



Lector Saniye Çelik:

**‘Leiderschap
is de weg naar
inclusie’**

Oppervlakkig, instrumenteel en windowdressing. Saniye Çelik, lector Diversiteit aan Hogeschool Leiden, zet kanttekeningen bij het diversiteitsbeleid van de Rijksoverheid. ‘Het ondertekenen van een charter of hanteren van een streefcijfer maakt je organisatie nog niet inclusief.’

✍ Jorieke van der Geest | 📷 Ingmar Timmer

Saniye,’ een hand schiet omhoog tijdens het vraaggedeelte van Çeliks presentatie voor een groep publieke leiders, onlangs in Den Haag, ‘al die tijd, aandacht en het geld dat de Rijksoverheid stopt in het bevorderen van diversiteit en inclusiviteit hè, werkt dat nou wel echt?’

Hier had ze graag ja op kunnen antwoorden ...
‘Dat weet ik niet.’

Çelik zet zich al jarenlang op allerlei manieren in voor diversiteit en inclusiviteit. Vanuit de Universiteit en Hogeschool Leiden deed ze er onderzoek naar bij de Rijksoverheid. Ook adviseerde ze publieke organisaties zoals de politie over diversiteitsvraagstukken. En ze coördineerde het diversiteitsbeleid van het kabinet Balkenende IV. Een mooie mix van onderzoek, praktijk én beleid. Ze is overtuigd van het nut en de noodzaak van dit thema, maar het effect van beleid en interventies als netwerkborrels, gespecialiseerde recruiters, en talentenprogramma’s – waar de Rijksoverheid zo hard op inzet – trekt ze in twijfel. Want er is nauwelijks onderzoek naar gedaan. En daar is de onderzoeker in haar kritisch op. ‘Blijkbaar maken we nog steeds beleid op emotie en politiek, en niet – zoals het hoort – op wetenschap en praktijk.’

Betwist je het diversiteitsbeleid bij de Rijksoverheid?

‘Het bestaansrecht zeker niet. In de samenleving van nu kun je niet om dit thema heen. Verschillen zijn er nou eenmaal en daar moet je mee omgaan. Maar ik vind dat de Rijksoverheid beter moet onderzoeken welk acties en activiteiten het gewenste effect opleveren. En dat ook moet aantonen. Nu raakt het thema diversiteit veel mensen namelijk niet. Uit een recent onderzoek bij twee grote publieke organisaties, blijkt dat een kleine groep adviseurs en leidinggevendenden zich met ziel en zaligheid inzet voor het onderwerp diversiteit, maar een stille meerderheid voelt geen urgentie. Zegt sociaal wenselijk

‘ja’, maar handelt daar niet naar. Als je wilt dat die groep het gaat omarmen en grenzen doorbreekt, moet je meer duidelijkheid geven over het waarom.’

Duidelijkheid over de voordelen?

‘Onder andere. Ik zal een voorbeeld geven. Een veelgebruikt argument voor diversiteit is dat het organisaties creatiever en innovatiever maakt. Ook de Rijksoverheid benoemt dat in het Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025. Maar profiteren de Rijksoverheid en de maatschappij in de praktijk daadwerkelijk van die meerwaarde? Dat kan alleen als je de verschillen tussen medewerkers effectief inzet om er als organisatie beter van te worden, door bijvoorbeeld

verschillen in competenties tussen medewerkers in te zetten en zo in co-creatie tot oplossingen te komen. Die meerwaarde wordt nu helemaal niet aantoonbaar gemaakt. Dus zetten veel medewerkers er hun vraagtekens bij. Daar moeten we meer over te weten komen. Maar daarnaast is ook openheid over de lastige kanten van diversiteit belangrijk.’

‘Dat inclusie gezien wordt als het insluiten van iedereen in plaats van het insluiten van de minderheid’

Waarom ook de lastige kanten?

‘Die zijn er soms ook. Verschillen tussen mensen zorgen af en toe voor botsingen en conflicten. Conflicten zijn menselijk en natuurlijk, laten we daar open over zijn. We zijn niet overal gewend aan anders denken en anders doen. We kunnen ons bijvoorbeeld ongemakkelijk en onveilig voelen bij personen die niet op onszelf lijken of andere gebruiken hebben. Juist omdat omgaan met verschillen geen eenvoudige opgave is, zouden we de worstelingen moeten bespreken. Dan nemen we ook de gedachten en gevoelens mee van de ‘stille meerderheid’ die het nut en de noodzaak van diversiteit niet inzielt of het lastig vindt om ermee aan de slag te gaan. Willen we toewerken naar inclusie dan moeten we ook oog hebben voor de keerzijde van diversiteit. Dat zorgt voor meer empathie voor elkaar.’

