



Maak het verschil!

Inspirerende verhalen over diversiteit bij IenM

Jezelf zijn of aanpassen

Normaal of anders **Veelzijdig** of eenzijdig

Uniek zijn of erbij horen

Nieuwsgierig of onverschillig

Lastig of leuk

Kloon of complementair

Verrassend of saai

Verbinding of los zand

Insluiten of uitsluiten

Sprookje of realiteit

Winst of verlies

Inhoudsopgave

	Karin Visser, Hoofd-Ingenieur Directeur van RWS Dienst Utrecht en Jan Lintsen, Hoofddirecteur Financiën, Management en Control	2
1	Dick Jung DG Milieu en Internationale Coördinatie, Directie Veiligheid en Risico's	4
2	Marjan Heitman Shared Services Organisatie, Directie HRM	6
3	Jimmy Bos DG Milieu en Internationale Coördinatie, Directie Internationaal	8
4	Liesbeth van Riet Paap-van Gelderen DG Rijkswaterstaat, Programmadiirectie Ruimte voor de Rivier	10
5	Richard Eertman DG Rijkswaterstaat, Waterdienst, Directie Netwerk Water	13
6	Hanny Stolk DG Rijkswaterstaat, Dienst Zuid-Holland, Directie Water	16
7	Stan Kerkhofs DG Rijkswaterstaat, Dienst Noord-Brabant, Directie Waterbeheer en Instandhouding	19
	Geïnspireerd? Je kunt meteen aan de slag!	22

Inspirerende verhalen over diversiteit

Karin Visser

De samenleving verandert en de maatschappelijke problemen die om een oplossing vragen worden steeds complexer. Dit vraagt om een personeelssamenstelling die in staat is de maatschappelijke uitdagingen van vandaag en morgen te begrijpen en te helpen oplossen. Hiervoor is creativiteit, kwaliteit en inzicht nodig. Het ministerie van Infrastructuur en Milieu (IenM) streeft daarom naar een divers samengesteld personeelsbestand en een inclusieve werkcultuur waar verschillen tussen mensen worden gewaardeerd en benut.

Meer diversiteit en inclusie, dat klinkt heel mooi, maar wat betekent dat nu eigenlijk voor onze dagelijkse praktijk?

‘Voor mij betekent diversiteit dat er zoveel mogelijk wordt gestreefd naar een diverse samenstelling van een team. Dit kan een projectgroep zijn, een directieteam, maar ook een bestuur. Toen ik bij Rijkswaterstaat (RWS) kwam werken, was ik de tweede vrouw in het bestuur. Dat was destijds best heel bijzonder. Inmiddels is het bestuur van RWS veel heterogener samengesteld en merk je de verandering. We vullen elkaar onderling aan. De focus ligt naast de techniek meer op de mensen en verbinding, de zogenaamde zachte kant.

De kunst is om in kleine stappen naar meer diversiteit en inclusie toe te werken. Inclusie houdt voor mij in dat er naast veel aandacht voor diverse instroom, ook een veilige omgeving aanwezig is voor het uiten van diverse meningen. Het is daarbij belangrijk om de verbinding met elkaar te krijgen. Leren dat er niet één beste manier is om iets te doen. Nu ik als HID van RWS Utrecht ook landelijk verkeersmanager ben, zie ik het belang van die verbinding des te meer. De kracht is om het samen te doen.

Om meer diversiteit en inclusie binnen IenM te bereiken moeten er nog wel stappen worden gezet. Stappen om meer jongeren, biculturelen en vrouwen, de zogenaamde kritische massa op orde te krijgen. Maar bovenal ook de verbinding en samenwerking met elkaar te zoeken, om van IenM een organisatie te maken waar iedereen zich thuis voelt. Daar heb je een motor voor nodig, een groep mensen die anderen inspireren. Die motor, dat zijn de managers van IenM die ambassadeur zijn voor diversiteit. Zij zien de meerwaarde van diversiteit en willen met mij bouwen aan de toekomst van IenM. Ik heb een aantal van hen gevraagd in deze inspiratiecase hun ervaringen te delen. Laat je door hen inspireren en zie dat diversiteit werkt. Samen kunnen we het verschil maken.’

Karin Visser

Hoofd-Ingenieur Directeur van Rijkswaterstaat Dienst Utrecht



Jan Lintsen

Net als Karin Visser ben ik ook van mening dat er nog stappen moeten worden gezet om meer diversiteit binnen het ministerie van Infrastructuur en Milieu te bereiken. Het is echt nog werk in uitvoering! Kijk bijvoorbeeld naar grote bedrijven als IBM en Shell, die vanuit hun internationale oriëntatie diversiteit al jaren op de agenda hebben en nog steeds alert zijn of inclusief gedrag in hun organisatie op niveau blijft.

Ook al zijn wij veel minder internationaal georiënteerd, ook voor IenM is het van groot belang dat iedereen die bij ons werkt zichzelf kan zijn. Wanneer we (h)erkend worden in de unieke kwaliteiten die ieder van ons in huis heeft, zijn we in staat om het beste van onszelf in ons werk te leggen. En zijn we in de gelegenheid open te staan voor mensen met verschillende achtergronden en talenten om met elkaar samen te werken. Op die manier wordt IenM niet alleen een aantrekkelijke werkgever, maar ook geeft dit beleid ruimte aan bevlogen medewerkers die inzien dat juist het benutten van verschillen het verschil maakt!



De vorming van het nieuwe IenM biedt kansen om bescheiden zetjes in de goede richting te geven. En dat hebben we ook gedaan: bij de benoeming van directeuren en afdelingshoofden bij het kerndepartement hebben we maximaal geprobeerd mensen uit te wisselen, zodat we Management Teams (MT's) hebben gekregen met een variëteit aan achtergronden, ervaring en inzichten.

Diezelfde MT's zijn nu aan zet om hun teams verder vorm te geven en daarbij het gedachtegoed van diversiteit in te brengen als een belangrijke waarde. Dan is het mooi dat we collega's hebben die als diversiteitsambassadeurs mee willen denken en kunnen inspireren! Dit boekje met inspirerende verhalen van een aantal van hen komt op het goede moment: nu iedereen, aan het begin van een nieuw jaar, in de startblokken staat om ons mooie departement verder vorm te geven!

Jan Lintsen

Hoofddirecteur Financiën, Management en Control (FMC)



‘Hoe complexer het vraagstuk, hoe meer diversiteit in je team nodig is.’

Dick Jung is manager bij de directie Veiligheid en Risico's, DG Milieu en Internationale Coördinatie. Vanaf het begin van zijn loopbaan heeft hij een fascinatie voor verschillen tussen mensen. Vooral de niet zichtbare verschillen: in opleidingsachtergrond, in leeftijd, in opvattingen, in cultuur, in ervaring, in fysieke mogelijkheden, in denkstijlen en in communicatiestijlen.

