LEIDERSCHAP IN KLEUR

JUDI MESMAN

Samenvatting

Dit rapport beschrijft een exploratief kwalitatief onderzoek naar de ervaringen van 40 mensen van kleur die na mei 2020 zijn benoemd in leiderschapsposities in de (semi-)publieke sector, zoals in de (lokale) overheid, cultuur, onderwijs en zorg. De semigestructureerde interviews vonden plaats in de periode mei-november 2023.

Hoewel de thema's verschillende uitdagingen en worstelingen weerspiegelen doen verreweg de meeste deelnemers hun werk met veel plezier en toewijding. Hun inzichten zijn desalniettemin soms pijnlijk en confronterend, maar werden doorgaans gedeeld in een sfeer van optimisme en vanuit de motivatie om een verschil te maken.

De verhalen van de deelnemers worden beschreven aan de hand van zes thema's die hier kort worden samengevat. (1) Een kleurrijk gezelschap. Dit verwijst naar de diversiteit in afkomst, onderwijs- en loopbanen binnen de groep, waarbij allerlei barrières zoals onderadvisering en racisme regelmatig voorkwamen. Het overwinnen van tegenslagen werd gezien als bron van kracht. (2) Witte normen en verwachtingen. Vrijwel alle deelnemers gaven aan zich in de weg naar de top behoorlijk te hebben aangepast aan dominante normen, omdat organisaties weinig ruimte laten voor werkelijke diversiteit. De balans vinden tussen authenticiteit en meebewegen werd vaak genoemd als uitdaging. (3) Talent van kleur (h)erkennen. Veel deelnemers waren het erover eens dat 'kleur' eigenlijk altijd een rol speelt in sollicitaties, als je de baan wél krijgt en als je de baan niet krijg. Dat maakt ook onzeker. Niemand wil alleen vanwege hun afkomst benoemd worden. Een indrukwekkend CV is dan belangrijk om de schijn niet tegen te hebben. (4) Kleur in de leiderschapspraktijk. Acceptatie van de leider van kleur was lang niet altijd vanzelfsprekend, die moeten ze 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 te weg te nemen, maar ook om niet (alleen) met dat dossier geassocieerd te worden. (5) De kleur van onveiligheid. Er was vaak sprake van een dubbele belasting: gewoon de organisatie leiden én het navigeren van 'anders-zijn' waarbij onbegrip en gebrek aan steun van bovenaf nogal eens voorkwamen. Dat is soms eenzaam. Kenmerken van 'de glazen klif' waren bij een kleine groep aanwezig: een organisatie in de problemen waardoor het risico om te falen groot is. (6) Een kleurrijk toekomstbeeld. De rolmodelfunctie van deze deelnemers is groot, zo is de ervaring. Dat is soms even wennen en schept ook vaak een gevoel van verplichting die zwaar kan vallen: je mag niet falen. Men was doorgaans (voorzichtig) optimistisch over een meer diverse en inclusieve toekomst in de sector. Als we tenminste doorzetten op de ingeslagen weg en iedereen verantwoordelijkheid neemt.

Al met al worden de verhalen van de deelnemers gekenmerkt door verschillende spanningsvelden. Men erkent het belang van 'kleur' en afkomst in hun levensverhaal, loopbaan en leiderschapsstijl maar zou uiteindelijk liever zien dat het er niet toe doet. Dat de kern van het werk en hun kwaliteiten voorop kunnen staan. Aanpassen is voor veel deelnemers een tweede natuur waarmee ze bestaande normen mogelijk deels in stand houden of hielden, maar eenmaal aan de top zetten ze zich juist opvallend in om ruimte te maken voor 'anders-zijn' zodat anderen zich niet zo hoeven te conformeren aan een dominante norm. De uitzonderlijkheid van de deelnemers (vaak de eerste en de enige aan de top) en hun overleversmentaliteit legt de nadruk op het individuele niveau, terwijl deelnemers in de leiderschapspraktijk de nadruk leggen op het veranderen van systemen. Veertig mensen van kleur in topposities kan de indruk wekken dat het wel meevalt met institutioneel racisme, maar die conclusie gaat voorbij aan de wezenlijke uitdagingen waar deze groep nog voor staat en de weerstand in organisaties om werkelijke verandering te bewerkstellingen. Ja er is vooruitgang, maar het gaat niet vanzelf.

Op basis van de interviews en aanvullende input van de deelnemers in groepsbijeenkomsten en e-mailwisselingen zijn vijf aanbevelingen geformuleerd. (1) 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? (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) 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.

Dit is geen makkelijk af te vinken lijstje. Dat is ook de hoofdboodschap van dit 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. 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.'

Summary

This report describes an exploratory qualitative study of the experiences of 40 people of color who were appointed to leadership positions in the (semi-)public sector, such as in (local) government, culture, education and healthcare, after May 2020. The semi-structured interviews took place in the period May-November 2023. Although the themes reflect different challenges and struggles, the vast majority of participants do their work with great pleasure and dedication. Their insights are nevertheless sometimes painful and confronting, but were usually shared in an atmosphere of optimism and motivation to make a difference.

The stories of the participants are described on the basis of six themes that have been developed through reflexive thematic analysis. (1) A colorful group. This refers to the diversity in personal background, education and careers within the group, where all kinds of barriers such as under-advising and racism regularly occurred. Overcoming adversity was seen as a source of strength. (2) White standards and expectations. Almost all participants indicated that they had conformed to dominant norms on their way to the top, because organizations leave little room for real diversity. Finding the balance between authenticity and conforming was often mentioned as a challenge. (3) Recognizing talent of color. Many participants agreed that 'color' always plays a role in job applications, if you get the job and if you don't. That can also cause insecurity. No one wants to be appointed just because of their ethnic-racial background. An impressive CV is important to make sure that this is not how it comes across. (4) Color in leadership practice. Acceptance of the leaders of color was not always self-evident, they often have to earn it with extra effort. Many participants cite a bicultural background as a strength in their leadership in general and in the field of diversity and inclusion in particular. Many see this dossier as an important task that must be approached with the necessary caution in order to remove resistance, but also not to be (only) associated with that dossier. (5) The color of unsafety. There was often a double burden: leading the organization and navigating 'otherness', in which misunderstanding and lack of support from above often occurred. This sometimes led to experiencing loneliness. Characteristics of 'the glass cliff' were present in a small group: an organization in trouble that increases the risk of failure. (6) A colorful vision of the future. In the experience of the participants, their role model function is considerable. That sometimes takes some getting used to and often creates a feeling of obligation that can be difficult: you must not fail. People were generally (cautiously) optimistic about a more diverse and inclusive future in their sector. That is, if it continues on the chosen path and everyone takes responsibility.

All in all, the stories of the participants are characterized by different areas of tension. People recognize the importance of 'color' and cultural heritage in their life story, career and leadership style, but in the end would prefer that it doesn't play the role that it does and that the core of the work and their qualities can come first. For many participants, conforming is second nature. This may mean that to a certain extent they maintain or have maintained existing norms, but once at the top, they make a striking effort to make room for 'otherness' so that others do not have to conform to a dominant norm. The exceptionality of the participants (often the first and the only one at the top) and their survival mentality emphasizes the individual level, while participants emphasize changing systems in their leadership practices. Forty people of color in top positions may give the impression that institutional racism is not that prevalent, but that conclusion ignores the real challenges that this group still faces and the resistance in organizations to bring about real change. Yes, there is progress, but it doesn't happen by itself.

Based on the interviews and additional input from the participants in group meetings and e-mail exchanges, five recommendations were formulated. (1) Think before you start: is the organization ready for 'color' at the top? Is there sufficient support from above and organizational motivation to question what seem like self-evident norms? (2) Be realistic: Diversity and inclusion issues in an organization are not solved by one person of color in a leadership position. Mandate and widely shared responsibility are necessary. (3) Take seriously the experiences, concerns, and suggestions of employees and leaders of color about restrictive norms and racism in the organization. Don't look away, deny, or trivialize. (4) Shift the focus from individuals and interpersonal behaviors to a focus on structures and work culture when it comes to an inclusive organization. (5) Avoid the pitfall of focusing on the marginalized group as a source of problems or lack of success. Shift the focus to the entire organization so that development and building bridges comes from all sides and does not depend on the ability to conform of people of color.

This is not an easy list of boxes to tick off. That is also the main message of this report: diversity and inclusion in leadership should not be a box that an organization can just tick. It requires serious preparation and continuous commitment from everyone. Above all, this path requires courage, something that the participants possess in large quantities. As Maya Angelou wrote, "Courage is the most important of all virtues, for without courage you cannot practice any other virtue consistently."

Dit rapport draag ik op aan Philomena Essed die in 1984 met haar baanbrekende boek Alledaags Racisme de Nederlandse wetenschap en samenleving voorzag van een noodzakelijk startpunt voor een diepgaand begrip van racisme en discriminatie in ons land. Zij was haar tijd ver vooruit.

Inhoudsopgave

	Samenvatting 02	**Inleiding** 05	**Onderzoeksopzet** 07	**Resultaten** 10	**1. Een kleurrijk gezelschap** 11
					2. Witte normen en verwachtingen 17
					3. Talent van kleur (h)erkennen 24
					4. Kleur in de leiderschapspraktijk 31
	Reflectie 67	**Aanbevelingen** 63	**Discussie en conclusies** 56	**6. Een kleurrijk toekomstbeeld** 49	**5. De kleur van onveiligheid** 40

Inleiding

Veel 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 daarop volgende internationale zichtbaarheid en acties van de Black Lives Matter beweging toegenomen. Cijfers over etnisch-raciale diversiteit in organisaties worden in Nederland echter niet betrouwbaar bijgehouden. Er is in Nederland 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 Kader 1). Dit onderzoek is uitgevoerd om daar verandering in te brengen en inzichten op te doen die kunnen bijdragen aan effectief beleid rond etnisch-raciale diversiteit en inclusie als het gaat om leiderschapsposities. De centrale onderzoeksvraag is exploratief van aard en luidt:

Wat zijn de ervaringen van mensen van kleur in leiderschapsposities in de (semi-)publieke sector in Nederland?

Kader 1: Eerder onderzoek

Er is in Nederland vrijwel geen onderzoek gedaan naar de ervaringen van mensen van kleur in leiderschapsposities. Een uitzondering is een kwalitatief onderzoek van Waldring, Crul en Ghorashi (2015)[1] over mensen met een Turkse of Marokkaanse achtergrond die in Nederland zijn geboren, een diploma uit het hoger onderwijs hebben, minstens vijf mensen aansturen in hun werk in de publieke of private sector en minstens 2000 euro netto per maand verdienden. Dit onderzoek spitste zich toe op het meemaken van discriminatie op het werk en machtsverhoudingen die daarbij een rol spelen. Uit deze studie blijkt dat deze leiders subtiele discriminatie meemaken op het werk op verschillende niveaus van de organisatie: van leidinggevenden, nevengeschikten en ondergeschikten. Verder blijkt dat deze leiders zich bewust zijn van de verschillende machtsposities in de organisatie en dat zij hun strategieën gericht op omgaan met discriminatie hierop aanpassen.

Het onderzoek dat in dit rapport wordt beschreven onderscheidt zich op een aantal punten van de studie van Waldring en collega's. In het kort: de huidige studie gaat over een bredere groep van mensen van kleur (zie Kader 3 voor de definitie daarvan), richt zich voornamelijk op mensen in eindverantwoordelijke posities met doorgaans een groter aantal ondergeschikten en een aanmerkelijk hoger salarisniveau dan in de eerdere studie, bestrijkt in potentie álle ervaringen van mensen van kleur in en voorafgaand aan hun leiderschapspositie en niet alleen discriminatie-ervaringen, en beperkt zich tot de (semi-)publieke sector (zie ook de methodensectie). De verschillen maakt de ene studie niet beter dan de ander, maar geven aan waar het huidige onderzoek het vorige onderzoek aanvult.

Het onderzoek naar sociale mobiliteit van etnisch-raciale gemarginaliseerde groepen in Nederland van Marieke Slootman is ook relevant als context voor de huidige studie.[2] Slootman beschrijft verschillende processen en ervaringen die ook de leiders van kleur in dit rapport benoemen in hun weg naar de top. Daarnaast zijn er verschillende internationale overzichtswerken over leiders van kleur die de moeite van het lezen waard zijn.[3]

Dit rapport is geschreven voor een algemeen publiek. Dat betekent dat het zo min mogelijk jargon bevat en dat wetenschappelijke onderbouwingen en verwijzingen niet in de lopende tekst staan maar in aparte kaders. Vanwege de doelgroep van dit rapport zijn de teksten in de wetenschappelijke kaders beknopt en de bespreking van onderzoek niet zo volledig als dat in een wetenschappelijke publicatie het geval zou zijn. Het zijn eerder schetsen van wetenschappelijke inzichten om een idee te geven van wat er zoal in onderzoek wordt gevonden over de centrale thema's in dit rapport.

Het onderzoek richtte zich op mensen van kleur in topposities in de (semi-)publieke sector (zie ook Methoden). Aanvankelijk was het de bedoeling ook de private sector mee te nemen, maar gaandeweg kreeg ik de indruk dat het verschil tussen de sectoren zodanig is dat het beter is deze gescheiden te onderzoeken. De (semi-)publieke sector is een logisch startpunt gezien de maatschappelijke verantwoordelijkheid die bij deze sector hoort waar ook vraagstukken rond representatie en rechtvaardigheid bij horen.

Ten slotte gaat dit rapport expliciet over Nederland en worden de bevindingen ook zoveel mogelijk in het licht geplaatst van eerder (wetenschappelijk) werk over Nederland op dit gebied. Dat bleek voor sommige onderwerpen lastig, aangezien onderzoek naar mensen van kleur in organisaties in het algemeen en in leiderschapsposities in het bijzonder nog heel schaars is in Nederland. Ik hoop van harte dat het onderzoek dat in dit rapport centraal staat een inspiratie zal zijn voor meer Nederlandse studies op dit gebied en daarmee meer inzicht in kansen, barrières en risico's voor mensen van kleur in de bestuurlijke top. (Kader 2: Verantwoording)

Kader 2: Verantwoording

De onderzoeksopzet is goedgekeurd door de Ethiekcommissie van de Faculty of Governance and Global Affairs van de Universiteit Leiden. Alle geïnterviewden hebben toestemming gegeven voor het opnemen van het interview en de anonieme verwerking van hun ervaringen in publicaties. Daarnaast gaven ze toestemming voor het gebruik van specifieke geanonimiseerde citaten uit hun interview. Een wetenschappelijke klankbordgroep heeft als een vorm van peer review de analyse en rapportage van kritische feedback voorzien. Deze klankbordgroep bestond uit prof. dr. Halleh Ghorashi, prof. dr. Sennay Ghebreab, prof. dr. Sandra Groeneveld, en prof. dr. Guno Jones. De materiële kosten van het project zijn gefinancierd door de Stevinpremie die in 2021 door NWO is toegekend aan de auteur. De Universiteit Leiden leverde in-kind financiering in de vorm van de uren van de auteur.

Onderzoeksopzet

Mensen van kleur: mensen die niet wit zijn en/of een etnisch-raciale achtergrond hebben die in de Nederlandse samenleving niet tot de dominante groep behoort (zie Kader 3: Terminologie)

Leiderschapspositie: positie met (eind) verantwoordelijkheid voor (een deel van) een organisatie.

Onderzoeksopzet

Definities en afbakening onderzoeksgroep

Werkzaam in (semi-) publieke sector: (lokale) overheid, zorg, onderwijs, veiligheid en justitie, sociale zekerheid, cultuur, publieke media, organisaties zonder winstoogmerk.

Leiderschap van een organisatie die niet is opgericht ten behoeve van mensen van kleur.

Benoeming in leiderschapspositie na mei 2020 (na de moord op George Floyd) zodat de ervaringen hedendaagse mechanismen weerspiegelen in diversiteitsbeleid.

Datum van benoeming was leidend, ongeacht of deelnemers op het moment van het interview nog die positie bekleedden, en ongeacht of zij al eerder leiderschapsposities hadden bekleed.

Kader 3: Terminologie

De aanduiding ‘van kleur’ wordt gebruikt voor mensen die niet Wit zijn en/of een etnisch-raciale achtergrond hebben die in de Nederlandse samenleving niet tot de dominante groep behoort. Veel deelnemers gebruikten deze term ook om zichzelf of de bredere groep te beschrijven. Verschillende deelnemers noemden zichzelf bicultureel: opgegroeid in Nederland maar met wortels in een andere cultuur. Anderen gebruikten het inmiddels ouderwetse woord ‘allochtoon’ of zelfs ‘buitenlander’, vaak inclusief denkbeeldige aanhalingstekens. Weer anderen noemden zichzelf Surinamer of Marokkaan of Zwart. De verschillende termen werden ook regelmatig door elkaar gebruikt tijdens de interviews, afhankelijk van het specifieke onderwerp. Vrijwel alle deelnemers noemden de Nederlandse meerderheidsgroep Wit. Slechts enkele deelnemers gebruikten daarvoor het woord Blank.

Het woord etnisch-raciaal is ook een keuze. Het woord ‘ras’ wordt in Nederland niet veel meer gebruikt vanwege de deterministische associaties die het oproept, en door wetenschappelijke inzichten dat ras als het om mensen gaat voornamelijk sociaal geconstrueerd is, zij het in wisselwerking met biologie.[4] Het woord ‘etniciteit’ verwijst naar een gedeelde culturele identiteit gebaseerd op gedeelde gebruiken, religie, taal, regio van herkomst, en zo meer. In de interviews bleek dat deelnemers zichzelf en anderen identificeerden zowel aan de hand van wat in ouderwetse zin ras genoemd kan worden als op basis van culturele kenmerken en ook regelmatig door elkaar. Mijn keuze voor de term etnisch-raciaal is daarvan een weerspiegeling.

In deze publicatie worden de woorden Wit, Bruin en Zwart met hoofdletters geschreven om aan te geven dat ze niet (alleen) verwijzen naar iemands huidskleur, maar naar de etnisch-raciale groepsidentiteit die geassocieerd wordt met die kleur en die door verschillende deelnemers ook als zodanig werd verwoord. Het gebruik van de kleurwoorden kwam voor als aanduiding van een groep waartoe iemand zichzelf expliciet rekent, maar ook om aan te geven dat die groep juist door anderen op een bepaalde manier wordt gezien op basis van hun fysieke kenmerken. Bij Wit ging het vaak om een verwijzing naar de etnisch-raciale meerderheidsgroep en dominante cultuur in Nederland. Het al dan niet gebruiken van hoofdletters voor deze woorden – vooral voor het woord wit/Wit - is controversieel, zie daarover een inzichtelijk artikel van Olive Nduwanje in Oneworld.[5] Ik heb gekozen voor de hoofdletter om duidelijk te maken dat Wit ook een etnisch-raciale positie is en niet een neutraal startpunt waarvan alleen afwijkingen ‘etnisch’ zijn.

Ten slotte het woord ‘racisme’. In deze publicatie wordt racisme gebruikt in de betekenis van alle vormen van discriminatie op grond van ras, huidskleur en nationale of etnische afkomst.[6] Overzichtsstudies tonen aan dat racisme in Nederland structureel voorkomt in verschillende sectoren.[7]

Onderzoeksmethode

Kwalitatief onderzoek op basis van **semi-gestructureerde interviews,** waarin in ieder geval de volgende thema's aan bod kwamen: **persoonlijke achtergrond, (onderwijs) loopbaan, benoemingsprocedure, dominante normen, diversiteitsbeleid, en rolmodellen.**

Werving en dataverzameling vonden plaats in de periode **mei-november 2023.**

Werving deelnemers via het **persoonlijk netwerk** van de auteur, **de sneeuwbalmethode en mediaberichten** over nieuwe benoemingen.

Alle interviews zijn afgenomen door de auteur **op een locatie naar keuze van de deelnemer.**

Van alle interviews zijn **audio-opnames** gemaakt die later zijn **getranscribeerd voor gedetailleerde analyse.**

Duur interviews doorgaans **60-90 minuten,** met enkele uitschieters naar beneden (ca 45 minuten) en naar boven (ruim 2 uur).

Analysemethode: **reflexieve thematische analyse** (zie Kader 4: Reflexieve thematische analyse).

Tijdens en na de interviewfase vonden verschillende **bijeenkomsten met groepjes van steeds 6-10 deelnemers plaats waarin het onderzoeksthema nader werd besproken** (Zie hoofdstuk Reflectie). Inzichten uit deze gesprekken zijn ook opgenomen in dit rapport.

Kader 4: Reflexieve thematische analyse

Voor de analyse van de data is gebruik gemaakt van inductieve reflexieve thematische analyse.[8] Dat wil zeggen: de analyses gaan primair uit van de verzamelde gegevens en de ordening en interpretatie van de gegevens vindt plaats op basis van de wetenschappelijke en persoonlijke kennis en ervaring van de onderzoeker. Deze analysemethode erkent dat neutraliteit niet vanzelfsprekend leidt tot maximale objectiviteit. Omdat volledige neutraliteit in werkelijkheid onmogelijk is, blijven bronnen van bias in veel onderzoek onzichtbaar en vormen soms zelfs een obstakel voor objectieve inzichten, zeker als het over gemarginaliseerde groepen gaat die doorgaans door de lens van de dominante groep worden beschreven, niet zelden in de context van onderdrukking.[9] Geen wonder dat wetenschappelijk onderzoek door deze groepen soms gezien wordt als 'een vies woord'.[10]

Het is belangrijk om op te merken dat de onderzoeksgroep die in deze publicatie centraal staat niet zomaar als gemarginaliseerde groep moet worden gezien. Het zijn mensen van kleur die door hun etnisch-raciale minderheidsstatus in Nederland inderdaad te maken hebben met marginalisatiemechanismen in de samenleving, zoals ook uit dit rapport zal blijken. Maar het zijn ook mensen in machtsposities, mensen die in de toplagen van organisaties functioneren en deel uitmaken van een elite. Van die positie zijn ze zich doorgaans zeer bewust, en dat gaat samen met een verantwoordelijkheidsgevoel naar andere mensen van kleur die (nog) niet tot de elite behoren. Hun inzichten en de daarbij behorende aanbevelingen betreffen direct en indirect ook die laatste groep.

Donna Haraway introduceerde het begrip 'gesitueerde kennis': het idee dat alle vormen van kennis een weerspiegeling zijn van de context waarin ze worden geproduceerd, inclusief de persoon van de onderzoeker.[11] Sandra Harding ontwikkelde het begrip 'sterke objectiviteit', verwijzend naar een onderzoekspraktijk waarin de ervaringen van de (gemarginaliseerde) groep in kwestie als uitgangspunt wordt genomen en waarin openheid over het profiel van de onderzoeker en de mogelijke invloed daarvan op de resultaten en conclusies word gegeven.[12] Daarom schrijf ik in dit rapport in de eerste persoonsvorm en niet uitsluitend in de passieve vorm waarin de onderzoeker onzichtbaar blijft.

Bij reflexieve thematische analyse doorloopt de onderzoek de volgende stappen: (1) De data meerdere malen bestuderen (beluisteren, lezen); (2) Voorlopige codes formuleren en registreren die interessante aspecten van de data weerspiegelen; (3) Clusteren en ordenen van codes die samen een mogelijk onderliggend thema vormen; (4) Nagaan of de voorlopige thema's inderdaad een goede weerspiegeling zijn van de codes en van de dataset als geheel; (5) Definiëren en labelen van thema's door middel van doorlopende aanpassing en verfijning, ook in relatie tot de overkoepelende verhaallijn; (6) Rapporteren. In de praktijk vinden de eerste vier stappen gedeeltelijk tegelijkertijd plaats. In het reflectiehoofdstuk in de hoofdtekst ga ik verder in op mijn rol in het onderzoeksproces als geheel en de invloed die dit mogelijk gehad heeft op de werving, de interviews, de analyses en de conclusies.

Profiel van de onderzoeker

Voor het uitvoeren van kwalitatief onderzoek en reflexieve thematische analyse van kwalitatieve data zijn de wetenschappelijke en persoonlijke kennis en ervaring van de onderzoeker belangrijk gereedschap. De onderzoeker verschuilt zich daarbij niet achter zogenaamde neutraliteit, maar is open over het eigen profiel en hoe dat invloed kan hebben op het onderzoeksproces.

Mijn wetenschappelijke kennis en ervaring heb ik in de afgelopen 30 jaar opgedaan met een studie klinische en gezondheidspsychologie en een promotie in de ontwikkelingspsychopathologie, gevolgd door de uitvoering en begeleiding van enkele tientallen kleine en grote onderzoeksprojecten. Alle onderzoeken gingen over kinderen en jongeren, waarbij de rol van cultuur, etniciteit, gender en seksualiteit in de opvoeding en het onderwijs centraal stond.

In de laatste jaren richtte ik me vooral op vraagstukken rond racisme en verschillende vormen van discriminatie. Ik heb ervaring met zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethoden. Het onderzoek Kleur aan de Top is het eerste onderzoek dat ik heb uitgevoerd dat niet over jeugd gaat.

Mijn persoonlijke kennis en ervaring die relevant zijn voor dit onderzoek hebben te maken met mijn achtergrond en werkervaring. Ik ben een cis-gender heteroseksuele vrouw van kleur met Indische wortels. Ik ben opgevoed door maatschappelijk betrokken linksgeoriënteerde ouders. Ik heb vooral in mijn jeugd te maken gehad met racisme en discriminatie. In mijn professionele leven ben ik het niet veel tegengekomen, behalve enkele opmerkingen van collega's die verraden dat men mij als 'de ander' ziet en dat men weinig weet van de ervaringen van mensen van kleur in Nederland.

Ten slotte heb ik zelf 10 jaar formele leiderschapsposities bekleed in de semi-publieke sector, namelijk aan de Universiteit Leiden. Van 2012 tot 2016 was ik directeur van het Instituut Pedagogische Wetenschappen en van 2016-2022 decaan van het Leiden University College (LUC). Met name de ervaringen bij LUC hebben mij veel geleerd over het bestuurlijk én persoonlijk navigeren van vraagstukken rond racisme en de precaire positie waarin iemand van kleur verkeert als dit thema zich aandient.

In de sectie 'Reflectie' beschrijf ik hoe mijn profiel een rol heeft gespeeld in de verschillende fasen van het onderzoek, van de werving van deelnemers tot aan de analyse van de data en de weergave van de resultaten.

Resultaten

De zes analysestappen die horen bij reflexieve thematische analyse hebben geleid tot de identificatie van zes thema's die samen een verhaallijn vormen waarin de ervaringen van de geïnterviewden tot uitdrukking komen.

Hoewel de thema's verschillende uitdagingen en worstelingen weerspiegelen geeft de overgrote meerderheid van de deelnemers met grote toewijding en passie vorm aan hun functie. De meeste geïnterviewden zijn duidelijk op hun plek in hun (relatief) nieuwe functie en doen hun werk met veel plezier. Hun inzichten zijn desalniettemin soms pijnlijk en confronterend, maar werden doorgaans gedeeld in een sfeer van optimisme en vanuit de motivatie om een verschil te maken. Dit rapport dient gelezen te worden in die context.

Hieronder werk ik deze thema's uit en illustreer ze met anonieme citaten van deelnemers. Daarover nog een paar punten die ik graag wil benoemen. Van iedere deelnemer zijn 4-6 citaten opgenomen om te zorgen dat ieders ervaringen vertegenwoordigd zijn. Citaten binnen één subthema zijn altijd afkomstig van verschillende deelnemers, en zo'n blokje bevat nooit meerdere citaten van één deelnemer. Ten slotte is het verleidelijk om te denken dat alle citaten die wat kritischer of negatiever zijn allemaal van dezelfde mensen komen. Dat is niet het geval. Er was juist een opvallende mix van geluiden, ook binnen deelnemers. Een zeer pijnlijke ervaring en een optimistisch geluid kunnen dus zomaar van één en dezelfde persoon komen.

De overgrote meerderheid van de deelnemers vervult hun functie met veel plezier. Hun inzichten zijn desalniettemin soms pijnlijk en confronterend, maar werden doorgaans gedeeld in een sfeer van optimisme en vanuit de motivatie om een verschil te maken. Dit rapport dient gelezen te worden in die context.

EEN KLEURRIJK GEZELSCHAP

01

De onderzoeksdeelnemers zijn in alle opzichten een kleurrijk gezelschap. Ze hebben wortels in regio's over de hele wereld, werken in uiteenlopende sectoren en hebben niet zelden een opvallend diverse achtergrond wat betreft opleiding en werkervaring. Intersecties worden niet gerapporteerd om herkenbaarheid van de deelnemers te voorkomen. Ik heb 46 personen benaderd voor deelname aan het onderzoek. Vier personen reageerden niet, twee gaven aan geen tijd te hebben. De uiteindelijke groep bestaat dus uit 40 personen. Hier volgt een algemene beschrijving van de onderzoeksgroep, waarna dieper wordt ingegaan op kenmerken van hun achtergrond die zij zelf als vormend benoemden in hun levens en loopbanen.

18 Geboren in Nederland

22 Geboren in het buitenland
5 Op volwassen leeftijd naar Nederland gekomen

40 Deelnemers - 18 vrouw, 22 man

6 LHBT

Leeftijd	30ERS	40ERS	50ERS	60ERS
	4 Deelnemers	19 Deelnemers	13 Deelnemers	4 Deelnemers

Noot: Het gaat hier om de etnische afkomst die de deelnemers 'van kleur' maakt. Daarnaast identificeerden 11 deelnemers zich als Surinaams. Acht deelnemers zijn opgegroeid met één of twee witte ouders.

ZWANA = Zuid-West Aziatisch – Noord Afrikaans (wat vaak in Eurocentrische termen het Midden Oosten wordt genoemd)

35 Werkzaam binnen de Randstad

<50	18 Deelnemers
50–200	12 Deelnemers
200>	10 Deelnemers

Omvang organisatie(-onderdeel) waarover de deelnemer de leiding heeft in aantallen werknemers

Gemiddelde maanden in functie

variatie: 2-36 maanden

6 Deelnemers

Veel deelnemers hebben indrukwekkende carrières en het viel me op dat ze daarbij niet altijd de geijkte paden volgden. Ze bewogen tussen verschillende typen banen binnen sectoren en maakten de overstap naar andere sectoren. Hun onderwijsloopbanen en carrières getuigen doorgaans van grote ambitie, creativiteit en brede interesse. Er zijn er maar weinig die een lineair voorspelbaar pad hebben gevolgd. En bij alle deelnemers staat een wens om een verschil te maken in de samenleving centraal in hun loopbaan. Opvallend is ook dat veel deelnemers het credo ‘een leven lang leren’ heel letterlijk nemen door steeds weer nieuwe opleidingen te volgen, soms ook naast hun baan. Aangezien het hier mensen betreft die een toppositie bekleden is het niet verwonderlijk dat nieuwsgierigheid, hard werken en doorzettingsvermogen ze niet vreemd zijn.

Deze profielschets kan echter niet los worden gezien van hun achtergrond. Bijna alle deelnemers benoemen hun ervaringen met opgroeien in een Witte wereld waarin zij vaak als ‘anders’ werden gezien en behandeld als bijzonder vormend in hun levensloop. Hoewel de jeugdervaringen van veel deelnemers getuigen van heel wat (pijnlijke) uitdagingen, werden deze in de interviews meestal gedeeld alsof zij vanzelfsprekend waren, het was nu eenmaal zo. Vrijwel iedereen maakte racisme mee, van microagressies (‘wat spreek je goed Nederlands’) en racistische scheldpartijen tot lichamelijk geweld. Ook als deelnemers openhartig vertelden over ervaringen die ze nog steeds weleens aangrijpen, was dat vrijwel altijd in de context van wat het ze heeft gebracht en hoe dit ze een waardevol (ander) perspectief geeft op de samenleving in het algemeen en hun werkveld en functie in het bijzonder. Zo maakte men van de nood een deugd.

Ruim de helft van de deelnemers vertelde dat ze van jongs af aan harder hebben moeten werken en zich meer hebben moeten bewijzen dan andere (Witte) mensen. Die boodschap kregen ze ook vaak al van jongs af aan van hun ouders mee.

“Er is ook inderdaad wel op ons ingepraat, ja je bent anders en je zult echt wel harder moeten werken.”

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

“En daarnaast heb ik van m’n moeder geleerd, en dat zit er wel een beetje in, dat ik altijd een stapje harder zal moeten doen dan als ik er anders had uitgezien.”

“De realiteit was: je bent in het nadeel, mensen gaan je als minder competent zien. Dus je moet net als je grootouders heel gedisciplineerd zijn, heel hard werken en integer zijn.”

Aangezien het hier mensen betreft die een toppositie bekleden is het niet verwonderlijk dat nieuwsgierigheid, hard werken en doorzettingsvermogen ze niet vreemd zijn.

