



MANAGEMENTCARRIERES TEGEN DE STROOM IN

Laura Roberts, Anthony Mayo, Robin Ely en David Thomas

MENSEN

Uit iedere Amerikaanse top-zoveel voor CEO's blijkt een schrijnend gebrek aan diversiteit. Slechts 32 ondernemingen in de Fortune 500 worden geleid door een vrouw, sinds het recente vertrek van Ken Chenault bij American Express slechts drie door een zwarte man, en niet één door een zwarte vrouw. Wat is hier aan de hand?

De African-American Student Union aan de Harvard Business School (HBS) bestaat dit jaar vijftig jaar. Voor de viering van deze verjaardag zijn we in de loopbanen gedoken van de ongeveer 2300 zwarten ('African-Americans') die sinds de oprichting van de HBS in 1908 aan de school zijn afgestudeerd. Onder hen zijn ook 532 zwarte vrouwen die er tussen 1977 en 2015 afstudeerden. We keken naar de loopbanen van de 67 vrouwen uit die groep die bestuursvoorzitter, CEO of directielid zijn geworden bij een onderneming, of een senior managing director of partner bij een maatschap in de zakelijke dienstverlening. Van die 67 zwarte vrouwelijke topmanagers hebben we er dertig ook uitvoerig gesproken.

Hoe wisten deze vrouwen tegen de stroom in toch een hoge positie te bereiken? Natuurlijk waren ze goed voorbereid en hadden ze meer dan uitstekende

uitgangsposities in de arbeidsmarkt. Volgens onze gegevens staken zij meer jaren in hogere opleidingen, en aan instellingen met strengere selectiecriteria, dan hun collega's en hun niet-zwarte jaargenoten. Net als iedereen die in het Amerikaanse bedrijfsleven weet door te dringen tot de top, bereikten ook zij dat echter niet alleen maar dankzij hun eigen sterke eigenschappen en talenten. Belangrijk was ook dat anderen bereid en in staat waren om die eigenschappen en talenten te onderkennen, te steunen en te ontwikkelen. We kijken in dit artikel naar die beide kanten van het carrièresucces.

Dat managers vaak geen promotie geven aan mensen uit ondervertegenwoordigde groepen in de organisatie komt omdat ze zich bij de ontwikkeling van mensen laten leiden door hun eigen route naar de top. Ze denken te weten hoe ze talentvolle mensen kunnen

herkennen en ondersteunen. De steun die ze geven is echter gebaseerd op hun eigen ervaring: 'Zo stond ik er vijf jaar geleden zelf ook voor, en dit is wat ik heb moeten doen om verder te kunnen groeien.' Uit ons onderzoek blijkt dat topmanagers talent en de ontwikkelingsbehoeften van mensen het beste weten te herkennen *wanneer dat talent en die behoeften eruitzien zoals ooit bij henzelf*. Manifesteert talent zich op een andere manier, dan hebben ze er geen oog voor of weten niet hoe ze het tot ontwikkeling moeten brengen. In ons onderzoek hebben we ons daarom de volgende vraag gesteld: wat kan iemand die wil doorgroeien naar het topmanagement – en vooral iemand die niet blank is of anderszins tot een minderheidsgroep behoort – leren van de carrières van bijzonder succesvolle zwarte vrouwen? Wat kan de zittende topmanager daar bovendien van leren om talent bij zwarte vrouwen te gaan herkennen en hen te laten groeien als manager? En wat, ten slotte, kunnen we ervan leren om het talent in minderheidsgroepen in het algemeen te cultiveren?

Wat is het geheim van het succes? Het antwoord op die vraag kan heel eenvoudig worden samengevat met één enkel woord: veerkracht. Nou wordt er al jaren gewezen op het belang daarvan. Je komt het ook tegen in elk succesverhaal, ongeacht ras of geslacht. Bij de zwarte Amerikaanse vrouwen die wij interviewden, leek deze eigenschap echter bovengemiddeld belangrijk te zijn geweest voor hun carrière. Door de verweven effecten van ras, geslacht en andere identiteitsaspecten liepen zij namelijk voortdurend tegen allerlei obstakels aan. Ze moesten veel tegenslag verwerken. Steeds veerden ze echter weer op. Ze lieten zich niet uit het veld slaan of van de wijs brengen. Ze ontwikkelden zich verder. In de woorden van één van hen: 'Wij kregen altijd al te horen dat we slimmer moesten zijn, sneller moesten rennen of hoger moesten sprin-

gen dan alle anderen – enkel om in de race te kunnen blijven. Dat werd ons al vroeg bijgebracht, door mijn ouders, leraren, mentoren, de kerk. Die instelling neem je mee [in je werk].'

