

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 Teesink (gemeentesecretaris en opdrachtgever van het programma) 5.1, 2, e en 5.1, 2, e e 5.1, 2, e (Bureau 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) (bijlage 3)

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). 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. Aan de andere kant ervaren zij zelf ook onveiligheid. En 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 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 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 verandersessie 11 april 2023 (bijlage 2)

15 mei 2024

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 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 mensen 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. 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.

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 te verleiden, 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.

15 mei 2024

Daarmee lukt het ons niet altijd de beoogde ondergrens neer te zetten. Mede door de actualiteit en urgente casussen (bijvoorbeeld de brandbrieven), hebben we niet de tijd om te wachten. Er moeten sneller dingen veranderen. 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. 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 wegvallen van draagvlak en eigenaarschap. Dat willen we voorkomen. En we willen op een goede manier omgaan met de weerstand die er is. Wanneer het opleggen van een norm (koud) leidt tot het voeden van weerstand, moet je hier aandacht voor hebben (warm). In andere woorden: we spreken met elkaar normen af/we maken afspraken met elkaar, maar het is belangrijk hier altijd het gesprek met elkaar over te voeren waarom het lastig of ingewikkeld is. De norm is de opening voor het gesprek. We spelen hier al op in door leidinggevenden 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. Maar op dit moment zien we dat de bestaande aanpak onvoldoende effectief is. En zien we dat het meer sturen ook niet tot de juiste beweging leidt om dingen fundamenteel in gang te krijgen. In de beweging naar meer sturen en normeren, zien we dezelfde cirkel plaatsvinden: sturen leidt tot urgentie -> leidt tot weerstand (risico: wegvallen draagvlak en eigenaarschap) -> leidt tot meer sturen (zie figuur 1). We willen deze cirkel doorbreken.

Risico/valkuil

Wegvallen
draagvlak

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.
- We horen geluiden van 'moeheid' in de organisatie en onder directeuren: mensen hebben hier geen zin in en willen gewoon weer aan het werk. 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.

15 mei 2024

- We horen geluiden van mensen die tot de norm behoren, die zich niet meer gehoord en achtergesteld voelen.
- We horen geluiden van directeuren dat ze dit niet als urgente opgave zien. We zien hen niet instappen, omdat andere directeuren en/of hun leidinggevenden 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.
- Sommige leidinggevenden voelen zich door de gekozen toon over de rol van leidinggevenden gediskwalificeerd. Leidinggevenden die zich door de gekozen toon in communicatie over het onderwerp gediskwalificeerd voelen.
- 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.
- Er worden veel vraagtekens bij de onderzoeksresultaten geplaatst.
- De steun vanuit de Raad en het College is groter dan de steun vanuit de ambtelijke top.

Vragen

- *Hoe overbrug je dit?*
- *Welk tempo hou je aan?*
- *Wat doe je wel en wat juist niet?*
- *Hoe kan je wel ontregelen/grenzen opzoeken en benoemen, en tegelijkertijd niet uit verbinding raken?*
- *Hoe beperk je het vergroten van de gevoelde onveiligheid?*
- *Hoe beperk je de impact van het leren vs. Het mensen begrenzen. Hoe maak je die zo minimaal mogelijk?*
- *Hoe betrek je de directeuren/LG hier actief bij hoe geef je dit vorm als zij ook onderdeel van probleem zijn*
- *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?*