

Rapportage

Onderzoek onder studenten, oud-studenten en medewerkers naar de ervaren sociale veiligheid in het Amsterdam Fashion Institute.

Rotterdam, 27 juni 2021

mr. drs. Gertjan W. van der Brugge MA, hoofdonderzoeker
Jacqueline Pulles, onderzoeker
Betty Driessen, onderzoeker

Bezemer & Schubad wijst erop dat dit onderzoek een intern onderzoek betreft van opdrachtgever. De rapportage op basis van het geschetste onderzoek mag uitsluitend worden aangewend ten dienste van de doelstellingen van de opdracht. Het is niet toegestaan deze rapportage — of delen daaruit — zonder toestemming aan te wenden voor andere doeleinden.

Inhoudsopgave

Management Summary	3
I. Inleiding	6
I.i. Aanleiding en opdracht	6
I.ii. Inventariserend cultuuronderzoek: perceptieonderzoek	7
I.iii. Onderzoeksmethodiek: interviews na vrijwillige aanmelding en verklaringen	7
I.iv. Onderzoeksmethodiek: interviews op uitnodiging	9
I.v. Onderzoeksmethodiek: interviews en verslagen	9
I.vi. Onderzoeksmethodiek: schriftelijke verklaringen	10
I.vii. Definitie en toetsingskader	11
I.viii. Opbouw van de Rapportage	13
I.ix. Publiciteit en Opmerkingen over specifieke personen	15
I.x. Diversen	16
II. Percepties van Studenten en Oud-studenten	18
Vooraf	18
A. Leiderschap, Beleid en Strategie	19
B. Niet van toepassing	22
C. Processen	23
D. Overige belangrijke thema's	31
III. Percepties van Medewerkers	35
Vooraf	35
A. Leiderschap, Beleid en Strategie	35
B. Personeelsmanagement en Middelenmanagement	39
C. Processen	44
D. Overige belangrijke thema's	48
IV. Analyse, Conclusies, Slotopmerkingen	52
IV.i. Inleiding	52
IV.ii. Factoren met impact op de sociale veiligheid e	52
IV.iii. Confrontatie van de bevindingen met het referentiekader: conclusie	55
IV.iv. Conclusie aanvullend beschouwd	62
IV.v. Representativiteit mede in relatie tot kwantitatieve analyses	64
IV.vi. Assessment van de Meldingenstructuur	68
IV.vii. Heden en Verleden – Hoe nu verder – Aanbevelingen en Slotopmerkingen	70
Bijlagen: Semi-gestructureerde vragenlijsten	72

Management Summary

Deze rapportage is het resultaat van een perceptieonderzoek dat in het voorjaar van 2021 in opdracht van de decaan van de Faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie is uitgevoerd naar de sociale veiligheid op het Amsterdam Fashion Institute, onderdeel van de Hogeschool van Amsterdam.

Hoofdstuk I bevat de procedurele verantwoording. Benadrukt wordt dat het om een perceptieonderzoek gaat, niet primair gericht op waarheidsvinding maar op de (subjectief) ervaren sociale veiligheid van de doelgroepen: studenten, oud-studenten en medewerkers.

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van 109 semi-gestructureerde interviews met personen die zich daarvoor vrijwillig konden aanmelden. De voordelen (niemand kan zeggen dat hij/zij niet gehoord is & alleen personen die menen dat zij iets te melden hebben worden gesproken) en de nadelen (bias, alleen personen met uitgesproken meningen melden zich aan) van vrijwillige aanmelding worden afgewogen.

39 (Oud)studenten hebben zich aangemeld. Dat is zeer weinig ten opzichte van het aantal van circa 1.400 studenten dat AMFI-thans bezoekt en de vele duizenden oud-studenten. 70 van de 169 medewerkers (CAO & freelance) hebben zich aangemeld. Dat is zeer veel. De representativiteit van beide aantallen wordt besproken. Naast aanmelding voor een interview was ook het inzenden van een schriftelijke verklaring mogelijk. 41 Personen maakten van die mogelijkheid gebruik.

Aan alle geïnterviewden en inzenders van verklaringen is toegezegd dat hun bijdrage anoniem zou zijn en niet voor derden tot op persoonsniveau herleidbaar zou zijn terug te vinden in de rapportage. Sociale veiligheid wordt in het onderzoek getoetst aan de normen van de Arbowetgeving en de branchegebonden Arbocatalogus en aan de kaders die AMFI en de Hogeschool van Amsterdam zichzelf opleggen ten aanzien van sociale veiligheid. Daarnaast wordt gebruik gemaakt door Prof. Amy Edmondson in haar theorie benoemde pijlers van *Psychological Safety in the Workplace*.

Hoofdstuk II behandelt de door studenten en oud-studenten ervaren sociale veiligheid tijdens hun studie aan AMFI. Deze ervaringen zijn dominant negatief tot zeer negatief. Zo verklaren er 9 van de 39 onder professionele behandeling te zijn of te zijn geweest van een psycholoog of andere professionele therapeut om te kunnen *copen* met de psychische beschadigingen opgelopen tijdens hun studie op AMFI. Onder andere PTSS wordt diverse malen genoemd. Voorts verklaren er 15 van de 39 (daaronder niet inbegrepen de 9 onder professionele behandeling) te lijden of te hebben geleden aan ernstig beschadigd zelfvertrouwen, faalangst, depressiviteit, suicidale gedachten, ernstige stress, sociale angst en dergelijke als gevolg van hun studie op AMFI.

Als belangrijkste bronnen van sociale onveiligheid worden benoemd: de extreem hoge werkdruk, de bejegening van enkele docenten die er op gericht zou zijn het zelfbeeld en zelfvertrouwen van studenten te breken, de onvoorspelbaarheid en willekeur van enkele docenten, het gebrek aan constructieve feedback, docenten die zich eerder als juryleden in een *contest* dan als opleiders gedragen, intimidatie door enkele docenten, de concurrentie tussen studenten onderling en de beleving te studeren aan een ongeorganiseerde opleiding die verkeert in een staat van ideologische verwarring.

Benoemd wordt dat veel – maar niet alle – negatieve ervaringen dateren uit het verleden en in hoger mate afkomstige zijn van oud-studenten en hogerejaars huidige studenten dan van de jongste generatie. De eerste tekenen van een menselijker AMFI zouden zichtbaar zijn. Het hoofdstuk eindigt met 22 adviezen van (oud)studenten aan de leidinggevenden.

Hoofdstuk III behandelt de door de 70 geïnterviewde medewerkers ervaren sociale veiligheid. Deze ervaringen zijn dominant negatief en kritisch, zij het met meer nuances dan bij de studenten. Als belangrijkste bronnen van sociale onveiligheid worden benoemd: de hoge werkdruk, de staat van ideologische verwarring en chaos waarin de organisatie verkeert, het gebrek aan koers, visie en strategie, het als niet-transparant en ad hoc opererend ervaren managementteam, het als schijnheilig ervaren etalagemanagement, de scherpe tweedeling en kampvorming in het docententeam en een gebrek aan scholing en begeleiding. Het overgrote deel van de 70 geïnterviewde medewerkers zegt de scherpe kritiek van de (oud) studenten als terecht te erkennen. Benoemd wordt dat er naast kritiek een begin van vertrouwen valt te bespeuren in het reeds ingezette vernieuwingstraject. Het hoofdstuk besluit met 70 adviezen van medewerkers aan de leidinggevenden.

Hoofdstuk IV toetst de opbrengst van de hoofdstukken II en III aan het geformuleerde referentiekader. Geconcludeerd wordt dat alle normen in ernstige mate worden overschreden, waarbij het aannemelijk is dat AMFI voor velen niet alleen een als sociaal onveilig *ervaren* organisatie is (geweest), maar dat ook daadwerkelijk is of was. De representativiteit van het onderzoek wordt geanalyseerd. Deze is zonder meer aanwezig in de geïnterviewde populatie docenten. De representativiteit van het aantal geïnterviewde (oud)studenten is betekenisvol gezien de erkenning van hun kritiek door het overgrote deel van de 70 medewerkers en aanvullend steunbewijs uit enkele eigen kwantitatieve metingen van de HvA. Andere kwantitatieve analyses leiden echter tot substantiële nuanceringen van de door studenten en medewerkers ervaren werkelijkheid. Zo zijn de harde cijfers voor studierendement en ziekteverzuim vele malen positiever dan blijkt uit de opbrengst van de interviews. Ook de scores op onderdelen als veiligheid en algemene tevredenheid in de meest recente Nationale Studenten Enquête tonen een aanzienlijk positiever beeld dan dat oprijst uit de interviews. Een verschil dat wellicht is toe te schrijven aan het ingezette vernieuwingstraject. Factoren worden benoemd die op AMFI de sociale veiligheid in het studie- en/of werkklimaat belemmeren of in de weg staan en factoren die de sociale veiligheid faciliteren of stimuleren. Geconcludeerd wordt dat zowel de structuur als de cultuur ten aanzien van het melden van ervaren sociale onveiligheid verbetering behoeft.

In de laatste paragraaf worden 14 aanbevelingen geformuleerd:

1. Zorg voor een heldere, gedragen en eenduidige meerjarige strategie voor de opleiding, resulterend in stabiliteit en leidend tot gevoelens van zekerheid en veiligheid.
2. Bewerkstellig transparantie, coherentie, consistentie en voorspelbaarheid in het gedrag van het managementteam. Voorkom ad hoc – en incidentgedreven besluitvorming.

3. Maak een einde aan het zogenaamde etalagemanagement. Laat de boodschap congruent zijn met de werkelijkheid en de historische feiten, ook als die strijdig zijn met het nagestreefde imago.
4. Realiseer een heldere, gedragen en eenduidige visie op onderwijs en op het toekomstige beroepsbeeld van studenten. Voorkom daarmee fricties en onzekerheden bij studenten en docenten, partij- en klikvorming onder docenten en onveiligheid veroorzakende breuken in de opbouw van het curriculum.
5. Geef een krachtige impuls aan de reeds ingezette onderwijsvernieuwing. Wis alle sporen van het onderwijsconcept dat gericht was op het hardhandig afbreken van het zelfbeeld en zelfvertrouwen van studenten, dat zich zou kenmerken door onvoorspelbaarheid, willekeur, subjectiviteit en vriendjespolitiek en dat dwong om *en public* te reflecteren op intieme en vertrouwelijke details uit hun privéleven en persoonlijke geschiedenis. zulks mede als antwoord op vergaand intrusieve vragen van docenten.
6. Bevordering samenwerking en teamvorming onder studenten in plaats van concurrentie.
7. Breng de studie- en werkdruk voor studenten en docenten naar een acceptabel niveau. Niemand lijkt problemen te hebben met hard werken. Wel met een druk die leidt tot uitputting, burn-outs, spanningen en uitval.
8. Breng rust in de organisatie. Zorg voor duidelijke en vooral ook finale besluitvorming zodat een genomen besluit niet meer steeds het begin is van een nieuwe discussie. Wees duidelijk over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van met name de coördinatoren.
9. Schep duidelijkheid over de positie van AMFI als onderdeel van de Hogeschool van Amsterdam.
10. Ga er niet als vanzelfsprekend van uit dat AMFI in alle opzichten inclusief en divers is. Voorkom dat studenten en medewerkers zich om diverse redenen (etniciteit, welstand, afkomst, karakter) buitengesloten en/of gediscrimineerd voelen.
11. Werk aan een cultuur waarin het geen teken van zwakte is om hulp te zoeken. Zorg dat die hulp vindbaar en betrouwbaar is.
12. Werk aan een aanspreekcultuur waarin voor ieder duidelijk is welk gedrag van een AMFI-docent verwacht wordt en waarin gedrag dat daar van afwijkt niet wordt geaccepteerd en genormaliseerd maar wordt aangepakt.
13. Verbeter de begeleiding van startende docenten en werk aan de permanente scholing en coaching van zittende docenten. Evalueer kritisch het aannamebeleid dat er resulteert in het hoge aantal oud-studenten onder de docenten.
14. Bezin je als verantwoordelijk leidinggevenden niet alleen op noodzakelijke veranderingen in de structuur en de cultuur van de organisatie, maar heb daarbij ook alle aandacht voor de concrete samenstelling van het AMFI personeelsbestand en voor individuele casuïstiek.

De rapportage eindigt met de constatering dat het begin van het noodzakelijke verbeteringstraject zichtbaar is ingezet. De eerste positieve tekenen daarvan zijn merkbaar.

I. Inleiding

I.i. Aanleiding en opdracht

In maart 2021 kwam het Amsterdam Fashion Institute (AMFI) in het nieuws als het instituut waar Martijn N., de inmiddels op non-actief gestelde directeur van MOAM, zijn opleiding had genoten en waar hij na zijn afstuderen als gastdocent (tot 2015) en gecommitteerde actief was gebleven. Martijn N. werd beschuldigd van ernstig seksueel grensoverschrijdend gedrag. Ook tijdens zijn studie zou hij enkele malen wegens wangedrag zijn geschorst. De publiciteit rondom Martijn N. en de reactie daarop van AMFI bracht onrust teweeg bij studenten, oud-studenten, ouders van studenten en (voormalig) medewerkers. Personen uit deze groepen tonen zich ongerust, benoemen dat er een onveilig werk- en leerklimaat zou bestaan bij AMFI en laten zich als zodanig uit in de pers, op social media en op de speciaal daarvoor gemaakte website www.timetotellAMFI.com, een site waarnaar personen met negatieve ervaringen met AMFI hun verhaal kunnen mailen via het daarvoor geopende mailadres: truth@timetotellAMFI.com.

De negatieve publiciteit rondom Martijn N. volgt op eerdere negatieve publiciteit in juni 2020. Deze was het resultaat van een solidariteitsverklaring van AMFI met de Black Lives Matter (BLM) beweging die door diverse studenten en oud-studenten als misplaatst, strijdig met hun eigen ervaringen en hypocriet werd ervaren.

AMFI is één van de opleidingen van de Faculteit van Digitale Media & Creatieve Industrie (FDMCI), onderdeel van de Hogeschool van Amsterdam (HvA). AMFI kent drie afstudeerrichtingen: de dimensies Design, Business and Development en Branding.

De HvA hecht aan een veilig werk- en studie-klimaat voor medewerkers en studenten. De decaan van FDMCI verzoekt bureau Bezemer & Schubad om een assessment te verrichten van de meldingen-structuur voor ongewenste omgangsvormen, om de vraag te beantwoorden welke factoren de sociale veiligheid in het studie- en/of werkklimaat belemmeren of in de weg staan en welke factoren sociale veiligheid faciliteren of stimuleren. Element van de opdracht is tevens om studenten en medewerkers die een tekort aan sociale veiligheid ervaren de gelegenheid te geven om hun ervaringen en percepties te delen en/of te bespreken met een onafhankelijke persoon die zonder bias en zonder eigen belang gesprekspartner kan zijn. De opdrachtgever vraagt tevens advies over eventueel te nemen maatregelen die de sociale veiligheid van studenten en medewerkers optimaliseren.

Hoewel AMFI qua curriculum niet volledig met verwante opleidingen als ARTEZ, Design Academy Eindhoven en Koninklijke Academie voor Beeldende Kunsten kan worden vergeleken, is de onrust over sociale veiligheid op al deze en andere kunstopleidingen – ook internationaal - vergelijkbaar. Ook daar zijn of worden onderzoeken uitgevoerd. Een analyse van deze bredere context maakt geen onderdeel uit van de onderzoeksopdracht.

I.ii. Inventariserend cultuuronderzoek: perceptieonderzoek

De opdracht van de decaan van FDMCI aan Bezemer & Schubad is het uitvoeren van een zogenaamd perceptie-onderzoek naar de sociale veiligheid van (oud)studenten en medewerkers. Hoe ervaren deze de sociale veiligheid? Centraal hierbij staan de percepties van deze groepen. Waarheidsvinding is daarbij niet irrelevant, maar bepaalt niet de uitkomst van het onderzoek. Met andere woorden: als – zoals zal blijken – een aantal oud-studenten en (voornamelijk hogerejaars) huidige studenten verklaart als gevolg van hun opleiding aan AMFI te lijden aan PTSS, depressies en eetstoornissen, tekenen de onderzoekers dat op als hun waarheid. Datzelfde geldt voor de verklaring van een docent dat deze wel veel hartverwarmende attenties van studenten ontving maar nooit enige vorm van negatieve kritiek. Naar doktersverklaringen of tastbare bewijzen van de attenties wordt niet gevraagd. Dat neemt niet weg dat deze subjectieve waarheden incidenteel in een ander perspectief – bijvoorbeeld de Nationale Studenten Enquête (NSE) - zullen worden beschouwd, leidend tot de constatering van het bestaan van andere waarheden of tot de constatering dat het aannemelijk is dat een subjectieve waarheid een objectieve basis heeft.

Indien de opdrachtgever consequenties aan de uitkomst van dit onderzoek wil verbinden, bijvoorbeeld in de organisatorische of personele sfeer, dient hij zich bewust te zijn van de aard van de verstrekte opdracht: een perceptieonderzoek waarbij waarheidsvinding niet primair staat.

De insteek van een perceptieonderzoek is primair kwalitatief. De hoeveelheid participanten aan het onderzoek maakt het mogelijk de hoofdstukken II en III elk te beginnen met enkele betekenisvolle, zij het grofmazige, kwantitatieve data.

I.iii. Onderzoeksmethodiek: interviews na vrijwillige aanmelding en verklaringen

De onderzoekers baseren hun analyse, conclusies en aanbevelingen op de opbrengst van interviews met personen die zich daarvoor vrijwillig hebben aangemeld op het vertrouwelijke mailadres waar alleen zij toegang tot hadden: *AMFI@bezemerschubad.nl*. De opdrachtgever heeft --- anders dan gebruikelijk – Bezemer & Schubad de volledige vrijheid gegeven om het totaal aantal interviews uitsluitend te laten bepalen door het aantal aanmeldingen en niet vooraf op een onderzoeks-technisch verantwoord niveau te maximeren. Het weloverwogen laten vallen van deze beperking heeft geresulteerd in een voor dit type onderzoek ongewoon groot aantal aanmeldingen voor interviews, te weten 129. Daarvan hebben 20 aanmelders zich teruggetrokken, een schriftelijke bijdrage geleverd of niet meer gereageerd nadat zij via de gehanteerde planningstool een uitnodiging toegestuurd hadden gekregen. Van de 109 geïnterviewde personen is het merendeel (70) medewerker, waarvan het grootste deel (48) de functie heeft van docent. De overige 21 hebben geen of minder lesgevende taken en zijn actief in coördinerende, ondersteunende, leidinggevende of staftaken. 18 Studenten en 21 oud-studenten hebben aan het onderzoek deelgenomen.

De methode van vrijwillige aanmelding boven een steekproef kreeg de voorkeur omdat deze naar verwachting meer betekenisvolle en relevante opbrengsten zou hebben. Immers, uitsluitend personen die meenden dat zij aan het onderzoek konden bijdragen en die daarvoor bereid waren de moeite te doen zich op te geven en een uur vrij te maken, zijn geïnterviewd. Voorkomen is dat enig persoon zou kunnen claimen dat zijn of haar persoonlijke verhaal, zij het positief, zij het negatief voor AMFI, niet is gehoord. In dat kader is ook coulant omgegaan met aanmeldingen na de sluitingsdatum.

De nadelen van de methode van vrijwillige aanmelding zijn evident. De ervaring leert dat bias ontstaat doordat vooral de uitgesproken meningen worden gehoord, omdat juist die personen zich aanmelden met dominant negatieve of juist zeer positieve ervaringen. In het slothoofdstuk geven de onderzoekers rekenschap van de wijze waarop zij met deze nadelen zijn omgegaan. Essentieel in dit kader is dat de HvA niet aan Bezemer & Schubad gevraagd heeft om een kwantitatief onderzoek uit te voeren: individuele ervaringen, ook van enkelingen, zijn in dit onderzoek van meer belang dan de percentages geïnterviewden met positieve ervaringen versus die met negatieve ervaringen. Enkele getalsmatige opmerkingen worden overigens wel gemaakt, bijvoorbeeld verwijzend naar recente en gevalideerde rapportages over studenttevredenheid en tussentijdse uitval.

De onderzoekers ontvingen van geïnterviewde personen signalen dat medewerkers die zich bedreigd zouden voelen, actief studenten zouden benaderen om hun potentiële bijdrage aan het onderzoek te beïnvloeden. Ook dat er medewerkers zouden zijn die onderling afspraken zouden hebben gemaakt om gelijklopende verklaringen – in dit geval ontlastend voor een bepaalde stroming binnen AMFI – af te leggen. Vrijwillige aanmelding heeft het risico in zich van dergelijke acties. Concrete aanwijzingen voor het bestaan van dit soort pogingen om het onderzoek te beïnvloeden zijn niet aangetroffen, maar uit te sluiten valt dit effect niet.

Iets meer dan een derde van de interviewees (39) is student of oud-student. Dat is opvallend: AMFI telt circa 1.400 studenten en duizenden oud-studenten. Naar de motieven van zoveel (oud) studenten om niet aan het onderzoek bij te dragen, kan slechts worden gespeculeerd. Personen met wie wel is gesproken, opperen diverse theorieën:

- Tevredenheid over de opleiding, waarbij de achterliggende gedachte is dat het vooral ontevreden zijn die zich melden om hun mening te geven;
- Desinteresse en de aard van de AMFI-student die vooral bezig zou zijn met fashion en notoir moeilijk zou zijn te mobiliseren;
- Angst – ondanks de toegezegde anonimiteit – voor ontdekking en negatieve consequenties;
- Het niet willen of kunnen oprakelen van trauma's, het voornemen om AMFI te beschouwen als een afgesloten periode;
- Cynisme: dit onderzoek gaat toch niet helpen.

Voor de werking van elk van deze theorieën zijn wel aanwijzingen gevonden.

Ook opvallend is het grote aantal medewerkers dat zich heeft aangemeld: 70 op een totaal van 92 medewerkers met een (vast of tijdelijk) arbeidscontract en 67 ZZP-ers. Dat zijn aantallen die los van

de inhoud op zich al wijzen op grote betrokkenheid. Ook bij deze aantallen valt niet uit te sluiten dat het ontstane beeld niet representatief is, maar die kans is wel aanzienlijk kleiner.

I.iv. Onderzoeksmethodiek: interviews op uitnodiging

Een cultuur- of perceptieonderzoek kent, anders dan een klachten- of meldingenonderzoek, geen strakke procedurele waarborgen in het kader van mogelijke rechtspositionele gevolgen voor een beklagde of een persoon op wie de meldingen betrekking hebben, zoals het recht op integrale inzage in het onderzoeksdossier en het recht zich op basis van de principes van hoor en wederhoor tegen ingebrachte beschuldigingen te verweren. Desondanks kent de procedure die Bezemer & Schubad voor dit type onderzoek hanteert de volgende bepaling: *“Indien in het kader van het onderzoek blijkt dat bij de oorzakaanalyse één of meer personen centraal komen te staan, wordt met die personen een gesprek gevoerd voordat de onderzoeker zijn definitieve analyse opstelt”*. Deze bepaling komt waar mogelijk tegemoet aan de eisen van procedurele zuiverheid en rechtvaardigheid, maar kan niet worden gelijkgesteld aan een formeel wederhoor, aangezien de bronnen van de onderzoeker anoniem blijven en het streven is om beschuldigingen, incidenten en dergelijke niet tot op individuen herleidbaar te doen zijn. Immers, aan alle gehoorde personen is aan het begin van elk gesprek anonimiteit, vertrouwelijkheid en bronbescherming toegezegd.

De eerste analyse van de opbrengst van de interviews heeft de onderzoekers doen besluiten om in het kader van de oorzakaanalyse twee personen uit te nodigen voor een gesprek als hiervoor bedoeld. De opbrengst van deze gesprekken is als die van alle andere betrokken bij het formuleren van de analyse en conclusies.

I.v. Onderzoeksmethodiek: interviews en verslagen

De interviews kenden een semi-gestructureerde opzet. Aan de basis lagen twee lijsten met elk 15 vragen, één voor de studenten en oud-studenten en één voor de medewerkers. Na enkele vragen met een open karakter (*Waarom heeft u zich voor een gesprek aangemeld? Wat vind u belangrijk om naar voren te brengen over sociale veiligheid?*) volgden vijf clusters van vragen gebaseerd op de pijlers van *Psychological Safety in the Workplace* in de theorie van Amy Edmondson, Professor of Leadership and Management aan de Harvard Business School: Houding ten opzichte van risico en falen, Gevoelige thema's kunnen bespreken, Bereidheid om te helpen, Inclusiviteit en diversiteit, Waardering en Jezelf kunnen zijn. Het past hier om op te merken dat daar waar de term 'sociale veiligheid' de laatste jaren in zwang is gekomen, recent ook de term 'psychologische veiligheid' opkomt als beter alternatief. In de onderhavige rapportage wordt de term sociale veiligheid vooral (nog) gebruikt, echter ook wel afgewisseld met de nieuwe terminologie.

Deze basisstructuur bood voldoende ruimte voor individuele accenten per gesprek. In voorkomende gevallen werd de basisstructuur losgelaten. Frequent kwam dit voor bij respondenten die hoog in

hun emoties zaten of bij wie het om inhoudelijke redenen ongewenst was om hen te beperken in hun antwoorden op de eerste open vragen.

Alle gesprekken op twee na zijn vanwege de Corona-beperkingen gehouden via Teams of Zoom. Deze media bleken respondenten geenszins te belemmeren in het delen van persoonlijk en vertrouwelijke informatie of het tonen van emoties. Integendeel: vaak hadden de onderzoekers de indruk dat de intimiteit van de thuis-setting van de respondenten juist voor grote openheid en diepgang zorgde.

Aan alle respondenten is vertrouwelijkheid en bronbescherming toegezegd. Verklaringen van personen met unieke functies of verklaringen over unieke situaties, zijn in deze rapportage geabstraheerd tot op het niveau van onherleidbaarheid op persoonsniveau.

