



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Van willen naar zijn: de ambivalentie over diversiteit en inclusie

Çelik, S.

Citation

Çelik, S. (2024). *Van willen naar zijn: de ambivalentie over diversiteit en inclusie*. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/4108647>

Version: Publisher's Version

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/4108647>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Prof.dr. Saniye Çelik

Van willen naar zijn.

De ambivalentie over diversiteit en inclusie



**Universiteit
Leiden**

Bij ons leer je de wereld kennen

Van willen naar zijn.
De ambivalentie over diversiteit en inclusie

Oratie uitgesproken door

Prof.dr. Saniye Çelik

bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar

Diversiteit en Inclusie bij de Politie

aan de Universiteit Leiden

op vrijdag 22 november 2024



Universiteit
Leiden

Mevrouw de rector magnificus, geacht faculteitsbestuur, ge-
waardeerde genodigden, collega's, vrienden, familie.

Het feit dat u hier in groten getale bent, onderstreept het
belang van het thema dat ons bindt. Deze bijeenkomst is bij-
zonder, een samenkomen van mensen die zich inzetten in het
uitgestrekte veld van het publieke domein.

Hoogstwaarschijnlijk is het gegeven dat mensen van elkaar
verschillen en wat dat in al zijn omvang betekent, iets wat u
bezighoudt.

U bent ervan overtuigd dat diversiteit een meerwaarde heeft en
u handelt ernaar.

Of u verkeert in dubio hoe ermee om te gaan. U wilt wel, maar
ziet nog niet hoe.

Het is ook mogelijk dat een enkeling onder u inmiddels resis-
tentie heeft opgebouwd voor het thema. Misschien zelfs ermee
in de maag zit door de niet te missen negatieve reacties na
ongewenste gebeurtenissen.

Wat mij keer op keer treft in de praktijk is dat mensen en orga-
nisaties een lange weg moeten afleggen om van het *moeten* stre-
ven naar diversiteit en inclusie, naar 'dat willen we' te komen.
Zodra je voorbij het 'moeten' bent, weet je dat het noodzakelijk
is, maar je hebt nog geen duidelijk, pasklaar antwoord op al je
vragen. Je twijfelt. Maar als die twijfels zijn weggesmolten, dan
wil je de vereiste veranderingen doorvoeren en betreed je het
pad naar het *zijn*. Maar het *zijn* is geen eenvoudige opgave, dat
realiseer ik mij ten volle.

Naast krachtige pogingen om dat einddoel te bereiken, bespeur
ik ook een behoorlijke dosis ambivalentie bij mensen die hun
tegenstrijdige gevoelens over dit thema uiten, soms overduide-
lijk, soms versluierd.

En hoezeer ik er ook naar verlang dat ons einddoel snel in
zicht komt, ik vind dat die ambivalente en ambigue gevoelens
nuttig zijn.

Want dat al dan niet bewust, heen en weer zwenken tussen 'Ja,
ik wil want...' en 'Nee, want dan...' levert vaak weloverwogen
keuzes op.

U bent het vast met me eens: diversiteit raakt ons allemaal en
dit betekent dat het goed is om te leren hoe we ermee om kun-
nen gaan.

Het begin

Ter illustratie van hoe diversiteit mij heeft gevormd, neem ik
u mee naar mijn geboorteplaats, het Brabantse Oud-Heusden,
waar ik als tweede dochter in een gastarbeidersgezin met zes
kinderen ben geboren.

Over diversiteit en vrouwen gesproken. In ons gezin was het
doodnormaal dat vrouwen voltijd werkten en zo bijdroegen
aan het levensonderhoud: mijn moeder heeft jaren gewerkt in
de glasfabriek in Waalwijk, elke dag veertig kilometer op de
fiets. Een gastgezin verderop in de wijk zorgde voor de opvang
van mijn zus en mij.

Als zeventienjarige besloot ik dat mijn toekomst bij de politie
lag. Het leek mij actiegericht werk. Stoer. Toen ik dat thuis
aankondigde, zei mijn moeder: 'Wat moet jij als vrouw bij de
politie?' Mijn vader zei: 'Je moet doen wat je leuk vindt.' Hij
ging met me mee naar de open dag.

Een schoolvoorbeeld van ambivalentie over diversiteit in de
privécontext.

Uiteraard had ik na afronding van de opleiding een trotse
moeder, want haar dochter was politievrouw geworden. Pas
veel later hoorde ik van mijn vader dat ik andere jongeren in
de wijk had geïnspireerd om ook politieagent te worden. On-
bewust was ik een rolmodel geworden.

Tijdens de opleiding bleek dat ik me soms als gevolg van mijn
geringe lengte driedubbel moest bewijzen. Er werd zelfs ge-
vraagd 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 karakter (Kamerstuk II 1984-1985, 16102-
89). Een kantelmoment voor de politie om meer diversiteit toe
te laten.

Desondanks bleek er begin jaren negentig nog maar een beperkt aantal kleine mensen in te stromen. Beoordelaars kozen voor lange en stevige vrouwen (Jacobs et al., 1990). Kleintjes zoals ik kwamen bijna niet aan de bak.

Mijn lengte speelde mij regelmatig parten gedurende de opleiding. Hoe snel en sterk ik ook was, de muur van de hinderisbaan van het opleidingscentrum in Heerlen was voor mij te hoog. Medestudenten, opleiders en ikzelf werden ineens creatief. Met een opstapje kon ik die hindernis makkelijk nemen. Mijn kleine gestalte bleek geen echte barrière om te worden wat ik wilde worden. Uiteindelijk heb ik zo'n zeventien jaar bij de politie gewerkt, en met mijn kleine handen heel wat boeven gevangen.

Dit alles heeft mij geleerd dat het verschil je kracht kan zijn. En dat het soms een kwestie is van zelfkennis en veerkracht om platgetreden paden te verlaten. Het laat ook zien dat je omgeving soms tijd en ruimte nodig heeft om verschillen tussen mensen te overbruggen. Van mijn persoonlijke verhaal maken we een sprong naar de samenleving.

De context

De context van diversiteit en inclusie is de voortdurend veranderende samenleving. Verandering is onontkoombaar. Sterker nog: 'De enige constante is verandering.' Zo luidt het veelgeciteerde gezegde van de Griekse filosoof Heraclitus ongeveer tweeënhalf duizend jaar geleden. De samenleving verandert in haar eigen tempo en vraagt om een adaptieve houding. Als organisatie én als individu doe je er goed aan mee te bewegen.

Een sprekend voorbeeld van maatschappelijke verandering betreft de emancipatie van vrouwen. Iets meer dan een eeuw geleden kregen vrouwen in Nederland kiesrecht (1919), een niet te onderschatten uitkomst van de eerste feministische golf. Een halve eeuw later bracht Joke Smit

eigenhandig de tweede golf in beweging met het artikel *Het onbehagen bij de vrouw* (Kool-Smit, 1967).

