



Hoofdstuk 4: Conclusies

"If one is being tried, you should be tried by your peer group"

Frank Zappa in an interview in Rolling Stone, nr 2, 1968

In dit hoofdstuk geven we de conclusies weer van dit onderzoek. Eerst ten aanzien van de casus (4.1), vervolgens gaan we in op de conclusies ten aanzien van de vraagstelling (4.2). De volgende paragrafen gaan in op de implicaties voor de theorie (4.3), de toepassingen (4.4) en op nader onderzoek (4.5), zie figuur 13.

Hoofdstuk 4 Conclusies		
§ 4.1. Casus	§ 4.2. Vraagstelling	
§ 4.3. Theorie	§ 4.4. Toepassingen	§ 4.5. Nader onderzoek

Figuur 13: Opbouw van hoofdstuk 4.

4.1. Conclusies ten aanzien van de casus

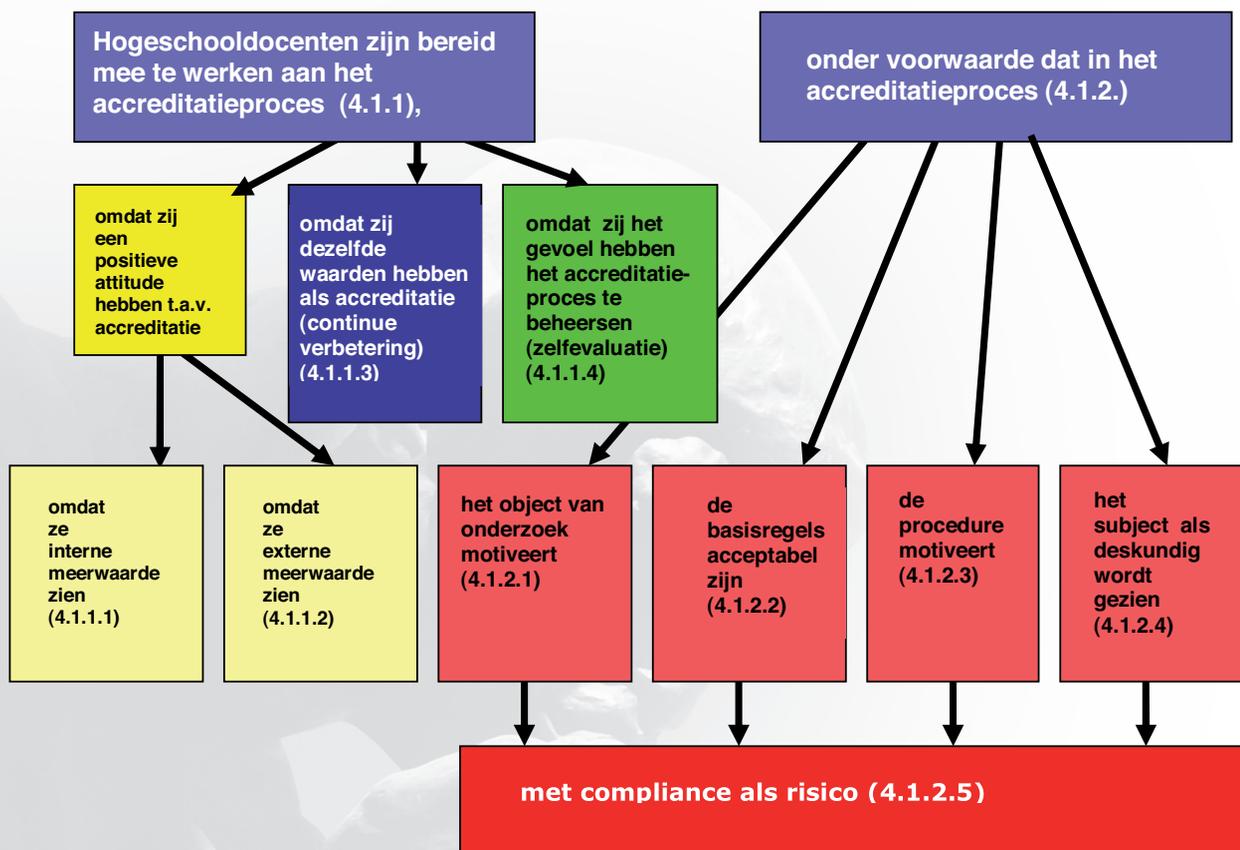
In deze paragraaf beschrijven we de resultaten van de casus vanuit het voorlopig theoretisch concept (figuur 14), dat we in hoofdstuk 2 presenteerden.

In paragraaf 4.1.1 bespreken we de redenen waarom hogeschooldocenten bereid zijn mee te werken aan het accreditatieproces. Achtereenvolgens gaan we in op interne meerwaarde (4.1.1.1), externe meerwaarde (4.1.1.2), waarden (4.1.1.3) en de mate van beheersing (4.1.1.4). In paragraaf 4.1.1.5 worden twee nieuwe factoren ingevoerd, die in het voorlopig theoretisch concept nog niet aanwezig waren: loyaliteit en eigenbelang.

In paragraaf 4.1.2 bespreken we de belemmeringen, die bij professionals in het certificeringsproces optreden. Achtereenvolgens gaan we in op belemmeringen ten aanzien van het object (4.1.2.1), ten aanzien van de basisregels (4.1.2.2), ten aanzien van de procedure (4.1.2.3) en ten aanzien van het subject (4.1.2.4). In 4.1.2.5 wordt ingegaan op compliance als verschijnsel. Paragraaf 4.1.2.6 geeft aanvullingen uit het onderzoek op het theoretisch concept.

In 4.1.3. geven we de beperkingen van de case study weer.





Figuur 14: Voorlopig theoretisch concept

4.1.1. Het voorlopig theoretisch concept en redenen tot bereidheid

Uit het empirisch onderzoek kan geconcludeerd worden, dat hogeschooldocenten in principe bereid zijn mee te werken aan het accreditatieproces. Die bereidheid wordt versterkt, omdat zij ook de interne meerwaarde van accreditatie zien. Ten aanzien van de externe meerwaarde zijn de resultaten minder duidelijk. Hogeschooldocenten hebben verder maar zeer ten dele dezelfde waarden als in het accreditatiesysteem verwoord. Evenmin hebben hogeschooldocenten het gevoel, dat ze het accreditatieproces beheersen. Dat ze toch bereid zijn mee te werken komt voort – naast de ervaren interne meerwaarde – uit loyaliteit, respectievelijk uit eigenbelang. Die bereidheid kan echter ook de vorm aannemen van compliance ("ik vertel ze wel wat ze willen horen").

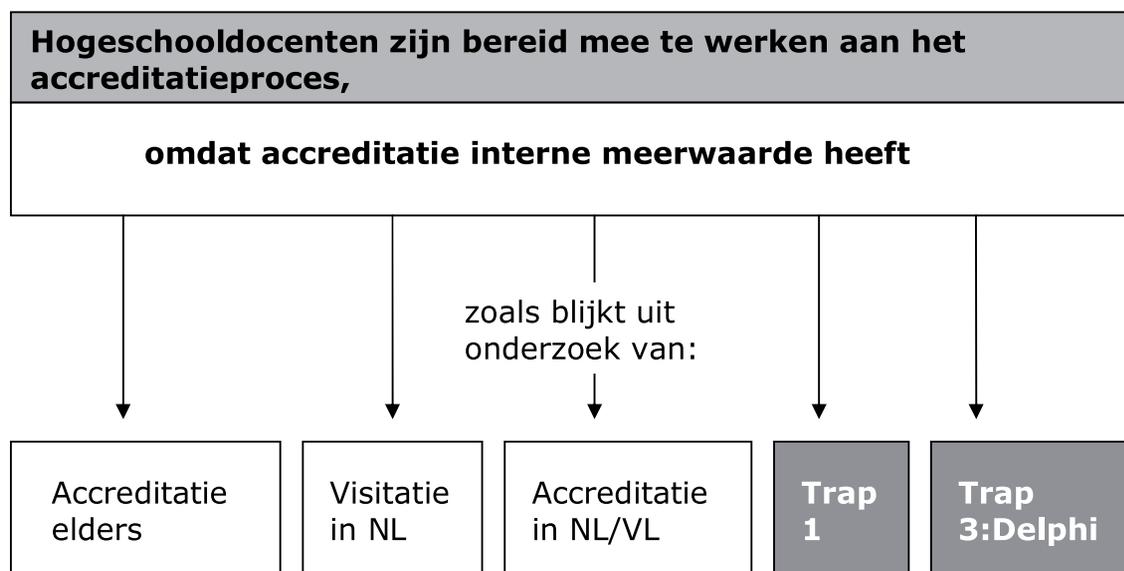
4.1.1.1. Interne meerwaarde

Het voorlopige theoretisch concept stelt, dat bereidheid wordt versterkt, als men de interne meerwaarde van accreditatie inziet. Het voormalige visitatiesysteem heeft aantoonbaar intern positieve effecten gehad (Frederiks, 1996): het leidt tot daadwerkelijke verbeteracties. Ook onderzoeken naar accreditatiesystemen in het Hoger onderwijs in andere landen dan Nederland en Vlaanderen rapporteren interne meerwaarde (Borgonovi & Brusoni, 2000; Wahlen, 2004; Shiba, 2005; Harvey, 2006).

Het onderzoek van de Inspectie van Onderwijs naar de NVAO-accreditatie ziet eveneens interne meerwaarde: accreditatie garandeert een minimumniveau en het versterkt de interne kwaliteitszorg (Inspectie van Onderwijs, 2005a, 2006). De Algemene Rekenkamer (2008) noemt verbetering en systematisering van de interne kwaliteitszorg.

Ook hogeschooldocenten zien, dat accreditatie interne meerwaarde heeft. In het eigen onderzoek naar accreditatie op drie opleidingen binnen een hogeschool is de gemiddelde score op een 5-puntsschaal 3,61 op de vraag of accreditatie ertoe bijdraagt, dat men zich verantwoordelijk voelt voor zijn werk en 3,58 op de vraag of accreditatie bijdraagt aan de waarde van het werk voor de hogeschool.

Experts in het Delphi-onderzoek bevestigen dat: *"Wij horen vaak de reactie dat de visitatie de opleiding heeft verder geholpen, dat zaken zijn aangescherpt, verbeterd"*. En: *"Vaak zien docenten achteraf de meerwaarde, terwijl ze er tijdens het proces veel moeite mee gehad hebben"*. Accreditatie helpt om de processen te verhelderen, om 'de neuzen dezelfde kant op te krijgen' (zie figuur 15).



Figuur 15: Bereidheid vanwege interne meerwaarde

4.1.1.2.Externe meerwaarde

Het voorlopige theoretisch concept stelt, dat bereidheid ook wordt versterkt, als men de externe meerwaarde van accreditatie inziet. Het onderzoek van de Inspectie van Onderwijs naar Accreditatie ziet eveneens externe meerwaarde: accreditatie draagt bij aan internationalisering (Inspectie van Onderwijs 2005a, 2006). De Algemene Rekenkamer (2008) merkt wel op, dat de visitatiecommissies te beperkt internationaal zijn samengesteld.

In het eigen onderzoek naar accreditatie op drie opleidingen binnen een hogeschool is de gemiddelde score op een 5-puntsschaal 3,06 op de vraag of accreditatie meerwaarde heeft voor de positie van de organisatie op de markt. In de Delphi-bevraging komt deze externe meerwaarde (nog) minder tot uitdrukking. Ons onderzoek bevestigt niet, dat hogeschooldocenten bereid zijn mee te werken aan accreditatie, omdat ze de externe meerwaarde ervan zien.

4.1.1.3. Waarden (*Compatibility to values*)

Bereidheid wordt versterkt, volgens het voorlopig theoretisch concept, als er sprake is van 'shared values' of 'values alignment'. Vragen over kwaliteit worden door verschillende belanghebbenden verschillend beantwoord op basis van verschillende waardeoriëntaties. Drie waardeoriëntaties zijn onderscheiden (orde, succes en gemeenschap). Op basis daarvan zijn ook drie verschillende kwaliteitsparadigma's aangegeven met daarbij behorende visies op kwaliteit en visies op de wijze van verantwoording afleggen.

Deze paradigma's zijn:

1. control
2. continue verbetering
3. betrokkenheid

Hogeschooldocenten hebben een sterke voorkeur voor horizontale, professionele verantwoording. Het paradigma dat – vanuit de theorie – het beste bij hen past, is dat van betrokkenheid, in tweede instantie dat van continue verbetering. Docenten willen niet gestuurd worden door regels en procedures (Mintzberg, 2003; Weggeman, 2006). Zij willen bij voorkeur worden afgerekend op het wat, de output en niet op het hoe, de throughput.

Accreditatie valt onder het paradigma van control, de verbeterfunctie bij accreditatie komt onvoldoende tot haar recht. Jeliaskova & Westerheijden (2002) spreken bij de evaluatie van de proefaccreditering, als opvolger van het visitatiesysteem, van een teruggang naar de beheersing.

