

Inclusie van binnenuit



Introductie

Voor LHBT'ers is het vraagstuk van inclusie niet hetzelfde als voor sommige andere groepen. In tegenstelling tot die andere groepen moeten zij er bewust voor kiezen om kenbaar te maken – of niet – wat hen 'divers' maakt. In het verlengde daarvan ligt de belangrijke maar in onderzoek tot nu toe onderbelichte vraag wat LHBT'ers, en meer in het algemeen iedereen met een 'verbergbaar stigma', kan bijdragen aan de eigen inclusie.

Titel : Inclusie van binnenuit
Verschenen in : Holland Management Review (HMR 195, januari-februari 2021)
Publicatiedatum : 18-02-2021
Tags : mensen
Geselecteerd door : r n s (ernst@ernstdekker.nl) op 22-02-2021



INCLUSIE VAN BINNENUIT

Ernst Dekker

MENSEN

In het (wetenschappelijke) denken over inclusie blijft de LHBT-gemeenschap vaak onderbelicht. Ook ligt de nadruk vaak op wat de omgeving en het leiderschap kunnen ‘betekeken’ voor de ‘te includeren’ collega. In dit artikel wordt verkend in hoeverre inclusie voor LHBT’ers ‘anders’ is, en welke bijdrage LHBT’ers zelf kunnen leveren aan de eigen inclusie.

In het denken over inclusie is weinig literatuur beschikbaar die zich specifiek richt op inclusievraagstukken van de LHBT-gemeenschap (Lesbisch, Homo, Biseksueel en Transgender). De meeste aandacht gaat uit naar inclusie op het gebied van gender, etniciteit en leeftijd. Voor mij een reden om mij specifiek te richten op deze doelgroep, ook omdat een aantal inclusievraagstukken voor de LHBT-gemeenschap anders is dan voor enkele andere doelgroepen. Een belangrijk verschil is namelijk de zichtbaarheid van de doelgroep. In het voorstelrondje kun je ervoor kiezen om wel of niet te vertellen dat je homoseksueel bent. Dat je vrouw bent of een Surinaamse achtergrond hebt, hoeft je er meestal niet bij te vertellen. De keuze om bepaalde aspecten wel of niet te onthullen, geeft je daarmee ook een keuze of en in welke mate je jezelf onderdeel wilt laten zijn van je eigen inclusie. Dit geldt uiteraard ook voor allerlei andere minder zichtbare aspecten, zoals geloofsovertuiging, gezinssituatie, sociaal-culturele achtergrond, etc.

Wat mij tevens opviel in vrijwel alle (wetenschappelijke) literatuur die ik tot nu toe over inclusie heb geraadpleegd, is dat het onderwerp vrijwel uitsluitend wordt belicht vanuit de context van de (werk)omgeving. Met andere woorden, wat kan de omgeving doen

om de ‘te includeren’ collega zich meer inclusief te laten voelen, en welk leiderschap is daarvoor gewenst? Het is echter mijn overtuiging dat de te includeren doelgroep ook zelf een verantwoordelijkheid heeft en zelf een bijdrage kan leveren aan de eigen inclusie.

Laat ik mijzelf als voorbeeld nemen. Gedurende mijn loopbaan heb ik een kleine twintig jaar commerciële en leidinggevende functies vervuld op operationeel, tactisch en strategisch niveau binnen grote internationale corporate omgevingen. Mijn homoseksualiteit heeft daarin wel een rol gespeeld maar me niet belemmerd. Wegens het (in die tijd) ontbreken van inclusief beleid was ik grotendeels op mezelf aangewezen. Ik bouwde in mijn werkomgevingen ervaring op over wat wel en niet werkte in relatie tot mijn homoseksualiteit, en ervoer aan den lijve wat het effect daarvan was op de samenwerking met mijn collega’s. Ik realiseerde me dat mijn eigen houding en gedrag medebepalend waren voor de mate van acceptatie en aanvaarding binnen mijn omgeving. Ik kon dus zelf een bijdrage leveren aan mijn eigen inclusie. Dit noem ik: inclusie van binnenuit.

Deze ervaringen zijn een belangrijke stimulans geweest om me verder te verdiepen in dit onderwerp. Waarin is inclusie van de LHBT-doelgroep anders dan

die van andere doelgroepen? En welke bijdrage kan de LHBT-doelgroep zelf leveren aan zijn eigen inclusie? Een laatste opmerking vooraf: omwille van de leesbaarheid heb ik consequent gekozen voor de 'hij-vorm' in mijn beschrijvingen. Gevoelsmatig is een gender-neutrale aanduiding meer op zijn plaats, maar ik zou niet weten welk woord zich daarvoor leent. Alternatief is een consequent gebruik van hij/zij, maar dat komt naar mijn mening de leesbaarheid niet ten goede. Mocht de lezer mijn keuze als minder plezierig of zelfs excluderend ervaren, dan spijt me dat.

