

## **Samenvatting Rapportage Onderzoek Sociale Veiligheid AMFI**

Dit document is een samenvatting van de volledige rapportage (73 pp) over het *Onderzoek onder studenten, oud-studenten en medewerkers naar de ervaren sociale veiligheid in het Amsterdam Fashion Institute* dat Bezemer & Schubad in april, mei en juni 2021 heeft uitgevoerd in opdracht van de decaan van de Faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie van de Hogeschool van Amsterdam.

**Hoofdstuk I** bevat de procedurele verantwoording. Benadrukt wordt dat het om een perceptie-onderzoek 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 *open* 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, suïcidale 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 dat eerste tekenen van een menselijker AMFI zichtbaar zouden 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

ervaren 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 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 daarvan 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.

Rotterdam  
28-06-2021