

Kleur aan de top niet vanzelfsprekend



„Ik ben zelf van kleur, mijn moeder is Indisch en mijn vader een witte Nederlander, en ik heb mijn halve jeugd gehoord dat ik terug moest naar mijn eigen land”, zegt Mesman in een interview op de site van de Universiteit van Leiden.

Dat mensen van kleur een leiderschapspositie in de (semi-)publieke sector bekleden is eerder uitzondering dan regel. De Leidse hoogleraar Maatschappelijke verantwoordelijkheid en impact Judi Mesman zocht uit waarom en concludeert dat organisaties meer moed moeten tonen. Dit artikel verscheen eerder op de website SocialeVraagstukken.nl en is met toestemming van de auteur en de redactie van Sociale Vraagstukken overgenomen.

DOOR JUDI MESMAN



Maya Angelou: „Moed is de belangrijkste van alle deugden, want zonder moed kun je geen enkele andere deugd consistent in de praktijk brengen.”



Diversiteit en inclusie in leiderschap zouden geen vakjes moeten zijn die een organisatie zomaar kan afvinken. Het vergt serieuze voorbereiding en doorlopende inzet van iedereen.

In Nederland is relatief veel aandacht voor de representatie van vrouwen in topposities. Tot voor kort stak de belangstelling voor de etnische diversiteit van het leiderschap in organisaties daar maar magertjes bij af. Dankzij de Black Lives Matter-beweging is die interesse sinds 2020 weliswaar toegenomen, maar we weten nauwelijks of dat ook tot concrete resultaten heeft geleid.

Leemte

De vraag hoe gekleurd het leiderschap in Nederland is, is lastig te beantwoorden. Op de spreekwoordelijke uitzondering na is in ons land namelijk geen onderzoek gedaan naar mensen van kleur in leiderschapsposi-

ties, kwalitatief noch kwantitatief. Mijn onderzoek is een eerste aanzet om de leemte op te vullen.

Onder mensen van kleur versta ik mensen die niet wit zijn en/of een etnisch-rationale achtergrond hebben die in de Nederlandse samenleving niet tot de dominante groep behoort. Ik heb met veertig mensen van kleur gesproken die leiderschapsposities in de (semi)publieke sector bekleden en naar hun ervaringen gevraagd. De keuze voor de (semi)publieke sector is logisch, gelet op de maatschappelijke verantwoordelijkheid die bij deze sector hoort.

Verhaaltheema's

Hun verhalen, opgehaald via se-

migestructureerde interviews in de periode mei-november 2023, heeft na thematische analyse zes thema's opgeleverd. Thema's die de groep karakteriseren én de uitdagingen weerspiegelen waaraan zij voortdurend het hoofd moet bieden.

Ik beschrijf ze hieronder kort.

• Kleurrijk gezelschap

Dit verwijst naar de diversiteit in afkomst, onderwijs en loopbanen binnen de groep, waarbij allerlei barrières zoals onderadviesing en racisme regelmatig voorkomen. Het overwinnen van tegenslagen wordt gezien als bron van kracht. „Als je eenmaal uitsluiting kent, dan weet je hoe je ermee moet omgaan (...) Zo bijzonder is dit niet, ik ben weer terug in mijn middel-

bareschooltijd. Hoe harder men trapt, des te harder ga ik werken.”

• Witte normen en verwachtingen

Vrijwel alle deelnemers geven aan zich op de weg naar de top behoorlijk te hebben aangepast aan de dominante normen, omdat organisaties weinig ruimte laten voor diversiteit. Een balans vinden tussen authenticiteit en meebewegen is een enorme uitdaging.

• **Talent van kleur (h)erkennen**
Veel deelnemers zeggen dat kleur altijd een rol speelt in sollicitaties, als je de baan wél krijgt maar ook als je de baan niet krijgt. Dat maakt onzeker. Niemand wil alleen vanwege zijn afkomst benoemd worden. Een indrukwekkend CV is belangrijk om de schijn niet tegen te hebben. „En dan staat er in zo'n e-mail dat ik was ingezet vanuit mijn roots en mijn netwerk. Nou die kwam wel binnen.”