De ouders van de deelnemers kregen gelijk, zo bleek tijdens hun schoolloopbaan. Van de deelnemers die in Nederland op school hebben gezeten was de helft in de overgang van de basisschool naar het voortgezet onderwijs aantoonbaar onder-geadviseerd. Dat wil zeggen: het schooladvies (bijvoorbeeld mavo of havo) was lager dan op basis van de schoolprestaties en/of de eindtoetsscore verwacht mocht worden (zie Kader 5: Kleur in het onderwijs). Dit gebeurde ook bij zeven deelnemers wiens ouders hoog opgeleid waren. Op het oog waren er geen duidelijke verschillen tussen de wel- en niet-onder-geadviseerde groep wat betreft gender, etnische afkomst of geboorteland (wel/niet Nederland). Naast onder-advisering waren er ook andere ervaringen met racisme en discriminatie door leerkrachten tijdens de schoolloopbaan. De onderwaardering en discriminatie in het onderwijs heeft bij verschillende deelnemers de nodige sporen achtergelaten.

"En die [leerkrachten] gingen mijn accent nadoen, hardop in de klas. Ja.... Ja, de Nederlands leraar was nog het ergst, echt een klootzak. Daar moet ik niet te lang over nadenken, zo'n nare tijd... was echt heel naar."

"Ik wilde literatuur studeren en ik kreeg steeds te horen [van leerkrachten], nou vergeet dat maar, dat gaat je toch nooit lukken."

"Het is niet makkelijk geweest, ik heb echt héél hard moeten werken, heel erg echt van de bottom gewoon moeten beginnen en heel veel moeten slikken. Maar ik betwijfel wel zeg maar, als ik niet van kleur was, ik vraag me af of het dan ook zo zwaar was geweest."

"Ja, het was gewoon een hele Witte school. Ik heb daar ook wel heel veel last van gehad met leraren en de leiding van de school (...) Toen ik mijn diploma kreeg, zei de rector letterlijk 'wij hadden nooit gedacht dat jij hier ooit met een diploma weg zou gaan', gewoon In de toespraak van een volle aula."

"Nou dat [de onder-advisering] heeft me gewoon fysiek opgebroken, dat is een soort van strijd, een soort van vechten. Dat was het meest pijnlijk, in stilte vechten om op te gaan klimmen."

Kader 5: Kleur in het onderwijs

Op het gebied van onderwijs laten landelijke cijfers zien dat jeugd met een niet-Westerse migratieachtergrond (zoals het in veel rapportages heet) steeds minder verschillen van jeugd zonder migratieachtergrond.[13] Het is daarbij interessant dat de vertegenwoordiging van jongvolwassenen met een niet-Westerse migratieachtergrond op universiteiten heel dichtbij die van jongvolwassenen zonder migratieachtergrond ligt (14% versus 15%), terwijl het verschil op het VWO groter is (13% vs 19%). Jongeren van kleur zijn ook veel vaker 'stapelaars' dan andere jongeren, zo blijkt uit landelijke cijfers[14] en uit onderzoek specifiek onder studenten met een migratieachtergrond.[15] Onderzoekers brengen dit stapelaarspatroon onder andere in verband met onderadvisering.

Uit landelijke cijfers blijkt dat bij leerlingen met een niet-Westerse migratieachtergrond het schooladvies (bijvoorbeeld mavo of havo) vaker dan bij andere leerlingen lager is dan op basis van de schoolprestaties verwacht mag worden.[16] Dit patroon verdwijnt als gecorrigeerd wordt voor het opleidingsniveau van de ouders én uit cijfers blijkt dat het initiële advies vaak alsnog naar boven bijgesteld op basis van de eindtoets, vooral op scholen met een grote populatie leerlingen met een migratieachtergrond.[17] Deze vrij recente cijfers geven dus geen blijk van onderadvisering op etnisch-raciale gronden. Daarbij moet wel worden aangetekend dat de categorie 'niet-Westerse migratieachtergrond' zowel te breed als te smal kan zijn om racistische mechanismen te identificeren. En omdat sociaaleconomische achterstelling in Nederland ook een kleur heeft[18], treft onderadvisering wel juist vaak leerlingen met een migratieachtergrond. De onderzoeksdeelnemers zaten grofweg in de periode 1970-2000 in het laatste jaar van het basisonderwijs. Over die periode zijn niet of nauwelijks cijfers beschikbaar over onderadvisering.

Naast onderadvisering zijn institutionele bronnen van ongelijkheid in het onderwijs onder andere: (lage) verwachtingen en minder steun van leerkrachten[19], ondervertegenwoordiging en stereotiepe representatie van mensen van kleur in lesmateriaal[20], het lerarentekort dat scholen met veel leerlingen met een migratieachtergrond onevenredig hard treft[21], en het taalbeleid op scholen, waarbij een verbod op het spreken van een andere taal dan Nederlands gangbaar is, maar niet op wetenschap gestoeld is en op verschillende manieren uitsluitend en discriminerend werkt.[22] Ten slotte is er dxe neiging om leerlingen van kleur te benaderen vanuit ideeën over wat ze allemaal niet zouden hebben en kunnen (deficit denken), een gedachte die volgens onderwijskundigen Orhan Agirdag en Louise Elffers niet bevorderlijk is voor inclusief onderwijs en kansengelijkheid.[23] Zie ook het onderzoek van Slootman met belangwekkende persoonlijke verhalen over de schoolervaringen van jongeren van kleur in Nederland.[24]

Van de deelnemers die in Nederland op school hebben gezeten was de helft in de overgang van de basisschool naar het voortgezet onderwijs aantoonbaar onder-geadviseerd.

Bij de onderzoeksdeelnemers was het vaak een assertieve ouder die ervoor zorgde dat de deelnemer bij een te laag advies alsnog naar het gepaste onderwijsniveau ging, maar dat gebeurde lang niet altijd. De helft van de deelnemers had ouders die weinig of geen opleiding hadden, en niet of nauwelijks Nederlands spraken. Het waren soms juist de deelnemers die als kind hun ouders (en andere familieleden) ondersteunden omdat zij zelf wel goed Nederlands spraken en de weg kenden.

“In een zee van tegenslag een schep pakken, en een kant op te graven. Dat hebben heel veel mensen van kleur wel geleerd in deze Witte maatschappij. Die hebben geleerd: je moet gewoon een richting kiezen en beginnen te graven. Anders ga je kapot. Die kwaliteit is super functioneel.“

De deelnemers die niet alsnog een hoger schooladvies kregen moesten zich eerst bewijzen door hoge cijfers te halen op de middelbare school voordat zij binnen één of enkele jaren doorstroomden naar een hoger niveau. Anderen werden zogenaamde ‘stapelaars’ die meerdere diploma’s haalden. In Nederlands onderzoek van het Kennisplatform Inclusief Samenleven bleek dat de helft van de stapelaars met een migratieachtergrond steun van onderwijsprofessionals hadden gemist en zich onvoldoende gezien voelden in het onderwijs (zie ook Kader 5). Uit de citaten van de deelnemers aan het huidige onderzoek blijkt eenzelfde patroon. Toch legden de meeste deelnemers – ook diegenen die de negatieve kanten benoemden - de nadruk op het feit dat hun jeugdervaringen ze sterker heeft gemaakt, strijdbaar en beter opgewassen tegen moeilijke situaties in het algemeen en racisme in het bijzonder.

“Het was vooral zelf ontdekken en uitzoeken (…) en dat kweekt ook een bepaalde mentaliteit. (…) Ik ben echt wel een rasechte survivor. Ik kan echt wel heel veel zelf oplossen.”

“Als je eenmaal uitsluiting kent, dan weet je hoe je ermee moet omgaan. (…) Zo bijzonder is dit niet, ik ben weer terug in m’n middelbare schooltijd. Hoe harder men schopt, hoe harder men trapt, des te harder ga ik werken.”

“Ik heb als kind een oorlog meegemaakt, ben gevlucht en heb in een nieuw land vaker de rol gehad om voor mijn familie te zorgen en hen te leiden. Dat alles komt nu goed van pas in mijn werk. Voor mensen en organisaties zorgen, op vele vlakken, dat kan ik!”

De deelnemers benadrukken dat hun jeugdervaringen ze sterker hebben gemaakt, strijdbaar en beter opgewassen tegen moeilijke situaties in het algemeen en racisme in het bijzonder.

De deelnemers lieten zich dus niet zomaar uit het veld slaan. Niet zo gek dus dat ze het allemaal ver geschopt hebben. Toch herinnerden lang niet alle deelnemers zich hun jeugd als bijzonder uitdagend. Er waren ook deelnemers die relatief fluitend door het leven zijn gegaan, die wel meteen op een passend (hoog) schoolniveau terecht kwamen, die ouders hadden die de kennis en ervaring hadden om begeleiding te bieden en/of ‘van nature’ dingen snel van zich af laten glijden. En die daardoor vanuit een comfortabelere positie de wereld in gingen.

Verschillende deelnemers gaven ook aan dat zij zich niet heel bewust hebben hoeven aanpassen. Hun manier van doen en spreken kwam al overeen met wat door de meerderheidsgroep in Nederland acceptabel wordt gevonden. Soms door ouders die zelf een bepaald opleidingsniveau hadden en goed Nederlands spraken, maar zeker ook door de leeftijdgenoten met wie ze omgingen op school en tijdens de studie. Dat ging vaak samen met een bepaalde stijl van kleden en een algemene manier van doen die goed past bij de dominante Witte cultuur. Zij merkten zelf ook op dat ze daardoor in hun jeugd en daarna minder weerstand opriepen dan anderen met een migratieachtergrond die wel ‘anders’ klinken en doen.

“Ik denk dat ik in die zin heel acceptabel ben. Ik denk dat ik in die zin ook wel lijk op de rest… Ja het is een beetje een camouflage misschien.”

“Ik heb dezelfde culturele gebruiken, voor het overgrote deel. Ik ben gewend om te borrelen, ik weet wanneer ik wel of niet iets moet zeggen, dus ik schik helemaal in die mores en ben daarin geen bedreiging. Ik doe een heel laag beroep op het aanpassingsvermogen van de ander.“

“Maar ik heb nooit moeite hoeven doen en ook nooit het gevoel gehad dat ik me moest aanpassen. (…) Ik heb dat gevoel van urgency zelf nooit zo gehad. Het gaat me zelf eigenlijk allemaal wel prima af en ik heb voornamelijk met witte mensen gewerkt, overal waar ik zit. Maar die realisatie vind ik ook wel weer confronterend.“

“Van buiten ben ik Aziatisch, maar ik heb een hele Hollandse opvoeding gehad, dus ik voel me in die zin ook heel Nederlands. “

"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 teveel 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 af staan van de meerderheid niet zomaar mee mogen doen. En dat betekent dat je zelf in zekere mate aanpassen aan de Witte norm als de enige optie wordt gezien als je mee wilt doen in de Nederlandse samenleving.

02 WITTE NORMEN EN VERWACHTINGEN

Aanpassen is voor veel deelnemers een tweede natuur, zo bleek uit de gesprekken. Zorgen dat je acceptabel bent en voldoet aan de Witte norm. Dat ging bijvoorbeeld over taal: keurig Nederlands spreken, niet met een accent praten, of dat nu een Surinaams accent is of een accent van buiten de Randstad. Mijn inschatting is dat minder dan een handjevol deelnemers op basis van de audio-opname door een onbekende zou worden herkend als iemand van kleur. Natuurlijk is er geen standaardmanier waarop iemand met wortels in het Caribisch gebied of Noord-Afrika zou moeten klinken, zeker niet als ze in Nederland zijn geboren en getogen, maar het was opvallend dat bij vrijwel níemand hun wortels buiten Nederland hoorbaar waren. Vrijwel alle deelnemers dachten dat ze nooit op deze positie waren gekomen als ze een accent hadden gehad.

De ongemakkelijke vraag of je een accent mag hebben in een toppositie werd door Tanja Jadnansing, voorzitter van stadsdeel Amsterdam-Zuidoost begin 2024 duidelijk onder woorden gebracht in een artikel voor NieuwWij. Haar mooie maiden speech in de Tweede Kamer werd niet op de inhoud bekritiseerd, maar om het Surinaamse accent waarmee ze die uitsprak. Ze schrijft daarover: "(…) bij elk kamerdebat probeerde ik om zonder mijn accent te praten. Totdat ik een stem hoorde die mij zei dat mijn accent mijn ik is, mijn verbinding met waar ik vandaan kom en dat ik zonder mijn accent slechts half mijzelf kan zijn."

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

Meer algemeen waren de onderzoeksdeelnemers zich ervan bewust dat het in hun loopbaan belangrijk is geweest om op geen enkel gebied ruimte te laten voor kritiek en dus te zorgen dat ze niet alleen 'netjes' praten maar er ook netjes uitzien en niet tegen de stroom inzwemmen. In ieder geval niet te anders zijn (zie Kader 6: Conformeren aan de Witte norm).

"Nee ik ben me altijd heel bewust geweest van ik moet er netjes uitzien, zodat er geen commentaar of kritiek op hoe ik eruit zie, én ik moet heel netjes praten zodat er ook geen commentaar is op hoe ik praat. Ik heb mezelf ook aangeleerd om hele dure woorden te gebruiken."

"Ik voelde dat het gedoogd werd. Dus dat als ik zou zeggen tot hier en niet verder, dat dat echt negatief kon zijn voor mijn loopbaan. Dan kom je in de modus van ik ga me aanpassen, een beetje richting pleasen en het vermijden van dingen."

"Ik denk dat we in Nederland nog steeds op zoek zijn naar die biculturele leider die eigenlijk stiekem gewoon ook heel erg Nederlands is. (…) En dat mag een beetje anders zijn, want dat geeft dan kleur, maar niet te veel. (…) Ik denk ook dat veel mensen zoals ik die op posities terecht zijn gekomen zoals ik er knettergoed in zijn om echt enorm aanpassingsvermogen te hebben. Ik denk echt dat dat ons talent is."

Kader 6: Conformeren aan de Witte norm

"Het is voor mij een conflict omdat ik er niet bij kan horen en tegelijkertijd mijzelf kan zijn. Het is een worsteling. Integreren is niet gelijk aan assimileren. Maar hoe kan ik integreren zonder mijn identiteit kwijt te raken? Ik wil graag bij de groep horen, zonder dat ik mijzelf verlies." Hier is Mahin aan het woord, docent op de Hanzehogeschool, geïnterviewd door Charlotte Wekker.[25]

Mahin heeft het over conformeren: je zoveel mogelijk aanpassen aan de dominante norm zodat je erbij hoort. De werkvloer is bij uitstek een situatie waarin mensen erbij willen horen en positief beoordeeld willen worden. Maar de dominante norm past lang niet iedereen. Daarvoor is de variatie tussen mensen op allerlei dimensies veel te groot. Mensen die afwijken van de norm, op welke manier dan ook, zijn soms alleen welkom als ze meedoen met de bestaande organisatiecultuur.[26] Dit geldt ook voor veel mensen van kleur. Ze mogen kleur geven aan het plaatje, maar moeten ook weer niet té anders zijn.[27]

Uit voornamelijk Amerikaans onderzoek blijkt dat mensen van kleur zich op de werkvloer in hoge mate aanpassen aan de dominante culturele norm om geaccepteerd te worden door de Witte meerderheid.[28] Ook in het onderzoek naar racisme op het Ministerie van Buitenlandse Zaken[29] en in het eerder genoemde Nederlandse onderzoek van Waldring en collega's (zie Kader 1) kwam dit patroon naar voren. Dit aanpassingsvermogen wordt door de mensen van kleur zelf regelmatig gezien als een kracht, iets waarmee ze verder komen in het leven. Maar het nadeel is dat het vermoeiend kan zijn als je je steeds moet aanpassen en dat je collega's je nooit echt leren kennen als je je anders voordoet dan je bent, zo blijkt ook uit deze studies.

In de wetenschappelijke literatuur komt dit thema ook terug in reflecties op authenticiteit die in het geding komt als men zich teveel moet aanpassen op de werkvloer. Zo bleek er in Nederlands onderzoek naar professionals van kleur een spanningsveld te zijn tussen conformeren aan de norm en authenticiteit.[30] De Amerikaanse onderzoeker Patricia Hewlin noemt dit aanpassingsgedrag 'façades van conformiteit'.[31] Uit haar onderzoek blijkt dat geforceerde conformiteit juist kan leiden tot gevoelens van uitputting en minder betrokkenheid bij werk. Zij vond ook dat Zwarte werknemers een hogere mate van die conformiteit rapporteren dan andere etnisch-raciale groepen in de Verenigde Staten. Een belangrijke reden voor die conformiteit was volgens de Zwarte onderzoeksdeelnemers in het onderzoek van Hewlin de onwetendheid en gebrek aan culturele sensitiviteit van Witte collega's.

Dit aanpassingsgedrag dat ertoe leidt dat iemand op het werk anders praat en zich ook soms anders gedraagt dan in de thuisomgeving. Dat wordt ook wel code switching of codewisseling genoemd.[32] Het duidelijke voordeel is acceptatie door collega's, maar het nadeel is dat het de (Witte mannelijke) norm in stand houdt.[33] Een andere strategie die kan worden toegepast is de rol aannemen van verbinder tussen werelden, zoals deelnemers aan een onderzoek onder Turks-Nederlandse onderwijsprofessionals beschreven.[34] Niet iemand die alleen maar tussen werelden in staat (in-betweenness, zoals Edward Said dat noemde[35]), maar iemand die actief meerdere culturele repertoires kan inzetten om op creatieve wijze verbindingen tot stand te brengen die er eerder niet waren.[36]

Bij verschillende deelnemers is ook sprake van code switching: afhankelijk van het gezelschap en de context anders spreken. Dat kan gaan over letterlijk een andere taal spreken, maar ook over accenten, woordkeuze en zelfs onderwerpkeuze. Dat kon bij enkele deelnemers weer leiden tot kritiek uit de eigen groep. Dat ze zich te 'Wit' gedragen of te 'Wit' klinken. Dan werden ze in eigen kring uitgemaakt voor Bounty (zwart/bruin van buiten, wit van binnen) of banaan (geel van buiten, wit van binnen). Sommigen noemden zichzelf zo en moesten erom lachen.

Aanpassen aan de norm is niet de enige manier waarop het bewustzijn van de deelnemers dat ze anders zijn dan de meerderheid tot uiting komt. Dat heeft te maken met het bewustzijn van stereotypen en bijbehorende vooroordelen die andere mensen kunnen hebben over de etnisch-raciale groep waartoe ze behoren (zie Kader 7: Racistische stereotypen). Weten hoe er vaak over jouw groep en dus mogelijk ook over jou wordt gedacht kan leiden tot anticiperende aanpassing gericht op het voorkomen of wegnemen van vooroordelen door je anders te gaan gedragen. Dit is een vorm van compenseren: je tegengesteld gedragen aan het stereotype en zo te compenseren voor mogelijke negatieve beelden die iemand zou kunnen hebben (zie Kader 8: Compenseren).

Compensatiegedrag kwam in alle etnisch-raciale groepen voor, maar er waren wel nuanceverschillen in de aard van de racistische stereotypen en vooroordelen waarop de deelnemers op basis van ervaring anticiperen. En dat heeft weer gevolgen voor de aard van het preventieve compensatiegedrag.

Veel Zwarte deelnemers waren zich pijnlijk bewust van de manier waarop andere mensen naar ze kijken en dat stereotypen daarbij een rol kunnen spelen. Deze wetenschap die zij ook uit eigen ervaring kennen maakt nogal eens dat de Zwarte deelnemers de noodzaak voelen om zich klein te maken, om de angst of het ongemak die Witte mensen zouden kunnen voelen weg te nemen. Dit kwam bij zowel mannen als vrouwen voor.

"Dus als Zwarte persoon heb je tactieken, methodes om het gevoel van ongemak bij de ander ongedaan te maken. (...) Ik heb me wel kleiner gemaakt dan ik ben."

"Nou dan doe ik een geste door net even wat vriendelijker te zijn (...) zodat de gepercipieerde bedreiging voor de ander zo klein mogelijk wordt."

"Ik ga er altijd van uit dat alleen al mijn aanwezigheid beangstigend gaat zijn voor mensen. En daarom moeten ze me leren kennen als een persoon en begrijpen dat ik een mens ben in plaats van een idee."

Kader 7: Racistische stereotypen

Stereotypen zijn overdreven beelden over groepen mensen die vaak niet (of slechts deels) overeenkomen met de werkelijkheid en die weer kunnen uitmonden in vooroordelen: waardeoordelen over een ander die niet gebaseerd zijn op feiten over die persoon, maar op aannames over de groep waartoe iemand behoort. Stereotypen en vooroordelen over etnisch-raciale groepen liggen op hun beurt ten grondslag aan racistische discriminatie.

Uit onderzoek blijkt dat racistische stereotypen in Nederland nog gemeengoed zijn.[37] Mensen hebben allerlei (automatische) associaties bij specifieke etnisch-raciale groepen die gevormd zijn door blootstelling aan eenzijdige representaties van mensen van kleur. Die associaties zijn vaak gebaseerd op beelden die al eeuwen teruggaan en gestoeld zijn op een geschiedenis waarin Witte superioriteit bestond bij de gratie van het toeschrijven van inferioriteit aan de niet-Witte ander.[38] Daarbij wordt ook vaak de moderne ruimdenkende Witte Nederlander tegenover de traditionele en bekrompen migrant gezet.[39]

Er zijn ook aanwijzingen voor geïnternaliseerd racisme: het fenomeen dat mensen van kleur stereotiep kunnen denken over hun eigen etnisch-raciale groep.[40] In bepaalde situaties kan dat weer een negatief effect hebben op prestaties in domeinen waarop de stereotypen van toepassing zijn, zoals in de wetenschappelijke literatuur over stereotype dreiging wordt beschreven.[41] Blootstelling aan de alomtegenwoordige eenzijdige stereotype-bevestigende beelden en verhalen laat dus geen enkele groep onberoerd.

Omdat elke weergave van de inhoud van racistische stereotypen bijdraagt aan het bestendigen van de associaties die aan de basis liggen van vooroordelen en discriminatie doe ik een beroep op het voorstellingsvermogen van de lezer. U weet op basis van uw eigen interne en externe ervaringen waarschijnlijk precies welke stereotypen hier bedoeld worden. De woorden en beelden die bij de lezer opkomen zijn geen individueel probleem, maar het product van een lange (koloniale) geschiedenis van dominante manieren van denken, spreken en schrijven over mensen van kleur die een stempel hebben gedrukt op hoe mensen aankijken tegen de etnisch-raciale ander.[42]

Dergelijke strategieën worden ook beschreven door Claude Steele in het boek Whistling Vivaldi, waarin hij het verhaal van Brent Staples - een Zwarte journalist - vertelt die 's nachts op straat als hij Witte mensen tegenkomt een deuntje van Vivaldi fluit om ze te laten weten dat hij niet eng is, maar 'beschaafd'. Als hij dat doet ontspannen de mensen zichtbaar. In het Nederlands taalgebied verwijst Johan Fretz naar eenzelfde mechanisme in de laatste alinea van zijn boek Onder de paramariboom: "Mijn naam is Johannes. Rond. Zacht. Gevaarloos."

Kader 8: Compenseren

W.E.B. Du Bois schreef ruim een eeuw geleden over Zwarte Amerikanen dat zij een 'dubbel bewustzijn' hebben: ze zien zichzelf niet alleen van binnenuit, maar ook door de ogen van de Witte ander die ze met minachting en medelijden bekijkt.[43] Het bewustzijn van de blik van de ander met een hogere status en hun stereotypen kan leiden tot compensatiegedrag, je extra uitsloven om te laten zien dat je níet bent wat men waarschijnlijk denkt dat je bent.

In de Nederlandse context is dit fenomeen bijvoorbeeld beschreven in het rapport over racisme bij het Ministerie van Buitenlandse zaken. Het bleek één van de strategieën van medewerkers van kleur om mee te komen in de organisatie. Een medewerker met een biculturele achtergrond zei het als volgt: "Het is een minderwaardigheidscomplex waar veel mensen met een migrantenachtergrond mee te maken hebben. Dus ga je overcompenseren. Extra lief doen, grappig doen etc."[44] Uit onderzoek naar de maiden speeches (eerste spreekbeurt in functie) van Nederlandse parlementsleden van kleur bleek dat zij naast hun familieachtergrond ook vaak hun Nederlands-zijn benadrukken, waarschijnlijk ingegeven door het verwachte vooroordeel dat ze dat onvoldoende zijn.[45] In een andere studie bleek compenseren ook een belangrijke strategie voor Nederlandse Moslima's: zo beleefd, behulpzaam en vriendelijk mogelijk zijn tegen Witte Nederlanders, niet alleen om zelf (ondanks negatieve stereotypen) positief beoordeeld te worden, maar ook om de groep als geheel in een positief daglicht te stellen.[46]

Amerikaans experimenteel onderzoek toont aan dat mensen van kleur die (door een manipulatie in het experiment) vooroordelen bij de Witte gesprekspartner verwachten, zich vaak bedienen van compensatiegedrag: ze zijn extra vriendelijk en doen hun best de interactie zo soepel mogelijk te laten verlopen.[47] Dit wierp zijn vruchten af, zo bleek, maar alleen voor de Witte gesprekspartners die deze gesprekken heel prettig bleken te vinden. De mensen van kleur die zich hadden uitgesloofd waren juist minder positief over het gesprek dan diegenen die dat niet hadden gedaan (omdat ze in het experiment niet waren aangezet tot het verwachten van vooroordelen).

Andersom werkt het ook zo: als Witte Amerikanen heel erg hun best deden om niet bevooroordeeld over te komen op een Zwarte gesprekspartner, had dat een positief effect op die laatste, maar een negatief effect op de eerste.[48] Al met al blijkt uit onderzoek dat mensen de omgang met een etnisch-raciale ander vaak nogal stressvol en vermoeiend vinden. Zodanig zelfs dat hun prestaties daarna minder goed zijn dan als ze met iemand uit de eigen etnisch-raciale groep hebben gesproken.[49] Dit is mogelijk één van de redenen dat het bewust of onbewust minder aantrekkelijk is om mensen met een biculturele achtergrond aan te nemen in een Witte organisatie. Daarover meer in Kader 9.

Een gevoel van oplettendheid speelde ook bij een aantal deelnemers met wortels in Zuidwest-Azië of Noord-Afrika, die zonder uitzondering een Islamitische familieachtergrond hebben. Deze deelnemers hebben het gevoel dat ze op hun woorden moeten letten of hun cultuur moeten verdedigen. En ze herkennen vaak het gevoel dat ze zich op de vlakte te moeten houden rond gebeurtenissen in het nieuws uit hun regio van herkomst, terwijl die gebeurtenissen ze juist ook vaak persoonlijk raken.

"Ik spreek Arabisch en ik werk op een plek waar die taal geassocieerd wordt met een lagere status in de samenleving. De enige mensen die Arabisch spreken in dit gebouw zijn de schoonmakers. Dus het moet heel vreemd zijn voor mijn medewerkers dat ik nu degene ben die zegt wat ze moeten doen."

"Ik heb in het verleden wel vreemde sollicitatievragen gehad als het gaat om Marokkaans zijn of buitenlands. Bijvoorbeeld hoe ik over vrouwen dacht."

Je krijgt al snel dat je wordt aangesproken op zulkegebeurtenissen. Wat vind jij daar nu van? Dat is een heel ongemakkelijke positie.

Lotfi El Hamidi vertelt over de blik van anderen op mensen met een Islamitische achtergrond in zijn boek Generatie 9/11. Grote gebeurtenissen zoals de aanslag op de Twin Towers of de moord op Theo van Gogh waarbij de daders Moslims waren leidden via de racistische reacties van Witte Nederlanders tot een verhoogd bewustzijn van het eigen anders-zijn, vooral als ze tot die tijd de illusie hadden dat ze 'gewone' Nederlanders waren.

De stereotypen over Aziaten zijn weer heel anders dan die over andere groepen van kleur. Voor een deel gaat het om ‘positieve’ stereotypen die horen bij een zogenaamde modelminderheid, maar ook negatieve stereotypen. Daarnaast worden Aziaten vaker jonger ingeschat dan ze zijn (vooral de vrouwen), wat ook niet altijd bijdraagt aan serieus genomen worden, hoewel het ook een voordeel kan zijn.

“Ik hoef me geen zorgen te maken over minder bedreigend zijn, want wij worden al gezien als zwak. (…) Zeker met mensen die ik niet ken, dat je kunt zien dat je wat meer stevigheid moet laten zien dan je normaal zou doen, omdat ze misschien aannemen dat je passief en zwak bent.”

“Mijn leiderschapsstijl is sterk die van verbinding waardoor ik niet vaak in een conflictsituatie kom als dat voor het bereiken van een resultaat niet nodig is. En dan helpt het niet dat we al niet per se worden gezien als heel senior of dat je zegt die is niet heel stevig.”

“Ja ik heb wel eens vaker gehoord, ook bij mijn vorige functie, dat mensen vinden dat ik er zo jong uit zie. (…) Als ze me nog niet hebben horen praten of iets zien doen dan word ik wel jonger geschat ja. Maar in sommige situaties is het juist wel handiger.”

Over deze thema’s heeft journalist Pete Wu het boek de Bananengeneratie geschreven, waarin hij alle verschillende aspecten van stereotypen en vooroordelen over Aziaten de revue laat passeren. Hij beschrijft ook de specifieke vormen van discriminatie die hij als homoseksuele Chinese Nederlander meemaakt. Deze ervaringen zijn niet particulier maar weerspiegelen een breder patroon die ook mensen van kleur uit andere etnisch-raciale groepen raakt, zoals ook Haroon Ali mooi beschrijft in zijn boek Half.

Dan was er nog de zeer diverse groep van vijf deelnemers die als volwassene naar Nederland waren gekomen (uit vier verschillende landen) en niet zijn opgegroeid in de Nederlandse cultuur en ook niet uit landen komen waar in Nederland de klassieke migrantengroepen vandaan komen. Uit de gesprekken bleek dat dat een voordeel en een nadeel kan zijn.

Het voordeel van niet tot de klassieke migrantengroepen behoren is volgens verschillende deelnemers dat je niet in een Nederlands minderheidshokje hoort waar al allerlei vooroordelen aan hangen. Bij een Surinamer of een Marokkaan hebben alle Nederlanders wel een beeld, inclusief allerlei stereotypen en vooroordelen die in deze samenleving vrij breed leven. Iemand van kleur uit een ander land wordt vaak juist interessant gevonden en soms zelfs als een welkome bijzonderheid ontvangen, iemand die écht iets nieuws brengt.

Hoewel de Nederlandse werkcultuur voor mensen van kleur die in Nederland zijn opgegroeid ook soms lastig te navigeren is, zijn er doorgaans wel herkenningspunten. Simpelweg omdat ze hier op school hebben gezeten en ook daarbuiten onherroepelijk met de Nederlandse cultuur in aanraking zijn geweest. Voor mensen die hier pas als volwassene zijn gekomen kost het heel wat tijd om de Nederlandse omgangsvormen te doorgronden en dat gaat niet altijd vanzelf. Verschillende deelnemers uit deze groep merkten op dat Nederlanders zogenaamd zo direct zijn, maar als het om thema’s rond kleur en racisme gaat zijn ze juist helemaal niet direct. Sterker nog: Nederlanders hebben nog nauwelijks een goede woordenschat of antenne voor dit onderwerp, zo merkten verschillende deelnemers.

Mensen in deze groep merkten ook op dat de Nederlandse werkcultuur vaak als egalitair wordt gepresenteerd, maar zij ervaren dat in de praktijk anders. Verschillende deelnemers hadden zelfs het idee dat ze hun natuurlijke stijl van samenwerkingsgerichtheid beter konden omvormen naar een meer directieve stijl omdat je hier anders als leider onvoldoende serieus wordt genomen.

Tijdens de interviews reflecteerden deelnemers op het spanningsveld tussen je aanpassen en jezelf zijn. De behoefte aan authenticiteit kwam daarbij naar voren, vaak wel met het besef dat die behoefte risicovol kan zijn en met vertwijfeling over wat daarin de beste keuze is. Anderen hebben daar al een balans in gevonden en hebben een manier om verschillende kanten van zichzelf te omarmen.

"Maar ik ben gewoon echt mezelf, maar ja, kan ik me die ruimte permitteren of niet? En dat weet ik niet, daar ben ik nog niet over uit."

"Je moet het toch wel bij jezelf houden. Take it or leave it, ja. Want anders houden we juist dat systeem in stand van je aanpassen."

"Dat je ondanks je kleur, dat je ook gewoon aardig kan zijn. Je past je aan (...) maar wat verlies je van je eigen identiteit? Dat is best wel heftig. (...) Dat het zó ver gaat, dat je niet eens meer weet wie je bent omdat je je zo hebt weten aan te passen al die jaren."

