a&o waterschappen



Handreiking

# Inclusief samenwerken

# Inleiding

Goed samenwerken gaat niet vanzelf. In ieder team werken mensen met verschillende ervaringen, ideeën, kwaliteiten en behoeften. Juist die verschillen maken een team sterker, als iedereen de ruimte krijgt om mee te doen, zich uit te spreken en bij te dragen. Inclusief samenwerken helpt daarbij. Het zorgt voor een werkomgeving waarin collega's zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelen. Waar verschillen worden benut, gesprekken open worden gevoerd en iedereen verantwoordelijkheid neemt voor een prettige en effectieve samenwerking.

Deze handreiking helpt teams om inclusief samenwerken concreet te maken. Wat betekent het in de praktijk? Hoe stimuleer je het in je team? En hoe houd je het levend in het dagelijkse werk? Je vindt in deze handreiking uitleg, voorbeelden, een teamcheck en praktische tips om direct mee aan de slag te gaan.

We richten ons vooral op samenwerking binnen teams. Natuurlijk heeft de hele organisatie invloed op de cultuur. Maar juist in het team merk je elke dag hoe samenwerking voelt en werkt. Daar kun je ook direct verschil maken.

Deze handreiking is in november 2026 ontwikkeld door Erika Nehmelman, programmamanager bij A&O Waterschappen, in samenwerking met Martijn Tillema, adviseur bij Onbeperkte Denkers.



# Inhoud

1. Inclusief samenwerken 4

2. Van vertrouwen naar resultaat: de vijf bouwstenen van een inclusief team 8

3. Psychologische veiligheid als onderlaag 11

4. Bewustzijn op gedrag en stimuleren van voorbeeldgedrag 12

5. Tenslotte 15

6. Praktische tips 16

Bijlage: Teamcheck Inclusief samenwerken 17

Gebruikte bronnen 19

# 1. Inclusief samenwerken

## Wat is inclusief samenwerken?

Inclusief samenwerken betekent dat iedereen kan meedoen en niemand wordt uitgesloten, ongeacht leeftijd, sekse, beperking, religie, seksuele voorkeur, etniciteit of opleidingsniveau. Het doel is dat iedereen gelijke kansen, rechten en plichten heeft. Zo kan ieder teamlid zich volwaardig ontwikkelen en bijdragen aan het team.

## Waar herken je inclusief samenwerken aan?

- **Iedereen doet mee**
  Zorg dat iedere collega kan deelnemen aan overleggen en gesprekken. Vraag actief naar verschillende meningen. Let erop dat ook collega's die minder snel iets zeggen, ruimte krijgen.
- **Iedereen krijgt gelijke kansen**
  Geef teamleden dezelfde kansen om mee te doen, zich te ontwikkelen en verantwoordelijkheid te nemen. Kijk wat iemand nodig heeft om goed te kunnen bijdragen.
- **Verschillen worden gezien en gewaardeerd**
  Ieder teamlid brengt eigen ervaringen, ideeën en talenten mee. Gebruik die verschillen om samen tot betere keuzes te komen. Ga conflicten niet uit de weg, maar bespreek ze op een respectvolle manier.
- **Uitsluiting wordt aangepakt**
  Let op signalen van uitsluiting. Bijvoorbeeld als iemand vaak niet wordt gevraagd, niet wordt gehoord of weinig informatie krijgt. Bespreek dit en spreek af wat jullie anders gaan doen.
- **Drempels worden weggehaald**
  Onderzoek welke drempels het moeilijk maken om mee te doen. Denk aan fysieke toegankelijkheid, taalgebruik, werkvormen of mentale belasting. Pas de samenwerking aan waar dat nodig is.
- **Er is ruimte voor maatwerk**
  Algemene afspraken zijn belangrijk. Maar soms heeft iemand iets anders nodig om goed mee te kunnen doen. Bespreek wat mogelijk is en maak daar duidelijke afspraken over.
- **Vertrouwen is de basis**
  Bouw actief aan vertrouwen in het team. Leer elkaar beter kennen, luister naar elkaar en toon begrip. Vertrouwen helpt om eerlijk te zijn, hulp te vragen en lastige onderwerpen te bespreken.

Al deze kenmerken zijn nauw met elkaar verbonden. Zonder vertrouwen is het moeiijk om een constructief gesprek met elkaar te voeren. Daarbij is persoonlijke verantwoordelijkheid nemen voor inclusieve samenwerking een belangrijk aspect. Niet alleen de leidinggevende heeft een verantwoordelijkheid, maar ieder teamlid is verantwoordelijk voor het eigen gedrag.