EEN BREDER KADER

Inclusie kan niet los worden gezien van diversiteit. Onder diversiteit wordt in een organisatorische context verstaan de diversiteit in de opbouw van het personeelsbestand, op verschillende criteria, en de maatregelen om die diversiteit te vergroten.

Zoals gezegd heeft diversiteit betrekking op meer dan alleen zichtbare verschillen. Ook allerlei onzichtbare verschillen maken deel uit van diversiteit. Gardenswartz & Rowe (2008) beschrijven vier dimensies van diversiteit: persoonlijk, intern, extern respectievelijk organisatorisch.

Persoonlijk – Persoonlijkheidskenmerken, zoals persoonlijke voorkeuren, overtuigingen en waarden.

Intern – Dit zijn de kenmerken waarop we zelf geen invloed kunnen uitoefenen, zoals geslacht, etniciteit, handicaps, seksuele oriëntatie, etc. Hier vinden we de meeste kenmerkende verschillen tussen mensen, en deze laag vormt vaak de kern van diversiteitsbeleid.

Extern – Dit zijn kenmerken waar we in meer of mindere mate invloed op hebben en die in de loop van de tijd kunnen veranderen. Mede op basis van de kenmerken in deze dimensie worden keuzes voor bijvoorbeeld vriendschappen en het type werk gemaakt. Enkele voorbeelden: woonplaats, burgerlijke staat, inkomen, werkervaring, hobby's, etc.

Organisatorisch – De kenmerken binnen deze dimen-

sie hebben invloed op de cultuur van een organisatie. Denk aan de inrichting en uitvoering van functies en verantwoordelijkheden, de samenstelling van teams en de manier van samenwerken, locatie(s) van het werk en de daarmee gepaard gaande mobiliteit, etc.

De interne dimensie zien we vaak terug in doelstellingen, targets en KPI's van het diversiteitsbeleid (het 'wat'). De organisatorische dimensie beïnvloedt de wijze van samenwerken, de mate waarin iemand wel of niet past binnen een team of afdeling, wie wel of niet in aanmerking komt voor ontwikkeling

of promotie, etc. (het 'hoe').

Tot op heden is er echter minder aandacht voor de persoonlijke dimensie. Deze dimensie betreft de persoon zelf, zijn identiteit, en de waarden en overtuigingen waarmee hij in het leven staat en waar hij zich door laat leiden in zijn handelen. Door deze dimensie toe te voegen aan het bestaande denken over diversiteit en inclusie ontstaat er een aanvullend speelveld dat een bijdrage kan leveren aan het versterken van een inclusieve cultuur.

Inclusie gaat over de waardering van de diversiteit, het omarmen van en ruimte bieden aan alle mogelijke verschillen en de positieve effecten daarvan op zowel bedrijfsvoering als resultaat. Waar diversiteit gaat over de verschillen tussen mensen, betekent inclusie dat we de verschillen waarderen. Diversiteit is als het ware de uitnodiging voor het feestje, inclusie betekent dat elke gast meedanst.

In haar recente artikel 'Van diversiteit naar een inclusief werkklimaat: de rol van leiderschap' besteedt Ashikali (2020) aandacht aan het onderzoek van Shore e.a. (2011). Zij stelt daarbij dat een 'inclusief werkklimaat', of een 'inclusieve werkomgeving', betekent dat medewerkers elkaars unieke kwaliteiten waarderen (waardering van eigenheid) en elkaar behandelen als gelijkwaardige leden van de groep (waardering van verbondenheid). Een inclusief werkklimaat wordt dan ook gekenmerkt door waardering van de unieke bijdragen van elk individu, het delen en bespreken van verschillende perspectieven en vaardigheden, en gelijkwaardige participatie van eenieder.

Jansen e.a. (2014) werken het onderzoek van Shore verder uit. Zij stellen dat de mate van inclusie wordt bepaald door de mate waarin het individu het gevoel heeft dat tegemoet wordt gekomen aan zijn behoefte aan erbij horen (verbondenheid) en aan zijn behoefte aan authenticiteit (waar Shore spreekt over uniciteit).

De nuance is dus of het gaat om de behoefte uniek te kunnen zijn, of om de behoefte jezelf te kunnen zijn. Hoe iemand zijn 'uniek zijn' beleeft, hangt sterk af van de externe (werk)omgeving. Die bepaalt immers voor een groot deel hoe uniek je bent. Hoe iemand de eigen authenticiteit beleeft, wordt veel meer intrinsiek gevoed en genormeerd vanuit de eigen persoonlijkheid, waarden en overtuigingen. (Zie ook kader 'Een verrassende afloop').