"Als je zegt ik ben Nederlander dan zijn de PVV'ers blij en vinden je mede multiculturelen je een verrader. Als je zegt ik ben Nederlander met Marokkaanse roots dan gaan de PVV'ers los. Dus het is eigenlijk een heel eenzame positie op dat soort momenten."

"Ik ben de tussenruimte gaan toe-eigenen, de ruimte tussen de culturen. Als we het hebben over tussen de wal en het schip, dat is van mij, dat is mijn domein."

"Ik ben in de loop der jaren veel dichter bij mezelf gaan staan, omdat ik ook het gevoel had dat ik op een gegeven moment tussen twee werelden vast zit. En daardoor kun je ook ineens een ander type karakter ontwikkelen, die bijna lijkt alsof je jezelf verloochent voor wie je bent."

"Ik ben de tussenruimte gaan toe-eigenen, de ruimte tussen de culturen. Als we het hebben over tussen de wal en het schip, dat is van mij, dat is mijn domein."

Het idee van het toe-eigenen van die tussenruimte past bij de gedachte die Halleh Ghorashi mooi verwoordde in haar blogpost uit 2016 met de titel Wat als iedereen migrant zou zijn? op de website van Kennisplatform Inclusief Samenleven. Daarin beschrijft zij in navolging van Edward Said hoe migranten werelden met elkaar kunnen verbinden en daarmee een verrijkende en vernieuwende invloed kunnen hebben op hun omgeving waar bepaalde gewoontes vanzelfsprekend zijn geworden maar niet meer van een andere kant worden bekeken of bevraagd worden.

Niet iedereen met een migratieachtergrond bevindt zich als vanzelf in deze tussenruimte of voelt zich daar comfortabel, zo bleek uit de interviews. De ambivalentie over het al dan niet aanpassen aan heersende normen of preventief aanpassen om racistische stereotypen te ontkrachten was in veel gesprekken voelbaar. Bijna iedereen benadrukte het belang van meebewegen als je ergens wilt komen in deze samenleving, maar men vond het toch ook droevig dat daarmee soms een bepaalde eigenheid verloren gaat, en had liever gezien dat er op de carrièreladder meer ruimte was voor werkelijke diversiteit en daarmee voor meer authenticiteit van mensen van kleur (zie Kader 6).

Bewustzijn van de mogelijke vooroordelen van anderen en pogingen om die te voorkomen of weg te nemen is vermoeiend, zo zeiden veel deelnemers. Niet verwonderlijk dus dat er ook deelnemers waren die een min of meer bewuste keuze hadden gemaakt om vooral niet teveel stil te staan bij discriminatie en onrechtvaardigheid die ze wel degelijk hadden meegemaakt of om het niet te serieus te nemen. Verschillende deelnemers benoemden dat als een overlevingsstrategie en/of karaktertrek. En weer anderen vertelden dat ze simpelweg niet veel discriminatie hadden meegemaakt.

	‘Dan komt misschien mijn vertrouwen en absolute wil om mensen te willen vertrouwen en geloven in de goedheid vandaan, dat ik ook niet heel veel voorbeelden heb waarin dat voor mij radicaal mis is gegaan.”	*“Dus gelukkig heb ik niet heel veel negatieve ervaringen. Ja en ik denk een kleine waan dat ik zelf ook al mondig genoeg was.”*
		“Ik heb mezelf een soort van getraind om niet te gevoelig te zijn voor dat soort dingen, want ik zie dat als je heel alert bent op die dingen, dat heel ongezond is voor je omdat je er gek van wordt.”
	“Je best doen en goed functioneren is ook een soort beschermende laag tegen allerlei onzin. Omdat je min of meer objectief kunt aangeven, waar kom je eigenlijk vandaan met je opmerkingen?”	
		“Ik heb er ook wel een talent voor ontwikkeld om dingen weg te wuiven. (…) Dus dingen komen bij mij misschien ook iets minder snel binnen dan bij een ander. (…) Ik denk dat dat ook wel hoort bij dat overlevingsmechanisme.”

Overlevingsmechanismen hebben deze groep ver gebracht. De stap naar een leidinggevende positie kwam vaak al relatief vroeg in de loopbaan, maar ook waar dat niet zo was waren veel deelnemers op allerlei gebieden pioniers die gestaag naam voor zichzelf maakten en zo in beeld kwamen voor topposities. De biculturele identiteit van de deelnemers raakte in verschillende fasen van hun loopbaan soms wat meer op de achtergrond, maar bleef op de weg naar de top én eenmaal aan de top vrijwel altijd wel een rol spelen, of ze dat nu wilden of niet. En dat aanpassen daarbij hoort was voor velen vanzelfsprekend.

TALENT VAN KLEUR (H)ERKENNEN

03

Ieder interview begon met een set vragen over het sollicitatieproces voor de leiderschapsfunctie in kwestie en de eerdere werkervaring van de deelnemer, met speciale aandacht voor de rol van ‘kleur’ in het wervings- en selectieproces (zie Kader 9: Institutionele bias in weving en selectie van leiders).

De ruime meerderheid van de deelnemers (34) had al leidinggevende ervaring en tweederde (27) had ook al ervaring in een (eind)verantwoordelijke managementfunctie toen ze solliciteerden op de leiderschapspositie die in het onderzoek centraal stond. Deelnemers die niet eerder een managementfunctie hadden vervuld, hadden doorgaans wel ruime ervaring in de sector in kwestie, vaak in informele of meer projectmatige leiderschapsposities. Tweederde van de deelnemers (27) is gevraagd te solliciteren door de organisatie zelf of door een werving- en selectiebureau. Tien deelnemers hebben een formele assessment gedaan in het sollicitatieproces. Verschillende deelnemers die dat niet deden voor deze functie hadden dat al wel voor eerdere functies gedaan.

Desgevraagd gaf meer dan 80% van de deelnemers (33) aan dat ze denken dat hun afkomst een rol heeft gespeeld in hun benoeming. ‘Natuurlijk, het speelt altijd een rol’ hoorde ik vaak. Die constatering is bijna nooit gebaseerd op een expliciete uitspraak van de organisatie hierover. In de meeste gevallen gaat het om een inschatting op basis van de advertentietekst (‘bij gelijke geschiktheid geven we de voorkeur aan een kandidaat met een biculturele achtergrond’), een beleidsplan met doelen rond diversiteit, en/of het profiel van het werving- en selectiebureau waarin diversiteit een prominente plek inneemt.

“Het speelt altijd een rol, zowel waar ik wel ben uitgenodigd als waar ik niet ben uitgenodigd.”

“Natuurlijk doet het ertoe, omdat iemands ervaring vanwege hoe ze eruitzien of gender of wat dan ook, bepaalt de kennis die ze meenemen.”

“Het overduidelijke voordeel voor ze was inderdaad, hij heeft iets mee waar wij op willen ontwikkelen, dat was diversiteit en inclusie”.

“Ze hadden problemen op het gebied van inclusie, dus ze vonden het wel fijn dat ik dit begrijp, dat ik dingen zie en dat dat als een waardevolle vaardigheid werd gezien.”

“Ik had het idee dat het wel past in deze huidige tijden, het is ook gewoon leuk voor een organisatie om te kunnen laten zien ‘wij hebben een Zwarte vrouw, wij doen ook mee’. Dat is gewoon leuk toch? Tick the boxes.”

“Bij zo’n selectiecommissie ben ik me heel bewust dat die denkt: we moeten meer diverse mensen binnenhalen, er zit hier iemand tegenover ons dus dat is een mooie kans.”

Kader 9: Institutionele bias in werving en selectie van leiders

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat mensen doorgaans een voorkeur hebben voor anderen die op ze lijken en wantrouwend of afwijzend staan tegenover anderen die zij niet automatisch tot de eigen groep rekenen, bijvoorbeeld op basis van huidskleur of etnisch-raciale afkomst.[50] In organisaties leidt dat in wervings- en selectieprocessen nogal eens tot een soort klooncultuur: de neiging om te zoeken naar nieuwe medewerkers die voldoen aan een bepaald type, die voldoen aan de normatieve standaard en bij wie je je op je gemak voelt.[51] In een Witte samenleving waarin mannen heel lang alle sleutelposities in organisaties bekleedden, betekent dat in de praktijk dat men vooral Witte mannen zoekt en selecteert.

Deze bias nestelt zich in organisaties op manieren die het individu overstijgen en invloed heeft op de hele werkcultuur en daarmee ook op werving en selectie. Juist omdat de bias zo is ingebakken, zijn individuele medewerkers zich er nauwelijks van bewust. ‘Wij kijken alleen naar kwaliteit’, zo wordt vaak gezegd. Alleen blijken organisaties vaak een heel beperkte visie te hebben op kwaliteit én zijn ze helemaal niet zo goed in het objectief beoordelen daarvan, omdat ze zijn ondergedompeld in een systeem waarin weinig ruimte is voor afwijken van de norm die niet vanzelf past bij mensen uit gemarginaliseerde etnisch-raciale groepen.[52]

Kwaliteit wordt nogal eens gedefinieerd op een manier die vooral de bestaande profielen in de organisatie weerspiegelt en kopieert. Wordt een stapelaar gezien als iemand die minder slim is dan iemand die alleen gymnasium heeft gedaan of juist als iemand die waardevol is voor een organisatie vanwege getoond doorzettingsvermogen? En is er enig begrip en inzicht wat betreft de structurele barrières die een stapelaar mogelijk heeft moeten overwinnen? Het is maar net hoe je het bekijkt.[53]

Maar ook als een CV wel voldoet aan de standaardnormen speelt bias een rol. Uit meerdere onderzoeken in Nederland blijkt dat Achmed minder vaak wordt uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek dan Anton, ook als ze exact hetzelfde CV hebben.[54] Zelfs als Anton een strafblad heeft en Achmed niet, geven werkgevers de voorkeur aan Anton. En hoe meer een kandidaat van kleur de eigen culturele identiteit omarmt, hoe minder enthousiast mensen uit de meerderheidsgroep zijn, ook als deze persoon verder een identiek CV heeft als een andere kandidaat. [55] Kwaliteit blijkt dus behoorlijk subjectief.

Uit Australisch onderzoek blijkt dat discriminatie op basis van namen op Cv’s nog sterker is als het gaat om een vacature voor een leiderschapspositie.[56] Amerikaans en Nederlands onderzoek laat zien dat leiderschap en leiderschapskwaliteiten vooral geassocieerd worden met Witte mannen.[57] Het spreekwoordelijke glazen plafond laat dus vrouwen en mensen van kleur minder snel door (zie ook Kader 14 over intersectionaliteit). Discriminatie van specifieke etnisch-raciale groepen in de selectie van leiders hangt weer samen met de stereotypen die in Kader 7 zijn besproken. Ook culturele stijlverschillen spelen daarin een rol. Zo bestaat er een ‘bamboe plafond’: door zowel werkelijke en vermeende lagere assertiviteit komen Oost-Aziaten in de Verenigde Staten minder vaak op leiderschapsposities.[58]

Niet iedereen vindt het een prettig idee dat hun afkomst mogelijk een rol heeft gespeeld in de benoeming. Het liefst wordt men aangenomen vanwege hun kwalificaties. Zeker omdat veel deelnemers hebben meegemaakt dat anderen impliciet of expliciet zeggen dat ze hun baan (deze of een in het verleden) alleen maar te danken hebben aan hun kleur of afkomst. Dat ze met andere woorden een token zijn, iemand die vooral voor het plaatje diversiteit mag brengen en wiens geschiktheid daardoor niet voorop staat in de beeldvorming (zie Kader 10: De eerste en de enige).

“Als dat de belangrijkste reden was om me aan te nemen, dan wil ik de baan niet meer.”

“Ja, in eerdere posities wel. Ik weet nog wel dat me dat destijds echt wel heeft geraakt. Een collega, bewust of onbewust, die zei van ‘joh je zal hier wel zitten omdat je zo’n knuffel-Marokkaan bent.”

“En dan staat er in zo’n e-mail dat ik was ingezet vanuit m’n roots en m’n netwerk. Nou die kwam wel hard binnen.”

“Als ik teveel ga nadenken over mensen die denken dat ik dit alleen heb vanwege mijn kleur, dan vind ik dat wel heel moeilijk. Mensen denken dan ja, dat is weer zo eentje die is aangenomen voor de foto.”

‘Als dat de belangrijkste reden was om me aan te nemen, dan wil ik de baan niet meer.”

“Dan zou ik altijd worstelen met de vraag: ben ik nou aangenomen omdat ik de beste ben of omdat het aan een of ander quotum bijdraagt?”

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

“Je probeert gewoon je werk professioneel te doen en daarom wil je gekozen worden, tegelijkertijd is het wel een belangrijk thema. Dus dat is altijd even zoeken, hoe ga je daarmee om?”

Kader 10: De eerste en de enige

“Overal de eerste”. Zo luidt de ondertitel van een boek over het leven en de carrière van Ahmed Aboutaleb die al 15 jaar burgemeester van Rotterdam is.[59] Overal de eerste zijn betekent logischerwijs ook (in ieder geval een tijdje) overal de enige zijn. De eerste en de enige zijn kan een krachtig rolmodeleffect hebben (zie Kader 18). Het heeft echter ook nadelen voor zowel de persoon in kwestie als de groep waarop de kwalificaties ‘eerste’ en ‘enige’ gebaseerd zijn.

De eerste en/of de enige zijn kan bij de persoon zelf en bij anderen de indruk wekken dat deze de baan in kwestie alleen maar heeft gekregen om een bepaald diversiteitsdoel te bereiken of erger: om alleen voor het plaatje divers over te komen. Dit wordt met een uit het Engels afgeleide term ook wel tokenisme genoemd. Volgens token-theorie hebben gemarginaliseerde groepen die sterk in de minderheid zijn in organisaties door hyperzichtbaarheid te maken met verhoogde druk om te presteren, grotere afstand tot collega’s en meer stereotypering en gezien worden als vertegenwoordiger van een hele groep.[60]

Volgens token-theorie is het belangrijk een kritische massa te bereiken om deze mechanismen tegen te gaan. Als een bepaald aandeel van de subgroep bereikt is, komt de cultuuromslag vanzelf omdat het dan ‘normaal’ is dat deze mensen ook deel uitmaken van de werkcultuur.

Met andere woorden: grotere aantallen zouden tot een inclusievere werksfeer leiden voor die specifieke groep. In Amerikaans onderzoek bleek dat bij kleinere aantallen vrouwen en Zwarte medewerkers in organisaties er meer sprake was van ‘token stress’ bij deze groepen. Dat wil zeggen: meer eenzaamheid, je meer moeten bewijzen, je eigen identiteit niet kunnen uiten.[61] Een ander Amerikaans onderzoek liet zien dat het welzijn van medewerkers van kleur hoger is als ze met meer zijn in de organisatie, maar weer minder als ze de meerderheid vormen wat te maken kan hebben met het type banen waarin mensen van kleur in de meerderheid zijn.[62] Uit een overzichtsstudie blijkt verder dat mensen van kleur in een meer etnisch-raciaal diverse organisatie de stress van het werk beter aan kunnen en meer controle ervaren over hun werk in relatie tot hun persoonlijk welzijn.[63]

Er is voor zover ik weet geen Nederlands onderzoek dat kwantitatief kijkt naar het idee van kritische massa voor het welbevinden van mensen van kleur in organisaties. Wel zijn er studies naar de invloed van diversiteitsideologieën en leiderschap op een inclusieve werkcultuur. Die komen aan bod in Kaders, 11, 12 en 13.

Deze ervaringen maken ook dat verschillende deelnemers het gevoel hebben dat ze zich extra moeten bewijzen, dat hun talent niet vanzelfsprekend (h) erkend wordt of dat ze alleen gezien worden als die persoon van kleur. Het niet (meteen) serieus worden genomen en meer bevraagd worden op je kwalificaties dan anderen in vergelijkbare posities was sowieso een ervaring die meerdere deelnemers deelden.

“Ik heb wel altijd het gevoel dat je moet bewijzen dat je kan wat je kan, en ik vraag me af of als ik Jan Klaas had geheten of het dan ook zo was geweest.”

“Dus dat is ook dan een proactief overlevingsmechanisme. (…) Ik heb het gevoel dat ik mezelf sterker moet legitimeren. Dus bijvoorbeeld in een wervings- en selectietraject dat ik beter moet kunnen onderbouwen waarom die ene kandidaat van kleur, dan dat ik dat bij een willekeurige andere kandidaat zou doen.”

“Daar waar de ander het verhaal een keer hoeft te vertellen moet ik het drie keer doen, en het nog een keer laten zien en het nog een keer laten zien en dan is men om. Terwijl een ander om de belofte alleen al wordt binnengehaald.”

Verschillende deelnemers legden in het interview ook specifiek de nadruk op hun kwalificaties. Dat gebeurde soms in combinatie met de constatering dat je juist als persoon van kleur niet ‘gepakt’ moet kunnen worden op een te karig CV.

“Mijn eerste gedachte was dat ik een interessante kandidaat was door wat ik op andere plekken heb gedaan, wat ik daar teweeg heb gebracht, mijn ervaring in die wereld, mijn netwerk in de sector en in het land.”

“Iedereen wist, ik heb het hoogst gescoord, dus het was duidelijk, die hoort hier, dus dat maakt het heel prettig. Ik weet gewoon echt dat ik deze baan verdien, daar twijfel ik echt helemaal niet over.”

“Zij hebben er ook geen belang bij om iemand aan te nemen die over mindere kwaliteiten beschikt. Dus ja ik, ik had al een bewezen trackrecord, dus dat was ook helemaal niet im frage, of ik op de verkeerde plek zat of zo.”

“Ik zeg niet dat het feit dat ik Zwart ben niet heeft meegespeeld, ik zeg enkel dat voor de beeldvorming bij de aanstelling de kwaliteiten zo overtuigend zijn, dat dat geen vraag kon zijn. En dat is natuurlijk eigenlijk de makke, als je van kleur bent dan heb je dat nodig.”

Een aantal deelnemers is (vaak na jaren van worsteling met het thema) onverschillig geworden over de suggestie dat ze ergens alleen zijn aangenomen vanwege hun afkomst. Zij gaan uit van hun eigen kwaliteiten en benoemen ook het bredere verhaal waarin afkomst een bron van zowel selectie als afwijzing kan zijn.

“Ik zie het mensen soms denken, maar het interesseert me helemaal niet. Ik denk, dat is jouw probleem, als jij denkt dat ik de kwaliteiten niet heb en hier alleen vanwege m’n naam en m’n kleur zit. Ik heb echt losgelaten om daarmee bezig te zijn. Ik ben ongetwijfeld in het verleden ook weleens afgewezen voor functies omdat men dacht: ‘We zoeken toch iemand die beter bij ons past’.”

“‘Wij willen een diversere organisaties worden en een meer inclusieve organisatie.’ Ik vind het dan niet meer dan logisch [dat ze mij aannemen]. Ik heb In de loop van mijn leven wel vaker meegemaakt dat je afkomst of je diversiteit een voor- of een nadeel kan zijn.”

“Ik ben niet zo gevoelig op dat vlak. Ik ga heel erg uit van m’n eigen kracht, ik weet wat ik wel en niet kan, waar ik wel en niet goed in ben, en ik grijp elke gelegenheid aan om een soort boodschap uit te kunnen zenden dat diversiteit aan de top kan werken, een soort positieve uitwerking kan hebben.”

“Nou, eerlijk gezegd gebeurt mij dat niet. En dat laat ik ook niet gebeuren. Ik heb zo hard gestreden om deze plek, als er één iemand is die hier moet zitten ben ik het wel.”

“Je bent én goed én bicultureel, dus waarom zou je daar niet je voordeel uit kunnen halen in een selectieproces?”

Ook geven deelnemers aan dat hun biculturele achtergrond en het voordeel dat het in deze tijdsgeest soms kan opleveren iets is om te omarmen en dat het geen schande is om er gebruik van te maken.

“Je bent én goed én bicultureel, dus waarom zou je daar niet je voordeel uit kunnen halen in een selectieproces?”

“Met name mensen van kleur moeten geen gêne moeten voelen als we inderdaad toch op een positie worden gezet waarvan we impliciet ook wel weten dat het heel erg goed uitstraalt voor zo’n organisatie. Want dat is voor mij een win-win.”

“Op dat moment vond ik het wel makkelijk. Op dat moment dacht ik van oké best, ik ga tonen dat ik dat gewoon kan. Als dat een kruiwagen is dan is dat zo.”

“Als je mij dit tien jaar geleden had gevraagd, dan was ik nooit met ze in gesprek gegaan als ik wist dat ze diversiteit zochten. Dat was een proces waar ik zelf doorheen ben gegaan. Op een gegeven moment kom je ook op de leeftijd dat je je bewuster bent van de rol die je speelt in een bepaalde context. En dan heb je de keuze om die rol te omarmen of niet. Je kan ervoor kiezen om zichtbaar te zijn vanuit de biculturaliteit, en dat doe ik wel.”

Dat omarmen betekent volgens een aantal deelnemers ook gewoon met een glimlach op de foto gaan of het podium beklimmen terwijl je sterk de indruk hebt dat je daarvoor waarschijnlijk gevraagd bent omdat men diversiteit zocht voor een tijdschrift of een evenement. Het zij zo.

Kader 11: 'Kleurenblind' of kleurbewust?

Uit onderzoek blijkt dat zogenaamde 'kleurenblindheid' de norm is in landen waar de dominante meerderheidsgroep Wit is.[64] Dat wil zeggen: Witte mensen doen het liefst alsof ze geen kleur zien en vermijden het benoemen van etnisch-raciale verschillen tussen mensen,[65] terwijl onderzoek laat zien dat mensen geenszins 'kleurenblind' zijn.[66] Vaak komt die vermijding voort uit het idee dat kleur benoemen juist racisme in de hand werkt.[67] Maar is dat zo? Het antwoord is nee. Het is zelfs andersom.[68]

In een Amerikaans experimenteel onderzoek voorspelde een 'kleurenblinde' mindset bij Witte deelnemers meer negatieve vooroordelen over mensen van kleur dan een kleurbewuste mindset.[69] En dat leidde weer tot negatieve gedrag tegen Zwarte gesprekspartners, waarop die Zwarte deelnemers slechter presteerden op een test die ze na het gesprek moesten doen.[70] In Belgisch onderzoek voelden studenten van kleur zich minder geaccepteerd in een werkgroep met een begeleider die 'kleurenblindheid' in plaats van kleurbewustzijn aanhing, ook zonder dat de studenten van die ideologische voorkeur op de hoogte waren.[71] Uit Nederlands onderzoek bleek dat werknemers van kleur tevredener waren over hun werk als ze bij hun werkgever kleurbewust multiculturalisme herkenden.[72] Ten slotte bleek uit onderzoek dat kinderen van Witte Nederlandse moeders die kleurvermijdend zijn bij het voorlezen van een platenboek met etnisch-raciaal diverse personages, sterkere interetnische vooroordelen hebben dan kinderen van moeders die kleur wél benoemden.[73]

Er zijn verschillende mogelijke redenen te geven voor negatieve gevolgen van 'kleurenblindheid'. Het volledig negeren van een aspect van iemands leven en identiteit kan de indruk geven dat de persoon niet echt gezien wordt, niet volledig geaccepteerd wordt om wie ze zijn. Ook maken het negeren, vermijden of ontkennen van etnisch-raciale verschillen tussen mensen het een taboeonderwerp en dat maakt het weer moeilijk om racisme en discriminatie bespreekbaar te maken en aan te pakken. Dit wordt ook wel racisme door weglating genoemd: de neiging van Witte mensen om weg te kijken van racistische discriminatie en er niks aan te doen, wat de patronen in stand houdt.[74]

Dat wegkijken hangt weer samen met wat Gloria Wekker Witte onschuld noemt: het Nederlandse zelfbeeld dat racisme hier niet of nauwelijks bestaat, terwijl de geschiedenis van dit land eeuwen aan gewelddadige koloniale overheersing over Bruine en Zwarte mensen kent.[75] Informatie over het bestaan van racisme is confronterend, tast het 'kleurenblinde' zelfbeeld aan en wordt daarom vaak met wantrouwen en soms agressie ontvangen. Halleh Ghorashi brengt dit ook in verband met het idee dat mensen van kleur dankbaar moeten zijn voor de kansen die ze hier krijgen, dat Nederlanders tolerant en genereus (en dus niet racistisch) zijn en dat alle vormen van erbij horen en meedoen eigenlijk gezien moeten worden als een gunst die is verleend.[76] Het benoemen van racisme wordt dan gezien als ondankbaarheid.

Kleur en alles wat daarbij komt kijken wordt dus vaak liever onder het tapijt geveegd. Met goede bedoelingen heel kleurbewust zijn kan echter ook negatieve gevolgen hebben als Witte mensen daarmee iemand in een hokje plaatsen of in een ongemakkelijk zichtbare positie plaatsen (het 'minderheidsspotlicht').[77] Dit effect is kwam ook aan bod in Kader 10. Hoe het beter kan wordt besproken in Kader 12.

Hoewel vrijwel alle deelnemers de indruk hadden dat hun afkomst een rol had gespeeld in het benoemingsproces kwam het onderwerp in de selectiegesprekken maar zelden aan bod. Als ik daarnaar vroeg was de reactie nogal eens 'nee, gek eigenlijk, daar is niets over gezegd'. Dit is niet verrassend gezien de neiging van Witte mensen (die de overweldigende meerderheid van selectiecommissies uitmaakten) om 'kleurenblindheid' aan te hangen (zie Kader 11: Kleurenblind of kleurbewust?).

Een kwart van de deelnemers benoemde in de selectieprocedure zelf hun afkomst en wat dat betekent voor wie ze zijn en wat ze kunnen, omdat ze willen dat het onderwerp open op tafel ligt en de organisatie goed weet 'wie ze binnenhalen' en wat dat betekent voor de invulling van de rol."

"Het is ook mijn eigen zoektocht de afgelopen jaar. We moeten naar voren kunnen stappen als een gekleurde vrouw, je moet je identiteit durven neerzetten."

"Ja, ik ben wie ik ben en ik heb daarin mijn eigen waarde, en daar ben ik ook wel uitgesproken in. En dat kan bij je passen of niet, daar kun je het ook altijd over hebben, als je het anders ziet."

"Dat is zeker onderwerp geweest, maar dat kwam vanuit mij uit, omdat ik heb gezegd daarvan dat het een verrijking is, dat het mij in ieder geval heel erg heeft verrijkt dat ik meerdere culturen ken; en daarbij komt dat ik door onze vele verhuizingen ook nog allemaal subculturen binnen Nederland zelf heb leren kennen."

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

“Want ik wil niet meemaken dat als ik iets aankaart, dat iedereen zegt ‘we zien geen kleur en we snappen het niet. Ga het niet bagatelliseren, maar vraag me wat ik nodig heb’. Dus begrip, ondersteuning en begeleiding, et cetera.”

“Ik wil weten: in hoeverre kunnen wij straks het gesprek voeren wanneer het ongemakkelijk wordt? Want dat is wel wat er gaat gebeuren. (…) Ik stel wel continu vragen.”

“Ik wil het altijd bespreekbaar maken, ook in relatie tot mijn leidinggeven zodat ze weten dat het moeilijk wordt. Dat mensen ook zullen gaan twijfelen over of ik dit kan of dat kan. Dus ik maak het bespreekbaar om eerlijk te zijn over wat ze kunnen verwachten.”

“Ik heb het gehad over de kansen die ik zie op diversiteit en inclusie die in de plannen van de organisatie stonden en over mijn perspectief als Zwarte vrouw. Maar dat kwam echt vanuit mij.”

Deze strategie van het zelf benoemen van de eigen biculturele achtergrond in relatie tot de positie waarop ze solliciteren is een manier om te zeggen dat mensen hun etnisch-raciale identiteit niet zomaar achterlaten bij de voordeur van het pand voordat ze binnenkomen. Ook niet als ze zich op veel vlakken toch aanzienlijk aanpassen aan de dominante norm, zoals eerder is beschreven. Het algemene inzicht dat allerlei zaken rond kleur en identiteit die in de samenleving spelen ook op de werkvloer aanwezig zijn kan volgens een aantal deelnemers niet vaak genoeg gedeeld worden. De illusie dat een organisatie dat volledig buiten de deur weet te houden is naïef. Of deelnemers nu wel of niet proactief hun afkomst vermelden en bespreken in het sollicitatieproces, ze zijn zich vrijwel zonder uitzondering bewust van het feit dat van kleur zijn invloed heeft op hoe mensen je zien, op je positie in de samenleving in het algemeen en op de werkvloer in het bijzonder. En dat heeft invloed op de invulling van en ervaring in hun leiderschapsrol.

KLEUR IN DE LEIDERSCHAPSPRAKTIJK

04

De eerste zijn, dat is een ervaring die veel deelnemers delen: de eerste Zwarte persoon in de bestuurlijke top, de eerste vrouw van kleur in een leidinggevende positie, de eerste directeur met een migratieachtergrond. Ze zijn niet alleen vaak de eerste (geweest), ze zijn ook vaak de enige in de bredere sector waarin ze werken (zie ook Kader 10). Dat valt op bij grote evenementen of overleggen, vooral die waar de top van een sector bij elkaar komt.

“Dus ik heb een levenslange ervaring van altijd de eerste Zwarte waar dan ook zijn. Dus ik heb de levenslange ervaring van de schrik en hoe je daarmee om gaat, om te zorgen dat de ander jou niet ziet als de ander, maar als iemand waar je overeenkomsten mee hebt, in plaats van alleen maar verschil.”

“Dan moet je je voorstellen, dan zitten daar zes witte mannen en ik met elkaar. Het MT. Allemaal boven de 50, zo’n eenzijdig gezelschap had ik nog nooit meegemaakt.”

“Nou het feit al dat bij bijeenkomsten waar al die mensen samenkomen er maar één of twee zijn die van kleur zijn. En dat zegt eigenlijk al genoeg.”

“Ik heb een aantal evenementen meegemaakt waar ik de enige niet-Witte persoon was en dan had ik het gevoel dat de anderen niet wisten wat ze met me aan moesten.”

“Ik was niet de eerste Zwarte persoon in de organisatie, maar wel de eerste die echt betaald werd om daar te werken. Alle anderen waren stagiairs. En dan merk je dat er dynamieken zijn waarover niet eerder is nagedacht.”

“Het is een soort dominantie van een ‘wij’ dat Nederlands is, dat zegt hoe ‘wij’ het doen (…) en dat ‘wij’ verondersteld Wit is.”

“Wit is ook niet alleen een huidskleur, het is een cultureel kenmerk. Een organisatie kan ook heel Wit zijn als er mensen van kleur werken. Dan gaat het over een cultuur waarin de Witte Nederlandse manier van doen en denken de norm is.”

“Ik loop eigenlijk niet vrij de wereld in alsof die ook van mij is. (..) In de wereld waar ik zit, is dat gewoon niet voor mij gemaakt nog. Het is aan mij als eerste om erin te passen.”

“Het gemak waarmee een Witte collega ergens binnen komt en zich senang voelt en er vanuit gaat 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.”

“Je merkt dat in Hollandse situaties echt van je verwacht wordt dat je je ook Hollands gedraagt. Die verplichting vind ik altijd buitengewoon moeilijk.”

Van kleur zijn in de Witte wereld aan de top van organisaties leidt volgens de deelnemers ook regelmatig tot een soort ‘kortsluiting’ bij anderen. De kortsluiting bij anderen die de deelnemers waarnemen komt voort uit de discrepantie tussen het verwachtingspatroon over hoe een leider of een directeur eruit ziet en de verschijning van de deelnemers (zie ook Kader 9). Dit effect wordt door Joyce Sylvester treffend benoemd in de titel van haar boek: Bent ú de burgemeester? Die verrassing is tegenwoordig iets minder groot dan vroeger, zo merken verschillende deelnemers op, omdat men je nu gewoon kan googelen en vaak allang weet hoe je eruit ziet voor men je ontmoet. En bij sommigen doet hun naam alleen al vermoeden dat ze er anders uitzien dan de standaard-directeur die veel mensen in hun hoofd hebben.

Maar ook als mensen al weten hoe iemand eruit ziet is de werkelijke ‘confrontatie’ met dat gegeven precies dat: een confrontatie, met de eigen vooroordelen welteverstaan. Dat laatste denkstapje maakt alleen lang niet iedereen. Vaak onbewust van de oorzaak van hun verwarring zeggen ze dingen die juist het bestaan van die vooroordelen bevestigen. Dat de directeur zo goed Nederlands spreekt, of aanstoot nemen aan iemands culturele stijl, of zich hardop afvragen hoe het kan dat deze directeur denkt te weten waar hij/zij het over heeft.