Een van de meest fundamentele kritieken op het NVAO-accreditatiesysteem in vergelijking met het eraan voorafgaande visitatiesysteem is het verlies van de verbeterfunctie (Onderwijsinspectie, 2006).

De Vries (1999) problematiseert kwaliteitssystemen met een beheersingsfunctie, omdat mensen behoefte hebben aan vrijheid. Daarbij beroept hij zich op filosofen als Habermas en Foucault. Kunneman (1985) beroept zich ook op Habermas, maar ziet vooral een spanning tussen Ik, Het en Wij. Wilber (2000) heeft het over twee dimensies: intern en extern; individueel en collectief en komt zo tot vier kwadranten: I, we, it en its. De externe kwaliteitszorg richt zich vooral op het uiterlijke (it en its) en minder op het innerlijke (I en we): de attitude van de dienstverlener en de interactie tussen dienstverlener en klant. Daar heeft ook de hogeschooldocent last van. Hij voelt een spanning tussen beheersing en betrokkenheid (Koopman, 1988; Vinkenburg, 2006).

Wanneer we kijken naar ons onderzoek op drie opleidingen binnen een hogeschool wordt bevestigd, dat docenten niet kiezen voor accreditatie, omdat accreditatie niet past binnen hun waardeoriëntatie. Er is geen overlap tussen het waardesysteem waarin men vindt dat accreditatie past (prestatie en beheersing) en het eigen waardesysteem (teamwork en synergie). Daarbij waardeert men prestatiegerichtheid en continue verbetering hoger dan beheersing. Het is echter niet zo, dat men morele bezwaren heeft tegen accreditatie. De meerderheid in de brede enquête (trap 2) voelt niet, dat NVAO-accreditatie hun professionele vrijheid beknot. Ook in de Delphi-bevraging wordt dat gesteld.

Door de nadruk op control, de complexiteit van de procedure en door de strenge consequenties van non-conformance treedt een risico op van dramaturgical compliance.

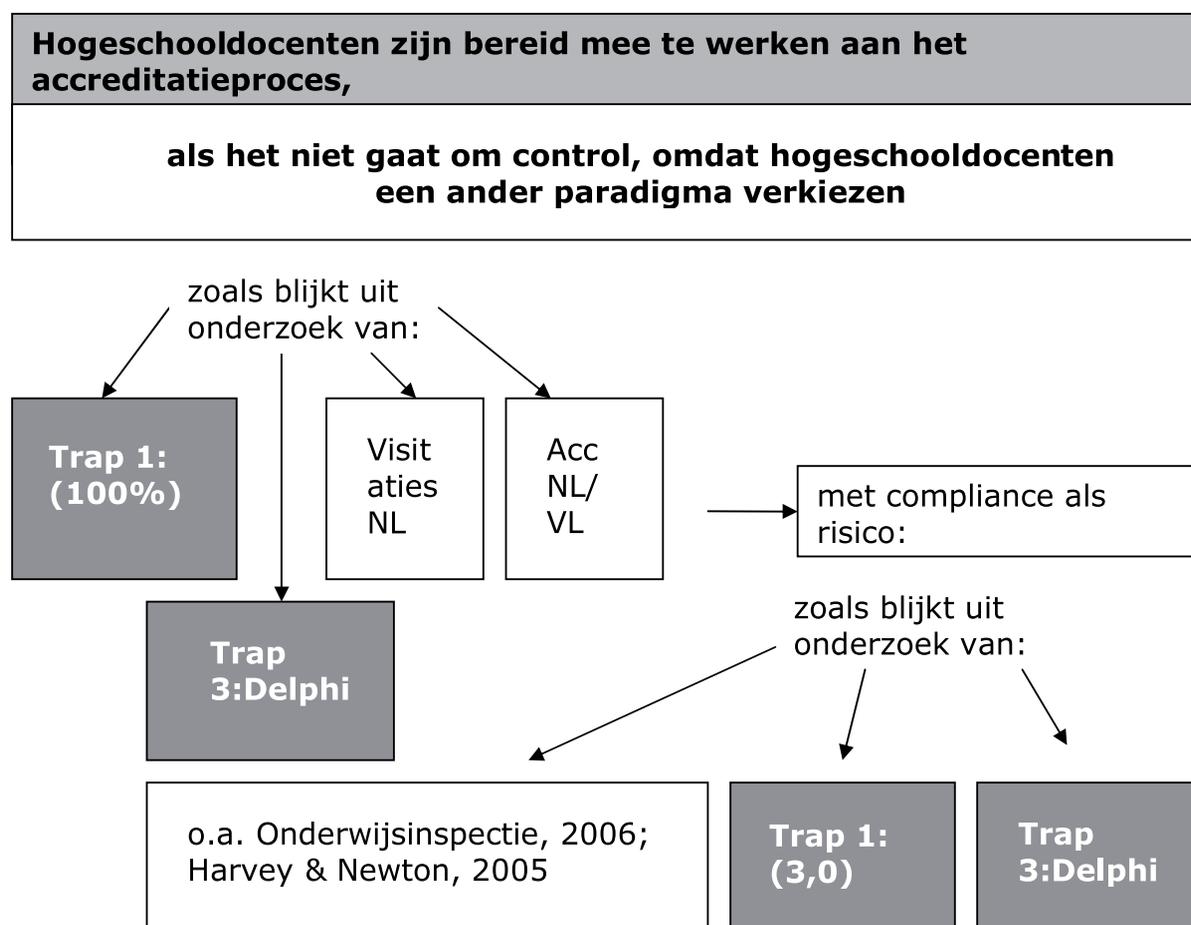
In ons onderzoek zijn signalen te vinden, dat er hogeschooldocenten zijn, die het proces ontduiken (peer exploitation).

De werkdruk en stress zijn veel sterker aanwezig bij hen die lid zijn van de projectgroep accreditatie dan bij de anderen. Men zegt ook kwaliteitsdeskundigen nodig te hebben. Dat kan betekenen, dat de hogeschooldocenten de accreditatie willen delegeren.

In het onderzoek naar drie opleidingen binnen een hogeschool geven de respondenten een score van 3 op een vijfpuntsschaal als het gaat om de vraag: *Ik zal de accreditatiecommissie vertellen wat ze willen horen.*

In de Delphi-bijeenkomsten wordt window dressing genoemd als een van de effecten van accreditatie. In andere woorden, als accreditatie het maken van een foto is, dan is het een momentopname, waar sommigen voor zullen poseren. Bovendien is er - in Nederland - zelfs op menige hogeschool sprake van 'generale repetities', waarin geoefend wordt in het beantwoorden van vragen van de visitatiecommissie.

Het geheel is samengevat in figuur 16.



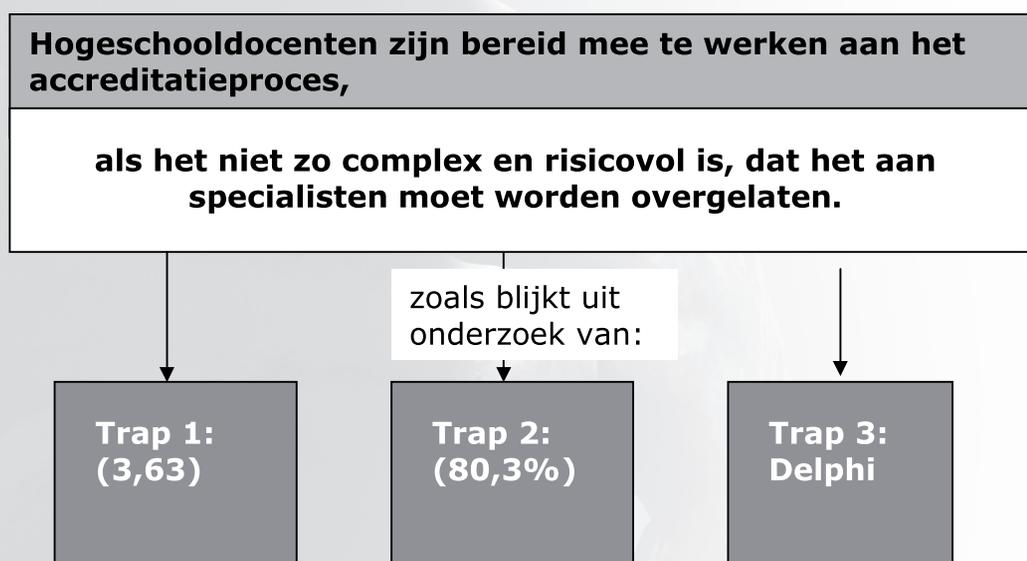
Figuur 16: Paradigma en compliance

4.1.1.4. Beheersing

Het voorlopig theoretisch concept stelt dat bereidheid wordt versterkt, als men het gevoel heeft het accreditatieproces te kunnen beheersen. Zelfevaluatie zou daarvoor een stimulans kunnen vormen. Maar Vanhoof & Van Petegem (2007) benadrukken:

"Zelfevaluatie moet in eerste instantie in het teken staan van schoolontwikkeling. Intrinsieke motivatie is een noodzakelijke voorwaarde om een deugdelijk zelfevaluatieproces op gang te brengen". En: "Zelfevaluatie is in dit perspectief geen geschikte methodiek om gegevens te verzamelen met het oog op summatieve evaluatie" (o.c., p. 8). Vervolgens concluderen zij dat er moet worden uitgegaan van een strikt onderscheid tussen verantwoording en schoolontwikkeling. Ook Karsten et al. (2004) pleiten voor deze scheiding, waar zij de vraag stellen of het zinvol is te streven naar publicatie van kwaliteitsgegevens door scholen (van basis en voortgezet onderwijs) die meerdere functies ineens vervullen. "Informatie die vanuit het oogpunt van schoolverbetering zinvol is, leent zich op veel punten minder voor combinatie met informatie die voor rekenschap of keuze-ondersteuning zinvol is". (o.c., p. 402). Weusthof & Frederiks (1997) stellen, dat veel problemen (ten aanzien van het nemen van maatregelen op basis van aanbevelingen van visitatiecommissies) zijn op te lossen indien de zelfevaluatie en een eventuele visitatie uitsluitend intern worden gericht en elk extern verantwoordingsmotief wordt weggenomen. In deze gedachtegang is zelfevaluatie het belangrijkste verbeteringsinstrument en krijgt deze uitsluitend een interne functie.

En hoewel bij accreditatie in de meeste landen van de wereld zelfevaluatie wordt gebruikt om verantwoording af te leggen, beschouwen ook wij dat als een misvatting. Het afbreukrisico is te groot om je werkelijk kwetsbaar op te stellen, zoals ook blijkt uit de resultaten van de Delphi-bevraging. Het is dan ook niet voor niets, dat hogeschooldocenten aangeven, dat ze – bij hun zelfevaluatie - hulp nodig hebben van kwaliteitszorgspecialisten. In het onderzoek naar drie opleidingen van een hogeschool scoort deze vraag 3,63 op een vijf puntschaal. In het brede onderzoek dat daarop volgt, geeft zelfs 80,3 % van de respondenten aan, dat men de hulp nodig heeft van kwaliteitszorgspecialisten. Ook in de Delphi-bijeenkomsten werd bevestigd, dat de rol van kwaliteitszorgspecialisten groter is geworden. Accreditatie is in belangrijke mate uit handen van docenten genomen. Naast risico's gaat het om de complexiteit van de accreditatie-procedure. Tijdens de mondelinge bijeenkomst van managers werd gesteld, dat "het kwaliteitskader ver van het bed is van de docenten. Er zijn kwaliteitsspecialisten nodig om de kaders te vertalen". Docenten zijn in de meeste gevallen nog wel degenen die inhoudelijk bepalen wat in de zelfevaluatie wordt opgeschreven. Maar een expert zegt ook: "In vergelijking met visitatie is de invloed van de specialisten groter geworden" (figuur 17).



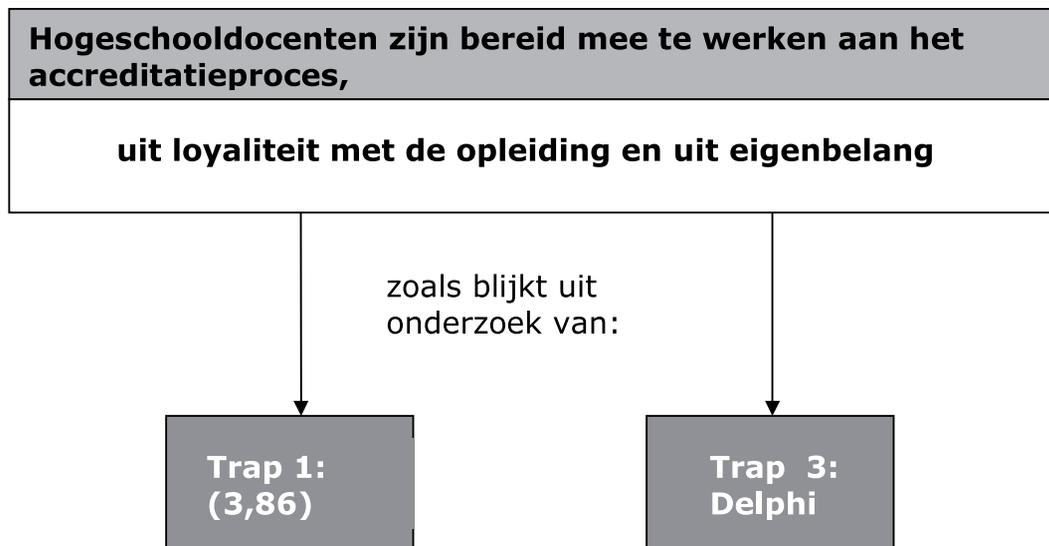
Figuur 17: Beheersing van het proces

4.1.1.5. Loyaliteit en/of eigenbelang

Naast het feit dat de hogeschooldocent interne meerwaarde ziet in accreditatie zijn loyaliteit met de opleiding en eigenbelang motieven om mee te werken aan accreditatie. In het voorlopige theoretische concept waren deze factoren niet meegenomen.