Ashikali (2020) onderzoekt welk leiderschap ondersteunend is aan het bereiken van een inclusieve cultuur. Aanvullend daarop richt ik mijn aandacht op de 'te includeren' werknemer zelf. Wat is zijn eigen aandeel in zijn persoonlijke inclusie? Welke interventies vraagt dit op de eerste (persoonlijke) dimensie?

De vraag is daarmee in hoeverre persoonlijke waarden en overtuigingen van de te includeren medewerker meespelen in zijn eigen (beleefde) mate van inclusie. Helpen deze mee, of zitten ze de eigen inclusie in de weg? Het is mijn overtuiging dat aandacht voor deze persoonlijke dimensie een extra impuls geeft aan het bereiken van inclusie voor de medewerker zelf en het bouwen aan een inclusieve cultuur binnen de organisatie waar hij deel van uitmaakt. Dit zou ook kunnen verklaren waarom het in omgevingen die op zichzelf LHBT-vriendelijk zijn voor sommige werknemers nog steeds moeilijk is om uit te komen voor hun geaardheid, terwijl hun collega's er geen moeite mee hebben.

Dat dit relevant is, werd voor mij duidelijk toen ik voor één van mijn opdrachtgevers een aantal workshops mocht verzorgen voor hun LHBT-netwerk. Bij de voorbereiding hiervan vertelde mijn contactpersoon dat een deel van de werknemers best zou willen deelnemen, maar niet durfde. Dit had niet zozeer te

maken met de veiligheid van de omgeving; ze ervoeren persoonlijke blokkades en wilden niet dat collega's wisten dat zij deze workshops bezochten.

Door dergelijke ervaringen ben ik mij gaan afvragen: wat maakt nou dat de ene werknemer er wel voor kiest om (deels) uit de kast te komen, en de andere werknemer in dezelfde omgeving daar niet voor kiest? In termen van de hiervoor gebruikte analogie: waarom gaat de een wel de dansvloer op en blijft zijn collega, die wel is uitgenodigd, toch liever aan de kant staan?

AANDACHT VOOR DE PERSOONLIJKE DIMENSIE GEEFT EEN EXTRA IMPULS AAN HET BEREIKEN VAN INCLUSIE VOOR DE MEDEWERKER ZELF

EEN VERRASSENDE AFLOOP

De nuance tussen 'uniek zijn' en 'jezelf kunnen zijn', ervoer ik zelf in mijn studententijd na mijn coming out. Toen ik mijn mede studenten vertelde van mijn homosexualiteit, waren zij in eerste instantie zonder meer positief. Dit veranderde echter bij een klein deel van mijn vriendengroep toen ik besloot om met mijn toenmalige vriend naar het jaarlijkse galabal te gaan. Zij vonden dat ongepast en betichtten mij van provocatief gedrag. Met name dat verwijt ervoer ik als zeer pijnlijk. In mijn beleving had dit namelijk niets met provoceren te maken. Ik wilde helemaal niet zo nodig zichtbaar anders zijn dan de anderen door met een jongen in plaats van een meisje naar het bal te komen (uniciteit); ik verlangde er enorm naar om mezelf te kunnen zijn, en net als ieder ander met mijn lief naar het bal te gaan (authenticiteit). Door de afwijzende reacties ervoer ik dat daar kennelijk geen ruimte voor was. Dat maakte me intens verdrietig. Tegelijkertijd voelde ik ook dat ik voor mezelf geen andere keuze had dan met mijn vriend naar het feest te gaan, wat de reacties daarop ook zouden zijn. Uiteindelijk werd het een zeer geslaagde en feestelijke avond, en veranderde deze groep vrienden zijn houding diametraal. Bezien vanuit de vier dimensies van diversiteit (persoonlijk, intern, extern, organisatorisch) is dit een voorbeeld van een

interventie op de eerste dimensie (handelen vanuit mijn 'ware ik') die een verandering bewerkstelligt bij de vierde dimensie (dat wil zeggen, hoe er in mijn vriendenkring werd gedacht over homoseksuele relaties). Ik had, als het ware, 'van binnenuit' mijn eigen inclusie bewerkstelligd.

DE ROL VAN STIGMATISERING

Een stigma is letterlijk een brandmerk. In overdrachtelijke zin wordt het woord 'stigma' gebruikt als iets dat afbreuk doet aan iemands reputatie. Stigmatisering is het proces waarbij bepaalde kenmerken aan een bepaalde persoon of groep worden toegekend. Stigmatisering kan leiden tot vooroordelen en een vertekend zelfbeeld. Deze vooroordelen kunnen bewust of onbewust zijn (de zogeheten *unconscious bias*).