• Kleur in de leiderschapspraktijk

Acceptatie van de leider van kleur is lang niet altijd vanzelfsprekend, die moet je vaak met extra inzet verdienen. Een biculturele achtergrond benoemen veel deelnemers als kracht in hun leiderschap in het algemeen en op het dossier diversiteit en inclusie in het bijzonder. Vaak met de nodige voorzichtigheid om weerstand weg te nemen, maar ook om niet (alleen) met dat dossier geassocieerd te worden.

• De kleur van onveiligheid

Er is vaak sprake van een dubbele belasting: een organisatie leiden en het navigeren van anders-zijn. Onbegrip en gebrek aan steun van bovenaf -

beiden komen regelmatig voor - leiden nogal eens tot een gevoel van eenzaamheid. „Ik hoef niet meer zo nodig een witte instelling op die manier te helpen. Dat gaat ten koste van mezelf.”

• Een kleurrijk toekomstbeeld

De rolmodelfunctie van mensen van kleur in leiderschapsposities is groot. Dat schept vaak een gevoel van verplichting die zwaar kan vallen: je mag niet falen. De respondenten zijn doorgaans (voorzichtig) optimistisch over een meer diverse en inclusieve toekomst in de sector. Als tenminste doorgestaan wordt op de ingeslagen weg en iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt.

Spanningsvelden

Samenvattend levert dit een verhaal op waaruit duidelijk blijkt dat mensen van kleur in leiderschapsposities te maken hebben met verschillende spanningsvelden. Enerzijds erkennen ze het belang van kleur en afkomst in hun levensverhaal, loopbaan en leiderschapsstijl. Anderzijds willen ze liever dat kleur en afkomst er niet toe doen, en dat de kern van het werk en hun kwaliteiten voorop behoren te staan.

Aanpassen is voor veel respondenten een tweede natuur waarmee ze bestaande normen mogelijk deels in stand houden. Eenmaal aan de top zetten ze zich echter in om ruimte te maken voor het anders-zijn, zodat anderen zich minder hoeven conformeren aan de dominante norm.

De uitzonderlijkheid van de deelnemers - ze zijn vaak de eerste en de enige persoon van kleur aan de top van hun orga-

nisatie - en hun overlevensmentaliteit legt de nadruk op het individuele niveau, terwijl zij zelf vinden dat het accent zou moeten liggen op het veranderen van systemen.

Veertig mensen van kleur in topposities: het kan de indruk wekken dat het wel meevalt met het institutioneel racisme in Nederland, maar die conclusie is voorbarig en zelfs ongewenst. Er is sinds het verschijnen van het baanbrekende onderzoek van Philomena Essed naar alle-daags racisme wel enige vooruitgang geboekt, maar het is lang niet voldoende en het gaat evenmin vanzelf.

Dus hoe nu verder, wat moet er gebeuren zodat er meer balans komt in de verdeling van topposities, niet alleen tussen mannen en vrouwen maar ook tussen witte mensen en mensen van kleur?

Geen afvinklijstje

Op basis van de interviews en de aanvullende input van de deelnemers aan mijn onderzoek, zijn er vijf aanbevelingen voor organisaties te formuleren.

• BEZINT EER JE BEGINT

Is de organisatie klaar voor kleur aan de top? Is er voldoende draagvlak, steun van bovenaf en motivatie om vanzelfsprekendheden te bevragen?

• Wees realistisch

Problemen in een organisatie rond diversiteit en inclusie worden niet opgelost door één persoon van kleur in een leiderschapspositie. Mandaat en breed gedeelde verantwoordelijkheid zijn noodzakelijk.

• Niet wegwijken, ontkennen, of bagatelliseren

Neem de ervaringen, zorgen en suggesties van werknemers en

leiders van kleur over beperkende normen en racisme in de organisatie serieus.

• Verleg de focus

Richt je aandacht niet op individuen en interpersoonlijk gedrag, maar op structuren en werkcultuur als het gaat om een inclusieve organisatie.

• Vermijd de valkuil van een focus op de gemarginaliseerde groep als bron van problemen of gebrek aan succes.

Verleg de aandacht naar de hele organisatie zodat beweging en verbinding van alle kanten komt en niet afhangt van het aanpassingsvermogen van mensen van kleur.

De hoofdboodschap, zoals die uit mijn onderzoek tevoorschijn komt, is dat diversiteit en inclusie in leiderschap geen vakjes zouden moeten zijn die een organisatie zomaar kan afvinken. Het vergt serieuze voorbereiding en doorlopende inzet van iedereen. Boven alles vergt deze weg moed. Zoals de Amerikaanse dichter en activist Maya Angelou schreef: „Moed is de belangrijkste van alle deugden, want zonder moed kun je geen enkele andere deugd consistent in de praktijk brengen.”