	“Toen kreeg ik te horen dat ik te luid was, dat ik anders zou moeten praten en anders zou moeten bewegen.”		
		“Eigenlijk werd mijn leiderschap niet geaccepteerd. Ik ondervond heel veel weerstand, als ik met suggesties kwam was er altijd een weerwoord, wat goed is, maar op een gegeven moment zodanig dat ik het gevoel had van ‘hier kom ik niet in door’.”	
			“Die zei steeds hoe ik dingen moest doen, want die had een bepaald beeld van een leider, dat moet je dan zus en zo doen. Dat was misschien goed bedoeld, maar het komt over als denigrerend.”

Het is dus voor veel mensen op zijn minst even wennen, iemand van kleur aan het roer. Ook in een toppositie wordt de expertise van iemand die er anders uitziet dan het standaardplaatje niet zomaar geaccepteerd door de werkvloer, zo werd opgemerkt.

Dat er in de meeste organisaties nog veel werk aan de winkel is rond het thema diversiteit en inclusie werd de meeste deelnemers al snel duidelijk. De doelen die organisaties op dit gebied hebben gaan (in ieder geval op papier) doorgaans over een betere representatie van verschillende groepen mensen en over een werkomgeving waarin deze mensen ook gewaardeerd worden en zich thuis kunnen voelen.

Veertien van de deelnemers hadden bij aanvang van hun nieuwe functie expliciet de opdracht meegekregen om in hun leiderschapsrol werk te maken van diversiteit en inclusie in de organisatie. Toch rapporteren vrijwel alle deelnemers actief met dit dossier aan de slag te zijn gegaan, ook als die opdracht niet expliciet was benoemd. Geen van de deelnemers gaf aan niets met het thema te hebben of het niet belangrijk te vinden. Bijna als vanzelfsprekend namen ze deze handschoen op, ook als ze die aanvankelijk niet voor de voeten werd geworpen. Dan agendeerden ze het thema zelf.

In hun leiderschapsrol pakten ze dit thema doorgaans op door kritische vragen te stellen over zaken als representatie, procedures en werkwijzen, door normen te bevragen en door verandervoorstellen te doen. Vaak is het startpunt een pleidooi voor meer diversiteit in de organisatie.

“Ik ben gewoon vragen gaan stellen over werving en selectie, hoe gaat dat dan, wat is de procedure, en ben je bewust van de biases die daar misschien mogelijkerwijze in zitten waardoor je elke keer weer bij dezelfde persoon uitkomt?”

“Dat rijtje [Nederlandse] namen heb ik even onder elkaar gezet en gezegd: ‘Wat vinden we hier nou van?’ Dus ik vind het belangrijk en bespreek het ook geregeld.”

“Ik zei dan ‘Ja diversiteit en inclusie brengt ons iets, we moeten ook in staat zijn om te zeggen wat brengt het dan precies.’ Dan maken we dat het waarde heeft voorbij het altruïstisme.”

“Ja, wat ik graag zou willen dat ze hun eigen frame van “wat is een talentvolle jonge starter” ter discussie stellen, dat dat niet altijd de standaard snelle trainee is. “

“Ik wil gewoon meer diversiteit dus dat doet al iets met de managers die moeten selecteren, dat is dan hun opdracht, en door het steeds te zeggen open je veel meer de luiken om eens een keer een risico te nemen voor hun doen. Of dat ik heel nadrukkelijk zeg: ‘We hebben eigenlijk al genoeg van hetzelfde, dus deze vacature moet echt anders.’”

Verschillende deelnemers wijzen ook op de valkuil van boegbeeld zijn op het thema diversiteit en inclusie. Het zou niet vanzelfsprekend moeten zijn dat iemand van kleur die rol op zich neemt. Zij hebben ook niet vanzelfsprekend de inhoudelijke kennis over hoe zulke vraagstukken in de organisatiepraktijk zouden moeten worden aangepakt. Ook wordt daarbij opgemerkt dat het onderdeel zou moeten zijn van wat iedereen in de organisatie doet. En zodra je wordt geassocieerd met dit thema, staat iedereen direct op scherp en loop je het gevaar gezien te worden als iemand die alleen maar daarmee bezig is. Daarvan waren veel deelnemers zich bewust, hoewel de meesten als puntje bij paaltje kwam zich daar niet door lieten weerhouden.

“Ik ben niet de diversity officer hier.”

“Maar ik merk wel dat al snel het beeld is dat het mijn stokpaardje is en dat is het niet. Natuurlijk vind ik het belangrijk, maar vanuit mijn rol is het niet het enige.”

“Ik sta aan je zijde als je het agendeert, en ik zal het ook wel benoemen, maar ik ben niet per se de diversiteitstrainer omdat ik ook gewoon die expertise niet heb.”

‘Ik heb daar wel een grens ook moeten trekken, van ik ben niet de diversity officer hier. Ik ben gewoon directeur, en dit is wel onderdeel van wat er op m’n lijst staat, maar ook heel veel andere dingen, dus laten we het vooral niet alleen daarover hebben.”

“En dan wordt het ineens de verantwoordelijkheid van de persoon van kleur om de mindset te gaan veranderen die al tientallen jaren in de hoofden van die mensen zit.”

“Natuurlijk denk je wel eens, dat onderwerp vindt ze belangrijk omdat ze zelf van kleur is. Vroeger had ik meer last van schroom, maar eigenlijk niet meer. Dat heeft misschien ook wel gewoon met de leeftijd te maken. Dat je daar wat meer schijt aan hebt.”

“Het is makkelijker beticht te worden van niet neutraal, en niet objectief.”

“Ik wilde ook niet de indruk wekken dat met mijn komst dat vraagstuk werd opgelost. (…) Dus voor mij was het ook heel erg belangrijk om duidelijk te maken dat ik gewoon door wie ik ben, hoe ik mijn werk doe, een voorbeeldrol vervul, maar niet zo nadrukkelijk uitspreken dat ik dat onderwerp ook als portefeuille vertegenwoordig.”

“Ik vind het wel belangrijk om te praten over D&I maar dat is meer op basis van plannen en op basis van dingen die ik doe, en niet “ik kom eraan en ik ben Zwart.””

“Vind ik dat als persoon en heb ik dat altijd gevonden, of doe ik dat nu omdat ik vind dat ik dat moet doen? En ik denk toch dat het antwoord is dat laatste. Vanuit mijn rol vind ik gewoon dat dit een meer diverse organisatie moet worden waar inclusiviteit uiteindelijk vanzelfsprekend wordt. Maar als persoon ben ik er nooit zo mee bezig geweest.”

Verschillende deelnemers reflecteerden op het spanningsveld tussen de baas zijn en slachtoffer zijn als je in een leiderschapspositie zelfracisme meemaakt vanuit de werkvloer. Aan de ene kant heb je een machtspositie van waaruit je grenzen kunt stellen, maar het voelt bijna als machtsmisbruik als je zo'n eigen ervaring moet bespreken met werknemers van wie jij de baas bent. In die situaties voelden deze deelnemers zich alsnog machteloos. Ook is er de twijfel of het wel over individuen moet gaan omdat het afleidt van structurele aspecten. Dit hangt ook samen met het gevoel dat al snel de indruk kan ontstaan dat een focus op diversiteit en inclusie alleen voortkomt uit een 'gekleurde' blik op basis van eigen ervaringen. Aan de ene kant worden deelnemers juist vanwege hun achtergrond gezien als iemand die dit thema kan agenderen, maar aan de andere kant worden ze ook weer minder serieus genomen als collega's het interpreteren als te persoonlijk en minder als een professionele visie. Het aankaarten van eigen ervaringen met racisme of uitsluiting, zeker binnen de organisatie, kan volgens enkele deelnemers de geloofwaardigheid juist verzwakken in plaats van versterken. Een manier om dat te voorkomen is om uitsluiting en discriminatie altijd ook in bredere zin bespreekbaar te maken, ook op kenmerken die niet direct op de eigen identiteit van toepassing zijn.

Ruim de helft van de deelnemers ervaart weerstand tegen diversiteitsbeleid vanuit de werkvloer. Medewerkers lijken moe van het onderwerp en/of vinden het gewoon niet belangrijk. Nogal wat deelnemers krijgen het idee dat men eigenlijk niet echt open staat voor verandering op dit gebied. Dat men alleen motivatie kan opbrengen voor kleine cosmetische ingrepen en het laten zien van een mooi divers 'plaatje', maar niet voor diepgaande cultuurveranderingen.

"Er is wel degelijk weerstand. Mensen zijn het thema moe en doen ook niet op vrijwillige basis mee aan trainingen."

"Ik vind dat het te vaak is 'we willen diversiteit maar verder willen we in onze cultuur niks veranderen.'"

"Het praten over diversiteit en inclusie en het doen van diversiteit en inclusie gaat heel vaak over wat anderen moeten. (…) En als er kritische geluiden zijn, ja dat waren dan vervelende medewerkers."

"Mensen vonden het heel ingewikkeld dat ik diversiteit en inclusie zo direct benoemde. Dan komt er een vacature, en dan komen ze met meer van hetzelfde. Daar heb ik iets over gezegd en dat is me niet in dank afgenomen."

"Er zijn wel mensen die dan op een bepaalde manier doorvragen dat ik me afvraag: wil je het echt begrijpen, wil je het van me aannemen, wil je het begrijpen, moet ik het uitleggen of het je leren. Of is het weerstand?"

"Niet alleen ruimte maken in dat je die stoel moet opgeven, maar ook overtuigingen opgeven, een richting, je idee van kwaliteit... En dan, ja dan zijn er toch mensen die in principe zijn voor die verandering, zolang het niet hun eigen positie raakt. Dat blijft wel een ding."

"Ik zei, 'Ja diversiteit en inclusie vraagt dat we dus moeilijke dingen moeten doen, anders dan we gewend waren in het aannemen van nieuwe mensen.' En dan zie je: we hebben het hoog in het vaandel staan maar ja het moet niet te veel moeite kosten."

"Nou dan gaan we samen kijken of iemand het ook echt wel wil en het is ook een paar keer gebleken dat dat toch niet zo was, dus die zijn wel weggegaan."

Omdat de weerstand tegen diversiteit en inclusie voor veel deelnemers bekend terrein is, gebruiken ze soms liever andere termen die beter vallen, zoals meerstemmigheid en meervoudige perspectieven. Daarbij werd het belang van meerstemmigheid soms beschreven in termen van effectiviteit of in termen van rechtvaardigheid, of beide. Onderzoek laat ook zien dat deze argumenten verschillend aankomen bij mensen (zie Kader 12: Diversiteitsbeleid).

Hoewel verschillende deelnemers aangaven dat het nu wel echt tijd is om diversiteit en inclusie 'gewoon te gaan doen', om het als norm aan te nemen en er niet alleen over te praten, realiseerden ze zich dus ook dat zoiets niet zonder slag of stoot gaat. Veel deelnemers geven aan dat ze hun best doen om het thema met de nodige voorzichtigheid en soms aangepast taalgebruik te bespreken om mensen niet af te schrikken maar ze mee te krijgen, bruggen te bouwen. Woorden als draagvlak, dialoog en begrip vallen hierbij vaak.

"Ik zoek altijd heel erg naar hoe kun je toch masseren, bewegen zonder die weerstand te creëren. Want op het moment dat ik het te expliciet maak dan worden ze heel defensief. Dat gaat mijn doel niet verder helpen."

"Ik heb het wel rustig opgebouwd, ik weet ook, ik heb draagvlak nodig. Ik kan wel van alles vinden, maar als ik dat draagvlak niet heb binnen de organisatie, dan kom je nergens natuurlijk."

"Ik verpak het in taal die niemand kwetst. Je moet luisteren, je moet ook kijken naar de gevoeligheid die in de discussie zit. Ik vraag mezelf: hoe overtuig ik mijn collega's dat ik hier ook voor hen ben, ook al zijn zij Wit? Als we dit probleem willen oplossen moeten we het samen doen. En dat gaat niet gebeuren als ik alleen ga vechten."

"Ik probeer te begrijpen en dat werkt heel goed, want mensen voelen zich toch gewoon een stuk vrijer als ze voelen dat er geen oordeel op zit. En dan komt er ook iets uit waar we wat mee kunnen."

"Als ik daarover wat agendeer, dan wordt het ongemak heel voelbaar. En dat doorbreken, dat benoemen, zorgen dat dat niet ongemakkelijk is, dat zie ik als een doel voor mij."

Kader 12. Diversiteitsbeleid

Waar mensen van kleur zich doorgaans prettiger voelen bij een kleurbewuste aanpak in organisaties (zie Kader 11), blijkt dat Witte Nederlandse werknemers zich prettiger voelen bij een werkgever die 'kleurenblindheid' uitstraalt dan een die voor multiculturalisme staat.[78] Dit heeft te maken met een (onbewuste) wens van de dominante groep om de huidige machtsverhoudingen in stand te houden.[79] De angst van een dominante groep voor sociale verandering wordt ook wel status stress genoemd.[80] De vraag is welk type beleid draagvlak creëert en ook werkelijk effectief is in het bewerkstelligen van meer diversiteit en inclusie in organisaties.

Uit Nederlands experimenteel onderzoek blijkt dat doelen rond sociale gelijkheid meer steun krijgen van de meerderheidsgroep als ze worden gepresenteerd als moreel ideaal (iets om na te streven) dan als ze worden gebracht als een morele verplichting (iets dat moet).[81] Tegelijkertijd leidt de gedachte van dat morele ideaal wel tot een groter gevoel van dreiging in interactie met mensen van de gemarginaliseerde groep, mogelijk door gevoelde druk om de idealen ook na te leven.

In plaats van het morele argument wordt ook vaak het effectiviteitsargument (diverse teams leveren beter werk[82]) gebruikt om diversiteit te bevorderen. Dit heeft echter als nadeel dat mensen van kleur als een soort gebruiksvoorwerp worden gezien, iets waar de organisatie beter van wordt, maar waarvan onduidelijk is wat de gemarginaliseerde groep daar aan heeft. Ook de grondleggers van het effectiviteitsargument benadrukken dat een divers team niet vanzelf garant staat voor meer succes en dat effectiviteit niet het ultieme doel zou moeten zijn. Het gaat om de manier waarop die diversiteit wordt ingezet, waarbij van elkaar leren, rechtvaardigheid en het herzien van machtsstructuren belangrijke elementen zijn.[83]

Dat brengt ons bij het belang van inclusie: erbij horen en meedoen niet alleen mogelijk maken voor medewerkers die zich conformeren aan de dominante norm, maar ook voor diegenen die 'anders' zijn. Hierbij kan strategisch essentialisme behulpzaam zijn: ruimte en aandacht voor (gemarginaliseerde) 'anderen' in de samenleving en de organisatie zonder stereotyperende verschillen tussen groepen tot vaste waarheid te verheffen.[84] Uit Nederlands onderzoek waarin werkgevers zijn geïnterviewd en de levensverhalen van mensen uit gemarginaliseerde groepen zijn beschreven bleek er ruimte voor verbetering op met name drie domeinen: cultuur, structuur en verbinding. Dit betekent onder andere het verbreden van sociale normen, het bevorderen van inclusieve structuren en het organiseren van ontmoeting.[85]

Uit een Nederlands onderzoek naar de effectiviteit van verschillende vormen van beleid op de etnisch-raciale diversiteit in een organisatie bleek dat beleid gericht op inclusie inderdaad effectiever is dan beleid gericht op het in kaart brengen of vergroten van diversiteit.[86] Mogelijk zijn die laatste beleidstypen meer symbolisch van aard waardoor werkelijke diversiteit minder goed van de grond komt. Het reduceert mensen tot getallen en leidt af van meer fundamentele vraagstukken over de vanzelfsprekendheid van de meerderheidsnorm.[87] Een organisatie kan zich ook verschuilen achter de goede bedoelingen van dergelijk symbolisch diversiteitsbeleid en zich niet actief inzetten omdat men denkt dat ze al goed bezig zijn.[88]

Verder blijkt uit voornamelijk Amerikaans onderzoek dat anti-bias training niet of zelfs averechts werkt, net als testprocedures in werving en selectie en klachtenregelingen.[89] Er is in experimenteel Amerikaans onderzoek zelfs gevonden dat de aanwezigheid van formele diversiteitsstructuren bij de dominante groep kan leiden tot een overschatting van rechtvaardigheid in de organisatie, het legitimeren van de status quo en een verminderde tolerantie voor klachten over discriminatie.[90] De literatuur over inclusief leiderschap (zie Kader 13) biedt inzicht in effectievere strategieën.

Hierbij werd regelmatig benoemd dat de meer verbindende stijl op dit onderwerp ook simpelweg beter werkt, dat het effectiever is. (zie Kader 13: Inclusief leiderschap). De ruime meerderheid van de deelnemers gaf aan dat deze verbindende en toegankelijke aanpak ook past bij hun persoonlijke stijl, dat ze op meerdere vlakken deze manier van werken hanteren. Daarnaast noemden verschillende deelnemers dat hun empathisch vermogen en hun verbindende leiderschapsstijl mede is gevormd door hun eigen biculturele achtergrond. En dat dat zijn vruchten afwerpt in uiteenlopende situaties.

	"De empathie komt ook omdat je uit een andere cultuur komt. (…) Het is vanzelfsprekend dat ik dan de ruimte geef om elkaar te zoeken, elkaar te vinden, elkaar te steunen."	
		"Omdat ik een biculturele achtergrond heb zie ik heel snel wat de processen zijn in een werkcultuur, hoe verschillende groepen zich tot elkaar verhouden. En door die cultuursensitiviteit zag ik dingen die anderen niet zagen."
	"De waarde van in staat zijn om me te verbinden tot anderen, de contacten in de relaties te versterken, mensen bij elkaar te brengen. Dat is ook mijn cultuur, mijn afkomst, die bepaalt ook de manier waarop ik leiding geef."	

Kader 13. Inclusief leiderschap

Inclusief leiderschap wordt in de wetenschappelijke literatuur gedefinieerd als leiderschap waarbij een individu wordt behandeld als iemand die erbij hoort en wordt aangemoedigd om de eigen uniciteit binnen het team te behouden.[91] Hierbij hoort openheid voor en waardering van nieuwe ideeën en een rechtvaardige behandeling van teamleden. Onderzoek laat zien dat inclusief leiderschap positief bijdraagt aan onder andere de motivatie, de creativiteit en het welzijn van medewerkers.[92] Uit onderzoek in de Nederlandse publieke sector blijkt dat een divers team zelfs kan samenhangen met een minder inclusief werkklimaat in de afwezigheid van inclusief leiderschap.[93]

Een andere leiderschapsstijl die in verband is gebracht met diversiteit en inclusie is transformationeel leiderschap, waarbij vanuit een heldere visie en op inspirerende wijze richting wordt gegeven aan de beroepspraktijk op de werkvloer en zo bijdraagt aan een intrinsieke bereidheid om extra inzet te tonen voor de organisatie.[94] Nederlands onderzoek laat zien dat diversiteitsmanagement dat samengaat met transformationeel leiderschap effectiever is.[95] Omdat deze stijl aandacht voor individuele groei van medewerkers combineert met inspiratie voor collectieve doelen, worden mogelijk álle medewerkers gemotiveerd om aan diversiteit en inclusie bij te dragen. Zo blijkt ook een aanpak waarbij de meerderheidsgroep expliciet wordt betrokken bij diversiteitsbeleid effectiever dan een aanpak waarbij dat niet gebeurt.[96]

Voor een leider van kleur is het een extra uitdaging om zowel Witte medewerkers als medewerkers van kleur mee te krijgen. Amerikaanse onderzoekers suggereren dat er vier types leiders van kleur zijn op dit gebied.[97] Leiders die geen van beide groepen meekrijgen zijn logischerwijs het minst effectief. Leiders die alleen groepen van kleur meekrijgen noemen zij oppositieleiders. Ze zijn een krachtige stem voor de minderheidsgroep, maar krijgen uiteindelijk onvoldoende toegang tot (in) formele macht om werkelijke verandering te bewerkstelligen. Leiders van kleur die vooral de Witte groep meekrijgen (gecoöpteerde leiders) ontberen de geloofwaardigheid voor de minderheidsgroep en zullen eerder opteren voor cosmetische verandering dan voor het fundamenteel uitdagen van de status quo. De consensusleider ten slotte is diegene die beide groepen meekrijgt en lijkt qua profiel op de inclusieve leider en de transformationele leider die hierboven zijn genoemd.

Er is helaas vrijwel geen onderzoek gedaan naar de vraag of het voor het bereiken van doelen rond diversiteit en inclusie uitmaakt of er iemand van kleur aan het roer van een organisatie staat. Uit Amerikaans onderzoek in de non-profit sector bleek dat een meer etnisch-divers bestuur meer aandacht besteedt aan beleid rond diversiteit en inclusie en zich ook inclusiever gedraagt.[98] In een ander Amerikaans onderzoek bleek dat de aanwezigheid van leiders van kleur in organisaties in het lokale sociale domein bijdraagt aan het bevragen van dominante perspectieven, bewustwording van etnisch-raciale ongelijkheid en het slechten van barrières voor een meer diverse organisatie.[99]

Toch blijkt uit onder andere Europees experimenteel onderzoek dat mensen in het algemeen meer geneigd zijn hun gedrag aan te passen aan morele normen als deze worden uitgedragen door iemand uit de eigen groep.[100] Tenzij de leider van kleur wordt gezien als 'één van ons' in de organisatie, worden de normen die deze leider uitdraagt dus niet vanzelfsprekend overgenomen. Dit kan mogelijk mede verklaren waarom aandacht voor diversiteit en inclusie op de werkvloer van een Witte organisatie op minder waardering kan rekenen als dat gedaan wordt door leiders van kleur en vrouwen, dan als Witte mannen dat doen.[101]

Of deelnemers het onderwerp wel of niet vanuit een persoonlijke invalshoek benaderden verschilde nogal. Sommigen vonden het behulpzaam om dat te doen, terwijl anderen het idee hadden dat het juist goed werkte om dat niet te doen.

“Ik denk de rust waarmee ik het breng, ik breng het als een persoonlijk verhaal. Ik doe geen aanval, dus dan hoef je je ook niet te verdedigen.”

“Nou, het helpt dat ik het zelf niet heb ervaren als vervelend, of nadelig of irritant, of ten koste van mijzelf. Dat maakt dat het gesprek wel relatief neutraal gaat. Het gaat niet over mijn belemmeringen of wat ik persoonlijk heb ervaren, maar het gaat over het vraagstuk dat speelt.”

In enkele gesprekken werd verder benoemd dat mensen die meer van ‘het gestrekte been’ zijn ook nooit aan de top terecht komen, tenminste, niet als ze van kleur zijn. Een wat hardere leiderschapsstijl wordt van een prototype Witte man nog wel geaccepteerd, zo was de ervaring, maar bij iemand van kleur, laat staan bij een vrouw van kleur, is het geen kenmerk waarmee je ver komt, daar waren veel deelnemers het over eens. Dat geldt nog eens dubbel voor een meer uitgesproken of assertieve stijl in relatie tot het onderwerp diversiteit en inclusie. Die wordt in Witte organisaties maar zelden geaccepteerd en de mensen die dat toch proberen lopen daar tegenaan en vertrekken zelf voordat ze überhaupt richting de top kunnen bewegen, zo was de conclusie in een groepsgesprek met enkele deelnemers. Voorzichtigheid is volgens de deelnemers dus geboden.

DE KLEUR VAN ONVEILIGHEID

05

Aan de Witte top voelt de ene deelnemer zich meer thuis dan de andere, voelt de een meer druk om zich aan te passen dan de ander, maar velen benoemden dat de positie van mensen van kleur in Witte organisaties kwetsbaar is, ook aan de top. Dat heeft met verschillende dingen te maken. Een aantal daarvan zijn al eerder aan bod gekomen: het is eenzaam om altijd de enige te zijn, het is vermoeiend je steeds te moeten aanpassen aan de meerderheid, en de verantwoordelijkheid die men voelt om beleid rond diversiteit en inclusie te agenderen kost energie, zeker als er weerstand is. En die weerstand roept weer de nodige emoties op bij een aantal deelnemers omdat het voor hen óók persoonlijk is als mensen niet open staan voor andere perspectieven. De woorden emotionele arbeid (emotional labor) en onveiligheid vielen dan ook meerdere keren. En bij een paar deelnemers tastte dit ook de motivatie aan om in een Witte organisatie verder te gaan.

Dit alles geeft sommige deelnemers het gevoel dat ze een dubbele baan hebben (zie Kader 14: Weer harder werken). Ze moeten niet alleen 'gewoon' de tent runnen als de directeur of het hoofd, maar ook alle uitdagingen van de minderheidspositie navigeren die op allerlei niveaus van het dagelijks werk een rol spelen. Er werd verschillende keren grappend gezegd dat ze daarvoor eigenlijk ook dubbel betaald zouden moeten worden. Al dat oppassen, aanpassen en uitleggen ervaren deelnemers nogal eens als vermoeiend en sommigen vragen zich af of ze dat nog veel langer kunnen opbrengen. Ook mensen die het zelf minder zo ervaren begrijpen dit gevoel bij anderen heel goed.

Kader 14. Weer harder werken

"Er is niets zo vermoeiend als het vechten tegen de vanzelfsprekendheid, een waarlijk vechten tegen de bierkaai. Het is vermoeiend om jezelf, om racisme steeds uit te leggen." Dit schrijft antropoloog Sinan Çankaya in zijn boek Mijn ontelbare identiteiten.

De vermoeidheid die in dit citaat wordt benoemd als gevolg van het steeds maar weer moeten uitleggen of aankaarten van racisme wordt in de wandelgangen nogal eens met een Engels woord emotional labor (emotionele arbeid) genoemd. In de wetenschappelijke literatuur werd deze term in 1983 door Hochschild geïntroduceerd, waarbij de nadruk lag op het omgaan met (de uiting van) gevoelens om aan de emotionele vereisten van een baan te kunnen voldoen.[102] Daarbij werd aandacht besteed aan de rol van gender: vrouwen hebben vaker verzorgende/sociale beroepen waarbij emotionele interacties met anderen een rol spelen. In deze onderzoekslijn wordt niet gesproken over het omgaan met en aankaarten van racisme als bron van emotionele arbeid.

De literatuur over emotionele arbeid gaat wel in algemene zin over de ervaren noodzaak om negatieve emoties in te houden en positieve emoties juist te tonen en om te voldoen aan de sociaal-emotionele verwachtingen en behoeften van de organisatorische context.[103] Zoals blijkt uit Kaders 6 en 8 over conformeren en compenseren, worden mensen van kleur op de werkvloer regelmatig geconfronteerd met dominante normen en stereotypen in relatie tot hun etnisch-raciale identiteit die invloed hebben op hun sociale gedrag en op hun emoties.

Uit onderzoek naar de emotionele last van je in een organisatie inzetten voor diversiteit en inclusie, ongeacht je formele positie, blijkt dat de dubbele belasting van niet alleen het gewone werk doen, maar ook diversiteitswerk doen vaak als emotioneel zwaar wordt ervaren, zeker als het gepaard gaat met het zelf meemaken van racisme.[104] Uit experimenteel onderzoek blijkt ook dat dat laatste kan leiden tot stress en lichamelijke en mentale uitputting[105] en in het algemeen met gezondheidsproblemen.[106] Onderzoek naar het omgaan met bronnen van emotionele vermoeidheid op het werk biedt aanknopingspunten voor het voorkomen van uitputting en uitval.

Aan de Witte top voelt de ene deelnemer zich meer thuis dan de andere, voelt de een meer druk om zich aan te passen dan de ander, maar velen benoemden dat de positie van mensen van kleur in Witte organisaties kwetsbaar is, ook aan de top.

“Ja je neemt je voor, als ik aan de knoppen zit, dan ga ik het verschil maken en dat wil ik ook en dat doe ik uiteindelijk ook, maar ik merk wel hoeveel buikpijn dat dan oplevert.”	
“Ik heb me wel een paar keer uitgelaten, maar ik ben niet iemand die in de voorlinie staat. Dus bij mensen die daar vanaf het begin heel uitgesproken over zijn geweest, dan snap ik die vermoeidheid heel erg goed. Ik heb dat dan minder. Ik kan het ook nog wat meer opbrengen om dingen uit te leggen, mee te nemen of te luisteren.”	*“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, en ik doe m’n mond niet meer open, want ik verlies aan kracht.”*
	“Ik hoef niet meer zo nodig een Witte instelling op die manier te helpen. Dat gaat ten koste van mezelf.”

De vermoeidheid die hier wordt beschreven kan niet los worden gezien van de enorme inzet die deelnemers tonen in hun baan in het algemeen en voor diversiteit en inclusie in het bijzonder, terwijl ze daarbij soms zelf ook nog racisme meemaken. Verreweg de meeste deelnemers zijn en blijven zeer gemotiveerd voor hun werk en ondervinden meestal tijdelijke (maar ook wel terugkerende) vermoeidheid die niet omslaat in zwaardere uitputting die hun functioneren in de weg zou kunnen staan. Dit heeft mogelijk te maken met de strategieën die de deelnemers gebruiken in hun dagelijks werk, waaronder veel inlevingsvermogen (zie eerder) en een sterk besef van de eigen identiteit, beide bekende buffers tegen de negatieve effecten van emotionele arbeid en racisme (zie Kader 15: Omgaan met emoties op het werk).

Kader 15. Omgaan met emoties op het werk

In de literatuur over emotionele arbeid (zie Kader 14) wordt ook onderzoek gedaan naar verschillende manieren waarop mensen daarmee omgaan. Hoewel deze onderzoekslijn niet specifiek gaat over omgaan met thema’s rond racisme en discriminatie, zijn er wel algemene lessen uit te halen over omgaan met emotionele arbeid op de werkvloer. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen ‘oppervlakkig acteren’ (surface acting) en ‘diep acteren’ (deep acting).[107] Bij de oppervlakkige strategie verandert de onderliggende emotie niet, maar uit iemand zich sociaal wenselijk, door bijvoorbeeld vriendelijk te blijven terwijl iemand eigenlijk boos is. Bij de diepe strategie past iemand niet alleen de buitenkant aan maar ook de binnenkant, door bijvoorbeeld met inlevingsvermogen proberen de situatie anders te zien zodat de oorspronkelijk gevoelde emotie ook verandert (boosheid verandert bijvoorbeeld in empathie).

Uit een meta-analyse waarbij al het onderzoek op dit gebied samen geanalyseerd werd, blijkt dat de diepe strategie minder vaak tot burnout en mentale problemen leidt en samenhangt met meer werktevredenheid dan de oppervlakkige strategie.[108] Blijkbaar is het onderdrukken van emoties op de werkplek niet gunstig voor het welzijn van een medewerker, vergelijkbaar met de bevindingen rond de negatieve gevolgen van een gebrek aan authenticiteit (zie Kader 6). Inleven in de ander en proberen de situatie anders te zien zodat gevoelde en getoonde emotie meer met elkaar overeenkomen kost ook energie, maar leidt wel tot betere uitkomsten voor die medewerker. Voor iemand in een leiderschapspositie past ‘diep acteren’ bij transformationeel leiderschap dat gekenmerkt wordt door aandacht en begrip voor individuele medewerkers. En transformationeel leiderschap hangt weer samen met effectiever diversiteitsbeleid (zie Kader 13), maar ook in bredere zin met betere teamprestaties.[109]

Er is ook meer specifiek onderzoek gedaan naar de effectiviteit van verschillende manieren van omgaan met racisme en discriminatie en de invloed van persoonlijke kenmerken op de gevolgen van het meemaken van discriminatie. Consistent met de bevindingen over ‘oppervlakkig acteren’ zijn er aanwijzingen dat het onderdrukken van boosheid over racisme tot meer stress leidt, en het opzoeken van sociale steun positief werkt, hoewel deze verbanden niet altijd worden gevonden.[110] De meest consistente bevinding is dat racisme minder negatieve gevolgen heeft voor iemands (mentale) gezondheid als die persoon een sterke etnisch-raciale identiteit heeft.[111] Een sterke etnisch-raciale identiteit betekent dat iemand zich thuis voelt bij een specifieke etnisch-raciale groep en de culturele waarden, tradities en taal die daarbij horen, waarbij ook aandacht is voor een balans tussen bij die groep horen en positieve relaties met de dominante groep in de samenleving.[112]

Ten slotte moet met deze bespreking van strategieën van mensen van kleur niet de indruk worden gewekt dat het hun taak is om te zorgen dat zij niet zo’n last hebben van racisme. Het overweldigende bewijs dat (institutioneel) racisme in Nederland bestaat[113] en dat dit een scala aan negatieve gevolgen heeft voor mensen van kleur moet primair aanzetten tot de aanpak van racisme zelf. Zoals Sylvana Simons in 2022 zei in een interview met Trouw: ‘Of we af moeten rekenen met racisme is toch geen vraag? Dat moeten we gewoon doen.’

De kwetsbare positie van mensen van kleur aan de top door de ervaring van een dubbele belasting wordt nog verder op scherp gezet als er problemen zijn in de organisatie. De helft van de deelnemers gaf aan dat er problemen waren in de organisatie op het moment dat zij in functie kwamen. Er was bijvoorbeeld sprake van financiële problemen, een onveilige werksfeer, vele wisselingen aan de top in korte tijd en/of achterstallig onderhoud op verschillende terreinen. De term ‘verwaarloosde organisatie’ viel meerder keren.

