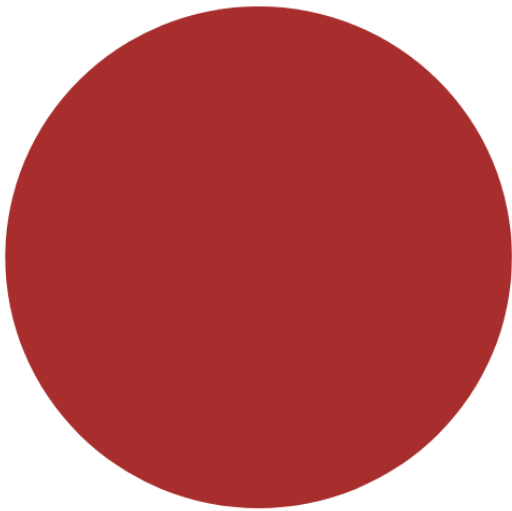


Van (on)gelijke betekenis



Van (on)gelijke betekenis

Een interpretatief onderzoek naar de ervaringen van medewerkers van de TU/e met betrekking tot hun rol als stakeholder en betrokkenheid bij het "Irène Curie Fellowship Program" ten behoeve van genderdiversiteit.

Bjarny van der Linden (6321429)

Master Bestuur en Organisationswetenschap: Organisations, verandering en management.

Begeleider: Maikel Waardenburg

Tweede beoordelaar: Jeroen Vermeulen

Begeleiders TU/e: Julma Braat & Corlien van Dam

10 februari 2021

Samenvatting

In 2019 introduceerde de Technische Universiteit Eindhoven (TU/e) het *Irène Curie Fellowship Program*. Onder het ICF-programma worden wetenschappelijke posities uitsluitend opengesteld voor vrouwen, met als doel om de man-vrouw balans te verbeteren. Dit onderzoek is een casestudy naar de ervaringen van medewerkers van de TU/e met betrekking tot hun rol als stakeholder en betrokkenheid bij het ICF-programma. Stakeholders zijn in deze studie universitair hoofddocenten en hoogleraren van de TU/e. Dit onderzoek is uitgevoerd door met een lens van betekenisgeving te kijken naar het concept van betrokkenheid, binnen de context van genderdiversiteit-en gelijkheid in de academische wereld. Uit het onderzoek blijkt dat stakeholders zichzelf niet als stakeholder zien en dat er sprake is van een beperkte mate van ervaren betrokkenheid bij het ICF-programma. Reden hiervoor is dat stakeholders zich niet betrokken *voelen* bij het programma omdat ze niet betrokken *worden*. Ook is er sprake van een ongelijke betekenis van de definitie en inhoud van de stakeholderrol tussen vormgevers van het programma en stakeholder zelf. De kloof tussen de bedenkers van het ICF-programma en de rest van de organisatie is zichtbaar in de wijze waarop medewerkers (niet) worden betrokken bij ontwikkeling en uitvoering. Dit heeft er ook in geresulteerd dat medewerkers van de TU/e zich minder betrokken voelen. Andere factoren die van invloed zijn op de ervaren betrokkenheid zijn onder andere de individueel toegekende betekenissen aan het thema van gender, de communicatie over de verandering, de rol van decanen en de sociale context van de TU/e. Door de interpretatieve aard van de studie is aan het licht gekomen dat subtiele elementen, zoals een gesprek, een belangrijke rol lijken te spelen in het creëren van een betrokken gevoel. Tegelijkertijd concludeert deze studie dat sturing op betrokkenheid, door de veelheid aan factoren en het proces van individuele betekenisgeving, beperkt is. Daarom is het voor wetenschap en praktijk, zeker met betrekking tot het thema van gender, belangrijk om oog te hebben te hebben voor de (on)gelijke betekenissen van verandering en gender.

Voorwoord

Beste lezer,

Het heeft even op zicht laten wachten, maar het is zo ver: voor u ligt mijn masterscriptie! Een interpretatief onderzoek naar de ervaringen van medewerkers van de TU/e naar hun rol als stakeholder en hun betrokkenheid bij het *“Irène Curie Fellowship Program”* ten behoeve van genderdiversiteit. De herinnering aan het nieuws dat de TU/e alleen nog maar vrouwelijke wetenschappers zou gaan aannemen staat mij nog goed bij. Het was, zoals ze in Brabant zeggen, een keiwarmedag en ik liep samen met Roel over de campus van de TU/e. Voor wie mij kent weet dat ik een goede discussie kan voeren betreffende het thema van genderdiversiteit en -gelijkheid. Het zal dan ook geen verrassing zijn dat wij die middag een interessante discussie hebben gevoerd. Niet wetend dat ik een jaar later mijn masterscriptie zou schrijven over dat ene programma wat ons die middag zoet heeft gehouden.

Het schrijven van deze scriptie is een proces van de lange adem geweest. Ook was het, net als organisatieverandering, een non-lineair proces, gepaard met flink wat onzekerheid en onverwachte, ongeplande gebeurtenissen op de route. Voor iemand die graag in één lijn naar de finish toe sprint was dat uitdagend. Tegelijkertijd maakte deze uitdagingen ook dat ik het afgelopen jaar ontzettend veel heb geleerd; over mijzelf, het doen van kwalitatief onderzoek, organisatieverandering, verticale gendersegregatie in de academische wereld en, dankzij mijn uitstapje naar de Nationale DenkTank, over de problemen van de middengroepen in Nederland. Maar bovenal heb ik geleerd dat het altijd belangrijk is om aandacht te houden voor de mens en proces. Allemaal waardevolle opgedane inzichten die ik meeneem naar de volgende fase.

Voor ik vooruitblik naar de volgende stap wil ik eerst even stil staan bij het vieren van dit succes, het behalen van mijn master. Dat had ik namelijk nooit bereikt zonder een groep mensen die het vertrouwen in mij bleven hebben, ook als ik dat zelf even niet meer had. Enkelen van hen wil ik in het bijzonder bedanken. Allereerst Maikel Waardenburg, als scriptiebegeleider was jouw constructieve feedback van onmisbare waarde. Maar ook de door jouw geboden ruimte in dit proces en het uitgesproken vertrouwen heeft ervoor gezorgd dat dit stuk er nu staat, waarvoor veel dank! Dan natuurlijk Julma Braat en Corlien van Dam (ik beloof het nooit meer fout te schrijven). Bedank voor de mogelijkheid die jullie mij hebben geboden om mijn afstudeeronderzoek te doen naar zo'n interessante casus. Jullie hebben mij gigantisch op weg geholpen en de wekelijkste Teams meetings op donderdag waren een feest. Ik kan niet wachten tot de Zwarte Doos weer open is zodat we aan de borrel met bitterballen kunnen. Lieve Lau, het grootste werk is gedaan met jou aan de keukentafel. Dank voor de gezelligheid, liters thee, cappuccino's in de zon en dat je me soms achter die laptop vandaan sleurde voor een rondje fietsen. En je weet wat dit moment betekent, als de horeca weer open is zitten wij samen in dat trammetje! Juud, jij bedankt voor het nalezen van al mijn stukken en je support. Onze werkweek in het zonnige zuiden maakte het mogelijk dat ik de eindsprint heb gemaakt. Pap en mam, bedankt voor de jullie onvoorwaardelijke steun en het vertrouwen dat deze scriptie er toch écht wel ging komen. En mam, jij bedankt voor het delen van je expertise en ervaring met betrekking tot organisatieverandering. Heddy & Bart, jullie bedankt voor het openstellen van de ideale locatie voor een schrijversretraite, de bossen doen wonderen voor je motivatie. En Bart, bedankt voor jouw hulp bij het in contact komen bij de TU/e en bij de laatste puntjes op de i zetten. Tot slot wil ik jullie beide bedanken voor het op de wereld zetten van Roel. Want Roel, zonder jou was dit stuk er simpelweg niet gekomen. Niet alleen omdat jij de rust en het vertrouwen bracht om door te zetten, maar ook omdat ik zonder die goede discussie in 2019 waarschijnlijk niet deze scriptie had geschreven.

Rest mij nu niet meer te zeggen dan: veel leesplezier!

Bjarny van der Linden, februari 2021.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	3
Voorwoord.....	4
1. Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.1.2 Genderonbalans op de TU/e.....	7
1.1.3 Geen "Eindhovens" probleem.....	8
1.2 Probleemstelling.....	9
1.2.1 Verandering door het Irène Curie Fellowship programma.....	9
1.2.2 Gender & change: hoe te veranderen?.....	10
1.3 Onderzoeksdoelen- en vraag.....	12
1.3.1 Praktisch.....	12
1.3.2 Academisch.....	12
1.3.3 Persoonlijk.....	13
1.3.4 Onderzoeksvraag.....	13
1.4 Leeswijzer.....	13
2. Contextbeschrijving.....	15
2.1 TU/e "where innovation starts & people matter".....	15
2.2 Organisatiestructuur.....	15
2.3 Personeel en ontwikkeling.....	16
2.4 Diversiteit en inclusie: een belangrijk thema.....	17
2.5 Het "Irène Curie Fellowship program".....	18
3. Theoretisch kader.....	19
3.1 Gendergelijkheid-en diversiteit in de academische wereld: een complex vraagstuk.....	19
3.1.1 Perspectieven op verticale gender segregatie in de academische wereld.....	19
3.1.2 De "gendered" universiteit: het belang van de sociale context.....	21
3.2 Betrokkenheid.....	22
3.2.1 Betrokkenheid volgens het "Proces Model of Commitment".....	22
3.2.2 Andere visies op betrokkenheid: "a bond versus a force".....	25
3.2.3 Betrokkenheid in verandering.....	25
3.3 Betekenisgeving.....	27
3.3.1 Verandering en betekenisgeving: proces en context centraal.....	27
3.4 Samenvatting theoretisch kader.....	28
4. Methodologie.....	30
4.1 Onderzoekstrategie en wetenschapsfilosofische positie.....	30
4.2 Onderzoekdesign: een casestudy.....	30
4.3 Methoden voor dataverzameling: semi-gestructureerde interviews.....	31
4.4 Analysemethoden.....	33
4.4.1 De onderzoekslang.....	33
4.5 Kwaliteitscriteria.....	35
4.5.1 Betrouwbaarheid.....	35
4.5.2 Authenticiteit.....	36

4.6 Eigen positie en rol van de onderzoeker	36
5. Bevindingen.....	38
5.1 Betekenissen van genderdiversiteit en -gelijkheid.....	38
5.1.1 Betekenis van woorden: diversiteit en gelijkheid	38
5.1.2 Betekenis van diversiteit en gelijkheid: belangrijk en moeilijk	39
5.2 Betekenisgeving aan het Irène Curie Fellowship programma.....	39
5.2.1 Inhoud van het Irène Curie Fellowship programma: een radicale eerste stap.....	39
5.2.2 Proces van implementatie: top down.....	42
5.3 Betrokkenheid.....	43
5.3.1 Betrokken voelen bij ICF-programma.....	43
5.3.2 Betrokken worden door TU/e.....	46
5.3.2.a Inspraakmogelijkheden	46
5.3.2 b Communicatie: meer extern dan intern	47
5.3.2.c Rol van het management.....	48
5.4 Sociale context: er is niet één TU/e	50
5.4.1 Diversiteit: verschillen tussen en binnen faculteiten.....	50
5.4.2 Hiërarchische structuur	51
5.4.3 Masculiene werkomgeving.....	52
6. Analyse	53
6.1 Betrokken worden betekent betrokken voelen.....	53
6.2 Betrokkenheid bij het thema betekent meer betrokkenheid bij het Irène Curie Fellowship programma	54
6.3 Sociale context bepalend in proces van betrokkenheid.....	55
6.4 Betrokkenheid betekent meer steun	56
7. Conclusie.....	58
8. Discussie.....	59
8.1 Betekenis voor de wetenschap: implicaties, limitaties en vervolgonderzoek	59
8.1.1 Betekenis voor debat over betrokkenheid in organisatieverandering	59
8.1.2 Gender & change: veranderen door oog te hebben voor proces.....	60
8.2 Betekenis voor de praktijk: aanbevelingen voor de TU/e	62
8.2.1 Geef aandacht aan de cultuur: wat het veranderverhaal?.....	62
8.2.2 Stimuleer een gevoel van betrokkenheid door medewerkers te betrekken	63
8.2.3 Investeer in inclusieve interne communicatie	64
8.2.4 Geef faculteiten zelf de sleutel tot succesvolle verandering.....	64
8.2.5 Tot slot: een bredere betekenis.....	65
8.3 Reflectie onderzoeksproces	65
Referenties	67
Bijlagen.....	72
A. E-mail voor deelname onderzoek	72
B. Informed consent	74
C. Topiclijst.....	76
D. Codering schematische weergave.....	80

1. Inleiding

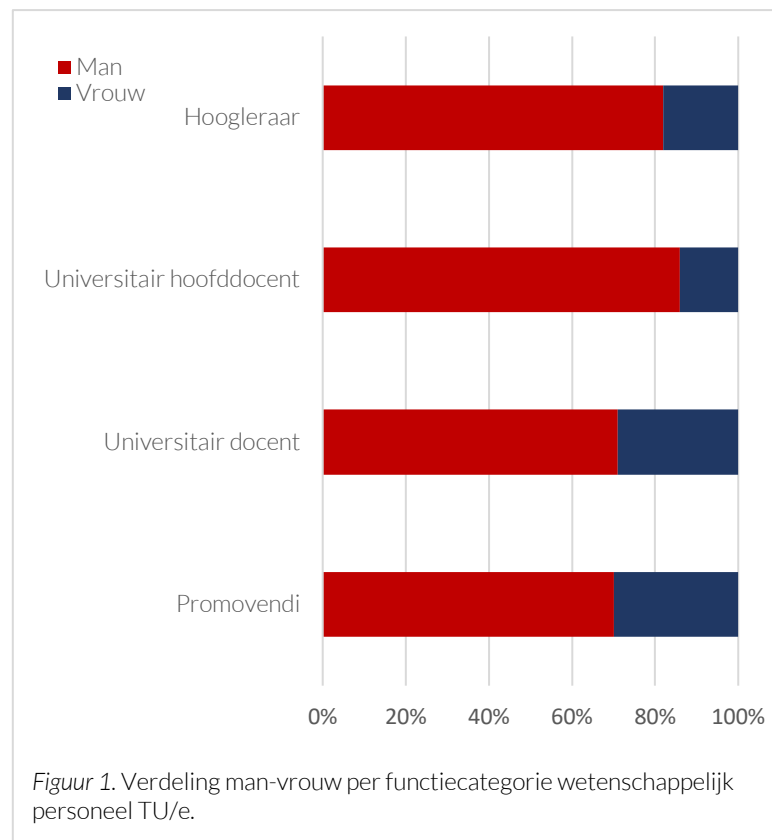
1.1 Aanleiding

“TU/e recruits first 35 top female scientists with Irène Curie Fellows program. New hiring policy has more than doubled the increase in female scientists at TU/e.”

Op 6 mei 2020 bracht de Technische Universiteit Eindhoven (TU/e) met bovenstaande kop het nieuws van de eerste resultaten van het *Irène Curie Fellowship Program* naar buiten (TU/e, 2020). Het *Irène Curie Fellowship* (ICF) programma houdt in dat de universiteit de vacatures voor wetenschappelijk posities gedurende 6 maanden alleen openstelt voor vrouwen met als doel om de man-vrouw balans te verbeteren. Een aanpak die lijkt te werken aangezien het percentage vrouwelijke hoogleraren (in fte) binnen één jaar van 17,2% naar 19,7% is gestegen (TU/e, persoonlijke communicatie, 24 juni 2020¹). Ondanks de bewezen effectiviteit is het ICF-programma op dit moment gepauzeerd. Op 2 juli 2020 oordeelde het College voor de Rechten van de Mens namelijk dat de TU/e met het ICF-programma op basis van het vereiste van proportionaliteit verboden onderscheid maakt op grond van geslacht (College voor de Rechten van de mens, 2020). Het programma is per direct stopgezet en er wordt op dit moment gewerkt aan een herziene versie (persoonlijke communicatie, 2021). Het nieuwe aannamebeleid van de TU/e heeft niet alleen stof doen opwaaien in de rechtsgangen van het College voor de Rechten van de Mens. Het programma heeft het landelijke nieuws meermaals gehaald en kon rekenen op zowel lovende als kritische reacties (Dorlo, 2019). Ook binnen de TU/e zelf heeft het voorkeursbeleid tot veel tumult geleid (persoonlijke communicatie, 2020). Wat maakte dat de TU/e besloot om zo'n vergaande maatregel in te voeren en vanaf 2019 vrouwen boven op de stapel te leggen?

1.1.2 Genderonbalans op de TU/e

Het ICF-programma moet het antwoord zijn op de onevenwichtigheid tussen het aantal mannelijk en vrouwelijke wetenschappers op de TU/e. In 2019 was 28% van het totale vaste wetenschappelijk personeel vrouw (TU/e, 2019). In hetzelfde jaar was slechts 18% van de hoogleraren, 14% van de universitair hoofddocenten, en 29% van de universitair docenten vrouw (VSNU, z.d; zie Figuur 1.). Er is sinds 2011 wel een stijging in het aandeel vrouwen op wetenschappelijke posities, behalve voor de functie van universitair hoofddocent (VSNU, z.d.). Het aandeel vrouwen ten opzichte van het aandeel mannen blijft achter en dit verschil wordt groter bij een stijging op de academische ladder. Vrouwen zijn dus niet alleen in de minderheid, ze bekleden ook minder prominente functies. Dat schetst het beeld dat de weg naar de academische top voor mannen en vrouwen niet even makkelijk te bewandelen is. Een gegeven dat ook door de TU/e wordt gesignaleerd en als problematisch wordt ervaren



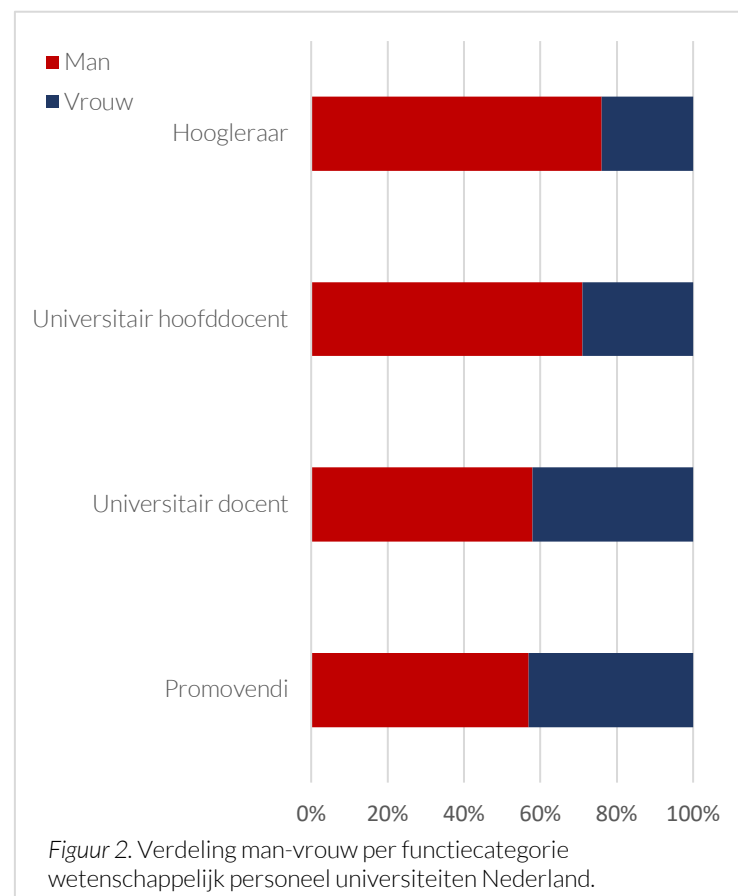
¹ Vertrouwelijke bron, niet publiekelijk beschikbaar.

(Schalij, 2017; Baaijens, 2019). Afgelopen jaren zijn er verschillende maatregelen ingevoerd om de genderbalans te verbeteren, maar deze pogingen boden niet de gewenste uitkomst terwijl de urgentie tot verandering hoog was (persoonlijke communicatie, 2020).

Ook in Nederlands perspectief bungelt de TU/e onderaan de lijst. Het Landelijk Netwerk voor Vrouwelijke Hoogleraren (LNVH) publiceert een jaarlijkse monitor waaruit blijkt dat de TU/e in 2018² met een percentage van 15,4% vrouwelijke hoogleraren op de één na laatste plaats terecht komt (LNVH, 2019, p. 24). Daarbij moet vermeld worden dat de groei van 2,8 procentpunt die de TU/e van 2017 – 2018 heeft doorgemaakt wel boven het landelijk gemiddelde van 2,2 procentpunt ligt. Een stijging die de LNVH als “ongekend hoog” bestempelt (LNVH, 2019, p. 23). Ook wat betreft het vrouwelijke aandeel in de functies van universitair (hoofd)docent en promovenda loopt de TU/e achter op de rest van Nederland, met name voor de functie van universitair hoofddocent. Voor die functiecategorie scoort de TU/e met 14% het laagst van heel Nederland (LNVH, 2019, p. 25; VSNU, z.d.).

1.1.3 Geen “Eindhovens” probleem

De TU/e loopt dus achter op de rest van Nederland, maar ook Nederland zelf scoort in internationaal perspectief niet goed wat betreft het aandeel vrouwelijke wetenschappers. Geplaatst in een Europees perspectief (EU-28) bevond Nederland zicht namelijk met een 24ste plaats onderaan de ladder (LNVH, 2019, p. 20). Ook uit het rapport “*She Figures*” van de Europe Commissie blijkt Nederland hekkensluiter te zijn betreffende het percentage vrouwelijke wetenschappers, hoewel er wel een inhaalslag wordt gemaakt (Europese Commissie, 2018, p. 59-613). Eind 2019 was 24,2% van de hoogleraren en 29,4% van de universitair hoofddocenten vrouw (LNVH, 2020, p. 12). Wat opvalt is dat het aandeel vrouwen (in fte) in opvolgende functiecategorieën sterk daalt. In heel Nederland is zo’n 53% van afgestudeerde studenten vrouw, vervolgens is 43,6% van de promovendi en 41,8% van de universitair docenten vrouw. Bij de stap naar universitair hoofddocent zakt dit percentage ver terug naar slechts 29,4% en bij hoogleraar naar 24,2% (LNVH, 2020, p. 25, zie Figuur 2). Het beeld van ultimo 2019 komt overeen met de voorgaande jaren, er is in iedere functiecategorie wel een stijging te zien maar het aandeel vrouwen neemt met iedere stap op de academische ladder af (LNVH, 2020).



Dit beeld wekt de indruk dat er “iets” op weg naar de academische top ligt wat vrouwen tegenhoudt. De wetenschap onderschrijft dat het afnemende tekort aan vrouwen in de academische top een gevolg is van cumulatieve barrières op verschillende punten in een

² De genoemde uitkomsten zijn uit de in 2019 gepubliceerde LNVH-monitor over het jaar 2018 omdat deze cijfers een directe aanleiding zijn geweest voor het invoeren van het ICF-programma in juli 2019. De LNVH monitor 2020, over het jaar 2019, laat eenzelfde beeld zien. De TU/e maakt een opmerkelijke stijging door van 2,9% procentpunt maar behoudt plaats dertien van de veertien met 18,3% vrouwelijke hoogleraren (LNVH, 2020).

³ Het rapport *She Figures* uit 2018 is de meest recent gepubliceerde versie maar betreft de periode 2008-2015 en 2013-2016.

academische carrière (Timmers, Willemsen & Tijdens, 2009; Gràda, Laoire, Linehan, Boylan & Connolly, 2015). Het verschijnsel dat er een afnemend aandeel vrouwen is per opvolgende functie-categorie wordt verticale gendersegregatie genoemd. Vanuit de genderwetenschappen zijn er verschillende perspectieven op de oorzaken van verticale gendersegregatie, waaronder het individuele, structurele en culturele perspectief (Timmers et al., 2009, p. 720). Zo schrijft het individuele perspectief het gebrek aan vrouwen in de academische top toe aan verschillen in persoonlijkheid, achtergrond, werkwijze en carrièreoriëntatie en -keuzes. Volgens het structurele perspectief houdt genderongelijkheid verband met de organisatorische hiërarchie en (masculien bepaalde) structuur. Het culturele perspectief schetst dat zowel de organisatie als de bredere sociale en maatschappelijke context van grote invloed is op de doorstroom van vrouwen in de academische wereld. In het theoretisch kader (hoofdstuk 4) wordt dieper ingegaan op de wetenschappelijke literatuur omtrent gender in de academische wereld.

Het achterblijven van vrouwen vormt niet alleen een probleem op de TU/e of überhaupt in de academische wereld. Ook in een bredere maatschappelijke context blijkt dat gendergelijkheid, in Nederland, nog geen feit is. In 2019 presenteerde het *World Economic Forum* de jaarlijkse *Gender Gap Index*. Uit dat rapport bleek dat Nederland met elf plaatsen is gezakt naar de 38^{ste} plaats op de ranglijst van gelijkheid tussen mannen en vrouwen (WEC, 2019, p. 9). In Nederland is ruim 35% van de vrouwen niet economisch zelfstandig (van den Brakel, Portegeijs & Hermans, 2020, p. 49), daarnaast is er nog steeds een loonkloof van maar liefst 14% (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020), blijft het aandeel vrouwen in de (sub)top van het Nederlandse bedrijfsleven achter (Jongens, Merens, Ebregt & Lanser, 2019, p. 2) en wordt minder dan 40% van de parlementaire zetels bezet door vrouwen (Van den Brakel et al., 2020, p. 72). Hoewel de situatie op de meeste van deze punten verbetert (Centraal Bureau van de Statistiek, 2019; van den Brakel et al., 2020), is het nog steeds een feit dat er in de Nederlandse maatschappij, politiek, bedrijfsleven en wetenschap sprake is van genderongelijkheid (WEC, 2019). Het coronavirus dat in 2020 leidde tot een wereldwijde pandemie, onderstreepte die ongelijkheid tussen mannen en vrouwen nog verder (Madgavkar, White, Krishnan, Mahajan & Azcue, 2020; Carli, 2020).

De hierboven geschetste context onderstreept de urgentie voor aandacht voor een gelijke positie van mannen en vrouwen in de maatschappij, politiek, het bedrijfsleven en de academische wereld. Deze studie richt zich uitsluitend op de kwestie van genderdiversiteit en -gelijkheid binnen de academische context. Een plek waar, ondanks verbeteringen, nog steeds veel moet gebeuren voordat er sprake is van een gelijke positie tussen mannen en vrouwen. Want als Nederland op deze voet doorgaat, zal er niet eerder dan in 2042 een evenredige man-vrouw verdeling bereikt worden (LNVH, 2019, p. 19). Er moet dus nog veel werk verzet worden, waarbij er oog moet zijn voor "duurzame en structurele verandering", aldus de Landelijke Nederlandse Vereniging voor Hoogleraren (2020, p. 3).

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Verandering door het Irène Curie Fellowship programma

Voor de TU/e was het achterblijvende aandeel vrouwelijke wetenschappers reden om actie te ondernemen. Deze roep om verandering was in 2019 aanleiding om het *Irène Curie Fellowship* (ICFF) programma te introduceren met als doel om het aandeel vrouwen te verhogen en een betere man-vrouw balans te bereiken. In 2020 was het tijd voor een evaluatie van de implementatie van het nieuwe aannamebeleid, wat een directe aanleiding vormde voor dit onderzoek. De afdeling *Human Resource Management* (HRM), en in het bijzonder de HR-beleidsadviseurs die betrokken zijn bij de ontwikkeling en implementatie van het ICF-programma, liepen namelijk tegen meerdere problemen aan. Eén van aandachtsgebieden is het betrekken van interne stakeholders. De invoering van het ICF-programma is van grote invloed geweest op de organisatie en haar medewerkers, zowel voor het ondersteunend als wetenschappelijk personeel. Het is een grote gevarieerde groep stakeholders, van HR recruiters tot hoogleraren, die op hun eigen manier te

maken hebben met het ICF-programma. Ondanks dat een meerderheid van de interne stakeholders van mening is dat het ICF-programma kan slagen, is er eveneens sprake (geweest) van onbegrip, kritiek en weerstand. Met name toen het programma net was ingevoerd hebben verschillende stakeholders zich (openlijk) negatief uitgelaten over het nieuwe beleid. Begin 2020 is er bij de evaluatie-enquête naar voren gekomen dat één derde van de stakeholders een kritische houding heeft ten opzichte van het programma. Hieruit is ook naar voren gekomen dat zij zich niet bewust zijn van de actieve rol die zij kunnen uitoefenen (TUe, persoonlijke communicatie, 2020,⁴).

Gezien de stand van zaken vraagt de afdeling HRM zich af hoe het programma “onder het vel van de medewerkers kan komen” zodat dat zij mee willen gaan op de ingeslagen koers en het ICF-programma tot een succes kunnen brengen (persoonlijke communicatie, 2020). De vraag vanuit de TU/e is dan ook hoe zij meer betrokkenheid en eigenaarschap binnen de faculteiten kunnen creëren. HRM erkent het belang dat het programma, en vooral het nastreven van diversiteit en gelijkheid, gedragen moet worden door de organisatie en signaleert dat dat op dit moment soms nog ontbreekt (persoonlijke communicatie, 2020). De betrokkenheid en steun van stakeholders binnen het wetenschappelijk personeel, en met name hoogleraren en universitair hoofddocenten, is essentieel. Zij hebben namelijk een belangrijke positie binnen de faculteiten, zowel formeel als informeel. Ook spelen ze een belangrijke rol bij de uitvoering van het programma omdat zij mogelijk betrokken zijn bij de werving en selectie van kandidaten. Bovendien grijpt de verandering in op hun directe werkomgeving; in die lagen van de academische wereld moeten immers meer vrouwen komen. De focus op de verandering is anno 2021 des te belangrijker omdat het ICF-programma naar verwachting in dat jaar een doorstart zal krijgen (persoonlijke communicatie, 2021). Dit maakt het huidige onderzoek voor de TU/e actueel en relevant: de opgedane inzichten aan de hand van de eerste implementatie vormen een goede basis voor aanbevelingen voor de tweede implementatie.

1.2.2 Gender & change: hoe te veranderen?

Zoals beschreven in de aanleiding liegen de cijfers er niet om: er is nog een lange weg te gaan in het nastreven van gendergelijkheid- en diversiteit binnen de academische wereld. Verandering vormt ook een belangrijk thema binnen het domein van gender, werk en organisaties, hoewel dit nog erg langzaam gaat (Benschop & Verloo, 2011, p. 277). Vanuit de genderstudies vereist succesvolle bestrijding van verticale gender segregatie en -ongelijkheid in de academische een geïntegreerde aanpak voor verandering vanuit verschillende perspectieven, zowel individueel, structureel als cultureel (Van den Brink, Waslander & Brauns, 2006; Timmers et al., 2009; Gráda et al., 2015). De nadruk ligt daarbij op het culturele perspectief waarbij er aandacht is voor de sociale context (Ely & Meyerson, 2000; Timmers et al., 2009; Gráda et al., 2015) waarbij er een beroep wordt gedaan op het besef dat gender een integraal onderdeel is van organisaties. Het is namelijk ingebed in sociale structuren en waarden die constant worden ge(re)produceerd door mensen in de organisatie (Acker, 199). Dit besef is een voorwaarde om tot structurele en duurzame veranderingen te komen (Ely en Meyerson, 2000; Van den Brink & Benschop, 2012; Gráda et al., 2015) en wordt als veelbelovend gezien (Timmers et al., 2009; Benschop & Verloo, 2012)

Hoewel het culturele perspectief op het bestrijden van verticale gendersegregatie als veelbelovend wordt gezien is er ook veel kritiek. Met name omdat onderzoek in die richting veelal de bestaande ongelijkheid beschrijft maar weinig aandacht schenkt aan de verandering zelf. Hierdoor mist huidig genderonderzoek vaak de verbinding met daadwerkelijke initiatieven tot verandering en is er weinig bekend over de initiatieven die het meest effectief zijn (Benschop & Verloo, 2011). Daarbij ontbreekt het bij maatregelen binnen het culturele perspectief vaak aan sturing op verantwoordelijkheid (Kalev, Kelly & Dobbin, 2006) en het betrekken van relevante stakeholders (Benschop & Verloo, 2011). Dit onderzoek speelt daarop in door een veranderkundig

⁴ Vertrouwelijke bron, niet publiekelijk beschikbaar.

perspectief toe te voegen. Dit wordt gedaan door het proces van verandering waar de TU/e doorheen gaat centraal te stellen in plaats van het thema van gender. De kwestie van genderdiversiteit en -gelijkheid vormt wel de aanleiding en context, maar de focus ligt op het proces van verandering. Meer specifiek richt dit onderzoek zich op betrokkenheid in veranderingsprocessen omdat dit als belangrijk aspect wordt gezien van een succesvolle veranderingsstrategie (Benschop & Verloo, 2011).

Betrokkenheid is ook binnen organisatieverandering een belangrijk thema (Jaros, 2010; Hodges, 2016) mede omdat betrokkenheid zou leiden tot meer veranderingsbereidheid en steun (Herscovitz & Myer, 2002; McKay, Kuntz, Näswall, 2013; Hodges, 2016; Ouedraogo & Ouakouak, 2018). Hoewel betrokkenheid een centraal thema vormt is geen eenduidige visie of definitie wat leidt tot veel onduidelijkheid. Het *Three Component Model of Commitment* van Meyer & Allen (1991) heeft hier verandering in gebracht en is sinds de ontwikkeling een veel gehanteerd model. Zij definiëren (organisatie)betrokkenheid als een "psychologische staat die de kans vergroot dat een medewerker onderdeel van de organisatie wil blijven" (Herscovitz & Meyer, 2002, p. 475). Daarin worden verschillende vormen van betrokkenheid onderscheiden, waar met name affectieve en normatieve betrokkenheid goede voorspellers zijn voor steun aan verandering (Herscovitch & Meyer, 2002; McKay et al., 2013; Ouedraogo & Ouakouak, 2018). Dit model valt onder het perspectief van betrokkenheid ziet "as a force" (Klein, Molloy & Cooper, 2009, p. 8), een visie die veel gehanteerd wordt en een flinke "positivistische" stempel heeft gedrukt op het concept van betrokkenheid. Veel onderzoek naar *commitment*, zo ook onderzoek met het *Three Component Model of Commitment*, is namelijk positivistisch georiënteerd, met als doel om het concept en diens relatie aan te tonen. Deze rationale benadering heeft het concept van betrokkenheid eenzijdig gevormd (Fisher, Boyle, & Fulop, 2010, p. 282). Volgens Swailes (2002) richt onderzoek naar betrokkenheid zich te veel op het aantonen van het construct, in plaats van het begrijpen van betrokkenheid. Dit terwijl er wel behoefte is aan een beter begrip van betrokkenheid, ook in veranderingsprocessen (Jaros, 2010, p.105). In de organisatiewetenschap wordt er dus een beroep gedaan om betrokkenheid vanuit andere perspectieven te bestuderen om deze beter te begrijpen. Deze studie speelt hierop in door vanuit een lens van betekenisgeving naar het concept van betrokkenheid te kijken.

