



Gemeente
Amsterdam

Evaluatie rapport

dialogen over discriminatie en racisme en het conflict Midden-Oosten

Bureau Inclusie en Diversiteit, juni 2024

1. Achtergrond en aanleiding

In 2023 zijn er twee kwalitatieve onderzoeken in de organisatie gepubliceerd over discriminatie en racisme binnen de gemeente Amsterdam (Muzus) en institutioneel racisme (Kennisplatform Inclusief Samenleven) binnen zes gemeenten, waaronder Amsterdam. Vrijwel gelijktijdig schreef een aantal (ex-)medewerkers van de directie Werk, Participatie en Inkomen (WPI) een anoniem bericht over discriminatie en racisme binnen WPI. Op 7 oktober 2023 laaide het conflict tussen Israël en Palestina opnieuw hevig op. Naar aanleiding van deze verschillende impactvolle gebeurtenissen is het Bureau Inclusie en Diversiteit gestart met het faciliteren van dialogen voor medewerkers en voor leidinggevenden uit de hele organisatie over deze twee onderwerpen. Doel daarvan is ruimte te geven aan wat er leeft in de organisatie en om wederzijds begrip onder collega's te vergroten.

Na een half jaar faciliteren van deze dialogen, die door de gevoelde urgentie in de organisatie snel gestart zijn, vinden we het belangrijk om te kijken waar we staan, welke elementen goed zijn gegaan en waar we de aanpak kunnen verbeteren. Daarnaast zijn een aantal stevige signalen bij het Bureau Inclusie en Diversiteit binnengekomen over het verloop van het gesprek en in hoeverre de gespreksvorm passend is voor de deelnemers. Daarom heeft het Bureau Inclusie en Diversiteit besloten een korte enquête te doen als steekproef. Dit levert een breder beeld op van de algemene ervaringen en van de tevredenheid over een dergelijke interventie die we voor de eerste keer op deze manier hebben ingezet.

Bureau Inclusie en Diversiteit voorziet namelijk dat dergelijke dialogen en andere gespreksvormen in de toekomst ook voor andere thema's -gerelateerd aan inclusie en diversiteit- passend zullen zijn. In eerste instantie verwachten we dat de uitkomsten van het kwantitatief onderzoek naar discriminatie en racisme door het Verwey-Jonker Instituut zal zorgen voor nieuwe gespreksaanvragen op het gebied van discriminatie en racisme binnen de organisatie. Dat maakt het des te belangrijker om de huidige aanpak door te ontwikkelen op basis van de ervaringen van de afgelopen maanden.

2. Dialogen

De dialogen voor medewerkers zijn op beide thema's georganiseerd door twee partijen: Connecting Differences, met een pool van gespreksleiders en één pitter^{5.1, 2, e}. Inmiddels hebben er in totaal 97 dialogen plaatsgevonden, waarvan 83 door Connecting Differences en 14 door^{5.1, 2, e}. Hieraan hebben eind juni 2024 rond de 1750 collega's

deelgenomen. (Bij dit aantal zijn ook de dialogen meegenomen die na de evaluatie hebben plaatsgevonden¹.) Het grootste deel (83) daarvan is door Connecting Differences gedaan, gezien hun grotere capaciteit. Er hebben 10 dialogen over het conflict in het Midden-Oosten plaats gevonden en 87 over discriminatie en racisme. Sinds 2024 zijn er geen dialogen over het conflict in het Midden-Oosten meer aangevraagd.

Er is verder een specifiek aanbod voor leidinggevenden die het gesprek met elkaar aan willen gaan hoe thema's als discriminatie en racisme en het conflict in het Midden-Oosten met medewerkers te kunnen bespreken. Deze gesprekken worden gevoerd onder leiding van ^{5.1, 2, e} ^{5.1, 2, e} Eén directie heeft van dit aanbod gebruik gemaakt. We hebben geen respons gehad van de deelnemers. Daarom maakt deze sessie geen deel uit van dit evaluatierapport.

3. Doel evaluatie

Doel van deze evaluatie is een helder beeld te krijgen hoe de dialogen zijn ervaren en of men tevreden was over het verloop en het resultaat. Zo willen we vaststellen op welke manier we door kunnen gaan met het aanbieden van dialogen die thema's rondom inclusie en diversiteit binnen de organisatie bespreekbaar maken. Daarbij kijken we zowel naar de inhoudelijke als de processuele aspecten van doorontwikkeling van het aanbod op het voeren van gesprek over thema's gerelateerd aan inclusie en diversiteit.

