



Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten, Den Haag

Rapportage Cultuuronderzoek

Rotterdam, 23 maart 2021

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.

Inhoud

1. Inleiding	3
2. De opdracht	3
3. De onderzoekers.....	4
4. Het kader.....	4
5. De werkwijze.....	4
6. Samenvatting bevindingen naar analyse	6
7. Analyse	6
7.1 De publicatie over de oud-student	7
7.2 Huidige organisatie.....	8
7.3 Tijdelijke contracten	12
7.4 Positie HR en personeelsbeleid	13
7.5 De norm en de kunstenaar	13
7.6 Didactische vaardigheden en onderwijskundige kennis.....	15
7.7 Beoordelingen.....	16
7.8 Werkdruk	17
7.9 Diversiteit en inclusie.....	19
7.10 Sociale veiligheid	20
7.10.1 Seksuele intimidatie, discriminatie, pesten, agressie en geweld	22
7.10.2 Meldstructuur	25
7.11 Overig	26
8. Samenvattende conclusies	26
9. Aanbevelingen.....	28

1. Inleiding

De Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten in Den Haag (hierna: de KABK) werd eind oktober 2020 geconfronteerd met publicaties in een landelijk dagblad over een oud-student die in de periode van zijn studietijd op de KABK ernstig grensoverschrijdend gedrag zou hebben vertoond. Rondom en na het tijdstip van deze publicatie werden er op diverse social media veelvuldig posts geplaatst over een vermeend sociaal onveilig studie- en/of werkklimaat binnen de KABK.

Ook werden in het gebouw van de KABK posters opgehangen met een verwijzing naar de vermeende sociale onveiligheid.

2. De opdracht

De Raad van Toezicht van de Hogeschool der Kunsten Den Haag heeft besloten een inventariserend cultuuronderzoek te laten uitvoeren. Hiertoe is Bezemer & Schubad gevraagd om samen met de studenten en medewerkers en de leden van het managementteam in kaart te brengen hoe de onderlinge omgang verloopt, waar studenten en medewerkers zelf last van ervaren, wat zij op prijs stellen, wat voor hun belangrijk is, wat (mogelijk) debet is aan de situatie, wat zij willen 'behouden' en wat zij zelf anders zouden willen doen. Op basis van de gesprekken door onderzoekers met de studenten, medewerkers en de leidinggevenden wordt een analyse gemaakt van de veranderbehoefte, de verandernoodzaak en de verandermogelijkheden ten aanzien van de psychosociale omstandigheden in studie- en werkklimaat van de KABK. Ook worden de huidige meldstructuren ten aanzien van ongewenst gedrag onderzocht en van mogelijke aanbevelingen voorzien.

Suggesties ten aanzien van mogelijke vervolgenterventie(s) of maatregelen komen in de analyse nadrukkelijk aan de orde.

In het kader van deze opdracht heeft de KABK besloten om bij Bezemer & Schubad een meldpunt open te stellen voor studenten en medewerkers, waar men zich tevens kon opgeven als deelnemer aan het onderzoek. Ook konden respondenten zich melden bij de studentendecaan, de interne vertrouwenspersoon en de bestuurssecretaris. Eveneens kon men zich melden bij Mores.online.

Daarnaast is er een mogelijkheid geboden voor alumni die behoefte hadden om hun individuele ervaringen die zij ten tijde van bovengenoemde student in hun studieperiode hebben opgedaan, via een extern meldpunt te delen met een voor deze taak aangewezen extern vertrouwenspersoon. De bemensing van dit meldpunt werd uitgevoerd door een professional van Bezemer & Schubad.

Voor huidig personeel en huidige studenten die behoefte hadden aan opvang werd naast de bestaande interne vertrouwenspersoon ook een externe vertrouwenspersoon, wel vallend onder De Hoge School der Kunsten Den Haag, beschikbaar gesteld.

Vanuit Bezemer & Schubad is regelmatig contact geweest met de voor dit onderzoek samengestelde klankbordgroep. Deze klankbordgroep bestond uit een student- en medewerker vertegenwoordiging vanuit de KABK. Deze klankbordgroep vond het van groot belang dat men ruime mogelijkheden kreeg om zich als deelnemer in te schrijven en heeft veel inspanning verricht hierover bij herhaling te communiceren. Gesteld mag worden dat er met een totaal van 168 respondenten sprake is van een goede respons.

Tot slot: het inventariserend cultuuronderzoek betrof geen opdracht tot het uitvoeren van onderzoek gericht op of tegen individuele personen. Opdrachtschrijving, de aanpak van en werkwijze gedurende het onderzoek, de open inschrijving tot deelname en het werken met enkel geanonimiseerde verklaringen van respondenten is een methode die enkel past bij de brede opzet van dit type onderzoek.

3. De onderzoekers

Het onderzoek is uitgevoerd door:

- Mevrouw Janny Kamp, hoofdonderzoeker en verbonden aan bureau Bezemer & Schubad
- Mevrouw Betty Driessen, onderzoeker en verbonden aan bureau Bezemer & Schubad

De onderzoekers werden ondersteund door

- Mevrouw Sita Humalda, secretaris en verbonden aan bureau Bezemer & Schubad
- Mevrouw Paulien Heijne, secretaris en verbonden aan bureau Bezemer & Schubad
- Mevrouw Rosa Doreleijers, secretaris en verbonden aan bureau Bezemer & Schubad

De heer Ernst-Jan Schubad trad vanuit Bezemer & Schubad op als projectleider.

4. Het kader

Voor de onderzoekers is de Arbowet -in ieder geval ten aanzien van medewerkers- het wettelijk kader dat gebruikt wordt als onderlegger voor het onderzoek. In deze kaderwet volgens welke werkgevers verplicht zijn om beleid te voeren tegen ongewenste omgangsvormen (artikel 3, lid 2), worden ongewenste omgangsvormen een vorm van 'psychosociale arbeidsbelasting' genoemd. Het beleid moet zowel gericht zijn op de aanpak van ongewenste omgangsvormen en grensoverschrijdend gedrag afkomstig van collega's of leidinggevenden als op ongewenst gedrag afkomstig van derden. Doel van het beleid is het voorkomen of, als dat niet mogelijk is, het beperken van psychosociale arbeidsbelasting. Het beleid moet vorm krijgen volgens de stand van de wetenschap en de professionele dienstverlening.

Naast de Arbowet is de gedragscode omgangsvormen (januari 2011) en het Instellingsplan 2019-2024 van de Hogeschool der Kunsten Den Haag betrokken bij het onderzoek.

5. De werkwijze

Al snel na de eerste communicatie over het meldpunt (bijlage 1) stroomden de meldingen binnen en bleek de bereidheid om deel te nemen aan het onderzoek groot. En dus werd de organisatie van de gesprekken snel opgestart, met het eerste interview op 24 november 2020.

Respondenten kwamen in aanvang binnen via de interne vertrouwenspersoon, de studentendecaan en het klachtenloket en het daarvoor ingerichte e-mailadres van Bezemer & Schubad. Na een aantal weken kwamen respondenten alleen nog binnen via Bezemer & Schubad.

Menig respondent heeft ervoor gekozen om ervaringen uit te schrijven en dit aan de onderzoekers te doen toekomen, nog meer respondenten hadden voorkeur om hun verhaal mondeling te doen.

De interviews zijn semi-gestructureerd, dat wil zeggen dat vooraf een interviewschema was opgesteld met de thema's die tijdens de interviews aan de orde kwamen.

De gesprekken met de respondenten zijn gestart op 24 november 2020 en het laatste gesprek vond plaats op 3 februari 2021.

In totaal zijn 102 gesprekken gevoerd en hebben 66 respondenten schriftelijk materiaal aangeleverd zonder dat zij de onderzoekers hebben gesproken. Voor een deel van degenen die wel gesproken met de onderzoekers, geldt dat zij ook een schriftelijke bijdrage geleverd hebben. Een deel van deze schriftelijke bijdragen bevatten persoonlijke ervaringen, die in dit rapport niet als zodanig genoemd konden worden wegens herleidbaarheid.

De verdeling van de respondenten waarmee een gesprek is gevoerd was als volgt: 27 student, 31 alumni, 22 werkzaam in het onderwijs en 22 werkzaam in stafdiensten. Daarnaast is er gesproken met een aantal respondenten die niet (meer) in dienst zijn van de KABK.

De verdeling over de afdelingen van de respondenten waarmee is gesproken was als volgt:

▪ Beeldende kunst	19
▪ Grafisch ontwerpen	14
▪ Interactive Media Design	5
▪ Textiel & Mode	4
▪ Interieurarchitectuur en meubelontwerpen	5
▪ Fotografie	11
▪ Fine arts	21
▪ Industrial Design	1
▪ Staf	22

De huidige verdeling studenten en docenten bij de KABK per afdeling is als volgt.

Ten aanzien van de docenten geldt:

- de aantallen vertegenwoordigen kleine aanstellingen van gemiddeld 0,35 fte
- een behoorlijk aantal docenten geeft in meerdere opleidingen les, dus meerdere keren meegeteld.

Bachelor opleidingen	Studenten	Docenten
▪ Beeldende kunst	175	38
▪ Grafisch ontwerpen	163	56
▪ Interactive Media Design	45	25
▪ Textiel & Mode	64	27
▪ Interieurarchitectuur & meubelontwerpen	84	57
▪ Fotografie	189	60

Master opleidingen	Studenten	Docenten
▪ Artistic Research	22	5
▪ Interior Architecture	21	20
▪ Photography & Society	25	15
▪ Type & Media	12	10
▪ Industrial Design	16	16
▪ Non-lineair narrative design	28	10
▪ Voortrajecten	200	30

Van de respondenten waar de nationaliteit van bekend is bij de onderzoekers, hebben circa 100 respondenten de Nederlandse nationaliteit en 64 respondenten een andere nationaliteit.

Ten aanzien van de verdeling vrouw/man, kan worden gesteld worden dat deze overeenkomt met de verdeling bij de KABK, namelijk twee derde vrouw en een derde man.

Het grootste deel van de interviews vond plaats via Zoom of Teams, vier gesprekken vonden live plaats in Den Haag. Ten aanzien van de gesprekken die via Zoom of Teams plaatsvonden, kan gesteld worden dat deze in het algemeen zonder technische storingen verliepen en dat de onderzoekers niet het idee hebben dat deze wijze van contact belemmerend heeft gewerkt ten aanzien van hetgeen respondenten wilden delen.

6. Samenvatting bevindingen naar analyse

Door de respondenten is veel materiaal aangeleverd, zowel tijdens de gesprekken met de onderzoekers als door middel van door respondenten aangeleverde documenten. Er was sprake van een 'rijke oogst'. Al deze bevindingen zijn geanalyseerd en worden hieronder samengevat in een analyse.

7. Analyse

Deze analyse bevat het beeld dat naar voren is gekomen na de hierboven al genoemde mondelinge en schriftelijke input van totaal 168 respondenten. Dat mag een goede respons genoemd worden, maar uiteraard betekent dit ook dat veel studenten en docenten en stafleden niet hebben bijgedragen aan het onderzoek. Het is aannemelijk dat veel van deze mensen het niet nodig vonden om deel te nemen aan het onderzoek omdat zij tevreden zijn over de KABK. Ook is het niet uit te sluiten dat er door sommigen onvoldoende sociale veiligheid werd ervaren om deel te nemen. Of te weinig vertrouwen in de zin van het leveren van een bijdrage. Ook kan het zo zijn dat de culturele achtergrond van medewerkers of studenten geen 'speak up' historie kent. Door deze veelheid aan redenen om ook niet te willen of kunnen participeren kan er dan ook niet gesteld worden dat hetgeen de respondenten naar voren hebben gebracht door alle aan de KABK verbonden individuen zal worden onderschreven.