Het *sensemaking* perspectief gaat ervanuit dat organisaties ontstaan door de betekenissen die mensen toekennen aan gebeurtenissen (Weick, 1995; 2001). Hierin staan dus de ervaringen en betekenissen van de mensen in de organisatie centraal. Vanuit het betekenisgeving perspectief wordt er ook anders naar betrokkenheid gekeken. Weick (1995) stelt dat het begrijpen van betrokkenheid gedaan moet worden op basis van individuele keuzes en gedrag. Er is sprake van een wisselwerking: betekenisgeving resulteert in gedrag en betrokkenheid, maar vanuit gedrag en betrokkenheid ontstaat ook weer betekenisgeving (Weick, 2001). Betrokkenheid is dus dynamisch en individuele betekenisgevingsprocessen spelen een belangrijk rol. Daarom wordt er in deze studie gewerkt met een andere visie op betrokkenheid dan eerder beschreven, namelijk betrokkenheid "as a bond" waarin het proces van perceptie, interpretatie en betekenisgeving een belangrijke rol spelen (Klein et al., 2009, p. 11). Een model binnen deze visie is die van Klein, Molloy & Brinsfield (2012) waar betrokkenheid als een dynamisch en sociaal geconstrueerde psychologische staat wordt gezien. Het proces van het vormen van percepties staat centraal in hun *Proces Model of Commitment*, wat recht doet aan sociale cognitie en individuele interpretaties. Deze conceptualisering van betrokkenheid past beter bij de interpretatieve aard van dit onderzoek. In het theoretisch kader (hoofdstuk 4) wordt uitgebreid ingegaan op dit model. Naast dat een lens van betekenisgeving een mooi licht kan schijnen op het concept van betrokkenheid is betekenisgeving ook belangrijk in organisatieverandering. Veranderingen leiden namelijk tot het proces van betekenisgeving (Ericson, 2001; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005; Maitlis & Sonensheim, 2010). Om verandering te begrijpen is het dus van belang om de betekenissen die mensen toekennen aan deze verandering te begrijpen (Ericson, 2001). Tot slot doet het betekenisgevingperspectief recht aan het belang van de sociaal geconstrueerde werkelijkheid zoals het culturele perspectief binnen de genderwetenschappen onderschrijft (Acker, 1990; Ely & Meyerson, 2000).

Samenvattend: het thema van genderdiversiteit en -gelijkheid (soms benoemd met alleen de term "gender") en het probleem van verticale gendersegregatie vormt zowel aanleiding als context van dit onderzoek. De focus van het onderzoek betreft echter het proces van verandering waarin betrokkenheid de hoofdrol vertolkt. Dit is in praktische zin relevant omdat het gebrek aan betrokkenheid en steun een probleem vormt binnen de casus van de TU/e. Voor het creëren van meer steun voor het ICF-programma zou het sturen op betrokkenheid waardevol kunnen zijn, inzicht hierin is daarvoor noodzakelijk. Verder is deze veranderkundige focus op betrokkenheid wetenschappelijk relevant, voor zowel gender- als organisatiewetenschap. Binnen het domein van genderwetenschappen is er namelijk behoefte aan een veranderkundig perspectief op de vraag hoe *gender change* effectief in praktijk gebracht kan worden (Benschop & Verloo, 2011). De invalshoek van verandering en betrokkenheid op gender speelt hierop in en brengt daarmee nieuw inzicht over hoe effectieve verandering, binnen het complexe vraagstuk van gender, mogelijk is. Maar dit onderzoek is ook relevant voor het bredere wetenschappelijke debat over organisatieverandering en de rol van betrokkenheid. Dit onderzoek kan, mede door de interpretatieve aard, additionele inzichten bieden in het concept van betrokkenheid, hetgeen momenteel nog ontbreekt (Swailles, 2002; Fisher et al., 2010). Daarom kijkt dit onderzoek met een betekenisgevingslens naar het concept van betrokkenheid, binnen de context van genderdiversiteit en -gelijkheid in de academische wereld. Dit wordt gedaan middels een casestudy naar de implementatie van het ICF binnen de TU/e waarin de ervaringen van medewerkers centraal staan.

1.3 Onderzoeksdoelen- en vraag

1.3.1 Praktisch

Wat dit onderzoek wil bewerkstelligen is dat de TU/e, en andere universiteiten, na dit onderzoek handvatten hebben om te kunnen sturen op betrokkenheid, steun en eigenaarschap. Hiervoor is het noodzakelijk om eerst inzicht te krijgen in wat betrokkenheid betekent voor de mensen in de organisatie vanuit hun perspectief. Het zijn immers hun ervaringen en interpretaties die de sociale werkelijkheid vormen (Weick, 1995; 2001). Daarom gaat deze studie in op de betekenissen die medewerkers geven aan de implementatie van het ICF-programma en hun stakeholderrol. Het is belangrijk om te ontdekken of medewerkers zich betrokken voelen, en nog belangrijker: wat maakt dat zij zich wel of niet betrokken voelen? Bewustwording van hoe medewerkers betrokkenheid ervaren, en welke factoren hierin een rol spelen, is cruciaal om hier uiteindelijk op te kunnen sturen. In het licht van de ontwikkelingen van afgelopen half jaar is dit nog relevanter geworden omdat het ICF-programma (naar verwachting) in 2021 een doorstart zal krijgen (persoonlijke communicatie, 2021). De TU/e kan met de geleerde lessen uit de eerste implementatie, en de kennis die dit onderzoek daarover oplevert, bestaande praktijken verbeteren. Tot slot kunnen ook andere organisaties leren van het proces waar de TU/e doorheen gaat door opgedane kennis te gebruiken in het vormgeven van hun eigen diversiteitsbeleid. Hiermee is dit onderzoek nuttig voor de maatschappij.

1.3.2 Academisch

Het academisch doel richt zich op het begrijpen van betrokkenheid in het proces van verandering. Daarmee heeft het ook als doel om inzicht te krijgen in de factoren die een rol spelen bij betrokkenheid omdat dit invulling geeft aan het concept. Dit wordt gedaan vanuit een interpretatieve benadering omdat dat als doel heeft om sociale fenomenen te beschrijven en begrijpen (Bryman, 2008). Hier heeft de academische gemeenschap behoefte aan omdat er nog veel onduidelijkheid is over het begrip van betrokkenheid (Jaros, 2010) en omdat het concept eenzijdig is belicht (Swailles, 2002; Fisher et al., 2010). Ook voor het wetenschapsgebied van genderstudies kan dit onderzoek waardevol zijn. Waar genderonderzoek zich vaak focust op het aantonen van ongelijkheid en niet op het proces van verandering (Benschop & Verloo, 2011), doet

dit onderzoek dat wel. Inzicht creëren in hoe medewerkers zich betrokken voelen, en welke factoren daarvoor verantwoordelijk zijn, geeft meer diepgang aan het concept van betrokkenheid en hoe dit gerealiseerd kan worden binnen organisatieverandering, en specifiek naar veranderingen in het domein van gender.

1.3.3 Persoonlijk

Tot slot gaat het persoonlijke doel over mijn eigen motivatie, ambitie en hoop waarmee ik dit onderzoek uitvoer. De keuze voor het ICF-programma is niet toevallig en komt voort uit mijn persoonlijke interesse en opvattingen. Naar mijn idee moeten wij als maatschappij toe naar een situatie waarin gender geen rol meer speelt in carrièrekeuzes en -kansen. Dit is een verandering waar, mijns inziens, organisaties een belangrijke rol in spelen. Het persoonlijk doel dat hieruit voortvloeit is dat ik wil leren hoe dit in de praktijk gaat, en tevens wil ik laten zien dat organisaties inderdaad actie kunnen ondernemen. Tevens is een belangrijke motivatie mijn behoefte om iets te doen wat praktische waarde heeft. Ik streef er dan ook naar om met aanbevelingen te komen waar de TU/e mee verder kan. Verder is een persoonlijk doel dat ik wil leren hoe je als onderzoeker vanuit een interpretatieve benadering onderzoek doet. Tot slot hoop ik met dit onderzoek iets in te brengen in het bredere maatschappelijk debat over de positie van vrouwen. Een belangrijk thema, zeker gegeven het feit dat Nederland achter loopt en in 2019 zelfs gezakt is op de Gender Gap Index (WEC, 2019). Om deze reden is dit onderzoek niet alleen voor mij persoonlijk, maar ook maatschappelijk relevant.

1.3.4 Onderzoeksvraag

Aan de hand van de aanleiding, context en verschillende doelstellingen is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

Hoe ervaren stakeholders binnen de TU/e hun betrokkenheid bij het *Irène Curie Fellowship*-programma, en welke factoren zijn hierop van invloed?

'Stakeholders' verwijst naar hoogleraren en universitair hoofddocenten van de verschillende faculteiten van de TU/e. Deze groep stakeholders is gekozen omdat zij een belangrijke positie hebben, zowel formeel als informeel. Ook spelen ze een belangrijke rol bij de uitvoering van het programma omdat zij (mogelijk) betrokken zijn bij de werving en selectie van kandidaten. Betrokkenheid refereert aan hun gevoel betrokken te zijn bij het programma, als tevens de wijze waarop zij betekenis én invulling geven aan hun rol als stakeholder. Dit is belangrijk om te kunnen begrijpen hoe betrokkenheid een rol speelt in het proces van verandering. Het identificeren van de factoren die hierop van invloed zijn is belangrijk om meer inzicht te bieden in het concept van betrokkenheid. Dit zijn tevens aanknopingspunten om (meer) te sturen op betrokkenheid.

1.4 Leeswijzer

In deze studie wordt uitgebreid ingegaan op de casestudy naar de implementatie van het ICF-programma en hoe dit door stakeholders van de TU/e is ervaren. In hoofdstuk twee wordt een contextbeschrijving gegeven van de TU/e als organisatie en het ICF-programma. Hoofdstuk drie omvat het theoretisch kader, met daarin een beschouwing van betrokkenheid als het centrale concept van dit onderzoek. Ook wordt er een beschrijving gegeven van de context van het onderzoek, namelijk de kwestie van gender in de academische wereld, alsmede een beschrijving van het gehanteerde betekenisgevingsperspectief. Hoofdstuk vier betreft de methodologie waarin de gehanteerde onderzoeksstrategie en -design worden toegelicht. Ook worden de onderzoeks- en

analysemethoden beschreven en wordt er ingegaan op de kwaliteitscriteria en de rol van de onderzoeker. Hoofdstuk vijf bevat de bevindingen waarin er dicht bij de casus wordt gebleven. Vervolgens wordt in hoofdstuk zes de analyse beschreven. Dit wordt gedaan aan de hand van de vier leidende inzichten van dit onderzoek die verbonden worden aan de wetenschappelijke literatuur. Tot slot bevat hoofdstuk zeven de conclusie en discussie. Hierin wordt de hoofdvraag beantwoordt wordt er ingegaan op de betekenis van de opgedane inzichten voor het wetenschappelijk debat en de praktijk. Hierin worden ook de limitaties, mogelijkheden voor vervolgonderzoek en de aanbevelingen voor de TU/e besproken. Afsluitend wordt er een reflectie gegeven op het onderzoeksproces.

2. Contextbeschrijving

2.1 TU/e “where innovation starts & people matter”

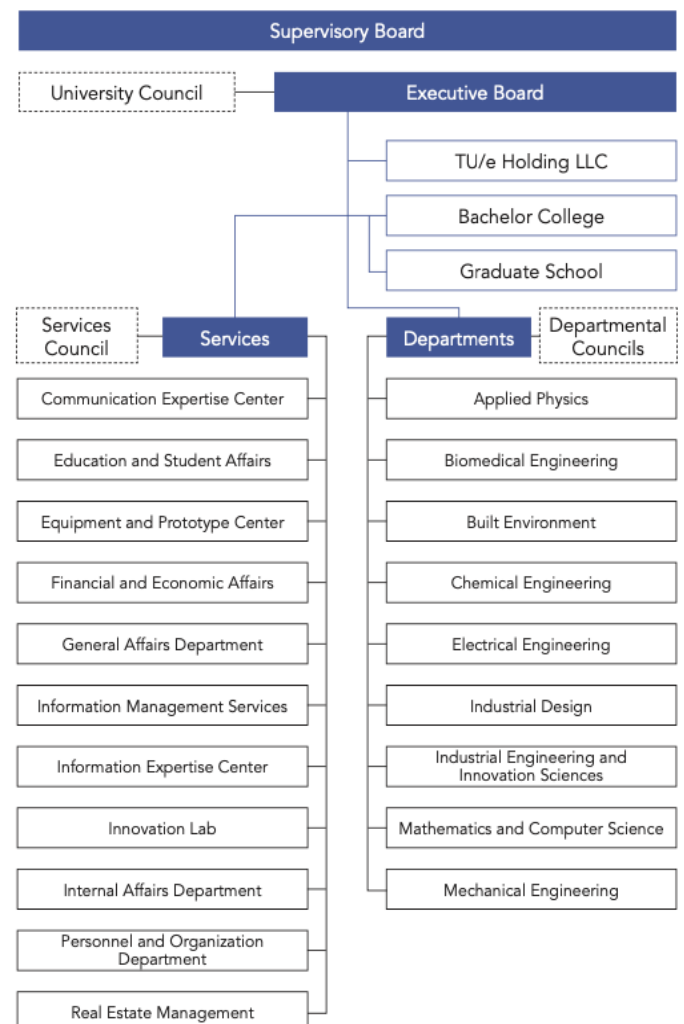
“Where innovation starts,” dat is de slogan van de Technische Universiteit Eindhoven (TU/e). Gelegen in de “lichtstad” waar Philips zijn oorsprong vond en die tegenwoordig bekend staat als ‘Brainport Eindhoven.’ Één van de belangrijkste en krachtigste technologiehubs van de wereld (TU/e, 2019). In 1956 werd de Technische Hogeschool Eindhoven opgericht als gevolg van een samenwerking tussen academici, industrie en de lokale overheid. In 1986 werd de Technische Hogeschool een universiteit en daarmee kreeg Nederland er een tweede Technische Universiteit bij. De TU/e kenmerkt zich als een jonge universiteit, waar innovatie en intensieve samenwerking met partners uit de Brainportregio voorop staan. Een plek die, volgens gesproken medewerkers, durft om het “anders” te doen (persoonlijke communicatie, 2020).

Als “drivers of change” heeft de TU/e de ambitie om één van de meest toonaangevende universiteiten te zijn op het gebied van wetenschap en technologie. Hun doelstelling is om bij te dragen aan maatschappelijke uitdagingen door het ontwikkelen van slimme, *high-tech*, innovaties in het belang van de mensheid (TU/e, 2018). Dit doen zij door het opleiden van studenten en vergroten van kennis op het gebied van wetenschap en technologie. In 2019 studeerden er 11.985 studenten: 7588 bachelor- en 4397 masterstudenten. Van het totaal aantal studenten was 76% man en 24% vrouw. De TU/e biedt onderwijs in de vorm van vijftien bachelor- en 23 masterprogramma’s. Tegelijkertijd staat onderzoek centraal waarbij de focus ligt op de domeinen *Energy*, *Health* en *Smart Mobility* (TU/e, 2019).

2.2 Organisatiestructuur

Zoals het organogram (zie Figuur 3) toont staat het College van Bestuur (CvB; *Executive Board*) aan het hoofd, bestaande uit de Voorzitter, Rector Magnificus en Vicevoorzitter. Het CvB is het uitvoerende bestuur dat verantwoordelijk is voor het management van de universiteit. Zij leggen verantwoording af aan de Raad van Toezicht (RvT; *Supervisory Board*).

Verder kent de organisatie een onderscheid in de lijnorganisatie (“*services*”) en de negen faculteiten (“*departments*”). De lijnorganisatie bestaat uit alle ondersteunende dienstverlening, waaronder de afdeling *Personnel and Organization Department* (in 2020 omgedoopt tot *Human Resource Management (HRM)*). Er zijn binnen de TU/e negen faculteiten waar onderwijs en onderzoek plaatsvindt. De negen faculteiten

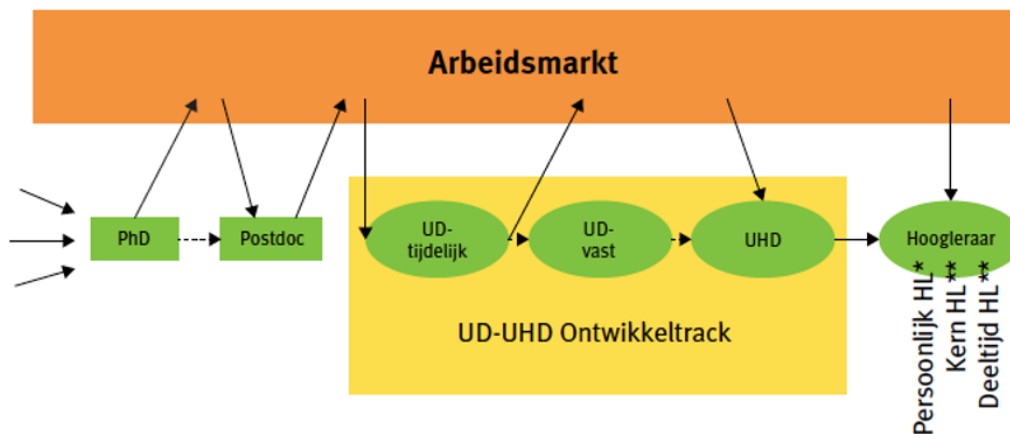


Figuur 3. Organogram van TU/e. Eindhoven School of Education (EsoE) is niet vermeld. Noot.: Herdrukt van Technische Universiteit Eindhoven (2019). *Fact & Figures 2019* (gepubliceerde factsheet van de TU/e in 2019). Eindhoven: auteur.

zijn organisaties binnen de organisatie; ze opereren als autonome entiteiten en hebben een hoge mate van eigen beslisbevoegdheid. Iedere faculteit wordt aangestuurd door een eigen faculteitsbestuur, bestaande uit de decaan, vice-decaan en een *managing director*. De organisatiestructuur verschilt sterk per faculteit, maar bestaat sowieso uit verschillende onderzoeksgroepen en een faculteitsbureau waarbinnen zich ondersteunende afdelingen bevinden. Faculteiten verschillen niet alleen van elkaar qua structuur, maar ook in kenmerken als de samenstelling van personeel.

2.3 Personeel en ontwikkeling

Bij de TU/e werkten in 2019 3025fte personeel, waarvan 1972fte wetenschappelijk personeel. Dit is het vaste wetenschappelijke personeel bestaande uit hoogleraren (*“full professor”*), universitair hoofddocenten (*“associate professor”*) en universitair docenten (*“assistant professor”*). Daarnaast is er een grote groep tijdelijk wetenschappelijk personeel waaronder PhD kandidaten, PDEng trainees en postdoctoraal onderzoekers. Ruim 35% van het wetenschappelijk personeel is afkomstig uit het buitenland en slechts 28% is vrouw (TU/e, 2019). In juni 2019 was slechts 17% van de hoogleraren, 13% van de universitair hoofddocenten en 30% van de universitair docenten vrouw. Dit zijn cijfers voor de TU/e in zijn totaliteit, maar zoals genoemd zitten er grote verschillen tussen faculteiten. Zo is het aandeel vrouwelijke wetenschappers in de vaste staf bij de faculteit *Biomedical Engineering* 29% terwijl dit bij *Mathematics & Computer Science* slechts 11% betreft, inclusief de tijdelijke staf liggen deze cijfers nog verder uiteen: 47,5% versus 19,6% (TU/e, persoonlijke communicatie, 15 januari 2020⁵). Zoals benoemd in de inleiding vormt het lage aandeel vrouwelijke wetenschappers een probleem en is daarmee de aanleiding tot het voeren van actief beleid.



Figuur 4. Schematische weergave van ontwikkeling wetenschappelijke loopbaan bij TU/e. Noot. Herdrukt van Technische Universiteit Eindhoven (2016). *Excellent People attract Excellent People: the next generation* (Personeelsbeleid wetenschappelijk personeel). Eindhoven: auteur.

In bovenstaande figuur (zie Figuur 4; TU/e, 2016) is een reguliere wetenschappelijke loopbaan bij de TU/e weergegeven. De TU/e hanteert het ontwikkelbeginsel, wat betekent dat het doorlopen van de opvolgende wetenschappelijke functies vanaf universitair docent wordt gedaan middels een ontwikkeltrack. Het beginsel van een ontwikkeltrack wijkt af van het beginsel van het veel gehanteerde *tenure track*, waarbij er bij het *tenure track* pas aan het eind wordt bepaald of iemand een vaste aanstelling krijgt. Bij de TU/e wordt dit al eerder in het traject gedaan om medewerkers tijdig zekerheid te bieden. Ook personeel met een vaste aanstelling groeit middels een

⁵ Vertrouwelijke bron, niet publiekelijk toegankelijk.

ontwikkeltrack door tot een volgende functie (TU/e, 2016). Hoewel een wetenschappelijke loopbaan bij de TU/e aan de hand van ontwikkeltracks wordt doorlopen wordt in de praktijk nog vaak de term *tenure track* gebruikt.

Het werken met ontwikkeltracks past binnen het ontwikkelbeginsel dat op de TU/e wordt gebruikt. Dit wijkt af van het veel gehanteerde principe binnen de academische wereld, beter bekend als het formatie- of piramidebeginsel. Het formatiebeginsel betekent dat er één hoogleraar aan de top van de "piramide" zit, met daaronder enkele universitair hoofddocenten en daaronder weer universitair docenten. Het doorstromen naar een opvolgende functie is alleen mogelijk als er een positie vrijkomt binnen de gestelde formatie (Van den Brink & Benschop, 2012, p. 74). Bij de TU/e hangt promotie dus niet af van de plek, maar van de individuele kenmerken en ontwikkeling van de kandidaat. Verder kenmerkt het werving- en selectieproces bij de TU/e zich door open werving waarbij objectieve benoemingscriteria worden geformuleerd (TU/e, 2016). Reden hiervoor is onder andere dat onderzoek heeft uitgewezen dat vrouwen in het nadeel zijn bij gesloten sollicitaties, net zoals het voor vrouwen nadelig blijkt te zijn als selectiecommissies uitsluitend uit mannen bestaan (Van den Brink et al., 2006). Daarom bestaan benoemingsadviescommissies (BAC's) altijd uit minimaal twee vrouwen en zijn er Interfacultaire commissies (IFC) opgesteld waarbij er specifieke aandacht is voor (gender)diversiteit in het selectie- en beoordelingsproces (TU/e, 2016). Met het ontwikkelbeginsel en deze wijze van bevorderen poogt de TU/e meer objectiviteit te waarborgen en vrouwen een eerlijkere kans te geven.

2.4 Diversiteit en inclusie: een belangrijk thema

Diversiteit en inclusie (D&I) vormen een belangrijk thema op de TU/e. Dit is niet verassend gezien de "rode" cijfers van de TU/e, maar er zijn meer redenen waarom D&I een belangrijk punt op de bestuurlijke agenda vormt. Rector Frank Baaijens (2019) is van mening dat een universiteit een afspiegeling moet vormen van de samenleving. Aanvullend hierop is men ervan overtuigd dat diversiteit bijdraagt aan beter onderwijs en onderzoek. Vanwege een betere representatie, maar ook omdat diversiteit leidt tot meer creativiteit. En zoals Baaijens beschrijft is het vakgebied van *technical engineering* sterk gebaat bij creativiteit en innovatie (Baaijens, 2019). Verder heerst er de visie van de TU/e als *community*, waarin men door samenwerking tot uitzonderlijke prestaties komt. Een gemeenschap waarin openheid en onderlinge samenwerking centraal staan, en waarvoor diversiteit en inclusie een voorwaarde is. Hierdoor ligt de focus niet alleen op " *where innovation starts*", maar ook op " *where people matter*" (TU/e, 2018 2030, p. 65). Dit maakt D&I een belangrijk onderwerp is. Diversiteit en inclusie reikt hierbij verder dan alleen gender. Tot slot staat D&I niet alleen op de agenda vanwege rode cijfers, omdat het eerlijker is of omdat diversiteit positieve effecten heeft. Het is ook noodzakelijk omdat er een groot tekort is aan opgeleide technici en ingenieurs. Techniek lijkt voorbehouden te zijn aan mannen waardoor de TU/e 50% van het potentieel talent misloopt. Meisjes en jonge vrouwen hebben rolmodellen nodig waardoor het noodzakelijk is dat er meer vrouwen in de organisatie zijn (Baaijens, 2019). In de huidige situatie is er nog steeds een tekort aan vrouwelijke wetenschappers die deze voorbeeldfunctie vervullen, en dat baart zorgen (persoonlijke communicatie, 2020).

De TU/e heeft dus verschillende redenen om genderdiversiteit in de organisatie na te streven. De wens en urgentie zijn hoog en daarom zijn er sinds 2005 al verschillende stappen ondernomen. Zo is het *Women In Science Eindhoven* (WISE) netwerk opgezet, is er een D&I comité opgericht en kent de TU/e een " *Chief Diversity Officer*." Ook heeft de TU/e zich in het verleden gecommitteerd aan het Talent naar de Top charter, worden er D&I trainingen gegeven en zijn er streefcijfers voor het aantal vrouwen in wetenschappelijke functies vastgesteld. In mei 2019 kwam men tot de conclusie dat eerdere inspanningen, ondanks de lichte verbeteringen, geen uitkomst boden om een betere genderbalans te bereiken (persoonlijke communicatie, 2020). Ook zag het er naar uit dat het in 2015 gestelde streefcijfer van 20% vrouwelijke hoogleraren in 2020 niet gehaald

zou worden (LNVH, 2019, p. 26). Deze ontwikkelingen in combinatie met het nieuwe sectorplan voor bèta en techniek en de daarmee gepaard gaande grote hoeveelheid vacatures gaf aanleiding om het over een andere boeg te gooien. Zodoende werd per 1 juli 2019 het “*Irène Curie Fellowship program*” van kracht (persoonlijke communicatie, 2020).

2.5 Het “*Irène Curie Fellowship program*”

Het *Irène Curie Fellowship program* (ICF-programma) heeft als doel om vrouwelijk wetenschappelijk talent aan te trekken voor een academische carrière aan de TU/e, om zodoende een betere man-vrouw verhouding te creëren in het wetenschappelijk personeel (TU/e, z.d.). Concreet wil de TU/e dat in 2030 minimaal 30% van het wetenschappelijk personeel vrouw is omdat 30% het kantelpunt is dat een minderheidsgroep niet meer zo wordt behandeld (Centola, Becker & Baronchelli, 2018), wat bijdraagt aan een diverse en inclusieve organisatie met alle (positieve) gevolgen van dien (Veldhuis, 2020; persoonlijke communicatie, 2020). Oorspronkelijk zou het ICF-programma draaien van 1 juli 2019 tot 1 juli 2024. Echter is het programma begin juli 2020 gepauzeerd vanwege het oordeel van het College voor de Rechten van de Mens. Daarin werd gesteld dat het ICF-programma verboden onderscheid maakt op grond van geslacht. Dit is gebaseerd op het vereiste van proportionaliteit (College voor de Rechten van de mens, 2020). Het programma is per direct stopgezet en alle nieuwe vacatures zijn nu opengesteld voor zowel mannen als vrouwen. Wetenschappers aangesteld onder het ICF-programma blijven wel werkzaam onder dezelfde voorwaarden. Op dit moment wordt er gewerkt aan een herziende versie van het programma waarin de aanbevelingen van het College worden meegenomen (persoonlijke communicatie, 2021).

Het oorspronkelijke programma houdt in dat alle nieuwe vacatures voor hoogleraren en universitair (hoofd) docenten in de eerste zes maanden alleen worden opengesteld voor vrouwelijke kandidaten. Als de ICF-vacature na zes maanden nog niet vervuld is, wordt deze ook opengesteld voor mannen. Voor deze “generieke vacatures” geldt dat tenminste één vrouwelijke en één mannelijke kandidaat worden voorgelegd aan de benoemingsadviescommissie (BAC); bij een beoordeling van gelijke prestatie krijgt de vrouw echter de voorkeur. Er kan bij 10% van de vacatures een uitzondering gemaakt worden op het hierboven geschreven beleid, wat alleen mogelijk is met toestemming van de rector en in samenspraak met een speciaal ICF-comité (TU/e, z.d.). Het programma betreft meer dan alleen aannamebeleid. De deelnemers, ook wel “*fellows*”, van het programma krijgen een *tenure track* van vijf jaar met een *start-up package*. Ook is er een uitgebreid mentorprogramma, wordt er ruimte geboden voor het opzetten van een eigen onderzoekslijn, kunnen ze bijdragen aan het curriculum van de faculteit van aanstelling en is het voor partners mogelijk om deel te nemen in het *dual career* programma (TU/e, z.d.).

3. Theoretisch kader

Het theoretisch kader begon met een conceptueel kader van verschillende concepten die sturing gaven aan het onderzoek (Maxwell, 2008). De concepten gaven richting, maar waren niet voorschrijvend. Dit heeft ruimte gegeven om de concepten tijdens de dataverzameling te toetsen en verder te ontwikkelen, dataverzameling en het schrijven van het theoretisch kader liepen dus parallel. Het is een iteratief proces geweest wat heeft geresulteerd in het theoretisch kader zoals beschreven in dit hoofdstuk. Deze studie heeft met een betekenisgevingslens naar het centrale concept van betrokkenheid gekeken, binnen een context van gender in de academische wereld. Gender is dus niet de focus van het onderzoek maar vormt als het ware het "landschap" van dit onderzoek. Deze contextualisering aan de hand van wetenschappelijke literatuur over gender in de academische wereld vormt het startpunt van dit theoretisch kader. De kern van het theoretisch kader bestaat uit het centrale concept van deze studie: betrokkenheid in veranderingsprocessen. Tot slot wordt er ingegaan op het gehanteerde betekenisperspectief.

3.1 Gendergelijkheid-en diversiteit in de academische wereld: een complex vraagstuk

Het startpunt van dit onderzoek én theoretisch kader is de kwestie van genderdiversiteit- en gelijkheid in de academische wereld. Het lage aandeel vrouwen, met name boven aan de top van de universiteit, is de aanleiding geweest voor het *Irène Curie Fellowship programma* en vormt de context van dit onderzoek. Verandering is een centraal thema binnen het wetenschapsgebied van *genderstudies*, zeker betreffende het domein van gender, werk en organisaties (Benschop & Verloo, 2011, p. 277). Volgens Benschop & Verloo (2011, p.277) wordt er al veel gedaan, maar gaat verandering langzaam, zeker binnen de academische wereld. En zoals de Landelijke Vereniging voor Vrouwelijke Hoogleraren zich afvraagt "blijven we wachten tot 2042?" (LNVH, 2019, p.19). Zoals beschreven in de aanleiding is het probleem duidelijk: het aandeel vrouwen in opvolgende functiecategorieën daalt sterk. Terwijl in Nederland 53% van de afgestudeerde studenten vrouw is, is slechts 24,2% hoogleraar (LNVH, 2020, p. 25). Dit verschijnsel waarin er een dalend aantal vrouwen in oplopende functies zijn heet verticale gendersegregatie (Timmers et al., 2009, p. 720). Uit onderzoek blijkt dat vrouwen gedurende hun carrière te maken krijgen met cumulatieve barrières wat de weg naar de top bemoeilijkt (Timmers et al., 2009) en bekende metaforen zijn het glazen plafond of de lekkende pijplijn (Gráda et al., 2015, p. 2). De oorzaken voor gendersegregatie zijn divers en complex waardoor het bestrijden ervan wordt vergeleken met het "slachten van een onverslaanbare zevenkoppige draak" (Van den Brink & Benschop (2012, p. 71). In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de oorzaken van, en oplossingen voor, verticale gendersegregatie in academische wereld gezien vanuit een *multi-perspective* framework. Ook wordt er dieper ingegaan op het belang van aandacht voor de sociale context.

3.1.1 Perspectieven op verticale gender segregatie in de academische wereld

Het model van Timmers en collega's (2009) beschrijft en verklaart verticale gendersegregatie, en mogelijke oplossingen, aan de hand van drie, complementaire, perspectieven: het individuele, structurele en culturele perspectief. Het volgen van dit model heeft geholpen om het thema van gender en de context van de TU/e beter te begrijpen.

Het individuele perspectief gaat uit van het principe dat mannen en vrouwen verschillend zijn. Verschillen in persoonlijkheid, achtergrond en carrièrekeuzes zouden verklaren waarom er minder vrouwen in de bovenste regionen van organisaties terecht komen (Billing en Alvesson, 2000, genoemd in Timmers et al, 2009, p. 720). Het toeschrijven van eigenschappen aan een geslacht zoals "een vrouw is lief en zorgzaam" en een man "is rationeel en dominant" scheidt een beeld over wat "een vrouw of man" goed zou kunnen en welke rol hem/haar past. Deze stereotype opvattingen maken bijvoorbeeld dat vrouwen minder geschikt worden geacht voor een managementfunctie, het *think manager, think male* fenomeen (Schein, 1973). Ook in de academische

wereld zijn er stereotype opvattingen over de "ideale" wetenschapper die masculien (mannelijk) bepaald zijn. Dit heeft tot gevolg dat vrouwen alleen slagen zijn als ze aan dit ideale, masculiene, plaatje voldoen (Van den Brink & Benschop, 2012). Maatregelen die binnen het individuele perspectief vallen zijn interventies die vrouwen steunen, bijvoorbeeld door training, coaching en mentorprogramma's (Ely & Meyerson, 2000; Timmers et al., 2009). Dit wordt ook "fixing the women" genoemd waarin vrouwen wordt geleerd hoe ze het "spel" moeten spelen om succesvoller te kunnen zijn (Ely & Meyerson, 2000, p. 107). Hier is veel kritiek op omdat het een vrouwenprobleem wordt gemaakt en zo de structurele ongelijkheid en voorkeur voor mannen intact houdt (Ely & Meyerson, 2000; Benschop & Verloo, 2011).

