



Mogelijke belemmerende factoren bij het creëren van organisatieverandering

- 1. Samenstelling van de groep ‘change agents’ die verantwoordelijk is voor verandering**
 - Problematisch als aanpak enkel wordt bedacht en/of uitgevoerd door mensen uit niet-gediscrimineerde groep (checklist antidiscriminatie-interventies KIS)
 - Problematisch als verantwoordelijkheid voor verandering enkel ligt bij mensen uit minderheidsgroeperingen in organisatie; deze mensen hebben vaak minder organisatorische macht (omdat ze tot een minderheid behoren) en worden al snel gezien als voornamelijk bezig met ‘eigen gewin’ i.p.v. belang van organisatie (literatuur over diversity change in orgs, o.a. Smith & Roberts (2007); Ahmed (2007))
 - Moet niet alleen maar uit junior medewerkers bestaan, moet voldoende slagkracht in zitten en voldoende ‘macht’ om anderen te beïnvloeden (Anderson, 2019; Smith & Roberts, 2007)
 - Het veranderteam moet intern als legitiem gezien worden, moet zichtbaar zijn, en er moet geen (hoge) ‘turn-over’ zijn binnen het veranderteam tijdens de implementatie van de verandering, dus er moeten niet steeds andere medewerkers bij de verandering betrokken zijn (Kalpazidou Schmidt & Cacace (2019)).
 - Als samenstelling té heterogeen is dan kan het team vast komen te zitten in een ‘reflection paralysis’, waarbij ze eindeloos met elkaar blijven reflecteren op het probleem om tot een gedeeld wereldbeeld te komen en niet tot actie komen (Eriksson-Zetterquist & Styhre, 2008)
- 2. Betrokkenheid zowel vanuit de top van de organisatie als vanuit middelmanagement en medewerkers (checklist antidiscriminatie-interventies KIS; Kalpazidou Schmidt & Cacace (2019)).**
- 3. Selectieve focus op alleen de korte óf lange termijn in actieplan**
 - Veranderagenda/actieplan moet mix zijn van doelen die op korte en lange termijn behaald kunnen worden (Benschop & Verloo, 2011)
- 4. Gebrek aan structuren voor het afleggen van verantwoording en het creëren van verantwoordelijkheid voor implementatie van actieplan (Holck, 2016; Roos et al. 2020; Risberg, 2012).**
 - Het moet dus heel duidelijk zijn en vastgelegd in de structuren/systemen van de organisatie *wie* verantwoordelijk is voor het creëren van verandering, en daarbij moet er ook een manier zijn waarop die mensen ervoor verantwoordelijk gehouden kunnen worden als de verandering uiteindelijk *niet* plaatsvindt. Dus het moet niet een soort vrijblijvend iets zijn.
- 5. Gebrek aan middelen (o.a. Risberg 2012)**
 - Kan gaan om geld, als het geld kost om processen/praktijken te veranderen
 - Maar kan ook gaan om tijd, bijv. hebben de mensen van het veranderteam wel echt de tijd om deze verandering te creëren of moeten ze dit doen als ‘extra’ taak naast hun eigen werk (die dan dus als eerste van het bordje valt zodra het druk is)
- 6. Gebrek aan kennis:**
 - Zorg voor inclusie van alle stakeholders, dat hun stemmen gehoord worden (Benschop & Verloo, 2011)
 - Zorg voor input van experts ((Kalpazidou Schmidt & Cacace (2019))



7. **Gebrek aan consensus over onderwerp/verandering: top van de organisatie betwijfelt of probleem überhaupt bestaat en hoe het aangepakt moet worden** (Kalpazidou Schmidt & Cacace (2019)).
8. **Onderwerp/verandering wordt niet gezien als prioriteit, geen échte support vanuit de top van de organisatie** (Kalpazidou Schmidt & Cacace (2019); Mergaert & Lombardo, 2014).
9. **Reflectie als belemmering voor verandering: actie/verandering kan belemmert worden door het eindeloos blijven reflecteren op het probleem**
 - Te veel reflectie verlamt, het promoot enkel verdere analyse en geen actie/verandering. Balans vinden tussen reflectie/analyse en overgaan tot actie (Eriksson-Zetterquist & Styhre, 2008).
10. **Weerstand van medewerkers. Dit kan ook onbewuste weerstand zijn, gericht op het vertragen van verandering, etc.**
 - Vooral heftig wanneer verandering zich richt op culturele normen, waarden etc. binnen een organisatie (Benschop & Verloo, 2011)
11. **Geloof in dat een actieplan *an sich* een teken is van verandering.**
 - Het feit dat de Discriminatioets is doorlopen en er een actieplan ligt, kan worden gezien als teken dat organisatie risico's op discriminatie heeft ingedekt, zonder dat het actieplan daadwerkelijk is doorgevoerd



