

A woman with curly hair, wearing a black and white patterned blazer over a black top, stands in a modern building with large glass windows and hanging lights. The text is overlaid on the upper part of the image.

Diversiteit de gewenste zaak van de wereld?

.....

Saniye Çelik

Diversiteit, de gewoonste zaak van de wereld?



Lectorale rede, in verkorte vorm uitgesproken door dr. Saniye Çelik
op 19 juni 2018, Hogeschool Leiden

Colofon

Copyright 2018 Saniye Çelik
celik.s@hsleiden.nl
Tel. 06 25709780

Lectoraat Diversiteit
Hogeschool Leiden
Zernikedreef 11
2333 CK Leiden
www.hsleiden.nl/diversiteit

Uitgever: Hogeschool Leiden
Foto cover en auteur: ©roblampingfotografie
Vormgeving: UWMERK!WAARDIG, Rotterdam
Drukwerk: Tuijtel, Hardinxveld-Giessendam

Diversiteit, de gewoonste zaak van de wereld?

ISBN: 978-90-821382-3-8

Voor mijn gezin, mijn drie grote steunpilaren

Testimonials

Het is prachtig hoe Saniye dit thema aanpakt. Met mensen met een verschillende achtergrond samenleven en samen werken is niet altijd voor iedereen even makkelijk, maar het is belangrijk dat we ons daarop inrichten om ervoor te zorgen dat iedereen kan meedoen en om de samenleving goed te laten functioneren.

Henri Lenferink, burgemeester van Leiden

* * *

Diversiteit, ruimte geven aan verschillen, is niet alleen een morele plicht maar ook nodig om de samenleving beter te bedienen en vooruitgang te boeken. Dan denk ik niet alleen aan het welzijn van mensen, maar juist ook aan het grote belang in sociaal-economisch opzicht. Talentbenutting, daar gaat het om. De intenties van organisaties zijn niet genoeg, ze moeten in actie komen. Ik ben daarom heel blij met het gloedvolle betoog van dr. Saniye Çelik. In haar rede beschrijft zij volkomen terecht en heel mooi hoe we diversiteit de gewoonste zaak van de wereld kunnen maken.

Mariëtte Hamer, voorzitter van de Sociaal-Economische Raad

* * *

Op treffende wijze omschrijft onze voormalige politie-collega dr. Saniye Çelik diversiteit als de 'gewoonste zaak van de wereld'. Dat geldt zeker ook voor de politie. Diversiteit raakt iedereen en dient onderdeel te zijn van de 'gewone' organisatieontwikkeling. Bij de aanbevelingen spreekt Saniye over een locomotief met wagons. Deze symboliek spreekt mij aan: een trein van diversiteit, die rijdt en niet meer tot stilstand komt!

Liesbeth Huyzer, lid korpsleiding Nationale Politie

* * *

Hoe verzilveren we verschillen om de doelen van organisaties te bereiken? Hoe creëren we ruimte om creativiteit en talenten van medewerkers optimaal in te zetten voor complexe vraagstukken? Vragen als deze staan centraal in het werk van dr. Saniye Çelik, die altijd de verbinding tussen theorie en praktijk weet te vinden in haar streven om diversiteit vanzelfsprekend te maken.

*Prof. Dr. Karen van Oudenhoven-Van der Zee, decaan Faculteit der Sociale wetenschappen,
Chief Diversity Officer en hoogleraar Interculturele Competentie,
Vrije Universiteit Amsterdam*



Voorwoord

Ieder mens is uniek, met zijn of haar eigen persoonskenmerken en talenten. Zo ziet iedereen er anders uit dan een ander, zijn er verschillen in leeftijd, achtergrond, cultuur, overtuigingen, enzovoort. Heterogeniteit of diversiteit is een feit. Dat zal iedereen beamen. Diversiteit biedt meerwaarde, zowel aan individuen als aan organisaties. Ze kunnen er beter door presteren, beter hun doelgroepen bereiken, beter oplossingen vinden voor de problemen waar zij tegenop botsen. Om diversiteit overal vanzelfsprekend te maken, moeten de handen uit de mouwen.

Wij doen in ons instellingsplan aan onze studenten en elkaar een vijftal beloftes. Eén daarvan is dat we een leergemeenschap zijn waar studenten, docenten, medewerkers, onderzoekers en professionals uit het werkveld elkaar ontmoeten, samen leren, onderzoeken en innoveren. In deze leergemeenschap staan de menselijke maat en persoonlijk contact centraal. Iedereen doet ertoe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij. We zorgen dat elke student, docent en medewerker zich gezien en veilig kan voelen bij Hogeschool Leiden, een randvoorwaarde voor ontwikkeling. We hebben aandacht voor diversiteit en multiculturaliteit en wij zijn actief met elkaar in gesprek over de verschillende waarden en perspectieven en wat deze betekenen voor de hogeschool als leergemeenschap en voor de maatschappij.

Onderzoek in het hoger beroepsonderwijs is praktijkgericht. Daarom staat het onderzoek bij Hogeschool Leiden altijd ten dienste van het onderwijs en de ontwikkeling van de beroepspraktijk. Onze lectoren dragen bij aan de verbinding tussen het onderwijs en het werkveld, aan de vernieuwing van het onderwijs, aan professionalisering van docenten en aan de ontwikkeling van de beroepspraktijk. Studenten ontwikkelen onderzoekend vermogen, zodat zij na het afstuderen in de beroepspraktijk kennis hebben van onderzoek en onderzoek kunnen interpreteren. Daarvoor komen onze studenten in aanraking met de aard en betekenis van onderzoek, door zelf praktijkgericht onderzoek te doen of de resultaten van onderzoek te gebruiken en te vertalen in handelen.

In dit alles past de aanstelling van dr. Saniye Çelik tot lector. Met haar ervaringen, achtergrond en persoonlijkheid is zij de aangewezen om het antwoord te vinden op de vraag hoe diversiteit voor organisaties de gewoonste zaak van de wereld kan worden. Haar lectorale rede is voor iedereen te lezen als een Wegwijzer in de zoektocht naar dat doel.

Agnita Mur,
lid College van Bestuur Hogeschool Leiden

Inhoud

•	Testimonials	7
•		
•	Voorwoord	9
•		
•	Synopsis	13
•		
•	1. Inleiding	15
•	2. Diversiteit raakt iedereen	19
•	3. Waarden bepalen diversiteitsaanpak	25
•	4. De keerzijde van diversiteit	31
•	5. Wegen naar inclusie in organisaties	35
•	6. Lectoraat Diversiteit	39
•	7. Epiloog: diversiteit als veranderopgave	43
	Noten en referenties	47
	Curriculum vitae	53

Synopsis

Diversity, the most ordinary thing in the world?

Diversity is a reality. The essence of it is that differences are there! No one and no organization can ignore the differences among individuals. That is why diversity should be accepted as a matter of course. It delivers new insights and innovations and brings quality and strength to organizations. But there is also a downside: diversity sometimes leads to problems and conflicts between people, even in organizations. It is not always and everywhere rosy. There is still much work to do to make diversity a standard feature of the workforce and daily life. In this oration, some points of view are presented, along with paths that lead to inclusion in organizations where everyone may be different.

One argument is that a shift is needed in thinking about diversity, from groups like women and ethnic minorities to individuals. In practice, diversity is often associated with loft or group thinking. The problem of thinking in groups is that attention to the individual disappears. Diversity affects everyone, simply because we all are different and all part of society. What matters most is that we all want to be heard, known and recognized for who we are. Our varied talents deserve more attention than they currently receive in the labour market. One way to make diversity the most ordinary thing in organizations is to approach it from a system of values, meaning that everyone acts from deeper values such as freedom, equality and mutual trust – the common values that are deeply rooted in society. A focus on shared values can contribute to our connection with one another, increase inclusion in organizations and maximize talent utilization by embracing differences. More importantly, those values form the basis of organizational perspectives like creativity, binding and equality to stimulate diversity. When interventions are logically driven from these perspectives and underlying values, their effectiveness is bound to improve.

From the perspective of change management, the anchoring of diversity in the behaviour and culture of people and organizations needs more attention. Diversity is not merely an issue of human resources management; it is a leadership issue and a part of the overall organizational development. Diversity is not an end in itself; the organization's ambitions are at the centre, and the differences between people can contribute to realizing those ambitions. One important condition is a corporate culture where differences are recognized and embraced. If differences are seen, recognized and given room, individuals can develop themselves more fully and can contribute more to the organization. However, reality is stubborn. Think of the downside of diversity, such as conflicts that arise through differences between individuals and in the organizational context. Leadership is essential to allowing differences to flourish and increasing their added value contribution.

The Diversity Chair of the University of Applied Sciences Leiden studies how to make diversity a common cause for organizations and individuals.