In dit verband is het van belang om op te merken dat respondenten ook zeker zaken genoemd hebben die zij als positief, goed, fijn en fantastisch ervaren hebben.

Ook heeft de ervaring geleerd dat een breed cultuuronderzoek, met een oproep tot deelname via een opengesteld meldpunt zoals in dit onderzoek, over het algemeen vooral een aanzuigende werking heeft op mensen die behoefte hebben aan veranderingen.

Meer tevreden mensen voelen minder de behoefte om hun verhaal te doen in een dergelijk onderzoek. Zij vinden dat alles goed verloopt en hebben niet de behoefte om invloed uit te oefenen in de hoop dat zaken veranderen. Iets dat wel de drive was van de meeste respondenten die de onderzoekers gesproken hebben.

Dit laat echter onverlet dat het geluid van de respondenten gehoord dient te worden en bovenstaande is ook geenszins een belemmering om op grond van de respons een analyse te doen plaatsvinden, op basis waarvan aanbevelingen gedaan zullen worden.

Zoals eerder genoemd, is er gewerkt aan de hand van een semi-gestructureerde vragenlijst, waardoor respondenten de gelegenheid kregen om uit te weiden over alles hetgeen hen bezighield en bezighoudt ten aanzien van sociale veiligheid in de breedste zin van het woord. Van de inrichting van de organisatie tot en met de suggesties over het inrichten van het gebouw. Veel factoren spelen een rol, beïnvloeden elkaar en grijpen op elkaar in. De onderzoekers zullen, mede door de elkaar beïnvloedende factoren, in dit hoofdstuk ook aandacht schenken aan de inrichting van de organisatie, aan het personeelsbeleid, aan visie en aan alle overige zaken die de sociale cultuur maken tot wat deze is.

7.1 De publicatie over de oud-student

Paragraaf 1 van dit hoofdstuk is een weergave van het beeld dat respondenten die de periode -waarvan sprake was in het NRC artikel- hebben meegemaakt, schetsten. Samengevat melden respondenten bij het door Bezemer & Schubad opengestelde meldpunt over een destijds onveilige, soms vijandige omgeving, waarin het 'bad boy behaviour' door sommigen werd verheerlijkt. Tevens melden respondenten dat het niet voldoen aan de heersende norm van jezelf duidelijk laten horen en zien en weerwoord hebben, veelal betekende dat je minder aandacht kreeg. Ook melden veel respondenten dat verantwoordelijken van veel zaken op de hoogte waren en niet ingrepen. Een en ander gebeurde onder het mom van 'wij zijn kunstenaars, dat is toch iets bijzonders en geeft ons meer vrijheid'. Tot slot melden veel respondenten zich getraumatiseerd te voelen, wordt er gesproken over nachtmerries, over stemmen die nog doorklinken en over therapie die gevolgd moest worden. Meerdere respondenten geven aan nog steeds, in hun dagelijks leven, veel impact van destijds te ervaren.

Het huidige onderzoek heeft geen betrekking op deze periode. Onmiskenbaar is het echter zo dat de publicaties in de pers over deze periode voor respondenten in het huidige onderzoek ook reden is geweest om deel te nemen, zichzelf hernieuwd vragen te stellen en kritisch naar de huidige organisatie te kijken. Mogelijk zelfs met andere ogen dan kort voor deze publicatie.

7.2 Huidige organisatie

Momenteel wordt de KABK aangestuurd door een directeur en sinds februari 2018 (met een tussenpoos van mei 2020 tot september 2020) een adjunct-directeur onderwijs. De afdelingen worden aangestuurd door een kader van hoofden en coördinatoren. Sommige afdelingen hebben ook nog teamleiders, study-coaches, class-coaches etc.

In het instellingsplan 2019-2024 worden missie en visie genoemd:

Missie: Kunst is van onschatbare waarde, zowel intrinsiek als voor een leefbare wereld. De Hogeschool der Kunsten draagt daaraan bij door kunstenaars op te leiden die een inspirerende en leidende rol kunnen spelen in de creatie, ontwikkeling, uitvoering en innovatie van de kunsten in een internationale context.

Visie: De dynamiek in de samenleving en de kunsten vraagt om kunstenaars die hoge artistieke waarden weten te combineren met een open onderzoekende houding. Door middel van onderwijs en onderzoek bieden wij onze studenten een ambitieuze artistiek-onderwijskundige omgeving, waarin zij hun kwaliteiten tot het hoogste niveau en gericht op de internationale beroepspraktijk kunnen ontwikkelen.

De onderzoekers hebben geconstateerd dat niet bij iedereen deze visie gekend en ervaren wordt. En wellicht is de visie niet voldoende gedeeld op de niveaus waarop gebeurd zou moeten zijn. Daarin wijkt de KABK nauwelijks af van de meeste instellingen en bedrijven in Nederland: zelden kennen de medewerkers de missie en visie zoals deze verwoord staat in documenten.

De afdelingen kennen ieder nadrukkelijk een eigen cultuur en dat valt van harte toe te juichen. Echter, het lijkt erop dat deze eigen culturen soms te veel intern gericht zijn om tot saamhorigheid en een elkaar vinden ten aanzien van de visie te komen. Dit leidt bij sommige respondenten tot de indruk dat het 'een zootje ongeremd is' op de KABK en dat er weinig onderwijskundige visie of knowhow is.

Ten aanzien van de hoofden komt een beeld naar voren dat zij in hoge mate autonoom zijn en dat waarschijnlijk grotendeels ook graag zo willen houden. Men spreekt niet voor niets veel over eilandjes en over het gebrek aan aansturing door de directie. Echter, de onderzoekers hebben ook positieve bewegingen waar kunnen nemen: de hoofden lijken elkaar beter te vinden in hun streven naar verbeteringen en slaan de handen ineen teneinde tot resultaat te komen. Uiteraard is dit een gunstige ontwikkeling, maar op dit moment nog te afhankelijk van welwillenden die bereid zijn de kar te trekken. Het elkaar versterken en het elkaar scherp houden is echter nog te weinig ingebakken in de cultuur van de KABK en dat is een gemis.

In dat kader moet gekeken worden naar de rol van het management, dat er tot nu toe blijkbaar niet in is geslaagd om de hoofden te 'verenigen' en er niet in is geslaagd om een 'wij gevoel' te bewerkstelligen. De plenaire overleggen (de hodo's) lijken tot voor kort ook weinig bijgedragen te hebben aan verbinding, maar de onderzoekers hebben van respondenten vernomen dat hier recent een positieve ontwikkeling valt waar te nemen.

Voorheen was er veelal sprake van bilaterale overleggen tussen hoofden en management en dit komt de transparantie niet ten goede. Te veel bilaterale overleggen, zonder plenaire overleggen, kunnen vanwege het schijnbare gebrek aan openheid leiden tot onveilige gevoelens. Dit gevoel leeft ook binnen de KABK, zo is in dit onderzoek gebleken.

Ook speelt een ander mechanisme mee: leidinggevendens hebben een voorbeeldfunctie. Zonder te suggereren dat hoofden het gedrag van de directeur zonder meer kopiëren, is het aannemelijk dat de stijl van leidinggeven van de directeur van invloed is op de wijze waarop hoofden hun afdeling aansturen. Onbewust kan meespelen dat hoofden zich niet gehoord voelen en daardoor zelf ook minder bereid zijn om te luisteren naar anderen.

Hoofden lijken hun afdelingen als eigen koninkrijken te regeren: ieder op ieders eigen wijze met als positief gevolg de rijke verscheidenheid aan culturen. Maar er lijkt ook sprake te zijn een gemiste kans in de zin dat hoofden en afdelingen niet meer van elkaar proberen te leren of proberen elkaar te verrijken.

De constructie dat de directeur van de KABK en het conservatorium tevens het college van bestuur vormen, wordt door weinig respondenten toegejuicht. Een aantal respondenten heeft het idee dat hun directeur geen verantwoording hoeft af te leggen en kan doen wat zij zelf wil.

Zowel het door respondenten aangegeven gebrek aan verbinding en het niet van elkaar leren als de ervaren onvrede over de bestuursconstructie zijn in tegenspraak met hetgeen in het adviesrapport van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) in het kader van de Instellingstoets Kwaliteitszorg (gepubliceerd in februari 2020) is opgenomen:

*Profiel van de Hogeschool der Kunsten den Haag
De HdK wordt bestuurd door een College van Bestuur (CvB) dat bestaat uit twee leden, die tegelijk ook directeur zijn van een faculteit. De leden van het CvB hebben dus een dubbelrol: enerzijds stellen zij het strategisch beleid van de hogeschool vast en zorgen ervoor dat op instellingsniveau de best denkbare condities worden gecreëerd voor de faculteiten; anderzijds zijn zij verantwoordelijk voor een hoog niveau van uitvoering van het onderwijs en de implementatie van het vastgestelde beleid binnen de eigen faculteit.*

Het CvB legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht (RvT). Conform de beleidscyclus van het onderwijsjaar wordt stelselmatig managementinformatie besproken. Daarnaast kijken CvB en RvT samen vooruit, zowel op financieel als op inhoudelijk gebied. Medezeggenschap is binnen de HdK georganiseerd op zowel het centrale niveau van de hogeschool (CMR, centrale medezeggenschapsraad) als op het decentrale niveau van de faculteiten (DMR).

*Uit de bevindingen van het visitatiepanel:
Het panel is van oordeel dat er een groot draagvlak bestaat binnen de hogeschool voor de constructie met twee directeur-bestuurders. Omdat het instellingsbestuur en de faculteitsdirectie uit dezelfde mensen bestaat, wordt een bijkomende bestuurslaag van individuen vermeden, wat de toegankelijkheid in de organisatie aanzienlijk vergroot. Het bestuur staat er bovendien niet alleen voor maar wordt competent ondersteund door goede adjuncten en door een gecommitteerde Raad van Toezicht met relevante en complementaire expertise.*

De hogeschool beschikt volgens het panel over een duidelijke visie op kwaliteit, die leeft bij de betrokkenen en overeenkomt met de uitgangspunten van de onderwijsvisie. Bovendien geven alle gremia en individuen die het panel heeft gesproken, het CvB aan kop, blijk van een groot kwaliteitsbewustzijn. Zo is sinds de vorige Instellingstoets Kwaliteitszorg op alle niveaus hard gewerkt aan de aandachtspunten uit het visitatierapport, met name wat betreft de reflectie op en consistente vormgeving van de bestuursconstructie. Medewerkers en docenten van beide faculteiten ontmoeten elkaar vaker, delen informatie en leren van

elkaars expertise. Waar het mogelijk en wenselijk is, wordt gezamenlijk, hogeschoolbreed, opgetreden.

Hier lijkt een groot verschil te zijn tussen de beleving van de respondenten in het huidig onderzoek en hetgeen in dit NVAO-rapport genoemd staat. Ten aanzien van het elkaar ontmoeten, informatie delen en leren van elkaars expertise kunnen de onderzoekers het grote verschil niet verklaren.

Ten aanzien van het idee van sommige respondenten dat de directeur geen verantwoording hoeft af te leggen en kan doen wat zij wil, lijkt het gebrek aan openheid hier debet aan te zijn. De onderzoekers weten niet of bijvoorbeeld agenda's en besluitenlijsten openbaar gemaakt worden. Het advies dat even verderop in dit rapport van de NVAO gegeven wordt, zal op dit vlak ook zeker verbetering geven:

Wanneer het gaat om beleidsontwikkeling, het vormgeven van strategisch beleid in het Plan-stadium van de PDCA-cyclus, kan de hogeschool de studenten en docenten/medewerkers nog verder activeren door niet enkel feedback te vragen op ontwerpversies van strategische beleidsdocumenten maar hen ook te betrekken bij het ophalen van thema's over de langetermijnvisie en beleidsplannen van de hogeschool.