De HBO-docent geeft aan vrijheid in het beslissen over de werkwijze relatief onbelangrijk te vinden (SBL, 2006). De scores in het onderzoek naar drie opleidingen binnen een hogeschool geven bij hogeschooldocenten hoge scores voor loyaliteit. De docenten zijn bereid zich in te zetten voor accreditatie (3,86 op een vijfpuntschaal) en zelfs bereid om eventuele weerstand tegen de accreditatie onder mijn medewerkers/collega's weg te nemen (3,33 op een vijfpuntschaal).

De Delphi-experts bevestigen deze loyaliteit. Hogeschooldocenten blijken (nog) vooral local profs, die zich binden aan een organisatie. Overigens wordt aangegeven dat er andere motieven kunnen zijn: persoonlijke angst om niet goed uit de accreditatie te komen; persoonlijk prestigeverlies dat men werkt op een niet-geaccrediteerde opleiding en de angst voor negatieve publiciteit. Deze zijn samengevat onder de term: eigenbelang (zie figuur 18).



Figuur 18: Bereidheid vanwege loyaliteit en eigenbelang

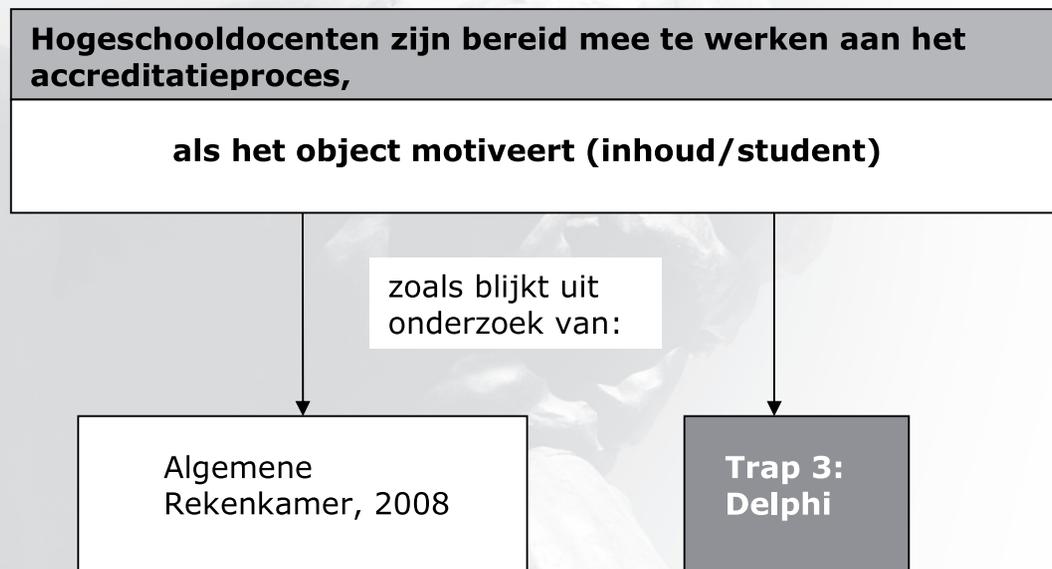
4.1.2. Het voorlopig theoretisch concept en belemmeringen

Door de loyaliteit en het eigenbelang werken hogeschooldocenten toch mee aan het – immers verplichte - accreditatieproces. In die zin kunnen we niet spreken van 'voorwaarden voor de bereidheid van hogeschooldocenten', eerder van belemmeringen. Er zijn nog vier belemmeringen, waarvan de vervulling bepaalt of hogeschooldocenten bereid zijn mee te werken aan accreditatie: ten aanzien van het object, de basisregels, de procedure en het subject.

4.1.2.1. Object

Hogeschooldocenten worden gemotiveerd voor hun werk door inhoud en studenten. Een accreditatiesysteem dat datgene als object heeft, waar hogeschooldocenten zich bij betrokken voelen, levert meer bereidheid op.

De Algemene Rekenkamer (2008) stelt dat de visitatiecommissies en de NVAO hun oordeel nog te weinig baseren op inhoudelijke aspecten van de onderwijskwaliteit. In de Delphi-bijeenkomst merken experts op, dat jammer te vinden. In het Delphi-onderzoek wordt bevestigd, dat inhoud en studenten de onderwerpen zijn, waar hogeschooldocenten het liefste over praten, als het gaat om kwaliteitszorg. Zie figuur 19.



Figuur 19: Accreditatie en object.

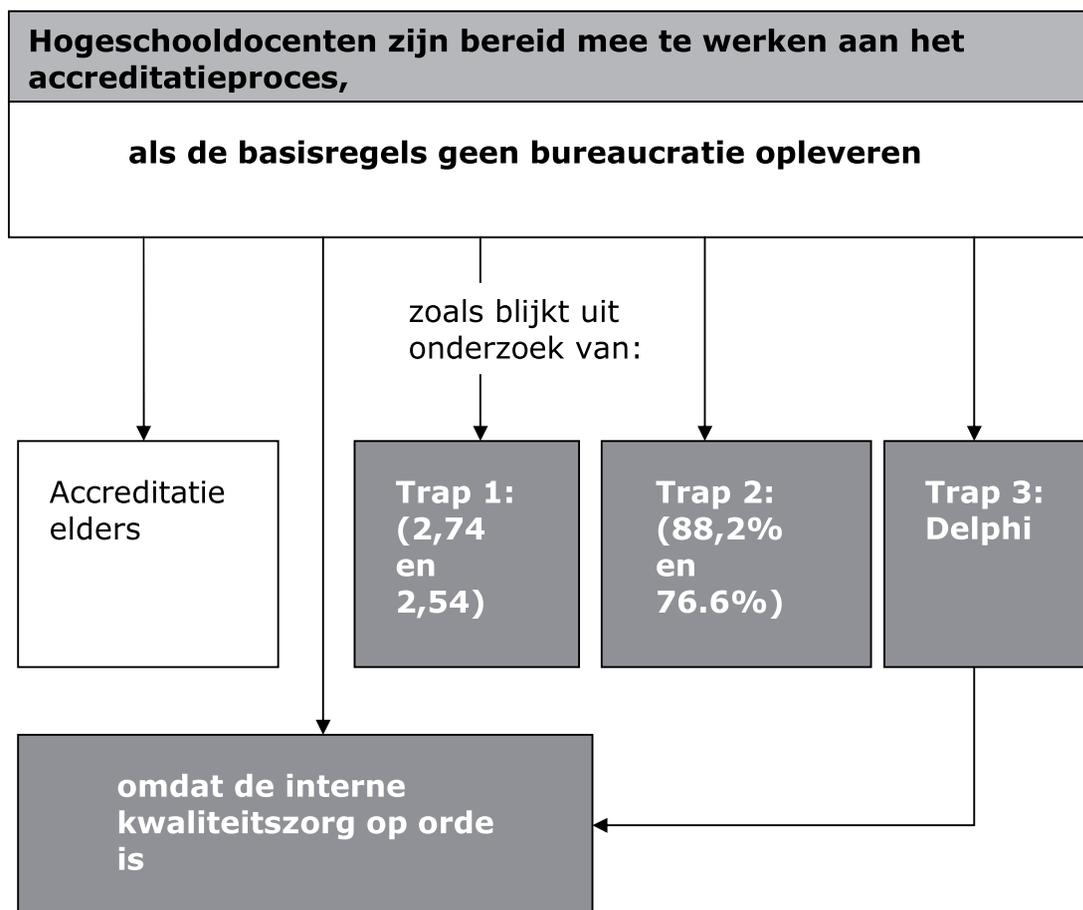
4.1.2.2. Basisregels

De normen van accreditatie zijn streng, de consequenties groot. Dat levert werkdruk en stress op voor de hogeschooldocenten. Dat accreditatie de werkdruk van docenten verhoogt, wordt beaamd, zowel in het eigen onderzoek op een hogeschool (2,74 op een vijfpuntsschaal) als in het bredere onderzoek (88,2 %), als door de deelnemers aan de Delphi-bevraging. In de tweede Delphi-ronde werd als argument genoemd, dat docenten meer voor accreditatie zouden kiezen als het systeem eenvoudiger was.

De Nederlandse deelnemers ervaren meer werkdruk dan de Vlaamse. In Nederland wordt ook meer geïnvesteerd in risicoanalyses vooraf, training van deelnemers aan de gesprekken, het houden van generale repetities dan in Vlaanderen. Dit zou een verklaring kunnen vinden in het feit, dat de Vlaamse versie van de NVAO-accreditatie minder ernstige consequenties en een herstelperiode kent.

Bij onderzoek naar accreditatiesystemen in het hoger onderwijs zowel in Nederland en Vlaanderen als in andere landen vinden we grond voor de stelling, dat hogeschooldocenten een accreditatiesysteem waarderen, indien dat geen bureaucratie met zich mee brengt. Werkdruk kan onder andere veroorzaakt worden door (ervaren) bureaucratie. In de mondelinge Delphi-bijeenkomst wordt duidelijk, dat de experts vinden dat het management een belangrijke rol kan spelen om de professionals te vrijwaren van de bureaucratie van de accreditatie. Deze conclusie sluit aan bij het artikel van Brunetto & Farr-Wharton (2005).

Accreditatie wordt ook ervaren als stressverhogend. Dat wordt bevestigd in alle drie de onderdelen van het onderzoek. In trap 1 van ons onderzoek bij de drie opleidingen op een hogeschool scoorde de vraag naar de mate van stress 2,54 (op een vijfpunt schaal). In trap 2 van ons onderzoek geeft 76,6 % van de respondenten aan dat accreditatie de stress verhoogt. Men is onzeker over de mogelijke resultaten van de accreditatie (scores respectievelijk 2,67 en 50 %). De werkdruk en stress liggen – zo werd gesteld door alle groepen in de Delphi-bijeenkomst- deels in de mate waarin een opleiding de interne kwaliteitszorg op orde heeft, bijvoorbeeld doordat ze gemakkelijk de vereiste gegevens kan leveren en voldoende bewijsvoering voor haar kwaliteit heeft (zie figuur 20).



Figuur 20: Accreditatie en basisregels

4.1.2.3. Procedure

In de vergelijking tussen visitatie en accreditatie is aangegeven, dat tijdens het bezoek de bijeenkomsten tussen de visitatiecommissie en docenten in het vorige visitatiesysteem het karakter hadden van een – vaak interessant - gesprek. Tijdens de bijeenkomsten met docenten bij accreditatie is echter waarheidsvinding de opdracht van de commissie. De commissie moet toetsen, wat ze in de papieren en voorgaande bijeenkomsten gevonden heeft. De bijeenkomst heeft daardoor meer het karakter van een bevraging. Hogeschooldocenten prefereren het voeren van een (inhoudelijke) discussie of dialoog over het vak en leerprocessen en leerresultaten van de studenten (zie figuur 21).

(Vergelijk: "Being interviewed is one of the most abnormal things that you can do to somebody else. It's two steps removed from the inquisition" Frank Zappa in een interview voor Channel 4, UK TV, January 6th 1983 accessed, October 2nd 2008 (<http://nl.youtube.com/watch?v=RFjZOeL10MA&NR>)).