Het structurele perspectief beschrijft dat gendersegregatie verband houdt met de organisatiestructuur en -hiërarchie en dat deze factoren van invloed zijn op het beklimmen van de academische ladder (Timmers et al. 2009). Binnen dit perspectief valt onder andere het "tokenism" principe van Kanter (1977, genoemd in Timmers et al., 2009, p. 722). Zij stelt dat iemand uit een minderheidsgroep als een "token" wordt behandeld en dus als representatie van een categorie, in plaats van als individu, wordt behandeld. Met als gevolg dat er sneller sprake is van stereotypering, wat ervoor kan zorgen dat een vrouw als ongeschikt wordt gezien en eerder wordt uitgesloten. Dit uitsluitingsverschijnsel speelt een rol bij de selectie en benoemingsprocedures (Bain & Cummings, 2000). Het gebrek aan vrouwen in de top van de organisatie maakt ook comités die verantwoordelijk zijn voor de selectie minder divers, wat genderbias in de hand werkt (Van den Brink et al., 2006). Ook zijn gesloten sollicitaties in het nadeel van vrouwen. Dit komt omdat vrouwen minder zichtbaar zijn en vaak geen onderdeel zijn van het (in)formele academische netwerk omdat dit door mannen gedomineerd is. Het hebben van de juiste connecties is juist voor academisch succes belangrijk (Van Den Brink et al., 2006). De huidige structuur, met weinig vrouwen aan de top, hindert de vrouwen op weg naar de top dus omdat ze eerder uitgesloten worden en minder makkelijk kunnen meedraaien (Timmers et al., 2009). Maatregelen binnen het structurele perspectief zijn erop gericht om de huidige processen die belemmerend werken te veranderen. Bijvoorbeeld bij werving en selectie door gebruik te maken van open werving, een voorkeursbeleid voor vrouwen, het inzetten van financiële middelen om vrouwelijk talent aan te trekken (Timmers et al., 2009) of quota (Benschop & Verloo, 2011). Maar oplossingen binnen het structurele perspectief zijn ook flexibele werkmogelijkheden te faciliteren om de werk-privé stress weg te nemen (Ely & Meyerson, 2000). Dit soort structuur maatregelen hebben als doel om een "gelijk speelveld" te creëren waarin structurele barrières worden overkomen (Ely & Meyerson, 2000, p. 111; Benschop & Verloo, 2011 p. 282). Een punt van kritiek is dat het geringe impact heeft op de culturele aspecten die ongelijkheid in stand houden, en dat dit soort acties juist tot een terugslag kunnen leiden (Ely & Meyerson, 2000).

Tot slot beschrijft het culturele perspectief dat de context van grote invloed is op de beperkte doorstroom van vrouwen op de academische ladder. De organisatiecontext betreft de cultuur, geschiedenis, ideologie en het gevoerde beleid van de organisatie. De organisatiecontext wordt beïnvloed door de bredere maatschappelijke context waarin bepaalde culturele waarden, ideologieën en (traditionele) opvattingen gelden. De veelal traditionele opvattingen, met voorkeur voor de man, die in een (organisatie) cultuur zitten, leidt tot *gender bias* wat vrouwen benadeelt in hun weg naar de (academische) top (Timmers et al., 2009). Hoewel organisaties pretenderen genderneutraal te zijn is dit, volgens het culturele perspectief, niet het geval. Joan Acker (1990) beschrijft het fenomeen van de "*gendered organization*" waarin zij stelt dat alle sociale structuren en processen altijd "*gendered*" zijn. Dit betekent dat binnen organisaties ieder voor- en nadeel, uitbuiting en controle, actie en emotie, betekenis en identiteit, patronen zijn die voortkomen door, en van, een onderscheid tussen man en vrouw, masculien en feminien (p. 146). De voorkeur voor de man, of masculiniteit, zit volgens Acker ingebed in de organisatie waar impliciet wordt aangenomen dat de "werker" een man is. Een gegeven dat zich verschuilt in beleid, formele structuren, processen, opvattingen en geldende normen en waarden. Hierdoor wordt het beeld van de man als uitgangspunt gereproduceerd met als gevolg dat vrouwen worden gemarginaliseerd en gender segregatie blijft voortbestaan (Acker, 1990). Het is dus belangrijk te realiseren dat

organisaties niet vrij zijn van geldende, maatschappelijke, opvattingen over de rol van mannen en vrouwen en dat dat gender een integraal onderdeel is van een organisatie. Het is ingebed in sociale structuren en waarden die constant worden geproduceerd en gereproduceerd. Onder het culturele perspectief vallen bewustwordingsmaatregelen zoals gender- en diversiteitstrainingen om genderbias tegen te gaan in werving, selectie en benoemingscommissies (Timmers et al., 2009). Ely & Meyerson (2000) schrijven dat het belangrijk is dat deze interventies niet alleen voorbehouden zijn voor medewerkers die een rol spelen bij werving, selectie of benoemingsprocedures. Zij onderschrijven het belang van bewustwording bij iedereen in de organisatie en pleiten voor cultuurverandering waarin de geldende opvattingen over het man-vrouw zijn worden bevestigd. Hierbij ligt de focus op de sociale praktijken, van formeel beleid en formele procedures tot informele patronen van alledaagse interactie binnen de organisaties. Dit perspectief bouwt dus op het idee dat organisaties *gendered* zijn en dat alledaagse sociale praktijken die daarbinnen plaatsvinden constant worden ge(re)produceerd (Acker, 1990; Ely & Meyerson, 2000; Gráda et al., 2015).

3.1.2 De "gendered" universiteit: het belang van de sociale context

Het culturele perspectief, met aandacht voor sociale context, voert in veel genderonderzoek de boventoon en wordt gezien als een veel belovende aanpak. Uit onderzoek van Timmers en collega's (2009), naar interventies op Nederlandse Universiteiten, blijkt dat de toename van vrouwelijke hoogleraren samenhangt met maatregelen in het structurele en culturele perspectief, maar alleen interventies binnen het culturele perspectief tonen een significant verband. Hieruit concluderen de onderzoekers dat het adresseren van de organisatiecontext het meest belangrijke aspect is van beleidsmaatregelen ten behoeve van genderdiversiteit en -gelijkheid (p. 733). Het belang van de sociale context, en het besef van de *gendered* sociale structuren en waarden zoals beschreven in het culturele perspectief, wordt ook door andere onderzoekers onderstreept. Zo beargumenteren Gráda en collega's (2015, p. 3) op basis van hun onderzoek dat alleen maatregelen die aandacht hebben voor de sociale context, en daarmee erkennen dat organisaties *gendered* zijn, de mogelijkheid hebben om verandering teweeg te brengen. Hiermee leggen zij dus de nadruk op de sociale context en processen om de kwestie in te kunnen bedden in de organisatie. Alleen als organisatieleden bewust worden van de (masculiene) norm die er heerst, en deze diepgewortelde assumpties over (academisch) werk en succes durven te bevragen en te herdefiniëren is het mogelijk om succesvol en duurzaam te veranderen (Ely & Meyerson 2000, p. 132) Want zonder het besef van de sociale context zullen maatregelen op structureel niveau het doel voorbij schieten (Van Den Brink & Benschop, 2012, p. 87; Gráda et al., 2015, p. 4). Het zijn namelijk deze sociale praktijken, de interacties tussen de mensen en de verhalen die gevormd worden, die de dagelijkse gang van zaken in organisaties organiseren en verklaren. (Ely & Meyerson, 2000, p. 142). Hoewel gender niet de focus vormt van het onderzoek is het wel belangrijk om dat thema en diens sociale context mee te nemen in deze studie. Om recht te doen aan het begrip dat de sociale context opvattingen, normen en waarden over gender (re)produceert, is er in deze studie voor gekozen om met een lens van betekenisgeving naar de casus van de TU/e te kijken. Dit wordt in de laatste paragraaf van dit theoretisch kader verder toegelicht.

De literatuur in het wetenschapsgebied van genderstudies onderschrijft dus het belang van de sociale context en doet een beroep om aandacht te hebben voor de sociale processen als het gaat om het effectief bestrijden van genderongelijkheid (Acker, 1990; Ely & Meyerson, 2000; Timmers et al., 2009; Benschop & Verloo, 2011; Van den Brink & Benschop, 2012; Gráda et al., 2015). Hoewel de theoretische onderbouwing van het culturele perspectief legitiem en veelbelovend lijkt te zijn is er te weinig aandacht voor structurele veranderingsprocessen. Er is kritiek dat het culturele perspectief te veel aandacht besteedt aan het beschrijven van bestaande ongelijkheid en te weinig aan het proces van verandering en effectiviteit van veranderingen. Volgens Benschop & Verloo (2011) is er een gebrek aan verbinding tussen gender & verandering en theorie & praktijk, wat een aanleiding vormt voor dit onderzoek. Daarbij missen deze

perspectieven vaak sturing op verantwoordelijkheid (Kalev et al., 2006, p. 611) en het betrekken van relevante stakeholders (Benschop & Verloo, 2011, p. 287). De focus op betrokkenheid in veranderingsprocessen binnen het domein van gender lijkt dus nog te ontbreken. Mede hierom wordt er in deze studie met het centrale thema van betrokkenheid gewerkt, de volgende paragraaf gaat hier verder op in.

3.2 Betrokkenheid

Betrokkenheid in organisatieverandering vertolkt in deze studie de hoofdrol om meerdere redenen. Ten eerste omdat het in deze casus gaat over de vraag hoe de afdeling HRM van de TU/e meer betrokkenheid, eigenaarschap en steun kan creëren voor het *Irène Curie Fellowship*-programma. Ook bleek betrokkenheid in de eerste twee pilot-interviews een belangrijk thema. Ten tweede wordt er in de literatuur naar *gender & change* gestuurd op het ontwikkelen van maatregelen die sturen op verantwoordelijkheid bij leden binnen de organisatie (Kalev et al., 2006, p. 611). Verantwoordelijkheid voelen lijkt nauw verbonden te zijn aan betrokkenheid, daarover later meer (Klein et al., 2012). Verder is een kritiekpunt op de huidige strategieën voor het bestrijden van genderongelijkheid dat er te weinig aandacht is voor hoe veranderingsprocessen werken, zeker als het gaat over het toekennen van verantwoordelijkheid en het betrekken van alle relevante stakeholders van (Benschop & Verloo (2011). Daarom wordt er door Benschop & Verloo (2011) gepleit voor een strategie waarin het betrekken van alle "stemmen" belangrijk is (p. 287). Een verdere uitwerking van hun genderXchange strategie ontbreekt, maar biedt een aanleiding voor dit onderzoek om de rol van betrokkenheid bij een beleidsmaatregel ten behoeve van genderdiversiteit en -gelijkheid te onderzoeken. Tot slot is betrokkenheid een thema dat aandacht krijgt in het wetenschappelijk debat over organisatieverandering (Jaros, 2010). Betrokkenheid zou namelijk leiden tot meer veranderingsbereidheid en steun (Herscovitz & Myer, 2002; McKay et al., 2013; Hodges, 2016). Echter is literatuur over *commitment* veelal positivistisch georiënteerd (Swales, 2002; Fisher et al., 2010). Het betreft vooral onderzoek naar de meetbaarheid van betrokkenheid als psychologische construct (Meyer & Allen, 1991; Meyer, Allen & Smith, 1993) en hoe betrokkenheid steun voor verandering voorspelt (Herscovitch & Meyer, 2002; McKay et al., 2013). Er is echter weinig aandacht voor het begrijpen van het concept (Swales, 2002; Fisher et al., 2010) terwijl er wel behoefte is aan een beter begrip van betrokkenheid, ook bij verandering (Jaros, 2010). Onderzoek vanuit een interpretatieve benadering kan daar een waardevolle bijdrage aan leveren omdat het doel heeft te begrijpen in plaats van te bewijzen (Bryman, 2008, p. 385).

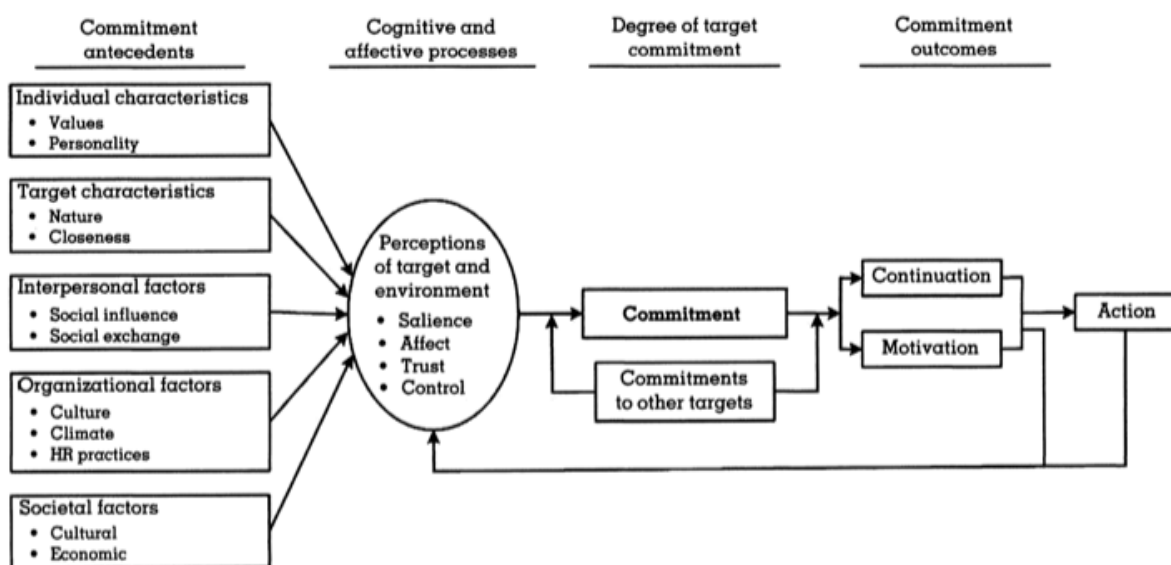
Om deze verschillende redenen is ervoor gekozen om betrokkenheid centraal te stellen in deze casestudy van de implementatie van het *Irène Curie Fellowship* (ICF) programma binnen de TU/e. In deze paragraaf wordt eerst een beschrijving gegeven van het concept betrokkenheid zoals toegepast in dit onderzoek, waarin ook de verbinding wordt gemaakt met het gehanteerde betekenisgevingsperspectief. Verder wordt er kort het wetenschappelijk debat aangehaald waarin de verschillende visies op betrokkenheid worden uitgelegd. Tot slot wordt er ingegaan op de rol van betrokkenheid in veranderingsprocessen.

3.2.1 Betrokkenheid volgens het "Proces Model of Commitment"

De visie op betrokkenheid zoals gehanteerd in dit onderzoek is die van Klein, Molloy & Brinsfield (2012) waarin zij *commitment* beschrijven als een dynamische en sociaal geconstrueerde psychologische staat waarbij een individu de bewuste keuze maakt om zich bezig te houden en verantwoordelijk te voelen voor het doel (p. 138). Zij definiëren betrokkenheid "*as a volitional psychological bond reflecting dedication to and responsibility for a particular target.*" (p.137). In hun "*Procesmodel of Commitment to any Workplace Target*" ligt de focus op het vormen van percepties van het doel. De definitie is toepasbaar op ieder doel binnen een organisatie en betreft in deze casus het ICF-programma. Percepties zijn individuele waarnemingen en interpretaties van de omgeving.

Verder spelen contextuele en interpersoonlijke factoren een belangrijke rol. Het proces van perceptie – *commitment* – actie, zoals door Klein en collega's beschreven, komt sterk overeen met het betekenisgevingsproces van begrijpen, interpreteren (het formuleren van percepties) en actie zoals geformuleerd door Weick (1995; 2001). Ook onderschrijven beide visies het belang van de sociale context en interactie (Weick, 1995; 2001; Klein et al., 2012). Het *Proces Model* valt het perspectief op betrokkenheid "*as a bond*", in plaats van "*as a force*", waarover later meer. Omdat deze visie op betrokkenheid goed past binnen de interpretatieve onderzoeksbenadering en bij de aard van het thema van gender is er gekozen om het model van Klein en collega's te volgen. Het model dient als houvast om het concept van betrokkenheid te begrijpen. Het heeft sturing gegeven aan de interviews en wordt in de analyse gebruikt om bevindingen te begrijpen en te verklaren. Ook geven de inzichten uit dit onderzoek meer kleur aan het model en het begrip van betrokkenheid. Het is echter niet het doel om dit model te toetsen.

FIGURE 1
Process Model of Commitment to Any Workplace Target



Figuur 5. Schematische weergave van het Proces Model of Commitment to Any Workplace Target. Noot. Herdrukt van Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: revisiting assumptions and removing confounds. The Academy of Management Review, 37(1), pp. 130-151.

Zoals te zien in Figuur 5 is het model een systeem van antecedenten die de individuele percepties beïnvloeden. Percepties zijn waarnemingen die geïnterpreteerd worden door een individu. Het zijn, volgens dit model, deze percepties die de ervaring en kracht van de verbinding bepalen. De kracht van de verbinding, dus hoe betrokken iemand zich voelt, bepaalt het gedrag. Vervolgens is er een loop terug die opvolgende percepties en betrokkenheid weer beïnvloeden (Klein et al., 2012, p. 139). De antecedenten zijn de individuele, doel- en interpersoonlijke karakteristieken en de organisatie- en maatschappelijke factoren. Dit veronderstelt dat bepaalde individuele factoren, zoals persoonlijke waarden, van invloed zijn op de vorm en mate van betrokkenheid bij een doel. Bijvoorbeeld de persoonlijke waarde dat discrimineren niet mag. Dit heeft waarschijnlijk invloed op de betekenis die iemand toekent aan een maatregel die positief discrimineert. Volgens Klein en collega's leiden positieve percepties tot meer betrokkenheid en dus meer motivatie en steunend gedrag. Ook karakteristieken van het doel, zoals nabijheid, spelen een rol. Nabijheid wordt gezien als nabijheid in ruimte en tijd maar ook hoe dicht het doel zich bij de belevingswereld van een persoon bevindt. Ook interpersoonlijke factoren zijn belangrijk. Mensen worden immers sterk

beïnvloed door hun omgeving, en vormen hun interpretatie van de wereld om hen heen in interactie (Weick, 1995; 2001, Weick et al., 2005). Tot slot is de context van invloed. Met name organisatiefactoren, in het bijzonder organisatiecultuur wordt gerelateerd aan (organisatie)betrokkenheid. Maar ook de maatschappelijke en sociale context is van invloed op gevormde betekenissen en betrokkenheid (Klein et al., 2012; Mills, Thurlow & Mills, 2010). Denk hierbij aan de brede maatschappelijke opvattingen die gelden over de rol en positie van vrouwen. Verschillende literatuur onderstreept het belang van de sociale context, zeker betreffende een thema als gender ((Acker, 1990; Ely & Meyerson, 2000; Timmers et al., 2009; Benschop & Verloo, 2011; Van Den Brink & Benschop, 2012; Gràda et al., 2015), en de rol van context op betrokkenheid moet niet onderschat worden (Herold, Fedor & Caldwell, 2007). Daarom is er, zoals eerder beschreven over het belang van de sociale context, voor gekozen om ook de bredere betekenissen aan het thema van gender kaart te brengen.

De antecedenten zoals hierboven beschreven zijn dus van invloed op de percepties die iemand vormt van het doel. Deze percepties zijn belangrijk aangezien *commitment* een "functie" is van hoe mensen het doel en de omgeving waarnemen en ervaren (Klein et al., 2012 p. 140). Er zijn vier perceptuele processen van groot belang: *saliency*, *positive affect*, *trust* en *control*. *Saliency* is gebaseerd op de *field theory* van Lewin en houdt in dat menselijke reacties op hun omgeving beïnvloed worden door de psychologische "nabijheid." Deze nabijheid maakt elementen meer saillant waardoor ze sneller worden opgemerkt. Binnen dit model wordt gesteld dat *saliency* faciliterend is in het smeden van een *commitment bond* (Klein et al., 2012, p. 140). Verder speelt positief affect een rol. Affect is het waarneembare gedrag wanneer emotie tot uiting komt. Dit houdt in dat als iemand meer positief is over het doel, het waarschijnlijker is dat diegene zich meer toewijdt. Tot slot spelen vertrouwen en (de perceptie op) controle een rol: hoe meer vertrouwen en gevoel van controle hoe meer toewijding en verantwoordelijkheid, en dus betrokkenheid (Klein et al., 2012, p. 140-141). Een modererende factor is betrokkenheid bij andere doelen. Als verschillende doelen met elkaar in strijd zijn kunnen zij elkaar beïnvloeden en zelfs interfereren in het smeden van betrokkenheid (Klein et al., 2012, p. 142-143). Een voorbeeld hiervan is dat een medewerker van de TU/e zich positief opstelt naar het doel van meer vrouwen in de organisatie. Maar een ander doel was het verrijken van haar onderzoeksgroep met nieuw talent. Hiervoor diende zich getalenteerde postdocs aan maar doordat zij mannen waren, kwamen ze niet in aanmerking. De conflicterende doelen van meer vrouwen versus het samenstellen van de optimale onderzoeksgroep maakte dat deze respondent minder positief keek naar het programma, en het ook minder leek te steunen. Andersom geldt ook dat als verschillende doelen overeenkomen ze de band van betrokkenheid kunnen versterken (Klein et al., 2012, 143).

Klein en collega's (2012, p. 143) schrijven dat betrokkenheid een verbinding is en dat de uitkomsten van die verbinding *motivation* (motivatie) en *continuation* (voortzetting) zijn, gevolgd door passende acties (gedrag). Zie Figuur 5 ter verduidelijking. Voortzetting draait om de intentie om door te gaan met het doel zo lang als de verwachte duur, in deze casus dus zolang het ICF-programma geldt. Motivatie betreft de intrinsieke wil om acties uit te voeren die richting het doel bewegen. Voortzetting en motivatie beïnvloeden elkaar, en uiteindelijk resulteren deze elementen in energie om acties uit te voeren die in lijn zijn met het nastreven van het doel. Hiermee wordt participierend, steunend en doelgericht gedrag bedoeld (afhankelijk van het *target* zoals een programma, organisatie, persoon, besluit etc.). De mate van bereidheid om actie te ondernemen is weer afhankelijk van hoe sterk iemand zich betrokken voelt en van de context. Tot slot is er sprake van een feedbackloop van gedrag terug naar het vormen van percepties. Deze loop reflecteert dat acties ook weer het vormen van percepties, en dus het proces van betekenisgeving en betrokkenheid, beïnvloeden zoals ook benoemd door Weick (1995).

Volgens het *Proces Model of Commitment* is *commitment* (betrokkenheid): een verbinding die zich kenmerkt als *volitional* (wilskrachtig), *dedicated* (toegewijd) en *responsible* (verantwoordelijk). Er is een hoge mate van psychologische toewijding zoals zorgen over het doel, een mate van internalisatie en een mate van autonome motivatie om te willen investeren in het doel. Maar er zijn volgens deze theorie ook drie andere verbindingen mogelijk tussen een individu en het doel: berusting, instrumentalisatie en identificatie. Berusting is gebaseerd op de afwezigheid van

een alternatief en voelt verplicht. Dit kenmerkt zich door een lage psychologische betrokkenheid, minimale inspanningen, lage internalisatie en onverschilligheid. Een instrumentele verbinding heeft daar ook kenmerken van, maar is meer een “gecalculeerde” acceptatie van de verbinding. De derde verbinding is identificatie. Niet iedere verbinding is dus per definitie betrokkenheid (Klein et al., 2012, p. 133). Voor deze casus ligt de nadruk op *commitment*, maar zoals in de analyse wordt toegelicht komen ook de andere verbindingen aan bod.

Kortom, in dit model ligt de nadruk op de rol van percepties waarbij betrokkenheid de functie is van de perceptie van het doel en de omgeving (Klein et al., 2012, p. 140). Deze percepties worden beïnvloed door een scala aan factoren. Betrokkenheid is hierin de bewuste en wilskrachtige keuze die iemand maakt om toegewijd en verantwoordelijk te zijn, en zich verantwoordelijk te voelen voor een bepaald doel, wat resulteert in het doel nastreven. Vanwege de nadruk op het (sociale) proces, het vormen van percepties en betekenissen, en de aandacht voor de sociale context en een geconstrueerde werkelijkheid is ervoor gekozen om het model van Klein en collega’s aan te houden in dit onderzoek. Om een volledig beeld te geven van het concept van betrokkenheid worden ook de andere visies op *commitment* kort besproken.

3.2.2 Andere visies op betrokkenheid: “a bond versus a force”

Het model van Klein en collega’s hanteert een visie van betrokkenheid “*as a bond*.” Een andere visie op betrokkenheid is die van “*commitment as a force*” waarin betrokkenheid als een kracht wordt gezien die een individu aan een doel en/of organisatie bindt (Herscovitz & Meyer, 2002, p. 475; Klein et al., 2009, p. 8). Het meest bekende model binnen deze visie van betrokkenheid is het *Three-Component model of Commitment* van Meyer & Allen (1991). Dit model bracht duidelijkheid in het concept van betrokkenheid; het maakte het construct meetbaar en bleek daarbij van hoge psychometrische waarde en breed toepasbaar (Meyer, Stanley, Herscovitch Topolnytsky, 2002). Om deze redenen heeft het model een prominente plaats ingenomen in het wetenschappelijk onderzoek en debat over (organisatie)betrokkenheid. Het *Three-Component model of Commitment* beschouwt betrokkenheid “*as a psychological state that a) characterizes the employees relationship and b) has implication for the decision to continue or to discontinue membership in the organization*” (Meyer et al., 1993, p. 539). Betrokkenheid bij de organisatie wordt dus gedefinieerd als een psychologische staat die de kans vergroot dat een medewerker onderdeel van de organisatie wil blijven (Herscovitz & Meyer, 2002, p. 475). Het model bestaat uit drie componenten. Affectieve betrokkenheid betreft dat medewerkers bij een organisatie blijven omdat ze dat willen. Continue betrokkenheid gaat over betrokken blijven omdat het nodig is, bijvoorbeeld vanwege financiële redenen. Tot slot gaat normatieve betrokkenheid erover dat mensen bij een organisatie blijven omdat ze het gevoel hebben dat dat hoort (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 1993).

Er zitten overeenkomsten tussen het model van Meyer & Allen en dat van Klein, Molloy & Brinsfield (Klein et al., 2009). Zo wordt in beide modellen betrokkenheid gezien als een psychologische staat. Ook lijken betrokkenheid en identificatie uit het model van Klein en collega’s heel erg op de affectieve en normatieve betrokkenheid; beide betreffen de gedachte “ik wil dit op deze manier doen.” Het grote verschil zit hem in de visie onderliggend aan de theorie, namelijk die van “onzichtbare kracht” versus “waarneembare percepties.” De focus op percepties geeft meer recht aan sociale cognitie en betekenisgevingsprocessen en past dus beter bij deze studie. De rol van betekenisgeving wordt verder toegelicht in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk, eerst wordt er nog verder ingegaan op de rol van betrokkenheid in verandering.

3.2.3 Betrokkenheid in verandering

Betrokkenheid bij organisatieverandering wordt als een belangrijke factor gezien. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat met name affectieve en normatieve betrokkenheid (zoals gedefinieerd in het *Three Component Model*) goede voorspellers zijn voor faciliterend gedrag en het steunen van de verandering (Herscovitch & Meyer, 2002; McKay et al., 2013; Ouedraogo & Ouakouak, 2018). De rol van betrokkenheid in verandering is ook onderzocht vanuit het perspectief van *commitment as*

a bond. Zoals het onderzoek van Neubert & Cady (2002) waaruit blijkt dat programmabetrokkenheid bijdraagt aan participatie en prestatie. Betrokkenheid bij verandering reflecteert dus niet alleen in positieve attitudes richting de verandering, maar is ook zichtbaar in gedrag. Stephan Jaros (2010) concludeert in zijn literatuurreview dat betrokkenheid bij organisatieverandering inderdaad een kritieke succesfactor is voor verandering. Onderzoek naar verandering waarin het *Proces Model of Commitment* centraal staat lijkt nog te ontbreken. Het gebrek aan "bewijs" van het procesmodel, zoals er wel is met het *Three Component Model*, kan zijn omdat dit model nadruk legt op betekenisgeving en binnen een interpretatief onderzoeksveld valt. Veel onderzoek naar betrokkenheid in verandering is echter positivistisch georiënteerd. Daarin valt het ook op dat de gebruikte literatuur over verandering uitgaat van *planned change* (Chia, 2014; Hodges, 2016) en dat betrokkenheid als middel wordt ingezet om de verandering te laten plaatsvinden.

Desondanks wordt er ook in een minder positivistisch georiënteerde hoek over de rol van betrokkenheid in verandering gepraat. Volgens Hodges (2016, p. 157) betekent *commitment* dat mensen denken "ik wil dit op een nieuwe manier doen", wat overeenkomt met betrokkenheid zoals gedefinieerd door Klein en collega's (2012). Dit is in tegenstelling tot *compliance* waar de gedachte "ik moet het op deze nieuwe manier doen" de hoofdrol speelt (p. 157). Die gedachte komt overeen met de instrumentele en berusting verbinding van Klein en collega's (2012). *Compliance* kan in sommige gevallen voldoende zijn om de verandering te laten slagen. Maar zoals Hodges (2016, p. 157) beschrijft is het bij veranderingen die complex zijn, zoals een cultuurverandering naar een diverse en inclusieve organisatie, belangrijk dat organisatieleden zich gecommitteerd voelen tot de verandering. Als mensen zich betrokken voelen zullen ze zich ook eerder positief opstellen tegenover de verandering en deze eerder steunen. Betrokkenheid gaat er dus over dat medewerkers zich *betrokken voelen* bij de verandering.

Er zit nog een andere kant aan het begrip, namelijk dat betrokkenheid ontstaat op het moment dat mensen *betrokken worden*. Of zoals Hodges het verwoordt "*it is critical that there are processes that help people to build the commitment and capability to own the change.*" (Hodges, 2016, p 159). Ook Klein en collega's (2012) refereren in hun model naar de organisatiepraktijken die van invloed zijn op betrokkenheid. Wanneer mensen betrokken worden in de ontwikkeling van de verandering zullen zij zich meer betrokken voelen wat ertoe leidt dat zij de verandering eerder zullen willen steunen en dragen (Hodges, 2016, p. 164). Het creëren van betrokkenheid bij een verandering is niet iets wat "zomaar" ontstaat, het is iets wat gekweekt moet worden doordat mensen daadwerkelijk betrokken worden bij de verandering. Daarin is communicatie van groot belang. Adequate communicatie over de verandering is bepalend in hoe sterk betrokken medewerkers zich voelen en in hoeverre ze mee willen gaan met de verandering (McKay et al., 2013; Ouedraogo & Ouakouak, 2018). Dit heeft enerzijds te maken met het wegnemen van onzekerheid die opkomt bij verandering, alsook dat de manier waarop gecommuniceerd wordt bepalend is in hoe betrokken medewerkers zich voelen bij de verandering (McKay et al., 2013). Verder is het belangrijk dat mensen op alle niveaus van de organisatie betrokken worden om te zorgen dat een verandering echt gedragen wordt (Hodges, 2016, p. 164). Het betrekken van medewerkers in veranderingsprocessen is een belangrijke taak voor het management van de organisatie als een verandering geïnitieerd wordt. Zoals Maitlis & Sonensheim (2010) beschrijven is er in de literatuur veel aandacht voor de wijze waarop het topmanagement verandering stuurt en daarmee van invloed is op hoe anderen deze verandering interpreteren. Leaders van een organisatie zijn een voorbeeld en sturen verandering door hun visie, missie en waarden (Caldwell, 2003, p. 133). Naast het topmanagement krijgt ook het middenmanagement aandacht. Middenmanagers lijken een belangrijke rol te spelen in het operationaliseren van verandering (Balogun & Johnson, 2005). Zij zijn de namelijk de verbinding tussen de top van de organisatie en de medewerkers lager in de organisatie (Huy, 2002, genoemd in Luscher & Lewis, 2008, p. 221; Maitlis & Sonensheim, 2010, p. 559). Waar het topmanagement richting geeft aan de verandering zijn het de middenmanagers die hun eigen betekenis construeren waarmee ze een cruciale rol spelen in hoe verandering wordt doorgespeeld aan de rest van de medewerkers (Maitlis & Sonensheim, 2010, p. 559). Deze cruciale rol van middenmanagers in het proces van betekenisgeving aan

verandering maakt dat zij ook een belangrijke rol spelen in het stimuleren van betrokkenheid van medewerkers (Caldwell, 2003). In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan dit proces van betekenisgeving, waarom dit een belangrijke rol speelt in organisatieverandering en waarom ervoor is gekozen om dit onderzoek met een lens van betekenisgeving uit te voeren.

3.3 Betekenisgeving

Het gebruiken van de "lens" van betekenisgeving in deze casus is om meerdere redenen van belang. Allereerst omdat organisatieverandering gepaard gaat met een proces van betekenisgeving (Weick et al., 2005; Balogun & Johnson, 2005; Maitlis & Sonensheim, 2010). Om verandering te begrijpen is het dus belangrijk om de betekenissen van leden in de organisatie en het proces van betekenisgeving te begrijpen (Ericson, 2001). Ook binnen het centrale concept van betrokkenheid spelen interpretaties en betekenissen een belangrijke rol en is er sprake van een feedbackloop waarin perceptie betrokkenheid en acties beïnvloedt, en andersom (Klein et al., 2012). Ook Weick (2001) beschrijft dat betekenisgeving resulteert in gedrag en betrokkenheid, en andersom dat uit gedrag en betrokkenheid ook betekenisgeving voortvloeit. De rol van betrokkenheid in veranderingsprocessen staat steeds meer centraal, maar het ontbreekt nog aan onderzoek vanuit een interpretatieve benadering (Swales, 2002; Fisher et al., 2010). Tot slot is het betekenisgevingsperspectief passend omdat het, zoals eerdergenoemd, recht doet aan het begrip van de sociale context die zo van belang is binnen het gendervraagstuk. In deze paragraaf wordt eerst een uiteenzetting gegeven van het concept van betekenisgeving en de rol in verandering. Vervolgens wordt de verbinding gemaakt met het belang van sociale context.

3.3.1 Verandering en betekenisgeving: proces en context centraal

Het "*sensemaking perspective*" is een perspectief binnen de organisatiewetenschappen dat stelt dat organisaties niet opzichzelfstaande formele entiteiten zijn maar dat organisaties ontstaan doordat mensen betekenissen toekennen die door sociale interactie worden gevormd (Weick, 1995; 2001). Een veelgebruikte definitie is "*sensemaking involves the ongoing retrospective development of plausible images that rationalize what people are doing*" (Weick et al., 2005, p. 409). Het is een proces van begrijpen, interpreteren en toekennen van plausibele oorzaken aan gebeurtenissen. Betekenissen worden achteraf toegekend op basis van (collectieve) ervaringen en in interactie met anderen (Weick 1995; 2001) Communicatie en de sociale context spelen hierbij een belangrijke rol (Weick et al., 2005, p. 412). Verder gaat betekenisgeving niet over accuraatheid maar over plausibiliteit (Weick, 1995, p. 55). Tot slot is actie een belangrijk aspect; betekenisgeving speelt een centrale rol in het bepalen van menselijk gedrag (Weick et al., 2005, p. 409). Volgens Weick en collega's (2005, p. 410) gaat het proces van betekenisgeving aan de hand van drie vragen. Als eerst "hoe komt het dat iets een gebeurtenis wordt voor de mensen in de organisatie? En ten tweede "wat betekent een gebeurtenis?" Doordat mensen vertellen over wat er speelt komt een gebeurtenis tot leven. Als derde gaat het over de vraag "wat ga/zou ik nu moeten doen?", dit zorgt ervoor dat een gebeurtenis betekenis krijgt. Het proces van betekenisgeving houdt dus in dat dat gebeurtenissen, achteraf en in interactie, begrijpelijk worden omdat ze worden gevat in woorden, wat fungeert als een "springplank voor actie" (Weick et al., 2005, p. 409).