3.1 Afbakening

Los van de evaluatie is het Bureau Inclusie en Diversiteit in gesprek met de Amsterdamse School over wie deze opdracht het best kan uitvoeren. De vraag is of het gaat om leeraanbod en daarmee ook past binnen de scope van de Amsterdamse School. Deze vraag valt buiten de scope van deze evaluatie.

4. Aanpak

4.1 Scope en Doelgroep

Deze evaluatie betreft alle dialogen die hebben plaatsgevonden met Connecting Differences en met ^{5.1, 2, e} Zowel de leidinggevenden (en

¹ Het aantal dialogen en deelnemers dat is opgenomen is tot 27 juni 2024. Het aantal deelnemers is niet precies te benoemen omdat daarvoor de exacte data ontbreken. De enquête is uitgezet onder de deelnemers van 68 gesprekken door Connecting Differences en 14 door ^{5.1, 2, e} In totaal zijn dit rond de 1500 deelnemers.

tevens aanvragers van de dialoog), als de medewerkers die hebben deelgenomen, zijn gevraagd een schriftelijke vragenlijst in te vullen.

4.2. Vragen enquête

De vragen die gesteld zijn in de evaluatie zijn de volgende:

- Hoe tevreden ben je met de dialoog op een schaal van 1 tot 10? Wil je hier nog wat over toelichten?
- Hoe heb je de dialoog ervaren?
- Welke tips heb je voor het verbeteren van de dialogen?
- Welke dialoog heb je bijgewoond?
- In welke rol heb jij deelgenomen aan de dialoog?
- Wie heeft de dialoog waar jij bij was begeleid?

4.3 Methode van ophalen en verwerken van informatie

We baseren onze aanbevelingen op de schriftelijke enquête en verschillende gesprekken. Er hebben meerdere gesprekken plaats gevonden met deelnemers en leidinggevenden, met de externe gespreksleiders en wekelijkse evaluatiegesprekken met de PO desk die de aanvragers aan de externe gespreksleiders koppelt op basis van hun aanvraag. Daarnaast hebben er twee intervisiedagen plaatsgevonden met de gespreksleiders in opleiding binnen de organisatie, waarbij ruimte was om vragen en bevindingen te delen over de dialoogmethodiek zoals gehanteerd door Connecting Differences. De hoofdlijnen uit deze gesprekken worden mee genomen in deze evaluatie en zijn mede bepalend voor de aanbevelingen.

Van de grofweg 1500 deelnemers aan de gesprekken hebben 109 personen deelgenomen aan de enquête. Dat is rond de 7,3 %. Deze enquête fungeert dan ook als steekproef en om te achterhalen of er zekere patronen te achterhalen zijn in de antwoorden. We vergelijken de patronen uit de enquête met de feedback die is gegeven in de verschillende gesprekken die zijn gevoerd met bovengenoemde partijen. Op basis daarvan komen we tot aanbevelingen.

4.4 Opzet rapport aanbevelingen

Het rapport geeft inhoudelijke en procesmatige aanbevelingen ter verbetering van de volgende componenten van de dialogen:

- o **Matching, intake en voorbereiding:** aanbevelingen wat er beter kan voorafgaand aan de dialoog, zodat de meest geschikte partijen

geselecteerd worden en alle partijen goed voorbereid het gesprek starten.

- o **Tijdens de dialogen:** aanbevelingen welke methodieken er door de trainers moeten kunnen worden toegepast in verschillende situaties (inspelen op behoefte). Aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan?
- o **Nazorg:** aanbevelingen welke nazorg te bieden aan diegenen die hier na een dialoog behoefte aan hebben.
- o **Vervolgstappen na dialoog:** aanbevelingen voor hoe de leidinggevend en de organisatie aan de slag moeten met wat er naar boven komt in de dialogen.
- o **Profiel gespreksleider bij uitbreiding gespreksmethodieken:** aanbevelingen waar een gespreksleider extra aan moet voldoen wanneer er nieuwe gespreksmethodieken

5. Resultaten

Het algemene beeld dat uit de enquête volgt, is dat deelnemers de gesprekken positief hebben ervaren.

Van de 109 respondenten hebben 20 personen een onvoldoende gegeven (cijfer 1-5). Dat is 18,35 % . De overige respondenten (81,65 %) hebben de gesprekken beoordeeld met een voldoende tot (zeer) goed (cijfer 6-10).

