

## **Accreditatie: een kans voor een doorbraak.**

Drs. Everard. .A. van Kemenade is werkzaam bij Fontys Hogeschool Sociaal Werk en heeft een eigen bureau op het gebied van auditing met de naam 'Ad & Everard'.

Prof.dr.ing. Teun W. Hardjono is werkzaam bij de afdeling Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

## Samenvatting

De huidige maatschappelijke problemen vragen om oplossingen van de tweede orde, om 'breakthrough management' in organisaties. Dat betekent een groei in de richting van een waardensysteem, waarin niet alleen succes of gemeenschapszin, maar synergie en flexibiliteit centraal staat. Het hoger onderwijs heeft daar in het verleden niet echt in voorop gelopen.

Wellicht heeft de externe druk vanuit de overheid daarin een belangrijke rol gespeeld. Echter de autonomie van hoger onderwijsinstellingen is sterk toegenomen. Het eigen visitatiesysteem, maar zeker de proefaccreditatie vergrootte die druk eerder dan dat het vrijheid gaf. Het nieuwe accreditatiesysteem vergroot die mogelijkheden alleen nog maar en maakt de weg vrij voor onderwijsinstellingen die opnieuw een maatschappelijke rol van betekenis willen spelen. Zij bevinden zich in een continuüm tussen angst en vrijheid. Leiderschap, dat wil zeggen waarden discussies, visie ontwikkelen, anticiperen op de sociale omgeving, zijn hierbij vereist. Dat 'leiderschap' is niet de verantwoordelijkheid van het management alleen, maar van elke professional in de hoger onderwijsinstelling.

## Summary

Current social problems ask for second tier solutions, ask for 'breakthrough management' in organisations. A growth in the direction of a value system that is not only characterised by success or community but also by synergy and flexibility. Institutes of higher education in the past have not been early adapters of change. The external regulations of the Dutch government might have aggravated that. The way visitation and experiments with accreditation were conducted increased the bondage rather than the freedom. The new accreditation system however paves the way for educational institutes to play a significant role in society. Leadership is required. That is to say discussions on values, developing a company vision, anticipating at the social environment. This leadership is not restricted to the top management but the responsibility of each professional in the higher education institute.

## Inleiding

De wereld heeft oplossingen van een andere orde nodig dan we nu toepassen. Dat geldt ook voor bedrijven en instellingen. Daar wordt die behoefte wel omschreven als 'breakthrough management'. In onderwijsinstellingen is daar nog weinig van te merken. Hoe komt dat? En in hoeverre biedt de nieuwe accreditatie kansen voor het hoger onderwijs om een rol van betekenis te spelen in de maatschappelijke veranderingen die nodig zijn? Wat zou die rol dan kunnen zijn? Op deze vragen gaan we in dit artikel in.

Breakthrough management heeft zijn wortels in de praktijk van Total Quality Management. Oorspronkelijk ging het om het systematisch en effectief managen van prioriteiten in bedrijven, zoals aangegeven door Merli in 'Breakthrough management: How to convert priority objectives into results'. Later is het idee verbreed en heeft het haar waarde enigszins verloren. Iedereen gebruikt de term 'breakthrough management', zelfs Harry en anderen als ze Six Sigma (een kwaliteitssysteem om kosten te reduceren) willen verkopen. In dit artikel willen we aansluiten bij de ideeën van Graves, Beck en Cowen, die aangeven dat de huidige crises – op het terrein van de ecologie, politiek, gezondheidszorg, etniciteit, economie en maatschappij- vragen om oplossing van de tweede orde. Het realiseren van deze tweede orde veranderingen in een organisatie noemen wij 'breakthrough management'.

## Waardensystemen

In hun standaardwerk 'Spiral Dynamics' hebben Beck en Cowan op basis van de ideeën van Clare Graves geprobeerd een nieuw kader te ontwikkelen om de dynamische krachten die zich afspelen in mensen, in groepen, in organisaties, ja zelfs in maatschappelijke perioden beter te kunnen begrijpen. Ze geven aan dat waarden een belangrijke motor voor gedrag zijn en onderscheiden vervolgens acht 'waardensystemen', die ze elk een kleur hebben gegeven. Samen vormen deze acht een spiraal, waarmee ook is aangegeven dat een hoger systeem de kenmerken van het lagere omvat. In het raam van dit artikel zijn vier van deze waardensystemen relevant: het blauwe systeem dat staat voor 'orde', het oranje dat staat voor 'succes', het groene dat staat voor 'gemeenschap' en het gele dat staat voor 'synergie'.

