



Judi Mesman (Foto: Annabel Oosteweegel)

# "Wees niet kleurenblind"

*Interview met Judi Mesman*

---

Interviewer: Rob Govers

---

Het belang van diversiteit en inclusie wordt in brede zin door semi-publieke en publieke organisaties gedeeld. Uit het onderzoek 'Leiderschap in kleur' van prof. dr. Judi Mesman van de Leidse Universiteit blijkt maar weer eens dat diversiteit geen vanzelfsprekendheid is. 'Diversiteit en Inclusie-beleid (D&I-beleid) zouden geen vakjes moeten zijn die een organisatie zomaar kan afvinken' is de hoofdboodschap van het onderzoeksrapport.

De hoogleraar Maatschappelijke verantwoordelijkheid en impact interviewde 40 mensen van kleur in leiderschapsposities in de (semi-)publieke sector. Een brandende hoepel is het beeld dat Mesman bezigt voor de hobbelige paden die leiders van kleur in hun loopbaan ondervonden op weg naar de top. D&I wordt vaak met de mond beleden. Het is *nice to have* en niet *need to have* aldus professor Mesman. Het nieuwe kabinet Schoof bestaat uit witte ministers. Alle secretarissen-generaal, de hoogste ambtenaar van een ministerie, zijn wit. Alle commissarissen van de Koning zijn wit. De vraag die zich opdringt: hoe staat het met diversiteit in onze eigen kring? Het bestuur van Noloc is wit en de ledenraad ook. Het bestuur van NOBCO is wit. De redactie van LoopbaanVisie is bijna helemaal wit. De adviesraad van LoopbaanVisie is wit. Vinden we D&I echt belangrijk? En wat is het advies aan de loopbaancoach?

**Witte mensen doen het liefst alsof ze geen kleur zien en vermijden het benoemen van etnisch-rationale verschillen tussen mensen.**

## Onderzoek

Professor Judi Mesman interviewde 18 vrouwen en 22 mannen van kleur die na mei 2020 zijn benoemd in leiderschapsposities in de semi-publieke sector: de overheid, cultuur-, onderwijs- en zorgsector. Mensen van kleur worden gedefinieerd als mensen die niet wit zijn en/of een etnisch-rationale achtergrond hebben die in Nederland niet tot de dominante groep behoort. De inzichten uit de semigestructureerde interviews weerspiegelen de tegenslagen, worsteling, de barrières en de pijnlijke situaties, zoals de vooroordelen, onder advisering, racisme en witte normen, die overwonnen moesten worden.

Voor werkelijke diversiteit is weinig ruimte, leert het

onderzoek. Veel deelnemers waren het erover eens dat kleur vrijwel altijd een rol speelt in sollicitatieprocedures: als je de baan wél krijgt of als die aan je neus voorbijgaat. Niemand wil een baan krijgen alleen vanwege de afkomst. Eenmaal in een leiderschapsfunctie beland is er de druk van de rolmodelpositie: je mag niet falen. Er is steeds het gevoel je extra te moeten inzetten en je te moeten bewijzen. De geïnterviewden erkennen het belang van kleur en afkomst in hun levensverhaal en loopbaan. Idealerweise zouden ze willen zien dat het er niet toe doet.

## Exposure

**Het onderzoek 'Leiderschap in kleur' heeft veel media-aandacht gekregen. Wat waren overwegend de reacties?**

"Mesman had deze impact niet helemaal verwacht.' Ik heb toen gezegd dat het onderzoek op de achterkant van een bierviltje was begonnen en dat ik de resultaten een jaar later voor een collegezaal vol met publiek stond te presenteren. Dit verhaal verdient meer dan een korte samenvatting, dacht ik toen ik de interviews deed en zag wat een rijk materiaal het opleverde. Het rapport werd door de secretaris-generaal van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen en door de Nationaal Coördinator tegen Discriminatie en Racisme in ontvangst genomen. Er was veel publiek en dat heeft de pers opgepikt. De media-aandacht loopt nog door. Wekelijks krijg ik nog aanvragen voor interviews en presentaties."

