

Interview

Saniye Çelik

‘Het onderwerp inclusie wordt nu geleefd door emotie’

Bijzonder hoogleraar Saniye Çelik doet al ruim dertig jaar onderzoek naar diversiteit en inclusie.

‘Belangrijk is dat we onderkennen dat er geen checklijstje bestaat voor leidinggeven op een inclusieve manier. Er is geen quick fix.’

tekst Tanja van Bergen & Sophia Tepe, beeld Chris Bonis



Enkele dagen voor dit interview gaf Saniye Çelik (50) een training aan bestuurders bij een overheidsorganisatie. Een van de deelnemers wierp daar de vraag op die ze de laatste tijd wel vaker krijgt: “Wat nu als binnen mijn organisatie het onderwerp diversiteit niet belangrijk wordt gevonden?”

“Maar dat kan niet,” antwoordde Çelik resoluut.

Ze grinnikt terwijl ze het vertelt. “Ik zag ze kijken...”

Wat ze de bestuurders vervolgens uitlegde: diversiteit laat zich niet negeren. “Zolang er mensen zijn, zijn er verschillen tussen mensen. Zolang er verschillen zijn, zijn er tegenstellingen. En zolang er tegenstellingen zijn, moet je die managen en ermee leren omgaan, omdat je anders conflicten krijgt.”

Dit is het speelveld dat Çelik al ruim drie decennia onderzoekt. Het begon met een studie personeelwetenschappen in Tilburg naast haar baan als politieagent in het Brabantse Moerdijk. Negentien jaar was ze toen ze daar in 1994 werd aangenomen, als tweede vrouw in het politieteam en daarbij de eerste vrouw van kleur. Opeens had haar afkomst een lading gekregen.

“Ik ben een kind van een gastarbeidersgezin, maar in mijn jeugd hield ik me daar helemaal niet mee bezig. Mijn basisschool en de middelbare school waren gemengd en het was doodnormaal dat wij carnaval vierden en sinterklaas. Ik voelde me nooit ‘anders’. Pas op de politie school merkte ik dat mijn afkomst ineens een onderwerp werd. En natuurlijk toen ik werd aangenomen bij de politie in het kader van het diversiteitsbeleid.”

Toen werd je wel gezien als ‘anders’.

“Ja, toen werd ik een minderheid. Mijn komst werd ook zo aangekondigd: ‘We krijgen een vrouw erbij die niet boven de balie uitkomt (Çelik is 1 meter 53). En ze heeft een andere culturele achtergrond.’”

In haar team kreeg Çelik ‘alle ruimte om uit te groeien tot de agent die ik kon zijn’.



Saniye Çelik (1974)

- is lector **Diversiteit en Inclusie aan de Hogeschool Leiden;**
- bekleedt op de **Universiteit Leiden de bijzondere leerstoel Diversiteit en Inclusie bij de Politie;**
- is plaatsvervanger **kroonlid bij de Sociaal Economische Raad (SER);**
- publiceerde in 2007 **Kleur in Blauw. Implicaties van acculturatie van allochtone politiemedewerkers op werkgerelateerde uitkomsten;**
- promoveerde in 2016 op het proefschrift **Sturen op verbinden: de business case van diversiteit van publieke organisaties;**
- ontwikkelde de **Inclusiescan, een meetinstrument voor inclusief gedrag in teams en organisaties;**
- kreeg op 11 maart de **Vrouw in de Media Award 2024 uitgereikt;**
- is **keynotespreker op het NIP Jaarcongres 2025.**

Wat hielp, was dat de machocultuur haar niet afschrikte. “In mijn denken en doen zit wel wat masculiniteit.” Maar om zich heen zag ze veel vrouwen en collega’s met een migratieachtergrond vertrekken. Dat triggerde haar nieuwsgierigheid, blijvend. Ze promoveerde op een onderzoek naar diversiteit in publieke organisaties en coördineerde een aantal jaar het diversiteitsbeleid voor de publieke sector vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken. In 2017 werd ze lector Diversiteit en Inclusie aan de Hogeschool Leiden, sinds 2023 bekleedt ze op de Universiteit Leiden de bijzondere leerstoel Diversiteit en Inclusie bij de Politie. In haar lectorale rede voor de Hogeschool Leiden vatte ze haar visie op haar werkterrein samen in een drieslag: ‘Diversiteit is een feit, inclusie een keuze en verbinden noodzaak.’

Meebewegen met verandering is onontkoombaar, zeg je daarmee. Maar de weerstand lijkt te groeien.

