



Leiderschap bij certificering

Focus op verantwoorden én verbeteren?

Everard van Kemenade promoveerde in 2009 op een onderzoek naar de bereidheid van professionals in het (hoger) onderwijs om mee te werken aan (verplichte) certificering. In Sigma 6, 2009, deed hij daarvan verslag in de onderzoeksrubriek. Eerder dit jaar onderzocht Norbert Rens hoe een leidinggevende kan zorgen voor de juiste condities voor docenten om mee te werken aan het accreditatieproces. In dit artikel worden beide visies naast elkaar gezet. De lezers worden uitgenodigd de argumenten tegen elkaar af te wegen.

Onderzoek van Van Kemenade

Van Kemenade (2009) heeft voor zijn proefschrift in drie fasen onderzoek gedaan naar de ervaringen van professionals met certificering in het algemeen en met accreditatie in het hoger onderwijs in het bijzonder. Eerst heeft hij een uitgebreide vragenlijst afgenomen bij een beperkte groep van 63 docenten. Deze leidde tot een korte vragenlijst die bij een grote groep van 1500 docenten in Nederland en Vlaanderen is uitgezet. De resultaten hiervan zijn voorgelegd aan 36 experts – kwaliteitsdeskundigen van binnen en buiten de hogescholen, managers en docenten. In zijn onderzoek concludeert Van Kemenade dat professionals best loyaal zijn ten aanzien van de organisatie waar ze werkzaam zijn, wellicht ook uit eigen belang. Professionals willen ook best verantwoording afleggen, maar dan wel over hun vak en hun werkzaamheden. En als ze dan verantwoording afleggen, dan het liefst aan deskundige vakgenoten (peers). Sommige professionals zijn te weinig organisatiebetrokken en hebben de neiging de verantwoordelijkheid af te schuiven op anderen. Bovendien bestaat het risico dat de consequenties van de certificering zo streng zijn, dat *window dressing* gaat optreden. Barrow (1999) noemt dit *dramaturgical compliance*. Een van de belangrijkste problemen van accreditatie en certificering is, dat professionals het ervaren als een vorm van control – en daar houden ze niet van. Het is een dilemma: verantwoorden óf verbeteren.

Rol van leidinggevende bij accreditatieproces

Een thema dat in zijn onderzoek slechts beperkte aandacht gekregen heeft, is de rol van de leidinggevende bij certificering. Als leidinggevenden de certificering laten doen door kwaliteitsdeskundigen, is er een kans dat de professional zich niet betrokken voelt bij de certificering. Het certificeringsproces, zo wordt gesteld, zal meer problemen opleveren als de leidinggevende onvoldoende ondersteuning biedt en er nog veel extra werk gedaan moet worden om de interne kwaliteitszorg op orde te krijgen. Maar aan de vraag wat dan de rol van de leidinggevende moet zijn om ervoor te zorgen dat professionals intrinsiek gemotiveerd zijn mee te werken aan certificeringsprocessen, wordt geen aandacht besteed. Onderzoek naar ISO 001-certificering geeft echter aan hoe belangrijk de rol van het top management is bij certificering (Van der Wiele et al. 2009).

Onderzoek van Rens

Het accreditatieproces van de opleiding waar Rens zelf werkzaam is geweest, vormde de directe en persoonlijke aanleiding om een onderzoek (Rens 2010) te doen naar de relatie tussen accreditatie en leiderschap. Tijdens dit accreditatieproces kwam er een grote druk op het team te staan. Dit resulteerde bij enkele collega's in stress en bij anderen in

In minder dan 50 woorden

- Volgens onderzoeker Van Kemenade stuit certificering in het hoger onderwijs op het dilemma: verantwoorden of verbeteren?
- Onderzoeker Rens onderzocht de rol van leidinggevenden in het accreditatieproces. Volgens Rens hoeven leidinggevenden niet te kiezen tussen control en verbetering, maar gaat het om en/en.
- Wat is uw mening?

onzekerheid over de goede afloop. De algemene werkdruk was hoog. Voldoende redenen om onderzoek te doen naar de vraag hoe een leidinggevende kan zorgen voor de juiste condities waaronder hbo-docenten vanuit een intrinsieke motivatie bereid zijn mee te werken aan een accreditatieproces. Allereerst heeft Rens (2010) naar antwoorden gezocht in een literatuurstudie. Deze zijn vervolgens getoetst in een kwalitatief praktijkonderzoek waarvoor hij vijf interviews afnam. Hierbij is gekozen voor een elite interview (Braster 2000). Om de uitkomsten van de interviews beter te kunnen generaliseren, zijn de respondenten van drie verschillende hogescholen afkomstig en werkzaam in vier verschillende domeinen. Bij de keuze van de respondenten zijn er vier leidinggevenden gekozen waarbij het accreditatieproces goed is verlopen en één respondent waarbij dit niet het geval is (controlerespondent). Indicatoren om die keuze te kunnen bepalen waren ontleend aan Van Kemenade (2009): ervaren werkdruk, onzekerheid, stress en beknotting persoonlijke vrijheid.