1. Inleiding

Mensen verschillen van elkaar want iedereen is uniek, iedereen heeft een eigen verhaal. Dat van mij begon in 1991 toen ik besloot politievrouw te worden. Ik was net zeventien jaar en nog iets te jong voor de officiële selectieprocedure. De politie wilde meer diversiteit in haar gelederen en had een brugjaar in het leven geroepen. De recruiters van de politie spoorden mij aan het brugjaar in Etten-Leur te volgen om zodoende mijn instroomkans – wanneer ik achttien zou worden – te vergroten. Een jaar later kwam de grote selectie. Tijdens de intake kreeg ik vragen over mijn culturele achtergrond en moest ik aanvullende testen doen. Het eindoordeel luidde: “Zij is weliswaar geschikt, maar eerst moet ze een schakelhalfjaar volgen op het opleidingscentrum in Amsterdam.” Schakelen was ingesteld voor mensen met een kleurtje die zo’n extraatje volgens de selectiecommissie wel konden gebruiken. Ik was jong en zó blij dat ik kon beginnen, dat ik niet heb doorgevraagd. Mijn intrede bij de politie vond dus plaats via ‘gekleurde’ deuren. Eenmaal in Amsterdam hoorde ik dat het mogelijk was om in drie in plaats van in zes maanden te schakelen. Je zult het begrijpen, daar zette ik op in. Na drie maanden kon ik als beste van de klas met de nieuw verworven bijnaam ‘wandeland wetboek’ naar de politieopleiding in Heerlen. Dit alles leverde mij een sublieme levensles op: linksom of rechtsom, ik kom wel waar ik wil. Het vergt alleen wat extra inspanning. Soms.

Eenmaal binnen de politieorganisatie bestond er geen enkele garantie dat je er kon blijven of kon doorstromen. Dat gold des te meer als je, zoals ik, in bepaalde opzichten afwijkt van de rest. Verschillende obstakels trof ik aan op mijn pad.

Als gevolg van mijn geringe lengte moest ik me bijvoorbeeld soms driedubbel bewijzen. Er werd mij zelfs gevraagd hoe ik überhaupt door de selectie was gekomen. Daar had ik een kant-en-klaar antwoord op: “Omdat ik klein ben, hebben ze me over het hoofd gezien.”

Nee hoor! Ik ben er zeker niet tussendoor geglipt, want in 1984 is de minimumlengte-eis voor politiemensen afgeschaft wegens zijn discriminatoire karakter¹. Een kantelpunt voor de politie om meer diversiteit toe te laten. Desondanks bleek er begin jaren negentig nog maar een beperkt aantal kleine mensen, vooral vrouwen, in te stromen.

Beoordelaars kozen voor lange en stevige vrouwen.² Mijn lengte speelde mij regelmatig parten gedurende de opleiding. Hoe snel en sterk ik ook was, de muur van de hindernisbaan van het opleidingscentrum was voor mij te hoog. Medestudenten, opleiders en ikzelf werden ineens creatief. Met een opstapje kon ik die hindernis makkelijk overbruggen. Maar ik was er nog niet. Mijn kleine handen vormden de volgende barrière: ze bleken niet groot genoeg te zijn om de gehanteerde en getoetste schiettechniek te leren. Waar een wil is, is een weg! Met een techniek die ik mezelf heb aangeleerd, werd ik een van de beste schutters van de klas. Mijn geringe lengte en mijn kleine handen bleken

geen onoverkoombare hindernis te vormen om mijn doel te bereiken: de politieopleiding voltooien. Uiteindelijk heb ik zo'n zeventien jaar met passie bij de politie gewerkt, en met die kleine handen heb ik heel wat boeven gevangen.

Ik weet zeker dat er in ons land ontelbare voorbeelden zijn van dergelijke microscenario's waarin diversiteit de hoofdrol speelt. Immers, in de afgelopen decennia is Nederland niet alleen demografisch maar ook sociaal-cultureel aanzienlijk veranderd. Verschillen tussen mensen en hun opvattingen worden soms als probleem afgeschilderd, soms als blokkade opgeworpen. Dit heeft geleid tot uitsluitingen en frustraties. Mensen hebben zich teruggetrokken uit de samenleving of ze hebben slechts in beperkte mate - of helemaal niet - deelgenomen aan de arbeidsmarkt met onderbenutting van talent als gevolg.³ In de kern gaat het erom dat iedereen gehoord, gekend en erkend wil worden voor wie men is. Iedereen, jong of oud, man of vrouw, theoretisch of praktisch opgeleid, met of zonder tint, ze willen - op uitzonderingen na - allemaal meedoen in de samenleving en op de arbeidsmarkt. Niet voor niets heeft het kabinet-Rutte III verklaard een inclusieve samenleving te willen bevorderen, met als uitgangspunt dat iedereen tot zijn of haar recht kan komen.⁴ Een samenleving waarin iedereen verschillend mag zijn en de kans krijgt en grijpt om de eigen talenten te ontplooiën. Een samenleving waarin dus niet de groep, maar het individu de boventoon voert. Een samenleving waarin het er niet toe doet waar je vandaan komt, maar waar je naartoe gaat. Niet wat je afkomst of geloof is, maar hoe je je gedraagt. Niet waarin je tekortschiet, maar wat je doet en toevoegt aan je omgeving.

Deze rede geeft antwoord op de vraag hoe diversiteit een gewone zaak kan worden voor organisaties. De eerste vijf hoofdstukken beantwoorden voornamelijk de theoretische achtergronden van deze vraag. Hoofdstuk 2 duidt eerst de essentie van diversiteit en de relatie met inclusie, en geeft vervolgens een schets van de belangrijkste motieven van organisaties om er werk van te maken. Hoofdstuk 3 laat zien welke waarden daaraan ten grondslag liggen en hoe daar het beste is op te interveniëren? Hoofdstuk 4 staat stil bij de schaduwzijden van diversiteit; verschillen brengen in de praktijk niet de hemel op aarde. In hoofdstuk 5 passeren de voornaamste routes naar meer inclusie in organisaties de revue. Het plan van het lectoraat Diversiteit krijgt ruimte in hoofdstuk 6, waarin tevens te ontdekken is hoe het praktijkgericht onderzoek en onderwijs hierop gaan inspelen. In de epiloog volgen indringende en dringende vragen.

2. Diversiteit raakt iedereen

Ieder mens is uniek, met zijn of haar eigen persoonskenmerken en talenten. Niet alleen ziet elk wezen er anders uit dan de anderen, er zijn ook verschillen in leeftijd, achtergrond, cultuur, meningen, overtuigingen en ga zo maar door. Verschillen zijn er en zullen blijven bestaan:⁵ ze zijn niet te elimineren. Gelukkig maar. Diversiteit is dus een feit, de normaalste zaak van de wereld. Geen enkel individu, geen enkele organisatie kan om die verschillen heen. In essentie gaat diversiteit over iedereen. Anders gezegd, het gaat over jou en mij, over ons allemaal. Want iedereen maakt deel uit van de samenleving en iedereen die behoort (of wil behoren) tot de beroepsbevolking, moet kunnen participeren op de arbeidsmarkt. En het mooie is dat al die individuen met hun achtergrond en kwaliteit het verschil kunnen maken in de maatschappij, op het werk en in het onderwijs. Niet voor niets ambieert Hogeschool Leiden een leergemeenschap te zijn waarin iedereen ertoe doet, erbij hoort, meebouwt en bijdraagt.⁶

Diversiteit is een containerbegrip geworden; het zou me niets verbazen als het wordt verheven tot woord van het decennium. Iedereen verstaat er weer iets anders onder. De een heeft het over sociale verschillen, zoals inkomen, de ander verwijst naar gender of seksuele oriëntatie. In het publieke debat wordt het doorgaans gekoppeld aan vraagstukken rond integratie en discriminatie⁷. De gangbare definitie is: alle zichtbare en onzichtbare kenmerken waarin mensen van elkaar verschillen.⁸ Zichtbare kenmerken zijn bijvoorbeeld geslacht en etniciteit. Onzichtbare kenmerken zijn normen, waarden, overtuigingen, behoeften, competenties, werkstijlen en karaktereigenschappen. Onder de onzichtbare kenmerken vallen ook de unieke informatie en kennis van individuele medewerkers die direct van invloed kunnen zijn op een taak, zoals opleiding, training of ervaring. De zichtbare kenmerken verwijzen naar onveranderlijke eigenschappen van mensen, de onzichtbare behelzen persoonlijke waarden en behoeften. De onzichtbare kenmerken van mensen kunnen continu aan verandering onderhevig zijn, terwijl dat minder het geval is bij zichtbare kenmerken⁹, ouderdomsverschijnselen en make-overs daargelaten. Kortom, het verschil is er en mag er zijn. Dan pas is er sprake van inclusie. Dit impliceert dat ieder individu zich gewaardeerd, gerespecteerd en erkend voelt. En dus staat de allesomvattende acceptie van het individu centraal.¹⁰ Dit stelt de persoon in staat om met zijn of haar volledige vermogen te gedijen in het team, de organisatie of de samenleving.¹¹

Toch is omgaan met en ruimte verschaffen aan verschillen, ondanks jarenlange inspanningen, voor velen absoluut nog niet iets gewoons. Niet in de samenleving en niet in publieke en private organisaties.¹² Er is een welwillende en open houding tegenover

diversiteit nodig om de verschillen tussen mensen te ontdekken en te waarderen, en vervolgens hun talenten en die verschillen optimaal te benutten. Zo'n attitude leidt tot betere prestaties van de organisatie. Voor veranderingen in organisaties zijn andersdenkenden en eigenwijze enthousiastelingen heel hard nodig. Medewerkers die niet in vastgeroeste patronen denken, maar vanuit percepties en impulsen die ze krijgen, medewerkers die steeds vragen waarom we iets doen, en ook waarom we het doen zoals we het doen. Over diversiteit gesproken: elke organisatie heeft tegendraadse types, positieve dwarsliggers nodig, die zich liever niet houden aan procedures en anders durven kijken en handelen. Het blijft een kunst om de waarde hiervan in te zien voor de organisatie.¹³