“Ja, dat zien we wereldwijd. Diversiteit wordt al lange tijd geframed als iets dat draait om groepsverschillen: man of vrouw, verschillen in culturele achtergrond, hetero versus lhbqt+. Maar diversiteit omvat zo veel meer dan alleen die zichtbare aspecten. Het gaat over uit welk nest je komt. Over de levenservaring en vaardigheden die je hebt verzameld. Persoonlijke normen en waarden. Jouw kijk op het leven. Het geheel van dat alles, dát is diversiteit. En inclusie betekent niets meer of minder dan dat die verscheidenheid mag bestaan én ruimte krijgt. Dat mensen hun uniciteit kunnen inbrengen.

Verschillen zijn er altijd, maar ze vormen geen grenzen tussen mensen. Het zijn bronnen en bruggen om van elkaar te leren en samen te groeien. Inclusie laat die verschillen floreren – door ze eerst te respecteren, dan te accepteren, en uiteindelijk te delen. Als dát gebeurt, ontstaat herkenning, waardering en verbondenheid. En pas dan wordt de meerwaarde van diversiteit zichtbaar.

Wie tot de minderheid behoort, moet doorgaans harder werken om door de heersende normen te breken. Dat maakt

‘Als iedereen zichzelf wil zijn, zonder rekening te houden met de ander, wat krijg je dan? Chaos, toch?’

mensen die in de minderheid zijn wel degelijk relevant binnen het inclusievraagstuk. Maar in de kern gaat het niet om ‘de minderheid’ *an sich*. Het draait om de cultuur en normen in organisaties en in de samenleving. Dáár moet iedereen zich prettig bij voelen. En ja, we weten uit onderzoek dat je in organisaties een zekere kritische massa van diversiteit nodig hebt om echte verandering teweeg te brengen. Maar het is een grote misvatting te denken dat je met een divers aannamebeleid ook automatisch de organisatiecultuur verandert. Dat gaat niet vanzelf. Je kunt in jouw organisatie allemaal mensen om je heen hebben die verschillend zijn, maar zolang jij die collega’s niet vraagt hun perspectief in te brengen, doe je niets met die diversiteit en verandert er ook niets.

Overigens zie je uitsluiting ook in omgekeerde vorm. Ik deed onderzoek bij een grote Randstadgemeente, waar sommige teams voor 60 tot 70 procent cultureel divers zijn. Toch zijn ook die teams niet per definitie inclusief. Wanneer witte Nederlanders daar in de minderheid zijn, ontstaan soms weer andere vormen van uitsluiting. Diversiteit alléén is dus niet genoeg: het brengt ook weer wrijving en frictie met zich mee. Dit is, denk ik, de belangrijkste les: overal waar sprake is van een minderheid, moet je alert zijn, ongeacht of die minderheid nu wit is of gekleurd, man of vrouw, lhbtq+, neurodivers, of van een andere religie. Het maakt niet uit. Waar een minderheid is, liggen onbewuste uitsluitingsmechanismen op de loer.”

We willen allemaal erbij horen, maar dan wel op onze eigen voorwaarden?

“Ja, en precies daar ontstaat het spanningsveld. Want inclusie vraagt niet alleen ruimte voor jezelf, maar ook bereidheid ruimte te maken voor de ander. Dat betekent: iedereen zal iets moeten inleveren, een beetje moeten meebewegen. En dat roept vragen op: blijft er nog wel plek over voor mijn waarden? Mag ik nog wel zeggen wat ik vind? Telt mijn mening nog?

En wat levert het mij überhaupt op?

Over wat inclusie precies is, bestaat nu vooral veel verwarring. Daarom zeg ik: maak het concreet, vooral op persoonlijk niveau. Als leider of collega moet je je mensen echt leren kennen. Voor de één is inclusie dat genderneutrale toilet, voor de ander juist een apart vrouwen toilet. De een zoekt stilte om te kunnen werken, de ander wil juist meegevraagd worden bij de lunchwandeling.

Inclusie is in elk geval niet per se ruimte geven aan een minderheid. Het heeft altijd iets wederkerigs. Want als iedereen zichzelf wil zijn, zonder rekening te houden met de ander, wat krijg je dan? Chaos, toch? Maar ook de grens van wat je kunt en wilt inleveren ligt voor iedereen weer ergens anders. Dáár zit de opgave.”

Want zie daar dan als organisatie of samenleving maar eens een goede balans in te vinden.

“Precies. En dat is de opdracht, met name aan het leiderschap. We weten uit onderzoek dat leiders de grootste cultuurveranderaars zijn. En dan heb ik het niet alleen over formele leiders, zoals bestuurders en leidinggevendenden, maar ook informele leiders, zoals docenten en professionals.