1

Dick Jung

'Als de klus simpel is, is diversiteit geen item'

'Bij simpel uitvoerend werk maakt het niet uit hoe een persoon zijn eigen interpretatie toevoegt, er is maar één mogelijkheid om de taak uit te voeren. Wij werken bij de overheid ten dienste van de samenleving. Wij communiceren zowel nationaal als internationaal en krijgen complexe vragen voorgeschoteld. Wij hebben voor onze besluitvorming een breed scala aan invalshoeken nodig. Iedereen ziet net even een ander stukje van het probleem. Als je dit bij elkaar voegt kom je tot een kwalitatief betere oplossing.'

'Het is voor mij vanzelfsprekend om te zoeken naar verschillende input en inbreng'

Dankzij de diversiteit waar Dick mee werkt, leert hij de verschillende invalshoeken goed te benutten. 'Je verandert en het is leuk om te veranderen.' Die filosofie past Dick ook toe in zijn aansturing als leidinggevende: 'het veranderen van takenpakketten eens in de zoveel tijd geeft medewerkers de gelegenheid om nieuwe impulsen op te doen en de mogelijkheid om te ontdekken welke kwaliteiten ze nog meer in huis hebben.'

'Werken in teams kan juist helpen'

'Van mijn eerste baan herinner ik mij, dat ik altijd heb gezocht naar werken in teams. Het eerste wat ik deed toen ik bij het ministerie kwam werken, was zorgen dat er teams ontstonden.' Dick hecht veel waarde aan het ontdekken van de verschillen, ook in kleine teams van 2 tot 5 mensen. Het is heel menselijk om pal voor je eigen opvattingen te staan en de dingen op jouw manier te willen doen. Maar je hebt nu eenmaal met anderen te maken en het gaat er meestal niet om of jij de eerste of de beste bent, je werkt in een team. 'Je gaat samen voor het beste resultaat.'

'Je kunt het niet alleen'

Als je bij de overheid werkt, werk je eigenlijk alleen maar samen met andere partijen zoals bedrijfsleven, Non-Gouvernementele Organisaties (NGO's), andere departementen, uitvoeringsorganisaties. Dit gaat lang niet altijd goed, dat is een andere kant van diversiteit. Je komt vanuit verschillende disciplines en hebt verschillende achtergronden. Het is belangrijk om goed te communiceren. 'Daar raak ik steeds door verrast, dat je denkt: het is zo gemakkelijk, maar blijkbaar is dat toch heel moeilijk.' Samenwerken moet je leren: het vraagt om de bereidheid van mensen om buiten hun eigen grenzen te denken en open te staan voor ideeën van anderen. 'Diversiteit gaat niet vanzelf, je moet erin investeren. Mijn ervaring is echter dat de opbrengst vele malen groter is dan de investering. Niet alleen qua resultaat op het werk, maar ook de band met je collega's wordt beter. Als leidinggevende moet je geïnteresseerd zijn in wat je collega's beweegt. Ja, daar ben je voor.'

'Er moet een continuïteit zijn en een overdracht'

De directie Veiligheid en Risico's is een flexibele directie, waarbij mensen binnen een taakveld regelmatig rouleren, tussen de taakvelden rouleren en waar de managers van taakvelden ruilen. Dat geeft telkens nieuwe impulsen, de mogelijkheid om te leren van elkaar en de gelegenheid om te groeien en nieuwe ideeën op te doen. Daarnaast is een zekere mate van continuïteit net zo nodig. Dat bereik je met een evenwichtige samenstelling van een team, jong en oud, man en vrouw, ervaren en onervaren, specialisten en generalisten. Dit principe geldt ook voor omgaan met verschillen: een evenwichtige mix van dat wat bekend en vertrouwd is en dat wat nog niet bekend en vertrouwd is.



‘Ieder mens is anders en heeft zijn eigen verhaal’

Marjan Heitman is sinds begin 2011 afdelingshoofd HRM-advies bij de Shared Services Organisatie. Hiervoor werkte ze bij Buitenlandse Zaken in het HRM-vak. Daarnaast deed ze onderzoek naar corruptie en integriteit op de ambassades, waarbij ze met mensen uit verschillende culturen over deze gevoelige onderwerpen moest overleggen. Ook heeft Marjan jaren in Saoedi-Arabië op de Nederlandse ambassade gewerkt. Ze heeft van jongs af aan een open en nieuwsgierige houding gehad naar andere culturen en mensen. Marjan: ‘het is me met de paplepel ingegoten.’ Dat is niet zo vreemd als je weet waar haar wieg stond.

2

Marjan Heitman

'Omgaan met andere culturen zit me in het bloed'

Marjan heeft een Nederlandse vader en een Schotse moeder. Haar wieg stond in Schotland waar ze negen jaar heeft gewoond. Toen kwam het gezin naar Nederland. Haar broer is met een Duitse getrouwd en zelf heeft ze een Libanese partner. Diversiteit genoeg dus! Haar nieuwsgierigheid naar andere culturen groeide in de loop van de jaren. 'Na schooltijd had ik altijd baantjes om geld te verdienen, want ik wilde niets liever dan verre reizen maken om andere landen en culturen te zien en daarvan te leren.' Marjan heeft jaren in Saoedi-Arabië gewoond, waar ze op de Nederlandse ambassade heeft gewerkt. Ze heeft daar ondervonden hoe het is om in een religieuze cultuur te leven met een strenge rolverdeling tussen man en vrouw. Maar vergis je niet, aldus Marjan, naar buiten toe lijkt het dat de man in alles de baas is, maar binnenshuis is de vrouw dat. 'Iedereen was welkom bij ons thuis en ik genoot van al die mensen met hun verschillende achtergronden.' Vooral in die periode heeft ze leren begrijpen dat ieder mens anders is en zijn eigen verhaal heeft.

Wat merken jouw collega's hiervan?

Terug in Nederland, bij Buitenlandse Zaken, zag ik dat diversiteit ook zonder culturele verschillen aanwezig is. Diversiteit doet zich voor in alle gedaanten, dat weten we allemaal. Dat maakt mensen ook zo boeiend. De een is bescheiden, de ander dominant, de derde is helpend en de vierde op zichzelf. De kunst is om dat te waarderen en daarop niet een waardeoordeel te plakken, anders word je blind voor de kwaliteiten die ieder in zich heeft. 'Ik probeer altijd om dat zichtbaar en bespreekbaar te maken. Wat ik zag was dat veel medewerkers dat lastig vinden en dat veel managers moeite hebben om hun stijl van leidinggeven aan te passen aan de persoon die ze voor zich hebben.' Mensen (ook leidinggevend) vinden het vaak

ook lastig om zonder oordeel nieuwsgierig te zijn. En dat leidt regelmatig tot spanningen of zelfs conflicten, omdat onuitgesproken beelden en aannames dan de relatie bepalen. 'Met mijn ervaring en achtergrond heb ik regelmatig spanningen weg kunnen nemen door te spiegelen en de mediator te zijn.'