Wat is essentie van accreditatieproces?

Uit het onderzoek van Rens (2010) blijkt dat alle respondenten zowel control als verbetering als essentie van het accreditatieproces zien. Bij de verplichte verantwoording van de basiskwaliteit kunnen verbeterpunten in beeld komen die vervolgens een verbeterproces noodzakelijk maken. Voor een leidinggevende, aldus Rens, is een keuze maken tussen control en verbetering tijdens het accreditatieproces dan niet mogelijk. Het is geen dilemma: verantwoorden óf verbeteren. Het gaat om en/en.

Leidinggevende moet verbinding maken

De beide zijden – beheersen én vooruit kijken, verantwoorden én verbeteren – kunnen een spanningsveld oproepen doordat er een tegenstelling in te herkennen is. Een mogelijkheid om hiermee om te gaan is om het te beschouwen als paradox. In de woorden van Schuijt (2006) gaat het daarbij om krachten die op het eerste gezicht tegengesteld lijken, of zo ervaren worden. Bij nadere beschouwing blijkt er wel degelijk een, onverwachte, samenhang. Paradoxen dagen uit om onderlinge samenhang te zoeken en win-win

oplossingen te vinden. Volgens Schuijt is de winst dat het, onder andere, recht doet aan visies en belangen. Het daagt uit tot nadere beschouwing en geeft toegang tot de ziel. Ratio en gevoel zijn beide belangrijk voor de levenskracht van een organisatie. Het leiderschap zal de verbinding in de paradox moeten maken (Schuijt 2006, Muijen 2003, van Doorn 2006).

Paradoxen dagen uit om onderlinge samenhang te zoeken en win/win-oplossingen te vinden

Om als leidinggevende verbinding te maken tussen control en verbetering, is het nodig het accreditatieproces in te richten vanuit de missie, visie en waarden. Daarnaast is het nodig bij het behalen van concrete accreditatieresultaten te sturen op deze visie en waarden. Daarmee is een eenzijdige blik op control als dominante waarde minder aanwezig. Het accreditatieproces wordt in een groter geheel gezien en krijgt daardoor een andere betekenis. Het stimuleert en inspireert daardoor meer.

En/en-perspectief

De respondenten gebruiken het paradoxale perspectief tijdens het accreditatieproces niet bewust. Toch blijkt een en/en-perspectief bij te dragen aan de afwezigheid van spanning tijdens het accreditatieproces (Rens 2010). Ontwikkeling in gebruik van het paradoxale perspectief kan nog meer stimulerend en inspirerend werken. Dit heeft een

positief effect op kwalitatief handelen. Een mogelijkheid bij het accreditatieproces is wellicht: beheerste ontwikkeling. Bij het laten zien dat je 'in control' bent, kom je ook achter zaken die verbeterd dienen te worden. Gezien het en/en-perspectief is het realiseren van betrokkenheid, verantwoordelijkheid en interne motivatie bij de medewerkers van belang.

Voorwaarden

- Hoe kan een leidinggevende zorgen voor de juiste condities voor het accreditatieproces? De volgende conclusies uit het onderzoek van Rens (2010), vergroten de betrokkenheid, verantwoordelijkheid en intrinsieke motivatie van de docenten bij het accreditatieproces:
- Geef een positief en samenhangend perspectief dat uitgaat van de kracht van de eigen opleiding en bijdraagt aan de motivatie van docenten aan de accreditatie.
 - Maak gebruik van interventies om een professionele cultuur te versterken.
 - Zorg voor de benodigde balans in leiderschapsrollen van mentor en coördinator.
 - Sluit aan bij de al aanwezige, gedeelde waarden die passend zijn voor de gekozen werkwijze. Realiseer gelijktijdig de mogelijkheden voor 'boeiend' werk.
 - Organiseer het accreditatiewerk vanuit de organisatiefactoren complete taakinhoud, regelcapaciteit, informatie en rekenschap.
 - Toon facetten van transformationeel leiderschap tijdens het accreditatieproces.
 - Realiseer een werkwijze die aansluit bij de opleidings-specifieke mate van competentie, verbondenheid en autonomie van de docenten.