## Waarom is het belangrijk?

Inclusief samenwerken is belangrijk omdat het tot betere resultaten leidt doordat alle diverse talenten, perspectieven en ideeën optimaal worden benut. Het zorgt voor meer innovatie, betere probleemoplossing en hogere productiviteit. Daarnaast levert het een prettige werksfeer op. Het brengt een positieve, veilige en inclusieve werkomgeving waarin werknemers zich gewaardeerd, betrokken en gemotiveerd voelen. Kortom, inclusief samenwerken levert voordelen op. Onderstaand het overzicht:

- **Verbeterde probleemoplossing en innovatie**
  Een inclusieve samenwerking brengt verschillende invalshoeken en perspectieven met zich mee, wat leidt tot creatievere en effectievere oplossingen.
- **Hogere productiviteit en motivatie**
  Medewerkers die zich gewaardeerd voelen en hun sterke punten kunnen inzetten, zijn gemotiveerder en productiever.
- **Sterkere professionele relaties**
  Inclusief samenwerken bouwt sterkere professionele relaties en netwerken op.
- **Positieve bedrijfscultuur**
  Een inclusieve samenwerking draagt bij aan het creëren van verbondenheid en plezier, en bevordert een organisatiecultuur waarin medewerkers zich veilig voelen en zichzelf kunnen zijn.
- **Groei en ontwikkeling**
  Inclusief samenwerken biedt individuele voordelen, doordat teamleden van elkaar leren en zich daardoor ontwikkelen.
- **Voorkomen van misstappen**
  Doordat medewerkers volkomen zichzelf kunnen zijn, is niemand angstig om fouten toe te geven, te signaleren en te melden.
- **Aanpassingsvermogen**
  Inclusief samenwerken helpt organisaties om zich aan te passen aan een snel veranderende wereld.

## Wat valt niet onder inclusief samenwerken?

Inclusief samenwerken gaat niet over eindeloos polderen om tot niet werkende compromissen te komen. Je hoeft ook niet iedereen overal bij te betrekken. En dat iedereen over alles een mening mag geven is zeker ook niet effectief. Elkaar de les lezen is zeker ook niet een onderdeel. En onuitgesproken verwachtingen hebben waardoor onduidelijk is wie nu waaraan dient bij te dragen, vormt ook zeker geen basis voor inclusief samenwerken.

| Wat is inclusie WEL: | Wat is inclusie NIET: |
|---|---|
| Luisteren naar **alle belanghebbenden** en meningen vanuit het streven naar vooruitgang | **Eindeloos polderen** en tot niet werkende compromissen komen |
| De **juiste mensen** met noodzakelijke kennis, ervaring en talenten betrekken | **Iedereen bij alles** betrekken |
| Een thema van alle kanten bekijken, in verbinding met **strategie en doelstellingen** van de organisatie | Vanuit **vrijheid, blijheid en vrijblijvendheid** ieders mening horen voor elk probleem |
| Elkaars **verschillen benutten** | Elkaar **de les lezen** |
| Iedereen waarderen, zien en ondersteunen vanuit **heldere bedoeling en verwachtingen** | **Onuitgesproken verwachtingen** waardoor onduidelijk is wie nu waaraan dient bij te dragen |
| Vanuit gelijkwaardigheid problemen oplossen, ook als besluiten **ongemak** opleveren | Geen eigen mening mogen hebben waardoor **onveiligheid** ontstaat |

## Wat gebeurt er als je niet investeert?

Niet investeren op inclusieve samenwerking kan leiden tot:

- Ongewenst gedrag
- Minder creativiteit en innovatie
- Slechtere prestaties
- Meer kans op machtsmisbruik
- Lagere werknemerstevredenheid
- Meer uitval, meer ongewenste door- en uitstroom
- Een slechte naam als werkgever

## Leidinggevenden hebben een belangrijke voorbeeldrol

Inclusief samenwerken is een verantwoordelijkheid van iedereen in het team. Ieder teamlid maakt keuzes in het eigen gedrag en kan collega's aanspreken op gedrag dat de samenwerking helpt of juist belemmert.
Leidinggevenden hebben hierin een extra belangrijke rol. Zij geven het goede voorbeeld, maken inclusief samenwerken bespreekbaar en bewaken het teamklimaat. Zet het onderwerp daarom regelmatig op de agenda van het teamoverleg. Grijp ook in als gedrag de inclusieve samenwerking belemmert of in gevaar brengt.

Investeer daarom in inclusief leiderschap. Dat helpt teams om veilig, open en gelijkwaardig samen te werken.