En nu ben je zelf leidinggevende!

'Ja, en ik wil dus echt de leidinggevende zijn die aansluit bij haar medewerkers. De een heeft behoefte aan zelfstandigheid, de ander aan variatie of aan standaardwerk. Iedereen mag er zijn zoals hij/zij is, wie ben ik om een oordeel te hebben? Het gaat erom dat je in staat bent om dat te respecteren en vanuit die houding te zorgen dat elke medewerker zijn talenten kan inzetten. Dat betekent dat je ze moet kennen, ook hun kwaliteiten. Je moet weten hoe ze in elkaar zitten. Dat kan alleen maar door een open en nieuwsgierige houding.' 'Kortgeleden had ik een gesprek met een van mijn medewerkers, Djai Murli, een Nederlander van Surinaamse afkomst. In dat gesprek hebben we veel van elkaar geleerd. Aan het eind van het gesprek zei Djai: 'fijn dat je me begrijpt door je ervaringen in je eigen leven, ik word echt op mijn kracht ingezet.' Een mooier compliment kan ik niet krijgen!'

'Diversiteit is gewoon talentontwikkeling'

De boodschap die Marjan heeft is duidelijk: kijk naar elkaar vanuit een positieve houding. Hoe kun je elkaar versterken in plaats van de verschillen te zien als belemmering. Accepteer elkaar zoals je bent, baseer je niet op aannames. Vanuit haar leidinggevende rol: 'geef vertrouwen, hou niet onnodig vast aan een vastgesteld stramien. Maatwerk is nodig, steun je medewerkers vanuit vertrouwen door concrete afspraken te maken over de te leveren producten. Dan kan ieder zijn eigen talent daarvoor inzetten. Span of control moet zijn span of support!'



‘Diversiteit is kwaliteit’

Jimmy Bos is hoofd Bureau Buitenlandse Betrekkingen, onderdeel van de directie Internationaal. Dit bureau is verantwoordelijk voor de internationale beleidsondersteuning, zoals programma bewindpersonen, internationale detacheringen, buitenlandse delegaties, etc. De driehoek met de elementen respect, humor en passie past hij als leidinggevende toe. ‘Als je één van deze elementen binnen je team mist, gaat het niet werken. Passie betekent voor mij echt, je moet ervoor gaan, je moet er samen voor gaan.’

3

Jimmy Bos

Passie oftewel samen er voor gaan!

Uit zijn eigen praktijk heeft Jimmy twee voorbeelden van wat je kunt bereiken als je ervoor gaat. Hij heeft voor een politieke vluchteling uit Armenië, die via een project tijdelijk werkte bij het ministerie, gedaan gekregen dat zij de interne status kreeg. Dat heeft haar geholpen om een baan bij DG Milieu te krijgen. 'Ik wist dat ze goed was. Ik geniet ervan als ik zie hoe zij optreedt als beleidsmedewerker. Ze pakt gewoon de microfoon en staat daar haar verhaal te vertellen.' Een ander voorbeeld is een medewerkster uit voormalig Joegoslavië. 'Zij was ontzettend goed in haar werk, maar ze wilde elders gaan werken. Toen hebben we bij de Bestuursraad aangekaart dat ze bij het ministerie moest blijven. En dat is gelukt. Daar zijn we trots op.'

Stereotiep beeld

Jimmy geeft aan dat hij het raar vindt dat hij voor een vacature van secretaresse vooral reacties krijgt van vrouwen van Surinaamse komaf. 'De een nog beter dan de ander, maar ik vind dat vreemd. Alsof alleen Surinamers dat werk kunnen doen. Hoe hoger je in de organisatie komt hoe minder gekleurd en hoe lager hoe meer. Daar moeten we een keer vanaf.'

Wat kun je dan doen?

Als leidinggevende wil ik echt een mix hebben van mensen en ik wil ook het beste uit mensen halen. Ik geef alle mensen binnen mijn team de mogelijkheid om hun kwaliteiten te ontwikkelen. Medewerkers kunnen er zelf ook iets aan doen. 'Mensen moeten geloven in hun eigen kracht. Veel mensen hebben geen open mind of gaan er niet compleet voor en geven hun leidinggevende de schuld voor het niet kunnen doorgroeien binnen de organisatie. Ik kan er niet tegen als mensen zich opstellen als slachtoffer als het niet lukt om verder te komen.' 'Ik merk bij veel biculturelen dat zij

moeite hebben zichzelf te profileren. Ze werken hard maar gaan er van uit dat dit vanzelf wordt opgemerkt. Door assertief te zijn creëer je meer mogelijkheden voor jezelf.'

Wanneer is diversiteit belangrijk geworden voor jou?

'Ik ben 32 jaar geleden bij het ministerie gekomen, toen was het al belangrijk. Iedereen moet dezelfde kans op een baan krijgen binnen de organisatie.' Volgens Jimmy staat diversiteit gelijk aan kwaliteit. Tijdens zijn werk volgde Jimmy een avondstudie op de bestuursacademie. Nadat hij deze studie had afgerond gaf hij leiding aan een team van 35 medewerkers. 'Ik heb het best moeilijk gehad. Ik was een gekleurde, jonge knul. De acceptatie was er niet altijd, maar door zelf het voorbeeld te geven, is de afdeling erg sterk geworden.'

Wat voor advies zou je willen geven aan andere leidinggevendenden die ook aan diversiteit willen werken, maar door de lage instroom weinig mogelijkheden zien?

Als leidinggevende leer je zelf om een voorbeeldfunctie aan te nemen tegenover je medewerkers. Het belangrijkste is om er open voor te staan. Zie in elke persoon een kans en geef deze persoon ook de mogelijkheid zich te ontwikkelen binnen je team. 'Maak binnen de eigen afdeling een mix van man/vrouw, leeftijd, afkomst en persoonlijke kwaliteiten. Praat hier geregeld over binnen je MT om het bij alle managers neer te leggen. Zo maken we van diversiteit een belangrijk en gerespecteerd onderwerp.'

Jouw boodschap

'Laat zien wat je kan. Elk mens heeft een gave. Voor de biculturelen geldt, de kleur heb je, daar kun je niets aan veranderen, maar laat zien wat je kan. Als leidinggevende heb je een voorbeeldfunctie. Doe er iets mee, laat het zien en luister goed naar je mensen.'



'Diversiteit is toch heel gewoon?'