Twijfels aan haalbaarheid

Van Kemenade vindt dit mooie woorden, maar twijfelt aan de haalbaarheid. In een artikel samen met Migchelbrink (2010) stelt hij dat het beter is de externe en interne beoordeling te scheiden. Voor certificering als onderdeel van de externe kwaliteitszorg om te meten of een organisatie 'in control' is, is veel te zeggen. Om het minimumniveau van de dienstverlening te bepalen kunnen strenge normen wor-

den gesteld. Professionele auditoren doen de beoordeling. Zij hoeven niet noodzakelijk experts te zijn op het vakgebied. Wel dient men rekening te houden met het feit dat deze externe beoordeling niet past bij het waardensysteem van de professionals en dat deze verleid zouden kunnen worden tot *window dressing* of *dramaturgical compliance*. Het schrijven van een zelfevaluatie past dan ook niet in dit beheersingsparadigma. Zelfevaluatie is immers een instrument uit het verbeterparadigma (Van Kemenade, Pupius & Hardjono, 2008).

Professionals zijn proceseigenaar

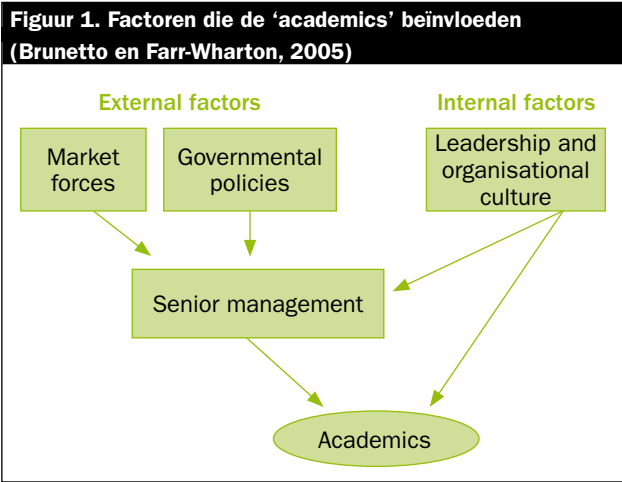
Een controlesysteem en een systeem met kwaliteitsverbetering als doelstelling moeten we niet met elkaar verwarren. Een organisatie is zelf verantwoordelijk voor haar interne kwaliteitszorg, voor de verbetering van haar dienstverlening. Dat is een vrijwillige zaak. Dáár past een instrument als zelfevaluatie wel. Dan neemt de organisatie zichzelf de maat, gericht op verbetering van de kwaliteit. De organisatie meet wat de sterkten en zwakten zijn, laat dat eventueel door een ander beoordelen (*site visit* of interne audit) en schrijft een verbeterrapport. Bij voorkeur zijn dat *peers*, experts op het vakgebied. Immers, de inhoud staat centraal. Het moet, zo blijkt uit het onderzoek, gaan over zaken die de professional

raken (het vak en de klant). De professionals moeten eigenaar van dit proces zijn. Dominante waardeoriëntaties van professionals zijn continue verbetering en betrokkenheid bij de dienstverlening (Van Kemenade, 2009).

Het doet denken aan het onzekerheidsprincipe van Heisenberg, een van de grondleggers van de quantum mechanica. Heisenberg stelde dat van een elektron óf de exacte plaats óf de beweging kan worden vastgelegd, maar niet allebei tegelijk. Zo kun je van een opleiding meten waar zij staat op het gebied van kwaliteit, maar niet tegelijk ook de kwaliteitsbeweging waarnemen.

Het management als buffer

Uit onderzoek van Brunetto en Farr-Wharton (2005) naar externe verantwoording van universiteiten, blijkt dat het versterken van het afleggen van verantwoording minder invloed heeft gehad op de academici in Australië dan in het Verenigd Koninkrijk. De reden daarvoor was de rol die het senior management gespeeld heeft als schakel tussen de nieuwe regels en de academici. Het management houdt de conflicterende doelen zoveel mogelijk buiten de deur en treedt op als buffer tussen externe verantwoordingseisen en de professional (zie figuur 1).



in slechts 6 tot 12 dagen op Black Belt niveau door
optionele modules voor Lean en verandermanagement
training aan de hand van een krachtig stappenplan
praktische en resultaatgerichte opzet
programma's voor zowel dienstverlening als industrie

Lean & Six Sigma
Black Belt trainingen

start eind 2010 & begin 2011

Lean Thinking 18 + 19 november 2010 of 31 maart + 1 april 2011	1095,- (2 dagen)
Verandermanagement voor Belts 2 + 3 december 2010	995,- (2 dagen)
Six Sigma voor de dienstverlening 20+21 januari, 10+11 februari, 10+11 maart 2011	3350,- (6 dagen)
Six Sigma voor de industrie 20+21 januari, 10+11 februari, 10+11 maart, 24+25 maart 2011	3895,- (6 dagen)

inschrijven of meer informatie? kijk op onze website of bel met een van onze collega's

"uitstekende cursus
die een schatkamer
aan verbetertools
blootlegt"

