

Interview Saniye Çelik

'Diversiteit en inclusie lijken simpele materie. Maar de praktijk is complex'

Na een carrière als politieagent richt **Saniye Çelik** zich als toezichthouder, bijzonder hoogleraar en beleidsmaker op diversiteit en inclusie (D&I). Waarom een organisatie eigenlijk diversiteit en inclusie wil, en wat daaronder precies verstaan wordt, zijn vragen die door bestuurders en toezichthouders zelden – of in elk geval niet genoeg – worden gesteld. Terwijl het juist de waarom-vraag is waarmee een gesprek over D&I zou moeten beginnen, vindt ze. 'Bijna niemand heeft in de praktijk hetzelfde beeld bij inclusie. De basis is dat je dat met elkaar bepaalt. Het is een kwestie van communiceren, en dus van geven en nemen.'

Door Philip Willems

Elke zichzelf respecterende organisatie die zich erop voor laat staan het thema goed bestuur serieus te nemen, heeft op het vlak van diversiteit en inclusie inmiddels wel beleid geformuleerd. Toch, vertelt bijzonder hoogleraar Saniye Çelik, zijn we nog lang niet zover dat alle organisaties divers en inclusief zijn. ‘In de praktijk is het onderwerp waanzinnig complex.’

Ze gaat verder: ‘Hierover zijn inmiddels data van honderden mensen beschikbaar. Als iemand wordt gevraagd hoe inclusief hij of zij is, dan heeft die persoon daar bijna altijd wel een duidelijk beeld bij. Echter, bij tweederde van de bevroagden blijkt dat hun directe omgeving, als hen dezelfde vraag gesteld wordt over de oorspronkelijk bevroagde persoon, een heel ander beeld heeft. In veel gevallen vinden ze die persoon een stuk inclusiever denken en handelen, en in veel gevallen ook helemaal niet.’

Het is wat Çelik benoemt als ‘de paradox van inclusie. Bijna niemand heeft er in de praktijk hetzelfde beeld bij. Dat iedereen zijn of haar eigen invulling geeft aan het thema, doordacht of niet, leidt ertoe dat iedereen de inclusiviteit van een ander langs de eigen individuele meetlat legt.’

Het interview met de goedlachse Çelik vindt plaats in een kleine stiltekamer – paarse vloer en witte muren, een bureau met één stoel en één kruk – in het nog nieuwe, zes verdiepingen tellende gebouw van de Hogeschool Leiden. De koffie wordt, zoals dat tegenwoordig veelal gaat in het tertiaire onderwijs, dicht bij de entree door een barista gemaakt. Krappe ruimte, lekkere koffie.

Maar voor het interview van start gaat, neemt Çelik een half uur de tijd om de interviewer over zijn leven en werk te bevragen. Gegeven het format, interviewer interviewt, is dat geen vanzelfsprekendheid. Het voelt voor de interviewer aan als een live staaltje inclusie.

Op de agenda van het gesprek staan, naast de complexiteit van D&I en de bijzondere loopbaan van Çelik, de evolutie van het thema en D&I-tips and tricks voor bestuurders en commissarissen.

Wat is uw definitie van diversiteit en inclusie?

‘Diversiteit gaat in de kern over alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen, en ook wel een beetje over waar ze overeenkom-



Saniye Çelik

is bijzonder hoogleraar diversiteit en inclusie bij de politie aan de Universiteit Leiden en lector aan de Hogeschool Leiden.

Voordat ze de academische wereld in ging, werkte Çelik ruim zeventien jaar bij de politie, waar ze begon als agent en later HR- en beleidsadviseur werd. Tijdens haar politiewerk studeerde ze personeelswetenschappen aan de Universiteit van Tilburg. Later promoveerde ze aan de Universiteit Leiden op de businesscase van diversiteit in publieke organisaties.

Bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) coördineerde Çelik het diversiteitsbeleid voor de publieke sector van meerdere kabinetten en was ze beleidsadviseur. Daarnaast is Çelik kroonlid van de Sociaal-Economische Raad (SER) en toezichthouder bij zorginstelling HVO-Querido en de Montessori Scholengemeenschap Amsterdam.

sten hebben. Het gaat over verschillen die je kunt zien en horen, maar ook over dingen die je niet kunt zien en horen, zoals waarden, overtuigingen en normen. Ook achtergrond, karaktereigenschappen en persoonlijkheid vallen hieronder.'

En hoe ziet u inclusie?

'Inclusie gaat erover of we in staat zijn om als maatschappij, maar ook natuurlijk in allerlei organisaties, al die verschillen te accepteren, te omarmen en te waarderen. Kunnen mensen echt laten zien wie ze zijn en geven we ze het gevoel dat ze erbij horen?'

Hoe moet dat in de praktijk?

'In definitie zijn inclusie en diversiteit makkelijke thema's. Omarm mensen, samengevat. Maar hoever ga je eigenlijk in het accepteren en waarderen van verschillen? Waar mensen bij elkaar komen, bijvoorbeeld in organisaties, betekent inclusie ook dat mensen moeten inleveren om het voor iedereen prettig te houden. De vraag is dan: wat is een fijne situatie waarbij iedereen een deel van zichzelf kan en mag laten zien?'