Fassinger e.a. (2010) diepen het begrip stigmatisering uit voor de LHBT-gemeenschap. Gebaseerd op het omvangrijke onderzoek van Herek (2007) benoemen zij het onderscheid tussen cultureel of maatschappelijk stigma en individueel stigma. *Cultureel stigma* beschrijft hoe heteroseksuele aannames diep en vaak onbewust zijn ingebed in maatschappelijke instituties zoals de wet, religie, gezondheid en de werkplek. Dit staat in de literatuur ook wel bekend als 'heteronormativiteit'. *Maatschappelijk stigma* consolideert vervolgens deze aannames als normaal, natuurlijk of zelfs superieur, waardoor LHBT-mensen als minderwaardig, ziek of immoreel worden beschouwd. Een recent voorbeeld vinden we in Polen, waar ongeveer een derde van de lokale overheden onder het plaatsnaambord een extra bord heeft opgehangen: Lgbt-free zone.

Aanvullend zou ik het stigma dat bestaat in de directe werkomgeving willen benoemen: het *organisatorisch stigma*. Dit is het stigma binnen de organisatie of het team waar de werknemer deel van uitmaakt. Dit kan juist meer of juist minder sterk zijn dan het cultureel-maatschappelijk stigma.

Individueel stigma is onder te verdelen in geïnstitutionaliseerd, gevoeld en geïnternaliseerd stigma:

- Geïnstitutionaliseerd stigma komt voort uit eerdere ervaringen en individueel gedrag dat stigma in de hand werkt en kan variëren van uitsluiting tot geweld.

- Gevoeld stigma ontstaat als het individu zich bewust is van een bepaald stigma en de gevolgen ervan, ongeacht of hij of zij rechtstreeks wordt geraakt door dat stigma. Dit kan leiden tot 'minderheids-stress' die zich uit in een constante angst en het toepassen van preventieve *coping*-(verhulling-) strategieën (inclusief identiteitsverhulling) op basis van de gevoelde stigmatisering.
- Geïnternaliseerd stigma beschrijft de individuele acceptatie van de legitimiteit van het stigma en de incorporatie van dit stigma in iemands zelfbeeld. Voor de doelgroep resulteert dit in zelfstigma – de zelfhaat, identiteitsontkenning en identiteitsverhulling die veel LHBT'ers op een bepaald punt in hun leven hebben meegemaakt, met alle schadelijke gevolgen van dien voor hun psychische gezondheid.

Goffman (1963) introduceert nog een ander kenmerk: of het stigma wel of niet te verbergen is (het 'concealable' stigma). De LHBT'er heeft een 'verbergbaar' stigma en daarmee een keuze of en wat hij deelt met anderen over zijn seksuele voorkeuren: 'To display or not to display; to tell or not to tell; to let on or not to let on; to lie or not to lie; and in each case, to whom, how, when, and where.' Deze keuze dient steeds weer gemaakt te worden zodra zich een nieuwe sociale omgeving aandient. Anders dan vaak gedacht wordt, komt de gemiddelde LHBT'er niet één keer uit de kast, maar iedere keer opnieuw wanneer hij in een nieuwe omgeving komt. Waarbij deze keuze iedere volgende keer wordt gevoed vanuit de ervaringen die daarvoor zijn opgedaan en tot uitdrukking komen in (het bijstellen van) het individueel stigma.

NAAR EEN MODEL VAN INCLUSIE VOOR DE LHBT-DOELGROEP

Met inachtneming van het werk van Jansen e.a. (2014) wil ik het raamwerk van Shore (2011) aanpassen door de behoefte aan uniciteit te wijzigen in de behoefte aan authenticiteit, en het model verder verbijzonderen op de doelgroep LHBT. Tevens voeg ik de mate van stigmatisering toe. Hiermee ontstaat het LHBT-inclusie-model (zie figuur 1).

