

Bestuurlijke reactie op D&I survey medewerkers

Inclusiebeleving van medewerkers TU Delft doorgelicht

Het College van Bestuur (CvB) heeft met belangstelling kennisgenomen van het rapport "Inclusiebeleving van medewerkers TU Delft doorgelicht", aangeboden door het Diversity & Inclusion Office (D&I Office). Wij bedanken de onderzoekers van de Hogeschool Leiden voor hun werk. De resultaten en aanbevelingen laten zien dat diversiteit en inclusie nadrukkelijker aandacht verdienen binnen onze universiteit. Het CvB neemt deze aansporing ter harte en wij vragen alle collega's om dit, vanuit de eigen rol en functie, ook te doen.

Het belang van diversiteit & inclusie

Diversiteit is een van onze kernwaarden¹ en gaat over de mix van zichtbare en onzichtbare kenmerken tussen mensen. Inclusie draait om het verwelkomen en waarderen van die verschillen tussen mensen: jezelf kunnen zijn. De TU Delft wil iedereen gelijke kansen bieden in een omgeving die alle medewerkers en studenten veiligheid biedt en ruimte om te floreren. Een inclusieve werkomgeving is noodzakelijk voor het vergroten en behouden van diversiteit binnen de organisatie.

Het onderzoek

Het onderzoek geeft inzicht in de huidige inclusiebeleving van de respondenten en kan in de toekomst gebruikt worden om na te gaan of het D&I beleid van de universiteit de gewenste effecten heeft. De survey is in september 2022 afgenomen en was kwantitatief van aard. Daarnaast konden respondenten persoonlijke ervaringen delen door opmerkingen te noteren. Het onderzoek is uitgezet onder alle medewerkers, waaronder mensen met een gastvrijheidsverklaring, in totaal 12.865 personen. Mensen met een gastvrijheidsverklaring zijn meegenomen om ook buitenpromovendi van de TU-Delft mee te nemen. Het is door 1582 respondenten ingevuld (responsepercentage is 12%).

Resultaten: steun voor diversiteit, inclusiebeleving moet beter

Het onderzoek laat zien dat de grote meerderheid van de respondenten positief is over de mate van inclusie die zij ervaren. Positief is ook dat het onderzoek laat zien dat er binnen de universiteit steun is voor diversiteit. Bijna alle respondenten (87%) vinden dat diversiteit een verrijking is voor de academische omgeving en een zeer grote groep juicht het toe als de universiteit diverser wordt.

Tegelijkertijd laten de cijfers zien dat een groep tussen de 24 en 30 procent neutraal is over het inclusiegevoel of een negatieve inclusiebeleving heeft. Ook zijn de scores beduidend negatiever bij respondenten die zich als minderheid identificeren. Twintig procent van alle respondenten geeft aan dat het in hun directe werkomgeving soms voorkomt dat collega's worden afgewezen omdat ze anders zijn.

¹ De kernwaarden zijn "DIRECT" – diversiteit ("diversity"), integriteit ("integrity"), respect ("respect"), betrokkenheid ("engagement"), moed ("courage") en vertrouwen ("trust").

Uit het rapport blijkt dat, onder de respondenten, wetenschappelijk personeel (WP) vaker dan ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) een vorm van ongewenst gedrag heeft meegemaakt of opgemerkt. Ook respondenten die zich als minderheid identificeren ervaren dit vaker dan respondenten die zich niet als minderheid identificeren. Er wordt in de opmerkingen onder meer over ongelijkheid in promotiekansen en over vormen van uitsluiting gerapporteerd, zoals grappen ten koste van minderheden. Veertig procent van de respondenten heeft er vertrouwen in dat bij het aankaarten van discriminatie of uitsluiting hier wat aan gedaan zal worden. Een ongeveer even groot deel is hierin neutraal. Respondenten geven aan niet altijd goed te weten waar ze naartoe kunnen bij ervaringen van uitsluiting en discriminatie.

De meest recente Medewerkersmonitor (Medmon) dateert van 2020. Toen bleek dat 23% van de respondenten ongewenst gedrag ervoer en binnen de TU Delft discriminatie relatief vaak werd ervaren. Naar aanleiding hiervan is een centraal plan van aanpak ontwikkeld en heeft elke faculteit en directie een decentraal plan opgesteld.

De onderzoekers hebben, naast de kwantitatieve gegevens, ook citaten van respondenten opgenomen in hun rapport. Deze citaten geven kleur en context aan de kwantitatieve gegevens, door inzicht te geven in de ervaringen van specifieke respondenten. Citaten zijn echter moeilijk te duiden zonder nadere context. We vinden het uitermate belangrijk dat het onderzoek is bedoeld om te leren met elkaar. Laten we dan ook uitkomsten en de aanbevelingen gebruiken als de basis voor verdere gesprekken.

Aanbevelingen

We nemen de aanbevelingen van de onderzoekers over. Dat betekent onder andere dat we zorgen voor een integrale D&I aanpak, dat we de meld- en klachtenprocedure verbeteren, dat we de meldingsbereidheid vergroten en dat we investeren in cultuur en leiderschap. Deze aanbevelingen zien wij als een kans om verbetering te realiseren. De eerste stappen hiertoe hebben we al gezet.

Wat gaan we doen?

De aanbevelingen vragen bovendien universiteit breed om een interactieve en iteratieve aanpak. In het (recente) verleden is al een aantal maatregelen ingezet, maar dat is nog niet voldoende. Het CvB gaat met decanen en directeuren in samenspraak met het D&I Office en HR aan de slag om het onderwerp diversiteit en inclusie de komende maanden² verder vorm te geven in de faculteiten en de directies. Op hoofdlijnen gaan we (extra) inzetten op:

- Begin 2024 zullen het CvB, de faculteiten en de directies een dialoog starten met hun medewerkers naar aanleiding van het rapport. De Faculty Diversity Officers (FDOs) en het D&I office kunnen de faculteiten en directies hierbij inhoudelijk ondersteunen. De dialoog heeft als doel om, met dit kwantitatieve onderzoek in de hand, nog beter boven tafel te krijgen wat de ervaring en zijn van medewerkers en welke stappen nog gezet kunnen worden om de inclusiebeleving te verbeteren. Deze gesprekken hebben ook als doel om bij te dragen aan begrip voor elkaars perspectief en geleefde ervaring.
- Daarnaast vraagt het CvB de faculteiten en directies om met eigen maatregelen ter bevordering van Diversiteit en Inclusie te komen dan wel bestaande afspraken te intensiveren. Hier zullen bestuurlijke werkafspraken overgemaakt worden als onderdeel van de planning en evaluatie cyclus.

² In het geval dat er kort voor of na het uitvoeren van dit onderzoek een organisatorische verandering plaatsvindt, erkennen we dat er mogelijk extra onderzoek nodig is.

- Medewerkers en bestuurders zullen verder gefaciliteerd en getraind worden in het werken aan een diverse en inclusieve universiteit, met extra nadruk op mensen in leiderschapsposities.
- De ontwikkeling van een universiteit brede D&I strategie. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de resultaten en aanbevelingen van de D&I medewerkers survey.
- Een systeemanalyse met opvolgende maatregelen om het integriteitsstelsel in de volle breedte te versterken.

Voor meer details en meer specifieke maatregelen verwijzen we je naar de [pagina](#).

Een tip tot slot. We kunnen ons voorstellen dat je naar aanleiding van dit rapport met je collega's in gesprek wilt. Het D&I office geeft [suggesties](#) om mee te nemen bij het lezen van het rapport en het bespreken ervan met je collega's.

Inclusiebeleving van medewerkers TU Delft doorgelicht

Saniye Çelik

Cobus van der Poel

Natasja Sabajo

6 oktober 2023

Lectoraat Diversiteit & Inclusie



INHOUD

Synopsis	2
1. Inleiding	4
2. Onderzoeksmethode	7
3. Resultaten.....	11
4. Conclusies	32
5. Aanbevelingen	35
Literatuur	38
Bijlage A. Ervaren inclusie binnen de directies en OBP binnen faculteiten	42
Bijlage B. Ervaren inclusie voor wetenschappelijk personeel binnen faculteiten en wetenschappelijke functies	47
Bijlage C. Inclusie binnen groepen die zich identificeren als minderheid.....	52
Bijlage D. Ervaringen van groepen die zich identificeren als minderheid.....	57
Bijlage E. Frequentie ongewenst gedrag naar identificatie met minderheid	61
Bijlage F. Vragenlijst.....	62
Bijlage G. Cronbach's alpha	70
Bijlage H. Onderzoeksteam.....	71

Synopsis

Het thema diversiteit en inclusie is hoogst actueel in het hoger onderwijs en dus vraagt het aandacht en acties van iedereen die daarbij betrokken is. Niet alleen vanwege het belang van de groeiende variatie in de personele samenstelling en de studentenpopulatie, maar ook omdat steeds duidelijker wordt hoe belangrijk gewenste omgangsvormen zijn in welke organisatie dan ook. Dit onderzoek belicht de inclusiebeleving van medewerkers van de TU Delft en verzamelt inzichten die als input kunnen dienen voor een gerichte aanpak van haar diversiteits- en inclusiebeleid.

Met een survey onder medewerkers van de TU Delft is onderzocht hoe inclusief zij hun organisatie ervaren. De overgrote meerderheid van de respondenten is positief over de ervaren inclusie. Echter, een groep tussen de 24 en 30 procent is neutraal over het inclusiegevoel of heeft een negatieve inclusiebeleving. Verder blijkt dat de meerderheid van de respondenten zelf vrijwel nooit ongewenst gedrag heeft ervaren. Daartegenover zegt tussen de 15 en 30 procent van de respondenten ongewenst gedrag in de werkomgeving te ervaren. Als meest voorkomende vormen van ongewenst gedrag worden genoemd: roddelen, niet uitgenodigd worden voor sociale activiteiten, niet toekennen van promoties, oneerlijke beoordelingen en uitsluiting bij projecten.

Verder vloeien de volgende conclusies uit dit onderzoek voort: de afhandeling van klachten laat te wensen over en vergt daarom extra aandacht. Een deel van de medewerkers is ontevreden over de wijze waarop signalen en klachten rond uitsluiting en ongewenst gedrag worden opgepakt. Mensen die tot de minderheidsgroepen behoren, ervaren minder inclusie.

Daarnaast komt naar voren dat de rol van leidinggevenden bij het bevorderen van inclusie en de aanpak van ongewenst gedrag essentieel is. Wanneer zij het belang van diversiteit benadrukken en oog hebben voor verschillen, voelen medewerkers zich meer betrokken bij en verbonden met de TU Delft dan wanneer dat niet het geval is. Sommige medewerkers ervaren knelpunten in werkrelaties waarbij sprake is van een machtsverhouding, zoals bij leiders, promotoren en supervisors.

Voor een respectvolle, toegankelijke en inclusieve TU Delft-gemeenschap kunnen de genoemde inzichten en de volgende aanbevelingen behulpzaam zijn.

1. *Zorg voor een integrale aanpak waardoor iedereen binnen de organisatie actief kan meewerken aan een inclusievere universiteit.*
2. *Vergroot de meldingsbereidheid van alle medewerkers waardoor de inclusiebeleving wordt verstevigd.*
3. *Verbeter de klachtenprocedure zodat de mensen werkelijk voelen dat zij gehoord worden en erbij horen.*
4. *Investeer in cultuur en leiderschap, want cultuur vertoont het gedrag van de organisatie en de leidinggevenden vervullen een voorbeeld- en trekkersrol in de inclusieve organisatiecultuur.*
5. *Monitor de gestelde doelen, zodat duidelijk wordt waar bijsturing wenselijk en noodzakelijk is.*
6. *Effectueer een kwalitatief onderzoek en vervolgesprekken in de organisatie om meer diepgang en duiding te kunnen geven aan de kwantitatieve data.*

Tot slot. Voor de ontwikkeling van beleid en voor gerichte interventies rond inclusie, diversiteit en goede omgangsvormen is het raadzaam hierover binnenshuis gesprekken te blijven voeren. Op die manier kan de organisatie structureel een scherpe analyse maken van de veranderende wensen en behoeften van medewerkers, en tegelijkertijd toewerken naar draagvlak voor acties.

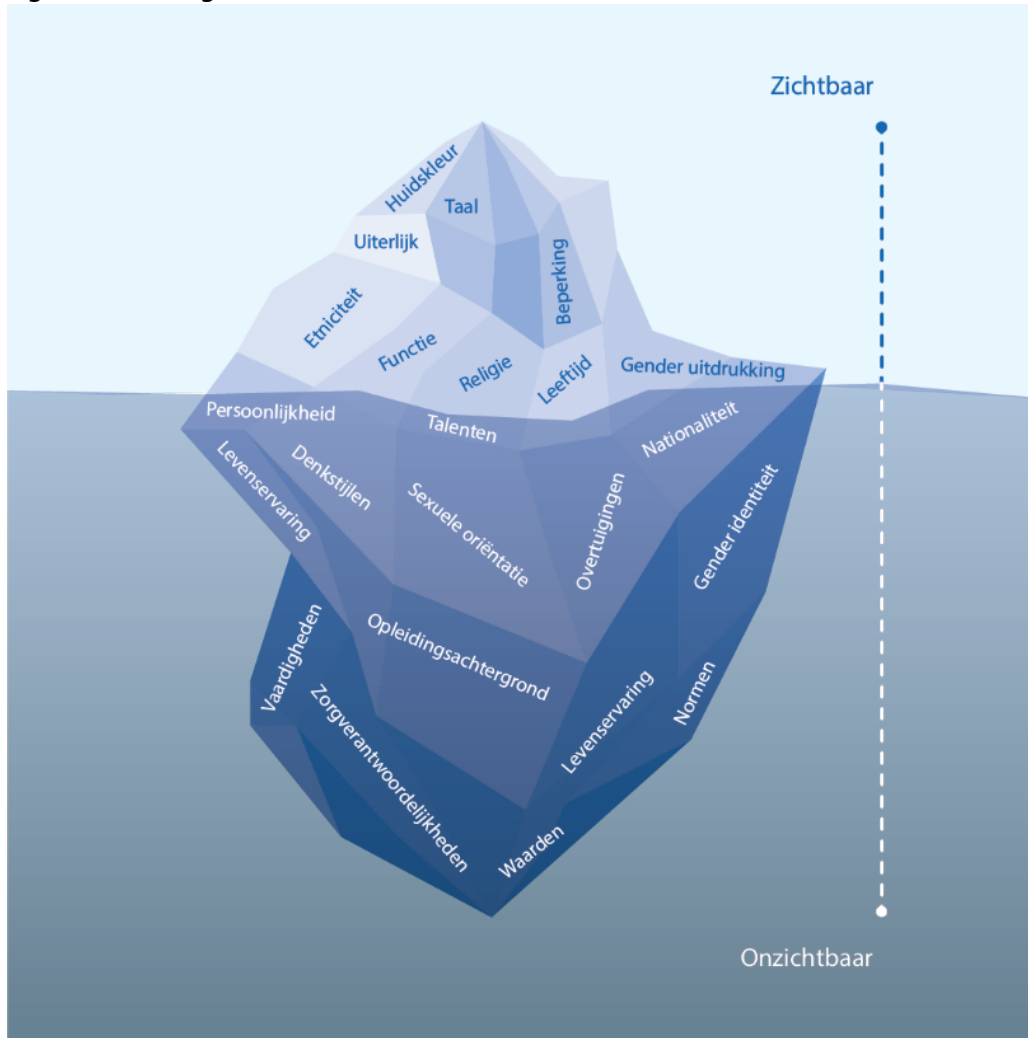
1. Inleiding

De aandacht voor diversiteit en inclusie in het onderwijs groeit merkbaar om uiteenlopende redenen. Meer diversiteit in de studentenpopulatie in termen van gender, etniciteit en internationaal is zichtbaar. Ook vanuit de overheid en de samenleving klinkt de wens om inclusiever te worden steeds dringender. Sinds kort is er een nationaal coördinator tegen discriminatie en racisme alsook een regeringscommissaris voor grensoverschrijdend gedrag. De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) roept onderwijsinstellingen op zich inclusiever te maken. Dat is goed, want variatie in de personele samenstelling doet er toe. Immers, een belangrijke factor om studenten zich thuis te laten voelen, is dat zij zich kunnen identificeren met hun docenten (Carter & Phillips, 2017). Diversiteit aan docenten heeft bovendien een positieve invloed op de prestatie van studenten van verschillende achtergronden. Zichtbare diversiteit binnen organisaties kan er ook voor zorgen dat meer mensen zich vertegenwoordigd voelen (Çelik, 2016), wat bijdraagt aan de reputatie en aantrekkingskracht van de organisatie (Ely & Thomas, 2001). Onderzoeken wijzen uit dat diversiteit op de werkvloer economische en sociale meerwaarde oplevert. Verschillende percepties, achtergronden en inzichten leiden tot verschillende invalshoeken. Dat vergroot de denkkraft en het probleemoplossend vermogen van teams en organisaties, waardoor ze beter kunnen inspelen op de vragen in de veranderende omgeving (Hunt et al. 2015; Hunt, et al., 2018).

Voor alle duidelijkheid: diversiteit verwijst naar zichtbare kenmerken waarin mensen van elkaar verschillen, én naar onzichtbare kenmerken, zoals normen, waarden, overtuigingen, behoeften, competenties, werkstijlen en karaktereigenschappen (Harrison & Klein, 2007). Vergelijk het met een ijsberg: alleen de top is zichtbaar, maar onder water heeft de ijsberg een enorme basis (figuur 1). Weliswaar onzichtbaar maar essentieel.

Diversiteit brengt echter niet alleen voordelen met zich mee, maar kan ook leiden tot gevoelens van ongemak en onveiligheid (Dobbin & Kalev, 2016; van Knippenberg et al., 2004) en ongelijkheid (Willis, 2014). Een hoge mate van diversiteit binnen teams of werkgroepen kan soms meer uitgesproken machtsverhoudingen en verschillen in sociale rangorde tot gevolg hebben.

Figuur 1. Ijsberg: zichtbare en onzichtbare verschillen¹



Om de positieve effecten van diversiteit binnen een organisatie zoveel mogelijk te kunnen benutten en de negatieve te minimaliseren, is het cruciaal om een inclusieve leer- en werkcultuur voor studenten en medewerkers te creëren (Brimhall & Mor Barak, 2018; Shore et al., 2018; Homan, 2018). Inclusie heeft betrekking op waardering van authenticiteit en eigenheid, én het gevoel ergens bij te horen en er onderdeel van te zijn (Shore et al., 2011; Randel et al, 2018). Een inclusieve cultuur vergroot de betrokkenheid van medewerkers bij hun werkgever en voorkomt ongewenste uitstroom. Zo'n cultuur is een belangrijke randvoorwaarde voor het welbevinden en werkplezier van medewerkers (Bernstein et al., 2015).

Voor het elimineren van onzichtbare uitsluitingsmechanismen in het onderwijs en voor het includeren van verschillen in organisaties is besef van urgentie hard nodig (Çelik et

¹ Ontleend aan het model van Psycholoog David McClelland (1973).

al., 2021). De afgelopen jaren zijn er tal van onderzoeken verschenen naar uitsluiting, veilige werkomgeving en ongewenst gedrag in de Nederlandse wetenschap (RUG, 2021; KNAW, 2022; Naezer et al., 2019). Dit maakt het interessant om na te gaan hoe het gesteld is met de inclusiebeleving binnen de TU Delft. Het Diversity & Inclusion Office van deze universiteit heeft het lectoraat Diversiteit en Inclusie van de Hogeschool Leiden gevraagd de inclusiebeleving van de medewerkers in kaart te brengen. In een eerder interne medewerkersmonitor 2020 naar de tevredenheid van de medewerkers kwamen signalen van ongewenst gedrag en uitsluiting naar voren.

De inzichten uit het huidige onderzoek dienen als input voor een gerichte aanpak van diversiteits- en inclusiebeleid. De TU Delft wil signalen van uitsluiting en ongewenst gedrag in een zo'n vroeg mogelijk stadium opvangen en beteugelen. Het onderhavige onderzoek vervult de functie van nulmeting en dient als een eerste 'snapshot' van de ervaren inclusie. De centrale vraag luidt: *Hoe inclusief ervaren de medewerkers de TU Delft als organisatie?*

Het Diversity & Inclusion Office van de TU Delft wenst ook vanuit het huidige onderzoek richting te ontvangen voor de bevordering van inclusie. Daarom luidt een tweede vraag: *Hoe kan inclusie binnen de TU Delft bevorderd worden?*

2. Onderzoeksmethode

Dit onderzoek is kwantitatief van aard. Er is een survey uitgezet onder alle medewerkers. In de survey was de ruimte om aanvullende opmerkingen te plaatsen bij verschillende deelthema's.

Survey

De survey vond plaats in de periode van september tot november 2022. De respondenten kregen vragen voorgelegd over volgende variabelen waarvan bekend is dat deze invloed hebben op de beleving van inclusie van mensen. De vragenlijst is toegevoegd in bijlage F.

1. *Ervaren inclusie*: enerzijds gaat dit over het gevoel ergens bij te horen en er onderdeel van te zijn (verbondenheid) en anderzijds over de behoefte aan ruimte en waardering voor eigenheid (authenticiteit) (Jansen et al., 2015; Shore et al., 2011).
2. *Inclusieve organisatiecultuur*: dit slaat op de vorming van een eenheid tussen medewerkers waarbinnen ruimte is om op je eigen manier te werken, ook wanneer deze werkwijze afwijkt van de heersende norm (Çelik, 2018).
3. *Transformationeel leiderschap*: dit is een leiderschapstijl van een leidinggevende die oog heeft voor individuele kenmerken en die mensen motiveert, inspireert en ondersteunt bij hun persoonlijke ontwikkeling (Carless et al., 2000).
4. *Inclusieve werk- en leeromgeving*: van zo'n omgeving is sprake wanneer nieuwe zienswijzen onderkend worden en mensen een eigen koers durven kiezen.
5. *Intercultureel groepsklimaat*: kenmerkend voor een dergelijk klimaat is de openheid naar en waardering voor diversiteit (Luijters et al., 2008).
6. *Sociale cohesie*: dit begrip verwijst naar de motivatie om sociale relaties binnen de groep te ontwikkelen en te behouden, en naar de kwaliteit van een emotionele, vriendschappelijke band tussen teamleden, zoals het leuk vinden van elkaar, voor elkaar zorgen en onderlinge verbondenheid (Sargent & Sue-Chan, 2001).
7. *Psychologische veiligheid*: mensen die zich psychologisch veilig voelen, durven zich in een groep open, eerlijk en kwetsbaar op te stellen zonder de angst voor negatieve gevolgen. Zij dagen elkaar uit om het beter te doen zonder afgerekend of gemarginaliseerd te worden (Nembhard & Edmondson, 2012). Psychologische veiligheid in teams en organisaties stelt mensen in staat om te leren (Carmeli &

Gittel, 2009). Mensen zijn bereid kennis en suggesties te delen voor organisatorische verbeteringen (Collins & Smith, 2006).

8. *Ongewenst gedrag*: in dit onderzoek lag de nadruk op vormen van pesten, intimidatie, uitsluiting en discriminatie (Slootman, 2016).

Om inzicht te krijgen in achtergrondkenmerken hebben wij de respondenten gevraagd in hoeverre zij zich identificeren met een minderheidsgroep. Denk aan de identificatie met een bepaalde culturele achtergrond, genderidentiteit, seksuele voorkeur en psychosociale- en functiebeperkingen. Ook hebben wij de respondenten gevraagd hoe zij kijken naar de rol van de TU Delft bij het bevorderen van diversiteit en inclusie. Bij elke variabele konden de respondenten een reactie plaatsen of het antwoord nader toelichten.

Na de eerste analyses van de kwantitatieve data hebben de onderzoekers de resultaten op 6 februari 2023 gepresenteerd en toegelicht in een gesprek met circa tien medewerkers. Deze waren vertegenwoordigers van faculteiten (Faculty Diversity Officers), Diversity & Inclusion Office, Integrity Office, Education & Student Affairs (ESA) en Human resources. Dit gesprek had als doel om duiding te geven aan de kwantitatieve analyses en na te gaan welke verdiepende analyses wenselijk zijn.

Respondenten

1.582 medewerkers hebben de vragenlijst geheel ingevuld. Van hen hebben 416 respondenten de Engelstalige enquête ingevuld; 1.166 respondenten de Nederlandstalige. Doordat niet alle respondenten alle vragen hebben beantwoord kan het aantal respondenten in de resultaten steeds afwijken.

Van de respondenten die de vragenlijst volledig hebben ingevuld, behoorden er 693 tot het ondersteunend en beleidspersoneel (OBP) en 895 tot het wetenschappelijk personeel (WP). In de vragenlijst is vervolgens alleen aan het wetenschappelijke personeel gevraagd bij welke faculteit ze werkzaam zijn. De resultaten over de faculteiten gaan dus alleen over het wetenschappelijk personeel. 780 respondenten identificeerden zich als man, 697 als vrouw en 17 als non-binair of anders. De overige respondenten hebben de genderidentiteit niet bekend gemaakt. 887 respondenten behoren tot de leeftijdscategorie 26 tot 45 jaar, 610 respondenten zijn 46 jaar of ouder en 85 respondenten zijn jonger dan 25

jaar. Tabel 1 geeft de aantallen en percentages respondenten binnen de directies en OBP binnen de faculteiten en per faculteit (alleen WP) weer.

Tabel 1. Totaal aantal respondenten per directie en OBP binnen faculteiten en faculteit (alleen WP) die de vragenlijst volledig hebben ingevuld.

<i>Directies en OBP binnen faculteiten</i>	n	%
1 Bestuursbureau	18	2,6
2 Campus and real estate (CRE)	56	8,1
3 Dienst elektronische & mechanische ontwikkeling (DEMO)	18	2,6
4 Communication (Com)	62	8,9
5 Education & student affairs (ESA)	172	24,8
6 Finance (Fin)	43	6,3
7 Human resources (HR)	40	5,8
8 ICT & facilitair management (ICT & FM)	71	10,2
9 Legal services (LS)	22	3,2
10 Strategic development (SD)	30	4,3
11 TU Delft library (Lib)	25	3,6
12 General faculty or department support	136	19,6
Totaal directies en OBP binnen faculteiten	693	100
<i>Faculteiten + QuTech</i>	n	%
Bouwkunde (BK)	100	11,2
Civiele techniek & geowetenschappen (CiTG)	146	16,3
Elektrotechniek, wiskunde & informatica (EWI)	132	14,7
Industrieel ontwerpen (IO)	80	8,9
Luchtvaart- en ruimtevaarttechniek (LR)	91	10,2
Techniek, bestuur & management (TBM)	74	8,3
Technische natuurwetenschappen (TN)	160	17,9
Werktuigbouwkunde, maritieme techniek & technische materiaalwetenschappen (3mE)	103	11,5
QuTech	9	1,0
Totaal faculteiten	895	100

Data-analyse

De data zijn geanalyseerd in IBM SPSS Statistics waarbij gebruik is gemaakt van beschrijvende statistiek. Uit betrouwbaarheidsanalyses is gebleken dat de meeste schalen voldoende tot goed betrouwbaar zijn (zie bijlage G voor de betrouwbaarheid gemeten met Cronbach's alfa). De items van deze schalen zijn vervolgens samengevoegd. Uitzonderingen hierop zijn twee vragen over psychologische veiligheid. Deze zijn, net als de overige vragen die geen onderdeel vormen van een schaal, los geanalyseerd en gerapporteerd.