Van elk interview is een werkverslag gemaakt, uitsluitend bestemd voor intern gebruik door de onderzoekers bij het opstellen van deze rapportage. Van elk gesprek is na verkregen toestemming van de interviewee een geluidsopname gemaakt, uitsluitend bestemd voor intern gebruik door de onderzoekssecretaris bij het uitwerken van de gespreksverslagen en daarna te wissen.

I.vi. Onderzoeksmethodiek: schriftelijke verklaringen

In aanvulling op de interviews hebben 41 personen schriftelijke verklaringen aan de onderzoekers gemaald, Bezemer & Schubad had daartoe een speciaal mailadres geopend. 19 Personen zonden een verklaring in aanvulling op het eigen interview, soms in etappes met steeds nieuwe informatie. Voor 22 personen geldt dat zij uitsluitend schriftelijk hebben verklaard. Deze schriftelijke verklaringen vormen mede de basis voor de analyse en conclusies. Verklaringen zijn afkomstig van studenten (4), oud-studenten (17), medewerkers (16) en in vier gevallen van ouders van (oud) studenten. Deze laatste categorie verklaringen – niet voorzien in de oorspronkelijke onderzoeksopdracht – wordt samen met die van (oud)studenten behandeld in Hoofdstuk II.

De verklaringen variëren in lengte van vele pagina's (*"de langste mail die ik ooit geschreven heb"*) tot korte statements (*"Sommige creatieve docenten menen dat zij tot een hoger mensensoort behoren dan andere docenten"*) en van hartenkreten (*"Succes met het openen van de beerput!"*) tot genuanceerde beschouwingen en analyses. Veel verklaringen zijn emotioneel geladen en intens. Die intensiteit is ook voelbaar in enkele uitgebreide, gedetailleerde meldingen waar overduidelijk veel aandacht aan was besteed van studenten die soms meer dan tien jaar geleden waren afgestudeerd.

Ook nadat aanmelding voor een interview niet meer mogelijk was, bleven de schriftelijke verklaringen binnenkomen. Op enig moment – na ontvangst van verklaring nr. 41 – was het schrijven van deze rapportage zo ver gevorderd dat nieuwe verklaringen niet meer in het onderzoek konden worden betrokken. Dit is aan de inzenders met redenen omkleed meegedeeld.

I.vii. Definitie en toetsingskader

Een perceptieonderzoek heeft als resultaat het zo zuiver mogelijk presenteren van de percepties van respondenten. Maar daar houdt het niet bij op. Immers: als – bijvoorbeeld – diverse interviewees zich beklagen over ernstige vormen van leeftijdsdiscriminatie, pesterijen en intimidatie is dat zonder meer een belangrijke perceptie die ongefilterd gerapporteerd dient te worden. Die perceptie mag echter wel geijkt worden aan de oordelen van – bijvoorbeeld – het College voor de Rechten van de Mens. Als uit die ijking blijkt dat er van intimidatie geen sprake is -- de medewerkers zijn bijvoorbeeld terecht op hun disfunctioneren aangesproken – blijft de perceptie relevant, maar komt deze wel te staan in het perspectief van de vraag of er in de organisatie een klaagcultuur heerst.

De definities die in dit onderzoek gehanteerd worden voor het concept Sociale Veiligheid zijn – hiërarchisch gerangschikt - ontleend aan de Arbowet en het Arbobesluit en de eigen definities van de HvA en van AMFI. De voor dit onderzoek relevante definities uit de Arbowet worden hier geciteerd uit de Arbocatalogus HBO, samengesteld door Zestor, het Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds HBO.

Ongewenst gedrag wordt in de Arbowet geschaard onder het begrip ‘Psychosociale arbeidsbelasting’, dat opgedeeld kan worden in drie aandachtsgebieden:

- 1. Ongewenst gedrag intern: agressie, geweld en intimidatie, seksuele intimidatie, discriminatie en pesten door medewerkers.*
- 2. Agressie, geweld en ander ongewenst gedrag door derden, zoals door studenten, ouders, indringers, bezoekers en leveranciers.*
- 3. Werkdruk (dit onderdeel is elders in de arbocatalogus uitgewerkt).*

We spreken van werkdruk als er onvoldoende balans is tussen de werkbelasting en de belastbaarheid van de werknemer. Dat gebeurt bijvoorbeeld als de hoeveelheid werk en de tijdsdruk te groot zijn voor het draagvermogen van de werknemer.

Werkdruk kan ook ontstaan door andere psychisch belastende factoren, zoals slechte werkrelaties, ingrijpende gebeurtenissen op het werk, taakonduidelijkheid of werkonzekerheid. Een hoge werkdruk kan leiden tot werkstress, wat een risico vormt voor de gezondheid en kan leiden tot vermindering van prestatie en inzetbaarheid, en tot uitval van werknemers.

Studenten hebben geen arbeidsovereenkomst met hun onderwijsinstellingen en vallen daarom buiten de algemene werkingssfeer van de Arbowetgeving. De Arbocatalogus is daarom niet van toepassing op studenten. De Arbowetgeving zelf is dat wel indien studenten werk verrichten dat vergelijkbaar is met de beroepspraktijk (Art. 2.b. Arbeidsomstandighedenwet). Aangezien de definities uit Arbocatatogus rechtstreeks zijn ontleend aan de Arbowetgeving, is in die gevallen analoge toepassing goed verdedigbaar. Zeker omdat het vanzelfsprekend mag worden geacht dat een instelling voor HBO geen lagere normen voor sociale veiligheid van studenten zal willen hanteren dan voor medewerkers.

In het kader van de ervaren werkdruk maken vooral studenten en oud-studenten ook wel im- en expliciete verwijzingen naar de Arbeidstijdenwet, daarbij niet alleen doelend op de ervaren werkdruk als aspect van sociale veiligheid maar op het daadwerkelijk gemaakte aantal uren dat het wettelijk maximum van 60 uur per week structureel zou overschrijden en daarmee ook de fysieke veiligheid en gezondheid van studenten in gevaar zou brengen. De Arbeidstijdenwet is uitsluitend van toepassing op werknemers en maakt daarom geen onderdeel uit van het toetsingskader.

De HvA zelf definieert Sociale Veiligheid in de Preambule van de Regeling Ongewenst Gedrag:

De HvA is een breed toegankelijke school waar een grote diversiteit aan studenten en medewerkers samenwerkt, studeert en werkt aan onderwijs en onderzoek. Sociale veiligheid, een prettig en gezond leer- en werkklimaat waarbij iedereen zich welkom voelt, zijn belangrijke voorwaarden hiervoor. De HvA hecht grote waarde aan een werkomgeving waarin medewerkers en studenten veilig, gezond en met onderling goede omgangsvormen kunnen werken en studeren. De HvA wil een plek zijn waar ongewenst gedrag, zoals discriminatie, (seksuele) intimidatie, pesten en agressie, op geen enkele wijze wordt geaccepteerd. Ongewenst gedrag moet bespreekbaar zijn, en zowel medewerkers als studenten moeten aanspreekbaar zijn op dergelijk gedrag. Ook als een medewerker of student zelf geen direct ongewenst gedrag ondervindt maar er wel getuige van is, kan hij verantwoordelijkheid nemen door het gedrag aan de orde te stellen

AMFI werkt aan een Code of Conduct, aan de onderzoekers gepresenteerd als een groeidocument, meer te lezen als een ambitieverklaring dan als een beschrijving van de huidige status quo. De meest relevante passages daaruit zijn:

- 1. AMFI is a community that thrives on a diverse and inclusive body of students and teachers. Our differences are what brings us together and what adds value to our community.*
- 2. Students and employees of AMFI treat each other with respect. We do not do or say anything that someone else might consider a violation of their dignity and safety.*
- 3. There is zero tolerance for any form of misconduct, e.g. harassment, bullying, racism, sexism, ableism, ageism, classism, homophobia, transphobia, genderphobia, discrimination and inappropriate sexual behaviour. That includes but is not limited to expression through words, images, actions or behaviour.*

Relevant als onderdeel van het toetsingskader is zeker ook het AMFI-Manifesto uit 2018, prominent op een muur te zien bij het binnenkomen van het AMFI-gebouw.

Why

We believe that fashion is a force for good

Who

We cultivate an environment of mutual respect and shared knowledge

Through creativity

We meet in an interdisciplinary space with curiosity, compassion and creativity

How

We learn by doing, embracing failure and achievement

What

We are a fashion community of change makers

Als respondenten aan het begin van hun interview vroegen naar een definitie van het begrip Sociale Veiligheid, werd in het antwoord steeds verwezen naar bovenstaande kaders.

De percepties van de respondenten worden in het slothoofdstuk gezien in het perspectief van deze kaders. Hoewel het om onvergelykbare grootheden gaat, zullen de percepties waar mogelijk en relevant ook gezien worden in het perspectief van gevalideerde harde meetgegevens. Zo kan het interessant zijn om de perceptie van diverse respondenten dat meer dan de helft van de studenten onderweg naar het diploma uitvalt, te leggen naast het gevalideerde resultaat van de rendementsmetingen.

I.viii. Opbouw van de Rapportage

109 Interviews en 41 schriftelijke verklaringen leveren een rijke opbrengst op. Om daar structuur in aan te brengen zonder de integraliteit te verliezen, wordt in deze rapportage gebruik gemaakt van de aandachtsgebieden van het bekende INK-Managementmodel (zie: www.ink.nl). Nadrukkelijk niet om de organisatie door te lichten op kwaliteit, maar uitsluitend om enige organisatorische integraliteit te waarborgen bij het bespreken van de relevante aspecten van het thema Sociale Veiligheid.

“Relevant” in dit kader betekent dat de aspecten moeten zijn te relateren aan de eerder geciteerde definities van Sociale Veiligheid uit de Arboretgeving, van Zestor, van de eigen ambities van de HvA en van AMFI en aan de pijlers uit de theorie van Amy Edmondson.

De vijf organisatorische aandachtsgebieden worden geclusterd in drie hoofdgroepen. Onder elke hoofdgroep worden de thema's benoemd die daar het meest tot hun recht komen. Deze ordening wordt twee maal toegepast. In Hoofdstuk II voor de bevindingen uit de interviews en verklaringen van de studenten en de oud-studenten en in Hoofdstuk III idem voor de medewerkers. Onder “bevindingen” wordt in dit verband verstaan de zo neutraal mogelijk gepresenteerde opbrengst van de interviews en de schriftelijke verklaringen.

In Hoofdstuk IV volgen de samenvattende analyses en conclusies op basis van de confrontatie van de bevindingen met het referentiekader. Vervolgens worden enkele opmerkingen gemaakt over het mogelijke objectieve realiteitsgehalte van de subjectieve percepties en over de representativiteit van het onderzoek.

De drie thematische hoofdgroepen zijn:

A. Leiderschap, beleid & strategie

- Leiderschap
- Taak(on)duidelijkheid en werk(on)zekerheid
- Reacties op ingrijpende gebeurtenissen

B. Personeelsmanagement en Middelen Management

- Werkdruk bij medewerkers
- Begeleiding, scholing en coaching
- Aannamebeleid en promotiebeleid: algemeen en ex-Amfi studenten
- Diversiteit en inclusiviteit
- Werkverdeling en taaktoedeling
- Contracten

C. Management van Processen

Hoofdstuk II (oud-studenten)

(hieronder te verstaan alle onderwijskundige processen, van toelating tot afstuderen, van pedagogiek en didactiek tot bejegening, van werkdruk tot kosten van de opleiding)

- Werkdruk bij studenten
- Kosten van de opleiding
- Samenstelling studentenpopulatie in relatie tot inclusiviteit en diversiteit
- Onderwijskundige aspecten, pedagogiek en didactiek, bejegening algemeen
 - Opleiden voor de harde modewereld en reality school
 - Afbreken om op te bouwen
 - Beoordelingen: Werk of Persoon
 - Intimidatie
 - Inhoudelijke, pedagogische en didactische competenties van docenten
 - Slagingskansen, afvallers en studierendement
 - Omgang studenten onder elkaar
 - Verschillen tussen de drie dimensies
- Hulpstructuren, meldcultuur en meldstructuur

Hoofdstuk III (medewerkers)

- Visies op onderwijs en onderwijsvernieuwing: Twee kampen
- Visies op de mode-industrie: Twee kampen
- Reflecties op de kritiek van (oud)studenten
- Omgangscultuur medewerkers onder elkaar
- Organisatie
- Verschillen tussen de drie dimensies
- Hulpstructuren, meldcultuur en meldstructuur

Onderdeel B (Personeelsmanagement en Middelen Management) wordt alleen besproken in Hoofdstuk III (Percepties van medewerkers). Onderdeel C ((Onderwijskundige) Processen) krijgt ruime aandacht in Hoofdstuk II vanuit het perspectief van de (oud)studenten, maar zal ook in Hoofdstuk III niet onbesproken blijven. Het thema Werkdruk wordt in het hoofdstuk over de studenten besproken in het kader van de onderwijskundige processen en in het hoofdstuk over de medewerkers in het kader van personeelsmanagement.

Van de aandachtsgebieden uit het deel Resultaat van het INK-model worden alleen de componenten (waardering door) medewerkers en (oud)studenten (klanten in het model) gehanteerd. Deze vinden hun weerslag in de opbrengst van de interviews en de schriftelijke verklaringen.

In een perceptieonderzoek kan niet alleen de vooraf bepaalde structuur bepalend zijn voor de ratio achter de indeling van de eindrapportage. De vooraf niet in te schatten opbrengst van de interviews is mede leidend voor de uiteindelijk indeling. Aan de indeling in drie hoofdgroepen wordt daarom een vierde categorie toegevoegd met onderwerpen die niet of minder goed in de eerste drie passen, maar die voor de gehoorde personen belangrijk bleken te zijn. Vandaar de benaming: *D. Overige belangrijke thema's*.

D. Overige belangrijke thema's

- Visie op dit onderzoek
- Omgang van AMFI met Martijn N.
- Opmerkingen over specifieke personen
- Post-Amfi effecten
- Verleden, heden, toekomst
- Adviezen voor het management

Sociale (on)veiligheid kent vele facetten. Zowel een systeem of structuur, een cultuur en een individu kunnen – overlappende en/of elkaar versterkende – factoren zijn bij – bijvoorbeeld – gedrag dat als intimiderend wordt ervaren. De hiervoor beschreven indeling kent dan ook diverse overlappingen en valt niet altijd strikt te handhaven. Materieel voor de uitkomst van dit onderzoek is dat niet.

I.ix. Publiciteit en Opmerkingen over specifieke personen

Bezemer & Schubad verricht onderzoeken en schrijft daarover vertrouwelijke rapportages die uitsluitend bestemd zijn voor de opdrachtgever en door hem aangewezen betrokkenen. In dit geval heeft de opdrachtgever, de Hogeschool van Amsterdam, om hem moverende redenen reeds voor het verstrekken van de opdracht besloten om het resultaat daarvan, deze rapportage, integraal te publiceren. De enige consequentie daarvan voor deze rapportage wordt hieronder beschreven.

Culturen in organisaties worden gemaakt en gedragen door individuen. Manifestaties van de aspecten van een cultuur worden beschreven als gedragingen van cultuurdragers. Bij vragen naar voorbeelden van sociale (on)veiligheid, noemen (oud)studenten en medewerkers namen van personen. Sommige van die namen worden vaker genoemd dan andere. In deze openbare rapportage worden geen namen genoemd, niet van de informatiebronnen en niet van personen over wie men iets zegt. Uitzonderingen daarop zijn Martijn N. en de huidige directeur, de heer Dirk Reynders. Zijn wordt weliswaar behoudens deze ene keer verder niet genoemd, maar hij is iemand met een unieke functie en daarom ook zonder naam herkenbaar.

Een cultuurrapportage die voldoet aan de opdracht – o.a. benoemen van factoren die sociale veiligheid in de weg staan, een stem geven aan studenten en docenten, adviezen voor een vervolg – kan niet uitsluitend op institutioneel niveau worden geschreven. Verwijzingen naar gedragingen van individuen zijn onvermijdelijk, zeker als één persoon door de interviewees frequent als veroorzaker van sociale onveiligheid wordt ervaren.

Het niet noemen van de namen van personen die vaker dan anderen genoemd worden als dragers van sociale onveiligheid, doet helaas onrecht aan de andere medewerkers die door (oud)studenten en collega's juist als dragers van sociale veiligheid worden ervaren, maar die nu ten onrechte dreigen op te gaan in generaliserende uitspraken als *de feedback aan studenten van sommige docenten wordt als nodeloos grof en kwetsend ervaren*.

I.x Diversen

In dit onderzoek is gesproken met (oud) studenten zowel als medewerkers die zodanig heldere reflecties ten beste gaven dat zij van binnenuit zelf prima een analyse hadden kunnen schrijven. Het moet een reden tot zorg zijn voor AMFI dat juist die personen zeggen zich niet gehoord te voelen en dat juist die personen met klem vragen om anonimiteit en onherleidbaarheid. Desondanks wordt in deze rapportage op onderdelen dankbaar gebruik gemaakt van hun inzichten, soms met behulp van citaten, maar dan steeds zonder bronvermelding.

15 Van de 48 geïnterviewde docenten (loondienst en ZZP) (31%) vertellen zij zelf aan AMFI zijn afgestudeerd, sommigen zeer recent, anderen soms meer dan een decennium geleden. Deze verhouding ligt iets hoger dan die voor het geheel van AMFI, 28% van de ZZP-ers is oud-student en 24% van de docenten in loondienst. De opbrengst van de interviews met deze categorie oud-studenten is – anders dan die van de andere oud-studenten – op een enkele uitzondering na verwerkt in het Hoofdstuk over de percepties van docenten. Aan de inhoudelijke aspecten van deze getallen in relatie tot sociale veiligheid wordt elders in deze rapportage aandacht besteed.

De onderzoekers hebben kennis genomen van de berichten op www.timetotellAMFI.com. Een eerste scan leert dat deze berichten in hoge mate corresponderen met de opbrengst van de interviews. De

onderzoekers hebben evenzo kennis genomen van circa 50 posts op social media waarin steun wordt uitgesproken aan de huidige directeur en aan een hoofddocent tevens lid van het MT. Deze posts zijn geplaatst nadat in de media bekend werd dat studentenvakbond ASVA het aftreden eiste van deze twee personen. Op dat moment was de inschrijving voor deelname aan het onderzoek al gesloten. Mogelijke motieven voor de inzenders van deze positieve berichten om zich niet in een eerder stadium voor een interview aan te melden, zijn eerder in dit hoofdstuk reeds benoemd.

Cursieve passages in de Hoofdstukken II en III zijn letterlijke citaten, citaten die zijn geparafraseerd om herleidbaarheid tot de bron te voorkomen of parafrases van meerdere citaten met eenzelfde strekking. Nagenoeg alle geïnterviewden komen via de citaten rechtstreeks aan het woord. Zonder dat dit leidt tot onevenwichtigheid in het totale beeld, is van enkele personen meer dan één citaat opgenomen.

De onderzoekers zijn door de opdrachtgever niet belemmerd of gestuurd bij de uitvoering van de opdracht. Zij hebben hun werk in volledige vrijheid kunnen doen en zijn daarbij getroffen door de openheid van veel geïnterviewde personen bij het delen van hun passies, emoties en herinneringen, pijnlijke zowel als warme en mooie.

Niet voortdurend wordt herhaald, maar wel van belang om te beseffen is dat overal waar in deze rapportage geschreven wordt over *(oud)studenten*, *docenten* en *medewerkers*, er steeds uitsluitend wordt bedoeld op die (oud)studenten, docenten en medewerkers die aan dit onderzoek hebben bijgedragen.

II. Percepties van Studenten en Oud-studenten

Vooraf:

- 39 (Oud)studenten zijn geïnterviewd.
 - 27 van hen laten zich in (sterk) negatieve termen uit over de sociale veiligheid op AMFI;
 - 10 van hen geven een genuanceerd beeld van de sociale veiligheid op AMFI;
 - 2 van hen presenteren een positief beeld van de sociale veiligheid op AMFI.

- 21 (Oud) studenten zonden een schriftelijke verklaring in.
 - 19 van hen laten zich in (sterk) negatieve termen uit over de sociale veiligheid op AMFI;
 - 1 van hen geeft een genuanceerd beeld van de sociale veiligheid op AMFI;
 - 1 van hen presenteert een positief beeld van de sociale veiligheid op AMFI.

- 4 Ouders van (oud) studenten zonden een schriftelijke verklaring in.
 - Alle vier laten zich in (sterk) negatieve termen uit over de sociale veiligheid op AMFI.

- Van de 39 geïnterviewde (oud)studenten:
 - verklaren er 4 als gevolg van hun studie op AMFI een burn-out te hebben opgelopen;
 - verklaren er 9 onder professionele behandeling te zijn of te zijn geweest van een psycholoog of andere professionele therapeut om te kunnen *open* met de psychische beschadigingen opgelopen tijdens hun studie op AMFI. PTSS wordt diverse malen genoemd;
 - verklaren er 15 (daaronder niet inbegrepen de 9 onder professionele behandeling) te lijden of te hebben geleden aan ernstig beschadigd zelfvertrouwen, faalangst, depressiviteit, suïcidale gedachten, ernstige stress, sociale angst en dergelijke als gevolg van hun studie op AMFI;
 - De overige 11 doen geen expliciete melding van ernstig psychisch leed of beschadigingen.

- Van de 21 (oud)studenten die een schriftelijke verklaring inzonden (NB: 3 van hen zijn ook geïnterviewd):
 - verklaren er 2 als gevolg van hun studie op AMFI een burn-out te hebben opgelopen;
 - verklaren er 5 onder professionele behandeling te zijn of te zijn geweest van een psycholoog of andere professionele therapeut om te kunnen *open* met de psychische beschadigingen opgelopen tijdens hun studie op AMFI. PTSS wordt diverse malen genoemd;
 - verklaren er 11 (daaronder niet inbegrepen de 5 onder professionele behandeling) te lijden of te hebben geleden aan ernstig beschadigd zelfvertrouwen, faalangst, depressiviteit, automutilatie, eetstoornissen, ernstige stress, paniek- en zweetaanvallen bij presentaties, sollicitaties en dergelijke als gevolg van hun studie op AMFI. Een van hen zegt voor het leven gelittekend te zijn als gevolg van op AMFI opgelopen trauma's;
 - De overige 3 doen geen expliciete melding van ernstig psychisch leed of beschadigingen.

Duidelijk zal zijn dat deze verhoudingen het vervolg van dit hoofdstuk sterk kleuren en daar een dominant kritisch-negatieve invulling aan geven. Er zijn aanwijzingen dat de beelden die geschetst worden door de huidige generatie studenten minder negatief zijn dan die van de oud-studenten en dat het begin van een kentering merkbaar is. Daarnaast is er de vraag in hoeverre deze verhoudingen representatief zijn voor het totaal van alle (oud)studenten en hun ouders, een vraag waar kwantitatieve analyses mogelijk een antwoord op kunnen geven. Maar wat dat antwoord ook zij en welke nuancering ook wordt aangebracht: deze kunnen niets af doen aan de ernst en de strekking van de hierna gepresenteerde ervaringen.

A. Leiderschap, Beleid en Strategie

- **Leiderschap**

(Oud)studenten maken zich kwaad – een enkeling zich quasi vrolijk – over de prioriteit die het leiderschap geeft aan de buitenkant boven de binnenkant, aan imago en branding boven sociale veiligheid en verbetering van het onderwijs. *Exclusiviteit naar buiten, sociale onveiligheid naar binnen.* Met cynisme spreken sommigen in dit kader over het AMFI Manifesto: *Fashion is a Force for Good. Dus niet als je student bent op AMFI, dan ga je er aan onderdoor. We Embrace Failure. Dat geldt dan toch niet voor docent X en docent Y, die fakkelen je af en vernederen je waar je bij staat als zij menen dat je faalt. We cultivate an environment of mutual respect. Respect? AMFI cultiveert een rattencultuur en een gevoel van sociale onveiligheid, zullen ze bedoelen!*

(Oud)studenten hebben over het algemeen een diffuus beeld van de aanwezigheid en de kwaliteit van het leiderschap. Een duidelijke onderwijskundige en organisatorische koers ervaren zij niet. Wel zien zij – en hebben ze last van – de grote verschillen in bejegening en onderwijskundige kwaliteit van hun docenten en van de afdelingen. Enkelen vragen zich af waarom het management niet ingrijpt bij docenten die ondermaats presteren of die qua bejegening ver over de schreef gaan. En hoe het kan dat de drie dimensies binnen één school zo verschillen in onderwijskundige visies, bejegening van studenten en sociale veiligheid, waarbij Management als de meest veilige en Fashion & Design als de meest onveilige wordt ervaren. Branding zit daar tussen in, maar wel aan de verkeerde kant van de streep.

Veel studenten, oud zowel als huidige, ervaren AMFI qua leiderschap, coördinatie en regie als ongeorganiseerd – en daarmee onvoorspelbaar en onveilig – qua roosters, planning, curriculumopbouw, toetsing en dergelijke. Sommigen menen dat ongeorganiseerdheid een intrinsieke eigenschap is van artistieke opleidingen. Anderen vinden dat een onzinnig argument. Enkelen zeggen onzeker te worden van wat zij zien als ad hoc besluiten, niet gedragen door visie of beleid. Het lijkt voor hen frequent alsof er door het Managementteam acuut, ongecoördineerd actie moet worden ondernomen, zonder enige interne afstemming.

Ad hoc besluitvorming wordt ook ervaren in de snelheid waarmee AMFI werkgroepen en taskforces opricht. Twijfel is er over de oprechtheid van de intenties daarachter en over het effect van de adviezen van deze groepen. Sommigen ervaren scepsis van oudere docenten om iets te doen met de opbrengst van de werkgroepen. Dat demotiveert.

