

## Hoofdstuk 1: Inleiding<sup>1</sup>

"Without deviation (from the norm) 'progress' is not possible".  
Frank Zappa in: Zappa & Occhiogrosso (1989, p.185).

### 1.1. Aanleiding

In de bedrijfskunde hebben meerdere onderzoeken aannemelijk gemaakt, dat een organisatie om te kunnen overleven een evenwicht moet zien te vinden enerzijds tussen de externe oriëntatie en de interne oriëntatie en anderzijds tussen oriëntatie op beheersing en oriëntatie op verandering (Quinn en Rohrbaugh, 1983; Hardjono, 1995). Het zoeken naar dit evenwicht zien we terug in het deel van bedrijfskunde dat we kwaliteitsmanagement noemen. Onder kwaliteitsmanagement wordt verstaan: "een complex van waarden, opvattingen en van methoden en technieken, die erop gericht zijn om prestaties te optimaliseren" (naar Wentink, 1998, pp. 23-24). Kwaliteitsmanagement vereist participatie van medewerkers bij activiteiten die verbetering en vernieuwing als doel hebben.

Een onderdeel van kwaliteitsmanagement kan zijn externe beoordeling. Juist dan treden de spanningen tussen intern en extern, tussen beheersing en verandering duidelijk voor het voetlicht. ISO-9001-certificering is de meest bekende vorm van certificering in het bedrijfsleven. Vandaar dat eerst daar een literatuurverkenning is gedaan met als doel meer duidelijkheid te krijgen over de reactie van medewerkers op (ISO-9001-)certificering (1.2).

Vervolgens beschrijven we de vraagstelling en de fenomenologische filosofie, die daarbij past (1.3). We gaan in op de onderzoeksopzet (1.4) en op de opbouw van het onderzoek (1.5), zie figuur 1.

Hoofdstuk 1 Inleiding
§ 1.2 ISO certificering en medewerker
§ 1.3. Vraagstelling en fenomenologie
§ 1.4. Onderzoeksopzet
§ 1.5. Opbouw van het proefschrift

Figuur 1: Opbouw hoofdstuk 1.

<sup>1</sup>De literatuurverkenning naar de ISO-9000-serie is gepubliceerd als: Van Kemenade, E.A. (2007a), Control: the effects of ISO in: Ilzarbe, L. & Jesus Alvarez, M. *Breakthroughs in Quality Management of Higher Education*, Madrid, Thomson en als: Van Kemenade, E.A. (2007b), ISO 9000 in het onderwijs: vriend of vijand? *Sigma*, 6, pp. 10-13

## 1.2. ISO-9001-certificering en de medewerker

ISO 9001 is een norm uit de ISO-9000-serie. ISO 9001 kent vier versies, genoemd naar hun jaartal van verschijnen: de ISO 9001:1987; de 1994-versie, de 2000-versie en de 2008-versie. In hoofdstuk 2 gaan we hier verder op in. We bespreken in deze paragraaf onderzoek naar de effecten van ISO-9000-certificering.

### *ISO 9000:1987*

Ten aanzien van ISO 9000:1987 zijn er twijfels over de mate waarin door de certificering verbetering optreedt. Seddon (1998) noemt bureaucrativering van het werk als kritiek op ISO 9000:1987. Van der Veer (1991) heeft het over elf mythen van certificatie. Vijf daarvan betreffen het ontbreken van meerwaarde. De zevende mythe van ISO 9000:1987 is de mythe van de motiverende werking. *"Het effect kan zijn, dat medewerkers niet meer intrinsiek gemotiveerd zijn: Het moet allemaal van een ander in plaats dat wij het ZELF willen"* (o.c., p.18).

### *ISO 9000:1994*

Over ISO 9000:1994 wordt positiever gerapporteerd. Over ISO 9000:1994 wordt beweerd, dat het leidt tot een hogere productkwaliteit (Adanur & Allen, 1995; Mo & Chan, 1997; Poksinska et al., 2002). Wiele & Brown (2002) hebben een longitudinaal onderzoek gedaan naar de toepassing van ISO 9000:1994. Hun conclusie is dat ISO 9000:1994 wel degelijk ondersteunt om de prestaties van een bedrijf te verbeteren, maar om die verbeteringen te realiseren moet het niet bij ISO-certificering blijven. Bijvoorbeeld activiteiten op het terrein van Total Quality Management moeten de continuïteit in kwaliteit garanderen. Voortdurende steun en stimulering door het management zijn een sleutel voor succes. Het levert externe meerwaarde op, zoals klantentevredenheid (Mo & Chan, 1997; Chan & Lee, 1999; De Vries, 1999; Douglas et al., 2003; Gotzamani et al., 2006). Mo & Chan (1997) en Singels et al. (2001) rapporteren dat ISO 9000:1994 leidt tot een hoger markt-aandeel. De Vries (1999) noemt verder interne meerwaarde, met name betere beheersing van bedrijfsprocessen (zie ook: Douglas et al., 2003; Gotzamani et al., 2006; Poksinska et al., 2006).

Slechts een enkel onderzoek is negatief over verbetering van bedrijfsprestaties door ISO 9000:1994 (bijvoorbeeld: Jeng, 1998 en Singels, Ruël & Van de Water, 2001). Negatieve effecten van ISO 9000:1994 zijn: bureaucratie (Singels et al., 2001), kosten (Tack, 1996; Lundquist, 1997), geen bijdrage aan innovatie (Benner & Tushman, 2002) en geen voordeel op de aandelenmarkt (Aarts & Vos, 2001). Het motiveren van medewerkers is ook bij de ISO 9000:1994-versie niet eenvoudig. Adanur & Allen (1995) stellen weliswaar, dat ISO 9000:1994 medewerkers motiveert tot verbetering van de kwaliteit. Ook De Jong et al. (2001) en Encanciano et al. (2001) rapporteren positieve effecten van ISO 9000:1994 op houding en gedrag van medewerkers. Maar Singels, Ruël & Van de Water (2001) constateren, dat de mate waarin de motivatie van personeel door ISO is gestegen, laag scoort. Rodriguez-Escobar et al. (2006) stellen, dat bij 275 organisaties die een ISO 9000:1994-certificaat hebben verworven de verwachtingen ten aanzien van een hogere motivatie van de medewerkers niet zijn vervuld. De Vries (1999) constateert, dat 32% van de gecertificeerde bedrijven problemen heeft bij het verkrijgen van medewerking van de mensen tijdens het certificeringproces. Volgens 50% van de bedrijven is het introduceren van een gerichtheid van de medewerkers op verbeteringen van de bedrijfsprocessen het moeilijkst. Hij wijt het gebrek aan medewerking aan het feit, dat - hoe je het wendt of keert - de mens onderdeel wordt van een systeem





(nl. het kwaliteitssysteem). En: "*de onvrede met ISO 9000-kwaliteitszorg is terug te voeren op de anonieme macht van het (kwaliteit)systeem, die ten koste gaat van de medemenselijkheid*" (o.c., p.18). Problemen ten aanzien het betrekken van medewerkers noemen ook Prabhu et al. (2000) en Torre et al. (2001).

Wiele & Brown (2002) noemen het een uitdaging om managers en medewerkers te motiveren voor het aanvaarden van wat – aan de oppervlakte - lijkt meer werk en meer bureaucratie op te leveren.