Citaten

De antwoorden op de open vragen zijn als citaten opgenomen ter illustratie en duiding van de kwantitatieve data. De Engelse citaten zijn niet vertaald. Bij sommige teksten hebben we vermeld of het gaat om een citaat van een respondent die zich wel of niet identificeert met een minderheidsgroep. Om de anonimiteit te waarborgen, hebben we geen citaten opgenomen die mogelijk herleidbaar zijn naar personen. Deze respondenten gaven aan zelf een melding te hebben gedaan van pesten, intimidatie, uitschelden, seksueel getinte opmerkingen en fysieke bedreiging. Die citaten zijn in de tekst geanonimiseerd beschreven wanneer minimaal twee respondenten een opmerking hebben geplaatst met dezelfde strekking.

3. Resultaten

In dit hoofdstuk presenteren we de resultaten achtereenvolgens voor de variabelen ervaren inclusie, psychologische veiligheid, leiderschap en ongewenst gedrag. De resterende figuren, namelijk over inclusieve organisatiecultuur, intercultureel groepsklimaat, sociale cohesie, inclusieve werk- en leeromgeving en de rol van de TU Delft bij het bevorderen van diversiteit, zijn opgenomen in de bijlagen A tot en met D. We geven inzicht in de verschillen tussen wetenschappelijk en ondersteunend en beleidspersoneel en tussen faculteiten (alleen WP) en directies en OBP binnen faculteiten. Verder rapporteren we waar mogelijk over verschillen in resultaten tussen mensen die zichzelf wel of niet identificeren met een minderheidsgroep.

Algemene resultaten

Wanneer we kijken naar de verhouding positieve en negatieve reacties, valt op dat het overgrote deel van de respondenten positief is over alle schalen die met een likertschaal zijn uitgevraagd. De negatieve respons op alle variabelen zit tussen de 0,5 en 8 procent van de respondenten. In absolute aantallen betreft dit per variabele tussen de 9 en 155 mensen.

Verder valt op dat de respondenten relatief veelvuldig hebben gekozen voor de antwoordcategorie 'neutraal'. Dit zijn de grijze delen in de figuren. Per variabele fluctueert dit van 13 tot 43 procent van de respondenten. Het is op basis van de huidige kwantitatieve data lastig te duiden waarom respondenten neutraal hebben ingevuld. Dit kan meerdere redenen hebben: deze respondenten hebben geen uitgesproken mening over deze onderwerpen of ze willen of durven deze mening niet te uiten.

Daarnaast valt op dat de kwantitatieve data (met een enkele uitzondering) weinig afwijkingen laten zien tussen faculteiten (alleen WP), directies en OBP binnen faculteiten, wetenschappelijk en ondersteunend en beleidspersoneel (zie figuren in de bijlagen). Er zijn wel afwijkingen te zien tussen respondenten die zich al dan niet identificeren met een minderheidsgroep.

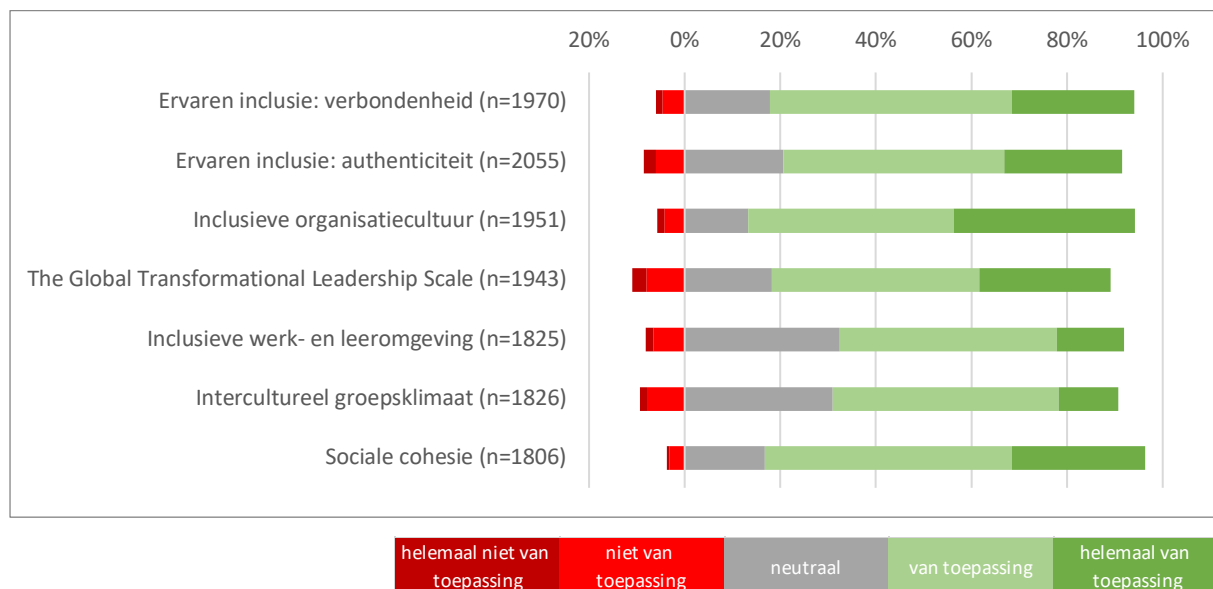
Daar waar twee groepen (bijvoorbeeld minderheidsgroeps-meerderheidsgroep of faculteit-directie en OBP) met elkaar vergeleken konden worden, hebben we dit bekeken met T-toetsen: deze analyse toetst of twee gemiddelden al dan niet significant van elkaar afwijken. Uit deze analyses blijkt dat de verschillen op basis van het gemiddelde niet groot

zijn. Om die reden hebben we deze analyses in dit rapport niet meegenomen. Daarbij komt dat de TU Delft inclusie binnen de hele universiteit wil bevorderen. Er is bovendien geen afgesproken *baseline* voor wat een gekwantificeerde en geaccepteerde mate van inclusie is. In de kern gaat het erom dat inclusie binnen de gehele TU Delft wordt bevorderd. Daarmee wordt inclusie niet een vraagstuk van een specifieke groep zoals minderheid, meerderheid, faculteit of directie en OBP, maar van allen.

Totaaloverzicht van alle variabelen

Figuur 2 toont hoe de medewerkers hebben gescoord op alle gemeten schaalvariabelen. Tussen de 15 en 30 procent van de mensen scoort op de variabelen neutraal (grijze balkdeel). Vermoedelijk hebben deze respondenten geen uitgesproken mening over deze onderwerpen of willen ze deze ervaring niet kenbaar maken. De rode staafjes betekenen dat zij een lage score geven. Hoewel de rode delen in de figuur in relatie tot de groene gebieden wellicht klein lijken, gaat het in absolute aantallen toch om 67 tot 212 respondenten van de meer dan 1800 mensen die deze vragen hebben beantwoord. Uit elke negatieve ervaring kan de organisatie lering tot verbetering trekken.

Figuur 2. Totaaloverzicht inclusiebeleving

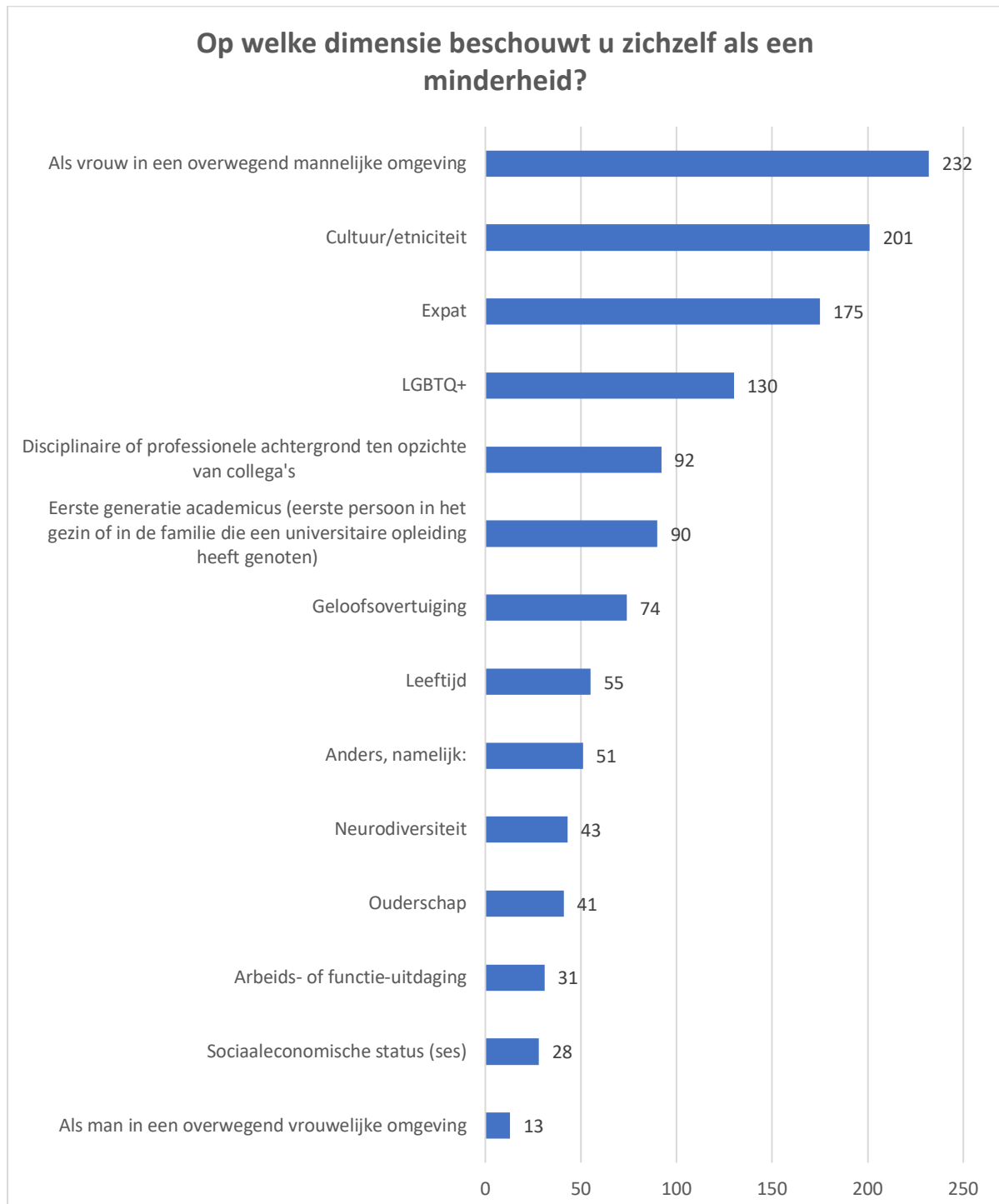


Identificatie als minderheid

33 procent van de respondenten (588 mensen) geeft aan zichzelf te identificeren als behorend tot een minderheidsgroep (figuur 3). Tegelijk identificeert het overgrote deel van

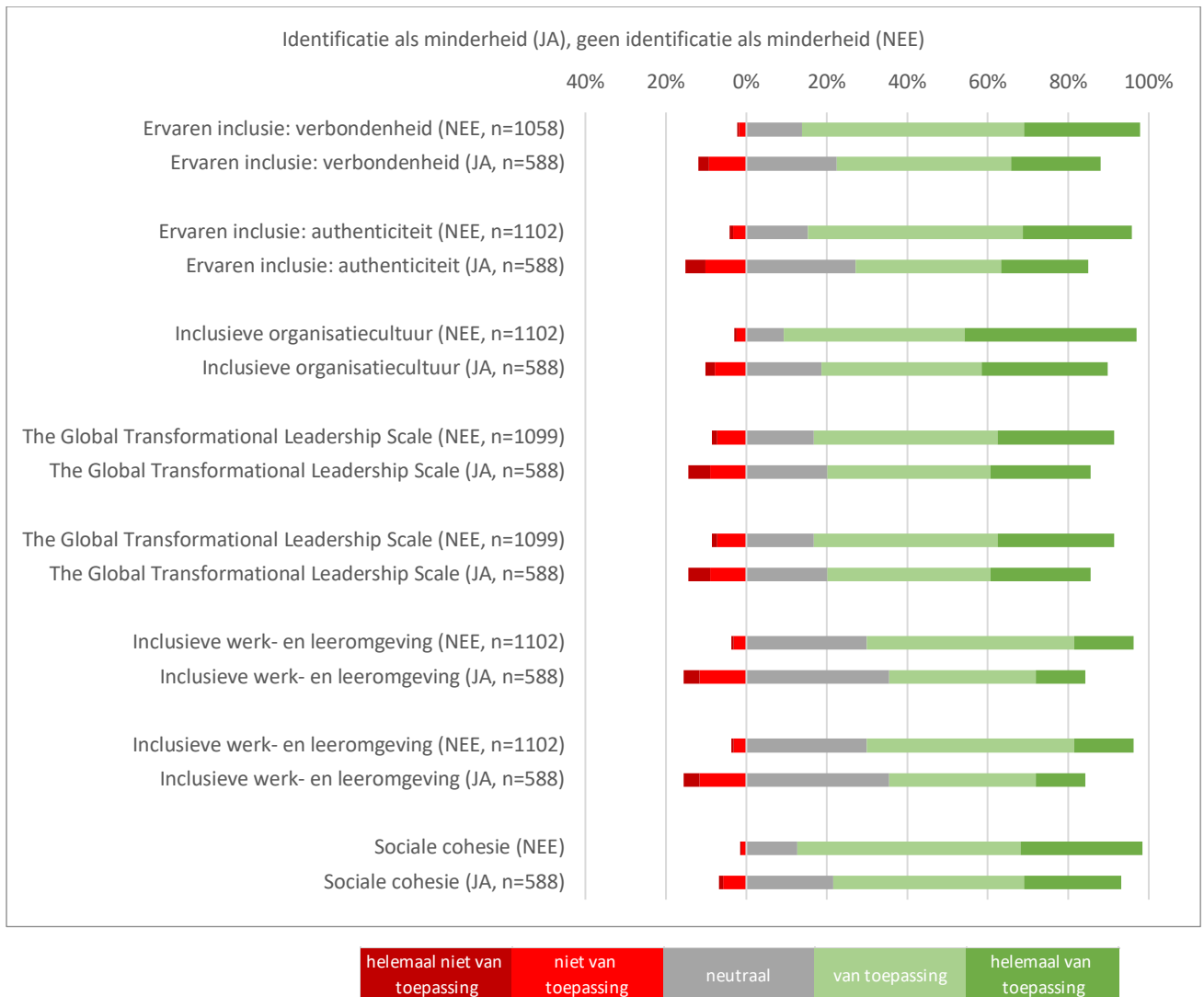
de respondenten (1.102 mensen, 62%) zich niet met een minderheidsgroep. Van het wetenschappelijk personeel identificeert 41,6 procent (415 respondenten) zich met een minderheidsgroep. Van het ondersteunend en beleidspersoneel identificeert 21,6 procent (173 respondenten) zich met een minderheidsgroep. Onderstaande grafiek laat zien hoeveel mensen zich met welke minderheidsgroepen identificeren.

Figuur 3. Identificatie minderheidsgroep alle respondenten in absolute aantallen



Figuur 4 zoomt in op de resultaten van mensen die zich identificeren met een minderheidsgroep. Daar is af te leiden dat dat zij minder inclusie ervaren dan mensen die zich niet als zodanig identificeren met minderheid.

Figuur 4. Ervaren inclusie: wel of geen identificatie met minderheid



Wetenschappelijk en ondersteunend en beleidspersoneel

In figuur 5 is te zien dat wetenschappelijk personeel over het algemeen minder inclusiviteit ervaart dan ondersteunend en beleidspersoneel. Het grootste verschil is te ontwaren bij de ervaren inclusie, inclusieve cultuur en intercultureel groepsklimaat.

Figuur 5. Ervaren inclusie: wetenschappelijk en ondersteunend en beleidspersoneel

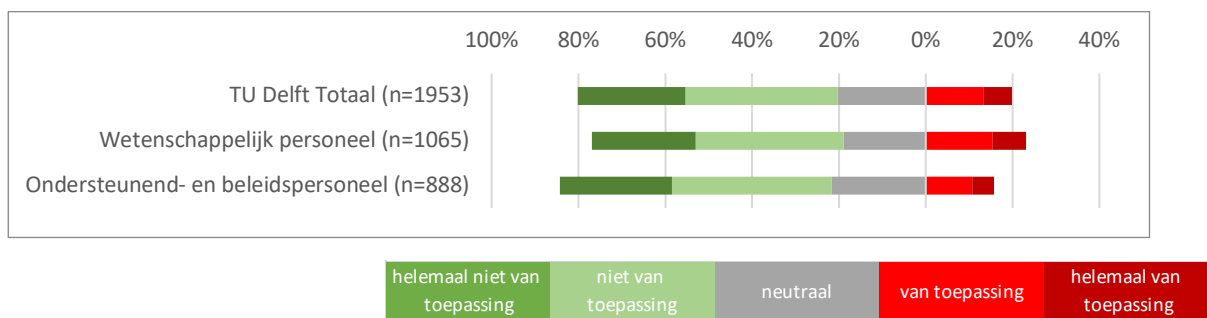


helemaal niet van toepassing niet van toepassing neutraal van toepassing helemaal van toepassing

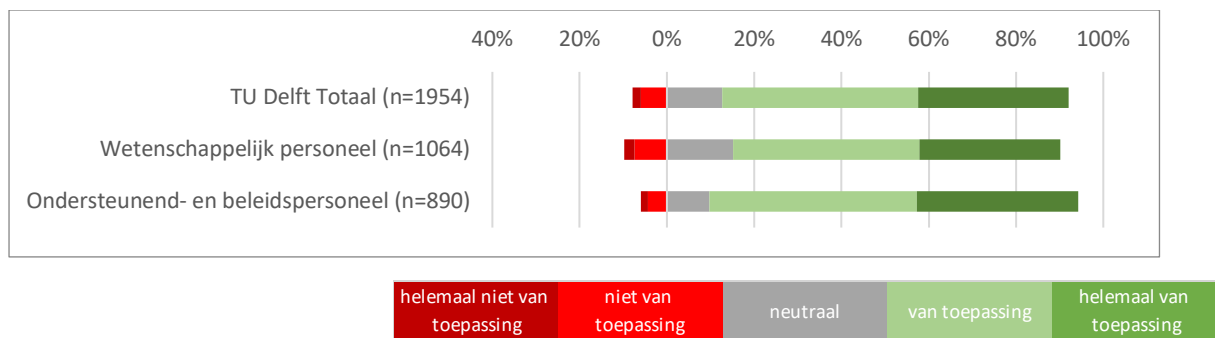
Psychologische veiligheid

Psychologische veiligheid is gemeten met behulp van twee vragen. Figuren 6 en 7 presenteren de resultaten van deze twee vragen voor wetenschappelijk en ondersteunend en beleidspersoneel. Opvallend is dat collega's over het algemeen ruimte voelen om elkaar om hulp te vragen. Daarnaast geeft ongeveer 20 procent van de respondenten aan dat ze onderling afwijzing tussen collega's ervaren omdat mensen anders zijn. Dit geldt meer voor wetenschappelijk dan voor ondersteunend en beleidspersoneel. Ongeveer 20 procent van de respondenten antwoordt op de vraag over afwijzing neutraal.

Figuur 6. Psychologische veiligheid: "Collega's wijzen anderen soms af omdat ze anders zijn"



Figuur 7. Psychologische veiligheid: "Het is gemakkelijk voor mij om collega's om hulp te vragen"



Over psychologische veiligheid maakten de respondenten de volgende opmerkingen:

"Anders zijn wordt binnen mijn team gewaardeerd, maar hoger in de organisatie verdwijnt die waardering."

“Als man die zich aangetrokken voelt tot andere mannen, heb ik niet het idee gehad daarvoor benadeeld te worden door mijn directe collega’s. Ik ben soms wel bang om aan de studenten waar ik veel mee werk dat te laten merken.”

“De mate van onveiligheid ligt met name bij het management. Juist het plezier in het werk wordt ondervonden bij de collega’s in het horizontale vlak of daaronder. De continue spanning zit op de bovenliggende laag.”

“Ik had graag ergens veilig en anoniem iets willen melden over mijn slechte ervaring [...] Ik zou graag meer details willen geven, maar heb deze uiteindelijk weggehaald.”

“I do not feel safe to report incidents.”

“Het gaat vooral over gespreksonderwerpen waar ik me niet veilig bij voel. Wanneer mensen (vaak witte mannen) in een ‘gezellige’ sfeer grappen maken over minderheden, komt dit altijd als onveilig over.”

“Debates about reducing the number of international students in the Netherlands make me feel very uncomfortable. I wish TU Delft would take a clearer stance in public debates stating that international students and staff are always welcome and enrich educational and professional environments.”

“Er is gelijkheid en begrip tot een bepaalde hoogte. Ben je net te anders, dan is het lastig om begrepen te worden of aansluiting te vinden. Ik merk ook dat sommige collega’s moeite hebben om internationale collega’s toe te laten.”

“Ik heb altijd met veel plezier hier gewerkt. Maar er is wel ongelijkheid in behandeling tussen personeel met een vaste aanstelling en tijdelijke contracten of PhD’s met studiebeurzen.”

“Dutch people only talk to Dutch people. [...] Paternalism towards expats, treating them as cute and innocent, not as equal professionals.”

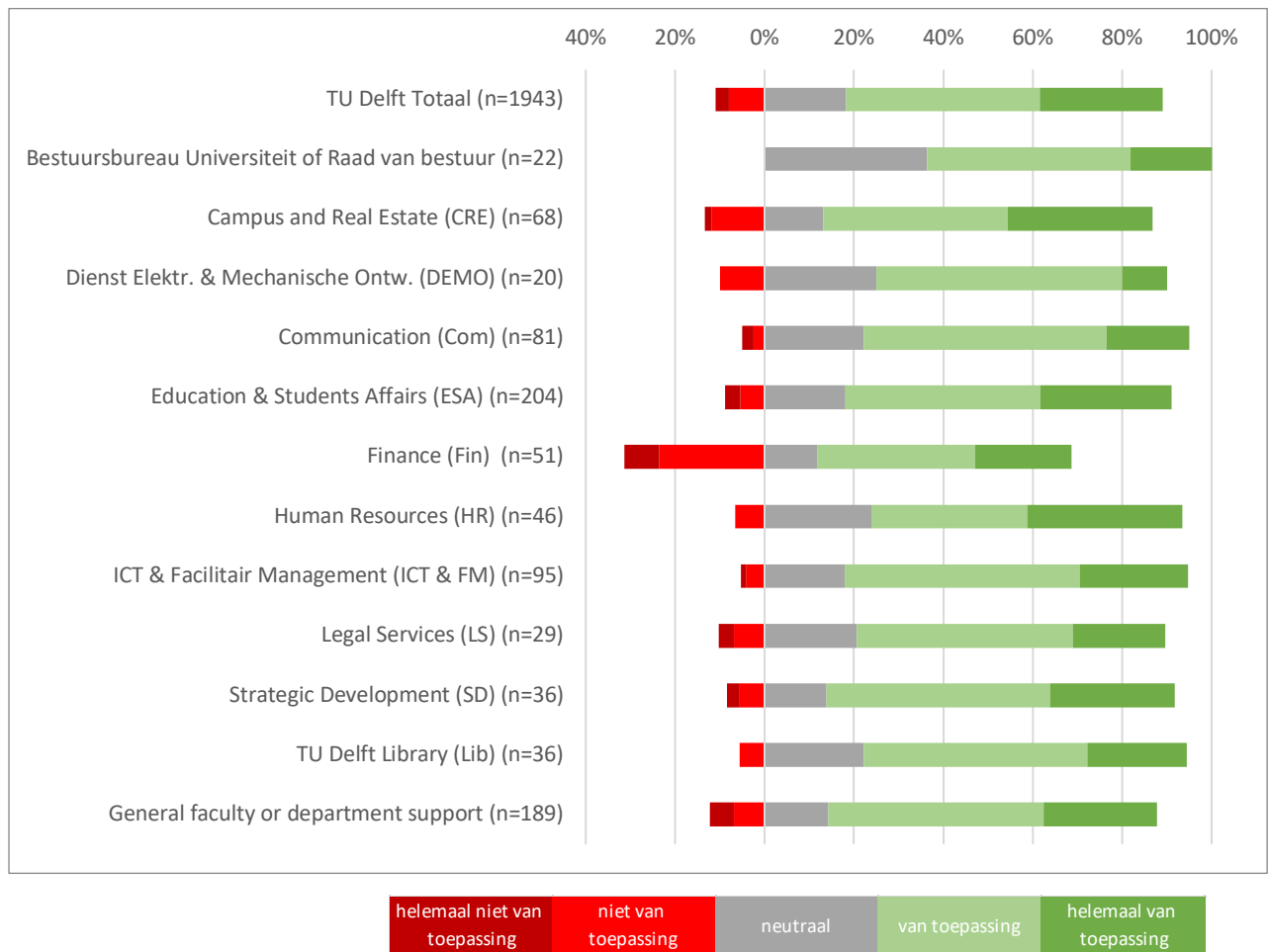
“Vrouwen worden vaak aangesproken als meisje of er worden stereotype opmerkingen gemaakt.”

“I have heard comments in the vicinity that they are doing me almost a favour by allowing me to be in their country. I get often confused with another colleague of similar ethnicity. I hear dismissive comments and generalizations about my cultural background.”

Leiderschap

Wij hebben de respondenten gevraagd hoe zij het leiderschap ervaren op het werk. Daarbij hebben we het accent gelegd op transformationeel leiderschap aangezien binnen de leiderschapstheorie deze leiderschapsstijl in relatie wordt gebracht met een inclusieve werkomgeving (Çelik, 2018). Transformationele leiders leggen de nadruk op het vinden van nieuwe manieren van werken en het gebruik van verschillende perspectieven om problemen op te lossen. Zij hebben oog voor individuele kenmerken van medewerkers. Zij weten het evenwicht te vinden tussen het optimaal enthousiasmeren en laten participeren van alle medewerkers (Northouse, 2018; Kim, 2017). De directie Finance scoort in vergelijking met andere directies en OBP binnen faculteiten het laagst op transformationeel leiderschap (zie figuur 8). Bijlage B geeft de resultaten op faculteitsniveau en voor verschillende wetenschappelijke functies weer. Hierin scoort Luchtvaart- en ruimtevaarttechniek het laagst op transformationeel leiderschap in vergelijking met andere faculteiten.

Figuur 8. Transformationeel leiderschap: directies en OBP binnen faculteiten



Over leiderschap plaatsten de respondenten meerdere opmerkingen:

“Alles valt of staat naar mijn beleving met hoe de leiders hun rol innemen, en of vanuit top-down een sociaal veilige mindset en gedrag wordt gestimuleerd.”

“As a PhD, we are told all the time that any problem we have should be directly communicated to the supervisor. However, supervisors often handle working-environment-related problems so badly that the problems become worse.”

“Het management is eerder tijdrovend voor de werkvloer dan ondersteunend. De werkvloer is overvraagd. Het management is druk met ‘managen’ maar staat niet ten dienste van de werkvloer.”

“Attempts are being made to change the negative aspects of the well-established ‘Full-Professor-Club’ dominated culture. Nevertheless, actions are, in most cases, make-up. This is because the same people contributed to/allowed the problems.”

“When I joined TU Delft, my daily supervisor has not welcomed me. My daily supervisor was strange with me. In addition, my daily supervisor threatened my GO decision, which has resulted in different psychological problems for me. I’m struggling now from [personal, red.], thanks to my daily supervisor.”