Ten aanzien van de stafdiensten kan vastgesteld worden dat de samenwerking tussen staf en onderwijs door beide partijen als moeizaam omschreven wordt. Stafdiensten trachten het beleid uit te voeren, maar hoofden zijn hier niet altijd toe genegen of hebben er de tijd niet voor. In de beleving van de stafdiensten onderneemt de directeur te weinig om het beleid daadwerkelijk door te voeren en de hoofden hierin aan te sturen. Het gevolg is dat hoofden de stafdiensten als lastig, verstorend en tijdrovend ervaren en de stafdiensten het idee hebben geen kant op te kunnen. Zij werden geacht beleidsbesluiten uit te voeren, maar dit werd door hoofden niet geaccepteerd en men ging dan om stafmedewerkers heen, om gelijk te halen bij de directeur. Dit heeft geleid tot vertrek van verschillende stafhoofden en dit mag alarmerend genoemd worden. Veel respondenten hebben het vertrek van deze hoofden genoemd, met daarbij de toevoeging dat zij deze exodus zeer betreuren, omdat het prima medewerkers betreft.

Voor zover er sprake is van een gemeenschappelijke visie op wat men als positief ervaart op de KABK, lijken de 'docent-respondenten' elkaar goed te vinden in waardering over de mogelijkheden voor studenten om zich te ontwikkelen, zichzelf te vinden en hun positie in de wereld te bepalen. De 'student-respondenten' noemen deze ontwikkelmogelijkheden veel minder.

Ook in het instellingsplan is er veel aandacht voor de focus op de eigen ontwikkeling.

4.1 ONZE ONDERWIJSVISIE

In ons onderwijs stellen we de individuele student met haar/zijn artistieke talenten en ambities centraal. Een succesvol kunstenaar is immers niet uitwisselbaar met anderen, maar onderscheidt zich juist met een eigen benadering en signatuur. Artistieke en professionele ontwikkeling, persoonlijke groei en brede maatschappelijke oriëntatie (Bildung) gaan bij ons hand in hand: ze zijn alle drie van belang voor de succesvolle kunstenaar. We leiden niet alleen op voor een bestaande beroepspraktijk, maar ook voor rollen en functies die nog niet bestaan en die onze afgestudeerden en wijzelf zullen creëren. Door middel van kleinschalig en intensief onderwijs bieden we een omgeving waarin studenten zich ontwikkelen tot afgestudeerden die zich kunnen manifesteren als leiders in hun vakgebied. Zij zijn in staat bij te dragen aan de ontwikkeling en vernieuwing van dat vakgebied, en zijn zich daarnaast bewust van de rol die de kunsten (kunnen) spelen in de

maatschappij als geheel en hoe zij zich daartoe verhouden. Onze opleidingen kennen een sterke structuur die leidt tot een grondige kennis en beheersing van de eigen discipline, met daarbinnen veel ruimte voor individuele invulling door de student. Zo stimuleren wij studenten over grenzen heen te kijken, zowel binnen de kunsten als daarbuiten. We verwachten dat studenten hun persoonlijkheid ontwikkelen en dat ze ontdekken welke plek zij als mens en als kunstenaar in de samenleving willen innemen.

De meeste studenten, en in ieder geval de bachelorstudenten, komen binnen bij het Conservatorium of de KABK in een levensfase waarin zij hun eigen plek in de maatschappij nog aan het ontdekken zijn. Wij bieden hen daarvoor volop de ruimte, maar verwachten ook dat zij verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling. De student is 'eigenaar' van zijn of haar studieproces, gericht op de eigen fascinaties, de vertaling daarvan in een artistieke praktijk en het presenteren daarvan aan de buitenwereld. Die verantwoordelijkheid van de student voor het eigen leerproces impliceert geen onbeperkte keuzevrijheid. We bieden programma's aan met een stevige structuur die de student de mogelijkheid biedt om weloverwogen beslissingen te nemen. Wij begeleiden hen daarbij.

Om een dergelijke ambitie waar te maken, is het volgens de onderzoekers nodig dat in gezamenlijkheid de volgende vragen worden beantwoord. Hoe zorgen we ervoor dat een student zich eigenaar gaat voelen, waar bestaat de begeleiding uit, moet iedereen leider in het eigen vakgebied worden, hoe monitoren we de persoonlijke groei? En wat vinden we het meest relevant, de student of hetgeen wij uiteindelijk 'afleveren'? Enkele uitzonderingen daargelaten, waar hoofden elkaar als bij toeval gevonden hebben en wel eens dit soort zaken bespreken, is in de organisatie niet structureel ingebouwd om beschouwend en lerend met elkaar te overleggen.

De onderzoekers hebben kennisgenomen van de frustratie van sommige respondenten, die zich verheugd toonden dat zij hun suggesties tot verbeteringen met de onderzoekers konden delen. Omdat er in de organisatie weinig ruimte is om dat soort zaken te bespreken of omdat zij zich volledig niet gehoord voelden. De onderzoekers hebben tal van creatieve en doorwrochte plannen voorbij zien komen en het mag jammer genoemd worden dat men onvoldoende kans zag om deze plannen goed voor het voetlicht te brengen. Natuurlijk kan een organisatie niet iedereen mee laten denken en kunnen niet alle ideeën gehonoreerd worden, maar het stelselmatig opzij schuiven van meedenkers, doet de organisatie beslist geen goed.

Voor wat betreft de organisatie kan kort samengevat worden vastgesteld dat medewerkers ervaren dat er in de aansturing niet is gestreefd naar met elkaar reflecteren op het eigen handelen en niet is gestreefd naar van elkaar leren. Meedenken leek niet op prijs te worden gesteld en door de moeizame samenwerking tussen onderwijs en staf leek de grond ook minder vruchtbaar te zijn om zaken constructief te delen en te bediscussiëren.

Hieraan dient te worden toegevoegd dat de adjunct-directeur onderwijs voornemens is het een en ander te verbeteren, maar dat deze nog maar kort in dienst was ten tijde van de interviews voor dit onderzoek.

De KABK heeft een adjunct-directeur onderwijs. Met deze terminologie kan de indruk gewekt worden dat onderwijs, toch de corebusiness van de KABK, van minder belang lijkt dan hetgeen de directeur in diens portefeuille heeft. De onderzoekers willen deze opmerking in een breder verband plaatsen: meerdere respondenten hebben aangegeven te ervaren dat niet de student op nummer 1 staat bij de KABK, maar dat andere zaken, zoals reputatie en het binnenhalen van internationals van groter belang zijn.

De portefeuille onderwijs beleggen bij een adjunct kan de indruk wekken, aldus respondenten, dat andere zaken belangrijker zijn dan student en onderwijs.

7.3 Tijdelijke contracten

Deels een organisatorisch probleem, maar in de ogen van de onderzoekers veel meer een kwestie van visie op personeelsbeleid en van kwaliteit van het onderwijs, is de problematiek van de tijdelijke contracten.

De impact hiervan mag niet onderschat worden en vindt plaats op diverse vlakken, zoals het effect op de motivatie, op de inzet en op de ervaring van waardering. Deze effecten verschillen overigens per individu. Waar de ene docent gaat voor heel veel inzet, zodat deze hoopt onmisbaar te worden, kiest de ander ervoor om zo onzichtbaar mogelijk zijn werk te doen, in de hoop dat verlenging 'als vanzelf' zal gaan. De tijdelijke en veelal kleine contracten maken dat tijd nemen voor didactische scholing problematisch is en een gevoel van gezamenlijke verbondenheid hierdoor moeizaam of niet tot stand komt. Docenten met tijdelijke contracten voelen zich niet voldoende veilig om kritiek te uiten. Uit vrees het tijdelijke (en vaak kleine, maar toch zeer welkome) contract te verliezen. Een ander effect van de kleine contracten is, dat het voor de afdelingen vrijwel onmogelijk is deze docenten te betrekken bij het wel en wee van de afdeling. Laat staan dat er momenteel intervisie of andere overlegmomenten georganiseerd worden. Het halve jaar dat docenten met tijdelijke contracten afwezig moeten zijn, verstoort de continuïteit van het programma. Daarnaast zien hoofden zich telkenmale voor de taak gesteld om vervanging te regelen voor het betreffende halve jaar.

Los van de vraag of een instituut als de KABK er goed aan doet voorbij te gaan aan de intentie van de flexwet, is daar ook de vraag of het ethisch is om op deze wijze met medewerkers om te gaan en hen soms wel negen jaar geen enkele zekerheid te bieden. Gezien de hierboven beschreven impact van de tijdelijke contracten en het aanwezige bewustzijn van deze problematiek, had verwacht mogen worden dat er inspanningen waren verricht om het tij te keren. Wellicht dat deze inspanningen wel verricht zijn, maar dat is dan voor de respondenten niet merkbaar geweest. De onderzoekers zijn zich ervan bewust dat de KABK te maken heeft met de CAO van het HBO, maar deze CAO verhindert creatieve oplossingen niet. Een aantal respondenten heeft ook omtrent deze materie goed doordachte ideeën geuit in de interviews met de onderzoekers. Ook hierbij lijken de onderzoekers weer het patroon te zien van een organisatie die niet openstaat voor betrokken meedenkers, waardoor de bestaande problematiek blijft bestaan en de frustratie, bij zowel de meedenkers als bij de medewerkers met de tijdelijke contracten als bij de hoofden.

Corebusiness is het bieden van goed onderwijs. In dat kader lijkt het een aantal respondenten wenselijk om een vaste kern, bemenst door docenten met vaste contracten, te organiseren met daaromheen een flexibele schil, zonder gebruik te maken van tijdelijke contracten op de schaal waarop dat nu gebeurt, bijvoorbeeld door meer met zzp'ers te werken. De onderzoekers bevelen aan om hierover met elkaar in gesprek te gaan, teneinde tot oplossingen te komen met kwaliteit van onderwijs en welbevinden (ten aanzien van dienstverband of verbonden zijn aan) van docenten samenkomen. Het effect op de onveiligheid, die de tijdelijke contracten met zich meebrengen, is niet te verwaarlozen. Jonge, enthousiaste docenten zijn terughoudend met hun inbreng, de bestaande vaste kern (veelal niet divers) blijft een zwaar stempel drukken op het onderwijs en vernieuwing blijft uit.

Tijdelijke contracten brengen niet alleen ellende voor de betrokken medewerkers met zich mee, maar hebben een niet te onderschatten effect op de kwaliteit van het onderwijs en verdienen urgent de aandacht.

7.4 Positie HR en personeelsbeleid

Meerdere respondenten hebben hun onvrede over het personeelsbeleid en over HR geuit. Deze onvrede strekt zich uit van detailniveau *'Ik moet zelf achter mijn zwangerschapsverlof aan.'* tot en met afdeling overstijgende thema's zoals diversiteit en inclusie.