In 2015 moet Nederland droge voeten hebben. Om dit te realiseren is RWS in 2006 het programma Ruimte voor de Rivier (PDR) gestart. Een omvangrijk programma dat bestaat uit circa dertig projecten die ervoor zorgen dat de grote rivieren in Nederland meer ruimte krijgen. Liesbeth van Riet Paap-van Gelderen, coördinator omgeving realisatie-fase, is vanaf het begin betrokken geweest bij de vorming van de programmadirectie waar diversiteit een belangrijke rol speelt.

4 Liesbeth van Riet Paap – van Gelderen

'We moesten wel teams hebben die heel divers waren'

Liesbeth is begonnen als afdelingshoofd BHR en BHID. Zij was nauw betrokken bij de uitwerking van een visie en het opzetten van teams. Ingwer de Boer, HID en directeur van het PDR, had een duidelijke visie voor de opzet van het programma: 'er was een nieuwe manier van werken nodig, een partnerschap, waarbij we nog meer dan voorheen met decentrale overheden zouden samenwerken. Vanuit dit partnerschap zouden we naar oplossingen zoeken en dan nog het programma op tijd en binnen het afgesproken budget realiseren.' Liesbeth vertelt verder: 'je hebt hiervoor echt mensen nodig die 'out of the box' kunnen denken. Hele diverse teams dus, anders krijg je dit niet voor elkaar.' Voor Ingwer en Liesbeth waren divers samengestelde teams dus essentieel voor de nieuwe werkwijze die ze voor ogen hadden.

'Je hebt niks aan mensen die allemaal zijn zoals ik'

Tijdens de selectiegesprekken werd kritisch gekeken of de kandidaten beschikten over de kwaliteit om breder en anders te kunnen denken. Daarnaast werd gekeken naar de teamsamenstelling. Dit heeft geresulteerd in het feit dat Ruimte voor de Rivier (RVR) bestaat uit 6,6% biculturelen, 43% vrouwen en bijna 25% van de medewerkers niet ouder is dan 35 jaar. Uiteraard werken er bij de PDR ook oudere collega's. Zij brengen naast kennis ook veel levenservaring mee in de teams. Volgens Liesbeth heb je verschillende soorten mensen nodig in teams en afdelingen. Daarmee sluiten ze ook beter aan bij de samenleving waar ze zo dichtbij werken. In een veranderende maatschappij moet je wel een afspiegeling van deze maatschappij zijn. 'Omdat we diversiteit zo consequent hebben doorgevoerd, is het echt geworteld. Dat merk je aan de sfeer, mensen vinden het fijn om hier te werken. Ook het ziekteverzuim is bij ons duidelijk lager dan het gemiddelde bij RWS.'

'Te veel van hetzelfde is helemaal niet goed'

Liesbeth heeft het in haar carrière bij RWS ook wel eens anders meegemaakt. Als afdelingshoofd BHID bij de Dienst Utrecht had ze ooit een team dat bijna volledig uit vrouwen bestond. 'De komst van een paar mannen zorgde voor een meer neutrale sfeer op de afdeling. Dit wilde ik ook bij RVR. Het leuke is de aanvulling. Heel gechargeerd kun je zeggen dat mannen ergens volledig voor gaan en willen dan alleen maar door, door, door; terwijl vrouwen ook denken aan de samenwerking en oog houden voor het menselijke aspect.' Natuurlijk zijn er ook meningsverschillen in een divers team en kunnen andere culturen en omgangsvormen wel eens botsen. Maar: 'botsing geeft wrijving en wrijving maakt warmte. Je kunt het beter eens flink tegen elkaar zeggen, zodat je beiden weet waar je aan toe bent. Maar wel altijd met respect en met oog voor de zaak.'

'Ik maak het dagelijks mee en vergeet dan wel eens dat het bijzonder is'

Bij RVR plukken ze elke dag de vruchten van de diversiteit aan mensen die er werken. Volgens Liesbeth is er bij RWS niet eerder in een partnerschap met de decentrale overheden gewerkt zoals nu bij RVR wordt gedaan. Vaak is het zo dat RWS bepaalt wat er moet gebeuren, maar bij RVR hebben wij juist een monitorende, faciliterende rol. 'Dit programma is een pilot. We wisten dat in de oude situatie projecten vaak uit de hand liepen wat betreft tijd en geld. Nu blijkt dat onze werkwijze aanslaat. Bovendien lopen we nog steeds op schema en blijven binnen het budget.' De mensen die er werken maken dat mogelijk, mede door hun verschillende visies en achtergronden. 'Weet je wat het is? Ik vind het allemaal zo gewoon. Ik ben die visie ingegaan en dat is mijn dagelijkse werk. Ik zie het niet meer als iets bijzonders.'

'Ik leer om wat vaker 'zou je misschien' te zeggen'

Liesbeth leert zelf nog steeds van haar collega's. Ze geeft leiding aan een medewerker die oorspronkelijk uit Zimbabwe komt. 'Van haar leer ik wat minder 'de botte Hollander' te zijn. Door de omgang met collega's uit andere culturen word ik mij veel bewuster hoe divers alleen al de 'gewone' Nederlander kan zijn.' Bij een project liep het overleg met de betrokkenen erg stroperig. Het lukte Liesbeth niet om afspraken te maken met de groep. Haar van oorsprong Zimbabwaanse collega wees Liesbeth erop dat de betrokkenen meer vertrouwen moesten krijgen. Dat gebeurt niet in de overlegzaal, maar tijdens informele momenten. Ze adviseerde Liesbeth na het overleg te gaan lunchen. 'En toen gebeurde het dus. Eerst spraken we wat over onze gezinnen en we aten een broodje. Daarna zei iemand ineens 'weet je wat, we gaan het zo doen.' Er was vertrouwen nodig, wat dus niet kwam in de formele overlegmomenten. Ik had daar nooit aan gedacht.'

'We vinden eigenlijk dat het anders moet'

Ook de werkwijze binnen RVR wordt regelmatig verbeterd door ideeën van medewerkers. Liesbeth herinnert zich nog goed dat een vrouwelijke en een mannelijke jonge leidinggevende vorig jaar bij het



directieteam van Ruimte voor de Rivier aanklopten om aan te geven dat de toenmalige werkwijze volgens hen niet heel efficiënt was. Ze kwamen met een gedurfd verbeterplan, dat impliceerde dat er afdelingen zouden moeten worden samengevoegd met alle complicaties van dien. Zelfs een directeur zou overbodig worden. Liesbeth zegt: 'ze hadden gelijk, er werd dubbel werk gedaan en hun voorstel was inderdaad efficiënter. Je bent als werknemer met een lange werkervaring bij RWS soms zo gefocust en overtuigd 'dit is het.' Maar zij gingen er dwars doorheen. Door hun kwaliteit kwam er een goede oplossing.' Diversiteit was in dit geval belangrijk om wakker te worden geschud. 'Ik vond dat heel bijzonder. Achteraf hebben we elkaar echt even omhelsd. Successen moet je vieren.'