Betekenisgeving start met chaos; op het moment dat de situatie in een organisatie verandert en daarmee onbekend wordt komt het proces van betekenisgeving op gang (Weick et al., 2005, p. 411; Maitlis & Sonensheim, 2011, p. 552) en worden bestaande betekenissen opnieuw gedefinieerd (Ericson, 2000, p. 111). Omdat het de toegekende betekenissen zijn die organisaties maken tot wat ze zijn (Weick et al., 1995; 2001), is het belangrijk om organisatieverandering te begrijpen vanuit deze betekenisgevingsprocessen (Ericson, 2011). Het belang van betekenisgeving in verandering staat met name centraal in de opvatting dat verandering emergent is, wat betekent dat het uit zichzelf ontstaat (Balogun & Johnson, 2005; Ericson, 2011; Nasim & Sushil, 2011; Chia, 2014). Echter wordt verandering nog vaak rationeel en lineair benaderd, waarbij een aantal

mensen aan de top een strategische planning maken en ervan uit wordt gegaan dat de rest van de organisatie volgt. Deze *top-down* en *planned* visie op verandering lijkt niet overeen te komen met de aard van organisaties en verandering waarin juist de emergente, onvoorspelbare aard en het belang van sociale processen wordt onderstreept (Balogun & Johnson, 2005; Ericson, 2011; Chia, 2014). Dit spanningsveld tussen geplande en emergente verandering is ook zichtbaar in de casus van de TU/e.

Zoals benoemd staan sociale processen centraal en zijn communicatie, interactie en de bredere sociale context van groot belang bij het proces van betekenisgeving (Weick 1995; 2001; Weick et al., 2005). Met bredere sociale context wordt ook verwezen naar de maatschappelijke context die van invloed is, dit is zeker van toepassing in situaties waarin sociale kwesties rondom macht en privilege een rol spelen (Mills et al., 2010, p. 180). Deze casus met ICF-programma ten behoeve van genderdiversiteit is zo'n kwestie en daarom is er in dit onderzoek gekozen voor een betekenisgevingsperspectief. Dit is in dit onderzoek gedaan door ervaringen van medewerkers centraal te stellen en door uitgebreid stil te staan bij de betekenissen die medewerkers aan genderdiversiteit en -gelijkheid geven. Op die manier is er geprobeerd om de sociale context als een *gendered* context (Ackers, 1990; Ely & Meyerson, 2000; Gráda et al., 2015) beter te duiden. Daarnaast heeft het inzicht hebben in de betekenissen van gender als doel om te begrijpen hoe deze van invloed zijn op het proces van betrokkenheid in verandering.

3.4 Samenvatting theoretisch kader

Het nastreven van genderdiversiteit en -gelijkheid in de academische wereld is een complex vraagstuk. Het fenomeen van verticale gendersegregatie, waarin het aandeel vrouwen afneemt in opvolgende functiecategorieën (Timmers et al., 2009, p. 720), wordt beschreven als het slachten van een "onverslaanbare zevenkoppige draak" (Van den Brink & Benschop (2012, p. 71). Er zijn verschillende perspectieven op de oorzaken en mogelijk oplossingen die volgens Timmers en collega's (2009) onder te verdelen zijn in het individuele, structurele en culturele perspectief. Maatregelen die vallen binnen het culturele perspectief, en zich richten op de sociale context van de universiteit als een *gendered* organisatie worden als veelbelovend gezien (Acker, 1990; Ely & Meyerson, 2000; Timmers et al., 2009; Benschop & Verloo, 2011; Van den Brink & Benschop, 2012; Gráda et al., 2015). In de literatuur over gender in de academische wereld wordt onderstreept dat het betrekken van de sociale context van groot belang is. Om hier recht aan te doen is er in het onderzoek uitgebreid stil gestaan bij de betekenissen die stakeholders geven aan het thema van gender. Naast dat het culturele perspectief als veelbelovend wordt gezien is er kritiek omdat het te weinig aandacht heeft voor het proces van verandering. Daarbij missen deze perspectieven vaak sturing op verantwoordelijkheid (Kalev et al., 2006) en het betrekken van relevante stakeholders (Benschop & Verloo, 2011). Volgens Benschop & Verloo (2011) is er een gebrek aan verbinding tussen gender & verandering en theorie & praktijk. Dit vormt een directe aanleiding voor het doen van deze casestudy waarbij een verandering ten behoeve van genderdiversiteit centraal staat.

Mede omdat er een gebrek is aan sturing op betrokkenheid in veranderingen binnen het domein van gender is dit een interessant concept om mee te werken. En niet alleen genderonderzoeken hebben behoefte aan opheldering over het concept betrokkenheid. Ook de organisatiwetenschap heeft behoefte aan een beter begrip van het concept (Jaros, 2010). Een positivistische oriëntatie is dominant in onderzoek naar betrokkenheid (Swailles, 2002; Fisher et al., 2010). Betrokkenheid wordt in die literatuur gezien als "een onzichtbare kracht" die een individu aan een organisatie bindt (Herscovitz & Meyer, 2002, p. 475; Klein et al., 2009, p. 8). Een bekend model is het *Three Component Model* van Meyer & Allen, dit model wordt ook als belangrijke voorspeller gezien voor steun aan verandering (Herscovitch & Meyer, 2002; McKay et al., 2013; Ouedraogo & Ouakouak, 2018). Betrokkenheid wordt in deze literatuur veelal gezien als een middel om verandering te laten plaatsvinden. Omdat er voornamelijk positivistisch onderzoek naar

betrokkenheid is gedaan is het concept eenzijdig belicht, er is dan ook behoefte om het concept beter te begrijpen (Swailles, 2002; Fisher et al., 2010). Onderzoek vanuit een interpretatieve benadering geeft hier een mooie aanvulling op omdat interpretatief onderzoek als doel heeft om te begrijpen (Bryman, 2008). Daarom wordt er in deze studie gewerkt met een model dat beter past bij een interpretatieve benadering, namelijk het *Proces Model of Commitment* van Klein, Molloy & Brinsfield (2012). Dit is een dynamisch model waarin duidelijk wordt dat er veel verschillende factoren van invloed zijn op het creëren van betrokkenheid tussen een individu en een doel. In het model ligt de focus op het vormen van individuele percepties en spelen sociale context en interactie een belangrijke rol. Betrokkenheid is namelijk een gevolg van hoe mensen het doel en de omgeving waarnemen en ervaren, deze focus op ervaring en betekenisgeving past goed bij een interpretatieve benadering. Tot slot onderscheiden Klein en collega's (2012, p. 133) vier soorten verbindingen tussen individuen en hun doel, waarbij betrokkenheid zicht kenmerkt als *volitional* (wilskrachtig), *dedicated* (toegewijd) en *responsible* (verantwoordelijk). Deze aspecten zijn meegenomen in de vragen die zijn gesteld tijdens de interviews. Het model van Klein en collega's heeft geholpen om het theoretische concept van betrokkenheid beter te begrijpen en heeft als inspiratiebron gediend voor tijdens de interviews

Betrokkenheid in verandering is belangrijk en wordt gezien als een goede voorspeller voor een positieve houding tegenover de verandering steunend gedrag (Herscovitch & Meyer, 2002; Herold et al., 2007; McKay et al., 2013; Hodges, 2016; Ouedraogo & Ouakouak, 2018). Betrokkenheid zoals gedefinieerd door Klein en collega's (2012) als wilskrachtig, toegewijd en verantwoordelijk, waarin er sprake is van een hoge mate van internalisatie en motivatie, is met name van belang bij complexe veranderingen zoals de transitie naar een diverse en inclusieve organisatie. In dat soort veranderingen is het belangrijk dat mensen zich betrokken voelen, omdat ze zich dan eerder positief opstellen en de verandering meer zullen steunen (Hodges, 2016, p. 157). Volgens Klein en collega's (2012) blijft dit niet alleen beperkt tot voelen, maar komt dit ook tot uiting in gedrag. Zoals beschreven in het *Proces Model of Commitment* spelen er veel factoren mee in het creëren van betrokkenheid, de organisatie zelf speelt hierin ook een rol. Dit is ook wat Hodges (2016, p. 159) beschrijft; om mensen betrokken te laten voelen moeten ze betrokken worden. Dit onderscheid tussen betrokken voelen en worden is ook gemaakt in de topiclijst. Literatuur naar betrokkenheid creëren laat zien dat communicatie (McKay et al., 2013; Ouedraogo & Ouakouak, 2018) en het (midden)management van belang zijn. Dit heeft te maken met de cruciale rol die het (midden) management speelt in het proces van betekenisgeving van medewerkers (Balogun & Johnson, 2005; Maitlis & Sonensheim, 2010). Deze betekenisgevingsprocessen zijn belangrijk voor het creëren van betrokkenheid (Weick, 2001; Klein et al., 2012) en spelen een belangrijke rol bij verandering. Verandering gaat namelijk gepaard met het proces van betekenisgeving (Weick et al., 2005; Balogun & Johnson, 2005; Maitlis & Sonensheim, 2010). Omdat het de toegekende betekenissen zijn die organisaties maken tot wat ze zijn (Weick, 1995; 2001), is het belangrijk om organisaties, en organisatieverandering, te begrijpen vanuit deze betekenisgevingsprocessen (Ericson, 2001). Daarnaast doet het proces van betekenisgeving recht aan de sociale context, hetgeen belangrijk is bij onderzoek binnen het thema van gender (Acker, 1990; Ely & Meyerson, 2000, Benschop & Verloo, 2011; Van den Brink & Benschop, 2012; Gráda et al., 2015).

De rode draad die door het theoretisch kader loopt is het belang van aandacht voor proces, context en betekenissen. Betrokkenheid lijkt een belangrijke rol te spelen in het proces van verandering, ook binnen het domein van gender. Om een goed beeld te krijgen van betrokkenheid in verandering is het belangrijk om de procesmatige aspecten centraal te stellen. Daarom is het belangrijk om de ervaringen van mensen in de organisatie centraal te stellen. De verwevenheid heeft ertoe geleid dat deze studie met een lens van betekenisgeving kijkt naar het concept van betrokkenheid, binnen de context van gender in de academische wereld. In het volgende hoofdstuk wordt toegelicht hoe deze lens van betekenisgeving is gebruikt in de onderzoeks- en analysemethoden.

4. Methodologie

Dit hoofdstuk gaat in op de gebruikte methodologie. Er wordt stil gestaan bij de wetenschapsfilosofische positie en welke keuzes er zijn gemaakt in onderzoeksstrategie en -design. Verder wordt er ingegaan op de methode van dataverzameling door het houden van semi-structureerde interviews en de wijze waarop deze informatie is geanalyseerd. Ook wordt er stilgestaan bij de kwaliteitscriteria die passend zijn bij kwalitatief onderzoek. Het hoofdstuk eindigt met de eigen positie en rol van de onderzoeker.

4.1 Onderzoekstrategie en wetenschapsfilosofische positie

In dit onderzoek staat de betrokkenheid van stakeholders bij het *Irène Curie Fellowship* (ICF) programma, als maatregel ten behoeve van genderdiversiteit, centraal. Het doel van dit onderzoek is om te begrijpen welke rol betrokkenheid speelt in het proces van verandering en om inzicht te krijgen in de factoren die hiervan op invloed zijn. Kwalitatief onderzoek sluit goed aan bij het doel om inzicht te krijgen in de situatie en deze te begrijpen. Het is niet gericht op het vaststellen van feiten of bewijzen, maar gaat over het begrijpen van situatie (Bryman, 2008, p. 385; Boeije, 2011, p. 70). Uitgangspunt is dan dat “de” organisatie bestaat uit de toegekende betekenissen van mensen in de organisatie, een proces dat in interactie plaatsvindt (Weick, 1995; 2001). Het begrijpen van de sociale situatie vindt plaats door deze te onderzoeken “door de ogen van de mensen” (Bryman, 2008, p. 385). Dit rust op de ontologische basis van het constructivisme waarin de sociale werkelijkheid wordt geconstrueerd door individuen (Bryman, 2008). Passend bij het constructivisme is er gekozen voor een interpretatieve benadering waarin de focus ligt op het begrijpen van sociale fenomenen in een context (Bryman, 2008). Een interpretatieve benadering sluit tevens goed aan bij de context van gender in de academische wereld aangezien sociale context en betekenisgeving daar een belangrijke rol in spelen (Acker, 1990; Ely & Meyerson, 2000; Timmers et al., 2009; Van den Brink & Benschop, 2012; Gráda et al., 2015). Voor dit onderzoek is de lens van betekenisgeving als interpretatieve onderzoeksstrategie gehanteerd. Passend bij de kwalitatieve en interpretatieve aard is er een inductieve onderzoeksstrategie gehanteerd (Bryman, 2008). Een inductieve onderzoeksstrategie kenmerkt zich als een cyclisch en iteratief proces (Boeije, 2011). Dit houdt in dat het onderzoek is gestart met enkele concepten. Deze concepten zijn tijdens het doen van het onderzoek constant “getoetst” aan de opgedane ervaringen en op basis van de gevonden data verder ontwikkeld. In de paragraaf analysemethoden wordt hier verder op ingegaan.

4.2 Onderzoeksdesign: een casestudy

In dit onderzoek wordt de invoering van het *Irène Curie Fellowship* (ICF) programma binnen de TU/e onderzocht. Daarmee typeert dit onderzoek zich als een casestudy naar betrokkenheid in een organisatieverandering ten behoeve van genderdiversiteit. In een casestudy wordt namelijk een vraagstuk vanuit de praktijk onderzocht in een unieke context. Dit geeft de mogelijkheid om te verdiepen en een gedetailleerde beschrijving te geven (Bryman, 2008, p. 54). Dat is in dit onderzoek gedaan door in twee maanden met verschillende medewerkers van de TU/e in gesprek te gaan over het ICF-programma en hun betrokkenheid bij de verandering. Yin (2003, genoemd in Bryman, 2008) onderscheidt verschillende typen casestudies. Dit onderzoek typeert zich als een extreme of unieke casus (p. 55). Tegelijkertijd bevat het ook elementen van *revelatory case*, omdat een maatregel zoals het ICF-programma op een Nederlandse universiteit een nieuw fenomeen is (p. 56). Casestudies dragen bij aan theorievorming over een bepaald fenomeen (Bryman, 2008, p. 54). In deze studie kunnen de opgedane inzichten bijdragen aan theorievorming over betrokkenheid in het proces van verandering binnen de context van gendergelijkheid en -diversiteit. Volgens Flyvbjerg (2006, p. 227) zijn beschrijvende casestudies van grote waarde voor het vergaren van empirische kennis en wetenschappelijke innovatie, niet zozeer omdat casestudies generaliseerbare

inzichten opleveren maar omdat ze bijdragen aan een beter begrip van bepaalde fenomenen. Daarin zijn unieke cases zeer relevant voor het begrijpen van een probleem. Juist omdat unieke, extreme of nieuwe cases meer informatie bevatten dan standaard cases. Dit is omdat unieke situaties meer actoren en mechanismen activeren en blootleggen (Flyvbjerg, 2006, p. 229). Naast dat unieke cases zich beter lenen voor het begrijpen van een probleem stellen ze de onderzoeker ook beter in staat om bestaande theorieën te verifiëren (Flyvbjerg, 2006, p. 231). De nadruk ligt echter wel op de toevoegde waarde van een casestudy in het begrijpen van sociale fenomenen. Vanwege het doel van dit onderzoek om betrokkenheid in verandering te begrijpen is de keuze voor een casestudy dus passend.

4.3 Methoden voor dataverzameling: semi-gestructureerde interviews

De primaire bron van data is de informatie afkomstig uit de vijftien semi-gestructureerde interviews die zijn gehouden met universitair hoofddocenten en hoogleraren van de TU/e. De keuze voor universitair hoofddocenten en hoogleraren is vanwege hun rol als stakeholder en de (mogelijke) actieve rol die zij vervullen in het ICF-programma. Bijvoorbeeld omdat zij betrokken zijn bij werving- en selectieprocedures, lid zijn van een benoeming adviescommissie (BAC) of omdat zij vacaturehouder waren. Maar ook omdat hun directe werkomgeving (mogelijk) is veranderd doordat er sinds juli 2019 (bijna) alleen nog maar vrouwen zijn aangenomen. Dit heet *purposive sampling* en heeft als doel om een onderzoeksgroep te kiezen die relevant is voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen (Bryman, 2008, p. 184). Wat echter bleek tijdens de interviews is dat een groot aantal van de respondenten zichzelf niet ziet als een "stakeholder."

In totaal zijn er 114 mensen benaderd van wie er uiteindelijk met vijftien een interview heeft plaatsgevonden. Deze lage opkomst is deels te verklaren door de zomervakantie en overvolle agenda's van het academisch personeel. Maar er zijn ook veel mensen geweest die aangaven niet te willen deelnemen omwille van de gevoeligheid rondom het thema, of omdat zij vonden te weinig ervaring te hebben gehad met het ICF-programma. Het is helaas niet gelukt om per faculteit twee mensen te spreken maar er is wel sprake van een zekere spreiding van respondenten over de verschillende faculteiten (zie Tabel 1).

Tabel 1. Verdeling onderzoeksgroep per faculteit

Faculteit	Aantal respondenten
Bouwkunde	2
Industrieel ontwerp	3
Scheikundige Technologie	1
Biomedische Technologie	1
Werktuigbouwkunde	2
Elektrotechniek	2
Wiskunde & Informatica	2
Technische natuurkunde	2

De verhouding man-vrouw in de onderzoeksgroep is (zie Tabel 2) een natuurlijk gevolg van de man-vrouw verdeling binnen de TU/e, er is niet geselecteerd op geslacht. Ook de verdeling van het aantal universitair hoofddocenten en hoogleraren is organisch tot stand gekomen. Interfacultaire commissies (IFC) zijn benoemingsadviescommissies (BAC's) die interfacultair zijn. Hoewel maar twee de respondenten zitting hadden in een IFC is een groot deel van de respondenten wel betrokken (geweest) bij werving en selectieprocedures binnen de eigen faculteit. Verder is er een gespreide verdeling te zien in de nationaliteit van de respondenten; zes van hen waren van Nederlandse afkomst. De andere negen waren afkomstig van over de hele wereld: van Duitsland tot Argentinië en van Italië tot China. De meesten van hen wonen al geruime tijd in Nederland en enkelen waren ook de Nederlandse taal machtig. Dit gold niet voor iedereen waardoor een aantal interviews in het Engels heeft plaatsgevonden, uitspraken uit deze interviews zijn ook in het Engels in de scriptie opgenomen. Tot slot is het kenmerkend voor deze groep dat de meesten van hen al meerdere jaren bij de TU/e werkzaam zijn. Hoewel deze onderzoeksgroep niet een volledig beeld schetst van de werkelijke situatie doet dit wel vermoeden dat dit een representatie is van het wetenschappelijk personeel binnen de TU/e.

Tabel 2. Verdeling onderzoeksgroep naar geslacht en functie

Mannen	10
Vrouwen	5
Universitair hoofddocent	6
Hoogleraar	9
Decaan	0
Vice-decaan	2
IFC-lid (geweest)	2

De respondenten zijn door mij als onderzoeker intern benaderd, zie bijlage A voor de e-mail. Toegang tot hun contactgegevens had ik door mijn positie als stagiair op de afdeling HRM. Voorafgaand aan het interview hebben respondenten via een *informed consent* toestemming gegeven voor deelname (zie bijlage B). Drie van hen wilden eerst meer informatie over het onderzoek, één persoon heeft na verdere uitleg besloten om af te zien van deelname. Vanwege de situatie rondom COVID-19 hebben alle interviews plaatsgevonden via Microsoft Teams. Dit heeft mogelijk gevolgen gehad aangezien er in een online interview veel non-verbale communicatie verloren gaat en het moeilijk was om de sfeer van het gesprek te voelen. Dit is, zeker gezien de gevoeligheid van de thematiek, een gemiste kans want fysieke interviews lenen zich daar immers beter voor (Bryman, 2008, p. 198). De interviews duurden tussen de 45-65 minuten en zijn vervolgens anoniem getranscribeerd. Zoals benoemd is er een semigestructureerde aanpak gehanteerd. Dit houdt in dat er gebruik is gemaakt van een topiclijst gebaseerd op (theoretische) voorkennis om interviews te sturen en antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen terwijl er ruimte bleef voor onderwerpen die ontstonden tijdens het gesprek (Bryman, 2008, p. 438; Boeije, 2011, p. 58). Hoewel de topics leidend waren is er qua precieze vraagstellingen afgeweken van de topiclijst (zie bijlage C) om zo ruimte te geven aan de gesprekspartners en hun verhaal. Hierin flexibel zijn bleek soms een uitdaging vanwege de veelheid aan informatie die respondenten wilde delen. Echter heeft het er wel toe geleid dat er thema's naar boven zijn gekomen die bij een strak gestructureerd interview waarschijnlijk niet aan de orde waren gekomen.

Het verzamelen van data en analyseren ging gelijktijdig waardoor de topiclijst, en met name de focus, werd aangepast. In de eerste zeven/acht interviews lag de focus meer op inzicht krijgen in de betekenissen van diversiteit en gelijkheid, de (inhoud) van het ICF-programma en de context van de TU/e als werkomgeving. Gedurende de dataverzameling is deze focus verlegd naar de werkelijke implementatie van het ICF-programma, hoe dat proces van verandering is ervaren en wat dit voor respondenten betekende. Hierin werd steeds duidelijker dat betrokkenheid een centraal thema was en zijn elementen uit de literatuur over betrokkenheid gebruikt in de interviews. Door het gelijktijdige analyseren is het proces van dataverzameling dus scherper geworden

4.4 Analysemethoden

Zoals Boeije (2011, p. 73) beschrijft kenmerkt kwalitatief onderzoek zich als een cyclisch en iteratief proces met afwisseling tussen “denken & doen” en van dataverzameling en analyse. Zoals beschreven zijn de is de informatie verkregen uit de interviews de primaire bron van data. De geanonimiseerde transcripten van de interviews zijn gebruikt voor analyse. Daarnaast zijn er methodologische en theoretische memo’s bijgehouden die zijn ingezet als “scharnier tussen denken en doen” (Boeije, 2011, p. 71). De methodologische memo’s zijn interviewaantekeningen om het onderzoeksproces te monitoren. Ook zijn er theoretische memo’s bijgehouden waarin alle ideeën zijn opgeschreven die betrekking hebben op de analyse. Ook bevatten deze memo’s persoonlijke reflecties zowel op de rol als onderzoeker als de eigen ingenomen positie binnen het thema van gender. Het bijhouden van memo’s heeft geholpen om zicht op de eigen positie te houden en eventuele bias te detecteren. In de paragraaf “rol van onderzoeker” wordt hier verder op ingegaan. Het schrijven van memo’s is vanaf het begin af aan gedaan; in ieder geval na ieder interview maar naarmate het onderzoek vorderde werd dit regelmatig en minimaal één keer per week.

4.4.1 De onderzoekslang

Om grip te krijgen op het iteratieve en cyclische proces van kwalitatief onderzoek, waarbij er ruimte wordt gelaten voor interpretatie, is de onderzoekslang van Boeije gehanteerd (Boeije, 2011, p. 83). Dit model berust op de uitgangspunten van constante vergelijking, analytische inductie en theoretische sensitiviteit. Constante vergelijking vormt de basis voor het vormen van categorieën en stuurt het toekennen van fragmenten aan categorieën. Iedere keer dat er data wordt verzameld en tussendoor wordt geanalyseerd kunnen categorieën veranderen of worden er nieuwe categorieën gevormd. Ook de inhoud van het begrip kan wijzigen waardoor er nieuwe vragen ontstaan. Constante vergelijking betekent dus dat data tussendoor worden geanalyseerd en dat deze bevindingen vervolgens getoetst worden in een nieuwe ronde dataverzameling. Dit kan inspiratie opleveren voor het verdere onderzoek (Boeije, 2011, p. 75). Analytische inductie betreft de gehanteerde zoekstrategie om theorie te ontwikkelen over de oorzaken van bepaald gedrag. Met dat doel worden telkens hypothesen/stellingen getoetst aan nieuw materiaal waarbij er actief gezocht wordt naar informatie die de hypothese/stelling niet ondersteunt (Boeije, 2011, p. 78). Tot slot is theoretische sensitiviteit een belangrijk uitgangspunt. Dit is het vermogen van de onderzoeker om bevindingen te doen in de onderzoeksgegevens door met een bepaalde theoretische lens te kijken zodat er betekenisvolle interpretaties aan de gegevens gegeven kunnen worden (Boeije, 2011, p. 80). In dit onderzoek is dat middels een lens van betekenisgeving en een focus op betrokkenheid gedaan.

Dit onderzoek is gestart met het kiezen van het onderwerp en de benadering, het schrijven van een conceptueel kader en het formuleren van onderzoeksvragen. Bij deze studie is er een aanpassing geweest in de focus en benadering naar aanleiding van het onderzoeksvoorstel. Hierdoor is er gelijktijdig met het verzamelen van data ook gewerkt aan het (her)schrijven van het theoretisch kader. De eerste ronde dataverzameling, in de vorm van twee pilot-interviews, ging hand in hand met het kiezen van de theoretische focus en het formuleren van de onderzoeksvraag. Veronderstellingen over de thema’s die mogelijk spelen zijn in die twee pilot-interviews uitgevraagd en getoetst. Toen uit deze pilot-interviews bleek dat het concept van betrokkenheid inderdaad een rol leek te spelen is het opgenomen in het theoretisch kader en de onderzoeksvragen. Deze zijn verder uitgewerkt en meegenomen in de topiclijst voor de verdere interviews. Zoals Boeije beschrijft, lopen bij kwalitatief onderzoek de fases van data verzamelen en analyseren langs en door elkaar heen (Boeije, 2011). In dit onderzoek heeft de eerste analyse plaatsgevonden nadat er vijf interviews waren afgenomen (dataverzameling I). Deze eerste analyse startte met open coderen door middel van het programma NVivo. Coderen is het proces van het toekennen van een samenvattend label (code) aan fragmenten waarmee de code de betekenis van

een fragment uitdrukt (Boeije, 2011, p. 66). Open coderen is de eerste analysestap die inhoudt dat de gegevens die tot dan toe zijn verzameld worden gelabeld en vergeleken. Hierbij zijn de gegevens zelf het uitgangspunt. Er wordt dus *bottom-up* gewerkt wat resulteert in een lijst met codes (Boeije, 2011, p. 85). Open coderen is als het ware een terreinverkenning om tot de ontwikkeling van een begrippenkader te komen die het onderzoeksmateriaal dekt. Dit vormt de start van begrips- en theorievorming (Boeije, 2011, p. 88). Na het open coderen is er axiaal gecodeerd. Met deze stap wordt de betekenis van de belangrijkste begrippen achterhaald en waar mogelijk wordt het begrip omschreven. Waar open coderen een *bottom-up* proces is, is axiaal coderen een proces waarin er van de codes naar de gegevens wordt geredeneerd. Door axiaal te coderen wordt er geprioriteerd in wat er belangrijk. Daarbij wordt het aantal codes gereduceerd (Boeije, 2011, p. 99). De fase van axiaal coderen resulteert in een codeboom waarin hoofd- en subcodes zijn beschreven (Boeije, 2011, p. 100). In deze codeboom is een duidelijk onderscheid te vinden tussen wat belangrijk (hoofdcodes) en minder belangrijk (subcodes) lijkt te zijn. Door deze ordening werd de focus van het onderzoek gerichter. Ook heeft het axiaal coderen geleid tot nieuwe ideeën die weer getoetst werden in de nieuwe ronde van dataverzameling. In deze studie is het concept betrokkenheid uitgesplitst in de codes betrokken voelen en betrokken worden. Betrokkenheid voelen is weer uitgesplitst in betrokkenheid (voelen) bij het bredere thema van diversiteit en inclusie en het betrokken (voelen) bij het ICF-programma en de ervaring van het hebben van een (actieve) stakeholderrol. De eerste analyse en codeboom zijn besproken met de scriptiebegeleider, dit om de *inter-rater reliability* te vergroten. Overleg met anderen kan leiden tot een goed ontwikkeld coderingssysteem (Boeije, 2011, p. 97).

Na deze open- en axiale codering van de eerste vijf interviews is een nieuwe ronde van dataverzameling (II; interview zes tot tien) gestart. De verzamelde gegevens zijn eerst open gecodeerd om eventuele nieuwe codes vast te stellen. Verder is de opgestelde codeboom uit fase I getoetst met de data verzameld in fase II. Er is gekeken of de nieuwe gegevens overeenkwamen met de categorieën, of de hoofd- en subcodes juist geformuleerd en geordend waren en tot slot of de betekenisstoekenning juist was (Boeije, 2011, p. 104). Het resultaat van dit bijschavingsproces was een herziene codeboom. Na de twee rondes van dataverzameling (I + II) en de stappen van open en axiaal coderen is de volgende fase van structureren aangebroken. Structureren betekent dat de relaties tussen categorieën worden onderzocht en dat er wordt gekeken naar mogelijke verklaringen (Boeije, 2011, p. 105). Dit wordt gedaan middels selectief coderen waarin de nadruk ligt op integratie en het leggen van verbanden tussen categorieën (Boeije, 2011, p. 106). In deze fase is er gezocht naar de kern en hoe andere categorieën zich tot die kern verhouden. Het selectief coderen na fase I + II van dataverzameling was een eerste aanzet, hieruit bleek bijvoorbeeld dat de betekenis die iemand aan het ICF geeft, en de mate van steun, samenhangen met de betrokkenheid bij de ontwikkeling en/of uitvoering van het ICF, maar ook sterk wordt beïnvloed door de opvatting die iemand heeft over het programma en het bredere thema van gender. Een verassend inzicht uit deze fase was dat het management op faculteitsniveau, dus de decaan, het faculteitsbestuur en de onderzoeksgroepsleiders, een grote rol lijken te spelen in de samenhang tussen betrokkenheid, betekenisgeving aan het ICF en de mate waarin iemand het ICF-programma steunt. Ook het verschil tussen faculteiten, in zowel kenmerken als aanpak, kwam als thema naar boven.

Vervolgens is er een derde ronde van dataverzameling (III; interview elf - vijftien) gestart om relaties en samenhang te verifiëren. Hierin is de rol van het management verder uitgevraagd en is dieper ingegaan op de ervaring van betrokkenheid en op welke wijze respondenten wel of niet betrokken zijn geweest door de organisatie. Hierin zijn ook de elementen uit het *Proces Model of Commitment* verder verdiept. Verder is tijdens deze ronde interviews de uitspraak van het College voor de Rechten van de Mens besproken, zij kwamen namelijk in die periode met hun oordeel dat het ICF-programma juridisch niet voldoet. Nadat interviews elf tot vijftien hebben plaatsgevonden zijn ook deze gecodeerd. De derde fase van structureren/selectief coderen resulteerde in een

beschrijving van de belangrijkste thema's en de onderlinge relaties. Een voorbeeld van een coderingsproces is te zien in Tabel 3. De volledige schematische codering is te vinden in bijlage D.

Tabel 3. Voorbeeld coderingsproces.

Fragment	Code	Categorie	Thema
R14: "I am not responsible for the program. Well because I had nothing to say. I am... I was not in any opportunity to say. But a stakeholder, by stakeholder I mean, maybe they want to focus more on the ones who have been affected, and that we are caring about the impact of that. So stakeholder is, I cannot really say that is the thing."	Ik voel mij geen stakeholder want ik ben niet betrokken bij de ontwikkeling	Betrokken voelen	Betrokkenheid
R8: "Ja ik vroeg me af waar, waarom... waarom ik een stakeholder was. Ik heb de email nog een keer gelezen en ik dacht, ja wat is eigenlijk een stakeholder. Of betekent dat dat ik eigenlijk.... Ja ik vroeg me af waarom ik nu als stakeholder benoemd ben haha. Ja ik zou het niet zo duidelijk weten."	Ik snap mijn rol als stakeholder niet	Betrokken voelen	Betrokkenheid

4.5 Kwaliteitscriteria

Vanwege de interpretatieve aard van deze studie, die veronderstelt dat er meerdere interpretaties van de sociale werkelijkheid mogelijk zijn, is ervoor gekozen om de criteria van *trustworthiness* (betrouwbaarheid) en *authenticity* (authenticiteit) zoals beschreven door Guba & Lincoln (1985; 1994, genoemd in Bryman, 2008, p. 367), te gebruiken.

4.5.1 Betrouwbaarheid

Guba en Lincoln (genoemd in Bryman, 2008, p. 367) beschrijven dat *trustworthiness* (betrouwbaarheid) bestaat uit vier criteria: *credibility*, *transferability*, *dependability* en *confirmability*. *Credibility*, oftewel geloofwaardigheid, wordt nagestreefd door het uitvoeren van goed onderzoek. Hierbij is het van belang dat het onderzoek open staat voor de mogelijke verschillende waarheden van anderen. Geloofwaardigheid kan ook vergroot worden door resultaten terug te koppelen aan de betrokkenen in het onderzoek, dit heet *respondent validation*. In deze studie wordt dat gedaan door de eindrapportage naar de respondenten en andere geïnteresseerden binnen de TU/e te sturen.

Het tweede criterium is *transferability*: de mate waarin resultaten generaliseerbaar zijn. In kwalitatief onderzoek is generaliseerbaarheid moeilijk te waarborgen omdat het vaak diep ingaat

op één specifieke context. Dit kan ondervangen worden door een gedetailleerde beschrijving te geven van de context zodat anderen kunnen bepalen of resultaten te generaliseren zijn naar andere situaties, zie hiervoor hoofdstuk twee (Lincoln & Guba, 1985, genoemd in Bryman, 2008, p. 378). Volgens Flyvbjerg (2006, p. 227) kunnen juist inzichten voortkomend uit zeer unieke casestudies verrijkend zijn voor de wetenschap. Niet zozeer vanwege de empirische generaliseerbaarheid, maar vanwege de analytische kennis die wordt overgedragen en daarmee de wetenschap verder brengt. Verder stelt Flyvbjerg (2006, p. 228) dat de kracht van een unieke casus niet onderschat moet worden: er is immers maar één zwarte zwaan nodig om aan te tonen dat niet alle zwanen wit zijn, en juist een casestudy leent zich ervoor om op zoek te gaan naar deze zwarte zwaan.

Gelijk aan het criterium van betrouwbaarheid staat *dependability*. Een onderzoeker kan dit waarborgen door het gehele onderzoeksproces nauwkeurig bij te houden en te delen met anderen die als "auditors" optreden (Bryman, 2008, p. 378). In deze studie is dat gedaan door verschillende geschreven versies met zowel de scriptiebegeleider en de interne begeleiders van de TU/e te delen. Ook zijn er stukken voorgelegd aan een intervisiegroep die kritisch heeft gekeken naar hoe het onderzoek is uitgevoerd. Tot slot zijn er van het hele proces onderzoeksmemo's, met daarin gedachtenstappen en reflecties, bijgehouden. Ook dienen de geanonimiseerde transcripten als naslagwerk.

