



City of  
Amsterdam

# Inclusie & Diversiteit

## Groeipanel

*Rode draden analyse*

5.1, 2, e

Bureau Interim en Advies

V1.5



In dit document volgt een weergave van wat het groeipanel van de actieplannen ook alweer is, hoe het werkt, wie de deelnemers waren, wat de rode draden zijn van de moderator én het panel.

### **Achtergrond**

Vanuit de bestuursopdracht Inclusie en Diversiteit zijn in augustus 2021 actieplannen opgesteld. Het werken met actieplannen komt voort uit de behoefte om naast de centraal stedelijk ontwikkelingen, ook maatwerk te organiseren binnen de gemeentelijke organisatie en daar eigenaarschap te creëren. De actieplannen van de directie zijn door het programma Inclusie en Diversiteit eerst getoetst op de vooraf opgestelde uitgangspunten en volledigheid. Vervolgens heeft een groeipanel, bestaande uit externe experts, 14 plannen gelezen op kwaliteit en haalbaarheid. Dit is de tweede ronde dat de panel gesprekken zijn gehouden. Voor veel directies waren deze gesprekken nieuw. 4 directies sloten voor een tweede keer aan en één moment is onbenut gebleven.

### **Hoe werkt het groeipanel**

Het panel heeft vooraf de bestuursopdracht, het uitvoeringsplan en de actieplannen van de directies gelezen. Tijdens een gesprek met de trekker en directeur zijn de directies voorzien van feedback gericht op de kwaliteit en haalbaarheid van het eigen actieplan. Directies konden na het gesprek een A4 opstellen met een eigen reflectie op het gesprek en delen met het groeipanel. Hierna heeft het groeipanel weer gereageerd op deze reflectie. Daarnaast heeft de directie de mogelijkheid om met maximaal twee panelleden een vervolg gesprek te hebben om dieper in te gaan op de ontwikkelingen die nodig zijn voor de directie. Niet alle 14 directies hebben van deze reflectie mogelijkheid gebruik gemaakt. Afsproken is dat de gesprekken en de reflectie A4'tjes voor eigen gebruik van de directie zijn en niet verder worden gedeeld.



Het groeipanel bestaat uit 4 experts op het gebied van Inclusie & Diversiteit allemaal met hun eigen specialisatie en invalshoek

5.1, 2, e



## 14 directies hebben deze ronde het gesprek gevoerd over de groeiplannen met het panel

### Ronde 1

1. WPI
2. Bureau Interim en Advies
3. CTO office
4. Directie Communicatie
5. Grond en Ontwikkeling
6. Ingenieursbureau
7. OOV
8. Project Management Bureau
9. Sport en Bos
10. Stadsdeel Centrum
11. Stadsdeel Oost
12. Stadsdeel West
13. Stadsdeel Noord
14. Personeel & Organisatie
15. THOR

### Ronde 2

1. V&OR
  2. OJDZ
  3. Stadsdeel Nieuw-West
  4. Stadsdeel Zuidoost
  5. Communicatie
  6. Juridisch Bureau
  7. VGA
  8. Bestuurs,- en managementadvisering
  9. Facilitair Bureau
  10. Stadsarchief
- 2<sup>e</sup> keer:
1. Ingenieursbureau
  2. Directie Communicatie
  3. Project Management Bureau
  4. Digitalisering en informatie (voorheen CTO)



## Ontwikkelingen na 2 jaar groeiplannen zouden verder moeten zijn

### *Conclusies ten opzichten van de eerste ronde*

#### **In de eerste gespreksronde waren er 12 gedeelde thema's:**

1. Narratief ontbreekt
2. Ont-handelingsperspectief
3. Sociale veiligheid
4. Omarmen ongemak
5. Plaats weerstand niet op een voetstuk
6. Ontvankelijk zijn voor tegenspraak
7. Monitor op directieniveau de streefcijfers
8. Creëer meer manieren van doorgroei
9. Trek consequenties
10. Steun leiders op maat
11. De schaduwzijde van maatwerk
12. Heroverweeg je organisatiekeuze

