



Stadsgenoten Kenniscentrum Vlaamse Steden
Masterclass Leiderschap, inclusie en diversiteit
Lotte De Bruyne 21/04/2022

Kenniscentrum Vlaamse Steden

13 centrumsteden + Vlaamse Gemeenschapscommissie voor Brussel (VGC)

- Aalst
- Antwerpen
- Brugge
- Genk
- Gent
- Hasselt
- Kortrijk
- Leuven
- Oostende
- Mechelen
- Roeselare
- Sint-Niklaas
- Turnhout
- Vlaamse Gemeenschapscommissie voor Brussel (VGC)

Stadsgenoten

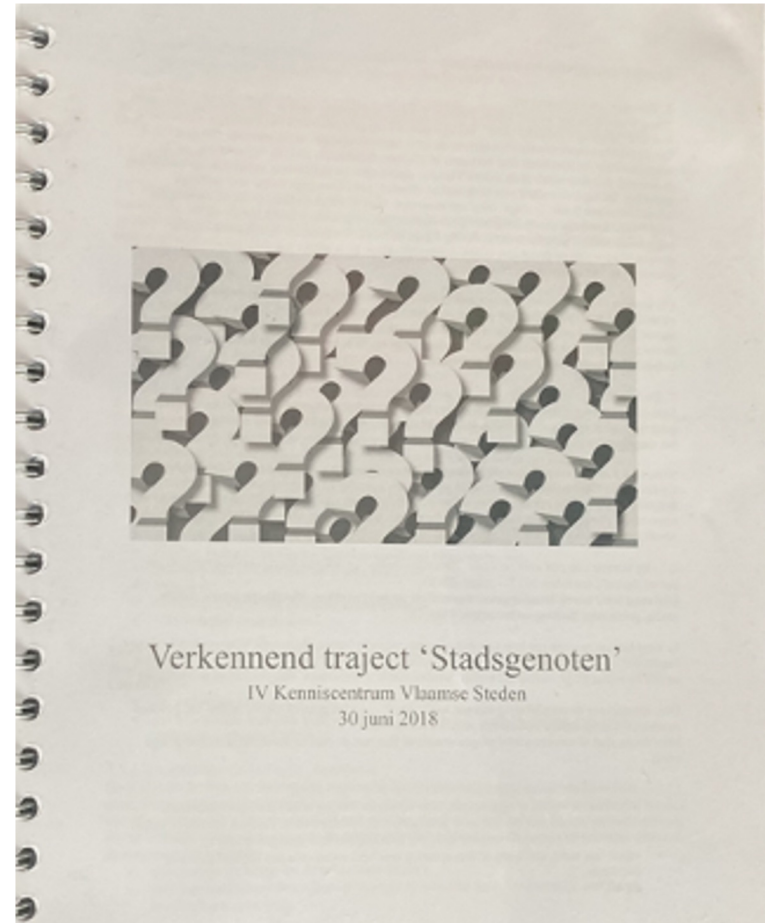
‘Stadsgenoten’ verwijst naar het meerjarig traject van het Kenniscentrum Vlaamse Steden dat focust op het stedelijk samenleven in diversiteit. Diversiteit is geen visie, geen mening of strekking. Het is niet iets waar je voor of tegen bent. In de steden is het simpelweg realiteit.

Stadsgenoten

- 2018 Startnota
thematische fiches/ vragen voor de stad/ interviews/literatuurlijst/statistiek
- 2019 – 2020: eerste gespreksronde vertrekkende vanuit startnota
rapport Stadsgenoten
- 2021: focus op interne diversiteit
rapport De extra mijl
- 2022: Masterclass leiderschap, diversiteit en inclusie (e.a.)

+ kennisdeling onder de vorm van bv. praktijken-dag, ontsluiten van rapporten, aanreiken interessante materialen, ...