Tot slot bestaat *trustworthiness* uit het criterium van *confirmability*, wat betrekking heeft op het beperken van subjectiviteit van de onderzoeker. Het nastreven van volledige objectiviteit is onmogelijk, maar het is de taak van de onderzoeker om te handelen in goed vertrouwen. Dit betekent dat een onderzoeker ervoor moet waken dat persoonlijke opvattingen en waarden van invloed zijn op de wijze van onderzoek en de interpretatie van inzichten die worden gedaan (Bryman, 2008, p. 379). Ik ben mij bewust dat mijn eigen positie van invloed is geweest op de keuze voor deze casus en dat mijn mening met betrekking tot gendergelijkheid van invloed kan zijn hoe ik naar de bevindingen kijk. Door dit vooraf te expliciteren (zie doelstelling en strategie) en gedurende het onderzoek bij te houden en te delen, hoop ik deze invloed te beperken. In de paragraaf "rol en positie van de onderzoeker" wordt hier verder op ingegaan.

4.5.2 Authenticiteit

In aanvulling op het concept van betrouwbaarheid noemen Lincoln & Guba (1985, genoemd in Bryman, 2008, p. 379) het begrip van *authenticity* (authenticiteit). Dit gaat over de bredere impact van het onderzoek. Het eerste criterium is *fairness*, dat stelt dat de onderzoeker zich af moet vragen of het onderzoek eerlijk is uitgevoerd, waarin de resultaten verschillende visies representeren. Ontologische authenticiteit betekent dat het onderzoek eraan moet bijdragen dat deelnemers een beter begrip krijgen van de sociale context. Educatieve authenticiteit betreft de vraag of het deelnemers helpt om visies van anderen beter te begrijpen. De laatste twee criteria, *catalytic* en *tactical authenticity*, geven aan of het onderzoek ervoor heeft gezorgd dat deelnemers in actie (kunnen) komen om iets te veranderen.

4.6 Eigen positie en rol van de onderzoeker

Tot slot staat dit deel stil bij mijn eigen positie en de rol van onderzoeker. Wat betreft mijn eigen positie realiseer ik mij dat mijn ideeën over genderdiversiteit en -gelijkheid van invloed zijn op deze studie. Ik ben van mening dat gelijkheid tussen mannen en vrouwen het uitgangspunt moet zijn in onze maatschappij. Dit is in mijn ogen nog lang niet bereikt en zeker niet wat betreft gelijkheid op de werkvloer. Mijn eigen positie als jonge vrouw op weg naar het werkende leven speelt hierin een rol. Mijn idee van een diverse en gelijke arbeidsmarkt, en de wens dat organisaties zich hiervoor inspannen, hebben er alleen al toe geleid dat ik op zoek ben gegaan naar een casus waarin ik dat kon onderzoeken. Zonder deze interesse en motivatie was ik waarschijnlijk niet bij de TU/e uitgekomen.

Daarbij erken ik dat mijn perceptie van de situatie van invloed is geweest op de inrichting van het onderzoek. Niet alleen met betrekking tot het brede thema van gender, maar ook waar mijn persoonlijke interesse ligt wat betreft organisatieverandering. Mijn interesse voor de rol van betrokkenheid beschrijf ik namelijk al in mijn motivatiebrief voor dit programma en ook in mijn *position paper* van de cursus Managen van Verandering komt dit concept naar voren. Verder realiseer ik mij dat de bevindingen en analyse een weerspiegeling zijn van de sociale werkelijkheid zoals ik die interpreteer (Boeije, 2011, p. 123). Daarom heb ik geprobeerd reflexief en zelfkritisch te zijn gedurende het onderzoek. Dit heb ik gedaan ik door het bijhouden van memo's om mijn eigen onderliggende opvattingen en assumpties te vangen. Een reflectie op deze rol is van belang voor het vergroten van de kwaliteit van het onderzoek (Boeije, 2011). Mijn rol als onderzoeker vanuit de Universiteit Utrecht ging samen met mijn rol als onderzoeker bij de TU/e. Hier zat soms spanning, want voor de TU/e wil ik met mijn onderzoek vooral een praktische meerwaarde bieden. Als onafhankelijke onderzoeker die een wetenschappelijk onderzoek uitvoert is juist het vergaren van empirische kennis van groot belang. Het naast elkaar bestaan van deze twee doelstellingen heb ik soms als ingewikkeld ervaren. Binnen de TU/e was ik een gecontracteerde afstudeerstagiair op de afdeling HRM. Deze positie gaf mij de legitimiteit voor het uitvoeren van mijn onderzoek binnen de TU/e. Tegelijkertijd kan het zijn dat ik daar, jegens de respondenten, ook een stuk onafhankelijkheid en vertrouwelijkheid mee verloor omdat mijn interne begeleiders zelf ontwerpers van het ICF-programma waren. Zelf heb ik gepoogd om mijn onafhankelijkheid te waarborgen en heb ik mijn rol als onderzoeken vanuit de Universiteit Utrecht centraal gezet. Tot slot heb ik ervoor gekozen om een bepaalde mate van "afstand" tot het onderzoek te houden om objectiviteit te waarborgen. Dit heb ik onder andere gedaan door een subtiel-realistische schrijfstijl te hanteren waarmee ik als onderzoeker niet prominent aanwezig ben in de tekst, maar waar ik wel ruimte maak voor reflectie op mijn eigen rol en verantwoording betreffende mijn interpretatie van de sociale werkelijkheid (Boeije, 2011, p. 123-124). Door die keuze ga ik minder ver in de persoonlijke reflectie op de onderzoeksthematiek, maar schep ik tegelijkertijd ruimte voor de stem van de direct betrokkenen in de casus. In het afsluitende deel van deze scriptie, waarin ik reflecteer op het onderzoeksproces, kom ik nog terug op de keuzes die ik heb gemaakt en welke consequenties dit heeft gehad voor het onderzoek. Ik schep ruimte voor de stem van de direct betrokkenen door het onderzoek niet vanuit de ik-persoon te schrijven, maar vanuit hun eigen positie. Dit komt uitgebreid naar voren in het volgende hoofdstuk: de bevindingen.

5. Bevindingen

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen die zijn gedaan op basis van de vijftien interviews die hebben plaatsgevonden met de universitair hoofddocenten en hoogleraren van de TU/e. De bevindingen vormen een reflectie van hun ervaringen en verhalen die worden geïllustreerd aan de hand van quotes. Hierbij blijven de bevindingen concreet en dicht bij de casus. De verdiepende analyse en verbinding met wetenschappelijke literatuur volgt in de analyse (hoofdstuk zes). Het bevindingenhoofdstuk is gestructureerd aan de hand van de vier hoofdthema's die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen: betekenissen van genderdiversiteit en -gelijkheid, betekenis van het *Irène Curie Fellowship* (ICF) programma, betrokkenheid bij ICF-programma en de sociale context van de TU/e.

5.1 Betekenissen van genderdiversiteit en -gelijkheid

Om de context van de TU/e en het thema van gender in de academische wereld te duiden is er tijdens de interviews uitgebreid stilgestaan bij de betekenis van het thema van genderdiversiteit en -gelijkheid. Ook zijn deze betekenissen van belang voor het vormen van percepties in het proces van betrokkenheid (Klein et al., 2012). De betekenissen van diversiteit en gelijkheid zijn onder te verdelen in de betekenis van woorden, gevolgd door de interpretatie van het fenomeen en wat dit betekent binnen de context van de TU/e.

5.1.1 Betekenis van woorden: diversiteit en gelijkheid

Onder de vijftien respondenten was er een behoorlijke consensus over de betekenis van de woorden gelijkheid en diversiteit. Diversiteit gaat volgens respondenten over de verschillen tussen mensen in de organisatie. Wat meerdere malen werd benadrukt door verschillende respondenten is dat dit veel verder gaat dan alleen man-vrouw; diversiteit gaat ook over culturele of etnische verschillen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat negen van de vijftien respondenten zelf afkomstig is uit het buitenland en sowieso dat de TU/e zich typeert als internationaal georiënteerd.

R9: "Eh ja, diversiteit betekent dat je mensen met allerlei verschillende achtergronden in je team hebt. Wat mij betreft. Kan zowel de herkomst, dus internationaal zijn. Als natuurlijk man of vrouw. Maar er zitten ook andere, eh, gender kenmerken tussen he. Dan hebben we het niet alleen over biologische sekse, maar ook over wat voor andere leefstijlen en voorkeuren mensen eropna houden. Dus diversiteit in de breedte: het hele spectrum van mensen die je normaal op straat tegenkomt ook gereflecteerd zien in onze onderzoeksgroep."

Zoals de respondent hierboven benoemt gaat diversiteit over de reflectie van het hele spectrum van mensen uit de samenleving. Daarmee wordt er ook onderschreven dat diversiteit niet alleen terug te brengen valt tot uiterlijke kenmerken of afkomst; diversiteit draait juist om de verschillende opvattingen en ideeën over onderzoek. Voor een aantal van de respondenten "doet genderdiversiteit er eigenlijk niet toe," maar draait het om diversiteit in vaardigheden en kwaliteiten.

R4: "Dus ik zie zelf diversiteit veel breder dan alleen gender of leeftijd, of waar je vandaan komt. Ik denk met expertise, met je ervaring, ja. He, met alles eigenlijk. Ja."

Diversiteit is dus een breed begrip en gaat verder dan alleen gender. Dit verklaart ook waarom enkele respondenten van mening waren dat ze het te beperkend vonden dat het ICF-programma als diversiteitsbeleid wordt gezien terwijl het alleen op de gender-as is gericht. Met betrekking tot de betekenis van het woord "gelijkheid" waren respondenten het sterk met elkaar eens: gelijkheid gaat over gelijke behandeling van verschillende mensen binnen de organisatie.

5.1.2 Betekenis van diversiteit en gelijkheid: belangrijk en moeilijk

De betekenis van diversiteit en gelijkheid gaat verder dan de interpretatie van de woorden, het betreft ook de opvatting over het fenomeen. Wat unaniem naar voren kwam is dat respondenten het belangrijk vinden dat de TU/e een diverse universiteit is. Hier zijn verschillende redenen voor genoemd. Allereerst dat de universiteit een representatie moet zijn van de maatschappij, of dat het personeel een gelijkenis moet hebben met de studentenpopulatie die steeds diverser wordt. Meer specifiek voor genderdiversiteit werd benoemd dat het belangrijk is dat er vrouwelijke rolmodellen zijn voor vrouwelijke studenten. Het meest aangehaalde argument voor het belang van diversiteit is dat een diverse organisatie, en diverse onderzoeksgroepen, betere prestaties leveren.

R12: "It is extremely important that we strive for diversity. Not for policy reasons or political reasons, but also because I believe that a more diverse university has better chances in the future to, to, to reach... different people, to reach more people, to be more relevant to society. And in general work better. I think this is one of my core beliefs."

Respondenten die een "bredere" definitie van diversiteit hanteren zijn van mening dat diversiteit breed benaderd moet worden. Respondenten die vinden dat "gender er niet toe doet" zijn van mening dat diversiteitsbeleid niet op vaststaande kenmerken (zoals geslacht of afkomst) gevoerd moet worden, maar dat er gekeken moet worden naar vaardigheden en kwaliteiten.

Er is sprake van een gedeelde interpretatie van het begrip gelijkheid. Ook ziet het merendeel van de respondenten dat er sprake is van ongelijke kansen voor mannen en vrouwen en dat de noodzaak tot verandering er is. Er zitten wel grote verschillen in wat respondenten als oorzaak voor de ongelijke kansen zagen. Enkele barrières die zij noemden waren de traditionele rolverdelingen van zorg/huishouden en kinderen, het zwangerschapsverlof en de vertraging die een vrouwelijke wetenschapper daardoor oploopt. Maar ook de huidige selectie en beoordelingscriteria, die een (impliciete) voorkeur voor mannen heeft, werd door respondenten aangehaald als problematische oorzaak. Enkele respondenten gaven aan dat het een systematisch en cultureel probleem is en dat het een grote aanpassing betreft in de procedures én het waardesysteem om verandering te bewerkstelligen.

5.2 Betekenisgeving aan het Irène Curie Fellowship programma

De betekenissen aan de implementatie van het *Irène Curie Fellowship* (ICF) programma zijn op te delen in twee hoofdcategorieën: de betekenissen gerelateerd aan de inhoud en aan het proces van verandering en de invloed die het heeft (gehad) op de desbetreffende persoon.

5.2.1 Inhoud van het Irène Curie Fellowship programma: een radicale eerste stap

Het merendeel van de respondenten is positief over het programma. Met name omdat er na jaren pogingen eindelijk iets wezenlijks gebeurt om het aandeel vrouwen op te krikken. Dit vloeit voort uit het gedeelde besef van de huidige onbalans en de gevoelde urgentie om dit te willen veranderen.

R3: "Ik ben super blij ja. Want ja, als je bedenkt hoeveel jaren eraan zijn voorafgegaan."

Toch zijn er ook andere geluiden te horen over wat respondenten inhoudelijk van het ICF-programma vinden. Bijvoorbeeld dat het ICF-programma een voorkeursbeleid betreft en positief discrimineert. Dat wordt door sommigen als oneerlijk gezien omdat mannen geen kans krijgen om überhaupt te solliciteren.

R14: "For me discrimination is discrimination. Who is on the other side for me doesn't really matter."

Maar lang niet iedereen vindt positieve discriminatie een probleem:

R9: "En mijn eerste reactie, toen ook, was dat ik zei: ik denk dat het goed is. Ik geloof ook echt dat je best een tijdje de andere kant op mag discrimineren als het aannemelijk is dat je in het verleden een hele tijd de andere kant op hebt gediscrimineerd. Dat is nog steeds ook mijn grondhouding daarin."

Dat het ICF-programma een voorkeursprogramma is staat vast, maar de betekenis van het voortrekken van een bepaalde groep staat niet voor iedereen vast als negatief of positief. Hetzelfde geldt voor het feit dat mannen zes maanden in de wachtrij staan voor een vacature, dit wordt door sommige respondenten gezien als een heel groot probleem waarmee de TU/e talent misloopt:

R5: "Ik moet dus een halfjaar wachten voordat ik een man kan aannemen. En die in dat half jaar in de data science zoveel aanbiedingen krijgt dat die niet op mij gaat wachten. Dus voor specifieke vakgebieden heeft het onze concurrentiepositie verslechterd op de arbeidsmarkt."

Terwijl andere respondenten aangeven dat zes maanden wachten niet beperkend is:

R6: "So I don't see a problem in the fact that a vacancy could be open for 6 months just because there are no candidates, because in the end it will. There will be someone who suits, anyway, female or male."

Wat maakt dat de ene persoon het ICF-programma positieve discriminatie vindt en van mening is dat de TU/e talent misloopt en de ander niet? Dit valt grotendeels te verklaren door de eigen positie en opvattingen. Wie de opvatting heeft dat positieve discriminatie per definitie een slechte zaak is, bijvoorbeeld uit eigen ervaring, zal het pertinent oneens zijn met een voorkeursbeleid. Wie vindt dat de ongelijkheid eruit gehaald moet worden bij aanvang zal hier minder problemen mee hebben. Wat betreft het mislopen van talent geldt hetzelfde, respondenten die hun getalenteerde mannelijke postdocs de deur moesten wijzen terwijl de vacature onvervuld blijft zijn aanzienlijk minder positief. De vooringenomen positie tezamen met de werkelijke ervaring die iemand heeft gehad met het ICF-programma vormen dus de betekenis over het ICF-programma.

Verder denken respondenten verschillend over het signaal dat de TU/e afgeeft met het ICF-programma. Enkele respondenten vinden het een betuttelend gebaar waarvan ze denken dat het goede vrouwelijke wetenschappers afschrikt vanwege de stigmatiserende werking. Anderen denken juist dat het ICF-programma een krachtig signaal is waarin de TU/e de waarde van diversiteit en een gelijke man-vrouw verhouding laat weerspiegelen. Ook denken respondenten verschillend over het feit dat er een apart programma inclusief *start-up package* is voor de *Fellows*⁶. Sommigen vonden het *start-up package* een mooi gebaar en vooral een mooie voorziening voor het doen van onderzoek. Anderen waren van mening dat het niet-vrouwelijke wetenschappers benadeelt. Één respondent, die recent een vaste aanstelling kreeg, gaf aan zelfs een beetje jaloers te zijn omdat zij zelf ook wel gebruik had willen maken van deze mogelijkheden. Het mentorprogramma wordt als belangrijk gezien. Respondenten zijn van mening dat nieuw wetenschappelijk personeel goed ondersteund moet worden als zij aankomen op de TU/e. Het (vrouwen)netwerk waar *Fellows* onderdeel van uitmaken wordt als sterk punt gezien omdat het nieuw personeel helpt sneller hun plek te vinden. Zeker als het gaat om nieuwe medewerkers uit het buitenland of voor vrouwen omdat ze, volgens respondenten, toch binnenkomen in een door mannen gedomineerde organisatie. Deze opvatting wordt niet door iedereen gedeeld, mede omdat een groot deel van de respondenten niet op de hoogte was van dit programma. Het aparte programma en de status heeft ook negatieve connotaties; zo geven enkele respondenten aan dat het nog meer druk op de nieuwe collega's legt zoals onderstaande quote illustreert.

R2: "Je wordt aangesteld, iedereen weet dat je een vrouw bent. Iedereen vermoedt dat je aangesteld bent, omdat je een vrouw bent. Niet iedereen he, maar voldoende mensen vermoeden dat. En je moet daar tegenop boksen."

Ze krijgen de naam *Fellows* met als gevaar dat ze worden gezien als "die vrouw die is binnengekomen met dat programma." Dat leidt volgens sommige respondenten tot stigmatisering. Voor respondent twee kwam dit ook voort uit een eerdere ervaring met een ander programma voor vrouwen. Het zijn dus niet alleen ervaringen met het huidige programma, maar ook ervaringen uit het verleden, die bepalen welke betekenissen worden toegekend.

Een andere interessante bevinding is de tegenstelling dat sommige respondenten vinden dat het ICF-programma slechts een symbolisch gebaar, kickstart of bewustwordingskwestie is.

R4: "Maar dit is niet genoeg, dit is een teaser. Dit is alleen een beginstap."

Terwijl andere respondenten aangeven dat het een zeer grote, ingrijpende actie is:

R5: "Voor mij. Ja ik vind dat absoluut te extreem. Ja ik vind echt dat je hier te ver bent gegaan als universiteit."

Bovenstaande tegenstelling reflecteert wederom het verschil in eigen positie betreffende het nastreven van gendergelijkheid en diversiteit. Wie van mening is dat de oorzaak van de disbalans en ongelijkheid (grotendeels) zit in de werving en selectie vindt het ICF-programma een goede stap, wie van mening is dat het een diepgeworteld structureel en cultureel probleem in de organisatie is, zegt eerder dat dit een eerste stap is. De vraag of dit programma het "probleem" wel oplost komt

⁶ Wetenschappers aangesteld binnen het ICF-programma worden *Fellows* genoemd.

vaak terug. Er lijkt ook consensus te zijn dat het ICF niet structureel is. Het is een geschikt middel om op de korte termijn “mooie cijfers” te laten zien. Maar er is volgens respondenten een gebrek aan structurele en culturele inbedding. Dit gaat met name over de nazorg en een gebrek aan focus op het behouden van nieuwe kandidaten. De focus op behouden is volgens veel respondenten een punt van aandacht, ongeacht of zij een positieve of negatieve houding hebben ten opzichte van het programma.

Concluderend valt er uit de bevindingen op te maken dat er tussen respondenten ongelijke betekenissen worden toegekend aan het ICF-programma. Dit is afhankelijk van de eigen positie, zowel binnen de universiteit als binnen het thema van gender. De algehele stemming, op een drietal respondenten na, is positief; de meeste respondenten zien het ICF-programma als een stap in de goede richting. Wel worden er kritische kanttekeningen geplaatst bij de invulling van het programma, ook hierin verschillen de ideeën sterk: wat “goed” is hangt af van de eigen opvatting over de oorzaken van het probleem.

5.2.2 Proces van implementatie: top down

De betekenissen aan het ICF-programma verschillen niet alleen op inhoudelijke vlak, ook betreffende de implementatie van het programma verschillen de ervaringen en betekenissen die respondenten toekennen. Echter is er wel één gemeenschappelijke betekenis: het ICF is een *top-down* besluit geweest.

R11: “Dat is best wel top-down neergezet. Ze hebben gewoon gezegd, zo gaan we dat doen. Punt.”

R14: “I mean, for us, it was like, it was presented as the final product, okay.”

R2: “Ja je wordt, je wordt gezet voor een fait accompli.”

Dit zijn drie uitspraken die weerspiegelen hoe de implementatie is ervaren maar er hadden wel vijftien van dit soort uitspraken beschreven kunnen worden omdat het *top-down* karakter in ieder interview naar voren kwam. Woorden als “nedergedaald” en “van boven besloten” en zelfs “dictator-achtig” zijn genoemd. Voor veel respondenten voelde het als een mededeling: een boodschap met de nieuwe regels van “zo gaan we het doen” en daar valt niet meer over te discussiëren. Ook is er gesproken over “wat er achter de deuren” plaatsvindt. Deze bewoordingen geven de indruk dat de afstand tussen respondenten en besluitvormers groot was. Sommige respondenten gaven aan hier moeite mee te hebben. Zij vonden dat deze discussie over de invulling uitgebreid gevoerd had mogen (of moeten) worden. Het definitieve besluit kwam voor hen snel en definitief, en dat werd niet door iedereen goed ontvangen:

R5: “Ja ik vind het dapper van de rector om het op deze manier te doen. Gewoon neer te zetten, dit gaan we zo doen en daar heeft niemand meer iets over te vertellen en klaar. Dat moet die niet te vaak doen. Zeg ik er wel meteen bij.”

Een gevolg van deze handelingswijze is dat er getwijfeld wordt aan de wijze van besluitvorming en representatie van de groep besluitvormers. Zo leeft het idee dat het ICF-programma slechts door “enkelen” van het College van Bestuur (CvB) is besloten zonder andere, wellicht afwijkende, meningen mee te nemen.

R14: "Just very few people were involved, and they did not take into account many opinions and many points of view."

Het proces van besluitvorming en implementatie is voor veel respondenten aan hen voorbijgetrokken. Achteraf is er ook weinig transparantie geweest over het proces, wat maakt dat sommigen niet begrijpen waarom er bepaalde keuzes zijn gemaakt. Één respondent gaf aan dat het veranderverhaal ontbrak en dat daardoor het hoe en waarom niet duidelijk waren.

Anderen zijn juist van mening dat het proces van implementatie van het ICF goed is verlopen en dat het niet zozeer een probleem is dat het ICF-programma *top-down* geïmplementeerd is. Deze respondenten zijn van mening dat als je iets wilt veranderen in een hiërarchische organisatie als een universiteit je soms duidelijk en besluitvaardig moet zijn. Een consultatie met alle medewerkers van de TU/e zou volgens hen niet veel meer opleveren, behalve veel discussies en waarschijnlijk een programma dat geen zoden aan de dijk zou zetten.

R12: "There is, is a very strong power hierarchy in the university, there is no way around it.... And, some things have to go top-down, I think."

R11: "Nogmaals, het was top down. Maar ik denk ook, af en toe moet dat ook een keer gebeuren. Je moet zoveel mogelijk in overleg en consensus bepalen. Maar ja jongens hier moet echt iets gebeuren, dus ja. [...] Als we hier op consensus willen bereiken hebben we het over 17 jaar nog niet he."

Concluderend kan er gesteld worden dat het ICF-programma in de ervaring van medewerkers een *top-down* proces is geweest. Voor sommigen vormt dat een probleem, voornamelijk voor wie minder positief aankijkt tegen de inhoud van het programma. Wie een positieve houding heeft, en de noodzaak en legitimiteit erkent, is het *top-down* karakter minder problematisch. Helemaal één op één is deze relatie echter niet, want er zijn ook respondenten die positief tegen het ICF aankijken maar toch vinden dat het "raar in het leven is geroepen" (R2). Andere factoren spelen dus ook een rol, één daarvan is de rol van betrokkenheid. In de volgende paragraaf wordt daar verder op ingezoomd.

5.3 Betrokkenheid

Het centrale concept van deze studie is betrokkenheid van medewerkers bij het ICF-programma. In navolging van Klein et al., (2012) is vooral gekeken naar de percepties die medewerkers geven aan het programma voor hun ervaring van betrokkenheid. De bevindingen bespreken het gevoel en de ervaring van betrokken zijn.

5.3.1 Betrokken voelen bij ICF-programma

Het gevoel van betrokkenheid verschilt sterk tussen de respondenten maar over het algemeen voelen maar weinig respondenten zich direct betrokken bij het ICF-programma. Een groot aantal respondenten voelt zich in ideologisch opzicht betrokken bij het thema en het programma. Dit waren respondenten die zelf al (jaren) bezig waren met het thema van D&I en de positie van vrouwen binnen de TU/e. Dit waren respondenten die onder andere in verschillende commissies

deel hebben genomen, waaronder de stuurgroep Talent naar de Top⁷ of omdat de thematiek werd besproken in de Young Academy⁸. Dit waren ook de mensen die als eersten positief reageerden op het verzoek voor een interview. Het was merkbaar dat zij zich intrinsiek meer betrokken bij het thema voelden en daardoor ook meer betrokkenheid voelden bij het ICF-programma, ook al hadden ze geen actieve rol wat betreft ontwikkeling of uitvoering, zoals onderstaande quote illustreert.

R1: "Nou meer ideologisch dan praktisch. Althans, ja laat ik het zo zeggen. Ik nam eigenlijk alleen maar vrouwen aan. Uhm, maar kijk. Ja het is nu.... [lang nadenken]. Ik voel me er verschrikkelijk bij thuis. Voor mij is het zo logisch."

Wie zich wel betrokken voelden waren mensen die een rol hadden in de uitvoering bij het werving en selectieproces. Dit waren vacaturehouders, of respondenten die zitting hadden in een recruitmentcommissie, benoemingsadviescommissie (BAC) of interfacultaire commissie (IFC).

R3: "Ik was niet betrokken bij het opstellen van 'dat zijn de spelregels' van het Irène Curie programma, daar was ik niet letterlijk bij betrokken. Alleen in de implementatie. Ik ben lid van een recruitment commissie binnen de faculteit en, en zodoende probeer ik talent te scouten."

Tot slot is er gesproken met twee mensen die een (beperkte) actieve rol hebben gehad in de ontwikkeling en implementatie. Dit was een vice-decaan, die medeverantwoordelijk was voor het uitdragen van het nieuwe beleid binnen de faculteit. Slechts één respondent is echt nauwer betrokken geweest bij het ontwerp van het ICF-programma. Samenvattend valt er uit de interviews op te maken dat respondenten zich niet of nauwelijks betrokken voelen bij het ontwerp of de implementatie van het ICF-programma.

Betekenis van de stakeholderrol

Het gebrek aan een gevoel van betrokkenheid bij het ICF-programma wordt gereflecteerd in het feit dat "stakeholders", zoals gedefinieerd door HRM, zichzelf geen stakeholder voelen. Dit begon al bij het benaderen van respondenten. Veel mensen die zijn aangeschreven konden zich niet identificeren als stakeholder; deze mensen schreven niet betrokken te zijn bij de ontwikkeling, implementatie en/of uitvoering van het ICF-programma. Een groot aantal schreven niets nuttigs te kunnen zegen vanwege hun geringe ervaring met het programma. Maar uit de interviews kwam naar voren dat dat respondenten die wel wat te maken hebben gehad met het programma, bijvoorbeeld omdat zij nieuwe collega's kregen onder het nieuwe programma, of omdat ze betrokken waren in werving en selectieprocedures, de stakeholderrol niet bleken te ervaren. Een aantal respondenten reageerde verbaasd en begreep niet wat "stakeholder" betekende:

R8: "Ja ik vroeg me af waar, waarom... waarom ik een stakeholder was. Ik heb de email nog een keer gelezen en ik dacht, ja wat wat is eigenlijk een stakeholder. Of betekent dat dat ik eigenlijk.... Ja ik vroeg me af waarom ik nu als stakeholder benoemd ben haha. Ja ik zou het niet zo duidelijk weten."

⁷ Stuurgroep Talent naar de Top was een werkgroep waarin de problemen van het gebrek aan vrouwelijke wetenschappers in kaart werd gebracht en waar later specifiek beleid op is gemaakt.

⁸ De Young Academy is een platformnetwerk van jonge wetenschappers binnen de TU/e die o.a. discussie over gaande zaken faciliteren en tevens beleidsadviezen uitbrengen.

Als hierop doorgevraagd werd gaven de meeste respondenten aan dat de stakeholderpositie voor hen betekende dat ze indirect betrokken zijn omdat het programma invloed heeft op hun werk(omgeving).

R4: *"Haha, ik word gezien als een stakeholder. Ik zelf niet. [...]. Maar wel in de directe sociale relatie, wij zitten in de tweede cirkel als organisatie. Misschien ook wel bij de derde als labourrealisation. Dus in die zin ben ik een stakeholder, misschien moet ik zeggen ik ben geen doelgroep maar ik ben een stakeholder Uhm..."*

B: *"Voelt u dat ook zo?"*

R4: *"Uhm, het is niet expliciet gecommuniceerd. Dus niet, zoals organisatie zegt tegen mij: hey, zo verwachten we dat jullie deze rol gaan invullen."*

Wat opvalt is dat voor veel respondenten de definitie van stakeholder onduidelijk is, en dat ze eigenlijk weinig beeld hebben wat er van hen in die rol verwacht zou worden. De onduidelijkheid over de definitie maakt ook dat respondenten er moeite mee hebben de vraag te beantwoorden. Enerzijds ervaren ze wel dat ze beïnvloed worden door het programma en in die zin stakeholder zouden kunnen zijn, maar anderzijds voelen ze zich niet een actieve stakeholder omdat ze niet zijn betrokken bij de ontwikkeling en/of uitvoering van het programma.

R14: *" I am not responsible for the program. Well because I had nothing to say. I am.... I was not in any opportunity to say. But a stakeholder, by stakeholder I mean, maybe they want to focus more on the ones who have been affected, and that we are caring about the impact of that. So stakeholder is, I cannot really say that is the thing. So maybe, maybe a stakeholder is not a correct term. So it depends on how you really define stakeholder. Stakeholder in a sense that we.... we are really eh, part of the system to we... who will change. Because I am part of a system that will be heavily impacted. Uhm. Yeah."*

Slechts een enkeling ziet een directe rol voor zichzelf weggelegd, dit waren ook de personen die nauw betrokken waren bij de ontwikkeling en/of implementatie van het programma, zoals de volgende respondent beschrijft.

R11: *"Naja zou maar zeggen, als vice-decaan voel ik me gewoon ook medeverantwoordelijk voor een goede uitvoering hiervan. Dus op die manier eh, ja aan de andere kant, heb ik ook een onderzoeksgroep. En eh, ja, ook aan die kant eh. Voel ik me daar, verantwoordelijk voor."*

Kortom, de meeste stakeholders ervaren dus geen stakeholderrol. En over de betekenis van de stakeholderrol was onduidelijkheid, ook aan de kant van de onderzoeker. In mijn eigen interpretatie leek het logisch dat medewerkers zich hoe dan ook wel betrokken voelden als stakeholder. Waarschijnlijk komt dit door mijn positie als onderzoeker verbonden aan de HRM afdeling waarvoor het ICF-programma centraal staat. Uit de interviews bleek voor stakeholders zelf juist het tegenovergestelde werkelijkheid, maar ook onderling werden hier verschillende interpretaties op nagehouden. De betekenis van de stakeholderrol hangt dus nauw samen met de ervaring van betrokkenheid, die voor veel mensen beperkt lijkt te zijn. Een factor die hierin ook een rol lijkt te spelen is hoe medewerkers door de TU/e betrokken zijn.

5.3.2 Betrokken worden door TU/e

De mate van betrokkenheid bij het ICF-programma verschilt tussen respondenten. Hoewel veel respondenten zich wel in bepaalde mate betrokken voelen is dit met name doordat zij affiniteit hebben met het thema of vanwege een (actieve) rol in ontwikkeling, maar met name in de uitvoering. Uit de gesprekken is gebleken dat dit ook beïnvloed werd door de mate waarin respondenten door de TU/e zijn betrokken bij het ontwerp, de implementatie of uitvoering. Drie thema's kwamen hierbij naar voren: de inspraakmogelijkheden, de wijze van interne, externe en informele communicatie en de rol van het management op zowel universitair als faculteitsniveau.

5.3.2.a Inspraakmogelijkheden

Respondenten voelen zich dus niet noodzakelijkerwijs betrokken bij het ICF-programma. Uit de interviews is gebleken dat medewerkers ook niet het gevoel hebben gehad dat er een mogelijkheid was tot inspraak. Een aantal respondenten gaf aan niet zo goed te weten of er überhaupt wel inspraakmogelijkheden waren waaraan zij konden deelnemen.

R15: "I was not aware of that. It could be that I was invited in some meetings but then maybe I was doing something."

Sommige respondenten gaven aan dat er op hun faculteit wel iets werd georganiseerd in de vorm van een denktank of "roadshow". Deze bijeenkomsten voelden echter niet als een mogelijkheid om een mening te delen maar als een moment waarop het bestuur zijn mededeling kwam doen.

R13: "Ik geloof persoonlijk niet dat dit soort roadshows of wat dan ook maar enige beleidsverandering zal initiëren. In mijn ervaring ligt dat allemaal al lang vast en heeft het geen zin, behalve om informatie in te winnen. Nou ik had die informatie toch al wel, dus eh. Voor mij was dat niet echt nuttig. Gegeven dat ik denk dat het niets verandert door daar te zijn."

R7: "En nee ik ben daarin niet betrokken. Ik heb wel mijn mening laten zien naar de rector in een van de DenkTanken, maar oké ja... Dat was niet zo belangrijk."

Bovenstaande uitspraken illustreren het gevoel dat leveren van input geen nut heeft of dat het niet belangrijk is. Voor het creëren van draagvlak voor dit soort veranderingen is het belangrijk dat er door de organisatie echt geluisterd wordt:

R1: "Maarja dat gesprek wordt dus gevoerd ergens in een of andere commissie [wuijt naar boven] maar niet in de organisatie. Doe dat nou in de organisatie!! Al die mensen hebben daar belang van, daar kan je zo verschrikkelijk veel van leren ook. En draagvlak creëren he."