Veel van de bovengenoemde thema's zijn nog steeds actueel en spelen ook bij de andere directies. Ontwikkelingen binnen de directies ten opzichten van ronde 1 hebben we bijna niet gezien. Veel directies bevinden zich zelfs na 2 jaar nog in de bewustwordingsfase. Ze vinden het lastig om mensen voor dit thema te mobiliseren en het op een natuurlijke manier te laten aansluiten bij het werk. We zien wél een beweging van eerst de focus op diversiteit, naar nu veel activiteiten om de inclusiviteit te vergroten. Het narratief door vertalen naar wat dit betekent voor de directie gebeurt minimaal, hierdoor blijft het vrijblijvend. Er mag veel meer onderzoek gegaan worden naar waar het schuurt er zijn nu te veel vluchtroutes. Het écht onderzoeken van de onderstroom in het kader van inclusie gebeurt nog te beperkt.

# Programma activiteiten die opgestart zijn na ronde 1

Naar aanleiding van de eerste gespreksronde zijn vanuit het programmateam de volgende activiteiten opgezet:

## **Onthandelingsperspectief**

1. trainen op bewustwording
2. Interne campagne
3. doelgroep uitgebreid met beleids,- procesmakers

## **Sociale veiligheid**

programma sociale veiligheid opgestart vanuit P&O

## **Omarmen ongemak**

1. Trainingen hoe om te gaan met ongemak/weerstand uitbreiden (trekkers)
2. Intervisie voor directeuren

## **Monitor op directieniveau van streefcijfers**

GMT besluit: geen vrijwillige vastlegging

## **Trek consequenties**

Inclusie en Diversiteit indicatoren in prestatie contracten directeuren, onderdeel van P&C cyclus

