

Inclusie is ook een keuze

VERSTERKEN VAN DE LHBT-GEMEENSCHAP BINNEN ORGANISATIES

Ernst DEKKER

INLEIDING In de literatuur wordt het thema inclusie met name belicht vanuit de context van de (werk)omgeving. Ook het D&I-beleid (diversiteit en inclusie) van veel organisaties is gericht op de context van de organisatie als geheel. Het vraagstuk luidt dan vaak: wat kan 'de organisatie' doen om de collega's zich meer inclusief te laten voelen? Het is mijn overtuiging dat dit maar de helft van het verhaal is, omdat de te includeren doelgroep zelf ook een verantwoordelijkheid heeft en een bijdrage kan leveren aan de eigen inclusie.

In dit artikel beschrijf ik de resultaten van mijn onderzoek naar mogelijke interventies die gericht zijn op medewerkers uit de lhbt-doelgroep en die de inclusie van deze

doelgroep beogen te bevorderen. Ik licht deze toe met voorbeelden uit mijn eigen praktijk.

INCLUSIE Als diversiteit gaat over verschillen tussen mensen, dan betekent inclusie dat we de verschillen waarderen. 'Diversiteit gaat over de uitnodiging voor het feestje. Inclusie betekent dat elke gast meedanst', zegt men wel. Shore e.a. (2011) stellen 'that people are included in a group if they receive a sense of belonging from the group and, at

Drs. E. Dekker is executive (team) coach en facilitator, en medeoprichter van Dekker & Van Velzen te Amsterdam. E-mail: ernst@dekkervanvelzen.nl.

the same time, are valued for their particular unique characteristics'. Zij benaderen inclusie vanuit het individu, waarbij de focus ligt op de perceptie van inclusie van de werknemer zelf binnen de groep(en) waar hij of zij deel van uitmaakt. Inclusie treedt op wanneer werknemers het gevoel hebben bij een groep te horen en tegelijkertijd gewaardeerd worden om hun unieke eigenschappen.

Shore e.a. gebruikten de 'optimal distinctiveness theory' (ODT) van Brewer als framework voor hun onderzoek (Brewer, 1991). Dit model verklaart spanningen die voortkomen uit enerzijds de behoefte om uniek te kunnen zijn (uniciteit) en anderzijds de behoefte om tot een groep te behoren (erbij horen). Jansen e.a. (2014) werken het ODT-model verder uit en stellen dat de mate van inclusie bepaald wordt door de mate waarin het individu het gevoel heeft dat tegemoet wordt gekomen aan zijn behoefte aan authenticiteit en aan zijn behoefte erbij te horen.

De beweging van exclusie naar inclusie wordt gemaakt vanuit het invullen van deze twee behoeften. Als beide volledig zijn ingevuld, dan voelt de werknemer zich volledig geïnccludeerd. Hij kan zijn wie hij is en voelt zich volledig onderdeel van de groep waar hij deel van uitmaakt. Wanneer de behoefte om bij de groep te horen heel sterk is, zijn sommige mensen bereid een deel van hun authenticiteit op te offeren om maar bij de groep te (blijven) horen. Zij passen zich graag in meer of mindere mate aan, om niet te veel uit de toon te vallen. In het ODT-model wordt dit assimilatie genoemd. Er zijn echter ook mensen die zo trots zijn op wie ze zijn, dat niet bij de groep horen voor lief nemen. Binnen organisaties worden zij vaak wel gewaardeerd op hun inhoudelijke

bijdrage, maar niet op wie ze zijn. In het ODT-model noemen we dit differentiatie.

In gesprekken met opdrachtgevers hoor ik veel over initiatieven wat betreft inclusie. Vanuit directie en HR wordt dan beleid gedefinieerd en vertaald naar een strategie met doelgroepen, doelstellingen en KPI's; daarvoor is inmiddels een heel instrumentarium beschikbaar. Toch worden de doelstellingen in veel organisaties niet gehaald. Er is dus meer aan de hand, maar wat dan? Wat mij verbaast is dat inclusie zo eenzijdig vanuit de organisatie wordt belicht. Hoe zit het eigenlijk met de te includeren werknemer zelf, wat vindt die ervan? En welke verantwoordelijkheid heeft hij of zij voor de eigen inclusie? Of, anders geformuleerd: wat is zijn of haar aandeel in dit gebrek aan inclusie? En wat kan de te includeren persoon of doelgroep zelf doen om bij te dragen aan inclusie?