Zoals ook aangestipt in paragraaf 7.1, is er sprake van een moeizame relatie tussen onderwijs en staf en dit geldt zeker ook voor de samenwerking tussen onderwijs en HR. Dit lijkt deels voort te komen uit een bepaalde mate van taakonduidelijkheid, bijvoorbeeld in de situatie waarbij HR vanuit haar discipline weet dat er aan bepaalde wettelijke eisen voldaan moet worden, maar daarbij op weerstand bij hoofden stuit. En daarin vastloopt, omdat de hoofden een bepaalde positie lijkt te zijn gegund. Een positie waarin zij minder worden aangesproken op hun managementtaken, want *'zij zijn immers kunstenaars'*. Een dergelijke opvatting maakt het goed functioneren van HR onmogelijk en verstevigt de positie van de hoofden op onheuse gronden. De onderzoekers willen geenszins suggereren dat deze verstevigde positie het doel van hoofden is, maar willen slechts aantonen dat de zaak dusdanig in elkaar steekt, dat het niet gemakkelijk is om de organisatie gezond te laten draaien. Laat staan dat HR uitgedaagd wordt om met vernieuwingen en verbeteringen te komen. De door respondenten als niet uitnodigend ervaren opstelling van de directeur, haar tevens genoemde geringe behoefte aan dialoog en inbreng van anderen, werd hierbij genoemd.

Ook slaagt HR er niet in om de functioneringsgesprekken (qua kwaliteit en frequentie) op niveau te krijgen. Hoofden leggen de adviezen van HR naast zich neer, om wat voor reden dan ook.

Dit alles leidt tot een meer afwachtende en terughoudende opstelling van HR. Men krijgt onvoldoende positie door de opstelling van anderen (hoofden, directeur), maar eist deze ook niet op. Van HR mag méér verwacht worden dan het uitvoeren van de besluiten van de directeur. Kritisch meedenken, initiatieven ontplooiën, dringend adviseren, ruimte voor goed HR-beleid opeisen: het zijn taken die normaal gesproken tot het takenpakket van HR behoren en het zou voorstelbaar zijn geweest als HR eerder aan de bel getrokken had, bijvoorbeeld door de Raad van Toezicht in te lichten over de gang van zaken.

Door meerdere respondenten wordt taakonduidelijkheid genoemd. Bij taakonduidelijkheid lopen medewerkers risico op ongewenst gedrag: men is onzeker, men weet niet waar men aan toe is, men kan -veelal onbedoeld- zich op het 'territorium' van de ander begeven. In dit kader lijkt het raadzaam dat onderwijs en HR een herstart maken en beelden, posities, taken en verwachtingen bespreken. Met als streven dat de afdeling HR zowel op beleids- als op uitvoeringsniveau goed kan functioneren en de afdeling door onderwijs ervaren wordt als ondersteunend. In het kader van een herstart stellen de onderzoekers voor dat er kritisch gekeken wordt naar de bezetting van HR en naar de (afgelegen) plek in het gebouw.

7.5 De norm en de kunstenaar

Studeren aan een kunstacademie is iets anders dan het volgen van bijvoorbeeld een studie rechten. Studenten zijn kwetsbaar, hun werken komen voort uit hun zijn, hun eigen ideeën en overtuigingen. Ook zijn studenten vaak jong en in een fase waarin ze zoekende zijn naar hun eigen identiteit, hetgeen zijn weerslag zal geven op hun werk. Het ligt in de lijn der verwachting dat een kunstacademie zich daarvan bewust is en dus extra zorgvuldigheid zal inbouwen teneinde studenten een veilige studieomgeving te bieden waarin men zich vrij kan ontwikkelen.

Meerdere respondenten (studenten) die hun verhaal hebben gedaan bij de onderzoekers, hebben deze veiligheid niet ervaren. Sommigen ervaren dat het gewenst is om binnen een bepaalde norm te vallen, waarbij die van de uitdrukkelijke, stevige, voor zichzelf opkomende kunstenaar dominant is. De onderzoekers kunnen zich voorstellen dat deze heersende norm (door de een sterker ervaren dan door de ander) een van de erfenissen is van de cultuur van een decennium geleden. Toen werden de extravagante, brutale studenten met de grootste monden misschien niet door iedereen gewaardeerd, maar toch in ieder geval niet tot nauwelijks gecorrigeerd of geweerd. De onderzoekers citeren uit het artikel in Mister Motley, 21 december 2020, Judith Boessen:

'Autonom', 'authentiek' en 'avant-garde', dat zijn waarden die sinds de Romantiek centraal staan in kunsten. Ze horen bij het denken over de kunstenaar als een genie. Deze eenzaam is onaangepast, wereldvreemd en voelt zich miskend. Het dagelijkse leven met al zijn banale plichtplegingen en sociale conventies is een tranendal voor deze hoogvlieger, want anderen begrijpen hem niet. Om te kunnen denken en scheppen trekt hij zich terug uit sociale en maatschappelijke gemeenplaatsen en verliest het contact met de samenleving. Hij staat daarboven, net iets dichterbij die andere schepper, en is zodoende gevrijwaard van de triviale dingen waar gewone stervelingen het mee moeten stellen. Zijn onaangepaste en ongerijmde gedrag wordt hem vergeven door kunstliefhebbers, galeriehouders, collega-kunstenaars en docenten. Zijn raadselachtige handelswijze draagt immers alleen maar bij aan de aureool van verhevenheid dat van het genie afstraalt.

Mogelijk zijn het de (mythische) ideeën van autonomie en kunstenaarschap die maken dat het voeren van professioneel docentschap en de aansturing daarvan ingewikkeld is. Natuurlijk is er de afgelopen tien jaar veel veranderd en is de situatie aanzienlijk minder extreem dan beschreven in het NRC-artikel. Maar resten van deze cultuur zijn nog waarneembaar. Niet zozeer in de zin dat onaangepast gedrag geaccepteerd wordt, maar wel in de zin dat een aantal zaken binnen de KABK zijn zoals ze zijn omdat 'het kunstenaars zijn'. De directeur wil de hoofden niet te veel op hun huid zitten, omdat ze kunstenaars zijn. De hoofden willen hun medewerkers niet te veel beknotten, omdat het kunstenaars zijn. Een enkele docent zelf geeft aan niet te weten in welke hoedanigheid zij/hij rondloopt op de KABK, als kunstenaar of als docent. Studenten krijgen te horen dat ze welhaast aan een onmogelijke opdracht beginnen, want het is voor een gewone sterveling zo goed als onmogelijk om als kunstenaar voldoende inkomen te vergaren. De uitspraak van een docent *'Ik wil artistieke vrijheid behouden en niet worden gecensureerd.'* geeft een beleving van de wens autonomie te behouden weer. De KABK zou zich kunnen toeleggen op het creëren van een juiste balans tussen de onontbeerlijke autonomie van de kunstenaar/ontwerper en het bieden van kwalitatief en veilig onderwijs.

De hedendaagse student bij de KABK wordt nog steeds geconfronteerd met door de tijd achterhaalde overtuigingen en beelden over wat kunst is en wat kunstenaars en ontwerpers zijn. Het ophemelen en tegelijkertijd vrijwel onbereikbaar maken van het kunstenaarschap, het binnenhalen van docenten omdat ze een goede kunstenaar of ontwerper zijn zonder hen te equiperen met didactische vaardigheden, het incidenteel verheerlijken van het bad boy behaviour: dat alles verwijst naar een tijd die voorbij zou moeten zijn. Ook de intrinsieke norm die maakt dat studenten die hun mond open durven te doen, een zekere mate van brutaliteit aan de dag leggen en zich uitdrukkelijk durven te manifesteren, schemert soms nog door. Dit in de zin dat de rustige, stille student die op het zolderkamertje stug doorwerkt minder kans maakt op waardering.

Strevend naar een cultuur waarbinnen eenieder zich veilig voelt om zich te (laten) ontwikkelen en te (laten) leren, is het van belang dat zaken die tot nu toe afgedaan zijn met 'omdat we nou eenmaal kunstenaars zijn' aan herijking binnen sommige delen van de KABK worden onderworpen.

7.6 Didactische vaardigheden en onderwijskundige kennis

Ten aanzien van de didactische vaardigheden en de kennis over wat onderwijs is en welke voorwaarden daaraan verbonden zijn, mag gesteld worden dat veel respondenten van mening zijn dat de kwaliteit onder de maat is, waarbij een groot aantal respondenten last ervaren van beschadigende, demotiverende opmerkingen met soms een discriminatoire bejegening. De NVAO noemt ten aanzien van didactische kwaliteit het volgende in het visitatierapport van de bacheloropleidingen Autonome Beeldende Kunst en Vormgeving (2014):

Alle docenten bezitten op hun eigen vakgebied goede kwaliteiten en bieden een zeer gedegen vakopleiding, die de studenten een goede basis geeft om als beginnend beeldend kunstenaar aan de slag te gaan.

Maar inmiddels zijn zeven jaren verstreken, en willen de onderzoekers toch wel degelijk aandacht vragen voor de door respondenten ervaren bejegening - zo niet strokend met stimulerend onderwijs- die een gevolg lijkt te zijn van het gebrek aan didactische vaardigheden.

De onderzoekers hebben ook bemoedigende verhalen gehoord over het steeds meer inzien van het belang van het verhogen van de kwaliteit van het lesgeven en aanbevolen wordt om deze lijn voort te zetten en te verstevigen.

Het is voor de onderzoekers onduidelijk gebleven waarom in een onderwijsinstelling zo weinig aandacht is besteed aan de didactische kwaliteiten van degenen die er lesgeven. Voorheen gingen docenten, als ze dat wilden, naar de HKU teneinde daar een cursus didactische vaardigheden te volgen. Over het algemeen tot tevredenheid van de deelnemers. Toen de HKU daarmee stopte, werd besloten om drie 'eigen' mensen de train-de-trainer te laten volgen, zodat men de cursus in het vervolg intern kon aanbieden. Helaas zijn inmiddels twee van de drie beoogde trainers vertrokken en stopt het aanbod volledig. Er zijn docenten die begonnen waren aan de HKU en tot op heden geen vervolg aangeboden hebben gekregen. Daar, waar vanuit de KABK wordt gesteld dat corona debet is aan dit hiaat, zou ook gesteld kunnen worden dat de coronamaatregelen juist maken dat, totdat alles weer 'normaal' is en de interne opleiding weer opgetuigd kan worden, een online aanbod beschikbaar gesteld wordt. Een basistraining met antwoorden op vragen zoals hoe mensen leren, hoe een goede

motivator te zijn en hoe een goed leerprogramma op te zetten zal voor veel docenten een enorme ondersteuning betekenen.

Hierbij dient ook het dilemma tussen vrijwillige en verplichte deelname meegenomen te worden, wat verband houdt met hoe de KABK de flexibele schil in de toekomst wil inrichten. In het geval dat de vaste kern op onderwijskundig en didactisch gebied voldoende toegerust is, zouden docenten in de flexibele schil kunnen 'meesurfen' op de kennis en motivatie van de vaste kern.

De onderzoekers stellen vast dat versterking op het gebied van didactische en onderwijskundige kennis een relevant verbeterpunt is. Een goed inwerktraject voor nieuwe docenten, met onder andere aandacht voor de visie van de KABK op goed onderwijs, zal ook bijdragen aan verbetering.

Het door studenten structureel docenten laten evalueren kan verbeterend werken en lijkt nog onvoldoende structureel gedaan te worden. De onderzoekers hebben diverse studenten gesproken die nog nooit een dergelijke evaluatie hebben meegemaakt. Anderen wisten te vertellen aan het eind van het jaar iets ter invulling toegestuurd te krijgen, maar gaven daarbij aan dat dat meer algemene vragen betrof dan dat er feedback gevraagd werd omtrent specifieke docenten. Het verdient aanbeveling het evaluatie-instrument meer gestructureerd en wellicht minder vrijblijvend in te zetten.

7.7 Beoordelingen

Een zorgwekkend probleem is de wijze van beoordeling. Op een enkeling (en dat zijn dan vooral docenten) na, zijn respondenten vernietigend over de wijze van beoordeling.

