

*With five
articles
in English*

**Special hormonen:
overgang, menstruatie
en vaderschap**



**Onderzoek naar
beloningsverschillen**



**Cursus interculturele
communicatie**



**Interview met Jojanneke van der Toorn,
hoogleraar inclusie van LHBT+’ers op het werk**

'Iedereen gelijk behandelen kan oneerlijk uitpakken'

Jojanneke van der Toorn is sinds 2017 de eerste en enige hoogleraar ter wereld op het gebied van inclusie van LHBT+'ers op het werk. Deze functie aan de Universiteit Leiden combineert ze met een universitair hoofddocentschap sociale en organisatiepsychologie aan de Universiteit Utrecht. Ook hier doet ze onderzoek naar diversiteitsbeleid. Een kennismaking.

Tekst: Anne-Marie van Gijtenbeek

Jojanneke van der Toorn is sinds januari 2017 hoogleraar LGBT Workplace Inclusion (zie kader op pagina 6). Deze bijzondere leerstoel, met een focus op inclusie van lesbische, homoseksuele, biseksuele en transgender (LHBT) personen op het werk, is het resultaat van een unieke alliantie tussen de Universiteit Leiden, Stichting Workplace Pride en KPN. "Samenwerking tussen verschillende partijen is cruciaal als we wetenschap en praktijk op elkaar willen laten aansluiten en oplossingen willen bieden voor maatschappelijke uitdagingen", aldus Van der Toorn.

Zij is deskundig op het gebied van diversiteit en inclusie op het werk, seksuele vooroordelen, sociale ongelijkheid en politieke ideologie. Behalve bijzonder hoogleraar aan de Universiteit Leiden is ze universitair hoofddocent sociale en organisatiepsychologie aan de Universiteit Utrecht. Ook hier doet ze onder andere onderzoek naar diversiteitsbeleid.

"Veel organisaties voeren tegenwoordig een actief diversiteitsbeleid, maar dat is zelden gebaseerd op wetenschappelijk bewezen effectiviteit. Daardoor zijn interventies niet altijd even effectief. Zo zijn maatregelen vaak vooral gericht op diversiteit, dus het vergroten van aantallen, terwijl een focus op inclusie, dus op cultuur, minstens zo belangrijk is: waar wil je naar toe als organisatie? De kennis die we binnen

universiteiten genereren, kan in de maatschappij veel beter benut worden."

Gezond verstand

Van der Toorn is sinds 2018 lid van de Utrecht Young Academy, waar ze voorzitter is van de projectcommissie Diversiteit. "We willen als wetenschappers met kritische feedback bijdragen aan een systematische verbetering van het diversiteits- en inclusiebeleid. De wetenschappelijke expertise op dit gebied wordt op dit moment niet optimaal benut, deels doordat wetenschap en praktijk elkaar niet goed genoeg weten te vinden. Om wetenschappelijke kennis nuttig te kunnen gebruiken, moet ze goed vindbaar zijn voor iedereen die er iets aan zou kunnen hebben. Individuele onderzoekers

willen graag hun kennis delen, maar dit optimaal doen kost tijd die voor onderzoek bedoeld is, en helaas worden wetenschappers voor dit soort bijdragen meestal niet gecompenseerd."

Diversiteits- en inclusiebeleid is omgeven door blinde vlekken en

'Wetenschap en praktijk weten elkaar niet goed genoeg te vinden'

verkeerde inschattingen, volgens Van der Toorn. Het wordt er vaak 'bij' gedaan en niet systematisch benaderd. "Effectief beleid moet zich richten op de hele HR-cyclus van instroom, doorstroom, inclusie én uitstroom. Momenteel wordt het nog vaak ontwikkeld op basis van 'gezond verstand' of 'baat het niet dan schaadt het niet'. Alsof het niet werkelijk belangrijk is. Als het vervolgens mislukt, raakt iedereen ont-

moedigd en ontstaat het gevoel 'dat niets helpt'. Dat kost goodwill, geld en energie. Terwijl we de kennis in huis hebben. Een gemiste kans! Als de complexiteit van diversiteits- en inclusiebeleid wordt onderschat, blijft een organisatie achter de feiten aan lopen", waarschuwt Van der Toorn. "Het is ingewikkeld beleid dat vraagt om goed geformuleerde doelen. Ook is het verstandig om al in het beginstadium om brede input te vragen en niet pas als het beleid zo goed als 'af' is. Om het beleid in alle lagen van de organisatie tot een succes te maken, moet de implementatie en aansturing ervan net zo serieus genomen worden als de verdere bedrijfsvoering, en geïntegreerd worden in de organisatiestrategie."

Nieuwe ideeën

Uit het vele recente wetenschappelijk onderzoek naar diversiteit en inclusiebeleid blijkt dat middelen (acties) en doelen geregeld met elkaar worden verward. Dit maakt het lastig om de resultaten goed te meten, terwijl dat voor effectief beleid wel moet. Van der Toorn: "Willen we meer diversiteit? Hou dan de aantallen bij. Voor meer inclusie geldt hetzelfde: meet die inclusie dan ook."