Figuur 21: Accreditatie en procedure

4.1.2.4. Subject (deskundige peers)

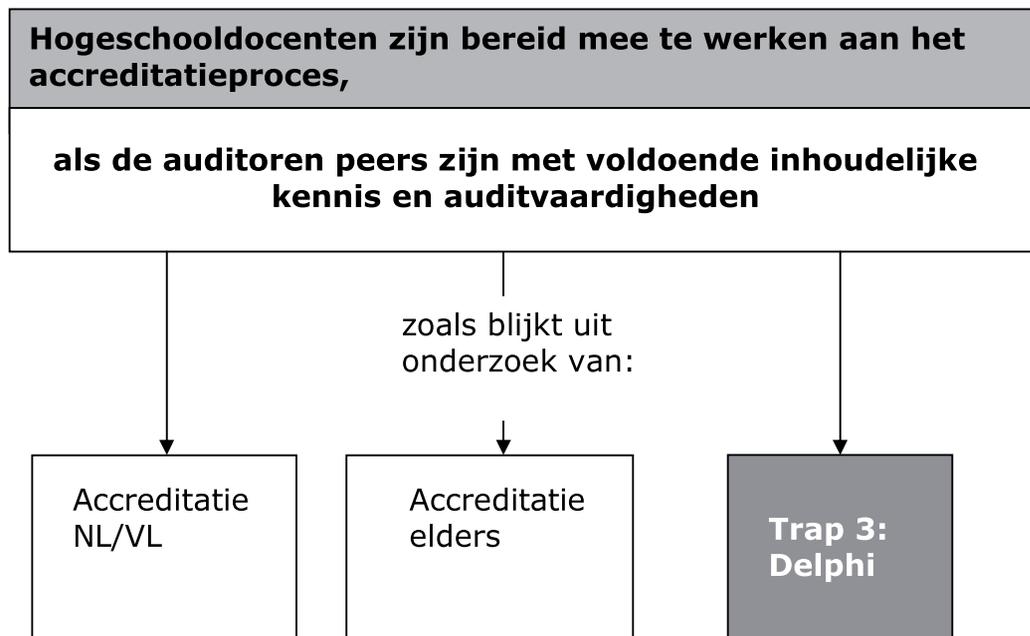
Het onderzoek naar de NVAO-accreditatie van de Inspectie geeft al aan, dat er problemen zijn met sommige panelleden, vooral ten aanzien van auditvaardigheden (Onderwijsinspectie, 2006). De Algemene Rekenkamer (2008) noemt, dat de samenstelling van de commissies niet altijd aan de eisen voldoet. In Nederland is de onafhankelijkheid van commissieleden niet altijd gegarandeerd en is deskundigheid van de vakdiscipline niet altijd in voldoende mate aanwezig. In Vlaanderen ontbreekt vaak een student of evaluatiedeskundige.

Uit de Delphi-ronden blijkt dat bij de beoordeling door anderen (i.c. externe deskundigen) docenten eerder zouden kiezen voor vakgenoten, voor peer review, feedback door collega's, in eigen kring. *"Vakinhoudelijk blijf je dan dicht bij huis. Mits goed ingebed, is dat een interessant instrument"*.

Een expert: *"Ik denk dat een deel van de docenten accreditatie graag zou willen afschaffen en zou willen volstaan met peerevaluaties"*.

De auditkwaliteit van de commissieleden speelt echter ook bij hen een grote rol.

Gesteld wordt dat een deel van de stress komt vanuit de ervaring dat er nog steeds onzekerheid is over de wijze waarop commissieleden de standaarden interpreteren. (Zie figuur 22).



Figuur 22: Accreditatie en subject

4.1.2.5. Terug naar het voorlopig theoretisch concept³

Als we kijken naar de mening van hogeschooldocenten in Nederland en Vlaanderen over NVAO-accreditatie, blijkt dat ze inderdaad vinden dat accreditatie meerwaarde heeft, met name interne meerwaarde. Dat levert in principe bereidheid op om aan het accreditatieproces mee te werken. De bereidheid wordt overigens – en daarin wijken de resultaten af van het voorlopig theoretisch model – niet gevoed uit shared values en ook niet uit het gevoel dat ze het proces beheersen. Loyaliteit en eigenbelang versterken die bereidheid wel.

Weliswaar – en dat is een nuance ten aanzien van het voorlopig theoretisch concept – is die bereidheid niet altijd van harte. Hogeschooldocenten voelen zich minder betrokken, als accreditatie niet over de inhoud gaat en niet over het leren van de student (object). De basisregels voor het accreditatieproces zouden eenvoudiger moeten zijn. Bij hogeschooldocenten die accreditatie meemaken, zijn werkdruk en stress door (de angst voor) bureaucratie een belemmering (basisregels). Hogeschooldocenten pleiten voor een andere vorm, waarin de visitatie plaats zou moeten vinden: geen verhoor, maar een dialoog (procedure).

Ze willen best verantwoording afleggen, maar dan aan peers, die inhoudelijk op de hoogte zijn en daarnaast getraind zijn in auditvaardigheden (subject).

Een veel belangrijker belemmering echter blijkt het verschil te zijn in paradigma. Alom wordt wel geklaagd over het verlies van de verbeterfunctie van het accreditatiesysteem in vergelijking met visitatie. Accreditatie wordt ervaren als een instrument van beheersing/control, waar hogeschooldocenten willen werken vanuit betrokkenheid met studenten en hun vak. Of vanuit de motivatie "het werk goed

³Vergelijk: conceptual continuity, pagina 91



te willen doen". Het gevoel van control wordt versterkt door de aanzienlijke consequenties die het accreditatiesysteem heeft. Control belemmert openheid in de zelfevaluatie (kwetsbaarheid).

Er is een risico, dat compliance optreedt.

Naast belemmeringen in het accreditatieproces zien hogeschooldocenten ook de belemmeringen op de hogeschool, dat het interne kwaliteitszorgsysteem op orde moet zijn en dat het management de docenten zou moeten ondersteunen in het accreditatieproces. Verder is het begrijpen van het accreditatieproces een vak apart geworden, omdat het complex is en de risico's groot. Hogeschooldocenten geven dan ook aan, dat ze hulp nodig hebben van kwaliteitsdeskundigen.

Belemmeringen kunnen ook in de hogeschooldocent zelf aanwezig zijn. In het Delphi-onderzoek wordt bij sommige docenten gebrek aan organisatiebetrokkenheid geconstateerd. Dat de werkdruk bij sommige categorieën docenten groter is dan bij andere kan wijzen op peer exploitation.

Het voorlopig theoretisch model wordt niet ondersteund, in die zin dat hier sprake is van necessary condition statements in de terminologie van Dul et al. (2008). Er is geen sprake van voorwaarden in die zin, dat zonder vervulling ervan de hogeschooldocent NIET bereid is mee te werken aan het accreditatieproces. Gevoelens van loyaliteit ten aanzien van opleiding (we kunnen de opleiding nu toch niet in de steek laten) en eigenbelang (als we het niet halen, werk ik bij een niet-geaccrediteerde opleiding) zorgen er voor dat de problemen ten aanzien van waarden, object, basisregels, procedure en subject geen conditio sine qua non zijn. De bereidheid om mee te werken aan het accreditatieproces is toch aanwezig, met het risico van compliance.

Docenten blijken in hun belemmeringen sterk te verschillen van andere functies binnen de onderwijsorganisatie. Docenten geven vaker aan dan hun collega's die lid zijn van de projectgroep accreditatie, lid zijn van het management of kwaliteitszorgmedewerker zijn, dat ze niet zouden kiezen voor accreditatie. Docenten ervaren meer stress dan de andere groepen, ze geven meer aan dat accreditatie een zaak geworden is van kwaliteitszorgspecialisten en ze zien minder meerwaarde. Ze voelen zich meer beknot in hun professionele vrijheid. Er zijn nauwelijks verschillen in bereidheid in de verschillende fasen van het accreditatieproces. In figuur 23 is de samenvatting schematisch weergegeven.



Er moeten vier nuances worden aangebracht.

Niet iedereen alles

Niet alle factoren komen bij alle hogeschooldocenten in dezelfde mate voor. Wel zijn er op basis van bovenstaande resultaten tien categorieën hogeschooldocenten te benoemen, die in meer of mindere mate voorkomen. Ook combinaties van de categorieën zijn mogelijk.

1. de positieven. Hogeschooldocenten, die meewerken aan het accreditatieproces, omdat ze de meerwaarde van accreditatie zien, in de meeste gevallen interne meerwaarde.
2. de loyalen. Hogeschooldocenten die meewerken aan het accreditatieproces, omdat ze een binding hebben met de organisatie, met name de opleiding waar ze werken.
3. de egocentrischen. Hogeschooldocenten, die uit eigenbelang meewerken aan het accreditatieproces, bijvoorbeeld omdat ze niet willen werken op een opleiding die niet geaccrediteerd is.
4. de toneelspelers. Hogeschooldocenten, die meewerken aan het accreditatieproces in de vorm van window dressing, toneelspelen e.d.
5. de anti-controllers. Hogeschooldocenten die niet meewerken aan het accreditatieproces, omdat ze dat beschouwen als een vorm van ongewenste externe control.
6. de vakmensen. Hogeschooldocenten, die niet meewerken aan het accreditatieproces, omdat ze vinden dat accreditatie te weinig mogelijkheden biedt voor de dialoog met deskundige peers over wat hen interesseert: de inhoud en de student.
7. de anti-bureaucraten. Hogeschooldocenten, die niet meewerken aan het accreditatieproces, omdat ze dat te bureaucratisch vinden.
8. de verlatenen. Hogeschooldocenten, die niet mee werken aan het accreditatieproces, omdat zij zich in de steek gelaten voelen door het management, dat bijvoorbeeld het accreditatieproces onvoldoende ondersteunt of dat de interne kwaliteitszorg niet op orde heeft.
9. de onteigenden. Hogeschooldocenten, die niet meewerken aan het accreditatieproces, omdat ze zich geen eigenaar meer voelen van het proces.
10. de delegeerders. Hogeschooldocenten, die niet meewerken aan het accreditatieproces, omdat ze niet organisatiebetrokken zijn en het liever anderen laten opknappen (vgl. peer exploitation).

Nederland-Vlaanderen

Nederland en Vlaanderen hebben in belangrijke mate eenzelfde verandering doorgemaakt van het oude visitiestelsel naar accreditatie. Toch zijn docenten uit Nederland minder bereid mee te werken aan het accreditatieproces dan docenten uit Vlaanderen. De helft van de hogeschooldocenten kiest niet voor accreditatie, in Nederland nog meer niet dan in Vlaanderen. Van de Vlaamse respondenten geeft een derde aan niet te kiezen voor accreditatie, bij de Nederlandse respondenten zijn er meer mensen die niet voor accreditatie kiezen dan wel. Dat kan liggen aan het feit, dat de consequenties in Nederland zwaarder zijn dan in Vlaanderen. Daardoor zouden docenten in Nederland onzekerder en angstiger kunnen zijn over de gevolgen van een accreditatie. Of dat in Vlaanderen er minder ervaring is, waardoor het systeem nog niet 'sleets' geworden is. Marginson et al. (2007) geven ten aanzien



van de voordelen van het accreditatieproces in Nederland aan, dat: *"it is likely that the benefits will only be accrued the first time the process is undertaken"*. En: *"It appears that the benefits to institutions flowing from the accreditation process will reduce over time"* (o.c., p. 57). Overigens zou dat ook een reden kunnen zijn, dat accreditatie juist meer stress en werkdruk veroorzaakt.

De Algemene Rekenkamer (2008) stelt: *"In Vlaanderen beschikt het centraal niveau over weinig instrumenten om tijdig op te treden en verbetermaatregelen af te dwingen bij opleidingen"* (o.c., p. 9). Dat zou de bereidheid van docenten om aan accreditatie mee te werken kunnen beïnvloeden. Ten slotte – op gevaar af van sterke generalisatie – zou het verschil tussen Nederland en Vlaanderen met betrekking tot de effecten van accreditatie te maken kunnen hebben met het verschil in gezagsverhoudingen in hogescholen.

Sectorverschillen

De derde nuance betreft de sector, waarin de docent werkzaam is. Medewerkers/HBO-docenten van sectoren Techniek, Kunsten en Sociale Studies waarderen accreditatie minder positief dan die van andere sectoren als Economie, Gezondheidszorg en de Agrarische sector.

Minimumniveau

De vierde nuance is enigszins van andere aard. Het ideale externe beoordelingsstelsel is niet per definitie het stelsel, dat aan alle voorwaarden van de docenten voldoet, alle belemmeringen wegneemt. Een aantal van de door docenten genoemde voorwaarden is wellicht in tegenspraak met de doelstelling van accreditatie om het kaf van het koren te kunnen scheiden en het minimumniveau van opleidingen te kunnen garanderen, de zuivere controlfunctie. Immers het voeren van een dialoog met peers over inhoud van het vak en de student is waarschijnlijk in die gevallen waar werkelijk problemen zijn niet het meest geschikte instrument om de problemen boven water te krijgen. Overigens is dat opnieuw een pleidooi om systemen voor control en verbetering van elkaar te scheiden. In bijlage 4 wordt beschreven hoe een extern beoordelingsstelsel er uit zou kunnen zien, dat *in belangrijke mate* rekening houdt met de belemmeringen die door docenten worden aangegeven.

4.1.3. Beperkingen

In deze paragraaf bespreken we de beperkingen van het onderzoek. Deze zijn deels inhoudelijk, deels methodologisch.

4.1.3.1. Inhoud

Het onderzoek focust sterk op een belanghebbende: de hogeschooldocent. Het management en de invloed daarvan op de bereidheid van docenten is niet onderzocht. Een groep van managers heeft deelgenomen aan de Delphi-rondes. Lopende het onderzoek is bevestigd, dat het management een belangrijke rol kan spelen in de mate waarin hogeschooldocenten bereid zijn aan de accreditatieprocedure mee te werken, het onderzoek gaat daar nauwelijks op in. Beperkte aandacht is er ook voor kwaliteitsverantwoordelijken. Geen aandacht voor studenten of het werkveld.