Het feit dat diversiteit nog niet overal vanzelfsprekend is, laat onverlet dat organisaties steeds meer oog hebben voor verschillen. De toenemende vraag naar maatwerk is daar een sprekend voorbeeld van. Dat vloeit voort uit de realiteit van diversiteit.¹⁴ Logisch, want mensen zijn niet eenvoudig in hokjes of groepen te plaatsen. Ze hebben hun eigen wensen, voorkeuren en dilemma's. Ze willen persoonlijk behandeld worden, willen krijgen wat ze echt nodig hebben. Dat zien we bijvoorbeeld in de jeugdzorg waar een persoonsgebonden budget de mogelijkheid biedt om zorg op maat in te kopen.¹⁵ Ook in het onderwijs is er aandacht voor differentiatie en wordt er steeds vaker de balans gezocht tussen standaardisering en maatwerk.¹⁶ Nieuwe beoordelingssystemen en variatie in toetsing van studenten in het hoger onderwijs bloeien op als nieuwe maatwerken.¹⁷

Onderwijsinstellingen staan voor de maatschappelijke opgave toekomstige professionals toe te rusten met vakbekwaamheden van deze tijd, zodat zij kunnen functioneren in steeds diverser en internationaal wordende werkomgevingen.¹⁸ Daarom is het opleiden van studenten tot intercultureel competente professionals een van de kerndoelen van Hogeschool Leiden.¹⁹ Het inspelen op verschillen en veranderingen in de samenleving is ook een kwestie op de arbeidsmarkt. De toestroom van jonge generaties alleen al zorgt voor verschillen in drijfveren en ambities. Zo hechten jongeren meer waarde aan flexibiliteit en willen meer dan generaties die hen vooraf gingen, dat hun werk van betekenis is.²⁰ Organisaties beseffen dat dergelijke verschillen nieuwe inzichten met zich meebrengen, en hen versterken in de pogingen adequaat te anticiperen op maatschappelijke vraagstukken en de behoeften van burgers of klanten. Daarom wordt er soms geïnvesteerd in het binnenhalen van 'andersdenkenden', waarbij het accent vooral ligt op specifieke groepen zoals vrouwen, jongeren en etnische minderheden. De praktijk laat zien dat dit niet vanzelf gaat. Alleen al binnen de publieke sector blijkt dat het bevorderen van etnische diversiteit in het personeelsbestand geen eenvoudige opgave

is.²¹ Vrouwen aan de top, ook dat gaat niet vanzelf. Ze gaan zwoegend omhoog. Daar zijn andere interventies voor nodig.²²

Iets valt me op in het publieke debat over de *framing* van diversiteit. Het omarmen van diversiteit en de bestrijding van discriminatie worden vaak in één adem genoemd, alsof ze hetzelfde zijn. Maar dat is niet zo. Diversiteit en discriminatie zijn eerder tegenpolen van elkaar. De enige overeenkomst is dat beide de verschillen benadrukken. Bij diversiteit valt het verschil vaak positief uit, bij discriminatie negatief. Bij diversiteit mag het verschil er zijn. En bij discriminatie niet. Bij diversiteit staat het individu centraal en bij discriminatie de groep. Bij diversiteit kijken we naar de toegevoegde waarde van individuen voor de prestatie van de organisatie. En bij discriminatie zeggen we iedereen moet gelijk behandeld worden, het gaat om gelijke kansen voor iedereen. Bij diversiteit hoort inclusie, discriminatie gaat over exclusie. Bij diversiteit spelen ook de onzichtbare aspecten waarop mensen verschillen; bij discriminatie leggen we het accent op de zichtbare verschillen. Waar het wringt in de praktijk is dat onzichtbare verschillen gedachteloos gekoppeld worden aan zichtbare verschillen. Dit leidt tot vooroordelen. Neem de hoofddoek als voorbeeld. Een aanname is dat alle vrouwen met een hoofddoek (zichtbaar verschil) homoseksualiteit (onzichtbaar verschil) afkeuren. Verder gaat diversiteit over jezelf en bij discriminatie verwijst je naar de ander. Deze discrepantie tussen diversiteit en discriminatie valt te illustreren met de spiegel. Bij discriminatie draai je de spiegel van je af, je kijkt niet naar je jezelf. Bij diversiteit kijk je juist wél in de spiegel die dan dient als een reflectiemiddel. Dan zie je wat je kleur is en met welke bril je naar de ander en je omgeving kijkt. Figuur 1 op de volgende pagina zet diversiteit af tegen discriminatie.

Terug naar de essentie van diversiteit. Daarin staat het individu centraal, maar in de praktijk wordt veelal in groepen gedacht. Dit komt onder meer omdat in de media en de politiek diversiteit etnisch bestempeld wordt met een link naar criminaliteit en integratie in de samenleving. Deze bekrompen benadering richt zich vooral op etniciteit en religie, gaat voorbij aan de toegevoegde waarde van elk individu en dat leidt tot talentverlies en daarmee vernietiging van menselijk kapitaal. Het moge duidelijk zijn: diversiteit gaat over iedereen en in de basis handelen we – bewust of onbewust – vanuit bepaalde diepere waarden. Daar gaat het bij de benadering van diversiteit nog te weinig over. Daarom zoomt het volgende hoofdstuk hier verder op in en legt de relatie met de diversiteitsaanpak van organisaties.

Diversiteit		Discriminatie	
Verschil is positief			Verschil is negatief
Acceptatie van verschillen			Afwijzing van verschillen
Individu centraal			Groepsdenken centraal
Toegevoegde waarde als doel			Gelijke kansen als doel
Inclusie			Exclusie
Onzichtbare verschillen centraal			Zichtbare verschillen centraal
Zelfreflectie			Vingerwijzen

Figuur 1. Diversiteit versus discriminatie

3. Waarden bepalen diversiteitsaanpak

Individuele overeenkomsten vloeien voort uit gemeenschappelijke waarden, zoals gelijkheid en vrijheid. Waarden zijn als het ware het dna van het menselijk handelen en vormen de bouwstenen van de onderlinge omgang en de geschreven en ongeschreven gedragscodes. Diversiteit is zelf ook een waarde. Ze benadrukt dat het verschil er mag zijn en dat uitsluiting onwenselijk is. Niet voor niets wordt er in de definitie van diversiteit verwezen naar diepere niveaus in menselijk gedrag waarvan waarden een onderdeel vormen.²² Dit brengt mij op het punt om diversiteit vanuit waarden te benaderen en na te gaan hoe deze samenhangen met de diversiteitsperspectieven en interventies van organisaties.

Eerst een duiding van waarden en hoe deze terug te zien zijn op samenlevingsniveau. Waarden zijn grondvesten. Die staan niet ter discussie. Op basis van waarden in de samenleving en in organisaties worden keuzes gemaakt. Op individueel niveau zijn waarden maatstaven voor het eigen gedrag.²⁴ Collectieve waarden kunnen mensen met elkaar verenigen en binden, tegenstrijdige waarden kunnen leiden tot onderlinge wrijving. De relatie tussen waarden en diversiteit zien we bijvoorbeeld terug in het gedeelde repertoire van kernwaarden voor de Nederlandse samenleving, zoals vrijheid, gelijkwaardigheid en solidariteit.²⁵ Deze kernwaarden vormen de basis van de democratische rechtstaat en zijn daarom vastgelegd in de Grondwet.²⁶ Vrijheid impliceert dat mensen zichzelf mogen zijn, en vrij zijn om te zeggen, te denken en te doen wat ze willen binnen de kaders van de wet. Importante vrijheden zijn bijvoorbeeld vrijheid van geloof, in meningen en levensstijl. Gelijkwaardigheid heeft als uitgangspunt dat niet iedereen hetzelfde hoeft te zijn, maar wel in gelijke gevallen gelijk behandeld wordt. Solidariteit onderstreept dat we rekening houden met elkaar. Het gemeenschappelijke van deze drie waarden is dat ze elementen van diversiteit bevatten: iedereen is anders, maar vrij, iedereen mag een andere mening hebben en iedereen heeft het recht gelijkwaardig en solidair behandeld te worden.

