

# Notitie beraadstafel 'Elkaar (er)kennen en waarderen in de (hybride) universitaire community'

25 juni 2021

Marjolijn Antheunis, Elke van Cassel, Ramona van der Linden

Deze notitie is opgesteld in samenwerking met de leden van de beraadstafel (Kim Ardon, Anne van Bellen, Stefan Bogaerts, Tine Buyl, Ellen van Dodewaard, Martyna Janowicz, Judith Künneke, Saskia Lavrijssen, Alkeline van Lenning, Jaap Paauwe, Esther de Ponti, zie ook bijlage 2) en in afstemming met de werkgroepen op de aspectonderwerpen Internationalisering, Bekostigingsmodel, Campusontwikkeling en Duurzaamheid; enkele leden van de Stuurgroepen Connected Leading en Erkennen & Waarderen en de beleidsadviseur gendergelijkheid, diversiteit en inclusie.

In de opdracht aan de beraadstafels stonden onderstaande vragen centraal. Deze vragen worden beantwoord in bijlage 1, die gelezen kan worden als management samenvatting:

- Welke ambitie zou de universiteit op het onderwerp kunnen tonen?
- Welke keuzes kan de universiteit maken in de ontwikkeling van het onderwerp naar 2027?
- Op welke onderdelen is het van belang om tot een doorbraak te komen en welke stappen moeten we daartoe zetten?
- Welke ambities en relevante externe ontwikkelingen zijn hierop van invloed?
- Kunnen de vier C's (connected, curious, caring en courageous) van betekenis zijn voor het genoemde onderwerp?

## Interne, landelijke en internationale context

De Covid-19 pandemie heeft ons nog meer doen beseffen dat ons werk continu verandert door de VUCA (Vluchtig, Onzeker, Complex en Dubbelzinnig) wereld waarin wij opereren. Het werken in (interdisciplinaire) teams, waarbij we gezamenlijk belangrijke thema's oppakken en ieder vanuit de eigen expertise en kracht kan bijdragen aan het grotere geheel, is belangrijk om onze missie als universiteit waar te blijven maken: onderzoek doen en onderwijs verzorgen op hoog niveau en maatschappelijke impact realiseren. Het is daarbij van belang dat we ons bewust zijn van onze eigen talenten en die van onze collega's. Dit vereist persoonlijk leiderschap: zelfreflectie en zelfbewustzijn, flexibiliteit, het nemen van verantwoordelijkheid en de (intrinsieke) motivatie om ons te blijven ontwikkelen.

Zowel landelijk als in Europese context is een beweging gaande om het brede palet aan talenten te erkennen en waarderen, te komen tot diversificatie van loopbaanpaden en te focussen op kwaliteit in plaats van kwantiteit in beoordelingen. Ook het stimuleren van mobiliteit, tussen disciplines, maar ook intersectoraal, binnen en buiten academia, en een leven lang leren zijn thema's die landelijk en in Europees verband hoog op de agenda staan. Op al deze thema's werken wij nauw samen in landelijk en internationaal verband, binnen [Erkennen & Waarderen](#) en in het kader van [ENGAGE.EU](#).

Om effectief samen te werken en elkaars talenten te (er)kennen, is verbinding en ontmoeting essentieel. Juist doordat de fysieke ontmoetingen afgelopen jaar sterk zijn afgenomen, zijn we nog meer gaan beseffen hoe belangrijk en waardevol het gemeenschapsgevoel is. Na de langdurige periode van thuiswerken en onlineonderwijs als gevolg van Covid-19 moet het contact en de verbinding tussen medewerkers en studenten en tussen medewerkers onderling en studenten onderling weer hersteld worden. We willen elkaar blijven ontmoeten en verbinding houden met elkaar nu en in een toekomst waarin we meer hybride gaan werken.

In die ontmoeting en verbinding vinden we het belangrijk dat we kunnen samenwerken in een positief werk- en studieklimaat. Diversiteit, inclusie en een veilige werk- en studieomgeving (sociale veiligheid) zijn dan ook van essentieel belang voor onze gemeenschap. Als teamleden zich vrij voelen om tegenspraak te uiten, ook naar leidinggevenden, leidt dit tot meer innovatie en betere beslissingen. Ook landelijke en internationale bewegingen en ontwikkelingen zoals #MeToo, Black Lives Matter en de streefcijfers voor vrouwen op topposities vragen ook om reflectie, dialoog en concrete stappen binnen het hoger onderwijs.<sup>i</sup>

De thema's die centraal staan in deze beraadstafel – community building, diversiteit, inclusie en sociale veiligheid, talentontwikkeling en leiderschap – zijn van essentieel belang om tot effectieve samenwerking te komen en zo nog beter onderzoek te doen, nog beter onderwijs te geven en nog meer maatschappelijke impact te realiseren. Wij presenteren daarom in deze notitie eerst onze visie op samenwerken en gaan vervolgens aan de hand van de thema's dieper in op de voorwaarden om deze samenwerking effectief te maken.

### **Visie op samenwerken**

Op het niveau van de organisatie als geheel is samenwerken van fundamenteel belang om onze strategische doelen op het gebied van onderwijs, onderzoek, leiderschap, teamspirit en maatschappelijke impact te bereiken. Het toenemende belang van multidisciplinariteit en het bijdragen aan maatschappelijke uitdagingen, vragen om meer samenwerking: de complexiteit van de problemen die centraal staan in ons onderzoek en onderwijs vereist de betrokkenheid van verschillende perspectieven.

Ook op het niveau van het team is samenwerken noodzakelijk om onze doelen te behalen. Verschillende talenten, sterktes, expertises, en perspectieven vullen elkaar aan, waardoor de som meer is dan de afzonderlijke delen. Dit geldt voor het onderwijs (*team teaching*), voor het onderzoek (*team science*) en voor maatschappelijke impact (samenwerking in consortia), maar zeker ook voor samenwerking over grenzen van organisatieonderdelen heen. Het is dan ook van belang de samenstelling van onze teams af te stemmen op de strategische doelstelling op de verschillende niveaus binnen de organisatie, zodat we de juiste en elkaar aanvullende talenten en expertises in huis hebben om onze doelen te bereiken.

Een mogelijke uitwerking van deze visie is samenwerking in multi- of interdisciplinaire consortia<sup>ii</sup>, binnen en over de grenzen van organisatieonderdelen heen. In deze thematische consortia spelen wetenschappers, studenten, ondersteunend personeel, externe partijen en burgers (*citizen science*) allen een belangrijke rol. De samenwerking in deze consortia richt zich op onderzoek, maar ook op onderwijs en maatschappelijke impact, waarbij de drie domeinen elkaar versterken. Het betrekken van verschillende partijen zorgt voor diversiteit in perspectieven en denken. Dit verrijkt ons onderwijs en levert (maatschappelijke) relevante onderzoeksvragen op.

Autonomie is een groot goed, zeker in de wetenschappelijke context, maar autonomie en solisme zijn niet hetzelfde. Voor alle medewerkers van Tilburg University – ook voor wetenschappers die individueel aan fundamenteel onderzoek werken – geldt dat samenwerken van belang is, landelijk en internationaal, binnen en buiten de universiteit, met collega's en studenten. We maken allemaal deel uit van de academische gemeenschap en we streven ernaar dat iedereen dat ook zo voelt en ernaar handelt.

Samenwerken is een vereiste om ons huidige prestatieniveau vast te houden én verder te versterken. Dat geldt voor de organisatie als geheel, voor faculteiten en divisies, voor departementen/afdelingen en teams én voor individuen die ook meer ruimte krijgen om een

bijdrage te leveren vanuit hun eigen talenten en sterktes. Daarnaast is samenwerken in teams ook belangrijk voor veerkracht en welzijn en het verhoogt ons werkplezier en welbevinden.<sup>iii</sup>

### **Voorwaarden om samenwerken effectief te laten zijn**

Om de bovenstaande visie op samenwerken tot uitvoering te brengen, onderscheiden we in deze notitie vier voorwaarden: community building; diversiteit, inclusie en sociale veiligheid; talentontwikkeling; en leiderschap.

#### *Community building: Ontmoeten en verbinden in een hybride werkcontext<sup>iv</sup>*

Om goed samen te kunnen werken is een gemeenschapsgevoel en het functioneren als een gemeenschap belangrijk. Dit heeft onder meer positieve impact op betrokkenheid<sup>v</sup>, prestaties<sup>vi</sup> en welzijn<sup>vii</sup> van medewerkers en studenten. Het gevoel van gemeenschap ontstaat organisch als je met elkaar een gezamenlijk doel of behoefte hebt, als er onderling sprake is van een vertrouwensrelatie en van (ver)binding (sociaal en werkgerelateerd). Die (ver)binding kan worden versterkt door sociale identificatie met de waarden van de universiteit, door het nastreven van een gezamenlijk doel en doordat de universiteit een plek is waar je graag (onderdeel van) bent. Diversiteit is daarbij zeer belangrijk: als de gemeenschap divers is, zullen veel mensen zich thuis voelen en zich onderdeel voelen van die gemeenschap. Daarnaast zijn ontmoetingen van belang om het gemeenschapsgevoel te behouden. Ontmoeting zorgt voor sociale cohesie<sup>viii</sup>, maar zorgt ook voor creativiteit<sup>ix</sup> en verbreding van ons blikveld. Door het hybride werken zullen medewerkers wellicht minder vaak op de campus aanwezig zijn. We zullen daardoor ontmoetingen nog meer dan voorheen moeten organiseren en stimuleren. Ook toevallige ontmoetingen/gesprekken zijn waardevol. We willen omstandigheden creëren waarin ook dit soort interactie kan plaatsvinden

Hybride werken is tijds- en plaatsonafhankelijk werken. Dit betekent dat we niet altijd meer naar de campus gaan om te werken; er komt meer keuzevrijheid voor werkplek (thuis of elders). Dit kan een positieve impact hebben op het milieu en op het welzijn van de medewerkers. De individuele belangen kunnen afwijken van het belang van het team. We zullen deze verschillende belangen bespreekbaar moeten maken, zodat de individuele vrijheid niet ten koste gaat van gemeenschapsgevoel en elkaar ontmoeten. Ook mag het niet tot ongelijkheid leiden. We proberen dus te zoeken naar een optimum waarbij we wel de voordelen meenemen (toename autonomie, welzijn, werk-privé balans, beter voor het milieu), maar zo min mogelijk nadelen ondervinden (ongelijkheid, afname ontmoeting, afname samenwerking, afname kwaliteit onderzoek en onderwijs, verlies verbinding met collega's, studenten en universiteit).