## Stimuleer inclusief werken in je team:

- Betrek leidinggevenden en stimuleer mensgericht leiderschap. Leidinggevenden spelen een sleutelrol in het bevorderen van psychologische veiligheid en het tegengaan van ongewenst gedrag. Door een combinatie van voorbeeldgedrag, stimulering en handhaving kunnen zij verandering van zowel werkcultuur als beleid en maatregelen aanjagen.
- Zorg dat leidinggevenden met voorlichting en training leren hoe zij een goede dialoog begeleiden. Zie de gesprekskaart Het goede gesprek

Leer leidinggevenden ook hoe zij verschillende perspectieven actief ruimte geven.
Bijvoorbeeld door:

- gerichte vragen te stellen aan teamleden met verschillende achtergronden. Betrek ook collega's die niet snel uit zichzelf het woord nemen.
- in woorden én gedrag te laten zien welke normen en waarden belangrijk zijn. Leg ook uit waarom het belangrijk is om ongewenst gedrag tegen te gaan.
- te herkennen dat veiligheid voor iedereen iets anders kan betekenen.
- positief en luisterend te reageren als iemand zich uitspreekt. Dat geldt bij andere meningen en ideeën, maar ook bij ervaringen met ongewenst gedrag.

- Investeer ook in diversiteit onder leidinggevenden en aan de top. Hoe meer werknemers zich in deze lagen herkennen, hoe meer ze zich veilig en welkom voelen.

## Kortom, blijvende aandacht is belangrijk

Inclusief samenwerken kan je niet afvinken van het ‘to-do-lijstje’. Het heeft continu aandacht nodig. Zonder aandacht zakt het weg en loopt een team het gevaar dat de norm wordt bepaald door gedrag dat de inclusieve samenwerking niet bevordert. Bespreek daarom regelmatig het thema in teamoverleggen, zorg voor reguliere metingen en reflectiemomenten. Daarnaast is het goed om het een gespreksonderwerp te laten zijn tijdens het ‘goede gesprek’ tussen medewerker en leidinggevende.

# 2. Van vertrouwen naar resultaat: de vijf bouwstenen van een inclusief team

Inclusief samenwerken begint bij de vraag: voelen mensen zich vrij om mee te doen, zich uit te spreken en zichzelf te zijn?

Dat klinkt misschien eenvoudig, maar in de dagelijkse praktijk is het niet vanzelfsprekend. In ieder team verschillen mensen van elkaar. In achtergrond, ervaring, persoonlijkheid, kennis, werkstijl, overtuigingen en behoeften. Juist die verschillen kunnen een team sterker maken. Maar alleen als er ruimte is om ze zichtbaar te maken en met elkaar te bespreken.

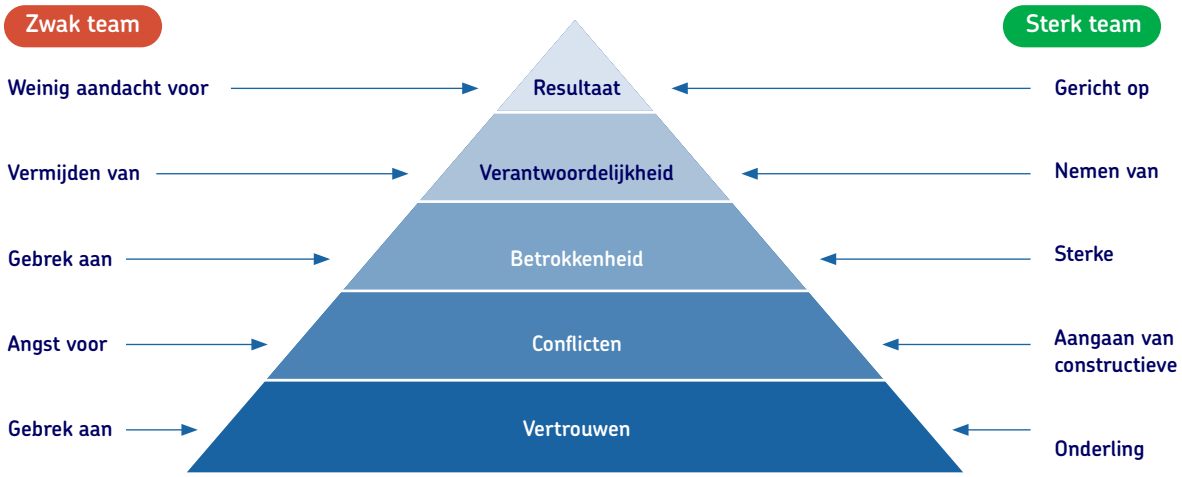
Daarvoor is vertrouwen nodig. Als teamleden elkaar vertrouwen, durven zij zich uit te spreken. Mensen kunnen aangeven dat ze iets niet weten, een andere mening hebben, een fout hebben gemaakt of ergens ondersteuning bij nodig hebben. Dat vraagt om psychologische veiligheid: de overtuiging dat je je kunt uitspreken zonder bang te hoeven zijn voor afwijzing, vernedering of andere negatieve gevolgen. Psychologische veiligheid vormt daarmee een belangrijke voorwaarde voor een inclusieve organisatiecultuur.

