

# Reflectief vermogen en verbinden



FOTO: CHRISTIAAN KROUWELS

In een tijd waarin diversiteit en inclusie hoog op de agenda staan, biedt prof. dr. Saniye Çelik, hoogleraar aan de Universiteit Leiden en expert op het gebied van diversiteits- en inclusiebeleid, waardevolle inzichten. Met ervaringen in zowel de politiedienst als academische posities belicht Çelik hoe maatschappelijke veranderingen en interne verschuivingen samenkomen om een inclusievere maatschappij te bevorderen. Dit interview verkent de uitdagingen en successen op weg naar echte diversiteit en inclusie.

Op de vraag hoe zij 'diversiteit' en 'inclusie' definieert en hoe deze concepten evolueren binnen het academisch en praktisch discours, legt Saniye Çelik uit dat er vaak verwarring ontstaat over wat diversiteit werkelijk inhoudt. "Men denkt vaak dat diversiteit alleen over etniciteit, religie of gender gaat, maar het is veel breder; het omvat alle mogelijke verschillen tussen mensen."

Wat betreft inclusie, die zij beschrijft als het actief ruimte geven aan deze verschillen binnen organisaties en de maatschappij, merkt ze op dat ook hier verschillende interpretaties bestaan. "Inclusie gaat over het creëren van een omgeving waarin iedereen zich niet alleen geaccepteerd en herkend voelt, maar ook volwaardig kan deelnemen," legt zij uit. Dit benadrukt hoe cruciaal het voor organisaties is om verder te gaan dan het simpelweg erkennen van diversiteit en actief naar inclusie te streven.

Çelik merkt op dat zowel diversiteit als inclusie dynamische concepten zijn die continu ontwikkelen. "Deze concepten evolueren voortdurend, gedreven door veranderende maatschappelijke en wetenschappelijke inzichten en de behoefte aan een meer inclusieve cultuur en benadering," voegt ze toe.

Het begrijpen en toepassen van diversiteit en inclusie is van cruciaal belang voor het leiden van moderne, vooruitstrevende organisaties. Organisaties doen er goed aan om deze inzichten te integreren in hun benaderingen van organisatiecultuur en -beleid. Door dit te doen, creëren ze niet alleen een meer inclusieve werkomgeving, maar bevorderen ze ook innovatie en organisatorisch succes dat hieruit



voortvloeit. Onderzoek toont aan dat organisaties met diverse teams vaak innovatievere oplossingen ontwikkelen en een grotere klanttevredenheid ervaren, wat leidt tot een concurrentievoordeel op de markt.

### INCLUSIESCAN

Je ziet dat organisaties steeds vaker scans inzetten om diversiteit en inclusie te bevorderen. Deze tools stimuleren zelfreflectie en verhogen het bewustzijn van diversiteit en inclusie (D&I). Ze helpen individuen en teams hun eigen percepties en gedragingen te evalueren met betrekking tot D&I. De zelfscans zijn ontworpen om gebruikers te begeleiden bij het verkennen van hun kennis, bewustzijn, vaardigheden en acties rond D&I-competenties, die cruciaal zijn voor het creëren van een inclusieve werplek.

Saniye Çelik heeft de 'Inclusiescan' ontwikkeld, een instrument dat specifiek gericht is op het bevorderen van

zelfreflectie binnen (management) teams en organisaties. "De afgelopen jaren ben ik, naast het doen van onderzoek, ook begonnen met het begeleiden van managementteams," vertelt Çelik. Tijdens deze sessies stuitte ze vaak op vragen zoals: 'Wat voor gedrag hoort erbij?', 'Wanneer is het goed genoeg?' en 'Wat zijn relevante vaardigheden en competenties?'"

Deze vragen leidden tot de ontwikkeling van de Inclusiescan, een tool die is ontworpen om individuen en teams aan te moedigen om na te denken over hun eigen gedrag en de mate van inclusiviteit binnen hun handelen. "De scan faciliteert zelfreflectie op het gedrag van individuen en teams. Het vraagt bijvoorbeeld: 'Ben je inclusief?' en 'Voel je jezelf inclusief?'" legt Çelik uit.

De Inclusiescan is meer dan alleen een meetinstrument; het is een katalysator voor verandering. Het stimuleert gebruikers om hun eigen

aannames en gedragingen kritisch te bekijken en waar nodig te verbeteren. Dit maakt het een essentieel hulpmiddel voor teams en organisaties die streven naar een cultuur waar diversiteit en inclusie actief worden bevorderd en omarmd.