Daar waar respondenten een onvoldoende hebben gegeven, hebben de respondenten de volgende woorden opgeschreven: onveiligheid(6), slechte begeleiding (5), niets geleerd (3), slechte voorbereiding (6), te grote groep (8), verplichte gesprekken (2), alleen sociaal wenselijke antwoorden (2), gekunsteld/ ingewikkeld (2), werkvorm die niet aansloot bij de groep of de verwachting (13).

Daar waar respondenten hebben gereageerd met een zes of hoger zijn de volgende woorden gebruikt: Goed om over te spreken als team, verdiepend, positief, interessant, bredere scope dan verwachting, zet aan tot nadenken, prima, verbindend, constructief, gehoord/gerespecteerd, bespreekbaar maken, meer onderling begrip, duidelijk ingeleid, kwam meer uit dan verwacht, alles kon gezegd worden, nodigde uit tot uitspreken, eerlijk, nuttig, waardevol zinnig, mooie opbrengst. Diegenen die er uitspringen qua aantal zijn: fijn prettig (10), veilig (9), goed (15), openheid om perspectieven te begrijpen (19), verhelderend en inzicht gevend (8).

5.1 Ervaringen en tips

5.1.1 Ervaringen van deelnemers

Uit de ervaringen en tips die zijn gedeeld zijn de volgende patronen te onderscheiden.

Over het algemeen is men tevreden over de dialogen die gevoerd zijn. Men heeft ervaren hoe belangrijk het is om met elkaar in gesprek te blijven en ervaringen van anderen te horen. Men realiseert dat dit bijdraagt aan een grotere bewustwording van wat de impact is van discriminatie en racisme of van het conflict in het Midden- Oosten in het dagelijks leven van sommige collega's. Mensen geven aan dat ze de dialoog hebben ervaren als open, waardoor er ruimte was om elkaars perspectieven te begrijpen. Dit leidt tot verheldering en inzicht en het zet aan tot nadenken. Daarmee ziet een flink deel van de respondenten het nut in van het voeren van dialoog zoals deze in de huidige vorm wordt aangeboden.

Er is echter ook een duidelijk ander geluid dat naar voren komt uit de enquête. Dit gaat over de huidige werkvorm en de grootte van de groepen en het daarmee verbonden gevoel van veiligheid. Een deel van de respondenten geeft aan de huidige vorm van dialoog verwarrend te vinden, of saai of ingewikkeld. Uit de verschillende reacties valt duidelijk op te maken dat het woord "dialoog" hierin misleidend heeft gewerkt en andere verwachtingen wekt dan de vorm van dialoog die door Connecting Differences is gebruikt. Men heeft behoefte aan meer afwisseling in werkvormen waarbij men niet alleen een verhaal deelt en luistert naar elkaar, maar waarbij er ook ruimte is voor meer interactie. Ook komt duidelijk naar voren dat men het prettiger vindt om in kleine groepen deze gesprekken te voeren zodat er een groter gevoel van veiligheid ontstaat.

5.1.2 Tips van deelnemers

Het is dan ook niet verwonderlijk dat in de tips van de deelnemers deze drie elementen als grootste opvallende patronen naar voren komen:

- Introduceren van andere werkvormen
- Kleinere groepen en daarmee het vergroten van veiligheid
- Verwachtingsmanagement ten aanzien van de term 'dialoog'

Men raadt aan de groepen kleiner te maken (waar er groepen van 25 personen of meer waren). Dit om de veiligheid in de groep te vergroten en zo de bereidheid om te delen te vergemakkelijken.

Men stelt voor andere werkvormen te introduceren zoals het werken met stellingen, rollenspellen, het actief kunnen stellen van vragen aan elkaar. Wat betreft de dialogen over het conflict in het Midden- Oosten raadt een paar mensen aan om externe experts uit te nodigen om zo de kennis te verrijken en vandaaruit een beter gesprek te kunnen voeren.

Men raadt aan om van te voren en bij het begin van het gesprek al duidelijk aan te geven wat de dialoog wel en niet is, zodat iedereen daar hetzelfde beeld bij heeft.

Daarnaast is er nog een aantal tips dat opvalt omdat zij aansluiten bij signalen die het Bureau heeft gekregen via de diverse gesprekken die we hebben gevoerd. Ook zijn hieronder een aantal tips te vinden die alleen in de gesprekken zijn genoemd.

Matching, intake en voorbereiding:

- Het helder duiden van de begrippen die tijdens de dialogen gebruikt worden, zoals: (institutioneel) racisme, discriminatie, microagressie, intersectionaliteit en validisme. Daarbij het gebruiken van voorbeelden zodat er een gedeeld beeld is en helder kader bij aanvang van de sessie.
- Daar waar mogelijk zorgen voor zoveel mogelijk diversiteit in de groepen.
- Zorgen voor een goede locatie voor de dialogen: een locatie waar een kring mogelijk is en waar mensen even uit hun dagelijkse werkomgeving worden gehaald.
- Goede afspraken maken met de leidinggevende hoe te handelen bij weerstand in de groep en zorgen voor impliciete steun van de leidinggevende.