Vaak nemen organisaties *best practices* van elkaar over, zonder zich af te vragen welk doel ze precies willen bereiken. "Willen ze bijvoorbeeld getalsmatige achterstelling van bepaalde groepen opheffen? Dan is het doel om meer mensen uit die groepen binnen te halen. Als het erom gaat dat zij innovatieve ideeën meebrengen voor een organisatie, is dat een ander doel. Initiatieven als netwerkbijeenkomsten voor een bepaalde groep en anonieme sollicitatieprocedures richten zich op ondervertegenwoordigde groepen, maar bieden de betrokkenen nog geen structurele plek binnen de organisatie. Een inclusief werkklimaat houdt namelijk ook in dat alle werknemers eerlijk behandeld worden, dat verschillen werkelijk gewaardeerd worden



en dat iedereen betrokken wordt bij besluitvorming.”

Verschillen kunnen tot gevolg hebben dat een organisatie, afdeling of team in subgroepen uiteenvalt. “Gebrek aan communicatie en onderling begrip kan dan gemakkelijk leiden tot conflicten en spanningen, waardoor de output keldert. Maar als het klimaat voldoende inclusief is, kunnen de verschillen juist samenwerking stimuleren waardoor medewerkers tot creatievere output en beter geïnformeerde besluiten komen. Hoe meer waardering er is voor de diverse bijdragen, hoe sneller de noodzaak tot subgroepvorming zal afnemen. Dat leidt weer tot betere communicatie en samenwerking, waardoor het personeelsverloop afneemt en de sfeer verbetert. Bovendien worden mensen er gelukkiger en gezonder van en ervaren ze meer dat ze er echt bij horen en meetellen.”

Kleurenblind

Geregeld hebben organisaties geen oog voor verschillen, terwijl die er natuurlijk wel zijn. “Kleurenblind beleid komt vaak voort uit goede bedoelingen: dat verschillen er niet toe moeten doen, bijvoorbeeld, en ze iedereen gelijk (willen) behandelen. Maar we hebben niet allemaal dezelfde startpositie. Mensen zijn wel gelijkwaardig, maar hebben geen gelijke kansen, zodat iedereen gelijk behandelen juist oneerlijk kan uitpakken. Maatregelen zoals de Westerdijk-hoogleraarschappen dragen eraan bij dat mannen minder oneerlijk voordeel hebben, en niet aan het oneerlijk voortrekken van vrouwen. Dit soort rege-

lingen zijn pas in het leven geroepen toen duidelijk was aangetoond dat vrouwen een minder goede startpositie hebben in de wetenschap. Niemand vindt het toch prettig om te beseffen dat oneerlijk voordeel een rol heeft gespeeld bij zijn of haar benoeming?”

Om recht te doen aan de complexiteit van diversiteit en beter zicht te krijgen op inclusie, is het onderzoek van Van der Toorn en collega's intersectioneel. “We vragen niet alleen of iemand zich gediscrimineerd voelt op basis van gender, etniciteit, beperking of seksuele oriëntatie, maar ook: ‘Voel je je zichtbaar of onzichtbaar anders dan anderen op het werk?’ Met name als mensen zich onzichtbaar anders voelen dan ande-

‘Een aanzienlijk deel van de LHBT+’ers blijft in de kast op het werk’

ren, heeft dit een negatief effect op hun gevoelens van inclusie, tenzij ze het gevoel hebben dat er binnen de organisatie waardering is voor verschil.”

Ze verwacht dat mensen die zich anders voelen omdat ze tot een gestigmatiseerde groep behoren, zich minder thuis voelen in de organisatie dan mensen die zich in-

dividueel anders voelen dan de meesten. “Sommige organisaties richten zich op alle manieren waarop mensen verschillend zijn. Dat is denk ik niet de juiste focus. Er moet oog zijn voor groepen mensen die historisch minder kansen krijgen. Daarom zou je ook doelgroepenbeleid moeten voeren, en bovendien doelgroepoverstijgend beleid dat patronen in de organisatie signaleert en aanpakt.”

Seks

LHBT+’ers zijn zo’n doelgroep; 5 tot 10 procent van alle mensen rekent zich tot deze groep. “Sommige LHBT+’ers zijn duidelijker herkenbaar dan anderen”, aldus Van der Toorn. “Een aanzienlijk deel kiest ervoor om ‘in de kast’ te blijven op het werk. Daar zijn verschillende redenen voor. Sinds ik deze leerstoel bekleed, valt me op dat homoseksualiteit nog vaak vooral met seks geassocieerd wordt. Seksuele oriëntatie wordt dan ook voornamelijk als een privé-kwestie beschouwd. Maar homoseksualiteit gaat ook over identiteit en gedrag. Bovendien breng je als mens ook wel degelijk je seksuele oriëntatie en genderidentiteit mee naar het werk. Bij hetero’s wordt dat vaak niet direct bewust herkend, omdat ze passen binnen de genderbinaire, heteronormatieve cultuur. Soms is er bij LHBT+’ers bovendien sprake van geïnternaliseerde homonegativiteit. Zij vinden dan, bewust of onbewust, de eigen homoseksualiteit problematisch en hebben het binaire man-vrouwdenken als referentiekader. Gelukkig wordt er de afgelopen dertien jaar minder stereotiep naar LHBT+’ers gekeken, blijkt uit lopend IAT-onderzoek.”*