## UITDAGINGEN EN WEERSTANDEN

In reactie op de vraag naar de grootste uitdagingen en weerstanden die organisaties ondervinden bij het implementeren van effectief diversiteits- en inclusiebeleid, deelt de hoogleraar haar inzichten gebaseerd op uitgebreide onderzoek en ervaring. "Het begint met doen wat je zegt," stelt Çelik. Ze wijst op een vaak voorkomend probleem waarbij organisaties wel een diversiteits- en inclusiebeleid formuleren, inclusief missie en visie, en verschillende interventies implementeren, maar vervolgens nalaten om te controleren of deze interventies daadwerkelijk tot de gewenste resultaten leiden.

Çelik benadrukt het belang van het meten van daadwerkelijke verandering, iets wat volgens haar nog te weinig gebeurt: "Mijn ervaring is dat het meten van daadwerkelijke verandering niet of nauwelijks gebeurt." Ze beveelt de implementatie van een PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) aan als een essentieel onderdeel om te garanderen dat het beleid effectief is en dat interventies leiden tot echte resultaten.

Ze onderstreept ook dat de thema's diversiteit en inclusie geen eenvoudige zaken zijn. Ze beschrijft het als een veranderingsproces dat mogelijk nog vele jaren zal duren: "Het is een proces waar we wellicht nog

de komende veertig jaar mee bezig zijn." Dit lange-termijn perspectief vereist dat organisaties zich focussen en keuzes maken over waar ze hun inspanningen concentreren om succesvol te zijn in hun diversiteits- en inclusie-initiatieven.

Volgens Çelik zijn veel organisaties nog fragmentarisch bezig met deze thema's. "Er wordt over gepraat. Maar is er ook echte aandacht voor? Verandert er al iets in de organisatie? Nee, het is een weerbarstig vraagstuk," licht zij toe.

Ze benadrukt dat veel organisaties het onderwerp ongemakkelijk vinden, wat wijst op een gebrek aan diepgaande betrokkenheid bij de echte issues van diversiteit en inclusie. "Men vindt het ongemakkelijk. Het lijkt meer geven dan nemen," merkt Çelik op, wat suggereert dat er vaak een perceptie is dat het investeren in diversiteits- en inclusie-initiatieven meer kost dan het oplevert. Zij voegt toe, "En ik begrijp dat, want het is ook verdomd lastig."

Deze uitspraken van Çelik wijzen op een fundamentele uitdaging: hoewel het belang van diversiteit en inclusie breed wordt erkend, worstelen veel organisaties nog met de daadwerkelijke implementatie en het realiseren van verandering. De fragmentarische aanpak en het ongemak dat veelal gepaard gaat met deze thema's kunnen organisaties ervan weerhouden om substantiële en noodzakelijke stappen te zetten richting een meer inclusieve werkomgeving.

*"Empathie, begrip en het vermogen om diverse perspectieven te waarderen en integreren zijn sleutelcomponenten voor leiders in de huidige maatschappij."*





## ROL VAN LEIDERSCHAP

Saniye Çelik benadrukt het cruciale belang van leiderschap in de context van diversiteit, gelijkheid en inclusie. Volgens haar is effectief leiderschap essentieel voor het omgaan met verschillen binnen organisaties. Ze verduidelijkt dat het bij leiderschap meer gaat om de mensen dan om de inhoud, wat suggereert dat empathie, begrip en het vermogen om diverse perspectieven te waarderen en integreren, sleutelcomponenten zijn voor leiders in de huidige maatschappij.

Çelik merkt op dat er een transitie plaatsvindt in wat effectief leiderschap inhoudt: "Leiderschap aan de mens en niet op de inhoud. Ook hier zie ik een transitie. De leiders van gisteren, lijken niet de leiders van morgen." Deze observatie wijst op de veranderende eisen aan leiders, waarbij traditionele, autoritaire leiderschapsmodellen plaatsmaken voor meer inclusieve en empathische benaderingen. Deze verschuiving benadrukt de noodzaak voor leiders om zich aan te passen en te evolueren in reactie op een diverser wordende werkomgeving.

Deze evolutie in leiderschap benadrukt de noodzaak voor huidige en toekomstige leiders om voortdurend hun vaardigheden en benaderingen te herzien, met een focus op het creëren en onderhouden van een werkcultuur waarin alle leden zich gewaardeerd en geïncludeerd voelen. Het is duidelijk dat de rol van leiderschap in het vormgeven van een inclusieve organisatiecultuur niet onderschat kan worden, gezien de impact die het heeft op het dagelijkse engagement, de productiviteit en het welzijn van alle medewerkers.