De vrouwen die we bestudeerden, ontwikkelden drie vaardigheden die van doorslaggevend belang waren voor hun veerkracht: emotionele intelligentie, authenticiteit en flexibiliteit. Ze ontwikkelden een hoog 'EQ'. Ze begrepen zowel de persoonlijke als de politieke dynamiek in hun organisaties. Steeds als ze te maken kregen met een situatie waarin hun vertrouwen in hun eigen competentie en hun welzijn werden bedreigd – situaties waarin iemands identiteit 'schrammen' kan oplopen, zoals sommige onderzoekers het noemen – stemden ze hun reacties daarop af. Ze toonden zich zeer zelfbewust en ontwikkelden een duidelijke eigen identiteit. Dat maakte hen als leider authentiek. Ook waren ze flexibel: obstakels (waaronder ook twijfel aan zichzelf en het besef 'in de gaten te worden gehouden') wisten ze behendig om te buigen in kansen om te leren en

zich te ontwikkelen; daarmee wisten ze uiteindelijk verwachtingen te overtreffen.

Dat soort vaardigheden zijn goed voor iedere carrière. Voor iedere professional en iedere werkgever is het goed om emotionele intelligentie, authenticiteit en flexibiliteit te bevorderen en te benutten. Het zijn essentiële voorwaarden voor een carrière. Voor iemand uit een achterstandsgroep in de samenleving wegen ze echter nog veel zwaarder. Daarom hopen we dat de verhalen van de vrouwen die we hebben geïnterviewd kunnen dienen als inspiratie voor jonge vrouwen uit ondervertegenwoordigde groepen die aan het begin staan van hun carrière. Zoals gezegd: de verschillende bevolkingscategorieën zijn bijzonder ongelijk vertegenwoordigd in de directiekamers van het bedrijfsleven. Dat is ontmoedigend. De verhalen die we hebben

'VOLGENS MIJ WORD
JE WEERBAAR ALS
ZWARTE IN AMERIKA
- JE ONTWIKKELT EEN
GESTAGE STABILITEIT.
BOVENDIEN MAAKT HET
JE MOEDIG EN TROTS,
NIET OP EEN POCHERIGE
MANIER, MAAR ALS
NOODZAKELIJKE
GRONDHOUDING
WANNEER JE JE
AFGEWEZEN, GENEGEERD,
ONZICHTBAAR OF
GEMARGINALISEERD
VOELT'
-
HOGE MANAGER BIJ EEN
FINANCIEEL DIENSTVERLENER
UIT DE FORTUNE 50

opgetekend laten echter zien hoe je kunt klimmen naar de hogere managementfuncties waaruit de CEO's van morgen voortkomen.

ZICHTBAAR ÉN ONZICHTBAAR

Alvorens de drie genoemde 'bestanddelen' van veerkracht nader te onderzoeken, kijken we eerst naar een van de grootste uitdagingen die de door ons onderzochte vrouwen ervoeren in hun carrière: de combinatie van zichtbaarheid én onzichtbaarheid. Zwarte vrouwen zijn een grote uitzondering op de regel en trekken dus de aandacht. 'Ik was altijd de enige zwarte', vertelde een hooggeplaatste financieel manager ons. 'De eerste twintig jaar heb ik werkelijk niet één andere zwarte meegemaakt in mijn dagelijks werk.' Velen van de geïnterviewde vrouwen zeiden het gevoel te hebben dat alle ogen voortdurend op hen waren gericht. Zoiets kan het zelfvertrouwen aantasten en ondermijnen. 'Het zorgt ervoor dat je heel hard werkt om maar te voorkomen dat je ooit een fout maakt', zei een chieft investment officer. Door hun ras en hun geslacht lagen deze vrouwen als het ware onder een vergrootglas. Dat kan ongelooflijk uitputtend zijn. Sommigen beschreven het als een soort belasting, een 'heffing' die de meeste medewerkers in een organisatie niet hoeven te betalen en die een carrière heel gemakkelijk fataal kan worden.