Enkelen voelen zich niet comfortabel bij de overall strategie van AMFI. Zij vragen zich vertwijfeld af of ze niet worden opgeleid voor de fashion industrie van het verleden in plaats van die van de toekomst. Dat gevoel van onzekerheid wordt versterkt door de geïsoleerde positie van het eerste jaar. Het curriculum daarvan is ingrijpend vernieuwd, maar de vernieuwing is niet doorgezet naar de volgende jaren, met als gevolg een breuk in de opbouw van de studie die onzekerheid en daarmee onveiligheid veroorzaakt. Het nieuwe fenomeen van de hybride student die zich niet specialiseert in één van de drie dimensies veroorzaakt vooral nog ruis en vergroot de onzekerheid over de koers. Anderen onderkennen daarin nieuwe kansen.

Verklaringen van (oud)studenten geven de indruk dat zij AMFI ervaren als een organisatie in een staat van ideologische verwarring die onzekerheid en onveiligheid creëert. Vooral huidige studenten, maar zeker niet alleen zij, bespeuren een verschil – één spreekt van een harde scheiding, een ander van een botsing – tussen de oude garde docenten en de jonge garde. De oude garde zou opgesloten zitten in de modewereld van 1995. De nieuwe garde distantieert zich daarvan, soms expliciet in het bijzijn van studenten. Het omgekeerde komt ook voor. De nieuwe garde zou een andere onderwijsvisie hebben, weten wat er nu speelt, meer reflecterend zijn en gericht op persoonsontwikkeling. Verteld wordt dat het bij de oude garde een taboe zou om als student de ambitie te hebben om bij bedrijven als H&M of Zara te willen werken. Het is heel onveilig om die ambitie met sommige docenten te delen. Die willen vooral de volgende Victor & Rolf opleiden.

(Oud)studenten denken dat de leiding van de Hogeschool van Amsterdam geen idee heeft van wat er qua sociale veiligheid op AMFI mis is. Als ze het wel zouden weten, zouden ze toch zeker hebben ingegrepen, is het idee. Mogelijk, zo wordt geopperd, heeft AMFI een bijzondere status aparte. Sommige docenten geven er in elk geval blijk van die te koesteren en nemen in het bijzijn van studenten openlijk afstand van de HVA, stellend dat AMFI qua status hoger of beter is dan de HVA.

Huidige studenten en een enkele oud-student onderkennen een verandering ten goede, ingezet door de huidige directeur. Deze zou betrokkenheid tonen, in lessen zijn geweest om te observeren, mails wel beantwoorden en zich bewust zijn van de urgentie om de sociale veiligheid te verbeteren. Teleurstelling over zijn optreden – feitelijk het achterwege blijven daarvan – valt ook te beluisteren, hetgeen dan ook wel weer begripvol verklaard wordt met het samenvallen van zijn directeurschap met de pandemie en de commotie rondom Black Lives Matter en Martijn N. die hem niet aangerekend kunnen worden.

Over de veranderingen in de samenstelling van het management onder het leiderschap van de huidige directeur worden zowel waarderende als kritische opmerkingen gemaakt. Omdat deze opmerkingen eenvoudig te herleiden zouden zijn op individuele voormalige of huidige MT-leden,

worden deze in dit document niet in detail besproken.

- **Taak(on)duidelijkheid en werk(on)zekerheid**

Zo goed als alle (oud) studenten reppen over het onvoorspelbare gedrag van docenten bij de beoordelingen, met uitzondering van de docenten van de dimensie Management. Slechts een enkeling spreekt over heldere criteria en een evenwichtig oordeel. Of over op zich heldere criteria die dan toch weer overruled worden door het puur persoonlijke oordeel van de docent. Velen verklaren niet te weten waar ze aan toe zijn. De grote meerderheid – ook degenen die geslaagd zijn – zegt zich bewust te zijn van het intrinsiek subjectieve karakter van evaluaties van creatieve prestaties, maar dat kan voor hen geen excuus zijn voor de als zeer onveilig ervaren willekeur en onvoorspelbaarheid, soms nog vergroot door de in hun ogen incompetentie van een docent die het centrale concept van een programmaonderdeel niet uit kan leggen.

Die ervaren onveiligheid wordt dan alleen maar groter als studenten als betekenisloos ervaren feedback op hun werk ontvangen waar ze alleen maar nog onzekerder van worden: *Doe je ding, Ik voel jouw concept niet, Dit is geen fashion, Dit is gewoon lelijk, Jij bent niet het Amfi materiaal, Dit is te plat, Jouw werk is seksloos, Ben jij soms lesbisch?* Veel voorbeelden worden genoemd van als vernederend en onnodig negatief en grof ervaren feedback.

En die onzekerheid en gevoelens van vernedering worden alleen nog maar groter als bij enkele docenten bij de afdeling Fashion & Design studenten worden aangezet om bij te dragen aan de feedback, waarbij de vanzelfsprekende hiërarchie – de docent wordt als een god ervaren en zou zich dat ook graag laten aanleunen – zo is dat “verstandige” studenten het altijd eens zijn met de docent en waarbij andere aanwezige docenten met een klaarblijkelijk lagere sociale status het wel uit hun hoofd laten om zich inhoudelijk of qua toonzetting van de negatieve feedback te distantiëren.

Omdat de feedback altijd mondeling werd gegeven, maakten enkele oud-studenten daar geluidsopnames van, zodat ze er in elk geval van zouden kunnen leren. Het in het kader van dit onderzoek opnieuw afluisteren daarvan, doet bij een enkeling trauma’s herleven. Zij voelden zich schietschijf, zij hadden het idee dat feedback niet werd gegeven om hen beter te maken, maar om hen af te breken.

Veel verhalen gaan over de als zodanig ervaren onvoorspelbaarheid en de oneerlijkheid van beoordelingen, vooral bij Fashion & Design. *Was het stof, dan moest het leer zijn. Of toch niet. Moest het eerst blauw zijn, dan was groen toch beter.* Studenten vertellen zeker te weten dat bepaalde docenten favorieten hadden naast mensen die het nooit goed konden doen. Het gaat volgens diverse (oud)studenten bij beoordelingen over de persoonlijke mening van de docent, niet over wat jij als student nodig hebt. Je krijgt kritiek, maar hebt geen idee hoe deze je vooruit kan helpen of wat je anders of beter moet doen. Je hebt er geen grip op en dat is intimiderend. Voorafgaande aan een assessment weet je dat je ergens door geraakt zult worden, maar niet op welke manier. Dat maakt

onzeker. Strecking van beoordelingen bij Fashion & Design zou zijn geweest: *Als het niet extreem, seksueel of fashion genoeg is dan is het niet goed. Een dark twist aan de ontwerpen zou steevast voor een hoge waardering zorgen.* Dat werd als beklemmend ervaren. Studenten vertellen dat het ontbreken van argumenten en het aansluitend niet duidelijk maken hoe het ontwerp verbeterd zou kunnen worden, bij hen behalve onzekerheid ook een buitenproportionele hoeveelheid werkuren veroorzaakte. Ze wisten immers nooit wanneer hun werk goed genoeg zou zijn.

Enkele docenten zouden hun eigen ego niet terzijde kunnen schuiven bij beoordelingen. Zij zouden steeds acteren vanuit hun persoonlijke smaak en vermeende superioriteit en zo geen ruimte voor groei laten, wel voor onveiligheid. Diverse (oud)studenten vertellen dat zij zich naar die persoonlijke smaak van de docent en de heersende norm op de academie gingen voegen en stopten met zich richten op de eigen ontwikkeling. Dankzij die aanpassingen kwam het diploma wél binnen bereik.

Tussen de studenten onderling is er veel discussie en constant onbegrip waarom de een wel en de ander geen goede beoordeling krijgt. Datzelfde onbegrip is er over de vraag waarom de een wel vrijstelling voor een programmaonderdeel of uitstel van een deadline krijgt en de ander niet. Studenten ervaren hier een onzeker makende willekeur en een onveilig gevoel van “gunnen”, van favoritisme. Het verhaal van de ene student wordt zonder enige controle wel geloofd, een even goede reden van een ander niet. Omdat studenten ook elkaars concurrenten zijn, leidt deze ervaren ongelijkheid niet alleen tot onbegrip maar ook tot jaloezie en een onaangenaam studieklimaat.

Studenten zowel als oud-studenten klagen over de onzekerheid en onveiligheid die sommige docenten veroorzaken door het meten met twee maten – één voor zichzelf en één voor de studenten – en het niet realiseren van enige voorbeeldwerking: studenten krijgen een onvoldoende wanneer ze vijf minuten te laat zijn met het inleveren van een product, terwijl sommige docenten alle tijd nemen en na veel reclameren na twee maanden nog steeds niet hebben gereageerd op een mail of op een document. Als het de docenten uitkomt, zo wordt gezegd, dan moet je je als student aan de regels houden, maar wanneer het hen uitkomt moet je juist de regels loslaten. Het lijkt voor (oud)studenten of iedere docent er een eigen visie ten aanzien van de regels op nahoudt.

- **Reacties op ingrijpende gebeurtenissen**

(Oud)studenten zien de reacties van AMFI op de commotie rond Black Lives Matter en de publiciteit rond Martijn N. als schijnheilige ontkenningen van de op AMFI heersende realiteit van sociale onveiligheid, als reacties waarmee die onveiligheid alleen maar wordt vergroot. De wijze waarop AMFI zich distantieert van Martijn N. terwijl deze eerst werd gekoesterd, wordt beschreven als ronduit leugenachtig. Daarnaast kwalificeren studenten de reacties vanuit het perspectief van hun PR- en branding expertise als zeer onprofessioneel. Twijfel ontstaat daardoor aan de kwaliteit van de eigen opleiding.

B. Niet aan de orde in dit hoofdstuk

C. Processen

• **Werkdruk**

Op twee uitzonderingen na klagen (oud)studenten over de *bizar/absurd* hoge werkdruk. Nachten doorhalen is de norm, zeker bij Fashion & Design. Docenten wisten dat, enkele docenten zouden dat ook normaliseren. Studenten verklaren dat hun leven alleen nog maar bestond uit AMFI, daarbij aantekendend dat er niets mis is met hard werken en dat elke student wel eens een nacht zal moeten doorwerken, maar niet als bij AMFI waar de studie je leven overneemt en waarbij sommigen belangrijke gebeurtenissen in hun familie- en vriendenkring (*alsof je nog tijd had voor vrienden*) hebben gemist omdat zij dachten prioriteit te moeten geven aan hun studie.

Een student die tijdens de introductie vroeg of AMFI ook een studentenvereniging had, zou door de docent meewarig zijn aangekeken en een schampere reactie hebben gekregen in de trant van: *Jij hebt het dus nog niet zo goed begrepen, meisje*. Studenten beschrijven hun introductie als deden zij intrede in een klooster of een geheime sekte: *Je ouders zie je pas weer met kerst, maak je relatie maar uit want daar heb je toch geen tijd voor, zeg je bijbaan maar op want naast AMFI is er geen ruimte voor iets anders*. Een sociaal leven naast AMFI is, zo wordt verteld, niet mogelijk. Er wordt verwacht dat je er zeven dagen in de week mee bezig bent. Thuiswonende studenten lukt het af en toe om een opdracht op tijd af te krijgen omdat zij alles opzij kunnen zetten voor hun studie. Twee studenten verklaren wel genoeg tijd te hebben gehad voor vrienden, een bijbaan en een vereniging en zich om redenen van werkdruk of anderszins nooit onveilig te hebben gevoeld.

Enkele docenten zouden een zekere theoretische onderbouwing aan de studiedruk hebben gegeven: Door de stress die zo ontstaat zouden er originele ideeën ontstaan. En dat vond men interessant. Studenten zeggen te weten dat docenten stress zien als een bewijs van toewijding.

Ouders beschrijven hoe ze hun kind zagen lijden, dreigden te verliezen, onder werkdruk en stress en de daarmee gepaard gaande verwaarlozing van gezondheid.

Enkelen verklaren uit eigen ervaring of uit de tweede hand over het gebruik van energie-stimulerende drugs om maar door te kunnen gaan. Genoemd wordt dat een enkele docent ook dat zou normaliseren, daaraan toevoegend dat alcohol en drugs ook goed waren voor de creativiteit. Het argument van creativiteit wordt door (oud) studenten van de dimensie Fashion en Design ook gebruikt in een redenering waarvan ze – achteraf – het kromme zelf ook inzien: *Als je geen nachten hebt doorgewerkt, kan je werk dus eigenlijk niet goed zijn*.

(Oud)studenten zeggen zeker te weten, uit eigen ervaring en mede op basis van een door hen uitgevoerde enquête, dat AMFI alle Arbo- en andere normen op het gebied van werkdruk, maximaal aantal te werken uren per dag en per week e.d. met de voeten treedt. Gemeld wordt dat een door studenten in 2017-2018 zelf uitgevoerd onderzoek opleverde dat 70% van de studenten werkweken maakt van circa 100 uur.

Dat de vaak heftige en persoonlijke kritiek op werk waaraan wekenlang dag en nacht gewerkt is, juist geleverd wordt op het moment dat een student als gevolg van oververmoeidheid op zijn kwetsbaarst is, wordt als extra onveilig ervaren.

Studenten die zich met vragen en klachten over de werkdruk wenden tot de studentendecaan of hun mentor, zeggen te horen te krijgen dat het er nu eenmaal bij hoort en dat iedereen hard werkt. Dit type reactie leidt er toe dat velen de oorzaken voor hun stress en onveiligheid primair bij zichzelf zoeken, niet alleen waar het gaat om werkdruk. Diverse verklaringen beschrijven gevoelens van opluchting bij het lezen van de posts en publicaties over dit onderzoek en over het geleden leed op AMFI: *Ik was dus toch niet de enige! Het lag dus toch niet aan mij!*

Op een meer praktisch niveau merken enkele studenten op dat er te weinig werkplekken (naaimachines) zijn, waardoor de stress en de druk nog verder wordt verhoogd.

Over de recente herziening van het curriculum van het eerste jaar wordt verteld dat deze tot een meer aanvaardbare werkdruk heeft geleid. Jammer is het dan wel dat studenten dat in het tweede jaar op hun brood zouden krijgen, omdat de vernieuwing na één jaar is gestopt. Het tweede jaar is nu dubbel zo hard werken. Sommige oud studenten die nu docent aan AMFI zijn (zie voor dat aspect ook het volgende hoofdstuk) menen dat er juist enkele goede elementen uit het curriculum zijn verdwenen, maar dat de ongewenste bejegening niet is veranderd.

- **Kosten van de opleiding**

(Oud)studenten van de dimensie Fashion & Design verklaren dat zij zich onder druk voelden gezet om grote bedragen uit te geven aan hun afstudeerprojecten. Alleen de duurste materialen zouden goed genoeg zijn. Bedragen worden genoemd van € 5.000 tot zelfs € 10.000. Studenten met vermogende ouders zouden daarbij in het voordeel zijn, zeker omdat nadrukkelijk verteld werd dat AMFI zo'n veeleisende opleiding was dat combinatie met een bijbaan onmogelijk was. Ongelijkheid en daarmee een gevoel van oneerlijkheid en onveiligheid ontstond ook omdat sommige studenten het zich financieel konden veroorloven – en anderen niet – om professionele modellen, ateliers en vormgevers bij hun afstuderen in te schakelen, dit met medeweten, goedkeuring en waardering van de docenten.

Enkele oud-studenten reppen over grote studieschulden, ontstaan omdat zij als gevolg van een door AMFI-veroorzaakte burn-out of vanwege onvoldoende begeleiding hun opleiding moesten verlengen of staken. Internationale studenten aan wie hetzelfde is overkomen, spreken van een schuldgevoel naar hun ouders die deze dure opleiding in deze dure stad in dit dure land hebben gefinancierd om de droom van hun kind waar te maken.

Privé omstandigheden zoals het overlijden van een ouder, een operatie of een burn-out keren terug in diverse verklaringen over oplopende kosten van de studie. Met die omstandigheden zou AMFI niet kunnen of willen omgaan, ook niet na bemiddeling door de studentendecaan en ook niet als een enkele aanpassing zoals het opschuiven van een deadline geholpen zou hebben. Het besluit was :

Stoppen en eventueel later de studie weer oppakken. Met als resultaat de extra kosten van een heel of half studiejaar.

- **Samenstelling studentenpopulatie in relatie tot inclusiviteit en diversiteit**

Diversiteit ten aanzien van gender en LHBTQIA+ is geen issue op AMFI, anders dan dat sommige (oud)studenten het idee hebben dat mannelijke heteroseksuele studenten een voorkeursbehandeling krijgen omdat AMFI nadrukkelijk zou willen laten zien dat een fashion-opleiding heus niet alleen door homoseksuele studenten wordt gevolgd.

Het verschil tussen het straatbeeld in Amsterdam en dat in AMFI valt op: AMFI wordt beschreven als een witte school. Frequent wordt daar aan toegevoegd: een witte school voor rijkelui's kinderen uit het westen. Studenten uit de periferie van het land verklaren zich onveilig te hebben gevoeld door sarcastische opmerkingen van docenten over hun accent en hun veronderstelde boerse achtergrond.

Studenten van mindervermogene ouders en studenten die niet zijn opgegroeid met design, museumbezoek en dure merkkleding, verklaren zich door docenten achtergesteld en buitengesloten te hebben gevoeld.

Studenten met een niet westerse achtergrond verklaren zich onbegrepen en gediscrimineerd te hebben gevoeld. De internationale opleiding van AMFI wordt beschreven als de gewone opleiding, maar dan in het Engels, waarbij dan aanvullend wordt opgemerkt dat sommige docenten het Engels zodanig matig of slecht beheersen dat het een goed en open gesprek in de weg staat. Van bewustzijn van en ruimte voor andere culturen zou geen sprake zijn. Studenten die met passie elementen van hun etnische achtergrond verwerken in ontwerpen, stoffen en patronen verklaren daarop ontmoedigende en disrespectvolle feedback te hebben gekregen. Zij beamen dat het goed mogelijk is dat het slechte werkstukken waren, ze zitten er tenslotte om te leren, maar had die feedback niet met wat meer begrip gegeven kunnen worden? Witte studenten die tribal-ontwerpen maken zouden daarin echter juist worden gestimuleerd. Zowel internationale als nationale studenten vertellen dat hun indruk is dat de visie van AMFI is: *Mode is wat westerse mensen mooi en modieus vinden.*

Een enkeling zegt exclusie en vernedering (*Wat een grijze muis!*) te hebben ervaren vanwege zijn/haar wat introverte persoonlijkheid en bescheidenheid. Extraverte karakters met een exuberante stijl zouden duidelijk in het voordeel zijn bij waardering door docenten. *Je bent op AMFI een uitzondering als je niet opvalt.*

- **Onderwijskundige aspecten, pedagogiek en didactiek, bejegening algemeen**

- Opleiden voor de harde modewereld en reality school

Met het onderwijskundig concept van de *reality school* en de voorbereiding op de beroeps-cultuur is op zich niets mis voor (oud) studenten. Waar het voor hen wel mis gaat is als dit concept gebruikt

wordt als een verklaring of excuus voor – wat zij ervaren als – sociale onveiligheid. Het argument van de docenten zou dan zijn: *de fashion industrie is hard, keihard, wij bereiden je daar op voor door nu ook al hard voor je te zijn. Dat betekent dat onze feedback op jouw prestaties direct, confronterend, persoonlijk en soms onaangenaam hard moet zijn. Daar word je alleen maar sterker van.*

Oud-studenten die nu zelf in de mode-industrie werken verklaren in scherpe termen dit een *bullshit* argument te vinden: *Ja, de modewereld is hard, maar zo hard en onveilig als op AMFI heb ik het in mijn meerjarige en internationale loopbaan nergens ervaren.*

Huidige studenten kunnen ook weinig begrip opbrengen voor het argument van de vermeende hardheid van het echte leven en de reality school als excuus voor sociale onveiligheid: *Vergeten wordt dat wij op AMFI zitten om te leren, wij weten nog niet alles, dan is het kwalijk als wij behandeld worden alsof we al jaren in de industrie werken en bestand zijn tegen harde en persoonlijke kritiek. Dat de modewereld hard is, is geen vrijbrief voor docenten om zeer persoonlijke, negatieve feedback te geven.*

Zowel studenten als oud-studenten wijzen op het gevoel van onzekerheid en daarmee van onveiligheid dat ontstaat door het verschil tussen de publieke ambitie van AMFI om de modewereld te hervormen, duurzamer en menselijker te maken en anderzijds het in het concept van de reality school de nadruk blijven leggen op juist het “onmenselijke” karakter ervan: *Waar staat AMFI nu voor? Waar zijn we aan toe?*

– Afbreken om op te bouwen

(Oud)studenten ervaren dat het pedagogisch concept van sommige docenten, zeker bij Fashion and Design, bestaat uit het klein maken, het afbreken van alles wat de studenten meebrengen aan eigen persoonlijkheid, smaak en inzichten om op de aldus ontstane *tabula rasa* iets moois, iets beters te bouwen, iets dat vooral overeenkomt met de smaak van de docent. Het verband tussen “rasa” en “rasieren” is dan niet toevallig: studenten ervaren het proces als afgeschoren, als met de grond gelijk gemaakt worden.

Enkele geïnterviewde (oud)studenten verklaren dat deze theorie bij hen gewerkt heeft. Velen echter zeggen nooit (geheel) van dit proces hersteld te zijn: wel met de grond gelijk gemaakt maar daarna geen groei, alleen een blijvend litteken.

Een oud-student die AMFi-docent is geworden beschrijft de theorie en praktijk als volgt: *Men gaat er vanuit dat er een wond geopend moet worden om beter werk te kunnen leveren. De praktijk is/was: de docent gaat naar huis en de wond blijft open liggen.* Een andere student betreft het leven van Vincent van Gogh in haar visie op de opleiding: *kunst is lijden, kunst betekent depressie. Dat geldt dus ook voor een opleiding in de kunst.*

– Beoordelingen: Werk of persoon

(Oud)studenten vertellen dat zij geacht worden veel – of eigenlijk: alles – van zichzelf in hun werkstukken te leggen, zeker bij collecties bij Fashion & Design en bij het jezelf neerzetten als merk bij Branding. Zij onderkennen dat dat ook lastig anders kan, vinden het op zich ook mooi om met passie hun ziel en zaligheid in hun werk te stoppen.

Waar veel studenten heftige gevoelens van sociale onveiligheid ervaren, is wanneer dan bij de beoordeling zij niet worden afgerekend op hun werk maar op hun persoonlijkheid. En dat dan ook nog in weinig zachtzinnige termen. Gedetailleerde voorbeelden worden door diverse bronnen genoemd van één docent in het bijzonder die bij kledingontwerpen die te weinig “doorleefd” zouden zijn, indringende vragen stelde en suggestieve opmerkingen maakte over een vermeend gebrek aan levenservaring als: *Zijn je ouders nog bij elkaar, Heb je wel genoeg seks, Leeft iedereen nog in je familiekring?* Op zich al als zeer onveilig ervaren vragen, maar nog onveiliger als bedacht wordt dat medestudenten en andere docenten aanwezig zijn bij dit soort feedback. En soms geacht worden mee te lachen.

Bij de dimensie Branding worden soortgelijke geluiden gehoord waar het gaat om het programmaonderdeel Jezelf Neerzetten als Merk. Van studenten wordt dan een als zeer onveilig ervaren publieke introspectie verlangd waarbij niets verborgen mag blijven, trauma’s van vroeger naar boven worden gehaald en waarbij de docent niet schroomt vergaand intrusieve vragen te stellen. Studenten vertellen zich gedwongen te hebben gevoeld om intieme details, bijvoorbeeld over geestelijke gezondheid of gezinsproblematiek, in de klas te delen. Dat alles zonder enige begeleiding, hulp of nazorg. Dit programmaonderdeel zou anders, minder onveilig, zijn opgezet in het nieuwe eerste jaar.

– Intimidatie

(Oud) studenten vertellen zich geïntimideerd te hebben gevoeld door docenten die hen zouden hebben laten weten dat zij met hun invloedrijke netwerk in de modewereld er wel voor konden zorgen dat iemand nooit (of juist wel) aan de bak zou kunnen komen. Of dat een student zonder hun bij wijze van gunst verleende goedkeuring nooit zou kunnen afstuderen. Oud studenten die thans zelf actief zijn in de modewereld en die een eigen netwerk hebben opgebouwd, kunnen zich achteraf niet voorstellen dat zij zich door deze dreigementen van deze docenten bang hebben laten maken.

Sommige (oud) studenten vertellen over hun angst, soms hun wekelijkse angst, voor de bejegening van enkele docenten, geen ontzag voor hun kennis of autoriteit maar pure angst om belachelijk te worden gemaakt, gekleineerd of vernederd te worden. De dimensie Fashion & Design en één docent in het bijzonder worden frequent genoemd in dit verband.

Angst voor intimidatie door docenten, enkelen in het bijzonder, manifesteert zich ook in het grote belang dat veel geïnterviewde (oud)studenten hechten aan anonimiteit. Alleen op die uitdrukkelijke voorwaarde willen zij aan dit onderzoek bijdragen. Kritiek zou leiden tot afrekeningen, en de

modewereld is klein. Anderen zeggen dat het hen niets meer kan schelen, hun naam mag gerust bekend worden.

– Inhoudelijke, pedagogische en didactische competenties van docenten

Op z'n minst met verwondering maar vaker met kritiek spreken (oud) studenten over het grote aantal ex-AMFI studenten dat nu docent is, soms met nauwelijks praktijkervaring in de mode-industrie, bijna rechtstreeks van student naar docent. Dat feit op zich roept weliswaar vraagtekens op over de inhoudelijke kennis van deze docenten aan een opleiding voor hoger beroepsonderwijs, maar zegt nog niets over sociale veiligheid. Sociale veiligheid komt echter wel in het geding als deze docenten – en niet alleen zij – niet alleen inhoudelijke maar ook pedagogische en didactische competenties ontberen en ervaren worden als onderdeel van een AMFI-kliek, waarbij de oudstudenten onder de docenten onvoldoende tegenkracht en weerwoord kunnen inbrengen tegen hun eigen oud-docenten tevens huidige collega's en klaarblijkelijk ook niet in staat zijn om vanuit eigen ervaringen te reflecteren op de sociale onveiligheid van hun studenten. Docenten, aldus (oud)studenten, komen niet voor je op, docenten zijn een kliek en houden elkaar de hand boven het hoofd. Deze geluiden worden niet gehoord over alle docenten die zelf student zijn geweest

(Oud) studenten beschrijven enkele docenten niet als coaches, mentoren of trainers, niet als mensen die hen beter willen maken, maar als keiharde, vileine juryleden die elkaar in sociaal onveilige opmerkingen proberen af te troeven in een Voice of Holland-achtige *contest*.