FIGUUR 1. LHBT-INCLUSIE-MODEL

	VERBONDENHEID LAAG	VERBONDENHEID HOOG
LAAG	Exclusie <i>De loner</i> Stigma: Organisatorisch: hoog Individueel: hoog t/m laag Medewerker voelt zich buiten de groep staan. Hij heeft niet het idee dat hij gewaardeerd wordt voor wie hij is en/of wat hij presteert. Voelt en gedraagt zich als een loner en maakt geen onderdeel uit van welke groep dan ook. Mogelijk is die behoefte ook niet aanwezig.	Assimilatie <i>One of the guys</i> Stigma: Organisatorisch: gematigd tot laag Individueel: hoog - gematigd Medewerker gedraagt zich zodanig dat hij niet opvalt binnen de groep waar hij deel van uitmaakt. Hij conformeert zich zoveel mogelijk aan de groepsnorm in termen van uiterlijk, houding en gedrag. Grootste zorg is buiten de groep vallen.
AUTHENTICITEIT HOOG	Differentiatie <i>De maverick</i> Stigma: Organisatorisch: gematigd tot laag Individueel: gematigd - laag Medewerker heeft het gevoel dat hij kan zijn wie hij is maar voelt zich geen onderdeel van de groep. Hij kan door collega's gezien worden als de 'maverick', de vreemde eend in de bijt. Wordt wel gewaardeerd om zijn bijdrage, maar niet om wie hij is. Als hij de organisatie verlaat kan hij later weer worden ingehuurd vanwege specialistische kennis / ervaring.	Inclusie <i>De gewaardeerde collega</i> Stigma: Organisatorisch: laag Individueel: laag Medewerker voelt geen noodzaak om zich aan te passen in termen van uiterlijk, houding en gedrag en voelt zich gewaardeerd op zijn bijdrage aan het gezamenlijke resultaat. Ervaart volledig onderdeel te zijn van de groep.

De classificaties 'hoog', 'gematigd' respectievelijk 'laag' ten aanzien van stigma kunnen worden geïnterpreteerd zoals weergegeven in figuur 2. Overigens zal dit in de praktijk meer een glijdende schaal zijn, die deels subjectief is bepaald.

Het huidige diversiteit- en inclusiebeleid richt zich met name op het verlagen van het organisatorisch stigma. De rationale is dat het voor de LHBT'er makkelijker is zichzelf te zijn als de organisatie laat merken dat hij net zo welkom is als ieder ander en op dezelfde manier

FIGUUR 2. CLASSIFICATIES VAN STIGMA

STIGMA	ORGANISATORISCH	INDIVIDUEEL
LAAG	Acceptatie van de LHBT-gemeenschap	Volledige zelfacceptatie
GEMATIGD	Tolerantie van de LHBT-gemeenschap	Gedeeltelijke zelfacceptatie
HOOG	Afwijzing van de LHBT-gemeenschap	Zelfafwijzing of zelfhaat

wordt behandeld als ieder ander. Als er bij de werknemer nog sprake is van een individueel stigma, dan is dit echter niet genoeg. In het voorbeeld van mijn opdrachtgever: de werknemer die wel wil maar niet durft deel te nemen aan een workshop over inclusie.

Ik pleit voor een uitbreiding in het denken over inclusie door ook aandacht te besteden aan het individuele stigma. Dit is een aanvulling op het huidige denken over inclusie en kan daarmee de effectiviteit van het diversiteit- en inclusiebeleid versterken. Ik licht dit toe vanuit de kwadranten in mijn model: exclusie, assimilatie, differentiatie, inclusie (zie op nieuw figuur 1).

Exclusie

Voor het kwadrant 'exclusie' is een hoog organisatorisch stigma. Sommige medewerkers ervaren hun positie in dit kwadrant wellicht niet als een probleem, omdat zij geen behoefte voelen om zich te verbinden aan de werkomgeving. Voor hen is werk vooral een middel om geld te verdienen.

Pas als het organisatorisch stigma aanzienlijk is afgenomen, ontstaat er een omgeving waar je überhaupt bij zou kunnen horen, omdat er een bepaalde basisveiligheid aanwezig is. Of de medewerker dit vervolgens ook wil, is de vraag. Afhankelijk van het antwoord daarop vindt er een beweging plaats naar het kwadrant 'assimilatie' of het kwadrant 'differentiatie'. Pas dan is ook aandacht voor individueel stigma zinvol.

Assimilatie

In het LHBT-inclusie-model is binnen het kwadrant 'assimilatie' sprake van een gematigd tot laag organi-

satorisch stigma en een hoog tot gematigd individueel stigma. Heeft de medewerker het gevoel dat hij niet altijd volledig kan zijn wie hij is, en heeft hij de neiging om zijn gedrag aan te passen aan zijn omgeving om daarmee stigmatisering vanuit zijn omgeving te verminderen of te voorkomen, dan past hij binnen de kwalificatie van dit kwadrant; zijn individueel stigma is dan gematigd. Als het individueel stigma zo hoog is dat dit tot gevolg heeft dat men in meer of mindere mate de eigen identiteit maskeert of verbergt, is dit te beschouwen als een gebrek aan authenticiteit. Harter (2002) omschrijft authenticiteit als het vermogen van het individu om te handelen in overeenstemming met zijn 'true self'.