Tijdens de dialoog:

- Helder aangeven waarom we als organisatie deze dialogen organiseren en waarom er voor een bepaalde vorm is gekozen en wat de aanleiding is geweest
- Hierbij duiden van de verschillende onderzoeksrapporten en de anonieme berichten (brandbrieven) die vanuit verschillende directies zijn verstuurd
- Duidelijk maken waarover je kan delen en wat je beter één op één kan oplossen als dit nog speelt.

- Het opschrijven van waardevolle tips of acties die naar voren komen in de sessie en deze delen met het team zodat de leidinggevende samen met het team hierop kan doorpakken
- Het zorgen voor adequate begeleiding bij weerstand in een groep

Nazorg:

- Het regelen van goede nazorg in verschillende vormen

Na afloop van de dialoog:

- Deel als leidinggevende de waardevolle tips die naar voren komen uit een dialoog met het Bureau Inclusie en Diversiteit zodat de organisatie hiervan kan leren en terugkoppelen wat er mee is gebeurd

Vervolgstappen:

- Als organisatie helder aangeven wat de vervolgstappen kunnen zijn na de dialoog
- Bied trainingen over micro-agressie aan als mogelijk vervolg op de dialogen

6. Aanbevelingen

We willen de dialogen zowel procesmatig als inhoudelijk, zodanig inrichten dat het een bestendige methodiek wordt om het gesprek over thema's rondom inclusie en diversiteit te kunnen blijven voeren. Op die manier willen we het praten hierover normaliseren binnen onze organisatiecultuur. Ook kunnen de dialogen bijdragen aan het verhelderen per team waar de opgave ligt op het terrein van discriminatie en racisme en andere vormen van uitsluiting. Daartoe doen we naar aanleiding van de uitkomsten van de enquête en de verschillende gesprekken die we hebben gevoerd met deelnemers aan de dialogen, leidinggevendenden, gespreksleiders (in opleiding) en PO desk de volgende aanbevelingen.

In het kader hieronder volgen de tien belangrijkste aanbevelingen. Deze aanbevelingen betreffen alle fasen in het proces. In de paragrafen 6.1 tot en met 6.5 lichten we alle aanbevelingen verder toe.

Sommige aanbevelingen richten zich rechtstreeks tot het Bureau Inclusie en Diversiteit, terwijl deze ook de opsteller van dit rapport is. Dit zijn dus aanbevelingen die het Bureau zelf kan doorvoeren.

Aanbevelingen op hoofdlijnen:

1. Communiceer duidelijk welke gespreksvormen we aanbieden en wat ze betekenen.
2. Breid het aanbod in gespreksmethodieken uit.
3. Stuur op groepen niet groter dan 16 personen. Uitzonderingen daarop zijn alleen mogelijk bij de werkvorm van Deep Democracy.
4. Zorg voor eigenaarschap van het gehele proces bij de aanvrager (leidinggevende) van het gesprek.
5. Wijs een partij aan (binnen of buiten de organisatie) die de matching zorgvuldig, snel en adequaat kan doen.
6. Zorg vooraf én tijdens het gesprek voor heldere informatie over het waarom, het kader van het gesprek, de inhoud van desbetreffende rapporten en gebruikte begrippen.
7. Zorg voor gespreksleiders die goed in staat zijn met weerstand, emoties en verschillende dynamieken om te gaan.
8. Attendeer als leidinggevende deelnemers na afloop op mogelijkheden van nazorg en zorg dat de verschillende organisatieonderdelen (en/of externen) hierop voorbereid zijn.
9. Biedt 2 sessies per groep aan
10. Biedt trainingen micro-agressie aan voor leidinggevend en medewerkers en koppel dit aan de omstanders training

6.1 Matching, Intake en voorbereiding

We geven aan wat er beter kan in de matching en intake zodat de meest geschikte partij gekoppeld wordt aan de behoeften van de vrager en de aanvrager weet wat de dialoog behelst.

