



DIVERSITEITSPLAN

Huis van Alijn – Industriemuseum - ETWIE

9 juni 2022

Marijke Cornelis
Diversiteitscoach
marijke@diversiteitsacademie.be
+32 479 78 60 20

INLEIDING	3
DEEL 1	
NODENANALYSE & ADVIES	6
EERSTE INZICHTEN	7
1/ VOORBIJ ISOLATIE EN INTENTIE: DE ORGANISATIE STAAT AL VER !!	7
2/ NAAR DUURZAME VERANDERING	9
3/ TUSSENTIJDSE CONCLUSIES	13
RESULTATEN VAN DE ONLINE BEVRAGING	14
1/ TOEGANKELIJKHEID VOOR BEZOEKERS	15
2/ TOEGANKELIJKHEID VOOR POTENTIËLE MEDEWERKERS	17
3/ DE MEDEWERKER EN DE ORGANISATIE	18
4/ HEFBOMEN VOOR DIVERSITEIT EN INCLUSIE	19
5/ SAMEN WERKEN AAN EEN INCLUSIEVE ORGANISATIE	23
6/ TUSSENTIJDSE CONCLUSIES	27
EEN VERDIEPEND GESPREK IN DE FOCUSGROEP	28
1/ NABESPREKING ONLINE BEVRAGING	28
2/ THEMA 1 – KIEMEN VAN VERANDERING LATEN GROEIEN	29
3/ THEMA 2 – FEEDBACK EN MOEILIJKE GESPREKKEN	31
4/ THEMA 3 – SAMENWERKEN/UITWISSELEN OVER TEAMS EN FUNCTIEPROFIELEN HEEN	32
CONCLUSIES	34
ADVIEZEN	35
DEEL 2	
CONSULTATIES	36
DEEL 3	
VISIE OP DIVERSITEIT	39
RESULTAAT VISUALISATIE	41
ONZE VISIE OP DIVERSITEIT	45
VAN ROL NAAR HEFBOMEN	46
DEEL 4	
STRATEGIE & ACTIEPLAN	47
STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN	48
ACTIEPLAN	49
SLOT	56

INLEIDING

Het Industriemuseum, met zijn Expertisecel voor Technisch, Wetenschappelijk en Industrieel Erfgoed (ETWIE), draagt gastvrij en kwaliteitsvol zorg voor de sporen van de industriële geschiedenis. Het Huis van Alijn is het museum van het dagelijks leven. Beide musea en de expertisecel hebben elk een afzonderlijk inhoudelijk beleidsplan, maar werken achter de schermen onder één directeur nauw samen.

Gelegen in het superdiverse Gent, waar o.a. migratie- en industriegeschiedenis nauw verbonden zijn met elkaar, hebben beide musea al een aantal doelen en acties opgezet voor het bevorderen van diversiteit (in verschillende vormen) in de collectie en publiekswerking. Nu is de tijd rijp voor een hogere ambitie, nl. **HET STRUCTUREEL INTEGREREN VAN DIVERSITEIT IN DE VOLLEDIGE WERKING.**

Het Industriemuseum en het Huis van Alijn willen in 2021-2022 een gezamenlijke visie ontwikkelen op diversiteit, inclusief een plan van aanpak om deze visie doorheen de volledige werking te integreren.

Sinds september 2021 ondersteunt de Diversiteitsacademie de organisatie in het proces naar een diversiteitsplan. Dat proces verloopt in 4 fasen. We brengen de huidige situatie rond diversiteit in kaart en geven vorm aan een participatief traject, met betrokkenheid van alle medewerkers, met als eindproduct een uitgeschreven, gedragen en werkbaar **DIVERSITEITSPLAN**, inclusief een **ACTIEPLAN** voor de eerste jaren. Deze tekst is het eindresultaat van dit proces.

PROCES

We liepen een **TRAJECT IN 4 FASEN : ANALYSEER – CONSULTEER – VISUALISEER – CONCRETISEER**. De procesbegeleiding werd opgenomen door Marijke Cornelis en Lotje De Ridder. Het was een traject met hindernissen: lock down, het verbod om fysiek samen te komen, ziekte, overvolle agenda's ... We hadden het ons bij aanvang anders voorgesteld. Toch heeft de groep samen de doelstelling behaald en ligt er vandaag een **DIVERSITEITSPLAN**, dat de komende jaren uitgevoerd kan worden.

FASE 0 - PLANNING

We starten met een **PLANNINGSGESPREK (2 uren)** om het traject vorm te geven. Daarbij worden samen afspraken gemaakt m.b.t. de concrete TIJDSLIJN voor het traject; de voorbereidingen i.h.k.v. de ANALYSE; advies m.b.t. de samenstelling van de WERKGROEP DIVERSITEIT; afstemming m.b.t. LOGISTIEK.

De procesbegeleider werkte nauw samen met de medewerker toegankelijkheid en outreach. Om de slaagkansen van het traject verder te verhogen, stelden we een **WERKGROEP DIVERSITEIT** samen van een 10-tal medewerkers, gekozen uit verschillende geledingen van de organisatie en met een verschillend profiel. Dit werd de leidende coalitie van het diversiteitsbeleid in de organisatie.

FASE 1 - ANALYSEER

We begonnen met het in kaart brengen van de huidige situatie rond diversiteit en inclusie, in al z'n vormen. We vertrokken daarbij van een brede kijk op diversiteit, geïnspireerd door het kruispuntdenken. We combineerden verschillende *tools* in een grondige **DIVERSITEIT & INCLUSIESCAN**. Dit leidde naar een helder inzicht in:

- de noden en drempels m.b.t. diversiteit & inclusie,
- de hefboomen en kiemen van verandering in de organisatie,
- de uitdagingen m.b.t. het uitrollen van een verandertraject.

Hoe zijn we daarbij te werk gegaan?

De procesbegeleider maakte zich vertrouwd met de organisatie. We onderzochten in de breedte en in de diepte door documentanalyse, individuele interviews, een korte online bevraging en een focusgroep (= groepsinterview) te combineren. Zo werden alle medewerkers betrokken én kreeg de analyse diepgang.

Het resultaat van de **NODENANALYSE & ADVIES** werd op 30 januari aan de organisatie voorgesteld. De tekst is in dit eindproduct opnieuw opgenomen in deel 1.

FASE 2 – CONSULTEER

We gingen in gesprek met een **2 EXPERTEN**, gekozen in functie van de knelpunten die in de analyse naar voor kwamen (vb. toegankelijkheid, taalbeleid, employer branding, inclusieve marketing, ...).

Het aanvankelijke plan was een panelgesprek met 3 experts. Dit was evenwel door de vrijheidsbeperkende maatregelen i.f.v. de gezondheids crisis niet mogelijk. Eén van de experts was op het moment van de afspraak ook geveld door ziekte.

Het zijn 2 losse gesprekken geworden met experts Sofie Vanhoutte en Sibö Rugwiza Kanobana. Meer details lees je in deel 2 van dit document.

FASE 3 - VISUALISEER

De analyse en het advies van de experts vormden de basis voor een brede oefening met ALLE medewerkers en leidinggevenden op 23 februari 2022. Het hele team visualiseerde samen de toekomst, van zodra het weer toegelaten was om fysiek samen te komen. Het moest een visie worden die een kader bood voor gedeeld handelen van medewerkers, leidinggevenden en bestuursleden in de praktijk, en tegelijk actief uitgedragen kon worden naar de doelgroep en de bredere samenleving.

CENTRALE VRAAGSTELLING – Wat is de **VISIE VOOR DE TOEKOMST** van het Industrie-museum en het Huis van Alijn in het superdiverse Gent van de 21^{ste} eeuw? Als alles goed gaat, wat zal er dan over 5 à 10 jaar gerealiseerd zijn?

De Werkgroep Diversiteit ging verder met de resultaten van deze oefening aan de slag en distilleerde er een heldere visie uit, in een 2^{de} workshop op 18 maart 2022. Het resultaat vind je terug in deel 3 van dit document.

FASE 4 – CONCRETISEER

De Werkgroep Diversiteit vertaalde de visie naar een strategie en een actieplan voor de eerstvolgende jaren. In **WORKSHOP STRATEGIE** op 1 april 2022 verkende de Werkgroep, onder begeleiding van Lotje De Ridder, een aantal strategische pistes. Ze kozen de strategieën die, in de context, het meest doeltreffend en efficiënt konden zijn.

In de **WORKSHOP ACTIEPLAN** op 22 april 2022 zette de – intussen sterk uitgedunde – werkgroep de strategische keuzes om naar haalbare acties voor de eerstvolgende periode van 3 jaar.

Het resultaat van deze fase vind je terug in deel 4 van dit document.

We willen graag iedereen bedanken die input gaf voor dit verhaal. We hebben geprobeerd zo goed mogelijk samen te vatten wat voor dit team belangrijk is. Je feedback is zeker welkom!

DEEL 1

NODENANALYSE & ADVIES



EERSTE INZICHTEN

Mijn eerste inzichten in de analyse van de huidige situatie m.b.t. diversiteit & inclusie in de organisatie waren gebaseerd op de studie van beleidsplannen en jaarverslagen, en op acht individuele diepte-interviews:

- 15/07/2021 Ann Van Nieuwenhuysse
- 1/09/2021 Joeri Januarius
- 1/09/2021 Kurt Waegeman
- 1/09/2021 Els Veraverbeke
- 6/09/2022 Hilde Langeroot
- 6/09/2021 Eline Chalmet
- 6/09/2021 Anne-Greet Denolf
- 10/09/2021 Jessie Coppens

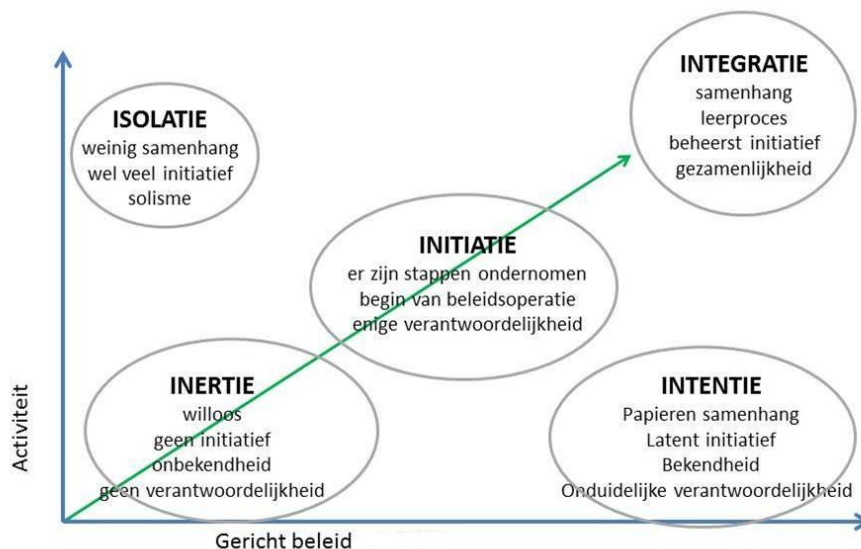
1/ VOORBIJ ISOLATIE EN INTENTIE: DE ORGANISATIE STAAT AL VER !!

Een eerste diagnosetool waarmee we de kwaliteit van D&I-processen kunnen evalueren, is het **5i-MODEL**. Om te komen tot een duurzame, samenhangende implementatie van diversiteitsbeleid moeten vernieuwingen in de praktijk én vernieuwingen op beleidsniveau gelijkmatig ontwikkeld en toegepast worden. Alleen zo slagen we erin de aandacht voor diversiteit en gelijke kansen te *integreren* in de dagdagelijkse werking van de organisatie. Het 5i-model illustreert dit. Sommige organisaties hebben wel heldere beleidsintenties op papier, maar deze worden niet omgezet in daadwerkelijke activiteiten in de praktijk : het blijft bij een papieren beleid (intentie). In andere organisaties zijn een aantal actieve medewerkers met grote ijver – en vaak op vrijwillige basis – nieuwe praktijken aan het ontwikkelen, maar deze worden niet omgezet in beleid dat voor de hele organisatie geldt. De vernieuwers werken in isolement, en riskeren na verloop van tijd ontmoedigd en uitgeput te geraken (isolatie).

Huis van Alijn / Industriemuseum (ETWIE) zijn in hun proces voorbij de fase van intentie en isolatie gegroeid. Ze bevinden zich momenteel in de fase van **INITIATIE**:

- Er zijn al veel stappen ondernomen, zowel op het beleidsniveau als op het praktijkniveau.
- Sinds 2017 is Liesa aan de slag als **MEDEWERKER TOEGANKELIJKHEID, PARTICIPATIE & OUTREACH**; er is met andere woorden structureel een functie gecreëerd, er worden tijd en middelen geïnvesteerd om het diversiteitsbeleid te laten groeien.

- Waar Liesa aanvankelijk sterk inzet op het actieniveau – soms zonder de collega's mee te hebben in het verhaal (isolatie) – is ze vrij snel geschakeld naar een combinatie van sensibilisering, actie en beleidsinitiatief.
- Ondertussen is in het team een groot draagvlak gegroeid voor diversiteit & inclusie.
- Er zijn al veel experimenten uitgevoerd, waardoor een expertise gegroeid is in het team over een brede waaier van onderwerpen.
- Alle relevante thema's die in het maatschappelijk debat op de voorgrond komen, komen ook in de organisatie op de agenda: vb. racisme, dekolonisering, toegankelijkheid, brede kijk op diversiteit, etc.



(Bron : Bellaart, Hans (2001) Matrix Interculturalisatie.)

De uitdaging die nu voorligt, is om door te groeien naar de fase van **INTEGRATIE**, met

- Meer samenhang tussen de verschillende initiatieven
- Meer gezamenlijkheid tussen de verschillende teams; nu wordt er teveel in gespreide slagorde gewerkt.
- Minder de inspanningen dun uitsmeren over héél veel verschillende actie, en in plaats daarvan meer beheerst initiatief.
- Meer aandacht voor het gezamenlijk leerproces, het delen van ervaringen, het evalueren en bespreken van de vorderingen.