Kenmerkend voor mensen in het kwadrant assimilatie is dat zij op zichzelf wel open zijn over hun seksuele voorkeur, maar ook een deel van zichzelf verhullen uit angst voor reacties van collega's. Er kan sprake zijn van een zekere schaamte op bepaalde aspecten van de eigen persoonlijkheid en/of bijbehorende levensstijl. Die voedt dan de angst dat collega's toch meer te weten komen over hen dan zij zelf willen vertellen. 'Ze mogen wel weten dat ik op mannen val, maar als ze horen naar wat voor feestjes ik ga in het weekend zullen ze dat niet begrijpen. Ik zeg wel dat ik een verjaardag had van een goede vriend.' De medewerker kan in dit geval voor zijn gevoel niet volledig zijn wie hij is. Hij past daarom zijn gedrag en/of zijn voorkomen aan om daarmee stigmatisering vanuit zijn omgeving te verminderen of te voorkomen.

Vanuit schaamte en de daarmee gepaard gaande angst voor afwijzing vraagt het moed om op te komen voor de eigen inclusie. De moed om tegen je collega te

zeggen dat je zijn 'homograp' eigenlijk helemaal niet zo grappig vond. Wat heb ik zelf vaak weggekeken in dergelijke situaties, want het laatste wat ik wilde was te worden gezien als een 'relschopper'. Liever lachte ik mee, om maar niet buiten de groep te vallen. Ik was jaloers op sommige collega's die wel het lef hadden om anderen aan te spreken op hun gedrag.

Yoshino & Smith (2014) laten in hun onderzoek zien dat 87 procent van de LHBT'ers ervoor kiest om (onderdelen van) de eigen ware identiteit te verhuilen, dan wel het eigen gedrag aan te passen uit angst voor mogelijke gevolgen voor de carrière.

De gedragsaanpassingen zijn meer of minder subtiel. Men kan er voor kiezen om bepaald gedrag niet of minder te laten zien, zoals bijvoorbeeld het tonen van emoties tijdens een overleg. Een variant daarvan is een soort overcompensatie, waarbij werknemers ervoor kiezen om de natuurlijke gedragsvoorkeur te vervangen door 'aangepast' gedrag waarvan men denkt dat dat beter past binnen de omgeving. Een voorbeeld is de manager die in vergaderingen een dominante houding aanneemt om te laten zien dat hij echt wel besluitvaardig is, terwijl hij van nature veel meer geneigd is om naar iedereen te luisteren en besluiten te nemen op basis van consensus.

Het gedrag van de LHBT'er in dit kwadrant ('assimilatie') lijkt dan ook meer gericht te zijn op aanpassing en het voorkomen van exclusie dan op het bevorderen van inclusie. Dit zal met name het geval zijn als de mate van aanpassing voor hem acceptabel is.

Indien er een verlangen bij de werknemer ontstaat om meer natuurlijk gedrag te laten zien en meer authentiek te kunnen zijn, betekent dit in termen van het LHBT-inclusie-model dat er een wens is om te bewegen van assimilatie naar inclusie.

Hier heeft de werknemer zelf een belangrijke rol. Het gaat er immers om hoe hij zich verhoudt tot zijn omgeving. Indien de werknemer werkt aan weerbaarheid en zelfvertrouwen omtrent zijn eigen seksuele voorkeur, is de kans groot dat hij anders reageert op zijn omgeving en meer van zijn 'ware ik' laat zien. Het is dan niet ondenkbaar dat de omgeving door dit ge-

wijzigd gedrag vervolgens zelf ook anders omgaat met vraagstukken op het gebied van inclusie. Zo neemt niet alleen het individueel stigma af, maar ook het organisatorisch stigma. Dit is wat ik bedoel met inclusie van binnenuit. Er komt een beweging op gang van voorkomen van exclusie naar bevorderen van inclusie.

Differentiatie

In het LHBT-inclusie-model is in het kwadrant 'differentiatie' sprake van een gematigd tot laag organisatorisch stigma en een laag individueel stigma.

Voor de werknemer in dit kwadrant betekent dit dat hij zich niet expliciet onderdeel voelt van een groep maar wel wordt gewaardeerd vanuit de bijdrage die hij levert aan de groep. Een voorbeeld uit de Middeleeuwen is de hofnar die kritiek leverde op de vorst en zijn hofhouding. De hofnar droeg vaak een speciaal pak (compleet met narrenbellen), zodat hij voor iedereen herkenbaar anders was en geen deel uitmaakte van de groep die hij bekritiseerde. Vanuit de rol die hij had, verwierf hij vaak een hoge status, omdat hij als één van de weinigen in de positie was om kritiek te leveren en daarmee invloed kon uitoefenen op besluiten van de vorst en zijn hofhouding.

