

Inzichten en aanbevelingen voor het D&I beleid

Meer kleur in de witte top

Bij diversiteitsbeleid staat het aantrekken van divers talent – steeds vaker ook op leiderschapsposities – vaak centraal. Zo was er de afgelopen jaren in Nederland veel aandacht voor de representatie van vrouwen in topposities. Cijfers over etnisch-rationale diversiteit in organisaties worden hier echter niet adequaat bijgehouden. Om inzichten op te doen die bijdragen aan effectief beleid rond etnisch-rationale diversiteit en inclusie als het gaat om leiderschapsposities, vond in 2023 een onderzoek plaats naar de ervaringen van ‘mensen van kleur’. Hiervoor werden achttien vrouwen en twintig mannen geïnterviewd, die recent waren benoemd op een leiderschapspositie in de (semi-)publieke sector.

Judi Mesman vat de belangrijkste resultaten en aanbevelingen samen rond zes thema's die uit de interviews naar voren kwamen.



Judi Mesman is universiteitshoogleraar maatschappelijke verantwoordelijkheid en impact aan de Universiteit Leiden en doet onderzoek naar sociale (on)rechtvaardigheid.

Vrijwel alle organisaties in Nederland hebben de afgelopen jaren beleid ontwikkeld rond diversiteit en inclusie. Diversiteit verwijst naar de representatie van verschillende groepen mensen in een organisatie, met aandacht voor allerlei kenmerken, zoals gender, seksualiteit, etniciteit, religie en lichamelijke beperkingen. Inclusie gaat over (beleid ter bevordering van) een werkcultuur waarin ruimte, ondersteuning en waardering is voor verschil, voor meerstemmigheid. Of, zoals een van deelnemers het formuleerde, een werkomgeving die zegt: 'ik heb rekening gehouden met jou'.

Een centraal aandachtspunt van diversiteitsbeleid is vaak het aantrekken van divers talent in het algemeen en steeds vaker op leiderschapsposities in het bijzonder. In Nederland is in de afgelopen jaren veel

aandacht geweest voor de representatie van vrouwen in topposities. Hierover zijn in de meeste organisaties cijfers beschikbaar en er is onderzoek gedaan naar hun ervaringen.

De aandacht voor etnische diversiteit in organisaties is na de moord op George Floyd in mei 2020 en de daaropvolgende internationale zichtbaarheid en acties van de Black Lives Matter beweging toegenomen. Cijfers over etnisch-rationale diversiteit in organisaties worden in Nederland echter niet betrouwbaar bijgehouden. Er is hier wel onderzoek gedaan naar de positie en ervaringen van werknemers van kleur, maar er zijn in Nederland vrijwel geen studies naar de ervaringen van mensen van kleur in leiderschapsposities (zie voor een uitzondering: Waldring en collega's, 2015)¹. In 2023 vond een onderzoek plaats om daar verandering in te brengen en inzichten op te doen die kunnen bijdragen aan effectief beleid rond etnisch-rationale diversiteit en inclusie als het gaat om leiderschapsposities.

De centrale onderzoeksvraag was exploratief van aard en luidde: *Wat zijn de ervaringen van mensen van kleur in leiderschapsposities in de (semi-)publieke sector in Nederland?* Om deze vraag te beantwoorden werden interviews afgenomen met veertig mensen van kleur (achttien vrouwen en twintig mannen) die na

mei 2020 waren benoemd op een leider-schapspositie in de (semi-)publieke sector. Mensen van kleur is hier gedefinieerd als mensen die niet wit zijn en/of een etnisch-raciale achtergrond hebben die in de Nederlandse samenleving niet tot de dominante groep behoort.

De volledige methoden, resultaten en wetenschappelijke achtergronden van het onderzoek zijn in het rapport na te lezen². In dit artikel volgt een samenvatting van de belangrijkste resultaten rond zes thema's die uit de interviews naar voren kwamen, gevolgd door aanbevelingen. Deze aanbevelingen zijn primair gericht aan bestuurders en toezichthouders, die immers verantwoordelijk zijn voor het benoemings- en bevorderingsbeleid voor topposities in organisaties.

Een kleurrijk gezelschap

De onderzoeksdeelnemers waren in alle opzichten een kleurrijk gezelschap. Ze hebben wortels in regio's over de hele wereld, werken in uiteenlopende sectoren (zoals kunst, cultuur, onderwijs, gezondheidszorg en ngo's) en hebben niet zelden een opvallend diverse achtergrond wat betreft opleiding en werkervaring.