Tilburg University heeft een visie en kaders omtrent het hybride werken en binnen die kaders worden afspraken op departements-/afdelingsniveau gemaakt. De afspraken van de departementen en afdelingen zijn gericht op bewuste keuze van wat je online doet en wat op de campus. De focus ligt dus niet op hoe vaak je op de campus bent, maar om wat je op de campus doet. We willen hybride werken ook benutten om te komen tot nieuwe manier van werken, met als doel minder werkdruk te ervaren. Bij de implementatie van het hybride werken moet het doel om gemeenschap(sgevoel) te behouden en te versterken een uitgangspunt zijn. Hierbij hebben we oog voor de behoeften van verschillende groepen medewerkers, zoals medewerkers die voor het eerst de arbeidsmarkt betreden, jonge medewerkers en internationale medewerkers. Hybride werken is dan ook geen doel op zich, maar een middel.

#### *Voorstellen om ontmoeting en verbinding te organiseren, faciliteren of stimuleren:*

- Campus inrichten gericht op ontmoeten. Gemeenschappelijke ruimte voor (toevallige) ontmoeting met studenten en personeel van verschillende organisatieonderdelen.

- Creëren van een levendige campus als pull-factor, waarbij er sprake is van een prettige werk- en studieomgeving voor een diverse groep medewerkers en studenten. De campus nodigt uit om er te verblijven en collega's en (mede)studenten te ontmoeten, zowel binnen als buiten.
- Organiseren van werkgerelateerde activiteiten die het gevoel van gemeenschap en de kans op toevallige ontmoetingen stimuleren, zoals evenementen in samenwerking met bijvoorbeeld het bedrijfsleven.
- Organiseren van sociale activiteiten in de avonden en weekends om het gemeenschapsgevoel te vergroten en te streven naar verbinding.
- Nastreven van gezamenlijke doelen. Dit kun je bijvoorbeeld koppelen aan waarden maar dan operationaliseren naar iets tastbaars, zoals het streven naar een verlaging van onze ecologische voetafdruk.
- Aandacht hebben voor elkaar; het voortzetten of verder uitbouwen van de 'golden rules'.
- Benutten en onderhouden van digitale communities, zoals social mediapagina's voor studenten (ook via studieverenigingen), LinkedIn-pagina's voor alumni.
- Aanpassen van de informatieverstrekking (op website, via mail) naar medewerkers aan de nieuwe situatie waarin ze wellicht meer thuiswerken.

#### *Diversiteit, inclusie, sociale veiligheid*

Binnen Tilburg University streven we naar een veilige omgeving gebaseerd op openheid, vertrouwen en transparantie geëxpliciteerd in het [Connected Leading gedachtegoed](#). 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. De mening van collega's en studenten scherpt onze eigen gedachten en zet aan tot (zelf)reflectie waardoor we samen tot andere – misschien wel betere – en verfrissende inzichten komen en onze strategische doelstellingen kunnen behalen. We stimuleren samenwerking vanuit diversiteit door te werken vanuit thema's en/of in projecten waarin mensen vanuit verschillende achtergronden en rollen worden samengebracht. Juist door verschillende mensen te ontmoeten stimuleer en creëer je *diversity of thought*.

Gendergelijkheid is al een aantal jaar een belangrijk thema binnen Tilburg University. De komende jaren blijft gendergelijkheid een belangrijk thema. Daarmee sluiten we aan bij [Global Goal 5, gender equality](#), die deel uitmaakt van de 17 wereldwijde Sustainable Development Goals. Daarnaast is de afgelopen jaren geïnvesteerd in bijvoorbeeld het creëren van participatiebanen voor mensen met een arbeidsbijzonderheid en het opzetten van projecten voor hoogopgeleide vluchtelingen. In het kader van inclusief onderwijs heeft Tilburg University de intentieverklaring VN-verdrag ondertekend.<sup>x</sup>

Gezien de ontwikkelingen in de maatschappij en vanuit de intrinsieke motivatie van onze universitaire gemeenschap is het belangrijk onze huidige initiatieven voort te zetten en de komende jaren diversiteit ook in een breder perspectief en vanuit intersectionaliteit te zien. Het gaat dan ook om demografische kenmerken als nationaliteit, etniciteit, geaardheid, sociale achtergrond, leeftijd, religie en levensovertuiging, en arbeidsbijzonderheid. Hierbij dient opgemerkt te worden dat diversiteit, inclusie en sociale veiligheid thema's zijn die een lange termijn investering vergen (die verder reikt dan de strategische planperiode). Het zijn thema's die voortdurende aandacht, reflectie en betrokkenheid vergen en ook centraal en decentraal geborgd moeten worden.

Het is belangrijk dat al onze medewerkers en studenten zich welkom voelen, wegwijs gemaakt worden (zowel qua werk als leefomgeving) en deel uitmaken van de gemeenschap. Door samen betekenis te geven aan onze waarden Curious, Caring, Connected en Courageous creëren we een belangrijke basis voor een inclusieve gemeenschap. Het biedt ons houvast ('kompas') in wat we belangrijk vinden en geeft ons tevens de mogelijkheid hierover met elkaar de dialoog aan te gaan en

elkaar ook aan te spreken op gedrag. Het helpt ons om samen het inclusieve denkkader en handelingsperspectief steeds verder te ontwikkelen. Ook de [Code of Conduct](#) draagt bij aan een positief werk- en studieklimaat, als basis voor onze normen en waarden voor integer gedrag. De bijbehorende routekaart helpt ons om zaken bespreekbaar te maken.

Een inclusieve organisatie maakt zo goed mogelijk gebruik van de diverse talenten en vermogens van de medewerkers. In een inclusieve werkomgeving komen alle (toekomstige) medewerkers tot hun recht, ongeacht hun leeftijd, levensfase, functieverblijfsduur, geslacht of herkomst. Alle medewerkers worden gerespecteerd. Verschillen worden gewaardeerd en zelfs gezocht om voor het werk te benutten.

Om deze inclusieve manier van denken en handelen te realiseren, is het van belang dat we investeren in de bewustwording van onze bias en onze interculturele kennis en vaardigheden vergroten. Dit doen we door medewerkers te (blijven) trainen, zodat we alert blijven op onze eigen bias, inzicht hebben in de valkuilen van het meritocratie denken en ook handvatten krijgen om met elkaar de dialoog aan te gaan en het moedige gesprek te voeren.

*Voorstellen om diversiteit, inclusie en sociale veiligheid te bevorderen:*

- Voorzetten van de afspraken uit het Actieplan Diversiteit & Inclusie, dat door het College en de decanen is vastgesteld (mei 2021). Er zijn concrete acties en afspraken gemaakt op het gebied van gendergelijkheid (zie bijlage 4).
- In aanvulling op het actieplan D&I doen wij de volgende voorstellen om diversiteit, inclusie en sociale veiligheid te bevorderen:
  - Verbeteren van de interculturele competenties en communicatie van al onze medewerkers.
  - Institutionaliseren van een mentorprogramma, met als neveneffect het verbreden van de blik van zowel mentee als mentor.
  - Beleggen en borgen van (de)centrale expertise op gebied van diversiteit en inclusie, waarbij gebruik gemaakt wordt van interne expertise zoals bijvoorbeeld Babylon.
  - Inzetten op de werving, selectie, retentie en bevordering van divers talent, ook op besluitvormingsposities.
  - Betrekken van een diverse groep medewerkers bij het herzien en/of keuzes maken met betrekking tot het huidige taalbeleid. Dit beleid blijkt in het dagelijkse werk niet altijd goed te werken. Zo wordt er in het bijzijn van niet-Nederlandstalige collega's niet altijd Engels gesproken of zijn (beleids)documenten niet altijd tweetalig beschikbaar.
  - Organiseren van voortdurende reflectie en dialoog over actuele thema's, zoals bijvoorbeeld sociale veiligheid. Denk bijvoorbeeld aan [Mindlab](#), een toneelvoorstelling, gecombineerd met reflectie en dialoog.
  - Proactief ondersteunen van de sociale interactie tussen internationale en nationale medewerkers.
  - Aandacht hebben en houden voor de behoeften van de gezinnen van internationale medewerkers, zodat deze gezinnen zich welkom geheten voelen<sup>xi</sup>. Het is van belang hier binnen de verschillende faculteiten en departementen eenduidig uitvoering aan te geven en ook over te communiceren.
  - Stimuleren en faciliteren van een continue dialoog op diverse niveaus om andersdenkenden te ontmoeten en te benutten voor onze organisatie (zowel voor het primaire proces als de bedrijfsvoering).
  - Evalueren en voortbouwen op trainingen gericht op diversiteit en inclusie, zoals bewustwording van bias, [active bystander training](#).
  - Verbinden van het Diversiteit & Inclusie-beleid voor staf en studenten.

