het Stadsdeelbestuur
- Bi culturele collega's stromen bij gelijke geschiktheid nauwelijks door naar strategische posities waar besluitvorming tot stand komt en zijn daar zeer ontevreden over. Hun toegevoegde perspectieven worden daardoor op beleidsniveau en bij besluitvorming over zaken aangaande de bewoners nauwelijks meegenomen
- Er is een cumulatie van frustraties, verdriet en uitputting. Sommige medewerkers zijn bezorgd over het welzijn van collega's.
- Slechts een klein deel van de medewerkers durft zich kritisch uit te spreken over de spanningen vanwege de psychologische onveiligheid die zij ervaren.

- De meeste medewerkers doen gewoon hun werk maar zeggen wel dat ze spanningen en weinig verbinding in de organisatie ervaren, en willen graag handvatten omdat die verbindingen tot stand te brengen.
- Er zijn opvallend weinig tot geen aanmeldingen bij de Vertrouwenspersonen onder de huidige omstandigheden. Vertrouwenspersonen zien de behoefte om zich via beter communicatie sterker te profileren,
- Veel medewerkers vragen aandacht voor de huidige hiërarchische verhoudingen tussen hen en MT

**Conclusie :** de belangrijkste opgave is om te investeren in structurele organisatie ontwikkeling door programma's op maat voor individuen en teams. Dit is tevens de wens van het GMT om aandacht te besteden aan competentie ontwikkeling om de verwaarlozing van de op te heffen.

### Wat gaat er goed?

- Er is veel om trots op te zijn in Amsterdam Zuidoost, medewerkers geloven in de bewoners van verschillende culturele gemeenschappen. Zij willen af van het slachtofferschap en van de stigmatisering van het Stadsdeel.
- De meeste medewerkers werken met passie
- Gebiedsmanagers doen uitstekend werk met gedrevenheid om het verschil te maken voor bewoners en voor de stad.
- Er is vaak wel onderlinge verbinding en saamhorigheid binnen de teams
- Op individueel niveau is er wel support voor elkaar maar plenair wordt er onveiligheid ervaren.
- Er zijn ook veel 'good practices' en voorbeelden van situationeel goed leiderschap
- Algemeen leeft de wens en de uitgesproken behoefte voor verdere professionele ontwikkeling van medewerkers op alle niveaus om structureel bij te dragen aan de verbetering van de onderlinge verhoudingen.
- Waarderingscijfer tussen 1-5 : gemiddeld geven geïnterviewde professionals een cijfer tussen 3 en 4 voor werken bij dit stadsdeel. Voor inhoud en werkplezier.

**Conclusie :** De belangrijkste opgave is structurele investering in organisatie ontwikkeling doormiddel van vraag gestuurde programma's voor individuele medewerkers, teams en leiderschapsposities.

### **Adviezen : Stimuleer een omgeving van leren en ontwikkelen**

1. Voorbeeldgedrag en psychologische integriteit voor onderlinge verhoudingen
  - **Advies: Investeer in de 'tone at the top'** : Training van handelingsvaardigheden voor alle strategische niveaus.
2. Externe gespreksbegeleiding en een 'Trusted advisor' zijn essentieel
  - **Advies: Maak gebruik van externe gespreksbegeleiding en van de organisatie adviseur voor situationeel leiderschap: DB en Directeur .** Organiseer periodieke Personeelsbijeenkomsten voor het gesprek tussen medewerkers, MT en de directeur.
3. Medewerkers op sleutelposities in de organisatie zijn handelingsverlegen voor het omgaan met ongemak waardoor er gemakkelijk een gevoel van onveiligheid ontstaat.
  - **Advies: Investeer in competentie ontwikkeling door coaching van medewerkers op sleutelposities.**
4. Het MT heeft regelmatig Intervisie-bijeenkomsten ter reflectie en kennisdeling
  - **Advies: Organiseer vervolgssessies voor intervisie MT in de context van dit ontwikkeltraject.**
5. Individuele MT leden geven aan dat zij er behoefte aan hebben om persoonlijk dilemma's vertrouwelijk tegen het licht te houden.
  - **Advies: Stimuleer de verbinding met de organisatie door geregisseerde klankbordsessies tussen medewerkers en MT leden.**

6. Bi culturele (informele) leiders zijn een bron van informatie en transformatie mits zij worden toegerust met vaardigheden om een brug te slaan tussen diverse culturele groepen en thema's die controverser oproepen. Ook lopen zij hoog risico om als activist te worden gepercipieerd. De vraag aan de organisatieadviseur: hoe gaan zij daar constructief mee om?

**Advies: Geef trainingen aan bi culturele (informele) leiders voor transformatief voorbeeldgedrag .**

7. De OC heeft een formele sleutelpositie in de organisatie. Er zijn nu reeds interventies voor effectief gedrag.

**Advies: Ontwikkeling de OC tot taakvolwassenheid van individuele leden en het team**

8. De werkgroep D&I kan een grotere rol spelen bij de klankbordfunctie met betrekking tot inclusief selecteren, waarderen en evalueren. In elke organisatie stuiten werkgroepen D&I op veel weerstand op. Zie de gepolariseerde context.

• **Advies: Investeer in de weerbaarheid van de Werkgroep D&I**

9. Bi culturele managers en directeuren zijn kennisdragers en representanten van additionele perspectieven en innovatieve oplossingen. Juist in de context van vandaag en door berichten in de media is het van essentiële waarde om deze kwaliteiten te ontsluiten voor de Gemeente Amsterdam.

• **Advies: Faciliteer een initiatief van bi culturele directeuren en managers binnen de Gemeente om hun toegevoegde waarde en perifere perspectieven te ontsluiten ten behoeve van de gehele organisatie.**

### **Lopende en geplande programma's**

Ad.1 : Er is reeds gestart met een programma voor Directeur, MT en DB

Ad.2 : Er is reeds gestart met Directeur, MT, DB en medewerkers naar behoefte

Ad.3 : Er is reeds gestart met coaching gesprekken op aanvraag en op mijn advies

Ad.4 : Bijeenkomst wordt gepland

Ad.5 : Reeds mee gestart

Ad.6 : Reeds mee gestart voor individuen op verzoek

Ad.7 : Reeds met de OC in traject

Ad.8 : Reeds gepland

Ad.9 : Wordt gepland

24 september 2024

5.1, 2, e

Organisatie adviseur Leiderschap en ethiek.