

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

# Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

*No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.*

[info@boomamsterdam.nl](mailto:info@boomamsterdam.nl)  
[www.boomuitgeversamsterdam.nl](http://www.boomuitgeversamsterdam.nl)

# Naar een inclusieve werkvloer: Seksuele oriëntatie en genderidentiteit op het werk<sup>\*</sup>

Jojanneke van der Toorn<sup>\*\*</sup>

*In deze verkorte versie van mijn oratie pleit ik voor een inclusieve werkvloer waar ruimte is voor seksuele oriëntatie en genderidentiteit. Ik bespreek hoe daar binnen de sociale en organisatiepsychologie onderzoek naar gedaan wordt en wat we daarvan tot nu toe hebben geleerd. Ik besteed aandacht aan mogelijke obstakels op weg naar een inclusieve werkvloer en aan blinde vlekken in diversiteitsbeleid, maar ook aan mogelijke oplossingen en aan de kansen die een inclusieve werkvloer biedt voor organisaties en hun werknemers. Daarnaast presenteer ik hoe ik binnen mijn leerstoel in de komende jaren zal onderzoeken hoe een inclusieve werkvloer gerealiseerd kan worden. Hier richt ik me op de psychologische processen die een waarlijk inclusieve werkvloer voor lesbische, homoseksuele, biseksuele en transgender werknemers in de weg staan en wat we daarvan kunnen leren om met praktische oplossingen te komen. Ik benadruk het belang van aandacht voor zowel minderheden als meerderheden en van samenwerking tussen de wetenschap, het maatschappelijk middenveld, de publieke sector en het bedrijfsleven.*

Om bij mijn oratie aanwezig te zijn, konden mensen zich opgeven via de agenda van de universiteit. Hier werd om hun persoonlijke gegevens gevraagd, waaronder de aanhef die op hen van toepassing is. Zij hadden twee mogelijkheden: ‘heer’ en ‘mevrouw’. Hoewel wel degelijk iedereen welkom was bij mijn oratie, wekt deze vraagstelling de indruk dat zij een keuze moesten maken. En dat werd nog eens versterkt door het rode sterretje dat bij de vraag stond, wat doorgaans een aanduiding is dat je de vraag verplicht moet beantwoorden om verder te kunnen in het formulier. Maar waarom eigenlijk? Want het gaat toch om de naam? Velen zullen, zonder lang nadenken, een van de twee opties hebben aangevinkt. Maar wat nu als de keuze tussen beide opties niet zo eenduidig was? Wat als mensen zich niet herkenden in ‘heer’ of ‘mevrouw’? Of als deze vraag hen herinnerde aan de specifieke invulling die anderen aan die labels geven, een invulling die mogelijk geen ruimte laat voor hun identiteit. Dan werden zij dus gedwongen een keuze te maken om zich op te kunnen geven; om mee te kunnen doen.

## 1 Heteronormativiteit

De beperkte antwoordopties op het aanmeldformulier zijn een voorbeeld van de heteronormativiteit die onze samenleving kenmerkt. Heteronormativiteit ver-

<sup>\*</sup> Dit is een bewerking van de oratie van Jojanneke van der Toorn, uitgesproken op 6 april 2018.

<sup>\*\*</sup> Jojanneke van der Toorn is verbonden aan het instituut Psychologie, sectie Sociale & Organisatiepsychologie van de Universiteit Leiden. Correspondentieadres: Postbus 9555, 2300 RB Leiden. E-mail: j.m.van.der.toorn@fsw.leidenuniv.nl.

wijst naar het idee dat mensen onderscheiden kunnen worden in twee genders (mannelijk en vrouwelijk) met bijbehorende natuurlijke rollen die in lijn zijn met het toegewezen geslacht (man of vrouw), en dat heteroseksualiteit een gegeven is in plaats van een van vele mogelijke seksualiteiten (Warner, 1991). De aanname is dat mensen heteroseksueel zijn, en dus vallen op personen van het andere geslacht, én dat ze cis-gender zijn, wat wil zeggen dat ze zich identificeren met en gedragen als het gender dat ze toegewezen kregen bij geboorte. Voor mensen die van deze heteronormatieve normen afwijken, is geen plaats. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de beperkte antwoordopties op het aanmeldformulier, die enkel van toepassing zijn op mensen die zich als man of vrouw identificeren.

Heteronormativiteit is de lens waardoor de wereld wordt bekeken en, belangrijker, waardoor deze wordt beoordeeld en veroordeeld (Herek, 2009). Dit heeft aanzienlijke consequenties, ook op het werk. Want daar valt nog veel te verbeteren voor lesbische, homoseksuele, biseksuele en transgender werknemers, oftewel LHBT's. Ook dat is een te beperkt aantal categorieën. Toch zal ik deze afkorting veelvuldig gebruiken in dit stuk omdat het meeste onderzoek is uitgevoerd onder mensen die zich als L, H, B of T identificeren. Maar het is belangrijk dat u zich realiseert dat seksuele oriëntatie en genderidentiteit veel diverser zijn dan die vier letters doen vermoeden.

## 2 Specifieke uitdagingen voor LHBT's op de werkvloer

Als sociaal en organisatiepsycholoog bestudeer ik mensen in hun sociale contexten. En die contexten, waaronder de werkvloer, zijn overwegend heteronormatief (Buijs, Hekma & Duyvendak, 2011; Herek, 2009; Williams, Giuffre & Dellinger, 2009). Hierbij spelen zowel individuele, interpersoonlijke als structurele processen een rol. Stigma beïnvloedt mensen immers door hoe zij naar zichzelf kijken en naar de keuzes die ze maken, door hoe zij door anderen behandeld worden, en door de maatschappelijke omstandigheden, de culturele normen en het institutioneel beleid (Hatzenbuehler, 2014; Perez-Brumer, Hatzenbuehler, Oldenburg & Bockting, 2015). Hierdoor worden de mogelijkheden, de middelen en het welzijn van LHBT's bepaald.

Uit recent onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau onder lesbische, homoseksuele en biseksuele werknemers blijkt dat zij, vergeleken met hun heteroseksuele collega's, meer ongewenste seksuele aandacht, geweld en pestgedrag ervaren op het werk, minder tevreden zijn met hun werk<sup>1</sup> en meer burn-outklachten rapporteren (Van Beusekom & Kuyper, 2018). Transgender personen komen, vergeleken met de rest van de Nederlandse bevolking, ten eerste al veel moeilijker aan het werk (Kuyper, 2017) en ervaren daarnaast op het werk veelvuldig hinderlijk gedrag (zoals flauwe grappen en kwetsende opmerkingen van collega's; Keuzenkamp, 2012; Vennix, 2010).

Verderop in dit stuk zal ik op de achtergrond van deze negatieve reacties ingaan. Maar eerst zal ik toelichten waarom er meer aandacht nodig is voor seksuele oriëntatie en genderidentiteit op het werk. Dit is omdat LHBT's daar met specifieke uitdagingen te maken hebben; uitdagingen die inclusie in de weg staan.

### *2.1 Relevantie van seksuele oriëntatie en genderidentiteit voor het werk*

Inclusie op het werk betekent dat werknemers het gevoel hebben dat ze erbij horen én dat ze zichzelf kunnen zijn (Jansen, Otten, Van der Zee & Jans, 2014). Een van de problemen waar LHBT-werknemers mee te maken hebben, is dat mensen zich afvragen wat seksuele oriëntatie en genderidentiteit met het werk te maken hebben. Ze denken bijvoorbeeld: 'Ik heb het met collega's toch ook niet over wat er in mijn slaapkamer gebeurt, dus waarom zouden anderen dat wel doen?' Of: 'Wat gaat het mij aan dat mijn baas liever een man zou zijn? Dat moet zij toch zelf weten?' Waar ze aan voorbijgaan is dat seksuele oriëntatie verder reikt dan de slaapkamer en dat genderidentiteit meer is dan zelfbeeld alleen. Als mensen zichzelf willen kunnen zijn op het werk, dan moeten ze 'uit de kast' kunnen zijn, en dat beperkt zich niet tot een eenmalige onthulling (Clair, Beatty & Maclean, 2005). Uit de kast zijn betekent dat LHBT's open kunnen vertellen over hun persoonlijke leven. Zonder dat we erbij stilstaan delen we op het werk immers heel wat over onszelf. We vertellen onze collega's tijdens de koffiepauze hoe we het weekend hebben doorgebracht en met wie, wat onze vakantieplannen zijn, wat we belangrijk vinden en waar we ons zorgen om maken. Zo managen we onze relaties op het werk. Door ons persoonlijke leven met collega's te delen dragen we bij aan onderling vertrouwen. En dat leidt tot betere samenwerking en teamwerk (Offermann & Rosh, 2012). Ook de gunfactor wordt hierdoor beïnvloed. We lopen immers nét wat harder voor die gezellige collega dan voor die collega die nooit zin heeft in een praatje. Zo hebben seksuele oriëntatie en genderidentiteit dus wel degelijk met het werk te maken.