"Veel mensen houden zich al decennia bezig met wat nu D&I-beleid heet. Die hebben echt iets van: 'Ja, ja, dit wisten we al. Moeten we het hier nog steeds over hebben? Moeten we niet gewoon de dingen gaan doen?' "Ergens snap ik die frustratie," zegt Mesman, "maar elk onderzoek biedt ook weer de kans, en zeker als het nu dus zo uitpakt, om die aandacht opnieuw te genereren. Kijk, in bepaalde kring is het gesneden koek. Maar ik kom nog steeds heel vaak bij groepen mensen en organisaties die echt schrikken en denken 'oh wow', en die allemaal nieuwe inzichten opdoen. Wij kunnen denken

binnen onze bubbel dat dit bekend is en dat die bewustwording niet meer nodig is, maar dat is dus niet zo. Gelukkig heeft het onderzoek weer nieuwe groepen bereikt die hier niet eerder over nagedacht hebben."

## Urgentie

### Hoe creëer je bij organisaties het gevoel voor urgentie voor D&I-beleid?

"Als leiding moet je er echt gewoon voor gaan", zegt Mesman. "Dus het is ook topdown. Tot op zekere hoogte is D&I voor organisaties helaas nog een soort 'window dressing': we doen allemaal een verplichte training en in vacatures wordt het belang van diversiteit onderschreven. Wat ontbreekt is vanuit welk gedachtegoed D&I belangrijk is. De top van organisaties ziet ook wel dat ze er iets mee moeten. Maar het is niet heel doorleefd en dan krijg je oppervlakkig beleid waarvoor binnen een organisatie weinig draagvlak is. Het gevoel van urgentie ontbreekt. Er is te weinig aandacht voor de achterliggende visie en dat is ook meestal advies dat ik aan organisaties geef: begin nou met een visie. Hoe een publieke organisatie tegen D&I-beleid aankijkt, bepaalt ook wat je gaat doen en wat dat dan in de praktijk betekent."

"Ik hoor van de 40 mensen die ik heb geïnterviewd dat je er als leiding gewoon voor moet gaan. Het moet onbespreekbaar zijn als dat niet wordt gesnapt. De top moet zeggen: 'Dit is waar we voor staan.' De uitvoering moet er vierkant achter staan. Tegelijkertijd dient men natuurlijk de dialoog aan te gaan. De leiding moet weten wat er op de werkvloer leeft en uitleggen waarom D&I belangrijk is. Uit pedagogisch onderzoek blijkt dat uitleggen werkelijk helpt. Het is net als met kinderen, alleen zeggen dat iets niet mag of juist moet, werkt niet."

"Op een gegeven moment mag het wel zo zijn dat medewerkers die tegen D&I blijven of zelfs actief tegenwerken, mogen vragen: 'Pas jij wel bij de kernwaarden waar wij als organisatie voor staan?' In een organisatiecultuur zijn er aspecten, zoals

goed samenwerken of op tijd komen, die er gewoon bijhoren. Als een medewerker dat continu fout doet, dan ga je ook afscheid van iemand nemen. Dat zou je ook kunnen doen als het over racistische grappen bij de koffieautomaat gaat. Het is wel ingewikkelder want het gaat over morele vraagstukken en niet over het formeel functioneren. Er is gelukkig wel sprake van een normverschuiving in positieve zin."

## Bias

### Het rapport spreekt over 'institutionele bias' in de werving en selectie van leiders.

"Zeker," zegt Mesman, "uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat mensen doorgaans een voorkeur hebben voor anderen die op hetzelfde lijken en wantrouwend staan tegenover anderen die zij niet automatisch tot de eigen groep rekenen. In de werving en selectie leidt dat tot klooncultuur. Deze bias nestelt zich in organisaties en heeft invloed op de werkcultuur. Uit meerdere Nederlandse onderzoeken blijkt dat op basis van het cv met exact dezelfde opleidingen, Achmed minder vaak wordt uitgenodigd dan Anton. Zelfs als Anton een strafblad heeft en Achmed niet. Selectie op kwaliteit blijft helaas behoorlijk subjectief. Citaten van geïnterviewden onderschrijven dit."