- Zorgen dat de inclusieve organisatie weerspiegelt in onderwijs (inclusief curriculum en didactiek), onderzoek, beleid en HR-processen, maar ook in concrete zaken zoals voeding, feestdagen en publieke bijeenkomsten.
- Regelmatig korte onderzoeken uitvoeren onder studenten en medewerkers om te meten of we onze doelen op het gebied van sociale veiligheid en inclusie bereiken.

### *Talentontwikkeling*

Wat wij voor ogen hebben is een academische gemeenschap waarin al onze medewerkers tot hun recht komen. Dit vraagt om aandacht voor talentontwikkeling bij medewerkers zelf en bij leidinggevenden, ondersteund door een holistische benadering van de HR-processen: afstemmen van strategie en talent; centraal stellen van waarden en doelen in werving en selectie; aandacht voor talentidentificatie en talentontwikkeling; onderschrijven van het belang van het vasthouden van talent én het bevorderen van mobiliteit, met bijzondere aandacht voor mobiliteit van en naar andere sectoren.

We zijn als organisatie ontwikkelings- en talentgericht; we erkennen verschillen en waarderen de diversiteit aan talent. In de nieuwe benadering van erkennen en waarderen verwachten we niet dat iedereen op alle fronten excelleert, maar zetten we in op het ontwikkelen en versterken van specifieke talenten. We bieden ruimte voor ieders talent. Als collega's excelleren we ieder op ons eigen terrein. De verschillende talenten zijn complementair en vullen elkaar aan, zodat we als team én als individu onze doelstellingen behalen. Hoe we elkaar kunnen versterken vanuit onze talenten staat centraal: Use (y)our Talents.

We beschouwen talent over de volledige duur van de loopbaan. We hebben oog voor de verschillende fases in een carrière. Sommige talenten ontvouwen zich pas gedurende de loopbaan. In het kader van leven lang leren, is het belangrijk om medewerkers te ondersteunen in het (h)erkennen en ontwikkelen van deze (nieuwe) talenten. Ook vanuit het perspectief van duurzame inzetbaarheid is het van belang om voor al ons personeel beleid te ontwikkelen ten aanzien van leven lang leren en dat medewerkers ook tijd krijgen voor hun ontwikkeling. Door mogelijkheden te bieden tot ontwikkeling, verbreding en verdieping geven we uiting aan waardering voor de bijdrage die medewerkers leveren. We stimuleren het lerend vermogen en handelen vanuit een [growth mindset](#). Ontwikkelen betekent ook: fouten mogen maken.

In de periode januari tot en met april 2021 hebben binnen de faculteiten dialoogsessies plaatsgevonden over het gedachtegoed en de intenties van Erkennen & Waarderen. In deze sessies is bevestigd dat we als academische gemeenschap belang hechten aan talentontwikkeling en meer ruimte voor differentiatie op de kerndomeinen onderwijs, onderzoek, maatschappelijke impact en leiderschap. Ook het belang van horizontale verbreding en verdieping, naast verticale ontwikkeling, werd nadrukkelijk benoemd.

### *Voorstellen om talentontwikkeling te bevorderen:*

- Stimuleren van een cultuur van continue feedback, reflectie en open dialoog:
  - Medewerkers stimuleren om feedback te geven, te vragen en te ontvangen, als collega en als leidinggevende (ondersteund door het Performance & Talent Development systeem en de bijbehorende trainingen).
  - Coachen van leidinggevenden om het gesprek aan te gaan, ook als iemand niet goed functioneert. We denken samen na over een alternatieve toekomst, binnen of buiten de organisatie.
- Stimuleren en faciliteren van samenwerking in (interdisciplinaire) teams:
  - Samenwerken over grenzen van organisatieonderdelen heen en leveren van bijdrage vanuit ieders eigen rol en talenten.

- Streven naar diversiteit in teams en benutten van verscheidenheid en complementariteit.
- Erkennen en waarderen van teamspelers.
- Beleid ontwikkelen ten aanzien van leven lang leren en stimuleren (internationale) stafmobiliteit, binnen en buiten de academie.
- Verankeren van Erkennen & Waarderen en Connected Leading met onze waarden, zodat deze programma's elkaar kunnen versterken in het realiseren van de gewenste (cultuur)verandering. We brengen het gedachtegoed van Erkennen & Waarderen en Connected Leading samen onder de noemer Use (y)our Talents: een visie op talentontwikkeling gericht op al onze medewerkers.
- Implementeren van het Erkennen & Waarderen gedachtegoed: o.a. concretiseren van loopbaanpaden op de verschillende kerndomeinen.
- Bekijken of de huidige bestuurs- en organisatiestructuur samenwerking over de grenzen van eenheden heen voldoende stimuleert en faciliteert, vanuit de gedachte 'structure follows strategy'. Als we meer in processen (of ketens) gaan denken, vraagt dit een andere manier van aansturen. Vragen over eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor het proces dienen geadresseerd te worden.
- Nagaan of de interne bekostigings- en taakverdelingsmodellen diversificatie van loopbaanpaden en (interdisciplinaire) samenwerking over grenzen van eenheden heen stimuleren en in ieder geval niet belemmeren.

#### *Leiderschap vanuit het Connected Leading gedachtegoed*

Leiderschap speelt een belangrijke rol in het realiseren, stimuleren en faciliteren van de verschillende thema's rondom 'Elkaar (er)kennen en waarderen in een (hybride) universitaire community.' Afgelopen jaren is er binnen Tilburg University geïnvesteerd in leiderschapsontwikkeling. Vanuit de universitaire gemeenschap is opgehaald wat we belangrijk vinden in leiderschap en dat heeft de basis gevormd voor het Connected Leading gedachtegoed.

Leidinggevendenden vervullen een belangrijke rol bij het faciliteren en stimuleren van samenwerking binnen het team. In het uitdragen van onze gemeenschappelijke waarden en het creëren van een veilige en inclusieve omgeving gebaseerd op openheid, transparantie en vertrouwen vervullen ze een voorbeeldfunctie en is het van belang dat ze teamleden aanspreken op ongewenst gedrag. Leidinggevendenden stemmen de samenstelling van hun teams af op de strategische doelstellingen van de organisatie. Dat betekent talent werven, talent coachen en – samen met de medewerker – investeren in talentontwikkeling en monitoren (o.a. op basis van continue feedback en reflectie) of een volgende stap, binnen of buiten de organisatie aan de orde is.

Door middel van trainingen, workshops, teamontwikkeling heeft een groot deel van onze medewerkers en leidinggevendenden de afgelopen jaren stappen gezet in het realiseren van ons Connected Leading gedachtegoed. Dit wordt bevestigd door de evaluatie van Connected Leading<sup>xii</sup>; zie bijlage 3 voor een overzicht van de voornaamste resultaten van de online vragenlijst.

Uit interviews kwam naar voren dat leiderschap onverminderd belangrijk is en blijft, onder andere in het kader van de implementatie van Erkennen & Waarderen. Er is dan ook nog steeds behoefte aan leiderschapsontwikkeling (ook in de vorm van follow-up modules) en het verder ontwikkelen van persoonlijk leiderschap voor alle medewerkers. Het Connected Leading gedachtegoed vormt in combinatie met onze waarden Courageous, Caring, Connected en Curious, het fundament om andere initiatieven zoals bijvoorbeeld talentontwikkeling te verankeren. Ook het ondersteunen van het werken in (interdisciplinaire) teams wordt als belangrijk gezien. Denk hierbij aan het belang van continue feedback en dialoog over individuele- en teamontwikkeling. Het belang van afwisselend leiden en volgen, waarbij de inhoudsdeskundige of het teamlid met de geschikte sterke punten

leidend is. En waarbij volgerschap gebaseerd is op pro-activiteit en het nemen van verantwoordelijkheid voor het teamdoel.

*Voorstellen om leiderschapsontwikkeling te bevorderen:*

- Vasthouden, voortzetten en uitbouwen wat we met Connected Leading hebben opgebouwd: Connected Leading 2.0, met daarbij een integratie met elementen van Erkennen & Waarderen en Connected Leading ook verder uitbouwen in relatie tot teams en hoe teams zich verder kunnen ontwikkelen en groeien.
- Verder integreren van zowel Connected Leading als Erkennen & Waarderen met andere initiatieven, zoals diversiteit, inclusie en sociale veiligheid als het gaat om leiderschapsontwikkeling (leider als rolmodel).
- Leiderschapstalent identificeren, ontwikkelen en inzetten binnen Tilburg University. Dit is belangrijk omdat leiderschapstalent (in de zin van formeel leiderschap) een aantal specifieke kenmerken heeft (bijvoorbeeld de capaciteit om veranderingen te leiden).
- Blijven investeren in de ontwikkeling van coachend leiderschap en persoonlijk leiderschap. Een coachende rol als onderdeel van leiderschap is belangrijk voor talentontwikkeling. Dit vraagt bepaalde vaardigheden, die nog niet voor alle leidinggevenden gemeengoed zijn. Ook persoonlijk leiderschap is essentieel om tot effectieve talentontwikkeling te komen. Dit vergt zelfreflectie en eigenaarschap.