Wakker geschud eisten vrouwen in de jaren erna allerlei zaken op die nu bijna allemaal vanzelfsprekend zijn:

Recht op betaald werk. Goede en betaalbare kinderopvang. Het recht op abortus ofwel baas in eigen buik. Een eigen plek in de maatschappij. Kortom, ze streefden naar de voltooiing van de emancipatie. Helaas, het moet gezegd, dat is nog steeds niet helemaal gelukt. Gelijke beloning voor gelijk werk, bijvoorbeeld, is nog steeds niet vanzelfsprekend.

Ambivalentie was ook toen in de roerige jaren zestig overduidelijk aanwezig. Want niet alle vrouwen schaarden zich achter de actievoerders. Vonden ze te luidruchtig, te onbeschaafd omdat ze zich hulden in tuinbroeken en weigerden bh's te dragen. Maar ook omdat zijzelf hun bestaan als huisvrouw en moeder vanzelfsprekend vonden en (nog) geen behoefte voelden aan verandering. Toch werd successievelijk gehoor gegeven aan veel feministische eisen. Vanaf de jaren zeventig hebben de achtereenvolgende regeringen onafgebroken emancipatiebeleid gevoerd. Tot op de dag van vandaag.

De volgende voorbeelden betreffen de manier waarop politie-vrouwen door mannelijke collega's al dan niet bewust op de proef werden gesteld. Ik ben in 1992 begonnen bij de politie, en kwam twee jaar later als een van de weinige vrouwen in het basisteam. Toen hingen er nog bijna overal Playboyfoto's in de werkkamers. Als vrouw vind je dat niet prettig, maar het hoort er een beetje bij, dachten we.

Binnen een jaar na een reorganisatie bij de politie waren die posters weg. Ze hoorden er dus *niet* bij. Dat vond ook de leiding, die het gesprek op gang had gebracht over ongewenste omgangsvormen en seksistisch gedrag. Het hielp natuurlijk dat er sprake was van een toename van vrouwen in de teams. Ik herinner me nog als de dag van gisteren dat ik een dienst draaide met een vrouwelijke collega. Dat was toen uitzonderlijk. Onze mannelijke collega's vonden het grappig om ons naar een nudistenstrand te sturen vanwege een parkeerprobleem.

We moesten het terrein op om de melder te spreken. U begrijpt dat dit een verzonnen melding was. Na afloop waren de collega's benieuwd of we de kwestie hadden opgelost. We hebben even gelachen, een beetje zuurzoet, wetend dat dit soort geestigheid erbij hoorde. Toen nog wel.

Het is kristalhelder. De samenleving vraagt of eist verandering. Soms begint het met een overzichtelijke groep mensen, soms komt die drang van buiten onze lands- en cultuurgrenzen. Denk aan bewegingen als MeToo of Black Lives Matter of de luide roep om excuses voor het slavernijverleden en het kolonialisme. Ook demografische ontwikkelingen zoals migratie en vergrijzing dwingen tot verandering. Een op de twee mensen in Nederland is vrouw.

Circa een op de vijftien personen behoort tot lhbt+-gemeenschap (Huijnk et al., 2022). Ongeveer een op de vier inwoners van Nederland heeft nu een migratieachtergrond. Om precies te zijn is dat 27 procent, ofwel meer dan een kwart van de bevolking. In 2050 kan dit volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2024a) zijn opgelopen tot 45 procent. In de grote steden als Amsterdam, Rotterdam en Den Haag is dat allang de werkelijkheid.

Deze veranderende demografie leidt tot nieuwe sociale verhoudingen. Tot culturele veelkleurigheid. Maar ook tot angst, spanningen en conflicten. Het stelt nieuwe eisen aan het onderwijs, de zorg, de sport, de cultuur- en mediasector en het veiligheidsdomein. Voor al deze sectoren geldt dat ze diverser en inclusiever moeten zijn in hun personeel en hun aanbod. Dat is noodzakelijk om de dienstverlening en taken goed te vervullen. In de besturen en de raden van toezicht, die verantwoordelijk zijn voor strategie en het beleid voor de lange termijn, zie je al een begin van meer diversiteit. Het glazen plafond vertoont barsten. Maar hoe het daar gesteld is met inclusie, blijft vooralsnog een vraag.

De essentie

Wat bedoelen we met diversiteit en inclusie?

De meesten van u weten het ongetwijfeld, maar toch wil ik het graag herhalen. De essentie, de achterliggende gedachte van diversiteit en inclusiviteit is: het verschil mag er zijn en het doet ertoe. U denkt misschien: dat verschil is er toch al? Dat klopt, maar het wordt niet gezien, niet verzilverd, het wordt soms platgewalst door de dominante cultuur. De erkenning van verschillen is een voorwaarde voor vrijheid en inclusie. Nog lang niet iedereen beseft dat gelijke kansen betekent: ruimte bieden aan diversiteit. En niet onbelangrijk: diversiteit draagt veranderkracht in zich. Zij brengt dynamiek en vernieuwing, maar ook uitdagingen en onzekerheden.

Over welke verschillen hebben we het?

Diversiteit of verscheidenheid, zo vertelt ons de wetenschap, omvat zowel zichtbare als onzichtbare kenmerken waarin mensen van elkaar verschillen, zoals leeftijd, gender, etniciteit, maar ook competenties, normen en waarden. Vergelijk het kijken naar een mens met het kijken naar een ijsberg: van die laatste is alleen de top zichtbaar. Van de mens alleen maar de buitenkant. Hoewel iemands waarden en normen, opleiding en achtergrond, kennis en kunde onzichtbaar zijn, zijn ze toch essentieel vanwege de manier waarop iemand zich uitdrukt, beslissingen neemt en bijdraagt aan zijn of haar omgeving (Harrison & Klein, 2007). Verschillen zijn er altijd. Ze vormen geen grenzen tussen mensen, maar zijn bronnen en bruggen om van elkaar te leren en samen te groeien. Inclusie laat de verschillen floreren door ze eerst te respecteren en te accepteren en vervolgens te delen. Als dat gebeurt, herkennen en waarderen we de verschillen, zodat iedereen zich welkom en betrokken voelt. Pas dan wordt de meerwaarde van diversiteit zichtbaar. Dat is ook precies de opgave waar de politieorganisatie voor staat. En in feite de gehele overheid.

Het belang

Wat is het belang van diversiteit en inclusie?

We weten dat de mate van diversiteit en inclusie binnen publie-

ke organisaties, de mate van vertrouwen bepaalt van de burgers in die overheid en ook in de politiek (Miller & Keiser, 2021). Een voorbeeld van het wegsmelten van het vertrouwen in de overheid is de toeslagenaffaire die nog steeds niet volledig is opgelost. Ze illustreert hoe het goed fout kan gaan als naast prestatiedruk en strakke sturing, aspecten van diversiteit en inclusie ontbreken, zoals de verbinding van de overheid met haar burgers. Ook de politie heeft te maken met grote en minder grote beschamende gebeurtenissen, terwijl ze als geen ander een voorname rol speelt als het gaat om vertrouwen in de overheid. Misschien wel de hoofdrol (Muller et al., 2024). Logisch, want politiemensen horen de sterspelers te zijn in het bestrijden van onrecht. Bovendien heeft de politie als grootste uitvoeringsorganisatie die in nauw contact met de bevolking hoort te staan, een voorbeeldfunctie. Elke misstand bij de politie knabbelt aan het gewenste imago.