Wat maakt jou sceptisch over de huidige interventies?

'Ze zijn te instrumenteel, met nadruk op diversiteit in de instroom: meer mensen aannemen met een andere komaf, van een bepaald geslacht, uit een specifieke leeftijdsgroep, of LHBTIQ+. Om te beginnen is dat stigmatiserend doelgroepenbeleid. Diversiteit is meer dan die oppervlakkige, zichtbare verschillen. Onzichtbare kenmerken zoals normen en waarden krijgen te weinig aandacht. Met het doelgroepenbeleid dwing je mensen om elkaar in hokjes te plaatsen in plaats van het toestaan van variatie tussen mensen. Doelgroepenbeleid is echt achterhaald.

Los daarvan maken populaire, instrumentele maatregelen als het ondertekenen van een charter of streefcijfers voor diversiteit je organisatie nog niet inclusief. Het komt eerder over als *window dressing*. 'Kijk, wij hebben onze handtekening gezet, dus wij voelen de urgentie.' Het is weliswaar de eerste stap naar bewustwording, maar die krabbel zorgt er niet op magische wijze voor dat iedereen erbij hoort, zichzelf mag zijn en op zijn eigen manier gewaardeerd wordt. Wil je een inclusieve organisatie zijn, dan moet je iedereen die urgentie laten voelen. En dat gebeurt nog te weinig.'

Hoe kun je de stap naar een inclusieve cultuur dan wel verkleinen?

'De opdracht van diversiteitsadviseurs zou moeten zijn: zorg dat je over een paar jaar overbodig bent. Dat een inclusieve cultuur een duurzaam onderdeel is van de organisatie. Om dat voor elkaar te krijgen denk ik dat zij ervoor moeten zorgen dat het thema met name bij leidinggevenden op het bordje komt. Als leidinggevenden kunnen omgaan met verschillen en oog hebben voor mensen die niet op henzelf lijken, kunnen zij een belangrijke rol vervullen in de omslag naar een inclusieve cultuur. Leiderschap is de weg naar inclusie.'

Hoe laat je leidinggevenden het thema omarmen?

'Ik heb geen oplossing, wel een richting. Van een instrumentele benadering moet je naar een strategische aanpak. Het naar een hoger niveau tillen en in de lijnorganisatie laten komen. In gesprekken met diversiteitsadviseurs hoor ik dat zij een coach, vraagbaak en

sparringpartner missen. Iemand die het totaaloverzicht heeft en op een hoger niveau iets kan doen met hun signalen.'

Iemand zoals?

Een *chief diversity officer*. Die kan rijksbreed een verbindende rol hebben en het bewustzijn van de lijn versterken en ondersteunen, zoals de chief information officers en chief financial officers dat ook doen binnen het Rijk. Zo'n persoon kan als motor fungeren en de departementen in beweging krijgen. Meerdere grote organisaties werken al succesvol met zo'n trekker op strategisch niveau. Het is zeker niet het ei van Columbus. Die overkoepelende *chief diversity officer* kan grenzeloos te werk gaan. Bruggen slaan tussen de eilanden van verschillende departementen. De schatkamer aan visies, meningen, beelden en ideeën van de ruim 110.000 rijksmedewerkers samenbreien. En zorgen voor een groter rendement van de verschillende plannen en aanpakken.'

En die chief diversity officer maakt zichzelf in een paar jaar ook vanzelf overbodig?

'Juist.'

Wat hoop je dat de komende jaren brengen?

'Dat de Rijksoverheid minder gaat denken in instrumenten en meer kiest voor een strategische benadering. Dat het besef komt dat diversiteit niet alleen gaat om oppervlakkige kenmerken als afkomst, geslacht en leeftijd. Dat niet alleen instroom, maar ook meerwaarde inzichtelijk wordt gemaakt en het een natuurlijk onderdeel wordt van de totale organisatieontwikkeling. Dat inclusie gezien wordt als het insluiten van iedereen in plaats van het insluiten van de minderheid. En dat leidinggevenden de handschoen oppakken om beter om te kunnen gaan met verschillen.'

i Reageren? Celik.s@hsleiden.nl, 06 25 70 97 80
www.hsleiden.nl/diversiteit

'Als leidinggevenden kunnen omgaan met verschillen, kunnen zij een belangrijke rol vervullen in de omslag naar een inclusieve cultuur'