In de interviews vertelden de deelnemers over hun gezin van herkomst en hun onderwijsloopbaan. Veel deelnemers kregen van huis uit mee dat ze harder moesten werken dan witte Nederlanders, omdat ze anders zijn dan de mainstream.

'De gedachte van jouw zeven is minder waard dan de zeven van Fleur, daar ben ik wel mee opgevoed.'

'Overleven bestond bij velen uit het ontwikkelen van aanpassingsvermogen om te voldoen aan de witte normen en verwachtingen van de samenleving'

Daar hadden hun ouders gelijk in, zo bleek op school. De helft van de deelnemers die in Nederland zijn opgegroeid kreeg te maken met onderadvisering in de overgang van de basisschool naar de middelbare school. Racisme en uitsluiting kwamen ook in het dagelijks schoolleven voor. Velen hadden daardoor geen lineair onderwijspad en ook hun loopbanen waren vaak kleurrijk en liepen langs verschillende sectoren. Opvallend was dat vrijwel alle deelnemers die hun uitdagingen op weg naar de top deelden, daarbij opmerkten dat deze hen sterker hebben gemaakt. Dat ze daardoor een 'survivorsmentaliteit' hebben ontwikkeld.

'In een zee van tegenslag een schep pakken en een kant op graven. Dat hebben veel mensen van kleur wel geleerd in deze witte maatschappij. Anders ga je kapot. Die kwaliteit is superfunctioneel.'

Witte normen en verwachtingen

Dat overleven bestond bij velen uit het ontwikkelen van aanpassingsvermogen om te voldoen aan de witte normen en verwachtingen van de samenleving. Conformereren was een van de meest opvallende rode draden in de interviews.

‘Veel mensen die op dit soort posities terecht zijn gekomen, zijn knettergoed in aanpassen. Ik denk echt dat dat ons talent is.’

Zonder dat aanpassingsvermogen waren ze nooit zover gekomen, daar waren de meeste deelnemers het wel over eens. De deelnemers die zich door hun specifieke achtergrond wat minder hoefden aan te passen en van huis of school uit al meer bekend waren met de mainstream normen, waren zich daarvan terdege bewust.

‘Ik doe een heel laag beroep op het aanpassingsvermogen van de ander.’

Die laatste constatering is veelzeggend: om geaccepteerd te worden is het handig om niet te veel aanpassing te vragen van de (witte) ander. Ook de deelnemers die zichzelf niet of nauwelijks hebben hoeven aanpassen waren zich zeer bewust van het feit dat andere mensen van kleur, die van huis uit in taal en cultuur verder afstaan van de meerderheid, niet zomaar mee mogen doen.

Talent van kleur (h)erkennen

De deelnemers werd gevraagd of ze dachten dat hun ‘kleur’, hun afkomst, een rol had gespeeld in hun benoeming. Een grote groep antwoordde zoiets als ‘ja natuurlijk, het speelt altijd een rol, waar ik wel ben uitgenodigd en waar ik niet ben uitgenodigd’. Mensen en organisaties zijn nu eenmaal niet kleurenblind. Die kennis is niet geruststellend. Nogal wat deelnemers kregen in hun omgeving te horen dat ze waarschijnlijk alleen of vooral op die positie waren terechtgekomen vanwege hun afkomst. Dat ze met andere woorden een token waren, een excuustruus.

‘Een collega zei: “Joh, je zal hier wel zitten omdat je zo’n knuffelmarokkaan bent”.’

Zoiets komt hard aan. Sommigen kregen al buikpijn van het idee dat ze als token zouden zijn aangenomen. Anderen maakten zich daar minder druk om en lieten zich niet beïnvloeden door dit soort beschuldigingen. Of ze zagen het als een kans.

‘Je bent én goed én bicultureel, dus waarom zou je daar geen voordeel uit kunnen halen in een selectieproces?’

Het risico van tokenisme maakte ook dat veel deelnemers het belangrijk vinden dat ze écht gekwalificeerd zijn, dat er geen verdenking kan zijn dat ze de toppositie alleen hebben gekregen vanwege hun afkomst. Het is in deze context des te belangrijker om een dik cv te hebben, zodat ze de schijn niet tegen hebben.

‘Ik zeg niet dat het feit dat ik zwart ben niet heeft meegespeeld, ik zeg enkel dat mijn kwaliteiten zo overtuigend zijn, dat dat geen vraag kon zijn. En dat is natuurlijk de makke, als je van kleur bent heb je dat nodig.’