Erkel & Steensma (1999) concluderen dat de weerstand bij medewerkers tegen de invoering van ISO-9000:1994-normen groter is naarmate de noodzaak van buitenaf wordt gevoeld. Dit wordt bevestigd door Gustafsson et al. (2001) en Poksinska et al. (2002). Rodriguez-Escobar et al. (2006) constateren dat bedrijven die ISO 9001:1994 kozen vanwege externe druk vooral externe voordelen hadden. Bedrijven die ISO 9001:1994 kozen met als motief kwaliteitsverbetering, hadden zowel externe als interne voordelen. In veel gevallen echter zijn de motieven om een ISO-certificaat te halen extern (Inaki et al., 2006).

### *ISO 9000:2000*

Het bezwaar van bureaucratiesering geldt ook nog ten aanzien van ISO 9000:2000 (bijvoorbeeld: Vouzas & Gotzamani, 2005 en Poksinska et al., 2006).

Casadesus & Karapetrovics (2005) zijn weinig positief in hun onderzoek dat dateert uit 2002, waarin zij de resultaten vergelijken van ISO 9001/2/3:1994 en ISO 9001:2000. De evaluatie van ISO 9001:2000, zo concluderen zij, is positief. Maar op veel terreinen scoort de oude ISO hoger dan de nieuwe, al zijn de verschillen alleen significant ten aanzien van klantentevredenheid. Dat brengt de onderzoekers tot de conclusie, dat we een erosie kunnen verwachten van het ervaren nut van ISO 9001:2000 in de toekomst.

De meeste onderzoekers zijn echter positief over het effect op verbetering van ISO 9000:2000 (Magd & Curry, 2003; Piskar & Dolinsek, 2006; Singh & Mansour-Nahra, 2006).

Wiele et al. (2004) geven een overzicht van het onderzoek dat is gedaan naar ISO 9000. In dat overzicht komen zij tot de conclusie dat er bewijzen zijn voor de positieve invloed van ISO 9000 vanuit verschillende bedrijfstakken en vanuit verschillende landen. In hun onderzoek naar de relatieve waarde van ISO 9000:2000 in vergelijking met de ISO-9000-serie van 1994, komen Wiele et al. tot de conclusie, dat de respondenten vinden dat beide versies van de ISO-9000-series meer positieve dan negatieve effecten hebben. En volgens Wiele et al. scoort ISO 9000:2000 op alle items hoger dan de 1994-versie.

Magd & Curry (2003) en Piskar & Dolinsek (2006) noemen verbetering van de motivatie van werknemers een voordeel van ISO 9000:2000-certificering. Betrokkenheid van medewerkers realiseren is echter ook bij de 2000-versie niet eenvoudig (Douglas et al., 2003; Lewis et al., 2006; Poksinska et al., 2006).

Wiele et al. (2004) stellen dat de laagste scores van zowel de 1994- als de 2000-versie op dezelfde terreinen liggen, namelijk de mate waarin ISO 9000 bijdraagt aan medewerkertevredenheid, medewerkersafwezigheid en medewerkers turnover (zie tabel 1). De scores zijn gegeven op een vijfpunt schaal waarbij 1=groot negatief effect en 5=groot positief effect.

Daarbij moet bovendien nog worden aangetekend, dat - ook al betreft het hier een uitgebreide steekproef - er mogelijk bias is, omdat de respondenten uit het onderzoek van Wiele & Brown allen voorstanders van ISO-systemen zouden kunnen zijn.



Item	1994 version	2000 version	delta
Teamwork	3.06	3.38	0.33
Employee satisfaction	2.87	3.16	0.29
Employee turnover	2.91	3.05	0.14
Employee absence	2.93	2.99	0.07

Tabel 1: Negative and positive effects of the ISO 9000 quality system (items on employees)

Ze zijn immers betrokken geweest bij de beslissing om ISO 9000 te implementeren. Wiele et al. (2004) stellen verder, dat die organisaties die intern gemotiveerd en gedreven worden om (externe) certificering te realiseren de meest positieve effecten hebben. Zij worden ook intern gedreven om de certificering te onderhouden. De mate waarin Total Quality Management (TQM) activiteiten ontwikkeld zijn als een vervolg op certificering neigt verbonden te zijn met de mate van intrinsieke motivatie voor certificering. Singh & Mansour-Nahra (2006) concluderen in diezelfde lijn: *"Organisations that view the standards in an enlightened manner in terms of a vehicle for achieving genuine process improvements have a greater chance of succeeding because the standards are designed for this express purpose"* (o.c.; p. 139). Uit het onderzoek naar de ISO-9000-serie dat op de vorige pagina's is gepresenteerd kan men concluderen dat ISO 9000:1994 weinig positief effect heeft op de attitudes en het gedrag van medewerkers en dat ook ISO 9000:2000 dit probleem niet oplost.

We gaan nog in op twee volgende thema's: een onderzoek naar de effectiviteit van de Nederlandse Raad voor Accreditatie aan de hand van de geschiedenis van de non-conformities van certificeringsinstellingen (Vroege, 2006) en onderzoek naar ISO-9001-certificering in een aantal instellingen voor hoger onderwijs.

Vroege (2006) stelt, dat bijna 50 % van de non-conformities die hij gevonden heeft, bij de volgende beoordeling nog steeds voorkomen. De effectiviteit van correctieve maatregelen blijkt laag te zijn. De aandacht van de Nederlandse accrediterende instantie voor de non-conformities schiet tekort. Vaak zelfs wordt een non-conformity uit een vorige beoordeling in een nieuwe niet gechecked.

ISO-9001-certificering vindt haar grootste toepassing in het bedrijfsleven. Berings (2000) deed onderzoek naar de attitude van medewerkers ten opzichte van ISO 9000:1994 op de hogeschool EHSAL. Een aantal conclusies daaruit:

1. medewerkers die eigenaar zijn van een procedure hebben een positievere houding ten opzichte van ISO dan zij die dat niet zijn;
2. als argumenten voor ISO worden door docenten genoemd: kwaliteitsbewustwording (20 %), duidelijkheid (17 %), gemeenschapsgevoel (13 %), doelgerichtheid, marktgerichtheid en arbeidsmotivatie;
3. als tegenargumenten worden door docenten genoemd: bureaucratie (22 %), verkeerde klemtoon op procedures (10 %), ondermijning van interne gedrevenheid en creativiteit (10%), werkdruk, het bedrijfsmatige denkkader, geloofwaardigheid en polarisatie onder personeelsleden.

Mira et al. (2002) maken melding van juist grote betrokkenheid bij het personeel op een universiteit bij de invoering van ISO 9000:2000 op een aantal secundaire processen. De bron voor deze gemotiveerdheid zoeken Blaya et al. (2007) in:

- een wil om te leren;
- het feit dat het een jonge, particuliere universiteit betreft;

- de behoefte die wordt gevoeld vanwege de sterke concurrentie;
- het strategisch belang naar externen.

Besta & Georgiadis (2004) noemen het omvormen van een traditionele werkcultuur in een kwaliteitscultuur als een van de voordelen van het behalen van een ISO 9001:2000 certificaat op de onderzoeksafdeling van de Aristoteles Universiteit van Thessaloniki.

#### *Voorlopige conclusie van de literatuurverkenning*

Als we nu terugkijken op de resultaten van de literatuurverkenning kunnen we concluderen, dat de meningen over certificering meer positief dan negatief zijn. Bij ISO 9000:1987 overheerst nog het negatieve effect evenals in sommige onderzoeken ten aanzien van ISO 9000:1994. Maar er zijn wetenschappelijke bewijzen voor de positieve invloed van ISO 9000 na 1994 vanuit verschillende bedrijfstakken en vanuit verschillende landen. In het algemeen kan worden gesteld, dat de effecten van ISO 9000:2000 positiever zijn dan die van de andere versies.