**Bijlagen**

1. Beantwoording vragen uit opdracht beraadstafels
2. Samenstelling beraadstafel 'Elkaar (er)kennen en waarderen in de (hybride) universitaire community'
3. Evaluatie Connected Leading
4. Diversity & Inclusion Action Plan



## Noten

---

<sup>i</sup> Zie bijvoorbeeld het onderzoek van de LNVH naar wangedrag ('Harassment in Dutch academia', LNVH, 2019), 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 OCW. In 2021 zal de KNAW het onderzoek 'Voedingsbodem en preventie ongewenst gedrag in de wetenschap' publiceren.

<sup>ii</sup> We hebben dit opgenomen als suggestie, omdat er in de beraadstafel vrij uitgebreid is gesproken over dit model. We doen geen concrete aanbeveling omdat dit op het terrein ligt van de beraadstafels 'Mogelijkheden voor profilerende overstijgende onderzoeksthema's' en 'Positioneren van en verbinden met universitaire activiteiten in ecosystemen'.

<sup>iii</sup> Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7).

<sup>iv</sup> In deze notitie richten we ons op hybride werken. Dit neemt niet weg dat het onderwijs ook iets meer hybride gaat worden. Dit komt terug in de notitie van de beraadstafel 'Vernieuwende onderwijsontwikkelingen'.

<sup>v</sup> Talò, C., Mannarini, T., & Rochira, A. (2014). Sense of community and community participation: A meta-analytic review. *Social Indicators Research*, 117(1), 1-28.

<sup>vi</sup> Bartko, W. T., & Eccles, J. S. (2003). Adolescent participation in structured and unstructured activities: A person-oriented analysis. *Journal of Youth and Adolescence*, 32(4), 233-241. ISO 690

<sup>vii</sup> Boyd, N., Nowell, B., Yang, Z., & Hano, M. C. (2018). Sense of community, sense of community responsibility, and public service motivation as predictors of employee well-being and engagement in public service organizations. *The American Review of Public Administration*, 48(5), 428-443.

<sup>viii</sup> Peters, K., Elands, B., & Buijs, A. (2010). Social interactions in urban parks: Stimulating social cohesion? *Urban Forestry & Urban Greening*, 9(2), 93-100.

<sup>ix</sup> Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, 49(1), 85-101. ISO 690

Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89-106.

<sup>x</sup> Met het ondertekenen van de intentieverklaring wil Tilburg University werken aan de volgende doelen:

- Bij de inrichting van het onderwijs streven naar inclusiviteit, waarbij speciale aandacht is voor flexibiliteit in het curriculum, deskundigheidsbevordering van alle medewerkers, informatievoorziening en internationalisering.
- Medewerkers zijn voldoende toegerust, onder andere op het gebied van didactiek en attitude, om bij te dragen aan een inclusief onderwijsklimaat.

<sup>xi</sup> We maken hiervoor gebruik van de ervaring van internationaal opererende bedrijven in de Brainport area.

<sup>xii</sup> Voor de evaluatie van Connected Leading (uitgevoerd in mei-juni 2021) hebben 490 medewerkers (deelnemers aan een van de Connected Leading activiteiten (workshops, trainingen, teamsessies) een korte online vragenlijst ontvangen; hiervan was de respons: 30%. Daarnaast zijn 10 (van de 54) medewerkers die ook in 2017 zijn geïnterviewd opnieuw geïnterviewd in het kader van de evaluatie.

## **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**).

## Bijlage 2 – Compositie Beraadstafel universitaire gemeenschap

<b>Naam</b>	<b>Functie</b>
Kim Ardon	M&C, External and Campus Communication
Stefan Bogaerts	TSB: Department of Developmental Psychology
Marjolijn Antheunis (voorzitter)	TSHD: Department of Communication and Cognition
Tine Buyl	TSB: Department of Organization Studies
Elke van Cassel (secretaris)	ES: Secretariat, TSHD
Ellen van Dodewaard	HR: Management Support
Martyna Janowicz	ES: Secretariat, TiSEM
Judith Kunneke	TiSEM: Department Accountancy
Saskia Lavrijssen	TLS: LTMS home of TILT & TILEC
Alkeline van Lenning	TSHD: Liberal Arts and Sciences
Ramona van der Linden (secretaris)	HR: Management Support
Jaap Paauwe	TSB: Department of Human Resource Studies
Esther De Ponti	AS: Teacher Development
Anne van Bellen	Student

## Bijlage 3 – Evaluatie Connected Leading

Uit de resultaten van de online vragenlijst blijkt dat:

- ongeveer tweederde deel van de respondenten aangeeft dat deelname aan een of meerdere activiteiten heeft geleid tot een verandering in gedrag (in lijn met het Connected Leading gedachtegoed).
- driekwart of meer (tussen 75% - 88%) van de respondenten geeft aan dat deelname geleid heeft tot een grotere bewustwording van het belang van de afzonderlijke Connected Leading gedragingen.<sup>1</sup>
- voor 88% van de respondenten heeft deelname aan een of meerdere Connected Leading activiteiten geleid tot beter inzicht in de eigen voorkeuren of talenten.

---

<sup>1</sup> Het gaat hierbij om Wederkerigheid; Dialoog op basis van openheid, transparantie en vertrouwen; Luisteren; Afwisselend kunnen leiden en volgen; Je gedrag kunnen aanpassen aan wat er nodig is in de betreffende context; Belang van het vergroten van je zelfbewustzijn.

## D&I ACTION PLAN

<b>To:</b>	OCD
<b>From:</b>	HR Policy Staff
<b>Date:</b>	May 2021
<b>Subject:</b>	D&I Action Plan for recruitment, selection, promotion, outflow
<b>Appendixes:</b>	Page 5: Definitions diversity, inclusion, equality, equity
	Page 6: Overview requests for training by the Deans
	Page 7–15: Reports of the two Deans sessions
	Page 15: Outline criteria for Horizon Europe fund

### Introduction

The past years, Tilburg University has dedicated considerable time and effort in gender equality, diversity and inclusion. As the Deans stated, the time is ripe for them to take further ownership in their Schools and work towards a more open and inclusive culture. When the target of 28% female full professors for 2025 was set, the Deans acknowledged that it is unlikely that Tilburg University will meet the target without intensifying efforts and undertaking further rigorous action. That is why the Deans initiated to meet and discuss the challenge ahead. In Q1 of 2021 there were:

1. A session with the Deans that focussed on increasing the representation of women in senior positions via recruitment, selection, promotion and outflow.
2. A session with the Deans and HR representatives on the Harzing report 'Gender and international diversity and inclusion at TiSEM' and the draft 'TiSEM diversity and inclusion action plan 2021–2027'. To gain insight into the barriers to gender diversity at TiSEM, the Dean requested a research and invited prof. Anne-Wil Harzing to conduct this. The report provides an analysis of data, demographics, recruitment & retention, and societal and academic attitudes. The Deans have read the Harzing report and find it recognizable.

### Goal

D&I is not yet sufficiently ingrained in the core process of strategic personnel planning. The result is an ongoing leaky pipeline: over 50% of the students and PhD's is female, but with every step on the academic career ladder we lose female talent, resulting in the following distribution at the highest level: in 2020, 22,5% of the full professors are women and 77,5% are men.

The D&I Action Plan consists of concrete actions in the areas of recruitment, selection, promotion and outflow that help increase the number of women in senior positions and reach the target of 28% female full professors in 2025. All actions arise from the sessions with the Deans and existing policies. D&I refers to diversity, inclusion, equality and equity. The definitions can be found in Appendix 1.

## Recruitment & Selection

The target is a representation of women professors of 28% in 2025.

TiU	TLS	TSB	TiSEM	TSHD	TST
28%	30%	37%	21%	45%	25%

To recruit more qualified and talented women, this logical sequence of actions is standardized. There is a strong obligation to perform to the best of one's ability.

1.	Deans and Head of Departments proactively maintain a list of external and internal talented women. When there is a vacancy, the team has anticipated, and has women already in the picture for an invitation to apply when the opportunity arises. Hereby, we will become more aware of internal and external female talent.
2.	Provide a job profile that is attractive to the target groups you want to reach. Define what is meant by 'the best' candidate. The 5 domains of the Recognition & Rewards program offer opportunities for attracting more diverse candidates.
3.	Every vacancy text for a professor is reviewed for formulation and tone. This can be done by a D&I Officer or by HR-staff involved with vacancies.
4.	A diverse composition of selection and promotion committees entails a minimum of 33% women and is preferably diverse for men and women in the broadest sense. Until there is a critical mass of female professors in a Department, membership of committees creates extra work pressure for the few female professors present; they have to participate above average due to university policy. HoDs need to provide them sufficient time to fulfil their role.
5.	Provide trained selection and promotion committees so that they recognize bias and have a well-founded discussion about what 'the best' candidate and 'job fit and team fit' entail. (See Appendix 2 for an overview of training requests by the Deans.)
6.	Consistently work with 50% women on longlists and shortlist and invite them for interviews. Research shows that quotas for women lead to better candidates.
7.	Do not allow closed circuits of recruitment that advantages people with the best academic networks. All talent available should get equal opportunities to apply. Headhunting is a good option next to open recruitment, especially when no women can be found through the regular channels.
8.	Make all initiatives inclusive. For example, the Professor of Practice Chair and the University Professor can be better regulated with a 50% male – 50% female appointment policy.

## Promotion

To retain and promote more qualified and talented women, these actions are taken into account. A strong obligation to perform to the best of one's ability applies.