### *2.2 Onzichtbaarheid van het stigma*

Een tweede specifieke uitdaging waar LHBT's op het werk mee te maken hebben, is het grotendeels onzichtbare karakter van het groepslidmaatschap (bijv. Clair et al., 2005). Val je buiten het heteronormatieve beeld omdat je homoseksueel of transgender bent, dan moet je dit steeds weer benoemen. De verwachting is immers heteronormatief. Als anderen bijvoorbeeld de verkeerde aanspreekvorm gebruiken of naar je vrouw informeren, dan ben jij degene die hen moet corrigeren of moet vertellen dat je een man hebt. De keerzijde hiervan is dat het stigma dat aan het groepslidmaatschap kleeft, tot op zekere hoogte te verhullen is (Herek, 1996). Dit onderscheidt het van andere, meer zichtbare vormen van stigma, zoals op basis van huidskleur of fysieke beperkingen die moeilijker te verbergen zijn. Als ze willen, kunnen veel LHBT's voor hetero of cis-gender doorgaan, door niet expliciet voor hun seksuele oriëntatie of genderidentiteit uit te komen. Vaak wordt dit ook als een gemakkelijke oplossing gezien om stigmatisering tegen te gaan. Maar de relatieve onzichtbaarheid van het stigma is niet per se een voordeel (Chaudoir & Fisher, 2010; Clair et al., 2005; Pachankis, 2007). Op het werk, waar we ten eerste veel tijd doorbrengen en ten tweede steeds weer met nieuwe mensen in contact komen, staan LHBT's keer op keer voor de keuze om wel of niet uit de kast te komen (Clair et al., 2005). Beide opties vergen energie.

### 3 In of uit de kast?

Tóch hebben mensen goede redenen om hun seksuele oriëntatie of genderidentiteit te verbergen op het werk. Zij doen dit bijvoorbeeld omdat ze hopen daardoor negatieve reacties en discriminerend gedrag van collega's te voorkomen (Barreto, Ellemers & Banal, 2006; Clair et al., 2005; Croteau, 1996; Ragins, Singh & Cornwell, 2007). En dit is in sommige opzichten effectief. Zo zijn er bijvoorbeeld aanwijzingen dat het verbergen van een gestigmatiseerde identiteit inderdaad beschermt tegen de negatieve verwachtingen en vooroordelen van anderen (Croteau, 1996). Bovendien is het functioneel om je groepslidmaatschap te verbergen als je daardoor wél een baan krijgt of promotie kunt maken, of als je daardoor voorkomt dat je in de gevangenis wordt gegooid, zoals in sommige landen nog steeds aan de orde is.

Maar er is ook een keerzijde. Uit onderzoek blijkt namelijk dat in de kast blijven belangrijke emotionele kosten, zoals angst en depressie, met zich meebrengt en het welzijn van degenen die hun identiteit verbergen ondermijnt (Barreto et al., 2006; Newheiser, Barreto & Tiemersma, 2017). Ook zijn werknemers die een gestigmatiseerde identiteit proberen te verbergen, minder tevreden met hun werk, minder productief, en voelen ze zich minder betrokken bij de organisatie (Day & Schoenrade, 1997; Powers & Ellis, 1995). Aanvullend experimenteel onderzoek laat zien wat de oorzaak en wat het gevolg is: als deelnemers willekeurig gevraagd werd een gestigmatiseerde identiteit te verbergen in plaats van te onthullen, dan dachten zij dat een samenwerkingspartner positiever over hen zou denken maar ervoeren ze tegelijkertijd negatievere emoties en hadden ze minder vertrouwen in hun eigen kunnen (Barreto et al., 2006). Dit zou kunnen verklaren waarom juist het onzichtbaar van anderen verschillen samen lijkt te hangen met negatieve uitkomsten. In een promotietraject waar we op dit moment aan werken, maakten we een onderscheid tussen werknemers die zich zichtbaar en onzichtbaar anders voelen dan collega's (Şahin, Van der Toorn, Jansen, Boezeman & Ellemers, 2019). De groep deelnemers die zich zichtbaar anders voelde (op kenmerken als leeftijd en etniciteit), was ongeveer even groot als de groep deelnemers die zich onzichtbaar anders voelde (op basis van voorkeuren en overtuigingen). Maar we vonden dat degenen die zich onzichtbaar anders voelden, minder inclusie ervoeren op het werk. En dat had weer negatieve gevolgen voor hun gevoelens van werktevredenheid, hun motivatie om door te groeien binnen de organisatie, hun intentie om de organisatie te verlaten en hun werkgerelateerde stress. Wanneer mensen zich onzichtbaar anders voelen, heeft dit dus niet alleen nadelige consequenties voor henzelf, maar ook voor de organisatie.

We hebben dus te maken met een paradox: door in de kast te blijven hopen LHBT's zichzelf te beschermen, maar het leidt juist tot negatieve uitkomsten voor henzelf én hun organisatie. Dit wordt nog eens versterkt doordat de angst om ontmaskerd te worden mentale energie kost. Je moet immers constant op je woorden letten om te voorkomen dat anderen achter je ware identiteit komen (Ellemers & Barreto, 2006). Niet jezelf kunnen zijn op het werk heeft dus directe gevolgen voor hoe werknemers zich voelen op het werk. En dat beïnvloedt hoe ze in hun werk functioneren.

Wat kunnen we nu concluderen? Wat mij betreft niet dat LHBT's uit de kast *moeten* komen op het werk. Dat is een individuele keuze die iedereen voor zichzelf moet maken. Maar het is wel belangrijk je te realiseren dat LHBT's extra uitdagingen ervaren op het werk, waarbij ze gedwongen worden verschillende soorten kosten tegen elkaar af te wegen. Ook in landen waar de wet hen beschermt. De oplossing ligt in het creëren van een werkklimaat dat ruimte laat voor de individuele voorkeur van werknemers om persoonlijke informatie al dan niet te delen (zie ook Ellemers & Barreto, 2006). Dat wil zeggen, een inclusief klimaat waarin iedereen erbij hoort én zichzelf kan zijn ongeacht seksuele oriëntatie en genderidentiteit.

#### 4 Het belang van een inclusief klimaat

Maar wat betekent dat nu precies, een inclusief werkklimaat? Een inclusief klimaat is niet hetzelfde als een diverse werkvloer (Mor Barak, 1999; Roberson, 2006). Het gaat een stap verder dan dat. Het verwijst naar de mate waarin diverse werknemers het gevoel hebben dat hun collega's en leidinggevenden openstaan en waardering hebben voor verschillen tussen werknemers (Harquail & Cox, 1993; Jansen et al., 2014; Nishii, 2013; Shore et al., 2011). Dit betekent dat werknemers zichtbaar én onzichtbaar anders mogen zijn en dat individuele verschillen als positief gezien worden. Een inclusief klimaat kan mensen op het werk helpen om met verschillen om te gaan (Nelissen, 2018) en heeft positieve gevolgen voor werknemers en de organisatie (Mor Barak et al., 2016; Nishii, 2013; Nishii & Rich, 2013; Şahin et al., 2019). Of die verschillen nu zichtbaar of onzichtbaar zijn, en of ze henzelf of anderen betreffen, maakt niet zoveel uit: iedereen heeft profijt van een inclusief werkklimaat, blijkt uit ons onderzoek (Şahin et al., 2019).