Als positieve effecten genoemd van de ISO-9000-serie:

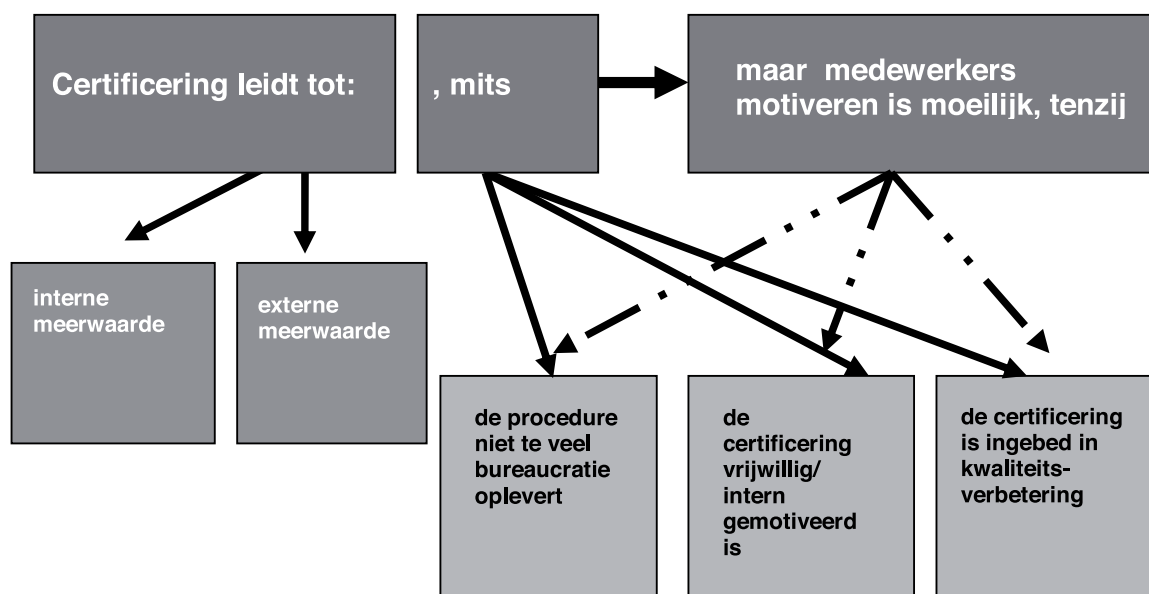
- externe meerwaarde
- interne meerwaarde

Veel minder duidelijk zijn de onderzoeken over het effect van ISO 9001 op medewerkers. Over de bereidheid van medewerkers een bijdrage te leveren aan certificering zijn nauwelijks onderzoeksgegevens beschikbaar. Bekend is, dat ISO 9001 het minst helpt op 'zachte factoren' (human resources management, kwaliteitscultuur en dergelijke).

ISO 9001 heeft vooral positief effect, als:

1. de certificering niet te veel bureaucratie met zich meebrengt;
2. de keuze voor certificering vrijwillig is;
3. certificering onderdeel uitmaakt van een proces, gericht op kwaliteitsverbetering dat ook na de certificering wordt voortgezet.

Deze factoren zouden invloed kunnen hebben op de bereidheid van medewerkers om een bijdrage te leveren aan het certificeringsproces (zie figuur 2).



Figuur 2: Conclusies uit de literatuurverkenning naar de ISO-9000-serie



### 1.3. Vraagstelling en fenomenologie

In dit onderzoek wordt dieper ingegaan op de *waarom*-vraag met betrekking tot de *bereidheid* van medewerkers bij te dragen aan het certificeringsproces. Daarnaast zal worden ingegaan op de *voorwaarden* waaronder die bereidheid geldt. Het onderzoek focust op professionals. Het onderzoeksgebied ten aanzien van de voorwaarden voor de bereidheid van professionals bij te dragen aan het certificeringsproces biedt op dit moment nog meer vragen dan antwoorden. Daarom is er niet voor gekozen om vooraf het domein scherp af te bakenen, bijvoorbeeld door de organisaties te benoemen waarbinnen de professional werkzaam is. In hoofdstuk 4.2 komen we terug op de resultaten van het onderzoek en de vraag naar welk (deel van het) domein de resultaten te generaliseren zijn.

#### 1.3.1. Vraagstelling

De vraagstelling van dit onderzoek is: *Onder welke voorwaarden zijn professionals bereid mee te werken aan het certificeringsproces?*

Vier begrippen staan in deze vraagstelling centraal:

1. Voorwaarden
2. Professionals
3. Bereidheid
4. Certificeringsproces

*Voorwaarden* worden hier gedefinieerd als: "factoren die vervuld moeten zijn willen professionals zich betrokken voelen bij het certificeringsproces". In hoofdstuk 2 zullen voorwaarden worden onderscheiden ten aanzien van het object van accreditatie; ten aanzien van de basisregels, de belanghebbenden, de organisatie, de procedure, het subject en ten aanzien van de waardeoriëntatie van accreditatie.

De definitie van *professional* in dit onderzoek is:

- "een hoogopgeleide (Mintzberg, 1979; Van Delden, 1992)
- gedreven (Kerr et al., 1977; Weggeman, 1977)
- sterk autonome vakman (Van Delden, 1990 en 1992; Ramondt & Scholten, 2005; Hoyle, 1980; Terpstra, 2005 en 2006; Weggeman, 2007)
- wiens - veelal persoonsgebonden en gespecialiseerde - kennis (Schön, 1987)
- productiefactor is (Mintzberg, 1979; De Swaan, 1986; Nonaka & Takeuchi, 1995; Polanyi, 1996; Kwakman, 1999; Drucker 2000 en 2005; Wijffels, 2005; Terpstra, 2005 en Weggeman, 2007)
- en die zich lid voelt van een beroepsgroep (Weggeman, 2007)".

In paragraaf 2.3 gaan we verder in op de professional.

*Bereidheid* wordt gedefinieerd als: "een positieve gedragsintentie ten opzichte van de implementatie van certificering in de organisatie, resulterend in pogingen van de kant van de professional om aan het certificeringsproces mee te werken". (Naar Metselaar, 1997).

Certificering komt van het Latijnse 'certus' en 'facere': zeker stellen. *Certificering* wordt hier gedefinieerd in navolging van ISO 9001:2000 en ISO 14001:2004 als: *"the issuing of written assurance (the certificate) by an independent external body that has audited your management system and verified that it conforms to the requirements specified in the standard"*.

(<http://www.standardsinfo.net/isoiec/aboutstd.html>)

Onder *certificeringsproces* wordt verstaan: *"de activiteiten die verricht moeten door de organisaties om tot feitelijke certificering te kunnen komen"*.

In Kemenade et al. (2009) wordt een onderscheid gemaakt tussen certificering/accreditatie en quality assurance. Het eerste is een 'sequential process' met als resultaat de erkenning van een bepaalde status, terwijl quality assurance een 'multi-dimensional, multi-level, dynamic and continuous concept' is. Dit onderzoek richt zich niet op het kwaliteitszorgproces als geheel, niet op het maken van een video van de ontwikkelingen ten aanzien van kwaliteitsverbetering in de organisatie. Hier gaat het om de effecten van het maken van de foto, de momentopname.