1.	Make targets and the diversification of talent & teams a standard part of the Personnel Planning (vlootschouw). Consider being flexible with the formation principle if this can help retain female talent for the organization and if it contributes to achieving the target for female professors.
2.	Supervisors systematically discuss a Career Path with staff and pay explicit attention to the increasing representation of women. Make explicit what is needed in the individual and personal situation for growth. Tilburg University supports this with the Performance & Talent Development program.



3.	Nominate 50% women for honorary doctorates, awards, conferences, boards, etc.
4.	Options to counter biased Student Evaluation of Teaching in anonymous surveys are peer review from colleagues and evaluations obtained through student committees.
5.	If women participate disproportionately often in committees due to gender-diverse policies, consider compensation/matching of job tenure.
6.	Provide sufficient flexibility in the organization of work, so that ambitious women and men can both excel and combine career and care responsibilities.
7.	The OCD verifies a balanced male-female ratio of full professor appointments and may correct when there is a significant unbalance to the disadvantage of women. The representation of women in top positions needs directive steering when progress via the regular processes lag behind.

### Outflow

To prevent the outflow of talented women and benefit from emeriti, these actions are standardized.

1.	To reach the target of female full professors, the Schools are to use chairs that become vacant when male professors retire to hire or promote female talent. This revival of talent can be done through 5-year planning: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Start a mentor trajectory with the professor and the potential successor.</li> <li>▪ Recruit a female talent in mid-career and determine a career plan to make her the potential successor.</li> </ul> All Departments have a strategic personnel plan for forthcoming emeriti.
2.	Tilburg University loses female talent that is recruited by other universities. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investigate the possibilities to retain female talent for the organization, for example via an accelerated procedure.</li> <li>▪ To improve insight into the reasons for the departure of women, an independent party conducts confidential exit interviews for one year. Knowledge of the needs and struggles of female scientists can offer material for tailoring a more flexible, adaptable, and inclusive work environment.</li> </ul>
3.	The low percentage of women in senior positions can be a valid reason to give women priority in certain situations or to make room on top of the formation. HR can support in developing a legal foundation.

### Accountability

This D&I Action Plan can achieve results through clear and structured actions.

1.	The Executive Board and the Deans are committed to do this together. Therefore, they will discuss progress on a yearly basis in a OCD in Q2 up to and including 2025. <i>What has each School done regarding recruitment-selection-promotion-outflow and with regard to the gender dimension in research and innovation? What is the effect on the School's target for women in senior positions? What demonstrably works? What is difficult to work on? The D&amp;I Action Plan serves as a guideline.</i>
2.	We will need the School Board and Head of Departments to commit to the D&I Action Plan, for it is this management level that must turn the plan into practice and transform ambitions into behaviors. Furthermore, D&I needs to be integrated in research and innovation, criteria that the European Commission highlights as of 2022 in the funding program Horizon Europe. The members of the School Board and Head of Departments will be accountable:

	D&I becomes part of the Performance & Talent Development interview. <i>What has the Department done regarding recruitment-selection-promotion-outflow and with regard to the gender dimension in research and innovation? What is the effect on the School's target for women in senior positions?</i>
3.	A member of the Management Team – an Associate Dean for D&I - is dedicated to consider all topics from the D&I perspective and make sure that all initiatives are inclusive.
4.	Progress on gender goals is accounted for in the Annual Report. According to the Board of Governors, the Annual Report does not show sufficient diversity, yet. If we are to be attractive to the wider community we serve, they must be able to recognize themselves in what we convey. Furthermore, progress in gender equality and D&I is also an important evaluation point of visitation committees.
5.	Gender equality, diversity and inclusion are addressed during the Strategic Plan Process, including the consultation tables.
6.	Gender is part of the information and data collection; Dashboard Personeel

## Planning

Q2 2021	OCD meeting on work pressure and the D&I Action Plan: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Discuss and decide upon the D&amp;I Action Plan for the sequence of actions for recruitment, selection, promotion, and outflow.</li> <li>2. Discuss and decide upon the requests for training by the Deans.</li> <li>3. Discuss and decide on accountability.</li> </ol> <p>HR provides a professionally designed "<b>Essentials Checklist</b>" (to compare with our "Golden Rules" for Covid) for Deans and Vice Deans, Directors, Head of Departments, BAC chairs, and HR.</p>
Q2 2021	The Deans connect and involve the School Board and Head of Departments, so that a translation can be made from actions on paper to actions in the Schools.
Q3–Q4 2021	A Gender Equality and D&I Plan will follow in 2021. This includes: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criteria set by the European Commission for universities to be eligible for funding;</li> <li>2. The guidelines of the 'National Action Plan for Diversity and Inclusion in Higher Education', an initiative of the Ministry of OCW;</li> <li>3. Broadening the scope and incorporate demographic characteristics like nationality, ethnicity and sexual orientation.</li> <li>4. The finding and recommendations from the Harzing report.</li> </ol> <p>Invite Anne-Wil Harzing to present the 'Gender and international diversity and inclusion at TiSEM' report in a OCD meeting on campus.</p>
2021–2025	Accountability <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yearly OCD meeting on developments and monitoring.</li> <li>2. Progress on gender goals is part of the Annual Report</li> <li>3. Yearly topic in the Performance &amp; Talent Development interview with members of the School Board and Head of Departments.</li> <li>4. A member of the Management Team – an Associate Dean for D&amp;I - is dedicated to consider all topics from the D&amp;I perspective and make sure that all initiatives are inclusive.</li> <li>5. Gender equality, diversity and inclusion are addressed during the Strategic Process, including the consultation tables.</li> <li>6. Gender is part of the information and data collection; Dashboard Personnel.</li> </ol>

## Appendix I

### Definitions of inclusion, diversity, equality, equity

Although equality, diversity and inclusion in the workforce are related, they are not the same. Definitions vary over time and between sources, some definitions overlap, and concepts are not always clearly differentiated. However, generally speaking:

- **Inclusion** refers to the behaviors and social norms that ensure a culture of belonging by actively inviting the contribution and participation of all staff, regardless of their demographic background. By not including actively, we exclude passively.
- **Diversity** refers to the variety in staff composition:
  - in terms of numbers, such as the % of female professors or international staff.
  - in terms of culture: each individual is unique and may differ along the dimensions of race, ethnicity, gender, sexual orientation, socio-economic status, age, physical abilities, religious beliefs, political beliefs, or other ideologies.
  - In line with Connected Leading: talents, strengths, and behavior are diverse as well and on a team level they should be complementary and mutually reinforcing.
- **Equality** refers to providing equal opportunities to everyone, treating everyone the same, and protecting people from discrimination based on their demographic background.
- **Equity** takes into account the variety in needs and support that individuals have in order to be able to excel. For example, when you are large you do not need a steppingstone to watch a baseball game over a barrier, but perhaps you do need glasses. When you are small, you will need the steppingstone, but if you are blessed with a sharp eyesight, you won't need the glasses.

Main source: the Harzing report.

## Appendix 2

### Overview requests for training by the Deans.

We will aim for a synergy with a trajectory of the Connected Leading program in order to avoid further work pressure. To increase the effect of training, it is recommended that training is followed up by intervision. Training needs careful planning for the period 2021–2025.

#### I. **Diverse perspectives in the science discourse**

There is a need for a session with the Deans and Vice Deans on exploring fields of science in the context of the added value that broadening the (research and education) perspective provides: from a dominant male perspective, to including a female and diverse perspective. The aim is to get rid of prejudices about gender and diversity and to gain more insight into opportunities to enrich the science discourse. More women and diverse talent in science enhances our knowledge.

Target group: Deans and Vice Deans  
This topic is also relevant for education.

#### II. **Aligning recruitment and promotion with R&R and D&I**

Inclusive recruitment in line with the Recognition & Rewards (R&R) program requires a whole new way of looking at things. The Deans express the need to train selection chairs and Heads of Departments on how to redefine vacancy profiles; job fit and team fit; and to justify appointments in the light of:

1. Recognition & Rewards: diversification of talent and career paths;
2. D&I targets and actions;
3. Insight in the working of implicit bias in order to better recognize (gender) diverse talent;
4. Utilizing legal arguments for appointing women. The Netherlands Institute for Human Rights (College voor de Rechten van de Mens) offers a (Dutch) [factsheet](#) for employers. HR can support with developing a legal foundation.

Target group: Chairs of bac and promotion committees

#### III. **Implicit bias training**

The Deans propose sessions with Heads of Departments and supervisors to learn to recognize and counteract bias. The disadvantage of women is an organizational problem, not a women's issue. It would be good to think about unconscious behavior and about stereotyping men and women: raising awareness can contribute to culture change.

In general, when it comes to hiring, men are more often seen as an opportunity, women more often as a risk.

In general, when it comes to promotions, women are doubted more often than men as to whether they are capable.

In general, ambition is noticed less and assertiveness is valued less in women than in men.

Target group: Heads of Departments and supervisors

#### IV. **R&O Coaching**

Coaching programs for R&O interviews support HoD's in developing the right attention and skills for conducting interviews with employees. The R&O training fits in with Tilburg University developments such as Recognition and Rewards, Performance & Talent Management and D&I policy. The Deans indicate that promotion opportunities should not only depend on one annual R&O meeting. It should be possible to discuss this throughout the year.