'Je moet voorbeelden hebben'

Bij RVR heerst een open werksfeer en is er veel onderling vertrouwen. 'Fouten maken mag', dat zegt de HID tegen het directieteam en het directieteam tegen de medewerkers. 'Het is net alsof je een steen over het water keilt, die dan steeds doorgaat. We leren van elkaar omdat we zo verschillend zijn en dat verrijkt ons allemaal', sluit Liesbeth af. Ze heeft nog een laatste tip mee te geven aan haar collega's bij RWS: 'leer je medewerkers goed kennen. Zoek waar ze voor willen gaan, dan pas kun je ze helpen met groeien en ontwikkelen. Bied ruimte voor opleidingen en cursussen en laat het onbewuste of onbenutte talent van je medewerkers bloeien. Van oud tot jong: observeren en vervolgens inspireren.'

5

Richard Eertman

In het voorjaar van 2009 start de Waterdienst (WD) een nieuw project, een traineeprogramma dat speciaal is gericht op hoogopgeleide biculturelen. Richard Eertman, één van de trekkers van dit project, deelt zijn ervaringen, samen met trainee Sandra Megens-Santos Valencia die het programma heeft doorlopen. Richard, van origine bioloog, is al veertien jaar in dienst bij RWS. Sinds 2003 is hij afdelingshoofd, vanaf de oprichting van de WD van de afdeling Onderhoud Bodem in Lelystad. Daar is hij voor het eerst in aanraking gekomen met het onderwerp diversiteit.

‘Mijn basisdrijfveer is dat iedereen gelijke kansen krijgt’



‘Personeelsbestand moest diverser worden’

Een paar jaar geleden kreeg Richard van zijn directeur te horen dat RWS meer divers moest worden. Hij ging erover in gesprek met toenmalig portefeuillehouder diversiteit Sjef Diris toenmalig Hoofd-Ingenieur Directeur Dienst Noord-Brabant (HID DNB). ‘Hij vertelde me dat het personeelsbestand van RWS bestond uit overwegend autochtone Nederlanders, wat bepalend was voor de bedrijfscultuur.’ Het beleid was erop gericht om hier verandering in te brengen, maar: hoe? Het beeld bestond dat meer instroom van biculturele medewerkers kon worden gerealiseerd wanneer managers de sollicitatiebrieven van mensen

met een andere achtergrond niet direct opzij zouden leggen. ‘Maar wij kregen helemaal geen sollicitatiebrieven van biculturelen binnen’, vertelt Richard. Hier begon de uitdaging voor Richard, die heeft geleid tot het ontwikkelen van een succesvol traineeprogramma voor hoogopgeleide biculturelen.

‘Zo mooi om te zien hoe gemotiveerd de mensen waren’

Aangezien er nauwelijks biculturelen reageerden op de vacatures, schreef Richard een advies aan het DT om een traineeprogramma te ontwikkelen voor hoogopgeleide biculturelen. Het Directie Team ging akkoord en zo kon Richard samen met een collega

van werving en selectie het traineeprogramma opzetten. Ze kwamen tot een compleet programma dat het opdoen van werkervaring met een opleidingsprogramma combineert. Het opleidingsdeel bestaat uit drie onderdelen: taal, culturele coaching en werken bij de overheid. 'Op deze manier geef je een groep toch een extra kans, om zich tijdens een traineeprogramma te bewijzen', vertelt Richard. De werving liep niet via de gebruikelijke kanalen, maar via het servicepunt Hoog Opgeleide Allochtonen (HOA, is een onderdeel van het UWV) en stichting voor vluchteling-studenten UAF. Het leidde tot 74 reacties, waarvan uiteindelijk 8 trainees voor het programma zijn geselecteerd. Richard: 'Als je mensen een kans geeft, ook al hebben ze een stukje achterstand, kun je met wat extra investering echt wat bereiken. Kijk eens naar hoogopgeleide mensen die niet verder komen dan vakken vullen bij de supermarkt, dat is toch verkwisting van talent? Uiteindelijk denk ik dat de overheid de verantwoordelijkheid heeft om alle talent binnen Nederland zo goed mogelijk te laten benutten.'

'Uiteindelijk moeten mensen zelf het succes maken'

Bij de verdeling van de trainees over de verschillende afdelingen van de WD is goed gekeken naar hun achtergrond het beste aan zou sluiten. Daarnaast hebben ze allemaal een mentor gekregen als eerste aanspreekpunt. Richard vertelt: 'ik hoor alleen maar positieve dingen terug van de afdelingen en de trainees. Alle trainees draaien goed mee in het werk van de afdelingen. Kijk, ik weet niet hoe groot de output precies is. Maar productie draaien was ook niet het primaire doel, het doel was om te leren.' Het traineeprogramma loopt eind 2011 af, maar de trainees hebben geen garantie om na afloop bij RWS in te stromen. Richard heeft de trainees geadviseerd op tijd te beginnen met

solliciteren. Bij de WD kunnen in ieder geval 3 trainees instromen op een adviseursfunctie.

'Zie het niet als een risico, maar als een kans'

Richard is ervan overtuigd dat een gemengd team in leeftijd, geslacht en afkomst betere kwaliteit aan producten en diensten oplevert dan een homogeen team. Je moet het volgens hem terugzien in het werk: 'als je werkt voor de maatschappij, dan moet je ook rekening houden met de diversiteit die in de maatschappij is. Door elkaar te accepteren en van elkaar te leren, creëer je een kwalitatief en productief team.' Richard vindt dat iedereen gelijke kansen moet krijgen om zijn of haar ambitie na te streven, dit moet niet wegens oneigenlijke argumenten worden tegengehouden. 'Ik heb in Australië gewoond, waar mensen van alle windstreken samen wonen en werken. Ik vind het iets normaal, iets gewoon. Dat is ook mijn basisdrijfveer, dat iedereen gelijke kansen krijgt.' Richard denkt niet dat er bij RWS een drempel is om meer diversiteit te creëren, wel herkent hij dat veel keuzes worden gemaakt vanuit het belang van de productie.

'Leidinggevenden kiezen vaak iemand waarbij productievoortgang zo min mogelijk risico loopt. Van iemand die 'anders' is, weet je vooraf niet wat je binnen haalt. Laat staan een bicultureel met taalachterstand. Dat soort dingen spelen onbewust wel mee', denkt Richard. Zijn tip aan collega-leidinggevenden is dan ook om niet te snel te beoordelen of veroordelen. Geef het onbekende de kans, want 'diversiteit is mooi als het een kans krijgt.'

