

De invloed van intuïtie bij de besluitvorming in het besturingsproces van hbo- scholen

Onderzoek naar het gebruik van vier vormen van intuïtie bij
besluitvorming door het College van Bestuur

Vak

Scriptie

Naam

Elsbeth Kauffmann S140200

Scriptiebegeleider

Dr. S. Nandram

Datum

26 november 2016

Voorwoord

Het laatste onderdeel binnen de opleiding Parttime Master of Science in Management aan de Business Universiteit Nyenrode is het schrijven van een thesis. Binnen het op Nyenrode bestaande ‘Centre of Entrepreneurship’ koos ik ervoor om het begrip intuïtie in relatie tot ondernemerschap te gaan verdiepen. Gezien mijn werkervaring van bijna 20 jaar in de private sector, eigen onderneming en tevens mijn huidige werkzaamheden in de publieke sector, voornamelijk in het hoger agrarisch beroepsonderwijs, heeft ondernemerschap altijd mijn grootste interesse gehad. Zodoende werd ik getriggerd door eerdere onderzoeken naar het effect van intuïtie bij besluitvorming en ben ik dit fenomeen gaan onderzoeken bij bestuurders in het onderwijs. Aangezien ik nu zes jaar in het groene hoger beroeps onderwijs (hierna genoemd hbo) werkzaam ben wilde ik graag meer te weten komen hoe leden van het College van Bestuur (hierna genoemd CvB) van zowel groene als grijze hbo’s besturen en besluiten nemen.

Dankzij de input van professor en auteur van diverse publicaties over ondernemerschap en intuïtie, Dr. Sharda Nandram, die tevens mijn begeleider is vanuit Nyenrode, is deze thesis tot stand gekomen. Met haar vakinhoudelijke expertise kon ze mij iedere keer weer op scherp zetten in dit onderzoek om uiteindelijk tot een afgebakend, diepgaand en interessant rapport te komen. De oprechtheid waarmee de (vice)voorzitters van diverse CvB’s mij te woord gestaan hebben, heeft een geweldige bijdrage geleverd aan de inzichten die ik tijdens het schrijven van deze thesis heb verworven.

Daarnaast een woord van dank aan Niels van Leeuwen MSc. Die dankzij zijn kritische blik ervoor zorgde dat ik de relevante details uit een bijzonder grote verzameling informatie heb kunnen filteren en hier zorgzaam heb kunnen rapporteren. Vervolgens mijn collega Geert Sol MSc die vanuit zijn eigen thesis ervaring bijdroeg aan mentale support.

Tot slot, grote dank aan mijn beide dochters die drie jaar lang gezegd hebben: “mam, je hebt hier zelf voor gekozen, dus je gaat het ook afmaken”. Ik hoop dat ik voor hen ook een inspirerend voorbeeld ben geweest.

Inhoud

Hoofdstuk 1. Inleiding.....	7
1.1 Achtergrond en directe aanleiding tot dit onderzoek	7
1.2 Management/bestuurders uitdagingen binnen de hbo-instellingen	8
1.3 Onderzoeksdoelstelling en vraagstelling.....	10
1.4 Referentiekader.....	11
1.5 Wetenschappelijke en praktische relevantie van dit onderzoek	12
1.6 Oplevering van het eindrapport.....	13
1.7 Verwachtingen	14
1.8 Structuur van deze scriptie (leeswijzer)	14
Hoofdstuk 2. Literatuurstudie.....	16
2.1 Intuïtie	18
• 2.1.1 Intuïtie, een eeuwenoud begrip.....	18
• 2.1.2 Verschillende soorten intuïtie	21
• 2.1.3 Technieken om intuïtie te onderzoeken.....	24
2.2 Besluitvorming	27
2.3 Efficiënte besluitvorming bestuursvraagstukken bij hbo-instellingen	28
2.4 Ervaring (invloed van ervaring op het gebruik van intuïtie).....	31
2.5 Samenhang onderzoeksvragen en literatuurstudie	33
Hoofdstuk 3. Methodologie	35
3.1 Onderzoeksmethode.....	35
3.2 Onderzoekscontext	37
3.3 Methode van dataverzameling.....	38
3.4 Steekproef.....	39
3.5 Interviews.....	39
3.6 Interviewschema en gegevens verzameling	42
3.7 Gegevens classificatie en analyse methode	44
Hoofdstuk 4. Resultaten gegevensverzameling en analyse	49
4.1 Resultaten classificatie	49
4.2 Classificering van de respondenten	52
4.3 Veel voorkomende interview opmerkingen gerangschikt.....	53
4.4 Antwoorden op de vraag werkwijze besluitvorming binnen het CvB	56
4.5 Citaten uit de interviews.....	57
• 4.5.1 Het gebruik van intuïtie.....	58
• 4.5.2 Combinatie van gevoel, intuïtie en ratio in besluitvorming algemeen	59
4.6 Rationeel, logisch redeneren en intuïtief handelen genoemd in interviews.....	60
4.7 Reacties van respondenten op effectieve besluitvorming	62

4.8	Patroon herkenning op basis van de database	63
4.9	Aanvulling op het referentiekader	65
	Hoofdstuk 5. Discussie	67
	Hoofdstuk 6. Conclusie, Implicaties en aanbevelingen.....	70
6.1	Conclusie van de onderzoeksvraag	70
6.2	Implicaties	73
6.3	Aanbevelingen.....	74
	Bibliografie.....	77
	Bijlage 1 Vragenlijst.....	81
	Bijlage 2 Definities	83
	Bijlage 3 Fragment database.....	85