Het betrekken van mensen lijkt, zoals onderstaande ervaring illustreert, wel te helpen bij het creëren van een gevoel van betrokkenheid

R8: "Ik was al betrokken om over na te denken voordat het is bekend gemaakt. Ik had een gesprek met anderen, waaronder Frank Baaijens, de rector. We hadden lunch samen. En

hij wilde weten, als we dit nu doen, als universiteit. Hoe, hoe zouden jullie dat vinden? Wat denken jullie daarover. Ik voelde me heel sterk betrokken daarbij. "

Respondenten ervaren dus geen gevoel van inspraak, ook als die mogelijkheid officieel wel wordt geboden. Dit geeft de indruk dat mensen zich niet betrokken voelen als zij niet gehoord worden en het gevoel krijgen dat inspraak geen zin heeft. Echter is het ook zo dat, ondanks dat een besluit al zo goed als vaststaat, een gesprek ertoe kan leiden dat iemand zich betrokken gaat voelen. De aard van het gesprek, en waarschijnlijk ook met wie, lijkt dus verschil te maken.

Het gebrek aan inspraakmogelijkheden werd trouwens niet door iedereen als problematisch gezien. Sommige respondenten beschreven dat het best oké is om soms *top-down* besluiten te nemen zonder iedereen daarbij te betrekken, om zo trage besluitvorming tegen te gaan. Een brede consultatie levert volgens hen niet per se meer op:

R13: " Maar ik denk dat.... een grote brede consultatie ja. Ik geloof niet dat dat meer oplevert dan een kleine."

Tegelijkertijd wil niet iedereen overal bij betrokken worden, dit heeft verschillende redenen. Voor sommige respondenten staat het thema van genderdiversiteit en -gelijkheid hoger op de prioriteitenlijst en zij vinden het daarom belangrijk om inspraak te hebben. Anderen vinden het thema wel belangrijker, maar zijn te druk met andere thema's en activiteiten en hebben simpelweg niet de tijd om zich overal mee bezig te houden. Die vinden het oké als anderen dat met betrekking tot het ICF-programma doen. Sowieso zitten er individuele verschillen in hoeverre mensen betrokken willen zijn bij besluitvorming. Uit interviews met de respondenten die wat jonger waren en/of lager in de organisatie zaten ontstond een gevoel dat zij graag meer inspraak zouden willen hebben. Dat zijn ook de mensen geweest die beschrijven dat zij een afstand ervaren tot de organisatie, zoals in de volgende quote wordt geïllustreerd.

R3: "De setting is dat niet dat wij niet naar de managers gaan, de manager komt naar ons toe. Of het managementteam komt naar ons toe."

Medewerkers die al een tijd meedraaien leken hier minder problemen te hebben. Ofwel omdat ze zelf spreken van een organisatie met korte lijnen waarin het contact makkelijk gelegd is, ofwel omdat ze van mening zijn dat dat het een goede handelingswijze is in zo'n hiërarchische organisatie. Ook hangt de behoefte tot inspraak en meebepalen samen met meerdere ervaringen of inspraak leveren wordt opgepakt en in hoeverre iemand blij is met het beleid zoals het nu is ingevoerd. De eigen positie en opvattingen lijken dus ook bij behoefte aan inspraak een belangrijke rol te spelen.

5.3.2 b Communicatie: meer extern dan intern

Zoals beschreven is de invoering van het ICF-programma als een *top-down* besluit ervaren. Dit sentiment is mede ontstaan door de vorm van communicatie die ook als *top-down* wordt omschreven. De interne communicatie heeft namelijk middels een informatiemail van het CvB plaatsgevonden. Wat in de interviews scherp naar voren kwam was het gebrek aan duidelijke interne communicatie. Op twee respondenten na wist niemand zich eigenlijk meer te herinneren hoe ze bekend zijn geworden met het besluit. De meesten dachten iets te herinneren van een interne mail, maar eigenlijk wisten ze dat niet zeker. Een aantal respondenten gaf aan dat ze dit

besluit wel aan zagen komen door de verschillende informatiebijeenkomsten of omdat er al veel over gesproken werd, maar dit geldt lang niet voor iedereen.

R6: "Yes, I think so. I mean professors of course they knew already, because you know already before. But for younger people it was just, you know. As being external in the university."

Voor velen kwam het nieuws als een verrassing, niet in de laatste plaats omdat een aantal respondenten het nieuws vernomen hadden in de media. Tijdens de meeste interviews ging het bij de vraag hoe medewerkers bekend waren geworden met het programma éérst over de externe communicatie. Sommige respondenten gaven aan het bijzonder, en niet passend, te vinden dat ze het via de media hebben gehoord. Een enkeling gaf aan dat het voor hen voelde alsof het een pr-stunt was in plaats van een beleidsmaatregel die de TU/e verder zou moeten helpen.

R12: "It was, it was something that was more a media campaign than like an internal distribution thing."

Dit heeft ook tot gevolg gehad dat het besluit nog verder van medewerkers af kwam te staan. Voor sommige respondenten leidde dit ertoe dat ze het gevoel hadden buiten de organisatie te staan waar de media over berichtten:

R4: "Voor mij... ik ben precies als de buitenmensen. Voor ons was het een verrassing."

Over het algemeen ontstaat er een beeld dat er sprake is geweest van veel aandacht voor de externe media maar dat daarmee de interne communicatie van mindere kwaliteit was. Dit heeft onder andere tot gevolg dat medewerkers het gevoel krijgen buiten de organisatie, en het besluit, te staan. Daarbij ging de interne communicatie vooral over de procedure en argumenten, maar was er weinig aandacht voor het dieper gelegen 'hoe' en 'waarom' voor medewerkers zelf. De transparantie over het proces van besluitvorming ontbrak. Deze aspecten lijken bij te dragen aan een gering gevoel van betrokken te zijn.

5.3.2.c Rol van het management

De communicatie over het ICF-programma en de mogelijkheid tot inspraak blijken samen te hangen met de rol van het management. Hoewel de rol van het management in dit onderzoek niet zozeer op de voorgrond stond, blijkt het een belangrijke factor in hoe mensen tegen het beleid aankijken. Uit de gesprekken is naar voren gekomen dat de rol van het management op universiteitsniveau, dus het CvB en met name de rol van de rector, groot is geweest. Men vond het goed om te zien dat rector Frank Baaijens zo'n actieve houding aannam en het publiekelijk heeft verdedigd:

R9: "Dus heel belangrijk in dit hele proces vond ik dat rector Baaijens er vierkant achter is gaan staan. Dat hij direct dezelfde avond op het nieuws was en dat die dit verhaal heeft verdedigd. Het moet duidelijk zijn ook vanaf de bovenste regio's in je organisatie dat het gesteund wordt."

Zoals ook eerder besproken bleek uit het interview met respondent acht dat het gesprek met Baaijens over het ICF-programma er ook toe heeft geleid dat zij zich meer betrokken voelt. Ook andere respondenten die gesprekken voerden met mensen die dicht op het ontwerp van het programma stonden voelen zich meer betrokken bij het programma. Dit beperkt zich echter wel tot de gesprekken met mensen die "dicht bij het vuur zaten", waarschijnlijk omdat de lagen daaronder ook weinig tot geen inspraak hebben gehad in de ontwikkeling van het programma.

Wat betreft de uitvoering en doorwerking van het beleid speelt het management op faculteitsniveau een belangrijke rol. Daarmee worden de decaan, vice-decaan, overige leden van het faculteitsbestuur maar ook de onderzoeksgroepsleiders bedoeld. Deze mensen lijken een belangrijke rol gespeeld te hebben in de implementatie van het programma, en in hoeverre het beleid ook aanvaard/gesteund wordt binnen de faculteit. Tevens wordt het management, het CvB en de HRM afdeling als verantwoordelijken gezien voor het slagen van het ICF-programma. Ook op een lager niveau, namelijk op dat van de onderzoeksgroepen, lijkt de positie van de desbetreffende leider van grote invloed te zijn op hoe respondenten naar het programma keken:

R13: "Dat komt misschien ook omdat mijn baas [de groepsleider, niet de decaan], zelf ook al heel erg.... Zeer bewust was dat er meer vrouwen zouden moeten zijn in onze groep. Het is bij ons eigenlijk wel ... Eh, een, mindset in die richting die is er al wel."

Hoewel de onderzoeksgroepsleiders enkele keren werden genoemd lijkt vooral de decaan een "sleutel" te hebben:

R15: The one who really has a key in this process is the dean of each department. they are really running; they can really turn it on to which way it goes."

B: "They really have a key?"

R15: "Yes, because they of course they don't do it alone, but they are the key individuals in shaping the recruitment process and to ensure that it goes well, one way or the other."

Respondenten van faculteiten waarvan het bestuur het programma voortvarend en positief heeft opgepakt lijken zelf ook positiever. Ook begrijpen zij het besluit en het programma beter, is het voor hen duidelijker wat er precies verandert en wat dit betekent. Het lijkt of er in die faculteiten veel meer dialoog is geweest over het hoe en wat van het programma. Een voorbeeld hiervan is de faculteit Natuurkunde, respondenten werkzaam bij Natuurkunde, maar ook op andere faculteiten spraken vol lof over de wijze waarop zijn het ICF-programma hebben opgepakt. Een essentieel onderdeel van deze aanpak is dat de decaan en vice-decaan de medewerkers zelf verantwoordelijk hebben gemaakt voor het werven van nieuw vrouwelijk talent. Aan iedereen werd gevraagd een *short-list* te maken. Hierbij is er gestuurd op verantwoordelijkheid en betrokkenheid. Ook heeft de decaan zelf een actieve rol op zich genomen in het benaderen van namen op de shortlist. Hij is een voorbeeld hoe hij de faculteit natuurkunde heeft geholpen met de verandering. Op de faculteiten waarvan de decaan en het faculteitsbestuur minder actief waren in het uitdragen van het programma, lijkt het ICF-programma minimale impact te hebben.

Kortom, het management op zowel facultair als universitair niveau lijkt een rol te spelen in hoe mensen tegen het programma aankijken en hoe zij zich betrokken voelen. Er ontstaat een beeld lijkt

dat waar de leider positief was, de groep ook positiever of in ieder geval pragmatischer aan de slag is gegaan met het nieuwe beleid. Ook speelt een voorbeeldfunctie en het adresseren van verantwoordelijkheid een rol in hoe medewerkers tegen het programma aankijken, maar ook in hoeverre ze zich betrokken voelen. Dit lijkt echter meer te gelden voor de top van de universiteit of faculteit, dan in de lagen daaronder. Tevens verschillen faculteiten hier ook in, dit wordt in de volgende paragraaf verder uitgelicht.

5.4 Sociale context: er is niet één TU/e

Deze laatste paragraaf wordt gewijd aan de sociale context van de TU/e als organisatie. Dit is van belang omdat de sociale context van grote invloed is op het proces van betrokkenheid (Herold et al., 2007; Klein et al., 2012) en betekenisgeving (Weick et al., 2005) en tevens een rol speelt bij gendervraagstukken (Acker, 1990; Ely & Meyerson, 2000; Timmers et al., 2009; Gráda et al., 2015). Wat betreft de sociale context zijn er drie thema's die een rode draad waren door de interviews heen: diversiteit tussen en binnen faculteiten, een hiërarchische structuur en een masculiene werkomgeving.

5.4.1 Diversiteit: verschillen tussen en binnen faculteiten

De belangrijkste bevinding is dat het haast onmogelijk is om een beschrijving te geven van één sociale context van de TU/e. Als iets duidelijk is geworden in dit onderzoek is het grote verschil tussen de faculteiten. Zowel in hoe zij om zijn gegaan met het programma (zie rol management), maar ook in kenmerken. Er wordt door respondenten een duidelijk onderscheid gemaakt tussen "hard core" technische faculteiten (o.a. elektrotechniek, wiskunde en informatica) en de meer zachte faculteiten (o.a. industrieel design, biomedische wetenschappen). Deze typering blijkt ook samen te hangen met het aandeel vrouwen op de faculteit, maar ook hoe er over het thema van gender en het ICF-programma wordt gedacht. Als deze organisatiefactoren lijken een rol te spelen in welke betekenissen er aan het ICF worden toegekend en in hoeverre mensen zich betrokken voelen bij het programma. Wederom lijkt hier een sleutelrol weggelegd voor het faculteitsbestuur. In deze studie zijn de faculteiten samengenomen als één organisatie, maar eigenlijk is er sprake van negen verschillende organisaties die allemaal hun eigen kenmerken, cultuur, en mensen hebben. Tevens verschillen wat betreft de huidige van het aantal mannen en vrouwen Het universiteit brede denken is misschien niet toepasbaar omdat er zoveel verschillen zijn tussen de faculteiten. Interessant is dat deze bevinding samenhangt met de uitslag van het College voor de Rechten van de Mens die stelt dat het ICF "te generiek."

Het verschil tussen de faculteiten komt ook tot uiting in hoe er informeel wordt gesproken over het thema van gender en het ICF-programma. Sommige respondenten zeiden dat het maandenlang "het" koffieautomaat onderwerp is geweest:

R10: "Het heeft wel natuurlijk in de wandelgangen tot ontzettend veel discussie en gesprek geleid, het was wel het onderwerp van gesprek op alle levels. Bij de koffieautomaat noem maar op."

Terwijl andere respondenten konden zich niet eens herinneren dat er gesprekken over gevoerd werden:

R14: "I don't know. Maybe some other colleagues talked. It was just, I was... I was... I don't remember, I was not involved in any talk."

Deze verschillen zijn mogelijk te verklaren doordat het thema van genderdiversiteit en -gelijkheid op sommige faculteiten meer leefde voordat het ICF-programma werd aangekondigd. Ook valt het deels te verklaren door iemands eigen positie, respondenten voor wie gender een belangrijk thema was gaven ook aan dat het ICF-programma "het gesprek van de dag" was. Het is echter niet zo dat respondenten die weinig met het thema bezig waren vertelden dat het geen onderwerp van gesprek was. Dit valt waarschijnlijk te verklaren doordat het zo breed uitgemeten in het nieuws is geweest. Of het ICF-programma een onderwerp van gesprek was, en ook hoe de toon van dat gesprek was, is afhankelijk van omgeving. Hoewel er over faculteiten in bepaalde gemeenschappen gesproken kan worden zijn er ook binnen de faculteit verschillen. Twee respondenten van dezelfde faculteit beschreven een volledig andere sfeer: de één herinnerde zich pittige discussies en de ander noemde de sfeer ontspannen. De sfeer omtrent de invoering van het ICF-programma werd wisselend beschreven. Dit komt waarschijnlijk omdat iedereen wel iets anders vindt van een gevoelig onderwerp als diversiteitsbeleid. Verder kwam er uit de gesprekken duidelijk naar voren dat het op sommige plekken in de organisatie tot veel onrust en onzekerheid leidde. Met name over wat dit programma voor hen zelf en hun onderzoeksgroep betekende.

Kortom, de ervaring van hoe het ICF-programma is geland en hoe hierover is gesproken verschilt sterk. Niet alleen tussen faculteiten, maar ook binnen faculteiten en tussen mensen. Tegelijkertijd ontstaat er het beeld dat de wijze waarop er informeel over het ICF-programma is gepraat invloed heeft gehad op de betekenissen die respondenten toekennen aan het programma. Hierin lijkt de toon van het gesprek en de sfeer in de werkomgeving een rol te spelen. Want, zoals ook onderstaande respondent beschrijft, mensen worden beïnvloed door hun omgeving en beïnvloeden ze zelf ook weer de omgeving:

R12: "And I mean people echo what colleagues of theirs have been talked about in their department."

5.4.2 Hiërarchische structuur

Een tweede thema dat naar voren komt is dat de TU/e een vrij traditionele en vooral hiërarchisch gestructureerde organisatie is:

R2: "We hebben een soort van...ik weet niet of u het kent, de organisatie in het algemeen. Maar in elk geval bij ons is het een heel hiërarchisch structuur."

Hoewel sommige respondenten, met name wie "hoger in de boom" zit spraken van een kleine organisatie met korte lijnen geldt dat niet voor iedereen. Met name de jongere wetenschappers, die niet afkomstig waren uit Nederland en in dit geval ook alle drie vrouw, ervaren een afstand tot het management.

R13: "Dat voel ik nog steeds, ook met collega's als ik aan het praten ben. Van hey, iemand heeft dat in zijn achterkamertje besloten, en dan wordt het op ons uitgerold. Ja. We moeten maar. Er wordt gevraagd, wij draaien. Waarom ontstaat in veel discussies nog dit gevoel?"

Verder is ook uit de gesprekken gebleken dat "hoe het gaat op de universiteit" nog vaak *top-down* is. Dit ging over het ICF-programma, maar er werden ook vergelijkingen gemaakt met andere beleidsveranderingen die zijn doorgevoerd afgelopen jaren. In de gesprekken ontstond een sfeer

dat er veel van hogerop wordt bepaald. Dit lijkt te passen bij de hiërarchische structuur van de TU/e. Tot slot is gebleken uit de gesprekken dat faculteiten een autonome positie hebben binnen de gehele organisatie. Te veel inmenging van bovenaf wordt daarom niet altijd even gewaardeerd, hetgeen schuurt met de *top-down* benadering die ook met het ICF-programma is gehanteerd.

R9: "Dus te veel inmenging valt over het algemeen bijna altijd verkeerd in deze vrij eigenwijze club."

5.4.3 Masculiene werkomgeving

Tot slot is de TU/e als universiteit geen uitzondering waar het standaardprofiel van de mannelijke wetenschapper nog prevaleert. Volgens respondenten typeert de TU/e zich als een masculiene werkomgeving. Een voorbeeld dat dit illustreert is de manier waarop er gesproken wordt over het belang van de focus op het behouden van nieuw aangetrokken vrouwelijk talent. Respondenten voorzien problemen als hier geen aandacht voor is omdat de huidige masculiene werksfeer en cultuur het niet makkelijk maken voor nieuwe vrouwen om onderdeel te worden van de organisatie:

R4: "En nu, hoe kunnen wij die behouden? Want je kan die mensen laten binnenkomen, maar als de werksfeer niet verandert, als we daarin niet doorbouwen. Dan kunnen die mensen wegzakken."

R9: "Ik hoop dat we in die komende 5 jaar met al die mensen die nu gaan binnenkomen, dat we nu even heel goed gaan nadenken: hoe zorgen we daarvoor? Het is niet een groep wetenschappers die wij traditioneel goed hebben kunnen bedienen."

Respondenten zien dus de barrières voor vrouwen binnen de door mannen gedomineerde TU/e. Enkele vrouwelijke respondenten gaven aan dit zelf ook ervaren te hebben. Het feit dat de TU/e als masculien wordt beschouwd komt ook naar voren uit de gesprekken over het creëren van "een nieuw waardesysteem." Een systeem waarmee wetenschappelijk succes anders wordt beoordeeld dan alleen op output, effectiviteit en efficiëntie. Kenmerken die volgens respondenten het traditionele, masculiene, karakter van de wetenschap behelst. Er lijkt een gemeenschappelijk besef te zijn dat er veranderingen in de organisatie, en de wetenschappelijke wereld, nodig zijn waarin er meer aandacht is voor andere waarden. Deze "echte" verandering wordt door respondenten als moeilijk, maar cruciaal gezien:

R4: "Hoe doen wij de echte.... Niet alleen een ballon in de lucht krijgen en laten wegvliegen. Maar met de handen, met de collega's proberen dit platform weer verder te bouwen. En dat het een cultuur... Laat het een cultuur worden."

6. Analyse

In dit hoofdstuk worden de bevindingen (hoofdstuk vijf) verbonden met de wetenschappelijke literatuur van het theoretisch kader (hoofdstuk drie). De wetenschappelijke literatuur wordt gebruikt om de bevindingen te verduidelijken en waar nodig te verklaren. Vanuit de bevindingen zijn er vier leidende inzichten geformuleerd die dit hoofdstuk structureren. De betekenis van deze inzichten voor het wetenschappelijk debat wordt verder besproken in de discussie (hoofdstuk acht).

6.1 Betrokken worden betekent betrokken voelen

Het overgrote deel van de deelnemers aan dit onderzoek voelt zich weinig tot niet betrokken bij het *Irène Curie Fellowship* (ICF) programma, ondanks dat het merendeel wel positief is over de komst van het programma. Zij gaven aan zich niet als stakeholder te identificeren en/of niet te weten wat die rol voor hen betekent. Ook hebben respondenten niet het gevoel gehad dat er mogelijkheid tot inspraak was. Tot slot is er veel onduidelijkheid geweest over wat het programma voor de medewerkers zelf betekent en maakte de wijze van communicatie dat zij het gevoel hadden “buiten de organisatie te staan.” Kortom, de wijze waarop leden van de organisatie worden betrokken heeft invloed op hoe betrokken zij zich voelen.

Dat medewerkers van de TU/e niet zich niet betrokken voelen of zijn valt te verklaren uit het feit dat het ICF-programma *top-down* is geïnitieerd door een selecte groep mensen in de top van de organisatie. Deze wijze van verandering wordt gekenmerkt als *planned change*: bewust ingezet, lineair benaderd, gestructureerd en *top-down*, ervan uitgaande dat de gewenste verandering vanuit de top doorvloeit naar de rest van de organisatie (Ericson, 2001, p. 110; Hodges, 2016, p. 29). Kenmerkend voor *planned change* is dat er veel aandacht is voor inhoud, maar dat men daarbij de procesmatige en menselijke aspecten uit het oog verliest (Ericson, 2001, p. 110). Dit lijkt ook het geval bij het ICF-programma. Enerzijds omdat het actief betrekken van medewerkers bij het ontwerp van het programma niet te lijkt hebben plaatsgevonden. Dit heeft ertoe geleid dat mensen zich niet gehoord en betrokken voelden. Balogun & Johnson (2005) noemen dit de onbedoelde gevolgen van geplande verandering. Deze emergente processen van individuele betekenisgeving zijn als vanzelfsprekend verbonden aan geplande veranderingen (Ericson, 2001; Balogun & Johnson, 2005). Anderzijds is er ook sprake geweest van gebrekkige interne communicatie waardoor er veel onduidelijkheid was over het programma en de gevolgen voor de medewerkers. Deze elementen hebben mogelijk geleid tot weerstand tegen het programma, iets wat ook in de literatuur wordt onderschreven (McKay et al., 2013). Opvallend is dat het onderzoek van McKay en collega's (2013, p. 63) concludeert dat adequate communicatie over de verandering het gebrek aan participatie bij de ontwikkeling ervan kan compenseren. Een gevoel van betrokkenheid creëren wordt dus niet alleen bereikt door participatie, maar ook door de wijze van communicatie.

Ook het *Proces Model of Commitment* geeft inzicht in waarom betrokken worden, leidt tot betrokkenheid. Klein, Molloy & Brinsfield (2012, p. 140) stellen dat betrokkenheid een functie is van hoe het doel en de omgeving worden waargenomen en ervaren. Betrokkenheid komt dus voort uit het vormen van percepties. Verschillende factoren spelen een rol bij het vormen van deze percepties, waaronder de organisatorische factoren zoals HR en managementprocessen. Het bieden van participatiemogelijkheden en communicatie vallen hieronder. Het feit dat weinig respondenten zich betrokken voelden, is volgens dit model, deels te verklaren doordat de organisatieprocessen er niet op gericht waren om het programma en medewerkers met elkaar te verbinden. Hierdoor voelde het programma niet “dichtbij.” Dit wordt gekenmerkt doordat dertien van de vijftien respondenten zich niet meer herinnerden hoe zij op de hoogte waren gesteld van het programma. Het ICF-programma kwam voor velen als een verrassing. Bij een gebrek aan psychologische nabijheid valt het programma minder op en is de herinnering minder scherp. Dit

verschijnsel wordt door Klein en collega's (2012, p. 140) "*saliency*" genoemd. Verder spelen vertrouwen en mate van controle een rol bij het vormen van percepties over de invoering het ICF-programma. Uit de bevindingen blijkt dat weinig tot geen respondenten het gevoel heeft gehad controle te hebben over het programma; het besluit stond toch al vast. Ook geven respondenten aan dat er weinig transparantie is geweest over het proces van besluitvorming. Dit reflecteert de twijfels en het gebrek aan vertrouwen in de besluitvorming. Deze perceptuele processen hebben volgens Klein en collega's (2012) invloed op de mate van betrokkenheid. De TU/e lijkt weinig aandacht te hebben besteed aan deze processen met als gevolg minder betrokkenheid bij het ICF-programma. Tegelijkertijd laat deze casus zien dat als mensen wel worden betrokken, dit op individueel niveau bijdraagt aan een gevoel van betrokkenheid. En dit is al op subtiele wijze mogelijk, bijvoorbeeld door in gesprek te gaan met de rector magnificus of met de ontwerpers van het beleid. Ook betrokken worden in de uitvoering lijkt bij te dragen aan een betrokken gevoel. Dit wordt geïllustreerd door de situatie op de faculteit Natuurkunde, waar de decaan alle medewerkers van de faculteit medeverantwoordelijk maakte in het zoeken naar kandidaten. Het betrekken van medewerkers en adresseren van verantwoordelijkheid heeft op die faculteit zijn vruchten afgeworpen.

De rol van de decaan, geïllustreerd door het voorbeeld van de faculteit Natuurkunde, is in deze casus groot. De decaan wordt als sleutelfiguur gezien, niet alleen omdat hij/zij daadwerkelijk invloed heeft op de uitwerking van het beleid, maar ook omdat hij/zij als voorbeeld dient voor de rest van de organisatie. Ook de rector magnificus wordt als voorbeeld aangehaald. Leiderschap lijkt dus belangrijk, iets wat ook in de literatuur terug te vinden is. Goed leiderschap is essentieel om verandering te laten ontstaan. Daarbij is het belangrijk dat een leider een visie uitdraagt om de verandering door te geven (Caldwell, 2003; Mailtis & Sonesheim, 2010), zoals Frank Baaijens heeft gedaan in zijn uitleg, opiniestukken en tv-optreden. Ook is het belangrijk dat een leider de medewerkers in staat stelt om de verandering te dragen. Leiderschap en "*empowerment*" versterken elkaar in een veranderingsproces (Caldwell, 2003, p. 133-134), dit lijkt bij de faculteit Natuurkunde goed gelukt. In het proces van betrokkenheid lijkt de rol van de decaan cruciaal. Ook doet de casus vermoeden dat lageregelegen managementlagen, zoals de onderzoeksgroepsleiders, belangrijk zijn geweest in het proces van verandering. Dit wordt ondersteund door literatuur over de rol van het middenmanagement in veranderingsprocessen en de cruciale rol die deze laag heeft tussen de top en frontlinie (Caldwell, 2003; Balogun & Johnson, 2005; Luscher & Lewis, 2008; Mailtis & Sonesheim, 2010). Hoewel de decaan niet te classificeren valt als middenmanager, heeft zijn/haar positie wel overeenkomsten met diens scharnierfunctie tussen top en organisatie.

Concluderend lijkt er een verband te bestaan tussen het betrekken van medewerkers en of medewerkers zich betrokken voelen bij de verandering. Dit wordt gereflecteerd in de betekenis van de stakeholderrol. Ook beschrijft deze casus het belang van het leiderschap dat achter het besluit staat, zowel op universiteits- als op faculteitsniveau. Uiteraard zijn er nog andere factoren die van invloed zijn op de ervaring van betrokkenheid buiten het procesmatige aspect van betrokken worden om. In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op een belangrijk aspect: de intrinsieke betrokkenheid bij het thema.

6.2 Betrokkenheid bij het thema betekent meer betrokkenheid bij het *Irène Curie Fellowship* programma

De ervaren betrokkenheid bij het *Irène Curie Fellowship* programma (ICF) hangt sterk af van hoe iemand kijkt naar het bredere genderthema. In deze studie is met vijftien medewerkers van de TU/e gesproken, wat heeft geleid tot vijftien unieke verhalen. In navolging van Weick en collega's (2005, p. 410) op de vraag "*what's the story?*" is het antwoord: er is niet één verhaal. Het programma is op verschillende manieren beschreven: als radicaal, een paardenmiddel, knuppel in het hoenderhok maar ook als *teaser*, katalysator en een eerste stap in de goede richting. De wijze waarop er over het thema en het ICF-programma gepraat wordt, reflecteert de ondergelegen betekenis (Weick,

2005). Wat mensen van het programma vinden hangt sterk samen met de eigen positie, opvattingen en waarden binnen het thema van gender. Dit valt te verklaren doordat individuele- en doelkenmerken van invloed zijn op gevormde percepties, zoals een positieve beoordeling ("positief affect") (Klein et al., 2012, p. 140). Andersom geldt dit proces ook, wie niet bezig is met het thema van D&I of een andere kijk heeft op de problematiek, vormt over het algemeen meer negatieve percepties over het ICF-programma.

Het lijkt dus een logisch gevolg dat iemand die meer betrokken is bij het thema van gender ook meer betrokken is bij het ICF-programma. Maar dit hangt sterk af van het eigen perspectief op de problematiek. De verschillen in wat als "goed" wordt gezien vallen deels te verklaren door de manier waarop er naar de oorzaken van het probleem wordt gekeken. Het ICF-programma typeert zich als een structuuroplossing omdat het een aanpassing is in het werving- en selectieproces met als doel om een gelijkere speelveld te creëren (Ely & Meyerson, 2000; Timmers et al., 2009; Benschop & Verloo, 2011). Wie van mening is dat de huidige processen vrouwen tegenzitten, lijkt inderdaad meer heil te zien in een structuuroplossing door vrouwen een streepje voor te geven. Tegelijkertijd is ook een van de kritiekpunten op het ICF-programma dat het ontoereikend is omdat het ICF-programma de onderliggende problematiek van de masculiene cultuur in de academische wereld onvoldoende adresseert. Hier valt een parallel te trekken met de kritiek op structuurmaatregelen omdat deze interventies niets veranderen aan de diepgewortelde, cultureel bepaalde ongelijkheid (Ely & Meyerson, 2000; Timmers et al., 2009). Dat verklaart ook waarom sommige respondenten van mening zijn dat het ICF-programma slechts een eerste stap is en dat de huidige verandering een beperkte structurele en culturele inbedding heeft.

Concluderend: het lijkt inderdaad dat ideologische betrokkenheid leidt tot meer betrokkenheid bij het ICF-programma. Echter hangt dit sterk af van het eigen gehanteerde perspectief op de problematiek, en in hoeverre dit overeenkomt met het programma. Betrokkenheid bij thema betekent niet per definitie betrokkenheid bij ICF-programma, mede door het proces van individuele betekenisgeving.

6.3 Sociale context bepalend in proces van betrokkenheid

Zoals benoemd zijn individuele- en doelkenmerken van invloed op het proces van betekenisgeving en betrokkenheid. Maar ook de sociale context speelt een rol. Enerzijds omdat bepaalde (maatschappelijk) breed gedragen opvattingen van invloed zijn op individuele betekenisgeving (Mills et al., 2012) en anderzijds omdat betekenisgeving plaatsvindt door middel van interactie (Weick 1995, 2001; Weick et al., 2005). Deze studie heeft weinig specifieke aandacht besteed aan de maatschappelijke opvattingen over genderdiversiteit en -gelijkheid en het ICF-programma. Er is in deze studie voornamelijk gekeken naar de sociale context van de organisatie.

Zoals beschreven typeert de TU/e zich als een hiërarchische organisatie. Ook beschrijven respondenten het als normaal dat de TU/e besluiten *top-down* uitvoert. Het voeren van een geplande *top-down* verandering lijkt te passen bij de hiërarchische context van de universiteit (Ericson, 2001). Wie de hiërarchische universiteit als gegeven neemt, heeft minder problemen met de invoering van een *top-down* besluit. Dit waren meestal hoogleraren die "hoger" in de boom zaten en al een tijd meeliepen op de TU/e. Tegelijkertijd zijn er ook stemmen te horen dat dit soort besluiten meer *bottom-up* moeten worden gestuurd. Dit waren vaak, maar niet uitsluitend, jongere wetenschappers in een lagere functieschaal die vaak afkomstig waren uit het buitenland. Er lijkt in deze casus dus sprake van spanning tussen *top-down* en *bottom-up*, tussen geplande en emergente verandering en het wel of niet breed betrekken van medewerkers. Deze spanning komt ook naar voren in het wetenschappelijk debat over organisatieverandering (Nasim & Sushil, 2011; Chia, 2014; Hodges, 2016). Hoewel het *top-down* karakter lijkt te passen bij de organisatiecontext is het volgens literatuur over genderdiversiteit en -gelijkheid niet de manier om verandering te bewerkstelligen (Benschop & Verloo, 2011). Verandering binnen het thema van gender zou juist emergent moeten zijn om succesvol te zijn (Ely & Meyerson, 2000). Een deel van de respondenten

erkent dit en benoemt dat er een gebrek is aan culturele inbedding van deze maatregel. Deze bevindingen doen vermoeden dat de TU/e meer aandacht zou kunnen besteden aan deze culturele aspecten en ook aan het *bottom-up* betrekken van medewerkers.

Dit is ook belangrijk omdat organisatiecultuur van invloed is op het proces van betrokkenheid (Klein et al., 2012). Deze casus illustreert dat de verschillen in faculteiten wat betreft wat betreft kenmerken en cultuur, mede van invloed zijn op hoe er naar het ICF-programma gekeken wordt. Respondenten afkomstig van de “zachte” faculteiten keken over het algemeen positiever tegen de verandering aan en voelden zich meer betrokken. Dit valt (deels) te verklaren doordat er op die faculteiten meer vrouwen werkzaam zijn en er sprake is van een meer feminiene cultuur, vandaar de benaming “zachte” faculteiten. Deze grote verschillen tussen faculteiten wekt de indruk dat het universiteitsbrede denken en implementeren van genderbeleid wellicht niet het meest effectief is. Dit komt ook overeen met de uitspraken van het College voor de Rechten de Mens. Wat interessant is aan deze bevindingen zijn de gebruikte woorden voor het onderscheid tussen de faculteiten. Wiskunde en informatica zijn voor “harde” mannen, biochemische wetenschappen is weggelegd voor de “zachte vrouwen.” Dit onderscheid in hard versus zacht maakt een onderscheid in man versus vrouw. Deze woorden illustreren het diepgewortelde onderscheid tussen masculiniteit en feminiteit, en wat in de maatschappij wordt gezien als rollen en posities van mannen en vrouwen (Acker, 1990; Ely & Meyerson). Binnen het procesmodel zijn ook deze maatschappelijke factoren van invloed op het vormen van percepties en uiteindelijk de mate van betrokkenheid (Klein et al., 2012).

6.4 Betrokkenheid betekent meer steun

Volgens de wetenschappelijke literatuur leidt betrokkenheid tot participerend en steunend gedrag (Klein et al., 2012). Omdat mensen zich betrokken voelen en graag willen bijdragen (Hodges, 2016) zullen ze ook eerder gedrag vertonen wat bijdraagt aan het nastreven van het doel (Neubert & Cady, 2002; Jaros, 2018). Dit is te zien in de casus bij de TU/e. Echter blijkt uit dit onderzoek, dat maar weinig respondenten zich betrokken voelen op de manier waarop Klein en collega's (2012) *commitment* definiëren. Zij formuleren vier verbindingen: *commitment*, *instrumentalization*, *identification* en *acquiescence* (p. 133). Zoals medewerkers hun rol en ervaring beschrijven, zijn er maar weinig respondenten die een verbinding hebben die zich kenmerkt als *volitional* (wilskrachtig), *dedicated* (toegewijd) en *responsible* (verantwoordelijk). Op basis van de bevindingen kan er eerder gesteld worden dat er bij veel respondenten sprake is van *instrumentalization of acquiescence*. Deze verbindingen kenmerken zich door een lage mate van verantwoordelijkheid en minder actief ondersteunend gedrag (Klein et al., 2012). Dit komt overeen met de beschrijving van respondenten waarin zij aangeven zelf geen rol te spelen en zichzelf niet per se als verantwoordelijk aanmerken. Zij verwijzen vaak naar anderen, waaronder het management of de afdeling HRM, of spreken van een gedeelde verantwoordelijkheid. Kortom, voor veel respondenten voelt het ICF-programma als een vaststaand feit waar men maar beter het beste van kan maken. Deze gedachte en houding ten opzichte van de verandering wordt als “*compliance*” gezien (Hodges, 2016, p. 157). De afwezigheid van betrokkenheid verklaart deels de geboden weerstand tegen het ICF-programma, maar dat heeft ook te maken met de inhoudelijke opvattingen over het programma.