Het beeld van de *contest* keert terug in veel interviews en verklaringen. Oud(studenten) beschrijven hoe ze zich gedwongen voelden met elkaar te concurreren, soms om ideeën van elkaar te stelen, hoe dat voor onveiligheid zorgde. En dat alles om op te vallen bij een docent en om diens goedkeuring te krijgen. Woorden als *hel* en *rattencultuur* vallen in dit verband. Andere studenten vertellen hoe ze AMFI *overleefd* hebben met de hulp van medestudenten, dan beschreven in termen van lotgenoten en niet van concurrenten.

Het ervaren gebrek aan empathische en didactische kwaliteiten van sommige docenten wordt vooral als zeer onveilig ervaren bij de eerder besproken onderdelen van het curriculum waarbij niet het werk maar de persoonlijkheid van de student centraal staat. Juist dan, zo wordt verteld, is er geen ruimte voor persoonlijke groei en ontwikkeling maar lijkt het doel *destructie van zelfvertrouwen en vernedering*.

Enkelen vertellen over bespottings met hun spraakgebrek of dyslexie.

Diverse verklaringen richten zich op ervaren ongelijke behandeling. Naar het oordeel van de docent talentvolle studenten konden te laat komen en hoefden vervolgens ook minder en onvolledige ontwerpen te laten zien. De niet als talentvol getaxeerde studenten voelden zich daardoor niet alleen ongelijk behandeld, maar ook verwaarloosd omdat zij veel minder tot helemaal geen aandacht kregen, ook niet als zij erom vroegen. Dat neemt niet weg dat ook uitverkoren studenten die het

speciale Honours-programma mochten volgen, verhalen kunnen doen over ongewenste omgangsvormen van docenten.

Veel studenten beschrijven hoe ze als 17-jarige, zo van de middelbare school, totaal onvoorbereid waren voor de harde wereld van AMFI. En hoe daar door docenten op geen enkele wijze begrip voor werd getoond. Oudere, rijpere studenten, die bijvoorbeeld eerst een andere opleiding hadden gedaan, vertellen dat ze soms met medelijden naar deze “kinderen” keken en hen probeerden te helpen. Deze rijpere studenten vertellen ook hoe docenten er van schrokken als zij van hen wel weerwoord kregen of te horen kregen dat hun gedrag grensoverschrijdend was.

Huilende studenten op de gang of teruggetrokken op het toilet worden beschreven als een vertrouwd beeld.

– Slagingskansen, afvallers en studierendement

(Oud)studenten beschrijven zich onveilig te hebben gevoeld omdat docenten voortdurend zouden hebben benadrukt dat AMFI eigenlijk een afvalrace is. Tijdens de introductie zou met een zekere trots op het elitaire en selectieve karakter van AMFI al verteld worden dat maar weinigen de eindstreep zouden halen. Een docent zou halverwege het eerste jaar gezegd hebben: *Jullie zijn nog met veel, het is wel de bedoeling dat er meer mensen gaan afvallen.* (Oud)studenten vertellen de effecten van deze afvalrace ook bij anderen te hebben waargenomen of daar zelf het slachtoffer van te zijn. Zeer hoge percentages worden genoemd: *tot 70% zou in het eerste jaar afvallen.* Anderen maken daar de kanttekening bij *dat de tussentijdse uitval moeilijk valt vast te stellen omdat veel studenten als gevolg van de werkdruk een tussenjaar moeten nemen, of tijdelijk af moeten haken vanwege een burn-out of andere psychische klachten. Of van specialisatie switchen.*

(Oud)studenten met ambities op het gebied van duurzaamheid, vinden het kwalijk dat een opleiding als AMFI die *sustainability* predikt, zo slordig omgaat met menselijke talenten en studierendement. Zij kwalificeren AMFI niet al een opleiding maar als onderdeel van de afvalbranche.

Stress als gevolg voor voorspelde uitval ontstaat niet alleen bij de introductie. Aan de start van elk semester zouden docenten constant benadrukken hoe zwaar dit semester gaat worden. Dat wordt ervaren als een vorm van bangmakerij. Hoe fijn zou het zijn, zo wordt opgemerkt, als er een meer positieve cultuur op school zou zijn, dat gezegd wordt *Goed dat jullie er zijn, we gaan er een interessant semester van maken met elkaar.*

– Omgang studenten onder elkaar

De al eerder beschreven ervaring van de *contest* keert terug in de beschrijvingen van de omgang van studenten onder elkaar. Er wordt niet echt aardig tegen elkaar gedaan, want de een zijn dood is de ander zijn brood, benoemd wordt een misgunnende cultuur. In het eerste jaar, zo wordt verteld, is het zo dat er meer leerlingen dan plekken waren. Je werk aan een ander laten zien betekent minder kans voor jou. In de latere jaren geldt dat niet maar blijft de cultuur competitief en kwamen studenten tegenover elkaar te staan.

De groepsdynamiek wordt wel beschreven als die op een middelbare school, alsof er groepjes bij gym gemaakt moeten worden; met die wil je wel en met die niet in een groepje. Je moet in het goede groepje zitten. Daarbij zou er veel geroddeld worden en geoordeeld over uiterlijk. Studenten ervaren druk om slank te zijn. Verteld wordt dat studenten in het voor de recente herziening van het eerstejaars programma een kledingontwerp moesten maken waarbij ieder dezelfde hoeveelheid stof kreeg. De docent zou gezegd hebben dat je dun moest zijn, want anders paste je niet in de hoeveelheid stof. Een studente die geen maat 34-36 had voelde zich hierdoor geïntimideerd. Tijd om te lunchen was er vaak niet, maar dat gaf volgens de docent niet want de studenten moeten toch slank blijven. Onderling spreken studenten veel over diëten, calorieën tellen en niet lunchen.

(Oud)studenten beschrijven dat ze elkaar niet durfden te vertellen over hun kwetsbaarheden en/of psychotherapieën. Daar zou je op kunnen worden gepakt. Gevoelige thema's waren taboe.

Niet alle studenten spreken over hun medestudenten in termen van concurrentie. Meer dan één vertelt juist veel steun te hebben gehad aan elkaar, onderlinge saamhorigheid te hebben ervaren en dankzij de support van studiegenoten AMFI te hebben *overleefd*.

- Verschillen tussen de drie dimensies

Verteld wordt over de grote verschillen qua sociale veiligheid tussen de drie dimensies (sommigen spreken van afdelingen of stromen) die AMFI kent: *Design, Branding, en Business and Development* (voorheen management).

Van Business and Development wordt verteld dat het de meest veilige is. De organisatie is op orde, het management is aanspreekbaar en professioneel, de docenten zijn voorspelbaar en de beoordelingscriteria zijn duidelijk. (Oud)studenten die vanwege ervaren onveiligheid overstapten van één van de twee andere dimensies naar Business and Development, beschrijven dat als een van-de-hel-naar-de-hemel overgang.

Design wordt beschreven als de meest onveilige dimensie. Als oorzaken daarvoor worden genoemd de werkdruk, de onaangename persoonlijkheden en bejegingsstijlen van individuele, de wijze waarop niet je werk maar je persoonlijkheid wordt beoordeeld, de onvoorspelbaarheid en ogenschijnlijke willekeur van enkele docenten en de slechte organisatie.

Branding wordt ervaren als onveilig, maar niet zo onveilig als Design. Onveilig is vooral de dwang om jezelf bloot te geven bij het oefenen met het branden van jezelf als merk. Ook hier worden de beoordelingen als nodeloos subjectief en willekeurig ervaren, maar minder dan bij Design. Er zijn bij Branding geen docenten die als uitgesproken veroorzakers van sociale onveiligheid op eenzelfde manier negatief opvallen als bij Design. Verteld wordt dat het daar de goede kant uitgaat, sommige Branding docenten zijn echt toppers.

- **Hulpstructuren, meldcultuur en meldstructuur**

Slechts een enkele student zegt op de hoogte te zijn geweest van het bestaan van vertrouwenspersonen. En zij die dat wel waren, merkten op twijfels te hebben over de neutraliteit en de onafhankelijkheid van de vertrouwenspersonen. Eén merkte op dat wanneer je je niet veilig voelt binnen het instituut, je je ook niet veilig voelt bij de vertrouwenspersoon van datzelfde instituut.

Bereikbaarheid en rol van de studentendecaan zijn goed bekend. Reflecties op het functioneren van de studentendecaan zijn zeer divers. Waar de één zegt dat deze een echte steun en toeverlaat was op een dieptepunt in de studie, spreken anderen over een functionaris die de overmatige werkdruk relativeert en normaliseert (*dat is nu eenmaal zo, iedereen heeft daar altijd last van, als je deze uren en de werkdruk niet aankan ben je niet geschikt voor de opleiding*) of iemand die alleen maar luistert maar verder niets doet of verklaart niets te kunnen doen bij gebrek aan sturingsmogelijkheden.

Over de steun van mentoren wordt vaak in waarderende termen gesproken: *een schat van een mens*. Maar dan soms wel weer met de toevoeging dat de mentor uiteindelijk ook alleen maar kon luisteren en onmachtig was om de student te helpen.

D. Overige belangrijke thema's

- **Visie op dit onderzoek**

Niemand twijfelt aan nut of noodzaak van een onderzoek naar sociale veiligheid op AMFI. Oud-studenten betreuren het dat het nu pas plaats vindt. Positieve verwachtingen over de rol van het onderzoek als katalysator voor hoognodige verandering, worden afgewisseld met cynische uitspraken als zou er toch niets veranderen.

(Oud) studenten zeggen bij te willen dragen aan het onderzoek om anderen te besparen wat henzelf is overkomen of als onderdeel van hun zoektocht naar heling van geslagen wonden. Enkelen hebben zich opgegeven om te verklaren dat niet alles slecht is aan AMFI of dat de negatieve verhalen op de social media zeker waar zullen zijn, maar niet de hele waarheid weergeven.

- **Omgang van AMFI met Martijn N.**

Ongeloof valt te horen als de onderzoekers uitleggen dat het onderzoek sociale veiligheid in den brede betreft en niet specifiek is gericht om de omgang van AMFI met Martijn N. Oud-studenten staan er op om te verklaren persoonlijk gepest en getreiterd te zijn door Martijn N. of getuige te zijn geweest van zijn grensoverschrijdende gedrag, terwijl AMFI docenten alles wisten maar niet ingrepen. Oud-studenten verklaren zich kapot te ergeren aan de hypocrisie van AMFI bij het ophemelen van Martijn N. toen hij succesvol werd en AMFI hem inzette als boegbeeld en reclamebord en studenten naar hem bleef toesturen voor hun stage terwijl AMFI wist of had moeten weten dat die omgeving toxisch en onveilig was, fysiek, psychisch en sociaal. *Misselijk makend dat*

Martijn N. werd neergezet als rolmodel. Oud-studenten verwijten AMFI nog meer hypocrisie – enkelen spreken over leugens – bij de initiële reactie op de publiciteit rondom Martijn N.: alsof ze niet al lang wisten wat er mis was! De naam van één docent in het bijzonder wordt genoemd als zijnde iemand die er naar streefde om zich stevig met de Martijn N. te associëren toen die succesvol was, maar die zich opzichtig distantieerde toen de negatieve publiciteit naar buiten kwam.

Eén student zegt zich extreem onveilig te hebben gevoeld. Martijn N. leek aanvankelijk romantisch in hem geïnteresseerd te zijn. Deze interesse onttaardde in een verkrachting. De student heeft deze ervaring niet bij AMFI gemeld. Naar zijn zeggen omdat hij niet wist hoe de school zou reageren. Hij verwachtte dat de school niet naar zijn verhaal zou luisteren. Martijn N. was belangrijk voor AMFI, de banden waren nauw, hij wist niet welke kant de school zou kiezen en of zijn melding onbevooroordeeld zou worden behandeld. Later heeft hij de huidige directeur van zijn ervaringen met Martijn N. op de hoogte gebracht en een excuusbrief ontvangen.

- **Opmerkingen over specifieke personen**

Het zou ernstig onrecht doen aan de ervaringen van tal van (oud)studenten als hier niet gemeld wordt dat één docent in het bijzonder wordt genoemd als bron van sociale onveiligheid. Tal van voorbeelden worden genoemd van als onethisch, narcistisch, onverantwoordelijk, manipulatief en zwaar grensoverschrijdend ervaren gedrag en uitingen. Zijn neiging – hoewel daartoe onbekwaam en onbevoegd – om de psyche van student medisch te diagnosticeren in het front van de klas wordt een aantal malen genoemd als een toppunt van sociale onveiligheid. (Oud)studenten die aan dit onderzoek hebben bijgedragen vertellen door de door hen ervaren willekeur, egomanie en machtswellust van deze docent psychisch te zijn beschadigd.

Het zou evenzo ernstig onrecht doen aan de ervaringen van tal van (oud)studenten als hier niet gemeld wordt dat over diverse andere docenten met veel waardering wordt gesproken, ook ten aanzien van sociale veiligheid.

- **Post-Amfi-effecten**

In de Inleiding van dit hoofdstuk is duidelijk gemaakt hoeveel van de (oud)studenten die aan dit onderzoek hebben bijgedragen verklaren geestelijk te hebben geleden onder de gevolgen van hun studie aan AMFI. Uit deze overzichten blijken enkele andere effecten nog niet. (Oud)studenten vertellen:

- Na mijn afstuderen wilde ik nooit meer één stap in het AMFI-gebouw zetten.
- Als ik weer langs het gebouw kom, kan ik het wel in de fik steken;
- Ik mijd de Mauritskade, wordt weer angstig, krijg het fysiek benauwd als ik daar in de buurt kom;
- De modewereld was mijn droom. Als gevolg van AMFI wil ik er nooit meer iets mee te maken hebben.
- Zoveel jaar na AMFI heb ik niet alleen last van psychische maar ook van fysieke klachten.
- Ik ben na AMFI geëmigreerd, ik moest echt afstand nemen van Amsterdam.

- **Verleden, heden, toekomst**

Over sociale onveiligheid op AMFI tijdens de pandemie, het heden, wordt weinig tot niets gemeld. Veel activiteiten vonden online plaats.

Het overgrote deel van de negatieve ervaringen dat hiervoor worden beschreven dateert uit het verleden, zowel uit de meest recente pre-Corona periode als van veel oudere datum. Oud-studenten die tien jaar en meer geleden zijn afgestudeerd vertellen over – in hun woorden – trauma's die zij tijdens hun AMFI-tijd hebben opgelopen en waar ze nu nog dagelijks in hun functioneren mee worden geconfronteerd. De huidige studenten die over hun trauma's, burn-outs en depressies spreken, zitten op een enkele uitzondering na in het derde en vierde jaar.

Enkelen beschrijven de toekomst in termen van een voorzichtige transitie naar een menselijker AMFI waarvan de eerste tekenen al zichtbaar zouden zijn, bijvoorbeeld in de verminderde werkdruk in het eerste jaar, de benoeming van nieuwe coördinatoren en in veranderingen in het curriculum die de studenten minder kwetsbaar maken. Deze studenten nemen ook afstand van de recente publicaties in de NRC en het Parool, zien daar sensatiegedreven oud nieuws in. Anderen zien een stuur- en koersloze organisatie met een vooral intern gericht MT, een organisatie waarin een oude- en een jonge garde docenten strijden om het primaat en de studenten in continue onzekerheid en onveiligheid verkeren.

- **Adviezen voor het management**

In alle gesprekken is de (oud)student gevraagd of hij/zij een advies had voor het management van AMFI. Hieronder het ongesorteerde totaal, tevens te lezen als een samenvatting van de percepties van studenten als beschreven in dit hoofdstuk.

(Oud)studenten schromen niet om daarbij soms ongezoeten hun mening te geven:

1. Veel docenten ontslaan, de rotte appels eruit en de opleiding een andere invulling geven.
2. Docenten die onderdeel zijn van het systeem voorlopig op non-actief stellen, zodat ze kunnen nadenken over zichzelf.
3. Veel docenten van de oude garde vervangen, maar dan niet door oud studenten die docent willen worden, maar die klaarblijkelijk niet geleerd hebben van de ervaringen die ze zelf hebben meegemaakt of die zich voegen naar de heersende cultuur.
4. Herzien het programma radicaal qua deadlines en werkdruk.
5. AMFI heeft geen connectie meer met de realiteit en de wereld buiten AMFI. Haal goede, positief ingestelde rolmodellen van buiten naar binnen.
6. Ontsla de pest-docenten, maar behoud de goede, want die zijn er zeker ook.
7. Maak duidelijk dat er een vertrouwenspersoon is. En zorg voor een cultuur waarin het geen teken van zwakte is om daar naar toe te gaan.
8. Stel een psycholoog aan.

9. Neem geen oud-studenten aan als docenten maar mensen met een professionele lerarenopleiding. En geef een stevige cursus psychologie en pedagogiek aan docenten die dat nodig hebben.
10. Laat alle docenten een basiscursus communicatie volgen. En een verplichte cursus empathie. En laat ze leren hoe zij op een positieve manier feedback kunnen geven in plaats van alleen maar negatieve kritiek. Laat ze leren hoe ze er voor kunnen zorgen dat studenten zich veilig voelen bij het ontvangen van feedback. Geef voorlichting over normen en waarden en over het voorkomen en bespreken van grensoverschrijdend gedrag.
11. Maak duidelijk waarop en hoe studenten beoordeeld worden en dat daar niet van wordt afgeweken. Het moet duidelijk worden waarom iemand een 9 of een 3 haalt en wat iemand die een 3 haalt moet doen om er een 9 van te kunnen maken.
12. Zorg voor een sterkere studentenorganisatie.
13. Volg de codes van de HvA.
14. Tackle het probleem van de slechte stageplekken, zeker van de onveilige plekken.
15. Zorg ervoor dat de docenten ook onderling meer communiceren.
16. Coach de coaches.
17. Meer praktische ondersteuning voor internationale studenten met huisvesting, verzekeringen e.d.
18. Meer en betere werkplekken en naaimachines.
19. Geef financiële compensatie aan de (oud)studenten die buiten hun schuld extra kosten hebben moeten maken.
20. Een gemeenschappelijke ruimte voor alle studenten.
21. Luister naar studenten en doe iets met hun klachten, zeker als er een patroon in zit.
22. Maak oprechte en volledige excuses voor wat er in het verleden niet goed is gegaan.

III. Percepties van Medewerkers

Vooraf:

- 70 medewerkers zijn geïnterviewd.
 - 40 van hen laten zich in (sterk) negatieve termen uit over de sociale veiligheid op AMFI;
 - 24 van hen geven een genuanceerd beeld van de sociale veiligheid op AMFI;
 - 6 van hen presenteren een positief beeld van de sociale veiligheid op AMFI.

- 17 Medewerkers zonden een schriftelijke verklaring in.
 - 15 van hen laten zich in (sterk) negatieve termen uit over de sociale veiligheid op AMFI;
 - 1 van hen geeft een genuanceerd beeld van de sociale veiligheid op AMFI;
 - 1 van hen presenteert een positief beeld van de sociale veiligheid op AMFI.

Duidelijk zal zijn dat deze verhoudingen het vervolg van dit hoofdstuk sterk kleuren en daar een dominant kritisch-negatieve invulling aan geven. Volgens opgave van de afdeling HR werken er bij AMFI 159 personen (arbeidsovereenkomst & ZZP). Wat de visie op sociale (on)veiligheid is van de 89 niet geïnterviewde personen is een open vraag. Maar zelfs in het hypothetische geval dat deze 89 allen een positieve visie zouden hebben, blijft het een gegeven dat 44% van hun collega's daar anders over denken.

A. Leiderschap, Beleid en Strategie

• **Leiderschap**

Met een opsomming van directeuren, managers, interim-directeuren en interim-managers, afdelingshoofd- en directieloze periodes over het afgelopen decennium is hoe veel medewerkers hun visie op de relatie tussen sociale onveiligheid en leiderschap beginnen. Er zouden zo veel wisselingen geweest zijn van koers en van leiderschapsstijl dat medewerkers daar onzeker van worden en het leiderschap van AMFI niet als een baken van rust maar eerder als een bron van instabiliteit en onveiligheid ervaren.

Al bij het noemen van de namen van vertrokken en zittende leidinggevendenden, manifesteert zich de scherpe tweedeling onder de medewerkers die ook elders in dit hoofdstuk op diverse punten aan de orde komt. Waar de één meent dat het goed is dat er door de nieuwe directeur qua sociale veiligheid schoon schip is gemaakt bij de huidige samenstelling van het MT – het oude MT wordt wel geduid als *een slangenkuil*-, spreken anderen over een onbegrijpelijk vertrek van twee geliefde boegbeelden.

Deze scherpe tweedeling onder de medewerkers leidt er toe dat dit hoofdstuk een hoog *sommigen anderen ...*, *de-een-zegt-dit-de-ander-zegt-dat* gehalte kent. Waar beide kanten van de tweedeling elkaar vinden is in onzekerheid en zorg over de toekomst en de reputatie van AMFI.

Enkelen vertellen dat het recente vertrek van de voormalige MT-leden hen een onveilig gevoel geeft. Zij weten de redenen niet, menen daar wel recht op te hebben en krijgen nu de indruk dat je binnen AMFI niet meer zeker kunt zijn van je baan. Van de ene dag op de andere kan iemand zonder uitleg of verklaring weg zijn.

De huidige samenstelling van het MT roept vragen op bij enkelen: *Waarom zo'n groot MT, waarom van drie naar vijf personen? Wat doen die mensen de hele dag? Waarom zo'n grote overhead terwijl er gezien de werkdruk te weinig docenten zijn?* Enkelen reppen in de geruchtsfeer over onduidelijke of zelfs voorgekookte benoemingsprocedures. Geruchten en in een enkel geval complottheorieën keren overigens wel vaker terug in verklaringen van medewerkers als manifestaties van een cultuur waarin niet iedereen zich veilig voelt.

Niet alleen het formaat van het MT, ook de actuele personele bemensing roept vragen op die raken aan sociale veiligheid. De benoeming van één van de leden van het MT wordt door velen beschreven als zeer kwalijk aangezien juist deze persoon een belangrijke drager zou zijn van de cultuur van sociale onveiligheid. Eén andere medewerker noemt dit MT lid echter de beste leidinggevende die hij/zij ooit gehad heeft.

Over andere nieuwe leden van het MT wordt door medewerkers qua sociale veiligheid genuanceerd, verwachtingsvol of positief gesproken. Of ze krijgen het voordeel van de twijfel.

De indrukken van de huidige directeur zijn verschillend. Hij wordt gewaardeerd om zijn luisterende houding; enkelen zeggen echter daar juist onzeker van te worden. *Hij luistert wel, maar hij zegt niets en daarom weet ik niet wat ik aan hem heb.* Hem wordt een beschouwend karakter toegedicht. Er zijn medewerkers aan wie dat een rustig gevoel geeft, anderen stellen de veiligheid te missen van de kapitein die in de storm aan het roer staat en duidelijke bevelen roept. Het feit dat de directeur geen achtergrond heeft in de fashion-industry en niet uit het AMFI netwerk komt, wordt zowel als geruststellend ervaren – *eindelijk iemand van buiten* – als als een bron van onrust en onzekerheid.

Begrip is er voor de effecten van drie majeure externe factoren (de commotie rond BLM en Martijn N. en de pandemie) op de zichtbare prestaties van de nieuwe directeur. Weinig begrip is er echter voor de wijze waarop hij de organisatie wil leren kennen. Weliswaar is er zeker waardering voor zijn streven om ook uitvoerend actief te zijn, maar dat hij nu juist mentor van studenten is geworden schept gevoelens van onveiligheid. Een student moet een vertrouwensrelatie met zijn/haar mentor hebben. Hoe kan een student nu in die vertrouwensrelatie aan de directeur vertellen over zijn problemen met een docent? En hoe kunnen docenten hun directeur nog vertrouwen in deze setting?

De overall impressie van de interviews is dat voor de nieuwe directeur geldt wat ook geldt voor de nieuwe MT-leden – op de ene uitzondering na -: men is hoopvol of geeft hem het voordeel van de twijfel. Maar hij moet nu wel zijn leiderschap gaan tonen wil men zich in alle actuele turbulentie niet (nog) onveilig(er) gaan voelen.

Benoemd wordt dat het MT weliswaar met de mond belijdt transparant te zijn, maar dat die transparantie niet als zodanig wordt ervaren. Het MT zou hoogfrequent in overleg zijn, maar over hun agenda en de uitkomsten van al dat overleg zouden medewerkers in een onveilig duister tasten. De stroom aan nieuwsbrieven, memo's, bulletins en mails van het MT wordt eerder beleefd als een bron van intransparantie dan als een bijdrage aan helderheid.

Besluitvorming door het MT wordt behalve als weinig transparant ook als onvoorspelbaar, ad hoc of als louter reactief en incidentgericht – *brandjes blussen* – ervaren. De grote lijn wordt node gemist. Dat leidt tot gevoelens van onzekerheid bij de één, berusting bij de ander – *We laten het allemaal maar over ons komen* – en ook wel boosheid: *Waarom de instelling van een taskforce diversiteit na de commotie rond Black Lives Matter!? Pas na de backlash komt er actie!*

Het huidige MT als mede-veroorzaker van de ervaren sociale onveiligheid wordt gerelateerd aan hun vermeende gebrekkige managementkwaliteiten, niet aan een gebrek aan integriteit. *Het zijn geen slechte mensen. Het zijn stuk voor stuk lieve mensen. Ze zien de grote lijnen niet, maar dat is meer onkunde dan onwil.* Deze constatering doet dan weer geen opgeld voor het lid van het MT waar eerder naar is verwezen. Over voormalige MT-leden worden verhalen verteld die duiden op niet-integeter, grensoverschrijdend gedrag. Maar een taboe om daarover te spreken wordt ook genoemd.