Lijst: Overzicht figuren, grafieken en tabellen

	<u>Pagina</u>
Figuur 1. Eigen ontwerp referentiekader	12
Figuur 2. The ways to foster use of intuition (Hyppänen, 2013)	17
Figuur 3. Based on Timeline of selected key ideas in Intuition research	20
Figuur 4. Voorbeeld van zelf gecreëerde database	45
Figuur 5. Database aangevuld met soorten besluiten in subcategorieën	46
Figuur 6. Gedeelte uit de dataset waarbij respondent van interview 9 weergeeft hoe effectief het besluit is geweest	62
Figuur 7. Nieuw mogelijk referentiekader voor vervolg onderzoek	66
Grafiek 1. Classificatie zinsneden per subcategorie van besluitvorming	47
Grafiek 2. Besluiten in de subcategorie ministerie/wetgeving verdeeld naar rationeel/ Intuïtief	50
Grafiek 3. Besluiten in subcategorie calamiteiten verdeeld naar rationeel/intuïtief	51
Grafiek 4. Besluiten in subcategorie Interne zaken verdeeld naar rationeel/intuïtief	51
Grafiek 5. Besluiten in subcategorie huisvesting verdeeld naar rationeel/intuïtief	55
Grafiek 6. Gebruik van intuïtie binnen de subcategorieën	61
Grafiek 7. Totaal van de 735 geselecteerde citaten verdeeld naar hoofdcategorie.	64
Grafiek 8. De vormen van intuïtie met toevoeging factor gevoel	65
Grafiek 9. Weergave van het aantal keren dat ingeving/beeld is genoemd per subcategorie	66
Tabel 1. Holistic definitions of intuition	15
Tabel 2. Type intuïtie	22
Tabel 2. Overzicht onderzoeksvraag met meest voorkomende literatuur	32
Tabel 3. Lijst geïnterviewde hbo instellingen	41

Samenvatting

Om besluitvormingsprocessen zo effectief mogelijk te laten verlopen is door literatuuronderzoek vastgesteld dat bestuurders zowel rationele als intuïtieve besluiten nemen en dat beide systemen complementair werken. Binnen het Hoger Beroeps Onderwijs zijn besluiten nodig om de kwaliteit van het onderwijs hoog te houden, met inachtneming van de gestelde eisen en financiële middelen van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Hierbij is het van belang dat het CvB de juiste strategische beslissingen neemt. Beslissingen waarvan de impact veelal pas na vier jaar zichtbaar wordt gezien de fasering die in het onderwijs optreedt.

Tevens komt uit literatuuronderzoeken naar voren dat ervaren bestuurders eerder en sneller op hun intuïtie vertrouwen en dat in onzekere of hectische situaties intuïtieve besluitvorming vaak wordt toegepast.

Meer gedetailleerd zijn vier vormen van intuïtie onderzocht;

1. ad-hoc/probleemoplossend-;
2. expert-;
3. morele-;
4. creatieve intuïtie.

Om welke vormen van intuïtie het hierbij gaat, en of deze vormen ook effectief door voorzitters van het CvB worden gebruikt is onderzocht door bij 15 hbo's semigestructureerde interviews af te nemen. Tijdens de interviews is gekeken naar diverse strategische besluitvormingen en op basis van beschrijving van incidenten inzicht verkregen in welke vorm van intuïtie in welke situatie wordt gebruikt.

De op deze wijze verkregen algehele conclusie luidt:

- intuïtie wordt bijna altijd bij strategische besluitvorming door leden van het CvB gebruikt.

Ieder besluit kent meestal een intuïtieve component waarbij besluitvorming op intuïtie vanuit de perceptie en ervaringen van leden van het CvB, zelden of nooit tot ineffectiviteit leidt. Dit in tegenstelling tot rationeel genomen besluiten waarbij achteraf zaken alsnog anders besloten moesten worden gezien het ongewenste effect van het besluit.

Alle vier de vormen van intuïtie die worden toegepast, zijn effectief, waarbij morele intuïtie of moraliteit vooral de basis vormt.

Er bleken ook determinanten te zijn zoals authenticiteit, beeld-ingeven en ontspanning als voorwaarde voor het effectief gebruiken van intuïtie. Een mogelijk vervolgonderzoek kan meer inzicht opleveren over wat de impact is van deze determinanten, nu naar voren is gekomen dat in ieder geval vier intuïtieve vormen van besluitvorming binnen het hbo heel effectief zijn.

Hoofdstuk 1. Inleiding

Besluitvorming in het onderwijs is voor bestuurders in toenemende mate een belangrijk proces geworden gezien de vele wettelijke bepalingen en richtlijnen waaraan zij onderworpen zijn. Om meer inzicht in dit proces van besluitvorming te verwerven en daarbij aspecten aan te kunnen geven die van invloed zijn op besluitvorming van strategische vraagstukken, wordt in dit hoofdstuk de aanleiding tot een onderzoek uitgewerkt. Tevens bevat dit hoofdstuk een referentiekader op basis waarvan de onderzoeksvraag is geformuleerd.

1.1 Achtergrond en directe aanleiding van dit onderzoek

In het hoger beroepsonderwijs, voortaan afgekort als het hbo, dienen bestuurders en directieleden hun beleid af te stemmen op de eisen van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (hierna genoemd het OCW). Het Ministerie van OCW werkt aan een slim, vaardig en creatief Nederland waarbij iedereen goed onderwijs kan volgen en zich voorbereidt op zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Minister Bussemaker van het ministerie OCW heeft in april '16 de Sociaal Economische Raad gevraagd te adviseren over wat het beroepsonderwijs kan doen om studenten zo goed mogelijk voor te bereiden op de snel veranderende arbeidsmarkt (Centrum Hoger Onderwijs Informatie, 2016).

De kwaliteit van het onderwijs is al jaren een terugkerend item op de agenda van het Ministerie van OCW. Op basis van landelijke enquêteresultaten wordt het niveau van het onderwijs beoordeeld. Deze enquêteresultaten geven tevens weer waar mogelijkheden tot verbetering kunnen zitten. Verbeteringen die opgenomen moeten worden in het beleid van de hbo-instelling en die het komend schooljaar tot uiting dienen te komen (Vereniging van Hogescholen, 2016).

Bestuurders, hier nader genoemd leden van het College van Bestuur (CvB), van deze hbo-instellingen zullen gezien de frequentie waarmee veranderingen in het onderwijs worden gemeld en de veranderende samenstelling van jong volwassenen nog sneller moeten inspelen met hun besluitvorming om de processen in de gewenste richting te houden. Het belang van efficiënte besluitvorming is groot, omdat besluiten in het onderwijs pas in het navolgend schooljaar geïmplementeerd zouden kunnen worden. Ieder uitstel betekent nu, nog een jaar langer uitstel voor implementatie en dus aanpassingen van het beleid. 'Volgens de prognose blijft de Nederlandse bevolking op nationale schaal tot 2040 groeien. Wel krijgen steeds meer regio's naar verwachting met krimp van het aantal huishoudens te maken. In een laag scenario zou ook op nationale schaal al vanaf 2020 krimp optreden' (Ritsema van Eck, Van Dam, & De Groot, 2013). Het betreft hier situaties met een hoge mate van onzekerheid, met als gevolg dat niet bekend is

hoeveel studenten volgend jaar voor een specifieke hbo-instelling zullen kiezen. Dat heeft als gevolg dat, wat de hoogte van de vergoeding vanuit de overheid zou zijn, moeilijk voorspelbaar is, wat vaak leidt tot stressvolle situaties.