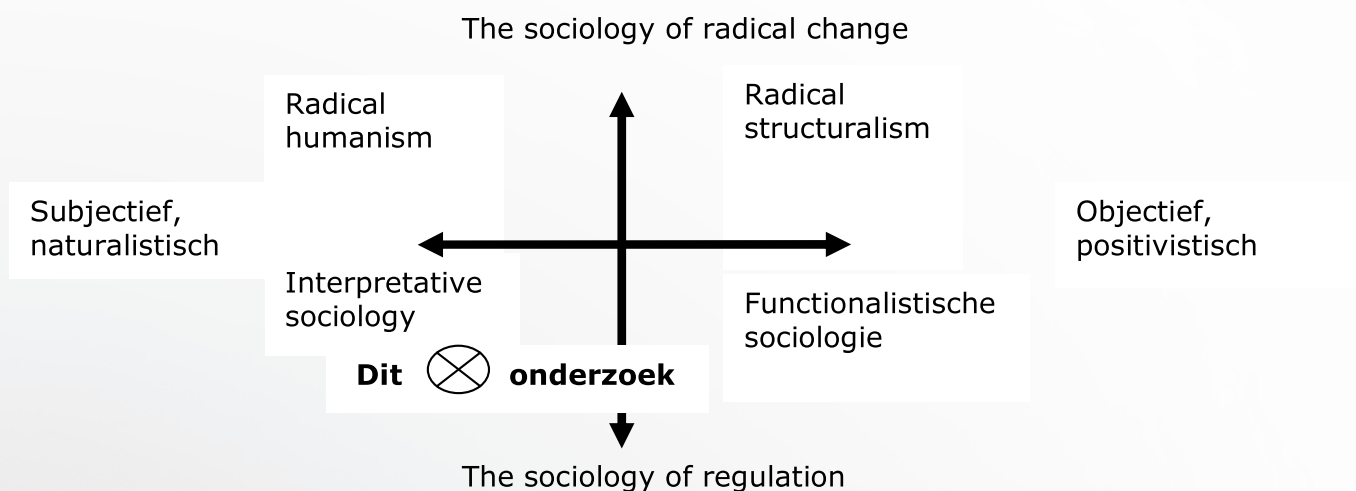
Dit onderzoek richt zich op dat meetaspect van certificering en de mate waarin deze externe kwaliteitsmeting bijdraagt aan kwaliteitsbeheersing en/of kwaliteitsverbetering.

### 1.3.2. Fenomenologie

In dit onderzoek willen we het verschijnsel certificering begrijpen, inzicht krijgen in hoe certificering ervaren wordt door de professionals, welke betekenis zij aan certificering geven. De fenomenologische wetenschapsfilosofie, die een beschrijvende analyse geeft van subjectieve processen en gebeurtenissen is daar bij uitstek geschikt voor. Het gaat om de beleving van de professionals; het gaat er niet om dat we exacte gegevens verzamelen over de bereidheid van professionals door bijvoorbeeld het aantal vrijwillig ter beschikking gestelde uren te tellen. De fenomenologische benadering beschrijft: *"de (psychologische) verschijnselen van levenservaringen en zoekt naar de betekenis die mensen toekennen aan hun situatie"* (Streubert & Carpenter, 1995). Wouters (1999) beschrijft zeven denkgereedschappen, die hij namen heeft gegeven als: de koevoet, de decoupeerzaag en de schroefboormachine. Het fenomenologische denkgereedschap noemt hij 'de blote hand'. De fenomenologie wil 'terug naar de dingen zelf', zoals Edmund Husserl het zegt, die door Wouters de smid van de fenomenologie wordt genoemd. Allereerst wil men het te bestuderen verschijnsel onbevangen beschrijven, vervolgens moet het vanuit verschillende richtingen worden bekeken en moet men het object 'ont-dekken'. Toepassing van de methode ligt dan ook voor de hand waar vragen bestudeerd worden over het gedrag van mensen en dieren, waar het object met andere woorden zelf ook subject is, zich gedraagt op grond van belevingskwaliteiten (Wouters, 1999; p.85). De wetenschapsvisie in dit onderzoek vertoont met name verwantschap met de hermeneutische fenomenologie van Gadamer. Net als Heidegger is voor Gadamer hermeneutiek het verstaan (Verstehen), het begrijpen en interpreteren van verschijnselen. Een onbevooroordeeld (neutraal) verstaan is volgens Gadamer onmogelijk, iedere ervaringshorizon is per definitie beperkt en gekenmerkt door vooroordelen. Uitgangspunt is het invoelend, interpretatief begrijpen.



Dit onderzoek past voor een belangrijk deel (maar niet 100%) in het kwadrant van de interpretatieve wetenschapsbeoefening in de zin van Burrell en Morgan (1979), zie figuur 3. Hun interpretatieve sociologie heeft als doel "to understand and explain the social world primarily from the point of view of the actors directly involved in the social process".



Figuur 3: Vier wetenschapsparadigma's volgens Burrell & Morgan (1979).

#### 1.4. Onderzoekopzet

Idealiter loopt de onderzoeker die werkt vanuit het subjectivistische kader, mee bij certificeringen via veldonderzoek of participerende observatie om zo het verschijnsel van binnen te benaderen en analyseren. In de praktijk van dit onderzoek is een dergelijke onderzoekopzet, zowel qua omvang van het werk als qua praktische toegankelijkheid van de situaties niet realiseerbaar geweest. Hier is gekozen voor een andere methode, die past binnen de fenomenologie: de case study. Immers: "the distinctive need for case studies arises out of the desire to understand complex social phenomena" (Yin, 1994, p. 3).

Yin (1994) geeft de volgende definitie: "A case study is an empirical enquiry that:

- *investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when*
- *the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident".* (o.c., p. 13)

Een case study past bij vragen als 'waarom' en 'onder welke voorwaarden'. Een case study wordt door Yin (1994) bij voorkeur gehanteerd, als de onderzoeker geen controle heeft (of wil hebben) over de gebeurtenissen en als men zich wil richten op een actueel verschijnsel. Een case study is gericht op de bestudering van verschijnselen in hun natuurlijke situatie. Een case study past bovendien goed, wanneer we nog onvoldoende kennis hebben van het verschijnsel (Swanborn, 2003, p. 47). Een case study past, als het gaat om een breed verschijnsel met veel onbekende factoren. Het betreft dan een verkennend onderzoek.



Yin (1994) benadrukt dat voor case studies de ontwikkeling van een 'preliminary theory, related to your topic of study' noodzakelijk is. De resultaten van de case worden gebruikt om het voorlopig theoretisch concept aan te scherpen (zie paragraaf 2.5). Maar de resultaten van de case zijn slechts een startpunt: bij andere soortgelijke cases zal toetsing moeten plaatsvinden. De uitkomsten van het onderzoek naar die ene casus kunnen dan wellicht een bijdrage leveren aan een theorie die verder draagt dan de casus alleen en toepasbaar zijn in een breder domein (pars pro toto).