2/ NAAR DUURZAME VERANDERING

John P. Kotter (Harvard Business School) bestudeerde vele 10-tallen voorbeelden van verandertrajecten in bedrijven en organisaties. Hij ging op zoek naar wat succes of falen bepaalt. Zijn conclusie? Leiderschap is noodzakelijk, management onvoldoende. En een succesvolle verandering verloopt in 8 fasen. Laten we even naar Huis van Alijn / Industriemuseum (ETWIE) kijken door de bril van Kotter.

FASE 1 – NOODZAAK, URGENTIEBESEF	Creëer een gevoel van urgentie . Help anderen inzien waarom verandering noodzakelijk is en waarom het belangrijk is meteen te handelen. Mik daarbij tegelijk op het hoofd en hart van mensen (cijfers én verhalen).
-------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Waar Liesa aanvankelijk vooral inzette op actie, en graag snel vooruitgang wilde boeken, soms zonder de collega's mee te hebben in het verhaal, is ze vrij snel geschakeld naar een andere aanpak. Ze zette meer in op sensibilisering, in gesprek gaan, kleine experimenten die de buitenwereld binnen brachten en collega's een bredere blik op de wereld gaven.

Zo is intussen een breed en sterk draagvlak gegroeid voor het thema Diversiteit & Inclusie. Het grootste deel van de 50 medewerkers erkent het belang van het thema, ziet ook in dat Huis van Alijn / Industriemuseum (ETWIE) hierrond stappen te ondernemen hebben. Niet overmorgen, maar nu. Ik heb in geen enkel van de gesprekken signalen van zelfgenoegzaamheid opgemerkt of de indruk gekregen dat collega's het thema niet belangrijk genoeg vinden.

Hier zit de organisatie dus goed. Het blijft belangrijk om te sensibiliseren en de buitenwereld voldoende binnen te brengen. Dat kan op dezelfde manier als tot nu toe gebeurt.

FASE 2 – LEIDENDE COALITIE	Verzamel een sterk en krachtig leidend team . Zorg voor een sterke groep die de verandering stuurt. Verzamel leiderschapsvaardigheden, geloofwaardigheid, communicatievaardigheden, autoriteit, analysevaardigheden en urgentiebesef. Zorg dat de groep werkt als een 'team'.
-------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Huis van Alijn / Industriemuseum (ETWIE) heeft een **TREKKER** van het proces in de persoon van Liesa. Haar functieomschrijving:

“Liesa maakt deel uit van Team Publiek, zowel in het Industriemuseum als in het Huis van Alijn. Je vindt haar dus afwisselend in het ene of het andere museum. Ze ontfermt zich over toegankelijkheid, participatie en outreach.

Toegankelijkheid? Dat betekent dat ze streeft naar musea zonder drempels voor bezoekers, letterlijk en figuurlijk. Rolstoelhellingen, lettergrootte, bewegwijzering, gebarentaal, tarieven voor mensen in armoede... Haar belangrijkste doelgroep zijn de collega's. Ze beantwoordt dan ook alle vragen rond toegankelijkheid bij de opbouw van een nieuwe expo, in de communicatie, bij het gidsen...

Participatie? Dat wil zeggen dat niet alleen de museummedewerkers bij de museumwerking betrokken zijn, maar iedereen: jongeren, ouderen, burens, diverse organisaties en gemeenschappen... Daarom organiseert Liesa soms ontmoetingsdagen voor specifieke doelgroepen en stippelt ze een helder diversiteitsbeleid uit.

Outreach? Dat fikst Liesa vanuit het outreachlab in het Huis van Alijn. Ze experimenteert er met cultureel erfgoed als hulpmiddel in de zorg, bijvoorbeeld, of bij mensen in kwetsbare situaties. Omdat dit alles nog vrij nieuw is, stopt ze ook best wel wat tijd in het delen van haar expertise met anderen.

Maar er is tot nu geen brede **LEIDENDE COALITIE** die het proces stuurt. Dat is een nadeel. Het kan ertoe leiden dat er te weinig 'daden' aan de 'woorden' worden gekoppeld, dat agenda's niet vrij gemaakt worden en er te weinig duurzame verandering op gang komt.

FASE 3 – VISIE EN STRATEGIE	<p>Ontwikkel een heldere, richtinggevende visie en een realistische strategie.</p> <p>Maak duidelijk hoe de toekomst verschilt van het verleden en hoe die toekomst gerealiseerd kan worden.</p>
------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

In de **WAARDEN / MISSIE / VISIE** van Huis van Alijn en Industriemuseum (ETWIE) vinden we elementen van toegankelijkheid en inclusie terug. Er is geen aparte visie op diversiteit; ze is in de standaard visie geïntegreerd. Dat zien we in het **BELEIDSPLAN 2019-2023** van de deelwerkingen. We vergelijken:

HUIS VAN ALIJN	INDUSTRIEMUSEUM / ETWIE
<p>WAARDEN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kwaliteitsvol - Ontgrenzend: een open blik - Gedreven - Gastvrij: iedereen, respectvol en zonder vooroordeel, oprechte dialoog - Verrassend: innovatie en creativiteit 	<p>WAARDEN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gastvrij: iedereen welkom, zorg dragen voor elkaar - Gedreven: mensen opzoeken, blik op de buitenwereld - Betrouwbaar: open opstelling, genereus - Respectvol: verscheidenheid = rijkdom - Creatief: vernieuwend, buiten de lijntjes

MISSIE

- Vreemd en vertrouwd
- Voor iedereen
- Samen met
- Verbinden

VISIE

- Samen met en voor een divers publiek
- Voor iedereen, dynamisch
- Muren slopen, drempels verlagen
- Netwerkmuseum
- Gemeenschapsmuseum ↑ kwetsbare gemeenschappen
- Participatieve werking
- Toegewijde interactie

MISSIE

- Gastvrije belevingsplek en kwaliteitsvol expertisecentrum
- Samen met bezoekers, makers & kenners

VISIE

- Gastvrije belevingsplek
- Dynamische en open ontmoetingsplek
- Divers publiek geeft mee betekenis
- Participatieve werking
- Kleine verhalen van mensen van verschillende generaties en achtergronden
- ETWIE als bruggenbouwer en knooppunt
- Dialoog en samenwerking
- Internationaal

De visie is helder en richtinggevend. Dit is op zich een sterk element van het diversiteitsbeleid. Toch moeten we ook opmerken dat de toepassing in de praktijk niet dezelfde snelheid gevolgd heeft. Op het actieniveau zien we dat de nieuwe praktijken, die bij de visie/missie passen en er een uiting zouden van zijn, nog maar deels ontwikkeld zijn. Ze zijn zeker nog niet verankerd in de processen, structuren, gewoontes en rituelen van de organisatie.

Met andere woorden: beleid en actieniveau zijn niet op dezelfde snelheid geëvolueerd. Dat is een aandachtspunt. Misschien is de 'integratie' van de visie op diversiteit té snel opgenomen in het algemene verhaal, waardoor ze voor de ontwikkeling van nieuwe praktijken onvoldoende als een 'vuurtoren', een 'lichtbaken' kan dienen ...

Hoe kunnen we deze fase versterken?

- Door de visie op Diversiteit & Inclusie tijdelijk 'expliciet' te omschrijven, tot een inhaalbeweging in de praktijk heeft kunnen plaatsvinden.
- Door een duidelijke strategie toe te voegen.
- Door duidelijker te omschrijven hoe de gewenste toekomst verschilt van het verleden.

<p>FASE 4 - COMMUNICATIE</p>	<p>Communiqueer, communiqueer, communiqueer de visie en strategie heel vaak en helder. Om draagvlak en betrokkenheid te creëren.</p> <p>Zorg dat zoveel mogelijk anderen de visie en strategie begrijpen en accepteren. Gebruik alle beschikbare kanalen. Communiqueer ook met beelden.</p>
-----------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Doordat de visie op diversiteit & inclusie niet expliciet omschreven is, kan ze niet vaak en helder gecommuniceerd worden. Er kan wel gecommuniceerd worden over de algemene visie, maar dat maakt onvoldoende helder wat er dan precies moet veranderen in de praktijk. Daardoor is het onvoldoende duidelijk hoe medewerkers hun gedrag kunnen aanpassen om de gewenste toekomst tot stand te brengen.

**FASE 5 –
EMPOWERMENT**

Maak het anderen mogelijk om te handelen. Neem zoveel mogelijk **obstakels weg**, zodat degenen die de visie willen realiseren, dit ook kunnen doen.

Op het actieniveau valt de versnippering van initiatieven meteen op. Er is een veelheid aan eerder vluchtige acties, die de vorm aannemen van 'experimenten'. Veel dingen worden uitgetoet, maar nadien onvoldoende geëvalueerd, verdergezet, geconsolideerd en verankerd. De leercirkel (Plan – Do – Check – Adjust) wordt niet rond gemaakt.

Iedere kenniswerker in de organisatie staat onder zeer hoge tijdsdruk. De lat ligt zeer hoog. Medewerkers leggen de lat voor zichzelf ook zeer hoog! Ze staan met grote passie en motivatie in de job. Keerzijde van die medaille is dat er systematisch véél hooi op de vork genomen worden. Moeite hebben met keuzes maken is een deel van de organisatiecultuur geworden.

Dit is de meest gehoorde hindernis, waardoor mooie plannen niet altijd (volledig) tot uitvoer worden gebracht. Of waardoor de resultaten van acties niet ingebed geraken in 'de manier waarop wij hier de dingen doen'.

Medewerkers geven aan het thema zeker belangrijk te vinden en het ook eens te zijn met de visie, maar niet goed te weten wat ze dan precies, concreet kunnen doen in de praktijk.

Doordat obstakels niet weggenomen worden, dreigt er frustratie te sluipen in de inspanningen om het Diversiteit & Inclusiebeleid tot uitvoer te brengen.

FASE 6 – WINST

Creëer zichtbare 'winst' op korte termijn en **vier de successen !!**

Hier stopt het proces!

Ook de successen die wél behaald worden, worden onvoldoende zichtbaar gemaakt. Er gaat weinig tijd naar evaluatie van acties. Zonder evaluatie en reflectie kan je niet opmerken dat iets een succes geweest is, en waar dat precies aan lag.

Als successen niet zichtbaar worden, kunnen ze niet gedeeld worden. Daardoor kunnen andere collega's er niet van leren.

Als successen niet zichtbaar worden, kunnen ze ook niet gevierd worden! Nochtans is dat CRUCIAAL om het draagvlak te behouden en de groei van het Diversiteit & Inclusiebeleid gaande te houden.

FASE 7 – CONSOLIDATIE	Consolideer de bereikte resultaten en hou het tempo in de veranderingen. Blijf veranderingen doorvoeren tot de visie gerealiseerd is.
FASE 8 - VERANKERING	Pas de organisatiecultuur aan. Zorg dat de nieuwe aanpak een deel wordt van 'hoe we hier de dingen doen'. Ga bewust op zoek naar tegenstrijdigheden tussen het nieuwe en het oude, en pak die aan. Hou vast aan de nieuwe benaderingen tot ze sterk genoeg zijn om oude tradities te vervangen ¹ .

3/ TUSSENTIJDSE CONCLUSIES

- 3.1. Het proces is goed op gang gebracht. Er zijn initiatieven op het beleidsniveau, evenals op het actieniveau. Er is een medewerker die structureel tijd en middelen krijgt om het diversiteitsbeleid vorm te geven.
- 3.2. Er is in deze fase van het proces meer nood aan integratie van de inspanningen, samenhang, intern leerproces, delen van expertise, gezamenlijkheid.
- 3.3. Er is voldoende urgentiebesef, voldoende gevoel van noodzaak aan verandering bij een voldoende groot deel van het team.
- 3.4. Er is nood aan een leidende coalitie die samen met Liesa sturing heeft aan het proces, en mee zorgt voor voldoende afstemming, samenhang en vooruitgang. Meer gecoördineerd initiatief.
- 3.5. Er is een tijdelijke nood aan het explicieter benoemen van de visie op diversiteit & inclusie, tot de veranderingen in de praktijk de evolutie op beleidsniveau heeft kunnen inhalen.
- 3.6. Er moet tijd gemaakt worden in de agenda's.
- 3.7. Minder verschillende acties. Meer focus. Kiezen is verliezen, ja. En toch is het noodzakelijk !
- 3.8. Er moet meer zorg besteed worden aan het evalueren van en reflecteren op de acties die genomen worden. Alleen zo kunnen goede praktijken zichtbaar worden en aanleiding geven tot een breder leerproces en verankering in de staande organisatie.

¹ Bron : John P. Kotter (1996) Leiderschap bij verandering. Den Haag : Sdu Uitgevers, 219.

RESULTATEN VAN DE ONLINE BEVRAGING

Op basis van de eerste inzichten uit de documentanalyse en de individuele interviews werd een online bevraging ontworpen, als een Google Formulier. Ze bestond uit 41 inhoudelijke vragen (zowel open als gesloten) en 2 vragen in verband met het profiel van de deelnemers.

De bevraging behandelde deze 4 thema's:

1. Toegankelijkheid voor bezoekers
2. Toegankelijkheid voor potentiële collega's
3. De medewerker en de organisatie
4. Hefbomen voor diversiteit & inclusie
5. Samen werken aan een inclusieve organisatie

De uitnodiging en de link naar de bevraging werden verspreid via mail en op papier. Medewerkers konden digitaal of analoog anoniem deelnemen. De bevraging stond open van 27 september tot 12 oktober 2021.

Van de ca. 50 medewerkers hebben er 38 deelgenomen. Dat geeft een hoge responsgraad van 76 %. De genderverdeling = 71 % van de respondenten identificeert zich als vrouw, 29 % als man. De respondenten waren gelijkmatig verdeeld over de teams:

- 4 x Administratie
- 1 x Technische ploeg
- 9 x Onthaal + erfgoedbewaking
- 5 x Publiekswerking, communicatie en evenementen Huis van Alijn
- 7 x Publiekswerking, communicatie en evenementen Industriemuseum
- 7 x Kennismanagement en digitale strategie
- 7 x Collectie en onderzoek Industriemuseum
- 1 x Collectie en onderzoek Huis van Alijn

We geven hieronder een overzicht van de resultaten.