Soms bleek die bijzondere zichtbaarheid ook een voordeel te hebben. 'Ik heb aan heel veel vergaderingen deelgenomen waar ik de enige zwarte was, en ik heb daar vanaf het begin een voordeel in gezien', vertelde de vicevoorzitter van een beleggingsfirma. 'Ze kijken naar je, en dus luisteren ze ook ... Ze vragen zich af hoe ik daar terecht ben gekomen, en daardoor heb ik al hun aandacht. Het enige wat ik dan moet doen is die ruimte te benutten door te leveren.'

Anderzijds wordt zwarte vrouwen soms het gevoel gegeven dat men hen niet ziet staan. Sommigen vertelden dat ze werden aangezien voor een secretaresse of zelfs iemand van de kantine wanneer ze in een nieuwe baan begonnen. Dergelijke vergissingen leidden tot ongemakkelijke situaties. Het betekende bijvoorbeeld dat ze zich eerst aan iemand moesten voor-

stellen alvorens te vragen waar een vergaderzaal was of intern iets te bestellen wat ze nodig hadden. Sommigen wisten daar goed mee om te gaan. Zij maakten zich niet druk over dergelijke beledigende momenten en de geringschatting die ze vaak ontmoetten. Ze gebruikten hun kennelijke onzichtbaarheid juist als een startblok. Wanneer jouw collega's jou onderschatten, wordt het voor jou gemakkelijker om verwachtingen te overtreffen. Als anderen denken dat je geen bedreiging bent voor hen, lukt het jou misschien om sneller promotie te krijgen. Een van de vrouwen, een algemeen manager in de mediasector, vertelde ons dat zij vaak bijeenkomsten kon bijwonen waar meer geduchte collega's werden geweerd: "Natuurlijk, kom erbij", zeiden die managers dan, want ze hadden geen al te hoge dunk van me. Als ze hadden geweten dat ik erbij wilde zijn om de baan te krijgen die zij zelf wilden hebben, hadden ze me waarschijnlijk niet toegelaten.'

Het kan traumatisch zijn om te moeten laveren tussen die twee uitersten van extreme zichtbaarheid én onzichtbaarheid. Je werk ligt onder een vergrootglas of wordt juist genegeerd. In beide gevallen kan het zelfvertrouwen sterk worden ondermijnd. De vrouwen uit onze steekproef hadden echter aan hun veerkracht gewerkt. Zij wisten de paradox keer op keer te omzeilen, en de obstakels die ze daarbij tegenkwamen vaak om te buigen in kansen.

OVER HET ONDERZOEK

Voor het onderzoek ter gelegenheid van de vijftigste verjaardag van de African-American Student Union van de Harvard Business School (HBS) bouwden we een databank met informatie over alle studenten van Afrikaanse oorsprong die sinds de oprichting van de HBS in 1908 aan de school waren afgestudeerd. In totaal ging het om ongeveer 2300 mensen. De periode 1977-2015 telde 1821 gediplomeerden. Uit die groep konden we van 1381 mensen de carrière volledig in kaart brengen aan de hand van informatie ontleend aan LinkedIn, biografieën op Bloomberg, het archief over oud-studenten en andere openbare bronnen. Vervolgens zijn we in de loopbanen van die 1381 mensen gedoken om te

bezien hoe ze in hogere posities waren beland. We ontdekten dat slechts 67 van de 532 vrouwen in de groep, ofwel 13 procent, was doorgedrongen tot directieniveau. (Ter vergelijking: van de niet-zwarte HBS-alumni in een vergelijkbare steekproef bereikte veertig procent een directiefunctie.) We zochten contact met die 67 vrouwen en namen bij dertig van hen een diepte-interview af.

DRIE SLEUTELS VOOR VEERKRACHT

Laten we nu eens bekijken hoe de vrouwen hun veerkracht versterkten en aanvulden door middel van emotionele intelligentie, authenticiteit en flexibiliteit.