#### 1.4.1. Keuze van de casus

Als casus voor het onderzoek naar de vraagstelling onder welke voorwaarden professionals bereid zijn mee te werken aan een certificeringsproces is gekozen voor accreditatie in het Hoger Beroepsonderwijs (HBO) in Nederland en Vlaanderen volgens de richtlijnen van de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO). We geven daarvoor de volgende argumenten:

1. NVAO-accreditatie is een vorm van certificering, zoals in hoofdstuk 2 zal worden beargumenteerd.
2. In de NVAO-accreditatie is het spanningsveld tussen interne en externe oriëntatie van de kwaliteitszorg nadrukkelijk aanwezig. Het accreditatiestelsel in Nederland en Vlaanderen beweert zich bovendien te richten op zowel het afleggen van verantwoording als op het realiseren van verbetering. Daardoor is bij NVAO-accreditatie ook de spanning tussen beheersing en verbetering sterk aanwezig. De genoemde spanningen kunnen in het Hoger onderwijs extra intensief zijn. Bij accreditatie volgens de NVAO is immers sprake van een verplichting. Zie voor een verdere argumentatie paragraaf 2.2.
3. Het Hoger onderwijs en ook het HBO daarbinnen heeft hoogopgeleide medewerkers, die aan de kenmerken van professionals voldoen. Zie voor een verdere argumentatie paragraaf 2.3.
4. Het bereidheidsaspect, de mate van bereidheid van docenten is extra interessant, omdat medewerking van docenten aan kwaliteitsmanagement juist in het onderwijs cruciaal is, waar kennis de belangrijkste productiefactor is en interactie tussen mensen centraal staat (Hettie, 2003; Marzano, 2003; Waterreus, 2008). Het is ook de docent die in belangrijke mate uitwerking zal moeten geven aan de kwaliteitsverbeteringen en aan de aanbevelingen van de visitatiecommissie. Hoewel in de literatuur de menselijke factor van kwaliteitssystemen als cruciaal wordt benoemd (bijvoorbeeld: De Vries, 1999), ontbreekt deze voor een groot deel in accreditatiestelsels. Zie voor verdere argumentatie paragraaf 2.3.
5. Van de (hoog opgeleide) professionals, zoals in het Hoger onderwijs werkzaam, is nu juist bekend (Van Delden 1992, Weggeman, 1992 en 2007 en Drucker 2000) dat zij niet gemotiveerd worden door beheersing/controle, maar juist behoefte hebben aan vrijheid en daarbinnen hun motivatie vinden. We mogen verwachten, dat de spanning ten aanzien van de bereidheid om mee te werken aan certificering/accreditatie in het HBO in extreme mate aanwezig is. Voor verdere argumentatie zie paragraaf 2.4.

Het onderwerp is wetenschappelijk relevant, immers er is weinig onderzoek gevonden naar de redenen voor de bereidheid aan onderwijsaccreditatie mee te werken of de weerstand daartegen. Westerheijden en anderen (2006) beweren voor het Nederlands/Vlaamse Hoger onderwijs zelfs dat er geen empirisch onderzoek is.

En: "Lecturers' attitudes towards quality assurance initiatives are an underexposed aspect in research on quality assurance" (o.c., 12).

Om praktische redenen is de case beperkt tot hogescholen en is het verschijnsel niet op universiteiten onderzocht. De case is ook beperkt tot de accreditatie van onderwijs, externe evaluatie van onderzoek is niet meegenomen.

Gekozen is voor beschrijving van de situatie in Nederland én Vlaanderen. Nederland en Vlaanderen hebben dezelfde accreditatieorganisatie (de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie, NVAO) en een sterk overeenkomend accreditatiesysteem. In Vlaanderen is men later gestart en de onderwijssystemen en -culturen zijn deels verschillend. Dat maakt het extra boeiend de gegevens van beide landen te vergelijken.

Vraag zou nog kunnen zijn wat de rol van het management is in dit proces. Brunetto & Farr-Wharton (2005) stellen bijvoorbeeld, dat in het Hoger onderwijs in Australië de versterking van accountability minder invloed heeft gehad op de academici dan in de UK. Ze noemen de rol die het senior management gespeeld heeft als tussenschakel tussen de nieuwe regels en de academici als belangrijkste oorzaak daarvan. We richten ons echter vooral op de beleving van de professional en slechts in beperkte mate op andere actoren, zoals het management.

Dat leidt tot de volgende onderzoeksvraag binnen de case study: "Onder welke voorwaarden zijn hogeschooldocenten bereid mee te werken aan het NVAO-accreditatieproces?"

Hogeschooldocenten worden gedefinieerd als: "werknemers in juridische zin met een opdracht binnen een Nederlandse of Vlaamse hogeschool ten aanzien van onderwijs en onderzoek".

Accreditatie komt van het Latijnse 'ad-credere', hetgeen 'vertrouwen geven aan' betekent. *Accreditatie* wordt door de NVAO gedefinieerd als: "het verlenen van een keurmerk dat aangeeft dat aan bepaalde standaarden is voldaan" ([www.nvao.net](http://www.nvao.net)). Onder *accreditatieproces* wordt verstaan: "de activiteiten die verricht moeten worden door de hogescholen om tot feitelijke accreditatie te kunnen komen", zoals beschreven in De Handleiding Accreditatie Nederland van 8 november 2005 (<http://www.nvao.net/accreditatieaanvraag-nederland>, accessed 18 augustus 2008), respectievelijk De Handleiding Accreditatie Vlaamse Gemeenschap van 8 mei 2007 (<http://www.nvao.net/accreditatieaanvraag-vlaanderen>, accessed 18 augustus 2008), Het accreditatieproces omvat twee belangrijke stappen: het schrijven van een zelfevaluatierapport en het deelnemen aan een site-visit van de visitatiecommissie.

#### 1.4.2. Dataverzameling

Yin (1994) en Swanborn (2003) pleiten bij case studies voor het gebruik van diverse dataverzamelingmethoden. Yin noemt het principe van triangulatie, het op verschillende manieren onderzoeken van hetzelfde verschijnsel. Triangulatie ondersteunt de validiteit en betrouwbaarheid van de gegevens. Bij datatriangulatie ga je op zoek naar overeenstemming tussen de gegevens over hetzelfde verschijnsel afkomstig van diverse databronnen. In de case study van dit onderzoek is sprake van datatriangulatie doordat - naast theoretische bronnen - onderzoek van andere



onderzoekers en eigen empirisch onderzoek is gebruikt. Bovendien is er sprake van triangulatie van methoden, doordat zowel een kwantitatieve als een kwalitatieve methode wordt gebruikt.

De dataverzameling bestaat uit drie trappen. De eerste twee trappen van het empirisch onderzoek willen we kenschetsen als een kwantitatieve benadering. De kwantitatieve benadering wordt hier gebruikt om een diagnose van het probleem te stellen door het gebruik van vragenlijsten die statistisch worden geanalyseerd. Swanborn (2003) pleit ook voor het voorleggen van resultaten aan betrokkenen, hetgeen in de onderzoeksopzet van dit onderzoek (trap 3) is meegenomen.

We beschrijven hier de drie trappen van de dataverzameling nog eens in detail:

1. Trap 1: Explorierend onderzoek met behulp van de Dinamo-vragenlijst
2. Trap 2: Breed kwantitatief onderzoek
3. Trap 3: Kwalitatief onderzoek met behulp van een Delphi-bevraging

#### *Trap 1: Explorierend onderzoek met behulp van de Dinamo-vragenlijst*

In de eerste trap wordt een uitgebreide vragenlijst voorgelegd aan een beperkte groep respondenten. Doel van de bevraging is om zicht te krijgen op de factoren die de bereidheid van hogeschooldocenten bepalen om mee te werken aan het accreditatieproces.