Een van de belangrijkste competenties voor leiders die streven naar het vormgeven van een inclusieve organisatiecultuur is het reflectief vermogen. Dit vermogen stelt leiders in staat om kritisch na te denken over hun eigen gedragingen, aannames en de effecten daarvan op anderen binnen de organisatie. Saniye Çelik benadrukt dat effectief leiderschap niet alleen vereist is in de interactie met teamleden, maar ook in het zelfonderzoek en de continue persoonlijke ontwikkeling die nodig zijn om een inclusieve omgeving te bevorderen.

## INVLOED VAN MAATSCHAPPELIJKE BEWEGINGEN

In antwoord op de vraag hoe recente maatschappelijke bewegingen zoals #MeToo en Black Lives Matter invloed hebben gehad op het discours en de praktijken rondom diversiteit en inclusie binnen organisaties, deelt Saniye Çelik inzichten in de complexe dynamiek van deze invloeden. Zij merkt op dat deze bewegingen, samen met de druk vanuit de politiek, wel degelijk helpen in het versnellen van veranderingen binnen organisaties.

Çelik benadrukt dat de impact van deze bewegingen verder gaat dan alleen de roep om verandering vanuit de maatschappij en politiek. Zij wijst op de bredere economische en existentiële factoren die meespelen: "Het is niet alleen dat 'we dit niet meer pikken' vanuit de maatschappij, of 'dat willen we graag anders gaan doen' vanuit de politiek. De arbeidsmarktkrapte en de dreiging van het ophouden van bestaan voor sommige organisaties brengen alles samen."

Deze combinatie van sociale druk, politieke wil, en economische noodzaak creëert een krachtige motivatie voor organisaties om hun benaderingen van diversiteit en inclusie te herzien en te verbeteren. Çelik suggereert dat de noodzaak voor diversiteit en inclusie niet alleen wordt ingegeven door ethische en sociale rechtvaardigheid, maar ook door pragmatische overwegingen van bedrijfscontinuïteit en talentmanagement. Dit onderstreept de urgentie voor organisaties om inclusieve praktijken te omarmen als een integraal onderdeel van hun bedrijfsstrategieën.

De discussie over diversiteit en inclusie binnen organisaties wordt dus niet alleen gevoed door externe druk, maar ook door een groeiend bewustzijn van de interne voordelen die een diverse en inclusieve werkomgeving biedt. In dit kader spelen leiders een cruciale rol bij het vormgeven van een cultuur die niet alleen reageert op externe eisen, maar ook proactief bijdraagt aan een rechtvaardiger en inclusiever bedrijfsleven.

## WERVING EN SELECTIE

Op de vraag welk advies Saniye Çelik zou geven aan wervings- en selectiebureaus om bij te dragen aan het versterken van diversiteit en inclusie binnen de organisaties waarmee ze samenwerken, benadrukt zij het belang van het ontwikkelen van een effectieve kandidatenpool. "Het is essentieel je veld goed te kennen en actief een database op te bouwen die diversiteit en inclusie weerspiegelt," adviseert Çelik.

Çelik wijst ook op de noodzaak van interne ontwikkeling binnen de wervingsbureaus zelf. "Het is cruciaal om

aan je eigen inclusiviteit te werken. We zijn zelf ook nog niet perfect," geeft ze toe. Ze benadrukt dat iedereen binnen de organisatie, ongeacht hun positie, een rol speelt in het bevorderen van inclusiviteit. "Het begint allemaal bij onszelf; je moet zelf inclusief zijn om anderen te kunnen inspireren en leiden op dit pad."

Çelik erkent dat de aandacht van wervings- en selectiebureaus voor diversiteit en inclusie een positieve ontwikkeling is, hoewel de vooruitgang soms langzaam gaat. Ze haalt het voorbeeld van de politie aan, waar men al lang aan deze thema's werkt, met geleidelijke verbeteringen. "Hoewel we nog maar aan het begin staan en er sprake is van de wet van de remmende voorsprong, is het belangrijk om geduldig te zijn en de kleine successen te vieren."

Dit advies van Çelik is een oproep aan de wervings- en selectiebureaus om geduldig en zorgvuldig te zijn in hun streven naar meer diversiteit en inclusie, en om zichzelf en hun processen voortdurend te evalueren en te verbeteren. Dit zorgt voor een duurzamere en effectievere benadering in het vormgeven van inclusieve organisatieculturen.

## DE WEG VOORUIT

In de zoektocht naar diversiteit en inclusie binnen organisaties is het essentieel om te stoppen met polariseren. Hoewel tegenstellingen soms verhelderend kunnen werken, ligt de ware oplossing in verbinding. Saniye Çelik benadrukt dat er, hoewel we een middenweg zoeken, geen middenweg bestaat als het gaat om discriminatie. Echte verandering vereist een oprechte wil; het is een grijs gebied, maar in

de kern wil ieder mens zich verbinden met een ander.