Ook op organisatieniveau worden steeds vaker kernwaarden geformuleerd met diversiteit als achterliggende gedachte. Deze waarden vormen de grondslag van de organisatie en geven richting aan het doen en laten van medewerkers. Een aan diversiteit gerelateerde kernwaarde van het Kadaster is openheid en verwijst naar de onderlinge communicatie en toegankelijkheid.²⁷ Bij de politie is verbinden het sleutelbegrip, want zij bereikt in een continu veranderende samenleving meer door samenwerking en in verbinding met anderen dan alleen.²⁸ Een divers personeelsbestand is een logisch afgeleide van deze kernwaarde: de politie equipeert zich daardoor met meer kennis, talenten en ervaring die

de kwaliteiten van de organisatie versterken en verbeteren ten behoeve van de veiligheid van de burgers. Met diversiteit als vanzelfsprekendheid zorgt de politie goed voor de mensen om zich heen en neemt beslissingen zonder aanzien des persoons.²⁹ Gedeelde waarden betekenen een bepaalde vorm van uniformiteit; zij spelen een belangrijke rol bij het realiseren van verbinding tussen mensen en bij het vergroten van de inclusie in de samenleving en organisaties.³⁰

Ook bij private organisaties zien we diversiteit als kernwaarde. PwC, bijvoorbeeld, noemt diversiteit en samenwerken als twee kernwaarden.³¹ EY benadrukt weer het onderlinge respect³² en KPN het wederzijdse vertrouwen.³³ Diversiteit hangt samen met waarden.³⁴ Daarbij gaat niet alleen om de eerder genoemde waarden als vrijheid, gelijkwaardigheid, vertrouwen en solidariteit, maar ook met betrokkenheid, openheid, waardering en respect. Al deze waarden doen er toe bij het omgaan met diversiteit. Ze vormen het fundament van de perspectieven die organisaties hanteren om diversiteit te bevorderen. Het perspectief bepaalt de aanpak van organisaties³⁵ en elk perspectief kent een of meer centrale waarden. Hierna volgen de vier meest voorkomende diversiteitsperspectieven met daaraan gekoppeld de centrale waarden.³⁶ Deze kunnen dienen als kijkkader bij de vorming van beleid en interventies.

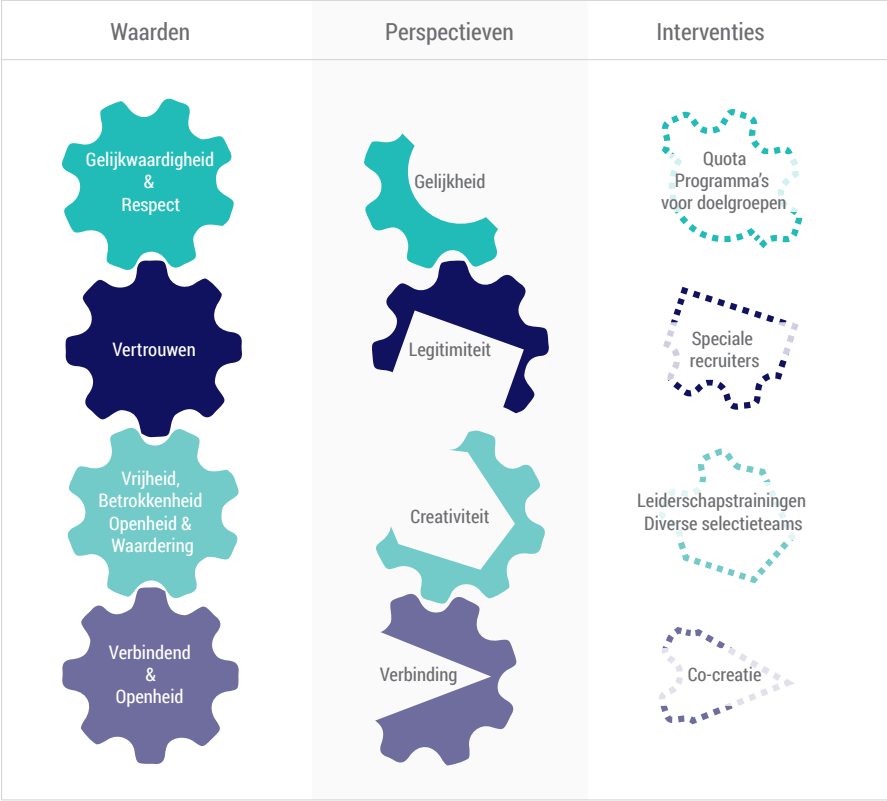
Het eerste perspectief is *gelijkheid*. De waarde gelijkwaardigheid zit al verweven in de benaming. In dit perspectief draait het om het moreel argument kansen te creëren voor minderheden, hun maatschappelijke positie te verbeteren en vooroordelen te minimaliseren. Dit laatste verwijst niet alleen naar het verbod om te discrimineren, maar ook naar wederzijds respect.³⁷ Voorbeelden van interventies zijn aangepaste wervings- en selectiemethoden,³⁸ anoniem solliciteren, het invoeren van quota, instroom- en doorstroomprogramma's voor doelgroepen. Bij dit perspectief staat de groep, niet het individu centraal.

Legitimiteit is het tweede perspectief. Het vertrouwen in de ander als waarde ligt hieraan ten grondslag. Vertrouwen is de basis voor de legitimiteit van de organisatie bij verschillende mensen in de samenleving. Ook in dit perspectief is de groepsbenadering de maat. Organisaties hanteren het principe: wie de eigen diversiteit vergroot, krijgt toegang tot groepen die tot dan toe niet of niet goed worden bereikt, en kan beter aansluiten bij hun wensen en behoeften waardoor de legitimiteit versterkt wordt.³⁹ De organisatie symboliseert dat zij toegankelijk is voor iedereen. Enkele interventies zijn het aannemen van docenten met een specifieke achtergrond om beter aan te sluiten bij de studenten van diverse achtergronden, en het inzetten van speciale recruiters.⁴⁰

Het derde perspectief is *creativiteit*. In dit perspectief ligt het accent op het individu. Vrijheid, openheid en respect zijn de onmisbare waarden om ruimte te maken voor het vrije denken. De kennis, het inzicht en de competenties van medewerkers worden ingezet om tot nieuwe en creatieve oplossingen te komen.⁴¹ Centraal staan het lerend vermogen, de denkkraft van elke medewerker en de samenwerkingscapaciteit. Een randvoorwaarde bij dit perspectief is een cultuur waarin iedereen zich betrokken en thuis voelt.⁴² Voorbeelden van interventies zijn leiderschapstrainingen en het divers samenstellen van selectieteams voor het beter omgaan met verschillen.⁴³

Het vierde is het *verbindingsperspectief*. Het uitgangspunt is het verkleinen van de afstand tussen de organisatie en de externe omgeving om zo het wederzijdse begrip alsmede de contacten met een verscheidenheid aan mensen te vergroten. Betrokkenheid, waardering en openheid zijn daarbij de belangrijke waarden. Het individu is leidend in dit perspectief. Iedereen wordt geacht verbindingen te leggen met de diversiteit aan klanten, burgers en collega's. Het verbinden is tegenwoordig een belangrijke competentie geworden en komt terug in functieprofielen.⁴⁴ Voorbeelden van interventies bij dit perspectief zijn de inzet van buurtvaders ter verhoging van de veiligheid in de wijk en het in co-creatie met burgers en medewerkers ontwikkelen van beleid en het oplossen van problemen.

Figuur 2 op de volgende pagina visualiseert de samenhang tussen waarden, perspectieven en interventies. De linkerrij van de figuur geeft de diepere waarden weer. De middelste rij laat zien dat deze waarden de basis vormen van de organisatieperspectieven. De interventies in de rechterrij passen alleen in het daarbij behorende diversiteitsperspectief. Dit suggereert dat de interventies een logisch afgeleide horen te zijn van de perspectieven en de onderliggende waarden. Zo niet, dan ontstaan er in de praktijk knelpunten in de aanpak van diversiteitsvraagstukken. Het volgende hoofdstuk laat licht schijnen op de dilemma's in de praktijk.



Figuur 2. Waarden, perspectieven en interventies

4. De keerzijde van diversiteit

In de praktijk horen we vooral prijzende woorden over de kracht en de voordelen van diversiteit, zoals: het is goed voor het imago en draagt bij aan een effectievere en winstgeverder organisatie. Onderzoeken wijzen erop dat diversiteit op de werkvloer economische en sociale meerwaarde oplevert.⁴⁵ Genoemd wordt dat verschillende percepties, achtergronden en inzichten leiden tot verschillende invalshoeken.⁶⁵ Dat vergroot de denkkraft en het probleemoplossend vermogen van teams en organisaties, waardoor ze beter kunnen inspelen op de vragen in de veranderende omgeving.⁴⁷ Toch is dit slechts één zijde van de medaille. Diversiteit kent ook een andere kant: ze leidt af en toe tot problemen en conflicten tussen mensen en in organisaties. Diversiteit is niet altijd en overal rozengneur en maneschijn. Willen we de omgang met diversiteit de normaalste zaak van de wereld maken, dan is er oog nodig voor deze keerzijde en voor de knelpunten van diversiteit.