Onderzocht zijn vooral de voorwaarden die gesteld zouden kunnen worden aan de accreditatieprocedure, in mindere mate voorwaarden aan de hogeschool en de hogeschooldocent. Ook de context van onderwijskundige veranderingen is buiten





beschouwing gelaten. Bijna alle hogescholen in Nederland hebben de afgelopen jaren een omslag meegemaakt van docent-gecentreerd leren naar student-gecentreerd leren, uitmondend in competentiegericht onderwijs. Dat betekent ook voor hogeschooldocenten een grote verandering in wat van hen verlangd wordt en niet elke hogeschooldocent is daar even gelukkig mee. De invloed die mogelijke algemene ontevredenheid heeft op de bereidheid me te werken aan accreditatie is niet onderzocht. Onderwijskundige veranderingen blijken in het werk van hogeschooldocenten het aspect te zijn dat bij de meeste docenten het meeste irritatie oproept (Van Kuijk et al., 2008).

De verantwoordelijkheid van hogeschooldocenten zelf is eveneens onderbelicht. Aan mogelijk wenselijke gedragsverandering bij hogeschooldocenten is weinig aandacht besteed. Piercy (2000) is een van de weinigen die de eigen rol wel ter discussie stelt: *"We have been craven in allowing others to dictate the terms under which our research is to be measured and evaluated. In this sense it is our own fault"*. In de Delphi-rondes is wel aan de orde geweest in hoeverre van hogeschooldocenten verwacht mag worden dat ze interesse hebben voor vraagstukken op organisatieniveau, zoals kwaliteitsmanagement. Alle deelnemers aan de Delphi vinden dat dat zo zou moeten zijn, de meerderheid ook dat dat zo is. Anderen twijfelen daaraan (Smeenk et al., 2004).

De onderbelichting van de rol van de docent zelf kan uiteraard het gevolg zijn van het feit, dat docenten hier voornamelijk zelf bevraagd zijn. Het risico van sociaal wenselijke antwoorden is onder andere verminderd door in de Delphi ook andere experts aan het woord te laten (managers, kwaliteitsverantwoordelijken en vertegenwoordigers van VBI's/NVAO).

4.1.3.2. Methode

De drietrapsmethode van smal naar breed naar diep is op zich voor herhaling vatbaar. De dataverzameling heeft veel materiaal opgeleverd, deels verwacht, deels onverwacht.

Trap 1

De eerste trap betreft het gebruik van een nieuwe versie van de Dinamo. Het instrument is toegepast op een andere doelgroep en op een aantal punten gewijzigd, vooral waar het de categorie 'subjectieve norm' betreft. Bovendien is de vragenlijst sterk ingekort. De wijzigingen lijken weinig invloed te hebben op de homogeniteit van de vraagcategorieën en deze soms zelfs te verbeteren (Cronbach's alpha, zie paragraaf 3.1). De nieuwe vragenlijst zou echter apart gevalideerd kunnen worden in een vervolgonderzoek voor de meting van de bereidheid van professionals om me te werken aan certificering. Met name de toevoeging van een aantal vragen over waarden in plaats van de categorie noodzaak lijkt interessant. Met behulp van factoranalyse is nagegaan in hoeverre er bij de vragen over waarden sprake is van een groep vragen, die tot één enkele factor kunnen worden herleid. De factoranalyse onderscheidt in de groep vragen drie componenten (zie tabel 56).



Communalities						
	Initial	Extraction				
V25	1,000	,707				
V28	1,000	,490				
V48	1,000	,329				
V49	1,000	,691				
V50	1,000	,674				
V27	1,000	,597				
V29	1,000	,746				
V26	1,000	,715				
Total variance explained						
Component	Initial Eigen Values			Extraction Loadings	Sums of Squared	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,060	25,750	25,750	2,060	25,750	25,750
2	1,655	20,690	46,440	1,655	20,690	46,440
3	1,233	15,411	61,851	1,233	15,411	61,851
4	,894	11,175	73,026			
5	,830	10,379	83,405			
6	,541	6,758	90,163			
7	,483	6,033	96,197			
8	,304	3,803	100,000			
Component matrix (a)						
	1	2	3			
V25	,745	,333	-,202			
V28	,582	,022	-,388			
V48	-,480	-,293	-,112			
V49	,376	-,537	,511			
V50	-,454	,603	,324			
V27	-,122	,494	,581			
V29	,502	-,428	,557			
V26	,567	,615	,120			
(a) 3 components extracted						

Tabel 56: Resultaten factoranalyse Dinamo-accreditatie, waarden

De analyse geeft aan dat de vraag of accreditatie stimuleert tot verbetering (V25) en de vraag ten aanzien van de mate waarin men kiest voor accreditatie (V28) de belangrijkste bijdrage leveren aan de eerste component. De vraag naar welke waardeoriëntatie de persoonlijke voorkeur uit gaat (V49), past daar goed bij. Een nieuwe set van deze drie vragen levert de volgende resultaten op uit de factoranalyse (zie tabel 57).

Communalities						
	Initial	Extraction				
V25	1,000	,670				
V28	1,000	,681				
V49	1,000	,010				
Extraction Method: Principal Component Analysis						
Total variance explained						
Component	Initial Eigen Values			Extraction	Sums	of Squared
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,361	45,376	45,376	1,361	45,376	45,376
2	1,000	33,333	78,709			
3	,639	21,291	100,000			
Extraction Method: Principal Component Analysis						
Component matrix (a)						
	1					
V25	,819					
V28	,825					
V49	,101					
Extraction Method: Principal Component Analysis						
(a) 1 component extracted						

Tabel 57: Factoranalyse van Dinamo-accreditatie, waarden II

Met behulp van Cronbach's alpha is de homogeniteit binnen de groep vragen over waarden geanalyseerd. Deze is niet hoog (.430), zie tabel 58.

Case Processing Summary					
	N	%			
Cases valid	30	88,2			
Excluded	4	11,8			
Total	34	100,0			
Reliability Statistics					
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha based on Standardized Items		N of items		
,430	,416		5		
Inter-Item Correlation Matrix					
	V26	V27	V28	V29	V30
V25	1,000	,457	-,150	,450	,273
V26	,457	1,000	,097	,119	,028
V27	-,150	,097	1,000	-,170	-,068
V28	,450	,119	-,170	1,000	,211
V29	,273	,028	-,068	,211	1,000
Item-Total Statistics					
	Scale Mean if deleted	Scale Variance if deleted	Corrected item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if deleted
V25	10,96	4,544	,500	,414	,146
V26	11,09	5,036	,307	,250	,306
V28	11,47	5,798	,278	,226	,342
V29	11,13	5,550	,184	,094	,406
V27	11,86	7,429	-,100	,066	,568

Tabel 58: Cronbach's alpha, groep waarden

Door vraag 27 ("Ik heb morele bezwaren tegen accreditatie") weg te laten zou de homogeniteit toenemen van .430 tot .568. Door twee vragen V27 en V29 ("Ik zal de accreditatiecommissie vertellen wat ze willen horen") weg te laten zou de homogeniteit toenemen van .430 tot .608, zie tabel 59. De - overigens door Metselaar (1997) zelf voorgestelde - aanvulling in de richting van 'waarden' verdient zeker nog nader onderzoek.

Case Processing Summary					
	N	%			
Cases valid	30	88,2			
Excluded (a)	4	11,8			
Total	34	100,0			
(a) Listwise deletion based on all variables in the procedure					
Reliability Statistics					
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha based on Standardized Items			N of items	
,568	,580			4	
Item-Total Statistics					
	Scale Mean if deleted	Scale Variance if deleted	Corrected item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if deleted
V25	8,69	3,938	,606	,400	,272
V26	8,83	4,901	,272	,226	,564
V28	9,21	5,199	,361	,218	,494
V29	8,86	5,084	,220	,094	,608

Tabel 59: Cronbach's alpha, waarden II

Trap 2

De vraag 2 uit Trap 2 "Ik ben onzeker over de gevolgen van accreditatie" is gebleken multi-interpretabel te zijn. De vraag kan betekenen dat men onvoldoende geïnformeerd is over accreditatie of dat men onzeker is over de vraag hoe de opleiding ervoor staat. (In de tweede ronde van de Delphi-methode is dat onderscheid ook gemaakt). Deze vraag zou vervangen moeten worden.

In vraag 11 naar de sector waaruit de respondent afkomstig is, zou Educatie moeten worden toegevoegd, om de gegevens nog specifiek ook op die groep te kunnen analyseren.

In de organisatie van de online-vragenlijst is gedacht, dat de verspreiding van de vragenlijst via business cards door de kwaliteitszorgdeskundigen (peer-to-peer) motiverend zou werken. Dat is maar zeer ten dele gelukt. Een non-respons van (een van) de kwaliteitszorgdeskundigen heeft een te grote impact op de representativiteit van het onderzoek. Verspreiding via emailadressen van docenten was wellicht effectiever geweest, dit stuitte echter op belemmeringen ten aanzien van privacy. Het onderzoek dat hier gedaan is, zou herhaald kunnen worden om de mogelijke bias die is ontstaan vanwege de oververtegenwoordiging van hogeschooldocenten uit het Zuiden van Nederland en ondervertegenwoordiging van docenten uit de Economische sector te onderzoeken.

Trap 3

De Delphi-methode is vruchtbaar gebleken voor de verdieping en verdere interpretatie van de antwoorden uit het kwantitatieve deel van het onderzoek. Overwogen zou kunnen worden als experts in het vervolg ook een groep wetenschappers op het terrein van kwaliteitsmanagement op te nemen.

4.2. Conclusies ten aanzien van de vraagstelling

In paragraaf 1.3.1. formuleerden we de vraagstelling van dit onderzoek: *Onder welke voorwaarden zijn professionals bereid mee te werken aan het certificeringsproces?*

Het onderzoek geeft op drie terreinen factoren die de bereidheid van een professional om mee te werken aan het certificeringsproces bepalen. Factoren kunnen inherent zijn aan het certificeringssysteem, kunnen liggen in de aard van de professional en in de organisatie (zie figuur 24).

Professionals zijn bereid mee te werken aan een certificeringsproces, als het certificeringssysteem:

1. *interne meerwaarde* heeft. Eerdere onderzoeken (bijvoorbeeld: De Vries, 1999; Douglas et al., 2003; Gotzamani et al., 2006; Poksinska et al., 2006) geven aan dat certificering interne meerwaarde oplevert.
2. *het object motiveert*. Professionals willen graag praten over hun vak. Zeker waar het gaat om dienstverlening ook over de kwaliteit van de interactie met de klant (o.a. Vinkenburg, 2006; Weggeman, 2007).
3. *eenvoudige basisregels kent* en niet tot bureaucratie leidt. Professionals hebben een hekel aan bureaucratie (o.a. Weggeman, 2007).
4. *de procedure motiveert*. Professionals preferen zelfsturing (o.a. Weggeman, 2007). Professionals prefereren de dialoog boven een bevraging of interview.
5. *het proces door deskundige peers wordt uitgevoerd*. Professionals willen het liefst de dialoog aangaan met peers (o.a. Weggeman, 2007).
6. *control niet de dominante waarde* van het certificeringssysteem is. In feite is hier sprake van een paradox. Beheersing van de kwaliteit zal nu juist (een van) de functie(s) van certificering zijn. In dat geval is het van belang dat deze functie niet wordt vermengd met andere functies zoals continue verbetering. (We komen daar in de volgende paragraaf op terug).

Professionals zijn bereid mee te werken aan een certificeringsproces, als de professional:

1. *loyaal* is ten opzichte van de organisatie. Het is mogelijk, dat loyaliteit ten aanzien van de organisatie bij de professionals in de casus groter is dan bij andere professionals. Drucker (2000) en Weggeman (2007) spreken van kenniswerkers, die veel minder binding hebben met de organisatie, waarin ze werken. Ze worden ook wel werkondernemers genoemd (Terpstra, 2004 en 2005). We komen hier in de volgende paragraaf op terug.
2. *eigen belang ziet*. Bij professionals, waarin sprake is van nog grotere autonomie, zoals universitaire docenten, specialisten in een ziekenhuis of advocaten kan deze factor zelfs van nog groter belang zijn.
3. *organisatiebetrokken* is. Loyaliteit of eigenbelang zorgen nog niet voor (echte) betrokkenheid bij de organisatie en organisatievraagstukken.