Laten we ons goed realiseren dat er ongeveer 65 duizend mensen bij de politie werken, bijna het dubbele van de Haagse ministeries bij elkaar.

Alsof zo'n verplichting voor die tienduizenden om zich voortdurend voorbeeldig te gedragen, al niet zwaar genoeg is, komt er nóg een Herculestaak bij.

De Nationale Politie staat namelijk voor een aanzienlijk vervangingsvraagstuk door het uittreden van pensioengerechtigde medewerkers. Daarnaast heeft ze te maken met een uitbreiding van de sterkte. Jaarlijks heeft de politie ruim vierduizend nieuwe medewerkers nodig, van wie zo'n drieduizend voor de operationele taakuitvoering (Kamerstukken II, 2017-2018, 29628-788). Het vinden en opleiden van deze aantallen mensen is een lastige opgave in een krappe arbeidsmarkt. Dat is nog niet alles. Om een afspiegeling te zijn van de samenleving, is er bovendien meer diversiteit in de personele samenstelling nodig dan nu het geval is. Méér variaties in persoonskenmerken, zoals opleidingsgeschiedenis, gender(identiteit), achtergrond, religie, seksuele oriëntatie, leeftijd, fysieke of mentale bijzonderheid. Meer diversiteit en inclusie in de organisatie kan een krachtig tegengif vormen voor discriminatie en racisme, en helpt de politie haar taak adequaat uit te voeren.

Nu weten we nog niet precies hoe organisaties zich kunnen verbinden met de externe omgeving en intern met de medewerkers, noch hoe ze door diversiteit kunnen innoveren. Toespitst op de politie: hoe kan zij beter aansluiten op de divers wordende en steeds veranderende samenleving? Hoe kan zij effectief inspelen op maatschappelijke vraagstukken?

Het antwoord op die vragen hopen we te vinden door onderzoek naar de rol van diversiteit en inclusie in bredere maatschappelijke contexten en hoe dit verweven kan worden met de taken en verantwoordelijkheden van de politie. Vergelijkend onderzoek bij verschillende publieke sectoren met een uitvoerende taak, zoals het onderwijs, de belastingdienst en de gemeenten, kan ons daarbij helpen. Het gaat ons met name om de sectoren die, net zoals de politie, in hoge mate behoefte hebben aan het vertrouwen van de burger. En dat vertrouwen valt of staat met de wijze van functioneren.

Het behoud

U heeft het zojuist goed gelezen. Vierduizend nieuwe medewerkers per jaar heeft de politie nodig. En zelfs als het zou lukken ieder jaar zo'n aantal te werven, dan zijn we er nog niet. Het *binnenhalen* van mensen is niet genoeg. Ervoor zorgen dat ze *binnenblijven* is minstens zo belangrijk. En daar gaat het vaak mis. Een op de vijf medewerkers die vertrekt, is niet langer dan drie jaar in dienst geweest (CBS, 2023; Çelik et al., 2022).

Een oorzaak is dat de nieuwe agenten zich gedwongen voelen mee te doen met de heersende normen en niet zichzelf kunnen zijn. Alleen op die manier kunnen zij erbij horen; zij ervaren een omgeving die hen niet van harte binnensluit, een omgeving die dus niet inclusief is. Vaak passen nieuwe medewerkers zich eerst aan de bestaande cultuur aan, en pas als zij zich bewezen hebben, krijgen zij van de anderen wat ruimte om zich te laten gelden. Weinig mensen houden dit vol. En dus dreigt het beoogde doel om inclusief te zijn uit het zicht te verdwijnen.

Deze situatie is ernstig genoeg om meer te weten te komen over de vertrekmotieven van medewerkers. En dus is dat een van onze onderzoeksrichtingen. Wat zijn de achterliggende redenen van inclusiebeleving en hoe kunnen we politieagen-

ten behouden? We zoomen in op het (politie)onderwijs om te ontdekken hoe docenten en begeleiders inclusie kunnen bevorderen en wat er nodig is voor hun professionalisering. Met de uitkomsten van onderzoek kunnen de politieorganisatie, het politieonderwijs en andere publieke instellingen zich verder ontwikkelen en versterken.

Het verleden

De behoefte van de politie aan een personele samenstelling die de maatschappij weerspiegelt, is niet van vandaag of gisteren. Al ruim veertig jaar maakt het korps werk van diversiteit en inclusie; het heeft daarmee de langste historie in het publieke domein op dit gebied. Als we in vogelvlucht naar het beleid en de aanpak kijken, zien we een soort cyclus van vijf tot tien jaar waarin de politie met voortschrijdend inzicht voortbouwt op haar beleid (Çelik & Westerink, 2023).

Het begon allemaal in 1982 met het Positieve Actie Plan Politie en Allochtonen ofwel PAPP. Daarna volgde de oprichting van de Stichting Politie en Emancipatie in 1996. De doelen waren het bevorderen van gelijke kansen voor vrouwen en allochtonen en het voorkomen en bestrijden van seksuele intimidatie.

In 2001 kwam het Landelijk Expertisecentrum Diversiteit (LECD) met het werkplan *diversiteit politie* met aandacht voor een grotere instroom en doorstroom van vrouwen en allochtonen, voor een veilige werksfeer en voor de rol van leidinggevers.

In 2005 presenteerde het LECD opnieuw een werkplan. Dat heette *Politie voor éénieder*. De focus lag op de zakelijke benadering van diversiteit en de invoering van de competentie divers vakmanschap. Een noemenswaardig initiatief in deze periode was het programma *Politietop Divers* (2008-2011) dat de benoeming van vrouwen en mensen met een migratieachtergrond in de leidinggevende posities stimuleerde. De strategische top bestond in 2023 voor 49 procent uit vrouwen; 14 procent van de leidinggevers had een migratieachtergrond (Westerink, 2024).

Tien jaar na de komst van *Politietop Divers*, in 2015, kondigde de politie het programma *De Kracht van het verschil* aan. De doelen waren instroom van diversiteit, bevorderen van een inclusieve cultuur, aanpak van discriminatie, en verbinding met de samenleving.

Sinds 2020 is de opgave *Politie voor Iedereen* van kracht. Centraal staan de vrijwel identieke doelen van het vorige programma plus het creëren van veilige en inclusieve teams.

Dus al tientallen jaren zet de politie zich in om diversiteit en inclusie de normaalste zaak van de wereld te maken. Ik vertel u niets nieuws als ik zeg dat de uitvoering van de initiatieven niet van een leien dakje loopt. Weerstand is inherent aan dit onderwerp.

Bespeur ik daar twijfel over het welslagen? Terecht, want het is geen eenvoudige klus, dat staat buiten kijf. Daarom willen wij weten wat ervoor nodig is om het wél te laten slagen. Ik kom daar nog op terug.