Emotionele intelligentie

Een belangrijk element van veerkracht is zelfbeheersing: het vermogen de eigen gevoelens te managen en reguleren. Het is begrijpelijk dat je boos wordt wanneer je als manager carrière maakt in een organisatie maar voortdurend twijfel ontmoet of merkt dat men jou niet ziet staan. De vrouwen die wij spraken, slaagden er echter in om niet toe te geven aan dergelijke gevoelens. Zij lieten zich niet verleiden tot een impulsieve reactie die schadelijk had kunnen zijn voor hun carrière. In plaats daarvan leerden ze er op een weloverwogen en constructieve manier op te reageren. Ook leerden ze om de emoties van anderen in te schatten en er strategisch op te reageren. 'Ik weet een omgeving heel goed in te schatten', zei een topmanager bij een fabrikant van consumptieproducten uit de *Fortune* 100. De vrouwen hadden direct door hoe anderen hen zagen; dat is een soort empathie. 'Je moet buiten jezelf kunnen treden en jezelf kunnen bezien door de bril van een ander', vertelde de vicevoorzitter van een grote investeringsbank. Belangrijk was bovendien dat zij zich niet uit het veld lieten slaan wanneer anderen een beeld van hen hadden dat niet strookte met hoe ze zichzelf zagen. Ze hielden vast aan hun zelfbeeld, dat voor hen steeds duidelijkere contouren kreeg. Een directeur financiën zei daarover: 'Je moet de boodschappen en mensen eruit pikken die jouw identiteit bevestigen.'

Emotionele intelligentie (een hoog 'EQ') komt voor-

al heel goed van pas wanneer je veel vooroordelen ontmoet. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld wat voor een emotionele 'koorddansers' succesvolle zwarte vrouwen zijn. Ze willen carrière maken. Maar als ze te 'ambitueus' overkomen, kan hun dat de kop kosten. Men vindt hen vaak 'intimiderend' en ze krijgen hun fouten ingewreven, vooral wanneer het stereotype beeld van de 'boze zwarte vrouw' opspeelt. 'Het voelt alsof je enorm moet vertrouwen op je EQ, want je zit aan tafel met mensen die zijn aangeschoven met vooroordelen. Je moet extreem gevoelig en geduldig zijn', aldus een hoge manager bij een financieel dienstverlener. 'Sommige mensen kunnen het zich veroorloven om heel direct te reageren in een moeilijke situatie. Omdat ik zwart ben, weet ik dat ik mijn reactie moet moduleren en temperen', zei deze manager. Vervolgens dacht ze even na over het dubbelzinnige karakter van die eigenschap en zei toen iets veelzeggends: 'Op zich is het een geweldige vaardigheid om te hebben ontwikkeld, maar eigenlijk is het ook treurig dat ik dit nodig had.'

Authenticiteit

Authenticiteit houdt in dat het eigen zelfbeeld en gedrag bij elkaar passen. Je schaaft actief aan je eigen identiteit, en wel zodanig dat die voor jou 'echt' is. Net als emotionele intelligentie vraagt authenticiteit om een stevig zelfbewustzijn. Uit onderzoek blijkt dat het vooral voor mensen uit minderheidsgroepen heel gevoelig kan liggen om informatie over zichzelf te delen – terwijl dat nou juist een essentieel aspect is van authentiek gedrag (Phillips e.a., 2018). De managers die wij interviewden leerden om te gaan met die uitdaging. Zij vertelden dat ze open waren over hun meningen en transparant over hun motieven, en dat ze hun waarden uitdrukkelijk uitdroegen. 'Transparantie' en openhartigheid waren twee van de woorden die ze het meest gebruikten om hun stijl van leiderschap te beschrijven.

Voor deze vrouwen betekende authenticiteit ook dat ze hun raciale identiteit moesten zien te verenigen met hun leidinggevende positie. Sommigen kregen een rol in hun onderneming waarin ze uitdrukkelijk konden appelleren aan die identiteit en die alle ruimte konden geven. In dat geval konden ze met de zichtbaarheid van die rol grotere leidinggevende kansen aanboren.