Al onderschrijven steeds meer organisaties het belang van een inclusieve werkvloer en doen zij hard hun best om dit te realiseren, het creëren van een inclusief klimaat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Om een organisatieklimaat te bewerkstelligen waarin alle medewerkers erbij horen en zichzelf kunnen zijn, moet de organisatie ervoor zorgen dat verschillende groepen in de organisatie eerlijk behandeld worden, dat medewerkers de mogelijkheid krijgen hun hele zelf met anderen te delen, en dat er mechanismen geïmplementeerd worden om de inclusie in besluitvorming te vergroten (Nishii, 2013; Nishii & Rich, 2013). Dit kunnen organisaties bijvoorbeeld doen door expliciet te communiceren dat LHBT-werknemers waardevol zijn voor het succes van de organisatie en dat heteroseksisme niet getolereerd wordt, door in diversiteitstrainingen ook aandacht te hebben voor diversiteit in seksuele oriëntatie en genderidentiteit, en door een LHBT-medewerkersnetwerk te creëren en ondersteunen (Bell, Özbilgin, Beauregard & Sürgevil, 2011). Een inclusieve werkvloer vereist echter niet alleen aanpassingen in beleid en activiteiten. Het vraagt ook om een verandering in de mentaliteit van mensen die verder reikt dan de muren van de organisatie. De organisatie is immers ingebed in de heteronormatieve samenleving. Om die reden moeten we, om inclusie van LHBT's op de werkvloer te bewerkstelligen, eerst inzicht hebben in de mechanismen die de acceptatie van LHBT's in een bredere sociale context, die van de samenleving, in de weg staan.

## 5 Begrensdde tolerantie

Om de mate van heteronormativiteit in een samenleving te bepalen, is het belangrijk een onderscheid te maken tussen de formele status van LHBT's zoals vastgelegd in de wet, de publieke opinie over hoe LHBT's hun leven zouden mogen leiden, en de alledaagse ervaringen van LHBT's zelf. Op al deze niveaus beïnvloedt heteronormativiteit het (psychologisch) welbevinden van LHBT's (bijv. Hatzenbuehler, 2014), maar de conclusies kunnen per domein nogal verschillen. Uit onderzoek van Kees Waaldijk blijkt dat de juridische erkenning van homoseksuele gerichtheid van land tot land verschilt (Waaldijk, 2011, 2017; Waaldijk & Bonini-Baraldi, 2006). En Nederland doet het wat dat betreft zo slecht nog niet. Ook heersende opvattingen over LHBT's lopen internationaal sterk uiteen (Pew Research Center, 2013). De acceptatie van homoseksualiteit blijkt vooral wijdverbreid in rijke landen waar religie een minder centrale rol speelt. Nederland is zo'n land. In 2014 vonden, volgens onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau, meer dan negen op de tien Nederlanders dat homoseksuele mannen en lesbische vrouwen vrij moeten zijn om hun leven te leiden zoals zij dat willen (Kuyper, 2018). Maar deze ogenschijnlijke acceptatie van homoseksualiteit strookt niet met andere cijfers. Zo hebben LHBT's in Nederland vergeleken met de rest van de bevolking vaker te maken met geweld, pestgedrag en andere negatieve reacties (Kuyper, 2017; Van Beusekom & Kuyper, 2018). 29% van de Nederlandse bevolking vindt twee zoenende mannen in het openbaar aanstootgevend; terwijl maar 11% aanstoot neemt aan een zoenend heterostel (Kuyper, 2018).

Hoe vallen deze bevindingen met elkaar te rijmen? Hoe kunnen we aan de ene kant spreken van acceptatie en zien we tegelijkertijd dat LHBT's discriminatie ervaren? Een antwoord ligt in sociaalpsychologisch onderzoek. Daaruit blijkt een veelheid aan psychologische mechanismen die bijdragen aan het in stand houden van heteronormativiteit in de samenleving en op het werk. Ik zal hieronder die mechanismen bespreken waarop ik mij in mijn onderzoek wil richten.

### 5.1 *Verschuiving van openlijke naar subtiele vooroordelen*

Een eerste reden voor het feit dat de publieke opinie over LHBT's en de behandeling zoals ervaren door LHBT's uit elkaar liggen, is de veranderende gedaante van vooroordelen (Cramwinckel, Scheepers & Van der Toorn, 2018). Vooroordelen zijn in de laatste decennia, in elk geval in westerse landen, steeds subtieler geworden. Dit geldt voor vooroordelen in het algemeen maar dus ook voor vooroordelen ten aanzien van LHBT's. Openlijke vooroordelen worden getypeerd door expliciete vijandigheid tegenover LHBT's (bijv. Herek, 1988; Morrison & Morrison, 2003); daar kun je een ander op aanspreken. Subtiele vooroordelen worden eerder gekenmerkt door gevoelens van ongemakkelijkheid die het contact moeilijker maken, en waar lastiger een vinger op te leggen is (Dovidio, Gaertner & Pearson, 2016). Subtiele vooroordelen zijn meer impliciet en mogelijk meer onbewust (Jellison, McConnell & Gabriel, 2004). Maar ze zijn niet minder ernstig dan openlijke vooroordelen. Ze manifesteren zich zowel non-verbaal als verbaal, zoals in het vermijden van fysiek contact met LHBT's (Morrison & Morrison, 2003) of in uitdrukkingen als 'dat is zo gay' om iets als negatief of suf aan te duiden. Dit soort

micro-agressies kunnen incidenteel en interpersoonlijk zijn, maar kunnen ook een structureel karakter hebben. Denk bijvoorbeeld aan een werkvloer waar het geaccepteerd is dat collega's grappen over LHBT's maken (Woodford, Chonody, Kulick, Brennan & Renn, 2015). Het lijkt onschuldig of zelfs grappig, maar het is toch schadelijk, want micro-agressies hangen samen met psychologische stress en gezondheidsklachten (Meyer, 2003).

Een ander kenmerk van subtiele vooroordelen is dat ze ambivalent zijn (Hoffarth & Hodson, 2014). Mensen houden er tegelijkertijd positieve en negatieve oordelen op na. Hoewel de meerderheid van de Nederlandse bevolking dus openlijk positief is over LHBT's, neemt een aanzienlijk deel van hen tegelijkertijd aanstoot aan een zoenend homostel (Kuyper, 2018). We zijn vóór het homohuwelijk, maar bekladden bushokjes om een poster met twee kussende mannen. Hoewel mensen dus expliciet vaak de formele rechten en juridische bescherming van LHBT's steunen, staan zij hun tegelijkertijd niet de 'informele privileges' toe die meerderheidsleden in heteronormatieve contexten genieten (Doan, Loehr & Miller, 2014), zoals het tonen van affectie in het openbaar.

Mensen zijn zich dus maar gedeeltelijk bewust van hun vooroordelen, wat het lastig maakt om ze aan te pakken. Bovendien zien bevooroordeelde mensen zichzelf bij voorkeur als onbevooroordeeld (Bodenhausen, Todd & Richeson, 2009), juist in een samenleving waarin tolerantie zo hoog in het vaandel staat als in Nederland. Oftewel, mensen kunnen expliciet voorstander van gelijke rechten zijn, maar impliciet toch heteronormatief. Mensen met subtiele vooroordelen uiten hun bevooroordeelde opvattingen of gedrag met name als ze deze op niet-bevooroordeelde gronden kunnen rechtvaardigen. Dit wordt mooi geïllustreerd in onderzoek van Morrison en Morrison (2003) waarin bevooroordeelde mensen afstand hielden van een homo of lesbienne mits zij hier een goede reden voor konden aandragen. Deelnemers aan dit experiment konden kiezen in welke ruimte zij een film wilden kijken. Een openlijke homo of lesbienne was al aanwezig in een van de twee ruimtes en zou de film daar kijken. Als dezelfde film in beide ruimten afgespeeld werd, dan kozen hoog bevooroordeelde deelnemers er vaker voor om de film in dezelfde ruimte als de homo of lesbienne te kijken. Zij konden een keuze voor de andere ruimte immers niet gemakkelijk verantwoorden. Echter, als er in beide ruimten een verschillende film werd afgespeeld, dan kozen hoog bevooroordeelde deelnemers er vaker voor om de film in de andere ruimte te kijken. In deze situatie konden zij een onbevooroordeelde reden voor hun keuze aandragen, namelijk dat zij liever de andere film keken. Dit soort processen zien we ook op het werk. Mensen zullen expliciet beamen dat iedereen erbij hoort, maar zij zullen als ze kunnen kiezen tóch liever geen transgender collega aan het team toevoegen. En ze zullen nét wat verbaasder opkijken als een mannelijke collega met zijn vriend op de kerstborrel verschijnt dan als een vrouwelijke collega dat doet. Het zijn onder andere deze subtiele blijken van afkeuring en ongemak die negatief bijdragen aan de ervaringen van LHBT's op het werk.