De kern

Eerst even terug naar de opsomming van de initiatieven die ruim veertig jaar geleden van start gingen. Het is verleidelijk om in de visieontwikkeling een volgordelijkheid in de tijd te zien. Bijvoorbeeld, om te betogen dat de emancipatiegedachte van de jaren zeventig en tachtig langzaam plaatsmaakte voor de operationele noodzaak om diverser te worden. Maar schijn bedriegt: goed politiewerk is altijd de kern geweest. De eerste vrouw bij de politie, Dina Sanson, werd in 1911 aangenomen om een puur operationeel noodzakelijke reden. De toenmalige Rotterdamse korpschef Roest van Limburg stelde haar aan voor de handhaving van de nieuwe Kinder- en Zedelijkheidswetten. Hij pleitte voor een brede, preventieve aanpak, gericht op jonge meisjes. Daarin paste het inzetten van een vrouwelijke functionaris (Manneke, 1998). Deze korpschef was ervan overtuigd dat de doelgroepen een vrouw gemakkelijker kunnen benaderen en dat zij over de juiste competenties beschikt om dit (preventieve) werk te kunnen doen.

Dit waren ook de redenen die ten grondslag lagen aan de werking van medewerkers met een migratieachtergrond begin jaren tachtig. In de *Minderhedennota* van de regering uit 1983 was een aparte paragraaf gewijd aan de politie. Daarin werd gewezen op het grote gebrek aan kennis over minderheidsgroeperingen en het gemis aan politiemensen met een migratieachtergrond. Veel meer dan een enkele Chinezenexpert in de grote steden of een handjevol agenten dat contacten onderhield met de Molukse gemeenschap had de politie niet (De Graaff & van der Wall, 2011).

Door de jaren heen zien we een verschuiving in aanvliegroute, terminologie, accenten en framing. Hierin is de politie volgend op maatschappelijke discussies en ontwikkelingen, ook in taalgebruik.

In de jaren zeventig – op de toppen van de tweede feministische golf – was dat de vrouwenemancipatie. In de jaren tachtig kwam daar de instroom van ‘allochtonen’ bij.

Rond de eeuwwisseling werd het woord ‘emancipatie’ verruild voor ‘diversiteit’ en rond 2015 verscheen ‘inclusie’ op het toneel. Vanaf 2020 verschuift de focus van verschillen tussen mensen naar individuen en wat hen samenbindt.

Onder *De Kracht van het verschil* is de lijn ingezet dat diversiteit om meer kenmerken gaat dan alleen gender en migratieachtergrond. Deze bredere benadering van diversiteit wordt nu verder doorgevoerd in de organisatie. De politie is er immers voor iedereen, hoewel het streefcijfer voor zichtbare culturele diversiteit in de instroom – gemeten in migratieachtergrond – soms anders doet vermoeden. In 2023 bestond de politieorganisatie voor veertig procent uit vrouwen en had circa vijftien procent van de medewerkers een migratieachtergrond (CBS, 2024b; Westerink, 2024).

We schrijven nu eind 2024 en we streven nog steeds naar goed politiewerk, de rode draad in mijn opsomming. Nieuwe vraagstukken dwingen ons op zoek te gaan naar nieuwe antwoorden. Zo is nu de vraag relevant hoe de politieteams verschillen tussen mensen kunnen inzetten om beter en effectiever te werken. Of, kijkend naar de actualiteit: wat zijn de mechanis-

men rond discriminatie en racisme, en op welke wijze kan de politie hierop anticiperen? Nog een stap verder: in hoeverre beïnvloeden deze drie fenomenen de weerstand tegen diversiteit en inclusie?

U kunt ervan verzekerd zijn dat we ook op die vragen antwoorden gaan zoeken.

De motieven

En nu de vraag waarom de politie en andere organisaties werk maken van diversiteit en inclusie. Wat zijn hun motieven? In de wetenschap sporen we de volgende vijf meest voorkomende redenen op die ook gelden voor de politie (Ely & Thomas, 2001; Kochan et al., 2003; Çelik, 2016).

De eerste reden is *gelijkwaardigheid*: het creëren van gelijke kansen en het tegengaan van discriminatie. De morele plicht om te streven naar gelijkwaardigheid staat centraal.

De politie is de hoeder van mensenrechten en van haar wordt verwacht non-discriminatoire te zijn, ook binnen het korps. Dit perspectief verwijst ook naar het bevorderen van emancipatie, kansengelijkheid, participatie en wederzijds respect.

De tweede reden is de *legitimiteit* en de herkenbaarheid van de politie bij de burgers. In de kern betekent dit dat de samenleving de politie – en dus de overheid – vertrouwt. De redenering luidt: als we onze eigen diversiteit vergroten, krijgen we toegang tot groepen die we nu niet of niet goed bereiken. We kunnen dan beter aansluiten bij hun wensen en behoeften. Kortom, representativiteit vergroot de legitimiteit.

Het derde perspectief is *creativiteit*: de kennis, het inzicht en de competenties van de verscheidenheid aan medewerkers kunnen leiden tot nieuwe en creatieve oplossingen. Daardoor zijn de politieteams productiever, innovatiever, effectiever en kennen ze een hogere inzetbaarheid. Centraal staan het lerend vermogen, de denkkraft van elke medewerker en de samenwerkingscapaciteit.

De *arbeidsmarkt* is de vierde reden: het benutten van alle talent en het verbeteren van het werkgeversimago staan centraal.

De laatste jaren krijgt het *verbindingsperspectief* meer accent: dit gaat om het verbindend vermogen van alle medewerkers. Deze competentie verkleint de afstand tussen de organisatie en de buitenwereld, vergroot het wederzijdse begrip en bevordert duurzame relaties met een diverse groep mensen.

In de bestuurskunde zien we een relatie met de representatie van minderheidsgroepen in overheidsorganisaties (Von Maravić et al., 2013). Hier herkennen we het klassieke thema van *representatieve bureaucratie* (Bailey, 2004); het sluit mooi aan bij het legitimiteitsperspectief. De overheid, zo is de redenering, kan beter inspelen op de diversiteit in de samenleving als het ambtelijk apparaat er een weerspiegeling van vormt. Dan kunnen de normen en waarden van de verschillende bevolkingsgroepen een rol spelen bij de beleidsontwikkeling. Het beleid sluit aan bij wat er in de samenleving leeft en wordt beter geaccepteerd dan wanneer hun stem niet doorklinkt.

In de hrm-literatuur ligt het accent op het managen van verschillen voor het verbeteren van de prestaties van de organisatie (Boselie, 2014). Dit raakt ook aan het creativiteitsperspectief. Vanuit dat oogpunt draagt diversiteit bij aan een groter vernieuwend vermogen waardoor de resultaten van de organisatie een zet in de goede richting krijgen. Ook richt de hrm-literatuur zich op het traditionele competentie management, vastgelegd in functieprofielen. Dit leidt vaak tot een uniformiteit die juist diversiteit kan beperken. Een meer talent-gerichte benadering biedt daarentegen ruimte voor individuele kwaliteiten en bevordert inclusiviteit en draagt zo bij aan betere prestaties van de organisatie (Groeneveld, 2018).