“Het management speelt soms politieke spelletjes over de rug van medewerkers, roddelt over prestaties van medewerkers zonder ze hier zelf over te informeren, neemt besluiten waarbij de persoon die het aangaat, dat het laatst te horen krijgt.”

“I have tried to discuss these things, but I don't think that I have been taken seriously. Managers look to the other direction or start arguing that the fault is in me.”

“Ik heb de ongewenste seksueel getinte opmerkingen en gedrag aangekaart bij mijn leidinggevende, de reactie was: ‘doe maar niet meer vriendelijk tegen bepaalde mannen. Die denken dan al snel dat ze kans bij je maken’.”

“I’ve reported bullying or inappropriate comments to the supervisor with no consequence on the bully.”

“I have reported harassment and bullying to my supervisors – however, as far as I’m aware, no measure has been taken, despite that several people have been the victim of the harasser.”

“De leidinggevende die mij probeerde weg te pesten, eerst op een indirecte manier en daarna door manipulatief beoordelingsgesprekken te “misbruiken” om mij een slechte kwalificatie te geven.”

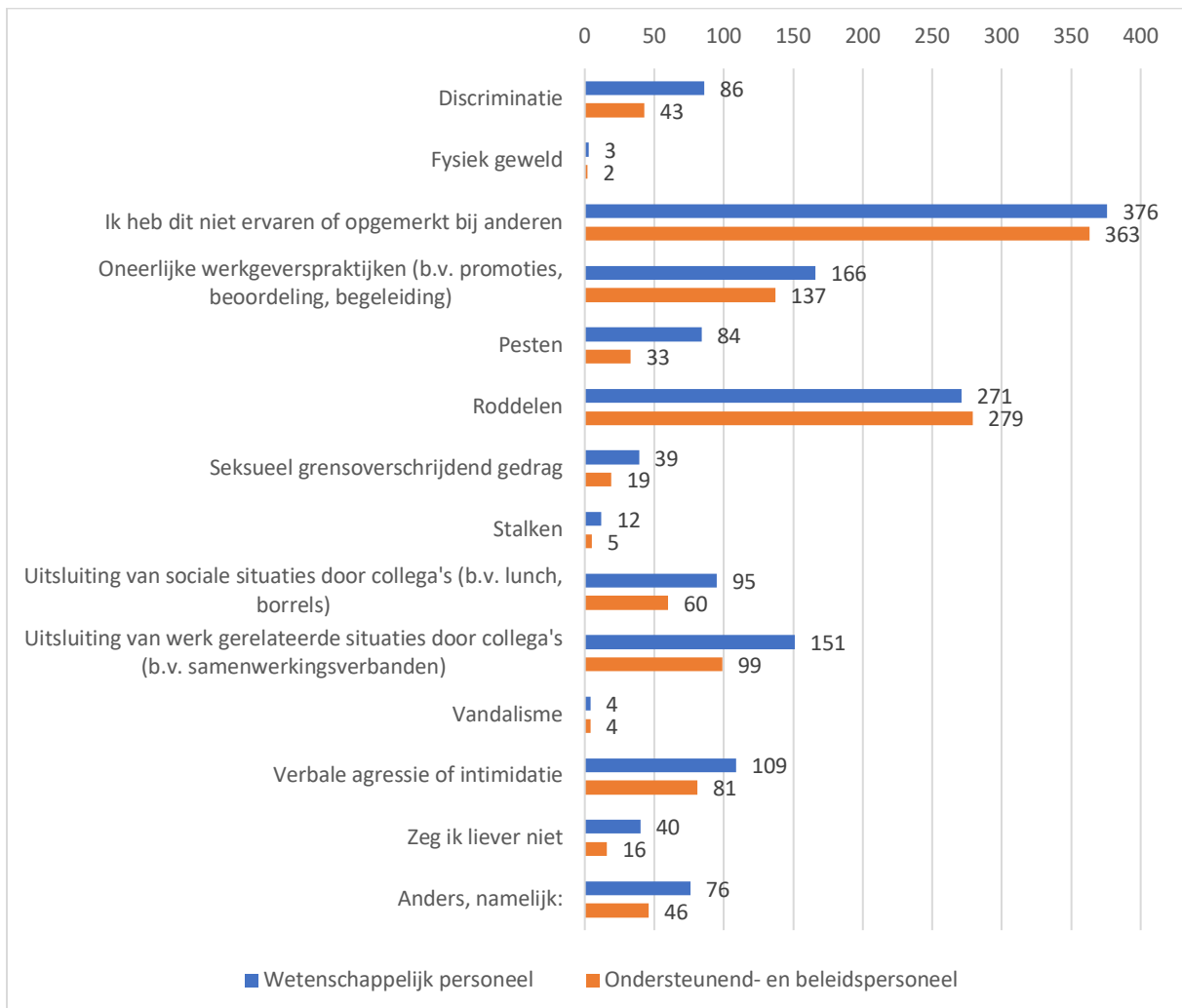
Respondenten die zich identificeren met de minderheid geven commentaar op de machtspositie van de supervisor en promotor en dat ze hierdoor benadeeld worden. Ook

melden ze vriendjespolitiek waar te nemen. Daarbij heeft een deel van de respondenten het gevoel dat er voorkeur gegeven wordt aan mannen en aan witte Nederlanders, en dat ervaring van mensen vanuit andere landen en culturen minder wordt gewaardeerd.

Ongewenst gedrag

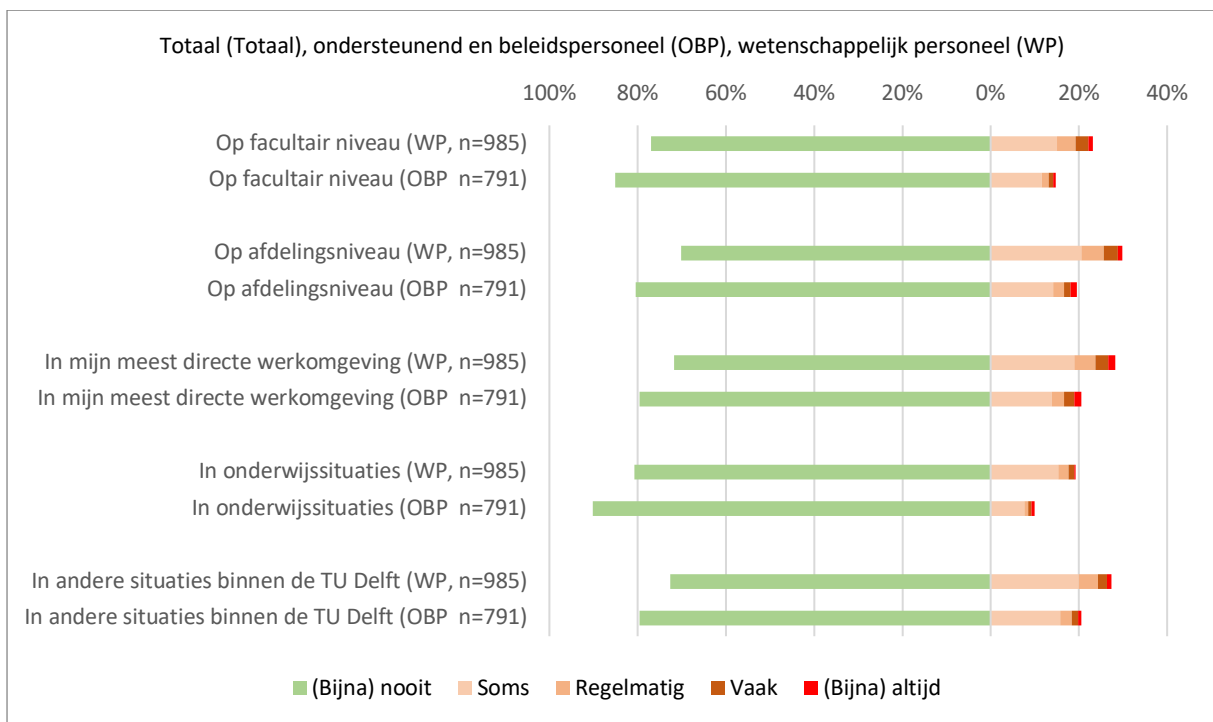
In de survey is gevraagd naar verschillende vormen van ongewenst gedrag. Figuur 9 laat zien hoeveel personen het afgelopen jaar een vorm van pesten, uitsluiting en of discriminatie hebben opgemerkt of zelf meegemaakt. Respondenten hadden de mogelijkheid om maximaal drie vormen van ongewenst gedrag te kiezen.

Figuur 9. Ervaren vormen van ongewenst gedrag: wetenschappelijk en ondersteunend en beleidspersoneel



In figuur 10 is te zien dat het wetenschappelijk personeel in vergelijking met het ondersteunend en beleidspersoneel vaker een vorm van ongewenst gedrag opgemerkt of zelf meegemaakt heeft.

Figuur 10. Ervaring ongewenst gedrag: wetenschappelijk en ondersteunend en beleidspersoneel

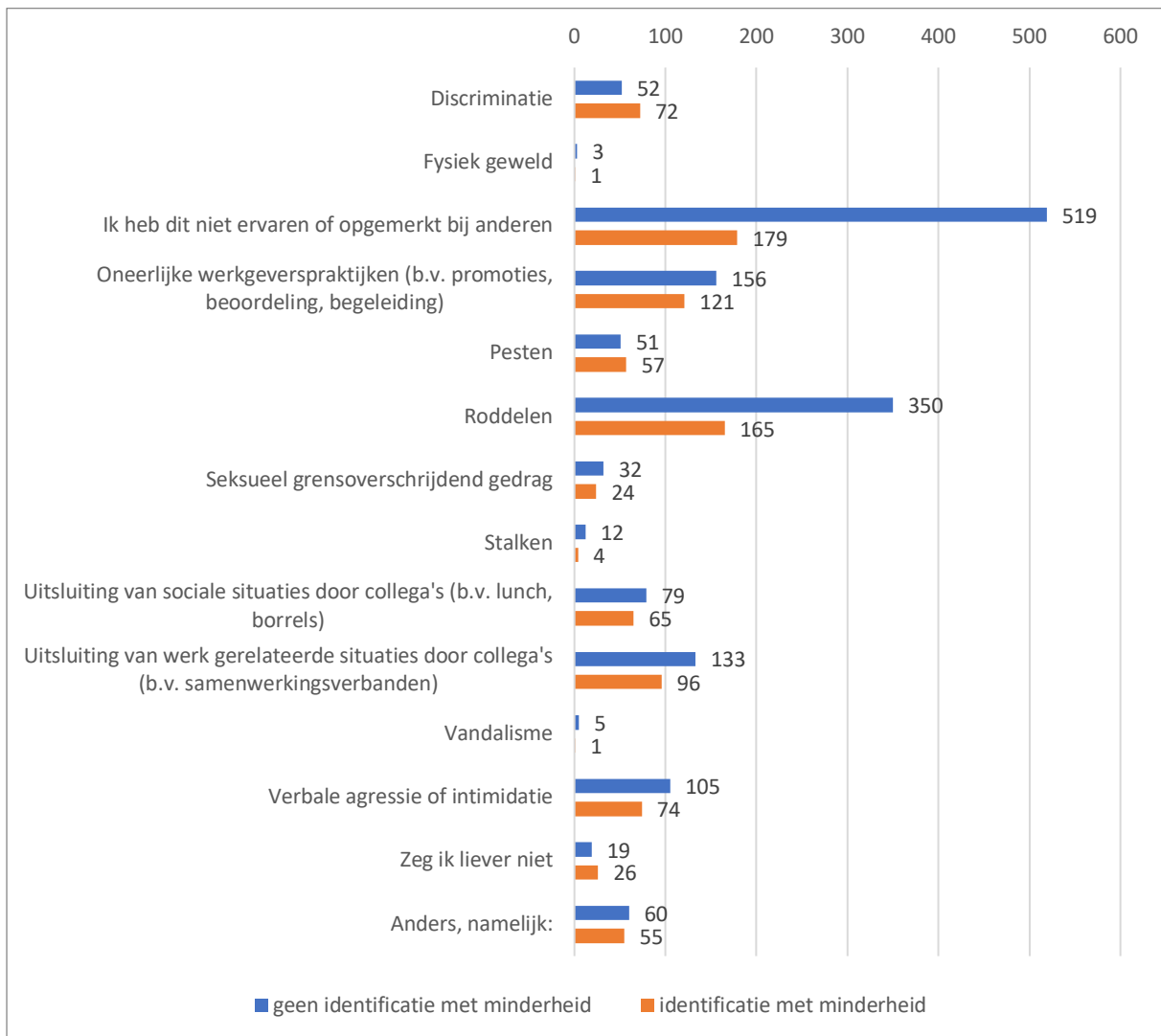


Figuur 11 toont aan dat 698 respondenten geen ervaring hebben met ongewenst gedrag.

Hiervan identificeren 519 mensen zich niet met een minderheid en 179 wel.

De top drie meest voorkomende vormen van ongewenst gedrag die de respondenten hebben meegemaakt zijn roddelen, oneerlijke werkgeverspraktijken, en uitsluiting van werk gerelateerde situaties.

Figuur 11. Ervaren vormen van ongewenst gedrag: wel of geen identificatie met minderheid



Over ongewenst gedrag hebben de respondenten de volgende ervaringen opgeschreven:

“Ook NL medewerkers worden klein gehouden, buitengesloten, etc.”

“Het pestgedrag wat ik ervaar en opmerk, komt grotendeels door de hiërarchie van de academische wereld.”

“I have experienced comments from male colleagues from my group based on my looks: That made me feel slightly uncomfortable. Also, I have been sized up down-up a few times during the conversation like the colleague found me attractive. I have heard from female colleagues

that they are subject to patronising and condescending behaviour by male colleagues with more senior positions.”

“I found really discrimination about colour skin with the maintenance workers at TU and the users (students/staff) of the university. Few people treat them as equals.”

“You cannot be an international university by simply having high international enrolments. You have to promote international people equally across the board.”

“Het gaat eigenlijk standaard om micro-agressies, waarbij een grapje werd gemaakt dat eigenlijk niet grappig was voor het individu, of er aannames gedaan werden over iemand gebaseerd op bijvoorbeeld etniciteit.”

“De discriminatie is voornamelijk van de oudere garde collega`s waar de discriminatie wordt gezien als humor. Dit gaat meestal achter de rug om.”

“Medewerker liet zich tegenover mij enigszins laatdunkend uit over mensen van bepaalde afkomst.”

“Discriminatie o.b.v. ik als vrouwelijke collega eruit zie: opmerkingen over kleding of intelligentie o.b.v. de haarkleur.”

“Het behandelen van vrouwelijke PhD’s als de koffiejuffrouw, vrouwelijke onderzoekers niet serieus nemen. Het zijn vaak kleine opmerkingen, zoals; ‘oh dat zijn allemaal vrouwen, daar kunnen we dan niet al te veel van verwachten.”

“[...], but they did not include me in their working group even though I had the most expertise.”

“I generally experience verbal intimidation, teasing, under valuing.”

“I have witnessed a lot of inappropriate behaviour. One professor in particular ogles female colleagues blatantly, and stares at them as they walk past. A technician has also made very inappropriate comments about my race, about immigrant in the Netherlands (and how we are not welcome), and about my physical appearance. My supervisor has made many unacceptable comments about my gender and race, and has singled me out on more than one occasion due to these factors. He has yelled at me and hurled insults on multiple occasions.”

“Ik heb een paar jaar geleden een uitdaging waar ik om vroeg niet gekregen, omdat ik waarschijnlijk over een paar maanden toch weer zwanger zou zijn.”

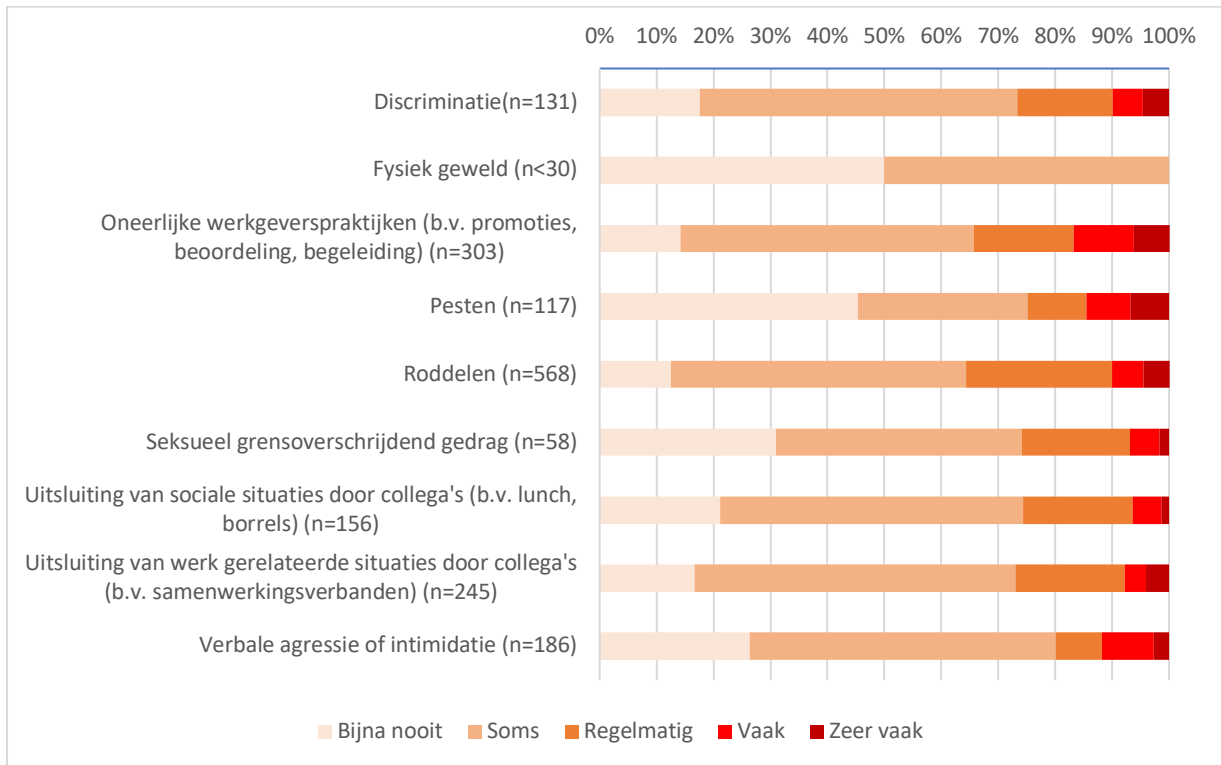
“Mannelijke collega’s worden sneller serieuzer genomen ongeacht hun opleiding en/of werkervaring. Terwijl je als vrouw vaak niet geloofd wordt of als serieuze gesprekspartner gezien wordt.”

Verder hebben wij respondenten gevraagd *hoe vaak* zij een bepaalde vorm van ongewenst gedrag hebben meegemaakt of opgemerkt. De resultaten hiervan zijn weergegeven in figuur 12. Roddelen, oneerlijke werkgeverspraktijken en uitsluiting van werkgerelateerde situaties komen volgens respondenten frequenter voor.

De respondenten die zich identificeren als minderheid noemen discriminatie, uitsluiting van sociale activiteiten, uitsluiting van werk en verbale agressie en intimidatie vaker dan de respondenten die zich niet met de minderheid identificeren. De frequentie van de overige vormen van ongewenst gedrag is nagenoeg vergelijkbaar voor alle respondenten, ongeacht hun identificatie met een minderheidsgroep. Een overzicht van de resultaten is opgenomen in bijlage E.

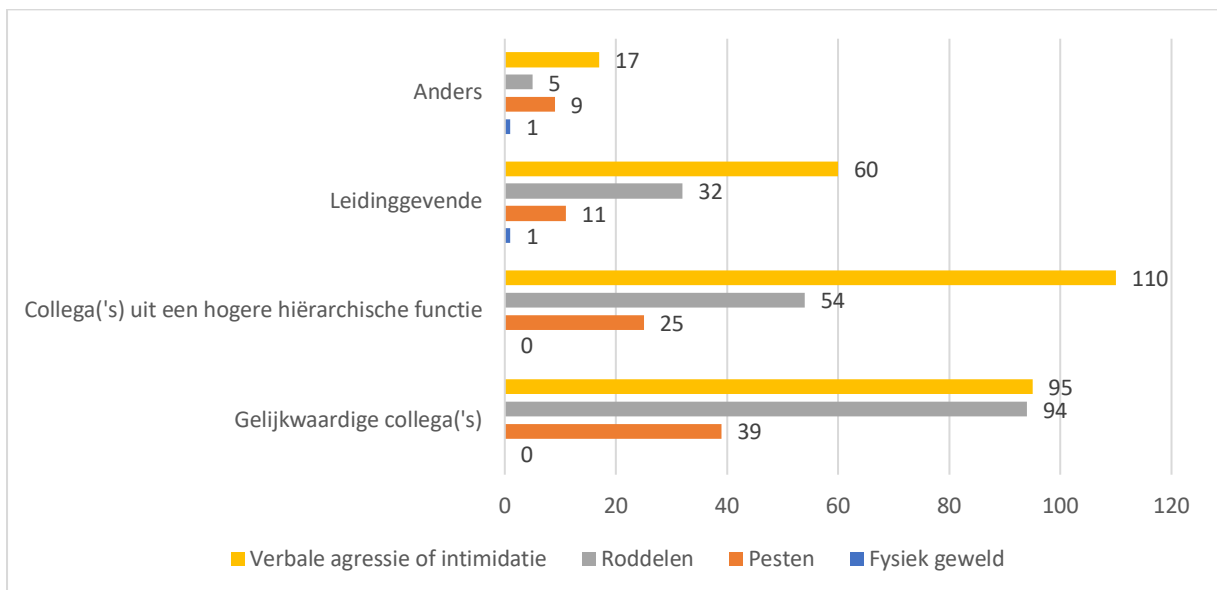
De respondenten die zich identificeren met de minderheid hebben opmerkingen gemaakt over discriminatie op basis van etniciteit en geloof. Discriminatie op basis van gender wordt door alle respondenten genoemd. Ook constateren we enige terughoudendheid bij enkele respondenten om iets te zeggen over ongewenst gedrag of discriminatie omdat ze vrezen voor consequenties. Voorbeelden van deze consequenties zijn dreiging met ontslag, geen promotie en niet mee mogen doen met projecten.

Figuur 12. Frequentie ervaring vormen van ongewenst gedrag



Wij hebben aansluitend gevraagd welke collega's het ongewenste gedrag vertonen. Figuur 13 toont aan dat het vertonen van verbale agressie het meeste voorkomt bij collega's uit een hogere hiërarchische positie. Roddelen en pesten zien de respondenten het meest bij gelijkwaardige collega's.

Figuur 13. De personen die ongewenst gedrag vertonen in aantallen



Op de vraag welke subvormen van ongewenst gedrag respondenten ervaren of opgemerkt hebben, wordt discriminatie op basis van nationaliteit en etnische afkomst het meest gerapporteerd (tabel 2). Bij oneerlijke werkpraktijken worden genoemd: het niet-toekennen van promoties en gebrek aan erkenning van werkzaamheden, zoals auteurschap bij bijdragen. Bij grensoverschrijdend gedrag gaat het vooral om seksueel getinte opmerkingen. De meest voorkomende uitsluitingsvorm is niet meegevraagd worden bij pauzes of borrels.

Tabel 2. Subvormen van ongewenst gedrag²

Discriminatie	N
Genderidentiteit	19
Geslacht	54
Seksuele geaardheid	15
Nationaliteit	73
Etnische afkomst	61
Huidskleur	21
Religie	21
Leeftijd	13
Zwangerschap of ouderschap	16
Neurodiversiteit	9
Arbeids- of functie-uitdaging	6
Oneerlijke werkgeverspraktijken	
Het oneerlijk toekennen of miskennen van promoties	163
Oneerlijke of onrechtvaardige beoordelingsgesprekken	121
Ongelijke beschikbaarheid van (goede) begeleiding	111
Ongelijke beschikbaarheid van resources (bijv. trainingen, materiaal, etc.)	83
Gebrek aan erkenning van werkzaamheden en bijdrages (bijv. auteurschap, bijdrage aan projecten en werkgroepen, etc.)	155
Niet toegevoegd worden aan werkgroepen of samenwerkingsverbanden, ondanks dat dit wat ervaring of expertise betreft wel logisch zou zijn	82

² In de vervolgvragen in de enquête is voor fysiek geweld alleen doorggevraagd in de Nederlandse vragenlijst. Verder is niet dieper ingegaan op vormen van vandalisme en stalken. Bij sociale uitsluiting en fysiek geweld is alleen in de Nederlandse vragenlijst gevraagd wie het gedrag vertoonde. Door een technische fout is er niet doorggevraagd in de Engelstalige vragenlijst.

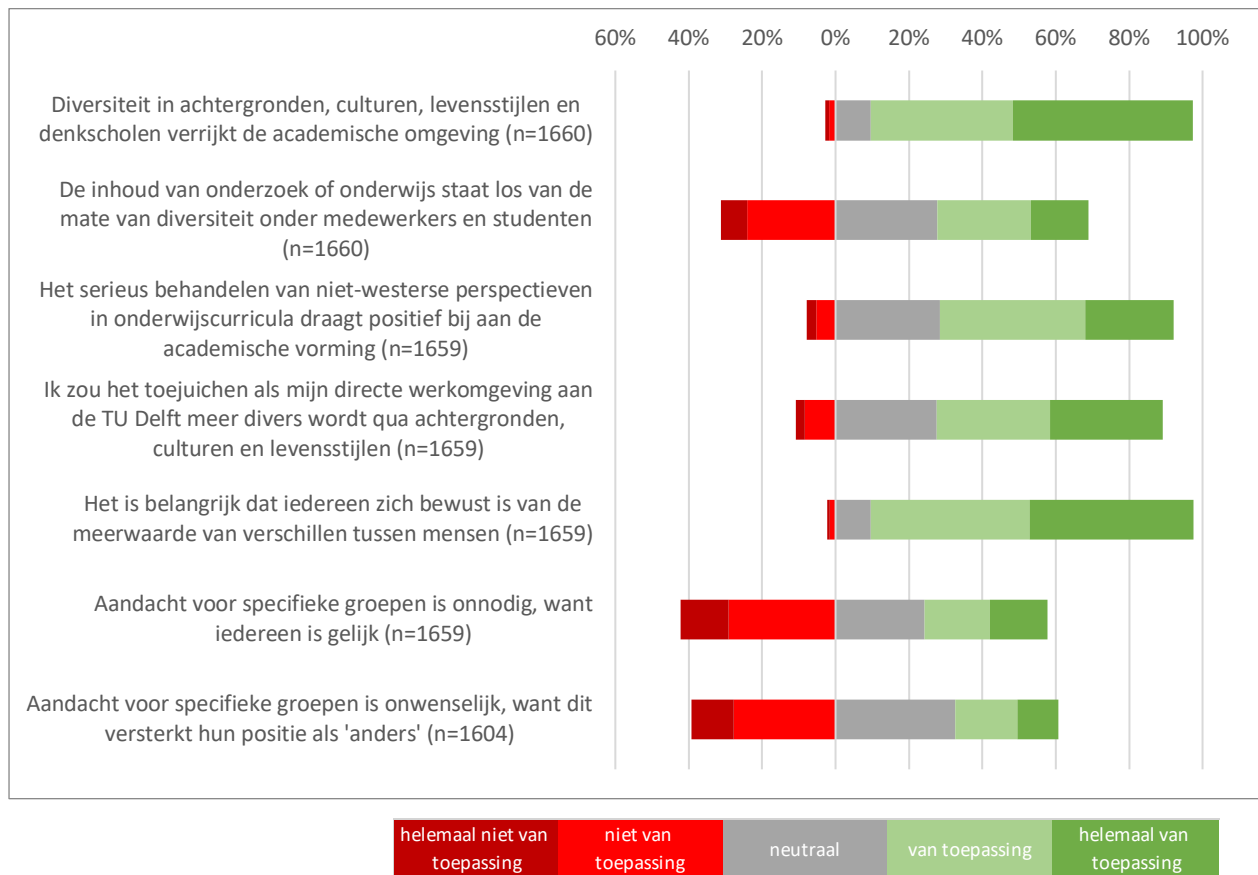
Seksueel grensoverschrijdend gedrag	
Seksueel getinte opmerkingen	41
Ongewenste aanrakingen of fysiek contact	17
Ongewenst bespreken van seksuele relaties/verhalen/fantasieën	15
Onwelkome seksuele avances	16
Fysiek seksueel geweld	2
Uitsluiting van sociale situaties door collega's (b.v. lunch, borrels)	
Niet meegevraagd worden voor lunch- of koffiepauzes	89
Niet geïnccludeerd worden bij 'koffieautomaatgesprekken'	61
Niet uitgenodigd worden voor borrels of andere sociale activiteiten	76
Het niet aanpassen van sociale activiteiten op alle mogelijke deelnemers (bijvoorbeeld: vegetarische en alcoholvrije opties)	47
Uitsluiting van werkgerelateerde situaties door collega's (b.v. samenwerking)	
Uitsluiting van samenwerkingsverbanden	162
Uitsluiting van werkgroepen/boards	93
Uitsluiting van meewerken aan beursaanvragen	49
Uitsluiting van (het geven of vormgeven van) onderwijsactiviteiten	46
Het niet-aanpassen van werkgerelateerde situaties op alle mogelijke deelnemers	53

Diversiteit

Wij hebben de respondenten gevraagd welke aspecten van diversiteit zij belangrijk vinden binnen de TU Delft. Ook is gevraagd naar de rol van de organisatie bij de aanpak van diversiteit en uitsluiting. Uit figuur 14 kunnen we afleiden dat de meeste respondenten diversiteit van waarde vinden voor de academische omgeving en dat het belangrijk is dat iedereen zich hiervan bewust is. Er wordt wisselend gedacht over aandacht voor specifieke groepen.

