

Leiderschap in kleur

Het is nog vaak eenzaam aan de witte top

Voor welke uitdagingen staan mensen van kleur die bereid zijn een leiderschapsrol te aanvaarden in een witte (culturele) organisatie? Onderzoeker Judi Mesman interviewde veertig betrokkenen en tekende hun ervaringen op. Het blijkt een weg die veel moed vraagt.

Ruim een jaar geleden ontstond het idee voor het onderzoeksproject *Leiderschap in kleur* bij wijze van spreken op de achterkant van een bierviltje. Dat klinkt gezelliger dan het was, want ik sprak met een directeur van kleur over de uitdagingen die hij ondervond in een witte organisatie in het brede cultuurveld. *It wasn't pretty*. Zijn verhaal was de aanleiding voor het onderzoek. Ik interviewde 40 mensen van kleur (18 vrouwen en 22 mannen) die na mei 2020 waren benoemd op een leiderschapspositie in de (semi-)publieke sector, van wie 25 in functies in of rakend aan de kunst- en cultuursector. Denk aan musea, podia, kunstonderwijsinstellingen en lokaal cultuurbestuur. De volledige resultaten en wetenschappelijke achtergronden van de thema's zijn in het rapport¹ na te lezen.

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

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

Daar hadden hun ouders gelijk in, zo bleek op school. De helft van de deelnemers die in Nederland is opgegroeid kreeg te maken met onder advisering in de overgang naar de middelbare school. Racisme en uitsluiting kwamen ook in het dagelijks schoolleven voor. Velen volgden daardoor geen lineair onderwijspad en ook hun loopbanen liepen vaak langs verschillende sectoren. Opvallend was dat vrijwel alle deelnemers over hun uitdagingen op weg naar de top opmerkten dat deze ze sterker hebben gemaakt en dat zij daardoor overlevers zijn.

'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. Anders ga je kapot. Die kwaliteit is super functioneel.'

Dat overleven bestond vaak uit aanpassen aan de witte normen en verwachtingen van de samenleving. Conformeren was een van de meest opvallende rode draden in de interviews.

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

Zonder dat aanpassingsvermogen waren ze nooit zover gekomen, daar waren de meeste deelnemers het wel over eens. Zij die door hun specifieke achtergrond meer bekend waren met de mainstream-normen en zich minder hoefden aan te passen, waren zich daarvan terdege bewust.

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

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

Tokenisme

Ik vroeg de deelnemers of ze dachten dat hun 'kleur', hun afkomst, een rol had gespeeld in hun benoeming. De meerderheid antwoordde bevestigend: 'Het speelt altijd een rol, waar ik wel ben uitgenodigd en waar ik niet ben uitgenodigd.' Mensen en organisaties zijn nu eenmaal niet kleurenblind. Die kennis is echter niet geruststellend. Zo leeft bij anderen de indruk dat zij hun baan te danken hadden aan hun afkomst, dat ze met andere woorden een token waren, een excuustruus.

'Een collega zei: "joh, je zal hier wel zitten omdat je zo'n knuffel-Marokkaan bent".'

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

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

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

Vrijwel alle deelnemers werden geconfronteerd met het feit dat ze in bijna alle vergaderingen en evenementen op topniveau de eerste en de enige van kleur zijn. Noem het 'de eeuwige sneeuw'. En de overgrote meerderheid van de deelnemers merkte op dat ze die witte top echt een nieuw perspectief brachten, een andere manier van kijken die nuttig is voor de organisatie.

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

Dubbele belasting

Vrijwel alle deelnemers pakten als vanzelf de portefeuille diversiteit en inclusie (D&I) op in hun nieuwe positie. Vaak door het vanzelfsprekende ter discussie te stellen en ingesleten gewoonten te bevragen. Deze aandacht voor D&I werd ook als valkuil benoemd, want voor je het weet ziet men het als stokpaardje en word je niet meer serieus genomen als directeur.

'Ik heb daar wel een grens moeten trekken: ik ben niet de diversity officer hier. Ik ben gewoon de directeur.'

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

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

Dat deed men deels vanuit pragmatische overwegingen, want zonder draagvlak ben je nergens, maar ook vanuit oprechte empathie voor medewerkers voor wie dit spannend en onbekend is. Het inlevingsvermogen van de deelnemers was opvallend en werd ook regelmatig benoemd als gevolg van hun eigen ervaringen met uitsluiting en onbegrip.

Een regelmatig terugkerend onderwerp was de dubbele belasting. Dus niet alleen de tent runnen, maar ook de verantwoordelijkheid dragen voor het D&I-beleid, terwijl ze zelf ook nog te maken hebben met uitsluiting en racisme. Directeur of niet. Eigenlijk moeten we dubbel betaald worden, grapt één van de deelnemers.