De link naar de titel van dit onderzoek betreft het feit dat diverse wetenschappers beschrijven dat veel managers intuïtie gebruiken in snel veranderende omgevingen waar besluitvorming nodig is. (Burke & Miller, 1999; Sadler-Smith & Shefy, 2004; Shapiro & Spence, 1997, Simon, 1987).

Spinoza beschreef al in de 17^e eeuw dat kennis het wezenlijke voor de mens is waarmee hij zijn levensdoel en ultieme geluk bereikt. Kennis die bestaat uit *imaginatio* (verbeelding), *ratio* (rede) en *scientia intuitiva* (intuïtieve kennis), (Spinoza, 1667/1979, p. 308).

Bijna vier eeuwen later schrijft de wetenschap hier nog steeds over, naast rationele analyse is ook intuïtie een van de componenten die gebruikt wordt in besluitvorming (Sinclair, Sadler-Smith, & Hodgkinson, 2009).

Een definitie van intuïtie die in dit rapport wordt gebruikt is: intuïtie is een onbewust proces, waarbij holistische associaties snel worden teweeg gebracht hetgeen resulteert in emotioneel beladen oordelen (Dane & Pratt, 2007, p.40).

Nu bekend is dat intuïtie een belangrijke rol speelt bij besluitvorming in snel veranderende situaties waarbij aangetoond is, dat in ieder geval senior managers een intuïtieve denkwijze hanteren (Agor, 1986), wordt in dit rapport nader onderzoek gedaan naar vier verschillende vormen van intuïtie en op welke manier bestuurders de vormen van intuïtie gebruiken bij besluitvorming. Nieuwsgierig geworden door wat wetenschappers als Spinoza (1667/1979), Jung (1933) en Agor (1968) met hun opmerkingen over het gebruik van intuïtie meldden, is er onderzocht of bestuurders van het CvB dit beamen en bevestigen.

Uitgegaan wordt van domein specifieke ervaring. Dat wil zeggen dat iemands algemene besluitvormingsstijl niet noodzakelijk generaliseert, dus niet in allerlei situaties hetzelfde zal zijn waardoor algemene conclusies over besluitvorming per domein kunnen verschillen. Zelfs per activiteit kan dit verschillend zijn. De domein specifieke voorkeur voor intuïtie blijkt gedeeltelijk gedreven te zijn door verschillen in ervaring (Pachur & Spaar, 2015).

1.2 Management/bestuurders uitdaging binnen de hbo-instellingen

In 2015 publiceerde de Rijksoverheid de volgende tekst: *De kwaliteit van het hoger onderwijs moet nog verder omhoog. Daarom heeft het kabinet een aantal maatregelen genomen. Hogescholen en universiteiten moeten*

zich meer specialiseren. Een meer bewuste studiekeuze moet studie uitval tegengaan. Er liggen plannen klaar voor een andere vorm van studiefinanciering. (Rijksoverheid, 2015).

In de Volkskrant (Deems, 2016) verscheen het volgende artikel: De Christen Unie pleit voor sociaal dienstrecht als aanvulling op het leenstelsel: in ruil voor vrijwilligerswerk krijgt een student afschrijving van zijn studieschuld.

CU-leider Gert-Jan Segers vertelt aan de journalist van de Volkskrant: *“Als je nou eens tegen het eind van of vlak na je studie vijf maanden vrijwilligerswerk doet, gedurende een x-aantal uur per week, waarmee je 5.000 euro afschrijft van je schuld, bewijs je zowel de samenleving als jezelf een dienst”*.

Deze partij, godsdienstig van karakter, is van begin af aan tegen het leenstelsel geweest. Volgens critici biedt dit leenstelsel namelijk geen eerlijke kans voor jongeren en schrikt het zelfs af om in het hoger onderwijs te gaan studeren. Daarnaast blijft Segers het onbegrijpelijk vinden dat partijen als GroenLinks en D66 die het onderwijs tot een belangrijk standpunt hebben benoemd, toch dit leenstelsel hebben gesteund. Het nieuwe plan wat de CU-leider beschrijft zou voor studenten de drempel moeten verlagen om toch weer voor een studie te kiezen. Het opdoen van enkele maanden werkervaring en in contact blijven met andere generaties, zoals het bijstaan van eenzame ouderen, mag dan beloond worden met vermindering van de studieschuld met 5000 euro. De gemiddelde studieschuld van een hbo-student bedroeg in 2013 ruim 13.000 euro.

Naast deze ingrijpende situatie verandering in het hbo, wees onderzoek uit, dat 50 % van de hbo studenten zijn/haar studie niet afmaakt. Ongeveer de helft van alle hbo-studenten stopt voortijdig met de studie, of heeft na vijf jaar de opleiding nog niet afgerond. Dit bericht is door de NOS landelijk uitgezonden, gebaseerd op cijfers van de Vereniging Hogescholen (NOS, 2016). Het onderzoek liet vooral afhakers zien in de studies voor lerarenopleiding en/of economie. Respectievelijk 45,6 en 43,3 procent van de studenten haakt voortijdig af. Aangezien het CvB van de hbo-instelling waar de auteur van dit rapport werkt ook een hbo lerarenopleiding in haar portefeuille heeft, zijn deze nieuwsberichten zorgwekkend. Volgens de voorzitter van de Vereniging Hogescholen zijn het vooral doorstromers uit het mbo en niet-westerse allochtone studenten die afhaken. Daarnaast zijn er ook studenten met een havo diploma, voor wie het onderwijs te hoog gegrepen is. Hiermee verliest Nederland veel talent. Voor het CvB van de hbo-instelling, waar de auteur voor werkt, kent met name de groep mbo doorstromers een toenemend aantal studenten. Als voorbeeld kan gemeld worden dat de instroom van mbo-studenten bij de Aeres hogeschool in Dronten nu bijna 50 % bedraagt in het eerste studie jaar.