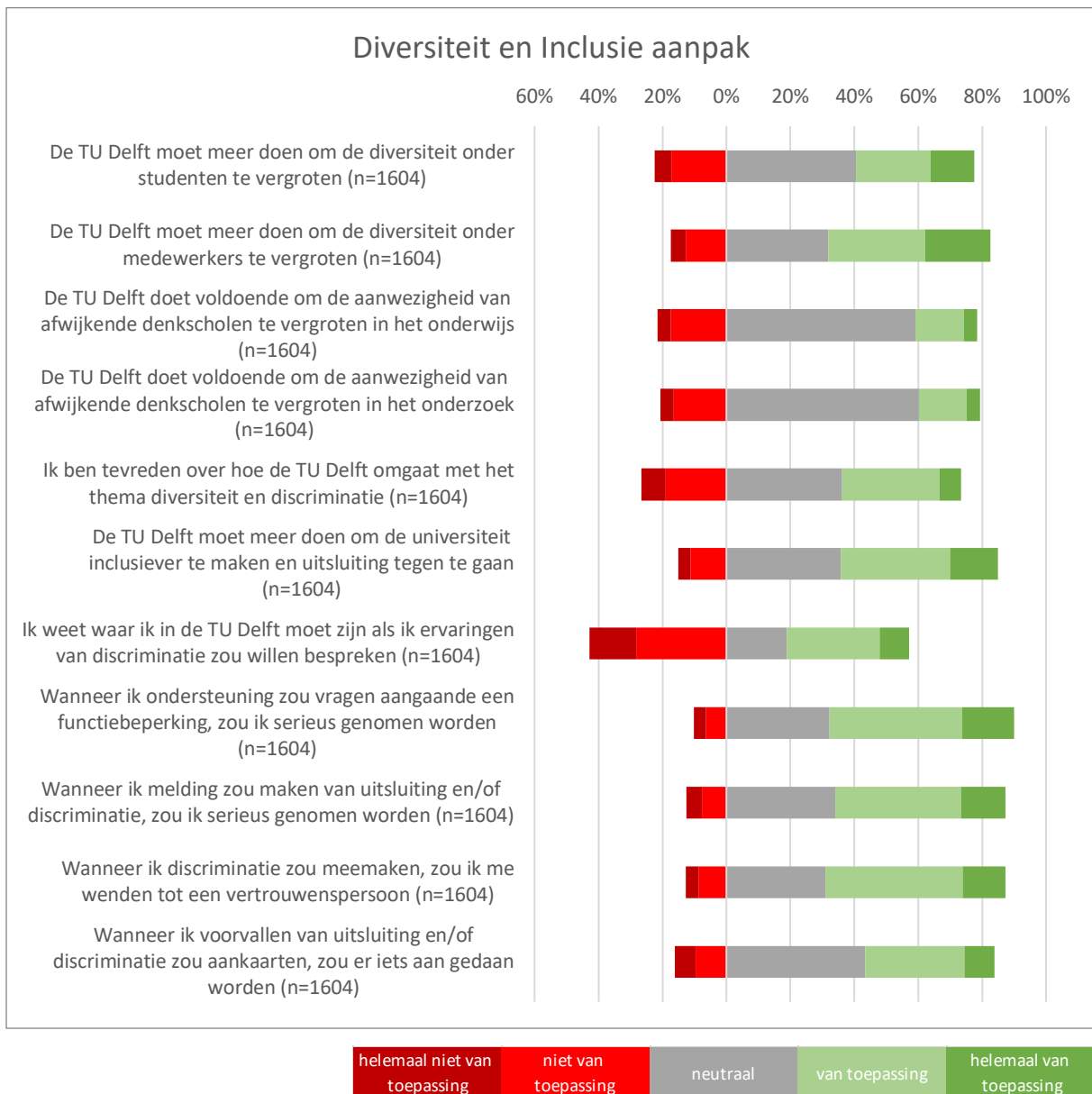
Door middel van een T-toets zijn we nagegaan of er significante verschillen zitten in de waardering van diversiteit door wetenschappelijk en niet-wetenschappelijk personeel. Uit de antwoorden is af te leiden dat er alleen voor de laatste twee vragen een significant verschil bestaat. Dat wil zeggen dat het wetenschappelijk personeel significant meer dan ondersteunend en beleidspersoneel aangeeft dat er aandacht nodig is voor specifieke groepen bij het bevorderen van diversiteit en inclusie.

Figuur 14. De waardering van diversiteit binnen TU Delft



Figuur 15 visualiseert hoe respondenten de rol van TU Delft bij de aanpak van diversiteit en uitsluiting zien. Hieruit is af te leiden dat een groot deel van de respondenten neutraal scoort. Hoewel een grote groep vindt dat de TU Delft meer moet doen om de diversiteit onder studenten en medewerkers te vergroten, is er ook een groep (circa 20 procent) die dat niet vindt. Ongeveer 30 procent van de respondenten verklaart niet tevreden te zijn over de wijze waarop de TU Delft omgaat met het thema diversiteit en discriminatie. Ruim 40 procent van de respondenten weet niet waar ze moeten aankloppen om ervaringen met discriminatie te melden.

Figuur 15. De rol van de TU Delft m.b.t. diversiteit en inclusie



Hieronder staan enkele citaten van respondenten over de diversiteitsaanpak:

“Het begrip voor de rooster-eisen van een kolvende collega was dusdanig belabberd dat kolven nagenoeg onmogelijk gemaakt werd. Op die manier jagen we de paar vrouwelijke collega’s die we hebben weer weg.”

“Het is opvallend dat het MT van de faculteit waar ik vanuit mijn directie voor werk, vooral uit blanke mannen van middelbare leeftijd bestaat.”

“I only did it [report an incident] once. I was threatened with dismissal. I will not make that mistake again.”

Een ander opvallend punt op basis van de opmerkingen van respondenten is de ontevredenheid over de behandeling van gebeurtenissen rond diversiteit, inclusie en discriminatie. Onderstaand zijn citaten van respondenten die kritisch en wantrouwend zijn. Deze punten hebben betrekkingen op verwachtingen en rol van HR en van leidinggevenden.

“HR is er niet voor het personeel maar voor het management. Je kunt dus maar beter gewoon je mond houden.” – Respondent identificeert zich met meerderheid.

“Mijn vorige leidinggevende roddelde openlijk over haar team en zette mensen tegen elkaar op. Ze heeft de organisatie verlaten. Helaas zat HR echt te slapen en kon de decaan ook wel wat beter optreden.” – Respondent identificeert zich met meerderheid.

“I would not report it because I do not trust that HR will be on my side. The departmental secretaries have found out details that I told HR (and only HR) in confidence.” – Respondent identificeert zich met meerderheid.

“Because of my previous experiences, I have asked during my introductory HR meeting when I first started working at TU Delft where I can go and who I can talk to in case of problems with colleagues or supervisors. I do not believe I received a satisfactory answer.” – Respondent identificeert zich met minderheid.

“Zolang een decaan mag besluiten of iemand blijft, zal hij altijd voor de dader kiezen en niet voor het slachtoffer. Er moet een beter en slagvaardiger HR-apparaat komen. Hoogleraren overtreden iedere HR-regel.” – Respondent identificeert zich met minderheid.

Verder viel op dat drie respondenten aandacht voor diversiteit en inclusie als tijdverspilling zien, niet nuttig of woke vinden. Daarentegen benadrukt een groot deel van respondenten het belang en de urgentie van het vraagstuk. Ze hopen dat er een beweging op gang komt binnen de universiteit. De eerste twee vragen in figuur 15 benadrukken dat de respondenten meer aandacht voor diversiteit binnen de TU Delft belangrijk vinden.

4. Conclusies

Bij de TU Delft staat de cultuurverandering binnen de organisatie hoog op de prioriteitenlijst en daarom heeft zij dit onderzoek naar inclusiebeleving laten verrichten. Om haar maatschappelijke taak adequaat uit te voeren en een respectvolle, toegankelijke en inclusieve TU Delft-gemeenschap te stimuleren, zijn inzichten van medewerkers en de studenten essentieel. Door de aanstelling van een chief diversity officer heeft het universiteitsbestuur de inspanningen geïntensiveerd om diversiteit en inclusiviteit structureel te monitoren en systematisch beleid en aanpak te ontwikkelen.

Hoe inclusief haar medewerkers de TU Delft als organisatie ervaren en hoe het gevoel van inclusie bevorderd kan worden, staan centraal in dit onderzoek. Op deze vragen zijn antwoorden gezocht met behulp van een enquête onder medewerkers.

1.582 medewerkers hebben de vragenlijst volledig ingevuld. De citaten zijn afgeleid uit de opmerkingen die sommige respondenten hebben achtergelaten bij het invullen van de vragenlijst.

Hieronder volgt een opsomming van voornamelijk conclusies uit dit onderzoek. De overall scores laten zien dat tussen de 70 en 76 procent van de respondenten positief is over de ervaring van inclusie (zie figuur 2). We constateren ook dat er een groep tussen de 24 en 30 procent neutraal is over inclusiegevoel of een negatieve inclusiebeleving heeft. Verder blijkt dat de meerderheid van de respondenten (tussen de 70 en 90 procent afhankelijk van het organisatieonderdeel) vrijwel nooit zelf ongewenst gedrag heeft ervaren. Daartegenover staat dat 15 en 30 procent van de respondenten ongewenst gedrag in de werkomgeving ervaart. Als meest voorkomende vormen van ongewenst gedrag worden genoemd: roddelen, niet uitgenodigd worden voor sociale activiteiten, niet toekennen van promoties, oneerlijke beoordelingen en uitsluiting bij projecten. Uit dit onderzoek komt naar voren dat medewerkers meer aandacht vragen voor de aanpak van ongewenst gedrag, in het bijzonder bij medewerkers in machtsposities. Enkele medewerkers ervaren dat negatieve uitspraken over bepaalde groepen, bijvoorbeeld op basis van genderidentiteit of afkomst, gedoogd worden door leidinggevenden of dat signalen van ongewenst gedrag niet naar tevredenheid afgehandeld worden. Sommige medewerkers ervaren daardoor uitsluiting. Dit komt meer voor onder wetenschappelijk dan onder ondersteunend en beleidspersoneel.

Verder laat dit onderzoek zien dat de afhandeling van klachten een aandachtspunt is. Ongeveer 41 procent van de respondenten heeft vertrouwen in de afhandeling en aanpak van voorvallen van uitsluiting of discriminatie die zij zouden aankaarten. Circa 16 procent van de respondenten denkt niet dat dit gebeurt. Uit het onderzoek valt deels te concluderen dat de medewerkers ontevreden zijn over de wijze waarop signalen en klachten rond uitsluiting en ongewenst gedrag worden opgepakt. Sommigen wijzen op de rol van de HR-afdeling en de vertrouwenspersonen, en anderen weer op de rol van leidinggevenden. Ongeveer 43 procent van de respondenten weet niet waar ze moeten zijn als ze ervaringen met uitsluiting willen bespreken.

Een ander aandachtspunt betreft de ervaren inclusie van medewerkers die zich identificeren met een minderheidsgroep. Een derde van alle respondenten identificeert zich met een of meer minderheidsgroepen, zoals vrouw in een overwegend mannenomgeving, vanwege een bepaalde culturele achtergrond of etniciteit, als expat of behorend tot de LHBTI+-gemeenschap. De inclusiebeleving op alle gemeten aspecten blijkt bij deze groep significant lager te zijn dan bij medewerkers die zich niet identificeren met een minderheidsgroep. Vooral het gevoel erbij te mogen horen en het kunnen laten zien van de eigen authenticiteit, verdienen extra aandacht voor deze groep. Dit inzicht uit het onderhavige onderzoek komt overeen met de bevindingen van eerdere onderzoeken naar inclusiebeleving van mensen bij andere organisaties: mensen die tot de minderheidsgroepen behoren ervaren minder inclusie (Ministerie van OCW, 2021). Voor een internationale organisatie als de TU Delft is dit meer dan noodzakelijk om in de toekomst medewerkers aan te trekken en aan zich te binden. Dat wil niet zeggen dat beleid en interventies zich enkel specifiek op minderheidsgroepen dienen te richten. Uit de citaten is af te leiden dat sommige medewerkers die zich identificeren met de meerderheid, niet altijd zichzelf kunnen zijn of geen waardering ervaren van collega's en leidinggevenden. Dit geldt zowel voor wetenschappelijk als voor ondersteunend en beleidspersoneel. Wetenschappelijk personeel blijkt in vergelijking tot ondersteunend en beleidspersoneel, minder een inclusiecultuur te ervaren. Mogelijk heeft dit te maken met het feit dat het wetenschappelijk personeel diverser is qua samenstelling van mensen die zich identificeren met een van de minderheidsgroepen.

Ten slotte laat dit onderzoek zien dat leidinggevenden bij het bevorderen van inclusieve cultuur en de aanpak van ongewenst gedrag telkens weer een belangrijke rol spelen. Zij

blijken cruciaal te zijn voor ondersteuning, facilitering en ontwikkeling van diversiteit en een inclusieve werkomgeving. Wanneer zij het belang van diversiteit benadrukken en oog hebben voor verschillen, voelen medewerkers zich meer betrokken bij en verbonden met de organisatie dan wanneer dat niet het geval is (Gündemir et al., 2017; Çelik, 2018). Het onderhavige onderzoek onderstreept dat de wijze waarop leiding wordt gegeven doorslaggevend is voor het realiseren van een inclusieve cultuur.

5. Aanbevelingen

De volgende vijf aanbevelingen geven een richting aan voor een samenhangend pakket aan maatregelen om inclusie binnen de TU Delft te bevorderen.

1. Werk aan meer diversiteit en een integrale aanpak

Voor het voorkomen en bestrijden van ongewenst gedrag is een veelzijdige en integrale aanpak nodig die verankerd wordt in de cultuur, de structuren, systemen en het management van de organisatie (Çelik et al., 2014), met alle actoren. Werk aan meer diversiteit in teams en aan het bewustzijn van mensen zodat alle medewerkers, in het bijzonder leidinggevend, 'eigenaar' worden van dit vraagstuk. Dit advies is in lijn met het onderzoek dat heeft geleid tot de gids van de KNAW (2022) over sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap. Deze gids kan daarom ook als leidraad dienen. Inclusie is een complex vraagstuk en vraagt een inzet en inspanning van iedereen binnen de organisatie. Van alle medewerkers kan verwacht worden dat ze een bijdrage leveren aan een inclusieve cultuur. Dit vergt resultaatafspraken, intensieve ondersteuning alsmede begeleiding en professionalisering.

2. Maak werk van meldingsbereidheid

Bij het ontwikkelen van interventies die specifiek op één groep medewerkers zijn gericht, is het belangrijk om alle medewerkers te betrekken. Wanneer de universiteit bijvoorbeeld de meldingsbereidheid van kwetsbare groepen wil vergroten, is het van belang werk te maken van de meldingsbereidheid van alle medewerkers. Het meenemen van alle medewerkers bij gericht beleid verstevigt immers het draagvlak binnen de organisatie (Jansen et al., 2015). Tevens versterkt dit de algemene meldingsbereidheid. Daarmee wordt het wij-zij-denken kleiner en wordt voorkomen dat er een groep wordt buitengesloten. Dit brengt ons bij de twee aanbevelingen om de klachtenprocedures, maar ook de rol van alle betrokken partijen in dit proces, kritisch onder de loep te nemen.

3. Neem klachtenprocedures onder de loep

Het is belangrijk om een heldere en gedragen klachtenprocedure te hebben en om (mede voor het draagvlak) duidelijk te maken wie welke rol heeft: dus de klachtindiener weet wie

de belangrijke spelers in dit proces zijn. Het kan daarnaast helpen de mogelijkheden bij klachten zichtbaar en begrijpelijk te maken bij de medewerkers. Zodoende weten de mensen waar ze terecht kunnen, dat hun klacht serieus wordt genomen en hoe er met hun klacht wordt omgegaan.

4. Investeer in leiderschap en cultuur

De meest voorkomende misvatting is dat leidinggevendens diversiteit en inclusie ‘zomaar erbij kunnen doen’, terwijl het een specifiek vakgebied is. Leidinggevendens dienen zich ook veilig en inclusief te voelen om hun rol te pakken. Naast opleidingen en training kan ook persoonlijke coaching een goede investering zijn. Leidinggevendens kunnen op die manier de eigen kennis uitbreiden over diversiteit, inclusie en ongewenst gedrag. Minstens zo belangrijk is dat leidinggevendens regelmatig verantwoordden in de beleidscyclus of jaarverslagen hoe ze inclusie bevorderen en ongewenst gedrag beslechten dan wel signalen oppakken. Inclusiebeleving en psychologische veiligheid kunnen alleen ontstaan als iedereen zich daarvoor inzet: dus alle leidinggevendens en niet-leidinggevendens. Daarbij moet helder zijn wie welke taak vervult en wie welke verantwoordelijkheid draagt. De leidinggevendens zijn doorgaans pioniers in inclusieve cultuur en vervullen een voorbeeld- en trekkersrol bij cultuurverandering. Voor het bevorderen van een inclusieve cultuur kan de organisatie tevens reflecteren met instrumenten zoals de inclusiescan die de mate van de inclusieve cultuur en gedragingen van mensen en teams inzichtelijk maakt.³

5. Monitor structureel de aanpak van inclusie en ongewenst gedrag

Dit onderzoek vervult als het ware de rol van een eerste ‘röntgenfoto’ om een beeld te krijgen van de mate waarin medewerkers de TU Delft als inclusieve organisatie ervaren. Door de veelheid van thema’s en accenten bevelen wij aan om toe te werken naar een meerjarig plan van aanpak van alle organisatieonderdelen, met een duidelijke visie en concrete doelen. Het structureel monitoren van de gestelde doelen kan duidelijk maken waar bijsturing wenselijk en noodzakelijk is. Het monitoren kan door middel van een vervolg- of verdiepend onderzoek, of door verschillende aspecten van inclusie structureel in te bedden in de reguliere medewerkersmonitor. Ook is kwalitatief vervolgonderzoek een optie

³ Voor meer informatie <https://eelloo.nl/producten/inclusiescan/>

om meer inzicht te krijgen in de onderliggende processen van ervaren inclusie en in de effectiviteit van de ingezette interventies.

Tot slot

Lang geleden koos de TU Delft het mythische personage Prometheus als symbool. Zijn naam betekent: hij die vooruitziet. We kennen hem als degene die het vuur naar de mensheid bracht, zodat kennis en kunde zich in alle vrijheid konden ontwikkelen. In alle vrijheid – niet belemmerd door ongewenst gedrag. En toch krijgt dit fenomeen óók op de TU Delft volop kansen.

Om het te bestrijden en diversiteit en inclusie te bevorderen, is een interactieve en iteratieve aanpak nodig (Nishii et al., 2018). Voor de ontwikkeling van beleid en voor gerichte interventies rond inclusie, diversiteit en goede omgangsvormen is het raadzaam binnenshuis gesprekken te blijven voeren. Op die manier is er structureel een scherpe analyse te maken van de veranderende wensen en behoeften van de medewerkers, en tegelijkertijd toe te werken naar draagvlak voor acties. Diversiteit en inclusie zijn de verantwoordelijkheid van eenieder. Daarom zijn de wisselwerking en nauwe samenwerking tussen organisatieonderdelen, teams en alle medewerkers nodig om te komen tot een alomvattende cultuurverandering, in de wetenschap dat het proces nooit af is, en dat het continu aandacht vergt.

Literatuur

- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *The Journal of Applied Psychology, 88*(2), 207-218.
- Brimhall, K.C. & Mor Barak, M.E. (2018). The critical role of workplace inclusion in fostering innovation, job satisfaction, and quality of care in a diverse human service organization. *Human Service Organizations: Management, Leadership and Governance, 42*(5), 474-492.
- Bernstein, R.S., Bilimoria, D., Crary, M., & Blancero, D.M. (2015). Reflections on Diversity and Inclusion Practices at the Organizational, Group, and Individual Levels (109-226). In R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen, & A. J. Mills (Eds.), *The Oxford handbook of diversity in organizations*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology, 14*(3), 389-405.
- Carmeli, A. & Gittell, J.H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior, 30*, 709-729.
- Carter, A.B. & Phillips, K.W. (2017). The double-edged sword of diversity: toward a dual pathway model. *Social and Personality Psychology Compass, 11*(5), 1-13.
- Çelik, S. (2016). *Sturen op verbinden. De business case van diversiteit binnen de publieke sector*. Proefschrift. Leiden: Universiteit Leiden.
- Çelik, S. (2018). Transformational leadership and organizational culture: keys to binding employees to the Dutch public sector (145-165). In J. Veinhardt, *Organizational culture* (145-165). Londen: Intech Open.
- Çelik, S., Geutjes, L-L., van Oijen, J., Sabajo, N., & van Miert, M. (2021). *Een kritische blik in de spiegel. Lessen en bouwstenen voor een inclusieve hogeschool*. Leiden: Hogeschool Leiden.

- Çelik, G., Vos, M. & de Vries, J. (2014). Verschil benutten in het hoger onderwijs: een integrale, interactieve en iteratieve benadering van organisatieontwikkeling. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 32(4), 305-318.
- Collins, C. & Smith, K.V. (2006). Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal* 49(3): 544-60.
- Dobbin, F. & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7), 14.
- Ely, R.J. & Thomas, D.A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly* 46, 229-273.
- Gündemir, S., Homan, A.C., Usova, A., & Galinsky, A.D. (2017). Multicultural meritocracy. The synergistic benefits of valuing diversity and merit. *Journal of Experimental Social Psychology*, 73, 34-41.
- Harrison, D.A. & Klein, K.J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
- Homan, A.C. (2018). *Vier verschillen! De vele gezichten van diversiteit*. *Gedrag & Organisatie*, 31(3), 281-304.
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). *Diversity Matters*. McKinsey&Company.
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018). *Delivering through Diversity*. McKinsey&Company
- Jansen, W. S., Otten, S., & van der Zee, K. I. (2015). Being part of diversity: The effects of an all-inclusive multicultural diversity approach on majority members' perceived inclusion and support for organizational diversity efforts. *Group Processes & Intergroup Relations*, 18(6), 817-832.

- Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen [KNAW] (2022). Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap. Van papier naar praktijk. Amsterdam: KNAW.
- Knippenberg, D. van, Dreu, C.K.W. de & Homan, A.C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology, 89*, 1008-1022.
- Luijters, K., van der Zee, K. & Otten, S. (2008). Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences. *International Journal of Intercultural Relations, 32*, 154-163.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist, 28*, 12-21.
- Ministerie van OCW (2022). *Divers OCW. Medewerkeronderzoek naar inclusie binnen OCW*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Naezer, M., van den Brink, M. & Benschop, Y. (2019). *Harassment in Dutch academia. Exploring manifestations, facilitating factors, effects and solutions*. LNVH.
- Nembhard, I.M. & Edmondson, A.C. (2012). *Psychological safety: a foundation for speaking up, collaboration and experimentation*. In: K.S. Cameron & G.M. Spreitzer (eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (490-503). New York, NY: Oxford University Press.
- Nishii, L.H., Khattab, J., Shemla, M., & Paluch, R.M. (2018). A multi-level process model for understanding diversity practice effectiveness. *Academy of Management Annals, 12*(1), 37-82.
- Northouse, P.G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. 8th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review, 28*(2), 190-203.

Rijksuniversiteit Groningen [RUG] (2021). *Diversity and Inclusion working group of the Young Academy Groningen. Harassment at the University of Groningen*. University of Groningen / Young Academy Groningen.

Sargent, L., & Sue-Chan, C. (2001). Does Diversity Affect Group Efficacy? The Intervening Role of Cohesion and Task Interdependence. *Small Group Research*, 32(4), 426-450.