De interne dynamiek binnen het MT verdient aandacht. Niet elk lid voelt zich altijd veilig. Eén MT-lid zou *zich en public* van MT-besluiten distantiëren.

De verdeeldheid onder de medewerkers komt ook scherp tot uiting in de meningen die zij hebben over de organieke positie van AMFI binnen het geheel van de Hogeschool van Amsterdam. Er zijn medewerkers die menen dat de veel te grote HvA zich te nadrukkelijk met AMFI bemoeit, alles in de HvA-mal wil persen en geen respect of inzicht heeft in het eigene van een kunstopleiding; dit zijn vaak ook de medewerkers die verlangen naar de zelfstandigheid van vroeger. En er zijn de medewerkers die zouden willen dat het leiderschap van de HvA zich veel nadrukkelijker zou laten zien binnen AMFI en dat AMFI gedwongen zou worden om de quasi heilige status aparte op te geven. Beide kanten van dit spectrum missen een duidelijke keuze van het MT.

De grote ambities van AMFI om cultuur en het ethos van de fashion industrie te hervormen, om fashion sustainable te maken, worden door medewerkers afgezet tegen de praktijk van alledag. Dan zeggen velen een organisatie te zien die niet duurzaam en menselijk omgaat met de talenten van de mensen die er werken en studeren en voor wie AMFI niet de beoogde *Force for Good* is. Een organisatie die niet alleen zijn ambities niet realiseert, maar waarover wordt gezegd: *Zo erg als nu, is het nog nooit geweest.* Een uitspraak die vooral ook refereert aan de als chaotisch en onveilig ervaren cumulatieve van stressvolle ervaringen vanwege BLM en Martijn N. en de onzekerheid over de uitkomst van en de stappen na dit onderzoek.

- **Taak(on)duidelijkheid en werk(on)zekerheid**

Dominant als veroorzaker van sociale onveiligheid in de opbrengst van zowel de interviews als de schriftelijke verklaringen is de ervaren onzekerheid over missie, visie en strategie: de staat van ideologische verwarring die ook in het vorige hoofdstuk is beschreven. Veel medewerkers zeggen niet meer te weten waar AMFI voor staat. Docenten voelen zich onveilig bij het geven van feedback aan studenten: *Wat kan of mag je tegenwoordig nog zeggen, hoe duidelijk of scherp mag je zijn? Klaarblijkelijk niet meer zo confronterend als vroeger, voordat al die kritiek op de kunstopleidingen losbarstte, maar hoe dan wel?*

Veel medewerkers zijn scherp en stellig in hun verwoording van het als *zwalkend* ervaren MT en het *totale gebrek aan visie*. Ook een medewerker die zegt zichzelf nooit onveilig te hebben gevoeld, wijst op dit gebrek als een oorzaak van een cultuur van onveiligheid. Het oorzakelijk verband tussen het gebrek aan sturing en visie en sociale onveiligheid is voor veel medewerkers volstrekt helder. Van de geïnterviewde medewerkers heeft een aantal in het verleden gewerkt voor inmiddels failliete modeketens en warenhuizen. Onafhankelijk van elkaar vertellen zij dat de huidige situatie bij AMFI hen sterk doet denken aan de pre-faillissementsfase van deze bedrijven: een gebrek aan strategie en heldere keuzes, niet meer weten waar het merk voor staat, een reactief achter de feiten aanlopen, ad hoc besluitvorming en onzekere, zich onveilig voelende medewerkers. Aan deze herinnering wordt dan nog de constatering toegevoegd: *Als AMFI een bedrijf zou zijn, waren wij al lang failliet.*

Een docent die zichzelf beschrijft als een van nature optimistisch mens haalt de metafoor aan van het zinkende schip waarvan de bemanning niet weet waar het lek zit, zodat allen ten onder zullen gaan.

De herziening van het curriculum in het eerste jaar wordt frequent aangehaald als een bron van onduidelijkheid en onzekerheid. *Waarom is deze herziening niet doorgetrokken naar het tweede jaar? Waarom is er niet vanuit het beroepsbeeld nagedacht over het totale curriculum en is het eerste jaar als geïsoleerd item behandeld? Waarom is de werkgroep die het eerste jaar moest herzien zo ruim of – volgens anderen – zo krap gefaciliteerd? En wat waren nu de verantwoordelijkheden van de coördinator van deze onderwijsvernieuwing?* Deze en andere onbeantwoorde vragen leiden tot spanningen en fricties tussen medewerkers.

Een andere veel benoemde oorzaak van het onveilige gevoel van een koersloze organisatie met een onduidelijke strategie is het als schijnheilig ervaren zogenaamde *etalagemanagement* van AMFI. *In de etalage liggen mooie appels, maar daarachter ligt het rottend fruit.* Alles voor de buitenkant, voor het imago, te veel hippe woorden, een niet waar gemaakt branding als een visionaire school. Het MT zou, aldus enkele medewerkers, meer bezig zijn met de angst voor een slechte pers dan met de veiligheid van docenten. De spanning tussen de mooie woorden van het AMFI-Manifesto – *dat stond plotseling op de muur*, aldus een docent - en de werkelijkheid wordt eveneens in dit verband genoemd. *Amfi is alleen maar bezig met het uithangbord, onderwijs is niet sexy; bekende oud-studenten zijn dat wel.*

Ook de *tone of voice* van de interne communicatie van het MT wordt wel gezien als een aspect van de ervaren sociale onveiligheid. Deze *tone of voice* zou uitstralen dat AMFI één grote familie is en dat alles goed gaat. Daarmee zou het MT de grote verdeeldheid onder de medewerkers en alles wat niet goed gaat niet adresseren maar – integendeel – mis- en ontkennen, daarmee de reële problemen en zorgen van de medewerkers niet serieus nemend.

Onduidelijkheid en onzekerheid manifesteren zich ook in de positie van de coördinatoren in de organisatie. Een aantal van hen is zelf onzeker over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Die onzekerheid hebben ook de medewerkers die zij geacht worden te coördineren. Zijn de coördinatoren docenten met een taak of vormen zij de laagste managementlaag die aan andere medewerkers opdrachten kunnen geven? De ruis en ook wel de fricties die daarover ontstaan veroorzaken een gevoel van onveiligheid. Onveiligheid ervaren enkele coördinatoren ook door de – in hun perceptie – willekeur waarmee coördinatorschappen worden afgepakt of toebedeeld en de al volstrekt ontoereikend geziene facilitering in uren per week, leidend tot te hoge werkdruk en stress.

- **Reacties op ingrijpende gebeurtenissen**

Medewerkers kijken met dezelfde kritische blik als studenten naar de wijze waarop AMFI reageerde op de commotie rond Black Lives Matter en Martijn N. Docenten met een achtergrond in Branding storen zich aan de onprofessionele wijze waarop AMFI zich bij deze incidenten als merk neerzette: *Welke stagiair heeft dit geschreven? Door de klunzige flutboodschappen die AMFI op Instagram heeft gezet, voelen wij ons nu in gevaar gebracht.* Plezier in en trots op het werk komen daarbij in het geding op een wijze die raakt aan gevoelens van psychologische onveiligheid, omdat een aantal medewerkers schaamtegevoelens kreeg over de school waar zij werkten. De school bleek niet zo veilig als zij altijd hadden gedacht. En het voelde ook niet meer veilig om – als voorheen – met zelfvertrouwen aan externen te vertellen dat je op AMFI werkte.

Alle medewerkers die aan dit onderzoek hebben bijgedragen verklaren altijd al twijfels bij de integriteit van Martijn N. te hebben gehad. Ieder verklaart zich van hem te hebben gedistantieerd al lang voor de negatieve publiciteit losbarstte en/of claimt de leiding voor zijn gedrag te hebben gewaarschuwd.

B. Personeelsmanagement en Middelenmanagement

- **Werkdruk**

Survival Guide is de naam van de gids voor nieuwe medewerkers op AMFI. En dat is, zo legt een docent uit, precies de goede naam, want dat is de kern van het werken op AMFI: overleven. Niet iedereen beschrijft zijn werk met die woorden, maar hoge werkdruk, stress en (over)belasting zijn wel de kernwoorden in veel interviews.

In meer of minder heftige termen vertellen zo goed als alle docenten als ook medewerkers met andere functies aanzienlijk meer uren te werken dan hun betrekkingsomvang bepaalt: de full-timers (veel) meer uren dan de normjaartaak van 1.659 uur uit de CAO-HBO en de parttimers (veel) meer uren dan contractueel afgesproken: *Ik krijg betaald voor drie dagen, maar in de praktijk werk ik er zes.*

De hoge werkdruk leidt tot stress, medewerkers ervaren onveiligheid, schieten uit hun slof, krijgen ruzie(tjes) en ervaren spanning, zeker tegen het einde van het schooljaar en bij het naderen van deadlines. Velen vertellen over een dreigende of bestaande burn-out bij zichzelf of bij collega's. Het *last man standing* verschijnsel wordt gesignaleerd: de ene collega die nog niet is omgevallen moet het werk van alle uitgevallen collega's opvangen. *Want je wil je studenten toch niet in de steek laten.*

Koffie en lunchpauzes zouden niet worden ingeroosterd of – zo wordt ook gesteld – in elk geval niet als rustmomenten gebruikt. Met een mengeling van trots en horror vertellen enkele docenten dat zij op bepaalde piekmomenten in het jaar zonder pauze van 's morgen acht tot 's avonds acht doorwerken. Ze beoordelen dan studenten. Een student verzuchtte: *Je zult die laatste student maar zijn.*

Vragen naar de oorzaken van de ervaren hoge werkdruk en vragen waarom medewerkers zich niet houden aan de grenzen van hun eigen CAO of daar naleving van eisen, leveren een scala aan antwoorden op:

- *Ik sta altijd klaar voor mijn studenten. Ze kunnen mij altijd appen of mailen;*
- *Er is te veel werk voor te weinig mensen;*
- *We maken onszelf en elkaar hier helemaal gek door ons altijd maar te laten opjagen;*
- *We worden door de HvA gedwongen om te bezuinigen en de groepen groter te maken;*
- *AMFI is slecht georganiseerd. Vaak gebeuren zaken dubbel of worden dingen voor niets gedaan omdat besluiten worden teruggedraaid of opdrachten onduidelijk waren;*
- *Wij hebben een creatief vak, wij zijn niet zo van CAO's. Wij volgen onze passie;*
- *Het is altijd zo geweest en het kan niet anders. Het is de cultuur van AMFI, voor studenten en voor docenten;*
- *Ik kan mijn studenten en mijn collega's toch niet in de kou laten staan;*
- *Ik heb geprotesteerd bij mijn leidinggevende. Die knikte begripvol, maar er veranderde niets;*
- *Ik heb geklaagd bij mijn leidinggevende en kreeg als reactie: Jullie generatie zeurt altijd over de uren, mijn generatie werkt gewoon;*
- *Ik durf niet te protesteren bij mijn leidinggevende, ik heb een tijdelijk contract;*
- *Mijn leidinggevende heeft zelf een burn-out;*
- *Je bent een mietje als je klaagt over hoge werkdruk, dus ik houd mijn mond;*
- *Na elk overleg begint er een informeel vervolgoverleg van ons als collega's waarin we onder elkaar ons hart luchten over de zojuist afgesloten vergadering. En dat kan lang duren;*
- *Gebrek aan heldere en finale besluitvorming waardoor een discussie nooit wordt afgerond en elk besluit waarvan je dacht dat het genomen was, alleen maar de start is van een nieuwe discussie.*

Eén medewerker verklaart geen last meer te hebben van werkdruk en toch het werk gedaan te krijgen. Hij/zij zegt tijdens werktijd altijd bereikbaar te zijn, maar 's avonds en in het weekend geen mails of apps meer te lezen, laat staan te beantwoorden.

Diverse docenten zeggen te worstelen met het waarmaken van hun voorbeeldrol: *Hoe kunnen wij studenten aanspreken op deadlines als wij als gevolg van werkdruk & piekbelasting onze eigen deadlines niet kunnen nakomen?*

- **Begeleiding, scholing en coaching**

Het bestaan van de Survival Guide neemt niet weg dat veel medewerkers uiting geven aan ervaren onzekerheid en onveiligheid omdat zij bij de aanvang van hun baan bij AMFI zonder enige begeleiding *gelijk in het diepe werden gegooid* en voor de klas werden gezet. Vooral enkele inmiddels vertrokken leidinggevenden zouden fervente aanhangers zijn geweest van deze methode om het vak van AMFI-docent te leren. AMFI zou geen coaches of buddy's hebben voor startende docenten.

Zowel hun senior collega's als de ex-studenten zelf die docent zijn geworden, soms zonder relevante praktijkervaring in de mode industrie en/of zonder pedagogische of didactische kwalificaties, klagen er over dat deze categorie docenten geacht wordt alles te weten en te snappen, terwijl dat nadrukkelijk niet het geval is. Met gevoelens van onzekerheid en onveiligheid als gevolg.

Studiedagen voor docenten zouden blijkens de interviews vooral worden om ad hoc kwesties te bespreken en brandjes te blussen, niet om over wezenlijke zaken als sociale (on)veiligheid te spreken of de docenten op te leiden. *De trieste resultaten daarvan zijn nu zichtbaar*, zo wordt opgemerkt.

Docenten zonder de vereiste didactische aantekening worden door sommige leidinggevenden wel en door anderen niet gestimuleerd om deze te behalen. Enkele leidinggevenden die zelf ook les geven of gaven, zouden zelf ook niet over deze aantekening beschikken en zich laatdunkend over nut en noodzaak van een dergelijke opleiding uitlaten. Docenten met een professionele lerarenopleiding spreken met verbazing, zorg en woede over de gebrekkige of ontbrekende pedagogische en didactische competenties van sommigen van hun collega's en de *beschamende* wijze van omgang met studenten die daar het gevolg van is.

Voor intercollegiale feedback en reflecteren zou weinig ruimte zijn, niet in de beschikbare tijd en niet in de cultuur. Enkelen klagen er over dat collega's elkaar vooral afkraken in plaats van professionele en constructieve feedback te geven. Een ander merkt op: *Collega's worden wel besproken, maar dan vooral achter hun rug om*. Met sociale onveiligheid als resultaat. Een personeelsbeoordelings-systeem zou er niet zijn of in elk geval niet worden gehanteerd.

Een enkeling bespeurt een zeker anti intellectualisme binnen AMFI. Anderen zeggen zich juist gestimuleerd te weten om een Master of PhD te behalen of zich anderszins te blijven ontwikkelen.

- **Aannamebeleid en promotiebeleid: algemeen en ex AMFI-studenten**

Naar competenties zou bij het aanname- en bevorderingsbeleid in het verleden maar weinig zijn gekeken: *Het ego zegeviert. De mensen met de grootste bek, krijgen bij AMFI de beste plek.*

Het hoge aandeel ex-AMFI-studenten onder de AMFI-docenten, raakt, aldus verklaringen in interviews, op verschillende punten aan het thema sociale veiligheid:

- Het hoge aandeel zou bijdragen aan cliëkvorming en aan een sterk intern gerichte cultuur met te weinig ruimte voor frisse impulsen van buiten;
- De oud-studenten zouden ongewild en onbewust bijdragen aan het in stand houden van de kwalijke onderwijspraktijken die ze zelf ook hebben ondergaan; zij zouden immers niet weten dat het ook anders kan en denken dat het zo hoort;
- De oud-studenten zouden de vrijmoedigheid missen om hun oud-docenten-huidige-collega's indien nodig aan te spreken op sociaal ongewenst gedrag;
- Oud studenten die zonder relevante praktijkervaring bijna gelijk van de rol van student naar die van docent overstapten, zouden bij gebrek aan inhoudelijke en onderwijskundige competenties zichzelf en anderen in sociaal onveilige situaties brengen.

Een belangrijke kanttekening bij het bovenstaande is dat enkele van deze oud-studenten in hun interviews er wel degelijk blij van hebben gegeven in staat te zijn tot het maken van messcherpe analyses van wat er mis is bij AMFI en hoe het anders en beter zou kunnen. Ook wordt door deze categorie docenten wel opgemerkt dat een kentering ten goede merkbaar is in de algemene mentaliteit op AMFI.

Verklaringen voor het hoge aandeel oud-studenten komen er op neer dat zij nu eenmaal in het AMFI netwerk zaten toen er iemand gezocht werd. Eén verklaring in het bijzonder verdient het om genoemd te worden: een oud-student vertelt tijdens de eigen AMFI-opleiding alle zelfvertrouwen en eigenwaarde verloren te hebben en om die reden gevreesd te hebben nooit een baan te kunnen krijgen. *Want ik zou nooit goed genoeg zijn, ik was door AMFI mijn eigen grootste criticus geworden. Dus toen ik onverwacht toch een baan bij AMFI kon krijgen, heb ik die kans maar gepakt, hoewel ik me had voorgenomen het gebouw nooit meer binnen te gaan.*

- **Diversiteit en inclusiviteit**

Medewerkers beschrijven AMFI als een witte school. Enkelen voegen daar aan toe: *met een koloniale standpunt*. Veel medewerkers vertellen zich daar tot heel recent eigenlijk nooit bewust van te zijn geweest of het gebrek aan diversiteit als een probleem te hebben ervaren, zich eigenlijk *nooit de vraag te hebben gesteld of je aan een student uit Azië hetzelfde kunt vragen als aan een student uit Amsterdam*. Enkelen zien daar nog steeds geen probleem, vinden het instellen van een Taskforce Diversiteit onnodig of zien het als *window dressing*. Voor anderen kan de Taskforce diversiteit wel degelijk bijdragen aan het oplossen van een als reëel ervaren gebrek aan sociale veiligheid. Daarbij klinkt ook wel een waarschuwing: *Diversiteit is geen branding opportunity*. Als het wel als zodanig

wordt gebruikt, wordt AMFI alleen maar nog onveiliger. Een andere waarschuwing richt zich op het kritiekloos omarmen van diversiteit als een vage ideologie waarbij docenten zich onveilig voelen omdat zij niet goed meer weten wat wel en wat niet gepast of politiek correct is. Medewerkers met een niet westerse achtergrond spreken aanzienlijk genuanceerder en kritischer over diversiteit en inclusiviteit op AMFI dan hun westerse collega's.

AMFI wordt unaniem gezien en ervaren als een sociaal veilige omgeving voor studenten en medewerkers op alle posities van het LGBTQIA+ -spectrum. Over een andere positie op het diversiteits-spectrum verklaren diverse docenten *dat AMFI een elitaire school is, een super geprivilegieerd instituut voor rijkeluiiskinderen*. Dit statement wordt door enkelen ontkend.

- **Werkverdeling en taaktoedeling**

Veel van de ervaren sociale onveiligheid wordt causaal gerelateerd aan diverse aspecten van het proces van werkverdeling en taaktoedeling:

- Bij de herziening van het eerste jaar is veel aandacht besteed aan de persoonlijke ontwikkeling van studenten. Studenten daarbij coachen stelt hoge eisen aan de sociale en communicatieve competenties van docenten. Zij moeten ook affiniteit voelen met dit programmaonderdeel. In de praktijk van het eerste herziene eerste jaar, bleek dat veel van deze uren om formatietechnische redenen waren toebedeeld aan docenten van wie de weektaak nog niet volledig was gevuld. Dit waren soms docenten die uitstraalden geen enkele affiniteit met dit programmaonderdeel te hebben en/of evident niet beschikten over de noodzakelijke vaardigheden. Met als gevolg sociale onveiligheid, primair voor de studenten en daarnaast voor de docenten die dit onderdeel moesten verzorgen wetend dat ze het niet konden en voor hun collega's die hulpeloos moesten toekijken. In dit verband wordt overigens ook gemeld dat een op coaching gerichte bijscholing voor de beoogde docenten van het onderdeel Personal Development aanvankelijk in de planning zat, maar later is geschrapt;
- Er is ruis en onzekerheid over de formele bevoegdheid van coördinatoren om lessen, klassen, taken en dergelijke aan hun collega's toe te delen.
- In het algemeen worden geluiden gehoord over gebrek aan structuur, gebrek aan transparantie en vriendjespolitiek bij de toewijzing van werkzaamheden.

- **Contracten**

Onzekerheid en gevoelens van onveiligheid rond het totstandkoming en het verlengen of uitbreiden van overeenkomsten, zowel reguliere arbeidscontracten als contracten met ZP-ers, waren voor enkelen maar één onderdeel van hun grote verhaal over AMFI, voor anderen was het de enige reden om zich voor een interview op te geven. Verhalen worden verteld over niet nagekomen toezeggingen, slordigheid en vriendjespolitiek. Facturen van ZP-ers zouden structureel te laat worden betaald.

C. Processen

• **Visies op onderwijs en onderwijsvernieuwing: Twee kampen**

Naast leiderschap is visie op onderwijs en onderwijsvernieuwing het domein waarop zich de tweedeling van de AMFI medewerkers, met name van het docentencorps, zich het scherpst manifesteert.

Het ene kamp wordt wel aangeduid als *de oude garde*. Minder vriendelijke termen zijn *de Fossiele Eenheid*, *de harde kern* en zelfs *de Gestapo*. Het andere kamp zal in deze rapportage worden geduid als *de jonge garde*. Voor dit kamp zijn in de interviews geen duidelijke namen gehoord. Maar zeer sporadisch wordt het bestaan van de twee kampen ontkend.

De scheiding tussen oude en jonge garde loopt deels langs de harde lijnen van leeftijd en dienstjaren, maar de inhoudelijke verschillen (visie op fashion en visie op onderwijs) zijn zeker zo belangrijk.

De oude garde spreekt met verdriet en boosheid over het afbreken van met liefde opgebouwde programmaonderdelen, voelt zich afgeschreven en vraagt zich af: *Waar blijft de oudere docent, waar blijft de waarde van ervaring?* Hun gevoel van veiligheid en trots bij het sterke AMFI-merk met het succesvolle trackrecord verdwijnt. De jonge garde zou onvoldoende erkenning hebben voor wat in het verleden is opgebouwd. Enkelen verlangen terug naar de *esprit de corps* van vroeger en naar de veiligheid van het kleinschaliger en zelfstandige AMFI dat nog niet was opgegaan in de HvA. *En naar een MT dat acteert in lijn met het DNA van de opleiding.*

Representanten van de jonge garde vertellen dat de oude garde zich zou mobiliseren om tegen de onderwijsvernieuwing te stemmen. Of elkaar zou oproepen om zich op te geven voor een interview in het kader van dit onderzoek om het positieve verhaal over AMFI te vertellen. Gemeld wordt dat enkele docenten uit de oude garde zich schuldig zouden maken aan machtsmisbruik: zij zouden *hun studenten opdragen om positieve berichtgeving op hun social media te zetten*. Andere vermeende leden van deze oude garde zouden alleen maar bezig zijn met hun pensioen.

De oude garde wijst op het bewezen succes van de aanpak waarbij de student soms hardhandig met het eigen falen werd geconfronteerd, met het proberen tot de essentie van een persoonlijkheid of van een ontwerp te komen, soms op niet al te zachtzinnige wijze. Niet om de studenten te vernederen of te pesten maar om ze te laten groeien en voor te bereiden op de harde modewereld. De jonge garde ziet dat fundamenteel anders. Het is niet meer van deze tijd om *neerbuigend over studenten te spreken en over afrekenen op fouten in plaats van stimuleren* en het argument van het voorbereiden voor de harde modewereld is *stom*. *Amfi is niet de mode-industrie; wij hebben de opdracht om mensen op te leiden en juist de taak om die harde wereld te veranderen. Because you've got abused, doesn't mean that you have to abuse us.*

Waar de één het herziene eerste jaar als een succes ziet met meer aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, sociale veiligheid en minder werkdruk, ziet de ander een kwalijk verlies aan vakkennis en een ontbrekende voorbereiding op de volgende studie jaren.

In de *weeklies*, de wekelijkse bijeenkomsten – online tijdens de pandemie – komen de twee kampen bij elkaar. Een geëscaleerd conflict zou er dan niet zijn. Maar niemand zou de veiligheid ervaren om de spanningen te benoemen en te bespreken.

- **Visies op de mode-industrie: Twee kampen**

De verschillen in visies op de huidige en toekomstige fashion-industry lopen, generaliserend, langs dezelfde lijnen als die op onderwijsvernieuwing.

De jonge garde meent dat de oude garde opleidt voor het al lang achterhaalde idee van de sterontwerper – de nieuwe Iris van Herpen op wil leiden – en verklaart dat het not-done of zelfs een taboe is om als student of docent betrokken te zijn bij goedkope massa-merken. De oude garde ontkent dit.

De jonge garde spreekt gepassioneerd en intrinsiek gemotiveerd over duurzaamheid. Een vertegenwoordiger daarvan stelt dat de titel van dit rapport zou moeten zijn: *Van Ego naar Eco*. Bij een enkele vertegenwoordiger van de oude garde wordt over deze ambitie ook wel over gesproken, maar minder gepassioneerd.

- **Reflecties op de kritiek van (oud)studenten**

De hierboven beschreven uiteenlopende visies keren terug in de reflecties van medewerkers op de actuele kritiek van (oud)studenten.

Veel van de geïnterviewde medewerkers twijfelen niet aan het waarheidsgehalte van de kritische posts van studenten op de social media. Enkelen vertellen wroeging te hebben omdat ze niet hebben ingegrepen terwijl ze wisten of hadden moeten weten dat studenten door hun collega's niet correct en zelfs grensoverschrijdend werden behandeld. *Ik realiseer me nu pas hoe studenten geleden hebben en frequent blootgesteld zijn aan vernedering en trauma*. Er zijn docenten *die zich schamen dat ze oogkleppen op hebben gehad, docenten die zich schamen dat ze studenten naar onveilige omgevingen hebben gestuurd, docenten die elkaar niet meer vertrouwen, docenten die zich ergeren aan excuses*. Medewerkers zeggen zeker te weten dat het verhaal klopt dat enkele docenten hun studenten intimideren door te dreigen met het laten mislukken van hun toekomstige carrière. Een docent verbood haar eigen kind om naar AMFI te gaan omdat het een verschrikkelijke school was met onaardige en valse docenten. Diverse docenten konden er maar met moeite toe worden gebracht om hun eigen beleving van sociale veiligheid in het interview te beschrijven: de sociale onveiligheid van hun studenten was belangrijker voor ze.