Dit geldt onder andere voor de vorm, die mensen soms als intimiderend ervaren, onder andere omdat meerdere mensen een oordeel mogen vormen en omdat oordelen gedeeld worden in de aanwezigheid van studiegenoten.

De onderzoekers hebben begrepen dat de afdelingen zelf zoekende zijn om in ieder geval de vorm aan te passen. Door met kleuren te werken, door met zelfevaluaties te werken, door studenten zelf de keuze te geven of ze in het geval van 'falen' nog willen blijven om te horen hoe het de medestudenten is vergaan, etc.

Ook wordt door respondenten de subjectiviteit genoemd. De criteria mogen dan helder zijn, maar kunnen bij nader inzien toch weer multi-interpretabel zijn, waardoor bij studenten het gevoel bestaat nooit zeker te weten of er op enig moment als bij verrassing nog wijzigingen aangebracht moeten worden.

Het grootste pijnpunt betreft de wijze van feedback geven. Juist in een leeromgeving waarbij de student kwetsbaar is, zouden beoordelaars zich bijzonder bewust moeten zijn van de kracht en macht van hun feedback. Zij zouden hierin stevig begeleid moeten worden, maar een dergelijke begeleiding lijkt te ontbreken en de onderzoekers kregen het beeld van docenten die zonder enige didactische kennis van zaken hun mening over het kunstwerk en over de student ventileren. Dit lijkt veel meer door onmacht en onkunde ingegeven te worden dan door de intentie om iemand te kwetsen, maar het effect is er niet minder om. Respondenten hebben niet alleen verhaald over de zenuwslopende dagen rond de beoordelingen, maar ook over het langer durend effect van onoordeelkundige feedback. Zo heeft een aantal respondenten aangegeven dat de KABK hen vakkundig hun zelfvertrouwen ontnomen heeft, tot jaren na het afstuderen aan toe.

Het afbreken en weer opbouwen, een sterk achterhaald didactisch principe, blijkt nog steeds te bestaan, ondanks dat het in woord wordt afgewezen. Hierin lijkt de organisatie

zelfcorrigerend vermogen te ontberen, collega's spreken elkaar onderling weinig aan. De onderzoekers hebben niet de indruk gekregen dat een dergelijk thema een regelmatig onderwerp van gesprek is tijdens teamoverleggen of hodo's. De cultuur van de KABK kenmerkt zich niet door een open aanspreekcultuur. Veel wordt waargenomen, weinig wordt besproken.

Het argument voor het afbreken en weer opbouwen, is veelal dat studenten alvast moeten wennen aan de harde wereld buiten de KABK en dus aan harde kritiek, achten de onderzoekers niet valide. Er zijn absoluut niet-beschadigende manieren om studenten voor te bereiden op waar zij wellicht na het afstuderen mee te maken krijgen. In dit kader willen de onderzoekers de een van de respondenten aanhalen, die zei dat het van belang is om ook op te leiden tot goede mensen. Mensen die om elkaar geven en die prettig met elkaar kunnen samenwerken. Dus misschien zou de KABK ernaar moeten streven om een ander type mens af te leveren dan die van de generaties hiervoor en kan de KABK op die manier een bijdrage leveren aan een iets aardiger kunstwereld.

Daarnaast lijken beoordelaars weinig begrip te hebben voor de verwevenheid van de persoon van de student en het werk van de student. Integendeel, meerdere respondenten hebben ervaren dat docenten grenzen over gingen door zich als psycholoog of therapeut te gedragen. De weerstand hiertegen was evident.

Er is nog een ander ernstig zorgpunt: respondenten (studenten) op een aantal afdelingen geven aan het gevoel te hebben continu beoordeeld te worden. De assignments en deadlines stapelen zich op, er moet continu gepresteerd worden en de feedback wordt vaak gevreesd. Behalve dat dit een hoge werkdruk oplevert, waarover later meer, geeft het ook een continue stress wat slecht is voor een mens en de gezondheid bedreigt. Normaal gesproken kunnen de meeste mensen prima met stress omgaan, zolang de stressvolle momenten afgelost worden door stressvrije momenten. Het continue onder stress leven maakt dat er onvoldoende rust en herstel kan plaatshebben en leidt tot allerlei klachten, tot aan depressies toe.

Ten aanzien van de beoordelingen stellen de onderzoekers vast dat deze te zeer afhankelijk zijn van de individuele overtuigingen van de beoordelaars zonder dat er een gedeelde visie op (de bedoeling van) beoordeling aan ten grondslag ligt. De onderzoekers hebben gehoord dat er wel degelijk pogingen in het werk gesteld worden om de wijze van beoordelen kwalitatief beter en vooral veiliger te maken, maar ook hebben de onderzoekers het idee dat de verbeteringen die gezocht worden, niet voortkomen uit een duidelijke visie op en kennis over beoordelen. Het lijkt alsof men voorbijgaat aan de kennis die hierover bestaat en men ervoor kiest het wiel opnieuw uit te vinden. Het is goed mogelijk dat de komst van de adjunct-directeur onderwijs een professionaliseringslag gaat betekenen, waarbij van belang is dat de adjunct-directeur voldoende bevoegdheden krijgt om haar taak naar behoren te verrichten.

7.8 Werkdruk

Door veel respondenten, zowel student als docent, is de hoge werkdruk aangegeven als pijnpunt. Daarin is een aantal zaken opgevallen.

Er lijkt, in ieder geval bij de hoofden, weinig kennis te zijn over de mogelijke impact van hoge werkdruk. Net zoals het gevoel continu beoordeeld te worden, geldt ook voor hoge werkdruk dat deze chronische stress kan veroorzaken. Chronisch te hoge werkdruk heeft vaak gevolgen voor de gezondheid en mag niet onderschat worden.

Het probleem van de hoge werkdruk is niet nieuw, het is een onderwerp dat vaak op diverse niveaus besproken is en er zijn meerdere pogingen ondernomen om de werkdruk terug te dringen. Des te opvallender vonden de onderzoekers het, dat het begrip ervaren werkdruk niet bij ieder hoofd bekend is. In een bredere context naar werkdruk kijken, zowel naar objectief meetbare als naar ervaren werkdruk, kan een zinvolle bijdrage zijn aan de oplossing van het probleem. Dat biedt ook een ingang voor het gesprek met de student over hoe deze omgaat met zaken als planning, het ervaren van al dan niet uitstelgedrag, het inbouwen van ontspanningsmomenten, ordenen etc. De KABK zou hierin trainingen aan kunnen bieden.

De onderzoekers willen benadrukken dat aandacht voor de objectief meetbare werkdruk minsten zo belangrijk is, het zou niet juist zijn om de conclusie te trekken dat het niet goed kunnen plannen van de student de hoge werkdruk doet veroorzaken.

Hoofden vertellen gehoor te geven aan de wens de werkdruk te verminderen en geven tevens aan niet te begrijpen waarom respondenten aangeven daar niets van te merken.

De werkdruk wordt overigens op de verschillende afdelingen anders beleefd, niet op iedere afdeling werd door respondenten over werkdruk geklaagd. Bij de afdeling waar de meest hoge werkdruk ervaren werd, kregen studenten argumenten te horen die ook als onderbouwing voor harde feedback gebruikt worden: de kunstenaarswereld is niet makkelijk, er wordt hard gewerkt, niet iedereen is aardig en wen er maar aan. Deze wijze van redeneren houdt echter iets in stand wat feitelijk ongewenst is, althans bevat ongewenste elementen zoals een ongezonde balans tussen privé en werk. Het is een redenering vanuit het eigen referentiekader: ik moest ook hard werken toen ik student was, ik moet nu ook heel erg hard werken als kunstenaar/docent, dus jullie moeten dat ook. Echter, van een KABK die pretendeert studenten te leren kritisch in de wereld te staan en kritisch te bepalen hoe zich tot de wereld te verhouden, mag méér verwacht worden dan het simpel vanuit het eigen referentiekader handhaven van bepaalde zaken 'omdat het altijd zo was en zal zijn'. Een herijking van de waarde van werk- en studielast ten opzichte van de rest van het leven lijkt op zijn plaats.

Het lijkt alsof werkdruk als een niet te bestrijden veelkoppig monster ervaren wordt, waar de strijd al jaren mee gevoerd wordt zonder resultaat. Een van de argumenten die de onderzoekers hoorden, was het gegeven dat iedere docent veel te bieden heeft en graag wil dat de studenten excellent presteren op het betreffende vakgebied. En dat deze docenten veelal kleine contracten hebben en lang niet altijd (vaak niet) contact met elkaar hebben en zich dus niet bewust zijn van de totale werklast voor studenten. Hier lijkt toch een belangrijke taak voor het hoofd te liggen, in de zin dat het hoofd wel het totale overzicht zou moeten hebben en een positie bekleedt waarin hij docenten kan instrueren over het programma. Waarschijnlijk betekent dit dat het pijnlijke proces van 'kill your darlings' aangegaan moet worden, wat de onderzoekers toch minder pijnlijk lijkt dan 'offer your students'. De onderzoekers bezigen de term 'kill your darlings' omdat zij er begrip voor hebben dat het niet eenvoudig zal zijn om tot noodzakelijke keuzes te komen ten aanzien van het curriculum en om zich te begrenzen in het aanbod.

Niet iedere student zal last hebben van hoge werkdruk en er zullen ongetwijfeld ook studenten zijn die zichzelf over de kop werken. De KABK zou er goed aan doen om voor studenten trainingen te organiseren, waarin zaken als hoe maak ik een goede planning, wat te doen bij hoge stress, hoe spreid ik mijn werk en hoe maak ik tijd voor ontspanning aan bod komen. Dat zou een welkome bijdrage van de KABK aan een gezonde studie/privé balans kunnen zijn.

Een duidelijke studiegids, waarin de student kan zien hoe het jaar eruitziet, kan hier helpend in zijn.

Het is de onderzoekers opgevallen dat vrijwel niemand heeft genoemd dat het prima is om te falen, men lijkt die ruimte niet te ervaren.

7.9 Diversiteit en inclusie

Diversiteit en inclusie: een onderwerp waar veel respondenten iets van vinden met wisselende intensiteit en wisselend spectrum. Voor sommige respondenten geldt dat zij vooral aan gender denken bij dit onderwerp, voor anderen is de zorg met betrekking tot vooral de internationals (mede) van belang en weer anderen geven aan het totale spectrum van belang te vinden, van queer via gekleurd naar internationals en alles daartussen.

Aangaande diversiteit en inclusie hebben we enerzijds te maken met de beleving van individuen in een diverse omgeving en anderzijds de inspanningen van het instituut om te komen tot een inclusieve omgeving.

Ten aanzien van de beleving van individuen blijkt dat er respondenten zijn die stuiten op onbegrip en ongepaste opmerkingen over hun voorkomen en achtergrond, vooral van de bevoorrechte witte Nederlandse man (en in tweede instantie de witte Nederlandse vrouw). Zij ervaren dat witte Nederlandse mensen in de verdediging gaan op het moment dat de ander het wil hebben over bijvoorbeeld kolonialisering. Of over de beperkte opvatting van kunst, in de zin dat de westerse canon dominant is, men ervaart de KABK als eurocentrisch. Sommige vrouwen geven aan dat er op het gebied gender nog het een en ander is te doen, andere respondenten hebben het over het gebrek aan kennis en begrip ten aanzien van hun land en cultuur van herkomst.