Het kwam voor dat de problemen al bij de selectieprocedure op tafel werden gelegd en de deelnemer in de nieuwe rol ook de opdracht meekreeg om de problemen op te lossen. Maar niet alle deelnemers wisten van tevoren dat deze problemen speelden, sommigen kwamen daar pas achter toen ze eenmaal aan de slag waren en de lijken uit de kast kwamen. Uit onderzoek blijkt dat mensen uit gemarginaliseerde groepen vaker benoemd worden op leiderschapsposities als de organisatie in kwestie voor significante uitdagingen staat. Een positie dus met een hoog risico op mislukking, want leider zijn van een organisatie in de problemen en van wie soms wonderen wordt verwacht is geen gemakkelijke opgave. Dat fenomeen wordt ‘de glazen klif’ genoemd (zie Kader 16: De glazen klif en andere gevaren).

Kader 16. De glazen klif en andere gevaren

“Waarom worden we altijd opgeroepen als er moet worden schoongemaakt? Ze hebben toch zelf die rommel gemaakt?” Aldus Alida Dors in een interview met Het Parool begin 2024, waarmee ze een geluid uit de Zwarte gemeenschap verwoordt over het fenomeen de glazen klif.

De glazen klif verwijst in de wetenschappelijke literatuur naar een fenomeen waarbij vrouwen en mensen van kleur vaker in leiderschapsposities worden benoemd in tijden van crisis als het risico op mislukking het grootst is. Ze zijn dan weliswaar door het glazen plafond gebroken maar bevinden zich vervolgens op een gevaarlijke glazen klif die ieder moment kan breken zodat ze er doorheen zakken, het ravijn in. Het fenomeen werd voor het eerst beschreven in relatie tot vrouwen in topposities.[114] Inmiddels heeft een overzichtsstudie aangetoond dat niet alle aspecten van dit fenomeen even sterk worden gevonden in onderzoek, maar dat de grotere kans op selectie van een vrouw als leider in crisissituaties wel aanwezig is.[115]

Het idee van de glazen klif is in de laatste jaren ook in enkele studies onderzocht in relatie tot mensen van kleur in topposities vooral in de Verenigde Staten en Engeland. De overzichtsstudie naar vrouwen en de glazen klif keek hier ook naar en vond dat organisaties in crisis inderdaad vaker iemand van kleur in een leiderschapspositie benoemen.[116] De auteurs noemen een aantal mogelijke voor de redenen achter het fenomeen glazen klif. Het kan zijn dat bij besturen het idee leeft dat een ‘out-of-the-box’ kandidaat een worstelende organisatie kan redden van de ondergang door nieuw elan te brengen. Daarbij is er ook een risico van onrealistische eisen en verwachtingen die de kandidaat nooit waar kan maken onder deze omstandigheden. Soms zou zelfs sprake kunnen zijn van een vooropgezet idee om een zondebok aan te stellen voor als de organisatie werkelijk ten onder gaat. Voor kandidaten uit gemarginaliseerde groepen is informatie over de staat van een organisatie mogelijk minder toegankelijk (door een gesloten oude Witte mannen bolwerk), waardoor ze niet weten waar ze aan beginnen. Ook wordt gesuggereerd dat kandidaten uit gemarginaliseerde groepen het idee hebben dat dit de enige kans is om hogerop te komen, waarbij het mislukkingsrisico geaccepteerd wordt.[117]

Het afbreukrisico wordt nog eens versterkt door het feit dat leiders die als minder representatief voor de organisatie worden gezien (zoals een leider van kleur in een Witte organisatie), slechter worden beoordeeld dan leiders die heel goed past bij de dominante groep en cultuur.[118] En succes van Witte mannen wordt sneller gezien als een persoonlijk succes, terwijl dat bij vrouwen en mensen van kleur eerder wordt gezien als situationeel.[119] Er zijn ook aanwijzingen dat Witte hooggeplaatste mensen die mensen van kleur hebben gesteund bij hun benoeming in een toppositie al snel het gevoel hebben dat de nieuwe leider van kleur te weinig terug doet voor die ‘gunst’ (zie ook Kader 10) en dat kan weer leiden tot ondermijnend gedrag van iemand die aanvankelijk steunend was.[120]

Een afgebrokkelde glazen klif waarbij de leider in het ravijn valt wordt vaker gevolgd door de benoeming van een Witte man als opvolger. De gedachte lijkt te zijn: we hebben het geprobeerd met een vrouw/iemand van kleur en dat werkte niet, dus gaat men terug naar het oude vertrouwde model.[121] Iemand van kleur wordt dan gezien als representant van een hele groep en diens falen straalt dan ook af op anderen uit die groep (zie ook Kader 10). Al met al is er nog heel weinig onderzoek gedaan naar de elementen van de glazen klif in relatie tot leiders van kleur om dit fenomeen goed te doorgronden. Onderzoek in Nederland over dit thema is volledig afwezig en dus hard nodig. Ondertussen voelt de top vaak niet als een veilige optie voor mensen van kleur. Of zoals Rasit Elibol het begin 2024 in De Groene Amsterdammer verwoordde: “Mooi streven, de wereld diverser en eerlijker maken. De weg ernaartoe is alleen glibberig en geplaveid met dubieuze bedoelingen. Jij, in een bestuur of raad van toezicht?”

Het is niet met zekerheid te zeggen of de glazen klif van toepassing is op de deelnemers die organisaties aantroffen waar significante problemen speelden. Het is wel opvallend dat inmiddels zes deelnemers niet meer de functie bekleden waarover ze werden geïnterviewd, terwijl ze allemaal pas recent benoemd waren. Op basis van alle informatie die ik heb kan ik in ieder geval zeggen dat verschillende kenmerken van dit fenomeen van toepassing zijn op de ervaringen en situatie van ongeveer een handvol deelnemers, zowel in de groep die vertrok als de groep die er nog zit. Daarmee doel ik op de combinatie van een niet-standaard leider met de onmogelijkheid van de opdracht voor gezien de context waarin zij terecht kwamen en waarover ze vooraf vaak te weinig informatie hadden. Dat laatste is iets wat ook in de literatuur over de glazen klif naar voren komt.

	“Ik kwam erachter dat er allerlei problemen waren, allemaal dingen die ze niet hadden verteld, terwijl allerlei mensen om de organisatie heen er wel van wisten.”	
		“Nee, daar kwam ik pas achter toen ik was aangenomen. Dat zelfs een collega van een andere organisatie zei: “Ik weet niet of ik je hiermee moet feliciteren.””
	“Nou, ik was zo blij met de kans die ik kreeg, dat ik heel weinig kritische vragen heb gesteld. Over waar stap ik eigenlijk in? En is het oké? En is het oké om mezelf bloot te stellen aan die mate van achterstallig onderhoud, want dat was er, kijk het voelde voor mij als beggars can’t be choosers.”	

Gebrek aan steun van bovenaf voor de aanpak van de problemen in de organisatie was ook een veelvoorkomend thema. De twintig deelnemers die aanzienlijke problemen aantroffen in de organisatie hadden heel verschillende ervaringen toen ze daarmee aan de slag gingen. Steun van bovenaf, dus van de eigen leidinggevende of de Raad van Toezicht was daarbij een belangrijke factor. Die steun was bij ruim een derde van de twintig deelnemers die problemen aantroffen onvoldoende aanwezig. Een gebrek aan steun uitte zich onder andere in weerstand tegen ideeën van de deelnemers, niet serieus genomen worden en een gebrek aan begrip voor de uitdagingen waarvoor de deelnemers stonden. Dat ging ook regelmatig over een gebrek aan begrip voor de dubbele last die mensen van kleur ervaren en de emoties die dat bij henzelf oproept. En die emoties worden vaak door de eigen leidinggevende (maar ook door anderen in de organisatie) totaal niet (h)erkend.

“Als ik probeer uit te leggen hoe dingen voor mij waren. Nou die oren die klapperden daar, zij begrepen er helemaal niks van.”		
	“Maar ik voelde niet heel erg veel steun, en ze wisten ook niet wat ze konden verwachten eigenlijk. Want het is een onwijs kwetsbare positie.”	
	“Ik vertelde over die nare ervaring maar ik kreeg niet echt steun, het was toch echt wel op een ouderwetse manier paniek, van oh nee straks wordt dit een groot ding.”	
“Ik vind het echt heel moeilijk om te zeggen of hoe ik ben bejegend kwam vanuit het feit dat ik op heel veel vlakken niet lijk op mensen met wie ik te maken heb. Maar voor mij doet het er niet zozeer toe of het daardoor komt of niet, ik heb me alleen gevoeld keer op keer, dat doet ertoe.”		
	“Het lijkt dan alsof ik emotioneler ben dan anderen omdat ik racisme meemaak, maar het is eigenlijk heel verdrietig als Witte collega’s niet emotioneel worden van racisme.”	

En eigenlijk begint de dubbele last dan weer opnieuw: het moeten uitleggen aan jouw eigen leidinggevende of toezichthouder (of aan directe collega's) wat de dagelijkse werkelijkheid is voor iemand van kleur. Of je te moeten verdedigen tegen beschuldigingen van overgevoelig zijn. Of het allemaal maar inslikken omdat het toch niet begrepen wordt. Verschillende deelnemers gaven aan dat deze ervaring, in het hier en nu maar ook in het verleden, ook nog weleens tot onzekerheid kan leiden. Als jouw ervaringen systematisch worden ontkend of verdraaid ga je uiteindelijk vooral aan jezelf twijfelen. Een diepgewortelde onzekerheid en soms de angst dat je misschien toch niet goed genoeg bent voor deze positie werd door verschillende deelnemers ook expliciet benoemd.

"Tegelijkertijd zie ik alle kenmerken van het imposter syndrome ook bij mij terug."

"Ik heb lang gewerkt vanuit angst. Een luie dag zit er voor mij niet in. Ik moet mijn hele leven al meer doen om mijn waarde te bewijzen. Veel meer dan als ik niet een persoon van kleur was geweest."

"Aan jezelf twijfelen is een structureel probleem dat ik heb, omdat je zo vaak bevraagd bent over je expertise, je kennis, je professionaliteit. Dat doen we mensen van kleur ook aan. En die zelftwijfel kan schadelijk zijn voor mensen die dit type positie op zich nemen."

"Als jouw ervaringen systematisch worden ontkend of verdraaid ga je uiteindelijk vooral aan jezelf twijfelen."

"Blijkbaar was het een bijzondere ervaring om géén weerstand tegen te komen en wél steun te krijgen."

Ongeveer de helft van de deelnemers gaf aan dat ze voldoende steun kregen van bovenaf. Niet bijzonder veel, niet bijzonder weinig. Die steun was meestal bestuurstechnisch of inhoudelijk van aard. Dergelijke steun is natuurlijk ook cruciaal voor het functioneren van een leider in een organisatie en moet ook niet worden onderschat. Impliciet kan deze steun mogelijk ook gezien worden als steun voor de algemene werkwijze van de deelnemer waarin aandacht voor diversiteit en inclusie vaak een prominente rol speelt. Maar juist op dat vlak was de steun soms matig, ook als in meer algemene zin de steun van bovenaf prima was.

Steun van bovenaf was in enkele gevallen juist opvallend aanwezig. Enkele bovengeschikten hadden zelfs expliciet hun eigen lot verbonden aan het slagen van de deelnemer in de leiderschapspositie in kwestie. Andere bovengeschikten, die zelf niet van kleur zijn, waren alert op racisme en benoemden het ook zonder schroom als de deelnemers dergelijke ervaringen deelden. Ze benoemden het niet alleen, maar steunden de deelnemers ook als ze daar vanuit hun leiderschapspositie actie op ondernamen.

Een deelnemer waardeerde het feit dat een belangrijke persoon in hun organisatie niet alleen het thema echt steunt maar daar niet de hele tijd complimenten voor verwacht. Deze vormen van steun waarbij echt ruimte werd geboden om de specifieke uitdagingen van leiders van kleur rond het thema diversiteit en inclusie te bespreken waren echter zeer schaars.

Iets wat me ook nog is bijgebleven is dat een deelnemer bij wie het allemaal heel goed ging in de nieuwe leiderschapsrol verschillende keren herhaalde daardoor zo blij verrast te zijn. En zelfs meerdere keren letterlijk afklopte om dit geluk toch vooral niet kwijt te raken. Blijkbaar was het een bijzondere ervaring om géén weerstand tegen te komen en wél steun te krijgen. Er waren verder geen duidelijke patronen wat betreft etnisch-raciale afkomst of leeftijd van de deelnemers in relatie tot een negatieve of positieve ervaring ten aanzien van het werk. Er waren ook geen duidelijke verschillen tussen de deelnemers met overwegend positieve of negatiever ervaringen wat betreft sector of omvang van de organisatie, of in de mate waarin D&I expliciet tot de opdracht behoorde.

Een patroon dat wel opviel is dat vrouwen oververtegenwoordigd waren in de groep van deelnemers die overwegend negatieve ervaringen hadden in hun positie. Het 'dubbele gevaar' van vrouw zijn en van kleur zijn speelt hier zeer waarschijnlijk een rol. Vrouwen van kleur hebben te maken met zowel de vooroordelen die er over vrouwen zijn als het gaat om leiderschap als met de vooroordelen over mensen van kleur (zie Kader 17: Intersectionaliteit). In beide gevallen hebben anderen de neiging om ze minder serieus te nemen, hun profiel niet te associëren met leiderschap en bepaalde stereotiepe verwachtingen te hebben over hoe ze zich zouden moeten gedragen en hoe sterk ze zijn.

"Té mooi, te lief zijn, perfect willen zijn. Als vrouw durf je toch niet heel erg te bozig te zijn. Je bent te snel té boos en té chagrijnig, dus je moet maar lekker verbinden de hele dag."

"Die heeft mij altijd vanaf dag één al de steun gegeven. Dat is heel fijn natuurlijk maar er zit ook een nadeel aan die steun, dat men ziet dat je die steun krijgt, misschien wel juist omdat je een vrouw van kleur bent, dat je hulp nodig hebt om staande te blijven."

"Ik merkte in het begin van mijn loopbaan dat je door de manier waarop je gekleed gaat, bijvoorbeeld in een pak zoals sommige mannen, meer aanzien krijgt in discussies. Ik lette dus ook altijd op hoe ik me kleedde. Maar nu heb ik besloten dat het me niet meer interesseert, ik kom gewoon zoals ik ben en kleed me dus zoals een vrouw, punt."

Kader 17. Intersectionaliteit

In dit rapport staan de ervaringen van veertig mensen van kleur centraal, maar binnen die groep zijn er mensen met heel verschillende identiteiten wat betreft onder andere etnisch-raciale afkomst, gender, seksualiteit en klasse (van het gezin van herkomst). Het begrip intersectionaliteit verwijst naar de gedachte dat elke specifieke constellatie van identiteiten uitmaakt voor hoe je wordt gezien en behandeld in de samenleving en dat die afhankelijk van de context een voordeel of een nadeel kunnen zijn.[122] Verreweg het meeste onderzoek naar intersectionaliteit in de context van leiderschap gaat over de combinatie van etnisch-raciale identiteit en gender.[123] Zoals in Kader 9 werd uitgelegd is het standaardbeeld van een leider Wit en man. Daarmee staan vrouwen van kleur dus voor een dubbele uitdaging omdat ze op twee dimensies van de standaard afwijken.

Die leiderschapsstandaard is doorgaans gebaseerd op percepties van competentie (heeft iemand de juiste kwaliteiten) en dominantie (kan iemand leiden). Op beide kenmerken worden vrouwen doorgaans minder geschikt geacht.[124] Maar uit Amerikaans onderzoek blijkt dat de etnisch-raciale afkomst van de vrouw uitmaakt. Zo bleek dat Zwarte vrouwen als dominanter maar minder competent worden gezien dan andere vrouwen, terwijl Aziatische vrouwen juist als competenter maar minder dominant (passiever) worden gezien.[125] In Nederlands onderzoek bleek dat het stereotype van passief (onderdrukt) ook aan Moslimvrouwen wordt toegedicht.[126]

Vrouw-zijn zet al op achterstand, maar etnisch-raciale identiteit kan die achterstand dus versterken of verzwakken, hoewel ('positief') afwijken van de 'vrouwelijke norm' ook niet met enthousiasme wordt begroet, zo blijkt uit onderzoek, ook niet als de afwijking past bij een stereotype over een etnisch-raciale groep.[127] Bredere gender stereotypen zijn namelijk niet alleen beschrijvend (descriptief), maar ook voorschrijvend (prescriptief): ze geven aan hoe groepen zich gemiddeld zouden gedragen, maar ook hoe ze zich zouden móeten gedragen. Dat betekent dat een vrouw van kleur aan de top al snel met argusogen wordt bekeken en niet op dezelfde manier wordt beoordeeld als andere leiders.

Zo blijkt uit Amerikaans experimenteel onderzoek dat Zwarte vrouwelijke leiders die een fout maakten slechter geëvalueerd worden dan Witte en Zwarte mannen én Witte vrouwen die dezelfde fout maakten.[128] Dit sluit aan bij Nederlands onderzoek dat laat zien dat netwerken binnen organisaties die zich richten op enkelvoudige identiteiten (zoals vrouwennetwerken) onvoldoende oog hebben voor de hiërarchieën binnen die groepen, waardoor subgroepen alsnog gemarginaliseerd worden.[129] De 'kleurenblinde' gordijnen waarachter racisme in Nederland vaak nog probeert te schuilen sluiten nog vaak (onbedoeld) vrouwen van kleur buiten in feministische bewegingen.[130] Maar ook binnen de categorie 'man van kleur' zullen specifieke subgroepen met andere vooroordelen en uitdagingen te maken krijgen dan anderen (zie ook Kader 7).

De bedoeling van intersectionaliteit is overigens niet om oneindig veel hokjes te creëren waardoor uiteindelijk niet meer dan een handjevol individuen in één hokje past op basis van een scala aan kenmerken. Intersectionaliteit vraagt vooral aandacht voor de inherente complexiteit van menselijke (perceptie van) identiteit én voor solidariteit binnen de bredere 'hokjes' (zoals vrouw of persoon van kleur) waarbinnen ook ongelijkheid bestaat.

Verder viel op dat de deelnemers die al vaker vergelijkbare leiderschapsposities hadden vervuld doorgaans positiever in het werk stonden. Dat heeft waarschijnlijk te maken met de ontwikkeling van algemene leiderschapsvaardigheden die het werk makkelijker maken, maar ook het leren omgaan met de uitdagingen van leiderschap als je van kleur bent, een groei in zelfvertrouwen dat de ervaring van eerder succes met zich meebrengt en daardoor veel meer uitgesproken durven zijn, ook over diversiteit en inclusie.

“Het is ook gewoon ouder worden, en met mensen omgaan betekent ook vaak niet leuke dingen, maar dat ik ben nu niet meer in paniek. Dat ik er zo mee omga heeft te maken met jaren ervaring.”

“Ze kijken toch naar de baas, ze weten wat ik ervan vind, omdat ze weten waar ik sta op dat thema, dus ik draai er niet omheen. Ik ben echt wel bereid om even in jouw schoenen te gaan staan als je er anders in staat, maar dit is wel waar ik sta.”

“Inmiddels is het zo vaak bevestigd dat mensen mij waarderen om wat ik kan, dat ik het niet meer zo nodig heb. “

“Ik luister wel naar alles en iedereen, maar we gaan er niet over discussiëren of we het gaan doen... hoe we het gaan doen mogen we het over hebben, maar dat we het gaan doen, dat is gewoon geen onderwerp van gesprek. Dus daar zit een onomkeerbaarheid in.”

De combinatie van een organisatie met significante problemen en een nieuwe leider die nog niet veel ervaring heeft in een (eind)verantwoordelijke positie is waarschijnlijk altijd risicovol, maar is mogelijk nog lastiger als de nieuwe leider iemand van kleur is. De eerder genoemde dubbele belasting wordt dan eigenlijk een drievoudige belasting: de reguliere leiderschapstaken moeten gecombineerd worden met crisismanagement én met de specifieke uitdagingen van racisme en vooroordelen. Eén van de deelnemers bij wie dit het geval was gaf expliciet aan dat onervarenheid een rol had gespeeld. Terugkijkend vermoedde deze deelnemer dat die in de selectiefase veel meer zou hebben doorgevraagd op specifieke dossiers om een beter geïnformeerde keuze te kunnen maken. Zoals één deelnemer zei: “Als ik toen wist wat ik nu weet was ik er waarschijnlijk niet aan begonnen”.

Uit de interviews blijkt dat er in verschillende casussen een gebrek aan match was tussen de staat van de organisatie (in het algemeen en op het gebied van diversiteit en inclusie in het bijzonder) en het profiel van de deelnemer voorafgaand aan het bekleden van de nieuwe functie. In een aantal gevallen was de mismatch tussen organisatie en deelnemer zo groot dat het dienstverband voortijdig is geëindigd, soms op initiatief van de deelnemer, soms op die van de organisatie, of een combinatie daarvan. In de meerderheid van die situaties waren kenmerken van de glazen klif (zie ook Kader 16) duidelijk aanwezig.

Verschillende deelnemers (binnen en buiten de groep die in een organisatie met problemen werkte) hadden de indruk dat de wens om meer ‘kleur’ aan de top te benoemen deels debet is aan situaties die doen denken aan de glazen klif. Een aantal deelnemers was ook kritisch over de wens van organisaties om iemand van kleur aan de top te benoemen en over de rol van wervingsbureaus die daar dan te graag aan willen voldoen. Soms leidt dat tot onverstandige keuzes die vooral schadelijk kunnen uitpakken voor de kandidaat van kleur, maar ook voor de bredere groep van mensen van kleur.

“Dus als het misgaat, dan heb je gewoon iets om iemand te gaan pakken. Dat zet je op 5-0 achterstand.”

“Als een Nederlands iemand hier een fout maakt, dan is het Jan heeft dat niet goed gedaan, maar als een Marokkaans iemand een fout maakt, dan is het gelijk een hele bevolkingsgroep die niet deugt. En zo voel ik dat ook wel, dat ik altijd wel een beetje op eieren moet lopen.”

“Dan zeggen ze ‘Ja we hebben het met die geprobeerd, maar kijk dat is niet goed gegaan’, dus de kans dat er de volgende keer op die plek dan weer iemand van kleur komt is dan vrij klein. En dat wordt andersom niet gezegd als er een Wit persoon ergens faalt – of tenminste, wat wordt gezien als falen.”

“Er is nog een lange weg te gaan om mensen van kleur te integreren in leiderschapsposities. Niemand weet hoe het moet en dan wordt het de verantwoordelijkheid van die persoon om het te doen en dat geeft nogal wat druk.”

Veel deelnemers gaven aan dat ze behoefte hebben aan een netwerk van mensen van kleur in leiderschapsposities met wie ze ervaringen en strategieën kunnen uitwisselen.

Ik vroeg deelnemers ook naar steun van buiten de organisatie. Hebben ze mensen bij wie ze terecht kunnen om de moeilijke kanten van hun posities en organisaties te bespreken? De meeste deelnemers konden in ieder geval bij partners, familie en vrienden terecht om hun hart te luchten. Soms zaten daar ook mensen tussen met ervaring in een leiderschapsrol zodat zij ook nuttig advies konden geven, maar dat waren uitzonderingen. Sommige deelnemers hebben mentors of coaches, meestal van kleur, die ze met raad en daad kunnen bijstaan, wel vrijwel allemaal buiten de eigen organisatie. Maar veel deelnemers gaven aan dat ze behoefte hebben aan een netwerk van mensen van kleur in leiderschapsposities met wie ze ervaringen en strategieën kunnen uitwisselen. En om zich minder eenzaam te voelen in hun rol. Dat er grote behoefte is aan een contact met andere mensen van kleur in vergelijkbare professionele posities bleek ook toen ik enkele bijeenkomsten organiseerde om feedback te krijgen van deelnemers op de eerste onderzoeksresultaten. Daarover meer in de reflectie verderop.

Ondanks de soms grote uitdagingen die de leiderschapspositie met zich meebrengt zijn veel deelnemers enorm gemotiveerd om deze aan te gaan, om te slagen ondanks tegenslagen of zelfs tegenwerking. Daarbij wijzen ze op het belang van hun plaats op die positie voor het grotere verhaal, voor de toekomst van mensen van kleur in organisaties in het algemeen en in topposities in het bijzonder.

EEN KLEURRIJK TOEKOMSTBEELD

06

Dit verhaal begon met een beschrijving van het kleurrijke gezelschap van deelnemers en hun (onderwijs)loopbanen waarin ze behoorlijk ambitieuze en gedurfde stappen hebben gezet, vaak buiten de gebaande paden en vaak zonder dat ze daar van huis uit veel bij geholpen konden worden. Soms met een groots droombeeld van de toekomst in het achterhoofd, maar vaak meer in stappen van kleinere dromen en wensen. Als ik vroeg hoe ze daar dan bij kwamen en hoe ze wisten hoe ze dat voor elkaar moesten krijgen of waar ze naar toe moesten, dan hadden ze daar vaak geen antwoord op. Het kwam meestal neer op een enorm sterke innerlijke ambitie, een goede neus voor kansen, een overleversmentaliteit in een zee van tegenslag en het algemene gevoel iets goeds te willen doen voor hun sector en de samenleving.

Hoewel niet alle deelnemers rolmodellen hadden, gaf de meerderheid aan in hun (onderwijs)loopbaan op zijn minst geïnspireerd geweest te zijn door verschillende mensen. De inspiratiebronnen waren ouders en vrienden, meer ervaren professionals die ze in hun loopbaan tegenkwamen, en beroemdheden (waarbij Obama het vaakst werd genoemd). In de meeste gevallen noemden de deelnemers mensen van kleur als rolmodel of inspiratiebron, maar enkelen noemden ook Witte mensen die ze inspirerend vonden of een belangrijke bron van advies en steun waren. Dit betrof overigens bijna uitsluitend vrouwen over vrouwen. Blijkbaar is een vrouwelijk rolmodel ongeacht afkomst voor vrouwen van kleur sowieso een inspiratiebron. Dat is begrijpelijk in een context waarin ook Witte vrouwen nog barrières ondervinden in de weg naar de top van organisaties.

Ik vroeg deelnemers ook of ze het idee hebben dat ze zelf een rolmodel of inspiratiebron zijn voor anderen van kleur. Verreweg de meeste deelnemers antwoordden daarop bevestigend, maar zien de invloed van hun positie op anderen van kleur vooral ook breder. Het gaat niet alleen om het zijn van een rolmodel, maar ook om de simpele aanwezigheid van iemand van kleur op een bepaalde positie die anderen een hart onder de riem steekt, of het gevoel geeft dat er een belangrijke stap is gezet in een sector en het werken daar zelfs aantrekkelijker maakt (zie Kader 18: Rolmodellen).

“Die zei tegen mij: ‘Jou zien in deze positie. Nu weet ik weer waarom ik het doe.’”

“Ik krijg regelmatig berichten van vrouwen met een vluchtelingenachtergrond. Ze zien mij als inspiratie en willen leren hoe ze ondanks alle achterstand die je oploopt door het vluchten en opnieuw moeten beginnen, toch nog ver kan komen.”

“Dus ik was er nog geen 4 weken en ik kreeg echt uit alle hoeken van de organisaties mails [van mensen van kleur], dan hadden ze mijn foto gezien en mijn naam en wat leuk om iemand van kleur in deze positie te zien, dus je merkt het maakt ook wat los bij medewerkers.”

“Ik heb op geen enkel moment het gevoel gehad dat ik er niet bij hoorde of dat het bijzonder was, maar ik hoorde natuurlijk wel dat die jonge Marokkaanse medewerker het fantastisch vindt dat ik bestuurder ben geworden.”

“Toen ik binnenkwam kreeg ik van alle netwerken van mensen van kleur reacties, er werden bloemen bezorgd thuis. Ik moest ze allemaal bezoeken. Nee, echt gigantisch rolmodel. Had ik eerder nooit zo bij stilgestaan.”

“Je merkt dat dat een invloed kan hebben op de manier waarop jonge mensen van kleur in de organisatie over hun ambities nadenken.”

“Dat heeft mij wel altijd wel geraakt, dat ik dacht van oh maar dit werkt echt zo. Dat als je dus inderdaad een niet-Nederlandse naam ziet staan dat voor sommige mensen dat toch drempelverlagend voelt.”

Kader 13. Rolmodellen: je kunt (niet) zijn wat je niet ziet?

Het idee dat het hebben van een rolmodel behulpzaam is voor de professionele loopbaan is intuïtief logisch, zoals ook wordt beweerd in de Engelse uitdrukking you can't be what you can't see (je kunt niet zijn wat je niet kunt zien). Het idee komt voort uit algemene theorieën die stellen dat mensen sneller iemand anders willen imiteren of navolgen als die persoon tot de eigen groep behoort.[131] Een rolmodel kan een voorbeeld zijn van hoe je iets kunt bereiken, kan het idee van wat er mogelijk is voor iemand verbreden, en kan in algemene zin inspireren om een bepaald pad te volgen.[132] Toch zijn veel mensen van kleur in hun loopbaan overal de eerste en hebben ze dus juist op die plekken niet al eerder iemand gezien uit hun eigen etnisch-raciale groep.

Rolmodellen zijn doorgaans meer dan simpelweg mensen om te bewonderen of een bron van motivatie om hun succes te willen nastreven. In de wetenschappelijke literatuur wordt beschreven dat een rolmodel met eenzelfde achtergrond ook meerwaarde heeft voor gemarginaliseerde groepen doordat ze meer cultuursensitief kunnen handelen en daarmee beter steun en begrip kunnen bieden dan iemand met een andere achtergrond.[133] In Nederlands onderzoek was dat ook de conclusie van kwalitatief onderzoek onder medische studenten van kleur die precies deze behoeften uitten.[134] In een Amerikaanse overzichtsstudie werd geconcludeerd dat het hebben van een docent van dezelfde etnisch-raciale afkomst een positieve invloed heeft op de prestaties en het leergedrag van leerlingen.[135] Uit onderzoek in het Amerikaanse leger werd gevonden dat Zwarte kadetten die een Zwarte mentor hadden veel vaker kozen voor dezelfde specialisatie als hun mentor dan als ze een mentor met een andere afkomst hadden.[136]

Rolmodellen kunnen ook effectief zijn als ze op afstand staan. In de Verenigde Staten is veel onderzoek gedaan naar het 'Obama effect': de invloed van een Zwarte president op het zelfbeeld en het gedrag van Zwarte Amerikanen. De precieze onderzoeksopzet lijkt uit te maken, maar wetenschappers concluderen dat er een positief effect is van (media-)aandacht voor Obama's prestaties en de prestaties van Zwarte Amerikanen op tests en hun zelfbeeld.[137] Blijkbaar gaf blootstelling aan een Zwart succesverhaal zelfvertrouwen, ook al is het een verhaal over iemand die ze niet persoonlijk kennen. In Nederland beschreef Franc Weerwind iets vergelijkbaars in een interview over zijn periode als burgmeester van Almere. Een wethouder van kleur uit die stad deed een versie van de beroemde poppentest met zijn kinderen: komt de Zwarte of de Witte pop verder in zijn carrière? Het antwoord was: de Zwarte pop, want we hebben toch ook een Zwarte burgemeester![138]

Blootstelling aan succesvolle mensen die op jou lijken opent dus nieuwe manieren van kijken naar wat wel en niet mogelijk is en voor wie. Het komt er bij gebrek aan zulke rolmodellen vaak op neer dat mensen uit minderheidsgroepen die zich zelden gerepresenteerd zien op bepaalde (hoge) plekken het moeten hebben van hun innerlijke motivatie en ambitie. Ze moeten écht willen en kunnen om daar te komen. Terwijl iemand die zichzelf overal terugziet met minder stevige overtuiging er ook wel komt, omdat het vanzelfsprekend is en iedereen ze (h)erkent.

Dat hun benoeming zo belangrijk kan zijn voor andere mensen kwam voor veel deelnemers toch als een verrassing. Nogal wat deelnemers moesten naar aanleiding van deze ervaringen hun ideeën over het belang van kleur aan de top bijstellen en realiseerden zich pas toen ten volle wat hun benoeming betekent en dat een rolmodel zijn voor anderen daar ook als vanzelf bij hoort.

"Dat heeft me ook heel erg de ogen doen openen, van je bent nu eenmaal een rariteit aan de top en een heleboel mensen sterkt dat ook. (…). En dat gaat heel veel over empowerment in brede zin."

'Maar weet je, het zijn van een rolmodel is wel iets wat mij de afgelopen 10 jaar… Ik heb wel de knop omgezet, je bent een rolmodel whether you like it or not, je bent het."