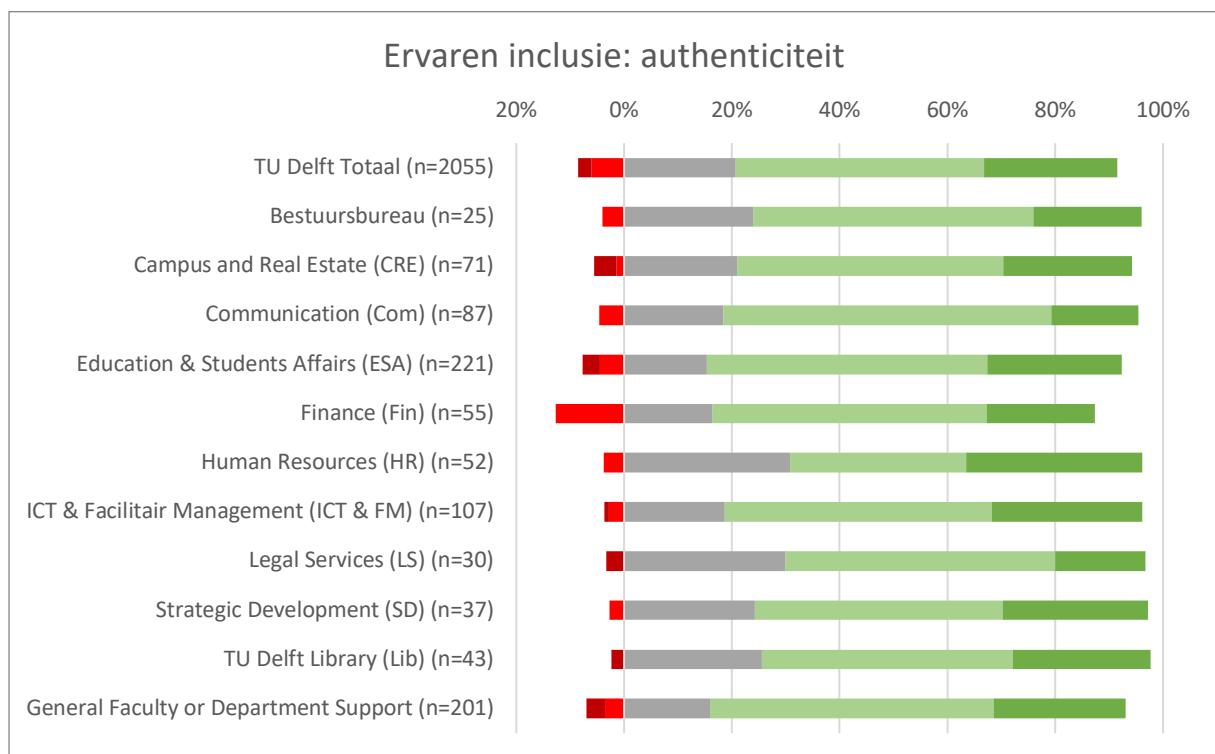
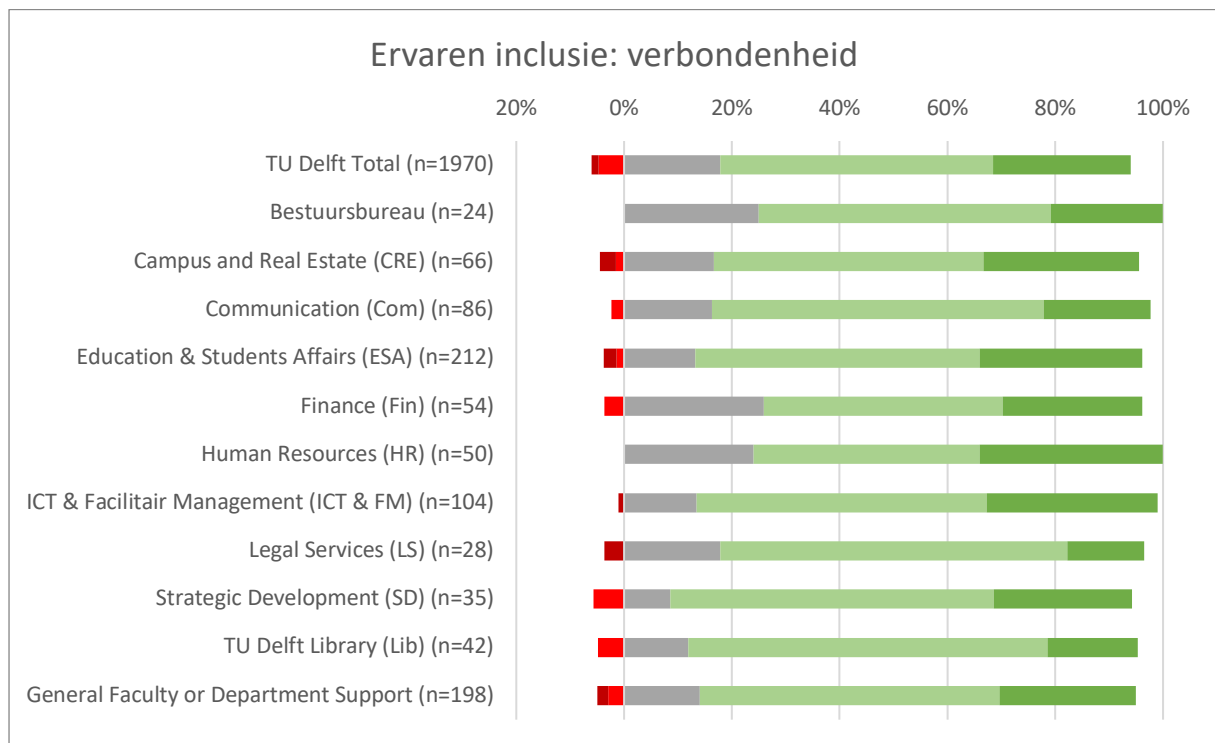
Shore, L.M., Cleveland, J.N. & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: a review and model. *Human Resource Management Review*, 28, 176-189.

Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Holcombe Ehrhart, K. & Singh, G. Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research. *Journal of Management*, 201, 37(4), 1262-1289.

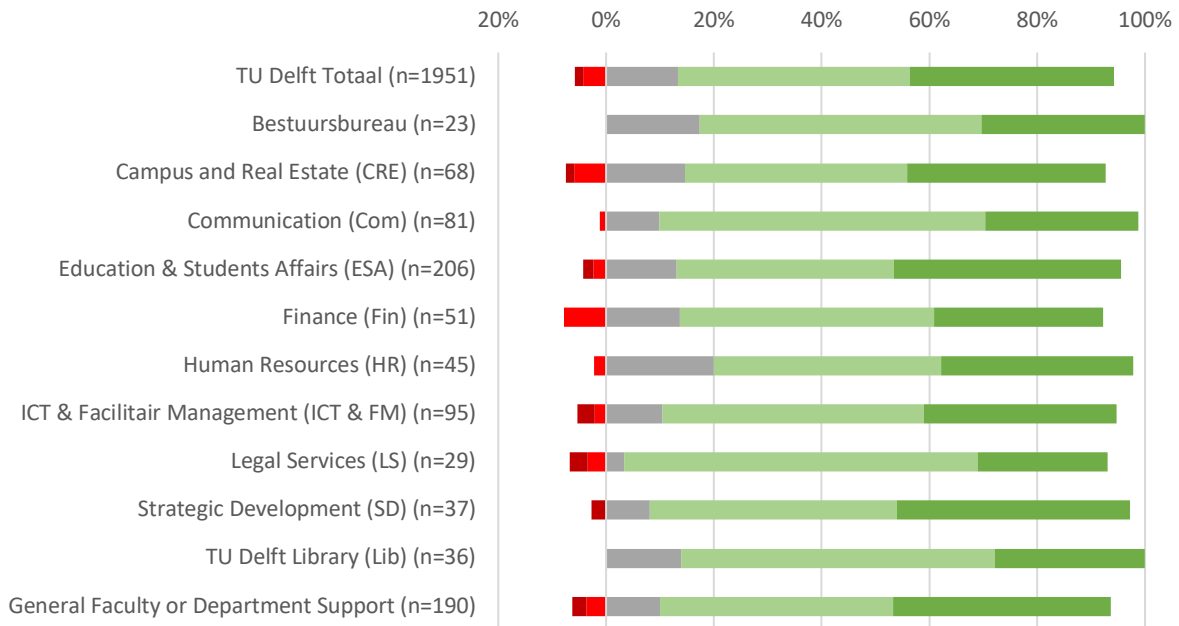
Slootman, M. (2016). *Survey D&I for Staff in Higher Education*.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12061.3376>

Willis, S. (2014). *Toward a model of diversity leadership: examining leadership's role in creating an inclusive workplace*. Proefschrift. Claremont: ProQuest Dissertations.

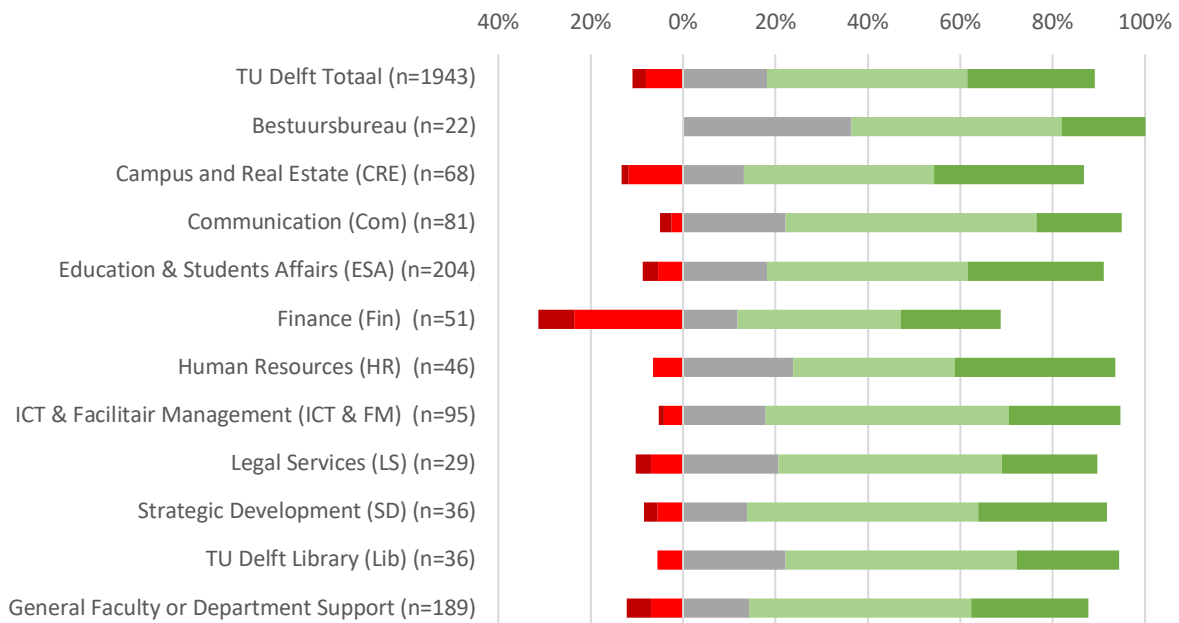
Bijlage A. Ervaren inclusie binnen de directies en OBP binnen faculteiten



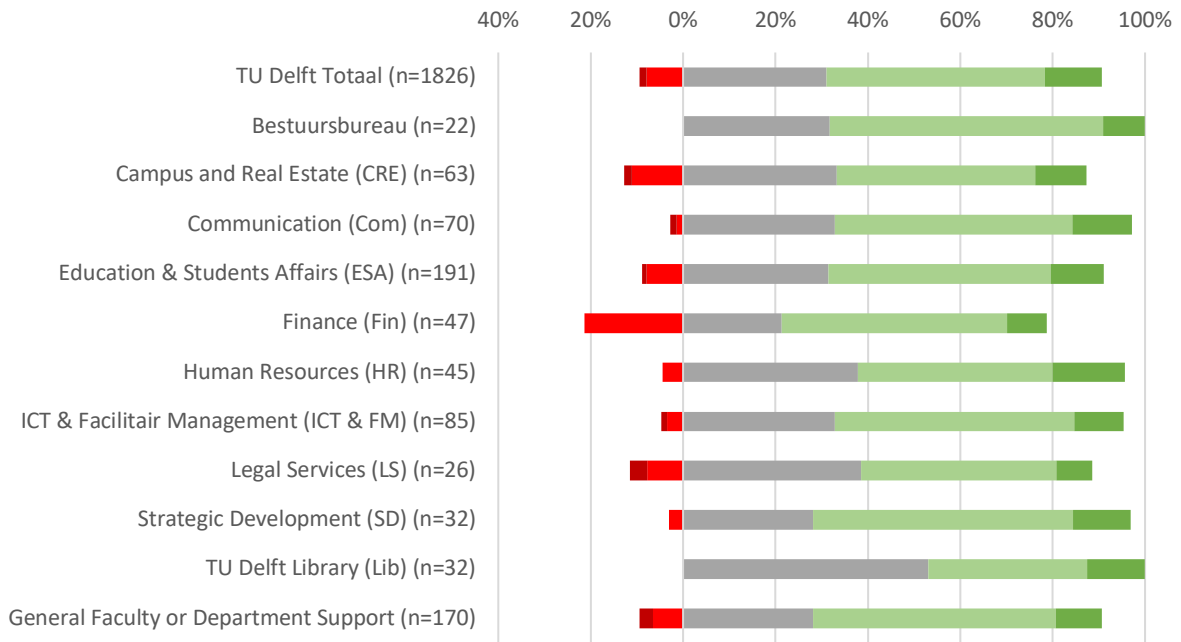
Inclusieve organisatiecultuur



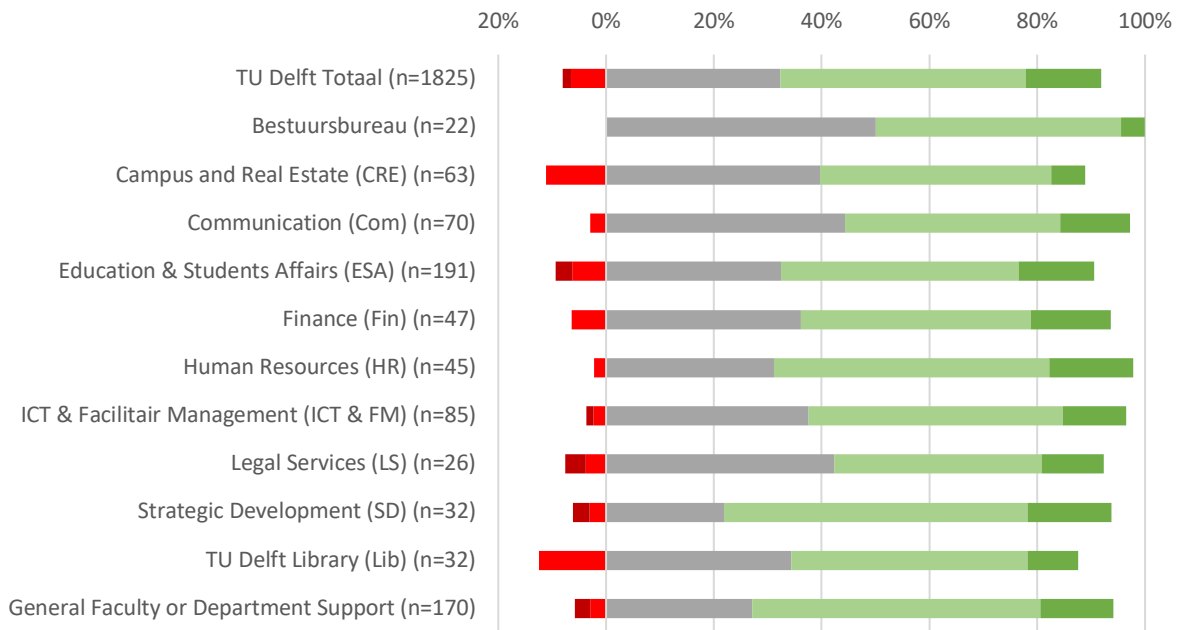
Transformationeel leiderschap



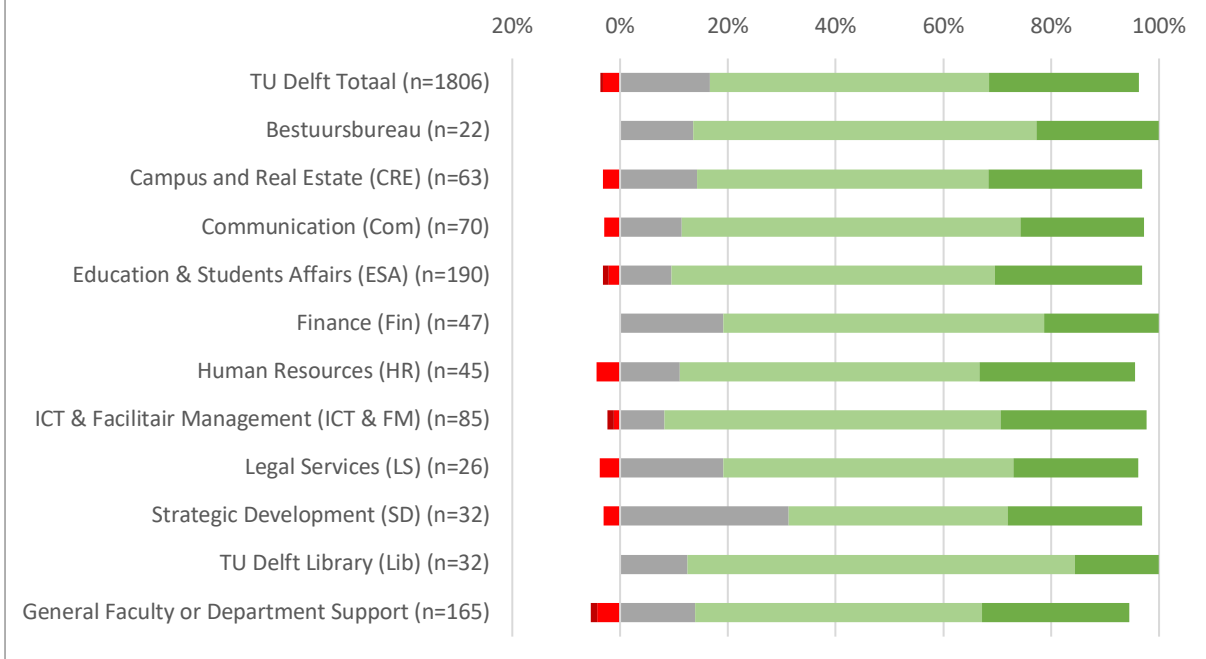
Inclusieve werk- en leeromgeving



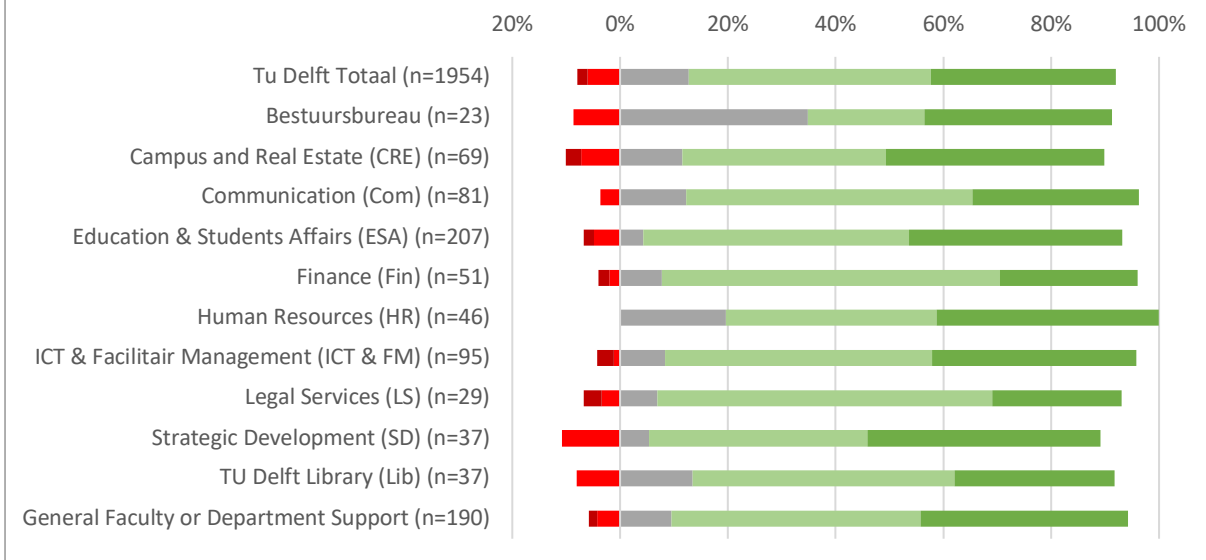
Intercultureel groepsklimaat



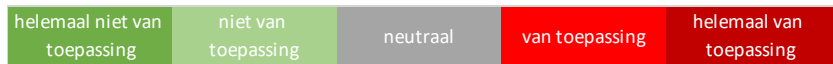
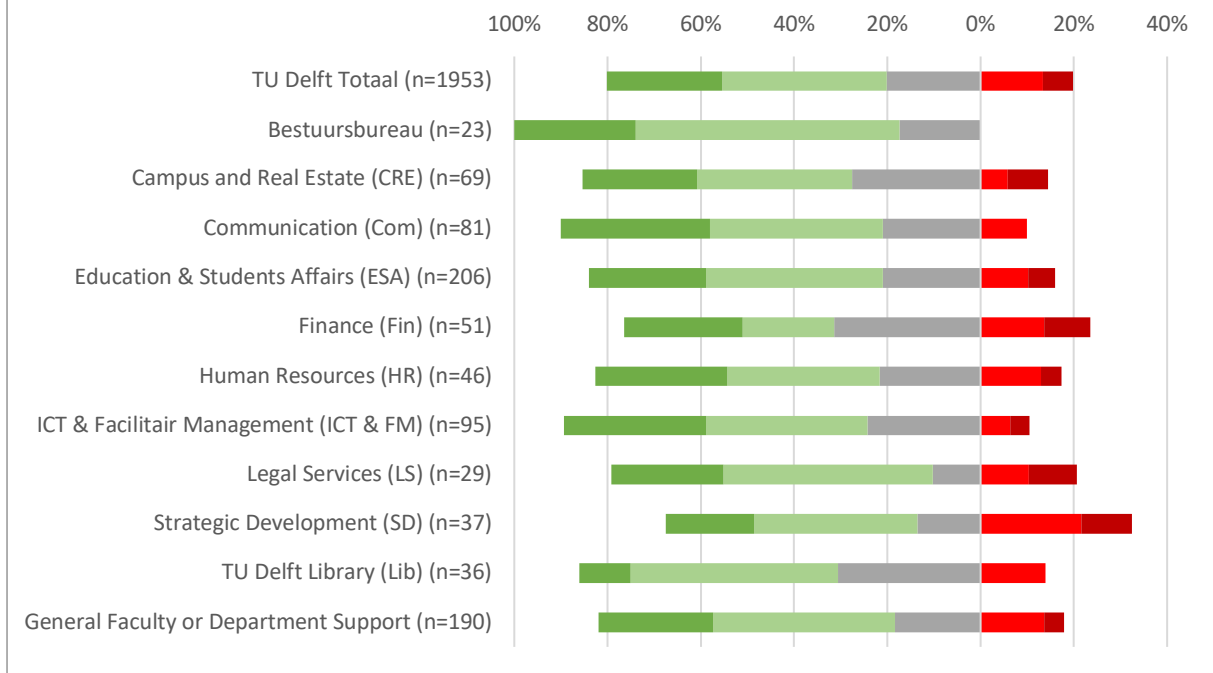
Sociale cohesie



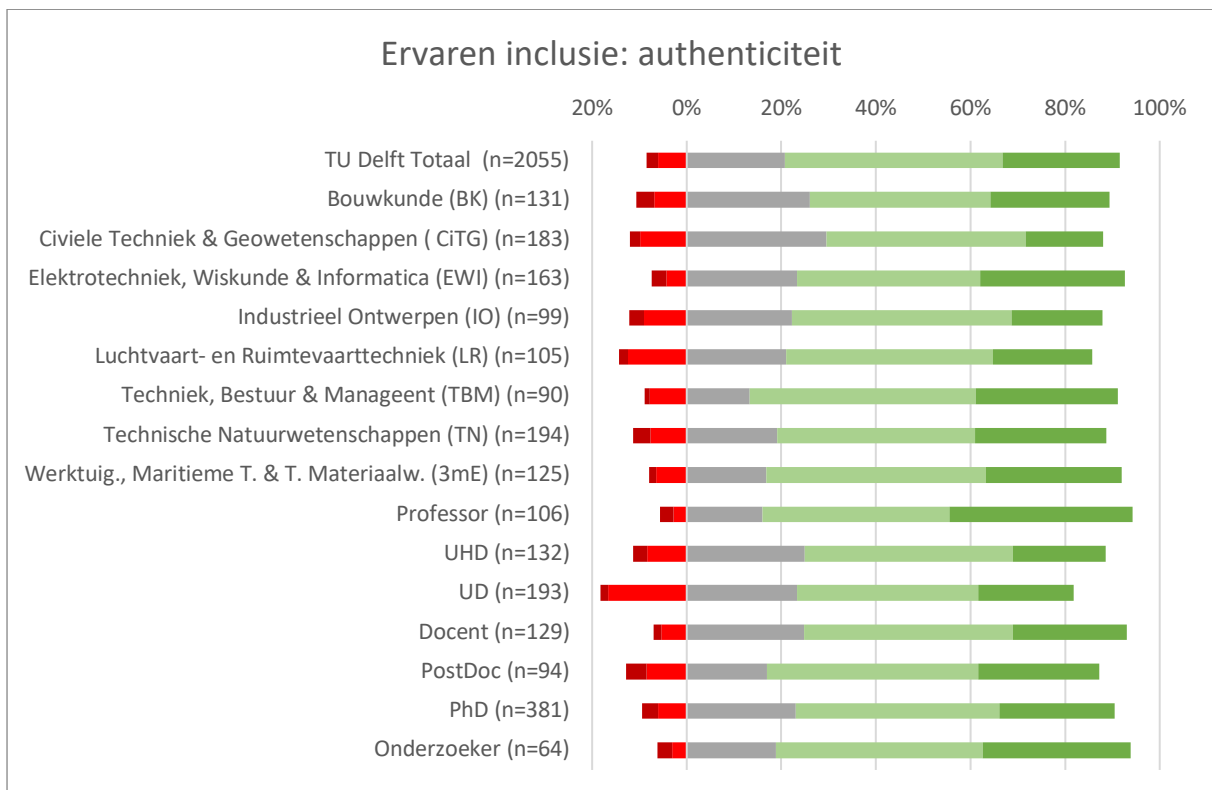
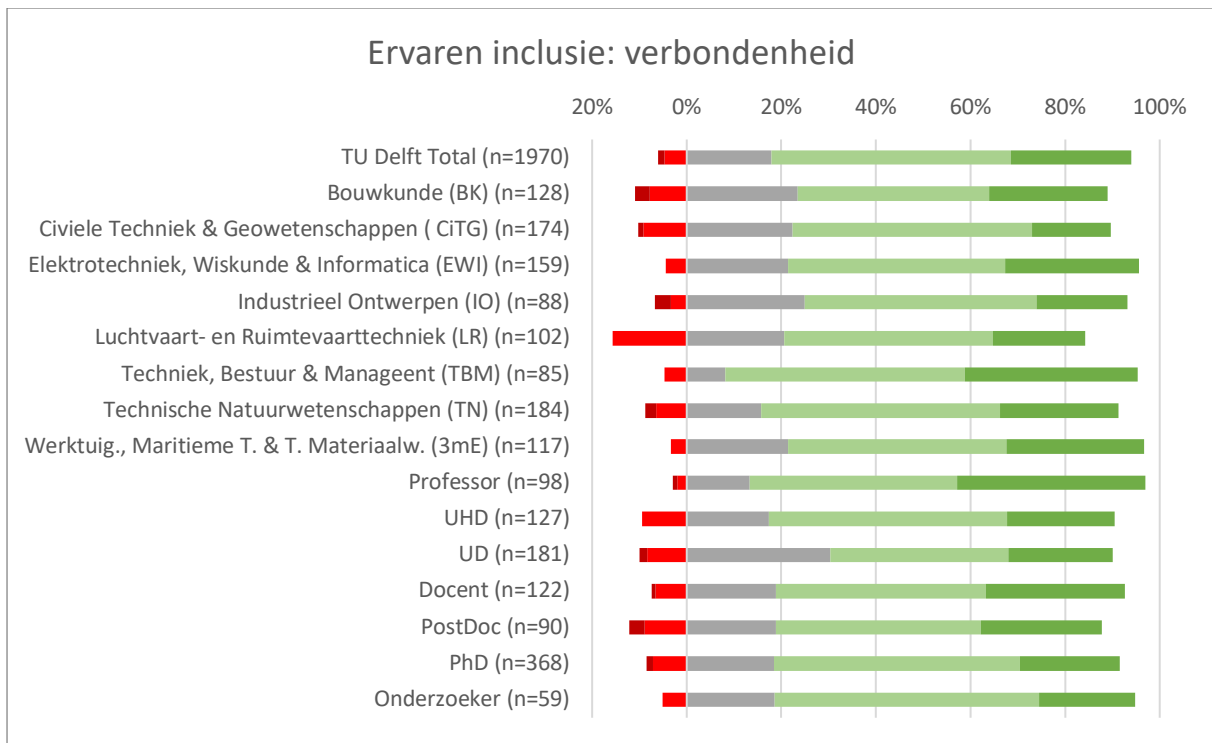
In mijn directe werkomgeving is het gemakkelijk voor mij om collega's om hulp te vragen