De onderzoekers vragen in dit verband speciaal aandacht voor de visie van de KABK op het werven van internationale studenten. Er is in de afgelopen jaar stringent ingezet op het binnenhalen van internationals en de directeur acht de missie met nu 65% internationals geslaagd en de moeite waard om als prestatie te presenteren. Echter, de komst van zoveel internationals vraagt van de KABK investeringen die niet -in ieder geval niet zichtbaar- gedaan zijn. Internationals voelen zich aan hun lot overgelaten, er is niet een warm welcome team, ze krijgen geen buddy aangeboden en de KABK lijkt weinig voor de internationals te kunnen betekenen op het gebied van huisvesting, wegwijs worden, verzekeringen, sociale evenementen etc. Natuurlijk helpen de coronamaatregelen niet mee om een en ander te verwezenlijken, maar het is niet zo dat in het pre-corona tijdperk de KABK wel investeerde teneinde de internationals zich thuis te doen voelen. De onderzoekers twifelen er niet aan of er zijn medestudenten en medewerkers geweest die een helpende hand uitgestoken hebben, maar van een structurele aanpak vanuit de KABK lijkt geen sprake te zijn.

Over internationalisering valt onder andere het volgende te lezen in het instellingsplan 2019-2014:

We plaatsen onze programma's inhoudelijk nadrukkelijk in een internationaal kader. We voeren met elkaar het gesprek over de betekenis van internationalisering voor de inhoud en de kwaliteit van ons onderwijs. We relateren praktijk- en theorieonderwijs aan de internationale context, bijvoorbeeld door het gebruik van internationale referentiekaders en literatuur, door buitenlandse excursies en door deelname en bezoek aan evenementen buiten Nederland.

Respondenten geven echter een ander beeld. Zowel Nederlands als internationale studenten hebben opgemerkt dat het onderwijs eurocentrisch gericht is en lijkt het onderwijs niet of te weinig aangepast te zijn aan de meerderheid van internationals. Een enkeling heeft het over een cursus voor workshopbegeleiders 'students with other backgrounds' en dat mag hoopgevend genoemd worden, maar hier mag gesproken worden over enige armoede, het lijkt alsof aandacht voor internationale studenten (en wellicht ook internationale docenten) onvoldoende geïmplementeerd is. Fundamentele gesprekken over wat het betekent als de studieomgeving dermate internationaal is en wat er nodig is om iedereen zo goed mogelijk onderwijs te bieden lijken niet gevoerd te worden.

Speciaal over Aziatische studenten maken mensen zich zorgen.

Ten aanzien van de inspanningen van de KABK om tot een diverse en inclusieve cultuur te komen, stellen respondenten daar weinig van te merken. Er worden weliswaar wat pogingen ondernomen, er is een international office en er is een werkgroep, maar men ervaart geen tot geringe slagkracht, men merkt er weinig van. Het streven naar een diverse en inclusieve cultuur is een niet te onderschatten opdracht, dat regel je niet even door een diversity officer aan te nemen of door een werkgroep te faciliteren. Het creëren van een omgeving waarin met open met elkaar communiceert, waarin men elkaar kritisch durft te bevragen, waarin het aanbod als vanzelfsprekend zodanig is dat er voor ieder wat wils is, waarin docenten voldoende kennis hebben over verschillende culturen om objectief te kunnen beoordelen is een enorme opdracht. Een dergelijk proces heeft alleen kans van slagen als in ieder geval bij een directie er een oprechte overtuiging is dat de KABK echt inclusief moet worden. En een directie die bereid is om hoofden hierin mee te nemen, zodat zij op hun beurt hun afdelingen kunnen enthousiasmeren. Dit zal niet een makkelijk proces zijn, gezien de huidige cultuur binnen de KABK waarin men elkaar niet aanspreekt.

Een juiste positionering van een diversity officer kan daarbij helpen, mits deze diversity officer voldoende bevoegdheden krijgt om zaken aan de kaak te stellen en acties uit te voeren. Maar nog veel belangrijker dan dat, is dat de KABK een visie op diversiteit en inclusie gaat uitdragen die verder gaat dan het opstellen van een document. Erkennen dat er nog een wereld te winnen valt op dit vlak, kan een eerste stap naar de inclusieve cultuur zijn.

Het actief betrekken van studenten bij dit onderwerp is tevens een onmisbare voorwaarde om tot succes te komen.

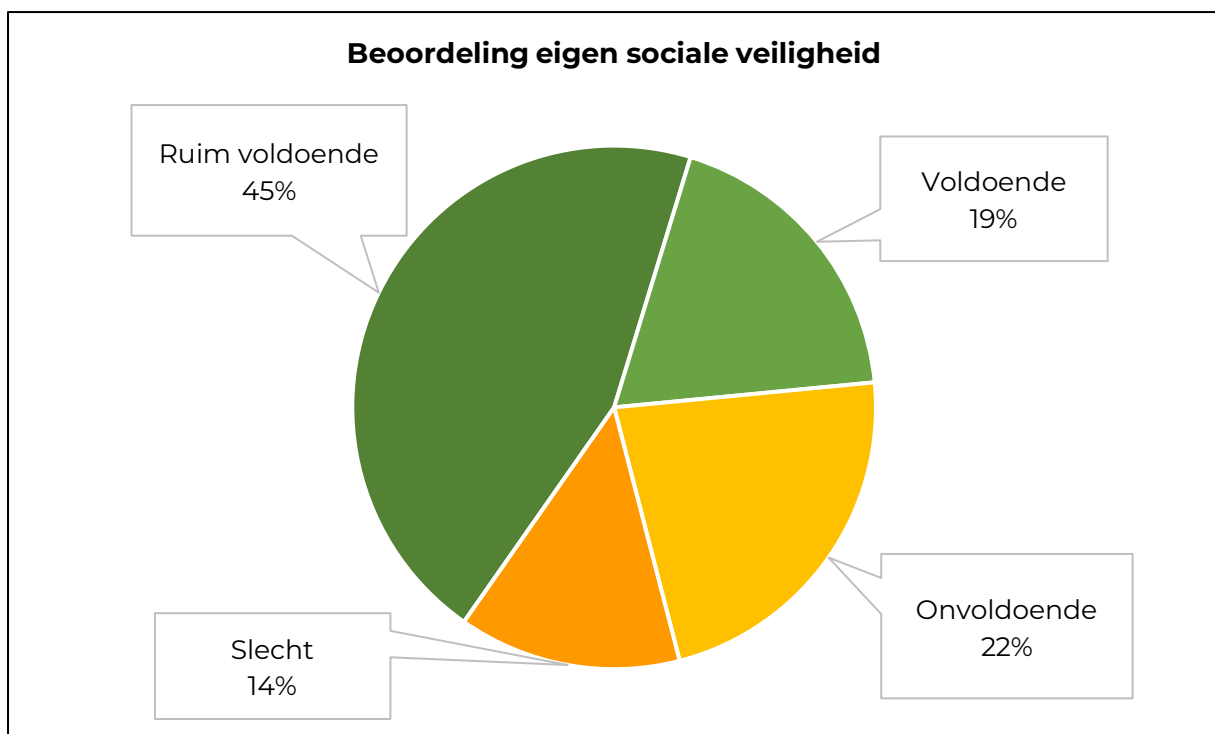
7.10 Sociale veiligheid

De onderzoekers hebben aan respondenten gevraagd welk cijfer zij zouden geven aan hun eigen gevoel van sociale veiligheid.

- De onderzoekers vroegen de respondenten een cijfer te geven voor hun gevoel van sociale veiligheid op een schaal van 1-10.
- 64 respondenten gaven een cijfer. Meerdere personen gaven twee cijfers voor het gevoel van sociale veiligheid (15 pers.). In totaal werden tachtig cijfers gegeven.
- In het geval respondenten twee cijfers gaven, gaven respondenten aan dat de tijd een factor was, meestal in negatieve zin. (*'Eerste jaar een 8, aan het einde een 4 á 5'* en *'Toen ik binnenkwam een 10, nu een 2'*). Ook werd genoemd dat gender een factor was (*'As a man 6. As a woman 2 or 3'*). Ook het al dan niet hebben van een vast contract, maakte dat er een hoger of lager cijfer werd gegeven.

Beoordeling van de eigen sociale veiligheid van de respondenten:

Beoordeling	Cijfers gegeven door de respondenten	Aantal keer gescoord
Slecht	1	1
	2	4
	2 à 3	1
	3	2
	3 à 4	3
Onvoldoende	4	9
	4 à 5	1
	5	7
Voldoende	5,5	2
	6-	2
	6	5
	6,5	6
Ruim voldoende	7	11
	7 à 8	3
	8	11
	8 à 9	4
	9	4
	10	3



Daarnaast zijn de volgende positieve resultaten uit het studenttevredenheidsonderzoek van 2017 en 2019 gekomen. Hierin zijn vragen opgenomen of studenten zich als persoon gerespecteerd voelden in hun klas, in de afdeling en door de docenten als geheel. In 2017 lagen de scores voor deze vragen tussen 3,9 en 4,1 (respons 35,9%) op een vijfpuntsschaal, in 2019 zelfs tussen 4,1 en 4,3 (respons 49,6%). De onderzoekers veronderstellen dat op grond van deze hoge respons en positieve scores het management en de Raad van Toezicht geen aanleiding zagen om in te grijpen waar het sociale onveiligheid betrof. Zorg hierover leek immers geheel niet aan de orde, afgaande op deze peilingen en hoge scores.

En toch laten de onderzoekers zich nu kritisch uit over de sociale veiligheid op de KABK, in de zin dat zij in de interviews veel respondenten hebben gesproken die zich ongemakkelijk, niet veilig, gekwetst en beschadigd voel(d)en. Dat 30 alumni de moeite hebben genomen om zich bij het opengestelde meldpunt te melden en hun verhaal te doen, was voor de onderzoekers een signaal dat sommige zaken al langer diepgeworteld zijn verankerd in de cultuur van de KABK.

Hierbij komt de vraag naar voren hoe deze discrepantie tussen het in maart 2019 uitgevoerde onderzoek en het huidige onderzoek in 2020/2021 zich laat verklaren. De meeste respondenten geven hun gevoel voor sociale veiligheid in maart 2019 een voldoende en was men zeer tevreden. In het huidige onderzoek laten de respondenten zich aanmerkelijk negatiever hierover uit.

De onderzoekers vermoeden dat de publicaties over de oud-student hier een grote rol in hebben gespeeld. Zo hebben een aantal respondenten aangegeven zich sinds het NRC-artikel en de Instagramposts niet meer veilig te voelen, terwijl dat voorheen wel het geval was. Ook al hebben respondenten zelf geen nare ervaringen (gehad), het feit dat zoveel mensen dat blijkbaar wel hadden en hebben, doet hen vermoeden dat ze zaken gemist hebben waar ze nu blijkbaar alert op moeten zijn.

Het andere effect van de zaak van de oud-student betreft de interactie die daarop volgde. Mensen komen tot de ontdekking dat het niet 'normaal' was wat hun overkomen is. Zij komen tot de ontdekking dat anderen hetzelfde ervaren (hebben) en ze komen erachter dat anderen ook dachten de enige te zijn. Mensen praten daar nu meer met elkaar over en met terugwerkende kracht kijkt men anders naar hoe men behandeld is en wordt en hoe men zich daar over voelde en deels nu nog voelt.

Daarnaast mag niet uitgesloten worden dat de COVID-19 maatregelen bijgedragen hebben tot een andere, wellicht meer negatieve blik op de zaken. Hoewel de onderzoekers weinig respondenten gesproken hebben die COVID-19 als belangrijke factor hebben genoemd, is het mogelijk dat de maatregelen invloed op de beleving hebben gehad, zonder dat men zich dat bewust is.

