

Studentenwelzijn begint bij docentenwelzijn

Sociale Veiligheid binnen de Willem de Kooning Academie

Auteurs: Peggy Wijntuin & Ingrid van Engelshoven
Datum: 8 februari 2023

Inhoud

1. Inleiding	3
2. Verantwoording.....	4
3. Organisatie	5
4. Transparantie en communicatie	6
5. Internationalisering.	7
6. Personeelsbeleid	8
7. Studentenwelzijn.....	9
8. Conclusie	10
9. Aanbevelingen.....	11
10. Dankwoord	12
Bijlage 1- gespreksregels.	13

1. Inleiding

De WdKA staat nationaal en internationaal aangeschreven als een toonaangevende kunstopleiding. Het innovatieve karakter in het lesgeven en de inhoud van lesprogramma's worden ook door de eigen medewerkers en studenten positief beoordeeld. Docenten halen positieve energie uit het contact met hun studenten. Het blijken bevlogen mensen die graag bijdragen aan de vorming en ontwikkeling van hun toekomstige beroepsgenoten. Ook opvallend is dat het vaak mensen betreft die vooral hun hart laten spreken, inherent aan de scheppende gave, zo lijkt het. We zien ook dat er op diverse plaatsen binnen de WdKA constructief gewerkt wordt aan het bevorderen van de sociale veiligheid van studenten en medewerkers. Tegelijkertijd zien we ook dat het vraagstuk sociale onveiligheid een dagelijks thema is op de werkvloer.

In april 2022 benaderde het College van Bestuur van Hogeschool Rotterdam ons om als externe rapporteurs de sociale veiligheid binnen de WdKA onder de loep te nemen. Aanleiding was de *Analyse werkbelevingsonderzoek 2022*. Eerder verschenen *We have to change – advisory report O4I March 2022* en de *Veiligheidsenquête 2021* die eveneens de negatieve score op sociale veiligheid belichtten. Door diverse oorzaken begonnen wij onze gesprekscyclus pas in november 2022 (looptijd tot en met januari 2023). Centraal in de gesprekken met medewerkers en studenten stonden de aard en impact van ervaringen met sociale onveiligheid en de invloed daarvan op het leer- en werkklimaat. Wij hebben gepoogd alle gesprekken zonder vooringenomenheid te voeren. Onze taak was vooral om te luisteren en te rapporteren over onze bevindingen.

Duidelijk is geworden dat het begrip sociale (on)veiligheid op de werkvloer (dus in de praktijk) geen eenduidige definitie kent, maar op velerlei wijzen ervaren wordt. Wat voor de één een bagatel is, blijkt op het algehele functioneren van de ander schadelijke uitwerkingen te hebben.

Gemene delers die in de beleving sociale onveiligheid veroorzaken zijn de naweeën van de coronaperiode, de complexe organisatie (met name bij de Practices), de internationalisering, het gebrek aan transparantie en het gebrek aan communicatie. Het gevolg van dit alles is wantrouwen jegens de leiding. De volgende hoofdstukken gaan nader in op deze aspecten. Aan het slot volgen onze aanbevelingen.

Ingrid van Engelshoven
Peggy Wijntuin

2. Verantwoording

Om een zo compleet mogelijk beeld van de werk- en onderwijscultuur binnen de WdKA te krijgen is met een dwarsdoorsnede van de 'bewoners' gesproken: leidinggevendenden, docenten, studenten en stafmedewerkers. Zij werden in november jl. via een mail van het CvB geïnformeerd over onze opdracht en kregen de uitnodiging zich bij ons aan te melden. Zelf benaderden wij de formele onderdelen van de WdKA, anderen meldden zichzelf aan om met ons in gesprek te gaan. In gesprekken werden ook namen aangedragen van medewerkers met wie wij vervolgens weer zelf contact opnamen. Via de formele onderdelen kwamen we ook in gesprek met studenten. Alle werklagen van de WdKA kwamen aan tafel. Daarmee hadden we een dwarsdoorsnede van de WdKA te pakken, met het accent op onderwijsgevend personeel. Immers, docenten die *fit* zijn voor hun taak, staan niet alleen met vertrouwen voor de klas, maar dragen bij aan een veilig leer- en werkklimaat.

De gesprekken duurden gemiddeld anderhalf uur. Over de anonimiteit daarvan en dus veiligheid zijn spelregels opgesteld (zie bijlage) en geïnterviewden bepaalden zelf de plek waar dit gesprek het beste kon plaatsvinden, altijd op een locatie van de Hogeschool Rotterdam. Om de veiligheid en anonimiteit nog meer te waarborgen is voor deze opdracht ook een externe notulist ingehuurd. De gefiatteerde gespreksverslagen dienden met instemming van de geïnterviewden als onderlegger voor onze analyse.