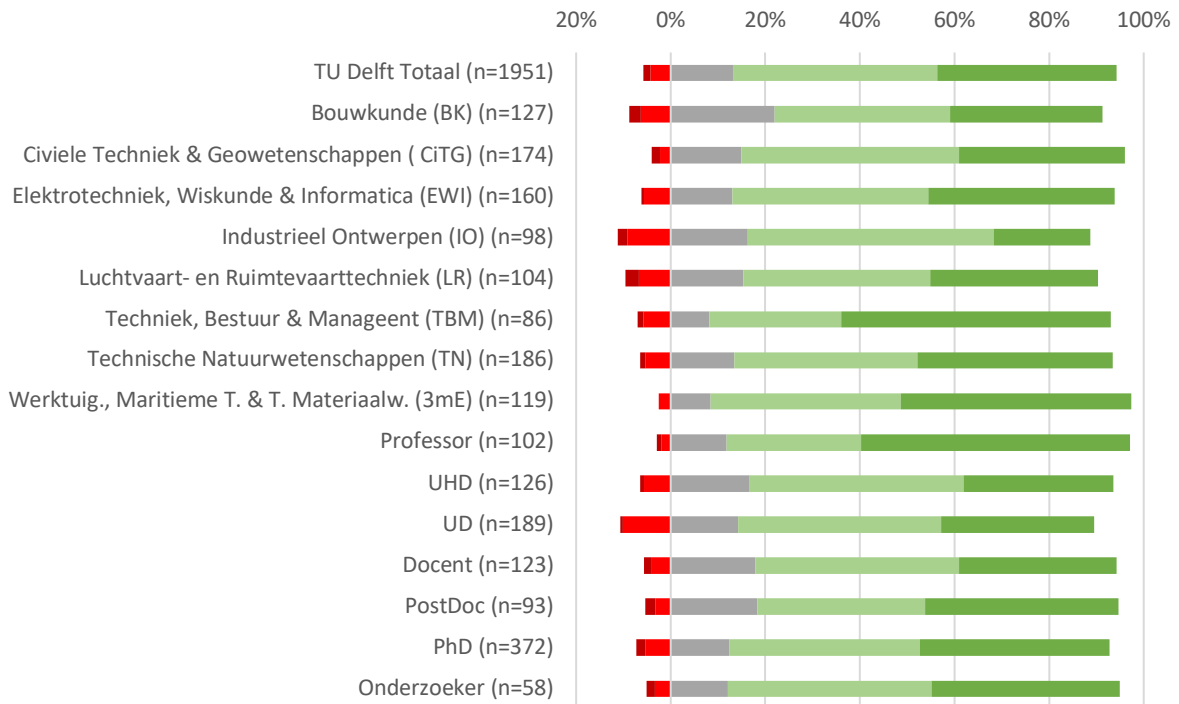
Collega's wijzen anderen soms af omdat ze anders zijn



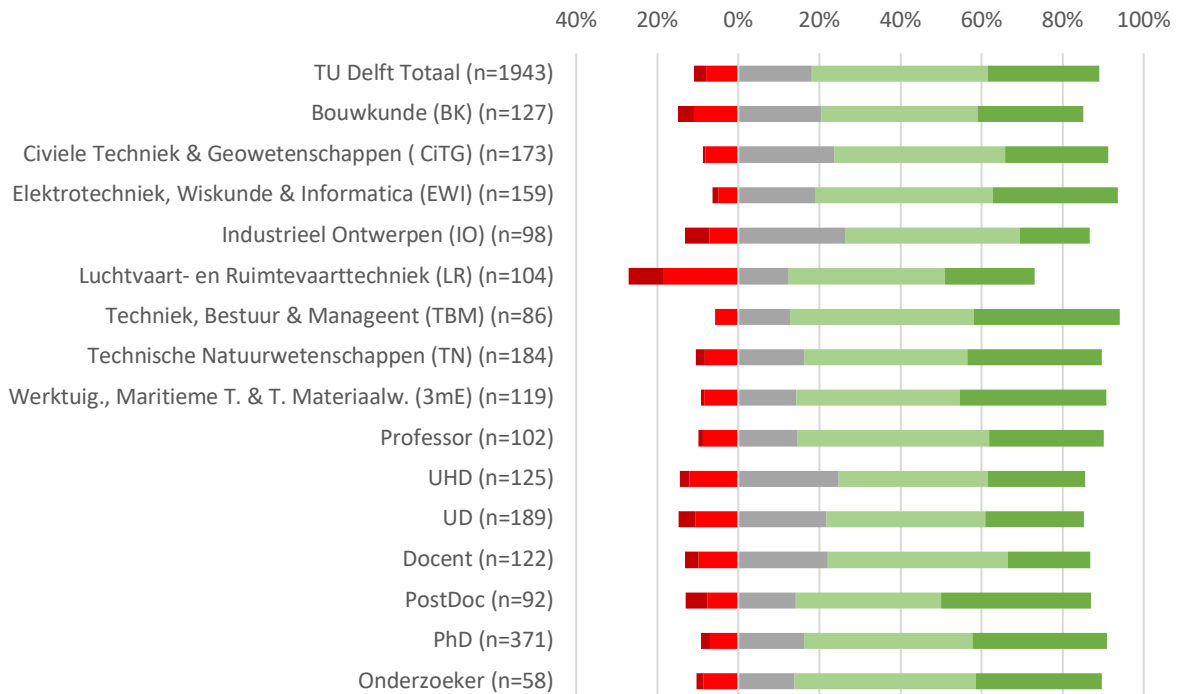
Bijlage B. Ervaren inclusie voor wetenschappelijk personeel binnen faculteiten en wetenschappelijke functies



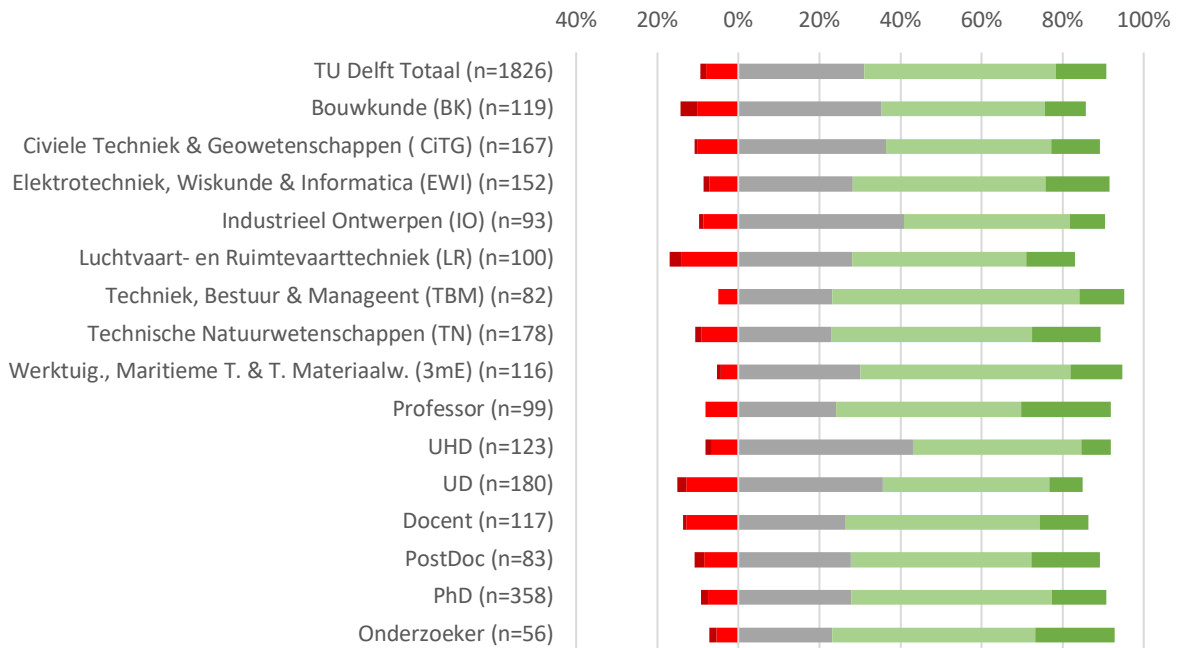
Inclusieve organisatiecultuur



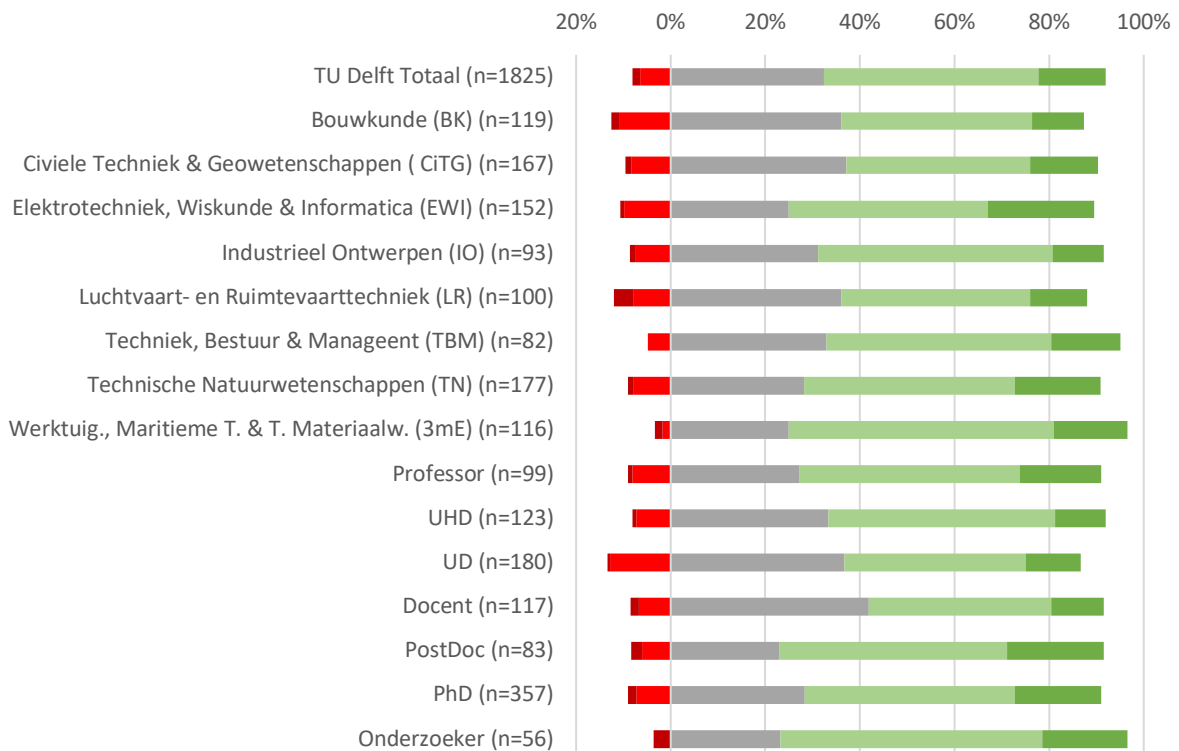
Transformationeel leiderschap



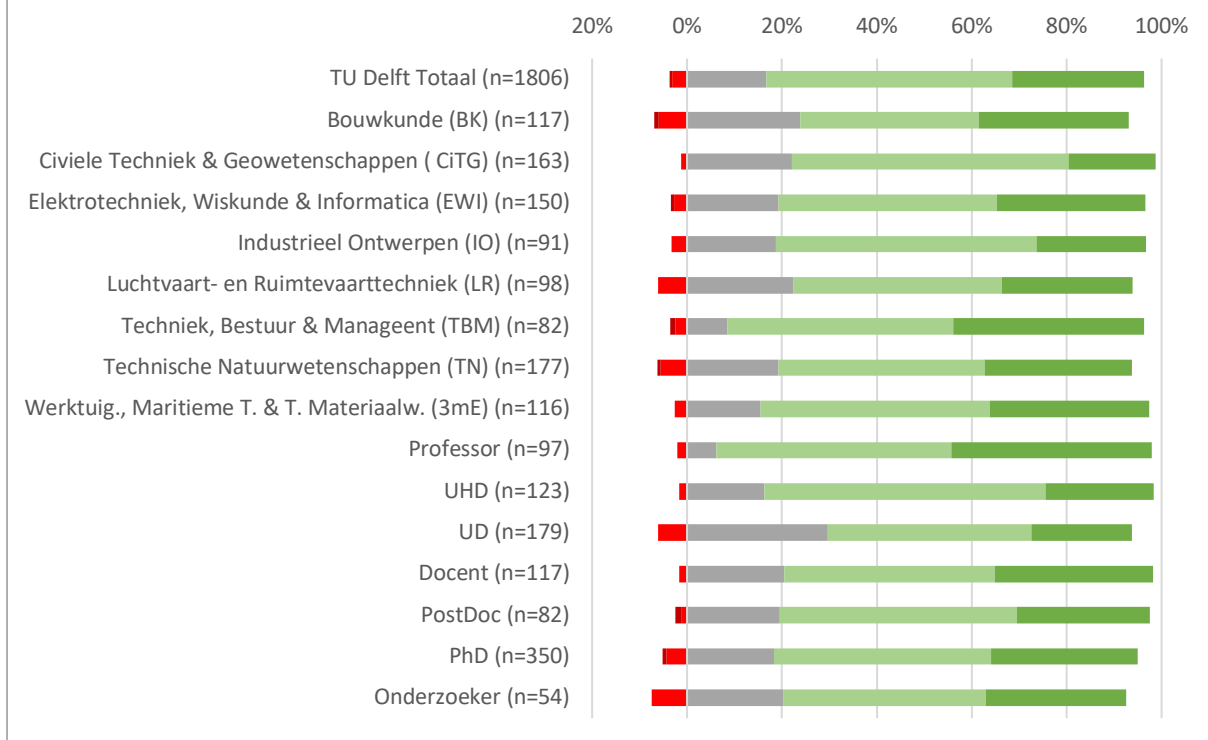
Inclusieve werk- en leeromgeving



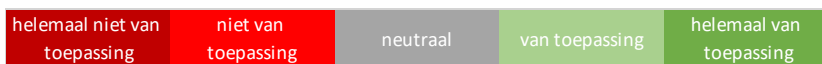
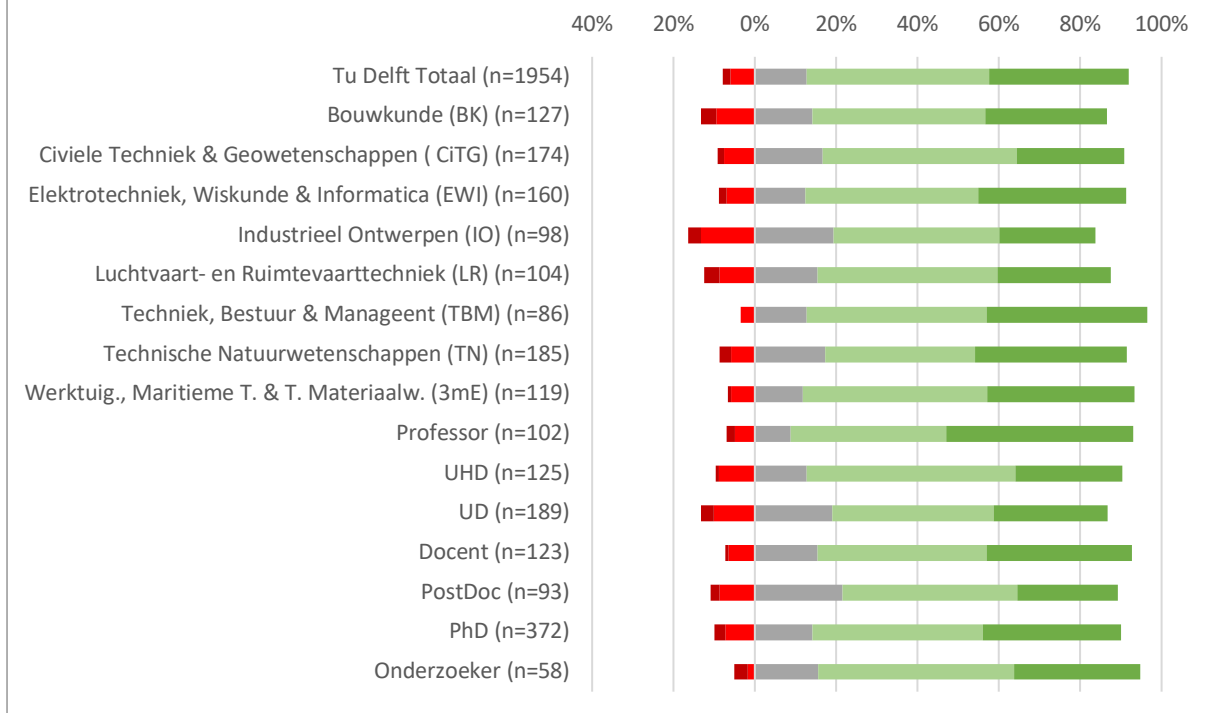
Intercultureel groepsklimaat



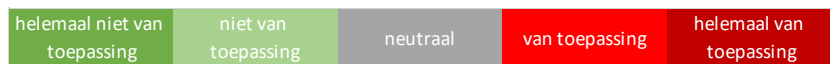
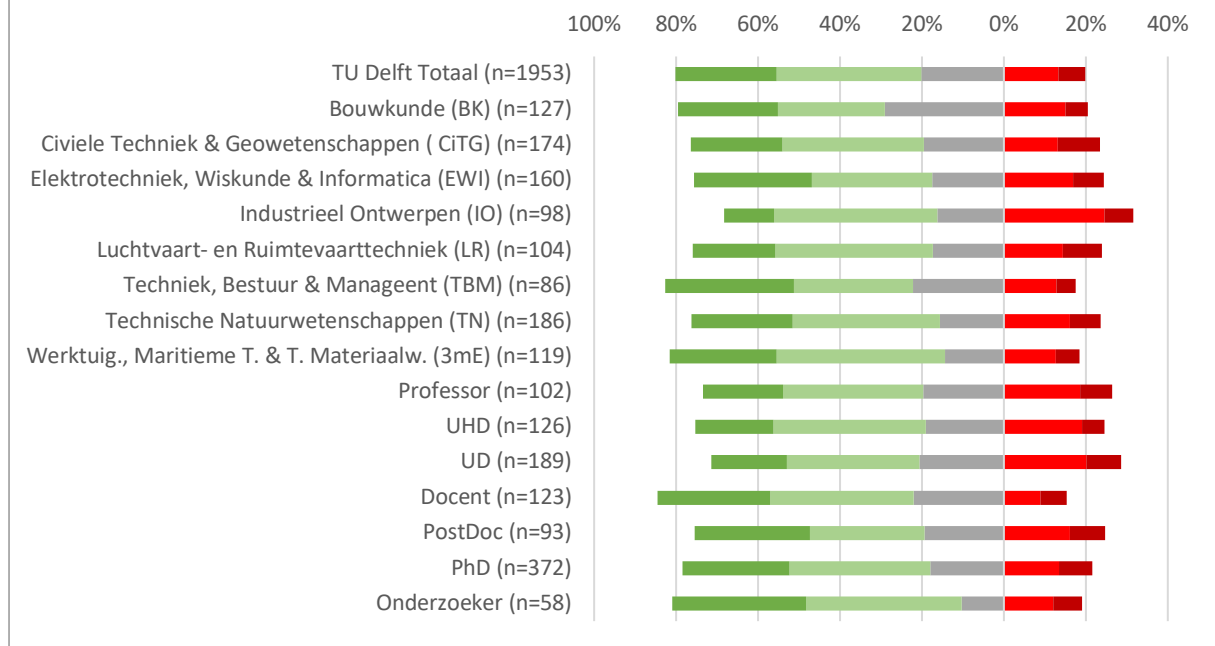
Sociale cohesie



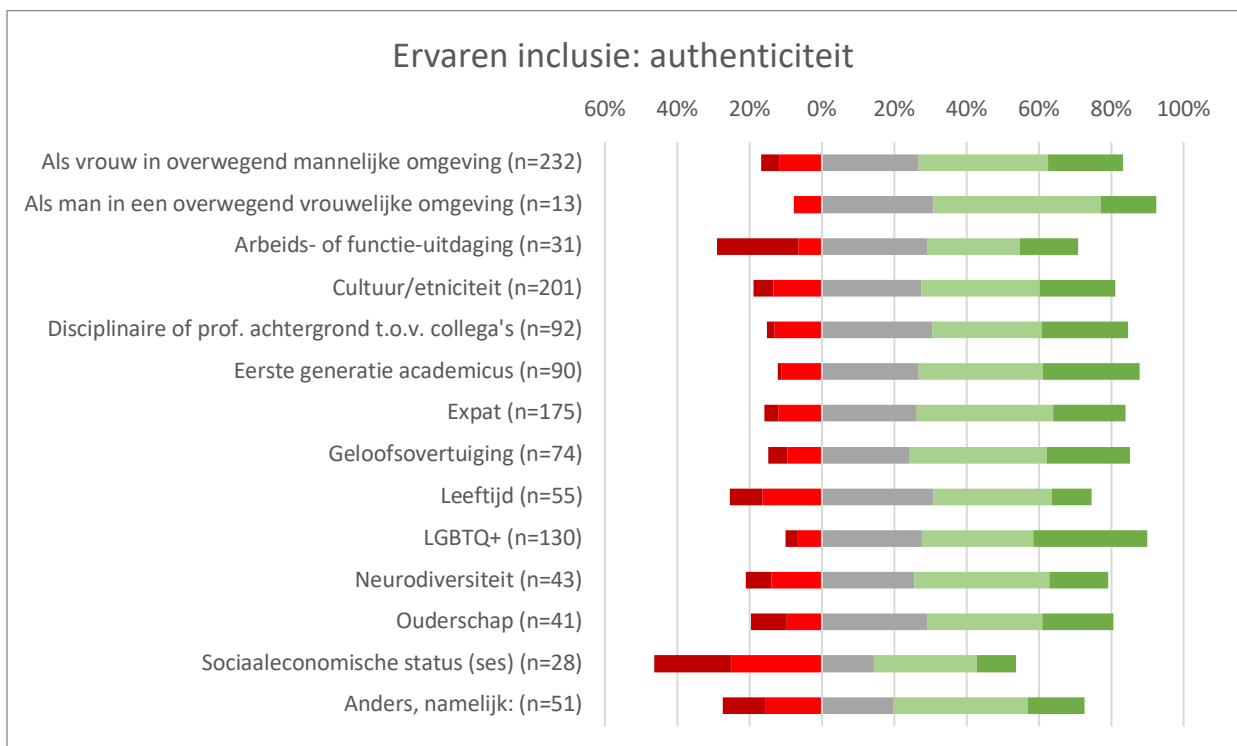
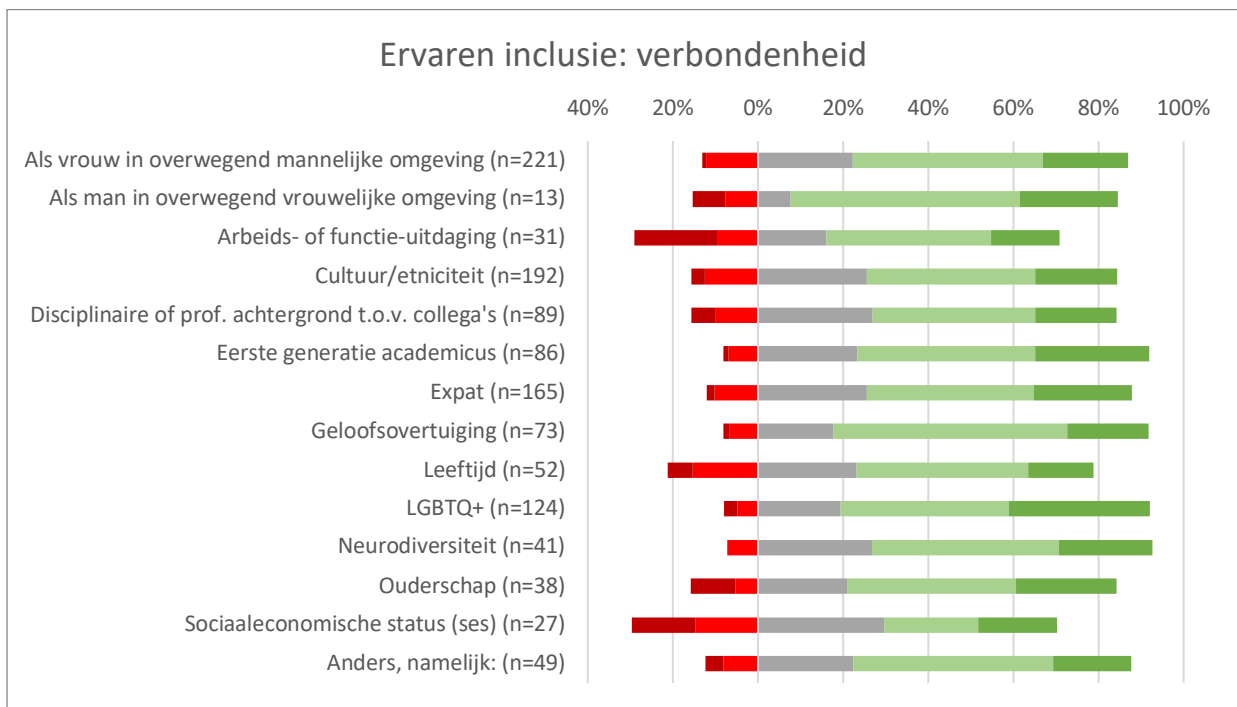
In mijn directe werkomgeving is het gemakkelijk voor mij om collega's om hulp te vragen