Waarom kan niet iedereen honderd procent zichzelf zijn?

'Alle mensen zijn uniek. En als mensen danig verschillen, zul je op plekken waar je samenkomt ook toenadering moeten zoeken. Wat voor de een gangbaar gedrag is, kan voor de ander stuitend zijn. Dat betekent dat iedereen in het aanvaarden van de ander uiteindelijk zelf iets inlevert om tot een harmonieus samenzijn te komen. Je kunt niet altijd en overal maximaal jezelf zijn. Maar in de praktijk valt dit overigens vaak mee. Mensen zijn heus bereid wat in te leveren als ze het gevoel hebben zichzelf te kunnen zijn, als ze zich veilig voelen.'

Dat is herkenbaar. Maar in verschillende situaties zijn omgangsvormen ook wel weer anders. Wat is dan gemiddeld genomen inclusie?

‘Inderdaad. Elke organisatie kent een eigen identiteit en eigen omgangsvormen.

Daarnaast zijn er vele andere zaken die je identiteit bepalen: welk geloof je hebt, welke opleiding je hebt genoten, waar je vandaan komt, en zo verder. Daarom geldt dat als je honderd mensen vraagt wat inclusie voor hen betekent, je honderd verschillende antwoorden zult krijgen.’

Maar als iedereen uniek is, en voor iedereen inclusie iets anders betekent dan voor anderen, wie bepaalt dan wat het rechte pad is?

‘De basis is dat je het met elkaar bepaalt. Het is een kwestie van communiceren, en dus van geven en nemen.’

Volstaat goede communicatie werkelijk om een inclusieve omgeving te creëren?

‘Door de tijd heen, en ook weer door te communiceren, is in maatschappijen, organisaties et cetera sprake van normenkaders die je jezelf eigen maakt. Waarbij het overigens ook weer zo is dat zo’n normenkader evolueert door nieuwe gesprekken. Wat ook speelt: mensen die liever met hun handen werken en mensen die liever academisch bezig zijn komen door hoe ze

‘Diversiteit gaat in de kern over alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen, en ook wel een beetje over waar ze overeenkomsten hebben’

zijn, ook weer meer in aanraking met mensen die zoals zij zijn. De opleiding is dan een voorselectie die ervoor zorgt dat mensen die bepaalde eigenschappen delen, en daarop verder kunnen bouwen, ook weer bij elkaar komen.’

Dit vind ik toch wel lastig. Als iedereen uniek is, en communicatie is de basis voor inclusie, hoe kunnen bestaande systemen, normen en waarden het individu dan recht doen?

‘Hier zit een grote spanningsboog. Een zekere mate van exclusie is bijvoorbeeld onvermijdelijk. Als jij slechte ogen hebt en daar valt weinig aan te doen, dan is het begrijpelijk dat de maatschappij niet wil dat jij piloot in een straaljager wordt. Dat is dan een norm die is afgesproken en die begrijpelijk is. Maar normen moeten wel altijd bespreekbaar blijven. Ik zie te vaak, en dit heb ik ook in mijn eigen loopbaan gezien, dat mensen met een enorme drive om iets te bereiken worden uitgesloten van functies, er niet tussenkomen, omdat ze anders zijn of bepaalde begeleiding nodig hebben.’

Concreet?

‘Dat kan van alles zijn, en het evolueert. Twintig jaar geleden zou je gezegd hebben dat vrouwen er nauwelijks tussenkwamen voor hogere functies. Inmiddels verandert dat. Voor de top hebben we een vrouwenquotum. Maar dan krijg je weer nieuwe uitdagingen. Nu voelen sommige mannen zich uitgesloten, omdat ze niet meer vanzelfsprekend van bestuurder ook toezichthouder worden. En vrouwen worden soms met de microscoop beoordeeld. Dan zeggen mannen: “Zij zit daar omdat ze vrouw is.” Je krijgt niet zomaar een plek in de top. Wat nu bijvoorbeeld erg speelt, is de omgang met mensen uit andere landen die

hierheen komen of er al langer zijn. Dat is in de samenleving een groot thema, maar zeker ook in organisaties. Hoe zorg je ervoor dat mensen in de maatschappij worden opgenomen en hun ambities kunnen waarmaken?’

Ik ben benieuwd naar uw verhaal als u zegt: “Ik heb dat ook in mijn eigen loopbaan gezien.”

‘Ik ben zeventien jaar politieagent geweest. Dat was ook echt mijn ambitie. Maar ik vond het ook belangrijk om bij te leren. Dus ben ik in deeltijd personeelswetenschappen gaan studeren. Dat was wel pittig, maar mijn partner studeerde ook.’ Lachend: ‘Ik kon niet achterblijven.