Enkele medewerkers nuanceren de kritiek. Zij ontkennen pertinent niet dat sommige studenten ernstig onder AMFI zullen hebben geleden, maar *niet alles is slecht op deze mooie school* en veel studenten hebben een prima studietijd gehad als opstap naar een mooie loopbaan. *De klagers overdrijven, maar ze liegen niet per se*. Al het huidige negatieve commentaar doet AMFI te kort en dat maakt boos. Of: *er is zeker een toxic environment, maar niet bij mij want ikzelf heb een superleuk contact met mijn studenten*.

Daarnaast is er een zeer kleine groep die zich expliciet distantieert van de posts op de social media. De kritische verhalen zouden niet waar zijn of tenminste zwaar overdreven. En sommige van de studenten die vertellen hoe ze door AMFI zijn beschadigd, zouden al psychische problemen hebben gehad voordat ze naar AMFI gingen. Een enkele docent merkt ook op dat de huidige generatie studenten gewoon niets meer kan hebben, dat was vroeger anders. *Als je uit een milieu van vertroetelen komt, dan kan de feedback best een klap in je gezicht zijn*. Of: *De studenten van nu zijn gevoeliger omdat ze constant online zijn met elkaar*. En: *Als ouders het mij zouden vragen, zou ik ze adviseren dat ze hun kind gerust naar AMFI kunnen sturen*.

En tot slot is er de waarschuwing aan de onderzoekers van een enkele docent die dan weer anticipeert op het bovenstaande: *Geloof niet de medewerkers die ontkennen dat er zaken ernstig mis zijn, die zeggen: Ik herken dit niet in mijn groepen. Als die ontkenning blijft, verandert er niets*.

Het al dan niet erkennen van de sociale onveiligheid van studenten, verscherpt de tweedeling daarmee ook de sociale onveiligheid onder de medewerkers.

- **Omgangscultuur medewerkers onder elkaar**

Enkele medewerkers vertellen dat er op AMFI stevig wordt geroddeld. Anderen zeggen daar geen idee van te hebben omdat ze dat zelf nooit zouden doen. Maar het meest gehoorde antwoord op de vraag naar geroddel op AMFI is dat medewerkers onder elkaar niet zozeer roddelen over elkaar – wel over het MT -maar vooral op zoek zijn naar uitlaatkleppen voor hun emoties en steun zoeken bij elkaar in de actuele turbulentie.

AMFI is een onveilige organisatie, maar binnen mijn team is het veilig: zolang het maar om een selecte kring gaat, zo vertellen medewerkers, zijn zij zeker bereid om elkaar te helpen, elkaar op fouten aan te spreken en durven zij ook wel voor gemaakte fouten uit te komen. Maar dit is zeker niet de algemene cultuur. De ene collega en leidinggevende boezemt wat dat betreft meer vertrouwen in dan de ander. Bij sommige collega's wordt het vertrouwen totaal gemist en is er eerder sprake van angst of wordt zelfs intimidatie of pesten ervaren. Slechts een enkeling ziet AMFI als een organisatie die – zij het *met horten en stoten* – van fouten leert; de Plan-Do-Check-Act cyclus wordt in de praktijk niet herkend. *Het lijkt alsof we niet eens aan de P toekomen*.

De actuele sfeer wordt door enkelen gekarakteriseerd in termen van *negativiteit in de gang* en een *unheimisch gevoel, een mix van mensen die donkere energie afgeven*. Anderen voelen zich onveilig of storen zich *aan de cultuur waarin alles bekritiseerd mag worden, aan de klaagcultuur of aan de huidige door emoties gedreven cultuur waarin mensen maar alles mogen roepen*. Een docent duidt de omgangscultuur uit het recente verleden met het woord *haat*. Een ander spreekt over een op AMFI normaal gevonden gebrek aan professionele vriendelijkheid en hoffelijkheid.

De diva-cultuur die sommige docenten in stand houden roept bij velen wrevel op. *De docent als schoolse variant van het achterhaalde idee van de sterontwerper*. Wrevel over wat ervaren wordt als een rangenstelsel onder de docenten kan ook overgaan in een gevoel van onveiligheid: *Er zijn creatieve docenten die menen dat zij tot een hogere soort horen dan andere mensen. Dat expliciete gedrag ten overstaan van studenten en collega's is ongepast en zorgt voor een onveilige omgeving*. Het argument van sommigen *dat creatievelingen nu eenmaal zo zijn en niet kunnen veranderen*, wordt door anderen gekwalificeerd als onzin en onderdeel van een kwalijke gedoogcultuur.

Enkele startende medewerkers noemen niet alleen het gebrek aan begeleiding maar ook het gevoel niet welkom te zijn, genegeerd te worden of zelfs vijandigheid te merken. Zij voelen zich buitenstaanders in wat zij ervaren als een gesloten vriendjescultuur met een hoog politiek gehalte. Het woord *slangenkuil* valt een enkele maal.

De overwegend negatieve en kritische geluiden over de omgangscultuur wordt door enkelen genuanceerd of ontkend: *Ik voel me heel erg veilig, overal is wel eens wat, maar werken op AMFI is heel leuk. De sfeer is goed en er is weer vertrouwen*. Sommigen wijzen op hun lange dienstverband om aan te geven dat er weliswaar veel niet deugt en dat er op dit moment grote en reële problemen zijn, maar dat ze het nooit zo lang zouden hebben volgehouden als de balans van hun werkbeleving uiteindelijk niet goed zou zijn: *Werken bij AMFI is verslavend*.

- **Organisatie**

De meest stellige uitspraak over de kwaliteit van de interne organisatie luidt: *Ik heb nog nooit zo'n slecht georganiseerde school gezien, het kost steeds meer energie om te overleven in deze chaotische omgeving*. Andere uitspraken zijn genuanceerder, maar hebben wel als kern de *rommelige opbouw* van sommige programmaonderdelen, last minute en ad hoc besluitvorming, late beschikbaarheid van roosters en dergelijke. Chaos, rommeligheid en onvoorspelbaarheid worden ervaren als bronnen van onzekerheid en onveiligheid.

Het MT, zo wordt breed gesteld, zou meer verantwoordelijkheid moeten pakken voor organisatie, planning, roostering en dergelijke.

- **Verschillen tussen de drie dimensies**

De beschrijvingen van de verschillen tussen de drie dimensies door de medewerkers, vertoont veel overeenkomsten met die door de studenten.

- Business and Development wordt ervaren als de meest veilige omgeving;
- Branding werd door velen als niet veilig ervaren, maar de verwachtingen over de nieuwe leidinggevende zijn positief.
- Design wordt door docenten die daar zelf werkzaam zijn en door docenten van de andere dimensies ervaren als het grootste probleem: *daar zou een harde kern van docenten zitten die niet verder kunnen of willen kijken dan het eigen programma en geen begrip hebben voor de studenten en de problemen alleen maar ontkennen. Daar zou ook arrogantie heersen: wij zijn goed, het centrum van de wereld en de studenten moeten zich schikken. Design-docenten zouden bij assessments een wedstrijdje doen wie het gemeenst kon zijn. Docenten van wie het aannemelijk is dat zij tot die harde kern behoren – al zullen zij het zelf nooit zo noemen – voelen zich even zo goed onveilig. Zij beschrijven de sensatie van het zijn van aangeschoten wild, van het succesvol hebben opgeleid van vele jaargangen studenten met een onderwijsmethode die zich in de praktijk bewezen heeft en die nu plotseling onveilig zou zijn.*

- **Hulpstructuren, meldcultuur en meldstructuur**

De vertrouwenspersoon wordt, op een enkele uitzondering na, tegenwoordig goed gevonden. *Ik was eerst onbekend met het bestaan van de vertrouwenspersoon, maar ik ben blij er geweest te zijn. Ik wist niet dat vertrouwenspersonen bestonden, maar nu ik het weet zou ik er gebruik van maken.*

Veel geïnterviewde medewerkers vertellen bij de vertrouwenspersoon geweest te zijn, er thans regelmatig naar toe te gaan of er collega's naar toe te hebben gestuurd. Tevredenheid over de ondervonden steun is een vaker gehoord geluid dan de door een enkeling ervaren teleurstelling dat de vertrouwenspersoon wel goed kon luisteren, maar ook niets kon doen.

D. Overige belangrijke thema's

- **Visie op dit onderzoek**

Geen van de 70 geïnterviewde medewerkers heeft nut en noodzaak van een extern onderzoek bestreden: integendeel, de meest gehoorde antwoorden zijn *Hoognodig* en *Onvermijdelijk*. Emoties waarmee de antwoorden gekleurd worden zijn:

- *Verdriet dat het nodig is, maar goed dat het gebeurt;*
- *Boosheid dat het nu pas wordt gehouden;*
- *Optimisme, want dit onderzoek is het begin van de verandering;*
- *Cynisme, want dit onderzoek is een wassen neus;*
- *Nervositeit voor dit gesprek in het kader van dit onderzoek;*
- *Gemengde gevoelens; dit onderzoek is een laatste strohalm, ik wil geen klokkenluider meer zijn.*

Ook hier manifesteren zich de twee kampen in diametraal verschillende visies:

- *Het onderzoek is hoognodig, want het zou fijn zijn als AMFI in een wat positiever daglicht kwam te staan;*
- *Ik hoop dat het onderzoek tot de kern komt en alle oud zeer naar boven haalt.*

- **Omgang van AMFI met Martijn N.**

Enkele docenten geven uiting aan hetzelfde ongeloof als de studenten als zij horen dat dit onderzoek gericht is op sociale (on)veiligheid in het algemeen en niet specifiek gericht is op Martijn N. Al eerder is opgemerkt dat alle geïnterviewde medewerkers verklaren altijd al geweten te hebben dat er sociale onveiligheid heerste in de omgeving van Martijn N. en zich al lang voor de publiciteit van hem te hebben gedistantieerd en ongemak te hebben ervaren bij het zien hoe hij door collega's als rolmodel werd binnengehaald. Enkelen leveren daarvan concrete voorbeelden en zeggen er wakker van te hebben gelegen, bij anderen blijft het bij beweringen. Gesignaleerd wordt dat het stagebureau door gebrekkige interne communicatie niet wist of kon weten dat het ongewild actief bemiddelde bij het sturen van stagiairs naar de onveilige organisatie van Martijn N.

Van één docent wordt gedetailleerd verklaard dat deze zeer goed op de hoogte zou zijn geweest van het grensoverschrijdend gedrag van Martijn N., met hem zou hebben meegelachen, maar niet hebben durven in te grijpen uit angst voor de gevolgen.

- **Opmerkingen over specifieke personen**

Enkele personen en één in het bijzonder worden in veel interviews nadrukkelijk benoemd als dragers en instandhouders van de heersende cultuur van sociale onveiligheid. Collega's laten zich in zeer kritische termen uit over het gedrag, de kwalijke effecten van dat gedrag en de aanmatigende allures van deze ene persoon:

Eén medewerker verklaart dat er absolute leugens over deze persoon verteld worden. Het zou juist gaan om een zeer deskundig iemand met wie prima valt samen te werken. Een andere medewerker (oud-student) vertelt deze persoon tijdens de eigen studie als behulpzaam te hebben ervaren.

- **Adviezen voor het management**

In alle gesprekken is de medewerker gevraagd of hij/zij een advies had voor het management van AMFI. Hieronder het ongesorteerde totaal, tevens te lezen als een samenvatting van de percepties van medewerkers als beschreven in dit hoofdstuk.

1. *Bepaal als MT een duidelijke koers, zet een punt op de horizon en de sociale veiligheid zal toenemen.*
2. *Richt procedures en processen goed in.*
3. *De lat voor onszelf minder hoog leggen.*
4. *Teach the teachers.*

5. *Misschien moet alles maar kapot gaan om opnieuw op te bouwen.*
6. *Optimistisch, dit onderzoek is het begin we gaan hier samen uitkomen.*
7. *Geen zaken in de doofpot stoppen, erkennen dat er issues zijn.*
8. *Bepaalde mensen moeten weg.*
9. *Meer diversiteit bij het aannemen van docenten.*
10. *Houd functioneringsgesprekken.*
11. *Niet boos worden bij kritiek.*
12. *Niet roepen maar doen, gebruik geen grote woorden maar maak waar wat je zegt en wees voorzichtig met je personeel.*
13. *Een andere leidinggevende, drie dimensies meer met elkaar verbinden, geen eilanden.*
14. *Doorgaan op de al ingeslagen goede weg.*
15. *Zet een sterke visie neer.*
16. *De rotte appels eruit.*
17. *Wees overtuigender in visie en missie.*
18. *Haal verbinders binnen.*
19. *Neem verantwoordelijkheid, trek echt het boetekleed aan.*
20. *Luister goed en neem de mensen serieus.*
21. *Geef fouten toe en erken wanneer je iets niet kunt.*
22. *Bevorder een open cultuur, voel je niet gelijk aangevallen.*
23. *Teach what you preach.*
24. *Zet minder kleine en minder krampachtige stappen.*
25. *Kijk naar de mensen die bij AMFI werken, vraag wat ze nodig hebben, geef ruimte en kom op voor het menselijk aspect.*
26. *Vervang mensen die hun functie niet kunnen uitoefenen.*
27. *Geen quick fixes!*
28. *We zijn in transitie en op de goede weg, maar let er op dat ook de mensen die aan het oude hechten nog meekunnen.*
29. *De hiërarchie is niet nodig, geef de mensen verantwoordelijkheid en het vertrouwen.*
30. *Mensen die keer op keer de grenzen overgaan, die moeten weg.*
31. *Walk the talk.*
32. *Ga in op de signalen van de oude garde omdat veel mensen zich niet gehoord voelen.*
33. *AMFI moet focussen op inclusiviteit en duurzaamheid.*
34. *Beter luisteren en actie ondernemen. Bij geen actie wordt het vertrouwen nog meer geschaad.*
35. *Maak en hanteer vaste regels.*
36. *Wees alert en kom in actie bij grensoverschrijdend gedrag.*
37. *Kijk naar jezelf en wees eerlijk.*
38. *Wees duidelijker over de inhoud en over de koers op onderwijskundig terrein.*
39. *Stop met spreken in droombeelden.*
40. *Niet zeggen dat de deur altijd open staat terwijl dat niet zo is.*
41. *Nu blijkt wat er speelt, doorgaan met de verandering.*
42. *Sta open voor wat de studenten aangeven.*

43. *Vertrouw op medewerkers en investeer in hen. Meer trainingen op het gebied van diversiteit, inclusiviteit en duurzaamheid. Houd de stijgende lijn vol.*
44. *Hoor studenten over sociale veiligheid. Registreer welke stagebedrijven niet veilig zijn.*
45. *Het management dat er nu zit, functioneert niet en gaat niet functioneren.*
46. *Het management kan vertrekken.*
47. *Niet de suggestie wekken van transparantie maar transparant zijn.*
48. *Er moet een loutering plaatsvinden om het verleden te verwerken.*
49. *Prioriteer!*
50. *Wees eerlijk en denk een keer na. En doet niet zo hypocriet verbaasd over de berichten over onveiligheid.*
51. *Probeer meer te begrijpen wat er op de werkvloer gebeurt.*
52. *Luister en sta open voor verschillende geluiden. (Ver)oordeel niet.*
53. *Zorg dat er meer verbondenheid is in de teams. Geef docenten tools om niet alleen met het onderwijs maar ook met het mentale welzijn van studenten bezig te zijn.*
54. *Vraag je af waar dit onderzoek vandaan komt, ontwikkel een lange termijn strategie en voer drastische veranderingen door.*
55. *Meer duidelijkheid over richting en visie en hoe die te bereiken.*
56. *Er is een fout gemaakt, AMFI heeft niet snel genoeg meebewogen en het moet anders met deze generatie studenten.*
57. *Verander de structuur en reorganiseer de teams.*
58. *Zet een fatsoenlijk inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers op.*
59. *Meer openheid, meer mensen aanspreken in plaats van over hen te spreken.*
60. *Geen storytelling, maar story doing.*
61. *Meer delegeren, meer vertrouwen op de mensen die er nu zijn.*
62. *Meer visie, meer duidelijkheid en meer transparantie.*
63. *Houd er rekening mee dat AMFI-onderwijs geen standaard HvA-onderwijs is.*
64. *Minder etalage en meer focus op onderwijs.*
65. *Practise what uou preach.*
66. *Een training sociale veiligheid regelen voor alle leidinggevenden.*
67. *Inclusie wordt niet goed begrepen; bed het in de organisatie.*
68. *Er hoeven geen mensen weg uit het MT. Maar er moet wel meer gelegenheid komen om je te uiten, anders blijven zaken smeulen.*
69. *Er moeten mensen weg uit het MT, ik hoop dat niet waar is wat over hen gezegd wordt.*
70. *Never waste a good crisis.*

IV. Analyse, Conclusies, Aanbevelingen, Sloptopmerkingen

IV.i. Inleiding

Grondslag voor dit onderzoek is de opdracht van de decaan van de faculteit FDMCI van de HvA aan Bezemer & Schubad om een assessment te verrichten van de meldingenstructuur voor ongewenste omgangsvormen, om de vraag te beantwoorden welke factoren de sociale veiligheid in het studie- en/of werkklimaat belemmeren of in de weg staan en welke factoren sociale veiligheid faciliteren of stimuleren. Element van de opdracht is tevens om studenten en medewerkers die een tekort aan sociale veiligheid ervaren de gelegenheid te geven om hun ervaringen te delen en/of te bespreken met een onafhankelijke persoon die zonder bias en zonder eigen belang gesprekspartner kan zijn.

Dat aan het tweede deel van de opdracht is voldaan, blijkt uit de Hoofdstukken II en III waarin verslag wordt gedaan van de met de onderzoekers gedeelde ervaringen van de geïnterviewde (oud)studenten en docenten.

In dit slothoofdstuk komt het eerste deel van de opdracht aan de orde: welke factoren frustreren en/of blokkeren de sociale veiligheid in het studie- en/of werkklimaat en welke faciliteren of stimuleren deze? Is er – samenvattend – sprake van sociale veiligheid of onveiligheid? Bij het beantwoorden van deze vraag wordt gebruik gemaakt van de kernelementen van het in Hoofdstuk I geformuleerde referentiekader. Conclusies worden getrokken en aanbevelingen geformuleerd.

IV.ii. Factoren met impact op de sociale veiligheid

De opdrachtformulering bevat de vraag welke factoren de sociale veiligheid in het studie- en/of werkklimaat belemmeren of in de weg staan en welke factoren sociale veiligheid faciliteren of stimuleren. Daarvoor moeten de individuele ervaringen van de geïnterviewden vertaald worden naar een hoger abstractieniveau, zij het dat bij veel medewerkers die vertaling niet nodig is omdat zij hun eigen ervaringen zelf al in organisatorische termen hebben geanalyseerd.

Sociale veiligheid wordt zowel bepaald door menselijke interactie als door (gemis aan) organisatiestructuren. Voorbeelden van het eerste zijn pesten, discriminatie, (seksuele) intimidatie. Pesten, discriminatie en seksuele intimidatie als expliciete uitingsvormen werden door de onderzoekers niet opgemerkt. Lastiger is het om iets te zeggen over het fenomeen micro-discriminatie en micro-agressie. Dat zijn opmerkingen die gemaakt worden en vragen die gesteld worden die onnodig de aandacht vestigen op bijvoorbeeld een niet-Nederlandse afkomst. De onderzoekers menen dat hiervan wel sprake is (geweest) ten aanzien van studenten met een niet westerse afkomst. Wat betreft intimidatie kunnen de onderzoekers niet anders stellen dan dat praktisch alle (oud)studenten hiervan gewag maken, en veel medewerkers (maar niet alle) idem. De conclusie van de onderzoekers

is dan ook dat in het direct intermenselijke contact op AMFI intimidatie een rol speelt, en dat micro-agressie zeker niet afwezig is.

Daarnaast zijn er elementen binnen een organisatie die een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan gevoelens van sociale onveiligheid. Waar bij de menselijke interactie als bron voor sociale veiligheid redelijk universeel 'pesten, discriminatie en (seksuele) intimidatie' genoemd worden, ligt het ingewikkelder bij de factoren die te maken hebben met de organisatiestructuur. Want die is in elke organisatie anders.

Hieronder benoemen en ordenen de onderzoekers de factoren die bijdragen aan sociale onveiligheid die zij hebben gedestilleerd uit de interviews. Daarbij wordt voorbij gegaan aan individuele verschillen en wordt generaliserend gesproken over studenten, docenten/medewerkers, het managementteam en het onderwijsconcept.

- Leiderschap, visie en missie, strategie

1. Een ervaren gebrek aan een heldere, gedragen en eenduidige meerjarige strategie voor de opleiding, leidend tot gevoelens van onzekerheid en onveiligheid.
2. Een als niet transparant ervaren managementteam dat meer geïnteresseerd zou zijn in het verbeteren van het imago van AMFI dan in het verbeteren van de sociale veiligheid en dat zich zou manifesteren in onvoorspelbare, ad hoc – en incidentgedreven besluitvorming.
3. Reacties van het managementteam op publieke commotie die als onprofessioneel, hypocriet, niet congruent met de werkelijkheid en de historische feiten ontkennend worden ervaren, daarmee gevoelens van onzekerheid en onveiligheid veroorzakend.

- Onderwijs

4. Een onderwijsconcept dat als zeer onveilig wordt ervaren omdat het gericht is op het hardhandig afbreken van het zelfbeeld en zelfvertrouwen van studenten.
5. Een onderwijsconcept dat als zeer onveilig wordt ervaren omdat de beoordeling van studenten zich zou kenmerken door onvoorspelbaarheid, willekeur, subjectiviteit en vriendjespolitiek.
6. Een onderwijsconcept dat als zeer onveilig wordt ervaren omdat studenten zich gedwongen voelen om *en public* te reflecteren op intieme en vertrouwelijke details uit hun privéleven en persoonlijke geschiedenis, zulks mede als antwoord op vergaand intrusieve vragen van docenten.
7. Een onderwijsconcept dat als zeer onveilig wordt ervaren omdat studenten worden aangemoedigd hun medestudenten als concurrenten in een *ratrace* te benaderen.
8. Een gebrek aan een heldere, gedragen en eenduidige visie op onderwijs en op het toekomstige beroepsbeeld van studenten, leidend tot fricties en onzekerheden bij studenten en docenten en onveiligheid veroorzakende breuken in de opbouw van het curriculum;
9. Een door studenten en docenten als extreem hoog ervaren werkdruk, leidend tot uitputting, burn-outs, spanningen en uitval.

- Diversiteit, inclusiviteit en cultuur

10. Een niet inclusieve en niet diverse organisatie waarin studenten en medewerkers zich om diverse redenen (etniciteit, welstand, afkomst, karakter) buitengesloten en/of gediscrimineerd voelen.

11. Een cultuur waarin bij gebrek aan ervaren transparantie geruchten en complottheorieën kunnen gedijen, leidend tot gevoelens van onveiligheid.
- Organisatie
12. Een als chaotisch en daarmee als onvoorspelbaar en onveilig ervaren organisatie waarin ruis rond taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van met name de coördinatoren een belangrijke factor is.
- Personeel en personeelsbeleid
13. Kampvorming in het docententeam, mede als resultaat van het ontbreken van een gezamenlijke visie, leidend tot spanningen, onzekerheid en onveiligheid bij zowel studenten als docenten.
 14. Door studenten en docenten ervaren kliekvorming in het docententeam, mede als resultaat van de gedeelde AMFI-achtergrond van veel docenten, mede leidend tot acceptatie en normalisatie van niet-normaal gedrag van docenten.
 15. Ontbrekende begeleiding van startende docenten, leidend tot het onveilige *gevoel in het diepe te worden gegooid*.
- Individuele casuïstiek
16. Door studenten als intimiderend ervaren gedrag van individuele docenten dat qua sociale onveiligheid veel verder gaat dan het onder 4 - 9 in algemene termen beschreven onderwijsconcept.

Factoren die bijdragen aan de sociale veiligheid zijn er ook. Ook deze worden generaliserend besproken met voorbijgaan aan individuele verschillen en nuances :

1. Het begin van vertrouwen in het optreden van de nieuwe directeur als leider van het nieuw samengestelde MT.
2. De visie achter de herziening van het eerste jaar, leidend tot een lagere werkdruk en meer respect en waardering voor studenten.
3. Het feit dat opdracht gegeven is tot dit onderzoek.
4. Vertrouwen op de bewezen kracht van het merk AMFI.
5. Vertrouwen dat een AMFI-diploma van betekenis is in de fashion-industry.
6. Door studenten als ondersteunend ervaren gedrag van individuele docenten dat hen helpt om te *open* met de ook door hen ervaren sociale onveiligheid.

De hierboven beschreven factoren kunnen gelezen worden als evenzovele aandachtspunten voor het management, dit in aanvulling op de adviezen voor het management van de respondenten in de slotparagrafen van de Hoofdstukken II en III en de aanbevelingen aan het slot van dit hoofdstuk.

IV.iii. Confrontatie van de bevindingen met het referentiekader: conclusie

De opsomming van 16 factoren met een negatieve impact op de sociale veiligheid in de vorige paragraaf, is in lijn met het gegeven dat de strekking van als zo goed als elke claim uit de eigen ambitie-statements van de HvA en van AMFI op het gebied van sociale veiligheid, ondubbelzinnig wordt gelogenstraft door de verklaringen van studenten, oud-studenten, ouders van studenten en medewerkers. Ook de hogere normstelling uit de Arbocatalogus van Zestor wordt blijkens de ervaringen van de deelnemers aan het onderzoek evident overschreden.