Must haves:

Aanbeveling aan gespreksleiders:

- o Doe een dubbele checkvraag over de gekozen methodiek: heeft de partij bewust voor deze gespreksmethodiek gekozen? Leg uit wat de werkvorm voor het gesprek behelst. Dit is belangrijk in het kader van verwachtingsmanagement.
- o Zorg dat je als gespreksleider duidelijk weet of de leidinggevende die aanvraagt zelf de intrinsieke wens heeft om het gesprek te voeren, of dat dit gesprek meer wegens een gevoelde verplichting uit de organisatie wordt aangevraagd. De houding van de leidinggevende blijkt van invloed op het verloop van het gesprek met het team of de afdeling.
- o Verwijs na het intakegesprek met de leidinggevende naar de rapporten van Muzus, KIS en Verwey Jonker onderzoeksinstituten en de samenvatting hiervan op TamTam. Zo kan de leidinggevende deze doorsturen aan de teamleden voor aanvang van de sessie.

Aanbevelingen aan PO desk (of andere matchingspartij):

- o Maak duidelijk bij de eerste matching dat er via Deep Democracy eventueel met grotere aantallen in groepen kan worden gewerkt en dat via de dialoogmethodiek die Connecting Differences hanteert, maximaal 16 deelnemers mogelijk zijn. Als een team groter is dan dit, dan dient de groep dus gesplitst te worden. In het kader van de veiligheid raden we sowieso aan de groepen klein te houden: 12- 16 deelnemers.

Aanbevelingen aan Bureau Inclusie en Diversiteit:

- o Maak in de algemene communicatie over de gespreksmethodieken goed duidelijk welke verschillende gespreksmethodieken we aanbieden en voor welke doelgroep. Hanteer daarbij definities die voor deelnemers herkenbaar zijn:
 - Het delen van verhalen door te vertellen en te luisteren zonder op elkaar te reageren (Connecting Differences)
 - Het uitwisselen van gevoelens en ervaringen door middel van check in en Deep Democracy methodiek 5.1, 2, e
 - Het onder leidinggevenden uitwisselen van knelpunten en dilemma's in het bespreekbaar maken van discriminatie en racisme op de werkvloer 5.1, 2, e
- o Wees duidelijk in communicatie vanuit het Bureau naar de organisatie, maar ook bij de eerste matching door de PO desk, wat de gespreksonderwerpen zijn. Zo vallen onder de termen discriminatie en racisme ook gesprekken over uitsluiting in breedste zin van het woord en eventueel ook over sociale veiligheid.
- o Communiceer vanuit het Bureau Inclusie en diversiteit aan de voorkant duidelijk aan de leidinggevenden welke verantwoordelijkheid er bij hen ligt in de voor- en nazorg en waar zij hulp bij kunnen vragen en bij wie.

Aanbeveling aan Bureau Inclusie en Diversiteit en Personeel en Organisatie:

- o Bij de eerste matching blijkt meer nodig om een goede keuze te maken welke gespreksvorm passend is. Aanbeveling is daarom te onderzoeken welk organisatieonderdeel deze matching goed zou kunnen uitvoeren. Hoe dit precies nader vorm gegeven kan worden vergt nader onderzoek en overleg en afstemming met de directie Personeel en Organisatie.

Should haves:

Aanbevelingen aan de gespreksleiders:

- o Maak bij de matching én de intake expliciet dat het de verantwoordelijkheid is van de leidinggevende een geschikte ruimte

te regelen waarin de deelnemers in een kring kunnen zitten zonder tafels en waar de deelnemers even afstand kunnen nemen van hun reguliere werkzaamheden.

- o Wees als gespreksleider goed op de hoogte van wat er leeft en speelt bij een team. Maak daarna een goede afweging of de gekozen methodiek aansluit bij het team en hun behoeften en of dit het goede moment is voor het voeren van een dergelijk teamgesprek. Dit gebeurt in overleg met de aanvrager.

Aanbevelingen aan Bureau Inclusie en Diversiteit:

- o Zorg in het aanbod voor een grotere diversiteit aan gespreksmethodieken naast het bestaande aanbod, zodat bij de matching een bewuste keuze van de leidinggevende mogelijk is.
- o Attendeer leidinggevendenden erop de deelnemers voor te bereiden op mogelijk ongemak dat kan ontstaan tijdens een gesprek (niet te verwarren met onveiligheid). Daarbij gaat het om het vragen van commitment aan het team om dit met elkaar te (ver)dragen.
- o Stel een checklist op met vragen die de gespreksleiders bij de intake gesteld moeten hebben bij de aanvrager van het gesprek (leidinggevende).