De interventies om al deze hoogstaande motieven te vertalen in de realiteit variëren enorm. Van anoniem solliciteren tot de inzet van buurtvaders ter vergroting van de veiligheid in

de wijk. En van leiderschapstrainingen tot stageplaatsen voor jongeren. Ik bespaar u de complete lijst, ook omdat de wetenschappelijke fundering van interventies steeds meer ter discussie staat. Bijvoorbeeld opleidingen rond diversiteit en inclusie zijn bedoeld om bewustwording te creëren en vooroordelen te verminderen, maar hun effectiviteit varieert. Veel onderzoeken geven geen antwoord op de vraag wanneer je welke praktijken kunt toepassen en in hoeverre ze effectief zijn. Dat gaan wij proberen wél te doen.

Want we zijn nog lang niet bij het pad dat ons voert naar het ei van Columbus, hét antwoord op het vraagstuk dat ons bezighoudt.

Wél weten we dat de aanpak van diversiteit en inclusie onder meer roteert rond de volgende assen in organisaties: (1) de cultuur, (2) het leiderschap, en (3) het vakmanschap van alle medewerkers. Ik neem ze stuk voor stuk met u door.

De cultuur

Hoe mensen denken, doen en met elkaar omgaan bepaalt de cultuur van de organisatie. Cultuur is de optelsom van gedragingen, persoonlijkheden, eigenschappen en waarden van de mensen die er werken. Als we het hebben over een ‘inclusieve cultuur’ is er zeker sprake van wederkerigheid. Dat is voor mij een sleutelwoord omdat het enerzijds gaat om de bereidheid van de groep om het individu erbij te betrekken, en anderzijds om de motivatie van het individu om te worden opgenomen in de groep (Jansen et al, 2019). Van iedereen wordt een inspanning verwacht. Tegelijk weten we dat werknemers die zich anders voelen op onzichtbare kenmerken, zoals persoonlijkheid of seksuele oriëntatie, vaak minder inclusie ervaren (Şahin, 2024). Cultuurverandering gaat hand in hand met de veranderingen in de structuur (Ely & Thomas, 2020), zoals besluitvormingsprocessen, promotieprocessen en omvang van teams. Dit is nodig om inclusie daadwerkelijk te verankeren in het handelen van medewerkers. De focus ligt de laatste jaren op een veilige werkomgeving, met als uitgangspunt het welbevinden van de medewerkers.

Organisaties die naar inclusie streven, dienen een aantal randvoorwaarden te scheppen (Nishii, 2013). Ik tel er zes op mijn vingers af:

1. Mensen voelen dat zij echt meedoen. *Betrokkenheid in teams* noemen we dat.
2. Mensen ervaren dat zij zichzelf kunnen zijn. Hier is het sleutelwoord *authenticiteit*.
3. Mensen voelen dat zij *gerespecteerd en gewaardeerd* worden.
4. Mensen ervaren dat zij *invloed hebben op de besluitvorming* omdat hun ideeën en percepties worden gehoord en benut.
5. Leidinggevend *herkennen, waarderen en versterken* diversiteit en geven iedereen het gevoel dat zij erbij horen.
6. En tot slot. Mensen kunnen zich binnen een groep open, eerlijk en kwetsbaar opstellen zonder angst voor negatieve gevolgen. *Psychologische veiligheid* met andere woorden.

10

Een begrip dat met inclusie en psychologische veiligheid nauw verweven is, is *sociale veiligheid*. Dit betekent dat mensen erop kunnen vertrouwen dat zij een afwijkende mening of nieuwe feiten naar voren kunnen brengen zonder beledigd, vernederd, geïntimideerd of monddood gemaakt te worden. Vertrouwen en respect zijn voorname voorwaarden voor sociale veiligheid (KNAW, 2022).

Ik maak dit concreet met een voorbeeld.

Stelt u zich een politieteam voor dat werkt aan een complexe zaak.

Psychologische veiligheid betekent dat elk teamlid, van de jongste agent tot de meest ervaren rechercheur, zich vrij voelt om ideeën, zorgen of twijfels te uiten zonder angst voor negatieve repercussies.

Inclusie houdt in dat alle teamleden, ongeacht hun achtergrond, etniciteit, geslacht of ervaring, gelijkwaardig worden behandeld en dat hun onderscheiden kwaliteiten worden ge-

waardeerd. Ze voelen zich betrokken en gerespecteerd.

Sociale veiligheid zorgt ervoor dat er geen sprake is van pesten, intimidatie of uitsluiting. Alle leden van het team voelen zich veilig en er heerst een cultuur van respect en ondersteuning.

Grote kans dat het raadsel van de misdaad wordt opgelost.

Het leiderschap

We stappen over naar het leiderschap. De sleutel tot een inclusieve en veilige werkomgeving ligt voor een groot deel in handen van mensen met gezag en zeggenschap. Zonder het commitment en zonder de acties van leiders en bestuurders blijven diversiteit en inclusie een papieren exercitie. Leidinggevend zijn de sleutelfiguren bij het managen van diversiteit en bij het creëren van een inclusieve cultuur (Shore, 2018; Randel et al., 2018). Het gaat niet alleen om formeel leidinggevend. Ook het gedrag en de houding van personen in een begeleidende of aansturende rol, zoals teamchefs, begeleiders in de praktijk en docenten, blijken telkens weer cruciaal voor een inclusieve organisatie. Want ze zijn allemaal cultuurvormers en cultuurdragers.

Hoe ziet de rol van leiders en bestuurders eruit in de praktijk?

Ze geven het goede voorbeeld, dragen het belang en de urgentie van diversiteit en inclusie uit, ze hebben een sturende rol en zijn duidelijk over al dan niet acceptabele gedragingen (Carmeli et al., 2010).

Zij hebben oog voor individuele kwaliteiten en zetten individuele eigenschappen in voor betere teamprestaties (Kim, 2017). Ze houden rekening met verschillen en verhogen de motivatie, het vertrouwen en de tevredenheid van de werknemers. Dat doen ze door mensen bij elkaar te brengen en hen in staat te stellen van elkaar te leren (Burke et al., 2006). Ze spelen tevens een belangrijke rol bij de uitvoering van diversiteitsbeleid (Jin et al., 2017).

Mijn conclusie is deze: leiders van deze allure zijn in staat om verschillen tussen mensen te managen.

Goed nieuws: dit alles is te leren en te ontwikkelen.

Ik wil graag één punt extra belichten, en wel de *culturele intelligentie*. Dat is een cruciale competentie voor leiders en medewerkers om een inclusieve werkomgeving te creëren en te behouden.

Mensen kunnen culturele intelligentie ontwikkelen door zich bloot te stellen aan diverse culturele ervaringen binnen of buiten de organisatie.