In de gesprekken stonden vijf vragen centraal:

- Hoe staat het met het eigen actuele welbevinden?
- Wat zijn de ervaringen met sociale onveiligheid (aard)?
- Welke oorzaken liggen ten grondslag aan die sociale onveiligheid?
- Wat zijn de effecten van die sociale onveiligheid?
- Welke oplossingen zien de geïnterviewden voor zich?

De gesprekken vonden in alle vertrouwen en openheid plaats. De eerdere rapporten en nu onze gesprekken zijn voor de gesprekspartners en voor ons extra reden om te onderstrepen dat er meer dan voldoende aanleiding is om snel in te grijpen en over te gaan tot concrete ingrepen/maatregelen.

3. Organisatie

De WdKA is een academie met een grote drang tot continue verandering, een academie die internationale allure wil uitstralen, het is een complexe organisatie waar docententeams en opdrachten aan docenten voortdurend in beweging zijn. Studenten kunnen op naar verluidt 144 manieren afstuderen. Dat alles leidt voor docenten en studenten tot instabiliteit en onzekerheid. En voor docenten voor een hoge werkdruk.

De WdKA is ook een academie die diversiteit en inclusie hoog in het vaandel heeft staan. Dat heeft de afgelopen jaren tot veel veranderingen geleid. Met die reden is een speciale afdeling O4I in het leven geroepen. Deze afdeling doet onder de gegeven omstandigheden haar uiterste best om de ontwikkelingen omtrent diversiteit en inclusie in goede banen te leiden, maar mist mandaat en wordt niet alleen als een papierentijger gezien, maar soms ook als window dressing.

Uit onze gesprekken komt een beeld naar voren van een hiërarchische organisatie waarin zowel sprake is van een grote afstand tussen management en de werkvloer als een directeur die aanstuurt op meer autonomie. De directeur blijkt ondanks zijn wekelijkse spreekuur in 'Grand Café de Willem' voor velen onzichtbaar en het management is voor velen onbereikbaar. (Mede-)verantwoordelijkheid van de leiding, structuur en kaders worden gemist. De WdKA wordt als een *do it yourself* instituut ervaren, waar docenten in de breedste zin van het woord zelf hun weg moeten zien te vinden.

De angst om zich bij misstanden uit te spreken blijkt groot; gevreesd wordt voor afrekening en het niet voorzetten van contracten. Een visie op kunstonderwijs wordt door sommigen gemist. De vooruitgang binnen incidentele terreinen is nog onvoldoende verankerd en zichtbaar op de werkvloer. Opvallend is de al langer durende verziekte sfeer bij de Practices. Al deze ervaringen leiden voor velen tot een permanent gevoel van onveiligheid binnen de academie en een groot gebrek aan vertrouwen jegens de leiding.

4. Transparantie en communicatie

In nagenoeg al onze gesprekken kwamen transparantie en communicatie terug als kernwoorden. En dan vooral het gebrek daaraan. Het is voor velen een factor die bijdraagt aan gevoelens van onveiligheid.

Rondom het personeelsbeleid is sprake van gebrek aan transparantie en van onzekerheid. Zo is voor velen onduidelijk hoe het functiehuis eruitziet en wat de criteria zijn voor bevordering naar een andere schaal. De zogenaamde PTD's (planning en taaktoedeling) zijn voor velen ondoorgrondelijk evenals de gronden waarop deze, soms zonder overleg, worden gewijzigd. Ook is voor nogal wat docenten niet transparant welke uren uitbetaald worden. In een latere paragraaf gaan we nog apart in op het personeelsbeleid.

Gebrek aan communicatie, en dan met name niet tijdige communicatie, signaleren we ook bij het inzicht geven in het PTD voor het volgende collegejaar. Duidelijkheid daarover komt geregeld pas in september. Hetzelfde geldt voor contractverlenging. Voor docenten met een tijdelijk contract blijft lang onduidelijk of hun contract wordt verlengd.

Voor velen zijn organisatie, werkwijze en regels binnen de WdKA niet duidelijk of te vaag. Procedures zijn onduidelijk of onbekend. Vaak is onduidelijk of en wanneer op vragen, signalen of klachten gereageerd zal worden en ontbreekt het aan een terugkoppeling. Velen vragen zich af of er gedragscodes en protocollen zijn en als ze er zijn of die voldoende duidelijkheid geven over hoe te handelen. Soms worden daarom maar eigen regels gemaakt. Afwegingen van het management missen nogal eens een adequate toelichting. Het 'waarom' van besluiten is voor medewerkers en studenten daarom nogal eens onduidelijk.