Maar vertrouwen alleen is niet genoeg. Een goed team is niet een team waarin iedereen het altijd met elkaar eens is. Een inclusief team is juist een team waarin verschillen van mening er mogen zijn. Waar mensen elkaar op een respectvolle manier kunnen uitdagen, besluiten kunnen nemen, elkaar kunnen aanspreken en verantwoordelijkheid nemen voor het gezamenlijke resultaat.

## Van vertrouwen naar resultaat

Het model van Patrick Lencioni over de vijf frustraties van teamwork laat zien hoe verschillende aspecten van effectieve samenwerking met elkaar samenhangen. Het model begint bij vertrouwen en bouwt vervolgens op naar constructief conflict, commitment, verantwoordelijkheid en resultaat.

Voor inclusief samenwerken kunnen we deze vijf bouwstenen als volgt vertalen:



## Vertrouwen – ik mag er zijn

Vertrouwen betekent dat teamleden erop kunnen rekenen dat anderen goede intenties hebben en dat er ruimte is om zich kwetsbaar op te stellen. In een inclusief team kun je zeggen dat je iets niet begrijpt; een fout toegeven; hulp vragen; aangeven wat je nodig hebt en/of een andere mening hebben.

Vertrouwen ontstaat niet door erover te praten, maar vooral door het gedrag dat mensen iedere dag ervaren. Hoe reageert een leidinggevende wanneer iemand een fout maakt? Wat gebeurt er wanneer iemand een afwijkende mening geeft? En wat doen collega's wanneer iemand iets deelt wat voor die persoon kwetsbaar is?

## Verschillen en constructief conflict – we mogen het oneens zijn

Inclusief samenwerken betekent niet dat iedereen het met elkaar eens is. Integendeel: verschillen van inzicht kunnen juist bijdragen aan betere besluiten en oplossingen. Een team waarin mensen zich veilig voelen, kan verschillende perspectieven naast elkaar leggen en onderzoeken. De uitdaging is om onderscheid te maken tussen conflict over de inhoud **en** conflict tussen mensen. Het doel is niet om elkaar te overtuigen of gelijk te krijgen, maar om samen beter te worden.

Een goede vraag is daarom niet: *"Wie heeft er gelijk?"* maar: *"Wat kunnen we van dit verschil leren?"* Constructief conflict vraagt om nieuwsgierigheid, goed luisteren en de bereidheid om je eigen standpunt ter discussie te stellen.

## Commitment – we weten waar we samen voor staan

Een inclusief team hoeft niet bij iedere beslissing volledige consensus te bereiken. Wel is het belangrijk dat mensen weten welke keuze is gemaakt, waarom die keuze is gemaakt en wat dat van iedereen vraagt. Inclusief samenwerken betekent daarom ook: duidelijkheid creëren.
Dat vraagt om:

- een gezamenlijk doel;
- heldere verwachtingen;
- duidelijke rollen en verantwoordelijkheden;
- ruimte voor verschillende perspectieven voordat een besluit wordt genomen;
- duidelijkheid over wat er na een besluit van iedereen wordt verwacht.

Niet iedereen hoeft zijn of haar zin te krijgen. Wel moet iedereen de kans hebben gehad om mee te denken en gehoord te worden.

## Verantwoordelijkheid – we spreken elkaar aan

Inclusief samenwerken is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Niet alleen van de leidinggevende, maar van ieder teamlid. Dat betekent dat we elkaar aanspreken wanneer gedrag de samenwerking belemmert of wanneer afspraken niet worden nagekomen.

Dat kan spannend zijn. Juist daarom zijn vertrouwen en psychologische veiligheid zo belangrijk. Mensen moeten erop kunnen vertrouwen dat aanspreken bedoeld is om de samenwerking te verbeteren en niet om iemand af te rekenen. Aanspreken gaat daarbij niet alleen over wat er fout gaat. Het gaat ook over het benoemen en versterken van gedrag dat goed werkt.

Vraag jezelf regelmatig af: *"Wat doe ik zelf waardoor anderen makkelijker mee kunnen doen?"*
En: *"Wat kan ik anders doen om de samenwerking inclusiever te maken?"*

## Resultaat – we werken samen aan wat ertoe doet

Uiteindelijk is inclusief samenwerken geen doel op zichzelf. Teams zijn er om samen resultaten te bereiken. Inclusief samenwerken helpt daarbij doordat verschillende perspectieven, ervaringen, talenten en kwaliteiten beter kunnen worden benut. Mensen die zich gehoord en gewaardeerd voelen, zijn bovendien eerder geneigd om bij te dragen, mee te denken en verantwoordelijkheid te nemen. Het gezamenlijke resultaat staat daarbij voorop. Niet het individuele gelijk, de positie of het belang van één persoon of deel van het team.