Een van de vrouwen uit ons onderzoek, die nu een hoge positie heeft bij een beleggingsinstelling, maakte dit mee. Haar firma formuleerde op gegeven moment een doel voor beleggingen in bedrijven van mensen uit minderheidsgroepen. Daarop nam deze vrouw een ondernemende rol op zich in de organisatie. Ze ontwikkelde een bedrijfsactiviteit die uitgroeide tot het belangrijkste strategische doel van haar firma. Plotseling waren haar geslacht, ras en adres in een traditioneel zwarte wijk zichtbare voordelen: deze kenmerken gaven extra verdieping aan haar authentieke betrokkenheid bij haar carrière. 'Dat was een keerpunt in mijn werk – ik kon die verschillen nu iedere dag meenemen naar mijn werk', vertelde ze me. 'Opeens had ik de firma allemaal unieke eigenschappen te bieden.' Andere vrouwen uit onze steekproef startten ondernemende initiatieven waarbij ze hun passie voor ondernemen en maatschappelijke betrokkenheid met elkaar konden verbinden en konden inspelen op de behoeften van uiteenlopende groepen over de hele wereld.

Flexibiliteit

Behendigheid is het vermogen om gedurende de gehele carrière obstakels en belemmeringen soepel om te buigen in kansen. De geïnterviewde vrouwen beseften maar al te goed dat velen van hun collega's en superieuren geen hoge verwachtingen hadden van hen – soms zelfs nog steeds wanneer ze al waren doorgedrongen tot behoorlijk hoge posities. De CEO van een grote organisatie op het gebied van sociale dienstverlening formuleerde het als volgt: 'Als ik ergens solliciteerde, werd mijn cv nooit zomaar geaccepteerd. Altijd werd er gevraagd of ik wel echt gekwalificeerd was, of ik wel echt alles had gedaan wat in mijn cv stond. Behalve bij mijn laatste rol kreeg ik die vragen altijd.'

Natuurlijk raakten velen gefrustreerd door de aanhoudende twijfel die ze ontmoetten over hun capaciteiten. 'Ik word verkeerd begrepen, behandeld als het kindermisje en krijg de overhaaste beslissingen [van mannelijke directeuren] op mijn bord om op te pak-

ken of te repareren', vertelde een zwarte topmanager. 'Ik word doodmoe van al die mensen die denken dat ik deze baan heb gekregen omdat ik zwart ben, niet omdat ik heel goed ben.'

Ondanks hun frustratie lieten de vrouwen zich niet verlammen of beïnvloeden door de percepties waarmee ze werden geconfronteerd. Een van hen zei daarover het volgende: 'Ik weet heel goed wie ik ben, en dat ik er misschien anders uitzie en me anders gedraag dan anderen. Maar dat houdt me niet bezig ... Als ik een vergaderruimte binnenkom en sommigen daar, die me niet kennen, denken dat ik werk voor mensen die voor mij werken, dan besef ik dat heus wel. Maar ik denk er niet aan. Ik maak me er niet druk over. Ik raak er niet van over mijn toeren.'

Dat is volgens mij een van de dingen die me hebben geholpen: ik laat me er niet door raken dat anderen zich onzeker voelen.'

Sommige vrouwen uit onze steekproef gebruikten hun combinatie van ras, geslacht en professionele identiteit om rollen te krijgen waarin zij vanuit een sterke positie een bijdrage konden leveren. 'Eerlijk gezegd voldoe ik aan heel veel criteria voor mensen', zei een directielid bij een groot bedrijf in de amusementssector. 'Aan mij hebben ze een vrij uitgebreid pakket: vrouw, zwart, MBA van een topinstelling. Ik ben als het ware een paarse eenhoorn.' Deze manager bekijkt de situatie pragmatisch en gaat niet aan zichzelf twijfelen. Daardoor ziet ze hoe haar belangen en die van de onderneming in elkaars verlengde liggen: zij heeft een geweldige baan, verdient heel goed en kan iets betekenen terwijl haar bedrijf fantastische resultaten boekt en alle criteria kan 'afvinken'.