In het blauwe waardensysteem zijn de kernwaarden: stabiliteit en rechtlijnigheid. 'Er is één juiste manier, waarop de dingen gedaan moeten worden'. Kenmerken van dit waardensysteem zijn regels, gehoorzaamheid en schuldgevoel. Een blauwe organisatie zal zich sociaal gedragen, als het wettelijk is voorgeschreven of als het als een plicht wordt ervaren. De

Middeleeuwen zijn een periode waarin veel van dit waardensysteem te herkennen is.

De Renaissance betekende een enorme revolutie in het denken en doen. Er was niet langer een enkele godsdienst die bepaalde wat goed of slecht was. Maar het individu kon kiezen. Er ging een wereld open van onbegrensde mogelijkheden. Succes en materieel gewin werden de kernwaarden. Kenmerken van moderne organisaties met dit waardensysteem zijn ondernemerschap en toegevoegde waarde voor aandeelhouders (shareholders). Een dergelijke organisatie zal zich sociaal gedragen, als dat winst oplevert of als de reputatie geschaad is (denk aan Enron, Ahold en wellicht de HBO-fraude). Beck en Cowan gaven het waardensysteem waarin succes centraal staat de kleur oranje.

Op het oranje waardensysteem volgt de reactie van het groene, waarin 'de gemeenschap' centraal staat. Daarin gaat het om verbondenheid, menselijkheid en harmonie. Het groene waardensysteem is van nature gevoelig voor sociale en ecologische noden. We herkennen elementen van dit waardensysteem aan het einde van de negentiende eeuw, in de zestiger jaren en ook nu weer in ecologische bewegingen, initiatieven op het gebied van 'duurzame ontwikkeling'. En in het bedrijfsleven onder de term 'maatschappelijk verantwoord ondernemen'.

Deze drie waardensystemen zoeken oplossingen van de eerste orde. Het volgende (en de daarop volgende) onderscheiden zich met name vanwege de toegenomen complexiteit van de problemen. Een mega-bevolking en mega-organisaties veroorzaken mega-problemen en de noodzaak voor 'nieuw denken', in onze terminologie 'breakthrough denken'. Het eerste waardensysteem van de tweede orde heeft de kleur geel. Daarin gaat het om het realiseren van synergie om de complexiteit en snelle veranderingen het hoofd te kunnen bieden. Kernwaarden zijn systeemdenken en flexibiliteit. Kenmerkend zijn de onderlinge afhankelijkheid der dingen. Een 'geel' bedrijf zoekt naar een voortdurende dialoog met alle belanghebbenden (stakeholders). Het zijn waarden gedreven organisaties die van nature zowel sociaal zijn als het individu hoog in het vaandel hebben staan. Geel is nog niet sterk manifest in mensen noch organisaties op dit moment. Het is aanwezig in de theorie van lerende organisaties (Senge), cybernetica, maar ook herkenbaar in het werk van liberale Amerikaanse denkers als Rawls en Rorty.

In het VierfasenModel dat aangrijpingspunten biedt voor organisatorische interventies ter vergroting van de effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en creativiteit in organisaties geeft Hardjono weer, dat elke organisatie een evenwicht moet zoeken tussen effectiviteit en flexibiliteit, efficiency en creativiteit. Aan welke factor een organisatie extra energie moet besteden is afhankelijk van haar omgeving. Bovenstaande behoefte aan een 'geel' waardensysteem correspondeert in het VierfasenModel met activiteiten die passen bij Fase III (vergroten van de flexibiliteit) en Fase IV (verbetering

creativiteit). Primaire aangrijpingspunten voor interventie vanuit flexibiliteit als strategisch uitgangspunt zijn zaken als het ontwikkelen van nieuwe kennis en het ontwikkelen van het sociaal systeem. (Hardjono, 1995, 183). Primaire aangrijpingspunten voor interventie vanuit creativiteit als strategisch uitgangspunt zijn zaken als het onderkennen van veranderingen en anticiperen op de sociale omgeving (Hardjono, 1995, 187).

## Onderwijsorganisaties

Wanneer we dan kijken naar de rol van onderwijsorganisaties en met name hoger onderwijs instellingen valt op, dat deze zich in het verleden ten opzichte van hun sociale omgeving veelal afwachtend hebben opgesteld.