## 5.2 *Afwijken van de norm leidt tot repercussies*

Een tweede mechanisme dat bijdraagt aan de heteronormatieve samenleving, is dat mensen moeite hebben met afwijkingen van de norm. Negatieve (voor)oordelen vormen een manier om mensen zich te laten conformeren aan gedragsstan-



daarden (Phelan, Link & Dovidio, 2008) en zo de status quo in stand te houden. Een belangrijke standaard is volgens het heteronormatieve gedachtegoed ten eerste dat mannen mannelijk zijn en vrouwen vrouwelijk. Ten tweede vallen mannen op vrouwen en vrouwen op mannen. LHBT's wijken in meerdere opzichten van deze voorschriften af. Homo's worden bijvoorbeeld vaak getypeerd als vrouwelijk. Ze vallen dus niet alleen op iemand van hetzelfde geslacht, wat niet klopt met heteronormatieve voorschriften, ze worden ook nog eens niet gezien als echte mannen. En juist dat laatste lijkt belangrijk te zijn. Verschillende onderzoeken duiden erop dat het (schijnbare) afwijken van mannelijke of vrouwelijke genderrollen een grote rol speelt in de negatieve oordelen jegens LHBT's (Cramwinckel et al., 2018). Dit zou kunnen verklaren waarom de publieke opinie omtrent transgenders, die immers nadrukkelijker tegen gendernormen in lijken te gaan, een stuk minder positief is dan de opinie omtrent homo's en lesbiennes. Slechts 57% van de Nederlandse bevolking heeft een positieve houding jegens transgenders (Kuyper, 2018).

Zélf s daders van anti-homogeweld geven vaak aan dat ze gelijke rechten voor homo's en lesbiennes onderschrijven (Buijs et al., 2011). Waarom slaan zij er dan op los als zij hand in hand lopende mannen tegenkomen? Omdat zij tegelijkertijd traditionele normen omtrent gender en seksualiteit aanhangen. En als zij geconfronteerd worden met voorbeelden die tegen deze normen ingaan, dan reageren zij met geweld. Kortom, er is sprake van een *begrensde tolerantie*. Mensen zijn tolerant in het abstracte, maar vinden het ongemakkelijk als seksuele en genderdiversiteit specifiek en zichtbaar worden. Je mag homo zijn, als je maar 'normaal' doet.

Deze behoefte aan het 'normaal' lijkt ook gevolgen te hebben voor percepties van homoseksuele stellen. Heteroseksuele deelnemers in ons onderzoek die meer moeite hadden met zichtbare uitingen van homoseksualiteit, waren meer geneigd om complementaire genderrollen te ontwaren in homoseksuele relaties (Van der Toorn, Bos & Napier, 2012; Van der Toorn & Napier, 2019). Zij identificeerden als het ware een 'mannetje' en een 'vrouwtje', waarmee zij de relatie in het heteronormatieve beeld pasten.

Maar waarom vinden we het dan zo ongemakkelijk als mensen afwijken van die heteronormatieve norm? Een belangrijke psychologische theorie die hier inzicht in geeft, is de systeemrechtvaardigingstheorie (Jost & Banaji, 1994; Jost & Van der Toorn, 2012). In het kort stelt die theorie dat mensen gemotiveerd zijn om de wereld waarin zij leven (*het systeem*) te zien als eerlijk en rechtvaardig. Dit geeft hun namelijk een gevoel van zekerheid, veiligheid en stabiliteit. Dat klinkt onschuldig, maar is niet zonder nadelen. Dit motief kan er namelijk toe leiden dat mensen afwijkingen van de norm afkeuren en de minder fraaie aspecten van een samenleving, zoals ongelijkheid tussen groepen, goedpraten en soms zelfs wenselijk achten. En zo verandert er weinig.

Systeemrechtvaardiging speelt ook een rol bij het in stand houden van de heteronormatieve maatschappij. Dit blijkt onder andere uit ons onderzoek waarin we het verband tussen religiositeit en weerstand tegen het homohuwelijk probeerden te verklaren (Van der Toorn, Jost, Packer, Noorbaloochi & Van Bavel, 2017). De intolerantie jegens homoseksualiteit die veel religies kenmerkt, lijkt op gespannen

voet te staan met de waarde die zij aan naastenliefde hechten. In het onderzoek vonden we dat verzet van religieuze mensen tegen het openstellen van het huwelijk voor homostellen inderdaad verklaard werd door antipathie jegens homo's en lesbiennes. Maar die antipathie, die dus niet klopt met het ideaal van naastenliefde, bleek weer voort te komen uit een hang naar traditie. Omdat religieuze mensen sterker hechten aan traditie, staan zij negatief tegenover degenen die van die tradities afwijken. Hun weerstand tegen het homohuwelijk had dus minder te maken met een gebrek aan naastenliefde en meer met weerstand tegen verandering.

Nu kun je je afvragen of uitbreiding van een instituut als het huwelijk een teken van vooruitgang is. Het is ingegeven door de wens om homostellen dezelfde rechten en plichten te verlenen als heterostellen. Maar toch zou je kunnen beargumenteren dat steun voor het homohuwelijk op zichzelf heteronormatief is. Zoals Judith Butler (2000) in haar essay 'Competing Universalities' beredeneert, is de strijd voor het homohuwelijk een strijd die uiteindelijk de dominante sociale orde dient. Het legitimeert het instituut huwelijk, zo stelt zij, ten koste van andere vormen van partnerschap en verwantschap. En dat is precies het lastige aan heteronormativiteit. Het zit niet alleen in ons hoofd, maar is verankerd in ons sociale systeem met al haar instituties (Herek, 2009). Omdat LHBT's onderdeel uitmaken van datzelfde systeem, kunnen zij er lastig omheen. Zij zijn net als anderen heteronormatief gesocialiseerd.

### *5.3 Geïnternaliseerde homonegativiteit*

Het is dus niet gek dat homo's en lesbiennes op impliciete maten een minder sterke voorkeur voor de eigen groep laten zien dan hetero's doen (Jellison, McConnell & Gabriel, 2004; Jost, Banaji & Nosek, 2004), en dat zij het soms zelfs eens zijn met de negatieve oordelen die de samenleving over hun groep heeft. Deze zogeheten geïnternaliseerde homonegativiteit (Herek, Gillis & Cogan, 2009; Mayfield, 2001) is een derde mechanisme dat bijdraagt aan de weerbarstigste heteronormatieve samenleving.

Ik heb verschillende studies gedaan naar de manieren waarop homo's en lesbiennes zich aanpassen aan heteronormatieve normen en zo, paradoxaal genoeg, het systeem in stand houden dat hen als minderwaardig bestempelt (Napier, Vial & Van der Toorn, 2019; Pacilli, Jost, Taurino & Van der Toorn, 2011; Suppes, Napier & Van der Toorn, 2019). Een voorbeeld is een onderzoek naar de ideale partnerswens van homoseksuele mannen (Napier et al., 2019). In dit experiment vonden we een interessant patroon onder deelnemers die zich ongemakkelijk voelden over hun eigen seksualiteit. Diegenen die zichzelf als mannelijk bestempelden, wensten een partner die de stereotiep vrouwelijke taken in het huishouden uitvoert (zoals de was doen), terwijl diegenen die zichzelf als vrouwelijk bestempelden juist een partner wensten die de mannelijke taken uitvoert (zoals klussen). Deze mannen streefden dus naar een complementaire genderrolverdeling in hun ideale romantische relatie. Maar dit patroon vonden we niet onder deelnemers die geen moeite hadden met hun seksualiteit, en ook niet als we deelnemers eerst een positieve norm aanreikten door te suggereren dat de sociale acceptatie van homo's en lesbiennes in de lift zit. Deelnemers wensten alleen dan een complementaire partner

als zij moeite hadden met hun eigen seksualiteit en als de samenleving homoseksualiteit leek af te keuren. De partnerwens leek dus gemotiveerd door gevoelens van ongemak en dreiging. Zo illustreert dit onderzoek de kracht van de heteronormatieve norm en hoe belangrijk het is om die norm te doorbreken.

