

A blue-tinted photograph of a classical building, likely the University of Leiden, with a flag flying from a pole in front of it. The image is partially obscured by a dark blue overlay.

# De ambivalentie over diversiteit en inclusie

Prof. dr. Saniye Çelik  
[s.celik@fgga.leidenuniv.nl](mailto:s.celik@fgga.leidenuniv.nl)  
Universiteit Leiden  
9 mei 2025, Oostende

# Vandaag

1. 40 jaar beleid
2. Schaduwwzijde
3. Randvoorwaarden voor succes
4. Leiderschap en inclusief gedrag

# 40 jaar beleid: accenten en verschuivingen

- Van moeten naar willen
- Van sociale issue naar zakelijk
- Diversiteit (doelgroepen) → inclusie
- Komst van medewerkers D&I
- Inclusie → veilige werkomgeving

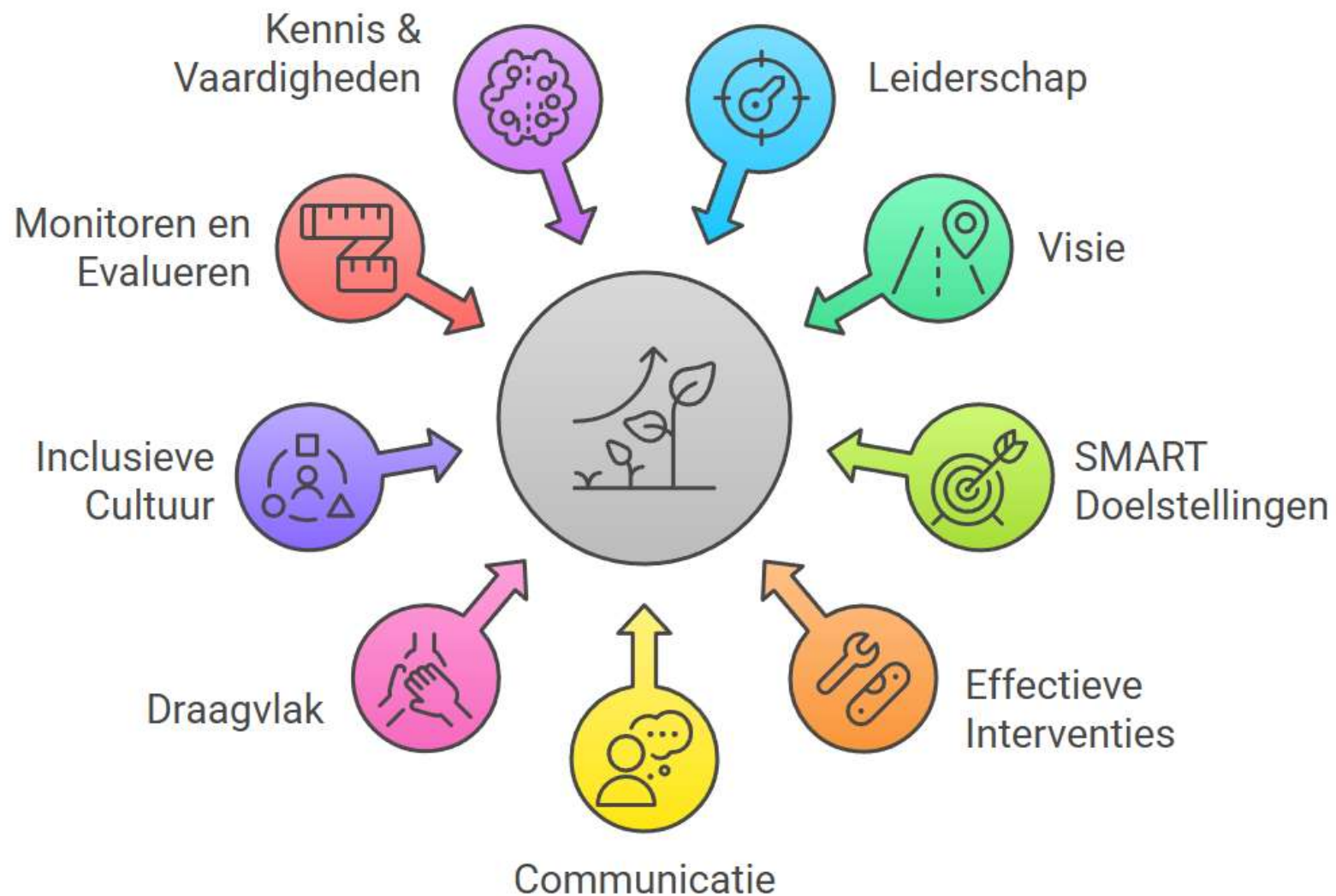
# Schaduwzijde

1. Gevoel van oneerlijke beoordeling (voorkeursbeleid)
2. Weerstand bij mensen die zich aangevallen voelen
3. Angst om vrijuit te spreken
4. Discriminatie en sociale veiligheid kaart
5. Gevoel van machteloosheid bij D&I aanjagers