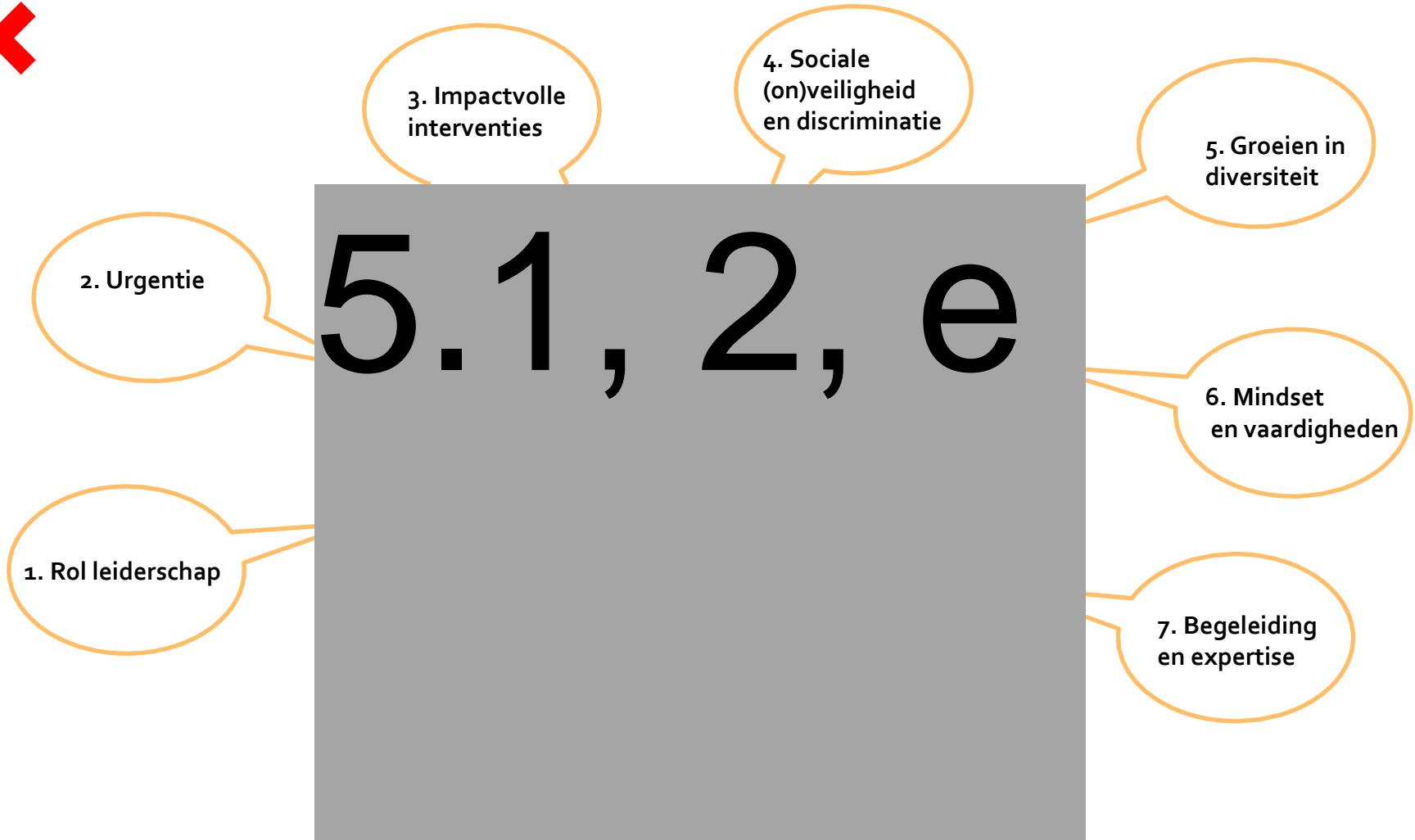
## **Organisatiekeuze**

Programma loopt af, wordt in de ambtelijke organisatie ingebed



## Gedeelde thema's en rode draden uit de tweede ronde panel gesprekken

*Er komen 8 thema's sterk naar voren in alle gesprekken*





# Gedeelde thema's en rode draden uit de tweede ronde panel gesprekken

## *Rol leiderschap (1/2)*

### 1. Rol leiderschap

*'Ze luisteren niet alleen naar wat je zegt, maar kijken ook naar wat je doet.'*

De directeuren en managers die deelnemen in de gesprekken, zitten vaak heel verdedigend in het onderwerp. Ze vinden het lastig om feedback te ontvangen, goed te luisteren en de adviezen echt te horen. Er heerst ook veel ongemak op het thema, bang om de verkeerde stap te zetten, waardoor er bijvoorbeeld bij een incident al snel een gesprek wordt aangegaan met bureau integriteit en er een kans blijft liggen voor het leiderschap om hier op te acteren. *'Impliciet laten zien dat je het ergens niet mee eens bent, laat expliciet zien dat je het er wel mee eens bent.'*

Het leiderschap kan een meer uitgesproken rol pakken als het gaat over Inclusie & Diversiteit. Van leiders mogen we verwachten dat zij zorg dragen voor een duidelijk beeld wat Inclusie & Diversiteit voor hen betekent, wat dit vraagt van de organisatie en welk gedrag hierbij hoort (het handen en voeten geven). En ook aanspreken wanneer we niet passend gedrag ervaren: normstellend zijn dus. Als er gedrag is wat niet aansluit zorg dan voor een tegenbericht vanuit het management.

Managers van de directies die we hebben gesproken lijken structureel te veel van hun directie, door geen duidelijke kaders mee te geven en geen prioriteiten te stellen. Er wordt een sterke onderstroom gevoeld in de organisatie die beperkt bespreekbaar is. Als dit verwaarloosd blijft zorgt dit voor een vloedgolf aan weerstand, ongemak, onbegrip en uiteindelijk een opgebrande organisatie en een toename van medewerkers die burn-out raken. Het leiderschap dient hier vaardiger in te worden.