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

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

De glazen klif

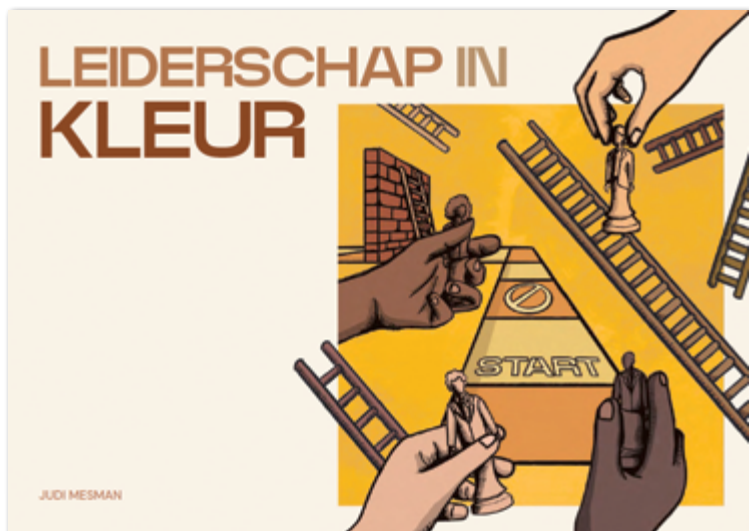
Dat brengt me bij de glazen klif: het fenomeen dat mensen uit gemarginaliseerde groepen (zoals vrouwen en mensen van kleur) eerder op leiderschapsposities worden benoemd in organisaties die in de problemen zitten. Waar de werkcultuur bijvoorbeeld onveilig is, er financiële problemen zijn of er in korte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

'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.'

Deze mensen zijn echter niet het type om bij de pakken neer te zitten. Deze pioniers doen het niet voor niks en staan doorgaans optimistisch in het leven. Zij zijn de wegbereiders voor een kleurrijkere toekomst. Sommigen zijn uit overtuiging rolmodel, anderen tegen wil en dank en weer anderen omarmden die rol pas gaandeweg toen ze erachter kwamen dat hun benoeming een hele gemeenschap hoop geeft. Dat brengt ook een plichtsgevoel met zich mee. Je mag niet falen als je voor velen een voorbeeld bent.

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

Toch stonden veel deelnemers er doorgaans vrij licht in, ook als ze de nodige tegenslagen hadden meegemaakt. Je komt ook niet aan de top door zomaar op te geven. Uiteindelijk voerde voorzichtig optimisme de boventoon.



Omslag van Judi Mesman: *Leiderschap in kleur*. Vormgeving: Lamiae El Hajjaji

Aanbevelingen

Vanuit dat optimisme heb ik samen met de deelnemers aanbevelingen geformuleerd voor witte organisaties: (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) 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.

Ik realiseer me dat dit geen makkelijk af te vinken lijstje is. Dat is ook de hoofdboodschap van het rapport. Het vergt serieuze voorbereiding en doorlopende inzet van iedereen. Sinds het uitkomen van het rapport word ik overspoeld met berichten van mensen van kleur die ik niet ken. Ze herkennen zichzelf in de citaten, voelen zich voor het eerst gezien en gehoord, weten nu pas dat ze niet alleen zijn in hun ervaringen. Verschillende mensen moesten huilen bij het lezen. Het rapport gaat dus niet alleen over de veertig deelnemers maar over een enorme groep mensen van kleur met talent en ambitie voor wie de weg naar de top vol obstakels is. Er is echt werk aan de winkel: vanzelfsprekendheden en verborgen normen gaan pas echt op de schop als IEDEREEN verantwoordelijkheid neemt voor een organisatie die zelfkritisch is, ruimte maakt, open staat, met liefde rekening houdt met verschil. Boven alles vergt deze weg moed, iets wat de deelnemers in grote hoeveelheden bezitten. Zoals Maya Angelou schreef: 'Moed is de belangrijkste van alle deugden, want zonder moed kun je geen enkele andere deugd consistent in de praktijk brengen.'² •

Noten

¹ Mesman, J. (2024) *Leiderschap in kleur*. Leiden: Universiteit Leiden. Te downloaden op www.judimesman.com

² www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2014/05/28/maya-angelou-on-leadership-courage-and-the-creative-process/



Judi Mesman

is Universiteitshoogleraar Maatschappelijke verantwoordelijkheid en impact aan de Universiteit Leiden en doet onderzoek naar sociale (on)rechtvaardigheid. Fotografie: Annabel Oosteweegel