Kleur in de leiderschapspraktijk

Aan de top waren heel veel deelnemers in die laag of zelfs in hun organisatie de eerste én de enige. Veel deelnemers werden geconfronteerd met het feit dat ze in bijna alle vergaderingen en evenementen op topniveau de eerste en de enige van kleur zijn. De eeuwige sneeuw. En de overgrote meerderheid van de deelnemers merkte op dat ze aan die witte top echt iets te brengen hadden. Een nieuw perspectief, een andere manier van kijken die nuttig is voor de organisatie.

‘Omdat ik een biculturele achtergrond heb zie ik heel snel hoe de werkcultuur is, hoe groepen zich tot elkaar verhouden. En door die cultuursensitiviteit zag ik dingen die anderen niet zagen.’

Vrijwel alle deelnemers pakten als vanzelf de portefeuille diversiteit en inclusie op in hun nieuwe positie. Vaak door het vanzelfsprekende ter discussie te stellen en ingesleten gewoonten te bevragen. Deze aandacht voor diversiteit en inclusie werd ook als valkuil benoemd, want voor je het weet ziet men het als stokpaardje en word je in een bepaalde hoek gedrukt en niet meer serieus genomen als directeur. En je wordt al snel beticht van niet objectief zijn op dit thema.

‘Ik heb daar wel een grens moeten trekken, van: ik ben niet de diversity officer hier. Ik ben gewoon de directeur.’

Bijna alle deelnemers kwamen weerstand tegen bij het agenderen van D&I in de organisatie. Dat maakte dat ze doorgaans met grote voorzichtigheid te werk gingen. Woorden als bruggen bouwen, luisteren en verbinden vielen daarbij vaak.

‘Ik verpak het in taal die niemand kwetst. Je moet luisteren. Als we dit probleem willen oplossen, moeten we het samen doen. En dat gaat niet gebeuren als ik alleen ga vechten.’

‘Nogal wat deelnemers kregen in hun omgeving te horen dat ze waarschijnlijk alleen of vooral op die positie waren terechtgekomen vanwege hun afkomst’

Dat deed men deels vanuit pragmatische overwegingen, want zonder draagvlak ben je nergens, maar ook vanuit oprechte empathie voor medewerkers die het allemaal spannend vinden en nog weinig weten op dit gebied. Het inlevingsvermogen van de deelnemers was opvallend en werd ook regelmatig benoemd als gevolg van hun eigen ervaringen met uitsluiting en onbegrip.

De kleur van onveiligheid

Een kleine, maar zeker niet verwaarloosbare groep stond voor hetere vuren en kwamen terecht in een onveilige werkcultuur waar een leider van kleur niet zomaar voet aan de grond kan krijgen. Een regelmatig terugkerend onderwerp was de dubbele belasting. De deelnemers moeten niet alleen gewoon de tent runnen, maar nemen vaak ook de verantwoordelijkheid voor het D&I beleid terwijl ze zelf ook nog te maken hebben met uitsluiting en racisme. Directeur of niet. Eigenlijk moeten we dubbel betaald worden, grapte een van de deelnemers.

‘Je neemt je voor: als ik aan de knoppen zit, dan ga ik het verschil maken. En dat doe ik uiteindelijk ook, maar ik merk wel hoeveel buikpijn dat oplevert.’

De dubbele belasting werd met name problematisch als er te weinig of zelfs geen steun van bovenaf was. Als de eigen leidinggevende of toezichthouders maar weinig begrip konden opbrengen voor de specifieke uitdagingen waar iemand van kleur in zo’n positie mee te maken krijgt. Het is nu eenmaal eenzaam aan de top, maar het is nog eenzamer als je de enige van kleur bent en niemand lijkt te snappen wat dat in de praktijk betekent.



Dat brengt ons bij de glazen klif: het fenomeen dat mensen uit gemarginaliseerde groepen (zoals vrouwen en mensen van kleur) eerder op leiderschapsposities worden benoemd in organisaties die in de problemen zitten³. Waar de werkcultuur bijvoorbeeld onveilig is, er financiële problemen zijn of er in korte tijd al meerdere directeurs zijn versleten. In die situatie is de kans op falen maximaal. Zeker als er onvoldoende steun en mandaat is. Dan is het afbreukrisico groot. Bij een handvol deelnemers waren kenmerken van de glazen klif onmiskenbaar aanwezig.

'Ik voel me niet veilig. Ik zie gewoon dat ik klein aan het worden ben, en dat wil ik niet. Ik vind mezelf best sterk, maar ik zit soms in vergaderingen waarin ik m'n mond niet meer opendoen, want ik verlies aan kracht.'