1. Startnota



Fiche 1

EN/ EN - Nood aan complex denken over identiteit en verschil Samenleven met verschil, een evenwichtsoefening

Dat de diverse realiteit waarin we leven voor complexiteit zorgt, valt niet te ontkennen. Op een goede manier samenleven met veel verschillende mensen met de meest uiteenlopende achtergronden, gewoonten en levensstijlen, vraagt dat we op een bewuste manier omgaan met verschil. Omgaan met verschillen tussen mensen is altijd een evenwichtsoefening. Enerzijds hou je rekening

Fiche 4

Over het fundament

Van waarden, normen, wetten en krijtlijnen

Fiche 6

Wij tegen zij?

Of een stad vol unieke inwoners?

Dialogoog is een ideaal instrument om elkaar beter te leren kennen en begrijpen, en zo ook angst te verminderen.

- Conflict en wrijving komt vaak voort uit onwetendheid, vooroordelen en het simpele feit dat men elkaar niet kent. Op welke manier zet de stad dialogoog in met haar verschillende inwoners? Op welke manier stimuleert en faciliteert de stad dialogoog tussen mensen uit verschillende leefwerelden en culturen?
- Is er binnen de stad voldoende aanwezige kennis en expertise aanwezig om een goede dialogoog te voeren? Niet alleen is het voeren van oprechte dialogoog geen evidentie, ook is het in het kader van efficiënt conflictmanagement belangrijk om dialogoog op het juiste moment te installeren (dialogoog is immers niet altijd zinvol).
- Een gediversifieerd netwerk en goede contacten zijn een handig vertrekpunt voor het voeren en blijven voeren van dialogoog. Hoe goed is de kennis van de stad over haar verschillende inwoners en de bestaande netwerken? In welke mate heeft de stad aansluiting met diverse burgers en haakt ze in op bestaande bovengrondse en ondergrondse netwerken? Kennen we verschillende brugfiguren en experts en doen we voldoende beroep op hen?

In de stad leven heel wat interessante praktijken en initiatieven die het samenleven mee vormgeven. Om een goede en samenwerking met deze dynamische initiatieven aan de basis te realiseren, hebben we nood aan andere organisatievormen en methodieken.

- Zijn we op voldoende op de hoogte van de burgerschapspraktijken en innovatieve werkingen in de stad? Zo ja, hoe doen we dat, wie doet dat, hoe sijpelt dit door tot boven? Hebben we een inschatting van wat deze organisaties en individuen doen en nodig hebben? Hoe verhouden deze organisaties en acties zich ten opzichte van andere instituten en organisaties?

1. Bart Pardaens, Aalst

Hoofdinspecteur bij de wijkdienst van de lokale politie Aalst

4. Gerd Lannoo en Latifa Bouhoute, Brussel

Gerd Lannoo is vestigingsverantwoordelijke van kinderopvang Elmer-Zuid in Kuregem, Latifa Bouhoute van kinderopvang Elmer-Noord in Schaarbeek.

7. Hilde Robrechts, Turnhout

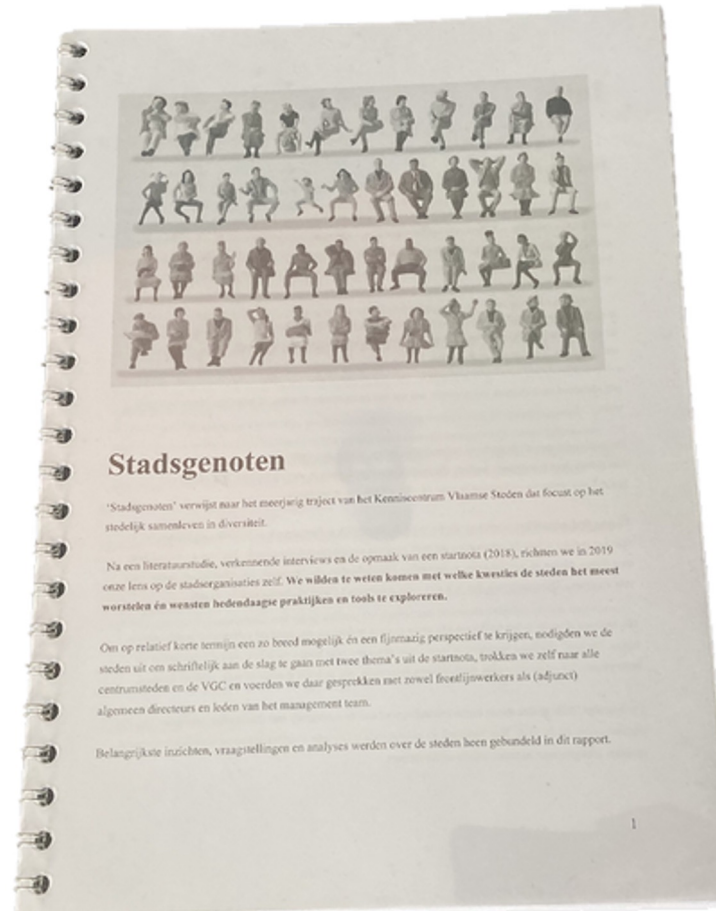
Algemeen directeur van het Heilig Graf, een grote Katholieke school in Turnhout.