Voor meer info over HOA en UAF wordt verwezen naar <http://www.uaf.nl/> en https://www.werk.nl/werk_nl/werknemer/meer_weten/kansen_vergroten/tipsvoorallochtonen/servicepunthoa/servicepunthoaintroductie



Sandra Megens-Santos Valencia komt oorspronkelijk uit Ecuador. Tijdens haar afstudeeropdracht in Nederland ontmoet ze haar vriend. Vervolgens besluit ze te blijven in dit voor haar 'vreemde land.' Na een paar jaar op zoek te zijn geweest naar werk leest Sandra over het traineeprogramma van de Waterdienst. Gezien haar studieachtergrond en passie voor water twijfelt ze geen moment om te solliciteren. Ze wordt aangenomen.

'Iedereen was een beetje nieuwsgierig'

In het begin van het traineeprogramma waren collega's nieuwsgierig naar wie Sandra was en wat zij wilde gaan doen. Ze waren niet gewend om samen te werken met een biculturele collega. Doordat iedereen open stond voor haar kennis en kunde, leidde haar komst tot een vruchtbare samenwerking: 'door mijn culturele achtergrond had ik soms een andere visie dan collega's. Dat bracht nieuwe inzichten en regelmatig andere en kwalitatief betere besluiten.' Door de ervaring die Sandra het eerste jaar heeft opgedaan is er volgens haar een nieuwe Sandra geboren: 'ik heb meer vertrouwen in de toekomst, meer vaardigheden en expertise.'

Sandra heeft tot nu toe veel geleerd over RWS. Daarnaast heeft ze de mogelijkheid gekregen om zichzelf te kunnen ontwikkelen. Ze is erg blij met de kans die ze heeft gekregen.

'De tolerantie die iedereen bij de WD heeft getoond heeft er echt voor gezorgd dat ik bij RWS wil blijven. Ieder mens is anders en juist de verschillen tussen die mensen zijn waardevol. Heel bijzonder dat men hier het geduld en de tolerantie heeft om verschillen te accepteren en te gebruiken voor een goede samenwerking.'



‘Ervaar de rijkdom van diversiteit, het kan je zoveel brengen’

Hanny Stolk, teamleider Bediening bij Dienst Zuid-Holland (DZH), heeft 26 jaar gevaren, waarvan de laatste twaalf jaar als kapitein. Varen was voor haar niet een bewuste keuze. Het kwam door de jongen waar ze verliefd op is geworden, hij was schipper en is inmiddels haar man. Op haar 40ste besluit ze om niet tot haar 65ste te blijven varen. Zes jaar later, wanneer ze alle diploma's op zak heeft, solliciteert ze naar de functie van sluismeester en wordt aangenomen op de Volkeraksluizen. Laat je inspireren door het verhaal van Hanny hoe zij haar weg op het gebied van diversiteit heeft gevonden.

6

Hanny Stolk

'Ik was niet de eerste, maar de tweede vrouw'

Toen Hanny begon op de Volkeraksluis bestond het team volledig uit mannen. Haar voorganger was ook een vrouw, maar zij kon niet aarden in een werkomgeving waar alleen mannen werkzaam waren. De mannen waren namelijk van mening dat de werkzaamheden van sluismeester niet door een vrouw konden worden uitgevoerd. Hanny liet echter aan haar mannelijke collega's zien dat vrouwen net zo goed het beroep van sluismeester kunnen uitoefenen. Dat kwam vooral omdat ze gewend was aan de mannenwereld: 'sinds mijn 20e levensjaar heb ik voornamelijk gewerkt in een team met alleen mannen. Dus voor mij was het niets bijzonders. Het duurde bij sommige mannen wel een jaar, maar uiteindelijk werd ik in de groep opgenomen.' Inmiddels is Hanny teamleider en zijn er 6 vrouwelijke sluismeesters in het team bij gekomen. De mannen binnen de afdeling ervaren het werken in een divers samengesteld team nu als positief. 'Ze geven zelfs aan dat het veel eerder had moeten gebeuren', vertelt Hanny.

'Diversiteit is een breed begrip'

Nadat er een aantal sluismeesters met pensioen gingen, zijn er vrouwelijke sluismeesters aangenomen. De eerste vrouw die Hanny heeft aangenomen is volgens haar een echte baanbreker geweest: 'zij heeft de weg geopend voor de andere vrouwen, gezien haar vakkundigheid en enthousiasme.' Hanny kiest niet bewust voor alleen vrouwen of jongeren, maar ze zoekt naar een goede mix. Dat werkt volgens haar het beste, omdat het een andere dynamiek geeft en het vaste stramien kan doorbreken. Diversiteit is in haar visie een breed begrip en heeft niet alleen te maken met waar je vandaan komt, maar ook met je achtergrond in bijvoorbeeld studie en kennis. Om meer van die verbreding en diversiteit op de sluizen te krijgen, is het project 'Varen met lef' opgezet. Hanny vertelt: 'tot een paar

jaar geleden was iedereen ervan overtuigd dat je nautische kennis moest hebben om sluismeester te kunnen zijn. Het doel van 'Varen met lef' is juist om mensen te werven die geen nautische achtergrond hebben. Door begeleiding en interne opleiding bij RWS kunnen zij toch het nautische werkveld in. Zo heb je een veel grotere diversiteit aan mensen die je kunt werven.' Hierdoor zijn er landelijk begin dit jaar 10 nieuwe, diverse, collega's gestart.

'Met diversiteit verandert er wel wat'

Nu haar team diverser is samengesteld, is er wel het een en ander veranderd. Positief volgens Hanny: 'door de komst van meer vrouwen op de afdeling is het taalgebruik van de mannen minder grof geworden. De vrouwelijke collega's nemen toch een stukje openheid met zich mee. Maar ook de verjonging speelt mee en zorgt voor meer dynamiek op de werkvloer. Er is een rijkere werkomgeving door de verschillende invalshoeken die de mensen met zich meebrengen. Iedereen leert van elkaar.' Toch ging het in het begin niet zonder slag of stoot. Hanny herinnert zich nog dat sommige mannen het lastig vonden om een houding aan te nemen richting de vrouwen. Zo was er een mannelijke collega die dacht amicaal te zijn, terwijl de vrouwelijke collega in kwestie zich geïntimideerd voelde. Het kost volgens Hanny ook wel wat tijd om aan diversiteit te wennen. Maar met goede begeleiding en open communicatie kan het slagen.

'Overheid is een afspiegeling van de maatschappij'

Sluismeesters die op de Volkeraksluis werken hebben te maken met ongeveer 450 passerende schepen per dag. Door de jaren heen zijn ook de schippers steeds 'diverser' geworden. Had men eerst te maken met voornamelijk Nederlanders, Belgen en Duitsers; tegenwoordig zijn er ook veel Oost-Europese schippers. Juist door de diverse samenstelling van het team van Hanny kan volgens haar beter



'Je moet gewoon je vrouwtje staan!'