1/ TOEGANKELIJKHEID VOOR BEZOEKERS

In de bevraging peilden we eerst naar de inschatting van de toegankelijkheid voor bezoekers en potentiële collega's vanuit het perspectief van de medewerkers. Ik baseer me hier op de 7 B's van Toegankelijkheid. Deze vraagstelling geeft natuurlijk geen 'objectief' beeld van de werkelijke toegankelijkheid; we gaan er hier van uit dat de medewerkers, vanuit hun dagelijkse deelname aan het museumgebeuren, een inschatting kunnen maken die – zei het indicatief – toch waardevol is om te vernemen.

VRAAGSTELLING

Ik hoor graag eerst je mening over de toegankelijkheid van het Huis van Alijn en het Industriemuseum. Hoe moeilijk / makkelijk is het voor mensen om hier over de drempel te stappen? En zijn we voor iedereen een aantrekkelijke werkgever?

Voor mijn familie, vrienden en kennissen is het HUIS VAN ALIJN / **INDUSTRIEMUSEUM** ...

ANTWOORD*

	Zeker ja	Eerder ja	Eerder neen	Zeker neen
Bekend: ze weten wat we te bieden hebben.	5 / 8	22 / 15	6 / 14	1 / 1
Beschikbaar: we zijn op de juiste momenten open.	17 / 24	11 / 9	4 / 4	2 / 1
Bereikbaar: ze kunnen hier gemakkelijk geraken.	13 / 13	15 / 23	6 / 2	
Bruikbaar: we kunnen hen boeien.	11 / 14	18 / 21	4 / 3	1
Betaalbaar: ze ervaren geen financiële drempel.	15 / 20	17 / 15	2 / 3	
Begrijpelijk: onze woorden zijn voor hen niet te moeilijk.	21 / 15	10 / 18	3 / 3	2
Betrouwbaar: ze voelen zich hier op hun gemak.	18 / 18	13 / 19	2 / 1	1

**De antwoorden voor Huis van Alijn staan in zwart; die voor het Industriemuseum in het groen.*

IMPRESSIE

De collega's schatten in dat voor hun familie, vrienden en kennissen het Huis van Alijn een toegankelijke plek is. Het Industriemuseum ook. Het Industriemuseum lijkt iets minder 'bekend' in het eigen netwerk. Er wordt 15 x 'neen' geantwoord op de vraag of het eigen netwerk weet wat het Industriemuseum te bieden heeft.

VRAAGSTELLING

Is het HUIS VAN ALIJN / **INDUSTRIEMUSEUM** / **ETWIE** volgens jou een plek waar ... zich als bezoeker thuis voelen?

ANTWOORD*

	Absoluut wel	Eerder wel	Eerder niet	Absoluut wel
Mannen	22/26/18	9/11/7	1/./2	1
Vrouwen	24/20/11	8/16/13	1/./3	1
LGBTQ+	14/13/10	16/22/12	2/2/4	2
Jongeren	12/12/5	16/19/13	5/6/7	1/3
Ouderen	24/25/14	8/13/10	1/./3	1
Mensen met een laag inkomen	8/9/3	19/19/9	4/9/14	2
Mensen met een migratie-achtergrond	2/10/4	16/20/12	13/7/9	1/./3
Mensen die geen Nederlands spreken	8/6/3	20/21/8	4/10/13	4
Mensen die niet graag lezen	10/9/4	19/19/15	4/8/16	1/3
Mensen die graag met hun handen werken	6/22/11	14/15/12	11/./4	1/./1
Mensen met een fysieke beperking	4/11/7	9/25/13	15/2/7	5/./1
Mensen met een mentale beperking	10/9/3	18/23/8	4/4/14	3

*De antwoorden voor Huis van Alijn staan in zwart; die voor het Industriemuseum in het groen; die voor ETWIE in het rood.

IMPRESSIE

Volgens de collega's voelen jongeren, mensen met een migratie-achtergrond, wie graag met de handen werkt, maar vooral mensen met een fysieke beperking zich minder thuis als bezoeker in het Huis van Alijn.

Volgens de collega's voelen jongeren, mensen met een laag inkomen, mensen die niet graag lezen, maar vooral mensen met een migratie-achtergrond en anderstaligen zich minder thuis als bezoeker in het Huis van Alijn.

De toegankelijkheid van ETWIE wordt wat lager ingeschat. ETWIE krijgt een eerder 'intellectueel' profiel toegeschreven – wat gezien de missie en opdracht niet vreemd is.

2/ TOEGANKELIJKHEID VOOR POTENTIËLE MEDEWERKERS

VRAAGSTELLING

“Deze organisatie is een AANTREKKELIJKE WERKGEVER voor ...”

ANTWOORD*

	Zeker wel	Wel	Niet	Zeker wel
Mannen	26	9		
Vrouwen	25	10		
LGBTQ+	19	16		
Jongeren	18	17	1	
Mensen met een migratie-achtergrond	13	15	6	1
Mensen die geen Nederlands spreken	3	13	17	3
Mensen die graag lezen	24	9	1	1
Mensen die graag met hun handen werken	16	13	7	
Mensen met een fysieke beperking	6	17	11	2
Mensen met een mentale beperking	5	13	11	6

**Hier hebben we geen opsplitsing gemaakt per werking.*

IMPRESSIE

De organisaties wordt door de collega's gezien als zeker wel een aantrekkelijke werkgever voor mannen, vrouwen, LGBTQ+, jongeren en mensen die graag lezen.

Er is wat twijfel of de organisatie een aantrekkelijke werkgever is voor mensen met een migratie-achtergrond, anderstaligen, mensen met een fysieke beperking of wie graag met de handen werkt.

INTERN ADVIES

Er wordt ook advies gegeven wat het Huis van Alijn kan doen om de toegankelijkheid te verhogen; de nadruk ligt daarbij op

- Meer inzetten op mensen met een migratie-achtergrond,
- Voldoende differentiëren
- Een open houding t.a.v. diversiteit stimuleren bij alle personeel,
- **Maar vooral : meer inzetten op fysieke toegankelijkheid.**

Het collegiaal advies ten aanzien van het Industriemuseum laat zich samenvatten als:

- Meer inzetten op mensen met een migratie-achtergrond,
- Voldoende differentiëren,
- Een open houding t.a.v. diversiteit stimuleren bij alle personeel,
- **Maar vooral: inzetten op taaltoegankelijkheid (jargon, moeilijke woorden).**

3/ DE MEDEWERKER EN DE ORGANISATIE

In een volgende deel van de bevraging werd gepeild naar de mate waarin de organisatie voor de huidige medewerkers ervaren wordt als een 'inclusieve organisatie'. We definiëren 'inclusieve organisatie' hierbij als "een plek waar je er tegelijk bij kan horen en jezelf kan zijn." In die definitie zitten de 2 belangrijkste dimensies van inclusie vevat, nl. 'belonging' en 'uniqueness'. We legden de collega's een aantal stellingen voor en vroegen in welke mate ze akkoord waren:

ANTWOORD*

	Helemaal akkoord	Akkoord	Niet akkoord	Helemaal niet akk.
Ik voel me thuis in mijn organisatie (mijn museum of dienstverlenende rol).	29	9		
Ik kan mij op het werk tonen zoals ik ben.	23	15		
Ik heb het gevoel dat mijn mening hier meetelt	16	15	7	
Ik ken alle collega's in de organisatie (mijn museum of dienstverlenende rol).	4	22	11	1
Als ik thuis zorgen heb, vind ik steun bij mijn collega's.	10	21	5	1
Ik voel dat mijn collega's vooroordelen hebben tegenover mij.		3	16	18
Ik heb het gevoel dat ik bijdraag aan een waardevol project.	20	16	2	
Ik aarzel om mijn mening te zeggen in het team.	1	4	26	6
Ik hou werk en privé liever strikt gescheiden	2	15	16	3

**Hier hebben we geen opsplitsing gemaakt per werking.*

IMPRESSIE

Alle collega's geven aan zich thuis te voelen in de organisatie en authentiek zichzelf te kunnen zijn in de organisatie. Bijna allemaal hebben ze het gevoel bij te dragen aan een waardevol project.

91,7 % van de collega's heeft het gevoel dat collega's **GEEN VOORROEDELLEN** hebben tegenover hen.

De stellingen “Ik heb het gevoel dat mijn mening hier meetelt,” en “Ik aarzel om mijn mening te zeggen,” geven een meer diffuus beeld.

Dat geeft mijns inziens **2 DOORDENKERTJES**:

- Worden de ideeën en ervaringen van iedereen voldoende meegenomen?
- Is er voldoende brede inspraak & participatie van alle functieprofielen?

Zoomen we in op de relationele dimensie met de 2 stellingen “Ik ken alle collega’s in de organisatie,” en “Als ik thuis zorgen heb, vind ik steun bij mijn collega’s,” dan zien we toch enige twijfel. Elkaar leren kennen van mens tot mens, voldoende investeren in relatie-opbouw kan ook een aandachtspunt zijn in de ontwikkeling van een inclusieve organisatie.

4/ HEFBOMEN VOOR DIVERSITEIT EN INCLUSIE

In de Diversiteitsacademie werken we met het Diversiteit & Inclusie Kompas als methode om systematisch een inclusieve organisatie te ontwikkelen. Richtinggevend daarin zijn 8 sleutels naar verbinding in diversiteit. We hebben in de online bevraging naar de huidige situatie op deze 8 dimensies gepeild.

De sleutel **NORMALISEREN** houdt in dat diversiteit genormaliseerd wordt in een organisatie.

94,7 % van de collega’s vindt dat bij Huis van Alijn / Industriemuseum / ETWIE diversiteit als normaal wordt gezien.

De sleutel **RELATIVEREN** houdt in dat de (mensen in de) organisatie in staat zijn/is om het eigen perspectief op de dingen te relativeren. 91,6 % van de collega’s vindt dat bij Huis van Alijn / Industriemuseum / ETWIE een afwijkende mening of nieuwe invalshoek welkom is.

De sleutel **OPENEN** houdt in dat je in staat bent om het hart en de deur open te zetten voor mensen die ‘anders’ zijn dan de mainstream in de organisatie. Deze sleutel gaat zowel over de relationele dimensie als over het vraagstuk van toegankelijkheid.

Op de **RELATIONELE DIMENSIE** scoort Huis van Alijn / Industriemuseum / ETWIE goed: 83,8 % beaamt dat collega’s hun hart en deur open zetten voor elkaar.

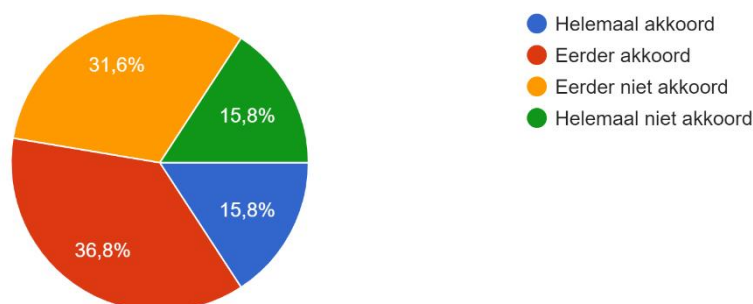
“Naar mijn gevoel is er wel veel openheid voor andere meningen en respect voor mensen met een ‘andere’ levenswandel in de organisatie, maar is er in de praktijk

bij ons op de werkvloer vrij weinig diversiteit (in de meeste teams toch) waardoor dit niet echt op de proef gesteld wordt of in de praktijk wordt gebracht.”

In het vraagstuk van de **TOEGANKELIJKHEID** scoort Huis van Alijn / Industriemuseum / ETWIE iets minder goed. Net iets meer dan de helft van de collega's vindt dat in de organisatie de superdiversiteit van de stad te weinig weerspiegeld is. Dit kan zowel betrekking hebben op de samenstelling van de bezoekers als op het personeelsbestand.

We werken in een superdiverse stad, maar in onze organisatie is daar weinig van te merken.

38 antwoorden



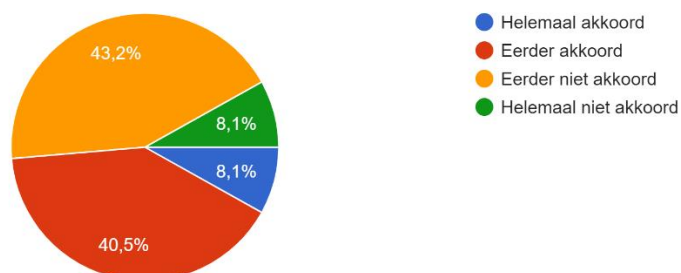
De sleutel **VERKENNEN** verwijst naar het vermogen van een organisatie om breed te observeren en om, voorbij de eigen vooroordelen en clichés, de ander vanuit een respectvolle nieuwsgierigheid tegemoet te treden.

94,6 % van de collega's vindt niet dat er in Huis van Alijn / Industriemuseum / ETWIE veel vooroordelen en clichés zijn t.a.v. mensen met een andere levenswandel.

De sleutel **SCHAKELN** verwijst naar het vermogen van de organisatie om flexibel te schakelen tussen verschillende symboolsystemen (waaronder talen), regelsystemen, afspraken, e.d. Ook het vermogen om met onzekerheid om te gaan.

In deze organisatie zijn er strakke regels, afspraken en gewoonten.

37 antwoorden



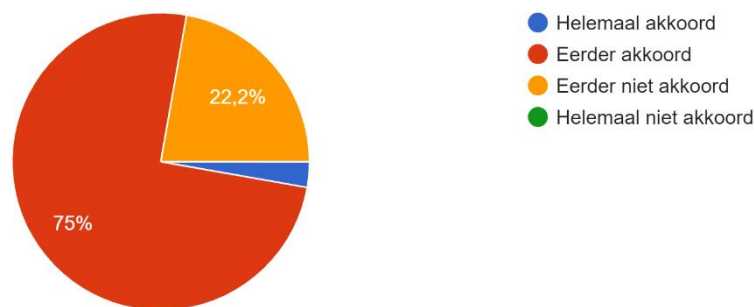
Op deze dimensie valt het team in 2 gelijke delen uiteen: de helft van de collega's ervaart de regels, gewoonten en afspraken wél als strak; de andere helft is het daar niet mee eens.

“Je bent hier zeer welkom maar wordt geacht in je ‘niveau’ te blijven. Over beleid en ontwikkelingen binnen de organisatie praten op informele momenten is not done. Wij worden maandelijks verwacht een 1 op 1 gesprek te hebben en worden geëvalueerd. Er bestaat nog geen manier om het beleid mee te evalueren, participierend of down-top.”