Het aantal hbo's die Nederland kent en bekostigd worden door de overheid bedraagt 37, waar in totaal ruim 446.000 studenten ingeschreven staan. Deze hogescholen dienen hun beleid zodanig in te richten c.q. aan te passen dat er invulling wordt gegeven aan de eisen die het Ministerie van OCW opstelt, met als doelstelling de stijging van het niveau van het onderwijs.

Volgens de Vereniging Hogescholen (2015) is een goede hbo-bachelor een opleiding als aan de volgende punten is voldaan:

- goede accreditatie kennen;
- kunnen bogen op een goede studenttevredenheid (Nationale Studenten Enquête);
- het werk doen met collega's die tevreden zijn (Medewerkers Tevredenheids Onderzoek);
- een voldoende aantal studenten op niveau laten afstuderen (studiesucces);
- studenten afleveren die het goed doen in de praktijk (afnemerstevredenheid).

Door het voldoen aan deze punten is hiermee een duidelijk kader en een duidelijke set van doelstellingen geschetst. Vanuit deze punten heeft er een vertaalslag plaatsgevonden naar de verschillende instituten en opleidingen. Voornamelijk in de vorm van managementcontracten. (Vereniging Hogescholen, 2015)

1.3 Onderzoeksdoelstelling en vraagstelling

De hoofdvraag in dit rapport is omschreven als: Wat is de relatie tussen het gebruik van verschillende vormen van intuïtie en efficiënte besluitvormingsprocessen in het CvB inzake beleidsvraagstukken over de kwaliteit van het onderwijs?

Met deze hoofdvraag als uitgangspunt dient dit onderzoek antwoord te geven op: hoe is de relatie tussen de manier waarop het College van Bestuur haar bestuurservaring gebruikt om verschillende vormen van intuïtie in te zetten in besluitvorming en het efficiënter kunnen opereren en in te spelen op zaken waarbij onderwijskwaliteit centraal staat, in een dynamisch milieu die het HBO-bestuur jaarlijks voorgelegd krijgt. Daar uitwerking van een besluit altijd pas een volgend schooljaar geïmplementeerd kan worden, en omdat door fasering de resultaten niet direct bekend zijn, ontbreekt het bestuurders vaak aan informatie. Hierdoor zullen er voor een efficiënte besluitvorming andere bronnen aangeboord moeten worden.

“Entrepreneurs often express their reliance on intuition for several types of decisions while labelling its source somewhere hidden in a black box of our mind” (Nandram, 2016, p. 65).

De hieruit voortkomende onderzoeksvragen zijn als volgt geformuleerd:

- Welke beleidsvraagstukken inzake kwaliteitsverbetering krijgt het College van Bestuur opgedragen van het Ministerie van OCW?
- Hoeveel tijd krijgt het College van Bestuur doorgaans voor het nemen van besluiten inzake kwaliteits gerelateerde onderwijs/bestuursvraagstukken?
- Hoe wordt intuïtie gebruikt door het CvB?
- Welke factoren zijn bepalend om vast te stellen of een besluit efficiënt en effectief is genomen in relatie tot kwaliteitsaspecten?
- Welke invloed heeft domein specifieke ervaring op het gebruik van intuïtie?
- Hoe beïnvloeden vormen van intuïtie de besluitvormingsprocessen?

Er zijn twee deelvragen die vanuit het theoretisch kader, uitgewerkt in hoofdstuk 2, aan de orde komen. De twee hieronder vermelde vragen zijn op basis van literatuurstudie onderzocht.

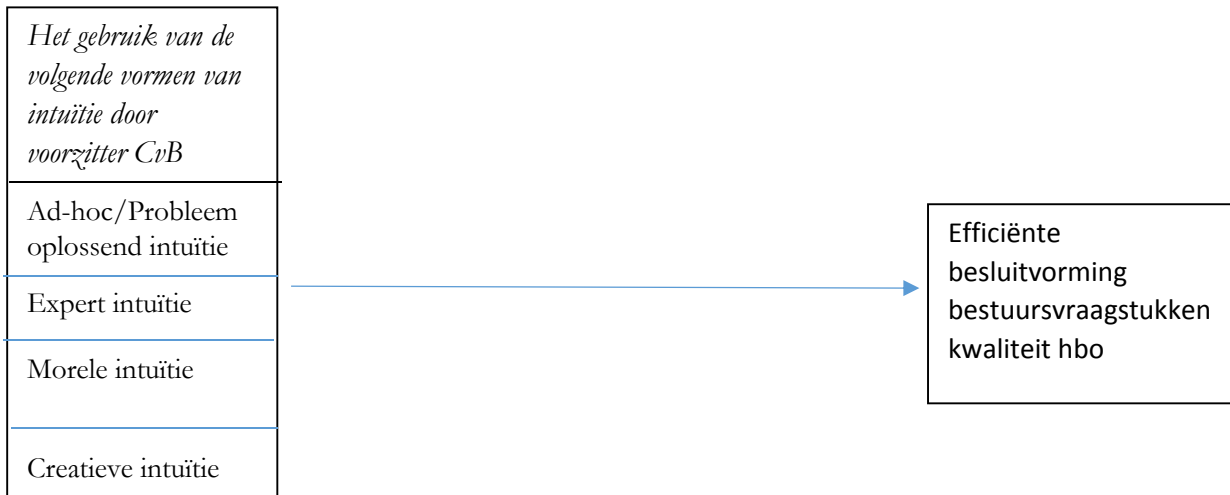
- Welke soorten intuïtie zijn er en wat zijn de kenmerken?
- Welke soorten besluitvormingsprocessen zijn er?

1.4 Referentiekader

De onderzoeksvragen die hierboven staan beschreven zijn terug te vinden in het hieronder opgestelde referentiekader. De voornaamste verschillende vormen van intuïtie, namelijk:

1. ad-hoc/probleemoplossend intuïtie;
2. expert intuïtie;
3. morele intuïtie;
4. creatieve intuïtie.