# 3. Psychologische veiligheid als onderlaag

De vijf bouwstenen van Lencioni kunnen niet los van elkaar worden gezien. Vertrouwen vormt de basis. Zonder vertrouwen wordt het moeilijk om je uit te spreken. Zonder ruimte om je uit te spreken blijven verschillen onder de oppervlakte. En wanneer verschillen niet besproken worden, wordt het moeilijker om tot gedragen keuzes, duidelijke afspraken en gezamenlijke verantwoordelijkheid te komen.

Daarom vormt psychologische veiligheid een belangrijke onderlaag voor inclusief samenwerken. Je zou het als volgt kunnen zien:




Dit betekent ook dat een team niet in één keer “inclusief” is en blijft. Inclusief samenwerken vraagt voortdurende aandacht. Teams veranderen, mensen veranderen en situaties veranderen. Wat vandaag goed werkt, kan morgen opnieuw aandacht vragen.

## Gebruik het gesprek als thermometer

Een team hoeft niet te wachten tot er een probleem ontstaat. Juist door regelmatig met elkaar te bespreken hoe de samenwerking ervoor staat, kunnen kleine signalen zichtbaar worden voordat ze grote problemen worden.

Daarom is het waardevol om het gesprek over inclusief samenwerken regelmatig te voeren. Niet als beoordeling, maar als gezamenlijke reflectie. Inclusief samenwerken is geen eindpunt, maar een manier van dagelijks samenwerken.

# 4. Bewustzijn op gedrag en stimuleren van voorbeeldgedrag

Een extra of andere manier waarop inclusief samenwerken bevorderd kan worden is om aandacht te hebben voor (voorbeeld)gedrag, bewustzijn creëren en evalueren. Een manier om hieraan te werken, is het inzetten van gedragsdrijvers. Deze worden ook wel soft controls genoemd. Als je deze goed inzet, kunnen ze ook van grote waarde zijn bij het bevorderen van een inclusieve cultuur/samenwerking.

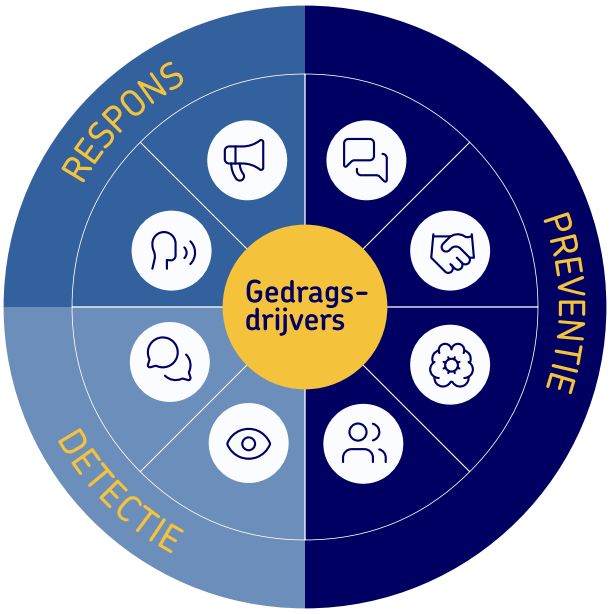
## Gedragsdrijvers/Soft controls

Gedragsdrijvers, ook wel soft controls genoemd, helpen om gedrag binnen een team te beïnvloeden. Ze stimuleren gewenst gedrag en helpen ongewenst gedrag te voorkomen. Denk bijvoorbeeld aan vertrouwen, voorbeeldgedrag, openheid en aanspreekbaarheid.
Gedragsdrijvers verschillen van hard controls. Hard controls zijn formele en zichtbare afspraken, zoals regels, procedures en systemen. Soft controls zijn minder tastbaar. Ze gaan over de cultuur in een team: hoe mensen met elkaar omgaan, welk gedrag zij normaal vinden en of zij elkaar durven aan te spreken.
Deze gedragsdrijvers zijn belangrijk voor inclusief samenwerken. Ze helpen om een teamklimaat te creëren waarin collega's zich veilig voelen, zich kunnen uitspreken en actief kunnen bijdragen.

## Welke gedragsdrijvers zijn er?

Acht gedragsdrijvers zijn van invloed op het gedrag van medewerkers. Hoe sterker deze gedragsdrijvers zijn ingebed in teams, hoe groter de kans op gewenst gedrag en inclusieve samenwerking.

**Beweeg je muis over de verschillende taartpunten voor meer informatie**



## Hoe je gedragsdrijvers in praktijk brengt

Gedragsdrijvers hebben dus invloed op het gedrag van collega's en daarmee op de cultuur van een team. Je brengt ze in praktijk door bewustzijn te creëren over gewenst gedrag en waarden en door concrete instrumenten in te zetten zoals voorbeeldgedrag van leidinggevenden, trainingen en transparantie.
Doe dit op een manier die echt bij het team past. Dan blijven gedragsdrijvers niet alleen op papier staan, maar zie je ze terug in het dagelijkse werk.