De sleutels **DIALOOG & CO-CREATIE** hebben betrekking op de mate waarin dialoog de standaard gespreksvorm is in een organisatie, en co-creatie de standaard vorm van samenwerken. Beide musea hebben ‘participatie’ als een kernwaarde in hun werking. Wordt dat ook in het team waar gemaakt?

75 % van de collega's verklaart zich ‘eerder akkoord’ met de stelling dat in deze organisatie beslissingen in samenspraak genomen worden.

In deze organisatie worden beslissingen in samenspraak genomen.
36 antwoorden

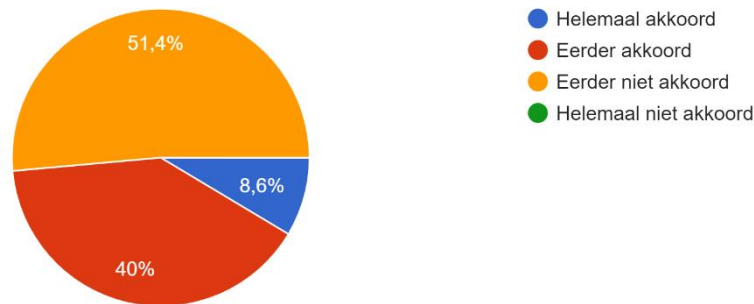


Over de vraag of de teams voldoende samenwerken zijn de meningen gelijk verdeeld: 51,4 % vindt van wel, 48,6 % vindt van niet.

“Alle teams werken elk wat op hun eiland. Er wordt wel geluisterd naar andere meningen of nieuwe ideeën, maar uiteindelijk verandert er soms weinig en blijft alles wat vastgeroest zoals het is. Springt een idee teveel uit de band, sterft dat meestal een stille dood.”

In deze organisatie werken de verschillende teams / deelwerkingen onvoldoende samen.

35 antwoorden



Co-creatie, samenwerking en een algemene cultuur van 'leren-van-elkaar' zijn belangrijke bouwstenen voor een open, inclusieve organisatie, dus hier vinden we mogelijk een aandachtspunt.

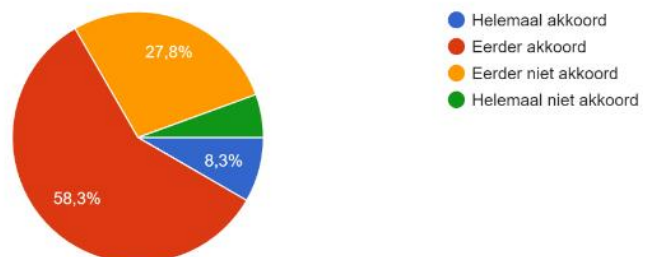
"We hebben nood aan een meer open feedback cultuur. We moeten meer momenten van stilstaan, waarderen, evalueren inbouwen. Nu hollen en rollen we teveel van het ene naar het andere project."

De laatste sleutel tenslotte, **CONFLICTEREN**, verwijst naar het vermogen van een organisatie om met conflicten om te gaan. Wie voluit gaat voor diversiteit & inclusie komt vroeg of laat in conflictsituaties of moeilijke gesprekken terecht. Het vermogen om conflicten te normaliseren en erop te anticiperen met een goede conflicthanteringsstrategie houdt rechtstreeks verband met de mate waarin een organisatie naar inclusie kan groeien. Conflictvermijdend gedrag is een tegenindicatie: vanuit de vrees voor conflicten – en vanuit een bekommernis om eventuele schade in de relaties – worden conflicten en moeilijke gesprekken te gemakkelijk uit de weg gegaan. Dat belemmert de groei van inclusie.

66,6 % van de collega's is 'eerder' tot 'helemaal' akkoord met de stelling dat in deze organisatie conflicten liever uit de weg gegaan worden. 44,1 % van de collega's geeft aan dat conflicten uit het verleden onderhuids nog hun invloed hebben. Dat wijst erop dat de sleutel CONFLICTEREN wat extra aandacht verdient.

In deze organisatie gaan we conflicten liever uit de weg.

36 antwoorden



AANDACHTSPUNTEN

Uit de screening van de 8 sleutels uit het Diversiteit & Inclusie Kompas komen de volgende aandachtspunten naar voor:

- Toegankelijkheid voor een superdivers publiek en een superdiverse talentenpool,
- Samenwerking en co-creatie, de houding leren-van-elkaar, tussen teams en deelwerkingen,
- Flexibiliteit & wendbaarheid,
- Conflict-vermijndend gedrag en conflicthantering.

5/ SAMEN WERKEN AAN EEN INCLUSIEVE ORGANISATIE

Als laatste onderdeel van de bevraging peilden we naar de ervaring van collega's met het huidige 'samen werken aan' een inclusieve organisatie.

Drijfveren om in te zetten op Diversiteit & Inclusie

Simon Sinek ontdekte dat grote leiders hun verhaal altijd vertellen vanuit de WHY. Hij noemt dat de 'Golden Circle': wil je mensen warm maken voor een transitie, dan is het belangrijk te vertrekken vanuit de drijfveren.

Ik wilde graag weten wat de voornaamste drijfveren zijn voor de collega's van Huis van Alijn / Industriemuseum / ETWIE. Daarom vroeg ik hen om een ordening aan te brengen in 6 argumenten of drijfveren voor diversiteit & inclusiebeleid.

Het is belangrijk dat wij inzetten op diversiteit & inclusie, zodat ...

- ... we mensen helpen die de weg naar ons niet vinden.
- ... iedereen een gelijke kans heeft om hier te komen werken.
- ... iedere bezoeker zich hier welkom voelt.
- ... wij met een diverse ploeg aantrekkelijker zijn voor een divers doelpubliek.
- ... wij als organisatie vlotter kunnen inspelen op de trends in de samenleving.
- ... wij door de burger gezien worden als een waardevolle organisatie.

De twee drijfveren die collega's het meest in beweging brengen zijn: **WE WILLEN DAT IEDERE BEZOEKER ZICH HIER WELKOM VOELT ! WE WILLEN DAT IEDEREEN EEN GELIJKE KANS HEEFT OM HIER TE KOMEN WERKEN !**

Toegankelijkheid en het wegwerken van drempels en uitsluitingsmechanismen, hebben als argument dus het meest motiverende kracht.

Zijn we goed bezig ?

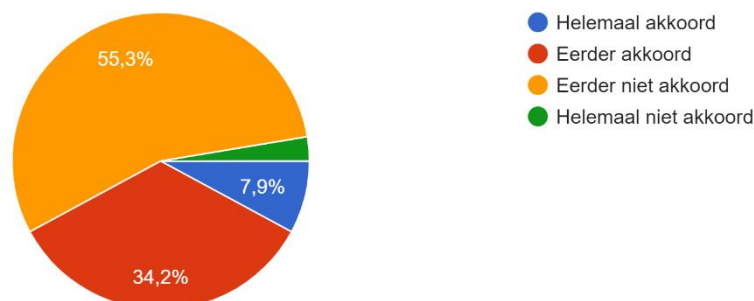
Tenslotte peilde ik nog naar de mening van collega's over de kwaliteit van het proces naar een diversiteitsbeleid. Ik legde een aantal stellingen voor en vroeg de collega's om positie in te nemen.

- Voor 65,8 % van de collega's is het duidelijk waar de organisatie naartoe wil met diversiteit & inclusie.
- 63,2 % vindt het duidelijk hoe hij/zij daar zelf kan aan bijdragen.
- 60,5 % heeft voldoende inspiratie.
- 79,4 % voelt zich in de inspanningen voldoende ondersteund.
- Slechts 3 collega's geven aan zich een beetje ontmoedigd te voelen in de inspanningen.
- Slechts 6 collega's vinden dat er teveel verandering is op korte tijd.
- 52,6 % heeft weinig diversiteit in het netwerk van externe partners. Dit kan een hindernis zijn.

D.w.z. dat het voor ca. 40 % van de respondenten NIET duidelijk is. Korter indachtig kunnen we hieruit afleiden dat er nood is aan een duidelijker visie en strategie, communicatie over de visie en strategie en inspiratie. Zo kunnen medewerkers *empowered* worden om de ambities om te zetten in de praktijk.

HET BELANGRIJKSTE AANDACHTSPUNT IN DIE EMPOWERMENT IS TIJD: 57,9 % ERVAART ONVOLDOENDE TIJD OM ERMEE BEZIG TE ZIJN.

Ik heb voldoende tijd om bij te dragen aan diversiteit & inclusie in de organisatie.
38 antwoorden



De grootste KRACHT van deze ploeg?

- Enthousiaste medewerkers
- openheid, bereidwilligheid, teamgeest; de wil is er bij de mensen
- Goesting en motivatie, een open blik en geest; er is voldoende openheid en wilskracht om te werken aan diversiteit en inclusie
- sterke inhoud, maatschappelijke relevantie van onze organisaties, kennis en goesting bij velen aanwezig om ambities waar te maken
- De mogelijkheden en het potentieel dat zich bevindt in het onderwerp waarrond we werken
- Eensgezind met de neuzen in dezelfde richting van het museum een fijne werk/bezoekplek te maken
- Dat we op dezelfde lijn zitten en samen in één richting werken; samenwerking
- Flexibiliteit
- Wie een interesse heeft in techniek, die voelt zich hier meteen onder gelijkgezinden.
- Meer samenwerking, meer (duidelijke) communicatie, praten met elkaar ipv naast elkaar of per team, meer onderlinge contacten, meer informele momenten
- Gemeenschappelijk doel of passie voor dit museum
- Zorg dragen voor elkaar
- Het bewustzijn dat diversiteit aanwezig is en we dit moeten representeren in onze collecties en werking.
- De wil om ergens te geraken en iets op poten te zetten en er plezier aan te beleven.
- Motivatie en engagement in de job. Durven experimenteren.
- De voorbije jaren zijn er veel nieuwe mensen bijgekomen, maar anderzijds heb je ook de collega's die er al jaren werken en heel wat ervaring hebben. Door beiden te combineren kan je ver geraken.
- Blijven overleggen

De grootste UITDAGING van deze ploeg ?

- Bewustwording van wat diversiteit inhoud? Te veel willen doen/aanpakken in één keer
- Gebrek aan tijd, middelen en personeel; diversiteit is op dit moment nog teveel een apart project, waar uiteindelijk nooit (genoeg) tijd voor overblijft
- Slagkracht, charismatisch 'leider' die ambities mbt diversiteit uitdraagt, draagvlak in team blijft creëren, dialoog en discussie op gang brengt.
- Samen werken en het initiatief van onderuit laten komen; open overleg
- De neuzen in dezelfde richting krijgen :)
- Klaar en duidelijk formuleren wat de noden zijn die nog nieuwe inzet nodig hebben.

- Tijd inbouwen en er permanent aan werken, er is nu vaak te weinig tijd voorzien om bv. extra dingen af te toetsen of bepaalde samenwerkingen aan te gaan voor kleine projecten waardoor het soms niet haalbaar is.
- samenwerking tussen verschillende diensten
- Onderschatting van het belang van diversiteit en inclusie
- Desinteresse bij het brede publiek?
- vergadercultuur, lange tijd voordat dingen veranderen, financiële barrières en tekort aan personeel
- Veel werk, projecten, nieuwe collega's, .. die erbij komen en het dus wat moeilijker is om mee te zijn met alles. Veel 'onzichtbaar' werk.
- Luisteren naar goede raad
- Met de beperkt beschikbare tijd een gedragen werking uitbouwen.
- De verschillende leeftijden van de medewerkers.
- VRIENDEN blijven
- Elkaars werkingen niet goed kennen. De werkdruk (te veel met te weinig mensen).
- Anderzijds zorgen die vele nieuwe mensen er ook voor dat je telkens je menselijk kapitaal terug moet opbouwen, dat je telkens een stukje van nul moet beginnen. Bepaalde rigide processen eigen aan een lokaal bestuur kunnen er ook voor zorgen dat de gedrevenheid afkalft en je verzakt in een situatie waarbij je geen moeite meer doet om je nek uit te steken.
- Overeen komen
- Fragmentatie.
- waardering en betrokken worden
- overvolle agenda's, waardoor waardevolle zaken soms als teveel extra werk aanvoelen

6/ TUSSENTIJDSE CONCLUSIES

- 6.1. De collega's schatten in dat voor hun familie, vrienden en kennissen het Huis van Alijn een toegankelijke plek is. Het Industriemuseum ook. Het Industriemuseum lijkt iets minder 'bekend' in het eigen netwerk.
- 6.2. Volgens de collega's voelen jongeren, mensen met een migratie-achtergrond, wie graag met de handen werkt, maar vooral mensen met een fysieke beperking zich minder thuis als bezoeker in het Huis van Alijn.
- 6.3. Volgens de collega's voelen jongeren, mensen met een laag inkomen, mensen die niet graag lezen, maar vooral mensen met een migratie-achtergrond en anderstaligen zich minder thuis als bezoeker in het Huis van Alijn.
- 6.4. Er is twijfel of de organisatie een aantrekkelijke werkgever is voor mensen met een migratie-achtergrond, anderstaligen, mensen met een fysieke beperking of wie graag met de handen werkt.
- 6.5. De respondenten geven aan zich thuis te voelen in de organisatie en authentiek zichzelf te kunnen zijn in de organisatie.
- 6.6. Maar: worden de ideeën en ervaringen van iedereen voldoende meegenomen? Is er voldoende brede inspraak & participatie van alle functieprofielen?
- 6.7. Uit de screening van de 8 sleutels uit het Diversiteit & Inclusie Kompas komt naar voor dat er meer ingezet mag worden op toegankelijkheid voor een superdivers publiek en een superdiverse talentenpool. Samenwerking en co-creatie, de houding leren-van-elkaar, tussen teams en deelwerkingen zou meer gestimuleerd moeten worden. Flexibiliteit & wendbaarheid van de organisatie is een aandachtspunt. Conflict-vermijdend gedrag belemmert de groei van het diversiteitsbeleid.
- 6.8. Collega's willen zich vooral inzetten voor meer toegankelijkheid en het wegwerken van drempels en uitsluitingsmechanismen.
- 6.9. Voor ca. 40 % van de respondenten is het NIET duidelijk waar de organisatie naartoe wil met D&I en hoe zij daar zelf kunnen aan bijdragen. Er is nood aan een duidelijker visie en strategie, communicatie over de visie en strategie en inspiratie.
- 6.10 De belangrijkste knelpunten zijn TIJD EN FRAGMENTATIE: het team zet in op teveel ambities tegelijk. De agenda wordt niet vrij gemaakt om van 'droom' naar 'werkelijkheid' te gaan in het diversiteitsbeleid.