Deze vier vormen worden als variabelen onderzocht in relatie tot het efficiënter nemen, in de zin van sneller en concreter, van besluiten inzake beleidsvraagstukken over kwaliteitsverbetering in het hoger beroepsonderwijs. Omdat onderwijs al een jaar voordat het schooljaar start gemaakt en goedgekeurd moet zijn in het onderwijs examen reglement (OER), zijn besluiten die impact hebben op het onderwijsmodel moeilijk op korte termijn te implementeren. Het vereist weer aanpassing van het OER. Derhalve is het van belang dat besluiten sneller en efficiënter worden genomen waardoor implementatie zonder vertraging en dus per het volgend schooljaar al invloed hebben op de kwaliteitsbeoordeling van het onderwijs. Op die manier kan er ook indirect optimalisatie optreden met betrekking tot inzet van de financiën die de hbo instelling vanuit het ministerie ontvangt.



Figuur 1. Eigen ontwerp referentiekader

Het verkrijgen van kennis en inzicht in hoe het CvB intuïtie gebruikt (één of meer van de vier soorten intuïtie) bij het maken van efficiënte beslissingen staat centraal in dit onderzoek.

In hoofdstuk 2; literatuurstudie, wordt ieder concept uit het model nader uitgelegd.

1.5 Wetenschappelijke en praktische relevantie van dit onderzoek.

Dit rapport beschrijft de resultaten van een onderzoek waarin het gebruik van intuïtie van een bestuurder invloed heeft bij efficiënte besluitvorming. In feite wordt onderzocht of hetgeen Spinoza rond 1667 vaststelde, dat intuïtie een soort kennis is, nu anno 2016 ook zo wordt gebruikt. Diverse auteurs hebben de relatie beschreven tussen het gebruik van intuïtie en besluitvorming, in hoofdstuk 2 staat dit uitgewerkt. Het betreft wetenschappelijke publicaties uit de jaren '30 tot heden. Het is bekend (onder andere door Dane en Pratt (2009) en Kahneman en Klein (2009)) dat er verschillende vormen van intuïtie zijn, echter hoe de relatie tussen deze verschillende vormen van intuïtie is nog niet beschreven. Door dit onderzoek naar de wijze waarop verschillende vormen van intuïtie ingezet worden bij bestuurders van hbo's wordt het bestaande hiaat in wetenschappelijke kennis opgevuld.

Besluitvorming is efficiënter bevonden, praktische relevantie voor bestuurders om intuïtieve besluitvorming leidend te laten zijn erop te vertrouwen. De determinanten die uit het onderzoek naar voren kwamen, nodig om intuïtie effectief te gebruiken, bieden wetenschappelijke relevantie. De wetenschappelijke relevantie volgt uit het feit dat omschreven is wat de relatie is tussen verschillende vormen van intuïtie bij effectieve besluitvorming, specifiek voor voorzitters van het CvB van hogeschole. Met name de determinanten die uit dit onderzoek werden opgemerkt geven inzicht in de samenhang en werking van de verschillende vormen van intuïtie. Deze kennis is tot op heden nog niet omschreven in de wetenschap.

Nieuw onderzoek kan zich focussen op de impact van die determinanten op de verschillende vormen van intuïtie. Dit biedt nieuw ingangsmateriaal voor de wetenschap. Vervolgens kunnen bestuurders op basis van deze onderzoeksresultaten besluiten om al of niet bewust gebruik te maken van een of meer vormen van intuïtie in haar besluitvorming. Ook kan de wetenschap gebruik maken van de resultaten uit dit onderzoek door morele intuïtie als basis te stellen en de effecten van besluiten op lange termijn te onderzoeken.

De praktische relevantie heeft te maken met het gebruik van intuïtie in de bestuurlijke rol. De resultaten van dit onderzoek maken het voor de diverse leden van het CvB mogelijk om te lezen hoe de ervaring van andere leden is omtrent het gebruik van intuïtie. Het herkennen van de verschillende vormen van intuïtie en de determinanten kan bestuurders bewust maken van het belang van intuïtie in besluitvorming. Door die bewustwording kunnen bestuurders afwegen of intuïtie bevorderend werkt, en zo op basis hiervan individueel kiezen om bij volgende besluitvorming wel of niet op intuïtie af te gaan. Deze praktische relevantie, dat het gebruik van intuïtie effectiever ingezet kan worden, kan door de Vereniging Hogescholen opgenomen worden in haar handboek.

De onderwijsraad beschrijft dat de overheid er zeker van moet zijn dat aanbieders van hoger beroeps onderwijs zich bewegen binnen de wettelijke kaders. Hierbij ligt de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van dit onderwijs volledig bij de besturen, lees het CvB. De onderwijsraad geeft aan dat bestuurlijke variëteit en keuzevrijheid per CvB mogelijk is. Van Montfort en Jonkman (2013) citeren: “Het College van Bestuur richt zich naar de maatschappelijke doelstellingen van de instelling en de daarmee verbonden onderwijsdoelstellingen en behartigt op deze wijze het belang van de instelling en de relevante belanghebbenden, primair de studenten”. Het dwingt bestuurders scherper aan de wind te varen bij het maken van keuzes en verantwoording af te leggen over de resultaten die worden geboekt.

Dit onderzoek toont aan dat besluiten genomen op basis van intuïtie vrijwel altijd effectief waren, hetgeen betekent dat gemaakte keuzes en besluiten direct de gewenste impact op de kwaliteit van het onderwijs hebben. Hiermee kan de onderwijsraad haar adviezen verrijken.

“As our life becomes more dynamic and less structured, intuition gains more and more recognition as an essential decision making tool” (Time management guide, 2005, p. 1).

1.6 Oplevering van het eindrapport

De onderzoeksresultaten worden na afronding in een rapport aangeboden aan de Vereniging Hogescholen. Het geheel blijft anoniem waardoor niet bekend is welke hogeschool en welke voorzitter van het CvB betrokken is geweest in die onderzoek. Doel hiervan is dat de Vereniging

Hogescholen het rapport publiceert waardoor alle leden van het CvB en alle directieleden van hogescholen kennis kunnen nemen van dit onderzoek. Alle personen, betrokken bij het nemen van onderwijs beslissingen in onzekerheid en stressvolle situaties, kunnen op basis van dit onderzoek bepalen of zij bewuster intuïtie (willen) gebruiken. Zij kunnen op basis van de aanbevelingen in dit rapport kiezen om verschillende vormen van intuïtieve besluitvorming in toenemende vorm toe te passen.