Bianca Elzinga, sluismeester bij de Volkeraksluis, moet wel eens lachen om het stigma mannenberoep dat aan haar functie kleeft. 'Het maakt toch helemaal niks uit of je man of vrouw bent? Als je achter je werk staat dan kan iedereen het net zo goed.' Al vijf jaar werkt Bianca tussen de mannen, inmiddels met steeds meer vrouwelijke collega's. 'In het begin moest ik me wel extra bewijzen, ja. Ik moest me weren tegen vooroordelen van de mannen die er al jaren werkten. Maar door mijn mannetje te staan heb ik ze laten zien dat een vrouw het werk net zo goed kan doen. Dat gaf wel een kick!' Inmiddels is iedereen gewend aan het gemengde team en vult iedereen elkaar goed aan. Bianca vertelt: 'het is niet zo zeer dat het werk nu beter wordt gedaan, maar het is wel veel leuker. De sfeer op de werkvloer is er echt gezelliger op geworden, dat zeggen mijn mannelijke collega's ook.' Ook de schippers die de sluis passeren reageren er erg leuk op. Soms leidt het wel eens tot hilarische situaties: 'een mannelijke schipper zei over de marifoon 'bedankt meneer.' Toen zei ik tegen hem 'bedankt mevrouw.' Op de achtergrond hoorde ik zijn vrouw al in de lach schieten. Het was voor hem zo'n automatisme, hij had er helemaal niet bij stil gestaan dat ik een vrouw ben.'

worden ingespeeld op de verschillende schippers. 'De wijze van werken, de problemen waar men mee in aanraking komt; alles kan van verschillende kanten worden bekeken. Niet meer 'zo hebben we het altijd gedaan', maar open staan voor andere zienswijzen en iets nieuws proberen. Dit is een meerwaarde voor de organisatie en daarmee ben je ook een afspiegeling van de maatschappij. Divers moet je niet alleen op de hoofdkantoren zijn, maar juist ook in de operationele wereld waar je dagelijks in contact komt met de maatschappij.' Hanny sluit af: 'al heb je nog zo'n divers team van verschillende mensen, de uitdaging is om daar een goed team van te maken dat professioneel zijn werk doet. Dan brengt dat echt een meerwaarde. Eigenlijk zijn we allemaal verschillende mensen, maar als we allemaal verschillend zijn en toch met elkaar goed kunnen samenwerken en samenleven, dan is het toch goed?'

7

Stan Kerkhofs

‘Hoezo, ‘ga je voor een vrouw’, je neemt toch de beste?’



Stan Kerkhofs is hoofd Wegendistrict Eindhoven en werkt al twintig jaar bij Rijkswaterstaat. Suzanne Luiken is teamleider Operationeel Beheer en Verkeer (OBV). Beiden merken in hun werk als leidinggevende dat een diversiteit aan mensen het beste uit hun teams haalt.

‘In een divers team kijkt iedereen door een andere bril’

Het Wegendistrict Eindhoven is een omgeving waarbij communicatie en interactie tussen mensen en afdelingen van belang is om betere resultaten te behalen. De verschillende afdelingen verzorgen diensten die niet onafhankelijk van elkaar opereren. Volgens Stan Kerkhofs is samenwerking daarom de sleutel tot het leveren van goede producten. Toen hij begon bij het Wegendistrict was dat echter nog niet vanzelfsprekend.

Destijds kwam er een vacature voor teamleider vrij en Stan besloot daarom een vrouw aan te nemen. ‘Ik heb teamleiders nodig die kunnen leiden, die

kunnen coachen. Ik zoek de diversiteit niet alleen in houding en gedrag, maar ook in man-vrouw verdeling. Daar heb ik heel erg op aangestuurd.’ Sommigen mensen snaptten het niet, ‘je neemt toch de beste’ zeiden ze dan. Dat vond Stan ook, het beste voor OBV en het managementteam (MT) was in dit geval een kundige vrouw aannemen. Met de komst van Suzanne Luiken als teamleider is er inderdaad verandering opgetreden. ‘Teamleiders waren eerst vooral gefocust op hun eigen afdeling. We werken nu meer aan eenheid.’ Stan heeft het gevoel dat ze nu één district zijn geworden. Ook zorgt diversiteit in het MT dat er met verschillende ‘brillen’ naar zaken wordt gekeken waardoor een veel completer beeld

ontstaat. ‘Wat jij niet ziet, ziet de ander, daarom neem je betere besluiten. Iedere 6 weken staan we in ons MT stil bij onze mensen. De teamleiders brengen medewerkers in die ze willen bespreken en de rest van het MT geeft feedback. Hierdoor krijgt een teamleider een completer beeld van een medewerker en kan hij hem of haar beter coachen.’

‘Diversiteit heeft voor mij een zakelijk aspect, los van dat ik het persoonlijk heel erg belangrijk vind’

Stan vindt diversiteit belangrijk, omdat hij in eigen woorden ‘heilig gelooft’ dat je daardoor beter presteert. ‘Ik zou het niet doen als mijn district daardoor niet beter zou worden. Het is absoluut positief om twee vrouwelijke teamleiders te hebben. Bij OBV is er veel meer openheid, mensen durven meer te vertellen waar ze mee zitten.’ Stan vindt vrouwen meer ‘to the point’: ‘ik denk dat ze ook eerder durven te praten over de dingen die ze moeilijk vinden, ze brengen een stukje kwetsbaarheid in de groep.’ Uiteindelijk draait het om de mix, de verschillende brillen die leiden tot meer scherpte. Dat is voor Stan de kracht van diversiteit.

‘Je moet kritisch vermogen hebben in alle lagen van de organisatie’

Stan heeft ervaren dat diversiteit in zijn MT hem scherper maakt. ‘Daardoor denk ik weer na over dingen, kijk ik anders naar dingen en dat neem ik weer mee.’ De vrouwelijke teamleiders komen met voorbeelden die Stan anders naar zaken laten kijken. Bijvoorbeeld tijdens het maandelijkse koffie-uur waar ze gezamenlijk stilstaan bij de ontwikkelingen in het district: ‘ik word door hen uitgedaagd om niet alleen de feiten te vertellen, maar ook stil te staan bij het gevoel dat er op dat moment in de groep heerst, dit te benoemen en vervolgens bespreekbaar te maken. Diversiteit gaat ook over losmaken: je moet loskomen van bestaande patronen. Dat kost tijd, maar komt het werk ten goede.’ Stan is tevreden over de diversiteit die er is in het MT. ‘Ik zou wel graag meer aansluiting willen hebben met de weggebruiker, door

onder de wegingspecteurs meer vrouwen en vooral ook meer biculturelen te hebben.’