Deze casus bevestigt het beeld dat betrokkenheid, hoewel beperkt aanwezig, leidt tot meer steun aan veranderinitiatieven (Herscovitch & Meyer, 2002; McKay et al., 2013; Hodges, 2016; Ouedraogo & Ouakouak, 2018;). Ook geeft de casus invulling aan het *Proces Model of Commitment* omdat de geïdentificeerde factoren en processen inderdaad een rol lijken te spelen bij betrokkenheid en steunend gedrag (Klein et al., 2012). Kritieke factoren zijn: organisatieprocessen waardoor medewerkers zich betrokken voelen, adequate communicatie en de mogelijkheid tot inspraak. Deze factoren zijn van groot belang net als dat management, op universitair en faculteitsniveau, een essentiële rol speelt.

De complexiteit van het proces van betrokkenheid roep echter wel de vraag op in hoeverre een organisatie sturend kan zijn op betrokkenheid om steunend gedrag te stimuleren. Allereerst omdat er zoveel verschillende, individueel bepaalde, factoren een rol spelen. Daarnaast wegen niet alle elementen even zwaar. Ter illustratie, er was een respondent positief over het doel en middel. Hij/zij was werkzaam in een context die zeer negatief was, was niet betrokken bij ontwikkeling of uitvoering, had het gevoel geen inspraak gehad te hebben maar had uiteindelijk wél een positief beeld en voelde zich verantwoordelijk voor het slagen van het ICF-programma. De realiteit is dus niet lineair. Om betrokkenheid en steun te creëren is het belangrijk om processen, zoals het betrekken van medewerkers, daarop in te richten. Echter in de praktijk zal het sturen op betrokkenheid niet werken als een functie waar “inspraak” in wordt gestopt en “betrokkenheid en steun” uitrolt.

7. Conclusie

Dit hoofdstuk bevat de conclusie van dit onderzoek door antwoord te geven op de hoofdvraag. De betekenissen van opgedane inzichten en conclusies worden besproken in de discussie in hoofdstuk zeven. De hoofdvraag die centraal stond luidde:

Hoe ervaren stakeholders binnen de TU/e hun betrokkenheid bij het *Irène Curie Fellowship-programma*, en welke factoren zijn hierop van invloed?

Als antwoord hierop kan er gesteld worden dat de universitair hoofddocenten en hoogleraren die zijn gesproken voor dit onderzoek een beperkte mate van betrokkenheid ervaren bij het *Irène Curie Fellowship-programma*. Dit blijkt uit het feit dat deze stakeholders zich, met een uitzondering daargelaten, geen stakeholder voelen. Hier zijn twee redenen voor. Allereerst omdat het voor hen onduidelijk is wat de definitie van stakeholder is en wat er van hen in die rol verwacht wordt. De afdeling HRM kenmerkt deze groep medewerkers als stakeholders, maar voor stakeholders zelf is deze betekenis en rol anders. Er is dus sprake van een ongelijke betekenis tussen de zender en ontvanger. De tweede reden waarom stakeholders zich niet als stakeholders zien, is omdat ze niet het gevoel hebben onderdeel te zijn van het programma. Hier zit wel de nuance dat dit niet voor iedereen geldt. Dat stakeholders zich niet betrokken voelen, terwijl zij dat in de optiek van de vormgevers van de verandering wel zijn, is een tekenende ongelijkheid tussen plan en praktijk. Deze kloof tussen ontwerpers en ontvangers komt veel voor bij geplande *top-down* veranderingen doordat procesaspecten ondergeschikt raken aan de inhoud (Ericson, 2001; Balogun & Johnson, 2005).

Deze studie geeft het inzicht dat betrokkenheid voelen samenhangt met de wijze waarop mensen worden betrokken door de organisatie. Het gebrek aan ervaren betrokkenheid hangt samen met het gebrek aan het gesprek en/of inspraak. Ook communicatie is bepalend in het gevoel betrokken te worden door de organisatie (McKay et al., 2013; Ouedraogo & Ouakouak, 2018). Op faculteiten waar medewerkers wel zijn betrokken is dit ook zichtbaar in hoe er naar het ICF-programma wordt gekeken. De decanen en het (midden)management van de faculteiten spelen daarin een belangrijke rol (Balogun & Johnson, 2005; Maitlis & Sonesheim, 2010). Ook andere factoren zijn van invloed op de ervaren betrokkenheid, zoals de sociale context. De universiteit als hiërarchische organisatie heeft invloed op hoe verandering wordt geïnitieerd en ontvangen. En met name de directe context van de faculteit is bepalend voor hoe er over het programma wordt gesproken en gedacht. Deze context bestaat onder andere uit cultuur, waar respondenten een scherp onderscheid maken tussen de “zachte” en “harde” faculteiten. Wat ook een belangrijke factor lijkt te zijn is de betrokkenheid bij het thema van gender. De eigen positie, waarden en opvattingen bepalen de betekenis die een persoon aan het programma toekent en in hoeverre iemand zich betrokken voelt. Het belang van context en het proces van individuele betekenisgeving voor het proces van betrokkenheid wordt ook door de literatuur als essentieel gezien (Weick, 1995; 2001; Weick et al., 2005; Klein et al., 2012).

(On)gelijke betekenissen liepen als een rode draad door het onderzoek. Iedere respondent heeft namelijk een eigen verhaal en een eigen betekenis voor het thema van gender en het ICF-programma. Maar de ongelijke betekenis reikt verder dan de individuele opvattingen over gender. Het typeert ook de discrepantie in de betekenis van stakeholder zijn tussen stakeholders zelf en de organisatie. Dit reflecteert de ongelijkheid tussen initiator en ontvanger van de verandering. De kloof tussen de bedenkers van het ICF-programma en de rest van de organisatie is zichtbaar in de wijze waarop medewerkers (niet) worden betrokken bij ontwikkeling en uitvoering. Dit heeft er ook in geresulteerd dat medewerkers van de TU/e zich minder betrokken voelen. Maar ongelijke betekenis refereert ook aan de verschillen in betrokkenheid en de verschillen tussen betrokken zijn, worden en voelen. Een thema dat in de discussie over betrokkenheid verder wordt toegelicht. Tot slot verwijst de titel naar de problematiek zelf, want in de kern zit het probleem waar het *Irène Curie Fellowship* programma voor in het leven is geroepen, namelijk de ongelijke betekenis van het zijn van man of vrouw in de academische wereld.

8. Discussie

Het slotstuk van deze scriptie is de discussie. Eerst wordt er ingegaan op de betekenis van de inzichten voor het wetenschappelijk debat naar organisatieverandering en de discussie over het thema van gender en verandering. Hierin worden ook de limitaties van dit onderzoek benoemd en aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek. Vervolgens wordt er ingegaan op de praktische betekenis van dit onderzoek in de vorm van aanbevelingen voor de TU/e. Dit hoofdstuk eindigt met een kritische reflectie op het onderzoeksproces.

8.1 Betekenis voor de wetenschap: implicaties, limitaties en vervolgonderzoek

De inzichten en conclusie zijn waardevol voor de wetenschappelijke gemeenschap omdat deze studie betrokkenheid centraal heeft gezet in het proces van verandering binnen een gendervraagstuk. Op basis van die invalshoek zijn bestaande inzichten over betrokkenheid bevestigd en verdiept. Tegelijkertijd brengt de verbinding van betrokkenheid vanuit een veranderkundig perspectief met een gendervraagstuk nieuwe informatie over hoe verandering mogelijk zou kunnen zijn. Eerst zal er ingegaan worden op de inzichten die dit onderzoek heeft geleverd aan het concept van betrokkenheid en de rol in verandering. Vervolgens wordt de betekenis hiervan voor gendervraagstukken verdiept.

8.1.1 Betekenis voor debat over betrokkenheid in organisatieverandering

Zoals onderschreven in de literatuur is betrokkenheid belangrijk voor het steunen van verandering (Herscovitch & Meyer, 2002; Neubert & Cady, 2002; McKay et al., 2013; Hodges, 2016; Ouedraogo & Ouakouak, 2018). Deze casestudy bevestigt dat beeld. Maar waar eerder onderzoek naar betrokkenheid vooral ingaat op de definitie, elementen en voorspellende waarde, heeft deze studie meer inzicht gegeven in wat maakt dat medewerkers zich betrokken voelen. Een cruciaal onderdeel is dat medewerkers zich betrokken voelen als ze betrokken worden door de organisatie. Dit kan door inspraak of participatiemogelijkheden. Maar deze casus laat ook zien dat betrokken worden op zeer subtiele wijze kan plaatsvinden door in gesprek te gaan, ook zonder het doel van inspraak na te streven. McKay en collega's (2013) schrijven dat adequate communicatie over verandering zelfs het gebrek aan participatiemogelijkheden kan compenseren. In hun studie ligt de focus op adequate informatie, deze studie onderstreept het belang daarvan, maar vult hier ook op aan. Want juist tweezijdige communicatie, de dialoog, inzetten is een krachtige wijze om mensen door communicatie een meer betrokken gevoel te geven. Vervolgonderzoek naar betrokkenheid in verandering zou zich nog meer kunnen richten op de verschillende manieren waarop een betrokken gevoel wordt gecreëerd, waarbij de focus kan liggen op de subtiele elementen die daartoe leiden. Deze casestudy doet vermoeden dat het management daarin een belangrijke rol speelt, maar heeft deze relatie niet gedetailleerd onderzocht. Dit biedt mogelijkheden voor vervolgonderzoek.

In dit onderzoek is het *Proces Model of Commitment* gebruikt om houvast te geven aan het complexe begrip van betrokkenheid. Het is een zeer volledig model dat alle elementen en processen die van invloed zijn op de "bond of commitment" lijkt te bevatten (Klein et al., 2012, p. 133). Uit dit onderzoek blijkt dan ook dat al deze elementen een rol spelen bij het proces van betrokkenheid. De aanvulling hierop is dat niet alle elementen even zwaar lijken te wegen, de betekenis van deze observatie wordt verderop in de paragraaf toegelicht. Hoewel percepties de kern zijn van het *Proces Model*, ligt bij de uitkomsten van betrokkenheid de nadruk op gedrag. Dit doet veronderstellen dat mensen in de organisatie niet betrokken zijn als ze geen betrokken gedrag vertonen. Deze studie wil daar een nuance in aan brengen, vanuit de interpretatieve lens die is gehanteerd, blijkt dat de verschillen tussen betrokken zijn, voelen en worden subtiel zijn. Dat iemand geen betrokken gedrag vertoont betekent niet noodzakelijkerwijs dat hij/zij niet betrokken is. Tegelijkertijd moet erkend worden dat de focus van dit onderzoek niet lag op waarneembaar betrokken gedrag, terwijl het begrijpen van betrokkenheid wel gedaan zou moeten worden op basis

van gedrag (Weick, 1995). Vervolgonderzoek naar de relatie tussen betrokken voelen en betrokken gedrag is dus wenselijk zijn. Verder maken Klein en collega's (2012, p.133) een sterk onderscheid tussen vier verbindingen: *commitment*, *instrumentalization*, *identification* en *acquiescence*. Ook in andere literatuur wordt onderscheid gemaakt, zoals: de normatieve, affectieve en continue betrokkenheid van Meyer & Allen (1993). Hoewel het maken van dit onderscheid noodzakelijk is om helderheid te scheppen in een complex concept is het belangrijk om te realiseren dat de realiteit niet gescheiden verbindingen zijn. Het gaat, volgens deze studie, meer over de mate van betrokkenheid dan de scherpe lijn tussen wel of niet betrokken zijn. Dit is wellicht minder makkelijk meetbaar, maar sluit wel beter aan bij de realiteit van organisaties, mensen, verandering en betrokkenheid.

Wat betreft die realiteit; modellen zoals het *Proces Model of Commitment* geven inzicht in de elementen en processen die een rol spelen, waarbij het recht doet aan de veelheid van factoren en individuele betekenisgeving. Dit is belangrijk om het concept te begrijpen en geeft tevens aanknopingspunten om te kunnen sturen op betrokkenheid. Dat is nuttig voor wetenschap en praktijk, maar ook hier moet de kanttekening worden geplaatst dat de realiteit niet zo eenduidig is. Deze studie laat dat zien door de individuele verhalen, waarbij de observatie is dat niet alle elementen even zwaar lijken te wegen. Zo leidt een positieve beoordeling niet noodzakelijkerwijs tot betrokkenheid. Deze observatie onderstreept de complexiteit van het proces van betrokkenheid. Het is de vraag in hoeverre sturing op één element uiteindelijk leidt tot meer betrokkenheid. De realiteit lijkt niet te zijn dat betrokkenheid als een functie werkt waar inspraak in wordt gestopt en waar betrokkenheid en steun uitrolt. Dit is overigens niet wat Klein en collega's (2012) claimen, maar veel onderzoek ziet betrokkenheid wel als een middel om draagvlak en steun realiseren. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat ook het doel van deze studie is om te onderzoeken hoe betrokkenheid gecreëerd kan worden zodat het *Irène Curie Fellowship* (ICF) programma uiteindelijk door de organisatie gedragen kan worden. Betrokkenheid als sturingsmechanisme is passend binnen de visie dat verandering gepland is, en het komt overeen met de visie van betrokkenheid "*as a force*." (Herscovitz & Meyer, 2002, p. 475; Klein et al., 2009, p. 8). Kracht impliceert namelijk dat je daarmee invloed kunt uitoefenen. Betrokkenheid "*as a bond*" waarin percepties centraal staan (Klein et al., 2009, p. 8; Klein et al., 2012, p. 131) impliceert dat betrokkenheid intrinsiek is. Uit deze studie blijkt ook dat mensen die intrinsiek betrokken zijn bij het thema meer betrokken zijn bij het programma. De vraag die deze informatie oproept is in hoeverre organisaties kunnen sturen op intrinsieke betrokkenheid, aangezien dat van binnenuit moet komen. Bestaande literatuur aangevuld met opgedane inzichten geven aanleiding om te stellen dat sturing op betrokkenheid in beperkte mate mogelijk is. Dit is belangrijk om in acht te nemen bij vervolgonderzoek én in de praktijk.

8.1.2 Gender & change: veranderen door oog te hebben voor proces

Voor literatuur over gender in de academische setting heeft deze studie nieuwe inzichten opgedaan door de invalshoek van verandering en betrokkenheid centraal te stellen. Voor het debat over gender en verandering wil deze studie toevoegen dat de focus niet noodzakelijkerwijs op gender hoeft te liggen. Wat uit de studie is gebleken is, dat net als met iedere andere verandering, het proces van verandering net zo belangrijk is. En hierbij is het, zoals gebleken uit deze studie, belangrijk dat mensen door de organisatie worden betrokken om zich betrokken te voelen. Tegelijkertijd wordt wel erkend dat de thematiek van gender het proces van verandering en betrokkenheid bemoeilijkt, juist vanwege de diepgewortelde (culturele) betekenissen van het begrip. Daarmee bevestigt deze studie ook wat eerder onderzoek al heeft geconstateerd: verandering binnen het thema van gender is complex (Timmers et al., 2009; Benschop & Verloo, 2011; van den Brink & Benschop, 2012). Uit deze studie blijkt dat individuele betekenissen, mede door de aard van het thema, van sterke invloed is op betrokkenheid. Mensen die het op inhoudelijke gronden niet eens zijn met maatregelen ga je, hoezeer je daar ook op stuurt, waarschijnlijk niet meekrijgen. Maar in plaats daarvan kan er wel meer aandacht gegeven worden aan het proces. En

in plaats van weerstand te willen voorkomen lijkt het noodzakelijk om weerstand te omarmen en de daarbij horende opvattingen en waarden te erkennen. Weerstand op harde maatregelen, zoals het ICF-programma, opent namelijk het debat over gender en daaraan verbonden waarden. Dit leidt ertoe dat mensen zich meer bewust worden van hun eigen (impliciete) opvattingen hetgeen mogelijk tot (intrinsiek gemotiveerde) verandering kan leiden. Tegelijkertijd leiden dit soort gesprekken ook tot waardevolle inzichten voor de ontwerpers van diversiteitsbeleid. Daarom wordt er vanuit de opgedane inzichten gepleit voor een strategie die ook aandacht geeft aan de emergente processen van verandering. Juist omdat die betekenisgeving zo belangrijk is bij gendervraagstukken.

Onderzoek naar succesvolle maatregelen ten behoeve van genderdiversiteit en -gelijkheid pleit voor een strategie waarin het betrekken van stakeholders (Benschop & Verloo, 2011) en adresseren van verantwoordelijkheid (Kalev et al., 2006) centraal staan. Deze studie bevestigt dit beeld. Wat betreft betrokkenheid is deze studie tot de conclusie gekomen dat er maar bij weinig respondenten sprake is van betrokkenheid zoals Klein en collega's (2012) hebben gedefinieerd. Op basis van de bevindingen kan er gesteld worden dat er bij veel respondenten sprake is van *instrumentalization of acquiescence*. Echter is het niet zo dat deze respondenten niet mee gaan met het programma. Dit roept de vraag op of betrokkenheid zoals gedefinieerd volgens Klein en collega's (2012), dus wilskrachtig, toegewijd en verantwoordelijk, noodzakelijk is. De nuance die deze studie maakt is dat het de vraag is om "welke" verandering het gaat. Een modus van *compliance* lijkt namelijk voldoende om mee te gaan met nieuw beleid zoals het ICF-programma. Maar als het gaat om de dieper gelegen cultuurverandering, die nodig is om uiteindelijk een diverse en gelijke organisatie te worden, lijkt het inderdaad noodzakelijk dat er sprake is van wilskrachtige, verantwoordelijke en toegewijde betrokkenheid (Hodges (2016, p. 157). Zoals gezegd is sturing hierop beperkt, maar het wordt wel aanbevolen om medewerkers bij dit soort veranderingen te blijven betrekken, onder andere door het gesprek over gender in de organisatie levend te houden.

Cultuurverandering lijkt direct verbonden te zijn met veranderingen in het domein van gender. Het wordt ook als essentieel gezien dat maatregelen ten behoeve van genderdiversiteit cultureel worden ingebed (Ely & Meyerson, 2000; Timmers et al., 2009; Benschop & Verloo, 2011; Van Den Brink & Benschop, 2012; Gràda et al., 2015). Deze studie kan echter weinig zeggen over de cultuurverandering; ten eerste omdat de studie slechts één jaar plaatsvond na de implementatie. Dit soort veranderingen zijn een weg van de lange adem en waarschijnlijk zijn de effecten op de organisatiecultuur pas over een langere tijd zichtbaar. Ten tweede lag de focus van deze studie in de uitvoering niet op het culturele aspect. Dat is een limitatie van het onderzoek aangezien juist de focus op cultuur van groot belang is om verandering te laten slagen. Wel doen de bevindingen van dit onderzoek inderdaad vermoeden dat structuur maatregelen, zoals het ICF-programma, ingebed zouden moeten worden. Verder onderzoek naar dit aspect wordt dan ook aanbevolen. Daarom is het bij vervolgonderzoek waardevol om andere onderzoeksmethoden te hanteren die meer recht doen aan (organisatie)cultuur, zoals etnografisch onderzoek. Ook actie-onderzoek zou een mooie methode zijn omdat leden van de organisatie tijdens het onderzoek worden betrokken bij de verandering. Dit zou veel nieuwe inzichten kunnen opleveren over het proces van verandering in een gendervraagstuk. Een andere limitatie is dat er als methode van data-verzameling uitsluitend gebruik is gemaakt van semi-gestructureerde interviews. Er heeft dus geen methodische triangulatie plaatsgevonden wat mogelijk tot een oppervlakkige en eenzijdige belichting van de casus heeft geleid (Bryman, 2008, p. 400). Inzetten op verschillende methodes, denk hierbij aan observaties, focusgroepen maar ook een documentenanalyse, zou wenselijk zijn bij vervolgonderzoek om de casuïstiek nog meer in detail te kunnen beschrijven. Verder zou het waardevol kunnen zijn om een soortgelijk onderzoek, van interpretatieve aard met de focus op betrokkenheid, bij andere universiteiten die werken met maatregelen ten behoeve van genderdiversiteit uit te voeren. Op die manier kan de theorie over betrokkenheid in genderveranderingen worden verruimd. Tot slot is het interessant om de tweede implementatie van het ICF-programma te volgen om zo te ontdekken wat veranderingen qua inhoud en proces

voor gevolgen hebben voor de ervaren betrokkenheid bij stakeholders van de TU/e. In de volgende paragraaf zal ingegaan worden op de praktische aanbevelingen voor de TU/e.

8.2 Betekenis voor de praktijk: aanbevelingen voor de TU/e

Dit onderzoek streeft ook een praktisch doel na met de wens om iets te veranderen. Startpunt van dit onderzoek was de vraag vanuit de afdeling HRM van de TU/e hoe zij meer betrokkenheid, eigenaarschap en steun kunnen creëren ten aanzien van het *Irène Curie Fellowship* (ICF) programma. De herinvoering van het programma in 2021 plaatst de bevindingen van dit onderzoek in een actueel daglicht. Op basis van deze studie zijn er vier adviezen geformuleerd: geef aandacht aan de cultuur, betrek medewerkers, investeer in inclusieve communicatie en geef faculteiten de sleutel tot succesvolle verandering.

8.2.1 Geef aandacht aan de cultuur: wat het veranderverhaal?

Betrokkenheid, eigenaarschap en steun lijken voor de TU/e belangrijke aspecten om te zorgen dat het ICF-programma een succes gaat worden. Maar uit deze studie is gebleken dat het ICF-programma als interventie geplaatst moet worden binnen een groter plaatje. Hoewel cultuur niet de focus was van dit onderzoek is er uit dit onderzoek wel naar voren gekomen dat culturele aspecten van groot belang zijn bij (gender)verandering. Succesvol veranderen gaat namelijk niet alleen over het aanpassen van structuur en processen, maar ook een culturele inbedding (Acker, 1990; Ely & Meyerson, 2000; Timmers et al., 2009; Benschop & Verloo, 2011; Van den Brink & Benschop, 2012; Gráda et al., 2015). Hiervoor is het nodig dat mensen anders over het thema van genderdiversiteit en-gelijkheid denken en praten, en uiteindelijk anders omgaan met de thematiek. Dit advies heeft niet als doel om "de cultuur" te veranderen, maar is erop gericht om aandacht te geven aan de cultuur. Dit kan gedaan worden door veranderingen meer te richten op het verhaal achter het ICF-programma, waarbij er aandacht wordt gegeven aan het "waarom."

De eerste aanbeveling aan de TU/e is daarom om te bepalen waar de verandering voor hen in essentie om draait. Gaat het om de aantallen vrouwen? Betreft het een nieuwe manier van werving en selectie? Of is het doel om een diversie, gelijke en inclusieve organisatie na te streven? Kortom, bepaal wat de veranderbeweging zou moeten zijn. Zoals deze studie doet vermoeden is het ICF-programma een beleidsmaatregel die onderdeel uitmaakt van een grotere verandering. Maar de aandacht voor deze verandering, die gekenmerkt zou kunnen worden als een cultuurverandering, lijkt te ontbreken. Het advies is dus om hier wel aandacht aan te schenken. Daarbij lijkt het belangrijk om, gezien het thema van diversiteit en inclusie, de veranderopgave breder te trekken dan uitsluitend gender. Het schetsen van het grotere plaatje helpt om de "waarom" van de gekozen maatregelen te communiceren. En daardoor kunnen maatregelen zoals het ICF-programma beter in perspectief geplaatst worden. Dit "veranderverhaal" kan breed gecommuniceerd worden, zowel intern als extern. Daarbij wordt aanbevolen om dit verhaal niet uitsluitend vanuit de top te vertellen, maar ook de dialoog aan te gaan en ruimte te scheppen voor de verhalen en betekenissen van medewerkers (en studenten) uit alle lagen van de organisatie. Vanuit deze *bottom-up* benadering kan het veranderverhaal aangevuld worden, waarbij ook recht wordt gedaan aan de diversiteit van geluiden over waarom dit thema belangrijk is.

De tweede aanbeveling ten behoeve van de culturele inbedding van de veranderbeweging is: stimuleer en houdt het gesprek over diversiteit, inclusie en gender levend in de organisatie. De literatuur over gender stelt dat voor succesvolle en duurzame verandering, het belangrijk is dat de bestaande waarden over man en vrouw zijn eerst worden erkend en bevraagd, alvorens verandering van die diepgewortelde waarden kan plaatsvinden (Ely & Meyerson, 2000). Het advies is om in zetten op het faciliteren van dit soort gesprekken in de organisatie. Niet met als doel om de opinie veranderen, maar om bewustwording te simuleren en vanuit daar verandering te laten ontstaan. Concrete maatregelen, zoals het ICF-programma, vormen een mooie aanleiding voor dit

soort gesprekken. Ook het blijven geven van diversiteitstrainingen, passend binnen het culturele perspectief wordt aanbevolen (Timmers et al., 2009; Gráda et al., 2015). Diversiteitstrainingen leiden niet alleen tot bewustwording van mogelijke bias en stereotypering, maar dit soort trainingen kunnen ook aanleiding zijn om het debat over gender en diversiteit gaande te houden (zie het vorige punt). Het advies is daarbij om dit niet te beperken tot managers, onderzoeksgroep leider of verantwoordelijken voor werving en selectie. Maar om deze trainingen over de gehele linie van de organisatie in te zetten. Naast concrete diversiteitsmaatregelen wordt ook geadviseerd om in te blijven zetten op andere activiteiten die de dialoog tussen medewerkers over (gender)diversiteit, gelijkheid en inclusie bevorderen. Dit soort activiteiten passen goed binnen de huidige strategieën met de focus op D&I en het creëren van *social safety*.

8.2.2 Stimuleer een gevoel van betrokkenheid door medewerkers te betrekken

Het tweede advies volgt uit het inzicht dat het betrekken van medewerkers leidt tot een betrokken gevoel. Betrekken van medewerkers kan op verschillende manieren: door het bieden participatiemogelijkheden in de ontwikkeling of door het geven van een actieve rol in de uitvoering. Maar betrokkenheid gaat ook over het betrekken van medewerkers op meer subtiele wijze. Deze drie aanbevelingen worden hieronder toegelicht.

Wat betreft de ontwikkeling wordt er aanbevolen om medewerkers mee te laten denken over diversiteitsbeleid. Het huidige ICF-programma is door een selecte groep mensen bedacht en uit de gesprekken met de ontwerpers van het programma lijkt er een “angst” te zijn om de organisatie te betrekken. Voornamelijk omdat het breed betrekken lang duurt en het moeilijk is om consensus te vormen op dit onderwerp. Tegelijkertijd worden daarmee waardevolle perspectieven gemist. Voor het ontwerpen van diversiteitsbeleid is het aan te bevelen om ook een diversiteit aan perspectieven mee te nemen. Erkend wordt dat dit een ingewikkeld spanningsveld geeft tussen enerzijds *top-down* handelen, gericht op efficiënte en snelle actie en anderzijds *bottom-up* betrekken van een bredere groep, die belangrijk lijkt te zijn bij duurzame verandering. Dit advies is er ook niet op gericht om het ICF-programma volledige *bottom-up* te ontwerpen. Allereerst omdat die benadering niet aan lijkt te sluiten bij de huidige hiërarchische context van de TU/e en tevens omdat het betrekken van 5000 medewerkers waarschijnlijk niet noodzakelijk (of mogelijk) is. Er wordt wel aanbevolen om medewerkers *meer* te betrekken in de ontwikkeling dan tot op heden is gedaan. Dit kan gerealiseerd worden door ICF-taskforce(es) op te richten waarin een variëteit aan medewerkers zitting hebben. Enkele punten zijn hierbij van belang. Allereerst: zorg dat het doel vooraf helder is. Heeft het als doel om informatie op te halen, of dient het als participatiemogelijkheid? Vormgevers van deze participatiemogelijkheden dienen zich daarbij te realiseren dat participatie averechts werkt als er niets met input wordt gedaan. Daarnaast is het belangrijk om andere geluiden en eventuele weerstand te omarmen, en op hun waarde te schatten. Het betrekken van medewerkers moet niet als doel hebben hen te overtuigen, maar moet als doel hebben om samen tot een goed ontwerp te komen. Het omarmen van afwijkende meningen is daarin cruciaal. Ook is het creëren van een veilige omgeving belangrijk. Kleinschalige gesprekken lijken hiervoor geschikt. Tot slot is terugkoppeling aan de deelnemers en organisatie van groot belang.

De tweede aanbeveling voor het stimuleren van een betrokken gevoel richt zich op het creëren van betrokkenheid in de uitvoering. Zoals beschreven heeft het ICF-programma invloed op het werk van veel medewerkers, ook wel de stakeholders genoemd. Voor de stakeholders bleek het onduidelijk welke actieve rol zij (kunnen hebben). Het advies is om relevante stakeholders te attenderen op hun (mogelijke) rol en verantwoordelijkheden en hen mee te nemen in de manier waarop zij daar invulling aan kunnen geven. Als derde wordt, in lijn met het eerdere advies gericht op cultuur, aanbevolen om mensen te betrekken door de dialoog over het programma en het bredere thema van diversiteit en gender gaande te houden. Creëer de mogelijkheid tot gesprek tussen ontwerpers van het programma en anderen. Zoals gebleken in deze studie zijn het namelijk

die subtiele elementen die ook tot een betrokken gevoel kunnen leiden. Tot slot is het belangrijk te onthouden dat sturing op betrokkenheid beperkt is, en dat het ook niet mogelijk, wenselijk of noodzakelijk is om iedereen van de organisatie betrokken te hebben bij het ICF-programma.

8.2.3 *Investeer in inclusieve interne communicatie*

Communicatie is in het proces van betrokkenheid en verandering cruciaal. Adequate communicatie over verandering kan zelfs compenseren voor het gebrek aan participatiemogelijkheden (McKay et al., 2013). Bij de eerste implementatie ontbrak het aan effectieve interne communicatie. Dit leidde tot onduidelijkheid en het gevoel dat medewerkers buiten de organisatie stonden. Het advies luidt dan ook om in te zetten op inclusieve interne communicatie, niet alleen om medewerkers te informeren maar ook een meer betrokken gevoel te geven.

De eerste aanbeveling is om een verhaal te communiceren waarin er ook aandacht is voor het proces. Dus niet alleen de focus op de inhoud (het wat) maar ook juist aandacht voor het verhaal erachter; het waarom, het hoe en zeer belangrijk: het "wat betekent dit voor mij als medewerkers van de TU/e?" Leg in de interne communicatie nadruk op wat het ICF-programma voor mensen in de organisatie betekent. Om hier goed op in te spelen wordt aanbevolen om verschillende groepen stakeholders te definiëren en daar de communicatiestrategie op aan te passen. Definieer en communiceer hierin ook duidelijk de stakeholder rol en wat er in die rol van hen gevraagd wordt. Tot slot is juist informeren belangrijk. Het advies is daarom om zo volledig en transparant mogelijk te zijn, ook over de wijze waarop een besluit tot stand is gekomen.

Inzetten op informatievoorziening in de vorm van een e-mail kan volledigheid beperken. De tweede aanbeveling luidt daarom in te zetten op een brede interne communicatiestrategie. Kijk naar de mogelijkheden om, rond de invoering van het ICF-programma, activiteiten te organiseren waarin het nieuwe besluit wordt toegelicht. En creëer tijdens die momenten ook ruimte voor het gesprek. Verder is een praktische aanbeveling om op het intranet een pagina in te creëren waarin alle informatie over het ICF-programma voor de organisatie beschikbaar is. Zo kan iedereen dit altijd raadplegen en raakt informatie niet verloren in een overvolle mailbox. Tot slot wordt aanbevolen om deze communicatiestrategie uit te werken met communicatie experts.

8.2.4 *Geef faculteiten zelf de sleutel tot succesvolle verandering*

De hierboven benoemde adviezen zijn tot nu toe voor de universiteit als geheel geformuleerd. Maar uit het onderzoek blijkt dat juist de faculteiten, en met name decanen, een essentiële rol spelen. De context van de TU/e, met grote verschillen tussen faculteiten die zeer autonoom opereren, maakt gedifferentieerd handelen noodzakelijk. Dit geldt zowel voor de inhoud van het ICF-programma, zoals ook het College voor de Rechten van de Mens heeft geoordeeld, maar ook voor het proces. Het advies luidt dan ook om de faculteiten zelf de sleutel te geven om de verandering van het ICF-programma tot een succes te maken.

De eerste aanbeveling is om de "wat" van het ICF-programma vast te leggen in maatstaven of prestatie indicatoren. Daarbij wordt aanbevolen om decanen te betrekken in de ontwikkeling van het programma; niet alleen om betrokkenheid te creëren maar ook om naar hun ideeën te luisteren, vanuit "hun" cultuur en daarmee de behoeften vanuit hun faculteit. Vervolgens wordt er geadviseerd om het "hoe" voor het merendeel bij de faculteit zelf neer te leggen met als doel is om de faculteiten zich eigenaar te laten voelen van de verandering. Het advies hierin is dat de afdeling HRM faculteiten adviseert en ondersteunt in hoe het programma, met aandacht voor proces, het best geïmplementeerd kan worden binnen die faculteit. Het is dus niet het doel dat de afdeling HRM voorschrijft hoe faculteiten het best kunnen veranderen. Maar het idee is dat HRM de faculteiten adviseert en faciliteert bij het doorvoeren van de verandering. Door deze samenwerking komt de expertise van HRM (en andere ondersteunde afdelingen) met betrekking tot het ICF-programma

en de gewenste verandering samen met de kennis die decanen hebben over hun eigen organisatie. Door deze synergie kan er maatwerk worden geleverd, waarbij recht wordt gedaan aan de unieke kenmerken van de faculteit. Voor het ontwikkelen van de beste veranderstrategie per faculteit kan er geleerd worden van de eerste implementatie, faculteiten kunnen ook hierin van elkaar leren. De faculteit Natuurkunde kan hier als voorbeeld dienen.