1.7 Verwachtingen

Bij aanvang van dit onderzoek waren er nog geen concrete verwachtingen te beschrijven. Allereerst is kennismaking van, en inzicht verkrijgen in, de werkwijze van een CvB noodzakelijk. Ondanks het feit dat de onderzoeker zelf ruim zes jaar werkzaam is op een hbo, is het contact met het CvB nihil geweest. Temeer daar het CvB van de Aeres groep in Ede is gevestigd en nauwelijks contact met de onderzoeker van dit rapport heeft op de locatie Dronten en Almere. Überhaupt heeft de onderzoeker nog nooit contact gehad met CvB's van andere hbo-instellingen. Hier vindt in feite een soort koude acquisitie plaats om medewerking door de voorzitters te verwerven. Met 20 jaar commerciële management ervaring van de onderzoeker ligt het in de verwachting dat medewerking graag geboden wordt. Daarnaast is het schrijven van een scriptie in het hbo ook een algemeen bekend fenomeen en weet ieder lid van het CvB hoe belangrijk het is om master geschoold personeel in dienst te hebben. Dit versterkt mijn positie om interviews te mogen uitvoeren.

1.8 Structuur van deze scriptie (leeswijzer)

De scriptie is in zes hoofdstukken verdeeld. Dit eerste hoofdstuk geeft in grote lijnen de onderzoeksdoelstelling weer, schetst het kader waarbinnen het onderzoek plaatsvindt en een voorlopig conceptueel model wordt weergegeven. In hoofdstuk 2 wordt vervolgens een literatuurstudie beschreven. Naast de doctoral dissertation van Hyppänen (2013) zijn diverse wetenschappelijke bronnen gebruikt waarbij intuïtie vanuit een domein specifiek perspectief is beschreven. De vier gespecificeerde vormen van intuïtie die hier besproken worden, zijn vermeld in hoofdstuk 1.4. Tevens is er aandacht besteed aan de situatie van het hbo in Nederland en de strategische issues waar een CvB heden ten dage voor staat in relatie tot het ministerie, zowel het ministerie van Economische Zaken als van OCW.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de onderzoeksmethode beschreven. De wijze waarop het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd, een inductief onderzoek, inclusief de daarbij behorende literaire onderbouwing. Van belang hierbij is de 'critical incident technique' van Flanagan (1954) die gehanteerd is om uitsluitend reële situaties te beschrijven, die in werkelijkheid gebeurd zijn,

zonder dat hierbij proefopstellingen of experimentele omgevingsfactoren zijn gebruikt. Dit heeft geresulteerd in gesprekken waarbij ook extreme situaties zoals schietpartijen op een schoolplein, en het zelf meemaken van de afsluiting van de A4 snelweg vanwege een bommelding op het moment dat ik naar een hbo in Zuid-Holland reed, de revue passeert.

Hoofdstuk 4 is gewijd aan de resultaten. Gezien het vertrouwelijke karakter en de anonimiteit van de interviews, zijn namen van voorzitters en locaties van hbo's fictief gemaakt. De interviews als zodanig zijn volledig uitgeschreven en vervolgens geclassificeerd naar 'critical incidents'.

Hoofdstuk 5 geeft de discussie weer. De samenhang tussen de gebruikte theorie, het onderzoek van Hyppänen (2013) en de reacties verkregen uit de interviews staat hier centraal.

Tot slot wordt in hoofdstuk 6 de conclusie beschreven en bevat dit hoofdstuk tevens aanbevelingen voor eventueel vervolg onderzoek.

Hoofdstuk 2. Literatuurstudie

In dit hoofdstuk worden de concepten uitgelegd aan de hand van een literatuurstudie. Allereerst een definitie van intuïtie met de verschillende vormen, gevolgd door het gebruik van intuïtie in besluitvorming. Daarna wordt het begrip ervaring bij bestuurders/managers beschreven. Het gaat hier om verbanden of patronen te vinden tussen het gebruik van een of meerdere vormen van intuïtie in strategische besluitvorming. Uitgevoerd bij een doelgroep met heel veel ervaring hetgeen volgens de literatuur een vereiste is om intuïtief te kunnen besluiten.

Dit onderzoek maakt gebruik van de doctoraal dissertatie van Hyppänen (2013) waarin het gebruik van intuïtie door besluitnemers is onderzocht in ‘front end’ innovaties. Deze scriptie gaat verder met te onderzoeken wat de invloed van het gebruik van verschillende vormen van intuïtie is bij besluitvorming door leden van het CvB.

Een gedeelte van de definities die Hyppanen (2013) gebruikt heeft om intuïtie te beschrijven staan in onderstaande tabel vermeld. De volledige lijst is als bijlage 2 opgenomen in dit verslag.

Tabel 1. Holistic definition of intuition

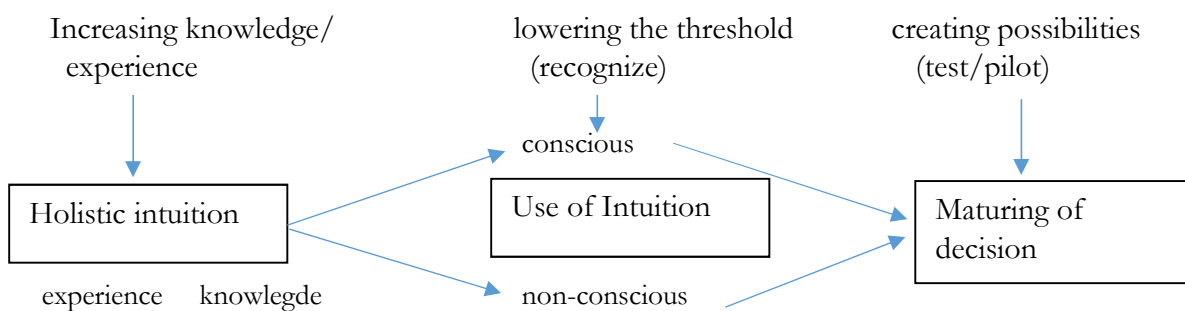
Source	Holistic definition of intuition/ intuitive decision making
(Shapiro & Spence, 1997,p. 64)	Intuition is an unconscious, holistic processing mode in which judgments are made with no awareness of the rules or knowledge used for the inference and can feel right despite one's inability to articulate the reason.
(Sadler-Smith & Shefy, 2004, p 77)	Intuition is the capacity for attaining direct knowledge or understanding without the apparent intrusion of rational thought or logical inference.
(Sinclair & Ashkanasy, 2005, p. 355-356)	Intuition is a non-sequential information processing mode, which comprises both cognitive and affective elements and results in direct knowledge without the use of conscious reasoning.
Dane & Pratt, 2007, p. 40)	Intuitions are affectively charged judgments that arise through rapid, unconscious and holistic associations.
Hodgkinson et al., 2008, p. 4, 19)	Intuition is a complex set of inter-related cognitive, affective and somatic processes for which there is no apparent intrusion of deliberate, rational thought. Intuition is related to the dual-process theory of cognition.
Sinclair et al., 2009,p. 393)	Intuition is a process leading to a recognition or judgment that is arrived rapidly at, without deliberate or rational thought, and difficult to articulate verbally.