"Ik werd mij er pas heel erg van bewust toen ik deze functie innam, doordat andere mensen van kleur dat letterlijk zeiden: 'Mijn hemel, je bent de eerste directeur van kleur van zo'n grote instelling, en hoe fantastisch is dat, en ik word daar emotioneel van', dat soort reacties. En toen dacht ik, wacht even, het is wel een dingetje. (…) voor mensen die dan denken, oh maar wacht even, het kan!"

"Ik had altijd zoiets van 'nou, dat rolmodel zijn moeten we ook niet overdrijven. Hoe groot is die impact.' Ik moet zeggen dat ik gaandeweg mijn carrière gaan ontdekken dat dat best veel impact heeft. (…) Dat iemand zijn kind een Arabische naam durft te geven omdat ik met mijn naam ook op deze positie ben gekomen."

Die rolmodelfunctie maakt ook dat veel deelnemers een zekere verplichting voelen om het goed te doen, om niet te falen en hun positie te gebruiken om structureel dingen te veranderen om het pad te effenen voor andere mensen van kleur. Hoewel dit een inspirerende gedachte kan zijn, voelt die plicht soms ook als een last. Je doet het niet alleen voor jezelf maar voor een hele gemeenschap. En als je faalt, straalt dat ook negatief af op anderen van kleur, omdat dan het beeld bevestigd wordt dat 'ze' het niet kunnen, zoals ook eerder al werd benoemd toen het ging over het omgaan met problemen in de organisatie en het risico dat dingen fout gaan.

"De verplichting (…). Ik moet blijven zitten, ik moet blijven zitten om het mogelijk te maken voor een toekomstige directeur met een migratieachtergrond."

"Het is dus eigenlijk groter dan je denkt. Vandaar dat er ook best wel een druk kan ontstaan, zo van ik moet dit goed doen. Sowieso doe ik alles met die intentie, maar er is wel een extra druk om – je draagt eigenlijk een beetje heel de community ook."

"Ik heb echt wel nagedacht, wil ik dit blijven doen? Maar ik dacht ook bij mezelf, ja, Ik wil niet degene zijn die weggaat omdat het niet lukt (…) Ik zie ook wel dat het feit dat ik op die positie zit groter is dan mijzelf. En dat, dat is mooi, maar het is ook wel een last."

"En als ik er bij ben, dan kan ik het zeggen. Maar als ik er niet bij ben gaat het gewoon weer door. En als ik die kaders niet kan veranderen, dan gebeurt het gewoon weer. Dus dat is wel die verantwoordelijkheid die vermoeiend is, om dan maar bij die besturen terecht te komen."

"Dus niet alleen een verantwoordelijkheid naar mezelf, naar mijn omgeving naar de samenleving toe, maar ook wel naar de mensen in de organisatie die echt behoefte hadden om gezien te worden, gehoord te worden op dit vraagstuk."

Er was ook kritiek op het idee van de rolmodelfunctie specifiek voor mensen van kleur, omdat het een te beperkende visie op identiteit weerspiegelt. Dat was op meerdere vlakken een punt dat gemaakt werd door verschillende deelnemers: je bent niet alleen maar één ding en het is ook niet prettig om daartoe gereduceerd te worden.

Het is allemaal een hele eer en geeft ook energie, maar hier komt toch ook een aanvullende en soms vermoeiende last boven water voor deze groep. Niet alleen verantwoordelijkheid voelen voor een inclusief werkklimaat binnen de organisatie, maar ook de verantwoordelijkheid voor het imago en de hoop van een hele 'achterban'.

"Het beperkt Zwartheid tot één ding. In die zin staan we niet toe dat mensen van kleur de diversiteit mogen zijn die zij ook zijn. We verwachten die kleine hokjes waarin ze mogen spelen en dat is dan wat ze zijn."

"We willen mensen niet in hokjes stoppen en we willen ook niet definiëren wat identiteit betekent, omdat dat de complexiteit ontkent van wie we zijn als mensen. Het speelt in feite in op het soort structureel racisme en stereotypering waar we juist last van hebben."

Met deze mitsen en maren in het achterhoofd is er onder de deelnemers een groot bewustzijn van het belang van hun positie voor andere mensen van kleur, binnen en buiten hun eigen organisatie. Dat bewustzijn is ook een belangrijke motivatie om dit werk te doen en zich daar in te zetten voor een meer inclusieve organisatie, sector en samenleving.

“Ik geloof enorm in de kracht van rolmodelschap en ik weet dat die verbeelding dan kan leiden tot nieuwe dromen, dus tot inspiratie voor een ander.”

“Vanuit dat rechtvaardigheidsgevoel en verantwoordelijkheidsgevoel wil ik altijd wel iets kunnen doen voor mensen die juist die positie niet hebben. En als we het hebben over positie, ik heb daarin een leidinggevende positie en ik kan daar iets mee doen, probeer ik dat wel in te zetten.”

“En dat is voor mij echt een drijfveer, tot op de dag van vandaag, dat als ik ergens de kans krijg om een verschil te maken op een plek die ertoe doet, dan grijp ik hem, of ik probeer andere mensen naar voren te schuiven waarvan ik denk, ga daar maar zitten, het is nodig.”

“Ik wil vooral laten zien dat het heel normaal is dat ik hier een kans heb gekregen en dat het ook heel normaal is dat als je hard werkt dat je gewoon echt het verschil kan maken. (...) ik ben er wel heel trots op dat ik nu ook het goede voorbeeld mag geven.”

Naast de specifieke motivatie die voortkomt uit het rolmodelschap en de positieve werking van meer mensen van kleur in organisaties die het verschil kunnen maken op het dossier diversiteit en inclusie, zijn de deelnemers over het algemeen ook ontzettend gepassioneerd over hun werk. Ze hebben hart voor de sector waarin ze werken, dragen graag bij aan de maatschappelijke opdracht van hun organisatie, en zetten zich met liefde in voor het welzijn van hun medewerkers.

In verschillende interviews ging het ook over de jongere generatie en de toekomst. Soms in optimistische en soms in pessimistische zin. Deelnemers vertelden bijvoorbeeld over hun eigen kinderen en dat die net als zij nog steeds aanlopen tegen onderschatting in het onderwijs en racistische vooroordelen in het dagelijks leven. De gesprekken die ik voerde na de verkiezingsuitslag van november 2023 waren ook aanmerkelijk minder positief van toon dan eerdere gesprekken als het gaat om de bredere vooruitgang op het thema diversiteit en inclusie in de samenleving. Ook verzuchtten veel deelnemers iets in de trant van 'wat moet er nog veel gebeuren' of 'waarom zijn we niet al veel verder?'. Toch waren deelnemers ook optimistisch over de toekomst.

"Ik ben absoluut optimistisch. Ik zie gewoon kleine stapjes vooruit. In deze organisatie maar ook gewoon breder. Ik denk dat het ook wel heel erg een thema is van bewustwording (…) En als je kijkt hoeveel er nu op bepaalde posities mee gedaan wordt. De hoop die ik koester is dat het een thema is dat blijvende aandacht krijgt zonder dat het overwaait of dat we weer terug gaan naar de orde van de dag, dus dat we wel blijven doen wat we doen."

"Ik denk dat er een groot verschil is tussen mijn generatie en de jongere generatie. Ze moeten nog steeds knokken, maar er is meer een soort vanzelfsprekendheid."

"Ik ben daar wel optimistisch over, ja. Al denk ik wel, we hebben het al heel lang hierover, en ik hoor nu ook weer dezelfde dingen hè, dezelfde argumenten die ik twintig of vijfentwintig jaar geleden ook hoorde. Maar tegelijkertijd zie ik ook echt wel veranderingen, en dan denk ik dit zijn wel blijvende veranderingen."

"We zijn een heel Witte organisatie en mensen waren niet enthousiast over dit thema, ik ben blij dat ik erin ben gesprongen, want nu zie ik dat het opeens kantelt en ineens melden mensen zich aan, van hé ik doe hier ook iets in, of ik heb hier ideeën over."

"Er was een periode in mijn carrière dat men het nog moeilijk vond om het te accepteren dat er discriminatie en racisme of de werkvloer plaatsvindt. Dat is nu anders. Er zullen best mensen zijn die dat nog steeds anders zien, maar in algemene zin tref je meestal mensen aan die zich wel bewust zijn van het feit dat het gebeurt, dat het bestaat."

In deze citaten wordt duidelijk dat het (voorzichtige) optimisme wel gekoppeld is aan enkele voorwaarden, bijvoorbeeld dat het thema niet van de agenda mag verdwijnen. En dat het tijd wordt om diversiteit te doen en er niet alleen maar over te praten en te schrijven, zoals ook Gloria Wekker en haar medeauteurs jaren geleden al bepleitte in het rapport Let's do diversity. Maar dat vergt wel inlevingsvermogen en zelfreflectie. Voor de deelnemers zijn beide dagelijkse kost. Ze hebben een empathische houding ten opzichte van mensen die diversiteit nog moeilijk vinden, reflecteren op de rol van hun eigen identiteit en positie of de reactie van anderen daarop, maar ook op hun eigen vooroordelen. In veel interviews gaven deelnemers grif toe dat zij zelf ook blinde vlekken hebben en nog altijd veel kunnen en willen leren van de ervaringen van groepen die ze minder goed kennen. Die houding misten deelnemers nogal eens bij Witte collega's. Het inleven in de ander is vaak nog een erg eenzijdige zaak (zie Kader 19: Gekleurde empathie).

Kader 19. Gekleurde empathie

Het uit nood geboren vermogen van mensen van kleur om zich steeds bewust te zijn van hoe anderen naar ze kijken en zich in te leven in het perspectief van de dominante groep (zie ook Kader 8) kan in de leiderschapsrol van pas komen om sociale mechanismen in de organisatie snel te doorzien en daar tijdig op in te spelen. Dat inlevingsvermogen is alleen niet altijd wederkerig.

Overwegend Amerikaans experimenteel onderzoek laat zien dat mensen meer empathie voelen voor mensen die op ze lijken of die tot dezelfde groep behoren als zij dan voor anderen.[139] Daarbovenop komt dat empathie en hulpgedrag ook minder voorkomen als de status van de 'ander' lager is.[140] Aangezien mensen van kleur in een Witte samenleving de minderheid zijn (en dus vaker de 'ander') en daardoor doorgaans ook een lagere sociale status hebben, kunnen zij dus niet vanzelfsprekend rekenen op empathie van de meerderheidsgroep.

Amerikaans experimenteel onderzoek toont ook aan dat de lichamelijke reactie van Witte mensen op pijn bij Zwarte mensen veel minder sterk is dan als ze pijn bij Witte mensen observeren.[141] Een dergelijk effect is ook gevonden voor de observatie van emotionele pijn bij iemand die niet tot de eigen groep wordt gerekend.[142] Dat verklaart mogelijk ook deels het feit dat Witte omstanders lang niet altijd ingrijpen als ze getuige zijn van racisme. Het is natuurlijk sowieso spannend om iemand aan te spreken op problematisch gedrag, maar onderzoek laat zien dat ook de lichamelijke reactie van Witte mensen op het zien van racisme gekenmerkt wordt door apathie[143] die mogelijk ook voortkomt uit een verminderd inlevingsvermogen in wat de persoon van kleur op dat moment meemaakt.

Er zijn ook aanwijzingen dat inlevingsvermogen in de 'ander' niet statisch is. Zo kan het benadrukken en ervaren van een overkoepelende groepsidentiteit (zoals bij een organisatie of bedrijf horen) en/of het benadrukken van gedeelde doelen of uitdagingen al bijdragen aan meer empathie voor iemand die in een andere context niet tot de eigen groep gerekend zou worden.[144] Daarbij is het wel belangrijk dat de gedeelde groepsidentiteit niet ten koste gaat van inzicht in en begrip voor ongelijkheden binnen de groep. Een 'kleurenblind wij' kan averechts werken (zie ook Kader 12).[145] Hier kunnen inclusief en transformationeel leiderschap weer een rol spelen, omdat daar zowel individuele als collectieve gezichtspunten worden gewaardeerd (zie Kader 13).

Een andere onderzoekslijn die relevant is voor empathie tussen groepen is de veelvoudige bevestigde contacttheorie die stelt dat meer contact tussen groepen leidt tot minder vooroordelen tussen die groepen.[146] Eén van de mechanisme die dat effect verklaart is het vergroten van empathie. Uit meerdere studies blijkt dat meer contact met een andere groep leidt tot meer empathie voor en vervolgens tot minder vooroordelen over leden van die groep.[147] Uit Nederlands onderzoek blijkt ook dat medewerkers die meer contact hebben met andere etnisch-raciale groepen meer empathie hebben voor de etnisch-raciale 'ander' en ook een meer positieve houding hebben ten opzichte van diversiteit in de organisatie.[148] Met de inzichten uit Kaders 11, 12, en 13 is het cirkeltje rond: meer etnisch-raciale diversiteit op de werkvloer leidt tot meer contact tussen groepen en dat leidt (in de context van inclusief leiderschap) weer tot meer wederzijdse empathie, dat op haar beurt leidt tot meer steun voor beleid rond diversiteit en inclusie.

Een andere voorwaarde die door verschillende deelnemers werd genoemd ging over de noodzaak van meer diversiteit in alle lagen van de organisatie, maar zeker ook aan de top. Eén is geen, een enkeling is een drenkeling, zo verzekerden zij mij. Stereotypen en vooroordelen zijn niet ineens verdwenen als iemand van kleur aan de top verschijnt. Het is wel een eerste stap in de goede richting naar een kritische massa (zie Kader 10). En elk voorbeeld dat een hardnekkige associatie tegenspreekt kan bijdragen aan een (langzame) verruiming van het beeld van een leider. Dat het hebben van een directeur van kleur iemands beeld van een hele groep kan doen kantelen bleek ook uit één van de interviews. Een deelnemer vertelde dat een medewerker zei dat die sinds het aantreden van deze directeur heel anders was gaan denken over Marokkanen. Of dat nu een compliment was wist de deelnemer niet zeker.

"Als je een verandering wil in je organisatie neem gelijk twee nieuwe mensen aan met een niet-Westerse achtergrond. Niet één, twee. Waarom twee? Nou omdat die ene niet voor álle verschillende diversiteiten kan praten. En het is heel eenzaam. Dan helpt het als je met meerderen bent."	

In dat laatste citaat komen verschillende verhaallijnen samen. Dat het voor mensen van kleur eenzaam is aan de top, dat het aankaarten van diversiteit en inclusie niet bij één persoon zou moeten liggen en dat met meer zijn onderlinge steun en houvast kan bieden op weg naar een kleurrijkere toekomst.

DISCUSSIE EN CONCLUSIES

Kader 20. Beperkingen van het onderzoek

Dit onderzoek is exploratief en kwalitatief van aard. Dat heeft als voordeel dat het rijke data oplevert die veel minder beperkt zijn door aannames vooraf en meer ruimte laten voor het ontdekken van nieuwe relevante thema's dan hypothese-toetsend kwantitatief onderzoek. Exploratief kwalitatief onderzoek kent ook enkele beperkingen.

Een vragenlijst met gesloten vragen kan met gemak door duizenden mensen worden ingevuld en de analyse daarvan kost nauwelijks meer tijd dan een vragenlijststudie met bijvoorbeeld vijftig deelnemers. Kwalitatieve analysemethoden zijn tijdsintensief en worden daarom meestal toegepast op studies met relatief kleine aantallen deelnemers. In exploratief kwalitatief onderzoek kun je niet goed van tevoren vaststellen hoeveel deelnemers nodig zijn om een goed beeld te krijgen van een onderwerp. Doorgaans wordt geadviseerd om door te gaan totdat zogenaamde verzadiging optreedt. Dat wil in dit geval zeggen: wanneer interviews met nieuwe deelnemers geen nieuwe informatie meer opleveren. Natuurlijk is elk verhaal uniek en geeft elke deelnemers weer net een eigen invulling aan de thema's, maar na verloop van tijd gaat opvallen dat er geen opvallende nieuwe thema's of patronen meer bijkomen. In dit onderzoek gebeurde dat nadat ik ruim 30 interviews had gedaan. Ieder interview daarna bleef waardevol bijdragen aan inzicht en verdieping door individuele ervaringen en manieren van verwoorden, maar er kwamen geen thema's bij.

Kwalitatief onderzoek streeft niet per se naar representativiteit, maar juist naar verdieping en inzicht in groepen en fenomenen die in ander type onderzoek onderbelicht blijven. Toch zullen mensen zich afvragen hoe representatief de onderzoeksgroep in deze studie is voor de totale populatie van mensen van kleur in leiderschapsposities in de (semi-)publieke sector. Dat is niet met zekerheid te zeggen. Er zijn geen betrouwbare cijfers over aantallen in Nederland, dus ook niet van verschillende subgroepen daarbinnen die al dan niet vertegenwoordigd zijn in dit onderzoek. Het is ook mogelijk dat vooral mensen die diversiteit en inclusie hoog in het vaandel hebben staan hebben meegedaan aan dit onderzoek. Mensen die allergisch zijn voor deze thema's – en die zijn er ook onder mensen van kleur – zijn waarschijnlijk niet gemotiveerd om mee te doen aan dit type onderzoek. Alle deelnemers vonden het onderwerp inderdaad belangrijk. Desalniettemin was de variatie aan visies, strategieën en ervaringen rond dit thema behoorlijk groot zoals in dit rapport valt te lezen.

In het algemeen kan wel gesteld worden dat een zekere maatschappelijke betrokkenheid kenmerkend is voor mensen die zich in hun werk inzetten voor de publieke zaak, voor zaken als cultuur, onderwijs, of gezondheid. Dat geen van de deelnemers niets had met een maatschappelijk relevant onderwerp als racisme is dan ook niet verwonderlijk. Dat zij zelf mensen van kleur zijn heeft daar natuurlijk ook mee te maken, maar is geen garantie. Toch maakt juist de 'sterke objectiviteit' (zie ook Kader 4) die ik met dit onderzoek heb nagestreefd dat het hier gaat om inzichten die heel dicht bij de dagelijkse werkelijkheid liggen en dus kunnen bijdragen aan handreikingen voor verbetering op de probleemgebieden die zijn gesignaleerd, ook al zou de groep niet (geheel) representatief zijn.

Door de opzet van dit onderzoek kunnen geen causale verbanden worden vastgesteld: het is niet mogelijk om sterke uitspraken te doen over oorzaak en gevolg, over wat wel en niet werkt. Zulke verbanden kunnen beter in experimenteel onderzoek worden vastgesteld, bijvoorbeeld door willekeurig in een aantal organisaties bepaalde interventies te implementeren en in andere niet. Dan kan gekeken worden of een specifieke verandering ook werkelijk effect heeft op een specifieke uitkomst. Desalniettemin kunnen patronen over situaties waarin de deelnemers positieve of negatieve ervaringen hadden wel bijdragen aan een eerste inzicht in wat wel en niet werkt.

Ten slotte is er in dit onderzoek geen controlegroep opgenomen: ervaringen van Witte mensen in leiderschapsposities zijn niet onderzocht. Sommige ervaringen van de deelnemers zijn mogelijk ook van toepassing op Witte leiders, zoals weerstand tegen vernieuwing. Toch hebben veel thema's die in dit onderzoek naar voren komen vrij duidelijk te maken met de etnisch-raciale identiteit van de deelnemers. Zo is het onwaarschijnlijk dat Witte leiders te horen krijgen dat ze die positie alleen maar hebben gekregen omdat ze Wit zijn. Het gebrek aan studies naar de ervaringen van mensen van kleur aan de top maakte het ook juist belangrijk om deze groep centraal te stellen. Ik zie dat in de woorden van Philomena Essed als herstelmaatregel.[149]

Discussie en conclusies

In de voorgaande tekst zijn verschillende patronen besproken, zowel in de zin van veel voorkomende thema's als in de zin van individuele verschillen in ervaringen, visies en aanpak. In dit deel zal ik die patronen samenbrengen in een poging meer overkoepelende conclusies te trekken. Daarbij is het belangrijk om ook de beperkingen van het onderzoek in het achterhoofd te houden (zie Kader 20: Beperkingen van het onderzoek).

Een manier om overkoepelende conclusies te trekken is het identificeren van rode draden die door de besproken thema's heenlopen. Bij deze manier van kijken naar de resultaten viel het me vooral op dat er in alle themagebieden verschillende ogenschijnlijke tegenstellingen spelen die verheldering behoeven. Die tegenstellingen gaan over ambivalentie ten aanzien van de betekenis en invloed van afkomst, het spanningsveld tussen aanpassen aan de norm en die norm juist bevragen, en het laveren tussen individuele en structurele niveaus.

Een (on)gekleurde carrière

De eerste rode draad is de ambivalentie over de betekenis en invloed van afkomst en kleur in relatie tot de loopbaan en invulling van de huidige topfunctie. Er was bij bijna alle deelnemers sprake van een duidelijke en sterk gevoelde etnisch-raciale identiteit die mede bepalend is voor hoe ze invulling geven aan hun werk. Vrijwel unaniem bevestigden de deelnemers dat hun afkomst en daarbij horende ervaringen ze een uniek perspectief geeft dat in veel organisaties nog helemaal niet of veel te weinig aanwezig is. Hierbij werd specifiek genoemd dat zij groepsprocessen en mechanismen van in- en uitsluiting scherper opmerken dan anderen vanwege het dubbele bewustzijn van een minderheid zijn in de samenleving. Dit fenomeen is door Halleh Ghorashi ook wel contextuale alertheid genoemd (blogpost 2016 op website KIS). Ook was men het erover eens dat racisme nog alomtegenwoordig is en ook mede bepalend is voor hoe zij door anderen worden gezien en behandeld. Kleur en afkomst doen er dus toe.

Tegelijkertijd zouden deelnemers dit het liefst anders zien. Gewoon je werk kunnen doen en daarvoor gewaardeerd worden omdat je iets (nieuws) te bieden hebt, iets kunt, passie hebt voor de sector. Niet de extra last van boegbeeld zijn voor een hele bevolkingsgroep en voortrekker moeten zijn van diversiteitsbeleid, hoe belangrijk je dat ook vindt. In een behoorlijk aantal interviews ging het dan ook uitgebreid over inhoudelijke kanten van de functie die weinig met het hoofdthema van dit onderzoek te maken hebben. Dat is waarvoor ze het doen, waar ze warm voor lopen. In het dagelijks werk zijn de meeste deelnemers helemaal niet bezig met hun afkomst, identiteit, of kleur. Tot zich weer iets voordoet waardoor ze met de neus op de feiten worden gedrukt: weer de enige van kleur in de vergaderzaal, weer die beperkende manier van kwaliteit beoordelen, of weer een dubieuze opmerking die duidelijk maakt dat je toch als anders wordt gezien.

Kleurenblind door het werkzame leven gaan is voor de meeste deelnemers door deze werkelijkheid simpelweg geen optie, ook al zien de meesten dat wel als de gedroomde situatie. Deze werkelijkheid betekent ook dat de deelnemers kritisch zijn op essentialisme (het idee dat iemands afkomst allesbepalend is) maar tegelijkertijd niet kunnen en willen ontkennen dat afkomst gewoon onderdeel is van hun dagelijkse realiteit en dus niet genegeerd moet worden. Daarbij zien veel deelnemers strategisch essentialisme (impliciet) als beste tussenweg: kleur bekennen en erkennen waar nodig, zonder dat te laten uitmonden in deterministische en dus beperkende identiteitskaders (zie ook Kader 12).

01

02

Wie of wat moet zich aanpassen?

De tweede rode draad is het spanningsveld tussen aanpassen aan dominante normen en die normen juist ter discussie stellen en veranderen of verbreden. Bij de overgrote meerderheid van de deelnemers bestonden aanpassen en verandering aanjagen naast elkaar en wisselden elkaar af. Men was het er doorgaans over eens dat het zonder aanpassen niet was gelukt om aan de top te komen. Acceptabel zijn voor de meerderheid, niet té anders zijn en enige ongevoeligheid voor racisme en uitsluiting waren voor veel deelnemers belangrijke overlevingsmechanismen. Toch waren ze hier ook kritisch over. Het liefst hadden ze een samenleving en een werkveld gezien waarin dit niet nodig is, waar je ook carrière kunt maken als je niet in de gangbare kaders past. En door aanpassing als strategie te kiezen worden dominante en beperkende normen in stand gehouden. Maar naast aanpassen is er ook sprake van verzet van de deelnemers tegen de status quo.

Ook tijdens periodes van de loopbaan waarin aanpassen misschien wat meer op de voorgrond stond, waren de meeste deelnemers kritisch op beperkende normen. Of ze die kritiek openlijk uitten verschilde per persoon en per situatie. Wat dat betreft waren nogal wat deelnemers behoorlijk pragmatisch en strategisch. Slikken en glimlachen (of selectief geheugenverlies) als je daarmee gedoe voorkomt waar toch geen goede uitkomst van te verwachten is, maar bevragen en kritisch zijn als je een opening ziet om iets te veranderen, of als iets echt over persoonlijke grenzen heen gaat. Die continue afweging kenmerkte ook nu nog de professionele houding van veel deelnemers. Anderen gaven aan nog zoekende te zijn naar een balans daarin.

Eenmaal aan de top kiezen vrijwel alle deelnemers wel voor een behoorlijk actieve rol in beleid rond diversiteit en inclusie. Niet in het minst om ervoor te zorgen dat anderen met wat minder weerstand en minder druk om te conformeren een plek kunnen vinden in de organisatie. Een aantal deelnemers benoemde daarbij ook expliciet dat je beter een systeem van binnenuit kunt proberen te veranderen dan er van buiten tegenaan te schoppen. Ook al is daar een lange weg van aanpassen aan vooraf gegaan en is het soms een vermoeiende extra taak, het grotere doel hielden de meeste deelnemers altijd in zicht: als leider heb je juist een positie om het verschil te maken en die opdracht nemen de deelnemers serieus. Bij deze constatering moet ik denken aan dichtregels van Babs Gons: doe het toch maar / ook op die momenten / dat je denkt dat / niemand je ziet / blijf het doen / roer je / kom opdagen / maak een vuist / laat je horen.

In de praktische uitwerking benoemen deelnemers ook tegenstrijdige wensen en belangen. Ze zeggen vrijwel allemaal dat het tijd is om door te pakken, om fundamentele verandering te omarmen. Maar ze zien ook dat dit op weerstand stuit en om draagvlak te creëren moeten ze heel wat uit de kast halen en soms hun ambities op dit vlak bijstellen. Ze kiezen soms voor fluwelen handschoenen om te voorkomen dat iedereen ‘bang wordt voor diversiteit en inclusie’ en er helemaal niets van de ambities terecht komt. Dat doorpakken lukt dus niet altijd. Het komt eerder neer op een lange adem waarbij het onderliggende doel een teleurstellend ver stipje op de horizon blijkt te zijn. Toch is deze ambitie bij de meeste deelnemers zo sterk aanwezig dat ze dat voor lief nemen. Liever kleine stapjes in de goede richting dan een reuzenstap die in een moeras eindigt. Hoewel sommigen toch voor de reuzenstap kiezen en mogelijke tegenstand voor lief nemen.

Van individuen en structuren

In veel interviews lag de nadruk afwisselend op het individuele niveau en het structuurniveau, de derde rode draad die een zekere tegenstelling lijkt te impliceren. Deelnemers vertelden over hun individuele kwaliteiten, interesses en doorzettingsvermogen als kenmerken die mede bepalend zijn geweest voor hun succes. Ouders, mentoren en andere rolmodellen werden soms wel genoemd als belangrijke steun in specifieke levens- of carrièrefasen, maar er waren geen interviews waarin duidelijk de nadruk werd gelegd op de rol van anderen in de loopbanen van de deelnemers. Deze constatering past bij een patroon van vechten tegen ongelijke kansen, tegenslagen overwinnen, worstelen en bovenkomen. De uitzonderingsstatus die veel deelnemers hebben bereikt (de eerste, de enige) geeft begrijpelijkerwijs aanleiding tot een individualistisch verklaringsmodel, maar wel in de context van onrechtvaardige structuren. De deelnemers hebben het gered ondanks behoorlijke (institutionele) tegenwind in allerlei fasen en aspecten van hun loopbaan. Met middelmatigheid kom je er niet als je van kleur bent in een Witte samenleving. Succes is in die groep alleen weggelegd voor uitblinkers. Daar zijn veel deelnemers terecht trots op.

De trots over worstelen en bovenkomen en het gevoel dat men beter is geworden van die worsteling is een begrijpelijke. Deze houding is zeer waarschijnlijk een factor geweest in hun succes en als je eenmaal succes hebt is het makkelijker om op moeilijkere tijden terug te kijken als positief vormend dan als succes uitblijft. Hierbij kan het een valkuil zijn om de tegenslag enigszins te verheerlijken, alsof die noodzakelijk is geweest voor deze loopbaan. De tegenslag wordt een individuele kwestie, iets waar een specifieke persoon een draai aan heeft gegeven, in plaats van een systemische kwestie die vele mensen van kleur in hun carrières raakt, zoals ook uit dit onderzoek blijkt.

In de gesprekken over steun van bovenaf kwamen zowel individuele als systemische aspecten naar voren. Bij sommige deelnemers overheerste het beeld van succes ondanks gebrek aan steun, bij anderen gestrande ambities door gebrek aan steun, en bij weer anderen succes (mede) dankzij steun. De aanwezigheid van steun werd doorgaans gezien als individuele uitzondering: een bijzondere hogergeplaatste die pal achter de deelnemer staat ondanks institutionele mechanismen die anderen juist eerder afwachtend of zelfs afwijzend maken ten opzichte van een leider van kleur. De afwezigheid van steun werd dan ook vaker geïnterpreteerd als een structuurkwestie: mensen van kleur worden in een Witte organisatie nu eenmaal met argusogen bekeken omdat ze niet in het standaardplaatje passen.

Het nadeel van een individualistische interpretatie van succes is dat het de uitzonderlijkheid van mensen van kleur die de top bereiken benadrukt (of de uitzonderlijkheid van steun van bovenaf). Zo blijft het beeld bestaan dat de top eigenlijk niet is weggelegd voor mensen van kleur, tenzij ze uitzonderlijk zijn en/of ze uitzonderlijke steun krijgen. Geen fijn beeld maar helaas waarschijnlijk wel waar. Eenmaal aan de top leggen veel deelnemers juist wel de nadruk op systemen: selectieprocessen, visies op kwaliteit, representatie in de sector, ruimte voor meerstemmigheid. Ook hier zie ik een zeker pragmatisme: de leiders van kleur gebruiken de (nu nog uitzonderlijke) machtspositie om het systeem te veranderen en het in de toekomst mogelijk te maken dat een veel breder palet aan mensen van kleur carrière kunnen maken in hun organisatie. Zoals Seada Nourhussen (hoofdredacteur van OneWorld) zegt, heeft ook de migrant recht op middelmatigheid, net als alle andere Nederlanders.

Goed bezig of lange weg te gaan?

Een vierde rode draad waarin een tegenstelling huist is de combinatie van kritiek en optimisme die in veel interviews doorklonk. Aan de ene kant hebben de deelnemers een toppositie bereikt en zijn dus door het glazen plafond gebroken. En in die toppositie hebben en gebruiken ze de mogelijkheid om de organisatie werkelijk meer divers en inclusiever te maken. Ze zien dat ze rolmodel zijn voor andere mensen van kleur binnen en buiten de organisatie en dat dit hoop en inspiratie geeft. Allemaal redenen voor optimisme. Dat neemt niet weg dat de deelnemers op allerlei gebieden vinden dat het te langzaam gaat, dat er nog veel onbegrip is voor de uitdagingen van mensen van kleur en dat er sprake is van onvermogen en soms ronduit onwil om de werkcultuur fundamenteel te veranderen.

Dit patroon van geslaagde mensen van kleur die toch kritiek leveren op aanhoudende bronnen van ongelijkheid wordt soms als een paradox gezien: hoe kan er sprake zijn van institutioneel racisme als al deze mensen toch de top bereiken? Is dat juist niet het bewijs dat het allemaal wel meevalt? Dat is een nogal flauwe neptegenstelling. Een beetje van het type ‘het is nu hartstikke koud dus hoezo klimaatverandering?’ Het gaat natuurlijk om het grotere plaatje, om de patronen die in de samenleving nog systematisch mensen van kleur achterstellen, zoals uit veel onderzoek blijkt (zie ook Kader 7). Eén zwaluw maakt nog geen zomer en veertig leiders van kleur maken nog geen postraciale samenleving. Daarbij moet ook gewaakt worden voor een narratief waarbij de uitzonderlijke leiders van kleur worden gebruikt om andere mensen van kleur naar beneden te halen in de trant van ‘als zij het kunnen, waarom jij dan niet?’.