Vandaag de dag kent diversiteit tal van gevoeligheden en moeilijkheden. Mensen kunnen diversiteitsmoe raken en keren zich dan tegen het thema. Neem bijvoorbeeld de veelvoorkomende kritiek op positieve discriminatie. Als je niet tot de doelgroep behoort, dan word je in feite uitgesloten, aldus critici. Een ander vaak gebruikt tegenargument is dat het personeel door deze aanpak aan kwaliteit inboet.⁴⁸ We kunnen van alles vinden over deze discussie, maar dat laat onverlet dat er ook nadelen kleven aan diversiteit. Voorbeelden zijn het ontstaan van miscommunicatie, vertraagde besluitvorming, de toename van het gevoel van onzekerheid en een groeiend aantal conflicten.⁴⁹ De samenwerking loopt niet altijd soepel. Mensen zoeken bij voorkeur homogene groepen uit die dezelfde interesses hebben als zichzelf: het soort-zoekt-soort mechanisme, qua opleidingsniveau, etniciteit, leeftijd, enzovoort. Dit is de realiteit in de praktijk.⁵⁰ Het opzoeken van soortgenoten of medestanders vermindert nu eenmaal het onveiligheidsgevoel en geeft zekerheid.⁵¹ Dit gevoel kan ontstaan door de mate van vertrouwen in de ander; diversiteit betekent niet per definitie meer vertrouwen. Het wantrouwen kan er juist door toenemen, met vermindering van de sociale cohesie als gevolg.⁵² Bezien vanuit het oogpunt van een leidinggevende zijn homogene teams ook eenvoudiger te managen. Verder schijnen overeenkomsten nodig te zijn voor eenheid, want het benadrukken van verschillen in plaats van overeenkomsten kan ertoe leiden dat het mensen verdeelt in plaats van met elkaar verbindt.⁵³ Deze negatieve effecten kunnen de voordelen van diversiteit in de weg zitten. Andere schaduwkanten zijn de diversiteitsknelpunten. Laten we er eens vier bekijken.

Het *eerste* wordt gevormd door de diversiteitsperspectieven van organisaties enerzijds en hun interventies anderzijds.⁵⁴ Aan beleidstukken ontbreekt het niet. Daarin komt diversiteit als speerpunt naar voren, onder meer omdat het bijdraagt aan de kwaliteit van de dienstverlening en de creativiteit bevordert. Maar organisaties doen lang niet alles wat ze zeggen te doen, waardoor soms – ook al is dat niet de intentie – de schijn ontstaat van *window dressing*. In dat geval heeft het voeren van diversiteitsbeleid louter een symbolische functie. Een voorbeeld. Wil je de creativiteit stimuleren, dan past daar een interventie bij gericht op *alle* medewerkers. Nog te vaak blijven organisaties hangen in het uitsluitend hanteren van quota om meer diversiteit binnen te halen. Er wordt te eenvoudig gedacht dat meer diversiteit in het personeelsbestand de organisatie vanzelf inventiever maakt.

Het *tweede knelpunt* is een afgeleide van de eerste en betreft de doeltreffendheid van interventies: ze worden enthousiast ingevoerd zonder dat men kennis heeft van hun effecten. Neem bijvoorbeeld veel toegepaste interventies als anoniem solliciteren en trainingen en programma's voor de doorstroom naar hogere functies. De effectiviteit ervan wordt nauwelijks onderzocht. Ze worden klakkeloos overgenomen zonder dat de werkzaamheid ervan is aangetoond. De onduidelijkheid over de effecten van anoniem solliciteren is een goed voorbeeld.⁵⁵ Zo blijkt uit recent onderzoek dat het wissen van de achtergrondkenmerken van sollicitanten de diversiteit in de instroom juist tegenwerkt.⁵⁶ Terwijl de voorstanders, met name bij de overheid, nog tot gisteren het tegendeel beweerden.⁵⁷ Het is de hoogste tijd voor de vernieuwing van decennia oude interventies.

De vermenging van discriminatie en diversiteit is het *derde knelpunt*. 'Die twee zijn één pot nat,' denken velen. In hoofdstuk 2 presenteer ik ze eerder als tegenpolen van elkaar. De enige overeenkomst is dat beide de verschillen benadrukken. Bij diversiteit valt het verschil vaak positief uit, bij discriminatie niet. Het ontkoppelen van deze thema's suggereert niet dat uitsluitingsprocessen minder relevant zijn. Integendeel, ze verdienen afzonderlijke aandacht en vragen een andere insteek. Het samensmelten ontkracht de essentie van beide thema's. Diversiteit is een krachtige remedie tegen discriminatie. Hoe diverser wij denken en hoe meer verschillen wij toelaten, hoe minder uitsluiting en hoe meer creativiteit en talentbenutting. Dat is precies wat we met ruimte voor verschillen willen bewerkstelligen.

En tot slot het *vierde knelpunt*: de verwevenheid van de integratie in de samenleving en de diversiteit in organisaties. Het maatschappelijke klimaat is onmiskenbaar verruwd, verschillen leiden tot confrontaties en problemen,⁵⁸ met als gevolg dat ruimte voor verscheidenheid is afgenomen.⁵⁹ Sommigen wijzen diversiteit zonder aarzeling aan als de oorzaak van de polarisatie. Dat voert de boventoon in het publieke debat. Deze spanningen worden als het ware de organisaties ingezogen en lijken de kijk op diversiteit als een vehikel voor organisatieveranderingen te benadelen. Daarom is er een nieuwe routekaart nodig voor diversiteit als gewone zaak. Daarover meer in het volgende hoofdstuk.

5. Wegen naar inclusie in organisaties

Diversiteit en ruimte voor verschillen zijn nog geen vanzelfsprekendheid, waardoor de voordelen ervan niet de aandacht krijgen die ze verdienen. Net zoals er verschillende wegen naar Rome leiden, zo zijn er minstens drie die voeren naar inclusie waarbij verschillen simpelweg naast elkaar kunnen bestaan. Vaak worden de verschillende routekaarten separaat besproken. Dat gebeurt hier niet: zonder uitputtend te zijn presenteer ik drie met elkaar in verband staande wegen naar een inclusievere organisatie.

De eerste weg leidt ons naar de verankering van diversiteit als natuurlijk onderdeel van de totale *organisatieontwikkeling*. Diversiteitsvraagstukken worden nog te vaak gedeponneerd bij een specifieke beleidsmedewerker of diversiteitsadviseur en dan met name bij HRM-afdelingen. Het is logisch dat het thema ook aandacht verdient in het personeelsbeleid, maar het HRM-jasje voor diversiteit is te krap. Daardoor wordt het thema al snel en uitsluitend een issue van reguliere personeelsprocessen als instroom, doorstroom en uitstroom. Het gevolg is een instrumentele benadering gericht op groepen en niet op individuele talenten. Dat zien we terug in allerlei maatregelen zoals extra stageplaatsen of speciale traineeprogramma's voor minderheidsgroepen om de instroom uit dergelijke groepen te verhogen. Oog hebben voor diversiteit betekent eerder een opgave om de organisatie te veranderen en te ontwikkelen met als doel waardecreatie door individuele medewerkers. Om te vermijden dat diversiteit een doel op zichzelf wordt, is een strategische aanpak vereist met een vanzelfsprekende samenhang tussen de diversiteitsambities, de kernwaarden en de langetermijndoelen van de organisatie. Er valt in dit opzicht nog veel te winnen. Het gebrek aan aandacht voor diversiteit in de jaarverslagen is een tekenend voorbeeld.⁶⁰ Pas als dit soort aspecten vanzelfsprekend zijn, wordt apart beleid voor diversiteit overbodig en is niet de kwantiteit, maar de toegevoegde waarde van medewerkers en daarmee de kwaliteit leidend.

De tweede weg is een aftakking van de eerste. Die richt zich op *leiderschap en cultuur*. Beide zijn hard nodig voor het *empoweren* van individuen. Het gaat om de kennis, ervaring, vaardigheden en de motivatie om tot vernieuwingen te komen en bij te dragen aan betere prestaties.⁶¹ Het waarderen en inzetten van diversiteit begint bij het managen van verschillen.⁶² Het inspelen op de verschillende behoeften, wensen en talenten van de medewerkers vereist een persoonsgerichte oriëntatie van de leidinggevende. Alleen dan kunnen de voordelen van heterogene teams zichtbaar worden. De rol van de leidinggevende is dus essentieel.⁶³ Leiders kunnen de nadelige effecten van verschillen doen verminderen,⁶⁴ en de efficiëntie en prestatie van werknemers vergroten.⁶⁵ De leidinggevendens spelen tevens een wezenlijke rol bij veranderingsprocessen en

de vorming van een organisatiecultuur met ruimte voor individuele verschillen. Zij beïnvloeden tenslotte, meer dan anderen in een organisatie, de ontwikkeling van waarden.⁶⁶ Het creëren van ruimte voor elkaars ideeën bevordert de samenwerking en zorgt voor creatieve oplossingen.⁶⁷ De betrokkenheid van leidinggevend en de verbondenheid met het onderwerp zijn doorslaggevend. Dat brengt mij bij de derde weg.

De derde weg naar inclusie is het *verbinden*: het verbinden met jezelf, en het intern en extern verbinden. Deze drie vormen hangen met elkaar samen en zijn te vergelijken met een 'locomotief' en twee 'wagons'. Het verbinden met jezelf, het reflecteren op je eigen persoonlijkheid in het licht van diversiteit, is in deze metafoor de locomotief. Bewust of onbewust beïnvloeden we onszelf en onze omgeving vanuit ons eigen referentiekader. Het vergt enige moed om te reflecteren op jezelf, te ontdekken welke keuzes je maakt om wel of niet in contact te staan met de ander, te durven leren van de ander. Al doende kunnen we onze eigen denkkaders oprekken. Het is noodzakelijk dat we ons bewust worden van onze eigen onbewuste vooroordelen en voorkeuren.⁶⁸ Daarvoor is enig reflectief en empathisch vermogen een vereiste. Misschien zijn dat wel de twee belangrijkste competenties voor het omgaan met diversiteit. Empathie verwijst hier naar het inlevingsvermogen en de interesse in de ander, ze vergt ook culturele sensitiviteit. Tot zover de 'locomotief'; laten we ons nu bezighouden met de twee 'wagons'.