Decanen hebben als leider van de faculteit een essentiële sleutelrol vanwege hun voorbeeldfunctie en de mogelijkheid om actief beleid te voeren. Hen betrekken is dus niet alleen van groot belang, maar ook noodzakelijk. Aanvullend hierop is het belangrijk om niet alleen de decanen tot "sleutelrolhouder" aan te wijzen, maar ook te identificeren welke andere actoren binnen de faculteit een belangrijke rol spelen. Het vermoeden is namelijk dat ook lagere managementlagen van groot belang kunnen zijn in het creëren van betrokkenheid en steun bij het ICF-programma. Het advies is dus om ook lager in de faculteit mensen verantwoordelijk te maken voor het meedenken over, en het uitvoeren van, het ICF-programma zodat zij daarmee de verandering dragen. Dit advies is gebaseerd op de belangrijke rol die het middenmanagement heeft in het proces van betekenisgeving (Caldwell, 2003; Balogun & Johnson, 2005; Luscher & Lewis, 2008; Maillis & Sonensheim, 2010) en op de theorie dat in effectief genderbeleid het adresseren van verantwoordelijkheid als cruciaal wordt gezien (Kalev et al., 2006; Benschop & Verloo, 2012).

8.2.5 Tot slot: een bredere betekenis

Het was een belangrijke drijfveer om de TU/e van waardevolle inzichten en aanbevelingen te voorzien. De adviezen zoals hierboven geformuleerd zijn toegespitst op de specifieke casus van het ICF-programma binnen de TU/e. Maar ook voor de bredere praktijk, dus andere organisaties die werken met het vraagstuk van (gender)diversiteit, gelijkheid en inclusie, kunnen de opgedane inzichten en geformuleerde adviezen waardevol zijn. De rode draad is dat effectief veranderen binnen het vraagstuk van gender in de academische wereld, een combinatie van geplande interventies samen met aandacht voor de emergente processen vergt. Dus de focus niet beperken tot het "wat", maar ook aandacht geven aan het "waarom", het "hoe" en het "wat betekent dit voor mij?" Hopelijk leidt een veranderstrategie die zowel aandacht heeft voor actie als voor (on)gelijke betekenissen ertoe dat we in toch niet tot 2042 hoeven te wachten tot er in Nederland een gelijk aantal vrouwelijke en mannelijke wetenschappers zijn.

8.3 Reflectie onderzoeksproces

Dit hoofdstuk eindigt met een kritische reflectie op het onderzoeksproces en een blik op de consequenties die de gemaakte keuzes hebben gehad op het eindresultaat. Voorafgaand aan het onderzoek zijn er drie doelen geformuleerd. Het academische doel ging over het begrijpen van het proces van verandering binnen deze casus om van daaruit empirische waarde te leveren aan het wetenschappelijk debat. Aan het eerste deel is voldaan, dit onderzoek heeft inderdaad geleid tot een uitgebreide beschrijving van het proces van betrokkenheid en welke factoren een rol spelen. De empirische waarde zit in de interpretatieve aanvulling op al bestaande theorie over betrokkenheid, en de unieke invalshoek van betrokkenheid op een gender vraagstuk. Met name het inzicht dat subtiele processen van betrekken kunnen leiden tot een gevoel van meer betrokkenheid is interessant. Het praktische doel is om de TU/e van aanbevelingen te voorzien om meer betrokkenheid, eigenaarschap en steun te creëren. Vanuit de eerste reflecties van de interne begeleiders op mijn bevindingen denk ik dat ik hen van waardevolle inzichten heb kunnen voorzien. Of het doel om iets te veranderen daadwerkelijk wordt behaald zal zich in de toekomst uitwijzen. Wat betreft mijn persoonlijke doel ben ik meer te weten gekomen over de complexiteit van het probleem van gendersegregatie in de academische wereld. Of mijn persoonlijke doel om aan te tonen dat organisaties wel degelijk iets kunnen veranderen in dit thema is behaald vind ik moeilijk om te beantwoorden. Ja, er is door dit beleid inderdaad sprake van meer vrouwen op de TU/e. Maar daarmee is nog niet het probleem opgelost. Tegelijkertijd zie ik als ik uitzoom dat er weldegelijk iets

verandert in de manier waarop de samenleving en organisaties kijken naar de positie en rol van vrouwen; het *Irène Curie Fellowship* programma is op dat niveau een klein radertje in een groot klokwerk van veranderingen die continu zijn.

Als reflectie op het onderzoeksproces zie ik een spanning tussen mijn praktische en wetenschappelijke doelen en mijn eigen rol. Zelf ervaarde ik een voorkeur voor de praktische benadering waardoor de wetenschappelijke diepgang in het onderzoek soms ontbrak. Ook heb ik een strijd ervaren in mijn rol als onderzoeker door de interpretatieve aard van mijn werk. Vanuit mijn achtergrond in de psychologie vond ik het moeilijk de interpretatieve benadering te doorgronden en te omarmen. Hierdoor ben ik lang zoekend geweest hetgeen ervoor heeft gezorgd dat een veelheid aan concepten breed bleven. Ook kwam de operationalisering van betrokkenheid pas laat op gang. Hierdoor is het aspect van gedrag weinig aan bod gekomen in het onderzoek. Het gebrek aan focus maakte dat ik de analyse van mijn bevindingen en de plaatsing in de wetenschappelijk context als ingewikkeld heb ervaren. Verder voelde ik een behoefte tot afstand van mijn onderzoek. Iets wat conflicteert met de aard van interpretatief onderzoek vanuit een lens van betekenisgeving. Ik realiseer mij dat, om écht recht te doen aan de ervaringen en betekenissen van de medewerkers van de TU/e, een etnografische onderzoeksmethode passender zou zijn geweest. Hier heb ik, meer on- dan bewust, niet voor gekozen vanuit mijn eigen onzekerheid over het doen van kwalitatief, interpretatief onderzoek. Ook de huidige situatie rondom COVID-19 maakte het moeilijker om echt onderdeel te worden van de organisatiecontext. In de tijd dat ik dit onderzoek heb uitgevoerd ben ik namelijk geen enkele keer op de TU/e zelf geweest.

Tot slot wil ik nog kort stil staan bij mijn eigen positie binnen het thema van gender. Zoals ook toegelicht in het methodiek hoofdstuk (hoofdstuk vier) ben er mij ervan bewust dat ik een sterke mening heb over dit thema. Hoewel ik heb gepoogd mijn eigen mening buiten beschouwing te laten in heb ik wel mijn eigen interpretatie gegeven aan de ervaringen van de mensen met wie ik heb gesproken. Mijn eigen betekenissen aan het thema en het ICF-programma zijn ook van invloed geweest in hoe ik het onderzoek heb aangepakt. Zo vroeg ik in mijn interviews in hoeverre mijn gesprekspartners vonden dat het programma bij zou dragen aan een meer diverse, gelijke en inclusieve organisatie. Door het lezen van mijn onderzoeksmemo's realiseerde ik mij dat gelijkheid en inclusie niet het doel zijn van het ICF-programma, maar dat dat mijn eigen interpretatie is van het doel zou (moeten) zijn. De vraag heb ik in het vervolg niet meer gesteld. Uiteindelijk deed dit mij des te meer beseffen wat het belang is van betekenisgeving aan sociale fenomenen, en dat ieders interpretatie van hetzelfde fenomeen anders kan zijn. Er is dus altijd sprake van (on)gelijke betekenissen.

Referenties

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society* 4, pp. 139-58.
- Baaijens, F. (19 juni 2019). *Female academics are too scarce. So, their applications are going to the top of the pile.* The Guardian. Geraadpleegd op 25 april 2020, van <https://www.theguardian.com/commentisfree/2019/jun/19/female-academics-job-applications-men-engineers>.
- Bain, O. & Cumming, W. (2000). Academe's Glass Ceiling: Societal, Professional-Organizational, and Institutional Barriers to the Career Advancement of Academic Women. *Comparative Education Review*, 44(4), pp. 493-514.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), pp. 1573-1601.
- Benschop, Y. & Verloo, M. (2012). Gender Change, Organizational Change, and Gender Equality Strategies. In Jeanes, E., Knights, D., & Yancey-Martin, P. (Eds.), *Handbook of Gender, Work and Organization* (pp. 277-290). Londen, Verenigd Koninkrijk: John Wiley.
- Boeije, H. (2011). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen.* Amsterdam: Boom onderwijs.
- Bryman, A. (2008). *Social research methods* (3rd ed.). Oxford, Verenigd Koninkrijk. Oxford University Press.
- Caldwell, R. (2003). Models of Change Agency: A Fourfold Classification. *British Journal of Management*, 14, pp. 131-142.
- Carli, L. (2020). Women, Gender equality and COVID-19. *Gender in Management: An International Journal*, 35(7), pp. 647-655.
- Centola, D., Becker, J., Brackbill, D., & Baronchelli, A. (2018). Experimental evidence for tipping points in social convention. *Science*, 360(6393), pp.1116-1119.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2020, 1 mei). *Loonkloof mannen en vrouwen blijft slinken.* (CBS publicatie de Arbeidsmarkt). Geraadpleegd op 11 januari 2021 van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/18/loonkloof-mannen-en-vrouwen-blijft-slinken>.
- Chia, R. (2014). Reflections: In praise of silent transformation—allowing change through “letting happen”. *Journal of Change Management*, 14(1), pp. 8-27.
- College van de Rechten van de Mens (2020, 2 juli). Het Irène Curie Fellowship-programma van TU Eindhoven voldoet niet aan de eisen van voorkeursbeleid: verboden onderscheid op grond van geslacht bij de werving en selectie. Geraadpleegd van <https://mensenrechten.nl/nl/oordeel/2020-53>.
- Dorlo, C. (2019, 18 juni.) *TU Eindhoven neemt alleen vrouwen aan: 'Goed idee, je moet even doorschieten.'* Geraadpleegd van <https://nos.nl/artikel/2289609-tu-eindhoven-neemt-alleen-vrouwen-aan-goed-idee-je-moet-even-doorschieten.html>.

- Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2002). Theories of gender in organizations: a new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behavior*, 22, pp. 103-151.
- Ericson, T. (2001). Sensemaking in organizations: towards a conceptual framework for understanding strategic change. *Scandinavian Journal of Management*, 17, pp. 109-131.
- Europese Commissie. (2018). *She Figures 2018*. Geraadpleegd van <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9540ffa1-4478-11e9-a8ed-01aa75ed71a1/language-en>.
- Fisher, R., Boyle, M., & Fulop, L. (2010). How gendered is organizational commitment? The case of academic faculty. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(3), pp. 280-294.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstanding About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), pp. 219-245.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, 87(3), pp. 474-478.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond Change Management. A Multilevel Investigation of Contextual and Personal Influences on Employees' Commitment to Change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), pp. 942-951.
- Hodges, J. (2016). *Managing and leading people through organizational change: the theory and practice of sustaining change through people*. London: Kogan Page Publishers.
- Gráda, A. O., Laoire, C. N., Linehan, C., Boylan, G., & Conolly, L. (2015). "Naming the Parts": a case-study of a gender equality initiative with academic women. *Gender in Management: An International Journal*, 30(5), pp. 358-378.
- Jaros, S. (2010). Commitment to Organizational Change: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 10(1), pp. 79-108.
- Jongen, E., Merens, A., Ebrecht, J., & Lanser, D. (2019). *Vrouwen aan de Top*. Rapport van het Centraal Planbureau en Sociaal en Cultureel Planbureau. Geraadpleegd van <https://www.cpb.nl/vrouwen-aan-de-top>.
- Kalev, A., Kelly, E., & Dobbin, F. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), pp. 589-617.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2009). Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In Klein, H. J., Becker, T. E & Meyer, J. P. (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. (pp. 3-36). New York: Routledge. Geraadpleegd op 22 juli 2020, van https://books.google.nl/books?hl=en&lr=&id=6umR-cZoBVAC&oi=fnd&pg=PA3&ots=Ykobype-sB&sig=nga1eM_zRLLNJA7yrjHYUEpJXko#v=onepage&q&f=false.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: revisiting assumptions and removing confounds. *The Academy of Management Review*, 37(1), pp. 130-151.

- Landelijke Netwerk van Vrouwelijke Hoogleraren. (2019). *Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2019*. Geraadpleegd op 20 april 2020, van <https://www.lnvh.nl/a-3209/women-professors-monitor-2019>.
- Landelijke Netwerk van Vrouwelijke Hoogleraren. (2020). *Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2020*. Geraadpleegd op 11 januari 2021, van <https://www.lnvh.nl/monitor2020/downloads/LNVHMonitorVrouwelijkeHoogleraren2020.pdf>.
- Luscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox. *Academy of Management Journal*, 52(2), pp. 221-240.
- Madgavkar, A., White, O., Krishnan, M., Mahajan, D., & Azcue, X. (2020, 15 juli). *COVID-19 and gender equality: Countering the regressive effects*. Geraadpleegd op 11 januari 2021 van <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/covid-19-and-gender-equality-countering-the-regressive-effects>.
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of management studies*, 47(3), pp. 551-580.
- Maxwell, J. A. (2008). Designing a qualitative study. *The SAGE handbook of applied social research methods*, 2, pp. 214-253.
- McKay, K., Kuntz, J. R., & Näswall, K. (2013). The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: The role of change readiness. *New Zealand Journal of Psychology*, 42(2), pp. 55-66.
- Meyer, J. P., & Allen, N. A. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), pp. 61-89.
- Meyer J. P., Allen N. J., & Smith C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*. 78(4), pp. 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp. 20-52.
- Mills, J.H., Thurlow, A. & Mills, A.J. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(2), pp. 182-195.
- Nasim, S. & S. Sushil (2011). Revisiting organizational change: exploring the paradox of managing continuity and change. *Journal of Change Management*, 11(2), pp. 185-206.
- Neubert, M., J. & Cady, S. H. (2001). Program Commitment: A multi-study longitudinal field investigations of its impact and antecedents. *Personnel Psychology*, 54, pp. 421-448.
- Ouedraogo & Ouakouak (2018). Impact of personal trust, communication, and affective commitment on change succes. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), pp. 676-696.
- Schalij, N. (Interviewer). (2017, 5 december). *What can the Chief Diversity Officer bring to the TU/e?* Geraadpleegd op 25 april 2020, van

<https://www.cursor.tue.nl/en/news/2017/december/week-1/special-diversity-what-can-the-chief-diversity-officer-bring-to-tue/>.

Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, pp. 95–100.

Swales, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), pp. 155-178.

Technische Universiteit Eindhoven (2016). *Excellent People attract Excellent People: the next generation* (Personeelsbeleid wetenschappelijk personeel). Eindhoven: auteur.

Technische Universiteit Eindhoven (2018). *TU/e Strategy 2030: Drivers of Change* (Strategieplan voor 2020-2030). Eindhoven: auteur.

Technische Universiteit Eindhoven (2019). *Fact & Figures 2019* (gepubliceerde factsheet van de TU/e in 2019). Eindhoven: auteur.

Technische Universiteit Eindhoven (2019). *Irène Curie Fellowship Program – Procedure* (interne brief betreffende procedure ICF-programma). Eindhoven: auteur.

Technische Universiteit Eindhoven (2020, januari): ICF Implementation Survey.⁹

Technische Universiteit Eindhoven. (2020, 6 mei). *TU/e recruits first 35 top female scientists with Irène Curie Fellows program*. Geraadpleegd op 20 mei 2020, https://www.tue.nl/en/news/news-overview/tue-recruits-first-35-top-female-scientists-with-irene-curie-fellows-program/?utm_content=irene_curie&utm_medium=organic&utm_source=linkedin.

Technische Universiteit Eindhoven (2020, 24 juni): BI (Business Intelligence) portal van de TU/e, rapport HR - Staffing TU/e - Gender.¹

Technische Universiteit Eindhoven (2020, 3 juli). Eindhoven University of Technology remains committed to gender equality. Geraadpleegd op 11 januari 2021, van <https://www.tue.nl/en/news/news-overview/eindhoven-university-of-technology-remains-committed-to-gender-equality/>.

Technische Universiteit Eindhoven (2021, 15 januari): BI (Business Intelligence) portal van de TU/e, rapport HR - Staffing TU/e - Gender.¹

Technische Universiteit Eindhoven: Diversity & Inclusion. (z.d.). Geraadpleegd op 15 april 2020, van <https://www.tue.nl/en/our-university/about-the-university/diversity-and-inclusion/>.

Technische Universiteit Eindhoven: Irene Curie Fellowship (z.d.). Geraadpleegd op 17 april 2020, van <https://www.tue.nl/en/working-at-tue/scientific-staff/irene-curie-fellowship/>.

Timmers, Y. M., Willemsen, T. M., & Tijdens, K., G. (2009). Gender diversity policies in universities: a multi-perspective framework of policy measures. *Higher Education*, 59, pp. 719-735.

Van den Brakel, M., Portegeijs, W. & Hermans, B. (2020). *Emancipatiemonitor 2020 CPB en CBS: Hoeveel vrouwen zijn economisch zelfstandig?* Geraadpleegd van

⁹ Vertrouwelijke bron, niet publiekelijk beschikbaar.

<https://digitaal.scp.nl/emancipatiemonitor2020/hoeveel-vrouwen-zijn-economisch-zelfstandig>.

- Van den Brink, M. Brouns, M. and Waslander, S. (2006), 'Does excellence have a gender? A national research study on recruitment and selection procedures for professorial appointments in The Netherlands', *Employee Relations*, 28(6), pp. 523-539.
- Van den Brink, M. & Benschop, Y. (2012). Slaying the Seven-Headed Dragon: the Quest for Gender Change in Academia. *Gender, Work and Organization*, 19(11), pp. 71-92.
- Veldhuis, P. (2020, 6 mei). Universiteit Eindhoven trekt vrouwen voor- en dat werkt. *NRC*, p. 14.
- Vereniging van Universiteiten (z.d.). *Ontwikkeling aandeel vrouwen*. Geraadpleegd op 21 april 2020, van https://vsnu.nl/nl_NL/f_c_ontwikkeling_aandeel_vrouwen.html.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. (3rd edition). Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K.E. (2001). *Making sense of the organization*. Malden: Blackwell.
- Weick K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organizing and the Process of Sensemaking in Organization Science*, 16(4), pp. 409-421.
- World Economic Forum (2019). *Global Gender Gap Report 2020*. Geraadpleegd op 16 april 2020, van <https://www.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality>.

Bijlagen

A. E-mail voor deelname onderzoek

Deelname aan afstudeeronderzoek naar het ICF-program

[See English version below]

Geachte heer/mevrouw ...,

Mijn naam is Bjarny van der Linden, masterstudent Organisaties, Verandering & Management aan de Universiteit Utrecht en momenteel voer ik mijn afstudeeronderzoek uit bij de Diens Personeel en Organisatie (DPO) onder begeleiding van Julma Braat en Corlien van Dam. Het onderzoek betreft de invoering van het Irène Curie Fellowship programma en hoe dit is ervaren door betrokken medewerkers binnen de TU/e. Middels deze mail wil ik u vragen of u interesse heeft om deel te nemen aan dit onderzoek.

De studie richt zich op de ervaringen die betrokken medewerkers hebben gehad bij de implementatie en uitvoering van het programma met als doel om inzicht te krijgen in het proces van verandering. Deze ervaringen wil ik in kaart brengen door het houden van interviews van ongeveer één uur. Vanwege de huidige omstandigheden met betrekking tot COVID-19 zullen de interviews online gehouden worden via Microsoft Teams (of een ander medium mocht dit gewenst zijn). Voor onderzoeksdoeleinden worden de interviews opgenomen. Uiteraard wordt er met zorg omgegaan met persoonsgegevens en gedeelde informatie, de opnames zijn alleen voor mij als onderzoeker beschikbaar. Deze worden anoniem getranscribeerd en vervolgens verwijderd. De informatie die een plek krijgt in de scriptie zal niet herleidbaar zijn.

Ik zou het ontzettend waarderen als u bereid bent om deel te nemen en mij verder te helpen bij mijn afstuderen. Indien u bereid bent deel te nemen kunnen wij een afspraak inplannen en stuur ik u een toestemmingsverklaring toe. Mocht u nog vragen hebben hoor ik dat uiteraard graag.

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking, ook namens Corlien en Julma.

Met vriendelijke groet,

Bjarny van der Linden

Participating in a study of the ICF-program

Dear,

My name is Bjarny van der Linden, master student Organizations, Change and Management from Utrecht University and currently writing my thesis at the HRM department (DPO) at TU/e under supervision of Julma Braat and Corlien van Dam. My thesis is about the implementation of the Irène Curie Fellowship program from the perspective of stakeholders within TU/e. Therefore, I'm writing you with the request if you may be interested in participating in my research.

This study is about the experiences of stakeholders with the implementation of the program in order to obtain more insights in the process of change. Therefore, I would like to conduct interviews of one hour. Considering the current situation with COVID-19 and the measures taken by TU/e these interviews will be held online by Microsoft Teams (or any other medium if preferred). The interviews will be recorded for research purposes. Shared information and personal data will be treated with care. The record tapes will only be available for me as a researcher and will be deleted after transcribing. The transcripts will be anonymous in order to guarantee that information in the thesis cannot be traced back to any participant.

I would highly appreciate if you would like to participate in this study. Please inform me if you are interested in order to schedule the interview. Prior to the interview I will send some more information and an informed consent form which needs to be signed. Please let me know if there are any remaining questions.

Many thanks in advance for your cooperation, also on behalf of Julma and Corlien.

With kind regards,

Bjarny van der Linden

B. Informed consent

TOESTEMMINGSVERKLARING [NE]

Voor deelname aan afstudeeronderzoek Bestuurs- en Organisationswetenschap naar de invoering van het Irène Curie Fellowship programma.

Ik ben geïnformeerd over het onderzoek. Ik heb de mogelijkheid gekregen om vragen te stellen over het onderzoek. Ik heb gelegenheid gekregen om over mijn deelname aan het onderzoek na te denken en die is geheel vrijwillig. Ik heb het recht om te allen tijde de toestemming die ik verleen weer in te trekken en mijn deelname aan het onderzoek stop te zetten zonder opgaaf van redenen.

Ik stem ermee in om aan het onderzoek deel te nemen:

Naam:

Handtekening:

Datum:

De ondergetekende, verantwoordelijk onderzoeker, verklaart bij dezen dat de hierboven genoemde persoon mondeling en schriftelijk is geïnformeerd over het hierboven genoemde onderzoek.

Naam:

Handtekening:

Datum:

INFORMED CONSENT [EN]

For participating in the research of the implementation of the Irène Curie Fellowship Program as part of an Organizational & Governance graduation research project.

I declare that I am informed about the study. I had the opportunity to ask questions about the study. I had the opportunity to consider my participation and this was voluntarily. I have the rights to withdraw from participating at any time.

I agree to participate in the study:

Name:

Signature:

Date:

The responsible researcher declares that the above mentioned participant has been informed about the study and its purpose.

Name:

Signature:

Date

C. Topiclijst

Topiclijst Nederlands	
Opening	<ul style="list-style-type: none"> - Introductie onderzoek(er), geheimhouding, toestemming voor opnamen. - Kunt u kort iets over uzelf en uw academische loopbaan vertellen?
Betekenenissen genderdiversiteit en -diversiteit	<ul style="list-style-type: none"> - Wat betekenen de woorden van diversiteit en gelijkheid voor u? - Hoe kijkt u aan tegen genderdiversiteit en -gelijkheid binnen de TU/e? <ul style="list-style-type: none"> o Bij probleem: wat ziet u daarvoor als oorzaken? o Wat is er nodig om dit probleem op te lossen? - Hoe belangrijk vindt u het dat er binnen de TU/e aandacht aan gender diversiteit en -gelijkheid wordt besteed? - Wat denkt u dat (gender)diversiteit de TU/e kan opleveren? <ul style="list-style-type: none"> o Of wat denkt u dat het de TU/e kan kosten?
Ervaringen ICF-programma en verandering door ICF	<ul style="list-style-type: none"> - ICF-programma geïntroduceerd: wat dacht en voelde u toen? - Wat zijn uw ervaringen met het ICF- programma? <ul style="list-style-type: none"> o Wat weet u van het programma en de doelstellingen? o Kunt u voorbeelden noemen? - Wat is er voor u veranderd? En wat vindt u daarvan? <ul style="list-style-type: none"> o Wat is er veranderd aan de sfeer in de directe werkomgeving? o Is er iets veranderd aan de manier waarop er over het thema van gender wordt gepraat? - Hoe denkt u over het proces van implementatie van het ICF-programma? <ul style="list-style-type: none"> o Wat was er goed, en wat kon er beter?
Communicatie over ICF	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe bent u bekend geworden met het programma? Hoe was de communicatie? <ul style="list-style-type: none"> o Op welke manier/ met welke tools is er over het ICF-programma gecommuniceerd? - Door wie werd het gesprek over het ICF geleid in uw nabije werkomgeving? <ul style="list-style-type: none"> o Hoe ging die communicatie? Op welke manier? o Is dit iets wat werd opgepakt door uw leidinggevende? - Hoe werd het programma onder collega's besproken?
Opvatting over ICF	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe denkt u over het ICF-programma? <ul style="list-style-type: none"> o Welke waarde hecht u eraan? o Wat vindt u goed? o Wat zou er anders moeten? - Wat denkt u dat het ICF-programma gaat opleveren?

	<ul style="list-style-type: none"> - Wat is er nodig om het ICF-programma succesvol te laten zijn? - Wie is er volgens u verantwoordelijk om het ICF-programma te laten slagen? - Welke rol speelt leiderschap/management in het succes van het ICF-programma? Hoe is dat nu gegaan?
Betrokkenheid bij verandering (voelen)	<ul style="list-style-type: none"> - U wordt beschouwd als een stakeholder, in hoeverre voelt u zich ook een stakeholder? <ul style="list-style-type: none"> o Waarom wel/ niet? Kunt u voorbeelden geven? - In welke mate voelt u zich betrokken het ICF- programma? Hoe komt dat? En heeft u voorbeelden? <ul style="list-style-type: none"> o Ontwikkeling o Implementatie o Uitvoering - Wat maakt dat u zich wel/niet betrokken voelt? - Wat heeft u nodig om zich meer betrokken te voelen? <ul style="list-style-type: none"> o Welke rol speelt het management hierin? - Welke rol denkt u zelf te hebben in het ICF-programma TU/e? <ul style="list-style-type: none"> o Hoe bereidt voelt u zich om zich in te zetten voor ICF?
Betrokkenheid bij verandering (worden).	<ul style="list-style-type: none"> - Op welke manier bent u betrokken? <ul style="list-style-type: none"> o Ja: voorbeelden. o Nee: hoe had u dat graag gewild? - Heeft u het gevoel inspraak te hebben gehad? <ul style="list-style-type: none"> o Zou u dat willen, en wat heeft u daarvoor nodig? - Denkt u dat u zich mee betrokken voelt als u inspraak had gehad? (=hypothese toetsen). - Het ICF moet aanpassen n.a.v. het oordeel van CRM. Op welke manier zou u daarover willen meedenken? <ul style="list-style-type: none"> o En welk advies zou u willen meegeven?
Afsluiting	<ul style="list-style-type: none"> - Als ik over vijf jaar terugkom: hoe ziet de TU/e er dan uit met betrekking tot het ICF-programma en thema van genderdiversiteit en -gelijkheid? - Is er nog iets wat u graag wilt zeggen of meegeven? Vragen, adviezen, feedback of iets anders wat u nog graag kwijt wilt? - Vervolg: verwerking en eindproduct, behoefte aan terugkoppeling? - Bedankt!

Topiclijst Engels	
Introductie/ Introduction	<ul style="list-style-type: none"> - Introduction research(er), informed consent, permission for recording interview. - Could you tell me in short about yourself and your academic career?
Betekenisgeving genderdiversiteit en - gelijkheid/ Meaning of gender diversity and equality/equity.	<ul style="list-style-type: none"> - What do the words diversity and equality/equity mean to you? - How do you think about gender diversity and equality within TU/e? <ul style="list-style-type: none"> o Problematic: what do you see as causes? o What do you think is necessary to solve these problems? - How important do you find it that gender diversity and equality is a topic within TU/e? - How do you think about the results (benefits or costs) of (gender)diversity for the organisation?
Ervaringen ICF-programma en verandering door ICF-programma/ Experience ICF-program and changes	<ul style="list-style-type: none"> - What was your response to the introduction of the ICF program? <ul style="list-style-type: none"> o Thoughts and feelings? - Could you tell me about the experiences you have with Irene Curie Fellowship program? <ul style="list-style-type: none"> o Knowledge about goals and procedure o Can you name some examples? - What does the implementation of the ICF program mean for you personally? What did it change? And how do you think about that? <ul style="list-style-type: none"> o Did something change in the work environment? o Did something change in the way the topic of gender is discussed? - How do you think about the process the implementation of ICF and how this job is been done? <ul style="list-style-type: none"> o Wat was good? o What could have been done differently/better?
Communicatie over ICF-programma/ Communication ICF-program	<ul style="list-style-type: none"> - How where you informed of the implementation of this program? How was the communication? <ul style="list-style-type: none"> o What kind of tools/ways of communication were used? - By whom was this conversation/discussion led? <ul style="list-style-type: none"> o How was this conversation facilitated? o Was it something discussed with managers/supervisors of the faculty/research groups? - How was the program discussed with colleagues?
Opvatting over ICF-programma/ Opinion about ICF-program	<ul style="list-style-type: none"> - How you do think about the ICF program? <ul style="list-style-type: none"> o How do you value this program? o What do you think is good? o What should be different?

	<ul style="list-style-type: none"> - What will be the results of the ICF-program in your opinion? - What do you think is necessary for the ICF-program to be successful? - Who do you think is responsible for the ICF program and its success? - Which role does leadership/management have in the ICF-program to succeed?
<p>Betrokkenheid bij verandering (voelen)/ Commitment to change (feelings)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - You are regard as a stakeholder, how do you feel about yourself as a "stakeholder"? <ul style="list-style-type: none"> o Why do or don't you feel as a stakeholder? Can you name some examples? - How committed do you feel with the implementation of the ICF program? What influenced your position? And do you have examples? <ul style="list-style-type: none"> o Development o Implementation o Execution. - What causes that you (don't) feel committed to the ICF-program? - What do you need to feel more involved? - Which role do you think you have? <ul style="list-style-type: none"> o How willing are you to contribute to the program and the theme of more diversity and equality within TU/e?
<p>Betrokkenheid bij verandering (worden)/ Commitment to change (engagement/involvement by organisation)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Were you involved with the development of the program? <ul style="list-style-type: none"> o Yes: examples o No: would you have liked that, and in which ways? - Did you had the feeling there were options for participations to share your opinion? <ul style="list-style-type: none"> o Would you have liked that? o Yes: what would be conditions for you to do so? - Do you think that if you and others would be more engaged in developing the program that it would lead to more commitment and support? (hypothesis testing). - The ICF has to change because of the conclusions of the Institute for Human Rights, in which way would you like to get involved in this reshaping process of the program? <ul style="list-style-type: none"> o And which advice would you give?
<p>Afsluiting / Round -up</p>	<ul style="list-style-type: none"> - If I come back in 5 years' time, how will TU/e look like in regards with the ICF program and the theme of gender diversity and equality? - Anything you like to add? Any questions, advices or feedback? Follow up, process and results study. Thank you!

D. Codering schematische weergave

Thema	Categorie	Codes
Betekenissen genderdiversiteit en -gelijkheid	Diversiteit	Diversiteit is belangrijk
		Diverse organisatie is succesvoller
		Diversiteit is meer dan gender
		TU/e wordt diverser
	Gelijkheid	Gelijkheid is belangrijk
		Gelijkheid is moeilijk
Betekenisgeving ICF-programma	ICF-programma is goed	Voorkeursbeleid is noodzakelijk
		Het is tijd dat er iets gebeurt
		Supportprogramma is goed
		ICF leidt tot verandering in werving en beoordeling
		ICF goed, maar een eerste stap
		ICF leidt tot bewustwording
	ICF-programma is niet goed	ICF-programma is te radicaal
		ICF-programma is oneerlijk
		ICF-programma is niet structureel
		ICF is te generiek
		ICF werkt stigmatiserend
		Door ICF loopt TU/e talent mis
	ICF is top-down	ICF is opgelegd en is probleem
		Opgelegd beperkt autonomie
		Top-down besluiten noodzakelijk
	Invoering van ICF...	Was een verassing

		Was een shock
		Was top-down
		Is geforceerd
		“He he” eindelijk actie
		Is het een grapje?
	Ervaring met ICF	Niet meegedaan in ontwikkeling
		Niet betrokken bij uitvoering
		Beperkte ervaring
		Door nieuwe collega's
		Door werving en selectie
Communicatie over ICF	Externe communicatie	ICF deed stof opwaaien
		Was een media campagne /reclame stunt
		ICF is goed verdedigd
	Interne communicatie	Geen herinnering aan
		Top down
		Besproken in ICF-specifieke meetings
		Afstand medewerkers – besluitvormend
		Onduidelijkheid over stakeholderrol
		Onduidelijkheid betekenis voor medewerkers/organisatie
		Te veel aandacht extern
	Informeel besproken	Negatieve reacties
		Positieve reacties
		Felle discussies

		Belangrijk onderwerp bij koffieautomaat
		Goede gesprekken
		Geen herinnering aan
		Collega's praten elkaar na
Betrokkenheid	Betrokken voelen	Ik voel mij geen stakeholder want ik ben niet betrokken bij ontwikkeling
		Ik sta buiten het programma
		Ik snap mijn rol als stakeholder niet
		Ik ben een stakeholder omdat ik word beïnvloed door ICF
		Ik ben stakeholder en heb een actieve rol
		Ik steun het ICF-programma
		Ik voel mij betrokken bij thema van gender
		Succes ICF gedeelde verantwoordelijkheid
	Betrokken worden	Ik ben niet betrokken
		Er was geen mogelijkheid tot inspraak
		Inspraak heeft geen zin
		Ik voel mij betrokken door organisatie
		Ik wil meer betrokken worden
		Ik hoeft hier niet per se betrokken bij worden
		Rol decaan/ faculteitsbestuur
Betrokkenheid leidt tot draagvlak		

	Betrokken worden leidt tot meer betrokkenheid en steun	Organisatie leert van medewerkers
		Werkt alleen als er iets meer inspraak wordt gedaan
		Niet iedereen hoeft betrokken te worden
Organisatiecontext	Verschillen faculteiten	Zachte faculteiten
		Harde faculteiten
		Andere aanpak per faculteit
		Decaan belangrijke rol
	TU/e is hiërarchisch	Hiërarchische structuur
		Top-down hoort bij universiteit
		Afstand tot management
		Behoeft aan autonomie
	TU/e is masculien	TU/e door mannen gedomineerd
		Mannelijke wetenschapper als uitgangspunt
		Nieuw waardensysteem noodzakelijk
		TU/e moet vrouwen beter ondersteunen
		Barrières voor vrouwelijke wetenschappers
Rol leiderschap/ management	Universiteitsniveau	Steun leiding TU/e goed
		Visie voor TU/e
	Faculteitsniveau	Decaan sleutelrol
		Faculteitsbestuur grote verantwoordelijkheid
		Invloed onderzoeksgroepsleiders