Veelgehoorde klacht bij het personeel is het gebrek aan communicatie, toegankelijkheid en zichtbaarheid van het management. Belangrijke afspraken worden kort van te voren vaak zonder enige uitleg afgezegd, e-mails niet beantwoord. Docenten vragen zich af of managers weten hoe het er op de werkvloer aan toe gaat. Dat draagt niet bij aan vertrouwen.

5. Internationalisering

De WdKA heeft bewust ingezet op internationalisering en heeft daartoe ook een aanzienlijk aantal internationale docenten aangetrokken, deels ook in Corona-tijd. Voor deze mensen is veel in het Nederlandse onderwijs nieuw. Dat vraagt om extra inspanningen bij de *onboarding* om mensen mee te nemen in zaken als het onderwijssysteem, de organisatie van de WdKA, het functiehuis, wijze van inschaling, de gesprekscyclus, de code of conduct etc. Internationale docenten hebben het gevoel dat zij te veel aan hun lot zijn overgelaten en onvoldoende wegwijs zijn gemaakt. Anderzijds betekent de overschakeling naar het Engels als voertaal binnen de WdKA ook een extra drempel voor groepen docenten en studenten.

Internationalisering heeft zeker bijgedragen aan meer diversiteit binnen de WdKA. Deze diversiteit betekent ook meer diversiteit in culturele achtergronden, meer diversiteit in uitingsvormen. Het betekent ook dat maatschappelijke tegenstellingen en issues soms tot hevigere discussies in de klas leiden. Meer diversiteit betekent ook dat visies op inclusiviteit, internationale conflicten en grote opgaven meer uiteenlopen en tot meer discussie en soms conflict leiden. In het onderwijs, en zeker in het kunstenonderwijs, is dat iets wat we meer zien. Om ervoor te zorgen dat ondanks die tegenstellingen het goede gesprek kan blijven plaatsvinden, moeten docenten daartoe toegerust zijn. Zij moeten een veilige omgeving kunnen creëren. Onze indruk is dat er onvoldoende is gedaan om docenten hiervoor goed toe te rusten. Uit de gesprekken komt naar voren dat ook een vangnet wordt gemist als zich problemen voordoen. Daarbij helpt het niet dat de organisatie van het onderwijs in de WdKA complex is, waardoor teams en groepen studenten weinig stabiel zijn. Dat maakt het nóg lastiger om een stabiele omgeving te bieden waarbinnen het veilige gesprek kan plaatsvinden.

6. Personeelsbeleid

Een steeds terugkerend onderwerp in onze gesprekken was het gevoerde personeelsbeleid. Voor veel docenten is dit een bron van onzekerheid en onveiligheid. Positief is dat binnen de WdKA is ingezet op verbetering door het aanstellen van een nieuwe HR-manager en nieuw strategisch personeelsbeleid. Dit nieuwe beleid laat stappen in de goede richting zien, maar vraagt om te kunnen slagen een andere houding van het management ten opzichte van haar personeelsverantwoordelijkheid. Onze zorg is dat het nieuwe beleid op korte termijn tot extra onzekerheid op de werkvloer leidt.

Een aanzienlijk deel van de docenten aan de WdKA heeft een klein en vaak ook tijdelijk contract. In het kunstonderwijs is dit niet ongebruikelijk en deels ook een logisch gevolg van de wens om mensen uit het werkveld te betrekken bij het onderwijs. Maar dat mag er niet toe leiden dat (te) weinig in docenten wordt geïnvesteerd en zij onnodig in onzekerheid worden gelaten.

Tot die onnodige onzekerheid rekenen wij de onduidelijke PTD's, die vaak pas laat beschikbaar komen en waarin tussentijds, soms zelfs zonder overleg, wordt geschoven en waarbij bij velen ook onduidelijkheid bestaat over de uitbetaling van de (over)uren. Onduidelijk is soms ook waarom er wordt geschoven met taken en uren. Dit tast personeel aan in haar bestaanszekerheid. Voor velen is dit een heet hangijzer en een bron van onzekerheid en onveiligheid. Niet onbegrijpelijk als je weet dat voor veel docenten de inkomsten bij de WdKA essentieel zijn om de vaste lasten te betalen.