In zijn "Literatuursociologie: Theorie en methode" (Van Gorcum, 1981) onderscheidt Vanheste drie mogelijkheden van een literair werk om een antwoord te geven op de werkelijkheid: **affirmatie** (het literaire werk bevestigt de historische werkelijkheid of facetten daarvan, streeft ernaar de werkelijkheid te handhaven, bestendigen); **negatie** (het literaire werk 'ontkent', bestrijdt de bestaande historische werkelijkheid of facetten daarvan, streeft ernaar de bestaande werkelijkheid te veranderen en **compensatie** (het literaire werk verwerpt weliswaar werkelijkheidsaspecten, neemt het standpunt in dat ze onbevredigend en onacceptabel zijn, ervaart ze nochtans als onveranderbaar. Binnen deze drie hoofdcategoryën onderscheidt hij de een aantal subcategoryën, waarvan met name die onder negatie in dit artikel van belang zijn: Negatie (bestrijden van de werkelijkheid)

- door bevestiging van een *alternatief*: een nastrevenswaardige en realiseerbare toekomstige werkelijkheid wordt opgeroepen (dat kan een utopie zijn, een werkelijkheid uit de toekomst zijn, uit het verleden);
- door *ontmaskering*: de beschrijving van de werkelijkheid laat zien hoe groot de tekortkomingen, misstanden zijn;
- door *kritiek*: tekortkomingen worden niet alleen geregistreerd, maar ook gehekeld;
- door *verzet*: werkelijkheidsaspecten worden niet alleen aan kritiek onderworpen, er volgt een oproep tot daadwerkelijk verzet.

Hoewel de typologie ontworpen is binnen de literatuursociologie, biedt ze mogelijkheden ook andere maatschappelijke bewegingen te duiden als een bepaald antwoord op de werkelijkheid. De typologie biedt mogelijkheden om te duiden hoe onderwijs gereageerd heeft op grote maatschappelijke veranderingen.

In de woorden van Vanheste heeft het onderwijs in het verleden vooral een maatschappijbevestigende functie gehad. Zo was de Sorbonne bekend

als "keeper of Catholic orthodoxy". Als onder invloed van Luther de religieuze revolutie heeft plaats gevonden, speelt dezelfde Sorbonne een uiterst repressieve rol. Na een uitgebreide alinea over de Spaanse inquisitie, stelt Barzun: "In France it was the University of Paris, the Sorbonne, that persecuted; the Humanist printer Etienne Dolet was one victim of its inquisition" (Barzun, 2000, page 108).

Er zijn wel incidentele voorbeelden van onderwijsorganisaties die een maatschappij tegengestelde rol hebben vervuld. Toen Luther op 31 October 1517 zijn 95 stellingen op de deur van de Allerheiligenkerk in Wittenberg plakte en daarmee het begin van de Renaissance, van de overgang van het blauwe naar het oranje waardensysteem inzette, was hij werkzaam als professor in de theologie aan de pas opgerichte Universiteit aldaar. Hij werd door Rome in de ban gedaan en maakte daarna van zijn huis een soort student hostel. "Fellow preachers, disciples, scholars, refugees –mostly young- came from all over, unannounced, and used and abused his hospitality". Waar hij begon met 'ontmaskering' ging dat geleidelijk over in een uiterst kritische houding, waarin 'tekortkomingen niet alleen geregistreerd, maar ook gehegeld' werden. Calvijn, die de staf van Luther overnam, richtte in Geneve een Academie op die de universiteit van de stad zou worden en Geneve een Europees leercentrum zou maken.

Een eeuw later vormen in Port-Royal bij Parijs de Jansenisten, die hun naam ontleen aan de Nederlandse theoloog Cornelis Jansen, in de woorden van Barzun: "a group embattled against the political and religious orthodoxy". Geïnspireerd door de Jansenisten verzet bijvoorbeeld Fénelon zich in *Télémaque* tegen het hof en de koning (Lodewijk de XIV). In zijn talrijke geschriften geeft de schrijver aan, dat hij een beperkte monarchie voorstaat met een geschreven grondwet, vertegenwoordiging en een sterke aristocratie die belangrijke taken uit te voeren krijgt. De paus en de Nationale Raad veroordeelden het jansenisme zonder pardon.

Als beweging echter ontbreekt het de jansenisten aan een alternatief voor de monarchie en alles waar tegen zij zich verzetten. Vanheste<sup>1</sup> noemt de 'a-historische verwerping van de wereld en het afwijzen van elke vorm van mysticisme' hoofdkarakteristieken van het Jansenisme. Dat bevestigt haar compenserende karakter en wel in de vorm van revolte. Jansenisten beschouwen het immers volstrekt onmogelijk een zinvol leven te leiden in de wereld. Het waren in deze revolutionaire periode niet de universiteiten waar de vernieuwing vandaan kwam, Cambridge en Oxford bijvoorbeeld waren 'in the doldrums'(Barzun, 413).