Van der Toorn onderzoekt wat is er binnen een organisatie voor LHBT+-beleid bestaat, en wat dat voor effecten heeft. “Welke ingrediënten van het diversiteitsbeleid dragen bij aan de inclusie van LHBT+’ers? Daarbij is bewustzijn op de werkvloer op het gebied van seksuele oriëntatie en genderidentiteit essentieel. Dat betekent niet dat het gesprek daarover móet gaan, individuen zijn tenslotte verschillend in hun behoefte daaraan. Maar het moet er wel over kunnen en mógen gaan. Die ruimte wordt nog te weinig ervaren. Om vooroordelen te verminderen is het creëren van empathie cruciaal. Dat kan bijvoorbeeld door mensen van verschillende groepen op een positieve manier met elkaar in contact te



Joanneke van der Toorn: “Niemand wil toch dat oneerlijk voordeel een rol speelt bij zijn of haar benoeming?”

brengen, waarbij ze een gezamenlijk doel nastreven en elkaar echt leren kennen. LHBT+-netwerken kunnen hier een belangrijke functie in vervullen. Ga er echter nooit vanuit dat zo’n netwerk alle LHBT+’ers vertegenwoordigt. Er zijn veel LHBT+’ers die

zich juist niet willen onderscheiden, maar als ‘normaal’ willen worden beschouwd. Iemand zei bijvoorbeeld: ‘Ik wil geen goedkeurende reacties als ik met mijn lief hand in hand loop, maar juist dat het niét opvalt.’ Het doel van een LHBT+-netwerk reikt

overigens verder dan degenen die er deel van uitmaken. Dat het bestaat, heeft ook een belangrijke symbolische functie voor de mensen die er geen lid van zijn, maar het zouden kunnen worden.”

Veilige haven

Nadenken over de doelen van zo’n netwerk blijft belangrijk. “Bestaat het als veilige haven om ervaringen te delen? Wil het netwerk meedenken over beleid? Regelt het budget om dingen te organiseren? Organiseert het daarvoor de menskracht? We zien dat het er vaak op uitdraait dat enkele initiatiefnemers alles in eigen tijd moeten regelen. Dat is jammer. Effectiever zou het zijn als leidinggevenden er tijd voor beschikbaar zouden stellen. Ondanks werkdruk en gebrek aan tijd zijn werknemers enorm gebaat bij ruimte voor ontwikkeling en activiteiten van algemeen belang.”

Om na te kunnen gaan of diversiteitsbeleid effectief is, is het volgens Van der Toorn belangrijk om te weten op wie het diversiteits- en inclusiebeleid is gericht. Dan kun je eventuele ongelijkheid aanpakken. “Hiertoe is registratie van bijvoorbeeld LHBT+’ers handig, maar dat kan botsen met het recht op de privacy. Deze spanning tussen het belang van privacy en transparantie is de focus van mijn toekomstige onderzoek. Het zal geen simpele antwoorden opleveren: de registratie van doelgroepen kan mogelijk discriminatie uitlokken, maar het negeren van doelgroepen kan stigma in de hand werken. Om de juiste afweging te kunnen maken, moeten we eerst beter in kaart brengen wat de bedoelde én onbedoelde effecten van diversiteitsbeleid zijn.”

* Met de **Impliciete Associatie Test** (<https://implicit.harvard.edu/implicit/netherlands/>) meten mensen sinds 1998 wereldwijd hun eigen impliciete vooroordelen op verschillende dimensies. De test laat over de afgelopen dertien jaar afnemende vooroordelen zien ten aanzien van LHBT+’ers.



Drs. Anne-Marie van Gijtenbeek is coördinator van het Vrouwen-netwerk Universiteit Utrecht en hoofdredacteur van Pandora.

Workplace Inclusion

Workplace Inclusion gaat over de gelijke rechten van LHBTIQA+-mensen en hun inclusie op de werkvloer. Deze paraplu omvat iedereen die zich qua seksuele oriëntatie en/of genderidentiteit anders voelt dan de norm. Die norm is over het algemeen vooral heteroseksueel en cis-gender, waarbij gender en sekse volledig matchen. De letters staan voor lesbisch, homoseksueel, biseksueel, transgender, intersekse, queer en asexueel.

In *Pandora* hanteren we de term LHBT+. Daarbij staat de plus onder andere voor mensen die asexueel zijn, de intersekseconditie hebben of zich queer noemen. ‘Queer’ is een term die met alle gender-, identiteit- en seksehokjes afreken, én met alle veronderstelde bijbehorende stereotiep gedrag. We doelen bij LHBT+ ook op de bondgenoten van deze groep.