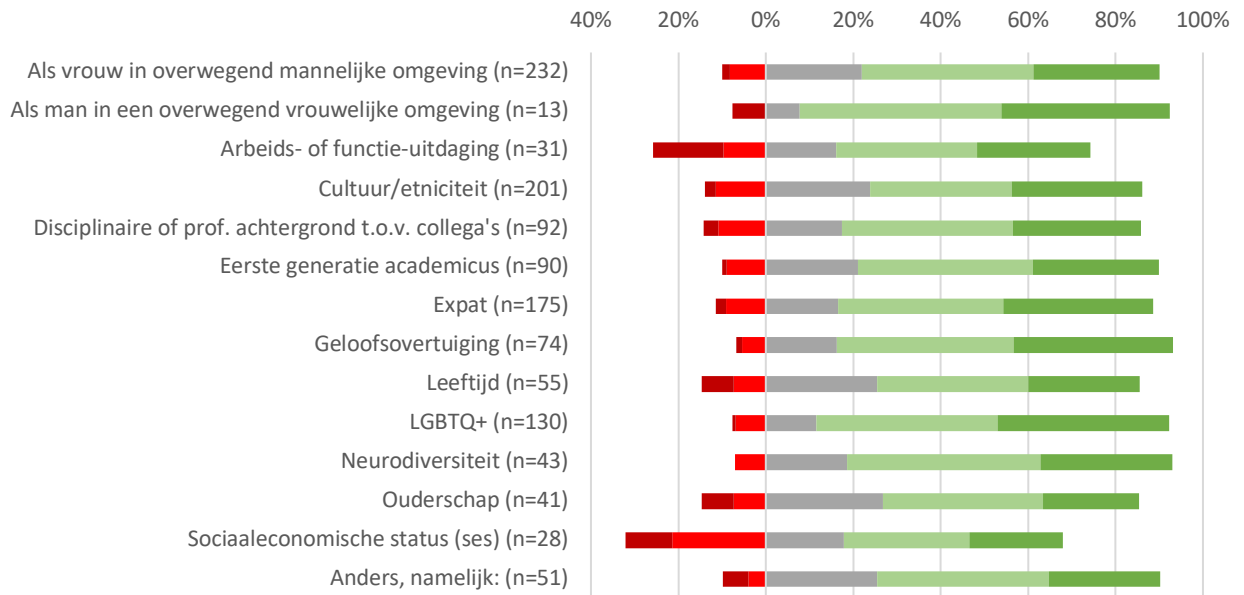
Collega's wijzen anderen soms af omdat ze anders zijn



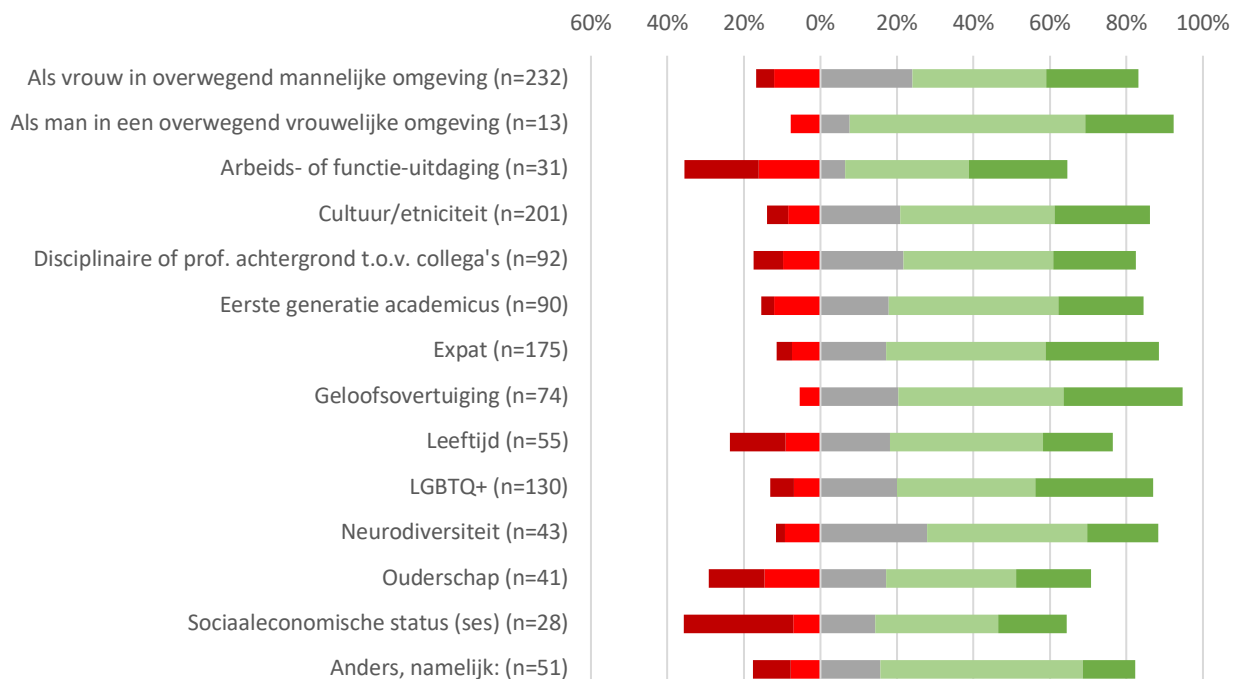
Bijlage C. Inclusie binnen groepen die zich identificeren als minderheid



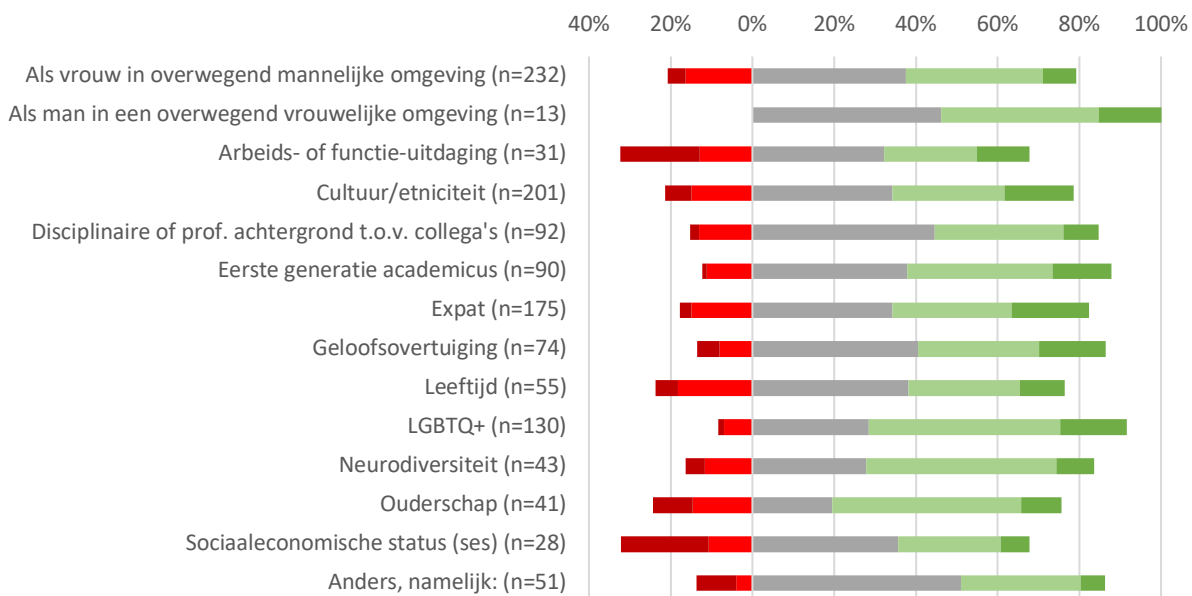
Inclusieve organisatiecultuur



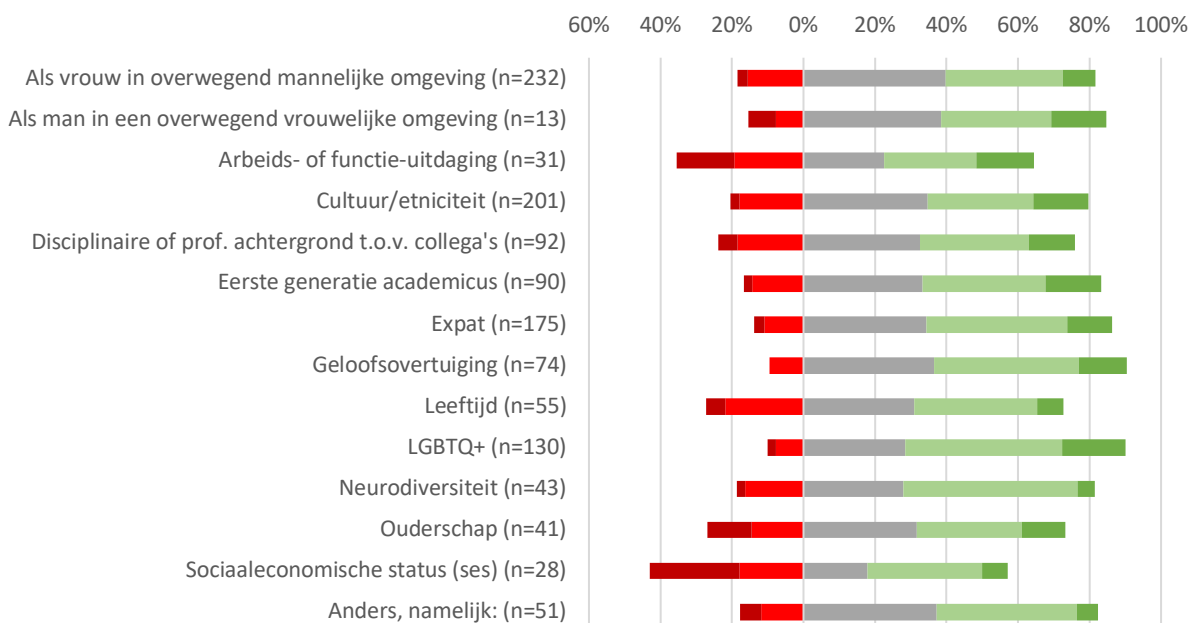
Transformationeel leiderschap



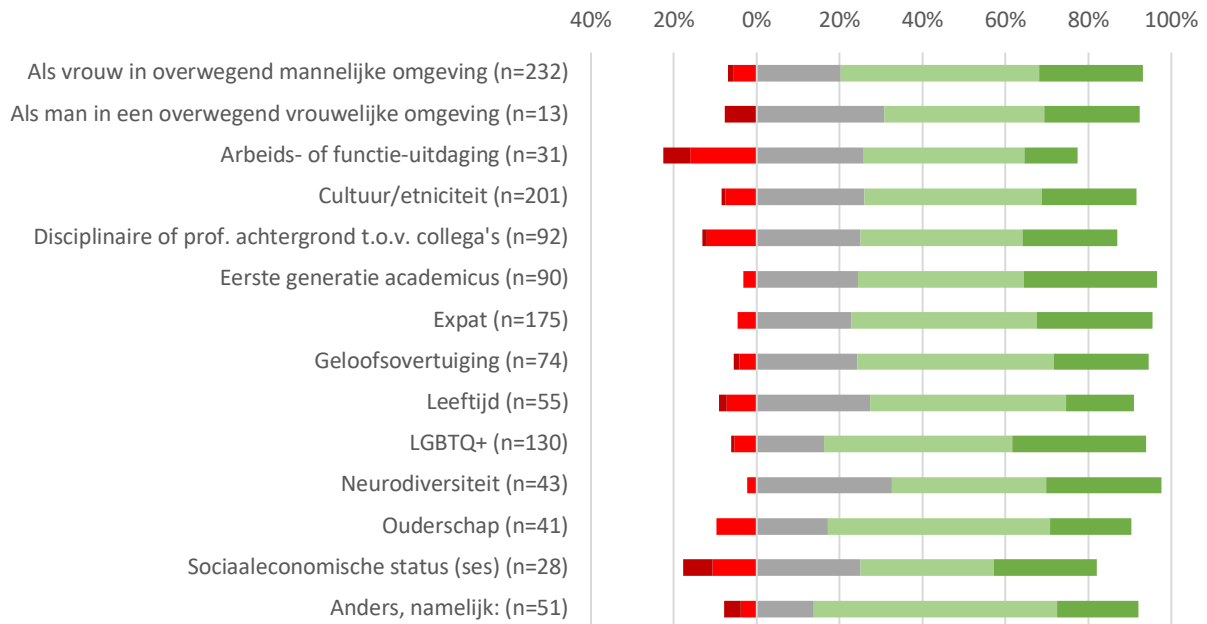
Intercultureel groepsklimaat



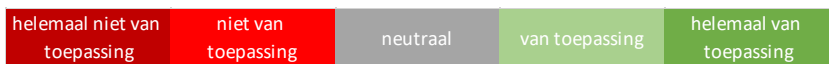
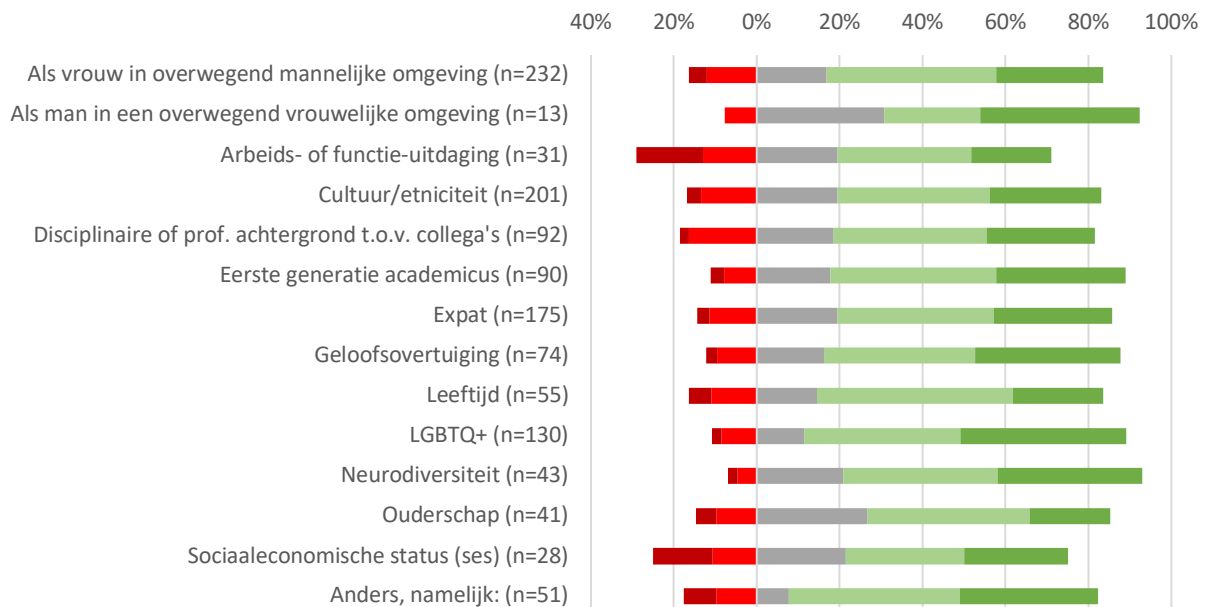
Inclusieve werk- en leeromgeving



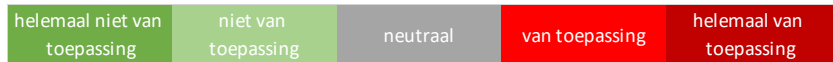
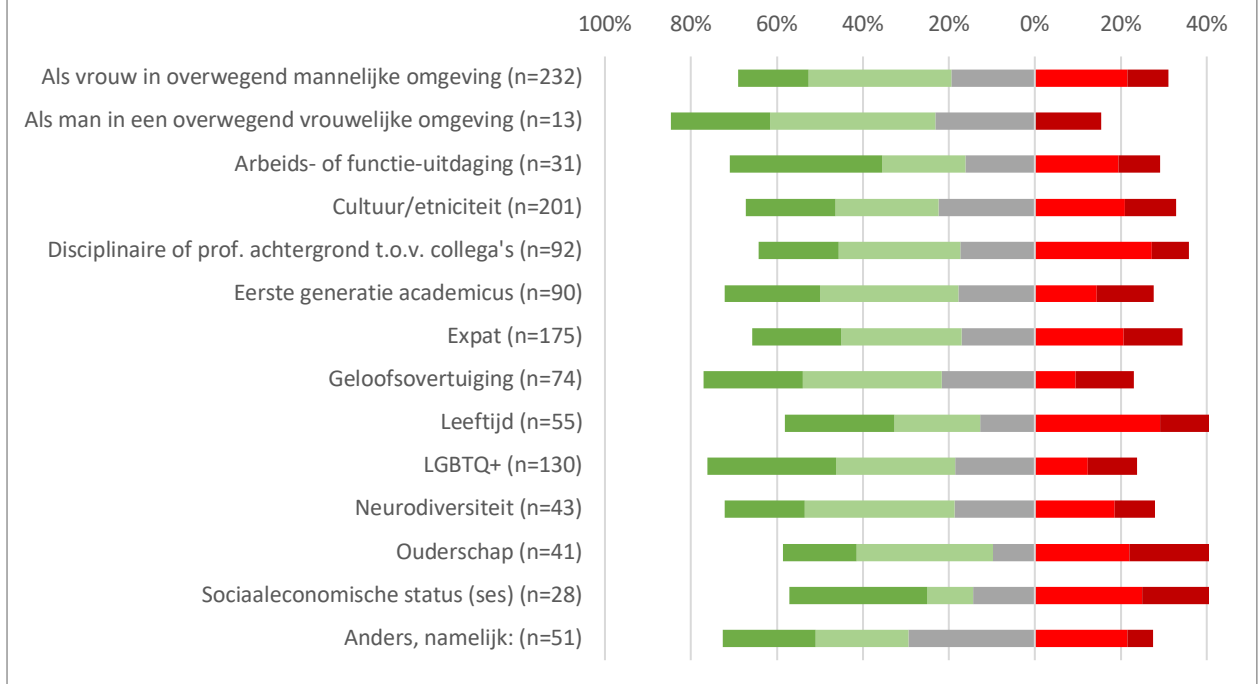
Sociale cohesie



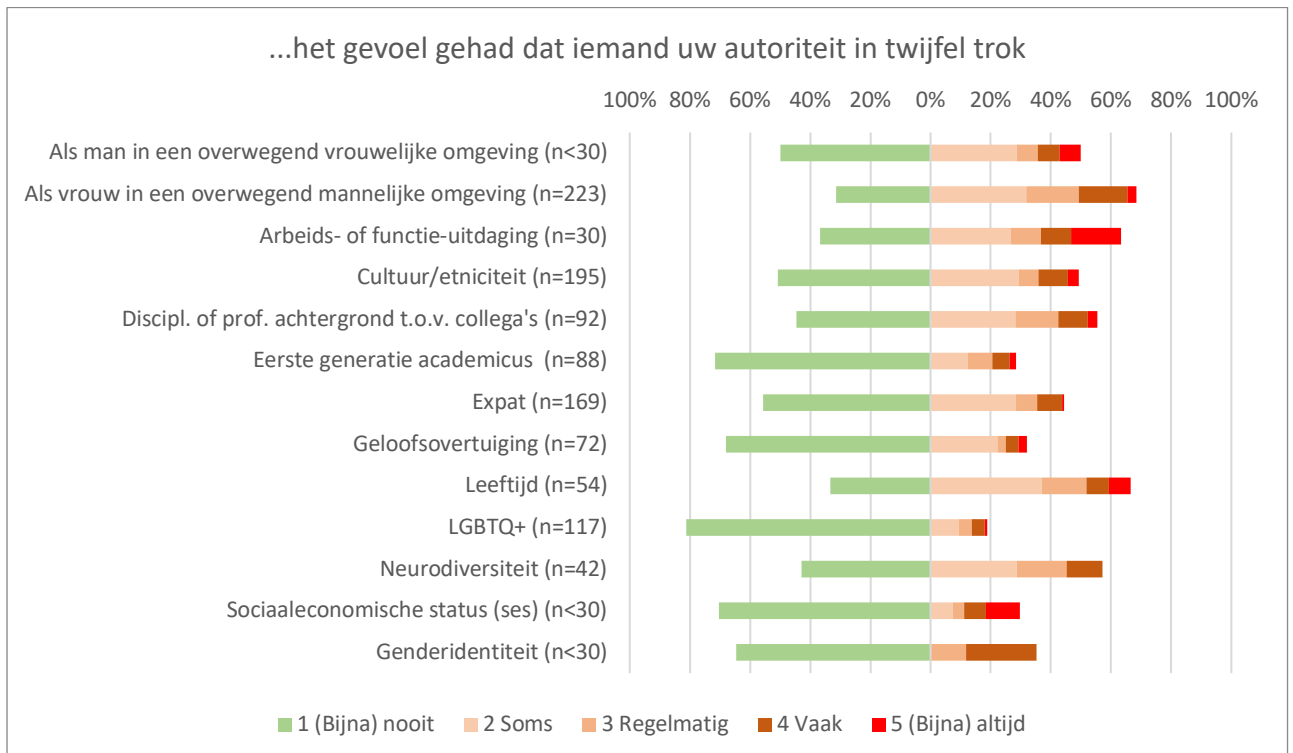
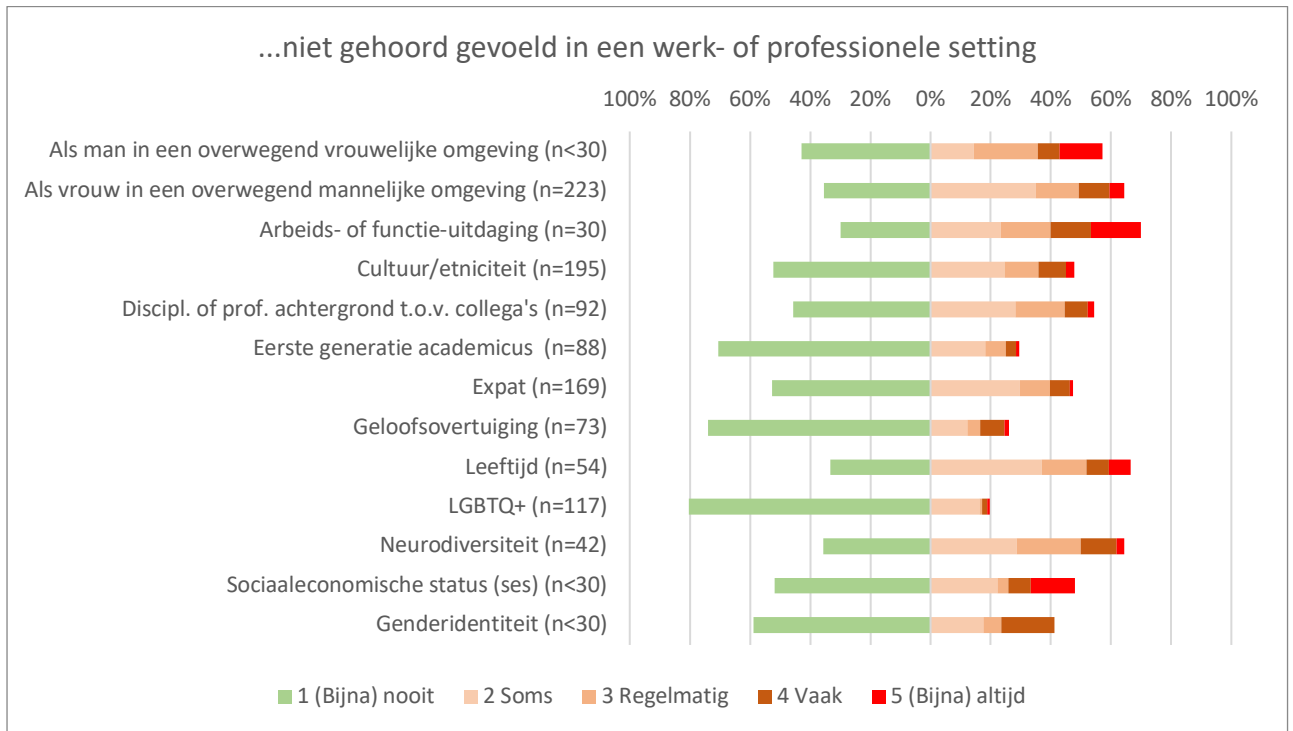
In mijn directe werkomgeving is het gemakkelijk voor mij om collega's om hulp te vragen



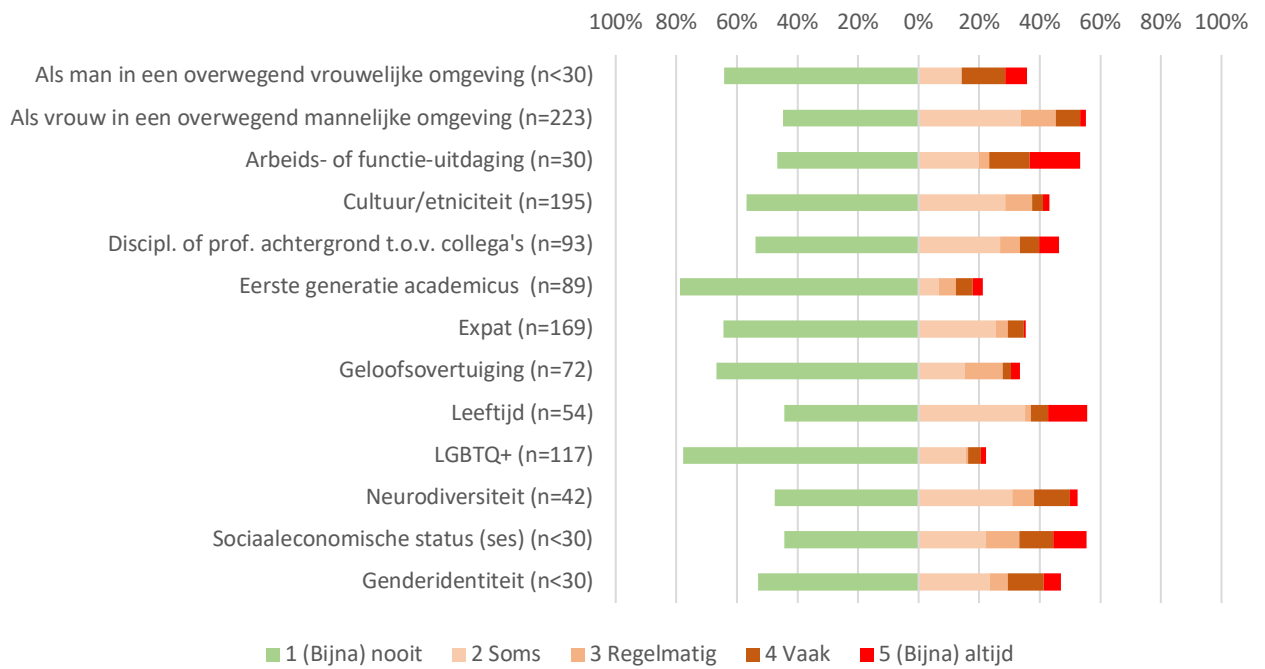
Collega's wijzen anderen soms af omdat ze anders zijn