# Randvoorwaarden voor succes

## Voorwaarden voor succesvolle D&I-initiatieven



# Focusgebieden + uitdagingen

1. Bevorderen van culturele diversiteit

→ Ongemakken o.a. door andere waarden

2. Discriminatie & gelijke kansen

→ Ervaren ongelijkheid + aanpak norm overschrijdend gedrag (weerstand)

3. Veilige werkomgeving (sociale veiligheid)

→ Hot topic! Interventies: vertrouwenswerk, klachtenprocedures, codes...

4. Leiderschap

→ Focus ligt op training, minder op type leider. **Spam of attention**



# Leiderschap & Inclusief gedrag

# Hoe inclusief gedrag te meten?

| Ruimte voor Inclusie                                   | Acceptatie van verschillen | Waardering van verschillen |
|--------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Ruimte voor diversiteit                                | diversiteitsovertuiging    | vertrouwen                 |
| Open voor verandering                                  | veranderbereidheid         | -                          |
| Managen van verschillen                                | veiligheid bieden          | inclusief leiderschap      |
| Diversiteit in je netwerk<br>Culturele intelligentie!! | diversiteit in contacten   | intercultureel netwerk     |
| Inclusiebeleving                                       | inclusiebeleving           | werkinclusie               |



Inclusiescan

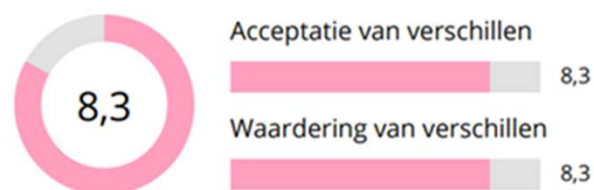
Assessio Bloom

## Inclusiescan-analytics | Groep: 69 personen



Inclusie gaat over mee mogen doen, jezelf zijn en erbij horen, en respect hebben voor verschillen. Ieder getal is het gemiddelde per onderwerp voor de mensen in deze groep. Deze scores lopen van 1 tot 10. Let op, bij inclusiebeleving is werkinclusie (hoe inclusie beleefd wordt door anderen op het werk) niet opgenomen in het onderwerpgemiddelde. De totaalscore gaat alleen over de eigen beleving van inclusie.

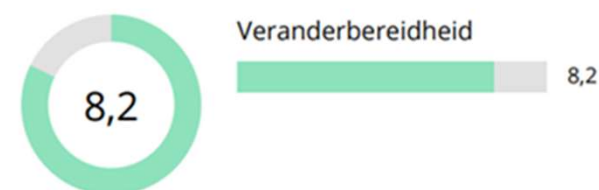
### + Ruimte voor inclusie



### + Ruimte voor diversiteit



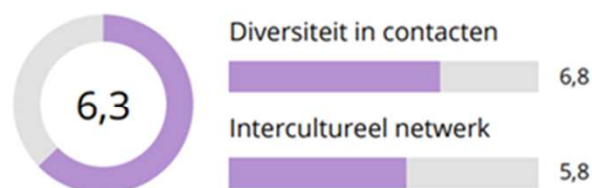
### + Open voor verandering



### + Managen van verschillen



### ! Diversiteit in je netwerk



### + Inclusiebeleving



++ 8.5 - 10

+ 7 - 8.4

! 5.5 - 6.9

!! Beneden 5.4

## Resultaten Inclusiescan Politieleiders (n= 136, m=62, v=74)

- 41% van de politieleiders ziet sterk meerwaarde van diversiteit
- Inclusief leiderschap hangt samen met alle vaardigheden
- Sterke relatie tussen psychologische veiligheid en inclusie
- Vrouwen scoren hoger op empathie
- Culturele netwerken scoort relatief laag

**Leiders zijn cultuurdragers**