Daarbij vraag ik me af of dit specifiek is voor lhbt'ers. Ik ben benieuwd in hoeverre er binnen deze doelgroep specifieke aspecten zijn die een rol spelen bij de eigen inclusie. Hierin zit ook een persoonlijke component. Ik ben homoseksueel, bracht vijftien jaar door in grote organisaties en maakte daar carrière. Het begrip inclusie bestond toen nog nauwelijks, laat staan dat er sprake was van beleid. Door mijn persoonlijke ervaringen te gebruiken als inspiratiebron voor mijn onderzoek kunnen deze nu ook betekenis krijgen voor een grotere groep.

Wanneer de werknemer zelf een aandeel heeft in zijn eigen inclusie, dan heeft hij ook zelf een keuze hoe hij omgaat met het gebrek daaraan. Maar er is meer dan alleen die keuze; het gaat namelijk vooral ook om het aanvaarden van (verwachte) consequenties van die keuze. Vanuit mijn eigen ervaring weet ik dat hier moed voor nodig is, bijvoorbeeld



om tegen een collega te zeggen dat je zijn 'homograp' eigenlijk helemaal niet zo grappig vindt. Ik keek maar al te vaak weg, want het laatste wat ik wilde was gezien worden als een oproerkraai. Ik lachte maar mee, om maar niet uit de toon te vallen. Ik was jaloers op sommige collega's die wel het lef hadden om anderen aan te spreken op hun gedrag.

Wat mij fascineert is de vraag hoe het komt dat mensen uit dezelfde doelgroep zo verschillend kunnen omgaan met hun (gebrek aan) inclusie. Reflectie, gesprekken en literatuuronderzoek hebben mij inmiddels duidelijk gemaakt dat stigmatisering een belangrijke rol speelt.

STIGMATISERING Stigma betekent letterlijk 'brandmerk' en onder stigmatisering verstaat men het proces waarbij bepaalde kenmerken aan een bepaalde persoon of groep worden toegekend. Stigmatisering kan leiden tot vooroordelen, maar ook tot een vertekend zelfbeeld. Deze vooroordelen kunnen bewust of onbewust zijn ('unconscious bias'). Fassinger e.a. (2010) diepten het begrip stigmatisering uit voor de lhbt-gemeenschap. Zij benoemen 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 binnen een wet of religie, wat betreft het begrip gezondheid of op een werkplek). Zo kon ik bij een vroegere werkgever alleen 'vrouw' invullen bij het keuzeveld 'geslacht partner' op het aanmeldingsformulier voor de collectieve verzekering. 'Een softwarefout', vertelde de assurantieadviseur mij, met het schaamrood op de kaken.

Maatschappelijk stigma consolideert vervolgens deze aannames als normaal, natuurlijk

of zelfs superieur, waardoor lhbt'ers 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*. Binnen eenzelfde maatschappij kan er overigens tussen organisaties anders worden gedacht over homoseksualiteit. Of er zijn verschillen tussen de verschillende afdelingen binnen een organisatie. Omdat mijn onderzoek zich richt op werknemers binnen organisaties, is het logisch om ook het organisatorisch stigma toe te voegen.

Individueel stigma bestaat uit de volgende componenten. Ten eerste geïnstitutionaliseerd stigma: dit komt voort uit individueel gedrag dat stigma in de hand werkt en kan variëren van uitsluiting tot geweld. Als je een keer bent uitgescholden of zelfs fysiek geweld hebt meegemaakt, omdat je hand in hand met je partner door de stad liep, kijk je een volgende keer wel beter uit of en waar je vertelt dat je homoseksueel bent. Een homograp van een collega waar hard om wordt gelachen, kan dit stigma overigens ook in de hand werken.

Gevoeld stigma ontstaat als het individu zich bewust is van een bepaald stigma en de gevolgen ervan, ongeacht of hij rechtstreeks wordt geraakt door dat stigma. Dit kan leiden tot 'minderheidsstress' die zich uit in een constante angst en het toepassen van preventieve copingstrategieën (inclusief identiteitsverhulling) op basis van hun gevoelde stigmatisering. Hierbij gaat het om de angst voor een mogelijke reactie, nog los van het feit of die daadwerkelijk plaatsvindt ('Als ze maar niet denken dat ik ook zo ben').

Geïnternaliseerd stigma ten slotte beschrijft de individuele acceptatie van de legitimiteit van het stigma en de incorporatie ervan in

iemands zelfbeeld. Als je maar vaak genoeg hoort, leest of merkt dat er iets niet goed is aan je seksuele voorkeur, komt er voor velen een moment dat ze er zelf ook aan gaan twijfelen. Dit is het meest fnuikende stigma, omdat het vaak resulteert in zelfstigma ofwel de zelfhaat, identiteitsontkenning en identiteitsverhulling waarmee veel lhbt'ers op een bepaald punt in hun leven te kampen hebben, met alle schadelijke gevolgen van dien voor hun psychische gezondheid.

Goffman (1963) introduceert nog een ander kenmerk: het 'concealable' stigma ofwel of het stigma al dan niet te verbergen valt. De lhbt'er heeft dan een 'verbergbaar' stigma en daarmee een keuze of en wat hij deelt met anderen. In mijn 'corporate life' vroeg ik me bijna wekelijks af: wat vertel ik wanneer over mijn seksuele voorkeur aan deze nieuwe klant, collega, adviseur, commissaris, enzovoort. Maar waarom moest ik het überhaupt vertellen?

De huidige inclusie-interventies richten zich met name op het verlagen van het organisatorisch stigma. De rationale is dat het voor een lhbt'er makkelijker is zichzelf te zijn, als de organisatie laat merken dat hij net zo welkom is als ieder ander en ook op dezelfde manier wordt behandeld. Mogelijk ervaart de werknemer dit zelf toch anders en zijn er belemmeringen vanuit het individuele stigma die het lastig maken om een verdere beweging naar inclusie te maken. In deze gevallen kan de werkgever een coachingstraject aanbieden.

COACHING Zoals gezegd, hangt stigmatisering – en het gevolg ervan op authenticiteit en erbij horen – samen met de beleefde mate van inclusie. Omdat het stigma verbergbaar is en het onthullen ervan (de coming-out) voor de meeste mensen een zeer bewuste en

ingrijpende gebeurtenis is geweest, is het zinvol te onderzoeken wat het effect van de onthulling was op de beleving van het cultureel-maatschappelijke stigma en het individuele stigma, en hoe deze beleving zich in de loop van de tijd heeft ontwikkeld (periode voor, tijdens en na de coming-out). Het individuele stigma wordt doorlopend gevoed door ervaringen vanuit onthullen versus verhullen (authenticiteit) en door ervaringen vanuit verbinden dan wel uitsluiten (erbij horen).

De volgende vragen geven richting en houvast om te bepalen wat ondersteunend kan zijn om inclusie te bevorderen.

- Binnen welk cultureel-maatschappelijk stigma werd de coming-out beleefd?
- Op welke leeftijd vond deze plaats?
- Hoe leefde de coachee daarnaar toe?
- Wat waren de overwegingen en gevoelens die speelden in de periode voor, tijdens en na de coming-out?
- Hoe veilig was het voor, tijdens en na de coming-out?
- Wat waren de reacties van de directe omgeving en in hoeverre kwamen die overeen met de verwachtingen?
- Zijn er specifieke gebeurtenissen die bijzonder veel indruk maakten?
- Hoe ging je daarmee om?
- Wat waren de gevolgen op enerzijds de beleving van authenticiteit en anderzijds het verlangen en het vermogen om al dan niet onderdeel te zijn van groepen?
- Hoe spelen die eerdere ervaringen een rol bij het aangaan en onderhouden van relaties met collega's in het hier en nu?

In Nederland vinden we vrijwel geen organisaties meer waar het stigma dermate sterk is dat het ronduit onveilig is om uit te komen voor de eigen seksuele oriëntatie. Uitzonde-

ringen hierop vinden we in de sportwereld en recentelijk bij de Amsterdamse brandweer. Binnen een specifieke afdeling of een team kan dit probleem zich echter wel degelijk voordoen. In dergelijke gevallen dient eerst gewerkt te worden aan het organisatorisch stigma, om daarmee een omgeving te creëren waarbinnen het veilig genoeg is voor de werknemer om überhaupt uit de kast te komen. Tegelijkertijd laat de *LHBT-monitor 2018* zien dat werknemers uit deze doelgroep die uit de kast gekomen zijn, relatief minder tevreden zijn over hun werksituatie en vaker te maken hebben met ongewenst gedrag (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2018). Ook komt een burn-out in deze groep vaker voor dan bij de heteroseksuele collega's. Naar mijn overtuiging is hier niet alleen de organisatie aan zet, ook de lhbt'er zelf heeft een verantwoordelijkheid of op zijn minst een keuze hoe hiermee om te gaan. Dat dit niet altijd makkelijk is en ondersteuning nodig kan zijn, is evident.

ASSIMILATIE Op basis van het gemiddeld tot lage organisatorische stigma zou het veilig moeten zijn om meer authentiek te zijn zonder de aansluiting met de groep te verliezen. Harter (2002) omschrijft authenticiteit als het vermogen van het individu om te handelen in overeenstemming met zijn 'true self'. Dat dit toch anders wordt ervaren, heeft alles te maken met het aanwezige individuele stigma. Zolang dat gevoeld wordt, is een veilige omgeving niet voldoende om overeenkomstig het 'true self' te handelen en vindt een vorm van aanpassing plaats. Dat de mate van aanpassing heel subtiel kan zijn, blijkt uit het voorbeeld van coach Maarten.

Bij binnenkomst toont Maarten zich als 'every inch a gentleman'. Hij geeft aan

moeite te hebben met enkele andere directeuren in het bestuur waar hij deel van uitmaakt. In overlegsituaties vindt hij het lastig om een afwijkend standpunt naar voren te brengen en te verdedigen, omdat hij bang is voor de reacties van zijn collega's. Hij houdt dan liever zijn mond en stemt bij-voorbeeld in met een besluit waar hij het eigenlijk niet (helemaal) mee eens is. Dit gebeurt met name in het directieteam; binnen zijn eigen team staat hij eerder bekend als dominant en besluitvaardig.

In onze tweede sessie vertelt hij over zijn privésituatie en besteedt ruim aandacht aan zijn homoseksualiteit, zijn huwelijksfeest en hoeveel vrienden en (oud-)collega's daarbij waren, en hoe blij hij is dat hij op zijn werk uit de kast gekomen is. Ik krijg een wat ongemakkelijk gevoel. Ik vraag hem in hoeverre hij zijn homoseksualiteit aanvaardt. Het is even stil en dan zegt hij luid en duidelijk: 'Volledig.' Ik geef hem terug dat het even duurde voordat hij zijn 'vastberaden' antwoord gaf en dat ik het gevoel heb dat hij zich op de een of andere manier aan het verantwoorden is naar mij, omdat hij zo vaak en nadrukkelijk aangeeft dat zijn homoseksualiteit geen rol speelt. Dit verbaast hem, dit is nieuw voor hem. Het raakt hem ook en hij geeft aan dat hij 'uit balans raakt' door mijn opmerking. Ik vraag en krijg toestemming om dit samen verder te onderzoeken.

We besteden vervolgens ruim aandacht aan de periode voor zijn coming-out. Hij was zo bang voor de reacties van zijn omgeving, dat hij zich vanaf het begin van zijn puberteit tot ver in zijn studententijd voordeed als heteroseksueel, door het gedrag en uiterlijk van vrienden zo goed mogelijk te kopiëren. Dit 'masker' werd als een tweede natuur. Zijn coming-out voelde als een grote

bevrijding, ook al reageerde niet iedereen meteen onverdeeld positief. Na zijn studie nam hij zich voor om de wereld te laten zien dat hij net zo succesvol kon zijn als ieder ander en dat zijn homoseksualiteit hem daarbij niet in de weg zou staan.

Ik vraag of hij zichzelf ook succesvol vond. Het wordt stil. Dan vertelt Maarten dat hij dat heel graag wilde geloven, maar dat hij het niet kon geloven, hoe hij daar ook zijn best voor deed. Ik merk op dat het voor mij voelt alsof hij zijn masker nog steeds niet helemaal afgezet heeft en vraag of hij het aandurft om dat masker in onze gesprekken wat meer te laten zakken.

In de volgende sessies besteden we aandacht aan zijn zelfbeeld en met name aan datgene wat hij nog steeds ten diepste afwijst. Hij durft hier nu contact mee te maken, waardoor zijn afwijzing niet meteen verdwijnt, maar wel hanteerbaar wordt. Zo vat hij moed om op het werk meer van zichzelf te laten zien. Tegen zijn verwachting in wordt zijn plek binnen het directieteam daardoor juist steviger. Zijn collega's vertellen hem hoe blij ze zijn met zijn meer uitgesproken bijdrage tijdens vergaderingen en hoezeer ze zijn mening op prijs stellen.

Kenmerkend voor mensen binnen deze groep is dat zij 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 voor bepaalde aspecten van de eigen persoonlijkheid en/of bijbehorende leefstijl. Die voedt dan de angst dat collega's meer te weten kunnen komen dan ze 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 dan maar dat ik een verjaardag had bij een goede vriend.' Hij kan voor zijn gevoel niet volledig zijn wie hij is, en past zijn gedrag en/of voorkomen daarom aan, om zo stigmatisering vanuit de omgeving te verminderen of te voorkomen.

De belangrijkste succesfactor bij coaching met deze groep is het geboden containment. Er moet een omgeving worden geboden waarin de coachee contact durft te maken met datgene wat hij tot dan toe verborgen heeft gehouden en mogelijk afwijst. Of dat nu gebeurt met een analytische bril, met patronen, scripts en ouderboodschappen vanuit TA of vanuit belemmerende overtuigingen binnen NLP, is minder relevant. Veel meer maakt de stijl van coaching het verschil, waarbij non-directieve stijlen (zoals vrijmaken, exploreren en versterken) uit de indeling van Heron (1975) het meest geschikt zijn.

DIFFERENTIATIE Waar bij assimilatie meer veiligheid wordt bereikt door zoveel mogelijk op te gaan in de groep en niet op te vallen, wordt bij differentiatie juist meer veiligheid bereikt door zich in zekere mate af te zonderen. Als je er niet bij hoort, kun je immers ook niet worden buitengesloten. Van differentiatie is sprake als de werknemer zich niet expliciet onderdeel voelt van een groep, maar wel wordt gewaardeerd om zijn bijdrage aan de groep. Meer dan andere collega's kan hij een afwijkend geluid laten horen. Zijn legitimiteit is dit 'herkenbaar anders'-zijn, waarbij onafhankelijkheid en authenticiteit behulpzaam zijn. De prijs die hiervoor mogelijk wordt betaald is dat de medewerker minder invloed heeft dan collega's, omdat hij meer aan de zijlijn staat ('We weten wie het zegt').

Medewerkers in deze groep zijn over het al-

gemeen trots op wie ze zijn, het individuele stigma is laag. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in kleding en een uitgesproken houding met bijbehorend gedrag. De impliciete boodschap is: 'Het maakt mij niet uit hoe jij over me denkt – ik ben wie ik ben.'

Het volgende voorbeeld gaat over Maria, partner bij een advocatenkantoor. Ondanks haar zakelijke succes wordt zij vaak overgeslagen bij benoemingen in interne commissies. Dit baart haar zorgen, want deze commissies zijn een voorportaal naar een positie in het dagelijks bestuur, een rol die zij als kroon op haar werk ziet en sterk ambieert. In een coachingstraject onderzoeken we wat de redenen kunnen zijn waarom zij niet wordt benoemd.

Maria is opgegroeid in een streng gelovig katholiek Brabants gezin. Ze kwam op haar zestiende uit voor haar lesbische gevoelens en daar was zowel thuis als in haar vriendenkring weinig begrip voor. Dit maakte haar recalcitrant; ze voelde zich niet meer thuis in het dorp. De verhuizing naar Amsterdam om rechten te studeren, voelde als een grote bevrijding. Direct na haar studie begon ze als advocaat en na enkele omzwervingen werd ze partner bij het kantoor waar ze nu werkzaam is. Hier is het geen geheim dat ze al jaren samenleeft met haar vriendin.

Tijdens de coaching wordt inzichtelijk hoe Maria's coming-out en de periode erna nog steeds (onbewust) een rol spelen in hoe zij relaties aangaat of juist uit de weg gaat. De pijn van de uitsluiting tijdens haar puberteit wilde ze nooit meer ervaren. Haar recalcitrantie was haar afweer waarmee ze de ander op afstand kon houden; ze voorkwam uitsluiting door simpelweg niet aan te sluiten. Dit gaf haar een groot gevoel van

veiligheid. Tijdens haar studententijd had ze die afweer minder hard nodig, omdat ze een omgeving koos waarbinnen ze zich veilig voelde en niet bang was voor uitsluiting. Dit gaf haar een heel prettig gevoel.

Werkomgevingen waren voor Maria echter niet a priori veilig; met name de overwegend mannelijke en heteroseksuele partnergroep doet haar denken aan haar oude dorp. Onbewust projecteert ze oude ervaringen, emoties en afweer op deze groep. Waarmee ze ook haar oude afweer weer inzet: een bepaalde mate van recalcitrantie. Niet zoals in haar puberteit, maar meer subtiel. Ze heeft een iets afwijkende kledingstijl, gaat kantoorborrel en andere social events uit de weg en laat weinig los over haar privéleven. Een collega vertelde haar eens dat 'ze het erover gehad hadden' op kantoor. Men begrijpt niet waarom het zo lastig is om contact met haar te krijgen. Ze hebben echt geen moeite met wie ze is. Sterker nog: ze zijn nieuwsgierig naar haar vriendin en zouden die graag eens leren kennen. Waarom houdt Maria dat toch allemaal af?

In de coaching realiseert Maria zich dat ze, vanuit haar projectie, anderen al veroordeelt voor deze iets hebben kunnen doen of zeggen. Eigenlijk gedrag dat ze – zeker als advocaat – ten diepste afkeurt. De paradox dat zij vooral degene is die mensen uitsluit, opent haar de ogen. We onderzoeken welke stappen zij zou kunnen zetten om toch de verbinding aan te gaan. Haar collega's beantwoorden dit zonder meer positief en zijn blij dat ze een betere band met haar kunnen opbouwen. Inmiddels is Maria lid van twee commissies op kantoor. Vol trots vertelt ze dat ze 'zelfs' enkele collega's heeft uitgenodigd voor een etentje bij haar thuis en dat dit een heel bijzondere avond was.

Ook voor deze groep zijn non-directieve stijlen het meest voor de hand liggend om contact te maken met afweermechanismen. Omdat het individuele stigma lager is, zijn in een later stadium wat meer voorschrijvende stijlen ook behulpzaam, met name als het gaat om het uitproberen van ander gedrag. Denk hierbij aan meer directieve methodieken, zoals GROW of oplossingsgericht coachen.

TOT BESLUIT Kern van mijn betoog is dat de combinatie van organisatorisch stigma en individueel stigma bepaalt in hoeverre een lhbt'er ervoor kiest om al dan niet en in welke mate uit de kast te komen en de verbinding aan te gaan met collega's. Mijn hypothese is dat, als het individueel stigma afneemt, het organisatorisch stigma ook zal afnemen. Deze afname van het organisatorisch stigma leidt vervolgens tot een versterking van de inclusieve cultuur.

Het aanbieden van coaching is daarmee een interventie die iedere organisatie die werk maakt van inclusie, dient te overwegen. Niet alleen voor het welzijn van het individu, maar ook omdat daarmee een bijdrage wordt geleverd aan de inclusieve cultuur van de organisatie zelf. Met andere woorden: inclusie van binnenuit. 

LITERATUUR

- Brewer, M.B. (1991). The social self: on being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475-482.
- Fassinger, R.E., Shullman, S.L. & Stevenson, M.R. (2010). Toward an affirmative lesbian, gay, bisexual, and transgender leadership paradigm. *American Psychologist*, 65 (3), 201-215.
- Goffman, E. (1963). *Stigma: notes on the management of spoiled identity*. New York: Simon & Schuster.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382-394). Oxford: University Press.
- Heron, J. (1975). *Helping the client: a creative practical guide*. Londen: Sage.
- Jansen, W.S., Otten, S., Zee, K.I. van der & Jans, L. (2014). Inclusion: conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44, 370-385.
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H. & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research. *Journal of Management*, 37 (4), 1262-1289.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2018). *LHBT-monitor 2018*. Den Haag: SCP.