Maar dat is niet gemakkelijk. Heteronormativiteit is zo verweven in de structuur van de samenleving dat oplossingen vergaande aanpassingen in het systeem vereisen. Uit mijn dissertatieonderzoek bleek dat mensen die lage machtsgevoelens ervaren, meer geneigd zijn om ongelijkheid te rationaliseren dan mensen met hoge machtsgevoelens, vermoedelijk omdat het legitimeren van het systeem, al is het ongelijk, in elk geval een gevoel van zekerheid oplevert (Van der Toorn et al., 2015). Dit zou kunnen verklaren waarom LHBT's niet altijd in opstand komen tegen ongelijke behandeling of geneigd zijn discriminatie jegens hun groep te bagatelliseren. Zij hebben immers net als anderen behoefte aan zekerheid en stabiliteit en zullen gemotiveerd zijn om het systeem tot op zekere hoogte te rechtvaardigen.

Uit een van onze onderzoeken blijken de voordelen hiervan. LHBT's die de mate van maatschappelijke discriminatie jegens hun groep afzwakten in plaats van erkennen, scoorden hoger op allerlei maten van psychisch en fysiek welbevinden (Suppes et al., 2019). Er zijn dus goede redenen waarom LHBT's onzichtbaar blijven op het werk, zich aanpassen aan de heteronormatieve norm of discriminatie jegens hun groep bagatelliseren. Dit levert immers individuele voordelen op, in elk geval op de korte termijn. De keerzijde is echter dat het heteronormatieve systeem in stand blijft.

## 6 Conclusie: uitdagingen én kansen

Wat kunnen we uit het bovenstaande concluderen? Ik heb beargumenteerd dat het weerbarstige karakter van heteronormativiteit in de samenleving te maken heeft met verschillende, gerelateerde, psychologische mechanismen. Door het subtiele karakter van vooroordelen zijn ze lastig te herkennen en dus moeilijker aan te pakken (Barreto & Ellemers, 2015). Deze vooroordelen komen onder andere voort uit een behoefte van mensen om de status quo in stand te houden omdat die hun een gevoel van zekerheid en voorspelbaarheid geeft. Daarom zijn ze weinig gemotiveerd om deze te veranderen en zijn zelfs LHBT's soms geneigd zich aan te passen aan de heteronormatieve norm. Al deze processen spelen ook een rol op de werkvloer en dragen zo bij aan de verminderde inclusie van LHBT's op het werk.

Het creëren van een inclusieve werkvloer is een enorme klus door de specifieke uitdagingen waar LHBT's op het werk en in de maatschappij mee te maken hebben, maar het is wel degelijk de moeite waard om die problemen aan te pakken. Een inclusief werkklimaat biedt namelijk ook kansen, zowel voor het individu als voor de organisatie. Een inclusief klimaat verhoogt het welzijn en de prestaties van werknemers en vergroot hun loyaliteit aan de organisatie (bijv. Deloitte, 2012; Jansen et al., 2014; McKay et al., 2007; McKay, Avery & Morris, 2009; Nishii, 2013;

Şahin et al., 2019; Wolfson, Kraiger & Finkelstein, 2011). Dit geldt zowel voor minderheids- als meerderheidsleden, dus iedereen wint erbij.

### 6.1 Evidence-based werken

Ik ben dan ook optimistisch over de haalbaarheid van een inclusieve werkvloer. Maar dit vergt een aanpak waarbij organisaties (waaronder werkgevers en belangenorganisaties) en wetenschappers de handen ineenslaan (Ellemers, Şahin, Jansen & Van der Toorn, 2018). Steeds meer organisaties zijn oprecht geïnteresseerd in praktische oplossingen en er wordt een hoop geëxperimenteerd. Maar echt weten of diversiteitsbeleid werkt, doen we vaak niet. Veel goedbedoelde interventies zijn gebaseerd op gezond verstand en op de aanname dat als het niet baat, het niet schaadt. Sociaalpsychologisch onderzoek laat echter zien dat interventies niet altijd de gewenste effecten hebben, en soms zelfs het tegenovergestelde resultaat boeken van wat men voor ogen had (Ellemers et al., 2018; Homan, 2018; Moss-Racusin et al., 2014). Sommige trainingen die vooroordelen onder werknemers moeten verminderen, blijken ironisch genoeg juist tot meer vooroordelen te leiden (bijv. Legault, Gutsell & Inzlicht, 2011). Hoe kan dat? Omdat er onvoldoende rekening gehouden wordt met de psychologie van mensen. En die is niet altijd in lijn met 'gezond verstand' (Tiemeijer, 2011; Tiemeijer, Thomas & Prast, 2009). Zo kunnen goedbedoelde diversiteitsinitiatieven tot weerstand leiden omdat werknemers zich beknot voelen in hun autonomie (Legault et al., 2011), of ervoor zorgen dat werknemers minder aandacht voor gelijke kansen hebben omdat zij onterecht concluderen dat discriminatie niet meer aan de orde is in de organisatie (Kaiser et al., 2013). Als daarnaast geen rekening wordt gehouden met subtiele vooroordelen en weerstand tegen systeemverandering, dan zullen mensen misschien wel zeggen dat ze niets tegen LHBT's hebben, maar zal er niet echt iets veranderen.

Willen we een inclusieve werkvloer creëren, dan is een *evidence-based* aanpak noodzakelijk (Ellemers et al., 2018), waarbij beleid ontworpen wordt op basis van theoretische inzichten en empirische evidentie uit de wetenschap en dit vervolgens systematisch op effectiviteit getoetst wordt in de praktijk (zie ook Bartholomew Eldredge et al., 2016). We kunnen pas dan verschil maken voor LHBT's op de werkvloer als we begrijpen welke sociaalpsychologische mechanismen ten grondslag liggen aan hun uitsluiting. Om vast te kunnen stellen *wat* werkt, moeten we namelijk weten *waarom* iets wel of niet werkt. Dat is de meerwaarde van een wetenschappelijke aanpak.

## 7 Volgende stappen

Vanuit mijn leerstoel zal ik, samen met collega-wetenschappers en in samenwerking met het maatschappelijk middenveld, de publieke sector en het bedrijfsleven, bijdragen aan kennis op dit gebied door fundamenteel onderzoek te verweven met onderzoek in de praktijk. Zo hoop ik de komende jaren zowel belangrijke theoretische als praktisch toepasbare kennis over inclusie van LHBT's op het werk te genereren. Dit zal ik doen aan de hand van een combinatie van vragenlijstonder-

zoek, interviews, en experimenten in het lab en in het veld. Ik zal hierbij steeds aandacht hebben voor de rol die meerderheids- en minderheidsgroepen spelen. Hierna zal ik een aantal projecten kort belichten.

### *7.1 Motieven voor weerstand tegen diversiteitsbeleid en onzichtbaarheid op het werk*

Ik wil ten eerste meer inzicht krijgen in de manieren waarop verschillende groepen werknemers, wellicht onbewust en onbedoeld, bijdragen aan een heteronormatieve werkvloer. Zodoende breng ik in een van mijn projecten in kaart welke motivaties ten grondslag liggen aan weerstand tegen diversiteitsbeleid. Diversiteitsbeleid is immers een van de manieren waarop organisaties actief een inclusieve werkvloer proberen te creëren. Maar beleid is pas effectief als het breed gedragen wordt onder werknemers (Avery, 2011). In een eerste set studies heb ik de rol van eigenbelang en van systeemrechtvaardiging onderzocht (Van der Toorn, 2019). Beide motieven blijken een rol te spelen. De introductie van gender-neutrale toiletten op het werk werd bijvoorbeeld minder gesteund als deelnemers dit initiatief minder in het belang van henzelf of hun groep achtten en als ze hoger scoorden op systeemrechtvaardiging. In vervolgonderzoek zal ik deze twee motieven verder uitdiepen en hierbij een onderscheid maken tussen leden van minderheids- en meerderheidsgroepen.