Target group: Heads of Departments and Team Leaders

## VERSLAG

### Decanensessie 1. Kansrijk werkklimaat vrouwelijke wetenschappers

3-2-2021 (vervolg op 22-3-2021)

#### Aanwezig

**Decanen:** Geert Duijsters, Boudewijn Haverkort, Lex Meijdam, Geert Vervaeke

**HR:** Ellen van Dodewaard, Karen Leurs, Lotte Ehrencron, Ilja Hijink

#### Inhoud

**Blz. 1-3:** Verslag

**Blz. 4:** Samenvatting: mogelijkheden voor concrete acties voor het verhogen van het aandeel vrouwelijke hoogleraren

#### Start

Wat betreft het aandeel vrouwelijke hoogleraren scoren alleen de technische universiteiten en de EUR slechter dan TiU. Zie de Monitor van het LNVH. Er is daarom extra actie nodig. Er wordt gevraagd naar de terminologie van **equality** (gelijkheid en gelijkwaardigheid) en **equity** (maatwerk kansenbeleid o.b.v. verschil in behoefte). Beide zijn belangrijk in de context van genderbeleid, diversiteit en inclusie.

Voor het gesprek zijn twee thema's onderscheiden:

1. Instroom – doorstroom – uitstroom
2. Leiderschap en cultuur

#### Instroom > werving

Zonder specifieke acties komen er te weinig vrouwen naar voren bij open werving. Er is onvoldoende zicht op extern vrouwelijk en divers talent.

Hoe verhoudt headhunting zich tegenover open werving? Hoe verantwoord je headhunting?

- Open werving is een groot goed. Daarnaast kun je specifiek zoeken naar goede vrouwen, bijvoorbeeld middels headhunting. Met een aanhoudende focus en zonder te morrelen aan de eisen, moeten we gekwalificeerde vrouwen kunnen aantrekken.
- Bij meerdere faculteiten valt nog winst te behalen door ervoor te zorgen dat er voldoende vrouwen bij de kandidaten zitten. Dat betekent consequent werken met 50% vrouwen op longlists en hen uitnodigen op gesprek.
- Wanneer de bac geen geschikte vrouw vindt, kun je daar als decaan stevig op reageren door óf de vacature opnieuw open te stellen óf te starten met headhunting.

#### Instroom > selectie

Er ontstaat een discussie over wat we verstaan onder de 'beste' kandidaat. Dit wordt ook ingebracht vanwege het juridische perspectief: benoemingen moeten verantwoord worden en tegen elke benoeming kan beroep aangetekend worden. Er is dus een deugdelijk proces en argumentatie nodig voor het definiëren van de beste kandidaat.

- Profielen worden voornamelijk voor 'de spits' geschreven. Je moet in het profiel duidelijk maken welke competenties en eigenschappen je zoekt. Profielen kunnen meer toegeschreven worden op de aanvulling die het team nodig heeft om verder te komen. Dan is er geen probleem met de verantwoording.
- Vanuit Erkennen en Waarderen vergroten we de mogelijkheden voor het verbreden van de profielen, zodat ook 'middenvelders' geworven kunnen worden. Het tellen van publicaties alleen is niet genoeg. We zoeken naar meer diverse eigenschappen voor job fit en team fit.

Het breder werven vraagt om een hele andere manier van kijken. De bac speelt hier een cruciale rol. Hoe geef je dat vorm, zeker bij een steeds wisselende bac-samenstelling?

- Er is eensgezindheid dat de bacs getraind moeten worden, ook over gender bias, i.h.b. de HoD's en bac-voorzitters.
- Belangrijk is dat de bac tijd neemt om voor te bespreken. Wat willen we vragen? Wat vinden we belangrijk? Een reflectie-uur vooraf met de bac is een interventie.
- Bij het beleggen van de aanstuurrol voor een nieuwe benadering van werven, is het belangrijk rekening te houden met mogelijke weerstand van 'assertieve' commissieleden, doorgaans hoogleraren.

### **Doorstroom**

Formatiebeginsel en prestatiebeginsel: deze kwestie ligt anders bij de verschillende faculteiten. Bij TSB en TLS wordt sterk vastgehouden aan het formatiebeginsel, waardoor het lastig is om streefcijfers te halen. Bij TiSEM geldt het prestatiebeginsel wat bij een tenure track vaker tot een vaste aanstelling leidt.

- De leidinggevende kan in samenspraak met veelbelovende vrouwen een carrière pad bespreken. Bij TSHD wordt momenteel een vrouwelijke UHD begeleid tot hoogleraar. De decaan voelt zich gesteund en gesterkt door het TiU-beleid voor meer vrouwen naar de top.
- Er wordt positief gereageerd op het voorstel van coaching programma's voor R&O gesprekken om departementshoofden te ondersteunen bij het ontwikkelen van de juiste aandacht en vaardigheden voor het voeren van gesprekken met medewerkers. De R&O-training sluit aan op TiU-ontwikkelingen zoals Erkennen en Waarderen, Performance Management en Gender en diversiteitsbeleid. De decanen geven aan dat doorstroommogelijkheden niet alleen af mogen hangen van één jaarlijks R&O gesprek. Dit moet heel het jaar door een bespreekpunt kunnen zijn.

### **Uitstroom**

Welke kansen biedt emeritaat van hoogleraren. Kunnen we daar sturen?

- Leerstoelen kunnen strategisch ingezet worden, in eerste instantie voor interne kandidaten en in tweede instantie voor open werving.

Gebeurt dit al?

- Er is de vlootshouw. De M-V verhouding kan meer nauwgezet meegewogen worden.
- Omdat het aandeel mannen groter is dan vrouwen, is de kans ook groter dat bij een vacature of een beschikbare leerstoel een man gereed is om door te stromen en een vrouw nog niet.  
Optie die de RUG inzet: kijk of de functieverblijftijd gecorrigeerd kan worden met life events als zwangerschap. Als vrouwen sterk ondervetegenwoordigd zijn, worden zij onevenredig vaak gevraagd voor commissies. Dit zou ook deels gecompenseerd/gelijkgetrokken kunnen worden.

Kun je een uitzondering maken op de formatie om een vrouw te benoemen om de kans te verkleinen dat ze vertrekt? Is het streefcijfer voor vrouwelijke hoogleraren een argument?

- Dat is lastig, maar daar zouden we flexibeler in moeten zijn. Financiën is het probleem niet. Wel het strak vasthouden aan het formatiemodel.
- Het streefcijfer van 28% vrouwelijke hoogleraren in 2025 kan uitkomst bieden. Met het lage aandeel vrouwen op seniorposities terwijl er al jaren genderbeleid is, kun je aantonen dat wat we doen onvoldoende effect heeft. Dat is een valide reden om vrouwen in bepaalde situaties voorrang geven of ruimte te maken boven op de formatie. HR kan ondersteunen bij het ontwikkelen van een juridisch fundament.
- Goed om bac te trainen om relevante argumenten te gebruiken en transparantie te bieden.

### **De WHY of de business case**

- Met meer vrouwen (en divers talent) in de wetenschap wordt onze kennis vergroot. Een van de decanen vindt het waardevol dat vrouwen andere onderzoeksvragen stellen zodat je een andere kijk op de wereld krijgt. Het doorbreekt eenzijdige vraagstellingen.

- Er is behoefte aan een sessie met decanen en vice-decanen over het verkennen van wetenschapsgebieden in het kader van de meerwaarde die het verbreden van het perspectief oplevert: van een dominant mannelijk perspectief, naar ook een vrouwelijk en divers perspectief. Doel is af te komen van vooroordelen over gender en diversiteit, en juist meer inzicht verkrijgen in kansen om de wetenschap/het wetenschappelijk discours te verrijken.

Twee voorbeelden van de toegevoegde waarde van een genderperspectief in wetenschapsgebieden zijn:

- Binnen Health and Well-Being zien we dat vrouwen soms andere ziektesymptomen ontwikkelen dan mannen, wat tot vrij recent over het hoofd werd gezien. Zo toont onderzoek van o.a. Angela Maas, Nina Kupper en Paula Mommersteeg aan dat een hartinfarct zich doorgaans anders manifesteert bij een man dan bij een vrouw. Totdat ook onderzoek gedaan werd naar vrouwelijke patiënten, werden vrouwen bij een hartinfarct geregeld met een paracetamol naar huis gestuurd.
- Binnen de Economie is gebleken dat het dominante mannelijk discours (free market & market solutions) verschilt van de voorkeur voor economische uitgangspunten van vrouwelijke economen, namelijk aandacht voor inkomensverdeling en overheidsbemoediging (bron EBS Dossier, Women in Economics, 2018). Dit biedt kansen voor de scope van onderzoek. Bij een sterke ondervertegenwoordiging van vrouwen kan een afwijkende visie een risico vormen bij werving en selectie in het nadeel van vrouwen.

### **Leiderschap en cultuur**

Rolmodellen zijn heel belangrijk, met name vrouwen in het bestuur. We moeten als Tilburg University uitstralen en waarmaken wat we belangrijk vinden.

De wetenschap is een competitieve en monomane omgeving waar vrouwen zich soms minder prettig voelen. Een deel van de huidige vrouwelijke hoogleraren is opgegroeid in het oude systeem. Zij zijn vaak kritisch over genderpositief beleid. Dat maakt het lastig om de cultuur te veranderen. Het Erkennen en Waarderen programma biedt mogelijkheden voor het verbreden carrièrekansen.

TSHD heeft een goede vertegenwoordiging van vrouwen op alle functieniveaus. Het technische AI departement werft ook (internationaal) vrouwen. Wellicht wordt de cultuur m.b.t. prestatiegerichtheid en publicatiedruk als werkbaarder ervaren.