8. Labsir Abdrahman, Mechelen

Leidinggevende bij tiener- en jongerenwerking J@M, een kinder- en tienerwerking voor maatschappelijk kwetsbare kinderen en jongeren in Mechelen

2. Rapport Stadsgenoten

gespreksronde vertrekkende vanuit de thematische fiches



Visie, keuzes en een kader I

- Medewerkers geven **duidelijk het belang van, en de nood aan, een goede visie die tegemoet komt aan de noden en de realiteit in de stad, aan.**
- **Een uitgewerkte visie op diversiteit is slechts in een beperkt aantal steden aanwezig.**
Op heel wat plaatsen is er **een intentie of een aanzet.**
Belangrijke hefboomen en mandaten zodat men werkelijk aan de slag kan, ontbreken vaak.
- **Belangrijke vragen over diversiteit blijken vaak onvoldoende beantwoord zijn.**
Bijvoorbeeld:
 - Wat betekent diversiteit voor ons?
 - Welke diversiteit streven we na?
 - Wie willen we als stad zijn? Waar staan we voor?
 - Wat willen we bereiken?
 - Hoe realiseren we dat?

Visie, keuzes en een kader II

- Diversiteit' als thema verschijnt **op verschillende manieren en onder verschillende vlaggen in de stadsorganisaties.**
Bijvoorbeeld onder 'waarden' of 'toegankelijkheid'.
- 'Diversiteit' blijkt vaak slechts binnen een **beperkt aantal domeinen** een aandachtspunt (welzijn, cultuur, diversiteit, integratie, ...).
- Visie blijkt vooral **cruciaal op moeilijke momenten.**
- Op plaatsen waar de visie wel meer doordacht en gedragen is, merk je dat er **meer innovatieve projecten zijn, deze meer verankerd worden en er opener gesproken wordt.**

De weerbarstige implementatie

- Implementatie is weerbarstiger dan plannen en woorden.
- Het doen **overschakelen van mensen naar een andere manier van kijken of werken is moeilijk. Dit zeker wanneer er weinig politiek of maatschappelijk draagvlak is.**
- **Men zou voor een ware cultuuromslag staan.**
Men geeft aan dat dit een intens proces is dat heel wat begeleiding vraagt. Dit kost veel tijd, energie, geld, ... én durf.
- Bij implementatie horen **handelingskaders op maat** van verschillende afdelingen en diensten. Deze ontbreken vaak.
- **Het doorbreken van de 'daily grind' is moeilijk.** Veel dingen worden gezien als 'erbovenop' terwijl het gaat om een andere

Kennis en Deskundigheid I

- **Er is heel wat kennis en deskundigheid omtrent dit thema.** Ze is echter vaak versnipperd aanwezig.
- **Spreken over en werken met de diverse samenleving blijkt soms vermoeiend.** Al te vaak surft men op gevoelens, opinies en persoonlijke meningen. Kennis en deskundigheid kunnen een tegengewicht bieden.
- **Complex denken over diversiteit blijkt eerder beperkt aanwezig** te zijn binnen de stadsorganisaties.