Let wel, ik heb nog steeds een hele nauwe band met de politie. Maar ik durf ook kritisch te zijn. Op een gegeven moment wilde ik geen agent meer zijn. Toen heb ik een staffunctie bemachtigd op het gebied van personeelsmanagement en later diversiteit en omgangsvormen, maar het heeft jaren geduurd voordat een leidinggevende mij de weg wees en perspectief bood. Veel later, toen ik weer eens wat anders wilde doen, gebeurde hetzelfde. Ik wilde graag beleid maken bij de overheid. Nou, het duurde opnieuw jaren voordat er een deur op een kier werd gezet – uiteindelijk was dat bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties (BZK). Inmiddels is er

‘Als jij op de een of andere manier bij een groep wil horen, dan zul je ook moeten aantonen dat je betrouwbaar bent’

natuurlijk al een en ander veranderd, maar... veel van onze instellingen zijn nog best exclusief tegenover mensen die met een andere achtergrond dan zichzelf naar binnen willen. Veelal onbewust: mensen zoeken mensen die op hen lijken.’

Wat heeft gemaakt dat het u dan wel lukte?

‘*In the end* denk ik dat iemand heeft gedacht dat ik uiteindelijk toch wél op hen leek. Ook dit gaat weer over communicatie. Als jij op de een of andere manier bij een groep wil horen, dan zul je ook moeten aantonen dat je betrouwbaar bent, dat je *one of them* kunt zijn. Naast keihard werken, én ook mensen tegenkomen die jou waarderen, is dat wat er, denk ik, gebeurd is.’

Tijdens uw periode bij BZK bent u gepromoveerd op het thema diversiteit. Inmiddels bent u bijzonder hoogleraar aan de Universiteit Leiden, lector aan de hogeschool aldaar, en zit u in meerdere raden van toezicht. Ofwel: u bent expert ter zake. Vandaar de vraag: waarom willen we dat eigenlijk, diversiteit en inclusie?

‘Dat is een hele mooie vraag. En waarom ik dat vind, is omdat het precies de vraag is waarmee het gesprek begint – en die tegelijkertijd door bestuurders en toezicht-houders niet of niet genoeg gesteld en/of beantwoord wordt.’

Kunt u dat toelichten?

‘Natuurlijk wordt in heel veel organisaties, publiek en privaat, over het waarom van diversiteit en inclusie nagedacht. De antwoorden worden netjes op papier gezet in een missie en een visie. Bijvoorbeeld: “Wij zijn als publieke organisatie het gezicht van deze samenleving. Gelijkheid is een doel in

‘Inclusie leidt tot welbevinden van medewerkers, en we weten dat mensen die zich goed voelen, ook beter presteren’

de samenleving, dus streven wij daar ook naar.” Maar wat betekent dat dan voor individuele bestuurders? Dat gesprek, en wat van dat gesprek de consequenties zijn, wordt vaak vergeten.’

Wat is daar het effect van?

‘Zo kom ik op de vraag waarom we diversiteit en inclusie willen. Dat is dus heel erg afhankelijk van de organisatie, het team of de afdeling en zelfs per individu. Hoog tijd dus dat er ook andere mannen en natuurlijk ook vrouwen bij worden betrokken. Voor de politie geldt bijvoorbeeld dat een team veel beter in de maatschappij kan functioneren als er mensen uit verschillende gemeenschappen in zitten, omdat de hele samenleving zich dan herkent in de politie. Weer andere organisaties zeggen dat een inclusieve en veilige werkomgeving de innovatie bevordert.’

Bestuurders en toezichthouders moeten dus aan de meerwaarde voor het team of de organisatie denken als ze diversiteit en inclusie op de agenda zetten?

‘Inderdaad, en dus om meerdere mogelijke redenen. Inclusie leidt bijvoorbeeld ook nog tot welbevinden van de medewerkers. En we weten dat mensen die zich goed voelen ook beter presteren. Mijn punt is, waar we het eerder ook al over hadden, dat inclusie voor

eenieder iets anders betekent. Dus is het belangrijk dat je er goed over communiceert, zodat je samen een duidelijke richting kiest.’

Hoe communiceer je daarover, in een raad van bestuur of een raad van toezicht?

‘Belangrijk is dat het op de agenda komt, op zo’n manier dat het voor iedereen prettig is. Zodat mensen zich ook veilig kunnen voelen om hun positie aan te geven. Draag je visie uit, stel er vragen over. Zo houd je het op de agenda.’

En dan?

‘Dan bepaal je gezamenlijk waarom je diversiteit en inclusie wil, wat vervolgens het beleid wordt dat je dan nodig hebt en welke concrete stappen je gaat zetten om doelen en ambities te realiseren. Die toewijding is trouwens wel belangrijk.’

Want?

‘Als wordt gevoeld dat de leider of leiders er niet of maar matig achter staan of het niet goed begrijpen, dan gaat iedereen zijn of haar eigen weg. En dan kun je door het gezamenlijke plan wel een streep halen.’ 



Philip Willems is zaken-journalist en adviseur. Eerder was hij onder meer chef economiedirectie bij Elsevier Weekblad en hoofdredacteur van Management Scope.