Er is in de psychologische literatuur veel geschreven over bereidheid tot gedrag. Spector (2003) geeft een overzicht. Het meest bekend is de behoeftehiërarchie van Maslov (1943). Ondanks de populariteit ervan in managementliteratuur heeft onderzoek tot op heden nog weinig bewijzen opgeleverd voor zijn theorie. In onderzoek waarbij mensen gevraagd werd Maslov's behoeften een rangorde te geven, werd de hiërarchie die Maslov voorstelt nooit verkregen. Het is zeker niet noodzakelijk, dat een behoefte van hogere orde pas aan het licht komt, als een lagere geheel vervuld is. Bovendien heeft vervolgonderzoek geen sterke relaties kunnen vinden tussen behoeften en prestaties op het werk. Enig bewijs is gevonden, dat de drie lagere behoeften en de drie hogere afzonderlijke clusters vormen. Probleem bij bewijsvoering van Maslov's theorie is ook, dat zijn beschrijvingen redelijk vaag zijn (Saal & Knight, 1995).

Meer wetenschappelijke steun is er voor de 'expectancy theory', waarvan Vroom (1964) de bekendste representant is en die ook het meest wetenschappelijk is onderzocht. Er is bewijs voor de stelling, dat de mate waarin iemand verwacht dat hij in staat is bepaald gedrag te vertonen, invloed heeft op zijn motivatie; naast de waarde die iemand aan de uitkomst van dat gedrag hecht (Saal & Knight, 1995).

De self-efficacy theory (Bandura, 1982) die stelt dat de mate waarin mensen geloven, dat ze effectief kunnen zijn, hun resultaten beïnvloedt, heeft eveneens wetenschappelijke steun gevonden.

Saal & Knight (1995) pleiten voor een combinatie van motivatietheorieën. Hier kiezen we voor zo een combinatie: de Theory of Planned Behavior (TPB), ontwikkeld door Ajzen en Madden (Ajzen & Madden, 1986; Ajzen, 1991).

Daar zijn drie redenen voor:

1. Armitage & Conner (2001) hebben in hun literatuurstudie 185 onderzoeken tot 1997 over de Theory of Planned Behavior met elkaar vergeleken en stellen, dat de methode zeer geschikt is. *"The present meta-analysis provides support for the efficacy of the TPB as a predictor of intentions and behaviour. Although prediction is superior for self-reported than observed behaviour, the TPB is still capable of*



*explaining 20% of the variance in prospective measures of actual behaviour (i.e. a medium to large effect size). The present findings therefore corroborate those of previous TPB meta-analyses, as well as expanding on some of the theoretical debate surrounding the model”.*

2. Naast deze wetenschappelijke steun wordt hier voor deze theorie gekozen, omdat Metselaar (1997) de Theory of Planned Behaviour met succes heeft toegepast om bij professionals in diverse organisaties weerstand tegen verandering te onderzoeken. Zoals in paragraaf 2.2 wordt betoogd, is er ook voor hogeschooldocenten die geconfronteerd worden met accreditatie sprake van een majeure verandering in vergelijking met het voorafgaande systeem van visitatie.

3. In de derde plaats wordt voor deze theorie gekozen, omdat zij een concrete uitwerking kent in de Dinamo-vragenlijst. Deze vragenlijst is gevalideerd in het onderzoek van Metselaar (1997) op content validity, construct validity en concurrent validity. De vragenlijst blijkt goed te voldoen, vooral in de acceptatiefase van een verandering (zoals het geval is bij accreditatie). De vragenlijst is ontworpen voor middenmanagers. Metselaar stelt voorzichtig te zijn de lijst te gebruiken voor andere doelgroepen. Maar: *“Wel geldt dat een groot deel van de items in de finale versie van de Dinamo net zo goed in een medewerkerversie van de vragenlijst gebruikt zou kunnen worden”* (o.c., 186). Bovendien beschouwt Metselaar de middenmanager als degene van wie het de taak is *“to implement the change in accordance with decision-makers’ directives”* (o.c., 41). Dat geldt zeker ook voor hogeschooldocenten. Later zijn experimenten met de Dinamo gedaan ook bij andere doelgroepen, zoals managers bij het Ministerie van Economische Zaken (Unger, 2004); medewerkers, teamleiders en managers van de afdeling Klantenservice Particulier van Zilveren Kruis Achmea (Schnijder & Schniedewind, 2004); medewerkers van de sector Zorg/Wonen Groenlo (Oude Veldhuis, 2004) en zorg-medewerkers, specialisten en managers van een verpleeghuis (Bouwman, 2005).

Er is bewust niet gekozen te starten met een meer open benadering bijvoorbeeld met een Delphi-bevraging. We wilden weten welke van de door Ajzen (1991) en Metselaar (1997) genoemde indicatoren in de casus van de hogeschooldocent en accreditatie een rol spelen. Daartoe is in de eerste trap van ons empirisch onderzoek een uitgebreide vragenlijst voorgelegd aan een beperkte groep respondenten. Dit onderzoek is gedaan op basis van een aangepaste versie van de Dinamo-vragenlijst van Metselaar (1997). De vragenlijst is aangevuld met een aantal vragen (vragen 48-50) over waarden gebaseerd op Beck & Cowan (1996) (zie ook hoofdstuk 2.1) en een aantal (vragen 51-54) over de organisatie, waar de respondent werkt, gebaseerd op Bridges (2000).

De vragenlijst is voorgelegd aan de docenten van drie opleidingen binnen een hogeschool. Daar is een gesprek aan voorafgegaan met de kwaliteitsverantwoordelijke van de opleiding en bij twee opleidingen is een korte presentatie aan het personeel gegeven. Het betreft een opleiding Podotherapie (Gezondheidszorgonderwijs), een opleiding Marketing Management (Economie) en een opleiding Drama (Kunsten). Met opzet is gekozen voor drie opleidingen uit verschillende sectoren vanuit de vooronderstelling dat de bereidheid ten aanzien van accreditatie afhankelijk kan zijn van de sector waarin de medewerkers werkzaam zijn. Gekozen is voor eenzelfde uitgangssituatie: de drie opleidingen verkeerden ten tijde van de bevraging alle in de fase van het schrijven van het zelfevaluatie-rapport.





De vragenlijst is opgenomen in bijlage 1. De data en analyse daarvan zijn te vinden in hoofdstuk 3.

Uitkomst van de eerste trap is een aantal vragen voor verder onderzoek.

#### *Trap 2: Breed kwantitatief onderzoek*

Op basis van de theoretische verdieping en de resultaten van het onderzoek met de Dinamo-accreditatie op de drie opleidingen is een aantal onderzoeksvragen opgesteld om de kern van de resultaten tot zover weer te geven. Om deze te onderzoeken bij een grotere steekproef van hogeschooldocenten en de reikwijdte van het probleem te onderzoeken zijn deze vragen vertaald in 7 stellingen, aangevuld met 4 algemene vragen. Deze vormen samen een nieuwe vragenlijst, die is getest bij vier proefpersonen en zonder wijzigingen online is gezet. Vervolgens is deze kenbaar gemaakt aan ongeveer 1500 docenten op hogescholen in Nederland en Vlaanderen in april 2007.

Shih & Fan (2007) concluderen uit een uitgebreid vergelijkend onderzoek, dat de response rate in the Web survey mode lager is dan the mail survey mode. *"More specifically, the Risk Difference of -0.14 for the overall mode effect suggests a 14% lower of response rate in Web survey mode than in mail survey mode"*. En ze noemen het verschil statistisch significant. Desondanks is toch voor deze vorm gekozen. Het heeft voordelen voor de respondent: de snelheid en de gebruiksvriendelijkheid. Nadeel is echter dat de vragenlijst onder kan sneeuwen in de grote hoeveelheid digitale informatie. Een web survey heeft verder voordelen voor de onderzoeker: de snelheid, de lage kostprijs en de rechtstreekse foutloze codering van de resultaten.

