



VERSCHIL MOET ER WEZEN! MAAR IS DAT ER OOK?

Het is bijna een doodoener dat verschillen op de werkvloer waardevol zijn voor organisaties. Ook in de watersector zijn er allerlei initiatieven om diversiteit te bevorderen. Maar wie wordt uitgenodigd voor het feest? TEKST HANS KLIP | BEELD ISTOCKPHOTO

Man, wit en grijs. Dat is het beeld van de gemiddelde medewerker in de watersector. Toch behoeft dit nuancering. Zo neemt het aandeel van vrouwen over vrijwel de gehele linie toe, al is de man-vrouw-verhouding in de meeste organisaties nog tamelijk scheef. En bij onder meer ingenieurs- en adviesbureaus werken behoorlijk veel twintigers en dertigers. Het sleutelwoord voor bedrijven en organisaties is diversiteit. Ze streven naar een werkvloer waar volop ruimte voor verschillen is. Zowel zichtbare zoals leeftijd, geslacht en etniciteit als niet zichtbare, bijvoorbeeld culturele achtergrond en seksuele geaardheid. Maar eigenlijk kunnen allerlei verschillen onder diversiteit vallen.

Inclusie

Er zijn volgens experts tal van voordelen verbonden aan diversiteit, daarbij ondersteund door onderzoeken. Door variatie in eigen huis te omarmen, boeken organisaties betere resultaten en krijgen creativiteit en innovatie extra kansen. Medewerkers zijn tevredener omdat er veel mogelijkheden voor ontwikkeling zijn. Ook zijn organisaties aantrekkelijker op de arbeidsmarkt. Een divers samengesteld personeelsbestand heeft echter geen zin als het gedrag en waarden van medewerkers en de spelregels binnen de organisatie hierop niet zijn afgestemd. Wezenlijk is dat mensen goed omgaan met verschillen en het beste in elkaar >

naar boven halen. Dit wordt inclusie genoemd. Hiervoor bestaat een mooie uitdrukking van diversiteitsexpert Verna Myers: 'Diversity is being invited to the party, inclusion is being asked to dance.'

Strategische bijdrage

Het bevorderen van diversiteit en inclusie vraagt om flinke inspanningen en uithoudingsvermogen. Zo benadrukt professor Naomi Ellemers van de Universiteit Utrecht dat niet altijd snel beter zal worden gepresteerd. Het is van belang dat diversiteit ook gezien wordt als een belangrijke bijdrage aan de strategische organisatiedoelen. In de ogen van de Amerikaanse diversiteitsconsultant en -coach Lily Zheng moet inclusie zelfs voorafgaan aan diversiteit. Haar advies is om eerst de vele blinde vlekken, micro-agressies en stereotyperingen aan te pakken, alvorens mensen met diverse achtergronden binnen te halen. In een korte artikelenreeks diept H₂O een aantal aspecten van diversiteit en inclusie uit. Wat doen organisaties in watersector hieraan en waar worstelen ze mee? Hier wordt afgetrapt met hoe Bart de Zwart (over de inspanningen van waterschappen) en Johan Oost (vooral vanuit de invalshoek van jongeren) er tegenaan kijken.



'ELKAARS TALENTEN OPTIMAAL GEBRUIKEN, DAT IS DE KERN'

Bart de Zwart: "Ook binnen de sector waterschappen speelt het thema van diversiteit. Bij veel organisaties ligt de nadruk momenteel op de positie van vrouwen, jongeren, ouderen en mensen met een arbeidsbeperking. Een aantal organisaties heeft een bredere blik en kijkt bijvoorbeeld ook naar etniciteit en seksuele geaardheid. Door de maatschappelijke discussie komt binnen de sector de aandacht voor diversiteit en inclusie steeds meer op gang. Structureel beleid ontbreekt echter vaak nog.

De cultuur binnen organisaties speelt een belangrijke rol bij dit thema: hoe gaan mensen met elkaar om en hoe werken zij samen? Dan spreek je over inclusie. Diversiteit zegt namelijk eigenlijk alleen of alle hokjes zijn ingevuld en gelijkmatig verdeeld. De kern van inclusie is echter: hoe maken mensen optimaal gebruik van elkaars talenten? En hoe zorgen we ervoor dat medewerkers de kans krijgen om hun talenten te ontplooiën zonder hierbij te oordelen op basis van persoonskenmerken als leeftijd, geslacht, etniciteit, geaardheid et cetera? Juist die verschillen in persoonskenmerken kunnen weer unieke en elkaar versterkende combinaties van talenten met zich meebrengen.

De eerste voorwaarde om te komen tot een divers samengestelde organisatie is een diverse pool van potentiële medewerkers op de arbeidsmarkt. Vervolgens dienen zij ook bereid te zijn om bij jouw organisatie te komen werken. Dit vraagt om aandacht voor de verschillende doelgroepen bij zowel de toeleiding naar de arbeidsmarkt als bij de arbeidsmarktcommunicatie en werving en selectie.

