

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). 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 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.

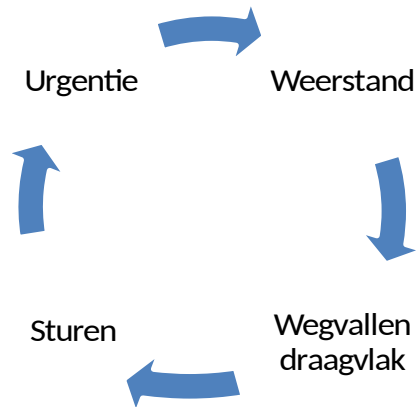
Dilemma's

Sturen vs. Voorkomen van wegvallen draagvlak

Hoe verhoudt het meer top down sturen zich tot het wegvallen van draagvlak?

In de beweging van het onderwerp uit de vrijblijvendheid halen en meer top-down sturen en is het gewenste effect dat mensen in actie komen. Hoe breng je de urgentie dichterbij mensen die niet intrinsiek uit zichzelf instappen? Je creëert die urgentie door te gaan sturen. Tegelijkertijd kom je dan in een cirkel terecht:

Sturen - leidt tot - **Urgentie** - leidt tot - **weerstand** - leidt tot - **wegvallen draagvlak** - leidt tot - **sturen**.



Vragen:

- Welke dilemma's zitten hier nog meer in?
- Wat zijn de do's/don'ts?

Weerstand blootleggen vs. Weerstand voeden

Hoe beperk je de impact dat het sturen leidt tot het voeden van weerstand, en hoe ga je hiermee om?

Je wil voorkomen dat je draagvlak verliest. Wanneer het vergroten van de urgentie door te sturen voor weerstand zorgt, kan die weerstand er op twee manier uitzien:

- Weerstand die wordt blootgelegd/inzichtelijk wordt gemaakt.
- Weerstand die wordt gevoed/groter wordt.

Weerstand die wordt blootgelegd, kan je accepteren. Dan leg je namelijk iets bloot wat er al was. We willen voorkomen dat we weerstand voeden. Daar wil je namelijk een interventie op doen. Wanneer je een koude norm oplegt door te gaan sturen, is je interventie iets warm toevoegen. 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. Je kunt daarin benoemen waar je naartoe werkt, en het goede voorbeeld geven. En iemand faciliteren hoe dit voor elkaar te krijgen: welk aanbod is er dan? Als het niet lukt: praat erover, vertel erover. Dit is niet een type weerstand die je moet verduren, maar waar je juist eindeloos met elkaar het gesprek over moet voeren. En aandacht voor moet hebben. Maar je komt geen stap verder zonder norm, dat is de opening voor het gesprek.

Vragen:

- Wat doe je als leidinggevenden/directeuren hier zelf onderdeel van het probleem zijn/zelf niet intrinsiek instappen, en het gesprek niet voeren?
- Hoeveel ruimte geef je voor het voeren van gesprekken/aandacht hiervoor hebben?
- Op welk tempo doe je dit?
- En vervolgens: hoe richt je dit proces verder in?