Met behulp van de volgende methoden is geprobeerd de response te vergroten:

1. Kwaliteitszorgdeskundigen zijn persoonlijk benaderd in een vergadering van het Landelijk Netwerk van Kwaliteitszorg (LNKZ), via de notulen daarvan en via email. De vragenlijst is via hen persoonlijk kenbaar gemaakt aan de docenten op de hogescholen met behulp van business cards. De veronderstelling is, dat deze meer respondenten kunnen motiveren, doordat ze de meeste respondenten zullen kennen.
2. Aan de kwaliteitszorgcoördinatoren is een herinnering gestuurd.
3. De non-respons is geanalyseerd (zie hoofdstuk 3).

De vragenlijst is opgenomen in bijlage 2. De data en de analyse daarvan zijn verwerkt in hoofdstuk 3.

#### *Trap 3: Kwalitatief onderzoek met behulp van de Delphi-methode*

De kwantitatieve benadering, gebruikmakend van vragenlijsten in trap 1 en 2 is bruikbaar, maar zal nooit de hele werkelijkheid van de bereidheid van hogeschooldocenten ten aanzien van accreditatie kunnen doen kennen. Om het verschijnsel te begrijpen zijn andere, kwalitatieve instrumenten nodig uit een ander paradigma, dat bij Burrell & Morgan (1997) het subjectivistische wordt genoemd. De derde trap is dan ook opgezet om meer inzicht te krijgen in de voorwaarden, waaraan het accreditatieproces moet voldoen om hogeschooldocenten bereid te vinden daaraan mee te werken. Vanuit onze wens als het ware van binnenuit zicht te krijgen op de bereidheid van hogeschooldocenten is een kwalitatieve methode geïndiceerd.

Vanwege de haalbaarheid is daar niet gekozen voor veldonderzoek of andere vormen van participerende observatie, maar voor het gebruik van de Delphi-methode. De Delphi-methode met zijn interactieve en kwalitatieve karakter biedt de mogelijk-



heid kwalitatieve gegevens te verzamelen bij deskundigen. De toepassing van de Delphi-methode is aanzienlijk in bedrijven en diverse denktanks (Linstone & Turoff, 2002). Er zijn diverse voorbeelden van de toepassing van de methode in bedrijfskundig onderzoek (Inaki et al., 2006; Fomin et al., 2008).

Van de Delphi-methode wordt gesteld dat het een manier is om de meest betrouwbare consensus te krijgen van een groep experts. De Delphi-techniek is hier bovendien gekozen, omdat er zeer weinig onderzoek naar accreditatie voorhanden is. In de woorden van Kaynak e.a.: *"If basic data are sparse or lacking, there may be no alternative to the Delphi technique"* (geciteerd in Häder & Häder, 1998). Het Delphi-onderzoek maakt een interpretatief verstaan mogelijk ten aanzien van de motieven die de bereidheid ten aanzien van accreditatie bepalen. Daarnaast maakt deze derde trap het mogelijk inzicht te krijgen in de voorwaarden die vervuld moeten zijn, willen docenten ook werkelijk mee werken aan het accreditatieproces. De Delphi-methode is bovendien geschikt, omdat ze de mogelijkheid biedt inzicht te geven in de beleving van een verandering in normen en waarden. En bij de invoering van het accreditatiestelsel is sprake van zo een culturele verandering (zie ook paragraaf 2.2, waar de verandering van het visitatiesysteem naar het accreditatiesysteem wordt geanalyseerd). Ons onderzoek keert op dat moment terug naar het boven geschetste uitgangspunt, dat het uiteindelijk gericht is op het interpretatieve streven.

We gaan eerst in op het aantal en de selectie van de deelnemers, daarna op de werkwijze.

Bijna alle auteurs (Häder, 1998; Migchelbrink, 2006) noemen de samenstelling van de groep deskundigen bij een Delphi-bevraging cruciaal. Het gaat hier om ervaringsdeskundigen op het gebied van accreditatie in het Hoger Beroepsonderwijs. Er is niet gekozen voor wetenschappelijke deskundigen. Het gaat om die mensen, die *"over de nodige invloed beschikken om de resultaten van het onderzoek later ook daadwerkelijk in praktijk te kunnen brengen"* (Häder, 1998). In dit geval gaat het om vier categorieën experts: docenten, managers, kwaliteitsdeskundigen binnen hogescholen en vertegenwoordigers van externe beoordelende organen (Validerende en Beoordelende Instanties of VBI's en van de NVAO). Migchelbrink (2006) stelt, dat een deelnemersaantal van 10-15 voldoende zal zijn om alle ideeën boven water te krijgen, als de groep homogeen is. Bij een homogene groep is gebleken, dat meer dan 30 deelnemers niet meer informatie opleveren (Minke, 1992; Linstone & Turoff, 2002). Als de beoogde groep – zoals in ons geval – verschillende subgroepen bevat, kan een groter aantal deelnemers nodig zijn om een evenwichtige vertegenwoordiging van verschillende opvattingen/subgroepen te bereiken. Daarom is hier gekozen voor 37 deelnemers: 10 docenten (7 van hogescholen in Nederland, 3 van hogescholen in Vlaanderen); 10 managers (7 van hogescholen uit Nederland, 3 van hogescholen in Vlaanderen); 10 kwaliteitsmedewerkers (7 van hogescholen uit Nederland, 3 van hogescholen in Vlaanderen) en 5 mensen van VBI's en 2 van de NVAO.

De Delphi-methode kent inmiddels diverse toepassingen en werkwijzen. Bekend is de versie waarin in een aantal opeenvolgende schriftelijke ronden stellingen worden becommentarieerd. In andere versies wordt gebruik gemaakt van mondelinge sessies. Het aantal ronden is vooraf niet bepaald, maar afhankelijk







van de uitkomsten. De Delphi-bevraging stopt, wanneer uit volgende rondes niet meer gegevens verwacht worden of wanneer voldoende gegevens zijn verkregen. In navolging van Inaki et al. (2006) hebben in dit onderzoek de deelnemers eerst informatie gekregen over de doelstelling van de studie; over de benodigde tijdsinvestering; de potentie van het onderzoek en de mogelijke voordelen die zij kunnen hebben door eraan deel te nemen. Vervolgens is een anonieme schriftelijke ronde gehouden. De vragenlijsten zijn speciaal voor het onderhavige vraagstuk ontworpen. De deelnemers is gevraagd te reageren op de uitkomsten van het Dinamo-onderzoek en om mogelijke verklaringen te geven voor het gedrag van de docenten. Een deelnemer kon aangeven bepaalde vragen niet te willen beantwoorden en er is een ruimte voor opmerkingen (Ludlow, 2002). De deelnemers kregen twee weken de tijd om te reageren. De deelnemers werd gevraagd te scoren op een tienpunt schaal. Na verzameling en analyse van de antwoorden (zowel kwalitatief als kwantitatief, via gemiddelde en standaarddeviatie per item) volgde een terugrapportage aan de deelnemers in de vorm van een samenvatting van de resultaten. De stellingen zijn op basis van de resultaten enigszins aangepast voor gebruik in een tweede, mondelinge ronde. Daarin zijn de resultaten van de schriftelijke ronde besproken in vier afzonderlijke groepen. De resultaten van deze Delphi trap zijn vooral vanuit de kwalitatieve methodologie geanalyseerd en beschreven. De inhoud van de Delphi-bevraging van de docentengroep staat vermeld in bijlage 3. Voor de data en de analyse van de Delphi-bevraging verwijzen we naar hoofdstuk 3.