De interne wagon gaat over het verbinden met je collega's. Dat gaat niet vanzelf. De kern ervan ligt in het open en zonder oordeel communiceren met de ander om te bouwen aan onderling vertrouwen; het doet een beroep op de communicatievaardigheden van alle medewerkers.⁶⁹ Pas als de interne wagon functioneert, komt de externe wagon in beweging. Binnen beginnen en buiten winnen, daar gaat het om. Het idee hierachter is dat intern verbinden nodig is om de afstand tussen de organisatie en de externe omgeving te verkleinen. Dat is nodig voor de uitwisseling van gedachten en ideeën met mensen en organisaties in de omgeving. Co-creëren is een uiting van externe verbinding. Organisaties kunnen diversiteit binnenhalen. Dat is een manier. Een andere manier is het inzetten van de aanwezige diversiteit buiten voor het behalen van organisatiedoelen. Een voorbeeld, opnieuw van de politie. Ditmaal van het korps Oost-Brabant, dat jaarlijks het feest der verbinding organiseert samen met inwoners van diverse pluimage, wijkagenten, het openbaar ministerie, gemeenten en andere partners. Het doel is gezamenlijk antwoorden te vinden op maatschappelijke vraagstukken. Het feest is een moment waarop deze partners problemen aankaarten, oplossingsrichtingen suggereren en samen

verantwoordelijkheid nemen voor de oplossing. Periodiek vindt er een toetsing plaats in hoeverre de ambities ook daadwerkelijk gerealiseerd zijn.⁷⁰ Goed voorbeeld doet goed volgen. Bij de politie heeft deze aanpak de potentie een sneeuwbal effect te creëren.

Deze drie wegen samen kunnen diversiteit en inclusie in organisaties verduurzamen. Het vergt praktijkgericht onderzoek naar het antwoord op de vraag hoe daar te komen en welke interventies erbij passen en effectief zijn. Lees het volgende hoofdstuk over het doel en de wegwijzer van het lectoraat.

6. Lectoraat Diversiteit

Het lectoraat Diversiteit beoogt diversiteit een gewone zaak te maken van organisaties. Dat doen we door middel van praktijkgericht onderzoek. We dragen bij aan de opbouw van wetenschappelijke kennis over diversiteit en inclusie in organisaties, en de valorisatie ervan in de opleidingen en in het werkveld. De docenten en de studenten spelen in op het toenemende aantal diversiteitsvraagstukken en leggen het accent op het individu. De onderliggende waarden van mensen en organisaties dienen als bouwstenen. De onderzoeken gaan zowel in op de voordelen alsook op de mogelijke nadelen die diversiteit met zich meebrengt. De volgende drie onderzoekslijnen zijn een afgeleide van de in het vorige hoofdstuk geschetste wegen naar diversiteit.

De eerste onderzoekslijn *leren en innoveren* gaat over het stimuleren van de pogingen om met én van elkaar te leren, en samen te vernieuwen. Samenwerken en innovatief gedrag zijn daarbij de constante factoren. De onderzoeken zullen antwoorden genereren onder meer op de volgende vragen: wat zijn de succesfactoren voor organisaties en medewerkers om te kunnen innoveren met divers personeel? Op welke wijze kan diversiteit in organisaties bijdragen aan het bevorderen van creativiteit en innovatie? Hoe kan met diversiteit de kwaliteit van het werk bevorderd worden?

Bij de tweede onderzoekslijn is de *inclusieve organisatie* richtinggevend. Daarin staan leiderschap, cultuur en het *empoweren* van alle talenten in de organisatie centraal. De binding van medewerkers met de organisatie vereist bovendien een gunstig organisatieklimaat, en bij het managen van de verschillen is een belangrijke rol weggelegd voor de leidinggevende. In deze onderzoekslijn komen bijvoorbeeld de volgende vragen aan bod: hoe kan een inclusieve organisatiecultuur met waarden bevorderd worden? Hoe kunnen leidinggevendenden bijdragen aan een inclusieve organisatiecultuur en aan de binding en betrokkenheid van medewerkers? Onder welke voorwaarden zijn diversiteitsinitiatieven gericht op het individu effectief?

Voor de derde onderzoekslijn doen we een stap naar buiten en verkennen we de *verbinding met de samenleving*. De achterliggende gedachte is dat duurzame relaties en ontmoetingen met een diversiteit aan klanten of contacten bijdragen aan de effectiviteit van de organisatie. In dit kader doen we niet alleen onderzoek naar interventies die het verbinden met de omgeving stimuleren, maar ook hoe de diversiteit onder medewerkers hieraan kan bijdragen. Een van de onderzoeksvragen is hoe je extern kunt verbinden vanuit waarden.

De drie onderzoekslijnen zijn complementair. Zo bestuderen we diversiteitsvraagstukken vanuit verschillende dimensies. Dit is een belangrijke aanpak. Concreet onderzoeken we bij publieke organisaties de rol van leiderschap en cultuur om diversiteit een gewone zaak te maken. De ontwikkeling en uitvoering van een quickscan bij het Rijk en de inbedding van het thema in de organisatie zijn daarvan twee voorbeelden. In een ander onderzoeksproject werken we aan een scan over diversiteit op individueel niveau. Deze dient als reflectie-instrument voor team- en organisatieveranderingstrajecten. In de zorg brengen we inclusief leiderschap in kaart. Bij de politie kijken we naar de organisatiecultuur, de werkidentiteiten, het leiderschapsprofiel en toetsen we onder meer de effectiviteit van communicatie-interventies. In het hoger onderwijs bestuderen we de relaties tussen onderwijsmanagement, leercultuur en de verbinding in de klas vanuit waarden.

De uitkomsten van ons onderzoek implementeren we in het onderwijs. Immers, het equiperen van studenten, onze toekomstige professionals, met de nodige competenties, is de belangrijkste maatschappelijke opgave voor onderwijsinstellingen. De hogescholen vervullen in dit opzicht de voortrekkersrol. Een ultieme vorm van kennisvalorisatie. Studenten - de werknemers van de toekomst - zullen dit inbrengen in het beroepenveld. Daarom voeren we met docenten en studenten multidisciplinair onderzoek uit met en in het werkveld. Alle onderzoeken zijn vraaggestuurd door het beroepenveld. We maken deel uit van de faculteit Management en Bedrijf van de hogeschool. Dat is een belangrijk deel van onze kracht, omdat we eenvoudig verbindingen kunnen leggen met de zes opleidingen van de faculteit. In het lectoraatsteam opereren docent-onderzoekers vanuit elke opleiding en werken studenten aan afstudeeronderzoeken. Dat helpt ook om de inzichten uit onderzoek te vertalen naar de opleidingen en curricula; iets van niet te onderschatten belang, want thema's zijn meer dan ooit met elkaar verweven waardoor een integrale benadering nodig is. Zo gelden voor de opleidingen Sociaal Juridische Dienstverlening en Rechten dat toekomstige professionals in hun dagelijkse werk te maken hebben met een diversiteit aan cliënten. Ook in de opleiding Communicatie is het noodzakelijk om toekomstige professionals te equiperen met de nodige diversiteitscompetenties. De opleiding Management in de Zorg heeft in het kader van de kwaliteit van de dienstverlening steeds meer oog voor variëteit en maatwerk. Voor de toekomstige werkgevers van de studenten in de opleiding Commerciële Economie levert het financiële winst op als ze een brede blik ontwikkelen over de variatie aan wensen in de markt. En voor de opleiding Human Resource Management spreekt het voor zich dat inzicht in diversiteit een vereiste is om het diploma in het werkveld te kunnen verzilveren.

Het lectoraat zoekt naar meer *crossovers* met andere faculteiten en lectoraten van de hogeschool en met andere hogescholen, universiteiten en mbo-instellingen. Met deze brede aanpak werkt het lectoraat aan de ambities van Hogeschool Leiden om een leergemeenschap te zijn, waar onderwijs en beroepenveld elkaar ontmoeten en samen leren, onderzoeken en verbinden.

7. Epiloog: diversiteit als veranderopgave

Diversiteit was altijd al een feit. Het is tegenwoordig een grotere realiteit door de maatschappelijke en demografische ontwikkelingen. Grenzen vervagen, mensen van diverse pluimage komen steeds meer en vaker met elkaar in contact, niemand kan om verschillen heen. Daarom zou je denken dat diversiteit de gewoonste zaak van de wereld zou moeten zijn. In de praktijk is dit een proces van lange adem. Het lijkt vast te lopen in het groepsdenken (wij-en-zij) terwijl het individu met zijn of haar authentieke verschillen de centrale plek en rol hoort in te nemen in de maatschappij en in organisaties. Dit is niet zo een-twee-drie te realiseren. Onder meer omdat knelpunten als bewuste en onbewuste uitsluiting van mensen hardnekkig zijn in de samenleving en op de arbeidsmarkt. Zo komen verschillen niet vanzelf tot hun recht. Hoe kunnen we diversiteit vanzelfsprekend maken?