## Handvatten

- **Creëer bewustzijn, geef helderheid:** Maak duidelijk wat er van iedereen verwacht wordt en stel heldere doelen en kernwaarden vast.
- **Stimuleer een cultuur van openheid:** Moedig collega's aan om elkaar, respectvol en nieuwsgierig, aan te spreken op gedrag en om incidenten te melden.
- **Gebruik de 'stem van de top':** Leidinggevenden moeten het goede voorbeeld geven.
- **Implementeer concrete instrumenten:**
  - **Klokkenluidersregelingen:** Bied een veilige omgeving om misstanden te melden.
  - **Gedragscodes:** Zorg dat deze gedragen worden en niet slechts een papieren tijger zijn.
  - **Transparantie:** Doe wat je zegt en zeg wat je doet. Wees open en geef iedereen inzicht in elkaars agenda.
  - **Workshops:** Bied workshops aan die aansluiten bij de gewenste cultuur en gedragingen.
- **Onderzoek waarom de praktijk afwijkt van de gewenste cultuur:** blijf meten, evalueren en in gesprek met collega's. Gebruik data en onderzoek om te begrijpen wat er speelt en welke oorzaken daaronder liggen.

Door deze handvatten consequent toe te passen, kun je een team opbouwen waar inclusief samenwerken de norm is. Een team waar meer geldt dan alleen regels en procedures en die gewenst gedrag stimuleert vanuit intrinsieke motivatie.

Meer informatie over integriteit, gedragscodes en klokkenluidersregelingen vind je in de Toolbox Integriteit van A&O Waterschappen.

**Let op!**
Het ontdekken en herkennen van onderliggende patronen en structurele uitdagingen is niet altijd gemakkelijk. Bespreek regelmatig in het Goede gesprek of medewerkers zich veilig en prettig voelen in het team.

## Onderlinge relaties

Nu weet je dus aan welke knoppen je moet draaien om inclusieve samenwerking te bevorderen. Maar verlies de onderlinge relaties niet uit het oog. Medewerkers vinden het fijner in een team, naarmate ze elkaar beter leren kennen. Stimuleer dat collega's op een eenvoudige manier tijd en aandacht aan elkaar geven. Bijvoorbeeld door samen te lunchen of koffie te drinken of door persoonlijke check-ins voorafgaand aan vergaderingen. Waak echter voor de grens tussen stimulering en verplichting. Wat de een prettig vindt, vindt de ander ongemakkelijk. Geef dus altijd de ruimte om 'nee' te zeggen en overweeg alternatieven.

## Dialoog

Ook de dialoog is een belangrijk instrument. In een inclusief team kan iedereen – van hoog tot laag – elkaar aanspreken op ongewenst gedrag en erover in gesprek gaan, op basis van gedeelde normen en waarden. Dit bevordert vertrouwen en draagvlak. Organiseer dialogen binnen én tussen organisatielagen en tussen individuen én groepen. Koppel concrete acties aan de dialogen. Gebruik verschillende gespreksvormen, bijvoorbeeld: feedbackgesprekken, teamgesprekken, dialoogtafels en/of heisessies.

Meer informatie over gespreksvormen vind je op p. 31-37 van de Handreiking voor cultuurverandering op de werkvloer van de RCGOG.

**Let op!**
Veiligheid in groepsgesprekken luistert nauw. Denk goed na over de groepssamenstelling en over wie het gesprek leidt. De aanwezigheid van directe collega's, laat staan leidinggevenden, kan zorgen dat gespreksdeelnemers zich niet durven uitspreken over gevoelige onderwerpen. Soms is een externe gespreksleider het overwegen waard.
De gesprekskaart Het goede gesprek kan helpen.

## Werf en selecteer leidinggevenden die inclusief samenwerken stimuleren. Let daarbij op eigenschappen zoals:

- Het algemeen belang vooropstellen.
- Betrouwbaar en integer handelen.
- Zich kunnen inleven in anderen.
- Vriendelijk en benaderbaar zijn.
- Bescheiden blijven en niet altijd zelf het antwoord willen hebben.
- Emotionele intelligentie.
- Gevoeligheid voor verschillen tussen culturen, achtergronden en ervaringen.

**Let op!**
Ongewenst gedrag door leidinggevenden kan de veiligheid binnen een organisatie tenietdoen. Meldingsbereidheid en vertrouwen in goede afhandeling gaan eraan ten onder. Onderneem bij geruchten of vermoedens, laat staan meldingen, dus snel en zichtbaar actie.

# 5. Tenslotte

Hieronder staan de belangrijkste tips voor inclusief samenwerken op een rij. Gebruik ze als inspiratie, niet als afvinklijst. Blijf goed luisteren, kijk wat er in het team gebeurt en kies wat past bij de situatie.