Kennis en Deskundigheid II

- **Mensen nemen vaak zichzelf als norm en denken vanuit hun eigen referentiekader.** Men is zich niet altijd even bewust over deze menselijke reflex. Hoe ga je hier als stad mee om?
- **Zichzelf en elkaar bevragen is niet evident.** Vaak zit men met dezelfde blinde vlekken. Zichzelf en elkaar bevragen ligt soms gevoelig.
- **Deskundig en grondig gesprek** is noodzakelijk om moeilijke thema's en onderwerpen te doorgronden en om hete hangijzers aan te pakken. Meer dan eens wordt het gebrek aan kwaliteit van het intern gesprek aangehaald.

Het belang van goede leidinggevenden

- Leidinggevenden bevinden zich 'in het midden' van de organisatie en worden als het ware geprangd tussen hun team en het hogere kader. In dit middenkader durven mensen dan ook wel eens af te haken.
- Er wordt aangegeven dat goede ondersteuning noodzakelijk is maar wel eens durft te ontbreken. Enkele steden geven aan hier in de toekomst steviger op in te willen zetten.
- Bij de aanwerving van nieuwe leidinggevenden zou het belangrijk zijn af te toetsen of zij in staat zijn in het huidige kader én in dat van de toekomst te werken. Leidinggevenden zouden moeten kunnen omgaan met de wrijving die bij verandering en een cultuur omslag komt kijken.
- Men geeft aan dat het moeilijk is mensen te vinden die deskundig zijn, kennis hebben én goed en graag leiding geven. Wanneer er goede mensen gevonden worden, lijken die relatief snel te vertrekken. Het spreekt vanzelf dat deze personeelsswissels een invloed hebben op het functioneren van diensten en mensen.

Veel

Intenties
Verbindend vocabularium
Projecten
Ad hoc
Fragmentatie
Curatief
Kennis
Protocollen en procedures
Schaduw
Onduidelijkheid
Hard werk
Engagement
Onzekerheid
Vaag en algemeen
We zouden moeten

Minder

Urgentie
Visie en handelingskader
Structureel
Plan
Preventief
Keuzes
Complex denken
Duidelijkheid
Data
Openheid
Duurzame oplossingen
Resultaatgericht denken en werken
Grondig en fijnmazig
Maatwerk
Durf

3. Rapport De extra mijl

(interne diversiteit - focus op mensen van buitenlandse herkomst)



Stages en gemiste kansen

- stages als pad naar meer diversiteit
- realiteit: niet altijd even doordacht en consequent
- onderzoek Mechelen

‘Tabel 3 toont de verdeling van stagiairs met vreemde herkomst overheen de verscheidene diensten en toeleiders. Hierbij valt duidelijk op dat het merendeel van de hogeschool – en universiteitsstudenten van niet-vreemde herkomst zijn. De cijfers zijn respectievelijk 26 en 11 stagiairs ten opzichte van 6 en 1 stagiair(s) met een vreemde herkomst. Het aandeel stagiairs met vreemde herkomst komt voornamelijk uit het secundair – (26 stagiairs) en volwassenen onderwijs (13 stagiairs). ‘

- stagairs door de grote poort!?

Wij willen natuurlijk inzetten op stagairs en vinden dat interessant, maar als die uiteindelijk dan toch weer niet binnen geraken, dan vraag je je toch wel af wat het nut is.

Gedragenheid en verankering

- breed gedragen en gedeeld? Afhankelijk van aan wie je het vraagt.

Ik heb niet het gevoel dat diversiteit werkelijk breed genoeg gedragen wordt. Je hebt hier ook een diversiteitsambtenaar. Eigenlijk zou dat niet moeten. Eigenlijk zou dat een evidentie moeten zijn in ons dagelijks werk. Maar dat is nog niet zo. Dat zal nog moeten komen maar dan zullen we toch hard ons best moeten doen. Ik zou ook niet graag die diversiteitsambtenaar zijn want je moet overal als het ware 'de mensen gaan lastig vallen.' Zo van: 'denk je daar aan, zou je dat niet anders, meer inclusief organiseren'. Dat is geen dankbare en ook wel eenzame rol en dat mogen we ook niet vergeten. En ja, die functie zou er niet moeten zijn maar het is nog heel hard nodig.