Gevolg van die openheid – Suzanne Luiken vertelt

Suzanne hoort van verschillende medewerkers dat ze blij zijn met het team waarin ze werken. Dat komt vooral omdat mensen nu openlijk durven aan te geven waar ze mee zitten. Daar was voor de tijd van Suzanne minder ruimte voor. Doordat je taboes kunt doorbreken en een open communicatie creëert, kun je veranderingen doorvoeren en kwaliteit van je producten en diensten verbeteren. ‘Dat hebben we ook met de roosters kunnen doen. Daar zijn dingen doorgevoerd, die eerst niet besproken werden.’ Suzanne vindt het bijvoorbeeld belangrijk dat er aandacht is voor de persoon in zijn geheel. Zij stimuleert daarom ook om eerlijk te zijn wat men nodig heeft om in balans te kunnen leven. Persoonlijke verzoeken worden nu ook aangegeven en er wordt bekeken of dat mogelijk is. Dit komt de duurzaamheid van de groep ten goede. Ook vindt ze het belangrijk dat mensen worden gehoord. ‘Bij het optimaliseren van werkprocessen, geeft dat meer kwaliteit. De beste oplossingen komen vaak uit de





Weginspecteur een mannenberoep?!

Esther Makhlof werkt al ongeveer twintig jaar bij Rijkswaterstaat. Het beroep van wegininspecteur leek haar wel wat, maar ze wist niet of ze ervoor wilde gaan. Dus besloot ze om stage te lopen. Nu komt ze erachter dat ze het heel erg leuk vindt: 'het is heel afwisselend, je weet niet wat een dag je gaat brengen en je bent veel met mensen bezig.' Maar wegininspecteur, is dat niet een typisch mannenberoep? Esther vertelt dat het een aantal jaren terug een vooroordeel was, dat vrouwen dit beroep niet zouden kunnen doen. Men dacht bijvoorbeeld dat een vrouw niet sterk genoeg was vanwege het soms zware fysieke werk om een autoband van de vluchtstrook af te halen. 'Nu zijn er al een aantal jaren vrouwelijke wegininspecteurs en blijkt het allemaal reuze mee te vallen.' De kracht zit in de aanvulling. Esther vertelt: 'als er zich problemen voordoen met bijvoorbeeld een verkeerd geparkeerde vrachtwagenchauffeur dan zegt het uiterlijk van mijn mannelijke collega meestal al genoeg en luistert zo'n chauffeur meteen.' Maar bij een aanrijding langs de weg kan de aanwezigheid van een vrouw, in dit geval Esther, juist in het voordeel werken om mensen op hun gemak te stellen.

meest verrassende hoek. En het voordeel is ook dat het heel wat soepeler gaat als mensen hebben kunnen meedenken en hebben kunnen zeggen wat ze van zaken vinden.'

Suzanne vindt dat diversiteit op heel veel vlakken kwaliteit biedt en oplevert. 'Met meer diversiteit aan personen ben ik ervan overtuigd dat je altijd een stap verder kunt komen in je resultaten of kwaliteit. Dan krijg je van meer verschillende invalshoeken input en kun je nog een beter resultaat neerzetten. Alleen al door oud en jong met elkaar problemen te laten oplossen, krijg je hele nuttige invalshoeken. Oud vaart op ervaring en jong denkt buiten de kaders. Dat alles meenemend, kom je tot een prachtig resultaat.' Mannen en vrouwen kunnen volgens Suzanne ook nog wel wat van elkaar leren. 'Soms voel ik de zorg over mijn mensen, neem ik mijn emoties mee. Ik zou dan wel wat meer 'mannelijke' afstandelijkheid kunnen gebruiken.' Andersom kunnen mannelijke leidinggevendenden van vrouwen leren minder directief te zijn, niet alleen focus op de inhoud, maar ook het effect op de persoon meenemen om een resultaat te behalen. Om er meteen aan toe te voegen: 'ik vind het niet prettig om in hokjes te denken, iedereen is uniek. Laten we diversiteit beschouwen door met een positieve blik naar verschillen te kijken en de waarde daarvan te zien.'

'Laat je vaste patronen los'

Bij het Wegedistrict Eindhoven gaat het steeds beter met de samenwerking en het benutten van alle verschillende 'brillen' die er werken. Maar, benadrukt Stan: 'dit soort investeringen hebben tijd en geduld nodig.' Je bewust worden van vaststaande patronen en die vervolgens ook nog los zien te laten... Dat is niet eenvoudig! De gouden tip van Stan en Suzanne: zorgen voor een veilige omgeving en open communicatie. Dan voelt iedereen zich vertrouwd genoeg om nieuw gedrag te vertonen.

Geïnspireerd? Je kunt meteen aan de slag!

Bijdragen aan een divers en inclusief Infrastructuur en Milieu kan iedereen, elke dag. Het gaat niet alleen om het aantrekken van divers talent, maar ook om het behouden en laten bloeien van de diversiteit aan medewerkers die al bij ons werken. We willen ruimte bieden voor verschillen, in een organisatiecultuur waar medewerkers zichzelf mogen en durven zijn. Samen maken we het verschil!

Kijk eens of de volgende tips je op weg kunnen helpen:

- zorg er tijdens vergaderingen voor dat iedereen betrokken is en evenveel inbreng heeft
- bied een stageplaats aan op je afdeling. Samenwerking met jong talent brengt vaak nieuwe inzichten!
- zet het thema diversiteit en inclusie op de agenda bij je MT woon eens een bijeenkomst bij van de netwerken die er zijn voor jongeren, vrouwen, senioren en gays /lesbians
- doorbreek je eigen vaste gedragspatronen en ontdek iets nieuws
- word mentor en help iemand zich thuisvoelen en ontwikkelen

Je kunt natuurlijk ook contact opnemen met een collega manager die ambassadeur diversiteit is. Je kunt hen vinden op intranet (zie hieronder). Of meld je aan om zelf ambassadeur te worden! Op de pagina van Rijkswaterstaat vind je ook best practices van acties die verschillende diensten hebben opgepakt ter bevordering van diversiteit en inclusie.

Kijk voor meer informatie over diversiteit en inclusie bij Ministerie van Infrastructuur en Milieu op:
http://intranet.minvenw.nl/Personeel/Dienstverband/Het_Rijk_verrijkt_door_diversiteit/

Kijk voor meer informatie over diversiteit en inclusie bij Rijkswaterstaat op:
<http://corporate.intranet.rws.nl/Projecten/Overig/Diversiteit/>



Notities

Deze brochure is een uitgave van:

het Ministerie van Infrastructuur en Milieu
Deze uitgave kwam tot stand door een
samenwerking tussen RWS/CDR en FMC/HRM

December 2011

Normaal of anders Jezelf zijn of aanpassen
Uniek zijn of erbij horen Veelzijdig of eenzijdig
Nieuwsgierig of onverschillig Lastig of leuk
Kloon of complementair
Verrassend of saai
Verbinding of los zand
Insluiten of uitsluiten Sprookje of realiteit
Winst of verlies