Overzicht literatuur

Checklist antidiscriminatie-interventies KIS

- Problematisch als aanpak wordt uitgevoerd door enkel mensen uit niet-gediscrimineerde groep
- Problematisch als de top van de organisatie niet betrokken is bij de verandering. Het is een belemmering voor verandering als de directie, managers en andere mensen met zeggenschap geen onderdeel uitmaken van het veranderproces, waardoor echte veranderingen niet kunnen worden doorgevoerd.
- Problematisch als enkel de top van de organisatie initiatiefnemer is, middelmanagement en andere medewerkers moeten ook betrokken worden

Ahmed, S. (2007). "You end up doing the document rather than doing the doing". Diversity, race equality and the politics of documentation

- Non-performativity of documents in organizations. Article shows how "documents are taken up as signs of good performance, as expressions of commitment and as descriptions of organizations as "being" diverse. It concludes that such documents work to conceal forms of racism when they get taken up in this way".

Holck (2016) – Putting diversity to work. An empirical analysis of how change efforts targeting organizational inequality failed

Prevalent reasons for failure:

- Lack of accountability and responsibility structures related to the implementation of diversity initiatives
- Focus on numerical representation rather than reducing racial and gender segregating practices
- Failure to grasp how diversity is interlinked with power dynamics/structures/routines

Benschop & Verloo (2011). Gender change, organizational change, and gender equality strategies

- Resistance to change is typically strong when an organization's cultural norms, beliefs, attitudes, and values are the target of change efforts
- Impediments to change that need to be addressed: managerialist tendency of planned change, need for simultaneous short and long term agendas for change, issue of resistance, intersectionality of multiple inequalities, inclusion and voice of all stakeholders

Mergaert & Lombardo (2014). Resistance to implementing gender mainstreaming in EU research policy

"Resistance is not necessarily a conscious, deliberate action, but rather an expression of unequal gender norms individuals have learnt and therefore tend to preserve".

- Why resistance?
 - o Fear of feminism
 - o Institutional culture
 - o Individuals will see how genuine an organization is in support of gender equality, if org is not supportive, individuals will resist more

Kalpazidou Schmidt & Cacace (2019). Setting up a dynamic framework to active gender equality structural transformation in research organizations

- Reasons why previous initiatives did not work



Staatscommissie tegen Discriminatie en Racisme

- Hierarchy of org objectives – gender equality was not a priority
- Lack of consensus among leaders (does problem even exist + how to address it)
- Lack of commitment and support for change
- Necessary for success
 - Transformational agent: effective core team + internal legitimization of the team
 - Involvement of experts
 - Contact with key players
 - Visibility and recognition of the team
 - No turn over in team during implementation
 - Need to activate others in org

Eriksson-Zetterquist & Styhre (2008) – Overcoming the glass barriers. Reflection and action in the ‘Women to the top’ programme

Reflection as an impediment for action. Can postpone action by calling for yet more reflection. Too much reflection paralyzes, it promotes further analysis rather than action.

- Decisions rationality vs. action rationality
- Decision rationality: decision making demands shared worldview, implies lengthy negotiations on how to perceive social reality. Produces decisions conducted by the book to satisfy all. Accomplishes little.
- Action rationality: presupposes that a shared worldview is abandoned, one does not take all concerns into account. Promotes action but on the basis of incomplete information
 - Must navigate between the two

Roos et al. (2020). The failure of gender equality initiatives in academia

Importance of assigning organizational responsibility for change.

Make sure that policy documents do not become ‘non performative’, fetish objects

Anderson (2019). Preaching to the choir

‘Change agents’ must have the ability to influence others (sufficient power)

Smith & Roberts (2007). Journey to inclusion

Change agency roles tend to be filled by people from minority groups and junior staff members

Risberg (2012). Attempts to transform an organization. Diversity work in a Swedish municipality

A diversity committee requires adequate resources (time, money) and decision-making power. If it is responsible but does not have the authority to make decisions regarding initiatives = disaster.