### **1.5. Opbouw van het onderzoek**

Het onderzoek bestaat uit een prelude, vier hoofdstukken, een intermezzo en een finale.

In hoofdstuk 1, *de inleiding* van het onderzoek is een literatuurverkenning beschreven naar datgene wat bekend is over de effecten van accreditatie- en certificatiesystemen. Op basis daarvan zijn mogelijke vragen verkend en is de vraagstelling van dit onderzoek geformuleerd. Het wetenschapsfilosofische uitgangspunt is verantwoord evenals de onderzoeksopzet.

Hoofdstuk 2 bevat een *theoretische verdieping en verdere verantwoording van de casus*. Het hoofdstuk geeft eerst een beschrijvingsmodel (2.1) dat in de case study wordt toegepast om certificatie te vergelijken met accreditatie. Het beschrijvingsmodel wordt vervolgens gebruikt om de voorkeur van de hogeschooldocent ten aanzien van het afleggen van externe verantwoording te kunnen weergeven. In dat beschrijvingsmodel wordt tevens de theorie ten aanzien van kwaliteit en kwaliteitsmanagement uitgediept. Vervolgens wordt de stap gezet naar certificering en accreditatie (2.2). Specifiek wordt ingegaan op accreditatie van het Hoger onderwijs in Nederland en Vlaanderen. In paragraaf 2.3 worden de kenmerken van de hogeschooldocent beschreven. Daarbij wordt ingegaan op de mate waarin de hogeschooldocent een professional genoemd kan worden. Aangegeven zal worden wat bekend is over de bereidheid van professionals mee te werken aan accreditatie (2.4). Het hoofdstuk eindigt met een voorlopig theoretisch concept (2.5).





Hoofdstuk 3 doet verslag van *de resultaten van het empirisch onderzoek*. Het beschrijft de data en de analyse daarvan. Eerst komen de gegevens en de analyse van trap 1 aan de orde (3.1). Vervolgens worden de gegevens en analyse van trap 2 (3.2) en trap 3 (3.3) beschreven.

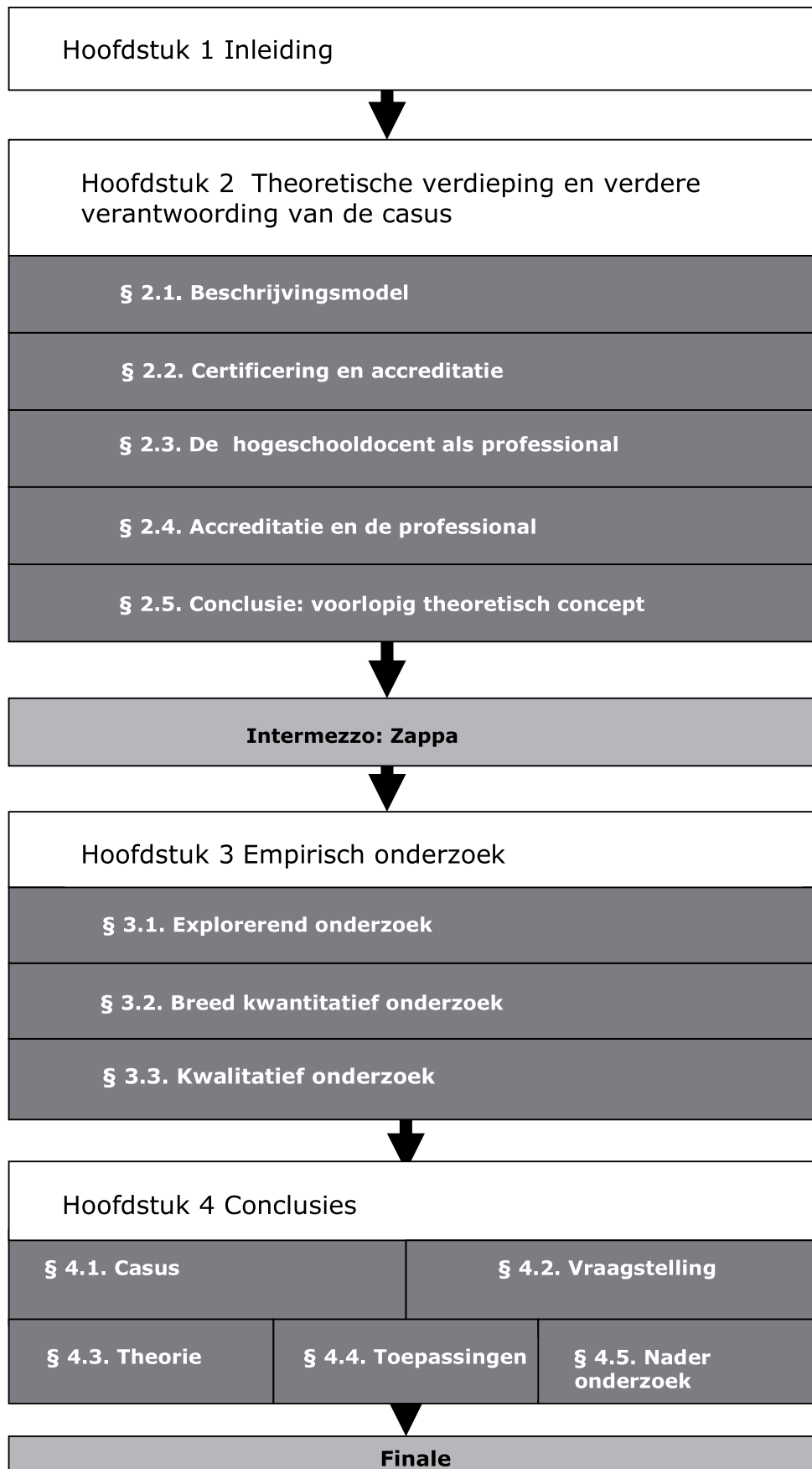
Hoofdstuk 4 geeft *de conclusies*. Eerst worden conclusies getrokken uit de resultaten van de casus. Daarbij wordt tevens aandacht besteed aan de beperkingen van het onderzoek (4.1). Aan de orde komen vervolgens de conclusies ten aanzien van de vraagstelling (4.2) en tevens wordt ingegaan op de theoretische implicaties van het onderzoek (4.3). Twee toepassingen van de resultaten worden beschreven (4.4) en er worden suggesties voor nader onderzoek gedaan (4.5).

Mede geïnspireerd door de zesde Art & Business Conference in Slovenië, 2003 en door Rhodes (2003), die beelden over Utopia in populaire managementliteratuur vergelijkt met de muziek van Bruce Springsteen, worden de beelden van de reacties van professionals op het afleggen van externe verantwoording gecontrasteerd met de reacties van de componist en rockmusicus Frank Zappa. Na hoofdstuk 2 volgt een *intermezzo*, waarin zijn reactie wordt beschreven op het afleggen van verantwoording over muziketeksten. De vergelijking tussen het gedrag van deze professional bij uitstek en dat van de hogeschooldocent levert aardige inzichten op, die in *de Finale* staan beschreven.

Het wetenschaps-filosofische uitgangspunt, de onderzoeksbenadering en de gekozen onderzoeksmethoden leiden tot de volgende onderzoeksopzet (zie figuur 4).







Figuur 4: Onderzoeksopzet en -opbouw