In zekere zin lijkt de werknemer in het kwadrant 'differentiatie' op de hofnar. Hij wordt ook gewaardeerd op specifieke eigenschappen, zonder volledig deel uit te maken van de groep. Hiermee kan hij zich, net als de hofnar, een zekere status toe-eigenen. Meer dan andere collega's kan hij bepaalde standpunten innemen of meningen ventileren die an-

ders of afwijkend zijn dan de communis opinio. Zijn legitimiteit is juist zijn 'herkenbaar anders' zijn, waarbij zijn onafhankelijkheid en authenticiteit hem helpt dit te ventileren ('we weten wie het zegt'). Anders dan bij de hofnar ontleent de werknemer zijn legitimiteit aan zijn specifieke kwaliteiten en/of bijdragen aan de groep(en) waarvan hij deel uitmaakt, en niet aan het bekritisieren van de huidige gang van zaken. Dit betekent dat hij, in tegenstelling tot de hofnar, mogelijk juist minder invloed heeft dan zijn collega's, omdat hij geen deel uitmaakt van de zogenaamde 'inner circles'.

HET VERGT MOED OM
TEGEN EEN COLLEGA
TE ZEGGEN DAT JE ZIJN
'HOMOGRAP' EIGENLIJK
HELEMAAL NIET ZO
GRAPPIG VINDT

Een deel van de werknemers in deze groep heeft hier wellicht geen problemen mee en geniet mogelijk zelfs van zijn positie binnen de organisatie. Vanuit het LHBT-inclusie-model bezien is de behoefte aan erbij horen laag, waardoor er ook geen reden is om iets te veranderen aan de positie die de werknemer inneemt.

Dat ligt anders wanneer er wel een behoefte is aan een verdere verbinding met de groep, maar het gevoel bestaat dat dit niet mogelijk is vanuit de bijzondere positie die wordt ingenomen. Waar de werknemer in eerste instantie vrede had met deze positie, ontstaat later de behoefte om toch meer bij de groep te horen. De vraag is dan wat de werknemer zelf kan doen en in hoeverre dat van hem vraagt om concessies te doen aan zijn ware ik, zijn authenticiteit. Terwijl in het kwadrant 'assimilatie' vanuit het individueel stigma mogelijk nog sprake is van een zekere schaamte, is in dit kwadrant ('differentiatie') eerder sprake van trots. Deze trots kan zo sterk zijn, dat men daarmee een gevoel van niet erbij horen voor lief neemt. Dit zou gezien kunnen worden als de prijs die wordt betaald voor authenticiteit.

Terwijl in het kwadrant 'assimilatie' meer veiligheid wordt bereikt door op te gaan in de groep, en niet op te vallen, wordt bij 'differentiatie' meer veiligheid juist bereikt door zich af te zonderen van de groep. Eventueel kan men dan op zoek gaan naar andere groepen waarin het wel veilig is.

Hier wordt ook een paradox zichtbaar, namelijk dat de werknemer zelf ook excluderend gedrag vertoont tegenover de eigen omgeving. Om te voorkomen dat hij zelf wordt buitengesloten, sluit hij (een deel van) zijn omgeving buiten. Dit beschermt hem tegen het voelen van de pijn van uitsluiting door de ander. Waar jij niet toe behoort, kan jou immers ook niet uitsluiten.

Indien de ervaring ontstaat dat de afwijzing vanuit de omgeving minder sterk is dan aanvankelijk gedacht, zal de behoefte aan bescherming waarschijnlijk ook afnemen. Zo reikt niet alleen de omgeving uit naar de werknemer, ook de werknemer reikt uit naar zijn omgeving.

Inclusie

De werknemer in dit kwadrant heeft het gevoel dat hij kan zijn wie hij is en voelt geen noodzaak om zijn gedrag aan te passen. Hij wordt gewaardeerd op wie hij is en op zijn bijdrage aan het gezamenlijke resultaat.

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN - HOE VERDER?

De kern van mijn betoog is dat de combinatie van organisatorisch stigma, individueel stigma en verbergbaar stigma bepaalt in hoeverre de LHBT'er ervoor kiest om wel of niet uit de kast te komen en de verbinding aan te gaan met zijn collega's, en zo ja en in welke mate. Daarmee is dit een aanvulling op het gangbare denken over inclusie, omdat de aandacht verschuift van de organisatie naar de te includeren werknemer, en wel via de as van het individuele stigma. In feite gaat het hier over het persoonlijk leiderschap van de werknemer in plaats van het inclusieve leiderschap binnen de organisatie of van het management. De organisatie kan nog steeds een faciliterende rol spelen, bijvoorbeeld door coaching aan te bieden aan de individuele werknemer.