*"Als ik te veel ga nadenken over mensen die denken dat ik dit alleen heb vanwege mijn kleur, dan vind ik dat wel heel moeilijk. Mensen denk dan: ja, dat is er weer zo eentje die is aangenomen voor de foto."*

*"Ja, zei iemand, leuk dat jij die positie hebt gekregen, nu dat wij witte mensen niet meer in aanmerking komen voor dat soort banen."*

Judi Mesman vertelt dat het fenomeen 'kleurenblind' hardnekkig is in landen waar de dominante meerderheidsgroep wit is. "Witte mensen doen het liefst alsof ze geen kleur zien en vermijden het benoemen van etnisch-rationale verschillen tussen mensen. Vaak komt die vermindering voort uit het idee dat kleur benoemen juist racisme in de hand werkt. Maar dat is niet zo. Nee, het is zelfs andersom", zegt

de hoogleraar maatschappelijke impact.

"Een kleurbewuste mindset heeft positieve effecten en vermindert negatieve vooroordelen. Uit onderzoek bleek dat kinderen van witte Nederlandse moeders die kleurvermijdend zijn bij het voorlezen van een plaatjesboek met etnisch-rationale personages, sterkere raciale vooroordelen hebben dan kinderen van moeders die kleur wél benoemen."

"De negatieve gevolgen van kleurenblindheid, het negeren, vermijden of niet-benoemen van etnisch-rationale verschillen tussen mensen maakt dat het een taboe blijft. Dat maakt het weer lastiger discriminatie bespreekbaar te maken en aan te pakken. Citaten van geïnterviewden spreken boekdelen."

*"Kijk, ik ben zwart. Dat gaat invloed hebben op de manier waarop ik reageer, de manier waarop ik denk, mijn ervaringen."*

*"Het gemak waarmee een witte collega ergens binnenkomt en zich senang voelt en ervan uitgaat dat de hele wereld op jou zit te wachten. Ik vind het fascinerend. Ik ben echt wel sociaal vaardig, maar ik werk daar gewoon veel harder voor."*

## Een kleurbewuste mindset heeft positieve effecten en vermindert negatieve vooroordelen.

In 2019 voerde Evangelia Demerouti, hoogleraar en diversiteitscoördinator aan de universiteit van Eindhoven, rigoureuze maatregelen in, omdat maar liefst zeven op de acht hoogleraren man waren. Zij kwam met het stoutmoedige voorstel om vacatures voor wetenschappelijke stafleden de eerste zes maanden alleen open te stellen voor vrouwen. Als er zich in die periode geen goede kandidaat heeft gemeld, mogen ook mannelijke kandidaten solliciteren.

Nu, vijf jaar na invoering, blijkt het voorkeursbeleid een groot succes. De man-vrouwverhouding is inmiddels 50-50. "Met alleen vrijblijvende afspraken kom je er niet", doceert Evangelia Demerouti in een interview in *de Volkskrant* van 27 juli jongstleden.

### Zie je dat als een maatregel die ook voor gekleurde mensen zou kunnen werken?

Mesman ziet praktische bezwaren. "Met vrouwenquota zie je dat het heeft geholpen. Bij mensen van kleur is dat lastiger omdat in personeelsdossiers niet staat of je van kleur bent. Over gender willen mensen het nog wel hebben, maar over kleur praten vinden mensen verschrikkelijk ingewikkeld. Het blijft een beetje een taboe onderwerp. In mijn rapport wordt dat ook beschreven. Veel mensen kregen de verdachtmaking alleen maar vanwege het kleurtje een leidinggevende positie te bekleden. Maar er zijn stemmen die zeggen van 'Nou ja, het is vervelend maar dan heb je ook massa en dan gaat er ook echt iets veranderen in wat we normaal vinden'. Dan heb je een pijnlijke periode maar misschien is dat wel wat nodig is."