EEN VERDIEPEND GESPREK IN DE FOCUSGROEP

Op basis van het verslag van Liesa R.

1/ NABESPREKING ONLINE BEVRAGING

Het is belangrijk om de cijfers te nuanceren

- Wie participeerde?
- Voorbeeld: hoog cijfer over clichés en stereotypering ↑ maar aangezien we geen divers team zijn, kunnen we dit moeilijk over onszelf zeggen.
- Niet iedereen interpreteert de begrippen die in de vragenlijst werden gebruikt op dezelfde manier.
- Ook bewust zijn dat de cijfers deels gekleurd zijn door de huidige corona maatregelen. Minder mogelijkheid om samen te werken, informele uitwisselingsmomenten te hebben, teamoverschrijdend te werken enz.
- Teamoverschrijdend 'moeten' werken ook heel afhankelijk van je jobinhoud, taken, enz.

Algemeen zit onze gastvrijheid zeker goed. Is ook een belangrijke waarde en dat komt sterk naar boven in onze werking. Mogen we fier op zijn en vaker benoemen.

Verrassend positief zijn de vragen over het welzijn van de collega's. Heel fijn om zien dat velen zich goed voelen in de organisatie, zichzelf kunnen zijn en het gevoel hebben inspraak te hebben.

Deels verrassend dat velen het gevoel hebben dat ze inspraak hebben. We willen oppassen met niet top-down te werken en denken soms dat we nog te weinig inspraak geven. Kunnen we misschien verklaren dat velen wel weten bij wie ze terecht kunnen als ze feedback hebben en niet iedereen heeft behoefte om altijd inspraak te geven.

Naar beleidsplan toe misschien goed om ook de organisatiestructuur op zich eens te evalueren.

Veel conflictvermijdend gedrag in de organisatie is herkenbaar. Mogelijk reden kan zijn dat we te weinig momenten vrij maken om te reflecteren en te evalueren. We gaan te snel van het ene project naar het andere waardoor we geen ruimte creëren om zo'n gesprekken aan te gaan.

We stellen ons de vraag: wat is een conflict en waar ligt het verschil met een discussie? Bij vermijdend gedrag is het ook vaak kiezen welke belangen we voorop stellen. Professionele belangen komen dan vaak voorop te staan, waardoor men kiest om het conflict te vermijden. We moeten meer evalueren naar een open feedback cultuur.

Conflict zal er sowieso altijd ergens zijn. Dus gewoon belangrijk om er aandacht voor te hebben. Bij de nieuwe collega's nog weinig conflictmomenten ervaren.

Taaltoegankelijkheid: we zijn ons ervan bewust dat collega's daar zo over denken, maar vragen ons af of bezoekers dat ook zo ervaren. Erfgoedbewakers merken dat als iemand veel interesse heeft toch ook veel teksten leest. Dus misschien bewust zijn dat het thema eerder hoogdrempelig is ipv de teksten.

Fysieke toegankelijkheid Huis van Alijn: daar zijn we ons sterk bewust van. Kunnen we momenteel weinig aan doen. Afwachten op het masterplan.

Door de globale organisatiestructuur is het inderdaad niet flexibel werken. Binnen de dagelijkse museale werking wel voldoende flexibiliteit. Maar binnen de AGB-structuur en de stadsstructuur te veel regels.

Momenteel bezig met evaluatie van de AGB-structuur. Van deze feedback zijn ze zich bewust en proberen ze mee te nemen in de toekomstplannen.

2/ THEMA 1 – KIEMEN VAN VERANDERING LATEN GROEIEN

Om het diversiteit & inclusiebeleid te laten groeien is het belangrijk dat er bewust ingezet wordt op de KIEMEN VAN VERANDERING. Vanuit die kiemen moet je gaan VERBREDEN – VERDIEPEN – VERANKEREN. Zo kunnen nieuw beleid en nieuwe praktijken stevige wortels krijgen en uitgroeien tot een 'volwassen plant'.

Bij HUIS VAN ALIJN / INDUSTRIEMUSEUM / ETWIE zijn er veel kiemen van verandering aanwezig. Er zijn al veel kleine initiatieven genomen. Toch lijkt het tot nu vnl. bij losse initiatieven te blijven.

Wat nog weinig gebeurt: op basis van de experimenten ...

- ... nieuwe procedures of methodieken uitschrijven
- ... de ervaringen breed delen onder de collega's
- ... structurele aanpassingen, inschrijven in procedures, ontwikkelen van nieuwe 'gewoonten'

VRAGEN

- Hoe verklaar je dit? Welke oorzaken zie je?
- Welke HINDERNISSEN maken het moeilijk om te verbreden – verdiepen – verankeren?
- Welke KLEINE INGREPEN / EENVOUDIGE OPLOSSINGEN zouden al meteen een verschil maken?



ANTWOORDEN

We voelen dat dit thema leeft zowel binnen als buiten onze organisatie, en dingen sterker benoemd worden dan vroeger. Zien hetzelfde gebeuren rond digitalisering. Iedereen vindt het belangrijk, probeert verschillende dingen uit, zijn zoekende welk nieuwe kennis en skills daarvoor nodig zijn. We voelen dat nu alle puzzelstukjes in elkaar moeten vallen.

Daarvoor voornamelijk TIJD nodig. Om iets structureel te veranderen, routines te doorbreken moeten we blijven hameren op dit thema. Meer op de agenda's zetten. Is een gedeelde verantwoordelijkheid. Ook de leidinggevenden moeten dit meer blijven aankaarten binnen hun teams.

- Reden van te weinig tijd hebben kan zijn omdat iedereen enthousiast zijn job doet en daardoor teveel hooi op zijn vork neemt. We moeten soms durven dingen niet te doen.
- Mindset veranderen: niet denken 'we hebben te weinig tijd' maar 'we maken hier tijd voor, omdat we het belangrijk vinden'

Aandachtspunten bij het nieuwe beleidsplan:

- Bij doelstelling rond een talentvolle omgeving creëren: kennis/skills over dit thema zouden hierin meegenomen moeten worden
- EN-EN verhaal ↑ specifiek doel van maken + laten doorstromen in andere doelstellingen
- Nadenken hoe we de resultaten van de doelen voldoende meetbaar kunnen maken. Proces belangrijker dan cijfers! Maar niet gemakkelijk om te capteren.

MOGELIJKE QUICK WINS

1. Per team meer personen hebben die extra aandacht geven aan diversiteit en inclusie. Het diversiteitsteam kan daar een goede aanzet voor zijn!
2. Oplijsten waar het thema diversiteit nog niet structureel wordt meegenomen maar waar er wel mogelijkheden zijn bv. op de agenda zetten van elk teamoverleg, meenemen in de samenwerkingsgesprekken, ...

3. Werkprocessen, en specifiek rond diversiteit, uitschrijven. Hoe werkten we tijdens project x rond diversiteit? Met wie werkten we daarvoor samen? Waar successen/hindernissen? ... Zo komt het enerzijds vaker op de agenda, zijn we er bewuster mee bezig en kan het langzaam groeien naar een normalisering om diversiteit altijd mee te nemen, en ook een databank opbouwen van hoe je rond diversiteit kan werken.

3/ THEMA 2 – FEEDBACK EN MOEILIJKE GESPREKKEN

De transitie naar een inclusieve organisatie, waar elke medewerker authentiek zichzelf kan zijn en het beste van zichzelf kan inzetten, én waar het hele doelpubliek zich welkom voelt, vraagt om aanpassingen in de huidige manier van werken. Dat kan complex zijn en soms ook emotioneel, omdat het ook over waarden & normen gaat, over de identiteit van de organisatie en de medewerkers, etc.

Een **GOEDE FEEDBACKCULTUUR** helpt om deze transitie vlot te laten verlopen. Uit de analyse komt het signaal dat HUIS VAN ALIJN / INDUSTRIEMUSEUM / ETWIE misschien niet zo sterk is in het omgaan met conflicten ...

VRAGEN

- Heeft de organisatie een goede feedbackcultuur?
- Geven jullie gemakkelijk woorden aan de dingen die goed gaan?
- Hoe gaan jullie om met moeilijke gesprekken?
- Hebben jullie duidelijke afspraken omtrent conflicthantering?
- Is er conflict vermijdend gedrag? Hoe uit zich dat?
- Welke KLEINE INGROPEN / EENVOUDIGE OPLOSSINGEN zouden al meteen een verschil maken?

ANTWOORDEN

Onze feedbackcultuur is al veel verbeterd, maar we hebben nog stappen te zetten. Nu vaak feedback met en door de leidinggevenden met medewerkers in hun team, maar niet altijd open feedback tussen collega's onderling.

We geven vrij gemakkelijk woorden aan de dingen die goed gaan, maar soms zijn die woorden wat te algemeen, we zeggen dat het goed is maar zeggen/omschrijven niet specifiek genoeg wát er dan juist goed is

Vanaf wanneer is iets een 'moeilijk' gesprek? Meestal is Ann degene die deze moeilijke gesprekken voert. En dit is nog weinig voorgekomen.

Omtrent conflicthantering hebben we vooral onbeschreven afspraken. We weten ook niet zeker of die altijd nodig zijn. Belang van waarden van organisaties (openheid, respect,...) en

feit dat die gekend, gedragen, in de praktijk gebracht worden. Soms moeten we nog meer aandacht hebben om die extra te verwoorden, bijvoorbeeld de waarden duidelijk meegeven met nieuwe medewerkers enz.

Ja, er is conflict vermijdend gedrag. Dat uit zich bijvoorbeeld in vetes of onenigheden tussen collega's die al lang sluimeren, niet-aangepakte conflicten die blijven liggen. Voor conflicten met 'klanten', is er wel een klachtenprocedure.

MOGELIJKE QUICK WINS

1. Intervisie tussen leidinggevenden
2. Meer evaluatiemomenten inplannen, maar opletten: het moeten niet altijd vergaderingen zijn
3. Waarderingscultuur vinden we belangrijk! Blijven voor inzetten.

4/ THEMA 3 – SAMENWERKEN/UITWISSELEN OVER TEAMS EN FUNCTIEPROFIELEN HEEN

Om de kracht van diversiteit in een organisatie voluit te kunnen benutten, is het belangrijk dat er **STERKE RELATIES** kunnen groeien doorheen de hele organisatie. Sterke relaties leggen het fundament om vlot ideeën, inzichten en ervaringen te delen met elkaar; zijn een voorwaarde om te leren van elkaar; maken het makkelijker om knopen door te hakken en (moeilijke) beslissingen te nemen.

Uit de analyse komt het signaal dat bij HUIS VAN ALIJN / INDUSTRIEMUSEUM / ETWIE de relaties IN de teams weliswaar sterk zijn (veel gedeelde passie, veel collegialiteit, een goede samenwerking), maar dat het samenwerken / uitwisselen over teams en functieprofielen heen minder sterk ontwikkeld is.

VRAGEN / ANTWOORDEN

In welke mate klopt deze analyse WEL / NIET ?

- Er zijn wel een aantal voorbeelden van overlap tussen teams, medewerkers van het ene team volgen meetings bij andere teams
- Een kruisbestuiving binnen een huis zelf, gaat vlot en wordt ook gefaciliteerd
- Een kruisbestuiving over de huizen heen ligt inderdaad moeilijker maar is ook heel vaak afhankelijk van huis, team en persoon

Hoe verklaar je dit? Welke oorzaken zie je?

- Tot stand komen van grote lijnen zoals tentoonstellingen, actieplannen, beleidsplan, ...: zorgen dat planning en tijdschema duidelijker is voor iedereen zodat er ook ruimte is voor input of feedback
- Misschien doen we teveel, lijdt de samenwerking onder de agenda's, opgelet voor het ritme van projecten, ...

Welke HINDERNISSEN maken het moeilijk om goed samen te werken over teams en functieprofielen heen?

- Er wordt heel vaak terug gegrepen naar de vergadercultuur: werkgroep, workshop, periodieke overleg, ...; als oplossing voor meer informatie-uitwisseling

MOGELIJKE QUICK WINS

1. Teamstructuur zichtbaarder maken in organogram, want ook makkelijker voor nieuweling om direct zicht te krijgen op wie wat waar wanneer. In de nieuwe beleidsplannen eens nadenken om het organogram anders voor te stellen, waarin duidelijker is hoe teams over elkaar heen werken.
2. Fysieke plekken creëren die uitnodigen tot informatieve samenkomsten (cfr Google, Facebook, Apple, ...): zetels, tafeltennistafel, kicker, ... : plaatsen waar je het hoofd kan leegmaken en gewoon kan samen zijn, zonder dat het moet.
3. Andere digitale tools die minder zakelijk zijn dan teams om dergelijke digitale momenten zoals apero en zo toegankelijker te maken
4. Wekelijkse of maandelijkse of occasionele informele gelegenheden creëren om informele klik tussen mensen te optimaliseren: de openingsavond van de expo met pizza, maandelijkse after work (IM), bvb live muziek @ alijn, ... : misschien niet altijd op momenten in vrije tijdscontext, ook mogelijk maken tijdens diensturen (vb oorspronkelijke idee van vandaag, idee van de actieplannen).
5. Bij start van nieuwe projecten tijd en ruimte maken om het project voor te stellen. (Daar de eerste kiemen leggen) en al een eerste keer feedback, kruisbestuiving, ... mogelijk maken.

CONCLUSIES

1/ DE ORGANISATIE STAAT VER in het proces naar een geïntegreerd Diversiteit & Inclusie-beleid. Initiatieven op beleidsniveau en op praktijkniveau zijn aanwezig. Er is een HT medewerker aanwezig, die structureel tijd en middelen krijgt om het beleid uit te werken. Alle relevante inhoudelijke thema's zijn in het vizier en komen aan bod.

2/ ER IS EEN GROOT DRAAGVLAK voor de verdere verdieping van het D&I beleid. Er is voldoende gevoel van noodzaak aanwezig in het team.