Het model is gebaseerd op het onderzoek van Hyppänen (2013) waarin wordt vermeld dat “the use of intuition has been found to be one of the main components in decision making when the environment is turbulent” (Dayan & Di Bernedetto, 2011).

Hyppänen heeft in zijn onderzoek gezien dat organisaties de rol van intuïtie erkennen en ook zien hoe ze dat het beste kunnen toepassen omdat organisaties die intuïtie gebruiken hoofdzakelijk positieve resultaten kregen. Hij vond in zijn onderzoek dat besluitvormingsmodellen gebaseerd waren op analytisch en rationele gronden. Wat hij beschrijft als ‘conscious’. Op individueel niveau echter beschrijft hij hoe vertrouwen op intuïtie (succesvolle) besluitvorming positief beïnvloedt. Daar het volgens hem niet puur om intuïtie alleen gaat dient een holistisch perspectief geschetst

te worden waarin **en** ervaring **en** ‘affect based intuïton’ beiden aanvullend nodig zijn bij besluitvorming. Dit verduidelijkt hij in het model dat hij vervolgens heeft opgesteld en welke hieronder is weergegeven. In zijn model komen de begrippen ‘unconsciousness’ en ‘holistic’ vanuit de definities uit Tabel 1 terug. Een andere definitie die onder andere experience verklaart is van “Intuition is the product of a tacit – experiential – system: affective, heuristic and holistic aspects”(Pretz & Tott, 2007, p. 1248).

Het onbewuste en holistisch gedachtenproces van Dane en Pratt (2007) komen ook in zijn model tot uiting. Nadere uitleg over deze definities staat beschreven in hoofdstuk 2.1.1.



Figuur 2. The ways to foster use of intuition (Hyppänen, 2013)

Om bovenstaand model te construeren heeft Hyppänen de grounded theory gebruikt om het gebruik van intuïtie in ‘front end decisionmaking’ te onderzoeken, hetgeen zijn voornaamste bijdrage van zijn rapport is. Een dieper inzicht is verkregen in besluitvorming op basis van intuïtie bij onzekerheid, uit zowel literatuurstudie als empirisch onderzoek, met zijn conclusie dat intuïtie een elementair onderdeel is bij innovatieve (front end) besluitvorming. Aanvullend op bestaande literatuur wordt door zijn onderzoek nieuw bewijs en meer gedetailleerd beschreven hoe intuïtie als een ‘activator’ functioneert bij besluitvorming op het gebied van innovaties ‘front end’. Een van de aanbevelingen is om te starten met het accepteren van intuïtie als geldig onderdeel van besluitvorming, hetgeen de drempel voor het gebruik van intuïtie verlaagd. Hier zitten meteen beperkingen van dat onderzoek, namelijk de belangrijke rol die intuïtie kan hebben bij besluitvorming in complexe omgevingen is niet onderzocht bij publieke ondernemingen of in niet-complexe situaties. Noch de verschillen in type intuïtie zijn onderzocht en hoe het gebruik van intuïtie gedurende iemands loopbaan ontwikkelt is ook niet onderzocht.

2.1 Intuïtie

In dit rapport wordt de volgende definitie voor intuïtie gebruikt:

- **intuïtie** is een onbewust proces, waarbij holistische associaties snel worden teweeg gebracht hetgeen resulteert in emotioneel beladen oordelen (Dane & Pratt, 2007, p.40).

Om meer inzicht te krijgen in de begripsvorming, de geschiedenis en verschillende vormen van intuïtie die beschreven zijn, is het volgende hoofdstuk opgesteld. Tevens worden technieken besproken die het mogelijk maken om intuïtie te onderzoeken.

2.1.1 Intuïtie, een eeuwenoud begrip

Literatuur stelt dat managers juist hun intuïtie gebruiken in turbulente omgeving waarin beslissingen moeten worden genomen (Burke & Miller, 1999). Zij rapporteren verschillende voordelen van het gebruik van intuïtie zoals snellere besluitvorming, hogere kwaliteit van de besluiten en het oplossen van creatieve en ongestructureerde problemen. Intuïtie wordt hier gedefinieerd als een cognitieve conclusie gebaseerd op een eerdere ervaring van de beslissingsnemer en op emotionele inbreng.

Alhoewel berichten over de eerste wetenschappelijke onderzoeken naar management intuïtie wijzen naar Agor (1986) schrijft Spinoza al rond 1667 over intuïtie als onderdeel van kennis. Volgens hem is kennis het inzicht dat de dingen noodzakelijkerwijs zijn zoals ze zijn. Spinoza noemt dit de intuïtieve kennis (*scientia intuitiva*). Wanneer men dit inzicht heeft, aanvaardt men de werkelijkheid zoals die is, aldus Spinoza (1667/1979). Bijzonder is dat in die tijd intuïtie als een heilig geschenk werd gezien, waarbij de ratio de betrouwbare dienaar is. Echter in de eeuwen daarna is dit beeld veranderd en is er een samenleving ontstaan waarin we alleen nog de ‘dienaar’ kennen en ons ‘geschenk’ vergeten zijn.