Bovengenoemde gevoelens van onveiligheid worden versterkt door het feit dat er binnen onderdelen van de WdKA geen normale gesprekcyclus wordt gehanteerd, ook al is de norm binnen de HR dat dit wel moet gebeuren. Wij spraken personeelsleden, ook in vaste dienst, die al jaren geen evaluatie- of functioneringsgesprek hebben gehad. En ook al is dit bij contracten onder de 0,4 fte kennelijk niet verplicht, dan nog blijft de vraag of het verstandig is deze gesprekken niet te voeren. Voor velen is onduidelijk hoe het functiehuis in elkaar zit en wat de criteria voor promotie zijn. Daardoor wordt subjectiviteit ervaren bij de toekenning van een hogere inschaling. Het voedt het beeld van een zekere willekeur in het personeelsbeleid. De vraag is immers gerechtvaardigd waarop dan inschaling, taak- en urentoedeling gebaseerd zijn? Het heeft ons verbaasd dat managers die hier in gebreke blijven daar kennelijk niet over ter verantwoording worden geroepen.

De studentenpopulatie van de WdKA vraagt om een docententeam met goede pedagogische en didactische vaardigheden, dat de soms heftige discussies in de klas in goede banen kan leiden. Discussies over discriminatie, dekolonisering, inclusief gedrag, en cancelen vragen om een docententeam dat weet daarmee om te gaan. Structurele ondersteuning en (bij)scholing is daarvoor nodig.

Onduidelijkheid en gebrek aan transparantie wordt ook ervaren bij de werving- en selectie van nieuw personeel. Waarom worden gevraagde extra fte's bij de ene afdeling wel en bij de andere niet toegekend? De criteria en de wijze waarop nieuw personeel wordt geworven is niet altijd transparant wat het beeld van coöptatie kan oproepen.

De combinatie van een complexe organisatie, gebrek aan transparantie en onduidelijk personeelsbeleid leidt bij veel docenten tot stress, burn-outs en uitval. Sommigen kiezen dan voor vertrek.

7. Studentenwelzijn

Binnen de WdKA is er veel aandacht voor het welzijn van studenten. En terecht, maar zorgen voor het welzijn van studenten moet haar pendant hebben in het zorgen voor het welzijn van docenten. Wij signaleren ook dat er een veelheid van “loketten” is waar studenten terecht kunnen met vragen, problemen of klachten.

Er is:

- De examencommissie
- De studie-loopbaancoach
- De vertrouwenspersoon
- De studentendecaan
- Het Vitality office
- Het Office for Inclusivity
- De interne en de externe klachtencommissie

Maar wie welke deskundigheid heeft, welke bevoegdheden heeft, welke procedure van toepassing is enz., is niet voor iedereen duidelijk. Keuze voor het verkeerde loket kan ertoe leiden dat de student niet adequaat wordt geholpen.

We vinden ook de vraag gerechtvaardigd of niet te veel zaken gelabeld worden als sociaal onveilig. Zeker in het kunstenonderwijs is het nodig dat studenten soms uit hun comfortzone worden gehaald. Onderwijs gaat ook over persoonlijke ontwikkeling. Oncomfortabel betekent in onze ogen niet meteen (sociaal) onveilig. De docententeams moeten in de gelegenheid worden gesteld hierover het gesprek te voeren zodat een gedeeld beeld ontstaat.

8. Conclusie

Het viel ons op dat in onze gesprekken dezelfde onderwerpen consequent terugkwamen. We hebben deze hierboven geschetst.

Het is onze indruk dat de medewerkers van de WdKA zich met passie inzetten voor het beste onderwijs van de studenten. Zij werken daar hard voor. Tegelijkertijd voelen velen zich niet gerespecteerd, niet gewaardeerd en niet gezien en gehoord. Er is een gevoel van een zekere willekeur in het personeelsbeleid. Er wordt grote afstand ervaren tot management en directie, waarvan men zich afvraagt of deze weten wat er op de werkvloer speelt.

De combinatie van een zeer complexe organisatie, gebrekkige communicatie en weinig transparantie maakt dat veel medewerkers zich aan hun lot overgelaten voelen, het gevoel hebben dat ze alles zelf moeten doen. Het moreel is laag en gelijkwaardigheid in waardering wordt gemist.

Het kunstenunderwijs vraagt om ruimte voor creativiteit en autonomie, maar tegelijkertijd om een stevige basis en duidelijke kaders. Die laatste worden gemist waardoor vaak chaos wordt ervaren. Het is niet de inzet op meer diversiteit en inclusie die tot meer gevoelens van sociale onveiligheid heeft geleid, maar het gebrek aan een goede toerusting daarvan en inbedding in de organisatie, zo is onze conclusie.