Zorgtaken liggen ook in deze tijd nog steeds meer bij vrouwen dan mannen, denk hierbij ook aan het nadeel hiervan voor vrouwelijke tenure trackers. Internationale vrouwen en stellen hebben daarbij soms last van de Nederlandse cultuur. Je wordt hier bijvoorbeeld als een slechte moeder gezien als je niet parttime gaat werken. Mede door thuisonderwijs tijdens de coronacrisis geven mannen ook vaker aan dagdelen niet beschikbaar te zijn. Dat is een recente ontwikkeling die tot meer gelijkheid kan leiden. Het is dus belangrijk dat leidinggevenden hier aan tegemoet blijven komen. Een decaan oppert dat er nog onvoldoende beleid is m.b.t. tot zorgtaken van medewerkers.

Vrouwen worden minder vaak genomineerd dan mannen, terwijl het beleid is dit 50% - 50% te doen. Een extra mogelijkheid in het kader van Erkennen en Waarderen is om teams/team effort te nomineren.

Soms geeft een vrouw aan het als badinerend te ervaren als ze ondersteuning krijgt aangeboden. Ze heeft dan al laten zien dat ze capabel is en heeft geen ondersteuning nodig. Daar ligt het niet aan. Achterstelling is geen probleem van vrouwen, maar een uitdaging voor de organisatie. Er wordt gepleit voor het onderrichten van leidinggevenden en HoD's over bias en kijken door een gekleurde bril. Voorgesteld wordt om iemand uit te nodigen die daar kijk op heeft.

## Samenvatting: mogelijkheden voor concrete acties voor het verhogen van het aandeel vrouwelijke hoogleraren

### Het doel is gezamenlijk en/of per School keuzes te maken voor interventies die:

- Het werkklimaat verbeteren voor vrouwelijke wetenschappers.
- Het aandeel vrouwelijke hoogleraren verhogen naar 28% in 2025.

### Instroom

1. **Headhunting** is een goede optie naast open werving, i.h.b. wanneer er geen vrouw op de shortlist staat.
2. Departementen houden actief een **lijst** bij van externe en interne talentvolle vrouwen.
3. Zorg voor een **vacatureprofiel** dat aantrekkelijk is voor de doelgroep die je wilt bereiken. Een team heeft niet alleen 'spitsen' nodig. De 5 domeinen van Erkennen en Waarderen bieden kansen voor het aantrekken van meer diverse kandidaten.
4. Stel als doel **50% vrouwen op de longlists**.
5. Er is behoefte aan het **trainen van HoD's en bac-voorzitters** voor het leren herdefiniëren van profielen; job fit en team fit; en het verantwoorden van benoemingen in relatie tot beleid, gender bias en streefcijfers.  
Opties zijn:
  - a. Reflectie-uur vooraf aan wervingstraject, evt. met een gespecialiseerde coach voor de bac.
  - b. Training middels korte e-learning en beknopte sessie over transparant en inclusief werving- en selectieproces.
  - c. Onderbrengen bij bestaande training van Connected Leading

### Doorstroom

1. Indien vrouwen onevenredig vaak deelnemen aan commissies vanwege beleid voor genderdivers samengestelde commissies, overweeg dan **compensatie/gelijktrekking van de functieverblijftijd**.
2. Overweeg bij de vlootshow om soepel om te gaan met het **formatiebeginsel** als daarmee vrouwelijk talent behouden kan worden voor de organisatie. HR kan ondersteunen met de ontwikkeling van een juridisch fundament
3. Stimuleer leidinggevendenden om in samenspraak met veelbelovende vrouwen een **carrière pad** te bespreken. Maak expliciet wat er in de individuele en persoonlijke situatie nodig is voor groei. Het TiU-beleid ondersteunt dit. Een coaching programma voor R&O gesprekken kan ondersteuning bieden.

### Uitstroom

1. Benut leerstoelen die vrijkomen door **emeritaat**, eventueel i.c.m. een mentor traject.
2. Verbeteren **inzicht in redenen vertrek vrouwen** middels vertrouwelijke (centraal georganiseerde) exit-gesprekken.

### Leiderschap en cultuur

1. Is er **aanvullend beleid** nodig om **zorgtaken** en werk goed te combineren?
2. Een **sessie** met decanen en vice-decanen over de meerwaarde die vrouwen en divers talent de **wetenschapsgebieden** bieden.
3. **Sessies met HoD's en leidinggevendenden om bias te leren herkennen en tegengaan**. De achterstelling van vrouwen is namelijk een organisatieprobleem, geen vrouwenkwestie.
4. Werkbaarder maken van **de cultuur m.b.t. prestatiegerichtheid en publicatiedruk**.
5. **50% nominaties** van vrouwen voor eredoctoraten, prijzen, bijeenkomsten, congressen, besturen, etc.
6. **Maak alle initiatieven inclusief**.



## VERSLAG

### Decanensessie 2 op 22 maart 2021

### Rapport 'Gender and international diversity and inclusion at TiSEM'

#### Tijdlijn

3 febr. en 22 mrt. 2021	Sessies met de decanen
25 mei 2021	OCD
Per 2022	Integraal plan o.b.v. richtlijnen Europese Commissie en Nationaal Actieplan voor D&I in hoger onderwijs en onderzoek (zie de bijlage)

#### Aanwezig

**Decanen:** Geert Duijsters, Boudewijn Haverkort, Lex Meijdam, (Anja Opdebeeck)

**TiSEM:** Martyna Janowicz, Anne-Wil Harzing

**HR:** Ellen van Dodewaard, Karen Leurs, Hans Alewijnse, Peter van Balen, Yuke van der Boon, Berthilde Boukema, Lotte Ehrencron, Ilja Hijink

#### Introductie door Geert Duijsters

Vanuit TSEM is er met het rapport 'Gender and international diversity and inclusion at TiSEM' een goede analyse gemaakt over hoe we omgaan met gender, diversiteit en i.h.b. internationale diversiteit. Prof. Anne-Wil Harzing heeft veel ervaring met onderzoek en beleid. Ze is hoogleraar International Management aan Middlesex University in Londen en aan Tilburg University bij TISEM.

We hebben een gender en inclusie issue. Het is moeilijk daar goed grip op te krijgen en te bepalen welke acties we kunnen ondernemen. We kunnen er het 2<sup>e</sup> deel van deze sessie aan wijden. Martyna heeft een voorzet gedaan met het actieplan. We ontvangen graag input. Is het interessant voor de andere faculteiten?

#### Delen rapport

Eenzijds wil TiSEM het rapport breed delen, anderzijds vreest de School dat het potentiële werknemers kan belemmeren om te solliciteren.

- Advies om het rapport goed in te kaderen. Het is krachtig om onderzoek te doen en om o.b.v. de resultaten te erkennen dat het anders moet. TiSEM wil het beter doen en het rapport bevat goede input om acties op te ondernemen.
- Het rapport is herkenbaar en bevestigt het beeld dat er is. Niet te bang zijn om ermee naar buiten te gaan. We zijn niet anders dan andere instellingen.

#### Actie

Er wordt geadviseerd om het rapport ook met Wim en Jantine te bespreken. Zij willen zich hier wellicht achter scharen, evenals de decanen, zodat TiSEM zich gesteund weet.

#### Weerstand en barrières

- Vrouwelijke wetenschappers die genderbeleid niet steunen, óf omdat ze het probleem niet zien óf omdat ze stellen: "Ik heb het niet makkelijk gehad, dus jij ook niet." Ook willen vrouwen niet aangesteld worden om hun vrouw zijn, maar om hun kwaliteiten.
- De kern zijn de structurele barrières. De academische wereld is moeilijker dan het bedrijfsleven omdat meritocratie zo sterk speelt. In academia denken we dat we objectief zijn en dat is een hardnekkige bias.

#### Actie

Cijfers zijn belangrijk. Wanneer er meer vrouwen op hogere posities zitten, zien teamleden elkaar meer als 'mensen' en maken zij minder onderscheid tussen vrouwen en mannen. Betere cijfers veranderen zo het beeld en de cultuur.

Inclusie bereik je alleen als er voldoende variatie/diversiteit is. Het is moeilijk je in te leven in de niet-dominante groep als je zelf in de dominante groep zit. Voor *belonging* is 30% diversiteit nodig om de ervaring van *otherness* op te heffen.

### Hoofdoorzaken

Tilburg University kent een cultuur waar keihard wordt gewerkt en de balans tussen werk en privé geregeld zoek is. Het niveau van onderlinge competitie is sterk ontwikkeld met een sterke focus op performance, uren, ranking, etc. Mogelijk heeft dit met financiering en ruimte van middelen te maken. Tilburg University is sterker prestatiegericht en op individuen gericht dan bijvoorbeeld de technische universiteiten waar twee decanen gewerkt hebben. Dit alles is van invloed op de resultaten die geboekt worden met genderbeleid en D&I.

### Acties

- Er is radicaal ander beleid nodig. Anders komen we er nooit. We moeten dingen anders doen. Daarom zijn de cijfers ook belangrijk. Zodat je laat zien dat we de stappen maken.
- Onlangs was er een OCD: er lagen 4 hoogleraar benoemingen om goed te keuren, allen mannen. We hadden moeten zeggen: dat doen we niet als de man-vrouw verhouding niet gebalanceerd is.
- Goed om het rapport en dit gesprek ook voor het OCD te agenderen met ook het CvB. Het betreft niet alleen TiSEM, maar alle Schools. Het om identiteitszaken, om taalbeleid, de houding t.o.v. werkdruk. Het mag rigoureuus. We moeten stappen maken en dat gaat makkelijker als we het met elkaar tegelijk doen.