Door een combinatie van empathie, culturele intelligentie en openheid voor verandering creëert zo'n leider een omgeving waarin alle medewerkers zich gerespecteerd, betrokken en veilig voelen om hun volledige potentieel te benutten. Het je kunnen verplaatsen in de ander helpt in deze situaties enorm. Pas dan ben je in staat om de ander te begrijpen.

Nu weten we allemaal dat de politie zich kenmerkt door een familiecultuur die weliswaar inclusie bevordert, maar tegelijkertijd een schaduwzijde kent. Daarom willen we de invloeden ervan op de organisatiecultuur onderzoeken. De nadruk zal liggen op de rol van politieleiders. Tegelijkertijd voert een promovendus een onderzoek uit naar de mate waarin de politiecultuur de realisatie van diversiteitsbeleid bevordert of juist belemmert. Een andere promovendus gaat doorgronden hoe inclusief leiderschap de prestaties van de politie beïnvloedt. Een postdoc-onderzoeker bestudeert hoe leidinggevendens de vaardigheden en strategieën kunnen ontwikkelen voor een inclusievere leer- en werkomgeving.

En we analyseren grootschalige data die we door middel van de inclusiescan verzamelen om inzicht te krijgen in inclusief gedrag en inclusiebeleving op individueel, team- en organisatieniveau.

Het vakmanschap

Nu ik vakmanschap aan de orde stel, spreek ik niet alleen meer over leidinggevendens, maar over alle politiemensen. Allemaal zouden ze in hun ransel de juiste combinatie moeten hebben van kennis, vaardigheden en houding om het werk adequaat en naar behoren uit te voeren. Vakmanschap betekent dat professionals ook moreel goed zijn in hun werk, en dat zij bewust

omgaan met hun taak en rol. Dit sluit naadloos aan bij eigentijdse vaardigheden zoals kritisch denken, samenwerking en culturele sensitiviteit. Vakmanschap is óók het kunnen werken in verschillende culturele contexten.

Tijdens onderzoek binnen het onderwijs hoor ik regelmatig van studenten en professionals dat ze het een groot gemis vinden dat de thema's diversiteit en inclusie nauwelijks aan bod komen in hun opleiding. Ze zijn ervan overtuigd dat deze onderwerpen van vitaal belang zijn voor hun loopbaan en leven in een inclusieve samenleving. Zoals een student zei: "We hebben nauwelijks tijd of ruimte in het curriculum om dieper in te gaan op diversiteit en inclusie, terwijl dit iets is wat we in de praktijk voortdurend tegenkomen."

Ik ben van mening dat diversiteits- en inclusievraagstukken een plek dienen te krijgen in een doorlopende leerlijn en in de beoordeling van beroepsvaardigheden. Dit geldt voor de politieopleidingen, het gehele beroepsonderwijs, het funderend onderwijs, en alle bij- en nascholingen.

De keerzijde

Als die noodzakelijke verbreding en verdieping van alle opleidingen gestalte krijgt, komt ongetwijfeld de keerzijde van diversiteit en inclusie aan bod. Want verschillen tussen mensen kunnen leiden tot miscommunicatie, gevoelens van onveiligheid, toename van conflicten, weerstand en moedeloosheid. Een hoge mate van diversiteit veroorzaakt soms meer uitgesproken machtsverhoudingen en verschillen in sociale rangorde met ongelijkheid en uitsluiting als gevolg (Mor Barak et al, 2016).

Inclusie-initiatieven hebben soms onbedoelde bijwerkingen. Bijvoorbeeld: medewerkers die deelnemen aan een leiderschapstraject, zien uiteindelijk een promotie aan hun neus voorbijgaan vanwege voorkeursbeleid. Of denk aan politiemensen die zich weggezet voelen door de discussies rond etnisch profileren, waardoor ze het gevoel hebben dat ze ten

onrechte als racist worden bestempeld. Dit soort gebeurtenissen schuurt en roept weerstand op tegen diversiteit en inclusie. Het paradoxale is dat inspanningen soms nieuwe vormen van uitsluiting creëren, waarbij mensen zich niet langer vrij voelen om hun mening te uiten. De druk om te veranderen gecombineerd met maatschappelijke kritiek op de politie kan bovendien leiden tot een gevoel van wantrouwen onder medewerkers.

Sommigen zijn diversiteitsmoe geraakt. Enerzijds beschouwen bepaalde medewerkers de veranderingen als een aanval op hun vakmanschap of als een bedreiging voor hun volgende carrièrestap. Anderzijds zijn er politiemensen voor wie de negatieve ervaringen van uitsluiting en discriminatie zich dermate hoog hebben opgestapeld dat zij het vertrouwen in een goede afloop hebben verloren. Ambivalentie in optima forma.

Het gevolg is dat het gesprek over inclusie en uitsluiting doorgaans langs scherpe, polariserende lijnen verloopt. Dit roept de vraag op: hoe kunnen we duidelijke grenzen en normen stellen, terwijl we tegelijkertijd ruimte bieden aan leren en groeien? Hoe vinden we een balans om inclusie te bevorderen, zonder dat iemand uitsluiting ervaart?

De weerstand kan voortkomen uit angst voor verandering, onzekerheid over de eigen positie en onbegrip over elkaars standpunten. Denk maar aan de ophef, toen racistische berichten in een Whatsapp-groep van politiemensen aan het licht kwamen, of de racistische uitspraken van agenten tijdens een privé-uitje in Parijs. De politieleiders beloofden nooit meer weg te kijken bij dergelijke situaties. Er werden disciplinaire maatregelen getroffen van berisping en schorsing tot ontslag. Een groep mensen was opgelucht – eindelijk werd er opgetreden – en anderen vonden dat er geen ruimte meer was om te leren van fouten. In de aanpak zien we dus ook ambivalentie. Het gaat om kracht en tegenkracht. Het komt erop neer dat we met tegenwerking en spanningen kunnen omgaan. Het gaat erom dat we niemand uitsluiten. De rol van ambivalentie bij veranderingen en hoe ermee om te gaan, is daarom een van onze onderzoeksthema's.

De lerende politie

Leren over diversiteit, inclusie en uitsluiting is essentieel om als organisatie te kunnen groeien en een omgeving te creëren waarin iedereen zich gezien en gehoord voelt. We weten het toch? Inclusie gaat niet alleen over het omarmen van verschillen, maar vooral over hoe we ons verhouden tot de ander. Het vraagt van ieder individu: reflecteer op jezelf. Wat kan ik veranderen aan mijn eigen houding en gedrag om beter in verbinding te staan met anderen, met mijn collega's?

Dit geldt ook voor ons zoals we hier bijeen zijn. Soms moeten we ons eigen belang en ego opzij willen zetten om ruimte te maken voor anderen.

Een treffend voorbeeld is het verhaal van een politiemannet met een migratieachtergrond die, als hij burgerkleding droeg, herhaaldelijk zonder duidelijke reden werd staande gehouden door zijn collega's. Etnisch profileren noemen we dat. In plaats van dit te zien als een persoonlijke aanval, besloot hij deze situaties te gebruiken om zijn collega's te helpen leren en te reflecteren op hun eigen gedrag. Hij stond boven de gebeurtenis. De moraal van deze casus is: zet je eigen ervaringen in om anderen te helpen groeien.