Al deze omstandigheden nu (2020), op zichzelf staande of in samenhang bezien, kunnen een verklaring geven voor de uitkomst van dit onderzoek, wel afwijkend van het overwegend positieve beeld inzake de eerder gemeten studenttevredenheid.

7.10.1 Seksuele intimidatie, discriminatie, pesten, agressie en geweld

In de interviews zijn er ten aanzien van sociale veiligheid specifiek vragen gesteld over seksuele intimidatie, discriminatie, pesten en agressie en geweld. Hoewel door een aantal respondenten concrete en weinig fraaie voorbeelden van ongewenst gedrag zijn

genoemd, dient opgemerkt te worden dat het overgrote deel van de respondenten aangaven geen eigen ervaringen of waarnemingen hiermee of hierover te hebben.

Enkel naar hoeveelheden kijkend valt op dat het merendeel van de respondenten opgemerkt heeft geen ongewenst gedrag te ervaren, waarbij vooral agressie en geweld en pesten opvielen in de zin dat weinig respondenten hier ervaringen mee hadden. De ervaringen die men had, hebben er weliswaar dusdanig in gehakt dat men behoefte had om het verhaal te vertellen, maar tot zover de onderzoekers hebben kunnen vaststellen, is er op de KABK geen sprake van een structurele, overheersende cultuur waarbinnen agressie en geweld en pesten veelvuldig voorkomen.

Ten aanzien van discriminatie en seksuele intimidatie kan gesteld worden dat sommige respondenten dit wel degelijk ervaren, maar ook dat het merendeel van de respondenten stellen dat zij geen discriminatie of seksuele intimidatie ervaren of waargenomen hebben. Ten aanzien van discriminatie vragen de onderzoekers aandacht voor mensen met een fysieke beperking. Het moge evident zijn dat het meer toegankelijk maken van het gebouw geen sinecure zal zijn, maar maatwerk leveren en rekening houden met iemands beperkingen is met wat inspanning absoluut te verwezenlijken. Ten aanzien van discriminatie verwijzen de onderzoekers naar het hoofdstuk over diversiteit en inclusie.

De voorbeelden die genoemd zijn door respondenten die te maken hebben (gehad) met seksuele intimidatie waren divers, variërend van ongepaste opmerkingen tot en met ongewenste aanrakingen. Dit betrof dan zowel seksuele intimidatie van studiegenoten als van docenten.

Ten aanzien van docenten kan gesteld worden dat het specifieke van het kunstonderwijs, waarbij (feedback) gesprekken snel persoonlijk kunnen worden, maakt dat het risico op vermenging van het persoonlijke en het zakelijke op de loer ligt. Docenten die onvoldoende professionele afstand in acht nemen en amicaal gedrag vertonen, bevinden zich mogelijk op de glijdende schaal van vleidend bedoelde opmerkingen, die door de ander als ongewenst ervaren kan worden. Respondenten verhalen bijvoorbeeld over opmerkingen over uiterlijk, waarbij zij zich ongemakkelijk voelden.

In de gedragscode van de Hogeschool der Kunsten Den Haag wordt wel degelijk gewag gemaakt van deze valkuil:

4. Medewerkers, in het bijzonder het onderwijzend personeel, zijn zich bewust van hun voorbeeldfunctie en dragen de in de gedragscode vastgelegde normen in woord en daad uit.

5. Medewerkers, in het bijzonder het onderwijzend personeel, nemen de nodige afstand in acht in hun betrekkingen met individuele studenten en houden deze betrekkingen zakelijk. Zij maken geen misbruik van de (vertrouwens)relatie die tussen medewerkers en studenten bestaat.

6. Medewerkers, in het bijzonder het onderwijzend personeel, zijn zich in hun omgang met studenten bewust van de afhankelijkheid en de machtsongelijkheid binnen de onderlinge verhoudingen. Dit geldt in het bijzonder voor de omgang met minderjarige studenten waaronder de leerlingen van de School voor Jong Talent.

7. Medewerkers en studenten dragen er zorg voor dat er geen vermenging van persoonlijke en zakelijke relaties ontstaat. Als er tussen een medewerker en een student een relatie met een persoonlijk of intiem karakter ontstaat, draagt de medewerker er zorg voor dat hij/zij de student niet op diens onderwijsprestaties hoeft te beoordelen dan wel op andere wijze beslissingen hoeft te nemen ten aanzien van deze student. De medewerker informeert zijn leidinggevende over het bestaan van de relatie.

8. Medewerkers gaan onder geen beding een relatie met een persoonlijk of intiem karakter aan met minderjarige studenten.

De onderzoekers hebben op grond van hetgeen respondenten vertelden, niet de indruk dat het bewustzijn van een professionele houding, met de daarbij behorende afstand, sterk is ontwikkeld op de KABK. De cultuur kenmerkt zich meer door nabijheid tussen docent en student, van 'vrienden zijn' en geeft minder blijk van een professionele verhouding tussen docent en student.

Overigens kan ook hierover gesteld worden dat dit duidelijk per afdeling verschilt, op sommige afdelingen is dit bewustzijn er wel degelijk en wordt deze ook uitgedragen en nageleefd.

Binnen deze amicale omgang tussen docent en student zijn de vleierijen en de opmerkingen over uiterlijkheden waarschijnlijk onschuldig bedoeld en lijkt er niet zozeer sprake van bewuste intentie tot seksuele intimidatie. Aan de orde is/likt echter een gebrek aan besef van grenzen waardoor studenten bij sommige docenten ongewenst, grensoverschrijdend en seksueel intimiderend gedrag (hebben) ervaren.

Meer aandacht voor en inzetten op bewustwording van de gewenste professionele houding en professionele distantie zal naar verwachting van de onderzoekers tot een afname van voornoemd gedrag en ervaren ongemak hierover leiden.

Juist in een omgeving als de KABK, waar het risico van te grote nabijheid aanwezig is, had de KABK hier de afgelopen periode meer specifieke aandacht voor moeten hebben.

Ten aanzien van hetgeen beschreven staat onder punt 7 van de gedragscode, zijn de onderzoekers van mening dat de impact van een mogelijke relatie tussen docent en studenten onderschat wordt. Het verbieden van een dergelijke relatie is uiteraard buiten de orde, maar de KABK heeft wel degelijk een verantwoordelijkheid die verder gaat dan het opheffen van de beoordelingsfactor en het melden van de relatie aan de leidinggevende. Weliswaar zullen docent en student beiden verklaren de relatie met wederzijdse instemming te hebben, er blijft een zekere mate van machtsongelijkheid. Een studente die lang geleden een relatie met een docent had, vertelde dat, ondanks dat iedereen hiervan op de hoogte was, niemand haar gevraagd heeft hoe het voor haar was, hoe zij zich voelde. Zij zegt nu dat de KABK haar niet beschermd heeft en met terugwerkende kracht vindt zij het kwalijk dat niemand aandacht leek te hebben voor haar situatie. Ook al was de liefde wederzijds.

Een dergelijke relatie heeft immers ook risico's voor de omgeving. Aannemelijk is dat in het geval van een relatie beide betrokkenen veelvuldig met elkaar spreken over hetgeen zich op de KABK afspeelt en dit zal tot gevolg hebben dat medestudenten en collega's zich terughoudend kunnen opstellen ten opzichte van het stel, hetgeen invloed heeft op het werk- en studieklimaat.

De onderzoekers adviseren om punt 7 van de gedragscode te herijken, in de zin dat in het geval van een relatie tussen docent en student niet de indruk gewekt moet worden dat de KABK, na melding hiervan en nadat de beoordelingssituatie anders is ingericht, geen enkele zorg meer over dit type relaties heeft.

Tot slot: dat docenten en studenten geen enkele echt eigen ruimte hebben om zich terug te trekken binnen de Academie, draagt ook wel bij aan deze voortdurende nabijheid. Hier wordt vooral door docent-respondenten op gewezen.

7.10.2 Meldstructuur

In de gevallen van ongewenst gedrag, is het van groot belang dat men ergens veilig kan melden. De onderzoekers hebben aan respondenten gevraagd bij wie zij hulp zochten of hulp zouden zoeken in het geval van ongewenst gedrag. Velen noemden in dat verband de decaan, een aantal noemde de vertrouwenspersoon, collega's, leidinggevenden en HR. Men is bijzonder tevreden over de decaan, maar feitelijk is het niet de decaan, maar de vertrouwenspersoon die het veilig meldpunt zou moeten zijn. Ten aanzien van de huidige vertrouwenspersoon kan gesteld worden dat zij dit werk al erg lang doet, zelf medewerker is van de KABK is en onderdeel is van een afdeling. Zij is bij wijze van spreken vergroeid met de organisatie, zij is bevriend met collega's en lijkt in haar positie van vertrouwenspersoon te weinig afstand te hebben. Dit leidt ertoe dat men twijfelt aan haar onafhankelijkheid, hetgeen maakt dat men haar lang niet altijd inschakelt in gevallen waarbij de vertrouwenspersoon bij uitstek goed werk kan doen. Ook lijkt het (in ieder geval voor respondenten) niet duidelijk wat de taken van de vertrouwenspersoon zijn en lijken mensen zich niet te realiseren dat een decaan geen en een vertrouwenspersoon wel een geheimhoudingsplicht heeft. Meerdere respondenten, die zich geconfronteerd zagen met door hen ervaren vormen van seksuele intimidatie, hebben via decaan en/of vertrouwenspersoon aangeklopt bij leidinggevenden, maar dit heeft niet altijd geleid tot bevredigende resultaten. De onderzoekers hebben vast kunnen stellen dat er op de KABK weinig kennis is van hoe om te gaan met signalen over ongewenst gedrag. In de voorbeelden die genoemd zijn, leken leidinggevenden de zaak weliswaar serieus te nemen, maar leken zij ook in de veronderstelling dat een enkel gesprek met degene die het vermeende gedrag vertoonde voldoende was om het betreffende gedrag te doen stoppen. Ook het terugkoppelen naar melders, een noodzakelijke actie in het kader van sociale veiligheid, bleef doorgaans achterwege. Hierdoor kon bij respondenten het beeld ontstaan dat er met hun melding niets werd gedaan, hetgeen voor hen de onveiligheid vergrootte.

In een organisatie waarbij mensen de overtuiging hebben veilig te kunnen melden is al een groot deel van de sociale veiligheid gewaarborgd. Het is dan minder van belang bij wie er gemeld wordt, of dat via de formele instrumenten zoals vertrouwenspersoon of klachtenloket gaat of dat men bij tutor of hoofd van de afdeling meldt. Zolang melders het gevoel hebben serieus genomen te worden genomen en er op de juiste wijze met de melding wordt omgegaan, zal het vertrouwen groeien en zal de meldingsbereidheid groeien, hetgeen een positief effect heeft op de sociale veiligheid. Voorwaarde hiervoor is wel dat bij medewerkers voldoende kennis aanwezig is over hoe te handelen in geval van een melding en wat dat betreft is er nog een wereld te winnen.

De onderzoekers zijn ervan overtuigd dat het streven naar een veilige omgeving bij eenieder van de KABK oprecht is, maar omdat er door de jaren niet is geïnvesteerd om bewustzijn rond ongewenst gedrag te vergroten en er niet is geïnvesteerd in kennis over rol en verantwoordelijkheden van leidinggevenden omtrent ongewenst gedrag, acteert iedereen naar eigen -en niet altijd handig- inzicht.