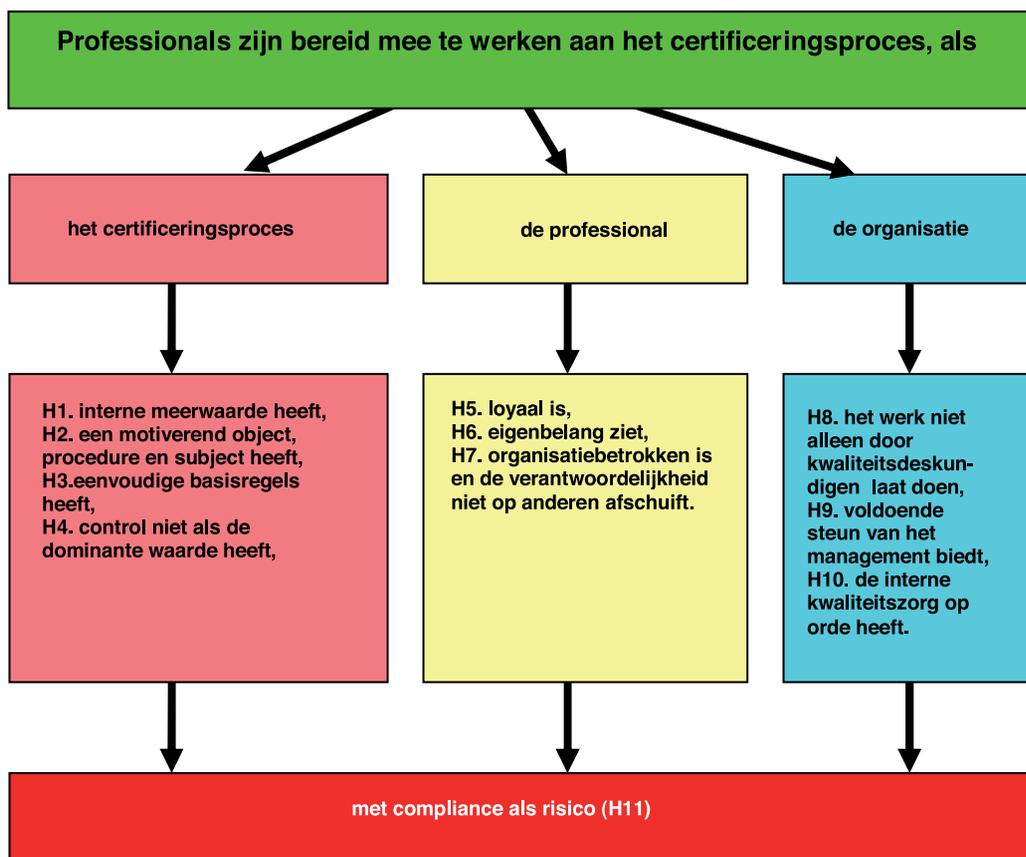
Professionals zijn bereid mee te werken aan het certificeringsproces, als in de organisatie:

1. *de interne kwaliteitszorg op orde is* (o.a. Wiele & Brown, 2002; Wiele et al., 2004).

2. *er voldoende steun is van het management* (Wiele et al., 2004)

3. het risico niet zo groot gevonden wordt en de procedure zo complex dat het werk wordt overgenomen door *kwaliteitsdeskundigen*. Management dat bang is voor de consequenties van de certificering kan kwaliteitsdeskundigen het werk willen laten doen, waardoor de professionals minder eigenaar van het proces zijn.

Het risico is, dat er compliance optreedt, wanneer een of meer van bovenstaande belemmeringen aanwezig is.



Figuur 24: Conclusies ten aanzien van de vraagstelling

Vanuit het onderzoek formuleren we elf hypothesen, waarmee het theoretisch concept kan worden veralgemeniseerd tot de grotere groep professionals die met certificering te maken krijgen.

De volgende elf hypothesen kunnen uit de casus worden afgeleid:

Certificeringssysteem

H1: Als professionals de interne meerwaarde van accreditatie zien, zullen zij bereid zijn mee te werken aan het certificeringsproces.

H2: Als het object, procedure en subject van certificering niet motiveren, d.w.z. als er onvoldoende sprake is van een dialoog met deskundige peers over de klant of de inhoud van het werk, zullen professionals minder bereid zijn mee te werken aan het certificeringsproces.



H3: Als de basisregels van het certificeringssysteem voor bureaucratie zorgen, zullen professionals minder bereid zijn mee te werken aan het certificeringsproces.
H4: Als het certificeringssysteem control als dominante waarde heeft, zullen professionals minder bereid zijn mee te werken aan het certificeringsproces.

Professional

H5: Als professionals loyaal zijn ten aanzien van hun organisatie, zullen zij bereid zijn mee te werken aan het certificeringsproces.
H6: Als professionals belang voor zichzelf zien van certificering, zullen zij bereid zijn mee te werken aan het certificeringsproces.
H7: Als de organisatiebetrokkenheid van professionals te gering is, kunnen zij geneigd zijn de medewerking aan het certificeringsproces af te schuiven op collega's.

Organisatie

H8: Als de certificering zo complex is en zoveel risico's in zich heeft, dat het werk wordt overgenomen door kwaliteitsdeskundigen, zullen professionals zich minder eigenaar voelen en minder bereid zijn mee te werken aan het certificeringsproces.
H9: Als er onvoldoende steun is van het management bij het certificeringsproces of de interne kwaliteitszorg niet op orde is, zullen professionals minder bereid zijn mee te werken aan het certificeringsproces.
H10: Als de interne kwaliteitszorg niet op orde is, zullen professionals minder bereid zijn mee te werken aan het certificeringsproces.
H11: Als een of meer van voorafgaande voorwaarden niet vervuld zijn, kan de medewerking van professionals aan het certificeringsproces de vorm aannemen van dramaturgical compliance.

Verantwoording van de generalisatie

We gaan hier verder in op de vraag of er voldoende overeenkomsten zijn op relevante variabelen tussen de casus en het domein om bovenstaande generalisatie van de case study te kunnen verantwoorden.

In principe zou toetsing van de hypothesen geschikt zijn in elke sector, waar een vergelijkbare vorm van certificering plaatsvindt (zie hoofdstuk 2.1. en 2.2.) en waar professionals vergelijkbaar zijn met die op hogescholen (zie hoofdstuk 2.3.). Daarbij moeten we echter rekening houden met drie kritieke beïnvloedende factoren: de functie en frequentie van de certificering en de organisatie waarin de professionals werkzaam zijn.

Vooraf is geen onderscheid aangebracht tussen vrijwillige of verplichte certificering. Wiele et al. (2004) constateerden al, dat de mate van vrijwilligheid een belangrijke factor is voor succes. Hier is een verplicht accreditatiesysteem onderzocht met strenge consequenties. Gezien de rol die loyaliteit en compliance spelen in ons onderzoek is niet zeker, dat de resultaten hetzelfde zullen gelden voor vrijwillige certificering. Een andere factor die van belang kan zijn, is de frequentie van de meting. Als de meting pas na lange tijd wordt herhaald (zoals bij accreditatie in het hoger onderwijs na 6 jaar), is het risico groter dat belemmeringen optreden en voordelen niet worden gerealiseerd.

De hogescholen zijn vooraf niet op grootte geselecteerd. De vraag in trap 1 van het onderzoek naar categorisering van de organisatie in MBTI©-type heeft geen bruikbare resultaten opgeleverd voor het verdere onderzoek. De resultaten zijn behaald in middelgrote tot grote organisaties (vanaf 25 medewerkers, een kleine



PABO, tot 2000 medewerkers, een grote hogeschool). In zo een organisatie is op zijn minst sprake van twee managementlagen en van enige mate van arbeidsdeling, waardoor kwaliteitszorg een aparte taak is van een professional of zelfs een aparte functie. Het is niet zeker dat de resultaten uit dit onderzoek ook gelden voor kleine organisaties van professionals.

4.3. Theoretische implicaties

De case study heeft vier theoretische implicaties: het belang van waardeoriëntaties in kwaliteitsmanagement; de definitie van accreditatie en certificering; de betekenis van loyaliteit voor kwaliteitsmanagement en tenslotte de scheiding tussen verantwoording/accountability en verbetering/improvement.

Ad 1. Het belang van waardeoriëntaties in kwaliteitsmanagement

In hoofdstuk 2.1 hebben we betoogd, dat kwaliteit niet absoluut is. Kwaliteit vraagt om een object en om basisregels, aan de hand waarvan het object beoordeeld wordt. Wat dan de kwaliteit van het object is, zal in de ogen van verschillende belanghebbenden verschillend kunnen zijn. Waarden zijn daarbij bepalend. We onderscheiden drie waardeoriëntaties (naar Beck & Cowan, 1996) en drie kwaliteitsparadigma's (naar Jouslin de Noray, 2004 en Shiba 2005). Dit onderzoek bevestigt, dat die paradigma's onderscheidend werken. De toevoeging van het betrokkenheidsparadigma (naar Beck & Cowan, 1996 en Vinkenburg, 2006) is in professionele omgevingen - zeker waar het gaat om dienstverlenende organisaties - een verrijking. De paradigma's bieden tevens meerwaarde als een van de belangrijkste aspecten van een beschrijvingsmodel voor externe beoordeling, dat op basis van Harvey & Newton (2004) in hoofdstuk 2.1 is ontworpen.

Ad 2. De definitie van accreditatie en certificering

In hoofdstuk 2.2 wordt betoogd, dat accreditatie in het Hoger onderwijs eigenlijk een vorm van certificering is. Hetzelfde zou kunnen gelden voor accreditatie in de gezondheidszorg. Op zijn minst moet worden gesteld, dat er geen eenduidigheid van begrippen is in de verschillende sectoren. Hetgeen pleit voor een uniforme definitie. Paragraaf 2.2 doet de suggestie de definitie van accreditatie van ISO17011 over te nemen.

Ad 3. De betekenis van loyaliteit voor kwaliteitsmanagement

Drucker (2000) en Weggeman (2007) zien een professional verschijnen, die meer trekken vertoont van wat Realin de cosmo-prof noemt. De professional die zich minder bindt aan de organisatie en in plaats van werknemer, werkondernemer wordt. Terpstra (2005): "*Het klassieke beeld van 'de werknemer' is aan het eroderen. De werkondernemer komt ervoor in de plaats. Bij de werknemer hoort het 'opdrachtenbakje'; bij de werkondernemer horen woorden als creativiteit in het arbeidsproces en permanent innoveren in de eigen omgeving*". En elders (Terpstra, 2006): "*Er komt nog iets bij: de structureel krappe arbeidsmarkt die door de vergrijzing in aantocht is. Die maakt talent, nieuw en actueel talent, schaars en maakt de werknemer alerter en veeleisender rond zijn eigen loopbaankeuzen: 'wat kan ik door meer kennis nog verder ambiëren en waarmaken? Wordt in mijn talenten geïnvesteerd?' Niet de aanwezige, vluchtige kennis, maar de competenties en het potentieel van mensen zijn in zo'n arbeidsmarkt het kritische aspect bij de beoordeling. Mensen gaan dus van 'werknemer' naar 'werkondernemer' doorgroeien,*

gaan immateriële beloningen als talentontwikkeling en competentiegroei hoger aanslaan." Met andere woorden de professional gaat op zoek naar die organisatie, waar de match tussen zijn persoonlijke doelen en de organisatiedoelen het grootst is.

Wijffels (2005) gaat nog een stap verder en omschrijft de moderne werknemer als een werkondernemer die zijn kennis en mogelijkheden gedurende zijn arbeidzame leven bij verschillende werkgevers aanwendt. Als een nomade trekt hij over de arbeidsmarkt, niet met baanzekerheid, maar met de zekerheid van werk. Employability is daarmee een nieuwe waarde geworden.

Bruel, M. en Colsen, C. (Bruel & Colsen, 1998) onderscheiden zo twee typen werknemers:

1. zij die zich (ver)binden aan een organisatie, aan de identiteit en de missie/waarden van de organisatie en bereid zijn het eigen belang daarvoor (tijdelijk) ondergeschikt te maken aan de organisatie;
2. zij die geboeid zijn door de organisatie, door het leuke werk, de arbeidsvoorwaarden, de collega's. Zolang de deal met de organisatie aantrekkelijk genoeg is, blijven ze. Is er elders een interessantere deal, dan zijn ze weg. Zij stellen hun belang boven dat van de organisatie.

Het onderzoek geeft echter aan, dat op dit moment in het HBO de binding aan de organisatie nog sterk is. Overigens kan hierbij een rol spelen, dat in het Hoger onderwijs de vergrijzing sterker is opgetreden dan in een aantal andere sectoren van het bedrijfsleven.

Het kan ook een signaal zijn van een andere tendens onder professionals in de richting van (grotere) loyaliteit van professionals aan de organisatie.

Ad 4. Scheiding tussen verantwoording en verbetering

Er is in de literatuur uitgebreid gedebatteerd over de mate waarin externe kwaliteitszorgsystemen vanuit de twee functies van accountability en improvement (de paradigma's van orde en succes) gecombineerd zouden kunnen worden. Vroeijensteijn geeft weer, dat het combineren van beide functies niet altijd simpel is. In het visitatiesysteem in Nederland is men daar sinds 1986 redelijk in geslaagd. Bij accreditatie zal er, aldus Vroeijensteijn (2002) *"weinig of geen prikkel uitgaan voor kwaliteitsverbetering"* (o.c., p. 68).