- *Conclusie: AMFI wordt naar haar eigen normen, die van de HvA en die uit de Arbowetgeving als een sociaal onveilige tot zeer onveilige organisatie ervaren door de grote meerderheid van de personen die aan dit onderzoek hebben bijgedragen.*

Dat elke norm uit het referentiekader wordt overschreden, betekent nadrukkelijk niet dat elke norm op alle elementen daaruit is overschreden. Bijvoorbeeld: de elementen uit de Zestor definitie van *Ongewenst gedrag* zijn *agressie, geweld en intimidatie, seksuele intimidatie, discriminatie en pesten*. Zoals in de vorige paragraaf al is gemeld zijn pesten, discriminatie en seksuele intimidatie als expliciete uitingsvormen van sociale onveiligheid door de onderzoekers niet opgemerkt.

De hierboven getrokken conclusie is conform de insteek van een perceptieonderzoek subjectief en beperkt tot de participanten beschreven (*“wordt ervaren door de grote meerderheid”*). Onverlet het gegeven dat aan de opdracht – een kwalitatief perceptieonderzoek – is voldaan, doet deze constatering twee vragen rijzen:

- In hoeverre is er sprake van een meer dan subjectief ervaren onveiligheid en is de ronde constatering gewettigd dat er op AMFI een feitelijk onveilig studie- en werkklimaat heerst? Kunnen bij wijze van het ook gevraagde assessment uitspraken worden gedaan over de werkelijkheid op AMFI?
- In hoeverre kan de door de 39 (oud)studenten ervaren werkelijkheid ook de werkelijkheid van de duizenden niet geïnterviewden zijn? Deze vraag naar de representativiteit van de 39 (oud) studenten vergt behandeling in een volgende, separate paragraaf.

Hoewel zij niet gericht aan waarheidsvinding hebben gedaan, hebben de onderzoekers geen reden om te twijfelen aan het waarheidsgehalte van de door studenten afgelegde verklaringen. Mogelijk wat gedramatiseerde verklaringen worden in voldoende mate afgewisseld met soms onderkoelde nuchterheid. Veel verklaringen zijn genuanceerd en getuigen van adequate reflectie op ook het eigen functioneren van de respondent. De verklaringen bestrijken een ruim tijdvak en wekken – hoewel grotendeels gelijkkluidend – ook op geen enkele wijze de indruk onderling te zijn afgestemd. Kortom, kijkend naar alleen de verklaringen is de aanname gewettigd dat het meer dan de subjectieve beleving van deze studenten is dat AMFI sociaal onveilig is. Daar komt het zwaarwegende argument dan bij dat de overgrote meerderheid van de geïnterviewde medewerkers (70 van het totaal van 159) de kritiek van hun (oud)studenten op de sociale veiligheid van AMFI herkent en onderschrijft.

Dat is een betekenisvolle versterking van de aannemelijkheid van de conclusie dat er op AMFI niet alleen in de beleving van (oud)studenten maar ook in de realiteit een onveilig studieklimaat heerst.

Bij de medewerkers is het beeld genuanceerder. Maar juist het gegeven dat zij niet één massief uniform beeld van de sociale (on)veiligheid neerzetten, gecombineerd met het gegeven van het grote aantal en de dominante algemene strekking van hun verklaringen, versterkt de aannemelijkheid van de conclusie dat er op AMFI niet alleen in de beleving van medewerkers maar ook in de realiteit een onveilig werkklimaat heerst.

Kortom: Bezemer & Schubad verwacht niet dat een op feiten gericht onderzoek een andere uitkomst zou hebben gehad dan dit perceptieonderzoek: Het studie- en werkklimaat op AMFI was en is feitelijk sociaal onveilig. Het is belangrijk om daar bij aan te tekenen dat het onveilige studieklimaat tekenen van verbetering toont.

Het is zo goed als ondoenlijk om alle overschrijdingen van de normen uit het referentiekader uitputtend te beschrijven. Nodig is dat eigenlijk ook niet, de opbrengst van de interviews spreekt voor zich. De meest pregnante voorbeelden volgen in de confrontatie hieronder. Het is daarbij krachtiger om de normoverschrijdingen weer te geven met citaten uit de hoofdstukken II en III dan met geaggregeerde abstracties in de woorden van de onderzoekers.

Arbowetgeving en Zestor Arbocatologus	Praktijk
<p><i>Ongewenst gedrag intern: agressie, geweld en intimidatie, seksuele intimidatie, discriminatie en pesten door medewerkers.</i></p>	<p>De diva-cultuur die sommige docenten in stand houden roept bij velen wrevel op. <i>De docent als schoolse variant van het achterhaalde idee van de sterontwerper.</i> Wrevel over wat ervaren wordt als een rangenstelsel onder de docenten kan ook overgaan in een gevoel van onveiligheid: <i>Er zijn creatieve docenten die menen dat zij tot een hogere soort horen dan andere mensen. Dat expliciete gedrag ten overstaan van studenten en collega's is ongepast en zorgt voor een onveilige omgeving.</i> Het argument van sommigen <i>dat creatievelingen nu eenmaal zo zijn en niet kunnen veranderen,</i> wordt door anderen gekwalificeerd als onzin en onderdeel van een kwalijke gedoogcultuur.</p>
<p><i>We spreken van werkdruk als er onvoldoende balans is tussen de werkbelasting en de belastbaarheid van de werknemer. Dat gebeurt bijvoorbeeld als de hoeveelheid werk en de</i></p>	<p><u>Survival Guide</u> is de naam van de gids voor nieuwe medewerkers op AMFI. En dat is, zo legt een docent uit, precies de goede naam, want dat is de kern van het werken op AMFI:</p>

<p><i>tijdsdruk te groot zijn voor het draagvermogen van de werknemer. Werkdruk kan ook ontstaan door andere psychisch belastende factoren, zoals slechte werkrelaties, ingrijpende gebeurtenissen op het werk, taakonduidelijkheid of werkonzekerheid. Een hoge werkdruk kan leiden tot werkstress, wat een risico vormt voor de gezondheid en kan leiden tot vermindering van prestatie en inzetbaarheid, en tot uitval van werknemers.</i></p>	<p>overleven. Niet iedereen beschrijft zijn werk met die woorden, maar hoge werkdruk, stress en (over)belasting zijn wel de kernwoorden in veel interviews.</p> <p>In meer of minder heftige termen vertellen zo goed als alle docenten als ook medewerkers met andere functies aanzienlijk meer uren te werken dan hun betrekkingssomvang bepaalt: de full-timers (veel) meer uren dan de normjaartaak van 1659 uur uit de CAO-HBO en de parttimers (veel) meer uren dan contractueel afgesproken: <i>Ik krijg betaald voor drie dagen, maar in de praktijk werk ik er zes.</i></p> <p>De hoge werkdruk leidt tot stress, medewerkers ervaren onveiligheid, schieten uit hun slof, krijgen ruzie(tjes) en ervaren spanning, zeker tegen het einde van het schooljaar en bij het naderen van deadlines. Velen vertellen over een dreigende of bestaande burn-out bij zichzelf of bij collega's. Het <i>last man standing</i> verschijnsel wordt gesignaleerd: de ene collega die nog niet is omgevallen moet het werk van alle uitgevallen collega's opvangen. <i>Want je wil je studenten toch niet in de steek laten.</i></p> <p>Koffie en lunchpauzes zouden niet worden ingeroosterd of – zo wordt ook gesteld – in elk geval niet als rustmomenten gebruikt. Met een mengeling van trots en horror vertellen enkele docenten dat zij op bepaalde piekmomenten in het jaar zonder pauze van 's morgen acht tot 's avonds acht doorwerken. Ze beoordelen dan studenten. Een student verzuchtte: <i>Je zult die laatste student maar zijn.</i></p>
<p>HvA Regeling Ongewenst Gedrag</p>	<p>Praktijk</p>
<p><i>De HvA is een breed toegankelijke school waar een grote diversiteit aan studenten en medewerkers samenwerkt, studeert en werkt aan onderwijs en onderzoek.</i></p>	<p>Het verschil tussen het straatbeeld in Amsterdam en dat in AMFI valt op: AMFI wordt beschreven als een witte school. Frequent wordt daar aan toegevoegd: een witte school voor rijkelui's uit het westen. Studenten uit de periferie van het land</p>

	<p>verklaren zich onveilig te hebben gevoeld door sarcastische opmerkingen van docenten over hun accent en hun veronderstelde boerse achtergrond.</p> <p>Studenten van mindervermogende ouders en studenten die niet zijn opgegroeid met design, museumbezoek en dure merkkleding, verklaren zich door docenten achtergesteld en buitengesloten te hebben gevoeld.</p>
<p><i>Sociale veiligheid, een prettig en gezond leer- en werkklimaat waarbij iedereen zich welkom voelt, zijn belangrijke voorwaarden hiervoor.</i></p>	<p>➤ <u>Van de 42 geïnterviewde (oud)studenten:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – verklaren er 4 als gevolg van hun studie op AMFI een burn-out te hebben opgelopen; – verklaren er 9 onder professionele behandeling te zijn of te zijn geweest van een psycholoog of andere professionele therapeut om te kunnen <i>copen</i> met de psychische beschadigingen opgelopen tijdens hun studie op AMFI. PTSS wordt diverse malen genoemd; – verklaren er 15 (daaronder niet inbegrepen de 9 onder professionele behandeling) te lijden of te hebben geleden aan ernstig beschadigd zelfvertrouwen, faalangst, depressiviteit, suïcidale gedachten, ernstige stress, sociale angst en dergelijke als gevolg van hun studie op AMFI.
<p><i>De HvA hecht grote waarde aan een werkomgeving waarin medewerkers en studenten veilig, gezond en met onderling goede omgangsvormen kunnen werken en studeren. De HvA wil een plek zijn waar ongewenst gedrag, zoals discriminatie, (seksuele) intimidatie, pesten en agressie, op geen enkele wijze wordt geaccepteerd.</i></p>	<p>(Oud) studenten vertellen zich geïntimideerd te hebben gevoeld door docenten die hen zouden hebben laten weten dat zij met hun invloedrijke netwerk in de modewereld er wel voor konden zorgen dat iemand nooit (of juist wel) aan de bak zou kunnen komen. Of dat een student zonder hun bij wijze van gunst verleende goedkeuring nooit zou kunnen afstuderen.</p> <p>Sommige (oud) studenten vertellen over hun angst, soms hun wekelijks angst, voor de bejegening van enkele docenten, geen ontzag voor hun kennis of autoriteit maar pure angst om belachelijk te worden gemaakt, gekleineerd of vernederd te worden. De dimensie Fashion</p>

	& Design en één docent in het bijzonder worden frequent genoemd in dit verband.
<i>Ongewenst gedrag moet bespreekbaar zijn, en zowel medewerkers als studenten moeten aanspreekbaar zijn op dergelijk gedrag. Ook als een medewerker of student zelf geen direct ongewenst gedrag ondervindt maar er wel getuige van is, kan hij verantwoordelijkheid nemen door het gedrag aan de orde te stellen.</i>	<p>Enkele docenten geven uiting aan hetzelfde ongelooft als de studenten: <i>Is dit onderzoek wel serieus te nemen als het niet over N. mag gaan maar alleen over sociale onveiligheid in het algemeen?</i> Al eerder is opgemerkt dat alle geïnterviewde medewerkers verklaren altijd al geweten te hebben dat er sociale onveiligheid heerste in de omgeving van Martijn N. en zich al lang voor de publiciteit van hem te hebben gedistantieerd en ongemak te hebben ervaren bij het zien hoe hij door collega's als rolmodel werd binnengehaald. Enkelen leveren daarvan concrete voorbeelden en zeggen er wakker van te hebben gelegen, bij anderen blijft het bij beweringen. Gesignaleerd wordt dat het stagebureau door gebrekkige interne communicatie niet wist of kon weten dat het ongewild actief bemiddelde bij het sturen van stagiairs naar de onveilige organisatie van Martijn N.</p> <p>Van één docent in het bijzonder wordt gedetailleerd verklaard dat deze zeer goed op de hoogte zou zijn geweest van het grensoverschrijdend gedrag van Martijn N, met hem zou hebben meegelachen, maar niet hebben durven in te grijpen uit angst voor de gevolgen.</p>
AMFI Code of Conduct	Praktijk
<i>AMFI is a community that thrives on a diverse and inclusive body of students and teachers. Our differences are what brings us together and what adds value to our community.</i>	Medewerkers beschrijven AMFI als een witte school. Enkelen voegen daar aan toe: <i>met een koloniaal standpunt</i> . Veel medewerkers vertellen zich daar tot heel recent eigenlijk nooit bewust van te zijn geweest of het gebrek aan diversiteit als een probleem te hebben ervaren, zich eigenlijk <i>nooit de vraag te hebben gesteld of je aan een student uit Azië hetzelfde kunt vragen als aan een student uit Amsterdam</i> . Enkelen zien daar nog steeds geen probleem, vinden het instellen van een

	Taskforce Diversiteit onnodig of zien het als <i>window dressing</i> . Voor anderen kan de Taskforce diversiteit wel degelijk bijdragen aan het oplossen van een als reëel ervaren gebrek aan sociale veiligheid. Daarbij klinkt ook wel een waarschuwing: <i>Diversiteit is geen branding opportunity</i> . Als het wel als zodanig wordt gebruikt, wordt AMFI alleen maar nog onveiliger.
<i>Students and employees of AMFI treat each other with respect. We do not do or say anything that someone else might consider a violation of their dignity and safety.</i>	(Oud) studenten beschrijven enkele docenten en één in het bijzonder niet als coaches, mentoren of trainers, niet als mensen die hen beter willen maken, maar als keiharde, vileine juryleden die elkaar in sociaal onveilige opmerkingen proberen af te troeven in een Voice of Holland-achtige talentenjacht.
<i>There is zero tolerance for any form of misconduct, e.g. harassment, bullying, racism, sexism, ableism, ageism, classism, homophobia, transphobia, genderphobia, discrimination and inappropriate sexual behaviour. That includes but is not limited to expression through words, images, actions or behaviour.</i>	Het ervaren gebrek aan empathische en didactische kwaliteiten van sommige docenten wordt vooral als zeer onveilig ervaren bij de eerder besproken onderdelen van het curriculum waarbij niet het werk maar de persoonlijkheid van de student centraal staat. Juist dan, zo wordt verteld, is er geen ruimte voor persoonlijke groei en ontwikkeling maar lijkt het doel destructie en vernedering. Enkelen vertellen over bespotting met hun spraakgebrek of dyslexie.
AMFI Manifesto	Praktijk
Why <i>We believe that fashion is a force for good</i>	De grote ambities van AMFI om cultuur en het ethos van de fashion industrie te hervormen, om fashion sustainable te maken, worden door medewerkers afgezet tegen de praktijk van alledag. Dan zeggen velen een organisatie te zien die niet duurzaam en menselijk omgaat met de talenten van de mensen die er werken en studeren en voor wie AMFI niet de beoogde <i>Force for Good</i> is. Een organisatie die niet alleen zijn ambities niet realiseert, maar waarover wordt gezegd: <i>Zo erg als nu, is het nog nooit geweest.</i>

<p>Who <i>We cultivate an environment of mutual respect and shared knowledge</i></p>	<p>Veel van de geïnterviewde medewerkers twijfelen niet aan het waarheidsgehalte van de kritische posts van studenten op de social media. Enkelen vertellen wroeging te hebben omdat ze niet hebben ingegrepen terwijl ze wisten of hadden moeten weten dat studenten door hun collega's niet correct en zelfs grensoverschrijdend werden behandeld. <i>Ik realiseer me nu pas hoe studenten geleden hebben en frequent blootgesteld zijn aan vernedering en trauma.</i> Er zijn docenten die zich schamen dat ze oogkleppen op hebben gehad, docenten die zich schamen dat ze studenten naar onveilige omgevingen hebben gestuurd, docenten die elkaar niet meer vertrouwen, docenten die zich ergeren aan excuses. Medewerkers zeggen zeker te weten dat het verhaal klopt dat enkele docenten hun studenten intimideren door te dreigen met het laten mislukken van hun toekomstige carrière. Een docent verbood haar eigen kind om naar AMFI te gaan omdat het een verschrikkelijke school was met onaardige en valse docenten.</p>
<p>Through creativity <i>We meet in an interdisciplinary space with curiosity, compassion and creativity</i></p>	<p>Een docent stelt dat de titel van dit rapport zou moeten zijn: <i>Van Ego naar Eco.</i></p>
<p>How <i>We learn by doing, embracing failure and achievement</i></p>	<p>Een oud-student die AMFI-docent is geworden beschrijft de theorie en praktijk als volgt: <i>Men gaat er vanuit dat er een wond geopend moet worden om beter werk te kunnen leveren. De praktijk is/was: de docent gaat naar huis en de wond blijft open liggen.</i></p>
<p>What <i>We are a fashion community of change makers</i></p>	<p>Ook de <i>tone of voice</i> van de interne communicatie van het MT wordt wel gezien als een aspect van de ervaren sociale onveiligheid. Deze <i>tone of voice</i> zou uitstralen dat AMFI één grote familie is en dat alles goed gaat. Daarmee zou het MT de grote verdeeldheid onder de medewerkers en alles wat niet goed gaat niet adresseren maar – integendeel – mis- en ontkennen, daarmee de reële problemen en</p>

	zorgen van de medewerkers niet serieus nemend.

IV.iv. Conclusie aanvullend beschouwd

In Hoofdstuk I van dit rapport wordt beschreven dat de semi-gestructureerde vragenlijst die is gehanteerd in de 109 interviews, onder andere is gebaseerd op de theorie over *Psychological Safety in the Workplace* van Amy Edmondson, Professor of Leadership and Management aan de Harvard Business School. Hoewel deze theorie geen onderdeel uitmaakt van het referentiekader, draagt ook een oppervlakkige toepassing ervan wel bij aan een nadere onderbouwing en nuancering van de hierboven getrokken conclusie.

In hoofdstuk I.v. werden de pijlers van *Psychological Safety in the Workplace* benoemd die volgens Prof. Edmondson belangrijke indicatoren zijn van psychologische veiligheid op het werk en in een leeromgeving. Dit zijn: Houding ten opzichte van risico en falen, Gevoelige thema’s kunnen bespreken, Bereidheid om te helpen, Inclusiviteit en diversiteit.

Deze pijlers zijn direct of indirect, expliciet of impliciet in de gesprekken aan de orde geweest. De onderzoekers kunnen niet anders dan concluderen dat het ook vanuit de (zich bewezen) theorie van Edmondson schort aan psychologische veiligheid. Er zijn teveel geluiden van zowel (oud)- studenten als medewerkers dat men om kritiek te voorkomen zijn nek niet uitsteekt, met andere woorden, dat men risico’s mijdt. De onderzoekers merken op dat wat dit betreft de sociale/psychologische veiligheid ook innovatie in de weg staat.

Om dezelfde reden, het voorkomen van kritiek, bespeuren de onderzoekers de nodige aarzelingen onder (oud)-studenten en medewerkers om transparant gevoelige thema’s aan de orde te stellen. De unisono kritiek op de activiteiten van Martijn N. voor AMFI spreekt wat dat betreft boekdelen.

De bereidheid elkaar te helpen wordt in de weg gestaan door de eilandencultuur. Wellicht is dit inherent aan de vergaande specialisatie van een aantal docenten, en zijn ‘eilanden’ vanwege de specialisatie lastig te vermijden, dit neemt niet weg dat men ook zelf van een eilandencultuur spreekt. De onderzoekers voegen hieraan toe dat een eilandencultuur niet alleen zorgt voor gebrekkige psychologische veiligheid, maar ook synergie in de weg staat. En dat is weer een belangrijke pijler voor een organisatie als AMFI om robuust de toekomst in te gaan. Mode is immers niet statisch, mode is dynamisch, en de technische ontwikkelingen in de mode-industrie vereisen synergie.

Inclusiviteit en diversiteit, de vierde pijler van psychologische veiligheid volgens het concept van Edmondson, is op het ene thema wel, op het andere thema (te) weinig aanwezig. Alle geledingen zijn het eens over de totale acceptatie van LHTBQI+ studenten en/of medewerkers. Kritischer zijn de onderzoekers echter ten aanzien van de echte acceptatie/inclusie van niet-witte studenten. Echte

acceptatie/inclusie betekent immers dat in de onderwijsprogramma's en de beoordeling van studenten rekening gehouden wordt met de verschillende (sub)culturen waar studenten vandaan komen. Verschillende docenten realiseren zich dat, maar anderen vinden dit flauwekul. Dit is echter wel degelijk een punt. Want waar (sub)cultuur in de mathematica niet een rol speelt vanwege de universele aannames binnen dat vak, heeft mode zoveel subjectieve dimensies dat men niet om (sub)culturen heen kan.

In één van haar laatste publicaties¹ presenteert professor Edmondson opnieuw de Likert-schaal aan de hand waarvan zij *Psychological Safety* in organisaties vaststelt en meet, dit keer aan de hand van zeven statements:

1. *If you make a mistake on this team, it is often held against you.*
2. *Members of this team are able to bring up problems and tough issues.*
3. *People on this team sometimes reject others for being different.*
4. *It is safe to take a risk on this team.*
5. *It is difficult to ask other members of this team for help.*
6. *No one on this team would deliberately act in a way that undermines my efforts.*
7. *Working with members of team, my unique skills and talents are valued and utilized.*

Zoals toegelicht: aan de geïnterviewde personen is niet expliciet gevraagd om deze statements op een vijf- of zevenpunts-schaal (*geheel mee eens – geheel mee oneens*) te scoren. De statements zijn in de interviews als open vragen geformuleerd, bijvoorbeeld: *Heb je het gevoel dat je met collega's en je leidinggevende het open gesprek aan kunt gaan over moeilijke of gevoelige onderwerpen? Vraag je weleens om hulp aan collega's of je leidinggevende? Vragen collega's jou weleens om hulp? Kun je jezelf zijn in het team waarin je werkt? In welk opzicht wel, in welk opzicht niet?* De kwalitatieve antwoorden die in de interviews op deze en andere op de theorie gebaseerde vragen zijn gegeven, maken het alleszins aannemelijk dat AMFI als totale organisatie voor (oud)studenten en medewerkers ook op de Likert-schaal als onveilig zou scoren. En tot versterking van de conclusie dat toepassing van de theorie van Amy Edmondson tot eenzelfde conclusie leidt als toepassing van het gehanteerde referentiekader.

De onderzoekers moeten en willen tegelijk enkele belangrijke nuances aanbrengen. Als onder *team* niet wordt verstaan het totaal van AMFI maar het eigen, kleinere team waarin dagelijks wordt samengewerkt, ervaren (oud)studenten en medewerkers wel degelijk meer veiligheid. Naast de (oud)studenten die hun medestudenten als concurrenten beschouwen en zich jegens elkaar zeker niet kwetsbaar zouden durven opstellen, zijn er ook de voorbeelden van studenten die vertellen hoe zij elkaar als lotgenoten geholpen hebben om AMFI te overleven. En er zijn medewerkers die verklaren: *AMFI is een onveilige organisatie, maar binnen mijn team is het veilig*: zolang het maar om een selecte kring gaat, zijn zij zeker bereid om elkaar te helpen, elkaar op fouten aan te spreken en durven zij ook wel voor gemaakte fouten uit te komen.

¹ Amy C. Edmondson, *The Fearless Organization – Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth*, Wiley, 2019

Het is overigens interessant om in dezelfde publicatie te lezen *What Psychological Safety is Not:*

- *Psychological Safety Is Not About Being Nice;*
- *Psychological Is Not a Personality Factor;*
- *Psychological Safety Is Not Just Another Word for Trust.*

Met andere woorden: Je hoeft niet altijd maar aardig voor elkaar te zijn en geen kritiek te hebben en altijd maar voor *ease or comfort* te zorgen. En in een gezonde organisatie is sociale veiligheid niet gerelateerd aan een introvert of extravert karakter. Dat studenten in een onderwijssetting als AMFI geconfronteerd moeten worden met kritiek, ook met stevige kritiek die hen uit hun comfortzone haalt, hoeft niet te betekenen dat dit meteen psychologisch onveilige situaties zouden zijn. Het is immers toch vaak 'le ton qui fait la musique'.

IV.v. Representativiteit mede in relatie tot kwantitatieve analyses

Primair geldt dat elke student die sociale onveiligheid ervaart er één te veel is, zeker als die ervaring zou leiden tot burn-outs, PTSS, depressies en ander leed. In zoverre is elke vraag naar aantallen volstrekt irrelevant.

Blijft echter de wezenlijke vraag naar de mate waarin de 39 geïnterviewde (oud) studenten representatief zijn voor het totaal. Alle antwoorden op die vraag zijn speculatief. Twee zaken zijn echter de moeite waard om op te merken:

- Ook in dit kader is de er- en herkenning door medewerkers (voornamelijk docenten) van de kritiek van studenten op de sociale veiligheid op AMFI relevant. Medewerkers beperken deze er- en herkenning niet tot een beperkte groep. Deze er- en herkenning is daarmee indicatief voor een zekere representativiteit van de groep in dit onderzoek participerende studenten en oudstudenten voor het totaal.
- Door AMFI zelf en door externen vervaardigde kwantitatieve analyses leveren zowel indicaties als contra-indicaties op voor de representativiteit van de groep participanten van het totaal aantal (oud)studenten. De relevantie van die constatering is overigens beperkt: kwantitatieve opbrengsten van enquêtes en kwalitatieve opbrengsten van interviews zijn onvergelykbare grootheden. Desondanks enkele citaten uit het aan de onderzoekers verstrekte AMFI document Verslag reflectief feiten-onderzoek sociale veiligheid AMFI (april 2021):
 - *Scores op de studentonderzoeken (NSE, etc.) tot en met 2018 geven een lage score (<3.4 op 5-punt-schaal) voor de volgende themascores: docenten, studiebegeleiding, toetsing en beoordeling, studielast, stage en opleiding en kwaliteitszorg. Daarbij moet worden vermeld dat er maar weinig themascores en scores op onderdelen lager zijn dan 3.0. Als ze lager zijn liggen de scores vaak net onder de 3. Onderdelen die minder scores zijn bijvoorbeeld 'de manier waarop je opleiding op klachten en problemen reageert' met een score die lager is*

dan 3 van 2015-2017. Er is 1 echt negatieve uitschieter in de NSE m.b.t. de themascore stage en opleiding die onder de 3 ligt in 2015, 2016 en 2018; dit komt met name door de deelscore 'voorbereiding op stage door de opleiding, opvallend is dat de scores voor 'Algemene Sfeer' en 'Zou je de opleiding aanraden aan familie/vrienden' steeds bijna een 4 op 5 scores. Na 2018 worden de scores over het algemeen beter en worden er meer complimenten gegeven in de open opmerkingen.