Gesteld kan worden dat de KABK op het terrein van beleidsvorming in het tegengaan van psychosociale belasting voor studenten en medewerkers, zowel in preventieve als curatieve zin, nog in gebreke is gebleven. In alle geledingen van de organisatie is er te weinig kennis op dit terrein. Ook is de meldstructuur rondom het melden van ongewenst gedrag onvoldoende goed ingericht.

7.11 Overig

De onderzoekers willen de volgende zaken nog genoemd hebben.

- De medewerkers van de werkplaats vormen een specifieke groep binnen de KABK. In een groeps gesprek met de onderzoekers hebben zij aangegeven welke problemen zij ervaren. Hierbij speelt vooral het gevoel geen gehoor te vinden en niet serieus genomen te worden. Zelfs een minderwaardige positie te ervaren. Tevens geven zij aan dat de (fysieke, technische) veiligheid soms te wensen over laat, dat de CAO niet altijd nageleefd wordt en dat RIE&S niet uitgevoerd worden.
- Door meerdere respondenten is de vriendjespolitiek genoemd. Niet alleen ten aanzien van studenten, maar ook ten aanzien van docenten die binnengehaald worden omdat ze bevriend zijn met bijvoorbeeld het hoofd of de coördinator van de afdeling. Hoewel de onderzoekers de indruk hebben gekregen dat er in toenemende mate sprake is van open sollicitaties, lijkt de beleving van vriendjespolitiek er nog wel te zijn. Het is aan te raden hier transparant over te communiceren.
- Momenteel krijgen studenten nadrukkelijk te horen dat slechts weinigen het gaan redden om het te maken als kunstenaar. Los van hier een weinig stimulerende werking van uitgaat, is het een onderschatting van de eigen opleiding. Een onlangs afgestudeerde student merkte op dit bijzonder jammer te vinden, omdat men zoveel kanten op kan met de opleiding. De student gaf aan dat al de mogelijkheden die deze student zag, niet genoemd worden tijdens de opleiding.

8. Samenvattende conclusies

Gebrek aan verbondenheid en breed gedeelde visie

Men ervaart te geringe verbondenheid in visie, in omgang met elkaar, in ideeën over goed onderwijs, in professionaliteit en in samenwerking. Lange tijd zijn klachten en problemen die gemeld werden alleen op individueel niveau bekeken en geduid. Niet werd gekeken naar de context van het probleem of de melding terwijl de context vaak debet was aan het probleem. De directeur investeerde te weinig in verbinding en dit heeft ertoe geleid dat velen naar eigen inzicht handelen.

Dit maakt dat de situatie onvoorspelbaar is, studenten weten onvoldoende waar zij aan toe zijn en voor veel studenten en medewerkers betekent dit dat zij zich onzeker en onveilig voelen.

Omdat er te weinig aandacht is voor samenwerking en onderlinge versterking, ervaren mensen elkaar soms als verstorend, waar men juist ondersteunend aan elkaar zou moeten zijn. Hierdoor zijn relevante zaken, zoals het verminderen van de tijdelijke contracten, het op hoger niveau brengen van didactische kwaliteiten en het terugbrengen van te hoge werkdruk in de ogen van veel respondenten niet is aangepakt.

Diversiteit en inclusie: nog geen brede en gedragen aanpak

Thema's als diversiteit en inclusie staan nog onvoldoende op de agenda. Het hebben van een werkgroep en de aanstelling van een Hogeschool brede diversity officer is een eerste stap, maar is zeker niet voldoende.

Verder te ontwikkelen visie op benadering studenten

De visie dat studenten benaderd moeten worden als waren zij reeds werkzaam in de 'harde wereld' van de kunstenaar, wordt weliswaar door niet iedereen gedeeld, maar is wel aanwezig. Deze visie en de daaruit volgende 'aanpak' wordt door velen als beschadigend ervaren.

Hoofden zijn cultuurdragers

In het streven naar een veilige cultuur is het commitment daaraan van de hoofden van groot belang. Dit commitment zal oprecht moeten zijn, hoofden zijn cultuurdragers en sommige hoofden zullen zich een fundamenteel andere aansturing eigen moeten maken dan zij gewend zijn.

Andere aansturing

De onderzoekers hebben vanuit meerdere respondenten vernomen dat er de afgelopen maanden op de KABK hard gewerkt wordt om grip te krijgen, procedures beter vast te leggen en zaken op orde te krijgen. Ook hebben de onderzoekers begrepen dat het onderzoek ertoe geleid heeft dat mensen meer met elkaar zijn gaan praten en dat er al sprake is van gevoelens van urgentie en een positieve wil om zaken snel aan te gaan pakken. Dit is een goede ontwikkeling, het is gewenst dat verantwoordelijke medewerkers elkaar gaan vinden (een proces dat dus deels al gestart is), de uitkomsten van dit rapport meenemen en de ruimte krijgen om de nieuwe koers stevig in te zetten. Dit vraagt om een andere aansturing van hoofden dan waarvan de laatste jaren sprake was.

Geen structureel ongewenst gedrag: wel veel risico door achterstand in kennis over het thema

Ten aanzien van ongewenst gedrag zijn er geen aanwijzingen dat er sprake is van notoire pesters of van personen met structureel (seksueel) intimiderend gedrag.

Pesten lijkt niet tot nauwelijks voor te komen: vrijwel geen enkele respondent maakt hier expliciet melding van. Ook agressie en geweld of ernstiger structurele vormen van discriminatie zijn niet tot nauwelijks genoemd.

Uit bovenstaande mag echter niet de conclusie getrokken worden dat de sociale veiligheid zonder meer gewaarborgd is. Wat maakt het voor de respondenten sociaal onveilig? Dat zijn niet persé de paar anderen die ongewenst gedrag vertonen, maar dat is het samengaan van diverse factoren, die maken dat zij:

- niet durven te melden (meldstructuur onvoldoende veilig);
- een dominante cultuur ervaren in de zin van *'we zijn wel kunstenaar, wij hebben andere waarden en normen'*; melden is, door deze cultuur, vreemd/ongewenst/wordt ontmoedigd. Melden is niet 'de norm'.
- een dominante cultuur ervaren waarin zij zien dat docenten die ongewenst gedrag bij hun collega waarnemen, deze collega's er niet op aanspreken. *'Want we hebben geen feedbackcultuur'*;
- in plenaire beoordelingen mensen onheus bejegend zien worden en niemand die ingrijpt. Hierdoor ontstaat het idee hebben dat dit normaal gevonden wordt.

Deze combinatie van factoren leidt, zo luidt de analyse in dit onderzoek, tot door veel respondenten genoemde gevoelens van sociale onveiligheid.

Hiernaast: er is veel onwetendheid binnen de organisatie over ongewenst gedrag. Wat is dit? Hoe treed je op bij het waarnemen van ongewenst gedrag? Of het gemeld krijgen hiervan? Er lijkt een breed gedeeld bewustzijn en kennisstand over het thema te ontbreken. Men kent de (voorbeeld)rol daarin onvoldoende en weet ook niet hoe adequaat te interveniëren daar waar nodig. Dit vergroot het risico op het kunnen blijven bestaan van voornoemde sociale onveiligheid. Management, in elke organisatie en dus ook binnen de KABK, draagt hierin in eerste instantie verantwoordelijkheid. Meer kennis over dit thema bij deze groep, als ook het uitdragen/voorleven van deze kennis naar medewerkers en studenten is dus van groot belang.

Met gerichte interventies op het hiervoor genoemde 'pakket' aan oorzaken van de ervaren sociale onveiligheid moet effectieve verbetering op dit punt mogelijk zijn.

9. Aanbevelingen

Ten aanzien van de organisatie:

- ✓ Stel een Actieplan/Plan van Aanpak op, waarin in ieder geval opgenomen wordt:
 - De tijdelijke contracten
 - Samenwerking staf en onderwijs
 - Terugbrengen van te hoge werkdruk
 - Diversiteit en inclusie
 - Beleid ongewenste omgangsvormen
 - Beleid beoordelingen
- ✓ Versterk HR en zet HR in positie.
- ✓ Organiseer gesprekken met de medewerkers van de werkplaatsen over hun gevoelens van onvrede met de huidige gang van zaken.
- ✓ Creëer ruimten binnen de KABK waarin docenten en studenten zich afzonderlijk van elkaar kunnen terugtrekken.

Ten aanzien van de cultuur:

- ✓ Communiceer duidelijk over de gewenste koers en onderzoek of alle medewerkers zich hieraan willen en kunnen conformeren. Nodig uit tot overleg indien men zich niet kan vinden in deze koers.
Hierbij kan gedacht worden aan cultuur waarin onder andere het volgende van belang is.
 - Onderwijs op plek 1.
 - Ruimte om te falen
 - Studenten zijn in ontwikkeling
 - Professionele afstand
 - Slecht nieuws kan ook respectvol gebracht worden
 - Feedback
 - Lerende organisatie zijn

Ten aanzien van de sociale veiligheid:

- ✓ Stel twee externe vertrouwenspersonen aan en streef daarbij naar diversiteit. Geef de vertrouwenspersonen een podium om zichzelf neer te zetten, voorlichting te geven over hun taken en rollen en faciliteer de vertrouwenspersonen.
- ✓ Onderzoek of het gewenst is vertrouwenspersonen voor docenten en studenten al dan niet te splitsen in aparte functionarissen.
- ✓ Stel een schoolpsycholoog aan, die niet alleen curatief functioneert, maar ook ondersteunend naar medewerkers kan zijn ten aanzien van studenten met psychische problematieken.
- ✓ Zet de vertrouwenspersonen, de decaan en de schoolpsycholoog in een positie waarin zij daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen, in de zin dat beslissers hun bevindingen mee laten wegen.
- ✓ Communiceer en blijf communiceren over dit 'loket'.
- ✓ Organiseer trainingen voor leidinggevenden en medewerkers over het herkennen en erkennen van ongewenst gedrag en over hun verantwoordelijkheden hierin. \
- ✓ Voorlichting geven is niet vrijblijvend maar een wettelijke verplichting. (Arbobesluit artikel 2.15).
- ✓ Geef studenten voorlichting over ongewenst gedrag.
- ✓ Zorg voor een voortdurende cyclus/inbedding van voorlichting en bekendmaking van het beleid ongewenst gedrag aan nieuwe studenten en nieuwe medewerkers.
- ✓ Maak haast met het organiseren van trainingen didactische vaardigheden, in de breedste zin van het woord (aandacht voor professionele afstand, aandacht voor wijze van beoordelen, aandacht voor de positie van de docent, etc.)
- ✓ Organiseer trainingen, op basis van vrijwilligheid, voor studenten omtrent planning, balans privé en werk, ordenen, etc.
- ✓ Stel samen met studenten een protocol op voor het gebruik van social media ten aanzien van de KABK. Weliswaar is het gebruik van social media niet te 'managen', maar een breed gedragen protocol (waarin bijvoorbeeld beschreven staat hoe te handelen in het geval van anonieme posts en waarin een standpunt ingenomen wordt omtrent het noemen van namen in posts) kan bijdragen tot meer veiligheid.
- ✓ Start in het kader van de Arbowet (Artikel 3, lid 1) met een Risico Inventarisatie en Evaluatie. Met als doel het structureel monitoren van onder andere de sociale veiligheid binnen de KABK. Deze sociale veiligheid zou jaarlijks digitaal gemeten kunnen worden onder alle studenten en medewerkers, opgenomen in student- en medewerker tevredenheid onderzoeken.
- ✓ Zoek en/of organiseer contact met de groep melders die nog last ervaren van de periode met/rondom de oud-student (publicaties 2020). Bezie of er nog vormen van verdere nazorg aan hen moet worden geboden.

Tot slot: betrek studenten zoveel mogelijk bij al deze stappen naar verbetering.