

## **Bijlage 1 – Beantwoording vragen**

### **Welke ambitie zou de universiteit op het onderwerp kunnen tonen?**

Het is van groot belang om te werken in (interdisciplinaire) teams. Een goede samenwerking vormt een belangrijke voorwaarde voor het bouwen en versterken van een diverse en inclusieve community, waarin sprake is van een veilig werk- en studieklimaat en we de talenten van onze medewerkers en studenten (er)kennen en waarderen. De ambitie van Tilburg University zou moeten zijn een goede voedingsbodem voor samenwerking te realiseren. Dit betekent dat we gezamenlijk lading moeten geven aan de vier waarden Connected, Curious, Caring en Courageous, zodat deze breed gedragen zijn. Belangrijk is dat we als community dezelfde betekenis (op basis van concrete gedragingen) geven aan deze waarden, die de basis vormen voor een open dialoog over belangrijke thema's (zoals diversiteit, inclusie, sociale veiligheid) en reflectie op ons gedrag. Ook is het belangrijk dat onze gezamenlijke waarden verankerd worden in programma's die bijdragen aan een cultuurverandering, zoals Erkennen & Waarderen en Connected Leading.

### **Welke keuzes kan de universiteit maken in de ontwikkeling van het onderwerp naar 2027?**

Op basis van de concrete voorstellen in de notitie verdient het aanbeveling dat we als universiteit inzetten op:

- Het formuleren en nastreven van gezamenlijke doelen, duidelijk gekoppeld aan onze waarden;
- Samenwerking vanuit waarden en overkoepelende visie op talent development (aansluitend bij Erkennen & Waarderen, Connected Leading, Duurzame Inzetbaarheid);
- Campusinrichting gericht op ontmoeten;
- Extra aandacht voor internationale medewerkers en studenten binnen onze community;
- Stimuleren en faciliteren van continue reflectie en dialoog over actuele thema's;
- Verbinden en in lijn brengen van Diversiteit & Inclusie-beleid voor staf en studenten;
- Duurzame inzetbaarheid en stimuleren mobiliteit (talent development);
- Diversificatie van loopbaanpaden (Erkennen & Waarderen);
- Vasthouden, voortzetten en uitbouwen van Connected Leading met een integratie met elementen van Erkennen & Waarderen;
- Commitment op de lange termijn voor thema's diversiteit, inclusie en sociale veiligheid, (interdisciplinair) samenwerken, leiderschap op basis van gezamenlijke waarden.

### **Op welke onderdelen is het van belang om tot een doorbraak te komen en welke stappen moeten we daartoe zetten?**

Om een universitaire community te creëren waarin we elkaar erkennen en waarderen is het van belang dat we de gewenste cultuur realiseren: een veilige omgeving gebaseerd op openheid, vertrouwen en transparantie. Vanuit die openheid en transparantie gaan we met elkaar de dialoog aan, waarbij het belangrijk is dat we naar elkaar luisteren en daarbij open staan voor elkaars mening, juist ook als deze afwijkt. Meningingen van collega's en studenten scherpen onze eigen gedachten en zetten aan tot reflectie waardoor we samen tot andere - misschien wel betere – en verfrissende inzichten komen.

De afgelopen jaren hebben we hier (onder andere vanuit het Connected Leading gedachtegoed) stappen in gezet om tot gedragsverandering te komen. Het is en blijft belangrijk hier verdere progressie in te maken, waarbij we onszelf en elkaar verantwoordelijk houden en elkaar aanspreken op gedrag. Voorbeeldgedrag, met name ook vanuit bestuurders en leidinggevendenden is hierbij cruciaal.

Om dit te realiseren is het van belang de huidige en in ontwikkeling zijnde plannen uit te voeren, en een koppeling te maken met de (gedragen) waarden. Hiermee creëren we houvast ('kompas') in wat we belangrijk vinden om daar vervolgens ook consequenties aan te verbinden. Consequenties van de keuzes die we als universiteit als geheel en vanuit de verschillende organisatieonderdelen maken.

### **Welke ambities en relevante externe ontwikkelingen zijn hierop van invloed?**

De volgende externe ambities en ontwikkelingen zijn van invloed op onze ambitie:

- Het belang van samenwerken in (interdisciplinaire) teams, waarbij we ieder vanuit onze eigen kracht bijdragen aan het grotere geheel om onze missie als universiteit waar te blijven maken in een snel veranderende wereld: onderzoek doen en onderwijs verzorgen op hoog niveau en maatschappelijke impact realiseren.
- Landelijk, maar ook internationaal, is een beweging gaande om het brede palet aan talenten te erkennen en waarderen, te komen tot diversificatie van loopbanen en in de beoordeling de focus te leggen op kwaliteit in plaats van kwantiteit. We werken op dit thema nauw samen binnen het landelijke programma [Erkennen & Waarderen](#) en binnen ENGAGE.EU.
- In landelijke en in Europese context zijn thema's als mobiliteit en een leven lang leren binnen en buiten de academie steeds belangrijker.
- Dat geldt ook voor diversiteit, inclusie en een veilige werk- en studieomgeving (sociale veiligheid). Deze thema's zijn actueel, door onder andere de #MeTOO beweging, Black Lives Matter en de streefcijfers voor vrouwen op topposities. Bewegingen die ook binnen het hoger onderwijs hun beslag krijgen door bijvoorbeeld onderzoek van het LNVH (Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren) naar wangedrag, gendercriteria voor het toekennen van subsidies (Horizon EU-fondsen, vanaf 2022) en het 'Nationaal actieplan voor meer diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs en onderzoek' vanuit het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Het ontwrichtende karakter van de pandemie heeft ons eens te meer doen beseffen dat ons werk continu verandert en dat het belangrijk is wendbaar te blijven. Talentontwikkeling en persoonlijk leiderschap worden steeds belangrijker om aan de voortdurend veranderende eisen en uitdagingen binnen en buiten onze organisatie te kunnen voldoen.
- Covid-19 heeft ook de waarde onderstreept van gemeenschapsgevoel en het belang van verbinding en ontmoetingen.

### **Kunnen de vier C's (connected, curious, caring en courageous) van betekenis zijn voor het genoemde onderwerp?**

Voor de beraadstafel 'Elkaar (er)kennen en waarderen in een (hybride) universitaire community' betekenen de vier waarden het volgende: We zijn nieuwsgierig naar de wereld om ons heen, we hebben

oog en oprechte belangstelling voor de mens achter onze collega, (mede)student en zijn of haar vakgebied. We blijven reflecteren op ons eigen gedrag en gaan samen de dialoog aan over wat dit betekent voor thema's/onderwerpen die we belangrijk vinden (**Curious**). We bekommeren ons om onze teamleden, bijvoorbeeld als het gaat om onboarding van internationale medewerkers, leren en ontwikkelen, het gezamenlijk behalen van doelen (**Caring**) en streven daarmee naar verbondenheid zowel op werkvlak (over eigen afdelingsgrenzen heen) als ook op interpersoonlijk vlak (**Connected**) en hebben de moed daar consequenties aan te verbinden en jezelf en elkaar daarvoor verantwoordelijk te houden. We hebben de moed onze vaste gewoonten los te laten en ons gedrag aan te passen, zodat we gezamenlijk de gewenste (cultuur)verandering bereiken. Dit geldt in het bijzonder voor onze bestuurders en leidinggevendenden, die een belangrijke voorbeeldfuncties vervullen (**Courageous**).