Could have:

Aanbeveling aan gespreksleiders:

- o Raad bij de intake aan -bij het boeken van een ruimte- extra tijd en ruimte in te plannen voor een nagesprek met de deelnemers zonder externe gespreksleiders (zie verder: Vervolgstappen na dialoog)
- o Betrek de p&o adviseur ook bij de intake, die kan veel toevoegen en is vaak ook eerste aanspreekpunt van een leidinggevende na de sessie
- o Zorg ervoor dat de leidinggevende eigenaarschap neemt over het organiseren van de dialoog. Deze kan voor de dialoog een mail te sturen naar de deelnemers over het doel van het gesprek met uitleg waarom het gesprek wordt gevoerd. Wanneer de leidinggevende het organiseren hiervan mondeling aan het team uitlegt -waarbij ruimte is voor vragen-, zal het draagvlak voor het daadwerkelijk voeren van het gesprek vergroot worden. Belangrijk daarbij is de deelnemers ook alvast in te lichten over de gekozen methodiek, zodat deelnemers van te voren weten waar ze aan toe zijn.

Aanbeveling aan Bureau Inclusie en Diversiteit:

- o Zorg dat bij de aanvraag van de dialoog al duidelijk is welke rol er van de leidinggevende verwacht wordt: een leidinggevende die eigenaarschap voelt en neemt over het gehele proces heeft een positieve invloed op de uitkomst van de dialoog

6.2 Tijdens de dialogen

We doen aanbevelingen wat er verwacht wordt van de gespreksleiders om goed in te kunnen spelen op verschillende situaties. Daarnaast geven we aan wat er bij aanvang van de dialoog nodig is.

- o Zorg als gespreksleider (en of leidinggevende) dat de inleiding van het gesprek de volgende onderdelen bevat:
 - De gespreksleider of de leidinggevende geeft bij aanvang van het gesprek duidelijk aan wat de reden is van het gesprek, wat de methodiek is die gevolgd wordt om het gesprek in goede banen te leiden en wat de meerwaarde van de methodiek is².
 - Daarbij worden relevante onderzoeken genoemd op gebied van discriminatie en racisme, of mogelijke andere aanleidingen in de toekomst die nopen tot het voeren van verschillende gesprekken.
 - Geef daarbij heldere definities van discriminatie, racisme, uitsluiting, micro-agressie en mogelijk andere termen die aanbod komen en soms voor onduidelijkheid kunnen zorgen.
 - Laat deelnemers goed installeren in de sessie. Daar waar weerstand is in de groep weet de gespreksleider deze effectief weg te nemen.
- o Benodigde (extra) vaardigheden van de gespreksleider:
 - Speel actief en effectief in op signalen zijn van ongemak of onveiligheid om het gesprek op een goede manier te kunnen starten en te begeleiden.
 - In kunnen zetten van meerdere interventies om een gesprek op een constructieve manier te kunnen herpakken. Soms is het nodig om even uit de structuur van het gesprek te stappen. Dit vergt flexibiliteit en wendbaarheid van de gespreksleider. Ook vraagt het de kunde om duidelijkheid en structuur te bieden te midden van de verschillende interventies die toegepast worden.

6.3 Nazorg

² Zo is het onder andere van belang uit te leggen wat het effect vanuit discriminatie kan zijn als je wel vragen gaat stellen aan iemand die iets deelt.

We doen aanbevelingen hoe nazorg te bieden aan deelnemers die hier na een dialoog behoefte aan hebben.

Aanbeveling aan gespreksleiders:

- o Communiceer na afloop van het gesprek ter plekke welke mogelijkheden er zijn van nazorg: coaching, vertrouwenspersoon, bedrijfsmaatschappelijk werk of eventueel het maken van een melding. Laat de leidinggevende na afloop een mail versturen waarin deze mogelijkheden nog eens staan vermeld (met een link naar TamTam pagina inclusie en diversiteit, waar deze info op zal worden geplaatst)
- o Voor deelnemers die behoefte hebben aan een nagesprek is er de mogelijkheid om een intake gesprek bij de coachpool aan te vragen. Die mogelijkheid is er nu al, maar nog te weinig bekend. De intaker van de coachpool matcht de aanvrager bij een daadwerkelijke coachvraag aan een interne- of externe coach, of verwijst door naar een andere vorm van nazorg
- o Voor leidinggevendenden die merken dat zij zelf handvatten nodig hebben van hoe nu verder is het verstandig individuele coaching beschikbaar te stellen. Ook kan er bij eventueel beroep worden gedaan op een groepstraining of gesprek voor leidinggevendenden bij 5.1, 2, e 5.1, 2, e

6.4 Vervolgstappen na eerste dialoog

We doen hier aanbevelingen hoe leidinggevendenden die een dialoog aanvragen en de organisatie door kunnen pakken met wat er naar boven komt in de dialogen.