Uiteraard heeft de zestiger jaren het hoger onderwijs zich flink geroerd. We herinneren ons de Frankfurter Schule, maar ook dat bleek niet meer dan een revolte.

---

<sup>1</sup> Vanheste baseert zich daarbij op L. Goldmann in *Le Dieu Caché. Etude sur la vision tragique dans les Pensées de Pascal et dans le théâtre de Racine* (NRF, Paris, 1955)

## Huidige situatie

Wanneer we op dit moment de balans opmaken en onze ogen richten op instellingen in het hoger onderwijs kunnen we constateren, dat er veel herkenbaar is van blauwe en oranje waardensystemen. Er is een hang naar systemen en regelgeving. Niet in de laatste plaats ingegeven door de rol die de overheid heeft gespeeld. En naar zakelijkheid, prestatie-gerichtheid als richting die is gekozen in de vrijheid die is ontstaan toen de overheid steeds meer autonomie wilde toekennen aan het hoger onderwijs. Op zich niets mis mee. Maar uit die waardensystemen zullen we de breakthrough niet hoeven te verwachten.

Er zijn overigens ook tendensen waar te nemen in het hoger onderwijs die wijzen in de richting van groene waardensystemen. De toegenomen aandacht voor 'duurzaam hoger onderwijs' is daar een sterk voorbeeld van. Op haar web site <http://www.dho21.nl> zien we werkgroepen die vakreviews schrijven, een meetinstrument hebben ontwikkeld voor de duurzaamheid van opleidingen (het AuditInstrument for Sustainable Higher education, AISHE) en studenten uitwisselen tussen Noord en Zuid. De Stichting Duurzaam Hoger Onderwijs, gezamenlijk initiatief van WO en HBO, sluit daarin aan bij ontwikkelingen op het terrein van sustainable higher education in de hele wereld, zoals onder meer wordt gevolgd in het International Journal for Sustainability in Higher Education.

Maar het zoeken naar tweede orde oplossingen is nog schaars en het lijkt dat het hoger onderwijs daarin niet voorop loopt. Op twee mogelijke oorzaken zouden we in willen gaan: de invloed van externe kwaliteitszorg op organisaties en de rol van leiderschap daarbinnen.

## Externe kwaliteitszorg

Het externe visitatiesysteem heeft een grote impact gehad op het beleid binnen hoger onderwijsorganisaties. Zeker moet gezegd, dat visitaties een stimulans hebben betekend voor de interne kwaliteitszorg. Maar anderzijds is voortdurend gezocht naar zekerheid, rechtlijnigheid, regels. De visitatie in het HBO heeft zich ontwikkeld van vage richtlijnen tot een 'aangescherpt visitatiekader' met uitgewerkte beoordelingscriteria. Dat culmineerde in de proefaccreditatie tot een rigide systeem, dat in de evaluatie door het CHEPS ook stevige kritiek kreeg. Veel blauw dus in visitatie en proefaccreditatie. En oranje, pogingen om de prestaties van het hoger onderwijs meetbaar te maken. En op zich, opnieuw, regels en meetbare prestaties zijn uiteraard nodig.

De eerlijkheid gebiedt ons te zeggen, dat er veel hogescholen waren die ook gevraagd hebben om de regels en prestatie-indicatoren om daarmee houvast te hebben. Wellicht ingegeven door angst. Wat gebeurt er als we beoordeeld worden zonder dat de criteria helder zijn? In de eerste visitaties in het HBO hebben we dan ook voorbeelden gezien hoe het mis kan gaan met een dergelijke vaagheid.

En dan nu komt de accreditatie. Ons inziens is het belangrijkste verschil tussen de werkwijze van accreditatie en visitatie, dat het Nationaal Accreditatie Orgaan er, zeer moedig, voor gekozen heeft, NIET de weg van verdere detaillering op te gaan. Er zijn uiterst ruime kaders gesteld, waarbinnen onderwijsorganisaties hun eigen beleid kunnen vormgeven. Je zou dat in de termen van Beck en Cowan een gele waardenoriëntatie kunnen noemen. De onderwijsorganisatie krijgt kansen om eigen beleid te voeren en beoordeeld te krijgen of dat binnen het vereiste minimumniveau ligt. En bovendien om zich te profileren in zogenaamde 'bijzondere profileringskenmerken', waarop zij zich additioneel en vrijwillig kunnen laten beoordelen.