Bij een aantal directies zien we veel diversiteit in de organisatie, maar weinig aan de top. Wat ervoor zorgt dat de directie de taal van de werkvloer niet spreekt en er verwijdering ontstaat tussen bijvoorbeeld beleid en uitvoering. Dit vereist krachtig management, dat stuurt op gedrag, verbinding en vertrouwen.



# Gedeelde thema's en rode draden uit de tweede ronde panel gesprekken

## Rol leiderschap (2/2)

### 1. Rol leiderschap

#### **Advies:**

*Organiseer inhoudelijk begeleiding, coaching én gezamenlijke intervisie voor het management op het gebied van Inclusie & Diversiteit. Cruciale leiders moeten coaching ontvangen op dit onderwerp. Dit maakt dat zij als leider vaardiger worden in gespreksvoering, meer comfort ontwikkelen om met het onderwerp om te gaan en hier ook voorbeeldgedrag kunnen laten zien. (Gespreks)Vaardigheden ontwikkelen in het omgaan met ongemak en conflictmanagement.*

*Managers moeten leren in staat te zijn de onderstroom naar boven te halen en hierover in gesprek te kunnen. Meer sturing op de verankering in de strategie en doorvertaling naar directies vanuit het GMT op het gebied van Inclusie & Diversiteit. En meer handvatten in hoe het leiderschap dit kan realiseren binnen de eigen directies, denk aan verschillende scenario's of voorbeelden van buiten. Dit kun je organiseren door als managers de stad in te trekken (veldwerk). De Amsterdammer moet dichterbij het systeem van de ambtenaar komen te staan, ook als deze bij interne bedrijfsvoering werkt.*



# Gedeelde thema's en rode draden uit de tweede ronde panel gesprekken

## Urgentie

### 2. Urgentie

De 'sense of urgency' ontbreekt. De directies zijn veelal niet in staat om Inclusie & Diversiteit te koppelen aan hun kerntaak als directie. Het wordt gekoppeld aan interventies op de menskant van de opgave, maar nog niet aan het werk. Dit maakt dat er door de directies vrijblijvend wordt omgegaan met Inclusie & Diversiteit en als iets 'extra's' wordt gezien naast 'het echte werk'. In de gesprekken wordt vaak benoemd dat medewerkers niet enthousiast zijn of niet willen meedoen. Het is belangrijk dat iedereen leert omgaan met diversiteit en hierin ook de koppeling kunnen maken naar de werkprocessen en taken van de directie.

Het vrijblijvende karakter wordt bevestigd, doordat het een vak is geworden op alle gebieden om dingen niet expliciet te maken. Signalen hiervan zijn:

- Consequenties voor het niet navolgen van afspraken en doelstellingen op het gebied van Inclusie & Diversiteit ontbreken (vb. aanspreken op onacceptabel gedrag of behalen we % groei met een niet biculturele achtergrond?)
- Opvolgen en toetsen van wat de status is of voortgang van de actie of doelstellingen ontbreekt
- Het ongemak, wat er hoort te zijn bij dit onderwerp wordt niet gevoeld (denk bijvoorbeeld aan: 'we moeten meer perspectieven en diversiteit aan tafel')

#### Advies:

1. *Het verankeren van de visie, (lange termijn)strategie en ambities op het gebied van Inclusie & Diversiteit in de processen en de uitvoering van organisatietaken is nodig. Zonder koppeling van de strategie (business case) en de doorvertaling blijft het thema erg vrijblijvend. Formuleer op stedelijk niveau een aantal concrete doelstellingen op het gebied van Inclusie & Diversiteit, waarvan de directies dit doorvertalen naar hun organisatie. Hierdoor ontstaat er meer urgentie en kun je als programma en GMT beter sturen op de ontwikkelingen.*
2. *Maak ook duidelijk hoe het management verantwoordelijk wordt gehouden voor deze doelstellingen en hoe progressie gemeten zal worden.*
3. *Begeleid de directies bij de uitwerking van hun narratief. Met andere woorden, hoe Inclusie & Diversiteit wordt gekoppeld aan de taken en doelstellingen van de eigen directie, zodat het geen nice to have, maar een must have wordt.*
4. *Leren omgaan met conflicten: conflictEREN.*
5. *Bij volgende ronde panels ook vragen om het directieplan mee te sturen, zodat het panel kan meekijken op de strategische verankering.*