Een conclusie is dat er een kanteling nodig is in het denken over diversiteit van groep naar individu. We moeten ervan doordrongen worden dat diversiteit iedereen raakt. Talenten van individuen verdienen meer aandacht dan ze nu krijgen. Diversiteit benaderen vanuit het stelsel van waarden kan perspectief bieden. Diversiteit als een waardenissue betekent dat iedereen vanuit diepere waarden handelt, en die gemeenschappelijke waarden zoals vrijheid, gelijkheid en vertrouwen, zijn geworteld in de samenleving, in organisaties en in de onderlinge omgang van mensen daarbinnen. Het centraal stellen van de gedeelde waarden kan bijdragen aan de verbinding met de ander en kan talentbenutting maximaliseren. Hoe kunnen die talenten gedijen en hun bijdragen leveren aan de organisatie? Hoe is diversiteit te managen waarbij niet de groep maar het individu de maat is? Hoe is te verbinden vanuit waarden? Wat betekent het wanneer de onderlinge waarden botsen? Het is bekend dat er weerstand is tegen verschillen. Hoe krijg je anderen mee als het gaat om diversiteit? Het zijn wezenlijke vragen uit de praktijk.

Diversiteit is een veranderopgave. Het is een onderdeel van de totale organisatie-ontwikkeling. Dan is het geen doel op zich; de organisatieambities staan centraal. Hoe kunnen verschillen tussen medewerkers hieraan bijdragen? Een voorwaarde is een cultuur waar verschillen heel gewoon zijn en kunnen excelleren. Met andere woorden: als verschillen gezien en geaccepteerd worden en ruimte krijgen, kan het individu zich volledig ontplooien. De praktijk is weerbarstig. Denk aan schaduwzijden van diversiteit zoals conflicten die ontstaan door verschillen. Leiderschap is een belangrijke sleutel om verschillen te laten gedijen en de meerwaarde daarvan te vergroten. Tenminste drie vragen doemen dan op: hoe kunnen organisaties het omgaan met diversiteit internaliseren in leiderschap? Hoe maken we de voordelen van verschillen zichtbaar en grijpbaar? Hoe kunnen we conflicten oplossen?

Vanuit het veranderkundig perspectief is de verankering van diversiteit in het gedrag en de cultuur van mensen en organisaties een belangrijk aandachtspunt. De praktijk leert ons dat het niet zo moeilijk is om (cognitief) bewustzijn te creëren. Het probleem is echter dat dit cognitief bewustzijn tijdelijk is. Het affectieve (gedrag) volgt niet noodzakelijkerwijs. De échte uitdaging zit in het structureel veranderen van zowel het gedrag als het handelen. En dat dient al heel vroeg in het onderwijs te beginnen door leerlingen en studenten mee te nemen op het pad van diversiteit en inclusie. Dat is waar dit lectoraat aan wil bijdragen. De ambitie is om een platform voor diversiteitsvraagstukken te zijn voor studenten, docenten en externe partners. Onderwijs, onderzoek en beroepenveld vormen een driehoeksrelatie; zij beïnvloeden en versterken elkaar constant. Anders gezegd: ons onderzoek wordt geëntameerd vanuit de praktijk en staat ten dienste van het onderwijs en het beroepenveld. Instellingen voor hoger onderwijs hebben de maatschappelijke opgave om de toekomstige professionals zodanig op te leiden dat zij diversiteit tot de gewoonste zaak van de wereld maken.

Noten en referenties

- 1 Kamerstuk II 1984–1985, 16102–89. *Minderhedenbeleid*. Brief van de minister van Binnenlandse Zaken aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal.
- 2 Jacobs, M.A., Van Doorne-Huiskes, A., Schippers, J.J., & Siegers, J.J. (1990). Werving en selectie van vrouwen bij de politie. Zonder maatwerk niet in het uniform. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 6 (2), 22–38.
- 3 Ter Berg, J., & Schothorst, Y. (2016). *De diverse samenleving door de ogen van burgers. De resultaten van kwalitatief onderzoek*. In opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Amsterdam: Veldkamp.
- 4 Regeerakkoord 2017–2021 VVD, CDA, D66, en ChristenUnie. *Vertrouwen in de Toekomst*. 10 oktober 2017.
- 5 Bijl, R., Boelhouwer, J., & Wennekers, A. (eds) (2017). *De sociale staat van Nederland 2017*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- 6 *Instellingsplan Hogeschool Leiden 2017-2022*. Leiden.
- 7 Zo hanteert de WRR in haar recente rapport de term diversiteit in de context van migratie- en integratieproblematiek. Zie Jennissen, R., Engbersen, G., Bokhorst, M., & Bovens, M. (2018). *De nieuwe verscheidenheid. Toenemende diversiteit naar herkomst in Nederland*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR).
- 8 Harrison, D.A., & Klein, K.J. (2007). *What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations*. *Academy of Management Review*, 32 (4), 1199–1228.
- 9 Van Knippenberg, D., De Dreu, C.K.W., & Homan, A.C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 1008–1022.
- 10 Pless, N.M., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54 (2), 129–148.
- 11 Miller, F.A. (1998). Strategic culture change: The door to achieving high performance and inclusion. *Public Personnel Management*, 27(2), 151–160; Pelled, L.H., Ledford, G.E., & Mohrman, S.A. (1999). Demographic dissimilarity and workplace inclusion *Journal of Management Studies*, 36(7), 1013–1031; Mor Barak, M.E. (2000). Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion. *Administration in Social Work*, 23 (3/4), 47–68.
- 12 Çelik, S. (2016). *Sturen op verbinden. De business case van diversiteit in publieke organisaties*. Proefschrift. Universiteit Leiden; Overbeek, B. (2017). *Diversiteit. Benut de kracht van verschillen in organisaties*, Futuro: Amsterdam.
- 13 Interview van BNR Werkverkenners met Rik Vera, “Hoe zet je eigenwijze, tegendraadse types op het werk het best in?”, 11 oktober 2017.

- 14 Van den Broek, A., Van Campen, C., De Haan, J., Roeters, A., Turkenburg, M., & Vermeij, L. (2016). *De toekomst tegemoet. Leren, werken, zorgen, samenleven en consumeren in het Nederland van later*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- 15 Hospers, S., & Van der Zijden, Q. (2016). *Rapportage nader onderzoek PGB jeugdhulp. Lokale inkleuring landelijke beleidsinformatie jeugdhulp 2016*. Hoogmade: Partners in Jeugdhulp.
- 16 *Instellingsplan Hogeschool Leiden 2017-2022*. Leiden; Veerman, C.P., Berdahl, R. M., Bormans, M.J.G., Geven, K.M., Hazelkorn, E., Rinnooy Kan, A.H.G., Vossensteyn, J.J. (2010). *Differentiëren in drielvoud: omwille van kwaliteit en verscheidenheid van het hoger onderwijs. Advies van de Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel*. Den Haag: Koninklijke Broese en Peereboom.
- 17 Expertmeeting Diversiteit Hogeschool Utrecht, 22 maart 2018.
- 18 Çelik, G. (2017, 20 november). "Benut talent in beroepsonderwijs", *Trouw*, 21.
- 19 Sander van den Eijnden, speech op het symposium *Hoezo Diversiteit?*, 12 december 2017, Hogeschool Leiden.
- 20 Armour, S. (2005). Generation Y: They've arrived at work with a new attitude. *USA, Today*, 6.
- 21 Çelik, *Sturen op verbinden*.
- 22 Zijlstra, M., & De Ruijter, E. (2016). Interventies voor meer vrouwen aan de top: wat werkt en wat werkt niet? *Tijdschrift voor HRM*, 3, 1-17.
- 23 Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, "Work Group Diversity."; Ely, R.J., & Thomas, D.A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46 (2), 229-273.
- 24 Rescher, N. (1969). *Introduction to Value Theory*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- 25 Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) (2014). *Kernwaarden van de Nederlandse samenleving*. Den Haag.
- 26 Dekker, P., & Den Ridder, J. (2016). *Gedeelde waarden en weerbare democratie*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).
- 27 www.werkenbijhetkadaster.nl/kernwaarden, geraadpleegd op 10 april 2018.
- 28 Slort, P. (2018). Stap voor stap naar meer diversiteit. *Het Tijdschrift voor de Politie*, 90 (3), 6-9.
- 29 Nationale Politie (2017). *Jaarverantwoording politie 2016*. Den Haag; Nationale Politie (2015). *Beroepscode Politie*. Den Haag.
- 30 Boessenkool, J., & Vermeulen, J. (2014). Organisational culture: a concept's strenghts and weakness. Utrecht: ISOR; Putnam, R.D. (2007). E pluribus unum: Diversity and community in the twenty-first century the 2006 Johan Skytte Prize Lecture. *Scandinavian Political Studies*, 30, 137-174; Bolt, G. & M. Torrance,