### Hoe verder?

- Het Harzing-rapport betekent een grote taak voor alle Schools. We moeten hiermee gaan werken. Het zou mooi zijn als we dit expliciet onderdeel kunnen maken van het Strategisch Plan (SP). Alle aanwezigen kunnen hier een rol in vervullen. Als we een slag willen maken, is dat sterk.
- Gender en diversiteit staan al 8 jaar in het SP. Alleen opnemen in het SP is dus niet voldoende. Niemand twijfelt aan de goede intenties, maar het vertaalt zich onvoldoende naar dagelijkse activiteiten.
- We moeten net als met het Erkennen & Waarderen programma de belemmeringen wegnemen. De strategie is misschien teveel blijven hangen in 'mooi op papier'. Dat klinkt misschien hard. Het betekent dat we stappen moeten zetten.
- Het gaat om wie we willen zijn. Het is meer dan een strategisch punt. Het zijn waarden die we omarmen. Het gaat om de identiteit en kernwaarden van de universiteit. Inclusie wordt door iedereen omarmt in de discussie over het SP met het College.
- In het Tilburg University discourse wordt geregeld verwezen naar de katholieke identiteit van de universiteit. Dat is in deze context niet direct een pluspunt. Dit is een potentieel moeilijk gesprek, maar goed om openlijk te bespreken.
- Als het strategisch ingestoken wordt, lopen we het risico dat het weer hoog over is. Zie als voorbeeld de recente 4 hoogleraar benoemingen, allen man. We moeten dus ook heel concreet en specifiek aan (gender)diversiteit werken: in ieder geval standaard bij de hoogleraar benoemingen en tijdens de talent & vlootshow.
- Het is niet of-of, het SP en de dagelijkse praktijk moeten elkaar versterken. We moeten ons niet laten weerhouden vandaag al te beginnen. Het zijn parallelle processen.
- Er zijn niet alleen grootse plannen, maar ook kleine werkbare acties nodig. Zo kun je de cultuur veranderen. Denk aan de wekelijkse e-mail van de decaan van TiSEM, die – door zich kwetsbaar op te stellen – rolmodel gedrag toont en anderen uitnodigt zijn voorbeeld te volgen.
- De afgelopen 8 jaar is er met genderplannen gewerkt en het effect is matig. Als je kijkt naar acties die zijn ondernomen als gevolg van de coronacrisis dan is dat heel tastbaar. Het gaat om zichtbaarheid, stapjes zetten en zo effect creëren.

## Acties voor het versterken van gendergelijkheid, diversiteit en inclusie

Uit de gesprekken met de decanen in Q1 van 2021 volgt een voorkeur voor een combinatie van centraal beleid (voor top-down commitment en monitoring) en van praktische stappen door de Schools (ook bottom-up) om vorderingen te maken met gendergelijkheid, diversiteit en inclusie. Onderstaande is een overzicht van ingebrachte voorstellen.

### Niveau Tilburg University

Instroom	Streefcijfer vrouwelijke hoogleraren van 28% in 2025. De verdeling is als volgt: TLS 30%; TSB 37%; TiSEM 21%; TSHD 45% en TST 25%.
	Er is behoefte aan het trainen van HoD's en bac-voorzitters voor het leren herdefiniëren van profielen; job fit en team fit; en het verantwoorden van benoemingen in relatie tot D&I beleid, genderbias en streefcijfers.
	Diverse samenstelling benoemingsadviescommissies.
	Vanuit Erkennen & Waarderen focussen op de diversificatie van talent en loopbaanpaden.
Doorstroom	OCD: controle/toetsing evenwichtige man-vrouw verhouding bij hoogleraar benoemingen. Correctie wanneer deze niet in balans is.
Uitstroom	Verbeteren inzicht in redenen vertrek vrouwen middels vertrouwelijke (centraal georganiseerde) exitgesprekken. Corien Prins heeft aangeboden om een jaar lang exitgesprekken te voeren met vrouwelijke wetenschappers die vertrekken. [Vraag: biedt het meerwaarde om ook ter vergelijking exitgesprekken te voeren met mannen?]
Cijfers	Focus op cijfers: aandeel vrouwen op hogere wetenschappelijke en bestuurlijke posities. Met medeneming van diversiteit in brede zin voor mannen en vrouwen.
	Monitoren beloningssystematiek.
	Oplossen bias bij Student Evaluation of Teaching in het nadeel van vrouwen. Vanwege kritischere evaluaties bij gelijke prestaties zijn zij meer tijd kwijt aan onderwijs dan mannen. Dit kan bijvoorbeeld via peer review.
Leiderschap	Sessies met HoD's en leidinggevendenden om bias te leren herkennen en tegengaan. De achterstelling van vrouwen is namelijk een organisatieprobleem, geen vrouwenkwestie.
Cultuur	Diversiteit & Inclusie is onderdeel van de identiteit en kernwaarden van Tilburg University. Het zou mooi zijn als het onderdeel is van het Strategisch Plan.
	Het Harzing-rapport betekent een grote taak voor alle Schools. Er is radicaal ander beleid nodig. Het mag rigoureuus. We moeten stappen maken en dat gaat makkelijker als we het met elkaar tegelijk doen. Hieronder valt belemmeringen wegnemen die vooruitgang met genderbeleid en D&I in de weg zitten: van en harde prestatiecultuur naar een flexibele en inclusieve organisatiecultuur.

	Is er aanvullend beleid nodig om zorgtaken en werk goed te combineren? Bijvoorbeeld het actief stimuleren vanuit leidinggevenden en HR van gebruikmaking van partnerverlof en ouderschapsverlof door mannen en vrouwen om bij te dragen aan een meer gelijke verdeling van zorgtaken en betere work-life balans.
	Inclusief gedrag & <i>leading by example</i> ; inclusieve communicatie, aandacht voor taalbeleid
TiSEM rapport	Bespreken in OCD, inclusief CvB
	Discussie op gang brengen in Tilburg University over TiSEM rapport

### Niveau Schools

Instroom	Departementen houden actief een lijst bij van externe en interne talentvolle vrouwen.
	Zorg voor een vacatureprofiel dat aantrekkelijk is voor de doelgroepen die je wilt bereiken. Definieer wat verstaan wordt onder 'de beste' kandidaat. Een team heeft niet alleen 'spitsen' nodig. De 5 domeinen van Erkennen & Waarderen bieden kansen voor het aantrekken van meer diverse kandidaten.
	Headhunting is een goede optie naast open werving, i.h.b. wanneer er geen vrouw op de shortlist staat.
	50% vrouwen op de longlist.
Doorstroom	Streefcijfers en diversificatie talent & teams standaard onderdeel maken van vlootschouw
	Stimuleer leidinggevenden om in samenspraak met veelbelovende vrouwen een carrière pad te bespreken. Maak expliciet wat er in de individuele en persoonlijke situatie nodig is voor groei. Het TiU-beleid ondersteunt dit. Een coaching programma voor R&O gesprekken kan ondersteuning bieden.
	Indien vrouwen onevenredig vaak deelnemen aan commissies vanwege beleid voor genderdivers samengestelde commissies, overweeg dan compensatie/gelijktrekking van de functieverblijftijd.
	Overweeg bij de vlootschouw om soepel om te gaan met het formatiebeginsel als daarmee vrouwelijk talent behouden kan worden voor de organisatie en als het bijdraagt aan het behalen van het streefcijfer voor vrouwelijke hoogleraren. HR kan ondersteunen met de ontwikkeling van een juridisch fundament.
Uitstroom	Benut leerstoelen die vrijkomen door emeritaat, eventueel i.c.m. een mentor traject.
Cultuur	Inclusief ontwerp initiatieven, bijvoorbeeld <i>community building</i> via mailing decaan. Voor <i>belonging</i> is 30% diversiteit nodig om de ervaring van <i>otherness</i> op te heffen.
	Werkbaarder maken van de cultuur m.b.t. prestatiegerichtheid en publicatiedruk.
	50% nominaties van vrouwen voor eredoctoraten, prijzen, bijeenkomsten, congressen, besturen, etc.

Op verzoek voor de decanen:

Een sessie met decanen en vice-decanen over de meerwaarde die vrouwen en divers talent de wetenschapsgebieden bieden.

## **Bijlage. Integraal plan per 2022**

De **Europese Commissie** verwacht dat alle universiteiten een Gender Equality Plan hebben per 2022 om in aanmerking te komen voor Horizon Europe fondsen. We voldoen merendeels aan de voorwaarden en het is behapbaar. Nederlandse universiteiten dienen daarbij diversiteit en inclusie mee te nemen.

### **Mandatory elements**

1. Public document
2. Dedicated resources
3. Data Collection and monitoring
4. Training and capacity building
5. Dutch universities are expected to make the Gender Equality Plan intersectional, that is include Diversity & Inclusion.

### **Recommended areas to cover:**

- Work-life balance and organizational culture
- Gender balance in leadership and decision-making
- Gender equality in recruitment and career progression.
- Integration of the gender dimension into research and teaching content.
- Measures against gender-based violence including sexual harassment.

### **Three objectives ERA: European Research Area**

1. Gender equality in scientific careers at all levels
2. Gender balance in decision-making bodies and positions
3. Integration of the gender dimension in research and innovation content

### **Criteria for Research and Innovation**

- The integration of the gender dimension into research and innovation content becomes a requirement by default.
- Particular attention will be paid to ensuring gender balance in evaluation panels and in other relevant advisory bodies, such as boards and expert groups. Gender balance among researchers involved in projects will be strongly encouraged and will be taken into account for equally ranked proposals.

Het **Nationaal Actieplan voor diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs en onderzoek** heeft als kern:

- Diversiteit verankeren in bestaande instrumenten.
- Breder monitoring van diversiteit.