Net als bij de andere rode draden bestaan op het oog tegenstrijdige patronen dus naast elkaar. Er wordt vooruitgang geboekt als het gaat om de openstelling voor leiderschapsposities voor mensen van kleur en de kansen die daarmee worden gecreëerd voor meerstemmigheid en institutionele verandering. Maar zoals enkele deelnemers ook opmerkten wordt weleens van ze verwacht dat ze dankbaar zijn en dat kritiek zoals het benoemen van racisme een uiting van ondankbaarheid is (zie ook Kader 11). Dit legt de vinger op de zere plek: diversiteit binnenhalen valt de organisatie soms tegen zodra duidelijk wordt dat de nieuwe collega’s (of leiders) een inspanning vragen waar lang niet iedereen toe bereid is. Het is nu eenmaal best spannend en niet altijd aantrekkelijk om de status quo los te laten, om écht te investeren in een andere manier van denken en werken die meer ruimte laat voor verschillen.

Het antwoord op de vraag ‘Wie is er bang voor diversiteit en inclusie?’ luidt dan ook: iedereen, tenminste, als je het goed doet. Dat wil zeggen: diversiteit en inclusie vragen doorgaans meer van een organisatie dan de meeste slogans en beleidsplannen doen vermoeden. En dit is precies wat veel deelnemers ook constateerden toen ze eenmaal aan de top het vanzelfsprekende ter discussie stelden. Ja er is vooruitgang en nee het gaat niet vanzelf. Dit idee staat centraal in de inmiddels bijna spreekwoordelijke Inclusiemarathon die Kauthar Bouchallikht en Zoë Papaikonomou beschreven in hun gelijknamige boek. Ahmed Marcouch verwoordde het in zijn boek Mijn Hollandse droom mooi toen hij schreef over het dienen van de publieke zaak: “Ik zie mezelf als een soort tuinman, je bent nooit klaar, je moet continu harken, snoeien, opruimen en zaaien.”

04

Eén zwaluw maakt nog geen zomer en veertig leiders van kleur maken nog geen postraciale samenleving.

Van rode draden naar typeringen?

Een andere methode om tot overkoepelende conclusies te komen is zoeken naar mogelijke subgroepen van deelnemers die op elkaar lijken en getypeerd worden door hun positie ten aanzien van verschillende dimensies die in het rapport zijn besproken, zoals etnisch-raciale achtergrond, gender, sector, visie op diversiteit, leiderschapsstijl, mate van aanpassing versus kritiek op de status quo, steun uit verschillende gelederen en werktevredenheid.

Op basis van een gedetailleerde analyse van intersecties tussen verschillende sets van kenmerken en ervaringen van de deelnemers concludeer ik dat een duidelijke typering van subgroepen niet te maken is. De variatie binnen mogelijke subgroepen was steeds te groot om echt van helder te onderscheiden types leiders van kleur te kunnen spreken. Natuurlijk waren er binnen bepaalde groepen gedeelde ervaringen (zoals ook in verschillende delen van het rapport is besproken) maar deze lieten zich niet combineren tot bredere categorieën deelnemers die op meerdere dimensies een overeenkomstig profiel hadden. Vrijwel alle intersecties van verschillende subsets van kenmerken kwamen voor. Het is mogelijk dat de afwezigheid van duidelijk te onderscheiden subgroepen te maken heeft met het aantal deelnemers. Voor een betekenisvol patroon van clustering op basis van meerdere kenmerken zijn waarschijnlijk (veel) grotere aantallen nodig.

Alles overziend kan de groep als geheel vrij goed beschreven worden aan de hand van typische leiderschapskenmerken: ambitieus, gedreven, volhardend, verantwoordelijk, sociaal, pragmatisch en wendbaar. Dit pakket aan succes-bevorderende eigenschappen hebben ze hard nodig om de meervoudige uitdagingen waarmee velen geconfronteerd worden aan te gaan. Ik zet de dubbele belastingen hier nog even op een rijtje. De deelnemers hebben te maken (gehad) met racisme, zijn vaak de enige van kleur aan de top waardoor het soms eenzaam is, voelen zich vaak intern verantwoordelijk voor het trekken van de diversiteitsagenda en extern voor het effenen van het pad voor anderen van kleur. Ook zonder glazen klif ondervinden ze daarbij lang niet altijd steun en regelmatig onbegrip, vooroordelen en weerstand. Ga er maar aan staan. En dat doen ze.

Misschien wel de belangrijkste gemene deler onder de deelnemers is dat ze in dit speelveld kracht putten uit biculturele achtergrond en ervaring en daarin de slachtofferrol verre van zich werpen. In veel interviews speelde de begeestering voor het werk en de voldoening die ze daaruit haalden de hoofdrol. Daar willen ze het allemaal voor doen. Ze hebben iets te bieden, dat weten ze en dat leven ze voor. Petje af.

AANBEVELINGEN

Aanbevelingen

Dit onderzoek is kwalitatief en exploratief van aard en deze aanpak heeft een rijk beeld opgeleverd van de overeenkomsten en verschillen tussen mensen van kleur in leiderschapsposities in de (semi-)publieke sector als het gaat om hun achtergrond, ervaringen, visie en aanpak. Het geeft aanleiding tot meer onderzoek naar specifieke aspecten van het onderliggende vraagstuk (zie Kader 21: Aanbevelingen voor verder onderzoek) en aanbevelingen voor de praktijk.

Voor lezers van kleur die in deze sector werkzaam zijn, al dan niet aan de top, biedt dit rapport hopelijk stof tot nadenken en inspiratie voor de eigen loopbaan. Welke afweging maak je tussen conformeren en normen bevragen? Is het behulpzaam om 'kleur' expliciet te benoemen in selectieprocessen of juist niet? Zet je vol in op een actieve rol in diversiteitsbeleid of kan die portefeuille beter bij een ander liggen? Wie zijn je rolmodellen en hoe kan je een rolmodel voor anderen zijn? Op deze vragen zijn geen eenduidige antwoorden te geven, maar de verhalen van de deelnemers bieden wel een breed scala aan mogelijkheden en overwegingen die nieuwe inzichten kunnen opleveren over de eigen idealen en keuzes.

Uit de reacties van de deelnemers op de eerste versie van het rapport maakte ik ook op dat het lezen over anderen met vergelijkbare ervaringen op zichzelf al als een enorme steun in de rug kan voelen, ook al stemmen sommige patronen droevig. Kennis nemen van andermans worstelingen lost niet direct iets op, maar vermindert wel het gevoel van eenzaamheid waarover ik vaak hoorde. Niet zo gek dus dat verreweg de meeste deelnemers het in ieder geval over eens waren over de waarde van contact tussen mensen van kleur in en op weg naar topposities. De onderlinge (h)erkenning en steun die in de groepsbijeenkomsten met deelnemers als vanzelf de sfeer bepaalden waren – vergeef me het afgezaagde woord – hartverwarmend. Meer over de groepsbijeenkomsten volgt in het reflectiehoofdstuk verderop.

Hoewel (h)erkenning en inspiratie voor andere mensen van kleur in vergelijkbare posities zeker een waardevolle bijvangst is, was het niet het centrale doel van dit onderzoek. Het rapport begon met een constatering over diversiteitsbeleid in het algemeen en voor topfuncties in het bijzonder. Welke lessen zijn er op basis van de veertig verhalen en de rode draden die daaruit voortkwamen te leren voor beleid en praktijk op dit gebied in de (semi-)publieke sector? Mogelijke antwoorden op deze vraag kunnen deels worden opgemaakt uit voorgaande tekst, maar ik heb de deelnemers na afloop van het onderzoek ook expliciet gevraagd om aanbevelingen te formuleren voor organisaties die meer divers talent aan de top wil aantrekken en behouden. Op basis van deze twee bronnen kom ik tot de volgende lijst aanbevelingen:

1	Vraag je bij een ambitie om meer ‘kleur’ aan de top te krijgen af of de organisatie daar klaar voor is. Is er voldoende inzicht in de complexiteit van wat dat in de praktijk betekent, zowel voor de organisatie als voor de persoon van kleur? Mag zo iemand echt anders zijn dan wat tot nu toe de (Witte) standaard is geweest? Is er bereidheid om vanzelfsprekendheden in de organisatie serieus te bevragen? Is er voldoende steun van bovenaf en op de werkvloer om iemand van kleur in een leiderschapspositie ruimte en rugdekking te geven? Zijn er mechanismen aanwezig om de risico’s die in dit rapport zijn beschreven af te dekken? Als het antwoord op dergelijke vragen nee is, is de organisatie er niet klaar voor.
2	Wees realistisch. Problemen in een organisatie rond diversiteit en inclusie worden niet opgelost door één persoon van kleur in een leiderschapspositie. Organisaties die op dit gebied serieuze ambities hebben doen er goed aan om in één keer meerdere sleutelposities door mensen van kleur of mensen uit andere gemarginaliseerde groepen te benoemen. Geef de leider in kwestie de ruimte om zulke vacatures uit te zetten en daarvoor te selecteren. Maar ook dan moet de diversiteitsagenda niet primair hun verantwoordelijkheid worden. Breed gedeelde verantwoordelijkheid is noodzakelijk.
3	Neem de ervaringen, zorgen en suggesties van werknemers en leiders van kleur over beperkende normen en racisme in de organisatie serieus. De ervaringskennis die deze mensen meenemen is van onschatbare waarde voor een werkelijk inclusieve organisatie. Niet wegkijken, ontkennen, bagatelliseren, of zomaar de schuld bij die persoon leggen.
4	Verleg de focus op individuen en interpersoonlijk gedrag naar een focus op structuren en de werkcultuur als het gaat om een inclusieve organisatie. Als zich een incident voordoet, vraag je af welke systeemkenmerken het in de organisatie mogelijk heeft gemaakt dat dit gebeurt en grijp daarop in. Het gaat niet om ‘rotte appels’ maar om de institutionele context die het mogelijk maakt dat die worden aangenomen en dit gedrag vertonen.
5	Vermijd de valkuil van een focus op de gemarginaliseerde groep als bron van problemen of gebrek aan succes. Veel programma’s richten zich op het ‘fixen’ van deze groep zodat ze beter in het huidige systeem passen zodat conformeren de norm blijft. Verleg de aandacht naar de hele organisatie zodat beweging en verbinding van alle kanten komt en niet afhangt van het aanpassingsvermogen van medewerkers en leiders van kleur.

Ik realiseer me dat dit geen makkelijk af te vinken lijstje is. Dat is ook de hoofdboodschap van dit 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. De echte uitdaging wordt mooi beschreven in de open brief Wij zien jullie van 600+ kunstprofessionals (2016):

‘Dit gaat niet over schuld of over onschuld, dit gaat over erkenning. Diversiteit is niet: verkleuren. Het is meer dan inhuren en aansturen. Het is erkennen wat er is, erkennen wat er was, erkennen wat er komen moet. Het is uit handen durven geven, Het is van je stoel afstappen en toegeven dat je het niet weet. Diversiteit is ruimte maken. Voor meer, voor anders. En niet alleen op jouw voorwaarden. Jouw huis is mijn huis.’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.’

Kader 21. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Door de exploratieve en kwalitatieve opzet van dit onderzoek zijn vele grotere en kleine thema's aan bod gekomen die aanleiding geven tot meer (onderzoeks) vragen. Hoewel de interviews open gesprekken waren en er ruimte was voor alles wat de geïnterviewden van belang vonden voor het duiden van hun ervaringen in en op weg naar de leiderschapspositie, was het natuurlijk niet mogelijk om alle mogelijke thema's diepgaand te bespreken zonder daar een halve dag voor uit te trekken. Ik geef hier een kort overzicht van de thema's die wel zijn aangestipt en van belang lijken voor het grotere verhaal over mensen van kleur in leiderschapsposities, maar waarover in de interviews maar beperkt is gesproken.

Identiteit in de tijd: De mate en aard van het belang van de etnische-raciale achtergrond van de deelnemers varieerde uiteraard tussen individuen, maar ook binnen individuen. Dat wil zeggen: er was in veel interviews sprake van allerlei vormen van voortschrijdend inzicht over de eigen identiteit in relatie tot de loopbaan en uiteindelijk de toppositie. In dit rapport zijn dergelijke ontwikkelingen wel benoemd maar niet diepgaand uitgevraagd en geanalyseerd. Dit zou een mooie aanvulling zijn voor een steviger begrip van de wisselwerking tussen identiteit en carrière bij mensen van kleur die een toppositie bekleden. Zie ook het werk van Marieke Slootman in dit verband.150

Intersectionaliteit: Dit thema kwam wel naar voren, maar kon slechts in beperkte mate onderzocht worden door de relatief kleine subgroepen op dimensies zoals seksualiteit, maar ook gender binnen specifieke etnisch-raciale groepen. Kwalitatief onderzoek specifiek gericht op de ervaringen van mensen van kleur in leiderschapsposities die ook op andere dimensies niet in de dominante norm passen zou aan dit thema meer invulling kunnen geven. Ook kwantitatief onderzoek met grotere aantallen deelnemers biedt mogelijkheden om de implicaties van deze intersecties voor de loopbaan en leiderschapsrol beter in kaart te brengen.

De eigen gemeenschap: Buiten het benoemen van het 'bounty-effect' ging het in de interviews zelden over mogelijke negatieve reacties van de eigen familie en bredere etnisch-raciale gemeenschap op het succes van de deelnemers. Het ging over positieve reacties omdat ik expliciet vroeg naar de rolmodelfunctie, maar ik heb niet doorgevraagd op de andere kant van de medaille, terwijl het zou kunnen zijn dat de kop boven het maaiveld uitsteken ook in gemarginaliseerde kringen niet altijd met enthousiasme wordt begroet. Het is ook mogelijk dat het leidt tot vervreemding van de groep van herkomst.151 Zie in dat verband ook het essay van de Marokkaans-Belgische Ish Ait Hamou: De theorie van de 1 of 2.

De rol van Witte relaties: Acht deelnemers zijn opgevoed door één of twee Witte ouders. Van een aantal deelnemers ken ik de etnisch-raciale achtergrond van hun partners, sommigen zijn Wit, anderen van kleur. Sommigen deelnemers groeiden op in een vrij Witte wereld, anderen juist niet. In dit onderzoek is nauwelijks aandacht besteed aan de invloed van het hebben van persoonlijke relaties (ouders, klasgenoten, partners, vrienden) met Witte mensen op de denkbeelden en ervaringen in verschillende stadia van hun loopbanen. Onderzoek hiernaar kan inzichten opleveren voor een beter begrip van de sociale context van succes voor mensen van kleur.

De mensen die het niet redden: Een onderwerp dat in dit onderzoek niet aan bod komt betreft de ervaringen van mensen van kleur die de top (net) niet redden ondanks pogingen daartoe. Zijn hun verhalen vergelijkbaar met die van de deelnemers van het huidige onderzoek of hebben zij een ander profiel? Wat kunnen we leren van eventuele verschillen tussen deze groepen als het gaat om toegang tot de top voor mensen van kleur?

De politieke context: In de interviews en de groepsbijeenkomsten die plaatsvonden na de verkiezingen van november 2023 was politiek een thema. Men uitte zorgen over de verharding van de publieke opinie over migranten en hun nazaten en vroeg zich af wat dat zou betekenen voor hun sector, hun werk, hun posities, maar ook hun kinderen. Omdat visies op leiderschap, zeker in de (semi-)publieke sector, nauw verbonden zijn met de politieke werkelijkheid, is onderzoek naar de invloed van politieke wendingen op beleid, praktijk en ervaringen rond diversiteit aan de top gewenst.

Ten slotte is het belangrijk om ook de visie van andere spelers in dit domein nader te onderzoeken. In dit rapport worden hun rollen door de ogen van de leiders van kleur bekeken, maar hoe wordt de praktijk van meer kleur aan de top gezien en beleefd door werving- en selectiebureaus, toezichthouders, medewerkers, en de maatschappelijke doelgroep van de organisatie? Welke invloed heeft de persoon van kleur in de topfunctie op het reilen zeilen van de organisatie in het algemeen en diversiteit en inclusie in het bijzonder? En zo eindigt ook dit wetenschappelijke onderzoek naar goed gebruik met werkverschaffing voor onderzoekers.

REFLECTIE

Reflectie

Zoals in Kader 4 is beschreven, maak ik in dit onderzoek gebruik van een methode waarbij de identiteit van de onderzoeker in het proces van belang is. In dit deel van het rapport reflecteer ik daarom op het onderzoeksproces en de rol die mijn eigen profiel daarin heeft gespeeld.

Om te beginnen heb ik in al mijn jaren als onderzoeker nog nooit zoveel motivatie bij een doelgroep gezien om mee te doen aan onderzoek. Veel deelnemers vertelden me dat ze ontzettend blij zijn dat dit onderzoek gebeurt en dat het hard nodig is. Ook droegen ze vaak andere potentiële deelnemers aan en brachten ze me met deze mensen in contact. De motivatie om mee te doen is ook terug te zien in het hoge responspercentage van 87%. Slechts 6 mensen die ik aanschreef reageerden niet of gaven aan niet mee te willen doen. Wel waren nogal wat deelnemers behoorlijk gebrand op het benadrukken van vertrouwelijkheid en anonimiteit. Het was duidelijk dat lang niet iedereen het gevoel had dat je over dit onderwerp zomaar openlijk kunt praten zonder vervelende gevolgen.

Eén deelnemer wilde pas meedoen nadat ik mijn eigen positie ten aanzien van het onderwerp had gedeeld, omdat deze geen tijd en energie meer wilde investeren in onderzoek over dit onderwerp dat in hun ogen niet zou kunnen bijdragen aan oplossingen. Andere deelnemers hadden mij gegoogeld voordat ze toezegden en vonden blijkbaar dat mijn profiel vertrouwen wekte. Meestal impliciet, maar soms expliciet was het feit dat ik een vrouw van kleur ben met de nodige ervaring in topfuncties een aanbeveling voor de deelnemers. Ook werd me duidelijk dat het feit dat ik dit onderzoek vanuit mijn eigen motivatie ben gestart en niet voor een opdrachtgever als positief werd ervaren door deelnemers. Onderzoek in opdracht met bijbehorende financiering wil nog wel eens overkomen als te institutioneel en ingekaderd. Dat er niemand met mogelijk andere doelen over mijn schouder meekeek wekte ook vertrouwen, zo was mijn indruk.

Dat vertrouwen merkte ik ook tijdens de interviews. De deelnemers waren opvallend openhartig en deelden vaak zeer persoonlijke en soms emotionele verhalen, enkele keren zelfs zaken die ze nog nooit met iemand anders hadden besproken. Juist omdat het om mensen op hoge posities gaat, wiens ervaringen daar nogal eens gevoelig en vertrouwelijk zijn, was het prettig voor deelnemers dat ze ongecensureerd konden vertellen. Ik ben als onderzoeker immers gebonden aan vertrouwelijkheid. Regelmatig zeiden deelnemers na afloop dat ze het heel prettig hadden gevonden om hun verhaal te doen, om al hun ervaringen eens op een rij te zetten en daarop te reflecteren. Zoals enkele deelnemers zeiden: “ik had niet verwacht dat het zo therapeutisch zou zijn”. Een andere deelnemer merkte na afloop op “ik voel me echt gezien”.

Hier hebben mijn profiel en aanpak waarschijnlijk ook een rol gespeeld. Ik heb de interviews benaderd als een gesprek waarin natuurlijk de nadruk lag op de ervaringen van de geïnterviewde, maar waarin geen lijstje van vragen in een vaste volgorde werd afgewerkt. Ik stelde de vragen steeds in een andere volgorde, afhankelijk van het verloop van het interview, zodat ik kon aansluiten bij wat de deelnemer me vertelde. Noemde de deelnemer hun jeugd al vroeg in het interview, dan ging ik daar op dat moment verder op in. Kwam het niet vanzelf aan bod, dan vroeg ik er later in het interview naar. Ook stelde ik mij niet op als een neutrale interviewer die alleen maar met ‘hm hm’ reageerde op de verhalen van de deelnemers. Ik reageerde zoveel mogelijk authentiek, soms met afschuw als een nare ervaring werd gedeeld, soms met (h)erkenning en soms door een eigen anekdote te delen.

Ik wilde graag tussentijds een aantal opgedane inzichten aan de groep voorleggen om te zorgen dat mijn (voorlopige) conclusies ook echt goed de ervaringen van de deelnemers weerspiegelen. Het leek me zinvol om daarover enkele groepsgesprekken te organiseren, omdat in een groep soms andere thema’s naar boven komen en herkend worden, die in een individueel interview al dan niet toevallig waren blijven liggen. Hoewel veel deelnemers behoorlijk gebrand waren op anonimiteit, was er veel enthousiasme voor openheid binnen de deelnemersgroep ten behoeve van netwerkvorming. Veel deelnemers vonden het bemoedigend dat er zoveel mensen meededen en waren ook nieuwsgierig naar de ervaringen van de anderen.

“Ik vind het heel fijn dat ik je 38ste interview ben, omdat ik waar ik ook loop steeds denk: hoe kan het toch dat ik de enige ben? Dus ik vind het fijn om te horen dat er al 37 anderen zijn. En ik zou ze ook graag eens willen zien.”

Inmiddels hebben 28 van de 40 deelnemers hun anonimiteit binnen de groep opgeheven zodat ze elkaar kunnen ontmoeten. In de praktijk betekent dat dat deze groep in de reguliere adresbalk staat van e-mails over het onderzoek die ik aan de groep verstuur en de 12 anderen in bcc staan. Er zijn tot nu toe vier deelnemersbijeenkomsten geweest. Drie daarvan heb ik zelf georganiseerd (waarvan één online) en één werd door een van de deelnemers georganiseerd die het initiatief nam om de groep uit te nodigen voor een etentje. Bij iedere bijeenkomst waren 7 tot 10 mensen aanwezig.

Tijdens die bijeenkomsten viel mij op hoe snel iedereen zich vertrouwd leek te voelen met elkaar. Er was een sfeer van herkenning en vertrouwelijkheid waardoor mensen zonder schroom persoonlijke ervaringen deelden. Vooral het informele etentje is me bijgebleven als bijzonder open en warm. Acht mensen aan tafel en het bleef de hele avond een groepsgesprek waarin ook enkele tranen werden gelaten, maar waarin vooral veel werd gelachen. Gedeelde smart was duidelijk halve smart. De interesse in elkaars strategieën en inzichten was in alle bijeenkomsten groot, adviezen werden gedeeld, en dit leidde duidelijk ook tot nieuwe ideeën bij sommige deelnemers.

Toen ik over het etentje vertelde in een heel andere context vroeg iemand zich hardop af of het nou wel een goed idee was als men zich terugtrekt in eigen ‘bubbels’. Is het niet juist onderdeel van het probleem dat groepen zich van elkaar afzonderen en alleen nog hun ‘eigen’ wereld kennen en begrijpen? Hoewel dit een begrijpelijke zorg is in een samenleving waarin woorden als polarisatie en informatiebubbels vrijwel dagelijks in de krant staan, is het ook een misplaatste zorg als het specifiek om deze groep gaat. Deze groep mensen doet de hele dag, de hele week, het hele jaar vrijwel niet anders dan zich in een Witte organisatie in anderen verplaatsen, uitleggen, verbinden, bruggen bouwen, zich inzetten voor de waardering van verschillende perspectieven. Dat is mooi, maar ook vermoeiend en soms eenzaam, zeker aangezien het niet vanzelfsprekend is dat dit wederkerig is. Dan is het een (noodzakelijke) verademing als je je soms even kan omringen met mensen die aan een half woord genoeg hebben, aan wie je niks hoeft uit te leggen, aan wie je je niet hoeft te bewijzen en door wie je niet afwachtend of afkeurend wordt bekeken. Om de dag erna weer vol goede moed aan het verbinden te slaan.

Dat brengt me bij de realisatie dat dit onderzoek ook een interventie is geweest. Niet alleen door de groepsbijeenkomsten waardoor informatie en ervaringen werden uitgewisseld en men onderling steun vond, maar ook door de interviews zelf. Sommige deelnemers hadden over bepaalde onderwerpen nooit of al heel lang niet meer echt nagedacht en als ze dat eenmaal gingen doen bracht dat soms nieuwe inzichten. Een vraag waarbij dat vaak gebeurde was die over of ‘kleur’ in het werving- en selectieproces benoemd was. En als ze het zelf hadden benoemd, hoe daar dan op was gereageerd. In antwoord op die vragen hoorde ik nogal eens “Nu je het zegt, nee, gek eigenlijk, daar is niks over gezegd, of niet op gereageerd.” En dat leidde er soms weer toe dat deelnemers zichzelf hardop vragen stelden over hun positie in dit soort situaties en ter plekke een antwoord formuleerden dat ze als nieuw inzicht benoemden.

Het onderzoek leidde bij sommige deelnemers tot wat grotere existentiële vragen over hoe zichtbaar ze al dan niet willen zijn als iemand van kleur, of ze al dan niet rolmodel willen of kunnen zijn, of hoe aangepast ze wel of niet willen zijn. Dat waren vaak vraagstukken waar ze al wat langer mee bezig waren, maar die in het interview ineens heel direct naar voren kwamen en dus uitnodigden tot explicitering. En als je eenmaal hardop iets hebt gezegd is het moeilijker dat weer weg te stoppen en te doen alsof de twijfel of de wens om een andere koers te varen niet bestaat. En de kennismaking met andere deelnemers die in dat proces verder waren of er anders in stonden deed daar soms een schepje bovenop.

Ook buiten de groepsbijeenkomsten wisten deelnemers me te vinden. Ik ontving links naar nieuwsberichten over het brede thema ‘kleur aan de top’ en enkele deelnemers belden me op om te vertellen over moeilijke ontwikkelingen in hun organisatie. Juist omdat de deelnemers nog relatief recent waren benoemd in hun huidige functie (allen na mei 2020), waren velen nog volop in het kennismakingsproces en ontdekten gaandeweg nieuwe dingen die soms een ander licht wierpen op de organisatie en/of de functie. Dat bleek vaak geen positieve wending, maar het is zeer waarschijnlijk dat de mensen bij wie alles van een leien dakje liep zonder onaangename verrassingen ook niet de behoefte voelden om mij daarover te bellen.

In de analyse- en schrijffase merkte ik al snel op dat het verleidelijk is om vooral in te zoomen op problemen, dingen die veel deelnemers als moeilijk en zwaar ervaren. Het nalezen van de allereerste versies van het rapport deed me beseffen dat die focus geen recht deed aan de diversiteit binnen de groep. Het besluit om van elke deelnemer ten minste vier citaten op te nemen in het rapport was behulpzaam bij het rechttrekken van dit beeld. Zo werd ik gedwongen om patronen en verhaallijnen die nog onvoldoende in het rapport aanwezig waren toch een plek te geven. Het herinnerde me ook aan het feit dat verschillende deelnemers die relatief fluitend door hun loopbaan zijn gegaan iets tegen me zeiden in de trant van: “Saai hè, heb je hier wel wat aan?” Hoewel dit een kleine minderheid binnen de groep betrof, is het wel belangrijk deze stemmen ook expliciet aan bod te laten komen.

Mijn eigen loopbaan was wat dat betreft ook ‘saai’. Als Indo word ik in professionele situaties niet zo heel vaak aan mijn kleur en afkomst herinnerd. Indo’s horen er in Nederland bij en worden toch als aanzienlijk minder vreemd of anders gezien dan mensen met andere etnisch-raciale achtergronden. Maar dat ik als vrouw van kleur in het hooglerarencorps en zeker in bestuurlijke functies binnen de universiteit een enorme uitzondering ben, daar ben ik me altijd wel van bewust geweest. Ik heb alleen geen ervaringen die erop duiden dat mijn afkomst beperkend is geweest in mijn carrière. Ik merk wel dat als ik me bestuurlijk uitspreek over kwesties rond diversiteit en inclusie, mijn kleur en afkomst meer op de voorgrond komen, niet alleen in mijn eigen beleving, maar ook in die van anderen. Op zo’n dag kom ik bruiner thuis dan ik me bij het opstaan voelde.

Ten slotte een korte reflectie op mijn rol als wetenschapper die onderzoek doet naar thema’s waarbij je als vrouw van kleur al snel verdacht wordt van niet neutraal en niet objectief zijn (maar zie Kader 4), of nog ‘erger’, van activisme. De verdenking van activisme wordt in relatie tot wetenschappelijk werk heel selectief ingezet, namelijk alleen als het onderwerp of de invalshoek de lezer niet bevalt. Een wetenschapper die onderzoek doet naar de behandeling van ziektes of het verminderen van kindermishandeling of criminaliteit krijgt zelden het label activist opgeplakt, terwijl ook zij kennis inzetten om de samenleving te veranderen. Een zekere vorm van maatschappelijk activisme is veel wetenschappers in het sociale domein dan ook niet vreemd. Vaak zeggen zij ook zelf dat ze juist dit onderzoek doen omdat ze het belangrijk vinden, omdat ze iets willen betekenen. Een zogenaamde neutrale distantie zou in dit domein ook heel vreemd zijn. Het is ondenkbaar dat een onderzoeker zegt ‘ik heb geen mening over kindermishandeling/criminaliteit/armoede/mishandeling/racisme, ik doe er alleen onderzoek naar’.

Zoals Guno Jones mooi uitlegt in zijn hoofdstuk in het boek Smash the pillars uit 2018, is het wegzetten van wetenschappers en andere kennisdragers (zoals de deelnemers van dit onderzoek) als activisten een manier om meerstemmigheid te weren en vast te houden aan het achterhaalde onderscheid tussen objectiviteit en subjectiviteit dat ertoe leidt dat bepaalde vormen van kennis, onderzoek en analyse wel serieus worden genomen en andere niet. Deze weerstand tegen twijfel, nieuwsgierigheid en transparantie (over onderliggende normen en waarden) blijft me verbazen, juist omdat dit in feite kernwaarden zouden moeten zijn van de wetenschap.

In de interviews kwam ik juist veel transparantie, twijfel, en nieuwsgierigheid tegen, samen te vatten als ‘Dit ben ik, hier sta ik voor, dit vind ik moeilijk, hier ben ik nog niet uit, ik wil graag meer leren’. De deelnemers deelden genereus hun (levens) verhalen met mij, ***the good, the bad, and the ugly.*** Het slechte en het lelijke hoopten zij om te zetten in iets goeds door ze te delen. Wat een rijkdom.

Dankwoord

Allereerst wil ik graag mijn grote dank uitspreken voor de persoon die mij inspireerde om dit onderzoek te bedenken en uit te voeren: Anthony Heidweiller. Wat een kracht, wat een rust, wat een moedige kwetsbaarheid, wat een leider!

In de beginfase van het onderzoek hebben ook Freek Ossel en Vinod Subramaniam mij met enige regelmaat van advies voorzien en mij geholpen met het identificeren van potentiële deelnemers. Samen met Anthony vormden zij een formidabel triumviraat dat mij onvoorwaardelijk steunde, daarvoor ben ik dankbaar.

Collega Sandra Groeneveld heeft al in een vroeg stadium meegedacht over de opzet en uitvoering van het onderzoek. Haar scherpe bestuurskundige blik was zeer welkom. Sandra maakte samen met Halleh Ghorashi, Sennay Ghebreab, en Guno Jones ook deel uit van de wetenschappelijke klankbordgroep. Ik ben dankbaar dat zij tijd vrijmaakten in hun drukke agenda om mij met deskundige en inspirerende adviezen bij te staan in de analyse- en schrijffase.

Tijdens het hele onderzoekstraject sprak ik regelmatig over het onderzoek met mijn geweldige team: Marleen Groeneveld, Lotte van der Pol, en Joseph Jordan (en Rosanneke Emmen en Yasamin Modhej die nu elders werken). Hun steun is bij alles wat ik doe onmisbaar. Dank daarvoor! Marleen en Yasamin verdienen samen met studenten Laïs Bentall, Rieke de Vries, en Kitty Horsten ook hartelijke dank voor hun bijdrage aan het transcriberen van een deel van de interviews.

Welkome steun was er ook van de leden van de ‘Bomengroep’, de leesclub van de Akademie van Kunsten waarin wij samen boeken lezen over vrijwel alle thema’s die in dit rapport aan bod komen en meer. Dank voor jullie warme aanmoedigingen tijdens dit traject.

Ten slotte mijn bijzonder grote dank aan alle deelnemers. Ik ben diep onder de indruk van jullie kracht, moed, wijsheid en idealisme. Het was een waar voorrecht om deelgenoot te mogen zijn van jullie ervaringen.

1 Waldring, I., Crul, M., & Ghorashi, H. (2015). Discrimination of second-generation professionals in leadership positions. Social Inclusion, 3(4), 38-49.

2 Slootman, M. (2018). Ethnic identity, social mobility and the role of soulmates. Springer Nature.

3 Ospina, S., & Foldy, E. (2009). A critical review of race and ethnicity in the leadership literature: Surfacing context, power and the collective dimensions of leadership. The leadership quarterly, 20(6), 876-896.
Roberts, L. M., Mayo, A. J., & Thomas, D. A. (2019). Race, work, and leadership: New perspectives on the Black experience. Harvard Business Press.
Banda, B. (2022). The model black. How black British leaders succeed in organisations and why it matters. Routledge.