In een tweede project wil ik dieper ingaan op de rol die geïnternaliseerde homonegativiteit speelt bij onzichtbaarheid op het werk. Wat is de invloed hiervan op de wens van LHBT-werknemers om in de kast te blijven? Op hun bereidheid als rolmodel te fungeren? En op hun steun voor LHBT-specifiek diversiteitsbeleid? In een vragenlijststudie onder leden van een LHBT-medewerkersnetwerk van een grote organisatie onderzoeken we op dit moment de motivaties van medewerkers om al dan niet actief te zijn binnen het netwerk, en bestuderen we de rol van geïnternaliseerde homonegativiteit. Dit onderzoek hoop ik de komende jaren verder uit te bouwen om meer inzicht te krijgen in de sociaalpsychologische obstakels voor een inclusieve werkvloer.

### *7.2 De effectieve ingrediënten van diversiteitsbeleid*

Ik zal echter niet alleen naar de uitdagingen kijken, maar ook naar de kansen. In een tweede onderzoekslijn wil ik me daarom richten op de effectieve ingrediënten van diversiteitsbeleid. Dit doe ik in samenwerking met de Workplace Pride Stichting, die elk jaar een benchmark survey onder haar leden afneemt om hun LHBT-beleid in kaart te brengen. Wij zullen deze beleidssurvey aanvullen met een medewerkersvragenlijst om onder andere de gevoelde inclusie onder werknemers te meten. Zo krijgen we inzicht in de specifieke beleidsinitiatieven die het verschil maken op de werkvloer, en niet alleen in Nederland, maar ook in de andere landen waar de deelnemende organisaties opereren. Afhankelijk van de context zijn de uitdagingen immers weer anders. We laten ons in dit onderzoek zowel leiden door vragen van organisaties zelf als door wetenschappelijke kennis over de psychologische mechanismen. Een voorbeeld zijn de subtiele vooroordelen die, zoals ik heb aangegeven, een belangrijke belemmering zijn voor de inclusie van LHBT's op het werk. Hoe vallen deze vooroordelen te beïnvloeden? Op basis van ons overzicht van de sociaalpsychologische literatuur op dit gebied kunnen we afleiden dat er

nog geen kant-en-klare oplossingen bestaan (Cramwinckel et al., 2018). Voorlichting alleen lijkt in elk geval niet voldoende. Contactinterventies lijken het beter te doen, vooral als door dit contact empathie voor LHBT's wordt opgewekt. In de komende jaren willen we dit soort bevindingen toetsen aan de praktijk in organisaties, bijvoorbeeld om te toetsen of de medewerkersnetwerken, bij uitstek contexten waar werknemers in contact kunnen komen met LHBT's, bijdragen aan een inclusieve werkvloer.

Daarnaast is experimenteel onderzoek nodig om nader te bepalen hoe organisaties een gevoel van inclusie kunnen bevorderen onder werknemers, bijvoorbeeld in hoe ze over hun diversiteitsbeleid communiceren. Zoals reeds besproken betekent inclusie dat werknemers het gevoel hebben dat ze erbij horen én zichzelf kunnen zijn op het werk (Jansen et al., 2014). Om beide aspecten te realiseren moeten organisaties een balans vinden tussen het erkennen van verschillen en het tegelijkertijd benadrukken van overeenkomsten tussen werknemers. Wij gaan onder andere onderzoeken hoe organisaties dit in hun beleidscommunicatie kunnen doen.

### 7.3 De business case voor een inclusieve werkvloer?

In een derde onderzoekslijn kijken we naar de motieven van organisaties om diversiteitsbeleid in te voeren. Eerder onderzoek laat zien dat een inclusieve werkvloer voordelen heeft voor werknemers én organisaties. Werknemers voelen zich dan meer geïncludeerd en organisaties plukken hier de vruchten van (bijv. Şahin et al., 2019). Een inclusief werkklimaat is dus een *business case*. Deze business case wordt vaak ingezet om de bedrijfstop, maar ook werknemers, ervan te overtuigen dat diversiteitsbeleid een goed idee is. Zo worden er allerlei rekensommen op losgelaten om de *return on investment* te bepalen, bijvoorbeeld door de uitkomsten van diversiteit en inclusie te vertalen naar de financiële bottom-line. Maar waarom is de business case zo aantrekkelijk voor organisaties? Er kan immers ook een *moral case* worden gemaakt: dat we een inclusieve werkvloer moeten nastreven omdat dat nu eenmaal het *juiste* is om te doen, ongeacht of het wat oplevert of niet, bijvoorbeeld vanuit een maatschappelijke verantwoordelijkheid voor ondervertegenwoordigde groepen. Deze morele argumenten worden ook gebruikt, maar zelden zonder dat tegelijkertijd instrumentele argumenten worden aangewend. Maar is de business case inderdaad overtuigender dan de moral case? Of hangt dit af van het type organisatie? En wat is het effect van beide argumenten op minderheids- en meerderheidsleden? Dat is waar we de komende jaren onderzoek naar zullen doen. Eerder onderzoek toonde al aan dat het diversiteitsperspectief van de organisatie gevolgen heeft voor hoe verschillende groepen medewerkers functioneren (Ely & Thomas, 2001). Hoe organisaties over hun motieven communiceren, heeft mogelijk ook gevolgen voor de gevoelde inclusie onder werknemers. LHBT's voelen zich vermoedelijk meer geïncludeerd als ze mee mogen doen omdat de organisatie dat rechtvaardig vindt dan omdat de organisatie hiermee een winst-oogmerk heeft.

## Tot slot

In dit artikel heb ik beargumenteerd dat de werkvloer, net als de rest van de samenleving, overwegend heteronormatief is, wat de inclusie van lesbische, homoseksuele, biseksuele en transgender werknemers in de weg staat. Om een inclusief klimaat te kunnen bewerkstelligen is eerst een zorgvuldige analyse nodig van de psychologische mechanismen die bijdragen aan het in stand houden van een heteronormatief systeem. Daarbij dient aandacht te worden geschonken zowel aan de rol van meerderheidsleden als aan de rol van minderheidsleden. Om tot effectief beleid te komen is samenwerking tussen wetenschap, het maatschappelijk middenveld, de publieke sector en het bedrijfsleven cruciaal.

### Praktijkbox

Wat betekenen de resultaten voor de praktijk?

- Hoewel LHBT-werknemers goede redenen kunnen hebben om in de kast te blijven, heeft het verbergen van een gestigmatiseerde identiteit negatieve consequenties voor de werknemer en de organisatie.
- Organisaties moeten inzetten op een inclusief klimaat met ruimte en waardering voor zowel zichtbare als onzichtbare verschillen tussen werknemers, zodat alle werknemers het gevoel hebben erbij te horen én zichzelf te kunnen zijn. Dit heeft zowel voor minderheids- als voor meerderheidsleden meerwaarde.
- Voor het bewerkstelligen van een inclusief organisatieklimaat benadrukt de diversiteitsliteratuur onder andere het belang van een eerlijke behandeling van verschillende groepen in de organisatie, van het creëren van mogelijkheden voor werknemers om hun hele zelf te delen, en van het implementeren van mechanismen om er inclusie in besluitvorming mee te vergroten. Meer onderzoek is nodig naar de specifieke voorwaarden voor een inclusief klimaat met ruimte voor seksuele oriëntatie en genderidentiteit.
- Omdat organisaties ingebed zijn in de heteronormatieve samenleving, vraagt het creëren van een inclusieve werkvloer niet alleen om aanpassingen in beleid en activiteiten, maar ook om een verandering in de mentaliteit van mensen die verder reikt dan de muren van de organisatie. Hiertoe is meer inzicht nodig in de psychologische mechanismen die de sociale acceptatie van LHBT's in de weg staan, zoals subtiele vooroordelen en systeemrechtvaardiging.
- Ongelijkheid op de werkvloer is weerbarstig, omdat LHBT-werknemers net als anderen heteronormatief gesocialiseerd zijn en behoefte hebben aan zekerheid en stabiliteit. Om die redenen zullen zij ongelijkheid op de werkvloer tot op zekere hoogte rechtvaardigen. Organisaties kunnen er dus niet van uitgaan dat LHBT-werknemers zelf wel aan de bel trekken om misstanden aan te kaarten of dat zij steun zullen verlenen aan diversiteitsbeleid.