Hoewel dit (nog) niet specifiek is onderzocht, vermoed ik sterk dat het individueel stigma en het organisatorisch stigma elkaar beïnvloeden. Mijn hypothese is dat als het individueel stigma afneemt, het organisatorisch stigma ook zal afnemen. De afname van het individueel stigma zorgt er voor dat de LHBT'er kan worden gezien voor wie hij is. Omdat hij zich minder verhuult, wordt zijn ware ik meer zichtbaar voor zijn collega's. Hij wordt gewaardeerd voor wie hij is en voor zijn bijdrage aan de organisatie. Vanuit deze waardering voor hem als persoon kunnen bestaande (voor)oordelen en stigma's in de organisatie afnemen. Deze afname van het organisatorisch stigma zal vervolgens bijdragen aan een versterking van een inclusieve cultuur (zoals ook al bleek uit mijn persoonlijke verhaal – zie opnieuw het kader 'Een verrassende afloop').

DE GEMIDDELDE LHBT'ER KOMT NIET SLECHTS ÉÉN KEER UIT DE KAST, MAAR IN IEDERE NIEUWE OMGEVING

In mijn onderzoek richt ik me op de doelgroep van de LHBT'ers. De toepasbaarheid van het inclusie-model is echter veel breder en strekt zich uit tot vrijwel alle doelgroepen die te maken hebben met een verbergbaar stigma. Vanuit mijn eigen praktijk zie ik veel overeenkomsten met andere verbergbare stigma's, zoals bijvoorbeeld ADHD/ADD of sociaal-demografische stigma's. Ieder stigma dat verbergbaar is en in de ogen van de stigma-drager uitsluiting tot gevolg zou kunnen hebben, is op vergelijkbare wijze inpasbaar in mijn model.

Ik wil afsluiten met de inclusie-paradox. Kenmerkend aan een paradox is dat het één er alleen kan zijn in de aanwezigheid van het ander. In de context van dit artikel kan inclusie alleen bestaan in de gelijktijdige aanwezigheid van exclusie.

Je zou paradoxen ook kunnen zien als twee uiterste mogelijkheden op een lijn. De 'waarheid' ligt niet in het midden van de lijn maar in het besef dat beide uitersten noodzakelijk zijn. Zonder exclusie geen inclusie. Waar het om gaat is dat je kunt bewegen op de lijn tussen de beide uitersten en dat je daar zelf een keuze in hebt.

Ik beschouw inclusie en exclusie dan ook als twee uiterste mogelijkheden op de lijn van gelijkwaardigheid. Door exclusie van het een en inclusie van het ander is beweging mogelijk op de lijn van gelijkwaardigheid. En dat is precies waar inclusie in de kern over gaat: het waarden van verschillen. Inclusie is daarmee geen doel op zich maar levert een bijdrage aan gelijkwaardigheid.

Literatuur

- Ashikali, T. (2020). Van diversiteit naar een inclusief werkklimaat: de rol van leiderschap, *Holland Management Review*, nr. 190, jrg. 37, maart-april.
- Fassinger, R.E., S.L. Shullman & M.R. Stevenson (2010). Toward an Affirmative Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgender Leadership Paradigm. *American Psychologist*, april, pp. 201-215.
- Gardenswartz, L. & A. Rowe (2008). *Diverse teams at work : capitalizing on the power of diversity*. Alexandria (VA): Society for Human Resource Management.
- Goffman, E. (1963). *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity*. New York: Simon & Schuster.
- S. Harter (2002). Authenticity. In: Snyder, C.R. & S.J. Lopez (red.), *Hand-*

- book of Positive Psychology*, Oxford University Press, Oxford, pp. 382-394.
- Herek, G.M. (2007). Confronting sexual stigma and prejudice: Theory and practice. *Journal of Social Issues*, 63, pp. 905-925.
- Jansen, W.S., S. Otten, K.I. van der Zee & L. Jans (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44, pp. 370-385.
- Shore, L.M., A.E. Randel, B.G. Chung, M.A. Dean, K.H. Ehrhart & G. Singh (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37/4, July, pp. 1262-1289.
- Yoshino, K. & C. Smith (2014). Fear of Being Different Stifles Talent. *Harvard Business Review*, 92/3, March, p. 28.

Over de auteur

Drs. E. Dekker (www.linkedin.com/in/ernstdekker/) is oprichter en mede-eigenaar van Dekker & Van Velzen (www.dekkervanvelzen.nl). Vanuit deze boutique faciliteert hij sinds ruim tien jaar organisaties, teams en individuen op het gebied van leiderschapsontwikkeling en heeft hij een executive (team-) coaching-praktijk. Daarvoor heeft hij ruim vijftien jaar managementervaring op operationeel, tactisch en strategisch niveau opgedaan bij grote corporate organisaties. Vraagstukken op het gebied van inclusie hebben zijn bijzondere aandacht. Binnenkort verschijnt zijn boek *Interventies in de directiekamer, praktijkboek voor de ervaren teamcoach*, dat hij samen schreef met drie collega's.