De sector waterschappen kenmerkt zich door een relatief groot aantal oudere, autochtone mannen, in vergelijking met de totale Nederlandse beroepsbevolking. Ook hebben medewerkers in toenemende mate een gemiddeld hogere opleiding; veel laaggeschoold werk verdwijnt of wordt uitbesteed. Een meer representatieve samenstelling van het personeelsbestand is wenselijk. Enerzijds vanuit de voorbeeldfunctie van de waterschappen



als overheidsorganisaties, anderzijds voor de herkenbaarheid richting burgers waarmee steeds intensiever contact is.

De instroom van jongeren neemt de laatste jaren geleidelijk toe. Helaas verlaten veel van hen de sector weer snel. Dit is mogelijk een gevolg van een gebrek doorstrommogelijkheden of onvrede over het werk dan wel de organisatie. Ook hierbij gaat het weer om het verhaal van inclusie: hoe zorgen waterschappen ervoor dat jongeren prettig kunnen werken, hun stem voldoende kunnen laten horen en kunnen doorstromen?

Het aandeel van vrouwen in het personeelsbestand groeit eveneens. Dit geldt ook voor het aantal leidinggevende vrouwen. Veel waterschappen hebben met speciale programma's hierin de afgelopen jaren succesvol energie gestoken. Culturele diversiteit staat bij meerdere organisaties eveneens op de agenda. Om de instroom van medewerkers met een andere etnische achtergrond te bevorderen, zetten waterschappen vooral in op het toespitsen van de arbeidsmarktcommunicatie voor deze groep."

Mensen met een arbeidsbeperking vormen een specifieke groep, als het gaat om diversiteit. Vanuit de Wet Banenafpraak ligt er een verplichting voor organisaties om personen uit deze doelgroep in dienst te nemen. Als A&O-fonds ondersteunen we de waterschappen hierbij met het Platform Inclusiviteit en het programma Onbeperkte Denkers. De afgelopen jaren zien we bij veel organisaties een verschuiving van het 'moeten volgens de wet' naar een intrinsieke motivatie om de talenten van deze mensen in te passen op de juiste plek in de organisatie. Dit kan een vliegwiel zijn voor een bredere aanpak van inclusie."

Bart de Zwart is programmamanager bij het Arbeidsmarkt & Ontwikkelingsfonds Waterschappen. Het fonds ondersteunt organisaties in de sector waterschappen bij het werken aan goed werkgeven en werknemerschap.

'ER IS EEN BEHOORLIJKE INSTROOM VAN ENTHOUSIASTE JONGE PROFESSIONALS'

Johan Oost: "Het gaat op het gebied van gender absoluut de goede kant op. Weliswaar werken in de Nederlandse watersector nog relatief veel oudere mannen ten opzichte van oudere vrouwen, maar de vrouwelijke aanwas is in recente jaren behoorlijk toegenomen. Dat is ook te zien bij onze eigen programma's, die weliswaar focussen op hbo- en universitair niveau. Hieraan doen veel jonge vrouwen mee. Bij de programma's van de afgelopen elf jaar was de genderverhouding ongeveer fifty-fifty. Het idee dat het in de sector om de harde techniek draait, is gelukkig wel achterhaald.

Culturele diversiteit vind ik lastiger om in te schalen. Op hogescholen en universiteiten zijn er weliswaar veel buitenlandse studenten, maar de meesten gaan terug naar eigen land. Puur kijkend naar mensen met een migratieachtergrond die in Nederland geboren en getogen zijn, blijft de vertegenwoordiging achter. Een personeelsfunctionaris vertelde me onlangs dat haar organisatie heel erg de best heeft gedaan om mensen met een andere culturele en etnische achtergrond aan te trekken, maar dat het erg lastig is. Het is moeilijk te zeggen wat hiervoor de redenen zijn omdat goede getallen ontbreken. De internationale oriëntatie van de watersector kan helpen bij het bevorderen van culturele diversiteit. Mensen komen op opleidingen en ook daarna in aanraking met buitenlanders die anders denken en doen. Dat is een mooi uitgangspunt, want water kent geen grenzen.



Ik weet niet of de sector té grijs is. Senioren zijn goed zichtbaar en gaan vaak naar netwerkbijeenkomsten. Er is echter een behoorlijke instroom van enthousiaste jonge professionals. Ik heb geen eenduidig antwoord. Van mijn achterban hoor ik juist dat jongeren graag willen leren van senioren, maar wel hun werk flexibel willen doen. Zij vinden het leuk om betrokken te worden en samen met professionals met veel ervaring concreet aan de slag te gaan. Van belang is en blijft dat de watersector zichtbaar is richting middelbare scholieren en dat studenten er na hun studie willen gaan werken. Onze sector heeft erg aantrekkelijke programma's voor studenten en jonge professionals. Die worden ook wel gezien. De gemiddelde waterprofessional is zeer gepassioneerd om de wereld met mooie ideeën verder te brengen. Focus daarop en bind hiermee nieuwe mensen."

Johan Oost is directeur van Stichting Wetskills. Deze organisatie richt zich op het verbinden van jongere mensen in de watersector, onder meer met de Wetskills Water Challenge.