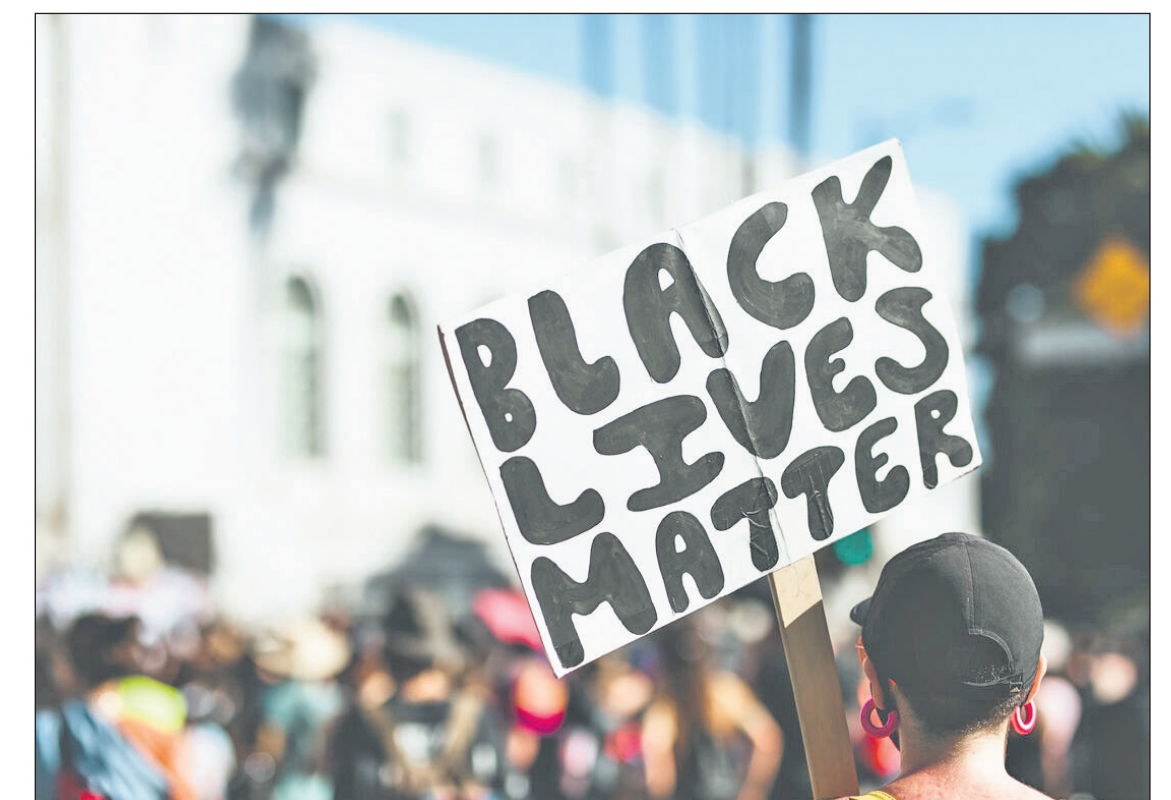
zich op de bestudering van sociale (on)rechtvaardigheid met speciale aandacht voor intergenerationele vraagstukken op individuele en institutionele niveaus. Sinds 2024

is zij daarnaast Universiteits-hoogleraar Maatschappelijke verantwoordelijkheid en impact. Over zichzelf stelt zij op sociale media: „Ik ben zelf van kleur,

mijn moeder is Indisch en mijn vader een witte Nederlander, en ik heb mijn halve jeugd gehoord dat ik terug moest naar mijn eigen land.”



Problemen in een organisatie rond diversiteit en inclusie worden niet opgelost door één persoon van kleur in een leiderschapspositie. FOTO MIKHAIL NILOV/PEXELS.COM



Dankzij de Black Lives Matter-beweging is de interesse voor etnische diversiteit van het leiderschap in organisaties weliswaar toegenomen, maar we weten nauwelijks of dat ook tot concrete resultaten heeft geleid.

Judi Mesman is hoogleraar aan de Universiteit Leiden en richt