De meeste leiders die we interviewden, hadden een ongebruikelijke weg afgelegd naar de top. Hun carrières werden gekenmerkt door bochten en wendingen, met zowel zijwaartse stappen als promoties wanneer ze overstapten naar een nieuwe sector, bedrijfstak, functie of werkgever. Ze grepen interessante kansen aan om te leren. Konden ze zich in een bepaalde rol of

'IK DEED VOORAL
HEEL GOED MIJN
BEST WANNEER IK ME
GESTEUND WIST DOOR
EEN GOEDE LEIDER DIE
MIJ BEGREEP, EN DIE
OOK ZAG WAT IK KON
BRENGEN'
-
INTERNATIONAAL FINANCIËEL
DIRECTEUR

onderneming niet verder ontwikkelen, dan doken ze in hun netwerk en boorden nieuwe kansen aan. Ze onderbraken hun carrière niet en schoven persoonlijke belangen en verplichtingen daarom soms op de langere baan. Eén van de leiders die we spraken, schreef haar wendbaarheid toe aan advies dat ze ooit had gekregen van Nelson Mandela: 'Er komt ooit een moment in jouw carrière dat iemand jou vraagt om iets te doen wat volstrekt onzinnig lijkt. Dat kan jouw kans zijn om je ware leiderschap te tonen en heel veel te betekenen in jouw leven en de wereld.'

HET BELANG VAN RELATIES

Voor een succesvolle carrière is meer nodig dan alleen emotionele intelligentie, authenticiteit en wendbaarheid; er moet ook iemand zijn die deze belangrijke eigenschappen herkent en waardeert. Uit tientallen jaren aan onderzoek is gebleken hoe belangrijk stimulerende relaties en een bevestigende omgeving zijn. Een hoge manager uit ons onderzoek hierover: 'Om echt vooruit te kunnen komen in [de bedrijfs-]omgeving, moet er iemand zijn die zich inzet voor jouw succes. Ik heb ervaren dat die relaties erg belangrijk zijn. Ik dacht vroeger dat het voldoende was om hard te werken en een goed stel hersens te hebben, maar dat is niet zo.'

Net als de meeste mensen waren ook de vrouwen uit onze steekproef afhankelijk van de relaties die ze hadden ontwikkeld met mensen die hun talent erkenden, die hun een omgeving boden waarin ze konden leren van hun fouten, die hun openlijk bruikbare feedback gaven over hun presteren, en die er in het algemeen op uit waren om hen te ondersteunen en hun kansen te bieden om succesvol te zijn. Veel geïnterviewde vrouwen wezen op managers, mentoren en sponsors die hen hadden geholpen om het beste in henzelf te ontdekken en naar boven te halen. Eén van hen beschreef dit als volgt: 'Ik had het geluk dat ik aan het begin

van mijn loopbaan in omgevingen werkte waar ik dat isolement niet voelde en waar ik enorm geliefd was. De mensen die met mij werkten, de mensen die mijn chefs waren, gaven enorm om mij als persoon, maar zonder dat met zoveel woorden te zeggen. Ik was daar

duidelijk de vreemde eend in de bijt. Daar hielden ze rekening mee, maar ze maakten er niet uitdrukkelijk een punt van. (...) Wél introduceerden ze me bij zoveel mogelijk mensen en lieten me deelnemen aan bijeenkomsten waar ik helemaal niet bij hoefde te zijn. "Kom erbij. Schuif aan en luister gewoon", zeiden ze dan. "Ik denk dat je er wat aan hebt."

Sommige vrouwen werden door managers en mentoren geïnspireerd om hun ambitie te verruimen. Eén van hen zei: 'Ik had gewoon het geluk dat ik een mentor had die zei: "Jij denkt dat je er niet klaar voor bent, maar ik zie jouw potentie.

Vertrouw me nou maar." Dat deed ik, en hij hielp me ook echt om de mogelijkheden te gaan zien. Ik werkte jarenlang met hem, voor hem, aan een groeiende divisie waar ik ervaring opdeed met winstverantwoordelijkheid. Dat was eng maar spannend.' Enkele vrouwen waren ook vol lof over managers die zich gedurende hun hele carrière sterk voor hen hadden gemaakt. Eén van hen zei: 'Er moet iemand aan tafel zitten die zegt: "Die persoon verdient die kans, die opslag, die internationale post, die erkenning."