Leiders geven het voorbeeld, door wat ze zelf doen én door wat ze laten. Want als je ergens niet op reageert, legitimeer je dat het zo blijft gaan. En om inclusie een verrijking te kunnen laten zijn, moet je juist duidelijke grenzen stellen en normen met elkaar afspreken. Ik kom in organisaties waar de grenzen totaal niet duidelijk is. Dan beland je in die chaos, met alle spanningen van dien.”

Hoe moet het wel?

“Dit onderwerp wordt nu vooral geleefd door emotie, de uitdaging is die emotie op een evidencebased manier inzichtelijk te maken. Belangrijk is verder dat we onderkennen dat er geen checklijstje bestaat voor leidinggeven op een inclusieve manier. Er is geen quick fix. Dat is waarom ik zo hamer op reflecteren om te leren. Je hebt die reflectie nodig om te kunnen groeien op dit onderwerp. Tegelijkertijd: als ik blinde vlekken heb, kan ik moeilijk op mezelf reflecteren. Dus je hebt ook anderen erbij nodig, mensen die je uitdagen, spiegelen, confronteren. De kunst is dat we juist de leiders, degenen die een voortrekkersrol hebben, voldoende ondersteunen. Daar kan vanuit de psychologie een grote bijdrage aan worden geleverd.”

Kijk je daarvoor vooral naar arbeids- en organisatiepsychologen?

“Nee, breder. Psychologen zijn toch dé vertegenwoordigers van de *growth mindset*? Daar gaat dit over. Hoe kun je mensen empoweren? Psychologen weten waar mensen energie van krijgen, waar ze van gaan lopen, van gaan stralen, óók als ze fouten maken. Ik zou wensen dat elke leidinggevende die kennisbasis heeft. Of je nu een hoogleraar bent met promovendi, teamleider bij de politie, een schooldirecteur of *whatever*, het is belangrijk te weten hoe je mensen kunt laten groeien. En ik vind dat psychologen daarin bij uitstek het voorbeeld horen te geven, want het is hun vakgebied.”

Een mooi streven. Maar hoe doe je dat, als je als witte psycholoog uit een wit geprivilegieerd milieu met heel veel andere witte psychologen een opleiding volgt en vervolgens terecht komt in een witte psychologenomgeving?

“We leven allemaal in bubbels. Dat geldt voor veel mensen in de organisaties die ik heb onderzocht, en het speelt ook op samenlevingsniveau. Maar ik denk niet dat we per se uit die bubbels moeten stappen, want ze zijn er met een reden, ze

voelen prettig. De opgave is eerder: als je weet dat je in een bubbel zit, wat kun je dan organiseren in je werk, in je professie, in de samenleving, om toch vaker een ander perspectief te zien? Wees je ervan bewust dat je vanuit die bubbel denkt en organiseer actief de reflectie om je heen.”

Tegen het einde van het gesprek komt opnieuw de wereldpolitiek op tafel. Çelik krijgt de laatste tijd geregeld de vraag wat de reactionaire wind die overwaait uit de Verenigde Staten zal betekenen voor het onderwerp diversiteit en inclusie in organisaties. “Voor mij komt er veel werk aan,” verwacht ze. “Politieke verschuivingen op mondiaal, Europees en nationaal niveau werken onmiddellijk door in hoe we naar diversiteit en inclusie kijken binnen organisaties, dus er valt van alles te onderzoeken.”

Daarbij: dat de termen diversiteit en inclusie in een negatiever daglicht komen te staan, biedt misschien juist mogelijkhe-



den om door te pakken, redeneert Çelik: “Ik snap dat mensen zich zorgen maken en dat er een verkramping ontstaat. Maar de grootste fout die we nu kunnen maken, is denken: de politiek wil het niet meer, dus we trekken de stekker eruit.

Als de politiek moeite heeft met de termen diversiteit en inclusie, of als door alle negativiteit eromheen die begrippen toch al over de houdbaarheidsdatum aan het raken zijn, dan kunnen we het ook anders benoemen. Dat gebeurt overigens al: er wordt nu bijvoorbeeld veel gesproken over psychologische veiligheid en ethisch HR-beleid. Prima. Maar dan moeten we ook stoppen met het onderwerp steeds in de marge te duwen.

Want waarom blijft dit thema ondergebracht in losse projecten en programma's met aparte financiering? Waarom hebben we 'diversity recruiters', in plaats van dat inclusie een integraal onderdeel is van het wervings- en selectiebeleid? Waarom zit het thema niet overal verweven in alle curricula van opleidingen? Waarom zit het niet ook in de totale organisatieontwikkeling en in de financieringssystematiek van organisaties? Echt, we kunnen dit vraagstuk veel beter borgen dan we nu doen.” ■

‘De grootste fout die we nu kunnen maken, is denken: de politiek wil het niet meer dus we trekken de stekker eruit’