3/ Om verder te kunnen groeien, is er nu vooral nood aan integratie van de (versnipperde) inspanningen, MEER SAMENHANG, een intern leerproces, gezamenlijkheid. Het ontbreekt de organisatie nog aan een brede LEIDENDE COALITIE, die sturing kan geven aan dit proces.

4/ In de waarden / missie / visie van zowel het Huis van Alijn als het Industriemuseum (ETWIE) zijn veel elementen van een 'inclusieve' kijk geïntegreerd. Er is geen afzonderlijke visie op diversiteit & inclusie aanwezig. Dat is op zich positief, ware het niet dat de implementatie in de praktijk achterop hinkt. Er is TIJDELIJK NOOD AAN HET EXPLICIET MAKEN VAN DE VISIE op diversiteit & inclusie.

5/ De ontwikkeling en implementatie van nieuwe praktijken, die de visie kunnen omzetten in een realiteit, wordt gehinderd door OVERVOLLE AGENDA'S en VERSNIPPERING VAN DE INSPANNINGEN. Agenda's moeten vrij gemaakt worden. Er is nood aan het maken van duidelijke keuzes en. Meer focus. Minder fragmentatie.

6/ Er worden veel experimenten gedaan en kleine acties opgezet rond diversiteit & inclusie. Die groeien onvoldoende door naar volwaardige nieuwe praktijken, doordat er te weinig tijd gemaakt wordt voor EVALUATIE EN REFLECTIE. Er is nood aan het verbreden, verdiepen en verankeren van waardevolle kiemen van verandering in de organisatie.

7/ De expertise die nodig is om relevante nieuwe praktijken te ontwikkelen is 'ergens' in de organisatie aanwezig, maar circuleert niet tussen de collega's, de teams en over de verschillende deelwerkingen heen. Er is nood aan een versterking van de interpersoonlijke relaties, de samenwerking over de grenzen van teams heen, een goede feedbackcultuur en de competentie om lastige gesprekken (over diversiteit & inclusie) doorheen de organisatie te voeren, zodat een DYNAMIEK VAN LEREN-VAN-ELKAAR op gang kan komen.

ADVIEZEN

1/ Vorm een brede, overkoepelende, krachtige WERKGROEP DIVERSITEIT voor Huis van Alijn en Industriemuseum en ETWIE samen. Geef de werkgroep het mandaat, de tijd en de middelen om gedurende de volgende beleidsperiode sturing te geven aan de verdere ontwikkeling van het D&I beleid.

2/ Werk gedurende de volgende beleidsperiode tijdelijk met een AFZONDERLIJKE VISIE OP DIVERSITEIT & INCLUSIE, die inspirerend en richtinggevend kan zijn voor de ontwikkeling van nieuwe praktijken.

3/ Maak DUIDELIJKE STRATEGISCHE KEUZES. Zet in op een BEPERKT actieplan. Het is belangrijk om keuzes te maken en meer focus in de inspanningen te brengen. Er zijn in de organisatie al veel kiemen van verandering aanwezig; er is de voorbije jaren ruimschoots geëxperimenteerd. Nu is het cruciaal om te verbreden – verdiepen – verankeren van wat al in de kiem aanwezig is. Het is niet nodig om nog veel nieuwe thema's op de agenda te zetten.

4/ Investeer in een OPEN FEEDBACKCULTUUR en een DYNAMIEK VAN LEREN-VAN-ELKAAR door relaties te versterken, feedback te stimuleren tussen teams, top-down en bottom-up. Tijd maken voor team building. Intervisie.

Deze praktijken waren in het verleden deel van de organisatieculturen. Door de groei van het team en door de reorganisatie (en nu recenter door de coronacrisis) zijn ze wat verwaterd, maar het kan niet moeilijk zijn om dat te reanimeren.

5/ Neem de tijd om nieuwe praktijken te EVALUEREN EN VERANKEREN. Minder versnippering en 'hoppen' van de ene actie naar de andere.

6/ Om de TOEGANKELIJKHEID van de organisatie voor alle geledingen in het doelpubliek te versterken, zie ik twee belangrijke hefboomen:

- Inzetten op de INSTRROOM VAN EEN DIVERSITEIT AAN VRIJWILLIGERS: zij kunnen een nieuw perspectief, een nieuwe stem in de organisatie laten weerklinken.
- Inzetten op een de METHODIEK VAN PARTICIPATIE EN INSPRAAK. De methode van participatief werken kan verdiept worden. Aandachtiger luisteren, meer analyse van de drempels. Meer investeren in netwerken ontwikkelen met de brede bevolking. Langdurige inspanningen in relatie-opbouw en volhouden. Consistenter zijn.

DEEL 2

CONSULTATIES



De volgende fase in het proces naar een gezamenlijk **DIVERSITEITSPAN** voor Huis van Alijn / Industriemuseum / ETWIE was het consulteren van **EXPERTEN** in functie van de knelpunten die in de analyse naar voor gekomen waren. Het aanvankelijke plan was een panelgesprek met 3 experts. De vrijheidsbeperkende maatregelen maakten dat onmogelijk. We pasten onze strategie aan en kozen voor drie losse online gesprekken – waarvan er twee effectief doorgedaan zijn.

1/ EXPERTE SOFIE VANHOUTTE

THEMA : HET MUSEUM 'BELEVEN' MET EEN FYSIEKE BEPERKING.

Datum : 11 februari 2022

Sofie Vanhoutte van [Krijtlijn vzw](#) wordt al wel eens 'Fire on wheels' genoemd vanwege de wielen onder haar kont en haar ambitieus 'cut the crap'-karakter. Ze zegt van zichzelf dat ze met hart en ziel averechts is ... Bij haar geboorte kregen haar ouders de boodschap dat ze maar 2 dagen zou leven. Ondertussen heeft het leven haar heel veel extra dagen gegund en ze maakt er een erezaak van om elke dag zin- en waardevol in te vullen.

Dat doet ze o.a. door met haar vzw Krijtlijn mensen met een fysieke beperking te coachen in het verleggen van hun grenzen en het vinden van een levenspad dat hen 'op het lijf geschreven' is. Ze consulteert ook organisaties in het verhogen van de toegankelijkheid van hun aanbod.

Sofie schreef twee boeken: '[Sofie rolt door het leven. 7 sleutels voorbij de beperking](#)' en '[BOEM! Explodeer, implementeer, transformeer.](#)'

Tijdens online het gesprek op 11 februari ging ze met het team in gesprek over de meer psychologische of emotionele aspecten van toegankelijkheid voor mensen met een fysieke beperking. Een opname van het gesprek is te herbeluisteren op de Sharepoint van de organisatie. De link kan je opvragen via Liesa.

2/ EXPERT SIBO R. KANOBANA

THEMA : DEKOLONISATIE EN DE POST-KOLONIALE DIALOOG IN DE MUSEUMWERKING.

Datum : 25 februari 2022

[Sibo Rugwiza Kanobana](#) is docent in de sociolinguïstiek en postkoloniale studies aan de Universiteit Gent en Open Universiteit van Nederland. Hij is coauteur van *De bastaards van onze kolonie: verzwegen verhalen van Belgische metissen* (2010) en samensteller van de bundel *Zwarte bladzijden. Afro-Belgische reflecties op Vlaamse (post)koloniale literatuur* (2021). Daarnaast is hij ook kernredacteur van *rekto:verso*.

Tijdens het online gesprek op 25 februari ging hij met het team in gesprek over zinvolle manier om in de museumcontext het gesprek over dekolonisatie vorm te geven en over de vraag of en hoe het museum een bijdrage kan leveren aan de post-koloniale dialoog in de samenleving. Een opname van het gesprek is te herbeluisteren op de Sharepoint van de organisatie. De link kan je opvragen via Liesa.

3/ EXPERTE FARAH LAPORTE (REFU INTERIM)

THEMA : MOGELIJKHEDEN EN STRATEGIEËN OM OP EEN DUURZAME MANIER MEER DIVERSITEIT IN DE VRIJWILLIGERSWERKING TE BRENGEN.

Datum : geannuleerd wegens ziekte van de spreker

Farah Laporte is coördinator van [Refu Interim vzw](#). Dat is geen écht interimbureau; de organisatie zoekt vrijwilligerswerk voor mensen die nieuw zijn in België. Zo brengen ze toffe mensen samen met toffe organisaties.

Refu Interim bouwt mee aan een inclusieve en solidaire samenleving waar iedereen zich gerespecteerd en welkom voelt, en waar nieuwkomers voldoende kansen hebben om hun persoonlijke ambities waar te maken. Via leerervaringen en netwerkverbreding bekrachtigen we hun sociale en professionele zelfredzaamheid. Vrijwilligerswerk dient hierbij als hefboom. Ze zien diversiteit als opportuniteit, en dragen dit uit door ontmoeting te creëren tussen zoveel mogelijk actoren.

Farah zou op 11 maart met het team in gesprek gaan over mogelijkheden en strategieën om meer diversiteit in de vrijwilligerswerking van Huis van Alijn en Industriemuseum te brengen. We zien dit als een belangrijke hefboom om de meerstemmigheid in het team te verhogen. Jammer genoeg was Farah die dag geveld door ziekte. Voorlopig is er geen nieuwe afspraak gemaakt.

DEEL 3

VISIE OP DIVERSITEIT



De nodenanalyse en de adviezen van de verschillende experts vormden de basis voor een brede oefening met het team op 23 februari 2022. We verzamelden op een woensdagnamiddag in het Industriemuseum voor de eerste fysieke bijeenkomst na lange tijd om samen de toekomst van een diverse en inclusieve organisatie te visualiseren. **CENTRALE VRAAGSTELLING** – Wat is de **VISIE VOOR DE TOEKOMST** van het Industrie-museum en het Huis van Alijn in het superdiverse Gent van de 21^{ste} eeuw? Als alles goed gaat, wat zal er dan over 5 à 10 jaar gerealiseerd zijn?

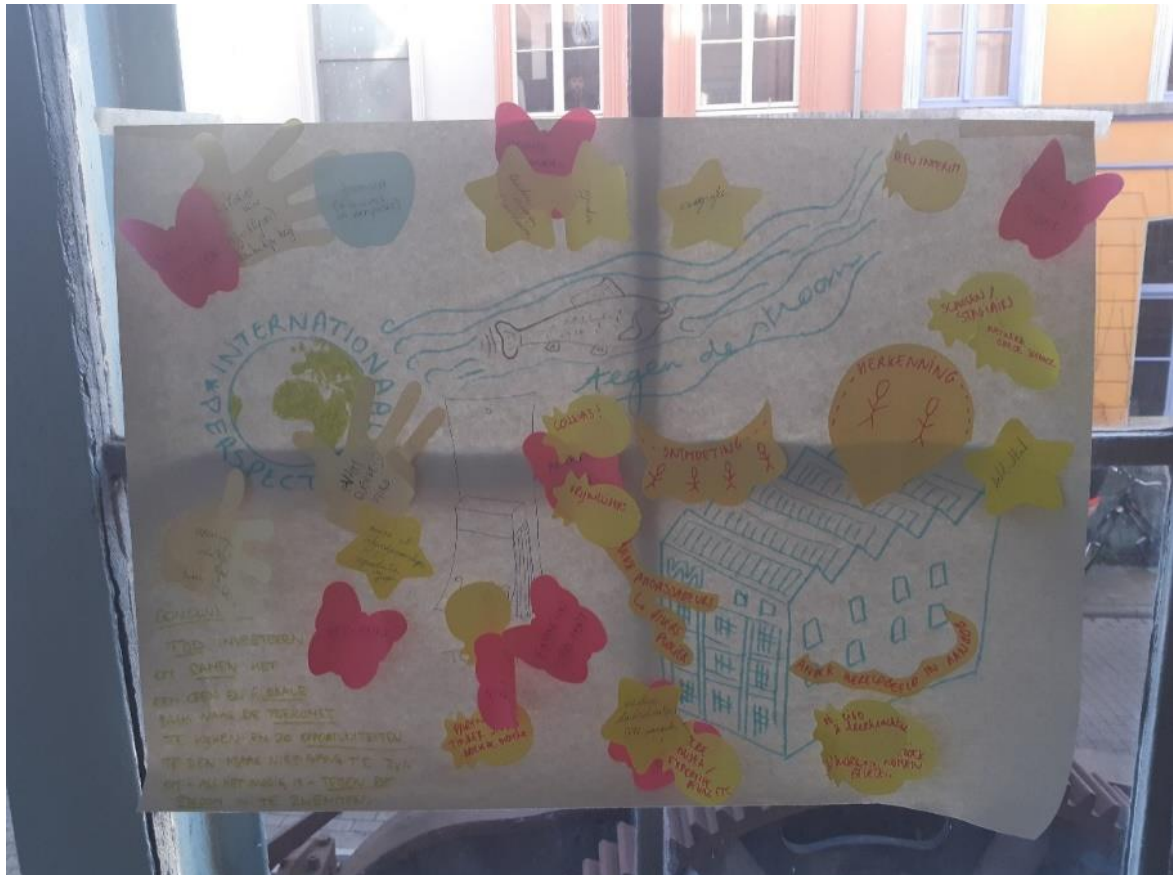
Omdat we het aantal contacten nog steeds beperkt moesten houden, deden we de oefening door in kleinere groepen vijf thema's te bespreken in een **CARROUSEL-GESPREK**. Een 20-tal collega's kon tijd maken voor deze workshop.

THEMA	VRAAGSTELLING
Publiekswerking	Welk ideaal streven we na in het gesprek met ons publiek ?
Teamwerking	Welk ideaal streven we na in het leren van en co-creëren met collega's, als team ?
Vrijwilligerswerking	Wat kan een superdiverse vrijwilligersploeg voor onze werking betekenen?
Partnerwerking	Welk ideaal partnernetwerk helpt ons divers en inclusief te worden?
Collectiewerking	Welk ideaal streven we na in onze collecties?

Op 18 maart 2022 ging de – nieuwe – Werkgroep Diversiteit verder met de resultaten van deze oefening aan de slag, onder begeleiding van procesbegeleider Lotje De Ridder. De verschillende elementen werden geïntegreerd tot een heldere visie. Die zou een kader moeten bieden voor gedeeld handelen van medewerkers, leidinggevenden en bestuursleden in de praktijk, en tegelijk actief uitgedragen kunnen worden naar de doelgroep en de bredere samenleving.