Een kleurrijk toekomstbeeld

Deze mensen zijn echter niet het type om bij de pakken neer te zitten. Zoals aan het begin vermeld, bij vrijwel alle deelnemers overheerste motivatie om het verschil te maken, dat als vanzelf samenging met een zeker optimisme. Want deze pioniers doen het niet voor niks. Het zijn wegbereiders voor een

kleurrijkere toekomst. Voor sommigen een heuse missie, voor anderen een voortschrijdend inzicht dat nieuwe richting geeft. Zo was het voor velen best een verrassing dat hun benoeming op een toppositie zoveel losmaakte in hun omgeving. Nogal wat deelnemers zijn rolmodel tegen wil en dank of omarmen die rol pas gaandeweg, als ze erachter komen dat hun benoeming meer betekent dan een individuele loopbaanstap maar een hele gemeenschap raakt. Dat brengt ook een plichtsgevoel met zich mee. Je mag niet falen als je voor velen een voorbeeld bent.

'Ik dacht: wil ik dit blijven doen? Maar ik wil niet degene zijn die weggaat omdat het niet lukt. Het is groter dan mijzelf. Dat is mooi, maar ook wel een last.'

Toch stonden veel deelnemers er doorgaans vrij licht in, ook als ze de nodige narigheid hadden meegemaakt. Je komt ook niet aan de top door bij de pakken te gaan neerzitten. Uiteindelijk voerde voorzichtig optimisme de boventoon.

'Ik ben daar wel optimistisch over, ja. Al denk ik wel, we hebben het hier al heel lang over. Maar tegelijkertijd zie ik ook echt veranderingen, en dan denk ik: dit zijn blijvende veranderingen.'

Aanbevelingen voor bestuurders en toezichthouders

Vanuit dat optimisme zijn samen met de deelnemers de volgende aanbevelingen geformuleerd:

1. Bezint eer ge begint. Is de organisatie klaar voor 'kleur' aan de top? Is er voldoende draagvlak, steun van bovenaf en motivatie om vanzelfsprekendheden te bevragen?

2. 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.
3. Neem de ervaringen, zorgen en suggesties van werknemers en leiders van kleur over beperkende normen en racisme in de organisatie serieus. Niet wegkijken, ontkennen, of bagatelliseren.
4. Verleg de focus op individuen en interpersoonlijk gedrag naar een focus op structuren en de werkcultuur als het gaat om een inclusieve organisatie.
5. 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.

Het moge duidelijk zijn dat dit geen makkelijk af te vinken lijstje is. Dat is ook de hoofdboodschap van het rapport: diversiteit en inclusie in leiderschap zou geen vakje moeten zijn dat een organisatie zomaar kan afvinken. Het vergt serieuze voorbereiding en doorlopende inzet van iedereen.

Sinds het uitkomen van het rapport is de onderzoeker overspoeld met berichten van mensen van kleur. Ze herkennen zichzelf in de citaten, voelen zich voor het eerst gezien en gehoord, weten nu pas dat ze niet alleen zijn in hun ervaringen. Verschillende mensen moesten huilen bij het lezen. Het rapport gaat dus niet alleen over de veertig deelnemers, maar over een enorme groep mensen van kleur met talent en ambitie voor wie de weg naar de top vol obstakels is. Er is echt werk aan de winkel: vanzelfsprekendheden en verborgen normen gaan pas echt op de schop als **iedereen** verantwoorde-

'De deelnemers moeten niet alleen gewoon de tent runnen, maar nemen vaak ook de verantwoordelijkheid voor het D&I beleid terwijl ze zelf ook nog te maken hebben met uitsluiting en racisme'

lijkheid neemt voor een organisatie die zelfkritisch is, ruimte maakt, openstaat, met liefde rekening houdt met verschil. Boven alles vergt deze weg moed, iets wat de deelnemers in grote hoeveelheden bezitten. Zoals Maya Angelou schreef: 'Moed is de belangrijkste van alle deugden, want zonder moed kun je geen enkele andere deugd consistent in de praktijk brengen'⁴. 

Noten

1. Waldring, I., Crul, M., & Ghorashi, H. (2015). Discrimination of second-generation professionals in leadership positions. *Social Inclusion*, 3(4), 38-49.
2. Mesman, J. (2024) *Leiderschap in kleur*. Leiden: Universiteit Leiden. Te downloaden van www.judimesman.com.
3. Morgenroth, T., Kirby, T. A., Ryan, M. K., & Sudkämper, A. (2020). The who, when, and why of the glass cliff phenomenon: A meta-analysis of appointments to precarious leadership positions. *Psychological bulletin*, 146(9), 797.
4. Angelou, M. (2014). On leadership, courage and the creative process. Gepubliceerd op de website van de *Washington Post*, 28 mei 2014.