- **Creëer een veilige omgeving**
  Zorg dat collega's zichzelf kunnen zijn en zich durven uitspreken, zonder angst voor afwijzing.
- **Waardeer verschillen**
  Zie verschillende perspectieven, ervaringen en ideeën als een kracht. Ze helpen om tot betere oplossingen te komen.
- **Luister echt**
  Voer een gesprek in plaats van eenrichtingsverkeer. Luister om te begrijpen, niet alleen om te reageren.
- **Zorg voor gelijke kansen**
  Geef iedereen dezelfde mogelijkheden om mee te doen, zich te ontwikkelen en verantwoordelijkheid te nemen.
- **Betrek iedereen**
  Zorg dat niet steeds dezelfde mensen meedenken of meebeslissen. Nodig ook andere collega's actief uit om bij te dragen.
- **Wees nieuwsgierig en open**
  Stel vragen en probeer de situatie door de ogen van een ander te bekijken. Ook als dat ongemakkelijk voelt.
- **Geef ruimte**
  Laat collega's bijdragen op een manier die bij hen past. Dat kan in wat zij zeggen, doen of op een andere manier laten zien.
- **Werk aan het gezamenlijke doel**
  Houd aandacht voor wat jullie samen willen bereiken. Zorg dat iedereen daar op een zinvolle manier aan kan bijdragen.
- **Geef inclusief leiding**
  Geef het goede voorbeeld. Stimuleer verantwoordelijkheid en laat zien dat ieder teamlid meetelt.
- **Blijf samen leren**
  Inclusief samenwerken vraagt blijvende aandacht. Leer van elkaar, vraag feedback en oefen samen, bijvoorbeeld in een workshop of teamgesprek.

# 6. Praktische tips

Inclusief samenwerken groeit door wat je elke dag doet. Kleine acties maken al verschil. Gebruik de tips hieronder om het gesprek te voeren, afspraken te maken en samen te blijven leren. Kies vooral wat past bij jullie team en situatie.

- **Stel duidelijke doelen**
  Zorg voor een gedeelde visie, een concreet actieplan en een heldere taakverdeling. Zo weet iedereen waar jullie samen aan werken.
- **Stimuleer open communicatie**
  Moedig collega's aan om hun mening te delen. Bespreek problemen op een constructieve manier en zoek samen naar oplossingen.
- **Leer elkaar kennen**
  Neem de tijd om elkaars achtergrond, ervaringen en perspectieven beter te begrijpen. Dat helpt om elkaar beter te verstaan.
- **Geef iedereen een stem**
  Vraag bewust naar de mening van collega's die minder snel iets zeggen. Let erop dat niet steeds dezelfde mensen het gesprek bepalen.
- **Versterk de verbinding**
  Organiseer momenten waarop collega's elkaar beter leren kennen. Dat kan formeel, zoals in een overleg, of informeel, zoals tijdens een lunch of koffiemoment.
- **Toon respect**
  Maak geen kleinerende opmerkingen over iemands cultuur, achtergrond, beperking, leeftijd, sekse, religie of andere persoonlijke kenmerken. Spreek altijd met respect over en met elkaar.
- **Blijf aandacht houden**
  Bespreek diversiteit en inclusie regelmatig in teamgesprekken. Doe bijvoorbeeld samen een workshop, zoals Verschil maken van A&O Waterschappen.
- **Spreek elkaar aan**
  Zeg het op een respectvolle manier als je iets ziet of hoort dat niet inclusief is. Doe dit vanuit nieuwsgierigheid en met de bedoeling om samen te leren.



# Bijlage:
# Teamcheck Inclusief samenwerken

Gebruik deze teamcheck om samen te bespreken hoe inclusief jullie samenwerken. Bespreek de vragen met elkaar. Geef niet alleen een cijfer, maar vooral voorbeelden.

Stel bijvoorbeeld deze vragen:
- Wat gaat goed? Waar merken we dit aan?
- Waar schuurt het? Waar merken we dit aan?
- Wat willen we anders doen?

## 1. Vertrouwen – kunnen we onszelf zijn?

- Kunnen we in dit team aangeven wat we nodig hebben?
- Durven we fouten toe te geven en hulp te vragen?
- Is er ruimte voor minderheidsstandpunten of andere ideeën?
- Voelen we ons vrij om te zeggen wanneer iets niet goed voelt?

**Bespreek:** Wat doen we waardoor vertrouwen groeit? En wat doen we waardoor vertrouwen juist afneemt?

## 2. Verschillen – kunnen we het oneens zijn?

- Is er ruimte voor verschillende perspectieven?
- Kunnen we moeilijke onderwerpen bespreken?
- Luisteren we ook naar collega's die minder snel het woord nemen?
- Kunnen we stevig van mening verschillen zonder dat het persoonlijk wordt?