Het wordt wel als iets evident beschouwd en misschien is dat wel een valkuil.

Gedragenheid en verankering

- gedragen door de top: ja. Actief en betrokken: met mate

Er is een verschil tussen zich goed bewust zijn en er actief mee bezig zijn. Men is meegaand daarin. Als daar niet op gehamerd wordt, valt dat er snel tussenuit.

Velen vinden het belangrijk en ik kan me niet voorstellen dat iemand er niet zou achter staan. Maar om nu echt te zeggen dat over de departementen heen mensen zich daar veel extra voor inzetten en het actief wordt opgepikt? Nee.

Wij hebben nu toevallig een algemeen directeur die heel gevoelig is aan diversiteit. Wanneer er bijvoorbeeld relatief veel mensen met buitenlandse naam waren voor de CV screening maar er uiteindelijk geen overbleven, dan zal daar een vraag over gesteld worden. Ik vind dat goed. Moest ik daar bijvoorbeeld geen gevoeligheid voor hebben, dan zou het daar opgemerkt worden. Het blijft toch sterk afhankelijk van waar de bevoegdheden zitten en ook, welke voeling mensen hebben met dit maatschappelijke gegeven.

Twee sleutelposities: leidinggevenden en selectie - verantwoordelijken

- leidinggevenden – middenkader in de sandwichpositie

Werkdruk is iets dat ik consequent hoor. Dus ja, we moeten ze sterker maken en begeleiden op dit terrein maar ze moeten ook echt ondersteuning voelen en krijgen. Er dient mee aan de kar getrokken te worden en iets toegevoegd worden. Het kan niet louter zijn van 'nu moet jij hier aan mee werken of dit of dat gaan volgen of implementeren'.

Diversiteit managen vraagt specifieke vaardigheden. Niet iedereen beschikt daarover.

Twee sleutelposities: leidinggevenden en selectie - verantwoordelijken

- selectieverantwoordelijken als poortwachters

Om het verschil te maken op dit domein heb je toch wel echt een soort intrinsieke motivatie en goed inzicht van medewerkers nodig.

- samenspel

Die mensen zitten vaak echt in de puree op hun dienst en willen zo snel mogelijk een nieuwe kracht.

Er worden binnenkort een aantal vacatures uitgeschreven en echt, ik ben heel blij met de manier dat die benaderd en ingevuld zullen worden. We krijgen niet alleen veel ruimte, die verantwoordelijke van dat departement denkt ook echt mee na. Ook over de manier van werven en selecteren.

4. Masterclass

Leiderschap, diversiteit en inclusie



Universiteit
Leiden

Centre for Professional Learning

Masterclass Leiderschap, diversiteit en inclusie Vlaamse Steden

Locatie 21/22 april: Gate 15
Kleine Kauwenberg 15
2000 Antwerpen

Locatie 12/13 mei: Hof van Liere - Prentenkabinet
Prinsstraat 13
2000 Antwerpen

Donderdag 21 april - Diversiteit, inclusie en leiderschap

09.30 - 10.00

Ontvangst met koffie en thee in het cafetaria

10.00 - 10.30

Welkom door kenniscentrum Vlaamse gemeenten
Check-in en toelichting programma & kennismaken met verscheidenheid
Door: Saniye Çelik & Lotte De Bruyne

Masterclass

Leiderschap, diversiteit en inclusie

- We detecteerden een nood en vraag tot meer ondersteuning.
- Verkenning en zoektocht. In België ... en daarbuiten!
- In zee met dr. Saniye Çelik, een Nederlands specialiste in HRM en bestuurs- en organisatievraagstukken verbonden aan de universiteit Leiden.
- Masterclass leiderschap, diversiteit en inclusie
Of: het managen van verschil
- Voor: leidinggevend en op strategische posities in de stadsorganisatie
(en dus niet zozeer voor bv. medewerkers van dienst 'diversiteit')
Cruciale rol!
- Stukje van de puzzel.
Aanvullende noden en vragen: welkom en maak mee het verdere menu!