# Gedeelde thema's en rode draden uit de tweede ronde panel gesprekken

## *Impactvolle interventies*

### 3. Impactvolle interventies

*‘Veel happy diversity’*

Er is een breed repertoire van interventies dat kan helpen bij de organisatieontwikkeling op het gebied van Inclusie & Diversiteit. Veel van de huidige interventies in de plannen zijn onvoldoende verankerd in de werkwijzen en processen van de directies. Er worden veel activiteiten ingezet, maar met een beperkte impact op het vergroten van bijvoorbeeld de inclusie. Veel van de activiteiten liggen op het niveau van evenementen, trainingen en losse interventies (zoals meer stagiaires aannemen).

#### **Advies:**

1. *Veranker de gekozen interventies goed. Trainingen altijd opvolgen met gesprekken en onderzoeken wat nodig is om dit in de praktijk te brengen. Zodat de beweging naar een gedragsverandering gemaakt wordt.*
2. *Om te zien of de interventies de gewenste impact hebben is er meer data nodig. Voor het meetbaar maken moeten centraal instrumenten ontwikkeld worden bijvoorbeeld via het medewerkerstevredenheidsonderzoeken of een apart centraal inclusie onderzoek. Zo kan de etnische representatievdoelstelling onder het personeel vanuit een nulmeting worden gemonitord en ook de ontwikkeling van het inclusie klimaat worden gemonitord op basis van impactvolle interventies.*
3. *Inspireer de werkwijze met voorbeelden van buiten de gemeente. Zo hebben directies meer handvatten in hoe het leiderschap dit kan realiseren binnen de eigen directies, denk aan verschillende scenario's/formats of voorbeelden van buiten.*
4. *Hanteer een meer projectmatige werkwijze en vertrekpunten bij de opzet van de aanpak op Inclusie en Diversiteit binnen een directie:*
  - *De interventies zijn een afgeleide van de visie, kernwaarden en organisatie ambities*
  - *De visie wordt (uit)gedragen door de (informele) leiders in een narratief*
  - *Maak keuzes in wat je doet (top 3), je kunt niet 115 acties oppakken en vertaal dit in een routekaart*
  - *Maak het concreet en meetbaar, bijvoorbeeld in % of welk gedrag je wilt zien*
  - *Koppel hieraan consequenties als het niet gebeurt.*



# Gedeelde thema's en rode draden uit de tweede ronde panel gesprekken

## *Sociale (on)veiligheid, racisme en discriminatie*

### 4. Sociale (on) veiligheid, racisme en discriminatie

De stad heeft te maken met verschillende kokers, zuilen en communities. Eén van de belangrijkste draaiknoppen op dit gebied is voorbeeldgedrag (ook van informele leiders). Laten zien waar je als organisatie voor staat, reflecteren en elkaar aanspreken op wat ongewenst gedrag is. Stel hierbij vragen als: Hoe gaan we om met situaties die niet ok zijn? (vb. pestgedrag). En het onderzoeken wat grondoorzaken zijn van die onveiligheid. De signalen die je ontdekt zijn het topje van de ijsberg: voor elk signaal dat tot je komt, mag je er vanuit gaan dat er veel meer is. Woorden doen er toe: we spreken over vriendjespolitiek of over 'marokkkaanse of surinaamse toestanden'.