Het NAO gaat zelf die beoordelingen niet doen, maar laat dat over aan zogenaamde 'Visiterende en Beoordelende Instellingen' (VBI's). Een aantal organisaties heeft zich al kenbaar gemaakt VBI te willen worden: Hobeon Certifiering, Certiked, de Dutch Validation Council en de National Quality Agency (de voormalige kwaliteitsafdeling van de HBO-Raad). Een soortgelijk orgaan gaat zich afsplitsen van de VSNU. In het licht van de benodigde veranderingen is het gevaar aanwezig, dat deze VBI's de ontstane vrije ruimte alsnog dicht gaan smeren met richtlijnen en procedures. En blauw/oranje hoger onderwijsinstellingen zullen die tendens verwelkomen of zelfs willen stimuleren. Immers ook zij laveren om met de woorden van Jos de Kok te spreken 'tussen angst en vrijheid'. Zij hebben wellicht de ambitie ook niet mede vorm te geven aan tweede orde oplossingen voor onze mega-problemen. En daarmee komen we op de tweede mogelijke oorzaak van het feit, dat veel hoger onderwijsinstellingen op dit moment niet vooroplopen in de benodigde breakthrough.

## Leiderschap

Om de invloed op de maatschappij te kunnen uitoefenen, zoals we hier hebben aangegeven is in de hoger onderwijsinstelling leiderschap nodig. Voor instellingen die gebruik maken van het INK-managementmodel of de Methode voor kwaliteitsverbetering van het hoger onderwijs naar het EFQM-model zal deze relatie tussen wat daar aandachtsgebied 8 (impact on society) en 1 (leadership) genoemd wordt niet verbazen. Wat nodig is, is het voeren van de discussie over de waarden in de organisatie. Het ontwikkelen van een visie op de toekomst en deze vervolgens uitzetten in strategie en beleid. Meten van de ideële doelstellingen in de managementcontracten met de opleidingen. Daar kan het top



management van een hoger onderwijsinstelling een belangrijke stimulerende en faciliterende rol vervullen. Leiderschap is echter niet iets dat enkel vanuit het top management van een organisatie moet of hoeft te komen. Met name in een professionele organisatie als een hoger onderwijsinstelling mag je verwachten dat waarden oriëntatie, visie op de toekomst en het realiseren van synergie in principe ieders verantwoordelijkheid zijn. Professionals in onderwijsorganisaties zouden de discussie over de sociale rol van hun eigen instituut moeten voeren. De afgelopen maanden is online een begin gemaakt van zo'n discussie als voorloper op de 47<sup>e</sup> EOQ conventie in Den Haag (zie <http://www.eoq2003.nl>) . De conferentie zelf en het geplande vervolg wil een platform voor die discussie blijven leveren. Accreditatie biedt de onderwijsorganisaties vooralsnog alle kansen.

## Literatuur

Barzun, J. (2000). From dawn to decadence, 1500 to the present. New York, HarperCollins Publishers.

Beck, D. and C. Cowan (1996). Spiral Dynamics. Malden, Blackwell Publishers

Prof. Dr. Ing. T.W. Hardjono *Ritmiek en organisatiedynamiek* (1995), Deventer, Kluwer Bedrijfsinformatie.

Van Kemenade E., Stevens. Ronald. (1996). "Kwaliteitsverbetering op basis van EFQM." TH&MA **3**.

Van Kemenade, E. (2001). "Accreditatie alleen leidt niet tot kwaliteitsverbetering." TH&MA **2**.

Van Kemenade E. *Accreditatie: waardenvrij en wereldvreemd?* Lezing op de studiemiddag georganiseerd door de European Organisation for Quality (EOQ) en het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsdeskundigen (NNK) 14 maart 2003. Zie web site <http://www.nnk.nl>

De Kok J. *Tussen angst en vrijheid* Lezing op de studiemiddag georganiseerd door de European Organisation for Quality (EOQ) en het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsdeskundigen (NNK) 14 maart 2003. Zie web site <http://www.nnk.nl>

Roorda, N. (2002). *Audit Instrument for Sustainability in Higher Education (AISHE)*, Stichting Duurzaam Hoger Onderwijs

Senge, P. e. a. (2000). *De dans der verandering*. Schoonhoven, Academic Service.

Vanheste B. *Literatuursociologie: Theorie en methode*, Van Gorcum, 1981