- o De belangrijkste aanbeveling is om met elk team in ieder geval twee sessies te organiseren. Op die manier is er meer ruimte om uit te diepen waar het nu werkelijk over gaat en levert het een scherper beeld op waar men op door wil pakken:
 - Regelmatig blijkt het voeren van een dialoog of het delen van verhalen de eerste keer te zijn voor een team. Dat is soms onwennig en verrassend. Dat heeft enerzijds te maken met de vorm waarin het plaats vindt die niet altijd goed van te voren is uitgelegd, anderzijds met het feit dat er simpelweg geen tijd genomen wordt om dergelijke gesprekken met elkaar te voeren.
 - Vervolg kan er per team of afdeling anders uitzien, naar gelang de uitkomsten van de dialoog.

Aanbeveling aan leidinggevendenden:

- o Praat direct aansluitend aan de dialoog na -zonder externe gespreksleiders: wat betekende dit gesprek voor ons? Welke leerpunten levert dit op? Waar willen we op doorpakken? Zo

wordt meteen concreet wat het gesprek heeft opgeleverd en wat er verder nodig is voor het vervolg.

- o Vraag bij handelingsverlegenheid hulp bij het Bureau Inclusie en Diversiteit, indien het niet duidelijk is welke vervolgstap het best zou passen

Aanbeveling aan gespreksleider:

- o Tijdens de gesprekken wordt soms informatie gedeeld waar de leidinggevende op zal moeten acteren na afloop. Sommige leidinggevendenden zullen dit zelf al inzien, andere leidinggevendenden hebben daarbij een attendering nodig van de gespreksleider. Het is vervolgens aan de leidinggevende om daarop actie te ondernemen.
- o Er blijkt tijdens de dialogen bij veel collega's te weinig kennis aanwezig over wat micro-agressie is en welke uitingsvormen dit heeft, terwijl het wel veel voorkomt. Biedt daarom als mogelijk vervolg op de gesprekken vanuit de Amsterdamse school omstanderstrainingen aan in combinatie met trainingen over micro-agressie.

Aanbeveling aan Bureau Inclusie en Diversiteit:

- o Communiceer duidelijk aan de leidinggevendenden wat de mogelijkheden zijn na een gesprek
- o Biedt behalve een vervolggesprek, ook actief andere opties aan:
 - o een gesprek tussen teamleden,
 - o individuele coaching,
 - o een training over discriminatie en racisme
 - o training over omstanders en micro agressie
 - o een teamtraining voor leidinggevendenden

6.5 Profiel gespreksleider bij uitbreiding gespreksmethodieken

Men heeft bij het vaker voeren van gesprekken behoefte aan meer gespreksvormen dan het huidige aanbod. Nu kan dit op drie manieren:

- 1 delen van verhalen en luisteren
- 2 een dialoog volgens deep democracy principes
- 3 een gesprek/training voor leidinggevendenden.

Aanbeveling is om een grotere diversiteit aan gespreksmethodieken aan te bieden. Bij de wens naar uitbreiding gaat het primair om een gesprek waarbij er meer ruimte is om elkaar verhelderende vragen te stellen en te begrijpen wat de ander beweegt en ruimte is om direct op elkaar te reageren.

Benodigd profiel gespreksleider:

- o bewust van de gevoeligheden onder diverse deelnemers
- o weet hoe en wanneer door te vragen (en wanneer juist niet) om het ontstaan van wederzijds begrip te faciliteren
- o weet om te gaan met weerstand in een groep

- o in staat te interveniëren op een manier die de veiligheid van de deelnemers waarborgt. Daarbij is het belangrijk helder onderscheid te maken tussen veiligheid en ongemak³. Deze termen worden regelmatig door elkaar gebruikt. Een zekere vorm van ongemak kan soms nodig zijn voor groei. Wanneer we dit ongemak met elkaar niet aan willen of durven te gaan of niet willen onderzoeken, zal een cultuurverandering moeizamer verlopen. Dit vraagt dus bereidwilligheid van deelnemers om dit aan te gaan (zie matching, intake en voorbereiding).