- *2018 is wat verder uitgewerkt: AMFI studenten zijn significant minder tevreden over hun docenten dan studenten van een vergelijkbare opleiding in de HBO modesector. Zij zijn vooral weinig tevreden over de didactische kwaliteit van hun docenten, de wijze van feedback geven, de bereikbaarheid van docenten buiten contacturen en betrokkenheid van de docenten bij de studenten. Op het thema studiebegeleiding scoren AMFI studenten lager dan een vergelijkbare opleiding in de HBO modesector. Dit gaat om alle vragen op dit thema: mogelijkheid tot begeleiding, kwaliteit van begeleiding en de mate waarin de opleiding initiatief neemt in ondersteuning of begeleiding. AMFI studenten zijn ook minder tevreden over hun studielast dan het landelijke gemiddelde. Dit geldt voor de spreiding van studielast over het studiejaar en de haalbaarheid van deadlines. Het oordeel over stage, stagevoorbereiding en stagebegeleiding vertoont het doorzetten van een gestaag stijgende lijn. De deelscore 'voorbereiding op stage door de opleiding' is in 2018 een negatieve uitschieter zoals we ook in vorige jaren kunnen zien. Bij kwaliteitszorg is de score op 'de manier waarop je opleiding op klachten en problemen reageert' laag; en ook de score voor 'de manier waarop je opleiding omgaat met de onderwijsbeoordelingen' ligt laag.*
- *HBO-monitor 2019: Ingevuld door 39 oud-AMFI studenten (BA Technische Commerciële Confectiekunde). 20,5% van de oud-studenten is (zeer) ontevreden over hun docenten.*
- *100 dagen monitor 2019/2020 Ingevuld door 84 van de 442 eerstejaarsstudenten. AMFI studenten zijn significant minder tevreden over hun opleiding dan studenten aan andere HvA opleidingen. Meer dan de helft van de AMFI studenten (52%) vindt dat docenten hoge verwachtingen van hen hebben. De open antwoorden zijn door de helft van de studenten (42) ingevuld. In de open vragen hebben studenten met name kritiek op het nieuwe programma dat in 2019 qua organisatie nog niet altijd goed loopt. De werkdruk lijkt wel beduidend beter te hanteren. De meeste studenten geven daarnaast aan erg blij te zijn met hun opleiding en vinden de sfeer en studiedruk prima. Twee studenten maken een opmerking over een negatieve en/of oneerlijke houding van docenten.*

Deze en tal van andere conclusies uit het interne onderzoek (Bijvoorbeeld: Feedback van docenten kan veel te hard zijn en lijkt veelal gebaseerd op individuele meningen van docenten en wordt niet opbouwend met student gedeeld, wordt gedeeld wanneer meerdere klasgenoten aanwezig zijn. Studenten worden naar beneden gehaald. Hierdoor worden ze onzeker en hebben sommigen faalangst) komen overeen met de ervaringen van de 39 geïnterviewde studenten.

Dat ligt fundamenteel anders met de cijfers voor tussentijdse uitschrijvingen en rendementscijfers: (oud)studenten vertellen de onderzoekers dat tot 70% van de studenten tussentijds zou afvallen. De cijfers laten echter een ander beeld zien:

- Exit monitor 2019/2020 In totaal hebben 43 (van de ongeveer 1.200) studenten zich tussentijds uitgeschreven (P, BA en MA). Ongeveer de helft (23 studenten) heeft de vragenlijst ingevuld. Redenen om te stoppen hebben vaak te maken met: • De inhoud van de opleiding (voor 83% van de uitschrijvende studenten) • De organisatie van de opleiding (voor 87% van de uitschrijvende studenten) • 10 van de 23 studenten geven 'ik voel met niet thuis' als uitvalreden aan • 8 van de 23 studenten geven 'onvoldoende studiebegeleiding en ondersteuning aan. • Signalen open antwoorden: geen steun maar kritiek van docenten, niet toegankelijk voor studenten met functiebeperking, te hoge werkdruk.
- Exit monitor 2020/2021: In totaal hebben 28 (van de in totaal circa 1.200) studenten zich tussentijds uitgeschreven (P, BA en MA). De helft (14 studenten) heeft de vragenlijst ingevuld. Redenen om te stoppen hebben vaak te maken met: • De inhoud van de opleiding (voor 72% van de uitschrijvende studenten) • De organisatie van de opleiding (voor 72% van de uitschrijvende studenten) • Signalen open antwoorden: niet kunnen vinden in manier van lesgeven, geen waardering van docenten, hoge werkdruk en weinig begeleiding.

In aanvulling op het hierboven geciteerde Verslag reflectief feiten-onderzoek sociale veiligheid AMFI verstrekte AMFI aan de onderzoekers de meest recente Cohortanalyse van het studierendement van het cohort studenten dat in 2019 aan de studie begon:

- Cohortanalyse: Van het cohort van 399 studenten dat in 2019 op AMFI begon was na één jaar 14% uitgevallen. 84% had na één jaar de propedeuse behaald. In de zeven vorige jaren waren beide percentages aanzienlijk minder gunstig (uitval 34-41% en propedeuse na één jaar 31-40%).

Het aannemelijk dat de niet door cijfers onderbouwde, onjuiste beeldvorming van (oud)studenten over rendement en uitval niet uitsluitend geweten kan worden aan een gebrekkig oordeelsvermogen. Het zijn immers, zo wordt bij herhaling verteld, de docenten zelf die voortdurend zouden hebben benadrukt dat AMFI eigenlijk een afvalrace is. Tijdens de introductie zou met een zekere trots op het elitaire en selectieve karakter van AMFI al verteld worden dat maar weinigen de eindstreep zouden halen. Een docent zou halverwege het eerste jaar gezegd hebben: *Jullie zijn nog met veel, het is wel de bedoeling dat er meer mensen gaan afvallen.*

De positieve ontwikkelingen in de rendementscijfers, zijn ook terug te vinden in de resultaten van de meest recente NSE. Deze werden tijdens de looptijd van dit onderzoek bekend. De AMFI scores op de vijfpuntschaal zijn nu niet langer lager maar hoger of alleszins vergelijkbaar met die van een vergelijkbare opleiding in de modesector:

Themascores	Hogeschool van Amsterdam	Vergelijkbare Opleiding
Themascore Inhoud en opzet van het onderwijs	3,64	3,64
Themascore Aansluiting beroepspraktijk / beroepsloopbaan	3,42	3,45
Themascore Docenten aan de opleiding	3,53	3,57
Themascore Studiebegeleiding	3,48	3,66
Themascore Toetsing en beoordeling	3,53	3,44
Themascore Betrokkenheid en contact	3,76	3,64

Vooral de deeltcijfers op het Thema betrokkenheid en contact zijn indicatief voor de positieve gevolgen van het ingezette vernieuwingstraject. Het gevoel van veiligheid is bijna 4 op de vijfpuntsschaal.

Thema: betrokkenheid en contact	Hogeschool van Amsterdam	Vergelijkbare Opleiding
<i>In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen: (1 - zeer mee oneens, 5 - zeer mee eens)</i>		
Ik kan docenten bereiken als ik dat nodig heb	3,72	3,58
Ik krijg feedback op mijn werk die mij helpt de stof te begrijpen	3,60	3,52
Ik voel me veilig om mezelf te zijn op de instelling waar ik studeer	3,96	4,09
Ik voel me thuis bij de opleiding waar ik studeer	3,75	3,76
Ik voel me geïnspireerd door wat ik leer tijdens mijn opleiding	3,87	3,67
Ik ben regelmatig bezig met leren en ga met de lesstof aan de slag	3,95	3,43
Ik ben ook naast de reguliere lessen en opdrachten nog actief met mijn opleiding bezig	3,87	3,58
Docenten waarderen de feedback van studenten over de opleiding	3,47	3,46
Mijn opleiding staat open voor feedback van studenten	3,67	3,69

Herhaald wordt: naar de mate van representativiteit van de bij dit onderzoek betrokken (oud)studenten kan alleen maar worden gespeculeerd. De onderzoekers gaan daarbij wel zover om te zeggen dat zij op een enkele uitzondering na geen evidente contra-indicaties voor een betekenisvolle mate van representativiteit hebben aangetroffen: het aantal bij dit onderzoek betrokken studenten en oud-studenten was gering, maar dat betekent niet dan hun krachtige signaal genegeerd mag worden. De onderzoekers tekenen daarbij nadrukkelijk aan dat recente cijfers het aannemelijk maken dat de representativiteit van de respondenten voor de populatie oud studenten groter is dan die voor de populatie huidige studenten. De huidige studenten zijn tevredener, ook over factoren met impact op sociale veiligheid.

Als bij de studenten kunnen er ook bij de medewerkers cijfers worden aangehaald die een positiever beeld laten zien dan in de interviews wordt geschetst. Zo is er wel degelijk sprake van een gesprekkencyclus: In de Medewerkersmonitor 2019 geeft 85% van de AMFI medewerkers aan dat zij korter dan een jaar geleden een jaargesprek hebben gevoerd. En het dramatische beeld van de als gevolg van alomtegenwoordige burn-outs *last man standing* houdt geen stand als het wordt afgezet tegen de brancheconforme verzuimpercentages van de gehele faculteit en van de HvA. Deze nuanceringen kunnen echter niet wegnemen dat de vraag naar de mate waarin de 70 geïnterviewde medewerkers representatief zijn voor het totaal, feitelijk irrelevant is. Zelfs in het hypothetische geval dat alle 90 niet geïnterviewde medewerkers fundamenteel van mening zouden verschillen met hun 70 collega's en een zeer positief beeld van AMFI als werkgever en als opleiding zouden schetsen, dan blijft de conclusie overeind van een diep verdeeld team waarvan circa 40% (70 minus de enkeling die een positief beeld schetst) AMFI als een sociaal onveilige werkomgeving ervaart.

IV.vi. Assessment van de Meldingenstructuur

Het laatste nog te bespreken onderdeel van de onderzoeksopdracht is een assessment van de meldingenstructuur en -cultuur binnen AMFI. Hieronder worden in cursief de voor dit onderdeel relevante bevindingen uit Hoofdstuk II en III herhaald.

- studenten

Slechts een enkele student zegt op de hoogte te zijn geweest van het bestaan van vertrouwenspersonen. En zij die dat wel waren, merkten op twijfels te hebben over de neutraliteit en de onafhankelijkheid van de vertrouwenspersonen. Eén merkte op dat wanneer je je niet veilig voelt binnen het instituut, je je ook niet veilig voelt bij de vertrouwenspersoon van datzelfde instituut.

Bereikbaarheid en rol van de studentendecaan zijn goed bekend. Reflecties op het functioneren van de studentendecaan zijn zeer divers. Waar de één zegt dat deze een echte steun en toeverlaat was op een dieptepunt in de studie, spreken anderen over een functionaris die de overmatige werkdruk relativeert en normaliseert (dat is nu eenmaal zo, iedereen heeft daar altijd last van, als je deze uren en de werkdruk niet aankan ben je niet geschikt voor de opleiding) of iemand die alleen maar luistert maar verder niets doet of verklaart niets te kunnen doen bij gebrek aan sturingsmogelijkheden.

Over de steun van mentoren wordt vaak in waarderende termen gesproken: een schat van een mens. Maar dan soms wel weer met de toevoeging dat de mentor uiteindelijk ook alleen maar kon luisteren en onmachtig was om de student te helpen.

- docenten

De vertrouwenspersoon wordt, op een enkele uitzondering na, tegenwoordig goed gevonden. Ik was eerst onbekend met het bestaan van de vertrouwenspersoon, maar ik ben blij er geweest te zijn. En: Ik wist niet dat vertrouwenspersonen bestonden, maar nu ik het weet zou ik er gebruik van maken.

Veel geïnterviewde medewerkers vertellen bij de vertrouwenspersoon geweest te zijn, er thans regelmatig naar toe te gaan of er collega's naar toe te hebben gestuurd. Tevredenheid over de ondervonden steun is een vaker gehoord geluid dan de door een enkeling ervaren teleurstelling dat de vertrouwenspersoon wel goed kon luisteren, maar ook niets kon doen.

Deze bevindingen laten zich grotendeels als vanzelfsprekend vertalen naar conclusies en aanbevelingen:

- De vindbaarheid van en de toegang tot de hulpstructuur voor vooral studenten kan sterk worden verbeterd. Vaak is het geluid gehoord -- ook van respondenten met grote vragen, zorgen en problemen -- dat men niet van het bestaan van vertrouwenspersonen op de hoogte was. Enkele studenten zeggen een studentenpsycholoog of counselor te missen, terwijl deze er wel zijn.
- Bij studenten en docenten die wel op de hoogte waren van het bestaan van de hulpstructuur, was er niet in alle gevallen het vertrouwen in de onafhankelijkheid en de professionele distantie van de personen die in die hulpstructuur actief zijn. Waarborgen voor en vertrouwen in die

onafhankelijkheid en professionele distantie zijn randvoorwaardelijk voor een goed functionerende hulpstructuur.

- Hulpvragers moeten het – nu niet als vanzelfsprekend aanwezige - vertrouwen hebben dat de hulpstructuur iets voor hen kan betekenen. En dát hangt af van het bij hulpvragers gepercipieerde draagvlak bij de leiding voor het beleid tegen ongewenste omgangsvormen en ongewenst gedrag.
- Anderzijds: de verwachtingen die studenten en medewerkers van respectievelijk decanen en vertrouwenspersonen hebben, zijn niet altijd reëel. Studentendecanen zijn geen psychologen of makelaars voor studentenhuisvesting. En vertrouwenspersonen zijn beperkt in hun handelingsruimte juist vanwege de vertrouwelijkheid. Het managen van deze verwachtingen verdient aandacht.
- AMFI als organisatie heeft belangrijke signalen over de onveiligheid rond Martijn N. gemist als gevolg van gebrekkige of ontbrekende communicatie tussen docenten, mentoren, stagebureau en leden van het managementteam. Die constatering wijkt af van die van de claims van geïnterviewde docenten maar is in lijn met de ervaringen van veel geïnterviewde studenten. Docenten die zich jegens de onderzoekers van Martijn N. distantieerden, zouden hem aan studenten als voorbeeld hebben genoemd, zijn bedrijf als stageadres hebben aangeprezen of hem als gastdocent of gecommiteerde hebben ingehuurd.

Belangrijker nog dan alle organisatorische aspecten is de cultuur. Studenten beschrijven een cultuur waarin het gezien wordt als een teken van zwakte om hulp te vragen. Als die cultuur blijft, heeft het geen enkele zin om veranderingen aan te brengen in de structuur rond het doen van meldingen.

Draagvlak voor het beleid tegen ongewenst gedrag en ongewenste omgangsvormen ontstaat alleen als alle verantwoordelijken en vooral de leden van het management zich daar zichtbaar achter stellen door:

- Positief voorbeeldgedrag gedrag te vertonen;
- Open te staan voor studenten en medewerkers die last hebben van ongewenst gedrag;
- De (zichtbare) bereidheid hebben om te interveniëren bij meldingen met betrekking tot ongewenst gedrag;
- Gewenst en ongewenst gedrag eigener beweging op een serieuze manier bespreken bij zowel informele (babbeltjes bij de koffie) als formele gelegenheden (functioneringsgesprekken).

De onderzoekers destilleren uit de interviews met name bij een deel van de docenten (de oude garde) weinig draagvlak voor het beleid. Dit betekent dat in de toekomst ingezet moet worden op training van docenten en andere medewerkers op hun taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van ongewenst gedrag: awareness training en trainen van vaardigheden om adequaat met situaties van grensoverschrijdend gedrag om te gaan (tegengaan van handelingsverlegenheid).

Bij het ontbreken van zichtbaar en merkbaar draagvlak voor beleid tegen ongewenst gedrag, kan zelfs de beste hulpstructuur weinig uitrichten. Mensen met een hulpvraag zullen er geen tot weinig

gebruik van maken. En als men er wel gebruik van maakt, zal bij gebrek aan draagvlak blijken dat de vertrouwenspersoon niets kan uitrichten. En dan komen daar weer klachten over.

IV.vii. Heden en Verleden – Hoe nu verder – Aanbevelingen en Slotopmerkingen

AMFI zal hoe dan ook met zijn verleden in het reine moeten komen. Dat proces begint met de door velen node gemist ruitelijke erkenning dat er in het verleden zaken niet goed zijn gegaan, dat studenten in een kwetsbare fase van hun leven zijn beschadigd. Een ruitelijke erkenning voor het eigen falen. En geen excuus waarbij de verwijtbaarheid bij de ander wordt gelegd (*Het spijt ons als oud-studenten onze handelswijze als pijnlijk hebben ervaren*).

Terecht constateert een medewerker als advies aan het management dat er op AMFI een loutering zal moeten plaatsvinden om het verleden te verwerken. Verwijzend naar het citaat van de student over docenten die wel wonden openen maar nooit dichtmaken, zal een proces van heling moeten plaatsvinden.

De aanbevelingen die uit dit onderzoek voortkomen, spreken vanzelf en/of zijn in het voorgaande expliciet benoemd. Samengevat:

1. Zorg voor een heldere, gedragen en eenduidige meerjarige strategie voor de opleiding, resulterend in stabiliteit en leidend tot gevoelens van zekerheid en veiligheid.
2. Bewerkstellig transparantie, coherentie, consistentie en voorspelbaarheid in het gedrag van het managementteam. Voorkom adhoc – en incidentgedreven besluitvorming.
3. Maak een einde aan het zogenaamde etalagemanagement. Laat de boodschap congruent zijn met de werkelijkheid en de historische feiten, ook als die strijdig zijn met het nagestreefde imago.
4. Realiseer een heldere, gedragen en eenduidige visie op onderwijs en op het toekomstige beroepsbeeld van studenten. Voorkom daarmee fricties en onzekerheden bij studenten en docenten, partij- en cliëkvorming onder docenten en onveiligheid veroorzakende breuken in de opbouw van het curriculum.
5. Geef een krachtige impuls aan de reeds ingezette onderwijsvernieuwing. Wis alle sporen van het onderwijsconcept dat gericht was op het hardhandig afbreken van het zelfbeeld en zelfvertrouwen van studenten, dat zich zou kenmerken door onvoorspelbaarheid, willekeur, subjectiviteit en vriendjespolitiek en dat dwong om *en public* te reflecteren op intieme en vertrouwelijke details uit hun privéleven en persoonlijke geschiedenis. zulks mede als antwoord op vergaand intrusieve vragen van docenten.
6. Bevordering samenwerking en teamvorming onder studenten in plaats van concurrentie.
7. Breng de studie- en werkdruk voor studenten en docenten naar een acceptabel niveau. Niemand lijkt problemen te hebben met hard werken. Wel met een druk die leidt tot uitputting, burn-outs, spanningen en uitval zonder dat daarbij enige vorm van opvang en/of begeleiding wordt aangeboden.

8. Breng rust in de organisatie. Zorg voor duidelijke en vooral ook finale besluitvorming zodat een genomen besluit niet meer steeds het begin is van een nieuwe discussie. Wees duidelijk over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van met name de coördinatoren.
9. Schep duidelijkheid over de positie van AMFI als onderdeel van de Hogeschool van Amsterdam.
10. Ga er niet als vanzelfsprekend van uit dat AMFI in alle opzichten inclusief en divers is. Voorkom dat studenten en medewerkers zich om diverse redenen (etniciteit, welstand, afkomst, karakter) buitengesloten en/of gediscrimineerd voelen.
11. Werk aan een cultuur waarin het geen teken van zwakte is om hulp te zoeken. Zorg dat die hulp vindbaar en betrouwbaar is.
12. Werk aan een aanspreekcultuur waarin voor ieder duidelijk is welk gedrag van een AMFI-docent verwacht wordt en waarin gedrag dat daar van afwijkt niet wordt geaccepteerd en genormaliseerd maar wordt aangepakt.
13. Verbeter de begeleiding van startende docenten en werk aan de permanente scholing en coaching van zittende docenten. Evalueer kritisch het aannamebeleid dat er resulteert in het hoge aantal oud-studenten onder de docenten.

En voorts:

14. Bezin je als verantwoordelijk leidinggevend niet alleen op noodzakelijke veranderingen in de structuur en de cultuur van de organisatie, maar heb daarbij ook alle aandacht voor de concrete samenstelling van het AMFI personeelsbestand en voor individuele casuïstiek.

Zeker niet alles uit het verleden was fout. AMFI heeft ook een rijke geschiedenis waar met trots naar verwezen mag worden. Om die geschiedenis door te trekken naar de toekomst zijn ingrijpende veranderingen nodig op tal van domeinen, variërend van visie op onderwijs en beroepsbeeld tot begeleiding van studenten, van organisatie tot personele bezetting. Deze rapportage bevat daarvoor diverse aanwijzingen.

Het begin van die verandering is zichtbaar: in het herziene eerste jaar, in het soms nog aarzelende vertrouwen in de koers van het nieuw samengestelde managementteam en in het breed gedragen besef dat zaken anders moeten.

Bijlage: Semi-gestructureerde vragenlijsten voor medewerkers en (oud) studenten

Semi gestructureerde vragenlijst medewerkers

1. Hoe vind je het dat dit onderzoek wordt verricht?
2. Wat is de reden dat je je hebt aangemeld voor een interview/gesprek?
3. Wat vind je zelf belangrijk om naar voren te brengen over de sociale veiligheid bij Amfi?
4. Waar gewerkt wordt, worden fouten gemaakt. Hoe gaan jij, collega's en je leidinggevende om met fouten die gemaakt worden? Meld je het zelf gemakkelijk als je een fout maakt? Hoe gaan anderen daarmee om? Heb je het gevoel dat jullie van fouten leren?
5. Heb je het gevoel dat je met collega's en je leidinggevende het open gesprek aan kunt gaan over moeilijke of gevoelige onderwerpen? Hoe is wat dat betreft de praktijk? Zijn er taboe-onderwerpen?
6. Vraag je weleens om hulp aan collega's of je leidinggevende? Vragen collega's jou weleens om hulp? Zo ja, wat gebeurt er dan?
7. Kun je jezelf zijn in het team waarin je werkt? In welk opzicht wel, in welk opzicht niet?
8. De thema's inclusie/exclusie worden tegenwoordig veel gebezigd. Thema's: gender, etnische achtergrond, lhbtq+. Hoe inclusief/exclusief acht jij Amfi? Toelichting.
9. Hoe gaan jij en je collega's en je leidinggevende om met roddelen? Gebeurt dat (veel)? Over welke onderwerpen?
10. Hoe zit het bij jullie met eventueel buitensluiten of negeren van collega's? Gebeurt dat? Zo ja, op welke manier? Wie treft dat dan?
11. Kun je aangeven hoe je de stijl van leidinggeven van je leidinggevende ervaart? Eventueel die van de hogere leidinggevende? Bespreek je dat met hem/haar?
12. Wat vind je echte stoorzenders in de communicatie op het instituut?
13. Ken je de vertrouwenspersoon? Andere hulpstructuren? Zou je er gebruik van maken? Waarom wel/niet?
14. Wat kun je zelf doen om de sociale veiligheid op Amfi te optimaliseren?
15. Wat kan de leiding/het management/de HvA doen?

Semi gestructureerde vragenlijst studenten en oud studenten

1. Hoe vind je het dat dit onderzoek wordt verricht?
2. Wat is de reden dat je je hebt aangemeld voor een interview/gesprek?
3. Wat vind je zelf belangrijk om naar voren te brengen over de sociale veiligheid bij Amfi?
4. Je komt bij Amfi voor je opleiding. Daar hoort bij dat je studieresultaten/je werk beoordeeld wordt. Ben je van mening dat dit bij Amfi op een eerlijke manier gebeurt? Ervaar je de criteria waarop beoordelingen plaatsvinden als (voldoende) objectief? En (voldoende) respectvol? Heb je het idee dat sommige studenten worden voorgetrokken?

5. Heb je het gevoel dat je met mede studenten en docenten het open gesprek aan kunt gaan over moeilijke of gevoelige onderwerpen? Hoe is wat dat betreft de praktijk? Zijn er taboe-onderwerpen?
6. Vraag je weleens om hulp aan medestudenten of docenten? Vraagt men jou weleens om hulp?
7. Kun je jezelf zijn op school? In welk opzicht wel, in welk opzicht niet?
8. De thema's inclusie/exclusie worden tegenwoordig veel gebezigd. Thema's: gender, etnische achtergrond, lhbtq+. Hoe inclusief/exclusief acht jij Amfi? Toelichting.
9. Hoe zit het roddelen? Gebeurt dat op de opleiding? Op wat voor manier? Over welke onderwerpen?
10. Hoe zit het bij jullie met eventueel buitensluiten of negeren van studenten of docenten? Gebeurt dat? Zo ja, op welke manier? Wie treft dat dan?
11. Wat zijn voor jou de stressbronnen in je opleiding? Kun je het daarover hebben?
12. Ken je de vertrouwenspersoon? Andere hulpstructuren? Zou je er gebruik van maken? Waarom wel/niet?
13. Wat kun je zelf doen om de sociale veiligheid op Amfi te optimaliseren?
14. Wat kan de leiding/het management/de HvA doen?