### Het politieke klimaat draagt niet bij aan het D&I-beleid.

"Het huidige kabinet is zeker niet een vruchtbare verboden om D&I-beleid uit te voeren. Toch kunnen we tegen die stroom ingaan en doen wat nodig is. Gezien de politieke situatie ben ik pessimistisch. Maar ik ben optimistisch over de samenleving. Want hoe gek het ook klinkt, de politiek en de samenleving overlappen eigenlijk heel weinig. In de samenleving zijn genoeg positieve haarden ontstoken om het vuur gaande te houden. Ook dit onderzoek heeft veel energie en enthousiasme over dit onderwerp teweeg gebracht."

### Verdieping

#### Wie is bang voor diversiteit en inclusie?

"Ja, eigenlijk iedereen als je het goed doet. Want meer perspectieven gaat ook over elkaar bevragen over wat jij normaal vindt. Zaken die we al decennia

doen omdat wij ze nu eenmaal zo doen. Dat is niet altijd leuk. Als iemand binnenkomt en zegt 'Waarom doen jullie dat zo?' dan is de reactie doorgaans afwerend want omgaan met kritiek is gewoon lastig. Iets anders doen dan we gewend zijn, wordt vaak gezien als gedoe. Diversiteit is niet vanzelfsprekend alleen maar een leuke verrijking."

Een ander perspectief, bijvoorbeeld de vraag hoe het beleid aankomt bij doelgroep X, Y of Z, kan een waardevol reflectiemoment opleveren waarover nog nooit is nagedacht, zegt Mesman. Er zijn echter ook mensen die het zien als een bedreiging van hun eigen wereld, die zetten de hakken in het zand.

"Het is een kwestie van professionaliseren. Je verdiepen in onbekende doelgroepen die je tegenkomt in je werk en je vanuit de privésituatie of achtergrond niet goed kent. Als het je werk is, is het je taak om aan deskundigheidsbevordering te doen. Dat geldt voor coaches, psychologen, therapeuten, etc. Er zijn boeken, onderzoeksrapporten, documentaires, blogs, vlogs."

### **Wat is jouw advies voor loopbaancoaches als het gaat om diversiteit en inclusie?**

"Wees niet kleurenblind. Ik hoor dan bijvoorbeeld van medewerkers van kleur die loopbaancoaching doen dat ze tegenover een witte coach zitten die superaardig is, maar werkelijk geen idee heeft wat de barrières zijn voor iemand van kleur in een loopbaan. Vraag daar gewoon naar. Niet elke per-

soon van kleur wil het daarover hebben. Er zijn ook mensen van kleur die liever kleurenblind zijn. Het is geen 'one size fits all'-verhaal. Maar de open vraag stellen is belangrijk, want dat betekent wel dat je iemand echt ziet. Bijvoorbeeld door te vragen: 'Merk je als zwarte vrouw dat je tegen dingen aanloopt waar anderen niet tegenaan lopen?' Als de coachee dan zelf zegt: 'Nee joh, daar heb ik geen last van en dat maakt me helemaal niet uit', dan is dat prima", zegt Judi Mesman. "Dan sluit je aan bij het verhaal van die persoon. Dan hoef je jezelf niet te gaan opdringen en kun je het laten rusten."

"Veel coaches hebben schroom om te vragen naar de belemmeringen in de loopbaan als het gaat over kleur. Coaches zijn bang dat ze iets verkeerd zeggen of racistisch gevonden worden als ze de kleur benoemen. Het zou goed zijn om coaches daarop te trainen: hoe doe je dat nou om die issues op tafel te krijgen? Mensen van kleur doen dat niet vanzelfsprekend bij een witte coach want ze denken 'dat heeft toch geen zin'. En als ze het dan al doen, dan stuiten ze op onbegrip van 'oh is dat een ding?' of coaches weten gewoon niet wat ze daarop moeten zeggen. En dan zijn er wel weer loopbaancoaches van kleur waar je terecht kunt voor iets meer begrip, maar die zijn dun gezaaid. Dit is best wel een gat."

Kleur bestaat. Door het te vermijden of negeren blijft een taboe in stand. Wees niet bang en maak het bespreekbaar. Pas dan zie je de mens echt. ■