4 M'charek, A. (2013). Beyond fact or fiction: On the materiality of race in practice. Cultural anthropology, 28(3), 420-442.

5 Olive Nduwanje (2021). Waarom veel mensen Zwart met een hoofdletter schrijven (en wit niet). OneWorld. (LINK)

6 Verenigde Naties: Internationaal Verdrag inzake de uitbanning van alle vormen van rassendiscriminatie (1966). (LINK)

7 Staatscommissie Tegen Discriminatie en Racisme (2023). Aard, omvang en oorzaken van discriminatie en racisme in Nederland: Eerste inzichten en vervolg. (LINK)
Kennisplatform Inclusief Samenleven (2021). Institutioneel racisme in Nederland. Literatuuronderzoek naar de aanwijzingen voor institutioneel racisme op de domeinen arbeidsmarkt, woningmarkt, onderwijs en politie. (LINK)

8 Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis?. Qualitative research in psychology, 18(3), 328-352.

9 Harding, S. (1995). "Strong objectivity": A response to the new objectivity question. Synthese, 104, 331-349.

10 Baak, M. (2016). Friendship and negotiating belongings through research. In M. Blaak: Negotiating Belongings (pp. 29-46). Brill.

11 Haraway, D. (2016). 'Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective'. In Space, gender, knowledge: Feminist readings (pp. 53-72). Routledge.

12 Harding, S. (1995). "Strong objectivity": A response to the new objectivity question. Synthese, 104, 331-349.

13 Centraal Bureau voor de Statistiek (2022). Jeugd naar herkomst voortgezet onderwijs. (LINK)
Centraal Bureau voor de Statistiek (2022). Deelname hoger onderwijs naar herkomst. (LINK)
Centraal Bureau voor de Statistiek (2022). Arbeidsdeelname naar herkomst. (LINK)
Centraal Bureau voor de Statistiek (2022). Rapport Integratie en Samenleven 2022. (LINK)

14 Kennisplatform Inclusief Samenleven (2021). Hoogopgeleiden met een migratieachtergrond
over een gestapelde onderwijsroute en het belang van steun. (LINK)

15 Crul, M., Pasztor, A., & Lelie, F. (2024): De tweede generatie. Last of kapitaal voor de stad? (LINK)

16 Borghans, L. & Diris, R. (2021). Ongelijkheid in het Nederlandse onderwijs door de jaren heen. (LINK)
Centraal Bureau voor de Statistiek (2021). (LINK)

17 Inspectie van het Onderwijs (2022). De Staat van het Onderwijs 2022. (LINK)

18 Centraal Bureau voor de Statistiek (2023). Armoede en uitsluiting 2023. (LINK)

19 Kennisplatform Inclusief Samenleven (2021). Hoogopgeleiden met een migratieachtergrond
over een gestapelde onderwijsroute en het belang van steun. (LINK)
Kennisplatform Inclusief Samenleven (2021). Institutioneel racisme in Nederland. Literatuuronderzoek naar de aanwijzingen voor institutioneel racisme op de domeinen arbeidsmarkt, woningmarkt, onderwijs en politie. (LINK)

20 Sijpenhof, M. L. (2020). A transformation of racist discourse? Colour-blind racism and biological racism in Dutch secondary schooling (1968–2017). Paedagogica Historica, 56(1-2), 51-69.
Weiner, M. F. (2016). Colonized curriculum: Racializing discourses of Africa and Africans in Dutch primary school history textbooks. Sociology of Race and Ethnicity, 2(4), 450-465
Duinker, Z. (2020). Dutch tolerance, innocence and color-blindness: an analysis of the Dutch slavery past in educational history textbooks. Master thesis Universiteit Utrecht. (LINK)

21 Adriaens, H., Elshout, M., Elshout, S., & De Cock, E. (2021 & 2022). Personeelstekorten primair onderwijs. Peildatum 1 oktober 2021 / december 2022. Centerdata
Inspectie van het Onderwijs (2022). De staat van het onderwijs 2022. (LINK)

22 Agirdag, O. (2019). Meertaligheid en meertalig onderwijs in de Lage Landen. Een paradoxaal gegeven. Lirias. Tijdschrift voor Nt2 en taal in het onderwijs. (LINK)

23 Agirdag, O. (2020). Onderwijs in een gekleurde samenleving. EPO
Elffers, L. (2022). Onderwijs maakt het verschil. Kansengelijkheid in het Nederlandse onderwijs. Walburgpers.
Agirdag, O. & Merry, M.S. (2020) Ga weg met die achterstanden. Didactiefonline. (LINK)

24 Slootman, M. (2018). Ethnic identity, social mobility and the role of soulmates. Springer Nature.

25 Wekker, C. (2021). Het was maar een grapje. Verhalen van studenten van kleur over kansen binnen het hoger onderwijs. (LINK)

26 Essed, P. (2002). Cloning cultural homogeneity while talking diversity: Old wine in new bottles in Dutch organizations. Transforming Anthropology, 11(1), 2-12.

27 Ahmed, S. (2012). On being included. Racism and diversity in institutional life. Duke University Press. Bouchallikht, K. & Papikonomou, Z. (2021). De Inclusiemarathon. Over Diversiteit en gelijkwaardigheid op de werkvloer. Amsterdam University Press.

28 Dickens, D. D., & Chavez, E. L. (2018). Navigating the workplace: The costs and benefits of shifting identities at work among early career US Black women. Sex Roles, 78(11), 760-774.
Durr, M., & Harvey Wingfield, A. M. (2011). Keep your 'N'in check: African American women and the interactive effects of etiquette and emotional labor. Critical Sociology, 37(5), 557-571.
Sue, D. W., Capodilupo, C. M., & Holder, A. (2008). Racial microaggressions in the life experience of Black Americans. Professional psychology: Research and practice, 39(3), 329.

29 Omlo, J., Kaya, A., Charif, S., Butter, E., Kromhout, M., & Ramlakhan, K. (2023). Racisme bij het ministerie Van buitenlandse zaken Een verkennend onderzoek. (LINK)

30 Ossenkop, C., Vinkenburg, C. J., Jansen, P. G., & Ghorashi, H. (2015). Ethnic identity positioning at work: Understanding professional career experiences. Scandinavian Journal of Management, 31(4), 515-525.

31 Hewlin, P. F. (2003). And the award for best actor goes to…: Facades of conformity in organizational settings. Academy of Management Review, 28(4), 633-642.

32 Molinsky, A. (2007). Cross-cultural code-switching: The psychological challenges of adapting behavior in foreign cultural interactions. Academy of management review, 32(2), 622-640.

33 McCluney, C. L., Durkee, M. I., Smith II, R. E., Robotham, K. J., & Lee, S. S. L. (2021). To be, or not to be… Black: The effects of racial codeswitching on perceived professionalism in the workplace. Journal of experimental social psychology, 97, 104199.

34 Waldring, I., Crul, M., & Ghorashi, H. (2018). The Ability to Deal With Difference: Turkish-Dutch Professionals as Go-Betweens in the Education Sector. New directions for child and adolescent development, 2018 (160), 45-58.

35 Said, E.W. (1978). Orientalism. Routledge.

36 Ghorashi, H. (2016). Wat als iedereen migrant zou zijn? Blogpost op Kennisplatform Inclusief Samenleven. (LINK)

37 Gijsberts, M. I. L., & Lubbers, M. (2009). Wederzijdse beeldvorming. In Jaarrapport Integratie 2009 (blz.
254-290). Sociaal en Cultureel Planbureau.
Hagendoorn, L. (2017). Stereotypes of ethnic minorities in the Netherlands. In Ethnic Minorities and Inter-Ethnic Relations in Context (pp. 43-58). Routledge
Van Sterkenburg, J., Peeters, R., & Van Amsterdam, N. (2019). Everyday racism and constructions of racial/ethnic difference in and through football talk. European Journal of Cultural Studies, 22(2), 195-212.
Velasco González, K., Verkuyten, M., Weesie, J., & Poppe, E. (2008). Prejudice towards Muslims in the Netherlands: Testing integrated threat theory. British Journal of Social Psychology, 47(4), 667-685.
Wiemers, S. A., Stasio, V. D., & Veit, S. (2024). Stereotypes about Muslims in the Netherlands: An Intersectional Approach. Social Psychology Quarterly.
Kennisplatform Inclusief Samenleven (2021). De stilte voorbij. Verkenning over ervaring van discriminatie tijdens de Covid-19 pandemie onder Nederlanders met een Oost-Aziatische achtergrond (LINK)
Kartosen-Wong, R.A. (2016). Young Asian Dutch constructing Asianness Understanding the role of Asian popular culture. Universiteit van Amsterdam
Kim, A., & Yeh, C. J. (2002). Stereotypes of Asian American Students. ERIC Digest.

38 Essed, P. (1984). Alledaags racisme. Feministische Uitgeverij Sara

39 Mepschen, P., Duyvendak, J. W., & Tonkens, E. H. (2010). Sexual politics, orientalism and multicultural citizenship in the Netherlands. Sociology, 44(5), 962-979.

40 David, E. J. R., Schroeder, T. M., & Fernandez, J. (2019). Internalized racism: A systematic review of the psychological literature on racism's most insidious consequence. Journal of Social Issues, 75(4), 1057-1086.

41 Pennington, C. R., Heim, D., Levy, A. R., & Larkin, D. T. (2016). Twenty years of stereotype threat research: A review of psychological mediators. PloS one, 11(1), e0146487.

42 Essed, P. (1984). Alledaags racisme. Feministische Uitgeverij Sara.
Ghorashi, H. (2006). Paradoxen van culturele erkenning: Management van diversiteit in nieuw Nederland. Oratie Vrije Universiteit.
Jones, G. R. (2007). Tussen onderdanen, rijksgenoten en Nederlanders. Nederlandse politici over burgers uit Oost en West en Nederland 1945-2005. Rozenberg Publishers.

43 Du Bois, W.E.B. (1903). The Souls of Black Folk. Dover Thrift Editions

44 Omlo, J., Kaya, A., Charif, S., Butter, E., Kromhout, M., & Ramlakhan, K. (2023). Racisme bij het ministerie Van buitenlandse zaken Een verkennend onderzoek. (LINK)

45 Mügge, L., & Runderkamp, Z. (2023). Political narratives in representation: Maiden speeches of ethnic minority members of parliament. European Journal of Political Research.

46 Eijberts, M., & Roggeband, C. (2016). Stuck with the stigma? How Muslim migrant women in the Netherlands deal–individually and collectively–with negative stereotypes. Ethnicities, 16(1), 130-153.

47 Shelton, J. N., Richeson, J. A., & Salvatore, J. (2005). Expecting to be the target of prejudice: Implications for interethnic interactions. Personality and Social Psychology Bulletin, 31(9), 1189-1202.

48 Shelton, J. N. (2003). Interpersonal concerns in social encounters between majority and minority group members. Group Processes and Intergroup Relations, 6, 171-186.

49 Shelton, J. N., Richeson, J. A., & Salvatore, J. (2005). Expecting to be the target of prejudice: Implications for interethnic interactions. Personality and Social Psychology Bulletin, 31(9), 1189-1202.

50 Hewstone, M., Rubin, M., & Willis, H. (2002). Intergroup bias. Annual review of psychology, 53(1), 575-604.

51 Essed, P., & Goldberg, D. T. (2002). Cloning cultures: the social injustices of sameness. Ethnic and racial studies, 25(6), 1066-1082.

52 De Jong, M., Ghorashi, H., Lovert, T., Mars, K., De Rooij, E., & Üstüner, E. (2021). Naar een inclusieve werkomgeving. Inzichten vanuit (levens)verhalen en paradoxen uit de praktijk. Vrije Universiteit

53 Zie vorige.

54 Blommaert, L. (2013). Discrimination of Arabic-named applicants in The Netherlands: An internet-based field experiment examining different phases in online recruitment procedures. Social Forces 92(3), 957-982.
Thijssen, L., et al. (2021). Discrimination against Turkish minorities in Germany and the Netherlands: Field experimental evidence on the effect of diagnostic information on labour market outcomes. Journal of Ethnic and Migration Studies, 47(6), 1222-1239.
Lancee, B. (2021). Ethnic discrimination in hiring: Comparing groups across contexts. Results from a cross-national field experiment. Journal of Ethnic and Migration Studies ,47(6), 1181-1200.
Ramos, M., et al. (2021). Labour market discrimination against Moroccan minorities in the Netherlands and Spain: A cross-national and cross-regional comparison. Journal of Ethnic and Migration Studies, 47(6), 1261-1284.
Andriessen, I., et al. (2012). Ethnic discrimination in the Dutch labor market: Its relationship with job characteristics and multiple group membership. Work and Occupations, 39(3), 237-269.

55 Hofhuis, J., van der Zee, K. I., & Otten, S. (2016). Dealing with differences: The impact of perceived diversity outcomes on selection and assessment of minority candidates. The International Journal of Human Resource Management, 27(12), 1319-1339.

56 Adamovic, M., & Leibbrandt, A. (2023). Is there a glass ceiling for ethnic minorities to enter leadership positions? Evidence from a field experiment with over 12,000 job applications. The Leadership Quarterly, 34(2), 101655.

57 Rosette, A. S., Leonardelli, G. J., & Phillips, K. W. (2008). The White standard: racial bias in leader categorization. Journal of applied psychology, 93(4), 758.
Gündemir, S., Homan, A. C., De Dreu, C. K., & Van Vugt, M. (2014). Think leader, think white? Capturing and weakening an implicit pro-white leadership bias. PloS one, 9(1), e83915.
Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. Psychological bulletin, 137(4), 616.
Petsko, C. D., & Rosette, A. S. (2023). Are leaders still presumed white by default? Racial bias in leader categorization revisited. Journal of Applied Psychology, 108(2), 330.
58 Lu, J. G., Nisbett, R. E., & Morris, M. W. (2020). Why East Asians but not South Asians are underrepresented in leadership positions in the United States. Proceedings of the National Academy of Sciences, 117(9), 4590-4600.

59 Hermanides, E. & Koops, R. (2019). Ahmed Aboutableb. Overal de eerste. De Bezige Bij.

60 Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. American Journal of Sociology, 82(5), 965-990.

61 Jackson, P. B., Thoits, P. A., & Taylor, H. F. (1995). Composition of the workplace and psychological well-being: The effects of tokenism on America's Black elite. Social Forces, 74(2), 543-557.

62 Enchautegui-de-Jesús, N., Hughes, D., Johnston, K. E., & Oh, H. J. (2006). Well-being in the context of workplace ethnic diversity. Journal of Community Psychology, 34(2), 211-223.

63 Fila, M. J., Purl, J., & Jang, S. (2022). Demands, resources, well-being and strain: Meta-analyzing moderator effects of workforce racial composition. Applied Research in Quality of Life, 17(4), 2163-2190.

64 Neville, H. A., Awad, G. H., Brooks, J. E., Flores, M. P., & Bluemel, J. (2013). Color-blind racial ideology. American Psychologist, 68, 455 – 466.

65 De Bruijn, Y., Emmen, R. A. G., & Mesman, J. (2024). Color-evasiveness and white normativity: Examples set by parents in parent–child interactions in the Netherlands. Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology.
Apfelbaum, E. P., Pauker, K., Ambady, N., Sommers, S. R., & Norton, M. I. (2008). Learning (not) to talk about race: When older children underperform in social categorization. Developmental Psychology, 44(5), 1513 – 1518.
Norton, M.I., Sommers, S.R., Apfelbaum, E. P., Pura, N., & Ariely, D. (2006). Color blindness and interracial interaction. Psychological Science, 17, 949– 953.

66 Ito, T. A., & Urland, G. R. (2003). Race and gender on the brain: electrocortical measures of attention to the race and gender of multiply categorizable individuals. Journal of Personality and Social Psychology, 85(4), 616.
Amodio, D. M. (2014). The neuroscience of prejudice and stereotyping. Nature Reviews Neuroscience, 15(10), 670-682.

67 Neville, H. A., Awad, G. H., Brooks, J. E., Flores, M. P., & Bluemel, J. (2013). Color-blind racial ideology. American Psychologist, 68, 455 – 466.

68 Gündemir, S., Martin, A. E., & Homan, A. C. (2019). Understanding diversity ideologies from the target's perspective: A review and future directions. Frontiers in Psychology, 10, 282.

69 Richeson, J., et al. (2004). The impact of multiculturalism versus color-blindness on racial bias. Journal of Experimental Social Psychology, 40, 417-423.

70 Holoien, D.S., et al. (2012). You deplete me: The cognitive costs of colorblindness on ethnic minorities. Journal of Experimental Social Psychology, 48, 562-565.

71 Meeussen, L., Otten, S., & Phalet, K. (2014). Managing diversity: How leaders' multiculturalism and colorblindness affect work group functioning. Group Processes & Intergroup Relations, 17(5), 629-644.

72 Jansen, W. S., Vos, M. W., Otten, S., Podsiadlowski, A., & van der Zee, K. I. (2016). Colorblind or colorful?
How diversity approaches affect cultural majority and minority employees. Journal of Applied Social
Psychology, 46(2), 81-93.

73 Mesman, J., de Bruijn, Y., van Veen, D., Pektas, F., & Emmen, R. A. G. (2022). Maternal color-consciousness is related to more positive and less negative attitudes toward ethnic-racial outgroups in children in White Dutch families. Child Development, 93, 668–680.

74 Bonilla-Silva, Eduardo (2006). Racism Without Racists: Color-Blind Racism and the Persistence of Racial Inequality in America. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

75 Wekker, G. (2020). Witte onschuld: Paradoxen van kolonialisme en ras, herziene editie. Amsterdam University Press.

76 Ghorashi, H. (2014). Racism and "the Ungrateful Other" in the Netherlands. In Dutch racism (pp. 101-116). Brill.

77 Zou, L., & Cheryan, S. (2015). When whites' attempts to be multicultural backfire in intergroup interactions. Social and Personality Psychology Compass, 9(11), 581-592.

78 Jansen, W., et al. (2016). Colorblind or colorful? How diversity approaches affect cultural majority and minority employees. Journal of Applied Social Psychology, 46, 81-93.
Gündemir, S. et. al. (2019). Understanding diversity ideologies from the target's perspective: a review and future directions. Frontiers in Psychology, 10, 282.

79 Plaut, V., et al. (2011). "What about me?" Perceptions of exclusion and whites' reactions to multiculturalism. Journal of Personality and Social Psychology, 101(2), 337-353.
Essed, P., & Goldberg, D. T. (2002). Cloning cultures: the social injustices of sameness. Ethnic and racial studies, 25(6), 1066-1082.
DiTomaso, N., Post, C., & Parks-Yancy, R. (2007). Workforce diversity and inequality: Power, status, and numbers. Annu. Rev. Sociol., 33, 473-501.

80 Scheepers, D., & Ellemers, N. (2019). Status stress: Explaining defensiveness to the resolution of social inequality in members of dominant groups. The social psychology of inequality, 267-287.

81 Does, S., Derks, B., & Ellemers, N. (2015). Hoe motiveer je mensen om zich in te zetten voor sociale gelijkheid? In Marija Davidovoc & Ashley Terlouw: Diversiteit en discriminatie. Onderzoek naar de processen van in- en uitsluiting (pp. 149-164).

82 Ely, R. J., & Thomas, D. A. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. Harvard Business Review, 74(5), 79-90.

83 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. Harvard Business Review, 98(6), 114-122.

84 Ghorashi, H., & Sabelis, I. (2013). Juggling difference and sameness: Rethinking strategies for diversity in organizations. Scandinavian Journal of Management, 29(1), 78-86.

85 De Jong, M., Ghorashi, H., Lovert, T., Mars, K., De Rooij, E., & Üstüner, E. (2021). Naar een inclusieve werkomgeving. Inzichten vanuit (levens)verhalen en paradoxen uit de praktijk. Vrije Universiteit

86 Groeneveld, S., & Verbeek, S. (2012). Diversity policies in public and private sector organizations: An empirical comparison of incidence and effectiveness. Review of Public Personnel Administration, 32(4), 353-381.

87 Ghorashi, H. (2023) Structurele 'bite' van diversiteit en inclusiee. Beleid en Maatschappij (14)2: 117-133.

88 Ghorashi, H., Carabain, C., & Szepietowska, E. (2015). Paradoxes of (e) quality and good will in managing diversity: A Dutch case in the philanthropic sector. In Governing through Diversity: Migration Societies in Post-Multiculturalist Times (pp. 83-103). London: Palgrave Macmillan UK.

89 Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. American sociological review, 71(4), 589-617.
Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. Harvard Business Review, 94(7), 14.

90 Kaiser, C. R., Major, B., Jurcevic, I., Dover, T. L., Brady, L. M., & Shapiro, J. R. (2013). Presumed fair: ironic effects of organizational diversity structures. Journal of personality and social psychology, 104(3), 504.

91 Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K.H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. Journal of Management, 37, 1262-1289.

92 Shore, L. M., & Chung, B. G. (2022). Inclusive leadership: How leaders sustain or discourage work group inclusion. Group & Organization Management, 47(4), 723-754.
Hofhuis, J., van Der Zee, K. I., & Otten, S. (2012). Social identity patterns in culturally diverse organizations: the role of diversity climate. Journal of applied social psychology, 42(4), 964-989.

93 Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. Review of Public Personnel Administration, 41(3), 497-519.

94 Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. Public Administration Review, 72(2), 206-215.

95 Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. Review of Public Personnel Administration, 35(2), 146-168.

96 Jansen, W. S., Otten, S., & van der Zee, K. I. (2015). Being part of diversity: The effects of an all-inclusive multicultural diversity approach on majority members' perceived inclusion and support for organizational diversity efforts. Group Processes & Intergroup Relations, 18(6), 817-832.

97 Seegars, L. & Ramarajan, L. (2021). Blacks leading Whites. How mutual and dual (ingroup and outgroup) identification affect inequality. In: Race work and leadership. New perspectives on the Black experience.

98 Buse, K., Bernstein, R. S., & Bilimoria, D. (2016). The influence of board diversity, board diversity policies and practices, and board inclusion behaviors on nonprofit governance practices. Journal of Business Ethics, 133, 179-191.

99 Fulton, B. R., Oyakawa, M., & Wood, R. L. (2023). Critical standpoint: Leaders of color advancing racial equality in predominantly white organizations. In Understanding Nonprofit Organizations (pp. 107-124). Routledge.

100 Ellemers, N., Pagliaro, S., & Barreto, M. (2017). Morality and behavioural regulation in groups: A social identity approach. European Review of Social Psychology, 24, 160-193. Routledge.

101 Hekman, D. R., Johnson, S. K., Foo, M. D., & Yang, W. (2017). Does diversity-valuing behavior result in diminished performance ratings for non-white and female leaders?. Academy of Management Journal, 60(2), 771-797.

102 Hochschild, A.R. (1983). The managed heart. University of California Press.

103 Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. J. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity?. The Leadership Quarterly, 20(3), 466-482.

104 Miller, R. A., Howell, C. D., & Struve, L. (2019). " Constantly, Excessively, and All the Time": The Emotional Labor of Teaching Diversity Courses. International Journal of Teaching and Learning in Higher Education, 31(3), 491-502.
Weeks, K. P., Taylor, N., Hall, A. V., Bell, M. P., Nottingham, A., & Evans, L. (2023). "They Say They Support Diversity Initiatives, But They Don't Demonstrate It": The Impact of DEI Paradigms on the Emotional Labor of HR&DEI Professionals. Journal of Business and Psychology, 1-23.
Doan, J. M., & Kennedy, R. B. (2022). Diversity fatigue: Acknowledging and moving beyond repetitious emotional labor. In Practicing Social Justice in Libraries (pp. 145-153). Routledge.

105 Wheeler, E. A., Brooks, L. J., & Brown, J. C. (2011). Gettin' on my last nerve": Mental health, physiological and cognitive implications of racism for people of African descent. The Journal of Pan African Studies, 4(5), 81-101.
Brondolo, E., Brady ver Halen, N., Pencille, M., Beatty, D., & Contrada, R. J. (2009). Coping with racism: A selective review of the literature and a theoretical and methodological critique. Journal of Behavioral Medicine, 32, 64-88.
Grasser, L. R., & Jovanovic, T. (2022). Neural impacts of stigma, racism, and discrimination. Biological Psychiatry: Cognitive Neuroscience and Neuroimaging, 7(12), 1225-1234.
Bell, K. A., Kobayashi, I., Akeeb, A., Lavela, J., & Mellman, T. A. (2019). Emotional response to perceived racism and nocturnal heart rate variability in young adult African Americans. Journal of Psychosomatic Research, 121, 88-92.
Korous, K. M., Causadias, J. M., & Casper, D. M. (2017). Racial discrimination and cortisol output: A meta-analysis. Social Science & Medicine, 193, 90-100.

106 Paradies, Y., Ben, J., Denson, N., Elias, A., Priest, N., Pieterse, A., ... & Gee, G. (2015). Racism as a determinant of health: a systematic review and meta-analysis. PloS one, 10(9), e0138511.

107 Hochschild, A.R. (1983). The managed heart. University of California Press.

108 Humphrey, N. M. (2023). Emotional labor and employee outcomes: A meta-analysis. Public Administration, 101(2), 422-446.

109 Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. Group & organization management, 36(2), 223-270.

110 Brondolo, E. et al. (2009). Coping with racism: A selective review of the literature and a theoretical and methodological critique. Journal of Behavioral Medicine, 32, 64-88.

111 Yip, T., Wang, Y., Mootoo, C., & Mirpuri, S. (2019). Moderating the association between discrimination and adjustment: A meta-analysis of ethnic/racial identity. Developmental Psychology, 55(6), 1274.

112 Neblett Jr, E. W., Rivas-Drake, D., & Umaña-Taylor, A. J. (2012). The promise of racial and ethnic protective factors in promoting ethnic minority youth development. Child development perspectives, 6(3), 295-303.

113 Kennisplatform Inclusieve Samenleving (2021). Institutioneel racisme in Nederland. (LINK)

114 Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. British Journal of Management, 16, 81–90.

115 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.

116 Zie vorige

117 Glass, C., & Cook, A. (2020). Pathways to the glass cliff: A risk tax for women and minority leaders?. Social Problems, 67(4), 637-653.

118 Barreto, N. B., & Hogg, M. A. (2018). Influence and leadership in small groups: Impact of group prototypicality, social status, and task competence. Journal of Theoretical Social Psychology, 2(1), 26-33.

119 Obenauer, W. G., & Langer, N. (2019). Inclusion is not a slam dunk: A study of differential leadership outcomes in the absence of a glass cliff. The Leadership Quarterly, 30(6), 101334.

120 Keeves, G.D. & Westphal, J.D. (2021) From help to harm: Increases in status, perceived under-reciprocation, and the consequences for access to strategic help and social undermining among female, racial minority, and white male top managers. Organization Science 32(4):1120-1148.

121 Cook, A., & Glass, C. (2013). Glass cliffs and organizational saviors: Barriers to minority leadership in work organizations?. Social Problems, 60(2), 168-187.

122 Crenshaw, K.W. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. University of Chicago Legal Forum: 139–67.

123 Sanchez-Hucles, J. V., & Davis, D. D. (2010). Women and women of color in leadership: Complexity, identity, and intersectionality. American Psychologist, 65(3), 171.

124 Rosette, A. S., de Leon, R. P., Koval, C. Z., & Harrison, D. A. (2018). Intersectionality: Connecting experiences of gender with race at work. Research in Organizational Behavior, 38, 1-22.

125 Rosette, A. S., Koval, C. Z., Ma, A., & Livingston, R. (2016). Race matters for women leaders: Intersectional effects on agentic deficiencies and penalties. The Leadership Quarterly, 27(3), 429-445.

126 Wiemers, S. A., Stasio, V. D., & Veit, S. (2024). Stereotypes about Muslims in the Netherlands: An Intersectional Approach. Social Psychology Quarterly.

127 Rosette, A. S., Koval, C. Z., Ma, A., & Livingston, R. (2016). Race matters for women leaders: Intersectional effects on agentic deficiencies and penalties. The Leadership Quarterly, 27(3), 429-445.

128 Rosette, A. S., & Livingston, R. W. (2012). Failure is not an option for Black women: Effects of organizational performance on leaders with single versus dual-subordinate identities. Journal of Experimental Social Psychology, 48(5), 1162-1167.

129 Dennissen, M., Benschop, Y., & van Den Brink, M. (2020). Rethinking diversity management: An intersectional analysis of diversity networks. Organization Studies, 41(2), 219-240.

130 Rose, A. (2022). "Dutch racism is not like anywhere Else": refusing color-blind myths in black feminist otherwise spaces. Gender & Society, 36(2), 239-263.

131 Bourgeois P, & Hess U. (2008) The impact of social context on mimicry. Biological psychology. 77(3): 343–52.

132 Morgenroth, T., Ryan, M. K., & Peters, K. (2015). The Motivational Theory of Role Modeling: How Role Models Influence Role Aspirants' Goals. Review of General Psychology, 19(4), 465-483.

133 Redding, C. (2019). A teacher like me: A review of the effect of student–teacher racial/ethnic matching on teacher perceptions of students and student academic and behavioral outcomes. Review of Educational Research, 89(4), 499-535.
Kofoed, M. S. (2019). The effect of same-gender or same-race role models on occupation choice: evidence from randomly assigned mentors at West Point. Journal of Human Resources, 54(2), 430-467.

134 Isik, U., Wouters, A., Verdonk, P., Croiset, G., & Kusurkar, R. A. (2021). "As an ethnic minority, you just have to work twice as hard." Experiences and motivation of ethnic minority students in medical education. Perspectives on medical education, 10, 272-278.

135 Redding, C. (2019). A teacher like me: A review of the effect of student–teacher racial/ethnic matching on teacher perceptions of students and student academic and behavioral outcomes. Review of Educational Research, 89(4), 499-535.

136 Kofoed, M. S. (2019). The effect of same-gender or same-race role models on occupation choice: evidence from randomly assigned mentors at West Point. Journal of Human Resources, 54(2), 430-467.

137 Special issue Social Cognition (2016), Vol. 34, No. 6.

138 Geels, B. & en toe Laer, E. (2022). De Voorhoede. Vrijpostige gesprekken met rolmodellen van kleur over discriminatie en integratie. Het Financieele Dagblad

139 Vanman, E. J. (2016). The role of empathy in intergroup relations. Current Opinion in Psychology, 11, 59-63.

140 Mashuri, A., Hasanah, N., & Rahmawati, I. (2013). The effect of out-group status and perspective-taking on empathy and out-group helping. International Journal of Research Studies in Psychology, 2(2), 3-14.

141 Forgiarini, M., Gallucci, M., & Maravita, A. (2011). Racism and the empathy for pain on our skin. Frontiers in Psycholog, 2, 108.

142 Gutsell, J. N., & Inzlicht, M. (2012). Intergroup differences in the sharing of emotive states:
Neural evidence of an empathy gap. Social Cognitive and Affective Neuroscience, 7(5), 596-603

143 Karmali, F., Kawakami, K., & Page-Gould, E. (2017). He said what? Physiological and cognitive responses to imagining and witnessing outgroup racism. Journal of Experimental Psychology: General, 146(8), 1073.

144 Gaertner, S. L., & Dovidio, J. F. (2000). Reducing intergroup bias: The Common Ingroup Identity Model. Philadelphia, PA: The Psychology Press.

145 Dovidio, J.F., Gaertner, S.L., Ufkes, E.G., Saguy, T. and Pearson, A.R. (2016), "Included but invisible? Subtle bias, common identity, and the darker side of "We"". Social Issues and Policy Review, 10 (1), 6-46.

146 Allport, G. W. (1954). The nature of prejudice. Boston: Beacon
Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. Journal of personality and social psychology, 90(5), 751.
Hewstone, M., & Swart, H. (2011). Fifty-odd years of inter-group contact: From hypothesis to integrated theory. British Journal of Social Psychology, 50(3), 374-386.

147 Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2008). How does intergroup contact reduce prejudice? Meta-analytic tests of three mediators. European Journal of Social Psychology, 38, 922–934.

148 Brouwer, M. A., & Boros, S. (2010). The influence of intergroup contact and ethnocultural empathy on employees' attitudes toward diversity. Cognition, Brain, Behavior, 14(3), 243-260.

149 Essed, P. (1984) Alledaags racisme. Feministische Uitgeverij Sara.

150 Slootman, M. (2018). Social mobility allowing for ethnic identification: reassertion of ethnicity among Moroccan and Turkish Dutch. International Migration, 56(4), 125-139.

151 Slootman, M. (2018). Ethnic identity, social mobility and the role of soulmates. Springer Nature.

Copyright: Universiteit Leiden (2024)
Vormgeving: Lamiae El Hajjaji (LAMEIAE)

COLOFON

2024