#### **Advies:**

1. *Een randvoorwaarde is tijd met medewerkers doorbrengen. Belangrijk hierbij is ook taal. Als het over sociale (on)veiligheid, racisme en discriminatie gaat dan weten de directeuren en soms ook de trekkers niet hoe ze hierover in gesprek moeten. Essentieel dat ze de taal leren om over bijv. racisme in gesprek te gaan. Dus trainingen op dit gebied en skills om de dialoog aan te gaan.*
2. *Investeren in de verbinding met de medewerkers en het bouwen van vertrouwen is essentieel.*



## Gedeelde thema's en rode draden uit de tweede ronde panel gesprekken

### *Groeien in diversiteit*

#### 5. Groeien in diversiteit

*'Er is een kleine homogene bubbel aan de top, die maar niet doorbroken wordt'*

De noodzaak van de groei ambities op diversiteit zijn nog niet genoeg doorleefd. De ambities op diversiteit zijn vooral gericht op minder eenzijdige verdeling op etnische afkomst, man/vrouw verdeling en leeftijd. Hierdoor ontbreekt ook de urgentie en druk om dit te gaan realiseren. Een veel gehoorde wens is om meer diversiteit in huis te halen door jongeren te werven. Helaas slaan directies met de praktische vertaling de plank mis. Toegankelijkheid is bijvoorbeeld onzichtbaar als thema in de organisatie.

Er is sprake van kleurgelaagdheid in de organisatie. Bij werving en selectie wordt de pauze knop te weinig ingedrukt. Ook zie je dat er op stopera weinig mensen rondlopen die met een Amsterdams accent spreken of een Marokkaans of Turks accent. De focus op meer mbo stagiaires binnen halen om te zorgen voor diversiteit is niet de oplossing.

#### **Advies:**

1. *Investeer in een goed talentprogramma wat gaat over alle lagen van de organisatie, waarbinnen een zo divers mogelijk pool wordt gecreëerd. Waarbij talent snel (ook ad hoc) kan instappen. Goede voorbeelden laten zien en begin met een pilot van een kleine groep talenten.*
2. *Zorg voor eenduidige taal in de organisatie zowel op stedelijk niveau als ook op directieniveau voor een betere aansluiting bij de leefwereld van collega's.*



# Gedeelde thema's en rode draden uit de tweede ronde panel gesprekken

## *Mindset en vaardigheden*

### 6. Mindset en vaardigheden

*'Het gaat niet om het goed doen, maar om het goede doen. Bereid zijn om fouten te maken hoe lastig dit ook voelt.'*

Veel directies zijn schuw en voorzichtig om te handelen als er een situatie zich voordoet die niet acceptabel is. Ook bij managers is dit het geval. Er wordt vaak niets gezegd, of het wordt weggelachen. Het gesprek hierover in het moment, wordt uit de weg gegaan. Managers geven onbedoeld daarmee het signaal af dat het geaccepteerd wordt en hierdoor groeit een onveilige cultuur.

#### **Advies:**

*Het is belangrijk om met elkaar te leren over wat brengt diversiteit ons: van handelingsperspectief naar ownership. Hoe kunnen we samen leren van diversiteit en het gesprek hebben over wat is inclusie en wat is uitsluiting, vaker oefenen met erover durven praten. Omarm het ongemak. Leren om met elkaar productieve conflicten te hebben en vaardiger worden in het elkaar aanspreken. Vanuit een gezamenlijke taal. De vaardigheden om verbinding te maken en de dialoog aan te gaan zijn belangrijker dan de oplossing. Daar kan de groep mee helpen. Inclusieve besluiten neem je niet alleen, maar zorg wel voor een inclusief gevoel zodat er mee geholpen kan worden om tot die inclusieve besluiten te komen.*



# Gedeelde thema's en rode draden uit de tweede ronde panel gesprekken

## *Begeleiding en expertise*

### 7. Begeleiding en expertise

Er is een gebrek aan voldoende expertise op het gebied van Inclusie & Diversiteit in de organisatie (vb. in relatie tot Strategische Personeelsplanning of HR analytics). En ook een gebrek aan kennis in hoe de koppeling te maken van Inclusie & Diversiteit naar de inhoudelijke werkprocessen en taken van de directie, en over hoe het eigenaarschap te vergroten onder management etc. Mensen denken dat ze zelf de expert zijn.