Mens-, team- en leiderschapsontwikkeling zijn cruciale factoren die het verschil kunnen maken. Deze aspecten van ontwikkeling helpen niet alleen bij het overbruggen van verschillen, maar bevorderen ook een dieper begrip en waardering voor diversiteit binnen teams en organisaties. In een verschil zit doorgaans een magische kracht om te verbinden, te vernieuwen en te innoveren.

Bovendien moeten we erkennen dat de beste kandidaat voor een functie niet gedefinieerd wordt door hun huidskleur of andere persoonlijke kenmerken, maar door wie wat extra of anders toevoegt of brengt voor een team of de opgave van de organisatie. Dit perspectief helpt organisaties om voorbij vooroordelen te kijken en echt talent te waarderen op basis van drijfveren, vaardigheden, ervaring en de bijdrage die ze kunnen leveren aan het team en de organisatie.

Door deze benaderingen te omarmen, kunnen organisaties niet alleen rechtvaardiger en inclusiever worden, maar ook effectiever en succesvoller in het realiseren van hun missies. Het is een continue reis van verbetering en begrip, waarbij elke stap vooruit bijdraagt aan het bouwen van een meer verbonden en productieve samenleving. Tot slot: we hebben iedereen nodig in een verbindende samenleving.

## *Van politieagent tot hoogleraar: een loopbaan gewijd aan diversiteit en inclusie*

Prof. dr. Saniye Çelik begon haar carrière bij de politie, waar zij zeventien jaar dienst heeft gedaan (1992-2009). Als gekleurde, vrouwelijke politieagent klein van gestalte (153 cm) zag zij in haar eenheid substantiële uitdagingen. "Die periode was anders," vertelt Prof. dr. Çelik. "De termen hetero, homo, lesbisch of bi waren bekend, maar binnen de politie waren deze onderwerpen nog zeer onbesproken. LHBTIQA+ was destijds een onbekend fenomeen."

Saniye Çelik kijkt met veel voldoening terug op haar werk bij de politie, maar werd voortdurend geconfronteerd met obstakels in haar professionele ontwikkeling. Ze overpeinst de factoren die mogelijk van invloed waren op haar carrièregroei: 'Ondanks mijn tevredenheid vroeg ik me af waarom het zo moeilijk was om door te stromen naar andere posities binnen de organisatie. Zelfs na het investeren van mijn eigen tijd in verdere studie, bleven mijn loopbaanambities binnen de organisatie onvervuld. Elke afwijzing bracht me echter dichterbij een doorbraak. Helaas bleek deze doorbraak buiten de politie plaats te vinden.'

In haar zoektocht naar antwoorden initieerde Saniye Çelik een onderzoek getiteld 'Kleur en Blauw' aan de Universiteit van Tilburg, waarmee ze de interactie tussen culturele diversiteit en politiewerk onder de loep nam. Dit onderzoek markeerde het begin van haar toewijding aan diversiteit en inclusie, eerst binnen de politie en later als een centraal thema in haar organisatieadvies en academische werk.

Na haar tijd bij de politie zette Çelik haar carrière voort op het gebied van beleidsvorming bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, waar ze veertien jaar werkte (2009-2023). Haar focus lag op het integreren van diversiteit en inclusie binnen de structuur van publieke organisaties. Hier ontwikkelt ze aanzienlijke expertise die de basis vormt voor haar latere academische onderzoeken en haar promotieonderzoek 'Sturen op verbinden' aan de Universiteit Leiden.

De resultaten uit haar onderzoeken en de inzichten die ze opdoet tijdens haar werk bij het ministerie en haar eerdere ervaringen bij de politie, verrijken haar begrip en benadering van diversiteit en inclusie. De diepgaande kennis stelt haar in staat om als lector en bijzonder hoogleraar in Leiden een significante bijdrage te leveren aan het onderwijs en onderzoek in deze thema's.

Haar loopbaan illustreert een indrukwekkende overgang van operationele rollen binnen de politie naar toonaangevende posities in wetenschap en maatschappij, waarbij ze een brug slaat tussen praktische ervaringen en theoretische kaders. Deze transitie onderstreept haar toewijding in en vanuit het publieke domein en de academische wereld aan het bevorderen van een inclusievere maatschappij die beoogt om kansgelijkheid, participatie en toegang tot hulpbronnen te waarborgen voor alle leden van de samenleving, ongeacht hun verschillen.