Een ander voorbeeld speelde zich af rond de Sinterklaasviering enkele jaren geleden. Het laat zien hoe belangrijk het is om ruimte te creëren voor ongemakkelijke gesprekken. Toen diversiteitsnetwerken van de politie de pijn en het ongemak van Zwarte Piet aankaartten, koos de leiding ervoor om open gesprekken te faciliteren in plaats van direct harde maatregelen te nemen. Dit bood collega's de kans om elkaars ervaringen en gevoelens te begrijpen, en samen te werken aan een geleidelijke, maar duurzame verandering.

Het is noodzakelijk dat leidinggevendenden duidelijke normen stellen en, waar nodig, sancties hanteren om acceptabel gedrag te waarborgen. Dit sluit leren niet uit; integendeel, het creëert een balans waarbij ruimte is voor groei en reflectie. Zelfkennis helpt de ander te begrijpen. Zo kan het gesprek over ver-

schillen en inclusie minder polariserend werken en ontstaat er ruimte om van elkaar te leren. Inclusie vereist dat we de onzekere en ambivalente momenten omarmen die ons helpen groeien. Daarom is reflecterend vermogen ofwel permanente (zelf)reflectie absoluut noodzakelijk voor een lerende politie.

De ultieme vragen

We weten al veel over diversiteit en inclusie... beter gezegd: we denken er al veel over te weten. Maar bij iedere stap op weg naar de vergroting van onze kennis, beseffen we dat er nog veel te leren valt. Uiteraard is de invalshoek van deze leerstoel de politie, maar ik ben ervan overtuigd dat ook andere sectoren kunnen leren van wat hier ontdekt wordt.

De Amerikaanse context domineert nu in de wetenschappelijke literatuur. Wij, hier in Leiden, streven een verrijking na door de Nederlandse en Europese context te bestuderen.

U heeft gelezen welke thema's prioriteit gaan krijgen, gezien de vraagstukken bij de Nederlandse politie.

De ultieme vragen voor deze leerstoel zijn: hoe maken we de transitie van willen naar zijn? Wat is de rol van cultuur en leiderschap daarbij? En hoe maken we effectief gebruik van de ambivalentie over het thema om de onderliggende mechanismen te doorgronden?

De tijd dringt. De nood is hoog. Laten we gaan werken aan de metamorfose van de politie en u de komende jaren tonen wat daar mogelijk is. En wie weet welke lessen we kunnen doorgeven aan de rest van de overheid.

Tot slot wil ik nog één ding meegeven: ambivalentie is de potentie om van elkaar te leren, wat cruciaal is voor diversiteit en inclusie. Juist door ambivalentie en tegenstellingen te accepteren, komt het leven meer in balans.

Hiermee arriveer ik bij mijn dankbetuigingen.

Dankwoord

Geachte rector magnificus, leden van het college van bestuur, geacht faculteitsbestuur, zeer gewaardeerde genodigden, collega's, vrienden en familie,

Aan het einde van mijn rede gekomen, wil ik graag mijn oprechte dank uitspreken aan degenen die deze mijlpaal in mijn academische carrière mogelijk hebben gemaakt.

Allereerst dank ik het College van Bestuur van de Universiteit Leiden, het faculteitsbestuur van de Governance and Global Affairs, en het Instituutsbestuur van Security and Global Affairs. In het bijzonder gaat mijn dank uit naar Erwin Muller en het curatorium van de leerstoel.

Jullie vertrouwen in mij en de ondersteuning die ik heb ontvangen, zijn van onschatbare waarde.

Een speciaal woord van dank gaat uit naar de Politieacademie, mijn collega's van Politiestudies bij de Universiteit Leiden, de Hogeschool Leiden, de SER, de promovendi, postdocs en de studenten.

De korpsleiding wil ik van harte bedanken voor het mogelijk maken van deze leerstoel en het vertrouwen dat jullie in mij stellen om de politieorganisatie als insider en outsider kritisch te volgen en diepgaand te onderzoeken op het gebied van diversiteit en inclusie. Graag noem ik jou, Liesbeth Huyzer, voor je niet-aflatende steun.

Tot slot, mijn familie en vrienden, wat fijn dat jullie er zijn. Jullie liefde heeft mij de ruimte gegeven om te zijn wie ik ben. Van het meisje dat snakte naar actie, heb ik kunnen groeien naar iemand die wil weten hoe die actie humaan, rechtvaardig, effectief en met respect voor de ander kan plaatsvinden. Mijn ouders, mijn familie, jullie steun betekent de wereld voor mij. Tegen mijn echtgenoot zeg ik: jij hebt op je beurt mij geholpen om mijn ambities waar te maken en groots te durven dromen. Samen met onze lieve volwassen kinderen, jullie allemaal ma-

ken mijn leven compleet en waardevol, en ik ben jullie eeuwig dankbaar.

Ik draag deze oratie op aan alle politiemensen voor hun moed, doorzettingsvermogen en inspiratie om te streven naar een politie van en voor iedereen.

Het creëren van een inclusieve en diverse omgeving is een geleidelijk proces dat geduld en volharding vereist. Immers, een pad ontstaat door erop te lopen, aldus een oud Chinees gezegde.

Met deze woorden sluit ik mijn rede af en dank ik u allen voor uw aandacht en aanwezigheid vandaag.

Ik heb gezegd.