Dergelijke relaties werden nog belangrijker toen de vrouwen nieuwe uitdagende rollen opzochten en aannamen. Ze wisten dat ze van hun vertrouwde adviseurs de kritieke feedback zouden krijgen die managers in het algemeen vaak niet delen, en al helemaal niet bij medewerkers met een heel andere achtergrond dan zij zelf hebben. Eén van de geïnterviewde vrouwen zei: 'Ik had, denk ik, de juiste mentoren die me de juiste feedback gaven, en ik stond open voor wat ze zeiden.' Die adviseurs boden de vrouwen ook de steun en de dekking die ze nodig hadden om te leren van hun fouten zonder dat die hen meteen fataal werden. Toen een van

'EEN GROOT DEEL VAN
DAT HELE SUCCESCIRCUS
IN HET AMERIKAANSE
BEDRIJFSLEVEN GAAT
OM HET CREËREN VAN
RUIMTE VOOR MENSEN
OM JOU TE VERTROUWEN,
EN VOOR JOU OM HEN
TE VERTROUWEN. DAAR
ZORGEN RELATIES VOOR'

-
DIRECTEUR VAN EEN
BUSINESSUNIT BIJ EEN
FINANCIEEL DIENSTVERLENER

de managers een bedrijfsactiviteit in een ander land opstartte, werd haar succes bevorderd doordat de CEO 'zich heel sterk voor mij maakte', zei ze. 'Hij wilde perse niet dat het fout ging voor me.'

CONCLUSIE

Wanneer zwarte vrouwen ondanks topopleidingen en veel werkervaring ondervertegenwoordigd zijn in het topmanagement van een organisatie, duidt hun strijd meestal op een groter probleem. Kennelijk krijgt niet iedere medewerker in die omgeving gelijke mogelijkheden om te groeien. Het verhaal van vrouwen en zwarte mannen in het bedrijfsleven staat bol van ontspoorde, onderbroken en te laag piekende carrières. Voor zwarte vrouwen geldt dat nog meer. Onze interviews met zwarte vrouwelijke managers laten zien dat het ook anders kan. Dat vraagt echter wel om enorme kundigheid, een groot doorzettingsvermogen en de steun van anderen. De inzichten uit ons onderzoek zijn niet alleen relevant voor zwarten en vrouwen. Ze zijn van essentieel belang voor iedere manager die werkelijk beseft – zoals onderzoek keer op keer laat zien – dat diversiteit een bron van kracht is voor een organisatie.

Over de auteurs

L.M. Roberts (lroberts@hbs.edu) is docerend hoogleraar aan Georgetown University. A.J. Mayo (tmayo@hbs.edu) is senior lecturer aan Harvard Business School. R.J. Ely bekleedt de naar Diane Doerge Wilson vernoemde leerstoel in Business Administration aan Harvard Business School (HBS) en leidt namens hoogleraren en docenten het Gender Initiative van HBS. D.A. Thomas (dthomas@hbs.edu) is president van Morehouse College.

Literatuur

Ely, R.J., D.E. Meyerson & M.N. Davidson (2006). Rethinking Political Correctness. *Harvard Business Review*, september.
Phillips, K.W., T.L. Dumas & N.P. Rothbard (2018). Diversity and Authenticity. *Harvard Business Review*, maart-april.
Thomas, D.A. (2001). The Truth About Mentoring Minorities: Race Matters. *Harvard Business Review*, april.

Edmondson Bell, E.L.J. & S.M. Nkomo (2001). *Our Separate Ways: Black and White Women and the Struggle for Professional Identity*. Harvard Business School Press.

Thomas, D.A. & J.J. Gabarro (1999). *Breaking Through: The Making of Minority Executives in Corporate America*. Harvard Business School Press.

Groysberg, B. (2008). 'How Star Women Build Portable Skills'. *Harvard Business Review*, februari.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Beating the Odds', by Laura Morgan Roberts, Anthony J. Mayo, Robin J. Ely and David A. Thomas, in the March-April 2018 issue of the Harvard Business Review, vol. 96, issue 3-4, pp.126-131. © 2018 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2018 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijzen.