



Universiteit Utrecht

Diversiteit en inclusie door de ogen van LHBT+-medewerkers



*Een kwalitatief onderzoek naar LHBT+-medewerkers en hun verhalen
over diversiteit en inclusie op de werkvloer*

Karlijn Smoor

Utrecht, 2019

Diversiteit en inclusie door de ogen van LHBT+-medewerkers

Een kwalitatief onderzoek naar LHBT+-medewerkers en hun verhalen over
diversiteit en inclusie op de werkvloer

Auteur: Karlijn Smoor

Studentnummer: 6248888

Master: Communicatie, Beleid en Management

Departement: Bestuurs- & Organisationswetenschap

Faculteit: Recht, Economie, Bestuur & Organisatie

Instelling: Universiteit Utrecht

Begeleider: dr. M.H. Winnubst

Tweede lezer: dr. P.G.E. Wijntuin

Plaats en datum afronding: Utrecht, 21 juni 2019

Bron afbeelding voorkant: <https://www.axa.be/ab/NL/over-axa/diversiteit-en-inclusie/Pages/default.aspx>

Inhoudsopgave

| | |
|---|-----------|
| Voorwoord..... | 6 |
| Samenvatting..... | 7 |
| 1. Inleiding..... | 9 |
| 1.1 Case study | 11 |
| 1.2 Probleemstelling | 11 |
| 1.3 Relevantie..... | 12 |
| 1.4 Leeswijzer | 12 |
| 2. Diversiteit en inclusie bij Consultancy&Co..... | 14 |
| 2.1 Het diversiteitsbeleid van Consultancy&Co | 14 |
| 2.2 Stand van zaken omtrent diversiteit en inclusie bij Consultancy&Co..... | 15 |
| 3. Onderzoeksmethoden | 17 |
| 3.1 Kwalitatief onderzoek..... | 17 |
| 3.2 Literatuuronderzoek..... | 18 |
| 3.3 Documentenanalyse | 18 |
| 3.4 Dataverzameling | 19 |
| 3.4.1 Expertinterviews | 19 |
| 3.4.2 Narratieve interviews..... | 20 |
| 3.5 Respondenten | 23 |
| 3.6 Analyse..... | 24 |
| 3.6.1 Expertinterviews | 24 |
| 3.6.2 Narratieve analyse | 24 |
| 3.7 Kwaliteitseisen van kwalitatief onderzoek..... | 26 |
| 3.7.1 Betrouwbaarheid | 26 |
| 3.7.2 Interne validiteit | 26 |
| 3.7.3 Externe validiteit | 27 |
| 3.7.4 Rol van onderzoeker..... | 27 |
| 4. Literatuuronderzoek..... | 28 |
| 4.1 Diversiteit | 28 |
| 4.1.1 Diversiteit en enge zin en in ruime zin..... | 28 |
| 4.1.2 Businesscase van diversiteit..... | 29 |
| 4.1.3 Diversiteitsmanagement | 29 |
| 4.2 Inclusie | 30 |
| 4.2.1 Definitie inclusie | 30 |

| | | |
|---|--|-----------|
| 4.2.2 | Overzicht van inclusie | 31 |
| 4.3 | Sociale psychologie | 32 |
| 4.4 | Seksuele geaardheid in organisaties | 34 |
| 4.5 | Barrières voor LHBT+'ers | 35 |
| 4.5.1 | Heteronormativiteit | 35 |
| 4.5.2 | Subtiele vooroordelen..... | 37 |
| 4.5.3 | Onzichtbaarheid: geaardheid verhullen of openbaren? | 38 |
| 4.6 | Ondersteunende factoren voor LHBT+'ers in organisaties | 39 |
| 4.6.1 | Ondersteunend beleid, klimaat en werkrelaties | 39 |
| 4.6.2 | Commitment van de top voor diversiteit en inclusie..... | 42 |
| 5. | Resultaten..... | 43 |
| Deel I: Diversiteit en inclusie in het algemeen..... | | 43 |
| 1.1. | Definitie diversiteit en inclusie..... | 43 |
| 1.2. | Stand van zaken diversiteit en inclusie | 44 |
| 1.3 | Verskil tussen Consulting en Financiële services | 45 |
| Deel II: Ervaringen als LHBT+'er | | 47 |
| <i>II a: Ervaringen tijdens specifieke loopbaanmomenten</i> | | <i>47</i> |
| 2a.1 | Huidige situatie | 47 |
| 2a.2 | Ervaringen tijdens de sollicitatieprocedure en eerste weken..... | 48 |
| 2a.3 | Ervaringen tijdens momenten van promotie..... | 48 |
| <i>II b. Belemmerende factoren in de organisatie voor LHBT+'ers</i> | | <i>50</i> |
| 2b.1 | Bussinesscase als motief | 50 |
| 2b.2 | Heteronormativiteit en taalgebruik | 51 |
| 2b.3 | Focus op vrouwen in uitvoering diversiteitsbeleid..... | 53 |
| 2b.4 | Gebrek aan diversiteit en draagvlak in top..... | 54 |
| <i>II c. Ondersteunende factoren in de organisatie voor LHBT+'ers</i> | | <i>56</i> |
| 2c.1 | Ondersteunende symbolen in organisatie | 56 |
| 2c.2 | Ondersteunende communicatie en evenementen | 57 |
| 2c.3 | Rolmodellen en LHBT+-netwerk | 58 |
| 2c.4 | Ondersteunende werkrelaties..... | 59 |
| 2c.5 | Dilemma: aandacht voor LHBT+ maar niet te veel..... | 61 |
| 2c.6 | Overzicht resultaten deel II | 62 |
| 6. | Conclusie | 64 |
| 7. | Discussie | 68 |
| Literatuurlijst..... | | 71 |

| | |
|---|-----------|
| Bijlagen..... | 79 |
| Bijlage I: Topiclijst expertinterviews – Nederlandse versie | 79 |
| Bijlage II: Topiclijst expertinterviews – Engelse versie..... | 82 |
| Bijlage III: Topiclijst narratieve interviews – Nederlandse versie..... | 85 |
| Bijlage IV: Topiclijst narratieve interviews – Engelse versie..... | 87 |
| Bijlage V: Informed consent – Nederlandse en Engelse versie | 89 |
| Bijlage VI: Codeboom..... | 91 |

Voorwoord

Na in de twee mooiste steden, Groningen en Utrecht, gestudeerd te hebben, komt er met deze masterscriptie een einde aan mijn studententijd. Ik sluit een mooie periode af, die heeft geresulteerd in het behalen van de bachelorbul Communicatie- en Informatiewetenschappen, het afronden van het Honours College en het afsluiten van de master Communicatie, Beleid en Management.

Tijdens het mastervak Advieskunde ben ik voor het eerst in aanraking gekomen met de onderwerpen diversiteit en inclusie, die centraal staan in deze scriptie. Belangrijke en actuele onderwerpen die meteen mijn interesse wekte. Tot mijn genoegen heb ik mij tijdens dit onderzoek verder in dit onderwerp kunnen verdiepen. Mijn intrinsieke motivatie voor dit onderwerp, waarin gelijkheid en respect centraal staan, hebben ervoor gezorgd dat ik met veel enthousiasme aan dit onderzoek gewerkt heb. Het onderzoek heb ik uitgevoerd in de hoedanigheid van scriptant en werkstudent bij Consultancy&Co. Ik kijk terug op een ontzettend leerzame, waardevolle en uitdagende periode, waarin veel hoogtepunten werden afgewisseld met enkele dieptepunten.

Een tweetal mensen wil ik ontzettend bedanken voor de begeleiding tijdens het onderzoeksproces. Ten eerste mijn scriptiebegeleider Madeline Winnubst. Ik wil haar bedanken voor de uitgebreide en leerzame feedback gedurende het gehele proces. Daarnaast wil ik mijn begeleider van Consultancy&Co bedanken voor zijn betrokkenheid, goede adviezen en het introduceren van verscheidene sleutelfiguren binnen de organisatie.

Daarnaast bedank ik graag een aantal mensen voor de mentale ondersteuning tijdens het schrijfproces. Ten eerste Jochem, mijn ouders en broer(tje) voor de lieve, motiverende en geruststellende woorden. En ten slotte mijn 'partners in crime'-studiegenoten Annelies en Myrthe, die altijd bereid waren om advies te geven en zeer aangenaam gezelschap waren tijdens de vele uren in de universiteitsbibliotheek.

Met deze scriptie geef ik inzicht in de verhalen die leven onder LHBT+-medewerkers bij de organisatie Consultancy&Co. Ik hoop met deze scriptie bij te dragen aan het vergroten van de kennis en het bewustzijn omtrent diversiteit en inclusie op de werkvloer. Ik wens u veel leesplezier toe.

Samenvatting

In dit kwalitatieve onderzoek staan diversiteit en inclusie in organisaties centraal. Veel organisaties ondervinden moeilijkheden om divers en inclusief te worden (Shore, Cleveland, & Sanchez, 2017). Diversiteit heeft betrekking op de aanwezige verschillen tussen medewerkers in de organisatie, terwijl inclusie betrekking heeft op de verbondenheid van medewerkers. Inclusie beschrijft in hoeverre een medewerker een gevoel van verbondenheid met de groep en een gevoel van authenticiteit ervaart (Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe Ehrhart & Singh, 2011). Authenticiteit geeft de mate aan waarin een individu de ruimte ervaart om zichzelf te kunnen zijn binnen een groep.

In dit onderzoek is ingezoomd op het diversiteitsaspect seksuele geaardheid. De afkorting LHBT+ wordt gebruikt om de vormen van seksuele geaardheid aan te duiden die niet vallen onder heteroseksualiteit. Steeds meer LHBT+'ers zijn open over hun seksuele geaardheid op het werk (Kuyper, 2016). Uit cijfers blijkt echter dat veel LHBT+-medewerkers zich onveilig voelen op de werkvloer (Van Beusekom & Kuyper, 2018). Er is dus nog geen sprake van een inclusieve werkomgeving voor deze medewerkers.

Een case study is uitgevoerd bij Consultancy&Co, een internationale organisatie die professionele diensten levert. Op verzoek van de organisatie wordt de naam Consultancy&Co als pseudoniem gebruikt om de organisatie aan te duiden. De hoofdvragen die in het onderzoek centraal staan zijn:

- 1. Welke verhalen hebben LHBT+-medewerkers van de afdeling Consulting en Financiële services van Consultancy&Co over diversiteit en inclusie op de werkvloer?*
- 2. Hoe verhouden de verhalen van de LHBT+-medewerkers zich tot het diversiteitsbeleid van Consultancy&Co?*

Eerst is door middel van een documentenanalyse het diversiteitsbeleid van Consultancy&Co beschreven. Vervolgens zijn drie expertinterviews afgenomen met medewerkers die nauw betrokken zijn bij het diversiteitsbeleid van Consultancy&Co. Ten slotte zijn met behulp van narratieve interviews verhalen opgehaald van zestien LHBT+-medewerkers van Consultancy&Co. De verhalen geven inzicht in de huidige stand van zaken rondom diversiteit en inclusie in de organisatie, vanuit de ogen van LHBT+-medewerkers.

Voorafgaand aan het onderzoek werd verondersteld dat er verschil zou zitten tussen de verhalen van medewerkers van Consulting en Financiële services. Deze veronderstelling is niet

bevestigd. Daarentegen blijkt er verschil te zitten tussen de verhalen van respondenten met verschillende geaardheden. De biseksuele en panseksuele respondenten blijken het meeste moeite te ervaren om zichzelf te zijn op de werkvloer. Ten slotte blijkt er verschil te zitten tussen de verhalen van medewerkers op basis van de plek die zij hebben in de hiërarchie van de organisatie. Respondenten met een hoge functie geven aan dat het makkelijker is geworden om zichzelf te zijn nu ze een hoge functie bekleden.

Aan de hand van de verhalen zijn verscheidene factoren geïdentificeerd die als ondersteunend en als belemmerend worden ervaren in de organisatie door LHBT+-medewerkers. Een ondersteunende factor die als positief wordt ervaren binnen Consultancy&Co is de aanwezigheid van ondersteunende symbolen in de organisatie. Ook deelname van de organisatie aan LHBT+-evenementen als de Pride wordt gewaardeerd. De werkomgeving binnen Consultancy&Co wordt gedomineerd door heteronormativiteit. In het taalgebruik op de werkvloer, dat volledig is gebaseerd op de hetero-norm, ontbreekt in veel gevallen sensitiviteit voor mensen met een andere geaardheid. In de verhalen over het diversiteitsbeleid komt naar voren dat de eenzijdige focus op de businesscase als motief voor het voeren van het diversiteitsbeleid als negatief wordt ervaren. De respondenten willen ook de morele kant horen, waarbij gefocust wordt op het feit dat de organisatie het belangrijk vindt dat iedereen zich goed voelt op de werkvloer. Een aanbeveling die uit de resultaten vloeit is dan ook om het morele motief te benoemen in het diversiteitsbeleid en in andere interne communicatie. Een ondersteunende factor die nog niet voldoende aanwezig is binnen Consultancy&Co is de aanwezigheid van rolmodellen uit de LHBT+-community. Rolmodellen kunnen een voorbeeld zijn voor andere LHBT+-medewerkers die carrière willen maken in de organisatie. De tweede aanbeveling voor organisaties is om de aanwezigheid van rolmodellen te stimuleren in alle lagen van de organisatie.

1. Inleiding

De regenboogvlag, die sinds 1978 het symbool is van de LHBT+-community (Sanders, 2018), is tegenwoordig niet meer weg te denken uit onze samenleving. De afkorting LHBT wordt gebruikt om de vormen van seksuele geaardheid aan te duiden die niet vallen onder heteroseksualiteit: Lesbisch, Homo, Biseksueel en Transgender. De plus achter de afkorting verwijst naar de geaardheden die hier in de afgelopen tijd aan zijn toegevoegd (zie hoofdstuk 3). Door het hele land wapperde afgelopen januari de regenboogvlag als tegenreactie op de Nashville-verklaring, waarin homoseksualiteit en transgenderisme expliciet werden afgewezen (Wennekes, 2019). In negen steden van Nederland wordt het Gay Pride evenement georganiseerd, waarin respect voor LHBT+ centraal staat. De afgelopen jaren is er steeds meer aandacht gekomen voor genderneutraliteit, wat inhoudt dat er geen onderscheid wordt gemaakt tussen mannen en vrouwen en iemands identiteit niet wordt toegekend aan een specifiek geslacht (Madave, 2018). Dit blijkt bijvoorbeeld uit de 53 genderneutrale emoji's die Google heeft geïntroduceerd op nieuwe Androidtelefoons (Nu.nl, 2019).

Steeds meer mensen zijn open over hun seksuele geaardheid op het werk (Kuyper, 2016). Kuyper (2016) legt uit dat LHBT+-medewerkers hun identiteit op het werk steeds meer verenigen met hun persoonlijke identiteit. Nederland wordt vaak omschreven als een tolerant land op het gebied van seksuele geaardheid, maar de cijfers uit de LHBT-monitor 2018 stroken niet met deze ogenschijnlijke acceptatie (Van Beusekom & Kuyper, 2018). Het Sociaal en Cultureel Planbureau onderzocht in de LHBT-monitor de leefsituatie van deze groep, onder andere op het werk. De cijfers zijn gebaseerd op bevolkingsonderzoeken, waaruit naar voren komt dat veel LHBT-medewerkers zich onveilig voelen op de werkvloer (Van Beusekom & Kuyper, 2018). 30 procent van de LHBT+-medewerkers houdt de seksuele geaardheid of identiteit verborgen. Ze verhullen daarmee een belangrijk deel van henzelf (Clair, Beatty, & MacLean, 2005). Daarnaast blijkt dat 30 procent van de lesbiennes en 21 procent van de homoseksuele mannen die wel 'uit de kast' durven te komen op het werk vervolgens last hebben van negatieve bejegening. Ook komt het voor dat deze groep wel getolereerd wordt, maar zich niet altijd daadwerkelijk geaccepteerd voelt op de werkvloer (Diversiteit in Bedrijf, 2018).

Tot 2000 was seksuele geaardheid geen noemenswaardig thema in organisaties (Sabharwal, Levine & D'Agostino, 2018). In die tijd had diversiteit enkel betrekking op verschillen in sekse, ras en etniciteit. Dit is wat we tegenwoordig de definitie van diversiteit in enge zin noemen

(Nkomo & Cox, 1996). Vanaf 1980 vond een ontwikkeling plaats, waarin steeds meer aspecten van diversiteit aandacht kregen, zoals diversiteit in opleidingsniveau en beperkingen (Broadnax, 2010; Nkomo & Hoobler, 2014). Tegenwoordig wordt de term diversiteit opgevat als alle zichtbare en niet zichtbare kenmerken waarop mensen van elkaar kunnen verschillen (Van Knippenberg, De Dreu en Homan, 2004). Dit is de definitie van diversiteit in ruime zin, waaronder ook verschillen in normen, waarden, behoeften en karaktereigenschappen vallen.

Organisaties erkennen steeds meer de noodzaak en de waarde van een divers personeelsbestand (Kirton & Greene, 2016). De noodzaak van diversiteit komt onder andere voort uit de zogenaamde ‘war on talent’ die op dit moment plaatsvindt. De Nederlandse economie is de afgelopen jaren gegroeid. Dit heeft geleid tot een krapte op de arbeidsmarkt, met als gevolg een vraag naar arbeidskrachten (Borghouts-van de Pas, Bosmans, Verschoor, & Wilthagen, 2019). Effectieve en efficiënte inzet van medewerkers is hierdoor zeer belangrijk geworden voor organisaties. Doordat er optimaal gebruik gemaakt moet worden van de diversiteit aan talenten en vermogens op de arbeidsmarkt, kunnen organisaties het zich niet permitteren om groepen uit te sluiten. Daarnaast kan diversiteit in het personeelsbestand positieve effecten teweegbrengen, zoals een hoge mate van creativiteit, innovatievermogen en betrokkenheid bij de organisatie (Mor Barak, Lizano, Kim, Duan, Rhee, Hsiao, & Brimhall, 2016). In de afgelopen jaren is echter het besef ontstaan dat het hebben van een divers personeelsbestand niet altijd positieve effecten tot gevolg heeft. Diversiteit kan ook leiden tot conflicten tussen medewerkers, productiviteitsverlies en prestatievermindering (Gonzalez & DeNisi, 2009). Om diversiteit in een organisatie te laten slagen is inclusie nodig (Hofhuis, Van der Zee & Otten, 2011). Inclusie beschrijft in hoeverre een medewerker ervaart dat hij of zij een gewaardeerd lid is van de groep door een gevoel van verbondenheid en authenticiteit te ervaren (Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe Ehrhart & Singh, 2011). Jansen (2015) legt uit dat verbondenheid aangeeft in hoeverre een individu het gevoel heeft erbij te horen. Authenticiteit geeft de mate aan waarin een individu de ruimte ervaart om zichzelf te kunnen zijn binnen een groep. Voor het creëren van een inclusieve organisatie is het niet voldoende dat medewerkers getolereerd worden. Het personeel moet zich gewaardeerd en opgenomen voelen in de groep. Inclusie heeft onder andere een positieve invloed op de retentie, het behoud, van medewerkers (Mor Barak et al., 2016). Mor Barak (2015) wijst op het feit dat inzicht in de mate van ervaren inclusie noodzakelijk is voor een langdurige verankering van diversiteit in organisaties. Diversiteit zegt iets over de representatie, ofwel de aanwezige verschillen in de groep, terwijl inclusie betrekking heeft op de betrokkenheid. Het is niet genoeg om diverse mensen in de organisatie

te hebben. Iedereen moet dezelfde kans krijgen om mee te doen en erbij te horen. Onderzoekers zijn tot een consensus gekomen dat diverse organisaties niet automatisch gelijkstaan aan inclusieve organisaties (Mor Barak, et al., 2016). De uitdaging voor organisaties is dus om zowel divers als inclusief te zijn.

1.1 Case study

Dit onderzoek is uitgevoerd in de organisatie Consultancy&Co. Op verzoek van de organisatie wordt de naam Consultancy&Co als pseudoniem gebruikt om de organisatie aan te duiden. Consultancy&Co is een internationale organisatie, die professionele diensten verleent in meer dan 150 landen. In Nederland heeft de organisatie ruim 5.500 medewerkers. In dit onderzoek zijn twee afdelingen van Consultancy&Co met elkaar vergeleken: Consulting en Financiële services. Op consultancy.nl (2018) is te lezen dat het belang van diversiteit en inclusie binnen adviesbureaus al geruime tijd is doorgedrongen. Ondanks dat Consultancy&Co veel aandacht besteedt aan diversiteit en inclusie, blijkt uit interne onderzoeken dat de doelstellingen op het gebied van diversiteit en inclusie nog niet behaald worden.

1.2 Probleemstelling

In Nederland wordt geschat dat 1 op de 15 volwassenen tot de LHBT+-groep behoort (Kuyper, 2016). Zoals eerder besproken blijkt uit de cijfers over LHBT+-medewerkers dat deze groep in veel gevallen nog geen inclusieve omgeving ervaart op het werk. In dit onderzoek worden de percepties van LHBT+-medewerkers van Consultancy&Co achterhaald door te vragen naar verhalen over de werksituatie. Het uitgangspunt in dit onderzoek is dat ieder mens betekenis aan zijn leven geeft door gebeurtenissen te reconstrueren in verhalen. Clandinin en Connelly (2000) leggen uit dat een onderzoeker door verhalen op te halen speciale toegang kan krijgen tot de beleving van de respondenten en de manier waarop zij de werkelijkheid construeren.

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de verhalen die leven onder LHBT+-medewerkers op het gebied van diversiteit en inclusie. Uit de verhalen kunnen vervolgens ondersteunende en belemmerende factoren geïdentificeerd worden in een organisatie.

De hoofdvragen die beantwoord zullen worden in dit onderzoek zijn:

1. *Welke verhalen hebben LHBT+-medewerkers van de afdeling Consulting en Financiële services van Consultancy&Co over diversiteit en inclusie op de werkvloer?*
2. *Hoe verhouden de verhalen van de LHBT+-medewerkers zich tot het diversiteitsbeleid van Consultancy&Co?*

Eerst is door middel van een documentenanalyse het diversiteitsbeleid van Consultancy&Co beschreven. Het diversiteitsbeleid geeft inzicht in de doelstellingen en overtuigingen van Consultancy&Co op het gebied van diversiteit en inclusie en de aanpak die zij voor ogen hebben om dit te bereiken. Vervolgens zijn expertinterviews afgenomen met drie medewerkers die nauw betrokken zijn bij het diversiteitsbeleid van Consultancy&Co. Ten slotte zijn met behulp van narratieve interviews verhalen opgehaald van zestien LHBT+-medewerkers van Consultancy&Co.

1.3 Relevantie

Het onderzoek zal bijdragen aan het vergroten van de kennis over hoe LHBT+-medewerkers bepaalde werksituaties en diversiteitsinitiatieven ervaren. Jonasson, Lauring en Guttormsen (2018) benadrukken dat er gebrek is aan kwalitatief onderzoek op het gebied van inclusie in organisaties. Mor Barak et al. (2016) geven aan dat er meer inzicht moet komen in de mechanismes die inclusie bevorderen in organisaties. Webster, Adams, Maranto en Sawyer (2018) pleiten voor meer en passender onderzoek naar de situatie van LHBT+'ers. Er is volgens de onderzoekers behoefte aan onderzoek waarin deze doelgroep aan het woord wordt gelaten over hun percepties van onder andere het werkklimaat. Uit de verhalen die in dit onderzoek worden opgehaald kunnen factoren geïdentificeerd worden die de medewerkers als ondersteunend of als belemmerend ervaren op de werkvloer en in het diversiteitsbeleid.

Diversiteit en inclusie staan tegenwoordig bij veel organisaties hoog op de agenda (Benschop & Doelman, 2018), maar een groot deel van deze organisaties ondervindt moeilijkheden om divers en inclusief te worden (Shore, Cleveland, & Sanchez, 2017). Veel LHBT+'ers ervaren nog geen inclusie op de werkvloer (Van Beusekom & Kuyper, 2018). De resultaten zijn allereerst relevant voor Consultancy&Co, doordat de organisatie inzicht krijgt in hoe de werksituatie wordt ervaren door LHBT+-medewerkers. Daarnaast zijn de resultaten van dit onderzoek vooral voor soortgelijke grote, internationale professionele dienstverleners relevant en van toepassing zijn.

1.4 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk is meer informatie over de organisatie Consultancy&Co te lezen. In dit hoofdstuk is een beschrijving van het diversiteitsbeleid van de organisatie opgenomen. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 stilgestaan bij de onderzoeksmethoden die gehanteerd zijn. In hoofdstuk 4 worden relevante theoretische concepten uitgediept. De belangrijkste resultaten

uit de empirie en analyse zijn beschreven in hoofdstuk 5. Ten slotte zijn de conclusie en discussie te lezen, gevolgd door de literatuurlijst en de bijlagen.

2. Diversiteit en inclusie bij Consultancy&Co

In dit hoofdstuk wordt het diversiteitsbeleid van Consultancy&Co beschreven op basis van verzamelde beleidsdocumenten. Vervolgens wordt kort besproken hoe de huidige stand van zaken is omtrent diversiteit en inclusie bij Consultancy&Co.

2.1 Het diversiteitsbeleid van Consultancy&Co

Consultancy&Co heeft een Nederlands diversiteitsbeleid en een algemeen diversiteitsbeleid die geldt voor alle vestigingen van de organisatie wereldwijd. Hoe deze zich tot elkaar verhouden wordt niet beschreven in de beleidsstukken. In deze beschrijving wordt gefocust op het nationale diversiteitsbeleid van de organisatie in Nederland. Kenmerkend voor de beleidsstukken is dat er geen uitgebreid beleidsdocument is. In plaats daarvan zijn er verschillende PowerPointbestanden, waarbij de strategie en het diversiteitsbeleid is weergegeven op slides. De bestanden zijn beschikbaar voor alle medewerkers via intranet.

Diversiteit wordt in het diversiteitsbeleid van Consultancy&Co beschreven als ‘de combinatie van zichtbare en onzichtbare verschillen die invloed hebben op de manier waarop we naar de wereld kijken.’ Consultancy&Co beschrijft dat diversiteit ook gaat over diversiteit in denken en in competenties. De organisatie hanteert hier de definitie van diversiteit in ruime zin. Inclusie ziet Consultancy&Co als: ‘de mate waarin medewerkers zich inclusief en gewaardeerd voelen door de organisatie’. De organisatie beschrijft drie componenten van inclusie: verbondenheid, uniekheid en rechtvaardigheid. Om het verschil tussen diversiteit en inclusie te duiden wordt benadrukt dat diversiteit gaat over verschillen en inclusie over het gebruiken van de verschillen zodat de beste resultaten voor de klant bereikt kunnen worden. Ondanks dat seksuele geaardheid sinds 2000 een belangrijk thema is voor veel organisaties, wordt seksuele geaardheid niet expliciet genoemd in het diversiteitsbeleid van Consultancy&Co.

De visie van het diversiteitsbeleid van Consultancy&Co luidt: “Door het combineren van verschillen en het samenwerken als een sterk team worden er kansen gecreëerd voor de organisatie, onder andere op het gebied van waarde, kwaliteit en innovatie”. Daarnaast staat in de gedragsregels dat een cultuur van respect en rechtvaardigheid wordt bevorderd in de organisatie. In de strategie wordt beschreven hoe de visie bereikt kan worden: “Door het creëren van bewustzijn en het aantrekken, in staat stellen en behouden van de nieuwe generatie wereldleiders op elk niveau in de organisatie”. In de strategie wordt gefocust op vijf pilaren

rondom diversiteit en inclusie: bewustzijn, aantrekkingskracht, empowerment, behoud en expats. De doelen van het diversiteitsbeleid van Consultancy&Co zijn: “Het aantrekken van top talent uit een populatie die steeds meer divers wordt, het behouden van top talent en het stimuleren van prestaties en innovatie”.

Als motief voor het diversiteitsbeleid wordt de businesscase aangehaald. Er wordt uitgelegd dat diversiteit en inclusie cruciaal zijn voor organisatiesucces en om het beste resultaat te kunnen leveren aan de klant. Consultancy&Co beschrijft dat diversiteit en inclusie positieve effecten hebben op de mate van innovatie van de organisatie enerzijds en op de prestaties en de financiën van de organisatie anderzijds. Daarnaast wordt genoemd dat de klanten ook op deze manier opereren en “they demand this attitude and culture from us too”.

De monitoring van het diversiteitsbeleid van Consultancy&Co wordt gedaan aan de hand van een scorekaart, waarmee wordt gekeken hoe de man-vrouwverhouding is op elk niveau in de organisatie. Door het bestuur worden doelen gesteld en alle teamleiders worden verantwoordelijk gesteld voor het halen van deze doelen. Er wordt niet beschreven wat de consequenties zijn als een leider (structureel) te laag scoort.

2.2 Stand van zaken omtrent diversiteit en inclusie bij Consultancy&Co

De enige cijfers die Consultancy&Co beschikbaar heeft op het gebied van diversiteit is de man-vrouwverhouding. Het personeelsbestand van de organisatie bestaat voor het grootste deel uit mannen. In 2018 bestond 67% van het personeelsbestand van Consultancy&Co Nederland uit mannen en 33% uit vrouwen (N = 5.640). De organisatie streeft naar een man-vrouwverhouding van 60% man en 40% vrouw in 2020. Verder heeft Consultancy&Co resultaten over de ervaren inclusie uit een recent intern cultuuronderzoek (N = 3275). De ervaren inclusie is de afgelopen jaren gestegen, maar is nog niet op het gewenste niveau, waarin medewerkers de mate van ervaren inclusie beoordelen met minstens 80%. Uit de resultaten blijkt dat vrouwen over het algemeen minder inclusie ervaren dan mannen. In de survey was het mogelijk om als geslacht neutraal in te vullen. Het zeer kleine percentage medewerkers dat dit heeft ingevuld, blijkt een lagere mate van inclusie te ervaren dan de mannen en vrouwen. Voor de rest zijn er geen persoonlijke gegevens gevraagd in de survey, waardoor over andere diversiteitsgroepen, zoals LHBT+ en culturele afkomst, niet bekend is hoe zij inclusie ervaren.

In Nederland heeft Consultancy&Co drie verschillende diversiteitsnetwerken: voor vrouwen, LHBT+ en culturele diversiteit. Het culturele netwerk is voor alle mensen met een culturele achtergrond anders dan Nederlands. Het LHBT+-netwerk is zowel voor medewerkers die onder

deze doelgroep vallen, als voor heteroseksuele ally's, die deze groep ondersteunen. Het LHBT+-netwerk bestaat sinds 2016 en heeft rond de 200 leden. Er wordt niet geregistreerd of leden LHBT+'ers of ally's zijn. Het netwerk houdt zich onder andere bezig met het organiseren van borrels en activiteiten voor leden en het aantrekken van nieuwe leden. Het hoofddoel van het netwerk is om een inclusieve cultuur te creëren binnen het netwerk, waar iedereen zichzelf kan zijn. Daarnaast hopen de leden van het netwerk meer zichtbaarheid van LHBT+'ers te bewerkstelligen en andere collega's te inspireren om zichzelf te zijn.

Consultancy&Co heeft in Nederland een 'Manager Diversiteit & Inclusie', die met name verantwoordelijk is voor de initiatieven die gericht zijn op het verbeteren van de man-vrouwverhouding. Er is een partner die diversiteit en inclusie in de portefeuille heeft en focust op de interne strategie van Consultancy&Co Nederland met betrekking tot diversiteit en inclusie. Daarnaast hebben een aantal medewerkers van Human Resources als deeltaak om diversiteit en inclusie te bevorderen in het recruitmentproces.

Consultancy&Co spreekt zich op verschillende manieren uit op het gebied van diversiteit en inclusie. Ten eerste komt diversiteit terug in de algemene kernwaarden van Consultancy&Co wereldwijd. De kernwaarde focust op culturele afkomst en luidt: 'strength from cultural diversity'. Ten tweede heeft Consultancy&Co Nederland een aparte webpagina over diversiteit en inclusie, waarop staat dat de organisatie het belangrijk vindt dat medewerkers zichzelf kunnen zijn en er een cultuur heerst waarin verschillen gerespecteerd en omarmd worden. Ten derde heeft Consultancy&Co Nederland zich aangesloten bij Workplace Pride, het internationale platform voor LHBT inclusie op het werk. Consultancy&Co heeft de 'Declaration of Amsterdam' ondertekend, waarin de organisatie verklaart te streven naar een werkomgeving waarin LHBTI-medewerkers zichzelf kunnen zijn. Daarnaast is het algemenere 'Charter Diversiteit' van Diversiteit in Bedrijf ondertekend, waarmee Consultancy&Co zich committeert aan zelf opgestelde doelen om diversiteit en inclusie op de werkvloer te bevorderen. Ten vierde vaart Consultancy&Co in een aantal landen, waaronder Nederland, mee met de Gay Pride Canal Parade, waarmee de organisatie laat zien de LHBT+-community te steunen.

3. Onderzoeksmethoden

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksmethoden beschreven en wordt uiteengezet welke stappen zijn doorlopen gedurende de uitvoering van het onderzoek. Ook staat de verantwoording van het onderzoek centraal. Eerst wordt toegelicht wat voor soort onderzoek er is uitgevoerd. Vervolgens worden in paragraaf 2 en 3 beschreven hoe het literatuuronderzoek en de documentenanalyse zijn uitgevoerd. In paragraaf 4 wordt beschreven hoe de dataverzameling heeft plaatsgevonden. In paragraaf 5 staat de werving en selectie van de respondenten centraal. In paragraaf 6 worden de stappen beschreven die zijn doorlopen tijdens de analyse van de data. In de laatste paragraaf worden de kwaliteitscriteria van kwalitatief onderzoek en de rol van de onderzoeker behandeld.

3.1 Kwalitatief onderzoek

In dit onderzoek staan de verhalen van LHBT+-medewerkers centraal en de interpretaties en betekenissen die zij geven aan gebeurtenissen op de werkvloer. Voor de uitvoering van dit onderzoek is voor kwalitatieve methoden gekozen. Bryman (2012) legt uit dat binnen het kwalitatieve onderzoek de focus ligt op ‘the understanding of the social world through examination of the interpretation of that world by its participants’ (p. 380). Het gebruik van kwalitatieve methoden maakt het mogelijk om inzicht te krijgen in hoe LHBT+-medewerkers de werksituatie bij Consultancy&Co beleven en interpreteren.

Dit onderzoek is interpretatief van aard. In interpretatief onderzoek wordt uitgegaan van interpretaties van mensen voor het ontwikkelen van kennis over de sociale wereld (Prasad, 2005). Er wordt erkend dat iedere respondent zijn of haar eigen verhaal heeft en interpretaties van mensen dus kunnen verschillen. Met andere woorden is er aandacht voor de subjectiviteit van de sociale wereld (Bryman, 2012).

Het onderzoek betreft een case study, wat inhoudt dat een enkele case gedetailleerd en intensief onderzocht wordt (Bryman, 2012). Het onderzoek richt zich op diversiteit en inclusie bij Consultancy&Co en met name op de werksituatie bij Consultancy&Co door de ogen van LHBT+-medewerkers. Consultancy&Co is een geschikte organisatie voor dit onderzoek, omdat de organisatie zich al geruime tijd inzet om diversiteit en inclusie te bevorderen in de organisatie. Dit is terug te zien in de organisatie in onder andere het diversiteitsbeleid en het LHBT+-netwerk dat Consultancy&Co heeft. Van Beek, Cancedda en Scheele (2016) concludeerde dat veel goede praktijken met betrekking tot diversiteit en inclusie beginnen in

multinationals. Ze schrijven dat grote organisaties vaak de strategieën initiëren op het gebied van onder andere LHBT+ inclusie. Deze worden vervolgens vaak overgenomen door kleinere organisaties (Van Beek, Cancedda & Scheele, 2016).

3.2 Literatuuronderzoek

Er is gestart met een literatuuronderzoek, waarin de theoretische concepten diversiteit en inclusie zijn verkend. Vervolgens is er ingezoomd op het diversiteitsaspect LHBT+, die centraal staat in dit onderzoek. Het literatuuronderzoek is een methode om bestaande kennis over een onderwerp te verzamelen. Het doel van het literatuuronderzoek is om inzicht te verkrijgen in de bestaande literatuur over diversiteit, inclusie en LHBT+. Ook is gekeken aan wat voor soort onderzoek behoefte is op het gebied van diversiteit en inclusie. De kennis die in het literatuuronderzoek is opgedaan, fungeerde als startpunt voor dit onderzoek.

Verschillende literatuur is geraadpleegd, zoals wetenschappelijke artikelen, tijdschriften en boeken. Deze informatie is verzameld door het gebruik van de online zoekmachines Google Scholar en Worldcat. Tijdens het zoeken is de filter gebruikt om zo recent mogelijke literatuur uit de zoekresultaten te filteren. Zoektermen die zijn gebruikt zijn onder andere: ‘diversity’, ‘inclusion’, ‘sexual orientation’, ‘diversity policy’, ‘inclusive culture’, ‘LGBT’, ‘diversiteitsaspect seksuele geaardheid’, ‘diversiteitsbeleid’. Tijdens de selectie van auteurs is ten eerste gefocust op grondleggers van belangrijke concepten uit het literatuuronderzoek. Thomas (1990) is de eerste die diversiteitsmanagement introduceerde en Mor Barak (2000) is de eerste die inclusie gebruikte in haar publicaties. De afgelopen achttien jaar heeft Mor Barak veel onderzoek gedaan naar diversiteit en inclusie in organisaties. Tijdens de selectie van auteurs is ook gekeken welke onderzoekers gespecialiseerd zijn in diversiteit, inclusie en LHBT+. Van der Toorn is op basis van haar functie ‘hoogleraar Inclusie van Lesbische, homoseksuele, Biseksuele en Transgender Werknemers op het Werk’ (Universiteit Leiden, 2019) geselecteerd als bijzonder geschikt voor dit onderzoek. Voor haar wetenschappelijke publicaties heeft ze diverse onderscheidingen ontvangen (Universiteit Leiden, 2019). Naast verscheidene wetenschappelijke publicaties is tijdens het literatuuronderzoek ook het rapport van de Europese Commissie (Van Beek, Cancedda & Scheele, 2016) geraadpleegd: ‘The Business Case for Diversity in the Workplace: sexual orientation and gender identity.

3.3 Documentenanalyse

In de tweede hoofdvraag van dit onderzoek staat centraal hoe de verhalen van de LHBT+-medewerkers zich verhouden tot het diversiteitsbeleid van Consultancy&Co. Om deze vraag

goed te kunnen beantwoorden is het van belang om kennis te hebben van de inhoud van het diversiteitsbeleid. Door middel van een documentenanalyse van het diversiteitsbeleid van Consultancy&Co en expertinterviews heeft de onderzoeker inzicht gekregen in het diversiteitsbeleid van Consultancy&Co. Dit heeft ervoor gezorgd dat de onderzoeker tijdens de narratieve interviews voldoende kennis had over het diversiteitsbeleid en de juiste vragen kon stellen.

Verschillende documenten over het beleid en de strategie van Consultancy&Co met betrekking tot diversiteit en inclusie zijn verzameld. De documentatie is verkregen met hulp van verschillende medewerkers die zich binnen Consultancy&Co bezighouden met diversiteit en inclusie, zoals de manager Diversiteit en Inclusie en de voorzitter van het LHBT+-netwerk. Ook had de onderzoeker zelf toegang tot het Nederlandse en wereldwijde intranet van de organisatie. Het intranet is grondig doorzocht, met zoektermen als ‘diversiteitsbeleid’, ‘diversity policy’, ‘diversity’ en ‘inclusion’. De documenten die zijn meegenomen in de analyse zijn: het ‘D&I beleid’ van Consultancy&Co Nederland, het wereldwijd geldende diversiteitsbeleid van Consultancy&Co Global en de Nederlandse gedragsregels en het HR beleid. Er is gekozen om in de documentenanalyse naar alle diversiteitsaspecten te kijken waar Consultancy&Co aandacht aan besteedt en niet alleen naar LHBT+. Dit maakt het mogelijk om in kaart te brengen op welke diversiteitsaspecten Consultancy&Co de nadruk legt in het diversiteitsbeleid. Dit zou namelijk invloed kunnen hebben op de ervaringen van de LHBT+-medewerkers.

3.4 Dataverzameling

De data is verzameld door middel van expertinterviews en narratieve interviews. Deze twee soorten interviews verschillen sterk van elkaar. Hieronder wordt beschreven hoe de interviews zijn verlopen.

3.4.1 Expertinterviews

Na de documentenanalyse zijn drie expertinterviews afgenomen met medewerkers die nauw betrokken zijn bij het formuleren en bij de uitvoering van het diversiteitsbeleid van Consultancy&Co. In deze semi-gestructureerde interviews zijn aanvullende en verduidelijkende vragen over het beleid gesteld. Van te voren was een topiclijst opgesteld, gebaseerd op thema’s die tijdens de documentenanalyse naar voren kwamen, zoals het businesscasemotief en de focus op de man-vrouwverhouding binnen Consultancy&Co (bijlage

I). Tijdens de expertinterviews kon de onderzoeker checken of ze het diversiteitsbeleid op de juiste manier heeft begrepen en of niets over het hoofd is gezien. Daarnaast is het relevant voor dit onderzoek om meningen van medewerkers van Consultancy&Co te horen die dagelijks met diversiteit en inclusie bezig zijn. De meningen van de experts kunnen hierdoor vergeleken worden met de ervaringen van LHBT+-medewerkers. Een belangrijk inzicht dat is meegenomen uit de expertinterviews is de invloed van de hiërarchie in de organisatie.

Voorafgaand aan de expertinterviews is een oriënterend gesprek gevoerd over het diversiteitsbeleid van Consultancy&Co met de partner die net is aangesteld om zich het komende jaar te focussen op de interne strategie met betrekking tot diversiteit en inclusie. Dit fungeerde als een pre-test van de vragenlijst. Twee expertinterviews zijn in het Engels afgenomen. De Engelse topiclijst is weergegeven in bijlage II. Een interview is via Skype afgenomen en twee in het hoofdkantoor in Amsterdam. Een van de drie expertinterviews is niet opgenomen, omdat hiervoor geen toestemming werd gegeven. Tijdens dit interview zijn aantekeningen gemaakt en is een verslag uitgewerkt.

3.4.2 Narratieve interviews

Interviews zijn het middel om belevingen, ervaringen en opvattingen van mensen te weten te komen. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van narratieve interviews, waarbij de respondent wordt uitgenodigd zijn of haar verhalen te vertellen. Clandinin en Connelly (2000) leggen uit dat verhalen de unieke mogelijkheid bieden om betekenissen achter individuele ervaringen bloot te leggen. Het verschil tussen verhalen en narratieven is dat met verhalen het fenomeen zelf bedoeld wordt. Narratieven verwijzen naar de onderzoeksmethode, waarbij de onderzoeker de verhalen gaat analyseren en gaat gebruiken om de onderzoeksvraag te beantwoorden (Clandinin & Connelly, 2000). Narratieve interviews zijn open gesprekken waarin slechts een aantal vragen wordt gesteld om het interview te starten of om verduidelijking te vragen (Gertsen & Söderberg, 2011). De verhalen van de respondent zijn leidend gedurende het interview. De flexibiliteit in de interviews wordt gezien als zeer waardevol, doordat dit ruimte geeft om gedetailleerde verhalen op te halen over de ervaringen van respondenten (Mack, Giarelli, & Bernhardt, 2009). Het doel is om uitgebreide antwoorden te krijgen, waarin de gevoelens van de respondent naar voren komen, in plaats van korte antwoorden of algemene uitspraken (Riessman, 2008). Connelly en Clandinin (1990) leggen uit dat het natuurlijk is voor mensen om verhalen te vertellen: ‘people by nature lead storied lives and tell stories of those

lives' (p. 2). Narratieve interviews zijn zeer geschikt voor dit onderzoek, waarin inzicht verkregen wordt in hoe LHBT+-medewerkers de werksituatie bij Consultancy&Co ervaren.

3.4.2.1 Voorbereiding narratieve interviews

Voor de uitvoering van narratieve interviews zijn een aantal punten van belang. Chase (2005) legt uit dat een succesvolle narratieve interviewer ervoor zorgt dat de verantwoordelijkheid voor de input tijdens het gesprek bij de geïnterviewde ligt. Het is hiervoor van belang om de rol van de respondent duidelijk uit te leggen aan het begin van het interview. Verder is de manier waarop de vragen zijn geformuleerd erg belangrijk. Geschikte vragen zijn vragen die direct en duidelijk verwijzen naar levenservaringen, of in dit geval werkervaringen, van de respondent (Chase, 2005). In dit onderzoek wordt eerst de algemene vraag gesteld wat de ervaringen zijn op de werkvloer als LHBT+'er. Indien nodig worden er om de respondent richting te geven vragen gesteld over ervaringen met betrekking tot specifieke loopbaanmomenten. Zo worden de respondenten aangemoedigd niet alleen met verhalen over hun huidige situatie te komen. De loopbaanmomenten die worden gebruikt in de hulpvragen zijn de sollicitatieprocedure, de eerste weken en momenten van promoties. Loghum (2018) identificeert deze momenten als belangrijk in de 'employee journey' (medewerkersreis) die de medewerker in een organisatie doorloopt. De employee journey is de reis die medewerkers maken vanaf het eerste contact met de organisatie tot en met het moment dat ze de organisatie verlaten. De topiclijst, waarin de hulpvragen zijn geformuleerd, is weergegeven in bijlage III.

Voordat de interviews afgenomen zijn, is eerst een pre-test gedaan van de topiclijst met een medewerker van Consultancy&Co die valt onder de LHBT+-doelgroep. In de pre-test is gekeken of de introductie en opstartvragen duidelijk zijn en het gewenste effect hebben: het oproepen van zoveel mogelijk verhalen. Ook is getest of de hulpvragen duidelijk zijn en geschikt zijn voor de doelgroep. In de pre-test werd duidelijk dat het belangrijk is dat de onderzoeker flexibel is en goed kijkt welke hulpvraag past bij wat de respondent al verteld heeft. Ook zijn er hulpvragen weggehaald, zoals de vraag of respondenten in een figuur kunnen aangeven hoeveel authenticiteit en hoeveel verbondenheid ze ervaren op de werkvloer. Uit de pre-test kwam naar voren dat dit geen goede manier is om inclusie te bevragen, omdat dit per situatie zal veranderen. Ook sluiten dit soort vragen niet aan bij het doel van narratieve interviews om verhalen op te halen.

3.4.2.2 Praktijk van de narratieve interviews

Zestien narratieve interviews zijn afgenomen in de kantoren waar de respondenten werkzaam zijn. Dit waren de kantoren in Amsterdam, Rotterdam en Utrecht. De respondenten zijn individueel, los van elkaar en face-to-face geïnterviewd op een voor hun vertrouwde plek. Dit geeft de grootste kans dat respondenten zich vertrouwd voelen en hun verhaal durven te vertellen. Twee interviews zijn in het Engels afgenomen. De Engelse topiclijst is weergegeven in bijlage IV.

Iedere respondent heeft voorafgaand aan het interview een informed consent ondertekend, waarin ze instemmen met deelname aan het onderzoek, zie bijlage V. Het ondertekenen van het consent was een voorwaarde om te kunnen beginnen met het interview. Het consent zorgt ervoor dat de privacy van de respondent gewaarborgd wordt. Tevens wordt nadrukkelijk genoemd dat de gegevens anoniem en vertrouwelijk verwerkt worden en dat ook de naam van de organisatie verhuult zal worden. Bij de interviews geldt dat het gevaar van het krijgen van sociaal wenselijke antwoorden of verhalen op de loer ligt. Het zijn namelijk medewerkers van Consultancy&Co die wellicht liever vooral positief over de eigen organisatie praten. Aan het begin van ieder interview is daarom aangegeven dat Consultancy&Co graag inzicht wil hebben in hoe de situatie nu is en of het bedoelde beleid ook daadwerkelijk zo ervaren wordt op de werkvloer. Ook is aangegeven dat er geen goede en slechte antwoorden bestaan, maar dat juist hun eerlijke, echte ervaringen ervoor kunnen zorgen dat het beleid van Consultancy&Co en andere organisaties verbeterd kan worden. Vervolgens is aan de respondenten uitgelegd wat het narratieve interview zal inhouden en wat de rol van de respondent en de onderzoeker hierin is. Er is benadrukt dat de verhalen en belevenissen met betrekking tot diversiteit en inclusie centraal staan en dat dit verhalen van henzelf kunnen zijn of verhalen die ze kennen van collega's. Ten slotte is toestemming gevraagd om de interviews op te nemen, zodat geen waardevolle informatie verloren gaat en de onderzoeker alle informatie kan terugluisteren en transcriberen. Dit maakt het mogelijk om de exacte citaten van de respondenten op te nemen in het onderzoek. In het begin van het interview is gevraagd of ze iets kunnen vertellen over hun achtergrond en loopbaan. In ieder geval wordt besproken hoe lang ze in dienst zijn, wat hun functie is en of ze lid zijn van het LHBT+-netwerk. Om te kunnen garanderen dat de opgehaalde data uit de interviews op een veilige manier is opgeslagen, is gebruikt gemaakt van YODA. Dit is een veilige netwerkschijf die geschikt is voor data van onderzoekers.

3.5 Respondenten

Voor de expertinterviews zijn met hulp van de begeleider bij Consultancy&Co drie experts op het gebied van diversiteitsbeleid geselecteerd. De respondenten bestaan uit een partner, een director en een manager die nauw betrokken zijn bij het vormen van het diversiteitsbeleid en de uitvoering ervan. Omwille van de anonimiteit worden de precieze functies van de respondenten niet genoemd. Een van de experts behoort zelf tot de LHBT+-groep.

Voor de narratieve interviews zijn zestien respondenten geselecteerd. Er is gekozen om een gelijke verdeling na te streven van medewerkers werkzaam bij consulting en bij financiële services. Onder consulting valt de niet-financiële professionele dienstverlening. Consultancy&Co biedt via consulting advisering op het gebied van onder andere technologie, strategie en verandervraagstukken. Onder financiële services valt accountancy en advisering, onder andere op het gebied van belasting. De verwachting was dat de werkzaamheden tussen deze twee afdelingen sterk verschillen en daardoor ook de medewerkers verschillen, bijvoorbeeld op het gebied van studieachtergrond. Ook is het mogelijk dat de persoonlijkheden verschillen, doordat de werkzaamheden verschillende competenties vragen van medewerkers. Het is daarom interessant om te kijken of de ervaringen van LHBT+-medewerkers van deze twee afdelingen verschillend zijn.

De werving van respondenten heeft via twee wegen plaatsgevonden. Ten eerste is er een oproep geplaatst in de nieuwsbrief die via de mail naar alle leden van het LHBT+-netwerk wordt gestuurd. Hierin stond een uitleg over het onderzoek en de vraag wie zijn of haar verhaal wil delen. Dit leverde zes respondenten op. Vervolgens heeft de onderzoeker samen met de begeleider bij Consultancy&Co, die veel contacten heeft in het LHBT+-netwerk, een lijst gekregen van medewerkers die benaderd konden worden voor het onderzoek. Via deze weg zijn de resterende tien respondenten gevonden. Met behulp van een beoordelingssteekproef heeft de onderzoeker bepaalde voorwaarden opgelegd aan het trekken van de steekproef (Dobronte, 2010). Een beoordelingssteekproef ligt in het verlengde van een gemakkelijkssteekproef. Er is gekeken welke medewerkers makkelijk beschikbaar zijn, doordat ze zich aanmelden via de nieuwsbrief of doordat ze op de lijst stonden van de begeleider. Vervolgens werd tijdens de selectie van respondenten kritisch gekeken naar een zo gelijk mogelijke verdeling tussen de afdelingen Consulting en Financiële services. Daarnaast is gestreefd naar een evenwichtige verdeling tussen homoseksuele, lesbische en biseksuele respondenten.

De respondenten van dit onderzoek bestaan uit zestien LHBT+-medewerkers. Van de respondenten identificeren twee zich als lesbisch, twee als biseksueel en een als panseksueel. De resterende elf respondenten zijn homoseksueel. Deze verdeling komt overeen met de samenstelling van de leden in het LHBT+-netwerk van Consultancy&Co, die voor het grootste deel uit homo's bestaat. De betekenis van de verschillende seksuele geaardheden wordt toegelicht in het volgende hoofdstuk. Van de respondenten zijn twee medewerkers expats. Negen respondenten zijn werkzaam bij consulting en zeven respondenten bij de financiële services binnen Consultancy&Co.

3.6 Analyse

3.6.1 Expertinterviews

Twee expertinterviews zijn getranscribeerd en van het derde interview is een verslag uitgewerkt. In de transcripten wordt naar de expertinterviews verwezen met R17, R18 en R19. De transcripten zijn handmatig gecodeerd aan de hand van drie rondes. De eerste ronde bestaat uit een open ronde waarin stukken tekst gelabeld worden. Dit is de eerste structurering van de data in codes (Boeije, 2014). Een code is een samenvattende term waaronder fragmenten worden geborgen (Boeije, 2014). Vervolgens zijn in de axiale ronde de open codes met elkaar vergeleken, om te analyseren waar deze met elkaar overlappen. Overlappende codes werden samengenomen tot overkoepelende axiale codes. De axiale ronde resulteerde in vijf codes en zeventien subcodes. Vervolgens is in de selectieve ronde geselecteerd welke codes relevant zijn om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Relevante codes in dit onderzoek zijn thema's die ook in de narratieve interviews aan bod zijn gekomen, zodat een vergelijking tussen de verhalen en het diversiteitsbeleid mogelijk is. Uit de selectieve ronde kwamen vier codes met vier subcodes. De vier codes zijn 'stand van zaken diversiteit en inclusie', 'businesscasemotief', 'focus op vrouwen' en 'hiërarchie'. Onder de code met betrekking tot de stand van zaken vallen de subcodes 'draagvlak in de top' en 'ondersteuning in organisatie'. Onder focus op vrouwen vallen de subcodes 'reden voor de focus' en 'mening over focus'.

3.6.2 Narratieve analyse

Bij de narratieve dataverzameling past een narratieve analyse. Narratieve analyse richt zich op het begrijpen van de beleefde ervaring via verhalen (Clandinin & Connelly, 2000). Eerst zijn de opnames van de zestien narratieve interviews getranscribeerd zodat de opgehaalde informatie uit de interviews grondig geanalyseerd kon worden. In de transcripten verwijzen R1 tot en met R16 naar de respondenten van de narratieve interviews.

De narratieve analyse is uitgevoerd aan de hand van de vijf fasen: actief luisteren naar de tekst, gedetailleerde analyse, selectie van fragmenten, optekenen, check met origineel en kwaliteit afstemmen (Visse, 2014). De fasen zijn een samenstelling van de narratieve interpretatieve-analysemethode van Riessman (2008) en het werk van McCormack (2000).

In de eerste fase is actief naar de tekst geluisterd. Dit betekent dat er geanalyseerd is hoe het gesprek en het transcript als geheel overkomen (Visse, 2014). De onderzoeker kijkt wat de algemene toon is in de verhalen van de respondenten en wat voor soort ervaringen met name terugkomen in de verhalen. Vervolgens is in de tweede fase de ‘gedetailleerde analyse’ uitgevoerd. Visse (2014) legt uit dat in de transcripten per verhaal wordt geïdentificeerd wat het begin, midden en einde is. Verder is het belangrijk om te analyseren welke situaties de verteller in veel detail vertelt, omdat de verteller deze kennelijk als belangrijk ziet. Daarnaast lette de onderzoeker op het taalgebruik van de respondent, zoals welke woorden vaak herhaald werden. Ook is geanalyseerd wanneer er stiltes vallen of het volume verandert, wat indicaties kunnen zijn voor bepaalde emoties (Visse, 2014). Op basis van deze inzichten vond de selectie en ordening van fragmenten plaats. In deze fase zijn de transcripten gecodeerd en geanalyseerd middels het kwalitatieve analyseprogramma Nvivo. Met dit programma kan de selectie en ordening van fragmenten systematisch gedaan worden aan de hand van codes en subcodes.

Met behulp van Nvivo zijn de drie rondes doorlopen die in 3.4.1 zijn beschreven: de open, axiale en selectieve ronde. De axiale ronde resulteerde in acht codes en zesendertig subcodes. Vervolgens is in de selectieve ronde geselecteerd welke codes relevant zijn om de onderzoeksvraag te beantwoorden. In deze ronde worden de codes in verband gebracht met concepten uit het literatuuronderzoek en worden thema’s geïdentificeerd (Boeije, 2014). Uit deze ronde bleven uiteindelijk vijf codes en elf subcodes over. In plaats van een verdeling op basis van verhalen over het diversiteitsbeleid en verhalen over de ervaringen op de werkvloer, is er uiteindelijk voor gekozen om als codes ‘ondersteunende factoren’ en ‘belemmerende factoren’ te nemen en hieronder alle subcodes te voegen die hier onder vallen. Daarnaast is er onder andere voor gekozen om de subcode ‘werkklimaat’ samen te voegen met de subcode ‘huidige situatie’. De codeboom is weergegeven in bijlage VI.

In de vierde fase van de narratieve analyse tekent de onderzoeker het verhaal op. In deze fase kiest de onderzoeker welke citaten, verhalen en fragmenten gedeeld worden in het resultatenhoofdstuk. Bij de keuze van de citaten is gekeken in welke citaten het duidelijkst verwoord wordt wat (meerdere) respondenten zeggen. Visse (2014) benadrukt het belang van accuraatheid. Het opgetekende verhaal moet zo dicht mogelijk aansluiten bij wat de respondent

heeft verteld. In de laatste fase worden het gereconstrueerde verhaal vergeleken met het transcript en wordt gecheckt of er sprake is van een goede representatie van de inhoudelijke onderwerpen waarover de respondent heeft verteld. Tijdens het schrijven de resultaten is de empirische data vergeleken met de theorie uit het literatuuronderzoek. Tijdens de analyse is met een open blik naar de data gekeken en is indien nodig nieuwe literatuur gezocht op basis van nieuwe inzichten uit de empirie.

3.7 Kwaliteitseisen van kwalitatief onderzoek

Het onderzoek moet voldoen aan kwaliteitseisen op het gebied van betrouwbaarheid en interne en externe validiteit. In deze paragraaf wordt beschreven hoe deze kwaliteitseisen in het onderzoek zijn gewaarborgd. Ten slotte wordt er gereflecteerd op de rol van de onderzoeker.

3.7.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van het onderzoek geeft de consistentie van de resultaten aan. Het is belangrijk dat het onderzoek herhaald kan worden en onder dezelfde condities dezelfde resultaten zal genereren (O'Leary, 2013). Het is daarom belangrijk dat de genomen stappen om het onderzoek uit te voeren uitgebreid beschreven worden. In dit hoofdstuk is daarom zo nauwkeurig mogelijk beschreven welke stappen zijn doorlopen en welke keuzes zijn gemaakt met betrekking tot de dataverzameling en -analyse. Onder andere is inzicht gegeven in de gehanteerde codes en subcodes voor zowel de expertinterviews als narratieve interviews. Daarnaast is in het literatuuronderzoek beschreven welke zoektermen zijn gebruikt en hoe de auteurs zijn geselecteerd.

3.7.2 Interne validiteit

De interne validiteit van het onderzoek heeft betrekking op de kwaliteit van het meetinstrument. Belangrijk is dat het meetinstrument 'meet wat gemeten moet worden' en dus passend is bij de onderzoeksvraag. Er is in dit onderzoek voor narratieve interviews gekozen omdat hiermee, zonder de respondent te veel te sturen, verhalen kunnen worden opgehaald over de werkervaringen. Het zijn open interviews, waarin de geïnterviewde niet gestuurd wordt en vrijuit kan vertellen. Het is namelijk interessant om te kijken welke verhalen de respondenten het belangrijkste vinden om te vertellen met betrekking tot hun werkervaringen als LHBT+'er. Deze open vorm van interviewen komt de validiteit van de onderzoeksresultaten ten goede, omdat inzicht wordt verkregen in de ervaringen van de respondenten met betrekking tot hun seksuele geaardheid binnen Consultancy&Co.

Door de maatregelen die in paragraaf 3.4.2.2 zijn besproken is het risico op sociaal wenselijke antwoorden zoveel mogelijk tot het minimum beperkt. Dit zorgt ervoor dat er eerlijke verhalen verteld worden, wat de kwaliteit van de resultaten ten goede komt.

3.7.3 Externe validiteit

Naast de interne validiteit is ook de externe validiteit van belang. Dit wordt ook wel de generaliseerbaarheid genoemd. Dit beschrijft in hoeverre het onderzoek ook toepasbaar is op andere gevallen dan alleen het onderzoeksobject zelf (O'Leary, 2013). De opgehaalde verhalen uit de narratieve interviews gaan over de situatie bij Consultancy&Co. De zestien respondenten zijn niet voldoende om generaliserende uitspraken te doen over LHBT+'ers bij Consultancy&Co of andere organisaties. Echter, de verhalen kunnen waardevolle inzichten geven in hoe deze groep betekenis geeft aan situaties op de werkvloer en welke barrières ze ervaren. Deze inzichten kunnen ook voor soortgelijke grote, internationale professionele dienstverleners relevant zijn. In deze organisaties heerst vaak een vergelijkende sfeer en werkcultuur.

3.7.4 Rol van onderzoeker

De onderzoeker voert dit onderzoek uit in de hoedanigheid van afstudeerstagiaire en werkstudent bij Consultancy&Co. Twee dagen in de week werkt de onderzoeker mee op de afdeling Change Management. De overige drie dagen worden aan het onderzoek besteed vanuit het hoofdkantoor van Consultancy&Co in Amsterdam. Door veel op het kantoor aanwezig te zijn, heeft de onderzoeker de sfeer en cultuur zelf kunnen ervaren. Dit zorgde ervoor dat de onderzoeker zich tijdens de interviews kon verplaatsen in de belevingswereld van de respondenten. Nolan, Hendricks, Williamson en Ferguson (2016) benadrukken dat het belangrijk is dat de onderzoeker de taal van de medewerkers begrijpt en het verhaal kan interpreteren en kan plaatsen in de context van de respondent.

In de narratieve interviews is de rol van de onderzoeker tot het minimum beperkt, doordat er zo weinig mogelijk gestuurd is. In het analyseproces heeft de onderzoeker invloed gehad door de verhalen te interpreteren. Door de keuze van bepaalde fragmenten en concepten beïnvloedt de onderzoeker welke aspecten uit de verhalen meer benadrukt worden (Gertsen & Söderberg, 2011). De onderzoeker heeft getracht een zo accuraat mogelijk beeld van de verhalen te schetsen in de resultaten.

4. Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk zullen eerst de theoretische concepten diversiteit en inclusie toegelicht worden. Er wordt onder andere beschreven hoe de denkbeelden over deze concepten de afgelopen jaren zijn veranderd. Vervolgens wordt aan de hand van sociaalpsychologische theorieën dieper ingegaan op de dynamieken van mensen in groepen en organisaties. De sociaalpsychologische inzichten zorgen voor begrip over hoe mensen functioneren in sociale omgevingen en waarom inclusie belangrijk is voor mensen. Daarna wordt ingezoomd op het diversiteitsaspect dat in dit onderzoek centraal staat: seksuele geaardheid en genderidentiteit, samengevat als LHBT+. Ten slotte wordt het belang van commitment van de top beschreven, om diversiteit en inclusie in de organisatie te laten slagen.

4.1 Diversiteit

In de afgelopen jaren is het belang van diversiteit in organisaties duidelijk naar voren gekomen in zowel onderzoek als de praktijk (Kirton & Greene, 2016). Rond 1960 ontstond er aandacht voor diversiteit door de eisen die werden opgelegd vanuit de wetgeving met betrekking tot gelijke behandeling (Van Beek, Cancedda & Scheele, 2016). In 1965 nam de Verenigde Naties het ‘Internationaal Verdrag inzake de uitbanning van elke vorm van rassendiscriminatie’ aan. Organisaties moesten zich gaan bezighouden met het tegengaan van discriminerend gedrag op de werkvloer.

4.1.1 Diversiteit en enge zin en in ruime zin

Tijdens de invoering van bovenstaande verdragen had diversiteit enkel betrekking op verschillen in sekse, ras en etniciteit. Dit is wat we tegenwoordig de definitie van diversiteit in enge zin noemen (Nkomo & Cox, 1996). Vanaf 1980 is een ontwikkeling te zien waarbij sekse en ras niet langer de dominante aspecten van diversiteit zijn (Nkomo & Hoobler, 2014). Diversiteit in religie, taal, beperkingen en opleidingsniveau kregen steeds meer aandacht (Broadnax, 2010). Daarnaast wordt de term diversiteit tegenwoordig opgevat als alle zichtbare en niet zichtbare kenmerken waarop mensen van elkaar kunnen verschillen (Van Knippenberg, De Dreu en Homan, 2004). Hieronder vallen onder andere normen, waarden, overtuigingen, behoeften, werkstijlen en karaktereigenschappen. Dit is de definitie van diversiteit in ruime zin, die nu nog steeds wordt gehanteerd. Er zijn onderzoekers die deze brede definitie van diversiteit problematiseren als vaag (Edgley, Sharma & Anderson-Gough, 2016). Het heeft betrekking op beschermde wettelijke aspecten als geslacht, afkomst en beperkingen maar kan uitgebreid worden tot elk verschil tussen mensen. Diversiteit is hierdoor een ‘kneedbare’ term

(Jones & Clements, 2002). Hoe medewerkers diversiteit sociaal construeren heeft invloed op de operationalisatie en vervolgens op de effectiviteit van de diversiteitsinitiatieven.

4.1.2 Businesscase van diversiteit

Tot de jaren '90 was het meeste onderzoek met betrekking tot diversiteit gericht op het creëren van gelijke kansen op de arbeidsmarkt (Rosenbloom, 1977), als gevolg van de ingevoerde wetten met betrekking tot discriminatie. Vanaf 1990 vond er een verschuiving in het denken over diversiteit plaats, waarbij organisaties het bieden van gelijke kansen en het aannemen van divers personeel niet meer alleen als wettelijke verplichting zagen. Organisaties erkenden de waarden en opbrengsten van een divers personeelsbestand. Diversiteit van het personeel werd verbonden aan de doelen van de organisatie om beter te presteren, aangeduid als de 'businesscase van diversiteit' (Herring, 2009). De businesscase expliciteert waarom een organisatie baat heeft bij het bevorderen van diversiteit en wat de positieve effecten van diversiteit zijn voor de winstgevendheid van de organisatie (Thomas, Mack & Montagiani, 2004). Veelgenoemde effecten zijn een hoge mate van creativiteit, innovatievermogen en betrokkenheid bij de organisatie (Mor Barak et al., 2016). Diversiteit in personeel kan kortom een concurrentievoordeel met zich meebrengen (Herring, 2009). Naast de businesscase kan ook sociale verantwoording een reden zijn voor organisaties om diversiteit hoog op de agenda te hebben. De publieke verwachting is tegenwoordig dat organisaties zich inzetten voor een diverse organisatie met gelijke kansen voor iedereen (Bührmann & Schönwälder, 2017). De morele kant van diversiteit staat hierin centraal, gericht op eerlijkheid en sociale gerechtigheid (Mor Barak, 2015).

4.1.3 Diversiteitsmanagement

Naast de positieve effecten die in de businesscase worden aangehaald kunnen er ook negatieve effecten optreden. Een divers personeelsbestand kan leiden tot conflicten tussen collega's, productiviteitsverlies en prestatievermindering (Gonzalez & DeNisi, 2009). In 1990 kwam het besef dat diversiteit gemanaged moest worden om de potentiële positieve effecten van diversiteit in organisaties te laten slagen. Er is toen aandacht gekomen voor diversiteitsmanagement (McKay & Avery, 2015). Thomas (1990) introduceerde deze term voor het eerst. Tot die tijd was er zeer weinig aandacht voor het managen van diversiteit (Sabharwal, Levine & Dagostino, 2016). Het managen van diversiteit definieerde Thomas (1990) als 'het proces van het creëren of behouden van een omgeving die alle deelnemers in staat stelt met hun volledige potentieel bij te dragen, gericht op het nastreven van de organisatiedoelstellingen' (p. 112). Diversiteitsmanagement is een proactieve benadering, die

steun van het topmanagement als cruciaal ziet in het creëren van een omgeving waarin iedereen volledig kan bijdragen en zichzelf kan zijn (Sabharwal, Levine & Dagostino, 2018).

4.2 Inclusie

In het jaar 2000 werd als aanvulling op diversiteitsmanagement het begrip inclusie geïntroduceerd (Mor Barak, 2000). Mor Barak (2000) was de eerste die het begrip inclusie gebruikte in haar wetenschappelijke publicaties en zich verdiepte in de indicatoren om inclusie te meten. Organisaties gingen zich focussen op het creëren van een inclusieve cultuur. De gedachte hierachter is dat diversiteit an sich niet de prestaties verbetert, maar een inclusieve cultuur cruciaal is om van de positieve effecten te kunnen profiteren.

4.2.1 Definitie inclusie

Inclusie beschrijft in hoeverre een medewerker ervaart dat hij of zij een gewaardeerd lid is van de groep door een gevoel van verbondenheid en authenticiteit te ervaren (Jansen, 2015). Jansen (2015) legt uit dat verbondenheid aangeeft in hoeverre een individu het gevoel heeft bij de groep te horen. Authenticiteit geeft de mate aan waarin een individu de ruimte ervaart om zichzelf te kunnen zijn binnen een groep. Inclusie gaat dus verder dan alleen diverse mensen aannemen in de organisatie en hen tolereren op de werkvloer. Alle medewerkers moeten zich volledig geaccepteerd, gewaardeerd en opgenomen voelen in de groep. De focus ligt bij inclusie op het behouden en laten floreren van alle medewerkers in de organisatie.

Diversiteit heeft betrekking op de representatie, ofwel de aanwezige (demografische) kenmerken en verschillen in de groep (Van Beek, Cancedda & Scheele, 2016). Inclusie zegt iets over de betrokkenheid en het gevoel in de groep. Inclusie focust op het verwijderen van barrières om tot volledige participatie van medewerkers te komen in de organisatie (Van Beek, Cancedda & Scheele, 2016). Verschillende onderzoekers zijn tot een consensus gekomen dat diverse organisaties niet automatisch gelijkstaan aan inclusieve organisaties (Mor Barak et al., 2016). De uitdaging voor organisaties is dus om zowel divers als inclusief te zijn. Inclusieve organisaties zijn organisaties die integratie promoten en obstakels elimineren die medewerkers ervan weerhouden om volledig te participeren en bij te dragen aan de organisatie (Roberson, 2006). Webster et al. (2018) leggen uit dat bedrijven vanaf de buitenkant vaak inclusief lijken, onder andere door het voeren van een diversiteitsbeleid. Of er daadwerkelijk inclusie wordt ervaren, blijkt echter uit het welzijn en de ervaringen van individuele medewerkers leggen de onderzoekers uit.

De bevindingen van Jansen (2015) laten zien dat een inclusieve werkomgeving voordelig is voor zowel de individuele medewerkers als de organisatie als geheel. Inclusie wordt vaak in verband gebracht met een hoge medewerkerstevredenheid en een hoge mate van productiviteit en vertrouwen op de werkvloer (Hofhuis, Van der Zee & Otten, 2011). Ook blijven medewerkers hierdoor langer bij een organisatie werken (Mor Barak et al., 2016). Om op de lange termijn te kunnen profiteren van medewerkers is dus ook inclusie nodig. Wanneer een medewerker zich niet inclusief voelt, zijn er drie mogelijke situaties waarin hij of zij zich kan bevinden. Deze worden in de volgende paragraaf toegelicht.

4.2.2 Overzicht van inclusie

Op basis van twee dimensies, percepties van verbondenheid en van authenticiteit, kunnen vier situaties geïdentificeerd worden waarin individuele groepsleden zich kunnen bevinden (Jansen, 2015). De combinatie van een lage of hoge mate van verbondenheid met de groep en lage of hoge mate van authenticiteit in de groep bepaalt de relatie van de medewerker met de groep. In tabel 1 is een overzicht van de situaties weergegeven. De vier situaties worden hieronder toegelicht.

| | Lage mate van verbondenheid | Hoge mate van verbondenheid |
|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Lage mate van authenticiteit | Exclusie | Assimilatie |
| Hoge mate van authenticiteit | Differentiatie | Inclusie |

Tabel 1: Overzicht van inclusie (Shore et al., 2011; Jansen, 2015).

Wanneer een medewerker het gevoel heeft behandeld te worden als een buitenstaander en signalen van de groep krijgt dat hij of zij niet zichzelf kan zijn, wordt exclusie ervaren (Jansen, 2015). Er wordt zowel geen gevoel van verbondenheid als authenticiteit ervaren. Exclusie vermindert de werktevredenheid en het welzijn van de medewerker en hoogstwaarschijnlijk ook de productiviteit van de andere groepsleden (Jansen, 2015).

Assimilatie houdt in dat een medewerker zich wel geaccepteerd voelt in de groep, maar tegelijkertijd moeite ervaart om zichzelf volledig te openbaren en te zijn zoals hij of zij is (Shore et al, 2011). Vaak houdt assimilatie in dat minderheden zich aanpassen aan de normen van de meerderheid in de groep. Groepsleden die tot de meerderheid behoren zullen dan ook minder snel assimilatie ervaren omdat wie ze zijn grotendeels overlapt met de norm in de groep (Wenzel, Mummendey, & Waldzus, 2007).

Het is ook mogelijk dat een medewerker in de groep weinig verbondenheid ervaart, maar wel een hoge mate van authenticiteit. Hij of zij wordt enerzijds behandeld als een marginaal, onbelangrijk lid, maar wordt anderzijds wel aangemoedigd om volledig zichzelf te zijn. Dit wordt differentiatie genoemd. Het risico bij differentiatie is dat de medewerker niet veel bijdraagt aan de groep, door de lage mate van betrokkenheid die hij of zij ervaart met de groep (Ellemers & Jetten, 2013).

Met behulp van dit kader is het mogelijk om in het onderzoek de situaties van medewerkers te kunnen categoriseren. Jansen (2015) benadrukt dat inclusie de meest voordelige situatie is voor zowel individuen als groepen. Ook organisaties erkennen in toenemende mate de voordelen van inclusie in organisaties en zetten zich hier steeds meer voor in.

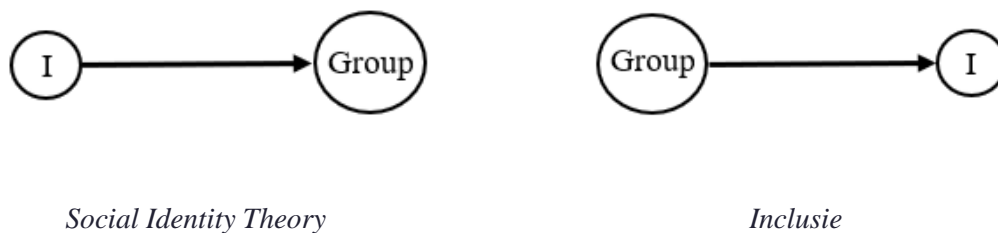
4.3 Sociale psychologie

Vanuit een sociaalpsychologisch perspectief op diversiteit en inclusie kan gekeken worden hoe mensen worden opgenomen in groepen en hoe mensen bepalen of ze verbondenheid ervaren met groepen. In deze paragraaf worden sociale cognities, stereotypen en sociale identificatie beschreven. Ook worden een aantal sociale modellen toegelicht.

Sociale cognities zijn mentale schema's die opgeslagen liggen in het geheugen van mensen (Henderikse, Doorne-Huiskes & Schippers, 2007). De mentale schema's bevatten kennis over allerlei soorten verschijnselen die ons omringen en helpen ons daarom om de wereld te begrijpen (Henderikse, Doorne-Huiskes & Schippers, 2007). Stereotypen kunnen ontstaan wanneer men mentale schema's over mensen hanteert. Kennis die men heeft over een bepaald persoon worden bij een stereotype overgedragen op een hele groep mensen. Wanneer men dus eenmaal een beeld heeft gevormd, is dit beeld bepalend voor zijn of haar kijk op nieuwe, vergelijkbare contacten (Encyclo, 2014). Bij stereotypen zit in de sociale cognities dus informatie opgeslagen die een persoon heeft over verschillende groepen mensen. Stereotypen zijn met andere woorden onvolledige, starre beelden over groepen. Over de LHBT+-groep bestaan vaak negatieve stereotypen of vooroordelen (Melton & Cunningham, 2012). Hierdoor worden deze mensen sneller buitengesloten van groepen.

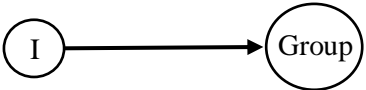
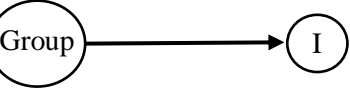
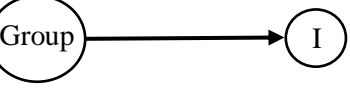
Processen van categorisering zijn een belangrijk gegeven in menselijke interacties (Henderikse, Doorne-Huiskes & Schippers, 2007). Voortdurend kennen individuen sociale identiteiten toe aan mensen waarmee ze contact hebben. Volgens de Social Identity Theory (Tajfel & Turner, 1986) hebben mensen de neiging om zichzelf en anderen te classificeren in

sociale categorieën. Deze sociale classificatie maakt het mogelijk voor individuen om zichzelf te lokaliseren en te definiëren in de sociale omgeving (Ashforth & Mael, 1989). Sociale identificatie is beschreven als: “the abstract psychological connection that an individual has to their in-group as a whole” (Leach, Van Zomeren, Zebel, Vliek, Pennekamp, Doosje, Spears, 2008, p. 146). Het gaat om de perceptie van eenheid of verbondenheid met een groep. Dit lijkt overeen te komen met het hiervoor besproken concept inclusie. Er is echter een fundamenteel verschil tussen sociale identificatie en inclusie (Edwards & Peccei, 2007). Sociale identificatie heeft betrekking op de mate waarin een individu zelf verbinding maakt met de groep en de groep waardeert. Het individu wordt verondersteld hier grotendeels controle over te hebben (Postmes, Haslam, & Jans, 2013). Percepties van inclusie zijn daarentegen gebaseerd op signalen die de groep uitstraalt naar het individu met betrekking tot zijn/haar positie in de groep (Jansen, 2015). Het is de groep die in de eerste plaats bepaalt of een individu betrokken en opgenomen wordt in de groep. Het verschil in de relatie van het individu en de groep is visueel weergegeven in Figuur 1.



Figuur 1: Visualisatie Social Identity Theory en Inclusie (Jansen, 2015).

De conceptualisatie van inclusie is in lijn met de Sociometer Theory (Leary & Baumeister, 2000). Deze theorie stelt dat mensen constant hun sociale omgeving monitoren, op zoek naar signalen die betrekking hebben op hun mate van inclusie in de groep (Baumeister, De Wall, Ciarocco & Twenge, 2005). De sociale omgeving wordt ‘gescand’ op aanwijzingen die een lage of afnemende relationele evaluatie aangeven, zoals afkeuring (Leary, 2005). Hier is het, net als bij inclusie, dus de groep die bepaalt wie opgenomen wordt en wie buiten de groep valt. In Tabel 1 is een overzicht opgenomen van de Social Identity Theory, inclusie en de Sociometer Theory.

| Theorie: | Relatie individu – groep: | Visualisatie van relatie: |
|------------------------|---|--|
| Social Identity Theory | Het individu heeft controle over de classificatie en evaluatie van een groep |  |
| Inclusie | De groep bepaald de mate waarin iemand opgenomen wordt in de groep |  |
| Sociometer Theory | Het individu scant de omgeving op aanwijzingen van de groep over de mate van inclusie |  |

Tabel 1: Overzicht van de (verschillen tussen) Social Identity Theory, Inclusie en Sociometer Theory (Jansen, 2015).

Uit de sociale modellen blijkt dat mensen continu bezig zijn met hun positie ten opzichte van groepen. Leary en Baumeister (2000) leggen uit dat het voor mensen essentieel is om tot groepen te behoren, omdat dit onder andere het zelfvertrouwen vergroot (Tajfel & Turner, 1986) en onzekerheden reduceert (Hogg & Abrams, 1993). Inclusie is dus vitaal voor het welzijn van mensen (Jansen, 2015). De hier besproken sociale processen en theorieën zijn ook terug te zien in organisaties, waar veel mensen een groot deel van hun dag doorbrengen.

4.4 Seksuele geaardheid in organisaties

In deze paragraaf worden eerst de definities gegeven van de verschillende seksuele geaardheden die met LHBT+ worden aangeduid. Vervolgens wordt beschreven hoe de situatie voor deze groep is in organisaties.

De LHBT+-afkorting beschrijft welke seksuele geaardheden er bestaan naast heteroseksualiteit. In tabel 2 worden de betekenissen van de verschillende letters toegelicht.

| | |
|-------------|--|
| Lesbisch | Vrouwen die op vrouwen vallen |
| Homo | Mannen die op mannen vallen |
| Biseksueel | Mensen die vallen op zowel mannen als vrouwen |
| Transgender | Mannen die zich vrouw voelen, vrouwen die zich man voelen |
| Intersekse | Mensen met zowel mannelijke als vrouwelijke lichaamskenmerken |
| Queer | Een paraplueterm om je af te zetten tegen 'hokjes-denken' en de nadruk op heteroseksualiteit |
| Aseksueel | Mensen zonder behoefte aan seks |
| Panseksueel | Mensen die niet vallen op geslacht, maar op karakter of persoonlijkheid |

Tabel 2: Overzicht soorten seksuele geaardheid en genderidentiteit die vallen onder LHBT+ (NOS, 2016).

In Nederland wordt geschat dat 1 op de 15 volwassenen tot de LHBT-groep behoort (Kuyper, 2016). Op deze groep rust een sociaal stigma stellen Webster et al. (2017). In zijn Stigma Theorie omschrijft Goffman (1963) stigma als een eigenschap of reputatie die de status van een individu in de ogen van de gemeenschap verlaagt. Door de onzichtbaarheid van het LHBT+-stigma, onderscheidt het zich van andere, meer zichtbare vormen van stigma, zoals op basis van huidskleur of fysieke beperkingen, die moeilijker te verbergen zijn.

Het diversiteitsaspect seksuele geaardheid is lange tijd onderbelicht gebleven in organisaties en is pas sinds 2000 een noemenswaardig thema geworden, op soortgelijke schaal als geslacht, etniciteit en beperkingen vorig decennium al waren (Van Beek, Cancedda & Scheele, 2016). Uit cijfers van het Netwerk Roze FNV en Diversiteit in Bedrijf blijkt dat LHBT+-medewerkers organisaties niet altijd als een inclusieve omgeving ervaren (Van Beusekom & Kuyper, 2018). Deze cijfers zijn gebaseerd op grootschalige, representatieve bevolkingsonderzoeken (Van Beusekom & Kuyper, 2018). 30 procent van de lesbiennes en 21 procent van de homoseksuele mannen die ‘uit de kast’ durven te komen op werk hebben last van negatieve bejegening, zoals pesten of buitensluiting. Deze negatieve bejegening leidt vaak tot een verminderd gevoel van veiligheid en extra stress (Diversiteit in Bedrijf, 2018). De groep LHBT+-medewerkers ervaart in vergelijking met heteroseksuelen meer conflicten met collega’s of leidinggevenden, krijgt vaker te maken met ongewenst gedrag zoals pesten of intimidatie, rapporteert meer burn-outklachten en een hoger verzuim en is minder tevreden over het werk (Kuyper, 2016). Geconcludeerd kan worden dat inclusie op de werkvloer voor deze groep niet altijd de realiteit is (Van der Toorn, 2018).

4.5 Barrières voor LHBT+’ers

In dit onderdeel worden drie barrières beschreven die de inclusie van LHBT+’ers kunnen bemoeilijken: heteronormativiteit, subtiele vooroordelen en onzichtbaarheid.

4.5.1 Heteronormativiteit

Een belangrijke barrière voor inclusie van LHBT+’ers is heteronormativiteit (Van der Toorn, 2018). Heteronormativiteit verwijst naar het idee dat heteroseksualiteit de standaard is. De aanname is dat mensen onder te verdelen zijn in twee geslachten (mannelijk en vrouwelijk), zich gedragen in lijn met het toegewezen geslacht en dat ieder mens valt op een persoon van het andere geslacht (Warner, 1991). Heteroseksualiteit wordt als een gegeven gezien in plaats van een van vele mogelijke seksualiteiten. Onder heteronormativiteit vallen alle praktijken en instituties die heteroseksualiteit legitimeren en bevoorrechten en heteroseksuele relaties als

vanzelfsprekend maken in de samenleving (Cohen, 2005). Het probleem van het positioneren van heteroseksualiteit als de norm is dat alle andere seksualiteiten als abnormaal en afwijkend worden gezien (Blackburn & Smit, 2010). Blackburn en Smit (2010) leggen uit dat deze norm grove schendingen van de burgerrechten tegen LHBT+'ers bevordert. Mensen worden in hokjes geplaatst, waarbij mannen zich mannelijk moeten gedragen en op vrouwen moeten vallen en vrouwen zich vrouwelijk moeten gedragen en mannen aantrekkelijk moeten vinden.

De heteronormatieve praktijken zijn zo wijdverspreid in de samenleving dat ze grotendeels niet opgemerkt worden. Het is de onzichtbare basis van de samenleving (Warner, 1991). Heteronormativiteit is de lens waardoor de wereld wordt bekeken en, belangrijker, waardoor deze wordt beoordeeld en veroordeeld (Herek, 2009). De manier van denken, de taal en de cultuur is gebaseerd op deze norm. Sumara en Davis (1999) leggen de consequenties hiervan uit: "Living within heteronormative culture means learning to "see" straight, to "read" straight, to "think" straight" (p. 202). Blackburn en Smit (2010) leggen uit dat de heteronormativiteit op scholen meteen wordt afgedwongen, door het vaststellen van starre geslachtsrollen en 'normale' karaktereigenschappen voor jongens en meisjes. Ook wordt in verhalen met name gesproken van man-vrouw stellen en wordt het perfecte gezin geschetst als een vader en moeder met kinderen. Ook de vaak beperkte keuzemogelijkheid op registratieformulieren, alleen 'man' of 'vrouw', is een voorbeeld van heteronormativiteit. Of het specifiek vragen naar 'Heb je een vrouw?' aan een man, in plaats van 'Heb je een partner?'. Ook het, wellicht goedbedoeld, aan een lesbisch koppel vragen wie van hen 'het mannetje' is, is een voorbeeld van heteronormativiteit. En niet te vergeten moet men 'uit de kast' komen als men afwijkt van de heteronorm.

De systeemrechtvaardigingstheorie (Jost & Van der Toorn, 2012) legt uit hoe het komt dat mensen niet makkelijk afwijken van een norm. Kortgezegd stelt de theorie dat mensen de wereld waarin zij leven (het systeem) van nature willen zien als eerlijk en rechtvaardig, omdat dit hen een gevoel van zekerheid, veiligheid en voorspelbaarheid geeft. Men heeft hierbij de behoefte om de status quo, in dit geval de heteronorm, te behouden (Van der Toorn, 2018). Dit kan nadelige gevolgen hebben in de samenleving. De behoefte aan stabiliteit kan namelijk leiden tot het afkeuren van mensen die afwijken van de norm, zoals LHBT+'ers die afwijken van de heteronorm. Zo wordt de heteronormatieve samenleving dus in stand gehouden. Daarbij komt dat LHBT+'ers zelf ook opgroeien in dit sociale systeem, waarin heteronormativiteit verankerd is (Herek, 2009). Zij zijn daardoor net als anderen heteronormatief gesocialiseerd en kiezen er vaak voor zich aan te passen aan de heteronormen. Zij houden hierdoor zelf,

paradoxaal genoeg, het systeem in stand dat hen als minderwaardig bestempelt (Van der Toorn, 2018). Deze processen zijn terug te zien op de werkvloer en zorgen voor een verminderde inclusie van LHBT+'ers op het werk, benadrukt Van der Toorn (2018). Gekeken naar het overzicht van inclusie, dat hierboven is besproken, zullen LHBT+'ers dan meer neigen naar assimilatie dan inclusie. Door het aanpassen aan de normen van de meerderheid, is de kans groot dat ze niet ervaren volledig zichzelf te kunnen zijn op de werkvloer (Shore et al, 2011). Een inclusieve werkomgeving waarin het écht niet meer uitmaakt of je hetero, homo, bi of iets anders bent, die is er nog niet. De werkvloer is nog steeds een overwegend heteronormatieve omgeving en er valt nog veel te verbeteren voor LHBT+ medewerkers (Van der Toorn, 2018; Buijs, Hekma & Duyvendak, 2011).

Om de heteronormatieve norm te doorbreken en de inclusie van LHBT+'ers te verbeteren is de 'Queer theory' ontstaan. Het is een vorm van culturele studie, een onderzoeksgebied dat vaak een kritische analyse van cultuur en culturele fenomenen nastreeft (Peeren, 2007). De Queer Theory is een beweging tegen de heteroseksuele norm. De theorie pleit dat er zeer veel verschillende manieren zijn waarop verlangen (desire) ervaren en uitgedrukt kan worden (Sumara & Davis, 1999). De onderzoekers leggen uit dat "Queer" niet alleen verwijst naar homo, lesbisch, biseksueel, transgender. Queer theory wil de continue constructie van narratieven aan banden leggen waarin enkel de heteronormativiteit wordt benadrukt. Deze eenzijdige narratieven moeten hergeformuleerd worden door ook mensen met een andere seksuele geaardheid erin te verwerken (Sumara & Davis, 1999). De aanname is dat wanneer heteronormatieve uitlatingen worden verstoord, er een bredere, inclusievere mind-set ontstaat in de maatschappij.

4.5.2 Subtiele vooroordelen

De hierboven besproken voorbeelden van heteronormativiteit zijn subtielere vormen van uitsluiting dan homohaar, maar het is alsnog uitsluiting. Van der Toorn (2018) legt uit dat vooroordelen ten aanzien van LHBT+ in de laatste decennia in Westerse landen subtielere vormen hebben aangenomen. Er is een verschil tussen openlijke en subtiele vooroordelen. In een openlijk vooroordeel is er sprake van expliciete vijandigheid (Morrison & Morrison, 2003). Hier kan iemand makkelijk op worden aangesproken. Bij subtiele vooroordelen is dit echter lastiger, doordat ze meer impliciet en mogelijk meer onbewust worden gemaakt (Jellison, McConnell & Gabriel, 2004). Subtiele vooroordelen worden gekenmerkt door gevoelens van ongemak die het contact met LHBT+'ers bemoeilijkt (Dovidio, Gaertner & Pearson, 2016). Voorbeelden zijn het vermijden van fysiek contact met LHBT+'ers (Morrison & Morrison,

2003) of uitdrukkingen als ‘dat is zo gay’ om iets als negatief of suf aan te duiden (Van der Toorn, 2018). Deze vooroordelen zijn niet minder ernstig dan de openlijke vooroordelen legt Van der Toorn (2018) uit. Wanneer uitdrukkingen of grappen over LHBT+’ers op de werkvloer bijvoorbeeld structureel worden gedaan en worden geaccepteerd, is dit schadelijk voor de collega’s die onder deze groep vallen. Deze subtiele blijken van afkeuring hebben een negatieve invloed op de ervaringen van LHBT+’ers op het werk (Van der Toorn, 2018). Het is gebleken dat deze vormen van subtiele vooroordelen psychologische stress en gezondheidsklachten tot gevolg kunnen hebben (Meyer, 2003).

4.5.3 Onzichtbaarheid: geaardheid verhullen of openbaren?

Een andere factor die de situatie voor LHBT+’ers bemoeilijkt is het feit dat hun seksuele geaardheid of genderidentiteit grotendeels onzichtbaar is. Ze zullen steeds moeten benoemen dat ze ‘anders’ zijn. De verwachting is immers heteronormatief. De keerzijde hiervan is dat de ware identiteit tot op zekere hoogte te verhullen is. Het verborgen houden van de identiteit is echter geen goede oplossing. Het verbergen van de seksuele oriëntatie op de werkvloer is gerelateerd aan verminderde tevredenheid en meer voornemens om een andere baan te zoeken (Brenner, Lyons & Fassinger, 2010). Men voelt zich dan niet inclusief, doordat men niet de ruimte ervaart om zichzelf te kunnen zijn.

LHBT+-medewerkers bevinden zich op het werk voortdurend in situaties waarin ze de keuze moeten maken om uit de kast te komen of niet. Dit komt doordat men veel tijd doorbrengt op het werk en daarnaast over het algemeen veel met nieuwe mensen in contact blijft komen. Er is veel onderzoek gedaan naar het openbaren of verzwijgen van de seksuele identiteit op de werkvloer (Creed, 2006). Verschillende conceptuele modellen beschrijven welke factoren een rol spelen tijdens de overweging om open te zijn over de geaardheid of niet (Clair, Beatty, & MacLean, 2005; Ragins, 2008). Openbaring van een seksuele identiteit die niet de norm is, kan het potentiële risico met zich meebrengen op discriminatie, sociale isolatie, het verliezen van status en het krijgen van bevooroordeelde opmerkingen (Goffman, 1963). Deze risico’s weegt men af tegen de mogelijke voordelen van openbaring van de identiteit, zoals gevoelens van authenticiteit en het krijgen van sociale en institutionele ondersteuning. Mensen hebben een universele, psychologische voorkeur om open te zijn over identiteit, maar dit wordt afgewogen tegen de mogelijke risico’s (Webster et al., 2018). Dit ‘openbaringsdilemma’ wordt gezien als een van de moeilijkste issues van LHBT+’ers (Griffith & Hebl, 2002).

De barrières, heteronormativiteit, subtiele vooroordelen en onzichtbaarheid, zijn waardevolle inzichten voor dit onderzoek. Het besef dat LHBT+’ers leven in een heteronormatieve wereld en in veel situaties kampen met het openbaringsdilemma kan helpen om de ervaringen van LHBT+’ers te kunnen interpreteren en begrijpen. In de volgende paragraaf worden ondersteunende factoren uitgelicht die de werksituatie van LHBT+’ers positief kunnen beïnvloeden.

4.6 Ondersteunende factoren voor LHBT+’ers in organisaties

Verschillende factoren worden in de literatuur genoemd die ondersteunend zijn voor LHBT+-medewerkers. Drie factoren worden beschreven die de kans op openbaring van de seksuele geaardheid in organisaties vergroot. Ten tweede wordt commitment van de top als vereiste gezien om diversiteit en inclusie in de organisatie te laten slagen.

4.6.1 Ondersteunend beleid, klimaat en werkrelaties

Twee modellen die de invloed beschrijven van aspecten in een organisatie op de werkervaringen en beslissingen van LHBT+-medewerkers zijn de Home-Work Disclosure Model (Ragins, 2008) en de Interpersonal Diversity Disclosure Model (Clair, Beatty, & MacLean, 2005). De modellen dichten beide een belangrijke rol toe aan drie aspecten op de werkvloer: formeel beleid en procedures met betrekking tot LHBT+, een LHBT+-ondersteunend klimaat en ondersteunende werkrelaties (Webster et al., 2017). De onderzoekers lichten toe dat met deze ondersteunende factoren op zowel een formele als informele manier discriminatie wordt aangepakt en de negatieve reacties op het stigma worden verminderd. De aanwezigheid van beleid, klimaat en werkrelaties die ondersteunend zijn voor LHBT+’ers, vergroot de kans op openbaring van de seksuele identiteit, door het verminderen van de risico’s op een slechte uitkomst (Clair, Beatty, & MacLean, 2005).

Het hebben van een ondersteunend klimaat heeft het meeste invloed op de kans op openbaring (Webster et al., 2017). De onderzoekers concludeerden dat organisaties die echt inclusief willen zijn meer nodig hebben dan enkel beleid en procedures. Hiervoor dient de acceptatie en ondersteuning van LHBT+-medewerkers duidelijk in het klimaat van de organisatie terug te zien zijn. Toch is de aanwezigheid van beleid met betrekking tot LHBT+ belangrijk, om te laten zien welk gedrag gewenst is en verwacht wordt in de organisatie (Spence, 1973). Webster et al. (2017) leggen uit dat geconstateerd kan worden dat formeel beleid fungeert als een zichtbare representatie van de waarden en overtuigingen van de organisatie. Voor niet-LHBT+’ers heeft het beleid een instruerende functie over hoe ze hun LHBT+-collega’s op een

gastvrije en inclusieve manier moeten behandelen. Ook voor de LHBT+-groep zelf is het beleid belangrijk, omdat ze hierdoor een verwachting kunnen vormen over hoe ze behandeld worden in de organisatie (Webster et al., 2018). Wanneer het beleid niet consistent wordt geïmplementeerd, kan het geïnterpreteerd worden als niets meer dan 'loze beloften' (Clair, Beatty, & MacLean, 2005, p. 84).

Formeel beleid kan dus op verschillende manier geïnterpreteerd worden. Het is daarom erg belangrijk om het psychologische klimaat in ogenschouw te nemen. Het psychologische klimaat van de medewerker is de persoonlijke, psychologische interpretatie van de werkomgeving (James, Hater, Gent & Bruni, 1978). Het is relevant om de percepties van medewerkers van de werkomgeving te vergelijken met de normen en waarden van de organisatie. Het formele beleid kan voorschrijven welke normen en gedragsregels aanvaardbaar zijn, maar het psychologische klimaat laat zien welke waarden en gedragingen de medewerker daadwerkelijk waarneemt (McKay, Avery & Morris, 2009). Het psychologische klimaat verschilt hiermee van de conceptualisering van cultuur. Waar het bij klimaat nog wel gaat om tastbare, waarneembare zaken, gaat het bij cultuur om niet-tastbare, ongeschreven regels en impliciete zaken. Het organisatieklimaat focust op de korte termijn en refereert aan een situatie en de gevoelens en het gedrag daarbij van medewerkers (Denison, 1996). De cultuur heeft betrekking op de lange termijn en is geëvolueerd uit de historie van het bedrijf.

Van de drie contextuele componenten is de aanwezigheid van ondersteunende werkrelaties de sterkste voorspeller voor de attitudes en het welzijn van LHBT+-medewerkers (Croteau, Anderson, & VanderWal, 2008). Het belang van ondersteunende werkrelaties is terug te zien in de Social Support Theory. Volgens deze theorie kunnen bevredigende relaties op de werkvloer helpen om basisbehoeften te vervullen, zoals verbondenheid, acceptatie en zelfvertrouwen (Thoits, 2011). Sociale ondersteuning wordt beschreven als de overtuiging van een persoon dat hij of zij positief gewaardeerd en ondersteund wordt door anderen (Cobb, 1976). Sociale ondersteuning voor LHBT+'ers kan drie verschillende vormen aannemen: emotionele, instrumentele of informationele ondersteuning (Beehr & McGrath, 1992). Emotionele ondersteuning wordt gekenmerkt door het bieden van een luisterend oor en het tonen van empathie voor bijvoorbeeld hun ervaringen met vooroordelen (Webster et al., 2017). Instrumentele ondersteuning is het aanbieden van tastbare hulp, zoals het aanklaarten van vervelend gedrag waar hun LHBT+-collega's mee in aanraking zijn gekomen of het confronteren van mensen die exclusief gedrag vertonen om dergelijk gedrag in de toekomst te

ontmoedigen. Informatieele ondersteuning is het geven van advies of nuttige informatie, bijvoorbeeld over hoe men kan reageren op vervelende, discriminerende opmerken (Webster et al., 2017).

Herscovitch en Meyer (2002) hebben een andersoortig onderscheid gemaakt, op basis van de intensiteit van de ondersteuning van medewerkers. Volgens de onderzoekers kunnen medewerkers verplichte of discretionaire ondersteuning bieden aan organisationele initiatieven, bijvoorbeeld gericht op LHBT+'ers. Onder de verplichte ondersteuning valt gedrag dat is voorgeschreven vanuit de organisatie. Discretionair gedrag gaat daarentegen verder dan het opgelegde gedrag dat wordt verwacht of geëist vanuit de organisatie. Het neemt meer de vorm aan van coöperatie, waarbij de medewerker het belang van een (diversiteits)initiatief inzien en opofferingen maakt om het initiatief te laten slagen. 'Championing' (voorvechten) wordt gezien als de ideale vorm van discretionair gedrag. 'Championing' vereist aanzienlijke persoonlijke opoffering, waarbij een medewerker zich inzet om anderen binnen en buiten de organisatie aan te moedigen om te helpen een bepaald initiatief te realiseren (Herscovitch & Meyer, 2002). Deze zogenaamde 'champions' (voorvechters) omarmen de verandering, zetten zich ervoor in en spreken zich erover uit, zelfs wanneer het initiatief als impopulair wordt beschouwd. De benaming 'ally' wordt gebruikt voor ondersteunende heteroseksuelen die opkomen voor de rechten van LHBT+-collega's. Zitek and Hebl (2007) concludeerden dat mensen die LHBT+'ers openlijk ondersteunen erg effectief zijn in het overtuigen van gelijken om ook in actie te komen. Naast het feit dat heteroseksuelen in grotere getallen aanwezig zijn in organisaties en daarom meer impact kunnen maken, helpt het ook dat niet-LHBT+'ers als objectief worden gezien en het niet uit eigenbelang doen (Van Beek, Cancedda & Scheele, 2016). 'Ally's' spelen daarom een significante rol in het creëren van een LHBT+-ondersteunende werkomgeving (Van Beek, Cancedda & Scheele, 2016).

Het inzicht in deze ondersteunende factoren is waardevol voor het onderzoek. Er kan gekeken worden of de besproken aspecten, ondersteunend beleid, ondersteunend klimaat en ondersteunende werkrelaties, bevestigd worden in de verhalen van de medewerkers of dat andersoortige factoren naar voren komen. Ook de kennis over de verschillende typen ondersteuning die medewerkers kunnen bieden, wordt meegenomen om in de verhalen te kunnen identificeren om wat voor ondersteuning het gaat.

4.6.2 Commitment van de top voor diversiteit en inclusie

De Sociaal-Economische Raad (2009) noemt commitment van de top als een benodigde conditie om diversiteitsbeleid te laten slagen in de organisatie. Ook in het rapport van de Europese Commissie (Van Beek, Cancedda & Scheele, 2016) komt terug dat managementsupport essentieel is voor het succesvol implementeren van diversiteit en inclusie en voor het in gang zetten van de benodigde culturele verandering. Leidinggevende zijn in de positie om diversiteit en inclusie (hoog) op de agenda te zetten in de organisatie en de rest van de medewerkers te onderwijzen dat deze waarden belangrijk zijn. Ook is bekend dat leidinggevendens invloed hebben op de houding en het gedrag van medewerkers en op de sfeer binnen divers samengestelde teams (Ashikali & Groeneveld, 2012). Groeneveld (2013) schrijft dat leidinggevendens de aanjagers zijn van verandering en voor het creëren van draagvlak in de organisatie. Het blijkt onder andere succesvol te zijn als een CEO zich uitsprekt over het belang van dit thema (Van Beek, Cancedda & Scheele, 2016). Wanneer het topmanagement betrokkenheid laat zien, zullen zij andere medewerkers inspireren om te volgen. Ook zullen LHBT+-medewerkers zich hierdoor ondersteund en opgenomen voelen in de organisatie.

Daarnaast krijgt inclusief leiderschap steeds meer aandacht in organisaties. Inclusief leiderschap is een vorm van leiderschap die uitgaat van inclusie en niet van het opleggen van visies en meningen aan medewerkers. Medewerkers worden betrokken bij de besluitvorming. Hiervoor is tweerichtingsverkeer in de communicatie nodig, waarbij de dialoog aangegaan wordt met een groep mensen (Hollander, 2009).

De inzichten in de theoretische concepten diversiteit, (het kader van) inclusie en in de sociale modellen bieden een theoretische achtergrond tijdens het onderzoek. De inzichten in de barrières en ondersteunende factoren voor LHBT+-medewerkers zorgen ervoor dat de onderzoeker zich zo goed mogelijk kan inleven in de verhalen van de LHBT+-medewerkers. In het volgende hoofdstuk zijn de resultaten uit de narratieve interviews en expertinterviews te lezen.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk komen de belangrijkste resultaten uit de zestien narratieve interviews en drie expertinterviews aan bod. De verhalen van de respondenten zijn vergeleken met de theorie uit hoofdstuk 4 en het diversiteitsbeleid van Consultancy&Co die beschreven is in hoofdstuk 2.

Dit hoofdstuk is opgedeeld in twee delen. In het eerste deel wordt de algemene indruk van de respondenten beschreven met betrekking tot diversiteit en inclusie bij Consultancy&Co om een beeld van de werksituatie te schetsen. In paragraaf 1.3 worden de ervaringen van medewerkers van Consulting en Financiële services met elkaar vergeleken. Vervolgens wordt in het tweede deel ingegaan op de specifieke ervaringen als LHBT+'er bij Consultancy&Co. In deel a wordt ingegaan op de ervaringen tijdens specifieke loopbaanmomenten uit de employee journey (besproken in het methodehoofdstuk). Uit de verhalen zijn verschillende factoren naar voren gekomen die als belemmerend of als ondersteunend worden ervaren. Deze staan respectievelijk in deel b en c centraal. De invloed van onder andere het businesscasemotief, heteronormativiteit, rolmodellen en ondersteunende werkrelaties wordt besproken.

Deel I: Diversiteit en inclusie in het algemeen

1.1. Definitie diversiteit en inclusie

Allereerst is het relevant om te kijken hoe de respondenten diversiteit en inclusie definiëren en of dit overeenkomt met de definities uit het diversiteitsbeleid van Consultancy&Co. Uit de verhalen komt naar voren dat de respondenten de definitie in ruime zin gebruiken. De volgende quote illustreert dit duidelijk.

‘Diversiteit is breder dan alleen gender. Het geldt voor iedereen. Iedereen is anders en divers. En je werkt het beste als je 100% jezelf kunt zijn. En het maakt niet uit wat de achtergrond is waarom je niet helemaal jezelf kunt zijn. Er zijn genoeg redenen die kunnen zorgen dat je je niet thuis voelt. En inclusie kun je dan veel breder trekken. Niet allemaal hokjes die heel erg voor de hand liggend zijn binnen diversiteit.’ [R14]

De respondenten noemen onder andere diversiteit in persoonlijkheden, waarbij met name wordt benadrukt dat er ook aandacht moet zijn voor mensen die minder assertief zijn. In het kader van inclusie wordt veel genoemd dat het belangrijk is dat mensen zichzelf kunnen zijn op het werk. R3 benadrukt dat dit niet alleen voor bepaalde diversiteitsgroepen geldt, maar voor iedereen die in de organisatie werkt. De respondenten leggen over het algemeen meer nadruk op het authenticiteit-component van inclusie, het kunnen zijn van je authentieke zelf, dan op de verbondenheid met collega's.

Synthese

De brede definities van diversiteit en inclusie die de respondenten toepassen komen overeen met de definities die gangbaar zijn in de literatuur. Daarnaast komen de definities overeen met de definities die de experts hanteren in het diversiteitsbeleid van Consultancy&Co.

1.2. Stand van zaken diversiteit en inclusie

In de interviews is in het begin gevraagd naar de algemene indruk met betrekking tot diversiteit en inclusie bij Consultancy&Co. Hier kwam naar voren dat Consultancy&Co de afgelopen jaren een 'behoorlijke transitie' heeft doorgemaakt [R16]. R16 legt uit dat Consultancy&Co vanaf 2015 steeds opener is geworden en aspecten als seksuele geaardheid steeds meer bespreekbaar werden. Gekeken naar de huidige situatie zijn de meeste respondenten positief over de inzet van Consultancy&Co met betrekking tot diversiteit en inclusie. Zo geeft R3 aan: 'Ik denk ook wel een beetje trots wat naar voren mag komen.'

Op het gebied van diversiteit geven meerdere respondenten aan dat er in het personeelsbestand nog geen sprake is van een gewenste afspiegeling van de samenleving. Met name het tekort aan vrouwen wordt genoemd. R12 benadrukt dat de inzet van Consultancy&Co nog niet heeft geleid tot een divers personeelsbestand.

'I mean they do a lot of things right. But having said that, when you just looking around you don't see the diversity in the office necessarily. (...) The biggest diversity thing for me in the Netherlands would be gender. The male/female mix is way off.' [R12].

In het volgende citaat beschrijft R9 de indruk die hij kreeg van de mate van diversiteit tijdens zijn eerste werkdag een jaar geleden.

'Het eerste wat mij eigenlijk opviel en waar ik wel een beetje van.. me over verbaasde, was toch wel het wat uniforme karakter van de mensen die bij Consultancy&Co rondliepen. Dat was ik vanuit andere organisaties wel wat anders gewend. En dat is met name verhouding man/vrouw en ook wel dat ik het Consultancy&Co wel een witte mannen bolwerk vond. (...) Ja toen schrok ik toch wel even van het beeld dat ik in zijn algemeenheid kreeg van hoe eentonig Consultancy&Co is.' [R9]

Over het algemeen beschrijven respondenten Consultancy&Co als inclusief en bovenal zeven respondenten als open. Dit ervaren de respondenten als erg positief. Het personeel wordt beschreven als gezellig en ruimdenkend. Toch laat een citaat van R2 zien dat er nog stappen te zetten zijn op het gebied van inclusie.

'Er zijn heel veel mensen die bij Consultancy&Co willen werken, maar er gaan ook heel veel mensen bij Consultancy&Co weg. Volgens een recent onderzoek, intern onderzoek, is

gebleken dat een van de redenen waarom mensen weggaan was omdat ze zich niet included voelden in de organisatie. Dit kan natuurlijk niet de bedoeling zijn.’ [R2]

Ook blijkt de mate van inclusie minder te zijn in de hogere functies. R13 legt met onderstaand citaat duidelijk uit hoe zij inclusie ervaart in verschillende lagen van de organisatie.

‘It is like we are inclusive but.. we are inclusive but until a certain point. And there is a different sort of level of tolerance. They are very, very tolerant in the middle, but then at the top part it is really like we don’t want to change, this is the way we have always done it..’ [R13]

Meer over draagvlak in de top komt aan bod in deel II b.

Experts zijn ook kritisch over de stand van zaken met betrekking tot diversiteit en inclusie. Het citaat van R18 is het meest kritisch en laat zien dat de inzet van de organisatie tot nu toe nog niet tot het gewenste resultaat leidt.

‘I think we need to become aware of the fact that we are not as inclusive as we think we are. Diversity and inclusion has always been a focus for our organization, it is not something new. But our focus and efforts up until now have not been effective (...) There is a lot of talking about diversity and inclusion, but we don’t see it in the numbers’ [R18]

Ook R17 legt uit dat er nog werk te doen is en licht toe waarom dit nodig is.

‘Ik denk dat awareness nu gecreëerd is, ik denk dat we daar 80/90% wel hebben. Maar ja wat ga je nou als de volgende stap doen. Want uiteindelijk zie je nog steeds dat er heel veel mannen in leiderschapsposities zitten. En dat we nog steeds het overgrote deel van de partners mannen zijn. En inclusiviteit wordt natuurlijk voor een heel groot deel bepaald door wat doe je nou bij de klant. Wat doe je in de aansturing van je bedrijf. En daar zit natuurlijk die bovenlaag die met name bestaat uit de heteroseksuele, christelijke, blanke man, met een Volvo, 2 kinderen (...) dat hele stereotypebeeld.’ [R17]

Synthese

Naast het feit dat de inzet van Consultancy&Co op het gebied van diversiteit en inclusie gezien en gewaardeerd wordt, is het gewenste resultaat nog niet bereikt. Zowel op het gebied van diversiteit als inclusie is, met name in de top, verbetering nodig, vinden zowel de LHBT+-medewerkers als de experts.

1.3 Verschil tussen Consulting en Financiële services

Voorafgaande aan het onderzoek was de veronderstelling dat er verschil zou zitten tussen de ervaringen van medewerkers van Consulting en van Financiële services. Dit wordt in de resultaten niet bevestigd. Wel wordt in de interviews genoemd dat er verschillen zijn tussen de afdelingen. Zo wordt het accountancyteam door respondenten bestempeld als een ‘relatief

conservatief geheel' binnen de organisatie. Uit de verhalen zijn echter geen algemene conclusies te trekken over de situatie bij Consulting en bij Financiële services.

In het volgende deel worden ingezoomd op de specifieke ervaringen als LHBT+'er bij Consultancy&Co en de factoren die als belemmerend en als ondersteunend worden ervaren in de organisatie.

Deel II: Ervaringen als LHBT+'er

In dit deel staan de verhalen van de LHBT+-medewerkers centraal. Het deel is gesplitst in drie delen. In deel a wordt ingegaan op de ervaringen tijdens de verschillende fasen van de loopbaan op basis van momenten uit de employee journey: de sollicitatieprocedure, de eerste weken en momenten van promoties. Verder zijn uit de verhalen verschillende factoren naar voren gekomen die als belemmerend of als ondersteunend worden ervaren door LHBT+-medewerkers. Door de ondersteunende factoren krijgen de respondenten het gevoel dat ze zichzelf kunnen zijn en dat ze opgenomen worden in het team, wat overeenkomt met een gevoel van inclusie. Door de belemmerende factoren krijgen de respondenten het idee dat ze afwijken van de norm en minder zichzelf kunnen zijn of minder bij de groep horen. De belemmerende en ondersteunende factoren staan respectievelijk in deel b en c centraal.

II a: Ervaringen tijdens specifieke loopbaanmomenten

Eerst wordt de huidige werksituatie van de medewerkers besproken, waarna kort wordt ingegaan op de ervaringen tijdens de sollicitatieprocedure, eerste weken en momenten van promoties.

2a.1 Huidige situatie

De ervaringen van de geïnterviewde LHBT+-medewerkers zijn overwegend positief. Op een respondent na zijn ze allemaal open over hun seksuele geaardheid tegen hun directe collega's. De meeste respondenten hebben zich aangesloten bij het LHBT+-netwerk en een deel helpt actief mee met het organiseren van activiteiten, zoals de deelname aan de Pride. De respondenten geven aan zich verbonden te voelen met collega's, waarbij de mate van verbondenheid verschilt van 'prima betrokken' tot 'erg hecht'. Ook hebben de respondenten die open zijn over hun geaardheid het idee dat ze zichzelf kunnen zijn. R11 geeft aan dat dit voor hem een vereiste is op het werk. 'Als ik mezelf ben en het kan niet, dan is dat ook niet de plek voor mij om te werken' geeft hij aan. Twee respondenten geven expliciet aan dat ze hebben ervaren minder te functioneren en zich minder onderdeel van het team te voelen toen ze niet uit de kast waren. R5 licht toe wat het met je kan doen als je als LHBT+'er je geaardheid niet openbaart.

'... ga je jezelf toch een soort masker opzetten, of jezelf afsluiten ofzo, voor degene die je daadwerkelijk bent. En dat helpt natuurlijk niet in het creëren van verbindingen met mensen.'
[R5]

In de verhalen van de respondenten komt naar voren dat respondenten continu afwegen bij wie in de organisatie ze wel en niet open zijn over hun seksuele geaardheid. Het blijkt dat respondenten om dit te bepalen processen van categorisering en stereotypen toepassen. Vijf respondenten geven aan geslotener te zijn bij mensen die erg gelovig zijn. Zeven respondenten geven aan dat de jongere generatie meer is opgegroeid met het thema diversiteit en ze daarom makkelijker uit de kast komen bij jonge mensen. R14 geeft zelf aan verschillende stereotypen toe te passen.

‘Ja leeftijd, achtergrond. Ik betrap mezelf wel daarop dat ik echt wel daarin stereotypeer. En misschien is dat een soort van zelfbescherming.’ [R14]

Synthese

Uit deze resultaten blijkt dat de respondenten collega's in categorieën classificeren, waarbij ze beoordelen tegen wie ze wel en niet open zijn. Dit komt overeen met de Social Identity Theory (Tajfel & Turner, 1985), die ervan uitgaat dat tijdens interacties processen van categorisering plaatsvinden (Henderikse, Doorne-Huiskes & Schippers, 2007). Indien respondenten tijdens een gesprek horen dat iemand gelovig is, kiezen ze er vaak voor om niet over hun seksuele geaardheid te praten. Kennis die de respondenten over bepaalde gelovige personen hebben (zij accepteren LHBT+ niet), wordt overgedragen op een hele groep mensen (alle gelovigen). Er is dan sprake van stereotypering (Henderikse, Doorne-Huiskes & Schippers, 2007).

2a.2 Ervaringen tijdens de sollicitatieprocedure en eerste weken

Vier respondenten zijn tijdens het sollicitatiegesprek al uit de kast gekomen. R6 geeft aan: ‘hier werd super goed op gereageerd’. Uit de quote van R12 blijkt een inclusieve reactie van Consultancy&Co op zijn openbaring.

‘I don't think that influenced the decision at all. I was kind of saying yes I have a partner, husband, and his plane ticket was covered by Consultancy&Co.’ [R12]

Twaalf respondenten voelden zich in de eerste weken meteen comfortabel genoeg om over hun seksuele geaardheid te praten tegen collega's.

2a.3 Ervaringen tijdens momenten van promotie

De respondenten geven aan dat tijdens beoordelingsmomenten voor promotie puur naar talent wordt gekeken. In lijn met veel respondenten legt R12 het volgende uit.

I don't think it actually comes up in times of promotion at all. (...) What you do in your personal life afterwards has nothing to do with the promotion. Which I think is a great way to do it. It is very tangible how performance is measured. (...) so I haven't felt any prejudice in the process. [R12]

Een aantal respondenten geven als kritiekpunt aan dat in het beoordelingssysteem niet gekeken wordt naar kenmerken als hoe inclusief je bent. Verder geeft een respondent aan de focus op het promoten van vrouwen een heikel punt te vinden. Hij heeft het gevoel dat hij hier het slachtoffer van is, omdat hij nu minder kans heeft om promotie te krijgen.

Verder komt op het gebied van promotie in de verhalen naar voren dat Consultancy&Co een hiërarchische organisatie is. De hoogte van de functie blijkt invloed te hebben op hoe open de respondenten durven te zijn. R10 legt uit waarom hij minder open was in een lagere functie.

‘Ik moet wel zeggen dat het wel veel makkelijker is geworden natuurlijk nu ik senior manager ben geworden. (...) Als consultant heb je gewoon het idee dat veel te veel mensen iets over jou kunnen zeggen.’ [R10]

In het expertinterview begint R17 ook over de invloed van hiërarchie. In het volgende citaat komt duidelijk naar voren dat hij in de organisatie meer mogelijkheden heeft om diversiteit en inclusie bespreekbaar te maken dan de meeste medewerkers

‘... ik ben natuurlijk in een wat makkelijker positie, dat ik wat sneller wordt gehoord omdat je partner bent. (...) Ik heb een grotere vrijheidsgraad om dat bespreekbaar te maken dan anderen.’

Daarnaast heeft de hiërarchie invloed op hoe makkelijk respondenten anderen aanspreken op ongewenst gedrag. Uit het volgende citaat van R2 blijkt dat het niet gebruikelijk is om iemand met een hogere functie te corrigeren.

‘Ja ik moet eerlijk zeggen. Ik denk dat de afstand was toen. Ik was toen business analist bij Consultancy&Co en je gaat dan niet tegen een manager zeggen hee ik ga jou corrigeren. Dat doe je niet zo snel.’ [R2]

Synthese

Uit de verhalen blijkt dat de hiërarchische organisatiestructuur binnen Consultancy&Co invloed heeft op de mate van vrijheid die respondenten ervaren om zichzelf te zijn en de mate van invloed die respondenten hebben om de werksituatie binnen de organisatie te kunnen veranderen. Mensen in een lage positie hebben niet het gevoel dat ze iemand kunnen corrigeren wanneer exclusief gedrag wordt vertoond.

II b. Belemmerende factoren in de organisatie voor LHBT+ 'ers

2b.1 Bussinesscase als motief

In hoofdstuk 2 is beschreven dat de businesscase het motief is voor het voeren van het diversiteitsbeleid. R8 beschrijft dat het morele motief voor de inzet voor diversiteit en inclusie niet centraal staat binnen Consultancy&Co.

‘Alles is gebaseerd op winst. En wij als uurtje factuurtje bedrijf nog veel meer. Maar je hebt natuurlijk ook een ethische kant he. En je merkt dat je die hier helemaal niet loskrijgt.’ [R8]

Een groot deel van de respondenten ervaart de eenzijdige focus op geld en prestaties als belemmerend. De uitleg van R6 over welk motief gewenst zou zijn, komt overeen met het gevoel van veel respondenten.

‘Voor mij zou het juist heel fijn zijn als in het beleid ook juist het tegenovergestelde komt te staan. Niet gefocust op winst. Maar juist wij willen de beste mensen aantrekken, wat uiteindelijk zorgt voor winst he. Maar wij willen de beste mensen aantrekken en die kunnen we alleen maar aantrekken en houden als zij het hier fijn, leuk, gezellig hebben. Fijn werken met andere mensen. Zichzelf kunnen zijn. En dat moet je uiteindelijk uitstralen. En niet we doen dit om winst te maken.’ [R6]

R13 stelt dat het gebrek aan aandacht voor het morele motief voor de inzet voor diversiteit en inclusie ervoor kan zorgen dat medewerkers de organisatie verlaten.

‘Consultancy&Co people can be very much focused on euro’s. And not... All these other stuff matters too. It can’t be only the focus on euro’s. It has to also be on the other things. Cause that is why you stay at an organization. (...) They are not making it a priority and they are not telling people it is a priority. And that is going to alienate the females, alienate the diverse background and yeah, everyone.’ [R13]

In de expertinterviews blijkt dat R17 ook beseft dat het maatschappelijke aspect van diversiteit en inclusie ontbreekt in het diversiteitsbeleid en dat dit moet veranderen.

‘... ik vind dat eigenlijk fout he, omdat ik eigenlijk vind dat je als je over diversiteit spreekt je ook altijd moet zeggen: ik wil een afspiegeling zijn van de samenleving. (...) Weetje, ik snap wel dat die businesscase de hele tijd wordt genoemd. Maar ik vind wel dat we daar een stap in moeten maken om dat maatschappelijke eraan te verbinden. (...) Je wil dichtbij de maatschappij staan.’ [R17]

Synthese

In de verhalen worden de aannames van Van der Toorn (2018) bevestigd: het komt oprechter op medewerkers over als een organisatie het morele motief voor diversiteit en inclusie noemt (dat dit de juiste manier is hoe gehandeld moet worden). Door als achterliggende redenen alleen te noemen dat de organisatie er beter door presteert voelen LHBT+-medewerkers zich niet aangesproken, wat zelfs kan leiden tot het verlaten van de organisatie blijkt uit een verhaal.

2b.2 Heteronormativiteit en taalgebruik

Heteronormativiteit, wat in het literatuuronderzoek is beschreven als belangrijkste barrière voor inclusie, komt zeer sterk in de verhalen van de respondenten terug. Alle respondenten ervaren dat heteroseksualiteit de standaard is. Als gevolg hiervan blijkt dat het taalgebruik vaak niet aansluit bij LHBT+'ers. Er is een gebrek aan bewust en sensitief taalgebruik, gericht op deze doelgroep.

Een duidelijk voorbeeld van heteronormativiteit is dat de mannen veelvuldig de vraag krijgen of ze een vriendin hebben en de vrouwen of ze een vriend hebben. De respondenten verschillen van mening over hoe storend ze dit vinden. Allemaal geven ze aan dat het fijner zou zijn als in het taalgebruik minder werd uitgegaan van deze heteronorm. R14 legt in haar citaat het duidelijkste uit waarom dit fijner zou zijn.

‘...je moet je eigenlijk altijd een beetje verantwoorden. (...) Maar eigenlijk is het ook best fijn als je een keer de vraag krijgt heb je een vriend of vriendin? Dat is wel heel inclusief. Dat geeft een fijn gevoel ja als mensen dat wel doen.’ [R14]

Een ander voorbeeld van heteronormativiteit illustreert R11 met zijn verhaal, waarin naar voren komt dat heteroseksualiteit als een gegeven werd gezien.

‘..... we hadden een afdelingsavond. Met iets van 40 mensen. En ik was de enige die op mannen valt. Ik was de enige, nu is er een tweede. En we gingen een fun activiteit doen, dat was een soort quiz, soort spel. Waarbij de mannen tegen de vrouwen moesten. En al die vragen gingen zeg maar over je partner, waarbij ze zo gesteld waren dat ze automatisch van het andere geslacht zijn. Dus ik kon geen enkele vraag beantwoorden. Dus ik kon eigenlijk niet mee doen aan het spel. En dat voelde wel vervelend. En wat nog vervelender voelde was dat niemand het zeg maar ook door had. Dus daarin merk je wel dat mensen zich niet altijd bewust zijn van dat er meer bloedgroepen zijn dan de blanke heteroseksuele standaard zeg maar.’ [R11]

R4 vertelt over een vervelende situatie waarbij werd aangenomen dat iedereen zich gedraagt in lijn met het toegewezen geslacht.

‘Ik ben ook op de skitrip geweest. En nou daar waren dan ook wel, weetje, van die partners, die gewoon best wel seksistische dingen zeiden. (...) Hij maakte dan een opmerking over volgend jaar dan wordt het thema van de skitrip playboy mansion, en dan gaan alle vrouwen in zo'n playboy bunny outfit. En ik zo van nou dan gaan jullie allemaal in je playboy outfit en dan ga ik in me badjas. Ja wat moet je daar dan ook op zeggen. Als een partner zegt, alle vrouwen in een playboy bunny outfit. Nou, nee.’ [R4]

Een belangrijk punt wat hierin naar voren komt is dat de ervaren inclusie niet alleen betrekking heeft op de werkuren op kantoor, maar ook op vakanties en andere evenementen. Ook R2 benadrukt dit:

‘En heel vaak is 't ook borrelpraat begrijp me niet verkeerd, maar ook dat is werk hè. Dat hoort ook bij Consultancy&Co hè.’ [R2]

Het negatieve gebruik van homo als scheldwoord wordt meerdere malen genoemd in de interviews. R9 geeft aan het als heel vervelend te ervaren dat homo gebruikt wordt om mensen te beledigen. R10 geeft aan mensen meteen te corrigeren als ze zoiets zeggen:

‘Dat maakt geen flikker uit, zeg iemand dan in een meeting. Ik zeg, dan moet je me even uitleggen hoeveel flikkers precies. (...) Ik zeg doe gewoon even normaal. Dat zijn rare dingen om te zeggen en dat moet je gewoon realiseren.’ [R10]

‘Ik corrigeer mensen meteen van: je heteronormatieve gedachtegoed moet je hier buiten de deur houden.’ [R10]

R15 laat een ander geluid horen en vindt dat er opgepast moet worden ‘dat je niet een soort van tendens gaat creëren waarin je moet zeggen tegen iedereen van ja je moet wel oppassen met wat je zegt hoor, want die kunnen daar aanstoot aan nemen.’ [R15] Hij ziet het juist als positief en inclusief als collega’s een grapje kunnen maken over zijn geaardheid.

Uit de verhalen blijkt dat de identiteit van de respondenten veranderd nadat men open is over de geaardheid. Door afwijkend te zijn van de norm worden respondenten meteen beschreven aan de hand van hun geaardheid. R13 is de enige respondent van dit onderzoek die haar identiteit over het algemeen verborgen houdt op de werkvloer. Ze legt uit dat dit haar tegenhoudt om haar biseksualiteit te onthullen.

‘I feel like sometimes they define you by it. So they are very inclusive, very tolerant, very accepting, but then it is.. for example, this is Mike, Mike is gay. Did you know mike’s gay? So that it almost defines you. (...) And I hate that. He is also a lot of other things. And it shouldn’t define you like that. And that is where my hesitation is coming from. I don’t think you would be left out for that reason, but I don’t love the whole defining you by thing.’

R2 heeft de situatie die R13 beschrijft aan den lijve ondervonden en vertelt hoe hij zich voelde:

‘... Je bent dan wel meteen de gay van jouw afdeling. Ik heb wel een keer gehad dat er door managers werd gesproken ‘Hee wie is ***** nou?’ ‘Ja dat is die homo.’ Dan denk ik wel.. Ja kijk... Daar... was ik ook wel een beetje gepikeerd over. Want ja. Er zijn zoveel dingen die je over mij kunt zeggen.’ [R2]

Wat opvalt in de verhalen is dat de twee biseksuele en de panseksuele respondent het sterkst ervaren dat ze afwijken van de norm. Uit de verschillende verhalen blijkt dat het lastig kan zijn hoe collega’s op hun geaardheid reageren.

‘Ik date dan met mannen en met vrouwen. Dan gingen ze daar allemaal vragen over stellen. Van o is dat dan geen fase. Dan denk ik ook ja, dit zou je nooit aan een hetero collega vragen ofzo. Zo apart maar ja.’ [R4]

‘Maar hoezo.. maar waarom ben je dan niet gewoon hetero. Of waarom niet lesbisch. En hoe weet je dat dan. Wanneer wist je nou dat je dat had.. uhhh. En dan zeg ik ja wat had ik?’ [R4]

‘Ik merk nog wel dat mensen een reactie geven vaak, het komt zelden voor dat mensen zeggen oke, en wat ga je dan doen dit weekend. Mensen reageren er altijd wel een beetje op. En dat was voor mij wel een trigger om te denken volgens mij zijn we er nog niet helemaal. (...) je merkt dat het nog steeds zodanig van de norm afwijkt dat mensen er veel vragen over hebben.’ [R14]

Paradoxaal in de resultaten is dat ook respondenten zelf de heteronorm in stand houden:

‘Terwijl ik zelf, ik zou zelf ook heel vaak, als ik nu aan jou zou vragen zou ik waarschijnlijk ook zeggen: heb je een vriend? Omdat dat gewoon ja heel natuurlijk is. Dus het zit ook in je eigen...’ [R14]

Synthese

De aanwezigheid van heteronormativiteit op de werkvloer, die in de literatuur wordt beschreven (Van der Toorn, 2018), wordt bevestigd door de verhalen van de respondenten. Uit de verhalen komt naar voren dat er binnen Consultancy&Co meer bewustzijn en sensitiviteit ontwikkeld kan worden op het gebied van taalgebruik. Er is een stap te maken naar inclusiever taalgebruik voor LHBT+’ers. De verhalen bevestigen de door Van der Toorn (2018) beschreven ontwikkeling in Westerse landen naar subtielere vormen van uitsluiting. Deze vooroordelen zijn meer impliciet en onbewust (Jellison, McConnell & Gabriel, 2004), maar zijn niet minder schadelijk (Meyer, 2003). De geaardheid wordt niet als negatief gezien, maar toch wordt er een soort label toegekend. Er is geen sprake van openlijke bejegening, maar er wordt nog steeds veel nadruk gelegd op het feit dat LHBT+’ers anders zijn dan de rest. Dit wordt als drempel ervaren voor medewerkers om uit de kast te komen. Het feit dat respondenten de hetero-norm zelf in stand houden, komt overeen met de literatuur, waarin beschreven wordt dat LHBT+’ers zelf ook opgroeien in hetzelfde sociale systeem en daardoor zelf ook heteronormatief gesocialiseerd te zijn (Herek, 2009). Vaak passen ze zich aan de heteronorm aan, waardoor ze het systeem in stand houden (Van der Toorn, 2018).

2b.3 Focus op vrouwen in uitvoering diversiteitsbeleid

In negen narratieve interviews en in alle drie de expertinterviews wordt benoemd dat de focus in de uitvoering van het diversiteitsbeleid eenzijdig ligt op vrouwen. Dit wordt door beide groepen als een belemmering gezien. R3 geeft aan dat meer vrouwen ‘eigenlijk het enige is wat op dit moment geldt en telt’ en R7 zegt te ervaren dat vrouwen ‘het enige is dat als belangrijk wordt gezien, dus dat is best wel schokkend.’

In de expertinterviews bevestigt R19: ‘the focus of Consultancy&Co is now only on gender’.

De taken die ze in haar functie gericht op diversiteit en inclusie heeft, richten zich enkel op de initiatieven voor vrouwen. R18 legt de reden uit voor de focus op vrouwen:

‘From a global perspective the reason why we are focusing on gender first is that gender, rather woman in particular, is the one underrepresented minority that is common across the entire network. (...) woman in general are underrepresented in all member firms. So we feel that from a global perspective that is something we can address globally.’

R17 geeft aan dat deze eenzijdige focus een punt is waarbij hij ‘echt kritiek’ heeft op de organisatie:

‘Ik vind dat als je alleen maar richt op vrouwen, dat je voorbij gaat aan wat inclusie is. (...) dan moet je het volledig aanpakken. (...) Dan moet je ook richten op mensen van een andere cultuur, ook op LHBT’ers, want als je daar niet op richt, dan zit je straks over een jaar of 5 tot 7, heb je gelijkheid he man-vrouw en dan zeg je oe we zijn wel heel wit. O we zijn wel heel erg heteroseksueel. Dus dan ben je nog steeds geen afspiegeling van de maatschappij.’ [R17]

Synthese

De eenzijdige focus in de uitvoering van het diversiteitsbeleid komt niet overeen met de brede definities die in het diversiteitsbeleid worden genoemd. Doordat de initiatieven zich enkel richten op vrouwen, kan geconcludeerd worden dat de uitvoering van het diversiteitsbeleid sterk naar een doelgroepenbeleid neigt. Doelgroepenbeleid is beleid dat zich richt op het opheffen van achterstanden van bepaalde groepen (De Vries et al., 2005). Het nadeel van deze specifieke focus is dat normen in de gehele organisatie hierdoor niet worden aangepast (Çelik, 2016). Frouws en Buiskool (2010) benadrukken dat de kracht van diversiteitsbeleid is om instrumenten te combineren, gericht op verschillende doelgroepen en problemen.

2b.4 Gebrek aan diversiteit en draagvlak in top

Zoals in deel I al kort genoemd, komt in de verhalen naar voren dat er gebrek is aan diversiteit in de top. Naast het lage aantal vrouwen blijkt ook het aantal LHBT+-mensen laag te zijn in de top. R10 ervaart het gebrek aan LHBT+’ers zelf:

‘... dat we eigenlijk niet zoveel mensen hebben in hogere rangen uit de club zegmaar. Uit het netwerk. En als je kijkt ik ben bijvoorbeeld senior manager, en dan zie je toch dat het behoorlijk stil begint te worden.’ [R10]

R3 beschrijft het stereotype, standaard beeld van de huidige top van Consultancy&Co:

‘Als er een nieuwe partner toetreedt. Dan is het elke keer het verhaal; Het is een blanke man, getrouwd, met een vrouw. 2 of 3 kinderen. Woonachtig in het midden van Nederland, in een bosrijke omgeving. Dan denk ik ja jongens, dit is ook wel elke keer kopie op kopie. En ook daarin zou je liever kunnen zoeken en werven naar collega’s met een LHBT achtergrond.’ [R3]

R13 geeft aan dat diversiteit en de aanwezigheid van mensen in de top die op haar lijken essentieel is voor haar:

‘I feel less loyalty to Consultancy&Co NL than Consultancy&Co US, and I think that has to do with the fact there is not enough female leadership and there is not enough out and not enough diversity. And that is a problem for me in the future.’ [R13]

Daarnaast wordt genoemd dat er onvoldoende draagvlak vanuit de top wordt ervaren voor het LHBT+-onderwerp. R7 zegt over seksuele geaardheid: ‘ik denk dat het nog niet op de agenda staat bij het bestuur eerlijk gezegd.’ R9 geeft aan dat het probleem zit in de uitvoering van het beleid: ‘Ze maken wel beleid, maar er ook naar handelen dat mis ik op bepaalde momenten toch wel.’ R13 geeft aan waarom prioriteit van de top belang is: ‘People below are not thinking it is important unless someone else, a colleague or above, tells them that it is. People are busy and they are not going to prioritize something else on their schedule unless someone else tells them to.’ [R13]

Ook de experts zijn kritisch. R17 heeft zelf ervaren hoe het is om als LHBT+’er in de top te komen, die voornamelijk uit heteroseksuele mannen bestaat:

‘En als je daarbij komt kan het af en toe wel voelen alsof je, ja, eigenlijk een beetje een orgaan bent die in een vreemd lichaam wordt gezet. Je moet je dan heel erg aanpassen, terwijl je je nooit volledig kan aanpassen als vrouw of als homo aan de heteroseksuele blanke man.’

R18 geeft aan dat het verschilt hoe inclusief leiders zijn en dat dit uiteenloopt van fantastische rolmodellen tot leiders die te veel gefocust zijn op alleen winst.

Op de vraag of er draagvlak is van de top geeft R17 aan:

‘Ja, nee ik geloof dat dat er wel zeker is. Maar ik denk dat het aan de andere kant ook wel is van, ook wel weer een beetje Nederlands, we zeggen wel dat we zo liberaal zijn, maar eigenlijk.. zolang we het allemaal niet merken of zien dan vinden we het niet zo erg. Dat is ook wel heel Nederlands. Dus, ben je nou echt inclusief of zeg je van we tolereren het wel. En weet je ik denk dat tolerantie heel vaak schijntolerantie is, dat het iets is van ik ondervind er geen nadeel van dus dan ga je toch lekker je gang. Dat vind ik heel erg Nederlands...’ [R17]

Synthese

Wat de respondent beschrijft, komt overeen met wat Van der Toorn (2018) beschrijft als begrensde tolerantie. Ze legt uit dat mensen vaak tolerant zijn in het abstracte, maar het ongemakkelijk vinden als seksuele diversiteit specifiek en zichtbaar wordt. Bij begrensde tolerantie worden mensen dus nog niet gewaardeerd als ze hun authentieke zelf zijn en is er dus geen sprake van inclusie. Daarnaast wordt het belang van draagvlak van de top voor het slagen van diversiteit en inclusie in de organisatie (Sociaal-Economische Raad, 2009)

onderstreept in de verhalen. Ook blijkt diversiteit in de top en het zien van rolmodellen op dat niveau belangrijk voor respondenten.

II c. Ondersteunende factoren in de organisatie voor LHBT+ 'ers

Uit de verhalen zijn factoren geïdentificeerd die door LHBT+'ers als ondersteunend zijn ervaren voor hun gevoel van inclusie. Eerst komt de aanwezigheid van symbolen in de organisatie aan bod. Verder blijken ondersteunende communicatie en evenementen en de aanwezigheid van rolmodellen en een LHBT+-netwerk positieve invloed te hebben. Vervolgens wordt besproken hoe ervaringen zijn rondom ondersteunende werkrelaties. Ten slotte wordt het dilemma besproken tussen enerzijds de wens voor speciale aandacht voor het thema en anderzijds de wens om LHBT+ als normaal te beschouwen.

2c.1 Ondersteunende symbolen in organisatie

Een terugkomend thema in de verhalen is het belang van zichtbare ondersteuning in de organisatie met behulp van symbolen. R1 beschrijft het voordeel van zichtbare symbolen op de werkvloer:

‘Net zoals hier heb je die borden van being your authentic self en af en toe van die dingen. Als je dus ergens werkt en zonder dat ik het nog verteld heb, zie ik al dat hun bedrijfscultuur erachter staat. Dat zou me denk ik wel helpen van... maakt dan denk ik wel iets makkelijker om het te vertellen.’ [R1]

Tien respondenten geven aan ondersteuning te halen uit de regenboogkeykoords die binnen Consultancy&Co door een behoorlijk deel van de medewerkers worden gedragen. Het feit dat ook niet-LHBT+'ers de keykoords dragen wordt door de respondenten als een steunbetuiging gezien. De quote van R6 laat de waardering zien, die onder veel respondenten leeft:

‘Ja trots op. Super fijn. Ik krijg nog steeds mensen die er 1 willen. Heel veel mensen lopen er eigenlijk mee. Elke keer verbaast het me weer als ik, net nog, als ik hier ga lunchen, en dan zie je mensen dat je denkt heh oja je hebt er ook 1. Ja super tof. [R6]

Verschillende respondenten benadrukken dat het alleen werkt als ook mensen die niet tot de LHBT+-community behoren de keykoord dragen. De quote van R13 vat samen waarom dit belangrijk is:

‘,,,because if just LGBT was wearing it, it would still be a marker on you, you know. It seems like there are a lot of allies and I appreciate that. And it seems like they are not ashamed of being an ally you know what I mean.’ [R13]

Drie respondenten geven aan dat het keywoord ook kan helpen met de openbaring van de seksuele geaardheid onder collega's, doordat het een aanknopingspunt kan zijn voor een gesprek hierover.

Ook R17 laat zich in het expertinterviews positief uit over de keywoords: 'Ja die keywoords, subliem idee, want het is heel erg zichtbaar en hoe meer mensen die dragen hoe meer het gewoon wordt. En uiteindelijk zal het ook, dat vind ik het ultieme doel, dat het allemaal niet meer uitmaakt. Dat het allemaal gewoon is.' [R17]

Synthese

In het literatuuronderzoek is de ondersteuning door fysieke elementen niet naar voren gekomen. In het rapport van de Europese Commissie (Van Beek, Cancedda & Scheele, 2016) worden de positieve effecten van symbolen aangehaald: 'they have been used effectively to represent a company's inclusive culture and to raise awareness' (p. 66). Hatch (2006) beschrijft dat symbolisch interpretatieven geloven dat cultuur wordt gecommuniceerd door middel van expressieve en symbolische aspecten. In de verhalen van de respondenten komt de positieve invloed van symbolen terug, zowel om over de cultuur te communiceren als ook om LHBT+ te normaliseren door het steeds meer in de organisatie te laten terugkomen.

2c.2 Ondersteunende communicatie en evenementen

Uit de verhalen komt naar voren dat het belangrijk wordt gevonden dat de organisatie zich in de interne communicatie uitspreekt over diversiteit en inclusie. Daarnaast wordt het als positief ervaren dat de organisatie meedoet aan LHBT+-evenementen zoals de Pride. De respondenten blijken niet veel waarde te hechten aan de precieze inhoud van het diversiteitsbeleid.

R4 en R10 benadrukken, in lijn met andere respondenten, dat communicatie over diversiteit en inclusie veelvuldig ingezet moet worden:

'Niet alleen tijdens de Pride en D&I-week. Het zou eigenlijk het hele jaar door wel gedeeld moeten worden. Want dan wordt het steeds normaler, hoe vaker je het ziet, hoe minder het opvalt.' [R4]

'Je moet eigenlijk een soort push factor doen denk ik door te communiceren, door uit te dragen op verschillende niveaus in de organisatie. Dus dat de CEO het af en toe zegt, dat je lokale manager het af en toe zegt. [R10]

De CEO en het bestuur worden door zes respondenten genoemd als de aangewezen personen om zich uit te spreken over diversiteit en inclusie.

Dertien van de zestien respondenten noemen expliciet in hun verhalen de deelname van Consultancy&Co aan de Pride. De respondenten waarderen erg dat Consultancy&Co hier open voor staat en dit ondersteunt. R13 benadrukt dat het zowel belangrijk is voor de huidige medewerkers als ook voor het imago van de organisatie voor toekomstige medewerkers:

‘When I heard about it I was like this is important. For me to feel accepted this is important. (...) And I think stuff like that, promoting it and then having it seen elsewhere is very important. Because I can imagine if a student is looking at Consultancy&Co and they don’t have the feeling it is inclusive, they will not want to work here.’ [R13]

Ook in de expertinterviews noemt R17 de Pride:

‘Eerst waren er ook wel reacties van moet dat nou, is dat nou nodig, moeten we ons daar mee associëren. Maar iedereen heeft eigenlijk gezien dat het heel positief heeft uitgewerkt. Ook klanten hebben het erover gehad met ons.’

Synthese

Uit deze resultaten blijkt dat het niet alleen belangrijk is om door middel van een diversiteitsbeleid over diversiteit en inclusie te communiceren, zoals in het Home-Work Disclosure Model (Ragins, 2008) wordt genoemd. Respondenten vinden het belangrijker dat er, door onder andere de CEO, frequent gecommuniceerd wordt over diversiteit en inclusie. Ook deelname door de organisatie aan evenementen op het gebied van diversiteit en inclusie wordt als zeer ondersteunend ervaren.

2c.3 Rolmodellen en LHBT+-netwerk

Zowel de aanwezigheid van het LHBT+-netwerk als van rolmodellen uit de LHBT+-community wordt als ondersteunend ervaren voor de respondenten. R13, die haar seksuele geaardheid niet openbaart binnen Consultancy&Co, vertelt behoefte te hebben aan contact met mensen die wel uit de kast zijn op het werk:

‘Maybe it would be more comfortable if I meet people at the network, who are out and proud. Because now I only know one. That would be encouraging (...) Or a sort of mentor, who is a female and out and living her life and ask them how do you experience this, what was good, what was bad.’ [R13]

Over de collega die ze kent die openlijk homo is, vertelt ze: ‘it does make him being around and being very open very helpful.’ [R13]

Vijf respondenten zien zichzelf als rolmodel en hopen anderen te kunnen steunen en stimuleren ook zichzelf te zijn. R8 benoemt dat er een gebrek is aan rolmodellen in hoge

functies binnen Consultancy&Co:

‘Nouja ik hoop gewoon dat er wat meer voorbeelden komen. Op senior niveau. Op board niveau zelfs misschien. Dat daar rolmodellen komen. (...) En dat er ook veel meer LHBT op serieus niveau aanwezig is en zich daarover uitspreekt. Ik denk dat dat voor het kantoor zelf wel goed is. Want de percentages zijn onwerkelijk laag.’ [R8]

In de expertinterviews wordt het belang van rolmodellen benadrukt door zowel R17 als R18. R17 probeert zelf ook als LHBT+’ers in een hoge functie om zoveel mogelijk een rolmodel te zijn:

‘Je moet genoeg rolmodellen hebben, daar ben ik echt van overtuigd. En dat is de reden dat ik daar ook veel vocaler in ben dan in het verleden. Veel zichtbaarder ben dan in het verleden. Ja ik geloof dat dat wel helpt dat andere mensen ook zichzelf durven te zijn (...) en het feit dat senior managers er ook heel open over zijn en de functies daaronder ook weer.’ [R17]

Dertien respondenten geven dat het bestaan van het LHBT+-netwerk erg belangrijk is. R3 legt uit dat ook het netwerk enerzijds zorgt voor zichtbare ondersteuning, doordat het uitstraalt naar LHBT+-medewerkers dat ze niet alleen zijn. Anderzijds legt R9 uit dat het netwerk zorgt voor bewustzijn onder andere medewerkers ‘dat er gewoon verschillende smaken mensen zijn’.

Synthese

Deze resultaten komen gedeeltelijk overeen met de factor ‘ondersteunende werkrelaties’ uit het Home-Work Disclosure Model (Ragins, 2008). Hierbij wordt echter vooral de nadruk gelegd op ‘ally’s’: ondersteunende heteroseksuelen die opkomen voor de rechten van LHBT+-collega’s (Ragins, 2008; Webster et al., 2018). Uit bovenstaande resultaten komt naar voren dat ook ondersteuning die LHBT+’ers aan elkaar kunnen geven niet onderschat moet worden. Renn en Bilodeau (2005) kwamen in hun onderzoek over identiteitsontwikkeling van LHBT’ers tot dezelfde conclusie en leggen uit dat wanneer men zich kan associëren met mensen met dezelfde geaardheid die in een positie zijn die zij ook adoreren, dat dit hen verandert en helpt ontwikkelen. In de volgende paragraaf wordt besproken wat uit de verhalen naar voren komt over ally’s.

2c.4 Ondersteunende werkrelaties

Over de ondersteuning van collega’s komen verschillende verhalen naar voren. Geen van de respondenten heeft een negatieve reactie gekregen op de openbaring van de seksuele geaardheid. Uit de volgende citaten blijkt dat er vaak op een neutrale manier wordt gereageerd op de geaardheid van de respondenten en er geen probleem van gemaakt:

‘En echt 0,0 negatieve reacties gehad. (...) Voor me gevoel maakt het niet uit zal ik maar zeggen. Dat is denk ik de beste reactie.’ [R1]

‘...niet goed of slecht. Meer dat het niet zo zeer een issue is dat je het bent. Ik kan gewoon mezelf zijn, ik heb niet het idee dat er belemmeringen zijn. Nee.’ [R16]

Een groot deel van de respondenten geeft aan het als positief te ervaren dat er een neutrale reactie is, zonder een speciale behandeling:

‘Dat vind ik het chille. Er wordt gewoon totaal niet een ding van gemaakt. Zeg maar. Dus het is niet eens van ooo je hebt een vriendin. Dat niet eens. Het is gewoon echt o leuk waar ga je wonen? Gewoon ja. Normaalste zaak van de wereld. En dat is heel chill.’ [R7]

Door sommige respondenten wordt echter ook een keerzijde gezien van de neutrale reactie op de geaardheid:

‘Dan merk je ook dat tegenover D&I.. vrij schouderophalend staan ze er tegenover. (...) Dus in de positieve zin en in de negatieve zin. Het is heel positief omdat ze iedereen in hun waarde laten en het interesseert ze werkelijk niet zoveel. In negatieve zin is dat er ook niet heel veel aandacht voor is dat ze denken we hebben hier toch geen probleem. Wat doe je nou eigenlijk moeilijk. (...) Ik kan me wel voorstellen dat er mensen zijn die dat interpreteren als toch niet geaccepteerd zijn.’ [R10]

‘...maar je moet wel stevig in je schoenen staan en ik denk als je wat meer twijfel hebt dat je het best wel ingewikkelder gaat vinden. Want er is, buiten dat er geen aanval he, niet uitgesproken negatief he.. is er ook niet per se heel veel support. Het is gewoon, het is oke.’ [R8]

Daarnaast komt ook naar voren dat sommige collega’s een soort schijnondersteuning bieden, doordat de organisatie dit gedrag voorschrijft. R15 beschrijft collega’s die moeite hebben met zijn geaardheid, maar dit niet zeggen ‘omdat het eigenlijk not done is in de organisatie, omdat Consultancy&Co eigenlijk die D&I cultuur promoot’. Ook R8 geeft aan dat medewerkers weten dat negatieve reacties niet worden getolereerd in de organisatie: ‘Mensen weten heel goed.. als ze het al denken, ze zeggen het sowieso niet meer.’ [R8]

R2 geeft aan dat hij leiders die praten over diversiteit en inclusie niet altijd oprecht vindt overkomen: ‘Soms heb ik wel het idee dat er bij sommige afdelingshoofden het meer als een verplicht nummertje wordt gezien dan dat ze er echt in geloven he.’ [R2]

De term ally’s wordt door R3 gedefinieerd als: ‘Onze vrienden en vriendinnen binnen de organisatie die LGBT een warm hart toedragen.’ De regenboogkeykoords worden als voorbeeld genoemd van een ondersteunende uiting van ally’s. Een rol die wordt toegedicht aan ally’s is het opkomen voor LHBT+-collega’s, bijvoorbeeld wanneer iets vervelends wordt

gezegd. Daarnaast geeft onder andere R12 aan positieve support van ally's te ervaren, doordat zijn man uitgenodigd wordt voor activiteiten en collega's vragen hoe het met zijn man gaat. Verschillende respondenten beginnen over het introduceren van een vertrouwenspersoon, die specifieke ondersteuning kan bieden voor LHBT+-gerelateerde zaken.

Synthese

Er is veel overeenkomst te zien tussen de empirie en de literatuur op dit gebied. De schijnondersteuning, die voortkomt uit het feit dat het gedrag wordt voorgeschreven door de organisatie, valt onder de door Herscovitch en Meyer (2002) beschreven verplichte ondersteuning. Respondenten hebben door wanneer het gaat om dit type ondersteuning en ervaren dit als minder oprecht. Daarnaast komt naar voren dat er behoefte is aan instrumentele ondersteuning, wat tastbare hulp inhoudt zoals het opkomen voor LHBT+'ers bij ongewenst gedrag (Webster et al., 2018). De geopperde vertrouwenspersoon in de verhalen kan emotionele en informationele ondersteuning bieden. Een andere categorisering van ally-gedrag, van Sabat, Lindsey en King (2014), is ook toepasbaar op de resultaten. Zij onderscheiden twee typen: confrontatie en erkenning. Confrontatie betreft het opkomen voor ongewenst gedrag gericht op LHBT+. Erkenning betreft het positief ondersteunen en erkennen van LHBT+'ers. Erkenning wordt in de verhalen onder andere ervaren wanneer de partner wordt uitgenodigd voor activiteiten.

Een interessante bevinding is dat voor alle hierboven besproken ondersteunende factoren geldt dat meer ondersteuning en zichtbaarheid niet altijd beter is. In de volgende paragraaf staat het dilemma en de zoektocht naar de grens centraal die veel respondenten beschrijven op dit gebied.

2c.5 Dilemma: aandacht voor LHBT+ maar niet te veel

In de verhalen komt naar voren dat zeven respondenten kampen met hetzelfde dilemma. Het dilemma heeft betrekking op enerzijds de behoefte aan aandacht en ondersteuning voor LHBT+ en anderzijds de wens om normaal te willen zijn en LHBT+ dus niet uit te vergroten.

R9 geeft aan er naar eigen zeggen 'erg dubbel' in te staan. Aan de ene kant wil hij 'gewoon binnen normale structuren meedraaien' en 'een integraal onderdeel' zijn. Aan de andere kant vindt hij het goed om mensen bewust te maken van LHBT+ en te laten merken dat mensen zichzelf kunnen. 'Maar het moet ook niet te overdreven worden', geeft hij aan. Ook R15 geeft aan: 'Het is nou niet dat ik een speciale behandeling hoef. [R15]

Uit de quote van R7 blijkt duidelijk de worsteling met het dilemma die in veel verhalen van respondenten terugkomt:

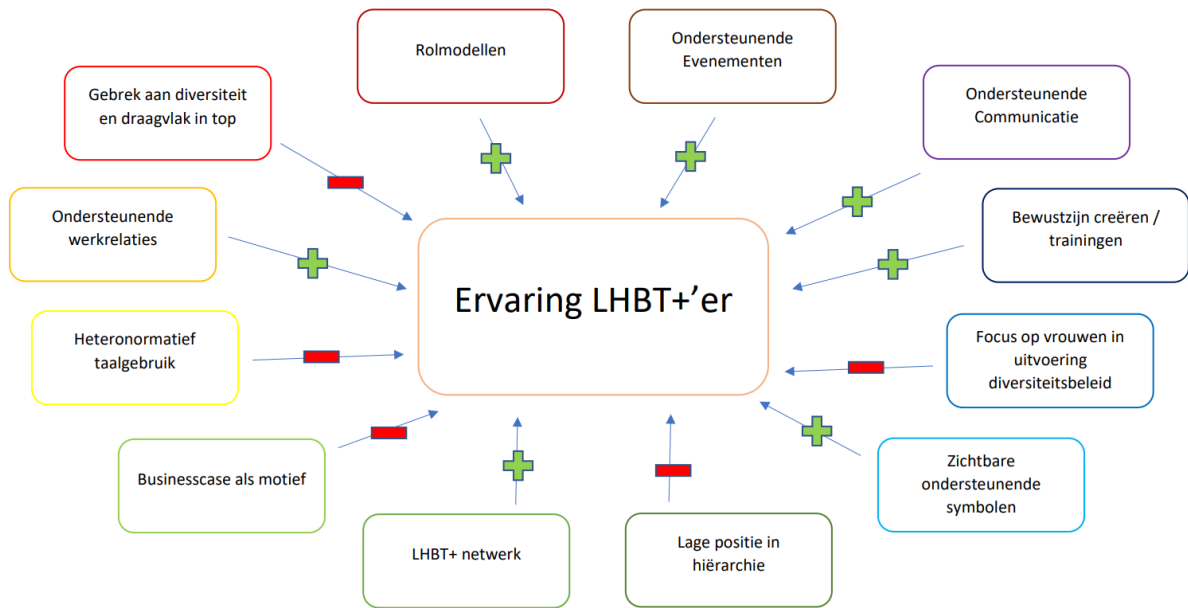
‘Ja dus meer zichtbaar maken ofzo dat..jaa.. ik weet niet, ik vind het zo moeilijk. Ik vind gewoon dat het normaal moet zijn. Het wordt wel weer uitvergroot dan.’ [R7]

Synthese

Het belang van de nuancering tussen aandacht en niet te veel uitvergroten komt overeen met de verschuiving in het denken van diversiteit naar inclusie. Het denken over diversiteit werd eerst gedomineerd door het denken in hokjes en het focussen op specifieke groepen. Met de introductie van inclusie is de aandacht verschoven naar alle medewerkers in de organisatie en minder op het uitvergroten van specifieke groepen (Jansen, 2015). Ook komt in de verhalen naar voren dat een balans wordt gezocht tussen de twee dimensies van inclusie: enerzijds wil men de eigenheid kunnen behouden en zichzelf kunnen zijn (authenticiteit), anderzijds wil men ook gewoon als normaal gezien worden en tot de groep behoren. Westerhof en Bode (2004) benadrukken dat individualiteit en verbondenheid de grondmotieven zijn voor het menselijk bestaan en daardoor in bijna ieder levensverhaal terugkomen.

2c.6 Overzicht resultaten deel II

In Figuur 2 zijn de belemmerende en ondersteunende factoren schematisch weergegeven. Met + en – wordt aangegeven of het een positieve of negatieve invloed heeft op de ervaring van LHBT+’ers binnen Consultancy&Co, volgens deze resultaten. Een factor is als zodanig gekenmerkt als dit aspect in meer dan de helft van de verhalen van respondenten aan bod kwam. Naar aanleiding van het dilemma dat in 2c.5 beschreven is, moeten organisaties zich ervan bewust zijn dat de ondersteunende factoren belangrijk zijn, maar niet moeten doorslaan in het teveel uitvergroten van LHBT+ op de werkvloer.



Figuur 2: Ondersteunende en belemmerende factoren voor LHBGT+-medewerkers binnen Consultancy&Co

6. Conclusie

In dit onderzoek zijn door middel van narratieve interviews verhalen opgehaald van LHBT+-medewerkers van Consultancy&Co. Daarnaast is een documentenanalyse uitgevoerd van het diversiteitsbeleid van Consultancy&Co en zijn expertinterviews afgenomen over het diversiteitsbeleid van de organisatie. In dit hoofdstuk staat de beantwoording van de hoofdvragen centraal.

De verhalen van de LHBT+-medewerkers vormen het antwoord op de eerste hoofdvraag: *Welke verhalen hebben LHBT+-medewerkers van de afdeling Consulting en Financiële services van Consultancy&Co over diversiteit en inclusie op de werkvloer?* Voorafgaand aan het onderzoek werd verondersteld dat er verschil zou zitten tussen de verhalen van medewerkers van Consulting en Financiële services. Deze veronderstelling is niet bevestigd. Er zijn geen duidelijke verschillen geïdentificeerd tussen de verhalen van de twee afdelingen. Daarentegen blijkt er verschil te zitten tussen de verhalen van respondenten met verschillende geardheden. De biseksuele en panseksuele respondenten blijken het meeste moeite te ervaren om zichzelf te zijn op de werkvloer. Ze ervaren het sterkst dat ze afwijken van de norm, doordat ze veel uitleg moeten geven over hun geardheid. Ten slotte blijkt er verschil te zitten tussen de verhalen van medewerkers op basis van de plek die zij hebben in de hiërarchie van de organisatie. Respondenten met een hoge functie geven aan dat het makkelijker is geworden om zichzelf te zijn nu ze een hoge functie bekleden. Daarnaast geven respondenten aan niet de ruimte te voelen om iemand met een hogere functie in de hiërarchie aan te spreken op ongewenst gedrag. Geconcludeerd kan worden dat de hiërarchische organisatiestructuur binnen Consultancy&Co invloed heeft op de mate van vrijheid die respondenten ervaren om zichzelf te zijn en de mate van invloed die respondenten hebben om de werksituatie binnen de organisatie te kunnen veranderen.

Aan de hand van de verhalen zijn verscheidene factoren geïdentificeerd die als ondersteunend en als belemmerend worden ervaren in de organisatie door LHBT+-medewerkers. Over het algemeen zijn de respondenten positief over de werkomgeving bij Consultancy&Co. Er is een open cultuur en er is geen sprake van openlijke, negatieve bejegening. Om echter een inclusieve organisatie te worden voor LHBT+'ers, moeten de belemmerende factoren verminderd worden en de ondersteunende factoren versterkt worden binnen Consultancy&Co. Een inclusieve organisatie is immers een organisatie die integratie promoot en obstakels elimineert die medewerkers ervan weerhouden om volledig te participeren en bij te dragen aan de organisatie

(Roberson, 2006). In de verhalen zijn de drie ondersteunende factoren uit het Home-Work Disclosure Model (Ragins, 2008) bevestigd. Het model lijkt echter niet compleet, doordat ook andere factoren als ondersteunend worden ervaren, zoals LHBT+-rolmodellen. Ook focust het model alleen op ondersteunende factoren, terwijl uit de verhalen blijkt dat het voor organisaties ook van belang is om te weten welke factoren een negatieve invloed hebben op de werkervaring van LHBT+-medewerkers.

Een ondersteunende factor die nog niet voldoende aanwezig is binnen Consultancy&Co is de aanwezigheid van rolmodellen uit de LHBT+-community. Renn en Bilodeau (2005) leggen uit dat het helpt om mensen met dezelfde geaardheid in een positie te zien die zij ook nastreven. Vooral in de hogere posities is er een gebrek aan rolmodellen binnen de organisatie. Een ondersteunende factor die als zeer positief wordt ervaren binnen Consultancy&Co is de aanwezigheid van ondersteunende symbolen zoals regenboogkeykoords in de organisatie. De respondenten kampen echter met een dilemma tussen enerzijds de behoefte aan aandacht en ondersteuning voor LHBT+ en anderzijds de wens om normaal te zijn en LHBT+ niet uit te vergroten. Ze willen geen speciale behandeling, maar vinden het wel belangrijk om mensen bewust te maken van LHBT+. Het belang van inclusie in organisaties wordt hiermee bevestigd, waarbij er minder nadruk wordt gelegd op specifieke groepen, maar op inclusie van alle medewerkers (Jansen, 2015).

Uit de verhalen kan geconcludeerd worden dat de werkomgeving binnen Consultancy&Co gedomineerd wordt door heteronormativiteit. In het taalgebruik op de werkvloer, dat volledig is gebaseerd op de hetero-norm, ontbreekt in veel gevallen sensitiviteit voor mensen met een andere geaardheid. Belangrijk hierbij is dat de respondenten ook situaties buiten de werkuren op kantoor, tijdens borrels en andere evenementen, meenemen in de evaluatie van de organisatie. De verhalen bevestigen de door Van der Toorn (2018) beschreven ontwikkeling naar subtielere vormen van uitsluiting. De verhalen van de respondenten bevestigen dat deze subtielere vormen niet minder vervelend zijn voor LHBT+'ers. Een opvallende bevinding uit dit onderzoek is dat respondenten zelf soms ook acteren op basis van de heteronorm door de verwachting te hebben van man-vrouwrelaties. LHBT+'ers groeien op in hetzelfde sociale systeem en zijn daardoor zelf ook heteronormatief gesocialiseerd (Herek, 2009). Ook blijken de respondenten zelf vooroordelen en stereotypering toe te passen om te bepalen bij wie ze wel en niet open zijn over de seksuele geaardheid. De respondenten zijn beduidend geslotener tegen mensen die erg gelovig zijn en tegen oudere mensen. De jongere generatie wordt als toleranter

gezien jegens LHBT+.

De tweede hoofdvraag luidde: *Hoe verhouden de verhalen van de LHBT+-medewerkers zich tot het diversiteitsbeleid van Consultancy&Co?* De verhalen van de medewerkers zijn vergeleken met het diversiteitsbeleid en de resultaten uit de expertinterviews. In de verhalen komt duidelijk naar voren dat de respondenten de eenzijdige focus op de businesscase als motief voor het voeren van het diversiteitsbeleid als negatief ervaren. Respondenten vinden het belangrijk om ook de morele kant te horen, waarbij niet gefocust wordt op winst, maar op het feit dat de organisatie het belangrijk vindt dat iedereen zich goed voelt op de werkvloer. Het gebrek aan aandacht voor het morele motief kan in het uiterste geval als gevolg hebben dat medewerkers de organisatie verlaten. Ook de experts geven aan dat er een stap gemaakt moet worden naar het maatschappelijke doel van diversiteit en inclusie. Daarnaast komt duidelijk in de verhalen naar voren dat de eenzijdige focus op vrouwen in de uitvoering van het diversiteitsbeleid niet wordt gewaardeerd. Meer diversiteitsaspecten, zoals LHBT+, moeten aandacht krijgen in de organisatie.

In het Home-Work Disclosure Model (Ragins, 2008) wordt ondersteunend beleid als een belangrijke factor genoemd voor de mate van openheid van LHBT+'ers. In de verhalen wordt bevestigd dat het diversiteitsbeleid invloed heeft op respondenten. Het beïnvloedt hen niet zozeer in de mate van openheid op de werkvloer, maar wel in de mate waarin de respondenten loyaal zijn aan de organisatie. In de resultaten komt duidelijk naar voren dat de respondenten de organisatie beoordelen op basis van de mate van maatschappelijke betrokkenheid. Generatie Y, de generatie waar de meeste respondenten onder vallen, hecht meer waarde aan maatschappelijke betrokkenheid van organisaties dan vorige generaties (Castenmiller, 2009). Ook is de algemene verwachting in de samenleving dat organisaties zich inzetten voor een diverse organisatie met gelijke kansen voor iedereen (Bührmann & Schönwälder, 2017). Organisaties moeten rekening houden met deze nieuwe verwachtingen, om loyaliteit en tevredenheid onder medewerkers te behouden. Uit deze inzichten vloeien twee aanbevelingen:

Benoem het morele motief voor het voeren van het diversiteitsbeleid

In dit onderzoek komt naar voren dat Consultancy&Co niet weggooit met het benoemen van de businesscase als motief voor het diversiteitsbeleid. De medewerkers hebben behoefte aan oprechte interne communicatie, die gebaseerd is op het morele motief en het feit dat de organisatie een afspiegeling wil zijn van de maatschappij.

Stimuleer de aanwezigheid van rolmodellen in alle lagen van de organisatie

Uit de verhalen blijkt dat de respondenten diversiteit willen terugzien in het personeelsbestand in alle lagen van de organisatie. De respondenten geven aan dat het belangrijk is om LHBT+-medewerkers in de organisatie te hebben die zich uitspreken over het onderwerp en laten zien dat ze zichzelf kunnen zijn op de werkvloer. Met name in hoge posities moeten er meer rolmodellen komen, die het voorbeeld en het bewijs zijn voor andere medewerkers dat het mogelijk is om als LHBT+'er carrière te maken in de organisatie.

7. Discussie

In dit laatste hoofdstuk wordt gereflecteerd op de keuzes die zijn gemaakt tijdens het onderzoek. Ook wordt gereflecteerd op de rol van de onderzoeker. Ten slotte worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

De narratieve interviews hebben informatie opgeleverd over de werksituatie van de respondenten bij Consultancy&Co. Uit de verhalen werd duidelijk wat als ondersteunend en als belemmerend wordt ervaren en waar de medewerkers behoefte aan hebben. Echter bleek de open, ongestructureerde manier van interviewen niet voor alle respondenten de meest geschikte manier. Een aantal respondenten die weinig problemen ervoeren met hun geaardheid vonden het lastig om uit zichzelf met verhalen te komen. Deze respondenten hadden meer aanknopingspunten nodig voor onderwerpen, waarna ze eigen ervaringen hierover konden delen. Het was daarom goed dat er vooraf een topiclijst was opgesteld met hulpvragen. Door deze hulpvragen zijn waardevolle verhalen opgehaald. In sommige interviews was hierdoor echter sprake van sturing door de onderzoeker, wat ervoor gezorgd kan hebben dat bepaalde onderwerpen meer belicht werden. Toch is er over het algemeen minder sturing geweest dan in semi-gestructureerde interviews. Door het gebrek aan een uitgebreide topiclijst is het onderzoek echter lastig te repliceren. Doordat de respondenten vrij zijn om verhalen te vertellen is de consistentie van de resultaten en daarmee de betrouwbaarheid laag. Op een ander moment kan de respondenten andere verhalen vers in het geheugen hebben. Daarnaast had de open vorm van interviewen als gevolg dat niet alle onderwerpen in zowel de narratieve – als expertinterviews zijn besproken. Sommige onderwerpen konden daardoor niet vergeleken worden in het resultatenhoofdstuk.

De mate van sociaal wenselijke antwoorden lijkt in de interviews mee te vallen, doordat de respondenten kritische verhalen hebben durven delen. Een reden voor de openheid van de respondenten kan zijn dat de namen van de respondenten en van de organisatie zijn afgeschermd. Het feit dat de organisatie anoniem moest blijven had echter als gevolg dat er geen gedetailleerde informatie gegeven kon worden die herleidbaar is naar de organisatie. Dit is nadelig voor de externe validiteit.

De onderzoeker was gedurende het onderzoek actief als werkstudent bij Consultancy&Co. Hierdoor had de onderzoeker kennis over de organisatie en de werkomgeving. Dit maakte het mogelijk voor de onderzoeker om de juiste vragen te stellen tijdens de interviews en de

verhalen in de juiste context te plaatsen. Door het feit dat de onderzoeker niet vast in dienst is bij de organisatie was er minder risico op sociaal wenselijke antwoorden en was het gesprek laagdrempeliger voor de respondenten. De onderzoeker valt zelf niet onder de LHBT+-doelgroep. Op dit vlak sprak de onderzoeker niet precies dezelfde taal als de respondenten en het kan een barrière zijn geweest voor de onderzoeker om zich volledig te kunnen inleven in de verhalen. De onderzoeker heeft zich van te voren zo goed mogelijk ingelezen over LHBT+ en diversiteit en inclusie om de verhalen zo goed mogelijk te kunnen begrijpen.

In het algemeen geldt dat er onvoldoende medewerkers van Consultancy&Co zijn gesproken om algemene conclusies te trekken over de ervaringen van LHBT+'ers binnen de organisatie. Tijdens de selectie van respondenten is getracht een gelijke verdeling tussen de afdelingen Consulting en Financiële services te bewerkstelligen. Uiteindelijk was de verdeling negen van Consulting en zeven van Financiële services. In het LHBT+-netwerk zijn meer medewerkers van Consulting lid. Het was daardoor moeilijker om op tijd een achtste respondent te vinden van de afdeling Financiële services. Dit heeft gevolgen voor de generaliseerbaarheid van de resultaten. Achteraf had de onderzoeker eerder moeten beginnen met actief zoeken naar een respondent van Financiële services, zonder eerst de respons op de oproep uit de nieuwsbrief af te wachten.

In het literatuuronderzoek had de onderzoeker dieper in kunnen gaan op de ondersteunende en belemmerende organisationele factoren die in de literatuur bekend zijn voor LHBT+-medewerkers. In dit onderzoek is alleen gefocust op het Home-Work Disclosure Model (Ragins, 2008) en de barrières die Van der Toorn (2018) beschrijft voor LHBT+'ers. Wanneer meer modellen en theorieën vergeleken waren, was de onderzoeker beter in staat geweest om de resultaten te vergelijken met de bestaande literatuur.

Door de kleinschaligheid van dit onderzoek is er meer onderzoek nodig naar de invloed van organisationele factoren op de ervaring van LHBT+'ers. Het is hierbij belangrijk om in verschillende organisaties grote groepen LHBT+-medewerkers te spreken. Het zou interessant zijn om in de respondentengroep meer medewerkers te hebben die niet uit de kast zijn op het werk, om te leren wat hen tegenhoudt. Voorafgaande aan de interviews is het van belang om een literatuurreview uit te voeren, om te kijken welke organisationele factoren op het gebied van LHBT+ al bekend zijn in de literatuur. Vervolgens kunnen narratieve interviews of semi-structureerde interviews uitgevoerd worden om de ervaringen van een grote groep LHBT+-medewerkers te verzamelen.

Verder is het waardevol om het diversiteitsbeleid van private en publieke organisaties te vergelijken. De motieven voor het diversiteitsbeleid en de uitvoering van het beleid kunnen verschillend zijn tussen deze sectoren. Met een documentenanalyse kunnen de verschillen achterhaald worden. Vervolgens kunnen expertinterviews ook hier een goede manier zijn om meer inzicht te krijgen in de situaties of issues die spelen rondom het diversiteitsbeleid in de organisaties.

Literatuurlijst

- Ashforth, B. & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14. 20-39.
- Ashikali, T.S. & Groeneveld, S.M. (2012). *Diversity management in the public sector and work-related outcomes: A moderating role of transformational leadership*. NIG Annual Work Conference: Leuven, Belgium.
- Baumeister, R. F., De Wall, C. N., Ciarocco, N. J., & Twenge, J. M. (2005). Social exclusion impairs self-regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(4), 589-604.
- Beehr, T. A., & McGrath, J. E. (1992). Social support, occupational stress and anxiety. *Anxiety, Stress, and Coping*, 5, 7-19.
- Beek van, L. Cancedda, A. & Scheele, C. (2016). *The businesscase for Diversity in the Workplace: sexual orientation and gender identity*. Europese Commissie.
- Benschop, Y. & Doelman, S. (2018) *Diversiteit & inclusie en waarom het niet vanzelf gaat*. Geraadpleegd op 10 juni, van <https://www.talentnaardetop.nl/artikelen/diversiteit-inclusie-en-waarom-het-niet-vanzelf-gaat>
- Beusekom van, G., & Kuyper, L. (2018). *LHBT Monitor 2018*. Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Blackburn, M. V., & Smith, J. M. (2010). Moving beyond the inclusion of LGBT-themed literature in English language arts classrooms: Interrogating heteronormativity and exploring intersectionality. *Journal of Adolescent & Adult Literacy*, 53(8), 625.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen* (2e druk). Den Haag: Boom Lemma.
- Borghouts-van de Pas, I. Bosmans, M., Verschoor, J., Wilthagen, T. (2019). *Overstappen op de arbeidsmarkt*. Een onderzoek naar Van Werk Naar Werk-beleid en -trajecten. Weert, Nederland: Celsus juridische uitgeverij.
- Brenner, B.R., Lyons, H. Z. en Fassinger, R. E. (2010). Can heterosexism harm organizations? Predicting the perceived organizational citizenship behaviors of gay and lesbian employees. In: *Career Development Quarterly*, 58(4), p. 321-335.
- Broadnax, W. D. (2010). Diversity in public organizations: A work in progress. *Public Administration Review*, 70 (1), S177-S179.
- Bryman, A. (2012) *Social Research Methods*. New York: Oxford University 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(6), 632-652.
- Bührmann, A. D. & Schönwälder, K. (2017) Public organisations and diversity: approaches to an under-researched topic, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 43:10, 1635-1643,

Castenmiller, K. (2009). *Generatie Y: aan het werk*. Van een zoektocht naar de drijfveren van de Generatie Y naar een nieuwe HRM focus voor een Y proof generatie. Zoetermeer: Free Musketiers.

Çelik, S. (2010). *Sturen op verbinden : de business case van diversiteit van publieke organisaties*. [In opdracht van ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Raad voor het openbaar bestuur].

Chase, S. E. (2003). Taking narrative seriously: Consequences for method and theory in interview studies. *Turning points in qualitative research: Tying knots in a handkerchief*, 3, 273-298.

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. *Academy of Management Review*, 30(1), 78-95.

Clandinin, D.J. & Connelly, F.M. (2000). *Narrative inquiry: experience and story in qualitative research*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38, 300–314.

Cohen, C.J. (2005). Punks, bulldaggers, and Welfare queens: The radical potential of queer politics? In E.P. Johnson & M.G. Henderson (Eds.), *Black queer studies: A critical anthology* (pp. 21–51). Durham, NC: Duke University Press.

Connelly, F. M., & Clandinin, D. J. (1990). *Stories of experience and narrative inquiry*. *Educational Researcher*, 19, 2–14.

Consultancy.nl (2018). *PwC en Twynstra Gudde zetten in op diverse en inclusieve organisatie*. Geraadpleegd op 5 april, van <https://www.consultancy.nl/nieuws/15945/pwc-en-twynstra-gudde-zetten-in-op-diverse-en-inclusieve-organisatie>

Creed, W. E. D. (2006). Seven conversations about the same thing: Homophobia and heterosexism in the workplace. In A. Konrad, P. Prasad, & J. Pringle (Eds.), *Handbook of workplace diversity* (pp. 371-400). Thousand Oaks, CA: Sage.

Croteau, J. M., Anderson, M. Z., & VanderWal, B. L. (2008). Models of workplace sexual identity disclosure and management: Reviewing and extending concepts. *Group & Organization Management*, 33, 532–565.

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619–665.

Diversiteit in Bedrijf. (2018). *Diversiteit onder gemeentepersoneel*.

Dobronte. A. (2010). *Wat is de meest geschikte steekproefmethode voor uw enquête?* Geraadpleegd op 26 april, van <https://nl.checkmarket.com/blog/steekproefmethodes/>

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.

Edgley, C., Sharma, N., & Anderson-Gough, F. (2016). Diversity and professionalism in the Big Four firms: Expectation, celebration and weapon in the battle for talent. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 13–34.

Edwards, M. R., & Peccei, R. (2007). Organizational identification: Development and testing of a conceptually grounded measure. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 16(1), 25-57.

Ellemers, N., & Jetten, J. (2013). The many ways to be marginal in a group. *Personality and Social Psychology Review*, 17(1), 3-21.

Encylco. (2014). *Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding*. Geraadpleegd op 21 mei, van <http://www.encyclo.nl/lokaal/10006>

Frouws, B., & Buiskool, B. J. (2010). *Diversiteitsbeleid in internationaal perspectief*. [In opdracht van Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties].

Gertsen, M.C. & Soderberg, A.M. (2011). Intercultural collaboration stories: On narrative inquiry and analysis as tools for research in international business. *Journal of International Business Studies*, 2(6). 787-804.

Goffman, E. (1963). *Stigma*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Gonzalez, J. A., & DeNisi, A. S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 21–40.

Griffith, K., & Hebl, M. (2002). The disclosure dilemma for gay men and lesbians: “Coming out” at work. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1191-1199.

Groeneveld, S. (2013). *De rol van diversiteitsbeleid, HRM en leiderschap*. [Onderzoek in opdracht van Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties]

Hatch, M. J. (2006) *Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, 2006.

Henderikse, W. & Doorne-Huiskes, A. & Schippers, J. (2007). *Diversiteit geïnventariseerd*. [In opdracht van het A+O fonds Rijk.]

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.

Herring, C. (2009). Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity. *American Sociological Review*, 74 (2), 208-224.

Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three component model. *Journal of Applied Psychology*, 8(7), 474–487.

Hofhuis, J., Van der Zee, K.I. & Otten, S. (2011). *Cultuurverschillen op de werkvloer: Beeldvorming en interventies rondom culturele diversiteit bij de rijksoverheid*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

Hogg, M. A., & Abrams, D. (1993). Towards a single-process uncertainty-reduction model of social motivation in groups. In M. A. Hogg, & D. Abrams (Eds.), *Group motivation: Social psychological perspectives* (pp. 173-190). Hertfordshire, HP2 7EZ England: Harvester Wheatsheaf.

Hollander, E. P. (2009). *Inclusive leadership*.

James, L., Hater, J., Gent, M., & Bruni, J. (1978). Psychological climate: Implications from cognitive social learning theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, 31, 783 – 813.

Jansen, W. S. (2015). *Social inclusion in diverse work settings*. Kurt Lewin Instituut.

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.

Jones, P. & Clements, J. (2002). *The Diversity Training Handbook*. London: Kogan Page.

Jonasson, C., Luring, J., & Guttormsen, D. S. A. (2018). Inclusive management in international organizations: How does it affect local and expatriate academics? *Personnel Review*, 47(2), 458-473.

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*, 2, (pp. 313-343). London: Sage.

Kirton, G., & Greene. A. (2016). *The dynamics of managing diversity: A critical approach* (4th edition). Abingdon, New York: Routledge.

Kuyper, L. (2016). *LHBT-monitor 2016*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Leach, C. W., Van Zomeren, M., Zebel, S., Vliek, M. L. W., Pennekamp, S. F., Doosje, B., Spears, R. (2008). Group-level selfdefinition and self-investment: A hierarchical multicomponent model of ingroup identification. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(1), 144-165.

Leary, M. (2005). Sociometer theory and the pursuit of relational value: Getting to the root of self-esteem. *European Review of Social Psychology*, 16, 75-111.

Leary, M. R., & Baumeister, R. F. (2000). The nature and function of self-esteem: Sociometer theory. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 32 (pp. 1-62). San Diego, CA US: Academic Press.

Loghum van, B. S. (2018). *Strategische personeelsplanning in de praktijk*. *Skipr*, 11, 40-42.

Mack, R., Giarelli, E., & Bernhardt, B. A. (2009). The adolescent research participant: Strategies for productive and ethical interviewing. *Journal of Pediatric Nursing*, 24, 448-457

Madave. (2018). *Wat is de betekenis van genderneutraal?* Geraadpleegd op 10 juni, van <https://www.madave.nl/blog/wat-is-de-betekenis-van-genderneutraal->

McCormack, C. (2000). From interview transcript to interpretive story. Part 2. Developing an interpretive story. *Field Methods*, 12(4), 298-315.

McKay, P. F., & Avery, D. R. (2015). Diversity climate in organizations: Current wisdom and domains of uncertainty. In M. R. Buckley, A. R. Wheeler, & J. R. B. Halbesleben (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 191-233). Bingley, United Kingdom: Emerald Group.

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, 767 - 791.

Melton, E.N. & Cunningham, G.B. (2012). When identities collide: Exploring multiple minority stress and resilience among college athletes. *Journal for the Study of Sports and Athletics in Education*, 6, 45-66

Melton, E. N., & Cunningham, G. B. (2014). Who are the champions? Using a multilevel model to examine perceptions of employee support for LGBT inclusion in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 28(2), 189-206.

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. (2000). Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion. *Administration in Social Work*, 23: 47-68.

Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39, 83-88.

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(4), 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.

Nkomo, S.M., en Cox, T. H. (1996). *Diverse identities in organizations*, In: S.R. Clegg, C. Hardy en W.R. Nord, *Handbook of organizations studies*, Sage, London, Renout, F., Krappe arbeidsmarkt ontdekt allochtoon, *Algemeen Dagblad*, 2 november, 1998.

Nkomo, S., & Hoobler, J. M. (2014). A historical perspective on diversity ideologies in the United States: Reflections on human resource management research and practice. *Human Resource Management Review*, 24, 245 – 257.

Nolan, S., Hendricks, J., Williamson, M., & Ferguson, S. (2018) Using narrative inquiry to listen to the voices of adolescent mothers in relation to their use of social networking sites (SNS). *Journal of Advanced Nursing*, 74, 743–751.

NOS. (2016). *LGBT kennen we nu wel, maar wat is LGBTQIAP?* Geraadpleegd op 23 mei, van <https://nos.nl/op3/artikel/2137145-lgbt-kennen-we-nu-wel-maar-wat-is-lgbtqiap.html>

Nu.nl. (2019). *Google maakt genderneutrale emoji's beschikbaar in Android Q*. Geraadpleegd op 7 mei, van <https://www.nu.nl/internet/5884674/google-maakt-genderneutrale-emojis-beschikbaar-in-android-q.html>

O'Leary, Z. (2013). *The Essential Guide to Doing Your Research Project*. Londen: Sage.

Peeren, E. (2007) *Benaderingen Letterkunde – Literatuurwetenschap*. Geraadpleegd op 10 mei, via <http://cf.hum.uva.nl/benaderingenlk/lw/ca/lw-ca-index.htm> op 15-05-2019.

Postmes, T., Haslam, S. A., & Jans, L. (2013). A single-item measure of social identification: Reliability, validity, and utility. *British Journal of Social Psychology*, 52(4), 597-617.

Prasad, P. (2005) *Crafting Qualitative Research: Working in the Postpositivist Traditions*. New York: M.E. Sharpe.

Ragins, B. R. (2008). Disclosure disconnects: Antecedents and consequences of disclosing invisible stigmas across life domains. *Academy of Management Review*, 33, 194–215.

Renn, K. A., & Bilodeau, B. (2005). Queer student leaders: An exploratory case study of identity development and LGBT student involvement at a Midwestern research university. *Journal of Gay & Lesbian Issues in Education*, 2(4), 49-71.

Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31, 212 – 236

Rosenbloom, D. H. (1977). *Federal equal employment opportunity: Politics and public personnel administration*. Westport, CT: Praeger.

Sabat, I. E., Lindsey, A. P., & King, E. B. (2014). Antecedents, outcomes, prevention, and coping strategies for lesbian, gay, and bisexual work-place stress. In P. L. Perrewe, J. Halbesleben, & C. C. Rosen (Eds.). *The role of demographics in occupational stress and well-being: Research in occupational stress and well-being*. 12, pp. 173–198). London, England: Emerald Group.

Sabharwal, M., Levine, H., & D'Agostino, M. (2018). A conceptual content analysis of 75 years of diversity research in public administration. *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 248-267.

- Sanders, R. (2018). *Pride: The story of Harvey Milk and the rainbow flag*. Random House Books for Young Readers.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.
- 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.
- Sociaal-Economische Raad. (2009). *Diversiteit in het personeelsbestand*. Geraadpleegd op 3 april, van https://www.ser.nl/~media/db_deeladviezen/2000_2009/2009/b27861b27861_sam_sam.ashx
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87, 355–374.
- Sumara, D. & Davis, B. (1999) Interrupting Heteronormativity: Toward a Queer Curriculum Theory, *Curriculum Inquiry*, 29:2, 191-208.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of inter-group behavior. In S. Worchel, & L. W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 38-48). Chicago: Nelson-Hall
- Thoits, P. A. (2011). Mechanisms linking social ties and support to physical and mental health. *Journal of Health and Social Behavior*, 52, 145–161.
- Thomas, K.M., Mack, D.A. & Montagliani, A. (2004). The arguments against diversity: Are they valid? In M.S. Stockdale & F.J. Crosby (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity* (pp. 31-52). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Thomas, R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68, 107-117.
- Universiteit Leiden. (2019). *Jozanneke van der Toorn, Bijzonder Hoogleraar LGBT workplace inclusion*. Geraadpleegd op 12 juni, van <https://www.universiteitleiden.nl/medewerkers/jozanneke-van-der-toorn/publicaties#tab-1>
- Toorn van der, J. (2018). *Naar een inclusieve werkvloer: seksuele oriëntatie en genderidentiteit op het werk*. Universiteit Leiden.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C.K.W. & Homan, A.C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.
- Visse, M. (2014). *Hermeneutisch narratief analyseren: creëren van mogelijkheden*. Geraadpleegd op 20 maart, van https://www.tijdschriftkwalon.nl/inhoud/tijdschrift_artikel/KW-19-3-18/Hermeneutisch-narratief-analyseren-cre-ren-van-mogelijkheden
- Warner, M. (1991). Introduction: Fear of a queer planet. *Social Text*, 29, 3-17.

Webster, J. R., Adams, G. A., Maranto, C. L., & Sawyer, K. (2018). Workplace contextual supports for LGBT employees: A review, meta-analysis, and agenda for future research. *Human Resource Management, 57*, 193-210.

Wennekes, L. (2019). *Regenboogvlag op gemeentehuizen tegen Nashville-verklaring*. Geraadpleegd op 10 juni, van <https://www.gemeente.nu/bestuur/gemeenten/regenboogvlag-op-gemeentehuizen-tegen-nashville-verklaring/>

Wenzel, M., Mummendey, A., & Waldzus, S. (2007). Superordinate identities and intergroup conflict: The ingroup projection model. *European Review of Social Psychology, 18*, 331-372.

Westerhof, G.J. & Bode, C. (2004). The personal meaning of individuality and relatedness: Gender differences in middle and late adulthood. In: S.O. Daatland & S. Biggs (Eds.) *Ageing and diversity*. Bristol: Policy Press: 29-44.

Zitek, E. M. & Hebl, M. R. (2007). The role of social norm clarity in the influenced expression of prejudice over time. *Journal of Experimental Social Psychology, 43*(6), 867–876.

Bijlagen

Bijlage I: Topiclijst expertinterviews – Nederlandse versie

Introductie onderzoek

- Voorstellen: wie ben ik, studie, onderzoek, werkstudent.
- Het onderzoek duurt 45 minuten tot een uur.
- Doel onderzoek vertellen: inzicht in de verhalen van LHBT+ medewerkers op de werkvloer, en die vergelijken met het diversiteitsbeleid van Consultancy&Co.
- Relevantie: Consultancy&Co wil graag weten hoe ze ervoor staan op het gebied van inclusie en weten wat ze kunnen/moeten verbeteren. Ook is Consultancy&Co een propositie aan het opbouwen om andere organisaties te adviseren op het gebied van D&I.
- Anonimiteit en vertrouwelijkheid worden gewaarborgd. Zelfs de naam van Consultancy&Co wordt waarschijnlijk afgeschermd. Interview wordt alleen gebruikt voor dit scriptieonderzoek en er wordt naar respondenten gerefereerd als R1, R2. De gegevens van het onderzoek worden opgeslagen in een beschermde digitale omgeving (AVG), en is niet toegankelijk voor de rest van Consultancy&Co en niet voor mijn master.
- Informed consent laten ondertekenen; uitleggen ook verplicht nu met AVG.
- Mag het interview opgenomen worden? Ook dit wordt alleen in de beveiligde YODA omgeving geüpload waar niemand verder bij kan.
- Wat meer informatie over het interview: Ik interview 16 LHBT+ medewerkers over hun ervaringen op de werkvloer. Daarnaast heb ik een documentenanalyse gedaan van het diversiteitsbeleid van Consultancy&Co. Ik ben erg benieuwd naar jou kijk op het diversiteitsbeleid. Ook heb ik verdiepende en verduidelijkende vragen die ik graag zou willen stellen naar aanleiding van de analyse.
- Geef het vooral aan als er onduidelijkheid is tijdens het interview of als je liever geen antwoord geeft op een bepaalde vraag.
- Heb je nog vragen?

Introductie respondent

- Kun je iets meer over jezelf vertellen?
- Wat is je huidige functie? Hoe lang werk je nu bij Consultancy&Co?
- Welke taken doe je met betrekking tot diversiteit en inclusie?

Vragen

Algemene vragen diversiteitsbeleid

- Wat kenmerkt het diversiteitsbeleid van Consultancy&Co?
- Wie is verantwoordelijk voor het diversiteitsbeleid van Consultancy&Co NL?

- Wat vind je van het beleid?
- Wat gaat goed?
- Waar liggen uitdagingen?
- Wat is het gewenste eindresultaat?
- Is het personeel op dit moment een afspiegeling van de samenleving (naast opleidingsniveau)?
- Uit de documentenanalyse komt vooral als motief de businesscase van diversiteit naar voren. Klopt het daar de nadruk op ligt voor Consultancy&Co?
- Er wordt vooral op gender gefocust op dit moment. Kun je vertellen waarom? En wat vind je hiervan?
- Kun je meer vertellen over de core value van Consultancy&Co: strength from cultural diversity?
- Staat LHBT+ ook centraal / op de agenda?

Consultancy&Co en inclusie

- Hoe denk je dat de mate van inclusie op dit moment is bij Consultancy&Co?
- How inclusief zijn de leiders bij Consultancy&Co?
- Wat is nodig om de inclusieve cultuur te verbeteren?

Het netwerk

- Heeft het netwerk vrijheid om zelf dingen te organiseren?
- Krijgen ze veel steun van top?
- Worden LHBT+ initiatieven alleen vanuit het netwerk geïnitieerd?
- Werken de netwerken ook samen?

Initiatieven

- In de UK is er registratie van geaardheid, waarbij mensen dit vrijwillig kunnen invullen. Wat is je mening hierover?
- Ook hebben sommige landen een ally programma (met ally sticker en trainingsprogramma) Wat vind je hiervan?
- In sommige landen zijn verplichte inclusie trainingen. Hoe is dat in Nederland?
- In Japan zijn ze een stuk verder op het gebied van transgender en policy hiervoor, wordt hier in NL ook al naar gekeken?

Toekomst

- Wat kan NL leren van andere landen?
- Welke volgende stap zou Consultancy&Co volgens jou moeten zetten, met betrekking tot diversiteit en inclusie?

Afsluiting

- Hebben we alles besproken? Wil je nog wat kwijt?
- Bedankt!
- Als je nog vragen of opmerkingen/aanvullingen hebt hoor ik het graag.
- Vragen of ze uiteindelijk de scriptie opgestuurd willen krijgen

Bijlage II: Topicijst expertinterviews – Engelse versie

Introduction

- How are you? Thank you very much for your time!
 - I am finishing my master in Policy and Management. I am working as a working student for 2 days at the Culture Program of Consultancy&Co.
 - Consultancy&Co wants to get insight in the current state concerning diversity and inclusion and indicate key factors that can improve an inclusive culture. To do so I first did an analysis of the diversity policy of Consultancy&Co NL and the Global All IN policy. In this interview I would like to talk about the diversity policies and initiatives of Consultancy&Co and ask some clarifying and additional questions as a result of my analysis.
- After this I will talk to LGBT+’ers at Consultancy&Co about their experiences on the work floor and how they experience the degree of inclusion at work. I will compare their stories with the diversity policy of Consultancy&Co.
- In my thesis, which will be freely accessible, Consultancy&Co will not be mentioned, but a pseudonym is used. I will also make entirely sure that all information and data collected in this interview is handled with confidentiality and is anonymized.
 - I need to have this Informed consent signed, it is for the new privacy law. It states that you officially agree to participate.
 - Is it okay to record this interview?
 - The interview will be very open, not structured with specific questions. I want to listen to what you can tell me about your experiences as a LGBT’er at Consultancy&Co.
 - Do you have any questions?

Introduction respondent

- Can you introduce yourself?
- How long have you been working at Consultancy&Co now?
- What is your function at Consultancy&Co?
- What are your tasks concerning diversity and inclusion?

Questions

General questions about the diversity policy

- What do you think of the diversity policy of Consultancy&Co?
- Who is responsible for the diversity policies of Consultancy&Co NL? And Global?
- Are there only slide decks, or is there also a written policy document?
- What are the differences between Global and local policies? How is this coordinated?
- What are the ideas and motives behind the policy?

- What are achievements, what is going really well?
- What are challenges?
- What is the desired end-state?
- Do you think the employees of Consultancy&Co are a good reflection of society? Besides maybe education, because high-level education is often needed.
- Consultancy&Co's main focus is on gender, why is that? What is your opinion about this?
- Are the initiatives for woman successful?
- Consultancy&Co also formulated a core value: Strength from cultural diversity. Is this a Global core value or only Consultancy&Co NL? Can you tell more about this value?
What is the reason to focus on cultural diversity?
- Is LGBT also on the agenda at Consultancy&Co? What is Consultancy&Co doing for this group?

Consultancy&Co and inclusion

- How do you think the degree of inclusion is at the moment?
- How inclusive are the leaders at Consultancy&Co?
- What is needed to improve the inclusive culture of Consultancy&Co?

Initiatives

- In UK there is much more registration of diversity aspects, like cultural (and LGBT?), than in NL. Is that effective? In more countries? Would you recommend this in NL? (now only measures for amount of woman)
- UK has an ally program, in the Netherlands not much is done with ally's. Do you think the ally program is suited for this country?
- Japan also has a transgender policy, what do you think about this?
- In some countries are mandatory inclusion (leadership) trainings. Also in NL? Which countries?
- Does networks work together and share experiences? In NL and between countries?

Future

- What can NL learn from other countries? (UK and Australia?)
- What should be the next step of Consultancy&Co concerning diversity and inclusion?

Closing

- Thank you very much for your time. I think I have covered all the questions.

Do you have something to add?

- Thank you! If you have any questions, let me know

- Do you want to receive the thesis when it is finished? (it will be in Dutch)

Bijlage III: Topiclijst narratieve interviews – Nederlandse versie

Introductie onderzoek

- Voorstellen: wie ben ik, studie, onderzoek, werkstudent.
- Het onderzoek duurt 45 minuten tot een uur.
- Doel onderzoek vertellen: inzicht in de verhalen van LHBTI medewerkers op de werkvloer, en die vergelijken met het diversiteitsbeleid van Consultancy&Co.
 - Relevantie: Consultancy&Co wil graag weten hoe ze ervoor staan op het gebied van inclusie en weten wat ze kunnen/moeten verbeteren. Ook is Consultancy&Co een propositie aan het opbouwen om andere organisaties te adviseren op het gebied van D&I.
 - Anonimiteit en vertrouwelijkheid worden gewaarborgd. Zelfs de naam van Consultancy&Co wordt waarschijnlijk afgeschermd. Interview wordt alleen gebruikt voor dit scriptieonderzoek en er wordt naar respondenten gerefereerd als R1, R2. De gegevens van het onderzoek worden opgeslagen in een beschermde digitale omgeving (AVG), en is niet toegankelijk voor de rest van Consultancy&Co en niet voor mijn master.
 - Informed consent laten ondertekenen; uitleggen ook verplicht nu met AVG.
 - Mag het interview opgenomen worden? Ook dit wordt alleen in de beveiligde YODA omgeving geüpload waar niemand verder bij kan.
 - Wat meer informatie over het interview: Dit is een narratief interview, waarbij ik zo min mogelijk sturing geef en graag luister naar wat jij wilt delen over dit thema. Heel graag hoor ik jouw ervaringen op de werkvloer, verhalen die je misschien ook van anderen kent, en meningen die je hebt over de inclusie binnen Consultancy&Co. De opgehaalde verhalen ga ik transcriberen en coderen, zodat ik patronen kan ontdekken in de data.
 - Er zijn geen foute antwoorden, ik hoor heel graag jouw verhalen en ervaringen met betrekking tot diversiteit en inclusie en verhalen die je kent van anderen. Consultancy&Co heeft het meeste aan eerlijke antwoorden, zodat ze weten waar verbeteringen nodig is.
 - Geef het vooral aan als er onduidelijkheid is tijdens het interview of als je liever geen antwoord geeft op een bepaalde vraag.
 - Heb je nog vragen?

Introductie respondent

- Kun je iets meer over jezelf vertellen?
- Wat is je huidige functie? Hoe lang werk je nu bij Consultancy&Co?
- Hoe lang ben je lid van het netwerk? Wat was de reden om lid te worden?

Vragen om verhalen op de halen:

- *Hoe ervaar je het werken bij Consultancy&Co?*

- *Kun je vertellen over je ervaringen met betrekking tot diversiteit en inclusie bij Consultancy&Co?*

- *Wat zijn je ervaringen op de werkvloer als LHBTI'er bij Consultancy&Co? Wat heb je meegemaakt?*

Hulpvragen indien nog:

- Welke ervaringen heb je omtrent de sollicitatie procedure bij Consultancy&Co?

- Hoe waren je eerste weken bij Consultancy&Co? Hoe ervaarde je je begin bij Consultancy&Co?

- Welke ervaringen heb je omtrent momenten van promotie/beoordeling bij Consultancy&Co?

- Hoe is je huidige situatie bij Consultancy&Co? Welke verhalen of ervaringen heb je?

- Verschillen de ervaringen met die bij vorige werkgevers?

- *Kun je meer vertellen over hoe je je voelt in je team?*

- *Hoe zijn je relaties met collega's?*

- *Hoe voel je je in het netwerk?*

- *Hoe voel je je in de (gehele) organisatie?*

Hulpvragen indien nodig:

- In hoeverre voel je je verbonden met je collega's?

- In hoeverre voel je de ruimte om jezelf te kunnen zijn op de werkvloer? (authenticiteit)

- In hoeverre ervaar je ondersteuning van collega's?

- *Hoe zou je het werkklimaat / de sfeer bij Consultancy&Co omschrijven?*

- *Welke volgende stap zou Consultancy&Co volgens jou moeten zetten, met betrekking tot diversiteit en inclusie?*

Afsluiting

- Hebben we alles besproken? Wil je nog wat kwijt?

- Bedankt! Wat vond je van het interview?

- Als je nog vragen of opmerkingen/aanvullingen hebt hoor ik het graag.

- Vragen of ze uiteindelijk de scriptie opgestuurd willen krijgen

Bijlage IV: Topiclijst narratieve interviews – Engelse versie

Introduction

- I am finishing my master in Policy and Management. I am working as a working student for 2 days at the Culture Program of Consultancy&Co.
- Consultancy&Co wants to get insight in the current state concerning diversity and inclusion and indicate key factors that can improve an inclusive culture. My research focuses on LGBT+ employees and how they experience inclusion at Consultancy&Co. I am speaking with LGBT+'ers and listen to the stories and experiences on the work floor. I will compare the actual experiences on the work floor with the diversity policies.
- In my thesis Consultancy&Co will not be mentioned, but a pseudonym is used. And all information and data collected in this interview is anonymized.
- I need to have this Informed consent signed, it is for the new privacy law. It states that you officially agree to participate.
- Is it okay to record this interview?
- The interview will be very open, not structured with specific questions. I want to listen to what you can tell me about your experiences as a LGBT'er at Consultancy&Co.
- Do you have any questions?

Introduction respondent

- Can you introduce yourself?
 - How long have you been working at Consultancy&Co now?
 - What is your function and level at Consultancy&Co?
 - Are you a member of Globe?
- If yes: For how long now? And what was your reason for joining?
- Also a member of the cultural network?

Questions

- *How do you experience working at Consultancy&Co?*
- *Can you tell me something about your experiences concerning diversity and inclusion at Consultancy&Co?*
- *How do you experience working at Consultancy&Co as a LGBT'er?*

If needed:

What were your experiences during the application and hiring process?

How were your first weeks at Consultancy&Co?

What experiences do you have with moments of promotion / rating?

What are your experiences in your current situation?

How is the situation at Consultancy&Co compared to your former employers? Or other countries?

- *How would you describe the relation with your colleagues?*

- *How do you feel in your team?*

- *How do you feel in the network?*

- *How do you feel in the organization?*

If needed:

- Do you feel a sense of belonging with your colleagues?

- To which degree do you perceive you can be yourself on the work floor?
(authenticity)

- Do you experience support and acceptance of your colleagues?

- *How would you describe the organization climate at Consultancy&Co?*

- *What do you think the next step of Consultancy&Co should be concerning diversity and inclusion?*

Closing

- Did we discuss everything? Do you have something to add?

- Thank you! If you have any questions, let me know

- Do you want to receive the thesis when it is finished? (it will be in Dutch).

Bijlage V: Informed consent – Nederlandse en Engelse versie

Informed consent

Ik stem in met deelname aan dit masterscriptie-onderzoek van de Universiteit Utrecht naar diversiteit en inclusie.

Daarbij behoud ik het recht deze instemming weer in te trekken, zonder dat ik daarvoor een reden hoef op te geven. Ik beseft dat ik op elk moment mag stoppen met het interview.

Alle onderzoeksresultaten zullen in de masterscriptie of andere publicaties volledig geanonimiseerd worden opgenomen. Mijn persoonsgegevens worden niet door derden ingezien zonder mijn uitdrukkelijke toestemming.

Als ik meer informatie over het onderzoek wil, nu of in de toekomst, dan kan ik me wenden tot de scriptiebegeleider Madeline Winnubst, verbonden aan het Departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap van de Universiteit Utrecht.

Plaats:

Datum:

Naam en handtekening geïnterviewde:

Ik verklaar de geïnterviewde volledig over dit onderzoek te hebben geïnformeerd.

Plaats:

Datum:

Naam en handtekening masterstudent:

Informed consent

I agree to participate in this Master thesis research on diversity and inclusion at Utrecht University.

In addition, I reserve the right to stop the interview or withdraw from the research at any time.

All research results will be completely anonymized in the master thesis or other publications. My personal data is not viewed by third parties without my explicit permission.

If I want more information about the research, now or in the future, I can contact the thesis supervisor Madeline Winnubst, affiliated with the Department of Management and Organization Science at Utrecht University.

Place:

Date:

Name and signature interviewee:

I declare that I have fully informed the interviewee about this research.

Place:

Date:

Name and signature master student:

Bijlage VI: Codeboom