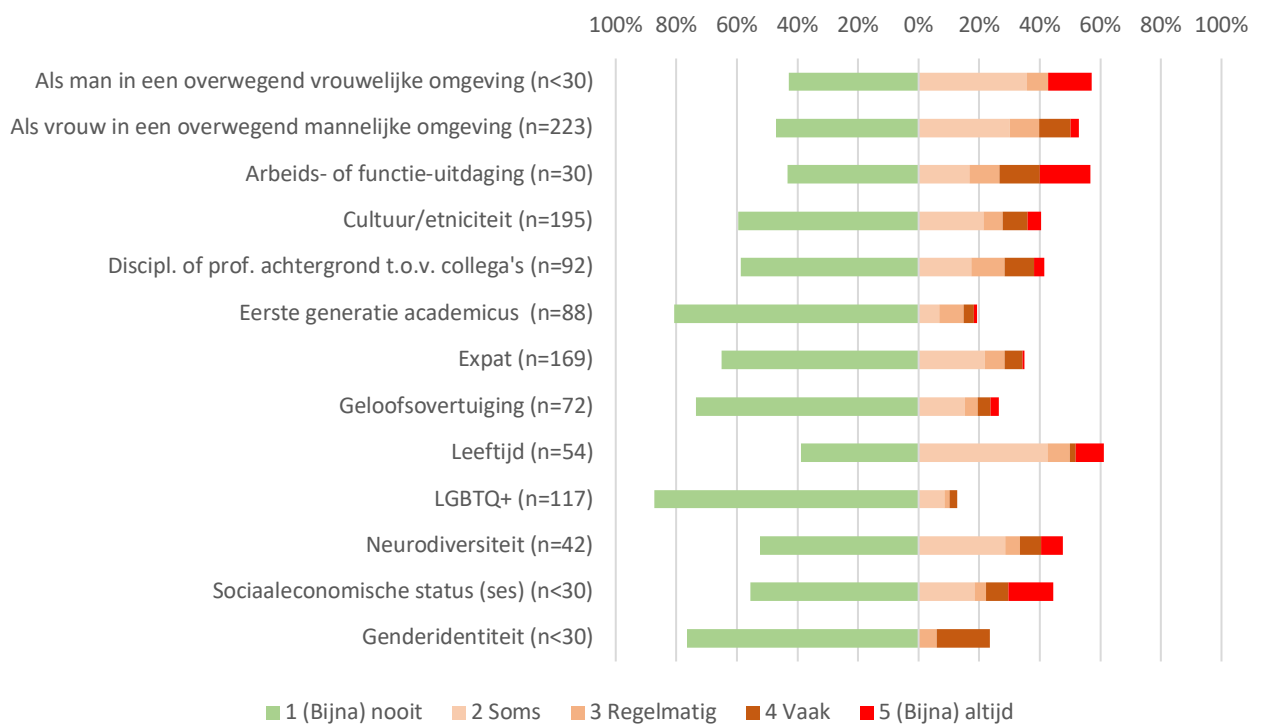
Bijlage D. Ervaringen van groepen die zich identificeren als minderheid



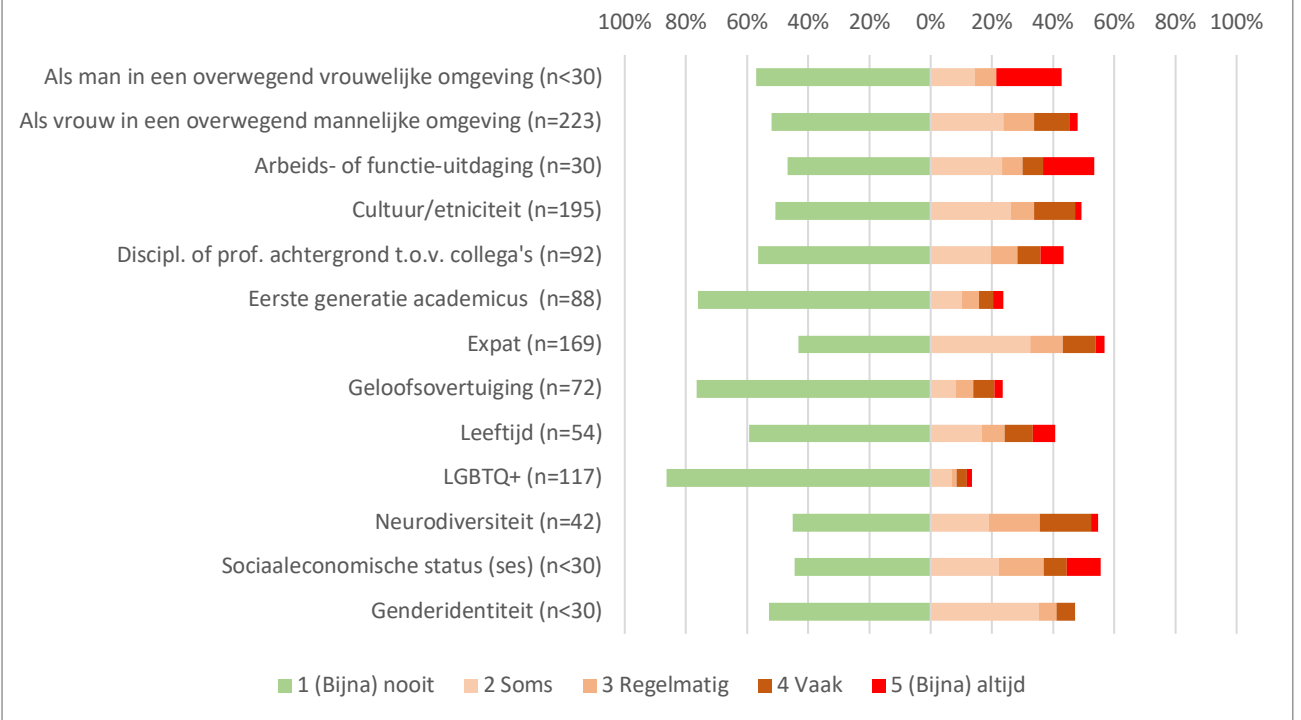
...niet gerespecteerd gevoeld op werk



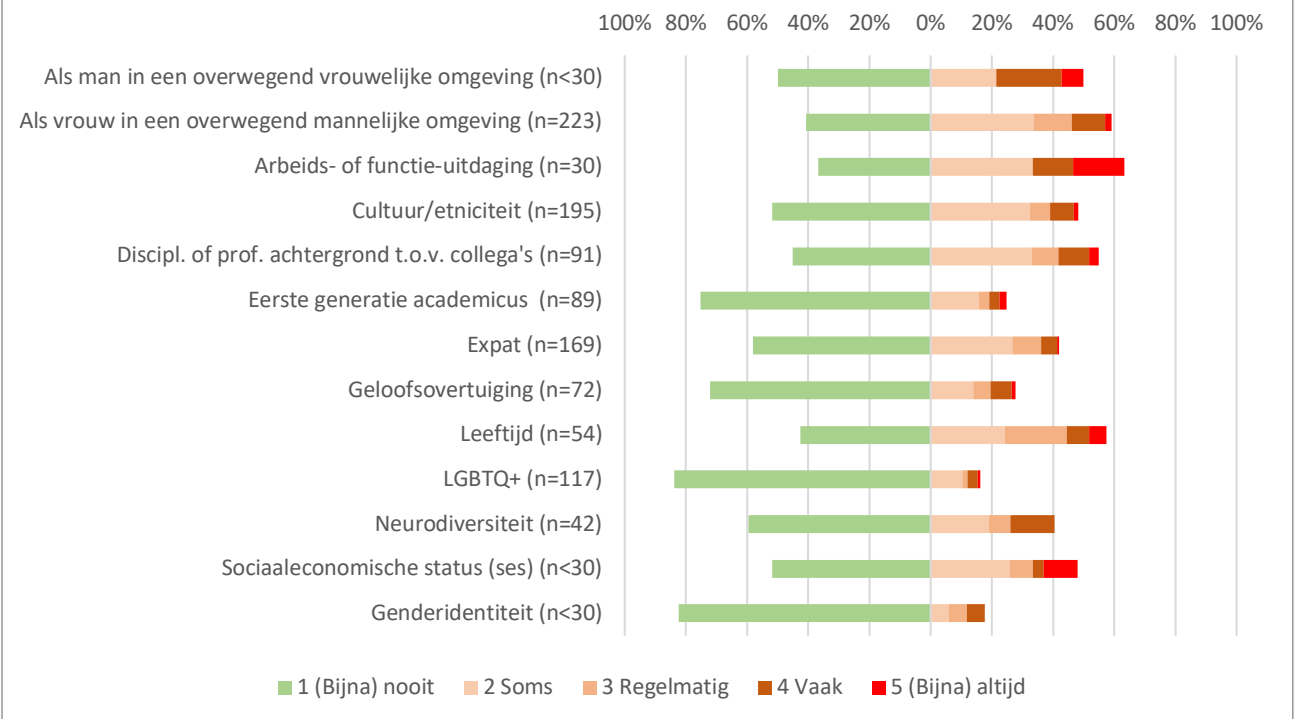
...meegemaakt dat iemand u 'op uw plek' probeerde te zetten



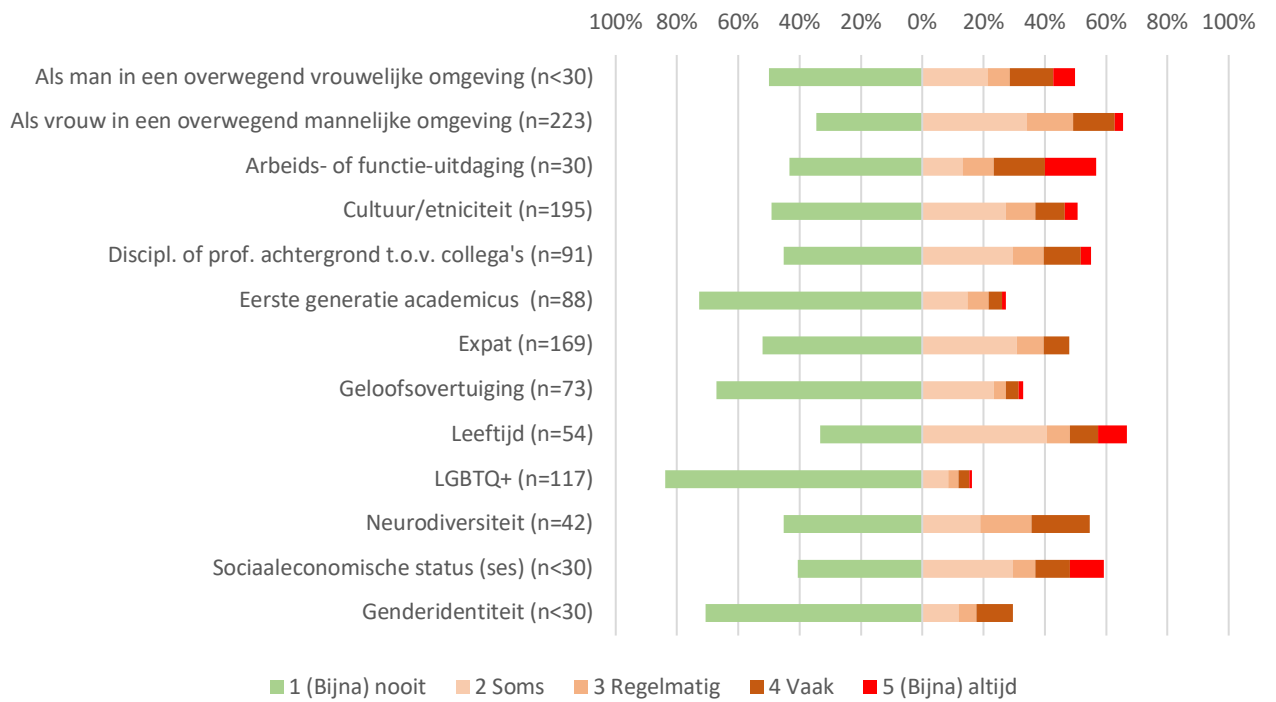
...buitengesloten gevoeld van kansen om te netwerken



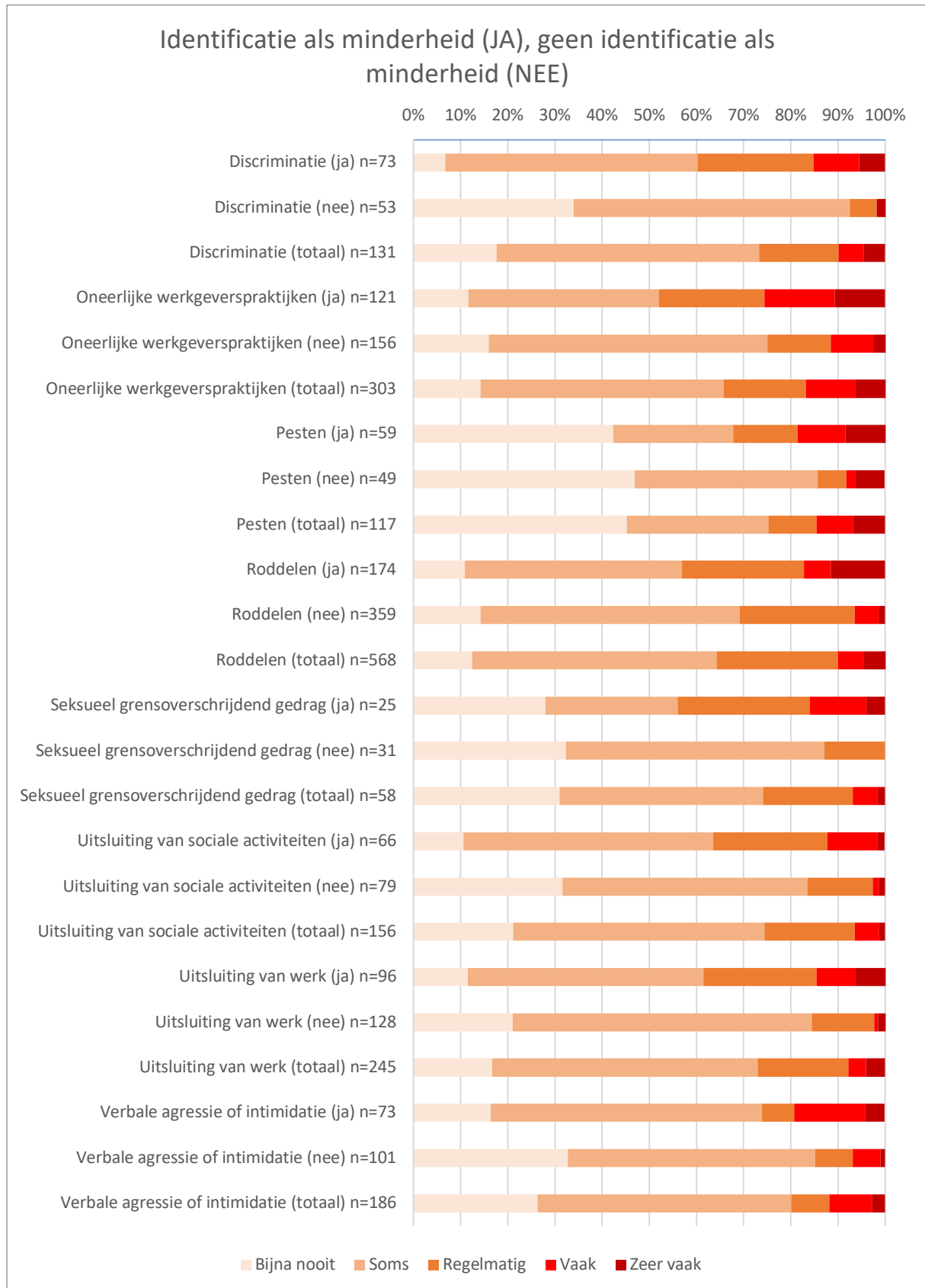
...het gevoel gehad dat collega's ervanuit gingen dat u niet veel bij te dragen had aan gesprekken



...ervaren dat uw opmerkingen genegeerd werden



Bijlage E. Frequentie ongewenst gedrag naar identificatie met minderheid



Bijlage F. Vragenlijst

Toestemmingsverklaring

Beste collega,

Fijn dat je mee doet aan dit onderzoek. We brengen met dit onderzoek in kaart hoe medewerkers diversiteit & inclusie binnen de TU Delft ervaren om vervolgens te bepalen wat we kunnen doen om een veilige, diverse en inclusieve werkomgeving te stimuleren.

Het invullen van de vragenlijst duurt circa 15 minuten. We willen je vragen om de survey in één keer in te vullen. Het is niet mogelijk om de survey tussentijds af te sluiten om deze later af te maken.

Antwoorden zijn anoniem.

Door deel te nemen aan deze survey, geef je toestemming voor het gebruik van je antwoorden voor de rapportage aan de TU Delft en voor wetenschappelijk onderzoek. Deelname is vrijwillig en kan op elk moment afgebroken worden. Onderzoekers van het lectoraat Diversiteit en Inclusie van de Hogeschool Leiden zullen de analyse en rapportage verzorgen. Zij gaan vertrouwelijk met data om; de ruwe data zijn alleen toegankelijk voor onderzoekers van het lectoraat Diversiteit en Inclusie van de Hogeschool Leiden. De anonimiteitsgarantie wil zeggen dat in de rapportage de uitkomsten op geen enkele manier kunnen worden herleid naar individuele respondenten. De data zullen na 1 jaar verwijderd worden.

English Version

Dear Colleague,

Thank you for participating in this research. With this research, we map out how employees experience diversity & inclusion within TU Delft and then determine what we can do to stimulate a safe, diverse and inclusive work environment.

Filling in the questionnaire takes approximately 15 minutes. We would like to ask you to complete the survey in one go. It is not possible to close the survey in the meantime to complete it later.

Answers are anonymous.

You give your informed consent by voluntarily taking part in this survey. This means that the researchers are allowed to use your answers in their report to the TU Delft and for scientific research. Participation in this survey is voluntary and may be withdrawn at any point. A researcher from the lectorate of Diversity and Inclusion of the Hogeschool Leiden will store and analyse the data and draft the report. She will handle your data confidentially; the raw data will only be accessible to researchers from the Lectorate of Diversity and Inclusion of the Hogeschool Leiden.

The anonymity guarantee means that the results in the report cannot be traced back in any way to individual respondents. It cannot be ruled out, however, that the researchers may be able to trace back the answers to find out who gave them. They will make it impossible to trace data back to persons based on the data in the final report. The data will be deleted after one year.

Vragen in vragenlijst
1. Ervaren inclusie (Jansen, Otten, van der Zee & Jans, 2014, Shore e.a. 2001)
Verbondenheid
Mijn directe werkomgeving... ...geeft mij het gevoel erbij te horen ...geeft mij het gevoel onderdeel te zijn van de groep ...geeft me het gevoel erbij te passen ...behandelt me als een insider ...vindt mij leuk ...waardeert mij ...is blij met mij
Authenticiteit
Mijn directe werkomgeving... ...staat me toe om te zijn wie ik ben ...moedigt me aan om mijn authentieke zelf uit te drukken ...moedigt me aan om mezelf te laten zien zoals ik ben
2. Inclusieve organisatiecultuur (Çelik, 2018)
In mijn directe werkomgeving: ...word ik met respect behandeld

...kan ik openlijk mijn mening uiten zonder angst voor negatieve gevolgen
3. Transformationeel leiderschap (Carless, Wearing & Mann, 2000)
<p>Mijn leidinggevende:</p> <p>...spreekt een duidelijke en positieve visie op de toekomst uit</p> <p>...behandelt medewerkers als individuen en ondersteunt en moedigt hun ontwikkeling aan</p> <p>...moedigt medewerkers aan en geeft erkenning aan medewerkers</p> <p>...bevordert vertrouwen, betrokkenheid en samenwerking in het team</p> <p>...moedigt aan om problemen vanuit andere perspectieven te bekijken en stelt aannames ter discussie</p> <p>...is duidelijk over zijn eigen waarden en doet wat hij of zij zegt</p> <p>...inspireert mij om het beste uit mezelf te halen</p>
4. Inclusieve werk- en leeromgeving (geen bron)
<p>In mijn directe werkomgeving:</p> <p>...wordt het gestimuleerd om te experimenteren met nieuwe werkwijzen</p> <p>...wordt onzekerheid getolereerd</p> <p>...wordt de meerwaarde van nieuwe zienswijzen onderkend</p> <p>...word je gestimuleerd unieke inbreng te leveren</p> <p>...word je beloond wanneer je je eigen koers durft te kiezen</p> <p>...bestaat ruimte er om te leven en te werken vanuit verschillende achtergronden</p>
5. Intercultureel groepsklimaat (Luijters, van der Zee, & Otten 2008)
<p>In mijn directe werkomgeving:</p> <p>... vindt men het positief als collega's verschillende achtergronden hebben.</p> <p>...begrijpt en waardeert men verschillende achtergronden</p> <p>...wordt er openlijk gesproken over verschillende achtergronden van collega's</p> <p>... houden wij rekening met verschillende tradities en gewoonten van collega's (bijv. geloof, feesten)</p> <p>...wordt het als een voordeel gezien om met mensen met verschillende achtergronden te werken</p>
6. Sociale cohesie (Sargent & Sue-Chan 2001)
<p>Ik ben bevriend met mijn collega's binnen de TU Delft</p> <p>Ik heb het gevoel dat ik bij het team hoor</p>

Ik kan goed opschieten met mijn collega's binnen de TU Delft

Ik vind mijn team leuk

7. Psychologische veiligheid (Nembhard & Edmondson, 2012)

In mijn directe werkomgeving:

...wijzen collega's anderen soms af omdat ze anders zijn (hogere M betekent meer afwijzing)

...is het moeilijk voor mij om collega's om hulp te vragen (hogere M betekent dat het moeilijker is)

8. Ongewenst gedrag

Hoe vaak heeft u in het afgelopen jaar pesten, uitsluiting en/of discriminatie in de volgende omgevingen binnen de TU Delft opgemerkt of zelf meegemaakt?

Op facultair niveau

Op afdelingsniveau

In mijn meest directe werkomgeving

In onderwijssituaties

In andere situaties binnen de TU Delft

Welke vormen van pesten, uitsluiting en/of discriminatie heeft u in het afgelopen jaar opgemerkt of zelf meegemaakt binnen uw directe werkomgeving? Heeft u meer dan drie vormen van ongewenst gedrag meegemaakt? Kies dan de drie vormen die u het belangrijkste vindt.

Roddelen

Pesten

Uitsluiting van werk gerelateerde situaties door collega's (b.v. samenwerkingsverbanden)

Uitsluiting van sociale situaties door collega's (b.v. lunch, borrels)

Verbale agressie of intimidatie

Fysiek geweld

Seksueel grensoverschrijdend gedrag

Discriminatie

Oneerlijke werkgeverspraktijken (b.v. promoties, beoordeling, begeleiding)

Vandalisme

Stalken

Ik heb dit niet ervaren of opgemerkt bij anderen

Zeg ik liever niet

Anders, namelijk:

Identificatie en ervaringen als minderheid (geen bron)

Op welke dimensie beschouwt u zichzelf als een minderheid? Er zijn maximaal 3 antwoorden mogelijk. Voelt u zich een minderheid op meer dan 3 dimensies? Kies dan de 3 dimensies waardoor u het sterkst een minderheidspositie binnen de TU Delft ervaart.

Cultuur/etniciteit

Expatriate

Geloofsovertuiging

Als vrouw in een overwegend mannelijke omgeving

Als man in een overwegend vrouwelijke omgeving

Genderidentiteit, zoals non-binair, transgender, etc.

LGBTQ+

Sociaaleconomische status (ses)

Eerste generatie academicus (eerste persoon in het gezin of in de familie die een universitaire opleiding heeft genoten)

Disciplinaire of professionele achtergrond ten opzichte van collega's

Arbeids- of functie-uitdaging

Neurodiversiteit

Leeftijd

Ouderschap

Anders, namelijk:

In het afgelopen jaar, hoe vaak heeft u binnen de TU Delft zich als een lid van een ... minderheidsgroep...

...niet gerespecteerd gevoeld op werk

...het gevoel gehad dat collega's ervanuit gingen dat u niet veel bij te dragen had aan gesprekken

...niet gehoord gevoeld in een werk- of professionele setting

...buitengesloten gevoeld van kansen om te netwerken

...het gevoel gehad dat iemand uw autoriteit in twijfel trok

...ervaren dat uw opmerkingen genegeerd werden

...meegemaakt dat iemand u 'op uw plek' probeerde te zetten

Diversiteit

De volgende vragen hebben betrekking op hoe u diversiteit binnen de TU Delft ziet. We bedoelen daarbij diversiteit in de breedste zin van het woord. Dit kan dus om diversiteit in etnische achtergrond, gender, leeftijd, neurodiversiteit, en elke andere basis van verschil gaan. Wilt u aangeven in hoeverre de volgende stellingen volgens u van toepassing zijn?

- Diversiteit in achtergronden, culturen, levensstijlen en denkscholen verrijkt de academische omgeving
- De inhoud van onderzoek of onderwijs staat los van de mate van diversiteit onder medewerkers en studenten
- Het serieus behandelen van niet-westerse perspectieven in onderwijs-curricula draagt positief bij aan de academische vorming
- Ik zou het toejuichen als mijn directe werkomgeving aan de TU Delft meer divers wordt qua achtergronden, culturen en levensstijlen
- Het is belangrijk dat iedereen zich bewust is van de meerwaarde van verschillen tussen mensen
- Aandacht voor specifieke groepen is onnodig, want iedereen is gelijk
- Aandacht voor specifieke groepen is onwenselijk, want dit doet afbreuk aan de kwaliteit van onderzoek en onderwijs
- Aandacht voor specifieke groepen is onwenselijk, want dit versterkt hun positie als 'anders'

De volgende stellingen en vragen gaan over uw visie op de rol en de verantwoordelijkheid van de TU Delft als het gaat om diversiteit en inclusie. Wilt u aangeven in hoeverre de volgende stellingen volgens u van toepassing zijn?

- De TU Delft moet meer doen om de diversiteit onder studenten te vergroten
- De TU Delft moet meer doen om de diversiteit onder medewerkers te vergroten
- De TU Delft doet voldoende om de aanwezigheid van afwijkende denkscholen te vergroten in het onderwijs
- De TU Delft doet voldoende om de aanwezigheid van afwijkende denkscholen te vergroten in het onderzoek
- Ik ben tevreden over hoe de TU Delft omgaat met het thema diversiteit en discriminatie
- De TU Delft moet meer doen om de universiteit inclusiever te maken en uitsluiting tegen te gaan

- Ik weet waar ik in de TU Delft moet zijn als ik ervaringen van discriminatie zou willen bespreken
- Wanneer ik ondersteuning zou vragen aangaande een functiebeperking, zou ik serieus genomen worden
- Wanneer ik melding zou maken van uitsluiting en/of discriminatie, zou ik serieus genomen worden
- Wanneer ik discriminatie zou meemaken, zou ik me wenden tot een vertrouwenspersoon
- Wanneer ik voorvallen van uitsluiting en/of discriminatie zou aankaarten, zou er iets aan gedaan worden

Bijlage G. Cronbach's alpha

Betrouwbaarheid van de verschillende schaalvragen

	α	N of items in de schaal
Ervaren inclusie: verbondenheid	0,86	2
Ervaren inclusie: authenticiteit	0,86	2
Inclusieve organisatiecultuur	0,77	2
Transformationeel leiderschap	0,95	6
Inclusieve werk- en leeromgeving	0,9	6
Intercultureel groepsklimaat	0,87	5
Sociale cohesie	0,84	4

Bijlage H. Onderzoeksteam

Dr. S. Çelik is lector diversiteit en inclusie aan de Hogeschool Leiden en is sinds september 2023 bijzonder hoogleraar Diversiteit en Politie vanwege de Nationale Politie aan het Institute of Security and Global Affairs van de Universiteit Leiden.

Cobus van der Poel, MSc is sociaal en organisatiepsycholoog en als kwantitatief onderzoeker betrokken bij het lectoraat Diversiteit & Inclusie. Hij is tevens docent voor de opleiding Toegepaste psychologie van de Hogeschool Leiden.

Drs. Natasja Sabajo is onderzoeker en docent bij de opleiding HRM van de Hogeschool Leiden. Zij verricht promotieonderzoek naar diversiteit- en inclusiestrategieën van mbo-scholen.