## Noot

- 1 De verminderde werktevredenheid geldt enkel voor lesbische en biseksuele vrouwen, en dus niet voor homo- en biseksuele mannen (Van Beusekom & Kuyper, 2018).

## Literatuur

- Avery, D.R. (2011). Support for diversity in organizations: A theoretical exploration of its origins and offshoots. *Organizational Psychology Review*, 1, 239-256.
- Barreto, M., & Ellemers, N. (2015). Detecting and experiencing prejudice: New answers to old questions. *Advances in Experimental Social Psychology*, 52, 139-219.
- Barreto, M., Ellemers, N., & Banal, S. (2006). Working under cover: Performance-related self-confidence among members of contextually devalued groups who try to pass. *European Journal of Social Psychology*, 36, 337-352.
- Bartholomew Eldredge, L.K., Markham, C.M., Ruiters, R.A.C., Fernández, M.E., Kok, G., & Parcel, G.S. (2016). *Planning health promotion programs: An Intervention Mapping approach* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bell, M.P., Özbilgin, M.F., Beauregard, T.A., & Sürgevil, O. (2011). Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. *Human Resource Management*, 50, 131-146.
- Bodenhausen, G.V., Todd, A.R., & Richeson, J.A. (2009). Controlling prejudice and stereotyping: Antecedents, mechanisms, and contexts. In T. Nelson (Ed.), *Handbook of prejudice, stereotyping, and discrimination* (pp. 111-135). New York: Psychology Press.
- Buijs, L., Hekma, G., & Duyvendak, J.W. (2011). 'As long as they keep away from me': The paradox of antigay violence in a gay-friendly country. *Sexualities*, 14, 632-652.
- Butler, J. (2000). Competing universalities. In J. Butler, E. Laclau, & S. Žižek (Eds.), *Contingency, hegemony, universality: Contemporary dialogues on the left* (pp. 136-181). London: Verso.
- Chaudoir, S.R., & Fisher, J.D. (2010). The disclosure processes model: Understanding disclosure decision making and postdisclosure outcomes among people living with a concealable stigmatized identity. *Psychological Bulletin*, 136, 236-256.
- Clair, J.A., Beatty, J.E., & Maclean, T.L. (2005). Out of sight but not out of mind: Managing invisible social identities in the workplace. *The Academy of Management Review*, 30, 78-95.
- Cramwinkel, F.M., Scheepers, D.T., & Van der Toorn, J. (2018). Interventions to reduce blatant and subtle sexual orientation- and gender identity prejudice (SOGIP): Current knowledge and future directions. *Social Issues and Policy Review*, 12, 183-217.
- Croteau, J.M. (1996). Research on the work experiences of lesbian, gay, and bisexual people: An integrative review of methodology and findings. *Journal of Vocational Behavior*, 48, 195-209.
- Day, N.E., & Schoenrade, P. (1997). Staying in the closet versus coming out: Relationships between communication about sexual orientation and work attitudes. *Personnel Psychology*, 50, 147-163.
- Deloitte. (2012). *Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance*. Deloitte Research Report, Australia.
- Doan, L., Loehr, A., & Miller, L.R. (2014). Formal rights and informal privileges for same-sex couples: Evidence from a national survey experiment. *American Sociological Review*, 79, 1172-1195.



- Dovidio, J.F., Gaertner, S.L., & Pearson, A.R. (2016). Aversive racism and contemporary bias. In F.K. Barlow & C.G. Sibley (Eds.), *The Cambridge handbook of the psychology of prejudice* (pp. 267-294). Cambridge: Cambridge University Press.
- Ellemers, N., & Barreto, M. (2006). Social identity and self-presentation at work: How attempts to hide a stigmatised identity affect emotional well-being, social inclusion and performance. *Netherlands Journal of Psychology*, 62, 51-57.
- Ellemers, N., Şahin, O., Jansen, W.S., & Van der Toorn, J. (2018). Naar effectief diversiteitsbeleid: Het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk. *Manuscript onder beoordeling*.
- 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, 229-273.
- Harquail, C.V., & Cox, T. (1993). Organizational culture and acculturation. In T. Cox (Ed.), *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice* (pp. 161-176). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Hatzenbuehler, M.L. (2014). Structural stigma and the health of lesbian, gay, and bisexual populations. *Current Directions in Psychological Science*, 23, 127-132.
- Herek, G.M. (1988). Heterosexuals' attitudes toward lesbians and gay men: Correlates and gender differences. *The Journal of Sex Research*, 25, 451-477.
- Herek, G.M. (1996). Why tell if you're not asked? Self-disclosure, intergroup contact, and heterosexuals' attitudes toward lesbians and gay men. In G.M. Herek, J. Jobe, & R. Carney (Eds.), *Out in force: Sexual orientation and the military* (pp. 197-225). Chicago: University of Chicago Press.
- Herek, G.M. (2009). Sexual stigma and sexual prejudice in the United States: A conceptual framework. In D.A. Hope (Ed.), *Contemporary perspectives on lesbian, gay, and bisexual identities* (pp. 65-111). New York: Springer-Verlag.
- Herek, G.M., Gillis, J.R., & Cogan, J.C. (2009). Internalized stigma among sexual minority adults: Insights from a social psychological perspective. *Journal of Counseling Psychology*, 56, 32-43.
- Hoffarth, M.R., & Hodson, G. (2014). Is subjective ambivalence toward gays a modern form of bias? *Personality and Individual Differences*, 69, 75-80.
- Homan, A.C. (2018). Vier verschillen! De vele gezichten van diversiteit. *Gedrag & Organisatie*, 31, 281-304.
- Jansen, W.S., Otten, S., Van der Zee, K.I., & Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44, 370-385.
- Jellison, W.A., McConnell, A.R., & Gabriel, S. (2004). Implicit and explicit measures of sexual orientation attitudes: Ingroup preferences and related behaviors and beliefs among gay and straight men. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 629-642.
- Jost, J.T., & Banaji, M.R. (1994). The role of stereotyping in system-justification and the production of false consciousness. *British Journal of Social Psychology*, 33, 1-27.
- Jost, J.T., Banaji, M.R., & Nosek, B.A. (2004). A decade of system justification theory: Accumulated evidence of conscious and unconscious bolstering of the status quo. *Political Psychology*, 25, 881-919.
- Jost, J.T., & Van der Toorn, J. (2012). System justification theory. In P.A.M. van Lange, A.W. Kruglanski, & E.T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology*, (Vol. 2, pp. 313-343). London: Sage.
- 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), 504-519. <https://doi.org/10.1037/a0030838>
- Keuzenkamp, S. (2012). *Worden wie je bent: Transgenders in Nederland*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