Dit onderzoek bevestigt dat accountability en improvement, immers afkomstig uit twee onderscheiden paradigma's, NIET in één systeem en één meting gecombineerd moeten worden. Westerheijden (1999) stelt daarover: *"In practical terms, this means that an external evaluation procedure can focus either on assessing the quality delivered (geared towards summative evaluation and accountability or control), or on making recommendations for future quality improvement. The two functions are not completely contradictory, but tend to detract from one another nevertheless"* (o.c., pp. 246-247). Harvey (1997) is nog stelliger: *"Where an approach is fundamentally underpinned by an accountability requirement, there is not much evidence that it leads to an integrated process of continuous improvement"* (o.c., 136).

Veel certificeringssystemen proberen desondanks de twee functies te combineren: het afleggen van verantwoording en het stimuleren van continue verbetering. Jazelfs door middel van dezelfde procedures zouden beide functies gerealiseerd kunnen worden. Dat geldt het NVAO-accreditatiesysteem en voor ISO 9001-certificering, waarin de verbeterfunctie sinds de 2000-versie nadrukkelijk een plaats heeft gekregen.



NVAO-accreditatie in het hoger onderwijs is een verplichte activiteit. De verbeterfunctie komt onder druk, wanneer certificering wordt gebruikt voor een verplichte verantwoordingsfunctie. Een enkeling pleit daarom het systeem opnieuw vrijwillig te maken (Trommelmans & Verbuggen, 2005), daarmee wordt echter de verantwoordingsfunctie uitgekleeft. We moeten in ogenschouw nemen dat bijvoorbeeld accreditatie in het hoger onderwijs tot doel heeft de kwaliteit van het onderwijs te bewaken en ervoor te zorgen dat het onderwijs aan de minimumeisen voldoet. Een dergelijk beheersingssysteem kan nodig zijn.

Ons onderzoek wijst uit, dat het cruciaal is deze functie dan niet te vermengen met andere doelstellingen als continue verbetering (uit een ander paradigma). Het bijproduct van verplichte certificeringssystemen met grote consequenties en lage frequentie (eenmaal in de zes jaar) is, dat er compliance optreedt, die de continue verbeteringsfunctie in de weg staat, zo niet onmogelijk maakt.

Professionals willen niet gecontroleerd worden (Weggeman, 2007). Zij kiezen – zo blijkt – voor een verbeter- of betrokkenheidsparadigma. Als er dan toch gecontroleerd wordt, bestaat er een groot risico voor toneelspelen, generale repetities en window dressing. Dat komt de verbeterfunctie niet ten goede (Jeliaskova & Westerheijden 2000; Onderwijsinspectie, 2006; Algemene Rekenkamer, 2008). Een instrument als zelfevaluatie, dat zeer goed past in het verbeterparadigma, zou dan ook niet gebruikt moeten worden in een controlsysteem (Weusthof & Frederiks, 1997; Karsten et al., 2004; Vanhoof & Van Petegem, 2007).

ISO 9001-certificering is niet altijd een verplichte activiteit. Wiele & Brown (2002) en Wiele et al. (2004) constateerden, dat ISO 9000-certificering het meeste effect heeft, als het gaat om vrijwillige certificering. De certificering moet jaarlijks worden herhaald en meer dan in vorige versies heeft de klant een plaats gekregen in het systeem. Maar het moet niet bij certificering blijven. De certificering moet worden ingebed in bijvoorbeeld Total Quality Management. Daar gaat dan de continue verbetering van uit. Certificering kan daarvoor als meting ondersteunend zijn (een check in de PDCA-cyclus). De meting op zich zorgt niet voor de continue verbetering. Het is zelfs de vraag of het mogelijk is, continue verbetering te meten. Als je vaststelt waar iets staat, kun je niet meer zeggen dat het beweegt.

4.4. Toepassingen

De resultaten van dit onderzoek zouden op twee manieren kunnen worden toegepast: bij wijziging of bij ontwerp van een systeem voor externe kwaliteitsbeoordeling.

4.4.1. Wijziging van een systeem

Op het moment dat een accreditatie- of certificeringssysteem ter discussie staat, zouden de factoren die tot bereidheid leiden en de voorwaarden waaronder dat het geval is, kunnen worden meegenomen in de afweging van de richting van de verandering.

Vanuit dit onderzoek naar de casus zouden de volgende aanbevelingen voor een breder domein kunnen worden gedaan.



Op systeemniveau zouden professionals meer bereid zijn mee te werken aan een certificeringsproces, als het certificeringssysteem:

1. control scheidt van verbetering;
2. daarmee samenhangend: een controlsysteem rigoureuze consequenties heeft; een verbeterstelsel niet; omdat rigoureuze consequenties immers compliance, toneelspelen en window dressing in de hand werken;
3. meer kijkt naar de inbedding van extern kwaliteitsmanagement in het interne systeem van continue verbetering;
4. eenvoudig is, zodat het minder bureaucratie te weeg brengt en minder kwaliteitspecialisme nodig heeft;
5. meer aandacht heeft voor de deskundigheid van de peers, ook ten aanzien van auditvaardigheden.

Op organisatieniveau bevatten de conclusies een pleidooi om:

1. de interne en externe meerwaarde die certificering heeft voldoende voor het voetlicht te brengen;
2. zuinig zijn met het inzetten van de specialisten, als het kwaliteitszorgproces door professionals gedaan kan worden;
3. professionals sterk te betrekken bij de interne kwaliteitszorg, die over inhoud en output gaat door zelf de dialoog aan te gaan met de professional over inhoud en output;
4. als management voldoende steun te geven aan het externe kwaliteitsmanagementproces.

Een nieuw concept van het NVAO-accreditatiesysteem is in 2008-2009 uitgetest om in 2010 een nieuwe versie het licht te laten zien. Gedacht wordt aan een vorm van instellingsaccreditatie. In bijlage 4 zijn de *Conceptkaders ten behoeve van de ontwikkeling van een accreditatiestelsel in Nederland en Vlaanderen (pilotfase)*, versie 2 juni 2008, aan de conclusies van dit onderzoek getoetst.

4.4.2. Ontwerp van een systeem

Regelmatig worden nieuwe normen en certificeringssystemen ontwikkeld in alle sectoren van het maatschappelijk verkeer. Accreditatie bijvoorbeeld is een wijd verbreid systeem van externe evaluatie in het Hoger onderwijs, maar in een aantal landen moet het systeem nog worden ontwikkeld. In die gevallen zouden de resultaten van dit onderzoek (mede) kunnen gelden als ontwerpcriteria, als functionele eisen aan het systeem vanuit een deel van de belanghebbenden. De resultaten van dit onderzoek geven aan, dat een aantal van de voorwaarden die vervuld zouden moeten worden om medewerkers te motiveren aan het proces mee te werken niet eenvoudig binnen het systeem te realiseren zijn. Dat pleit voor een sterke scheiding van het verplichte extern kwaliteitsmanagement, gericht op control en een intern kwaliteitsmanagement, waar continue verbetering en betrokkenheid als paradigma gelden en waar de dialoog – op eigen initiatief van de organisatie – gevoerd wordt tussen alle externe belanghebbenden/peers en de medewerkers over de inhoud van het werk.

Dit pleit ook voor proportioneel toezicht. Naar mate het intern kwaliteitsmanagement beter op orde is, kan de externe verantwoording minder zijn.

4.5. Nader onderzoek

Op basis van de resultaten van dit onderzoek zou nader onderzoek gedaan kunnen worden binnen de sector van het HBO, in andere sectoren, in andere landen en ten aanzien van de methode.

1. Binnen de sector van het HBO

De casus beschrijft de beleving ten aanzien van accreditatie van een enkele belanghebbende: de docent. Interessant zou zijn het onderzoek te herhalen bij anderen. De uitkomsten van het Delphi-onderzoek (van managers, kwaliteitsmedewerkers en NVAO-VBI-deskundigen) zouden een startpunt hiervoor kunnen zijn. Ook zou gekeken kunnen worden naar de visie van studenten en vertegenwoordigers van het werkveld. Immers dat zijn twee andere belanghebbenden van het onderwijs, die waarschijnlijk een andere positie innemen ten aanzien van het accreditatiestelsel vanuit andere belangen en waarden. Daarmee zou het theoretisch concept kunnen worden verbreed tot meerdere belanghebbenden. De suggestie wetenschappers op te nemen in de Delphi-bevraging zou dan kunnen worden meegenomen. Herhaling van het onderzoek in het HBO is bovendien interessant op het moment dat het nieuwe accreditatiestelsel is ingevoerd en de resultaten van een onderzoek naar dat stelsel vergeleken zouden kunnen worden met de gegevens uit dit onderzoek.

2. Andere sectoren

In vervolgonderzoek zouden de elf hypothesen getoetst kunnen worden bij andere professionals ten aanzien van andere certificeringsprocessen, mits de overeenkomsten in certificeringssysteem (paragraaf 2.2) en in de professionals (paragraaf 2.3) groot genoeg is. We gaan in op drie mogelijkheden: universiteiten, ziekenhuizen en (grote) advocaten/notaris- of accountantskantoren.

Universiteiten

Er zijn duidelijke overeenkomsten tussen de situatie op hogescholen en universiteiten ten aanzien van accreditatie, professionals en de organisatie. Het accreditatiesysteem voor beide sectoren is nagenoeg hetzelfde.

In de UK, waar de voormalige polytechnics vergelijkbaar zijn met hogescholen, blijkt uit de onderzoeken niet dat 'hogeschool' docenten meer tevreden zouden zijn. In het websurvey dat Harvey et al. (2003) uitgevoerd hebben naar de waardering van externe evaluatie onder al het docerend personeel van Sheffield Hallam University (een voormalige polytechnic) concluderen zij, dat zesentwintig procent van de respondenten vindt, dat de accreditatie een slechte of zeer slechte 'check on the quality of the student learning experience' betekent. Ook 26 % vindt dat de accreditatie zeer weinig bijdraagt aan de verbetering van de leerervaring van de studenten. Dat beeld lijkt aardig overeen te komen met dat van universitaire docenten daar.

Rosa et al. (2006) bevestigen dat ook in de Portugese situatie docenten van 'nieuwe' universiteiten, die meer vergelijkbaar zijn met hogescholen, niet meer tevreden zijn over kwaliteitszorg dan docenten van oude universiteiten. Zij onderzochten de meningen van rectoren en kwaliteitszorgcoördinatoren van Portugese universiteiten over het kwaliteitmanagementsysteem. De coördinatoren noemden de uitzonderlijke werkdruk van de academische en niet-academische staf als grootste barrière voor de implementatie van kwaliteitszorg, gevolgd door weerstand tegen veranderingen als tweede barrière.

Frederiks et al. (1994) stellen dat hogescholen (een beetje) meer tevreden zijn met hun interne kwaliteitszorg dan universiteiten.

Er zijn meer overeenkomsten te constateren tussen hogeschooldocenten en universitaire docenten, als het gaat om de vraag of het kwaliteitsdenken van de organisatie, waarin de medewerker werkzaam is c.q. het kwaliteitsdenken achter de externe evaluatie past bij het paradigma van de medewerker. Watty (2006) geeft dat ook aan: *"Academics are more likely to participate in quality assurance systems that are designed to ensure the attributes of quality they deem important"*. Uit datzelfde onderzoek bij academici op 39 universiteiten in Australië blijkt echter dat die academici een andere visie op kwaliteit hebben dan de kwaliteit die op dit moment wordt gepromoot. Dat wordt bevestigd door Anderson (2006). Deze deed onderzoek naar de betrokkenheid bij kwaliteitszorg onder 30 academici van 10 Australische universiteiten. Zij concludeert, dat academici vinden, dat het afleggen van verantwoording een grote extra werklast kost, maar de kwaliteit niet op een zinnige manier verzekert.

Geurts en Maassen (1995) deden vergelijkend onderzoek naar de bestuursstructuur in het Hoger onderwijs in vier Europese landen en komen onder meer tot de conclusie dat de onvrede in het HBO duidelijk groter blijkt dan bij de universiteiten. Het beleid is er het meest centralistisch, terwijl het topbestuur er tegelijk het zwakst en het meest autocratisch is. Ook voelen docenten in het HBO zich minder goed geïnformeerd. Die algemene ontevredenheid zou – meer dan bij universitaire docenten – de bereidheid mee te werken aan accreditatie (negatief) kunnen beïnvloeden.

Universitaire docenten wijken op minstens twee punten af van de docenten op hogescholen. Eerste verschil tussen hogeschooldocent en universitaire professional is de mate waarin de professional beantwoordt aan het criterium van Weggeman (1992 en 2007), dat de professional staat op zijn autonomie. We stelden dat hogeschooldocenten minder hechten aan autonomie dan universitaire medewerkers. *"Werken aan verbetering via preventie en reparatie van fouten, helpt managers en bestuurders van universiteiten van de drup in de regen. Een aanpak die uiteindelijk streeft naar zero defects en uniformering op standaardspecificatie, staat haaks op de academische traditie en vloekt bovendien met de wetenschappelijke inzichten die daarbinnen zijn ontwikkeld"*. (Van Reekum, p. 61). De invloed van deze grotere autonomie zou kunnen zijn, dat de zesde hypothese – anti-control – nog sterker wordt ervaren dan in de casus. Universitaire medewerkers zullen wellicht nog sterker dan hogeschooldocenten de dialoog preferen met deskundige peers over de inhoud van hun werk (Hypothese 3).