**Bespreek:** Welk verschil bespreken we op dit moment nog te weinig?

## 3. Commitment – weten we waar we samen voor staan?

- Is ons gezamenlijke doel duidelijk?
- Zijn belangrijke besluiten voor iedereen helder?
- Weten we wat we van elkaar verwachten?
- Kunnen we een gezamenlijk besluit steunen, ook als dit niet onze eerste voorkeur was?

**Bespreek:** Waarover hebben we meer duidelijkheid nodig?

## 4. Verantwoordelijkheid – spreken we elkaar aan?

- Spreken we elkaar aan als afspraken niet worden nagekomen?
- Durven we gedrag te bespreken dat niet inclusief is?
- Nemen we zelf verantwoordelijkheid voor onze bijdrage aan het team?
- Geven we elkaar feedback en waardering?

**Bespreek:** Welk gesprek voeren we op dit moment te weinig met elkaar?

## 5. Resultaat – benutten we elkaars kracht?

- Gebruiken we de verschillende kennis, ervaringen en kwaliteiten in ons team?
- Krijgt iedereen ruimte om op een passende manier bij te dragen?
- Houden we het gezamenlijke doel goed voor ogen?
- Helpt onze manier van samenwerken om betere resultaten te bereiken?

**Bespreek:** Wat kunnen we beter doen als we de kracht van alle teamleden meer benutten?

## 6. Van gesprek naar actie

Een gesprek heeft pas waarde als het iets in beweging brengt. Kies daarom aan het einde van de teamcheck maximaal één of twee punten waarmee jullie aan de slag willen.
Maak concrete afspraken. Beschrijf samen:

- Dit gaan we anders doen:
- Dit betekent concreet dat:
- Dit wordt opgepakt door:
- Dit evalueren we op:
- Dit bespreken we opnieuw op:

Evalueer niet alleen of de afspraak is uitgevoerd. Kijk vooral wat het effect is. Wat werkt goed? Wat vraagt nog aandacht? En wat willen jullie aanpassen?

# Gebruikte bronnen


**Werken voor Nederland. (z.d.).** Diversiteit en inclusie. Rijksoverheid. https://www.werkenvoornederland.nl/over-de-rijksoverheid/diversiteit-en-inclusie

**TNO. (2022).** *Inclusief werk: Handreiking voor werkgevers.* TNO. https://publications.tno.nl/publication/34640026/x8rcAS/TNO-2022-inclusiefwerk.pdf

**Onbeperkte Denkers. (z.d.).** *3 succesfactoren voor inclusief samenwerken.* Onbeperkte Denkers. https://www.onbeperktedenkers.nl/kom-in-actie/3-succesfactoren-voor-inclusief-samenwerken/

**Timemanagement.net**
https://timemanagement.net/goed-samenwerken/#1

**Inclusiefwerken.net** https://www.inclusiefwerken.net/inclusief-samenwerken-in-een-diverse-organisatie/

**Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie**
https://mab-online.nl/article/17773/

**Regeringscommissaris Seksueel Grensoverschrijdend Gedrag en Seksueel Geweld. (2024).** Handreiking *cultuurverandering op de werkvloer.* https://www.rcgog.nl/publicaties/publicaties/2024/03/13/handreiking-cultuurverandering-op-de-werkvloer

**Kaptein, M., & Vink, H. (2008).** Soft controls bij de rijksoverheid: Een onderzoek naar de oorzaak van rechtmatigheidsfouten. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, *82*(6), 256–263. https://doi.org/10.5117/mab.82.17773

**Edmondson, A.C. (1999).** Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly,* 44(2), 350–383. https://dash.harvard.edu/entities/publication/13a7b031-0fdd-45ec-a7e0-2b80e2bc679f

**Lencioni, P. (2002)**. *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. https://en.wikipedia.org/wiki/The_Five_Dysfunctions_of_a_Team

**Lencioni, P. (2005).** *Overcoming the five dysfunctions of a team: A field guide for leaders, managers, and facilitators. San Francisco*, CA: Jossey-Bass. https://www.goodreads.com/book/show/170485.Overcoming_the_Five_Dysfunctions_of_a_Team

**A&O Waterschappen (2025).** *Handreiking psychologische veiligheid*. Den Haag: A&O Waterschappen. https://www.aenowaterschappen.nl/kennisbank/handreiking-psychologische-veiligheid

## Colofon

**A&O Waterschappen,**
**Den Haag, november 2026**

Redactie: **Erika Nehmelman en Martijn Tillema**
Eindredactie: **Fiona Janssen**

Vormgeving: **Derk Bettonviel**
Fotografie omslag: **Fotobeeldbank A&O Waterschappen, Kees Winkelman**

© A&O Waterschappen | 2026

A&O Waterschappen
Zuid-Hollandlaan 7
2596 AL Den Haag
06 31 93 10 44

info@aenowaterschappen.nl
www.aenowaterschappen.nl

VERENIGING WERKEN VOOR WATERSCHAPPEN
FNV Overheid
CNV