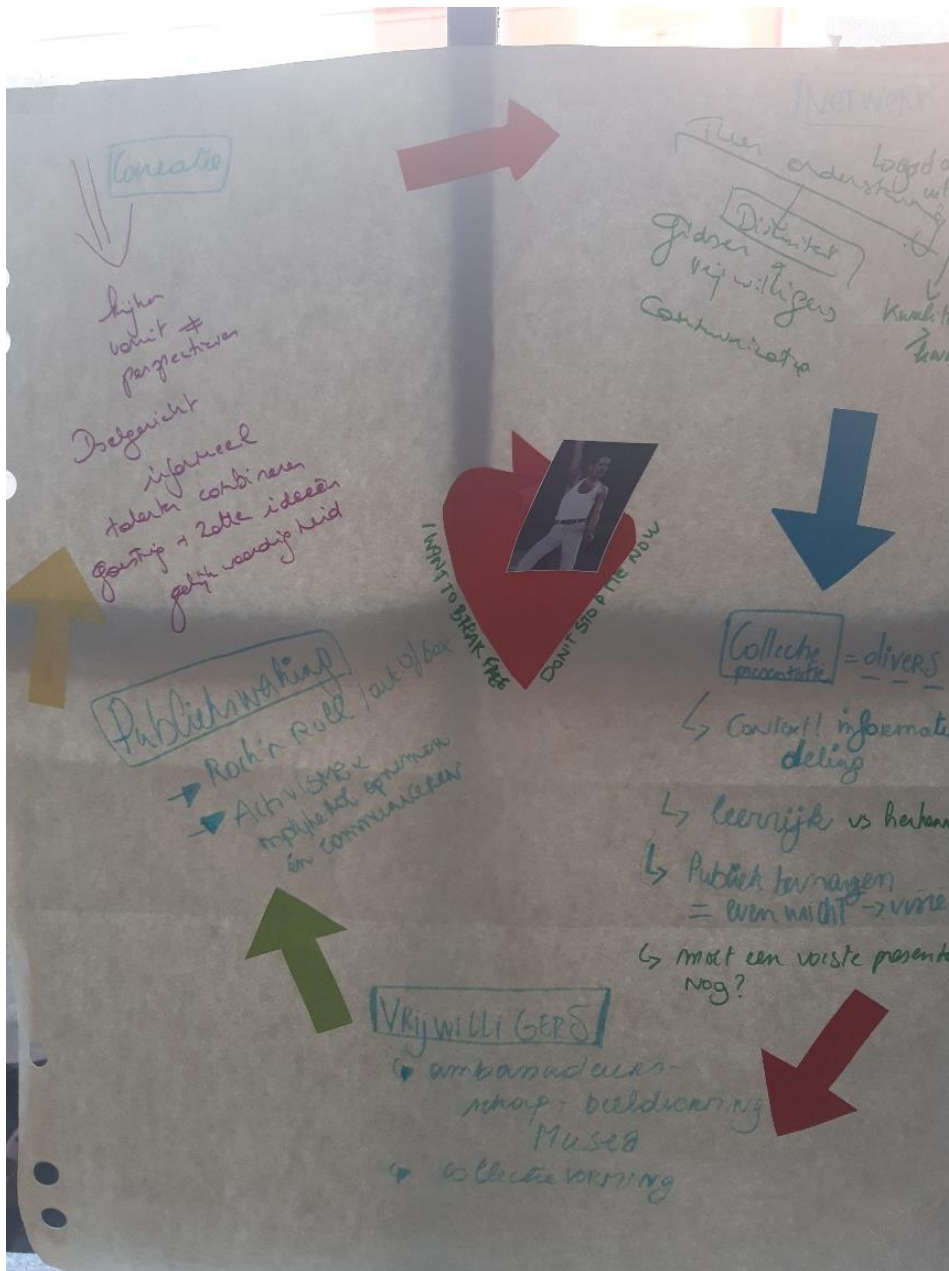
RESULTAAT VISUALISATIE

GROEP 1



“Tijd investeren om samen met een open en globale blik naar de toekomst te kijken en zo opportuniteiten te zien, maar niet bang te zijn om – als het nodig is – tegen de stroom in te zwemmen.”

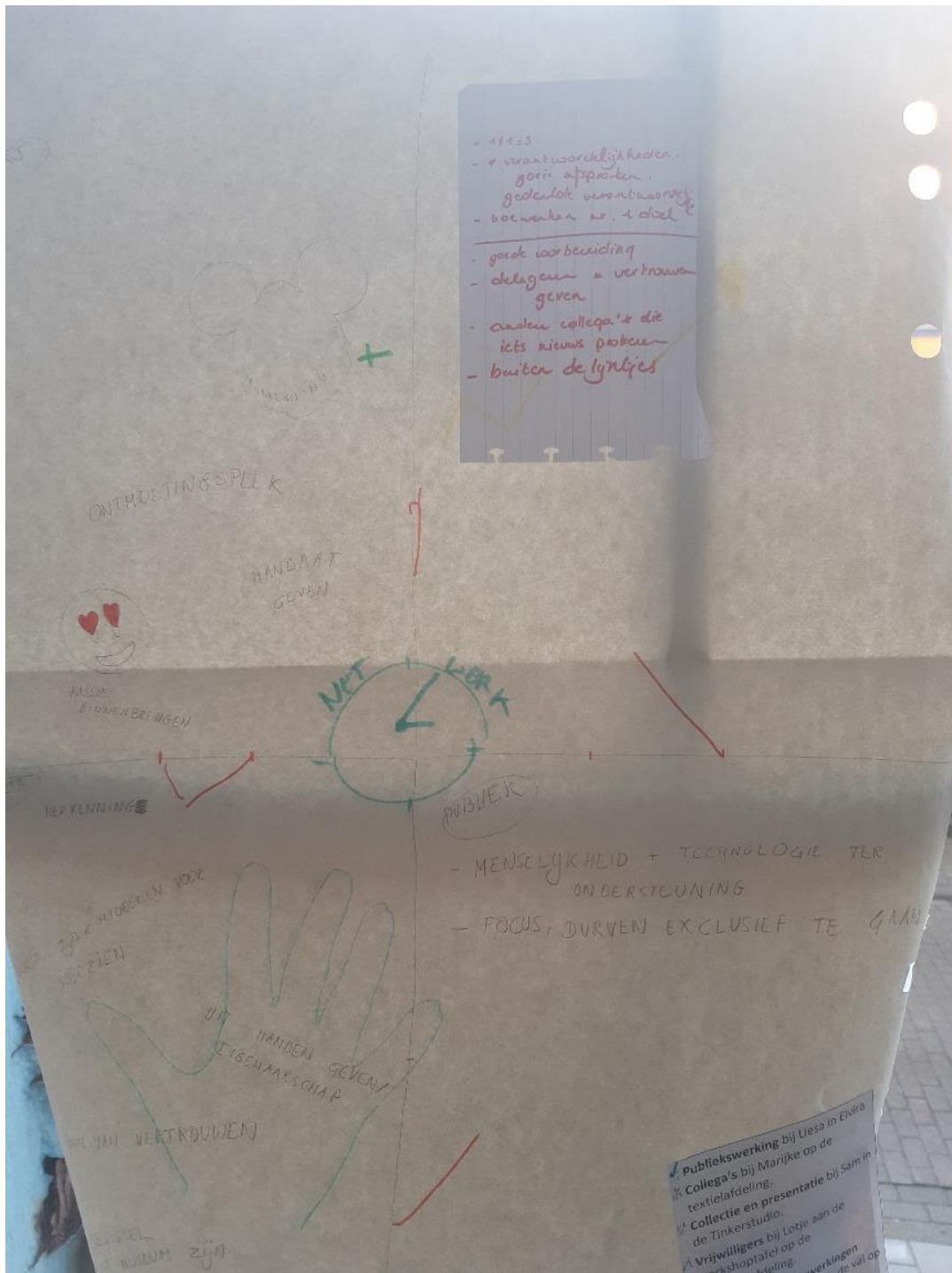
GROEP 2



We worden als Freddy Mercury: meer show verkopen over onze diversiteit.

- We hebben een goed en uitgebreid netwerk; we kiezen kwaliteit boven kwantiteit
- De collectie in context bekijken, moet er nog een vaste collectie zijn?
- Co-creatie dankzij informele momenten en zin om mee te doen
- Ten aanzien van het publiek wat meer rock en roll durven zijn; de maatschappelijke rol vervullen; activisme
- Inzetten op vrijwilligers als ambassadeurs en om een diverse collectie te hebben

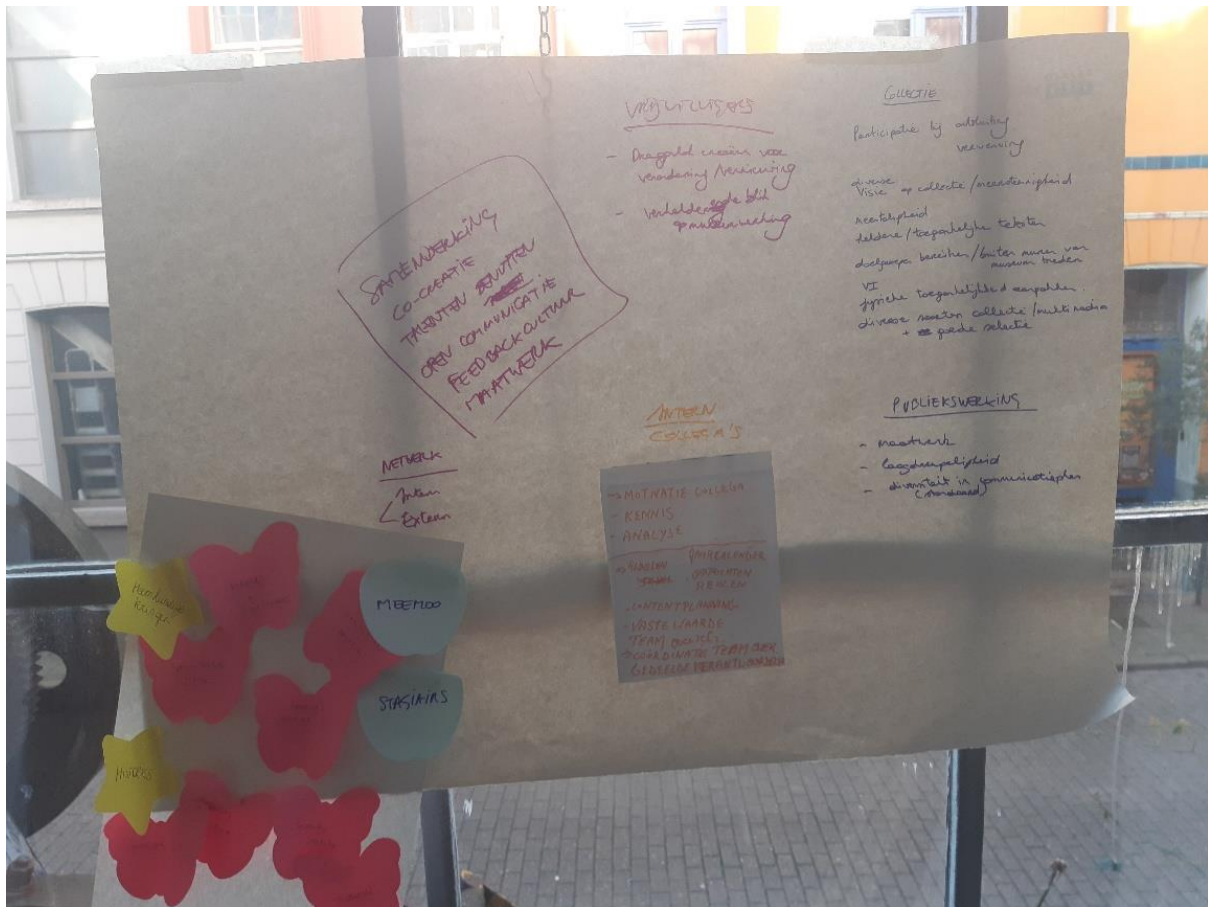
GROEP 3



We nemen de tijd om een divers netwerk op te bouwen; we durven meer uit handen geven; durven experimenteren; buiten de lijntjes

Iedereen wordt Liesa!

GROEP 4



Door samenwerking, co-creatie, talenten benutten, open communicatie en een sterke feedbackcultuur, creëren we een draagvlak voor verandering. En zo komen we tot een organisatie waar diversiteit intrinsiek aanwezig is.

ONZE VISIE OP DIVERSITEIT

“DE IDEALE SUPERDIVERSE SAMENLEVING IS ... EEN SOLIDAIRE SAMENLEVING WAAR MACHTSSTRUCTUREN ZO ZIJN DAT EENIEDER IN ALLE VEILIGHEID EN VRIJHEID ZICHZELF KAN ZIJN; WAAR WE ZONDER ERBIJ NA TE DENKEN ELKAAR EN DE TALENTEN VAN ELKAAR LEREN KENNEN EN ERKENNEN; EN WAAR WE ZORG DRAGEN VOOR ELKAAR.”

DRIE ROLLEN VOOR HUIS VAN ALIJN / INDUSTRIEMUSEUM / ETWIE

Wij zijn, als museum en dienstverlener, een schakel in een groter geheel om de ideale superdiverse maatschappij waar te maken; we kunnen helpen de emmer van deze ideale superdiverse samenleving te vullen met enkele waardevolle druppels.

1/ Dit doen wij door te streven naar PARTICIPATIE,

waarbij we aandacht hebben voor de onderbelichte zaken, waakzaam zijn voor de drempels die sommigen ervaren om niet deel te nemen, zodat iedereen die wilt, kan komen naar onze musea, zich welkom voelt en zich kan herkennen. We stoppen niet aan de muur van het gebouw, we werken ook buiten de muren om te luisteren naar en in gesprek te gaan met de stemmen van de brede diverse samenleving.

2/ Daardoor geven we WAARDEN mee.

Dankzij onze samenwerkingen met onderwijs in de brede zin, spelen wij een belangrijke rol om mensen van jongs af aan, op een laagdrempelige manier, de waarden van nieuwsgierigheid, erkenning en respect voor wat we niet kennen, voor handarbeid, voor verschillende culturen,... mee te geven.