Hoewel hogeschooldocenten ook steeds meer aan (toegepast) onderzoek doen, komt dat voor hen op de tweede plaats na het verzorgen van onderwijs of op andere wijze ondersteunen van studenten in hun leerproces. Bij universitaire docenten staat onderzoek nummer één. Dat kan betekenen, dat de universitaire docent minder dan de hogeschooldocent het object van de kwaliteit van zijn werk ziet in de interactie met de student (zie hoofdstuk 2.3) en dat eerder het succesparadigma past bij de universitaire docent dan het betrokkenheidsparadigma. De focus op onderzoek kan betekenen dat er nog minder affiniteit met het object van onderzoek van NVAO-accreditatie is dan bij hogeschooldocenten (Hypothese 3).

De hogeschool als organisatie lijkt ook in sterke mate op een universiteit.

Ziekenhuizen

In vervolgonderzoek zouden de elf hypothesen getoetst kunnen worden bij medische professionals ten aanzien van het accreditatieproces in de gezondheidszorg.

Er zijn duidelijke overeenkomsten in Nederland tussen de NVAO-accreditatie en de NIAZ-accreditatie voor ziekenhuizen. NIAZ-accreditatie is in principe vrijwillig, maar kan ook nauwelijks ontlopen worden. De consequenties zijn niet zo streng als bij NVAO-accreditatie (Sillevis Smitt, 2004).

Professionals in de gezondheidszorg hebben met hogeschooldocenten gemeen, dat de interactie met de patiënt de kern van kwaliteit van hun werk is (Vinkenburg, 2006).

Onderzoek naar de beleving van certificering is ook in de gezondheidszorg schaars. Baker et al. (1995) hebben onderzoek gedaan naar de deelname aan audits van medische praktijken in de UK en stellen dat hun onderzoek representatief is voor het hele land. Hun conclusies waren, dat o.a. de volgende factoren een belangrijke rol spelen: de mate waarin men positieve gedachten heeft bij een audit (waarden, hypothese 4) en de mate waarin men de medical audit advisory group als nuttig of bedreigend zag (subject, hypothese 3). *"Practices were more likely to agree to participate and complete the audit rather than refuse at the outset if they viewed the advisory group as useful or threatening and had positive thoughts about audit but less likely to take part if they had previously undertaken audit that included implementing change. Practices were more likely to participate and complete the audit than withdraw if they had positive thoughts about audit and if the decision had been discussed in the practice but more likely to withdraw if they viewed the group as useful"* (o.c., p. 33). In de laatste tien jaar bevat de *International Journal for Quality in Health Care* één artikel met een klein onderzoek onder 210 deelnemers aan de conferentie over *Auditing en clinical effectiveness* in Schotland in de herfst van 1997 naar zijn positief, waarbij gesteld moet worden dat het mensen zijn met al enige interesse voor het onderwerp, bijvoorbeeld doordat ze vanuit hun afdeling vertegenwoordigers waren voor de organisatie van de audit. Bovendien is de helft van de 60 respondenten zelf auditfacilitator. Toch scoort de mate waarin audit als een leerproces wordt ervaren onder de norm (< 3 mediaan). Men voelt het ook als een bedreiging (hypothese 3). *"Medical doctors thought audit more threatening for clinicians than did other groups. Nurses were less optimistic than other groups about the involvement of patients in audit"* (o.c., p. 88).

Een ouder artikel van Lord & Littlejohns (1996) concludeert dat de respondenten meer positief dan negatief zijn over de beleving van clinical audits (*"The scale total median was 52.3, just on the positive side of neutral, and it ranged from 13.6 to 84.1"*). De respondenten zijn het erover eens, dat audit leidt tot veranderingen in de praktijk en de patiëntenzorg verbetert (interne meerwaarde). Ze voelen het wél als een leerproces.

Meeste respondenten zijn het er echter ook over eens (mediaan < 2) dat:

- professionals found audit threatening (hypothese 8)
- there was no real sharing of information about audit between professionals and managers (hypothese 9)
- time spent on audit disrupted patient care (hypothese 3) and
- that there was unequal access to resources to support audit activity (hypothese 9) (o.c., p. 529). *"Medical staff were significantly less positive about their experience of audit than non medical staff"*.



Johnston et al. (2000) doen een review van 93 publicaties over de effecten van audits bij een grote verscheidenheid aan professionals in de gezondheidszorg van medische adviseurs tot specialisten. Als voordelen van deze audits worden genoemd: *"improved communication among colleagues and other professional groups, improved patient care, increased professional satisfaction, and better administration"* (voornamelijk interne meerwaarde, H1). Als nadelen worden genoemd: *"diminished clinical ownership, fear of litigation, hierarchical and territorial suspicions and professional isolation"*. (H8).

De grootste belemmeringen voor audits, die genoemd worden, zijn:

1. lack of resources (H9),
2. lack of expertise or advice in project design and analysis (H9) ,
3. problems between groups and group members (H9),
4. lack of an overall plan for audit (H9)
5. organizational impediments (H9).

Een en ander betekent dat te verwachten is dat ook bij professionals in ziekenhuizen een positieve attitude ten gevolge van interne meerwaarde te verwachten is. Professionals in ziekenhuizen zullen externe beoordeling toejuichen, omdat het bijvoorbeeld de interdoktervariatie vermindert (H2).

Toch wijkt de medische staf bijvoorbeeld op drie punten sterk af van de hogeschooldocent. Medische staf zal - net als universitaire docenten - meer dan hogeschooldocenten gehecht zijn aan hun autonomie. De invloed van deze grotere autonomie zou kunnen zijn, dat de vierde hypothese - anti-control - nog sterker wordt ervaren dan in de casus.

Op de tweede plaats is de invloed van de beroepsgroep, die onder andere vraagt om als professional persoonlijk op niveau te blijven, groter dan bij hogeschooldocenten. Bovendien zijn medische professionals eerder te karakteriseren als werkonderneemer, als cosmo-profs, die minder binding met de organisatie hebben dan de loyale hogeschooldocent, terwijl dat nu juist een factor blijkt, waar bereidheid om mee te werken aan accreditatie vandaan kan komen. In die zin wijkt de ziekenhuisorganisatie dan ook af van bijvoorbeeld een hogeschool. De loyaliteit aan de organisatie (Hypothese 5) zou minder sterk ervaren kunnen worden dan in de casus. Zij zijn echter wel loyaal aan hun vak, aan inhoud (H2). Gevoelens van eigenbelang zouden bij ziekenhuisprofessionals, zeker bij specialisten, nog meer herkenbaar kunnen zijn (H6).

Advocaten/notaris- en accountantskantoren

We willen nog een derde voorbeeld geven: het grote advocaten/notaris- of accountantskantoor. Een dergelijk kantoor met meer dan 25 professionals en een bestuur, eventueel een directeur die de dagelijkse leiding heeft, is qua organisatie vergelijkbaar met een (kleine) hogeschool. Ook in een dergelijk kantoor kan iemand kwaliteitsbewaking als een speciale opdracht in portefeuille hebben.

Voor de advocatenkantoren is er een kwaliteitsstandaard van de Nederlandse Orde van Advocaten (2007), die betrekking heeft op de kwaliteit van de werkprocessen (gedragsregels, richtlijnen en minimumnormen). Met ingang van 1 januari 2009 is de Verordening Kwaliteitsonderzoek voor accountancy in werking getreden (NIVRA, 2008).



Een externe beoordeling door de gezaghebbende overkoepelende organisaties, die daartoe audits en of onderzoeken uitvoeren kan als vergelijkbaar - verplicht - certificeringssysteem worden gezien. Advocaten, notarissen en accountants voldoen aan de criteria van professionals.

Hun autonomie is vergelijkbaar met die van specialisten in een ziekenhuis of een universitair hoofddocent. Het gaat evenzeer om kennisintensieve dienstverlening. Ook daar is het waarschijnlijk dat de hypothesen gelden.

Advocaten, notarissen en accountants werken meer nog dan hogeschooldocenten als individuen en hebben meer autonomie. Van deze drie heeft de advocatuur nog het minst te maken met vakinhoudelijke protocollen.

Daarnaast zijn deze drie beroepsgroepen meer georganiseerd dan hogeschooldocenten.

Eigenbelang zou hier een sterkere motivator voor de bereidheid om mee te werken aan certificering kunnen zijn dan loyaliteit aan de organisatie.

3. Andere landen

In vervolgonderzoek zouden de elf hypothesen getoetst kunnen worden bij certificeringsprocessen in andere landen, bijvoorbeeld bij accreditatieprocessen in het Hoger onderwijs aldaar.

Het conceptueel model is onderzocht in Nederland en Vlaanderen. Een vraag is of dit onderzoek in andere landen dezelfde uitkomsten zou opleveren of in hoeverre de uitslagen ook nationaal bepaald zijn. Een aantal accreditatiesystemen voor het Hoger onderwijs in andere landen (Zwitserland, Finland) lijkt meer kenmerken te hebben, die passen bij de voorkeuren van professionals, zoals de vrijwilligheid en de gerichtheid op kwaliteitsverbetering in tegenstelling tot verplichte op control gerichte systemen. Het zou interessant zijn te bezien in hoeverre deze systemen ook werkelijk een grotere bereidheid bij docenten te weeg brengen.

Bij de bespreking van de effecten van ISO 9000 in het hoger onderwijs is gesteld, dat het wellicht cultureel bepaald is, of docenten bereid zijn aan certificering/ accreditatie mee te werken of niet. Dat zou per land of ook binnen het onderwijs per sector kunnen verschillen. Daarmee zou het theoretische concept kunnen worden verbreed in haar toepasbaarheid in andere landen en culturen.

Als eerste verkenning daartoe is de Dinamovragenlijst voor accreditatie vertaald en afgenomen bij vijf universitaire kerndocenten op een universiteit in Vietnam, die bij een accreditatiepilot betrokken waren. Daar kunnen we verwachten, dat de culturele verschillen groot zijn en eventuele overeenkomsten significant. De meeste scores op de vragenlijst waren hoog, 4 en 5 op een vijfpunt schaal. De respondenten verwachten dat de invloed van accreditatie op het werk groot en positief is. Minder positief zijn de verwachtingen ten aanzien van de werklust. Daar geven 4 respondenten aan dat de invloed van accreditatie noch negatief noch positief (score 3) is, terwijl maar 1 respondent een zeer positieve invloed verwacht. Twee van de vijf respondenten geeft ook aan, dat zij niet genoeg tijd krijgen om aan accreditatie te werken (hypothese 9). Op de vraag naar emoties ten aanzien van de accreditatie worden opnieuw meestal positieve connotaties gekozen 'accreditatie geeft kansen', is 'een goede zaak', is 'positief' (of zelfs zeer positief), is 'verfrissend of zelfs zeer verfrissend. Wel geeft men aan er nog minder vertrouwd mee te zijn (hypothese 3). Men ziet grote mogelijke toegevoegde waarde van accreditatie voor de kwaliteit van het werk, voor de marktpositie van de universiteit. Het minst ziet men accreditatie bijdragen tot de financiële positie van de universiteit. Als mogelijke reactie van



collega's wordt door drie van de vijf respondenten genoemd, dat ze actief zijn om accreditatie te laten slagen, terwijl twee respondenten aangeven, dat collega's een afwachtende houding zullen aannemen (they wait and see). Opvallend is dat twee van de vijf respondenten aangeeft, dat accreditatie niet 'fits to my values and standards' (hypothese 4).

Dezelfde vragenlijst is vervolgens nog eens voorgelegd aan 14 kwaliteitsvertegenwoordigers van vijf universiteiten die mee hebben gedaan aan een accreditatiepilot in Vietnam. Opnieuw hoge scores zouden kunnen wijzen op een grotere bereidheid in Vietnam dan in Nederland en Vlaanderen. Van de 46 vragen scoort het gemiddelde van slechts twee vragen gelijk aan of onder de 3. De vraag welke invloed men verwacht van accreditatie op het eigen werk, scoort 2.8, waarbij 1 is very negative en 5 is very positive. De vraag of accreditatie stressvol of rustgevend is, scoort 3. Overigens kan het zijn dat deze hoge scores mede veroorzaakt worden doordat de respondenten in Vietnam minder geneigd zijn negatieve kritiek te geven dan in Westerse landen (Nguyen & McInnis, 2002).

In vervolgonderzoek zouden de hypothesen getoetst kunnen worden bij accreditatieprocessen in het Hoger onderwijs in andere landen.

4. Methode

De Dinamo-accreditatie-vragenlijst zou verder onderzocht kunnen worden met name met betrekking tot de categorie vragen over waarden.