³ **Verschillen tussen ongemak en onveiligheid**

1. Aard van het probleem: ongemak verwijst doorgaans naar situaties die irritatie, hinder of lichte spanning veroorzaken, maar niet noodzakelijkerwijs een bedreiging vormen voor de fysieke, sociale of psychologische veiligheid van werknemers. Dit kan bijvoorbeeld betrekking hebben op een onaangename werkomgeving, een gebrek aan samenwerking of conflicten tussen collega's. Onveiligheid daarentegen heeft betrekking op situaties waarin werknemers zich angstig of bedreigd voelen. Dit kan voorkomen in situaties van intimidatie, pesten, discriminatie of fysieke vormen van gevaar.
2. Impact op vertrouwen: onveiligheid heeft vaak een ernstiger impact op het vertrouwen tussen werknemers onderling en tussen werknemers en het management. Het gevoel van onveiligheid kan het gevoel van verbondenheid en betrokkenheid bij het werk aantasten. Ongemak kan ook het vertrouwen beïnvloeden, maar meestal op een minder diepgaande manier. Ongemak, bijvoorbeeld een meningsverschil of het niet nakomen van gemaakte afspraken leent zich makkelijker voor een constructief gesprek. Op die manier kan ongemak ook als kans worden gezien om met elkaar helderheid te creëren of de onderlinge hechtheid te versterken.

Bijlage

Ter nadere verdieping zijn hieronder citaten te lezen uit de enquête die een beeld geven van de ervaringen van deelnemers aan de dialogen.

Hieronder lees je verschillende antwoorden op de vraag:

“Hoe heb je de dialoog ervaren?”

Discriminatie en racisme:

“Eerst als ongemakkelijk en onwenselijk. Ik heb mij een tijdje terug voorgenomen niet over racisme te praten met witte mensen. Ervaringen en meningen worden vaak gebagatelliseerd, althans dat is mijn ervaring/ observatie. Echter, tijdens deze dialoog realiseerde ik mij weer dat het in gesprek blijven met elkaar over racisme heel belangrijk is als we de status quo willen veranderen.”

“Het gaf mezelf meer inzicht, maar dat zag ik ook over en weer in de sessie gebeuren. Het begint met bewustzijn van wat er speelt, wat je zelf ziet en niet ziet en wat collega's elk op hun manier ervaren.”

“Het is een gesprek dat je eigenlijk met zoveel mogelijk medewerkers van de directie wil voeren. Het raakt ons direct of indirect namelijk allemaal.”

“Open en zeer persoonlijk. Ik vond het opvallend hoe snel het diep persoonlijk werd. Bijzonder dat dat kan in onze organisatie.”

“Duidelijk beeld van grote kloof in ervaringen tussen witte collega's en collega's van kleur”

“Goed om sociale veiligheid te bespreken. Verantwoordelijkheid van iedereen”

“Ik heb het ervaren als veilig . Het was een waardevolle uitwisseling waarin ik me gehoord en gerespecteerd voelde. Ik waardeer de manier waarop we met elkaar hebben gecommuniceerd en de openheid die we hebben getoond om elkaars perspectieven te begrijpen. Het was een constructieve ervaring die heeft bijgedragen aan een gevoel van verbondenheid en wederzijds begrip.”

Maar er zijn ook minder positieve ervaringen:

“Matig, het was voornamelijk het delen van ervaringen zonder dat hierover een gesprek werd aangegaan. Het leek nu heel erg alsof er gezocht moest worden naar ervaringen om te delen en hier leek niet iedereen op voorbereid of zich bewust van.”

“De intentie was heel goed en de begeleiders waren prettig maar op inhoud zijn we naar mijn gevoel niet ver gekomen. Het waren drie rondjes waarin iedereen iets mocht zeggen en daarna was de tijd om. Ik vond het heel verwarrend dat de titel van de sessie 'dialoog' was terwijl herhaaldelijk werd gezegd dat het niet de bedoeling was dat er door de deelnemers op elkaar werd gereageerd. Daarmee was het dus geen dialoog. Verder kan ik me

voorstellen dat er deelnemers zijn geweest die zich niet veilig genoeg voelden om te delen waar ze tegen aan lopen.”

Conflict Midden- Oosten

“Belangrijk dat collega's die de behoefte voelden zich openhartig hebben uitgesproken. Gaf mijzelf - ik beschouw mijzelf als buitenstaander/niet direct belanghebbende - de kans om (beter) in te kunnen voelen waar bij mijn collega's de pijn/ frustratie/woede zit.”

“Mooi gesprek waarin onmacht en emoties en ook de persoonlijk impact gedeeld werd. Waardoor het ook inzichtelijk werd wat het betekent voor sommige Amsterdammers. De vraag 'Mag ik straks bij jou schuilen?' van een Joodse Amsterdammer geeft me nog steeds kippenvel”

“Alleen mensen met sympathie voor Palestijnse zaak”