3/ Dit leidt tot een VOORBEELDFUNCTIE.

We **doen wat we zeggen**. Binnen onze werking (team, vrijwilligers, partners) zijn we vriendelijk, tonen en voelen we erkenning en voelen we ons veilig om te spreken met elkaar, ook als het moeilijk is. Naar de bredere samenleving tonen wij dat inclusie normaal is, omdat wij het gewoon doen zonder nadenken.

VAN ROL NAAR HEFBOMEN

Voor deze drie rollen (participatie - waarden – voorbeeldfunctie) zoeken we naar de **RESULTATEN DIE WE WILLEN BEHALEN** en welke **HEFBOMEN** we daarvoor gebruiken. We maken een onderscheid tussen zaken die we al doen en kunnen **VERSTERKEN** en zaken die we nieuw moeten **ONTWIKKELEN**.

Rol	PARTICIPATIE
Resultaat	De mensen (collega's, bezoekers, vrijwilligers,...) voelen zich goed, veilig en gezond (welzijn is ok). We bereiken een meerstemmig museum en dienstverlening. We verbinden en brengen mensen samen online en offline.
Hefboom – Versterken	We versterken de vrijwilligerswerking: meer diversiteit nastreven in de pool van vrijwilligers (leeftijd; achtergrond;...)
Hefboom - Ontwikkelen	We ontwikkelen meer meerstemmigheid in onze collectie en museumrepresentatie door te werken vanuit verschillende perspectieven

Rol	WAARDEN
Resultaat	Er heerst respect en erkenning, die leiden tot positieve eigenwaarde en iedereen die kan opkomen voor zichzelf (veiligheid). Positief zelfbeeld en eigenwaarde leiden tot openheid.
Hefboom – Versterken	Aanbod voor scholen (incl INGent; Brede School;...) uitbreiden naar kinder- en jeugdwerking: zodat ze zichzelf leren kennen, zien wat ze kunnen en meenemen naar huis, in een context die losstaat van school en meer gelinkt is aan vrije tijd.
Hefboom - Ontwikkelen	Intern elkaar beter leren kennen en zelf meer opvolgen (ownership) in de projecten; tijd nemen voor een babbeltje; bij elkaar langsgaan; complimenten geven over elkaars werk.

Rol	VOORBEELDFUNCTIE
Resultaat	We kennen en tonen het belang van vriendelijkheid; erkenning en veiligheid.
Hefboom – Versterken	We hebben een attitude van erkenning, respect, open en vriendelijk en vullen dit aan met opleidingen over omgaan met diversiteit.
Hefboom - Ontwikkelen	We communiceren actief extern over onze dienstverlening en waarden.

DEEL 4

STRATEGIE & ACTIEPLAN



De Werkgroep Diversiteit vertaalde de visie naar een strategie en een actieplan voor de eerstvolgende jaren. In **WORKSHOP STRATEGIE** op 1 april 2022 verkende de Werkgroep, onder begeleiding van Lotje De Ridder, een aantal strategische pistes. Ze kozen de strategieën die, in de context, het meest doeltreffend en efficiënt konden zijn. In de **WORKSHOP ACTIEPLAN** op 22 april 2022 zette de – intussen sterk uitgedunde – werkgroep de strategische keuzes om naar haalbare acties voor de eerstvolgende periode van 3 jaar.

STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN

Voor elke rol die het team wil opnemen in het streven naar de ideale superdiverse samenleving, werden 2 strategische doelen geformuleerd; één per hefboom. Dat geeft in totaal **ZES STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN VOOR HET DIVERSITEITSBELEID VAN HUIS VAN ALIJN / INDUSTRIEMUSEUM / ETWIE VOOR DE PERIODE 2022-2028.**

Rol	PARTICIPATIE
S.D. 1	Tegen 2028 hebben we een vrijwilligersploeg gecreëerd met een meer divers profiel.
S.D. 2	Tegen 2028 hebben we de herkenbaarheid van onze collectie en ons aanbod verder vergroot.

Rol	WAARDEN
S.D. 3	Tegen 2028 hebben alle collega's elkaars waarden en talenten leren kennen.
S.D. 4	Tegen 2028 kunnen via positieve communicatie op een wederzijds respectvolle manier waardevolle momenten in het museum beleefd worden.

Rol	VOORBEELDFUNCTIE
S.D. 5	Tegen 2028 hebben alle collega's, vrijwilligers, gidsen en stagiairs alle vaardigheden verworven en gepaste ondersteuning gekregen om een voorbeeldfunctie te kunnen uitoefenen.
S.D. 6	Tegen 2028 hebben we een inclusief en talentgericht personeelsbeleid geïmplementeerd om het team meer meerstemmig te maken.

ACTIEPLAN

Voor elke strategische doelstelling stellen we enkele concrete, haalbare acties voorop. Bij de WORKSHOP ACTIEPLAN waren er door omstandigheden weinig leden van de werkgroep aanwezig. Deze aanzet tot actieplan wordt dus best nog verder ontwikkeld en afgetoetst met het team.

Rol	PARTICIPATIE
S.D. 1	Tegen 2028 hebben we een vrijwilligersploeg gecreëerd met een meer divers profiel.

Actie 1.1 – We zetten in op en zoeken naar nieuwe kanalen voor de instroom van vrijwilligers.

Timing	KT: SvZ wie hebben we in huidige ploeg & wie ontbreekt + hersmeden samenwerkingen met Refu-Interim LT: Nieuwe samenwerkingen aangaan
Inspanning	Groot: in kaart brengen + begeleiden nieuwe vrijwilligers
Wie	Team vrijwilligersbeleid + Peters/Meters
€	Svz door externe partner? Vergoedingen en verzekeringen
Hoeveel	Jaarlijks 2 kanalen aanspreken

Actie 1.2 – We doen een gerichte oproep voor vrijwilligers aan het onthaal/café (in musea zelf), eventueel gekoppeld aan het in de kijker zetten van vrijwilligers.

Timing	KT
Inspanning	Matig (vooral inspanning voor start en opvolging)
Wie	Team vrijwilligersbeleid
€	kleine kost
Hoeveel	Eenmalig voor opstart

Rol	PARTICIPATIE
S.D. 2	Tegen 2028 hebben we de herkenbaarheid van onze collectie en ons aanbod verder vergroot.

Actie 2.1 – We communiceren een Manifest/Statement en infographic over onze waarden.

Timing	KT infographic
Inspanning	Matig voor opstart Hoog voor actief communiceren & kennis delen
Wie	Team communicatie (op basis van beleidsplan)
€	Kost illustrator
Hoeveel	1 x bij lancering beleidsplan ; 3x/jaar museumkrant 1x/jaar een lezing

Actie 2.2 – We organiseren co-creatieve projecten voor tentoonstellingen en specifieke thema's/evenementen voor meerstemmigheid.

Timing	Al bezig – blijven doen
Inspanning	Heel Hoog
Wie	Proces dat alle teams doorloopt
€	
Hoeveel	Minimaal 1 groot project/jaar

Actie 2.3 – We organiseren ontmoetingsdagen buiten de muren (vb naar moskee). We kunnen deze dagen ook koppelen aan collectieverzameling.

Timing	2024
Inspanning	Hoog (contacten leggen + opvolgen)
Wie	Teamoverschrijdend
€	
Hoeveel	Minimaal 1x/jaar

Rol	WAARDEN
S.D. 3	Tegen 2028 hebben alle collega's elkaars waarden en talenten leren kennen.

Actie 3.1 – We bouwen 'Puffen & stoefen'-momentjes in per team: elke teamcoach maakt ruimte in zijn/haar team + intervisie tussen teamcoaches.

Timing	2024
Inspanning	Laag
Wie	Teamcoaches + HR
€	0
Hoeveel	Minimaal 1 x/jaar + spontaan

Actie 3.2 – We maken tijdens de werkuren tijd voor Informele "samen" momenten = grote (via feestcomité) en kleine (na opening expo samen pizza eten) en bij speciale gelegenheden zelf meehelpen (Maakdag, Gentse Feesten)

Timing	Bezig, verder zetten
Inspanning	Afhankelijk van de activiteit, kan laag
Wie	Iedereen
€	Matig
Hoeveel	Minimaal 2x/jaar groot

Actie 3.3 – We organiseren een tweedaagse met het hele team.

Timing	2024 & 2027
Inspanning	Hoog
Wie	Ann; Kurt & team "2-daagse"
€	Heel hoog
Hoeveel	1x per 2.5 jaar

Rol	WAARDEN
S.D. 4	Tegen 2028 kunnen via positieve communicatie op een wederzijds respectvolle manier waardevolle momenten in het museum beleefd worden.

Actie 4.1 – We ontwikkelen tools en duidelijke richtlijnen om de relatie met leraars te verbeteren en om vlotte feedback tussen leraars en educatieve medewerkers te faciliteren.

Timing	2025
Inspanning	Matig
Wie	Werkgroep met educ.medewerkers; gidsen; vrijwilligers en erfgoedbewakers
€	beperkt
Hoeveel	1 product (handleiding)

Actie 4.2 – We creëren plaats voor jongeren om hun talent te tonen (Tinkerstudio en workshops) + HvA trajecten Secundair onderwijs & Brede School

Timing	Al bezig, verderzetten
Inspanning	Matig
Wie	Educatieve medewerkers
€	beperkt
Hoeveel	Hele jaar door

Rol	VOORBEELDFUNCTIE
S.D. 5	Tegen 2028 hebben alle collega's, vrijwilligers, gidsen en stagiairs alle vaardigheden verworven en gepaste ondersteuning gekregen om een voorbeeldfunctie te kunnen uitoefenen.

Actie 5.1 – We ontwikkelen een open feedbackcultuur door tijd te nemen voor feedback, met evaluatiemomenten na expo's en door onze successen te vieren.

Timing	Lange termijn, blijvend te voeren
Inspanning	Hoog, want tijdsintensief
Wie	Iedereen
€	0
Hoeveel	Na elke expo + succes

Actie 5.2 – We organiseren opleiding en training om vaardigheden te ontwikkelen voor het normaliseren van inclusie en om beter met moeilijke situaties te kunnen omgaan (naar voorbeeld expertengesprekken + specifieke training).

Timing	
Inspanning	Matig
Wie	Liesa
€	Hoog: uitbesteden
Hoeveel	Minimaal 1 reeks/jaar Training 1x voor elke (nieuwe) medewerker

Rol	VOORBEELDFUNCTIE
S.D. 6	Tegen 2028 hebben we een inclusief en talentgericht personeelsbeleid geïmplementeerd om het team meer meerstemmig te maken.

Actie 6.1 – We stellen onze vacatures anders op. We informeren ons hiervoor bij Stad Gent in verband met richtlijnen/adviezen/voortgang.

Timing	
Inspanning	Matig
Wie	Hr
€	beperkt
Hoeveel	Per vacature

Actie 6.2 – We organiseren meeloopdagen: medewerkers wisselen uit in duo's van team, buiten hun 'comfortzone' en doen elkaars job; en elke medewerker doet een gidsbeurt.

Timing	Continu
Inspanning	Matig
Wie	Iedereen
€	beperkt
Hoeveel	1x/jaar jobhopweek in duo's + iedereen min. 1 gidsbeurt

Actie 6.3 – We zetten team-overschrijdende werkgroepen op voor transversale thema's met een PERSOONLIJKE uitnodiging voor deelname.

Timing	
Inspanning	
Wie	
€	
Hoeveel	

Veel
inspanning

2.2 Co-creatieve projecten

2.3 Ontmoetingsdagen

5.1 Feedback

1.1 Nieuwe kanalen/samenwerking

5.1 Feedback

3.3 Tweedaagse team

5.1 Feedback

5.1 Feedback

3.3 Tweedaagse team

1.1 SvZ Vrijwilligers

5.2 Training d&i

5.2 Training d&i

5.2 Training d&i

5.2 Training d&i

5.2 Training d&i

4.1 Handvaten comm

Matige
inspanning

6.2 Meeloopdagen

6.2 Meeloopdagen

6.2 Meeloopdagen

6.2 Meeloopdagen

4.2 Tinker & workshops EN Trajecten Secundair onderwijs en Brede School

3.2 Informele
momenten samen

3.2 Informele
momenten samen

3.2 Informele
momenten samen

3.2 Informele
momenten samen

6.3 Teamoverschrijdende werkgroepen

3.1 Puffen & stoefen

Weinig
inspanning

2.1 Infographic

6.1 Vacatures anders

1.2 Oproep in musea

2024

2028

SLOT

We zijn een jaar geleden aan dit traject begonnen. Het is een parcours met hindernissen geworden: lock downs, het verbod om elkaar fysiek te ontmoeten, overvolle agenda's, ziekte en overbelasting hebben het niet gemakkelijk gemaakt. Toch hebben we – weliswaar met enige vertraging – ons doel bereikt!

Dankzij de inspanning en volharding, de openheid en constructieve inbreng, het creatieve denkwerk van een sterke ploeg mensen, hebben we de huidige situatie rond diversiteit in Huis van Alijn / Industriemuseum / ETWIE, in al z'n vormen, in kaart gebracht. We hebben een participatief traject uitgevoerd, waarin alle medewerkers van nabij of iets verder af betrokken waren. Iedereen in het team heeft de kans gekregen om de eigen mening te laten weerklinken en de persoonlijke visie en ideeën bij te dragen. Er is een **DIVERSITEITSPAN** uitgeschreven, dat werkbaar is. De **ZES STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN ZIJN HELDER EN ACTIEGERICHT** omschreven. Het **ACTIEPLAN** bevat acties op korte en langere termijn. Ze kunnen de ontwikkeling van het Diversiteit & Inclusiebeleid in de organisatie in de periode 2022 – 2028 richting geven en medewerkers inspireren in hun handelen in de praktijk.

Nu komt het er vooral op aan dit plan onder de aandacht te houden, de gedragenheid te blijven voeden en de tijd in de agenda's vrij te maken om er effectief mee aan de slag te gaan.

Lotje en ik willen iedereen die hieraan meegewerkt heeft, uitdrukkelijk bedanken voor de inzet ! We wensen jullie héél veel succes en blijven ook in de toekomst beschikbaar om het team te ondersteunen bij de implementatie van het Diversiteitsplan.

Marijke Cornelis

Juni 2022