- (2005), Stedelijke herstructurering en sociale cohesie. Utrecht.
- 31 www.pwc.nl/nl/onze-organisatie/purpose-en-waarden.html, geraadpleegd op 11 april 2018.
- 32 www.ey.com/nl/nl/about-us/our-values, geraadpleegd op 9 april 2018.
- 33 Schoenmaker, E., & Willemsen, J. (2005). Steeds dichterbij, de kernwaarden van de koninklijke KPN NV. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 65-67.
- 34 Van Dijk, H., van Engen, M., & Paauwe, P. (2012). Reframing the Business Case for Diversity: A Values and Virtues Perspective. *Journal of Business Ethics*, 111 (1), 73-84.
- 35 De Vries, S., Vos, M., & Çelik, G. (2013). Diversiteitsbeleid: het perspectief bepaalt de vorm. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 3 (4), 58-63.
- 36 Çelik, *Sturen op verbinden*.
- 37 Hirsch Ballin, E.M.H. (2009). Artikel 1 in drievoud: eerste Gelijke *Behandelingslezing*.
- 38 Selden, S.C., & Selden, F. (2001). Rethinking Diversity in Public Organizations for the 21st Century: Moving toward a Multicultural Model. *Administration & Society*, 33 (3), 303-329.
- 39 Ely, & Thomas, "Cultural Diversity at Work," 229-273; Herring, C. (2009). Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity. *American Sociological Review*, 74 (2), 208-224.
- 40 Çelik, S., Ashikali, T.S., & Groeneveld, S.M. (2013). Diversiteitsinterventies en de binding van werknemers in de publieke sector. De rol van een inclusieve organisatiecultuur. *Gedrag en Organisatie*, 26, (3), 329-352.
- 41 Van Knippenberg, D., & Schippers, M.C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- 42 Ely, & Thomas, "Cultural Diversity at Work," 229-273; Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37 (4), 1262-1289.
- 43 Çelik, S. Ashikali, T.S., & Groeneveld, S.M. (2011). De invloed van diversiteitsmanagement op de binding van werknemers in de publieke sector. De rol van transformationeel leiderschap. *Tijdschrift voor HRM*, 14 (4), 32-57.
- 44 Rob (Raad voor het openbaar bestuur) (2016). *Niet alleen een ambt, ook een ambacht. De kwaliteiten van raadsleden, burgemeesters en wethouders*. Den Haag: Rob.
- 45 Nair, N., & Vohra, N. (2015). *Diversity and inclusion at the workplace: A review of research and perspectives* (IIMA Working Paper Series No WP2015-03-34); Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). *Diversity Matters*. McKinsey&Company.

- 46 Hülshager, U.R., Anderson, N., & Salgado, J.F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1128-1145; Ortlieb, R., & Sieben, B. (2013). Diversity Strategies and Business Logic Why Do Companies Employ Ethnic Minorities?. *Group & Organization Management*, 38 (4), 480-511.
- 47 Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018). Delivering through Diversity. McKinsey&Company; Meerman, M., Van den Broek, L., & Çelik, G. (2016). De kracht van verschil. Van een rondetafelgesprek over methodieken naar een diversiteitsagenda. *Management & Organisatie*, 70 (2), 101-114; Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, "Work Group Diversity."
- 48 Bahara, H., & Ezzeroili, N. (2018, 5 april). Verhoudingen bij de politie in korte tijd verslechterd door diversiteitsdiscussie. *De Volkskrant*.
- 49 Milliken, F.J., & Martins, L.L. (1996). Searching for Common Threads: understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 21 (2), 402-433.
- 50 Çelik, G. (2015). *Crosscultureel ondernemen brengt business in beweging*. Lectorale rede. Hogeschool Inholland.
- 51 Putnam, "Diversity and community."
- 52 Laurence, J., & Bentley, L. (2016). Does Ethnic Diversity Have a Negative Effect on Attitudes towards the Community? A Longitudinal Analysis of the Causal Claims within the Ethnic Diversity and Social Cohesion Debate, *European Sociological Review*, 32, 1; Tolsma, J., Van der Meer, T. & Gesthuizen, M. (2009). The impact of neighborhood and municipality characteristics on social cohesion in the Netherlands, *Acta Politica*, 44 (3), 286-313; O'Reilly, C. A., Caldwell, D.F., Barnett, W.P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, 21-37.
- 53 CBS (2015). *Sociale samenhang: wat ons bindt en verdeelt*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- 54 Çelik, *Sturen op verbinden*.
- 55 Universiteit Utrecht, Art.1 & Radboud Universiteit (2016). *Monitor anoniem solliciteren en netwerkbijeenkomsten*. In opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- 56 Hiscox, M.J., Oliver, T., Ridgway, M., Arcos-Holzinger, L., Warren, A., & Willis A. (2017). Going Blind to see more Clearly: Unconscious Bias in Australian Public Service Shortlisting Processes.
- 57 Ait Moha, A., & Konings, F. (2016). *Effecten van de pilot anoniem solliciteren*. Eindrapportage voor de gemeente Den Haag. Amsterdam: Motivaction; Anoniem solliciteren succes in Den Haag. Trouw, 2 november 2016.

- 58 Wallage, J. (2010). *Identiteit, drempel of drager. Over de betekenis van identiteit in het proces van integratie*. Oratie. Rijksuniversiteit Groningen.
- 59 Vrooman, C., Gijsberts, M., & Boelhouwer, J. (2014). *Vershil in Nederland. Sociaal en Cultureel Rapport 2014*. Den Haag: SCP.
- 60 Coebergh, H.P.Th. (2017). Het Jaarverslagenonderzoek 2017. *Onderzoek ter ondersteuning van de jury van de FD Henri Sijthoff-Prijs*. Hogeschool Leiden.
- 61 Matthews, R.A., Diaz, W.M., & Cole, S.G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel review*, 32(3), 297-318; Logan, M.S., & Ganster, D.C. (2007). The effects of empowerment on attitudes and performance: the role of social support and empowerment beliefs. *Journal of management studies*, 44(8), 1523-1550.
- 62 Blanchard, K. (2007). *Over leiderschap: leid jezelf en anderen naar inspirerende prestaties*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- 63 Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 3–20.
- 64 Mayer, D.M., Aquino, K., Greenbaum, R.L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55, 151-171.
- 65 Piccolo, R. & Greenbaum, R. & Den Hartog, D., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 259-278.
- 66 Hart, P. 't. (2014). *Understanding public leadership*. London: Palgrave; Spector, P. E. (2006) *Industrial & Organizational Psychology. Research and Practice*. John Wiley & Sons.
- 67 Çelik, S., Luijters, K. & Van Oudenhoven–van der Zee, K.I. (2010). Kleurrijk Samenwerken. In S. de Vries (red.). *Diversiteit: hoofd, hart en buik, de inclusieve aanpak* (67-79). Assen: Van Gorcum.
- 68 Bennamar, K., Van Schaik, M., Sparrenboom, I., Vrolijk, S., & Wortman, O. (2006). *Reflectietools*. Amsterdam: Boom.
- 69 Coebergh, H.P.T (2015). *De communicatieprofessional, Een inleiding tot theorie en praktijk van het beroepenveld*. Groningen: Noordhoff.
- 70 Auteurs interview met Maarten Keyzer, Politie-eenheid Oost-Brabant, 6 april 2018.



Curriculum vitae

Saniye Çelik is gespecialiseerd in HRM en bestuurs- en organisatievraagstukken. Zij promoveerde aan de Universiteit Leiden op de business case van diversiteit in publieke organisaties. Ze studeerde Personeelswetenschappen aan Tilburg University. In de 26 jaar dat dr. Çelik in verschillende functies heeft gewerkt bij de overheid - waarvan 17 jaar bij de politie - heeft zij zich verdiept in diverse vraagstukken die spelen binnen het publieke domein. Vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties coördineerde ze het diversiteitsbeleid van eerdere kabinetten voor de publieke sector.

Ze droeg bij aan de ontwikkeling van diversiteitsinterventies binnen overheidsorganisaties, ontwikkelde methodieken en gaf trainingen over samenwerking en effectiviteit van politieteams. Naast haar functie als lector bij de hogeschool, werkt zij als regisseur van het leiderschapsprogramma voor burgemeesters bij het Centre for Professional Learning van de Universiteit Leiden. Dr. Çelik is gecertificeerd coach voor ambtenaren bij het Rijk, de gemeente en de politie. Zij geeft leiding aan het Kenniscentrum van de faculteit Management en Bedrijf, treedt op als gespreksleider en verzorgt trainingen en publiekscolleges.

Diversiteit de gewenste zaak van de wereld?

De essentie van diversiteit is: verschil mag er zijn! Geen enkel individu, geen enkele organisatie kan om verschillen heen. Diversiteit omvat alle aspecten waarop mensen zich van elkaar onderscheiden en elkaar kunnen versterken. Daarom hoort diversiteit vanzelfsprekend te zijn. Ze levert nieuwe inzichten en innovaties op én brengt kwaliteit en kracht met zich mee. Maar er is ook een keerzijde: soms leidt diversiteit tot problemen en conflicten tussen mensen, óók in organisaties. Niet altijd en overal is er sprake van rozengeur en maneschijn. Maar waar wel? Er is nog flink wat werk aan de winkel om diversiteit tot de gewenste zaak van de wereld te maken. In deze rede komen verschillende gezichtspunten aan de orde, plus de wegen die leiden naar inclusie in organisaties waarin iedereen verschillend mag zijn. Het lectoraat Diversiteit doet daar onderzoek naar.

Dr. Saniye Çelik is lector Diversiteit aan Hogeschool Leiden. Ze promoveerde aan de Universiteit Leiden op het onderwerp sturen op verbinden in publieke organisaties. Daar regisseert ze mede het leiderschapsprogramma voor burgemeesters. Voorheen werkte ze bij de politie en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.



ISBN 978-90-821382-3-8



9 789082 138238