- Kuyper, L. (2017). *Transgender personen in Nederland*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Kuyper, L. (2018). *Opvattingen over seksuele en genderdiversiteit in Nederland en Europa*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Legault, L., Gutsell, J.N., & Inzlicht, M. (2011). Ironic effects of anti-prejudice messages: How motivational interventions can reduce (but also increase) prejudice. *Psychological Science*, 22, 1472-1477.
- Mayfield, W. (2001). The development of an internalized homonegativity inventory for gay men. *Journal of Homosexuality*, 41, 53-76.
- McKay, P.F., Avery, D.R., & Morris, M.A. (2009). A tale of two climates: Diversity climate from subordinates and managers perspectives and their role in store unit sales performance. *Personnel Psychology*, 62(4), 767-791.
- McKay, P.F., Avery, D.R., Tonidandel, S., Morris, M.A., Hernandez, M., & Hebl, M.R. (2007). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology*, 60(1), 35-62.
- Meyer, I.H. (2003). Prejudice, social stress, and mental health in lesbian, gay, and bisexual populations: Conceptual issues and research evidence. *Psychological Bulletin*, 129, 674-697.
- Mor Barak, M.E. (1999). Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion. *Administration in Social Work*, 23(3-4), 47-68.
- Mor Barak, M.E., Lizano, E.L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M.-K., Hsiao, H.-Y., & Brimhall, K.C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-Analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40, 305-333.
- Morrison, M.A., & Morrison, T.G. (2003). Development and validation of a scale measuring modern prejudice toward gay men and lesbian women. *Journal of Homosexuality*, 43, 15-37.
- Moss-Racusin, C.A., Van der Toorn, J., Dovidio, J.F., Brescoll, V.F., Graham, M.J., & Handelsman, J. (2014). Scientific diversity interventions. *Science*, 343, 615-616.
- Napier, J.L., Vial, A.C., & Van der Toorn, J. (2019). The personal is political: Self-stigma and the desire for gender-complementary relationship partners among gay men. *Manuscript onder beoordeling*.
- Nelissen, P. (2018). De bouwstenen van de inclusieve werkplek. *Gedrag & Organisatie*, 32, 371-389.
- Newheiser, A., Barreto, M., & Tiemersma, J. (2017). People like me don't belong here: Identity concealment is associated with negative workplace experiences. *Journal of Social Issues*, 73, 341-358.
- Nishii, L.H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56, 1754-1774.
- Nishii, L.H., & Rich, R.E. (2013). Creating inclusive climates in diverse organizations. In B.M. Ferdman & B.R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 330-363). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Offermann, L., & Rosh, L. (2012, June 13). *Building trust through skillful self-disclosure* [Blog post]. Gedownload van <https://hbr.org/2012/06/instantaneous-intimacy-skillfu>
- Pachankis, J.E. (2007). The psychological implications of concealing a stigma: A cognitive-affective-behavioral model. *Psychological Bulletin*, 133, 328-345.
- Pacilli, M.G., Taurino, A., Jost, J.T., & Van der Toorn, J. (2011). System justification, right-wing conservatism, and internalized homophobia: Gay and lesbian attitudes toward same-sex parenting in Italy. *Sex Roles: A Journal of Research*, 65, 580-595.
- Perez-Brumer, A., Hatzenbuehler, M.L., Oldenburg, C.E., & Bockting, W. (2015). Individual-and structural-level risk factors for suicide attempts among transgender adults. *Behavioral Medicine*, 41, 164-171.

- Pew Research Center. (2013, June 4). *The global divide on homosexuality: Greater acceptance in more secular and affluent countries*. Gedownload van <http://www.pewglobal.org/2013/06/04/the-global-divide-on-homosexuality/>
- Phelan, J.C., Link, B.G., & Dovidio, J.F. (2008). Stigma and prejudice: One animal or two? *Social Science & Medicine*, 67(3), 358-367.
- Powers, B., & Ellis, A. (1995). *A manager's guide to sexual orientation in the workplace*. New York: Routledge.
- Ragins, B.R., Singh, R., & Cornwell, J.M. (2007). Making the invisible visible: Fear and disclosure of sexual orientation at work. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1103-1118.
- Roberson, Q.M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31, 212-236.
- Şahin, O., Van der Toorn, J., Jansen, W.S., Boezeman, E.J., & Ellemers, N. (2019). Looking beyond our similarities: How perceived (in)visible dissimilarity relates to feelings of inclusion at work. *Frontiers in Psychology*, 10, 575.
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37, 1262-1289.
- Suppes, A., Napier, J.L., & Van der Toorn, J. (2019). The palliative effects of system justification on the health and happiness of lesbian, gay, bisexual, and transgender individuals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 45, 372-388.
- Tiemeijer, W.L. (2011). *Hoe mensen keuzes maken*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Tiemeijer, W.L., Thomas, C.A., & Prast, H.M. (2009). *De menselijke beslisser: Over de psychologie van keuze en gedrag*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Van Beusekom, G., & Kuyper, L. (2018). *LHBT-monitor 2018. De leefsituatie van lesbische, homoseksuele, biseksuele en transgender personen in Nederland*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Van der Toorn, J. (2019). Resisting change: The joint influences of system justification and self-interest on diversity policy support. *Manuscript in voorbereiding*.
- Van der Toorn, J., Bos, H., & Napier, J.L. (2012). Mannetje/vrouwje: De invloed van homonegativiteit op evaluaties van homoseksuele koppels en partners. In N. van de Ven, M. Baas, L. van Dillen, D. Lakens, A.M. Lokhorst, & M. Strick (Eds.), *Jaarboek Sociale Psychologie 2011* (p. 219-222). Groningen: ASPO-pers.
- Van der Toorn, J., Feinberg, M., Jost, J.T., Kay, A.C., Tyler, T.R., Willer, R., & Wilmuth, C. (2015). A sense of powerlessness fosters system justification: Implications for the legitimation of authority, hierarchy, and government. *Political Psychology*, 36, 93-110.
- Van der Toorn, J., Jost, J.T., Packer, D., Noorbaloochi, S., & Van Bavel, J.J. (2017). In defense of tradition: Religiosity, conservatism, and opposition to same-sex marriage in North America. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43, 1455-1468.
- Van der Toorn, J., & Napier, J.L. (2019). Which chopstick is the fork? Homonegative attitudes predict preferences for gender complementarity in same-sex relationships. *Manuscript in voorbereiding*.
- Vennix, P. (2010). *Transgenders en werk: Een onderzoek naar de arbeidssituatie van transgenders in Nederland en Vlaanderen*. Utrecht: Rutgers Nisso Groep.
- Waldijk, K. (2011). Legal recognition of same-sex couples in the countries of the world: A chronological overview. In V. Marsh (Ed.), *Speak now: Australian perspectives on same-sex marriage* (pp. 249-255). Melbourne: Clouds of Magellan.
- Waldijk, K. (2017). Conclusion. In K. Waldijk (Ed.), *More and more together: Legal family formats for same-sex and different-sex couples in European countries – Comparative analysis of data in the LawsAndFamilies Database* (FamiliesAndSocieties Working Paper 75, pp. 151-181). Stockholm: University of Stockholm.

- Waldijk, K., & Bonini-Baraldi, M. (2006). *Sexual orientation discrimination in the European Union: National laws and the employment equality directive*. The Hague: Asser Press.
- Warner, M. (1991). Introduction: Fear of a queer planet. *Social Text*, 29, 3-17.
- Williams, C.L., Giuffre, P.A., & Dellinger, K. (2009). The gay-friendly closet. *Sexuality Research and Social Policy*, 6, 29-45.
- Wolfson, N., Kraiger, K., & Finkelstein, L. (2011). The relationship between diversity climate perceptions and workplace attitudes. *The Psychologist-Manager Journal*, 14(3), 161-176.
- Woodford, M.R., Chonody, J.M., Kulick, A., Brennan, D.J., & Renn, K. (2015). The LGBTQ microaggressions on campus scale: A scale development and validation study. *Journal of Homosexuality*, 62, 1660-1687.

### **Toward an inclusive workplace: Sexual orientation and gender identity at work**

*J. van der Toorn, Gedrag & Organisatie, volume 32, September 2019, nr. 3, pp. 162-180*

In this abbreviated version of my inaugural lecture, I advocate for an inclusive workplace in which there is room for sexual orientation and gender identity. I discuss how this topic is researched by social and organizational psychologists and what we have learned from this to date. I pay attention to potential obstacles on the road to an inclusive workplace and to blind spots in diversity policy, but also to potential solutions and to the opportunities that an inclusive workplace has to offer to organizations and their employees. Then I present a program of research aimed at gaining the necessary insights in how an inclusive workplace can be realized. Here I focus on the psychological processes that stand in the way of a truly inclusive workplace for lesbian, gay, bisexual and transgender employees, and what we can learn from these processes in order to come up with practical solutions. I emphasize the importance of paying attention to minority and majority group members alike and of collaboration between science, civil society, the public sector and industry.

*Key words:* organizational diversity, inclusion, sexual orientation, gender identity, prejudice