Studentenwelzijn begint bij docentenwelzijn. Juist daarin moet meer en structureel worden geïnvesteerd.

9. Aanbevelingen

De vraagstukken die wij in onze gesprekken tegenkwamen zijn niet nieuw. Ze zijn ook al in eerdere rapporten, signalen en klachten naar boven gekomen. Het uitblijven van een adequate reactie heeft ertoe geleid dat er nog maar weinig vertrouwen is in het management. Wij achten het cruciaal dat gevoel van urgentie wordt getoond en nog voor de zomer van 2023 duidelijk gecommuniceerd wordt hoe de geadresseerde problemen worden opgepakt. Niet alles hoeft tegelijkertijd, maar er moet wel een duidelijk plan komen waarbij onverwijld gestart wordt met de uitvoering.

Onze aanbeveling is om in een op te stellen aanpak in ieder geval aandacht te besteden aan de volgende punten.

- Binnen een kunstacademie moet een bepaalde autonomie zijn, moet ruimte zijn voor vrijheid en creativiteit. Maar dat moet wel op een stevig fundament gebeuren en in een organisatie waar de basis op orde is en de kaders duidelijk.
- Zorg voor meer transparantie in beleid en besluitvorming.
- Investeer in een betere *onboarding* van alle werknemers. Dat kan niet vrijblijvend zijn. Stel die verplicht en rooster daar bij iedereen uren voor vrij.
- Wees als management en directie zichtbaar en aanspreekbaar voor medewerkers en studenten en zorg dat je weet wat er op de werkvloer speelt.
- Verbeter de communicatie. Dat begint bij het tijdig reageren op emails en opvolging geven aan afspraken.
- Zorg dat in de hele organisatie de jaarlijkse gesprekscyclus wordt gevoerd, waarbij tijdig duidelijkheid wordt gegeven over PTD's en betaalde uren.
- Investeer structureel in de kwaliteit van het personeel. Het Education Station kan daarbij een goede rol vervullen.
- Zorg dat voor iedereen duidelijk is waar je naar toe kan met klachten, en zorg dat teruggekoppeld wordt wat er met klachten en signalen gedaan wordt.
- Voorzie O4I van een duidelijke positie in de organisatie en een duidelijk mandaat.
- Onderneem tijdig en adequate actie bij herhaalde signalen over structurele problemen bij een afdeling.

10. Dankwoord

Tot slot willen wij iedereen bedanken die in alle openheid en openhartigheid met ons heeft willen spreken. Velen hebben zich daarbij kwetsbaar durven opstellen. Dank daarvoor. Zonder jullie hadden we deze rapportage niet kunnen schrijven.

13 Bijlage 1- gespreksregels

Spelregels voor gesprekken bij Willem de Kooning

We vinden het belangrijk dat jij je veilig voelt bij dit gesprek (en wij ook). We hebben hierin een gezamenlijke verantwoordelijkheid en hebben om die reden een zestal gespreksregels/spelregels geformuleerd, die we graag met jou willen afspreken:

1. Het praten over sommige (heftige) ervaringen kan wellicht veel losmaken. Als bepaalde situaties of ervaringen iets bij jou losmaken, dan mag je dit gerust aangeven. Wij houden hier rekening mee.
2. Voel je vrij om datgene te vertellen waar je je goed bij voelt of wat je graag aan ons kwijt wil. Hierin is niets goed of fout. Het gaat om jouw verhaal, jouw ervaringen.
3. Dat wat we hier bespreken wordt zeer vertrouwelijk behandeld. Concreet betekent dit wij met grote zorgvuldigheid omgaan met dat wat je met ons deelt. Dit doen we door jouw informatie/verhaal/ervaringen te anonimiseren om herleidbaarheid te voorkomen.
4. Tijdens dit gesprek worden notities gemaakt, deze worden anoniem verwerkt en voorgelegd aan jou ter verificatie.
5. De bevindingen die tijdens de gesprekken worden opgehaald, worden op enig moment teruggekoppeld aan jou en Hogeschool Rotterdam. Situaties die herleidbaar (kunnen) zijn naar jou worden vanwege de (mogelijke) specifieke aard hiervan onder geen enkele omstandigheid teruggekoppeld. Hierdoor kan niemand jouw individuele situatie of ervaring(en) uit de terugkoppeling herleiden.
6. Om de continuïteit van deze gesprekken en veiligheid van andere collega's te waarborgen, vragen we aan jou om voorzichtig/terughoudend te zijn in het delen van details van dit gesprek met anderen. Stem je in met de 'spelregels'? Heb je aanvullingen op wellicht opmerkingen?