Er is een grote diversiteit aan directies met andere behoeftes op het gebied van ondersteuning. Sommige directies hebben echt meer ondersteuning nodig, bijvoorbeeld omdat er in hun organisatie een polarisatie is tussen de witte top en de multiculturele uitvoering.

#### **Advies:**

*Richt een kop groep op van directies die extra begeleiding ontvangen van het programma, waar in co-creatie samen gewerkt wordt aan de verankering van Inclusie & Diversiteit. Zorg ervoor dat deze kopgroep bestaat uit een verscheidenheid van directies met verschillende aandachtsgebieden en vergeet hierbij de stadsdelen niet. Een grotere diversiteit in directies zorgt voor dat het gesprek aan tafel verandert en mensen meer uitgedaagd worden. En laat de successen zien die hier geboekt worden.*

*Belangrijk is ook om de directies beter te ondersteunen door gebruik te maken van data en hierin te kijken naar wat we ze wel kunnen bieden.*

*Laat je meer zien als voorloper, bijv. richting de VNG, daarmee help je ook jezelf en creëer je beweging.*



## **Bespreking panel en GMT leden**

*Aan de hand van de volgende thema's voeren we het gesprek*

1. Metaalmoeheid
2. De stad centraal
3. Racisme
4. Representatie
5. Kaderstelling
6. Coalitie of the willing



City of  
Amsterdam

# Bijlage

1. Uitkomsten ronde 1
2. Opzet verloop panelgesprek



## Rode draden ronde 1 (1/2)

1. Ont-handelingsperspectief: binnen organisaties wordt vaak direct gevraagd om concreet handelingsperspectief. Werken aan bewustwording is een belangrijke eerste stap en het *is* het belangrijkste (eerste) handelingsperspectief. Het overslaan van bewustwording en het onderzoeken wat er leeft en speelt in de organisatie kan niet overgeslagen worden. Creëer hiervoor de rust en laat als management door je eigen acties zien dat rust pakken mogelijk is.
2. Sociale veiligheid: opvallend is dat sociale veiligheid niet of nauwelijks terugkomt in de actieplannen. Onderzoek goed wat er per directie speelt op het gebied van uitsluiting, iedereen sluit namelijk uit en uitsluitingsmechanismen zitten in elke organisatie en in elk team (vooral ook in organisaties die leunen op een 'familiecultuur' of werken in of rondom het veiligheidsdomein). Als je bijv. jaarlijks op directieniveau met elkaar opzoek gaat naar manieren waarop je uitsluit, dan wordt het geen kwestie van *of* maar *hoe* uitsluiting plaatsvindt. Je wil bewegen van een *high tolerance-low trust* naar een *high trust- low tolerance* organisatie.
3. Omarmen ongemak: meer diversiteit brengt ook meer schuring en meer conflict. Dat is het directe gevolg van het vergroten van de diversiteit aan inzichten, perspectieven en achtergronden. Het werken met een divers team brengt uitdagingen en het is niet altijd makkelijk. Een belangrijke opgave is dan ook het leren omarmen van het ongemak, in plaats van het afdoen als 'lastig' of 'gedoe'.
4. Tegenspraak: Het management leek bij een aantal gesprekken weinig reflectief en reageerde soms defensief: tegenspraak werd niet altijd goed ontvangen. Er leek een angst om fouten te maken, waardoor managers veel aan het woord waren en weinig ruimte boden aan zowel eigen collega's als aan het panel. Zoek systematisch tegenspraak op, ook bij mensen die tegenspraak niet vanzelfsprekend geven.
5. Steun leiders op maat: niet elke leider is hetzelfde en de trekkers zijn geen inclusie professionals. Bouw verschillende manieren van ondersteuning in op individueel niveau en toegespitst op verschillende leiderschapstijlen en behoeften voor directeuren/trekkers. Dit kan variëren tussen een eigen coach / vak-expert voor een directeur op dit onderwerp tot een organisatieadviseur of antropoloog die een tijdje binnen een directie observeert en een advies aanbiedt. Koppel dit aan een vast ritme (bijvoorbeeld 1x per 6 weken). Focus je bij het trainen en faciliteren ook op repareren: we richten ons vaak meer op preventie. Maar hoe stel je je op als het wel mis gaat?
6. De schaduwzijde van maatwerk: de keuze die Amsterdam heeft gemaakt om maatwerk te bieden op directieniveau terwijl nog niet alle processen centraal stedelijk zijn ingericht betekent dat directies alle kanten op gaan. Je hebt centrale mechanismen nodig die willekeurig tegenaan om duurzaam aan inclusie te kunnen werken. Denk hierbij aan competentieprofielen en het opnemen van inclusie in je p-cyclus.