Referenties

- Bailey, M. (2004). Representative Bureaucracy: Understanding its past to address its future. *Public Administration Review*, 64(2): 246-249.
- Boselie, J.P.P.E.F. (2014). *Strategic human resource management: A balanced approach* (2nd edition). McGraw-Hill: Maidenhead.
- Burke, S.S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E., & Halpin, S.M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: the mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3): 250-260.
- Çelik S. (2024). De politieleiders zijn aan zet: over de vanzelfsprekendheid van diversiteit en inclusie. In: S. de Kimpe, J. Janssen, S. Hinrichs, & L. Gunther Moor (red.). *Diversiteit. Cahiers Politiestudies*, 71(2): 79-111.
- Çelik S. (2024). Een politie voor iedereen door diversiteit en inclusie. In: E.R. Muller, N. Kop, & E.J. van der Torre (red.), *Politie: Organisatie en functioneren van de politie in Nederland* (417-436). Wolters Kluwer: Deventer.
- Çelik, S. (2016). *Sturen op verbinden. De business case van diversiteit binnen de publieke sector*. Proefschrift. Leiden: Universiteit Leiden.
- Çelik, S. & Westerink, M. (2023). Van moeten naar willen. Diversiteit en inclusie bij de Nationale Politie. (301-318). In: J. van Hoorn & M. van Bavel (red.). *Onze politie in een kwetsbare rechtstaat*. Gompel&Svacina: Antwerpen.
- Çelik, S., Berndsen, M., & Baggen, M. (2024). *Rapportage verkenning anonieme brief. Directies Werk, Participatie en Inkomen* [Over racisme en discriminatie bij de gemeente Amsterdam]. Clavis: Amsterdam.
- Çelik, S., Keijer, A.M., & Blom, J.H. (2022). Diversiteit, inclusie en leiderschap bij de Koninklijke Marechaussee. In: M. den Boer, H. Leijten, E.R. Muller, M. van der Woude, & I. van Kemenade. *Marechaussee. Handboek Veiligheid* (397-407) (4e druk). Wolters Kluwer: Deventer.
- Çelik, S., van der Poel, C., & Sabajo, N. (2023). *Inclusiebeleving van medewerkers TU Delft doorgelicht*. Onderzoeksrapport. Hogeschool Leiden: Leiden.
- Çelik, S., Veenstra, M., Van Oijen, J., & Sabajo, N. (2022). *Daarom stappen ze op. Vertrekmotieven van aspiranten en jong- afgestudeerden bij de politie*. Hogeschool Leiden: Leiden.
- Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS] (2024a). *Rapport Staatscommissie Demografische Ontwikkeling 2050*. Den Haag.
- Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS] (2024b). *Barometer Culturele Diversiteit Politie, 2023*. Den Haag.
- Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS]. (2023). *Kenmerken politiepersoneel naar politiedistrict, 2023*. Den Haag.
- De Graaff, M., & van der Wall, R. (2011). *Op de schouders van voorgangers. Streven naar diversiteit in de Nederlandse politietop*. Politieacademie: Apeldoorn
- 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.
- Ely, R.J., & Thomas, D.A. (2020). Getting Serious About Diversity: Enough Already with the Business Case. *Harvard Business Review*, 98(6): 114-122.
- Groeneveld, S. (2018). Diversity and Inclusion in Public Service Organizations: The Tricky Balance Between Representation and Performance. *International Journal of Public Administration*, 41(15): 1279-1293.
- 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.
- Huijnk, W., Damen, R., & van Kampen, L. (2022). *LHBT Monitor 2022. De leefsituatie van lesbische, homoseksuele, biseksuele en transgender personen in Nederland*. SCP: Den Haag.

- 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.
- Jansen, W.S., Meeussen, L., Jetten, J., & Ellemers, N. (2019). Negotiating inclusion: Revealing the dynamic interplay between individual and group inclusion goals. *European Journal of Social Psychology*, 50(3): 1-14.
- Jin, M., Lee, J., & Lee, M. (2017). Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2): 303-319.
- Kamerstuk II 1984-1985, 16102-89. *Minderhedenbeleid*. Brief van de minister van Binnenlandse Zaken aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal.
- Kamerstukken II, 2017-2018, 29628, nr.788. *Politie*. Brief van de minister van Justitie en Veiligheid aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal.
- Kim, M. (2017). Effects of team diversity, transformational leadership, and perceived organizational support on team-learning behavior. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(8): 1255-1269.
- Kochan, T. & Bezrukova, K. & Ely, R. & Jackson, S. & Joshi, A. & Jehn, K., Leonard, D., Levine, D., & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 41(2): 3-21.
- Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen [KNAW] (2022). *Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap. Van papier naar praktijk*. Amsterdam: KNAW.
- Kool-Smit, J.E. (1967). Het onbehagen bij de vrouw. *De Gids*, jaargang 130 (nr. 9/10): 267-281.
- Manneke, N. (1998). *Vrouwen van kaliber. Politievrouwen in de twintigste eeuw*. Nederlands Politie Museum: Apeldoorn.
- Miller, S.M., & Keiser, L.R. (2021). Representative Bureaucracy and Attitudes Toward Automated Decision Making. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(1): 150-165.
- Muller, E.R., Kop, N., & Torre, E.J. (2024) (red.). *Politie. Organisatie en functioneren van de politie in Nederland*. Handboeken Veiligheid (4e druk). Wolters Kluwer: Deventer.
- Nishii, L.H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 50(6): 1754-1774.
- Randel, A.E., Galvin, B.M., Shore, L.M., Ehrhart, K.H., Chung, B.G., Dean, M.A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.
- Şahin, O. (2024). *On being different: Exploring the relationship between dissimilarity and social inclusion in the workplace*. Proefschrift. Universiteit Utrecht.
- Shore, L.M., Cleveland, J.N. & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: a review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2): 176-189.
- Von Maravic, P., Peters, G.B. & Schröter, E. (2013). *Representative Bureaucracy in Action. Country Profiles from the Americas, Europe, Africa and Asia*. Cheltenham and Northampton, Massachusetts: Edward Elgar.
- Westerink, M. (2024). Streefcijfers diversiteit: zegen of zorg? Empirische inzichten over de inzet van streefcijfers voor een divers politiekorps. In: Kimpe, S. de, Janssen J., Hinrichs S. & Gunther Moor L. (eds.) *Diversiteit. Cahiers Politiestudies*, 71(2): 149-160.

PROF.DR. SANIYE ÇELİK



Saniye Çelik is per 1 september 2023 benoemd tot hoogleraar Diversiteit en Inclusie bij de Politie verbonden aan het Institute for Security and Global Affairs van de Universiteit Leiden. Zij bekleedt een extern gefinancierde leerstoel vanwege de Nationale Politie. Tevens is ze lector diversiteit en inclusie aan de Hogeschool Leiden. Zij studeerde personeelswetenschappen aan de Tilburg University en promoveerde aan de Universiteit Leiden op het proefschrift *Sturen op verbinden* (2016). Zij is per april 2024 benoemd tot kroonlid van de Sociaal-Economische Raad (SER) en is per juni 2024 lid van de Regiegroep Sociale Veiligheid in het Hoger Onderwijs en de Wetenschap.

Saniye Çelik geeft onderwijs over diversiteit, inclusie en leiderschap en doet onderzoek naar deze en aanverwante onderwerpen, zoals discriminatie en sociale en psychologische veiligheid. Zij heeft ruim dertig jaar bij de overheid gewerkt, waarvan zeventien jaar bij de politie en veertien jaar bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Bij dat laatste coördineerde ze het diversiteitsbeleid van verschillende kabinetten voor de publieke sector. Ze heeft de Inclusiescan bij Assessio Bloom ontwikkeld voor individuen, teams en organisaties en verzorgt opleidingen onder

meer voor burgemeesters, politieleiders en de leidinggevenden van de Rijksoverheid, de gemeenten en het Openbare Ministerie over leiderschap, diversiteit en inclusieve cultuur.

Recentelijk verrichtte ze onderzoek naar de vertrekmotieven van aspiranten en jong-afgestudeerden bij de politie (Daarom stappen ze op, 2022), inclusiebeleving onder medewerkers en studenten van de TU-Delft (2023), en naar racisme en discriminatie bij de gemeente Amsterdam (2024). Van haar hand verschenen bijdragen onder meer in het handboek *Marechaussee* (2022), de *Cahiers Politiestudies* (2024), *Onze politie in een kwetsbare rechtstaat* (2023) en in het handboek *Politie* (2024).



Universiteit
Leiden