TriVision
advies

tel: 015 - 82 00 396
info@trivisionadvies.nl
www.trivisionadvies.nl

Tabel 1. Tweewegsysteem van verstandige verantwoording ©		
	Interne kwaliteitszorg	Externe kwaliteitszorg
Functie	Improvement, adviseren	Accountability, controleren
	Vrijwillig	Verplicht
Waarden	Vertrouwen: een professional is gedreven, heeft passie voor zijn werk	Gezond wantrouwen: een medewerker is lui, heeft sturing nodig
Emotie	Durf, kwetsbaarheid	Angst, verdediging
Doel	Verantwoordelijkheid naar jezelf en anderen	Verantwoording afleggen aan derden
Aangrijpingspunt	De opleiding en de professional	De instelling en het management
Object	Inhoud (de daadwerkelijke interactie)	Kwaliteitszorgsysteem
Basisregels	Fitness for purpose (de organisatie bepaalt haar eigen doelstellingen)/shared values en ruimte	Externe standaarden/minimumnormen en procedures
Belanghebbenden	Allen, maar met name de klant	Allen, maar met name overheid en/of verzekeraars
Organisatie	De instelling zelf, eventueel met inschakeling van externen (beroepsvereniging)	Vanuit overheid
Methoden	Zelfevaluatie, zelfreflectie Site visit Intervisie, klassenbezoek Verbeterrapport	Management review Documentanalyse Audit Certificeringsbeslissing
	Dialogoog	Vraaggesprek
Subject	Peers; materiedeskundigheid vereist	Professionele auditoren; materiedeskundigheid gewenst
Kwaliteitsparadigma	Continuous improvement en betrokkenheid	Control
Risico	Burn-out	Window dressing, dramaturgical compliance

Van Kemenade en Migchelbrink (2010) pleiten dan ook voor verstandig verantwoord – in navolging van *intelligent accountability* (Hopkins, 2007 en Day & Leithwood, 2007). Het management vormt daarin een buffer voor professionals tegen verantwoordingstaken van buitenaf. Externe kwaliteitszorg met het kwaliteitszorgsysteem als object gaat zo in belangrijke mate aan de professional voorbij en richt zich op het management. De interne kwaliteitszorg raakt daarentegen alle professionals en richt zich op de inhoud van het werk. In tabel 1 zijn de tegenstellingen tussen beide subsystemen van het tweewegsysteem van verstandige verantwoording© naast elkaar gezet.

Literatuur

Barrow, M. (1999), *Quality management systems and dramaturgical compliance*. Quality in Higher Education, 5, 1, pp. 27-36.
 Braster, J.F.A (2000), *De kern van casestudy's*. Assen: Van Gorcum & Comp.
 Brunetto, Y. & Farr-Wharton, R. (2005), *Academics' Responses to the Implementation of a Quality Agenda*. Quality in Higher education, 11, pp. 161-180.
 Doorn, M. (2007). *Leiderschap een reis in beeld*. Spijkenisse: Maltperuis Editions.
 Muijen, J. (2003). *Leiderschapontwikkeling: het hanteren van paradoxen*. Universiteit Nijenrode.
 Newton, J. (2001), *Views from below: academics coping with quality*. Sixth QHE Seminar in association with EAIR and SRHE May 26. Birmingham.
 Rens, N. (2010), *Controle is goed maar vertrouwen is beter*.

Afstudeerthesis Master of Educational Management.

Schuijt, L. (2006), *Praktijkboek werken met paradoxen*. Rotterdam: Asoka.

Van der Wiele, T.; Van Iwaarden, J. ; Brown, A.; Steimle, U. & Zink, K.J. (2009). *An international comparison of perceptions about the revised ISO 9000 quality system standards*, Total Quality Management and Business Excellence, 20 (4), 393-408.

Van Kemenade, E.A. (2007), *ISO 9000 in het onderwijs: vriend of vijand?* Sigma, 6, 2010, pp. 10-13.

Van Kemenade, E.A., Pupius, M. & Hardjono, T.W. (2008), *More value to defining quality*, Quality in Higher Education, 14, 2, pp. 175-185.

Van Kemenade, E.A. (2009), *Certificering, accreditatie en de professionaal*. Eburon, Zeist.

Van Kemenade, E.A. en Migchelbrink, F. (2010), *Certificering in het Hoger Onderwijs: de medewerking van professionals*, International Journal for Social Intervention, vol 19, Issue 2.

Auteurs

Everard van Kemenade is senior consultant kwaliteitsmanagement bij Fontys International van Fontys Hogescholen.

Norbert Rens is senior academiesecretaris bij Academie voor Technology, Innovation & Society Delft van de Haagse Hogeschool.

Een volledige literatuurlijst en een exemplaar van het proefschrift of afstudeerthesis is te verkrijgen bij: e.vankemenade@fontys.nl en n.a.rens@hhs.nl. Een exemplaar van het proefschrift is ook te verkrijgen via www.eburon.nl