## Rode draden ronde 1 (2/2)

1. Monitor op directieniveau: Amsterdam werkt met het CBS om ontwikkelingen in de organisatie cijfermatig te monitoren. Herzie deze keuze en ga je registratie toch zelf organiseren en begeleid directies bij het werken aan de centrale streefcijfers door een bijvoorbeeld een *roadmap* te maken. Hiermee kan je de voortgang van de streefcijfers ook beter monitoren.
2. Narratief: uit de actieplannen blijkt dat veel directies de slag niet maken naar waarom I&D voor hun eigen werk, voor de stad en eigen organisatie zo belangrijk is. Dit is wel nodig. Het is belangrijk om binnen alle directies de eigen processen door te lichten op uitsluiting. Dat maakt ook duidelijk wat de impact van inclusie is op je dagelijkse werkzaamheden.
3. Trek consequenties: dit onderwerp kan niet consequentie-loos en vrijblijvend blijven. Neem inclusie en diversiteit op in competenties, assessments en beoordeling. Realiseer je ook dat je soms afscheid moet nemen van iemand. Uiteindelijk is de verwachting niet dat dit vaak zal gebeuren. Verandering heeft tijd nodig, maar uiteindelijk komen de meeste mensen aan boord.
4. Creëer meer manieren van doorgroei: Doorgroeien naar beter betaald werk betekent binnen de organisatie een grotere leiderschapsrol en meer macht. Ontkoppel doorgroeien en leiderschap en onderzoek of je hierin meer diversiteit qua doorstroom mogelijkheden kan bieden. Organiseer ook mentorschap en sponsorschap:
5. Heroverweeg je organisatiekeuze: het programmateam is geen expertise-team. Dat heeft de organisatie op directieniveau nu wel nodig. Dat betekent dat er andere keuzes moeten worden gemaakt, bijvoorbeeld door het aanstellen van een I&D expertise team of een *Diversity Officer* i.p.v. een programma aanpak.
6. Plaats weerstand niet op een voetstuk: We leven nog steeds in een samenleving waarin het gevoel van de discriminerende partij belangrijker wordt gevonden dan het gevoel van degene die wordt gediscrimineerd. Toon compassie voor weerstand, maar te veel focus hierop kan ervoor zorgen dat dit het heersende narratief wordt.



# Inclusie & Diversiteit



## Opzet van een groeipanel gesprek



-10 min	Inloop panelleden
5 min	<b>Welkom directie</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vorm gesprek uitleggen</li><li>• Vertrouwelijke setting</li><li>• Doel: actieplannen verrijken en klankboarden</li><li>• Panelleden geven een reflectie op wat ze hebben gelezen.</li></ul>
5 min	<b>Voorstellen panelleden</b>
10 min	<b>Voorstellen directie</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• voorstel rondje</li><li>• Korte schets van de directie (nb. Welke uitdagingen spelen op het gebied van Inclusie &amp; Diversiteit).</li></ul>
20 min	<b>Feedback ronden panel</b>
10 min	<b>Vragen/reacties directies</b>
5 min	<b>Laatste vraag</b>
	<b><i>*ophalen reacties op gesprek*</i></b>
5 min	<b>Proces afspraken vervolg</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 1 vervolggesprek met 1-2 leden van het panel</li><li>• 3 data aanleveren bij moderator</li><li>• Verslag delen panelleden binnen 1 week, zij geven dan nog input.</li></ul>