Na jaren is Carl Jung een van de wetenschappers die dan weer theorieën over intuïtie opzet. Jung definieert intuïtie als die psychologische werking, die op een onbewuste manier waarnemingen overbrengt (Jung, 1933). Agor voegt er in 1986 aan toe dat managers en bestuurders juist hun intuïtieve vaardigheden moeten inzetten om efficiënter te managen. Hij definieert intuïtie als non-rationeel proces dat plaatsvindt als een reactie op emoties. Tevens beschrijft hij technieken en oefeningen die bestuurders kunnen gebruiken om hun intuïtie te activeren. Vervolgens zijn het Dane en Pratt (2007, p. 40) die de meest toepasbare definitie opzetten; intuïtie zijn oordelen, die snel en effectief gevormd worden door snelle onbewuste en holistische associaties. Onbewust en holistisch gedachtenproces staat centraal. Deze definitie is het meest bruikbaar vanwege het feit dat de omschrijving past bij de doelgroep te weten het CvB.

Overeenkomsten tussen de hierboven genoemde definities zijn dat intuïtie als een onderdeel van menselijke kennis wordt gezien die de manager gebruikt bij het vormen van oordelen en het nemen van beslissingen. Verschillen in definitie zijn er op het gebied van bewust of onbewust gebruik van intuïtie. Jung ziet het als een aparte manier van denken, een die onbewust gaat, terwijl Spinoza uitgaat van intuïtie als essentiële basisvoorwaarde. “Pas als je intuïtieve kennis bezit kun je echt redeneren; ratio volg intuïtie” (Spinoza & Van Suchtelen, 1979).

Zoals vermeld komen Dane en Pratt (2007) met een geïntegreerde definitie. Zij kijken naar zowel de onbewuste als de op affectie beruste oordelen die een persoon inzet om snel antwoord te kunnen formuleren. Terugkijkend kan gesteld worden dat Spinoza in zijn tijd al een compleet beeld had van hoe ons brein werkt, in de eeuwen daarna is de ratio daar overheen geschoven en pas sinds eind vorige eeuw is weer opnieuw ingezien hoe belangrijk intuïtie is bij besluitvorming. Er is een verschil tussen intuïtie en instinct. Onder instinct wordt verstaan de ingebouwde snelle biologische reacties waarmee de evolutie de mens heeft voorzien zodat de mens kan reageren op omgevingsfactoren waarbij de kans op overleven maximaal is.

Zo is er ook een verschil tussen intuïtie en inzicht. Inzicht is een verklaarbare oplossing voor een probleem. Bij inzicht gaat het om het logische- bewuste proces om een oplossing voor het probleem te zien. Uit een intuïtief proces, soms voelt een persoon iets maar is niet in staat om het duidelijke uit te spreken, kan wel een inzicht ontstaan, en niet alle inzichten worden via intuïtie ontwikkeld. Intuïtie is dus gebaseerd op zowel ervaring (duidelijk gemaakt als onbewuste besluitvormings heuristiek) als gevoelens (Sadler-Smith & Shefy, 2004).

Vergeleken met inzichten kunnen intuïties niet makkelijk omgezet worden in woorden. Onze taal kent twee kanten, enerzijds geeft taal de mogelijkheid om emoties, gedachten en intenties te labelen en te uiten maar anderzijds beperkt taal ons denken doordat het fungeert als een zeef, waarbij ervaringen en gevoelens door een verbaal scherm worden gefilterd. Intuïtie kan het beste uitgedrukt worden als een beeld of verhaal, en moeilijk gevat worden in een enkel woord. Vooral voor creatieve intuïtie, een vorm die in hoofdstuk 2.1.2 nog wordt toegelicht, zou het beeldend beschrijven eenvoudiger en wellicht duidelijker zijn daar taal de hiervoor benodigde gevoeligheid niet kent. Hieruit volgt de opmerking dat hoe meer de mens visueel kan denken, hoe waarschijnlijker het is dat hij/zij intuïtie zal gebruiken.

Er zijn een paar mogelijke vooroordelen met betrekking tot intuïtie (Kahneman & Klein, 2009)

- het gemak waarmee je iets herinnert. Recente gebeurtenissen waar intuïtie een rol speelde zijn makkelijker te herkennen en daardoor mogelijk frequenter genoemd dan dat ze in werkelijkheid waren;
- veronderstelde associatie. Er is een verschil tussen intuïtie en drogredenen;
- overmoedigheid. Zorg dat het succes in intuïtieve besluitvorming niet doorslaat naar overmoedigheid in intuïtieve besluitvorming;
- bevestiging. Het is menselijk om bevestiging te zoeken in wat we denken dat goed is, kijk uit voor ‘wishful thinking’;
- overschatte uitkomst. Soms wordt de mate waarin een uitkomst goed voorspeld was, overschat.

Figuur 3 geeft de evolutie weer over literaire beschrijvingen gedurende de laatste eeuwen met betrekking tot het fenomeen intuïtie

1667	Spinoza (Scientia intuitiva)
1930	Jung (psychological types)
1950	Simon (bounded rationality)
1975	Kahneman & Tversky (heuristics and biases)
1986	Agor (intuition top executives in organisations)
1987	Simon (the role of intuition and emotion)
1991	Epstein (Cognitive Experiential Self Theory / REI)
1997	Shapiro & Spence (intuition as unconscious, holistic processing mode)
1999	Burke & Miller (taking the mystery out of intuition)
2004	Sadler-Smith & Shefy (the intuitive executive)
2005	Miller & Ireland (intuition in strategic decision making)
2005	Sinclair & Ashkanasy (intuition: myth or a decision making tool)
2006	Dijksterhuis & Nordgren (theory of unconscious thought)
2007	Dane & Pratt (systematic definition, theoretical integration)
2008	Haidt & Koseoff (moral intuitions different from other types)
2008	Hodgkinson, Langan-Fox & Sadler Smith (dual model of cognitive styles)
2008	Betsch (the nature of intuition and its neglect)
2008	Chopra (integration of intuition and science)
2009	Dane & Pratt (disaggregation-types)
2009	Kahneman & Klein (conditions for intuitive expertise)
2009	Sinclair & Sadler-Smith (role of intuition in strategic decision making)
2010	Betsch & Glöckner (intuition in judgment and decision making)
2011	Blume & Covin (entrepreneurial intuition)
2012	Akinci & Sadler-Smith (intuition in management research)
2013	Hyppänen (use of intuition at the front end of innovation)
2015	Baldacchino et al. (entrepreneurship research on intuition)
2015	Pachur & Spaar (domain-specific preference for intuition)
2016	Nandram (spirituality, intuition and entrepreneurship go together)

Figuur 3. Based on Timeline of selected key ideas in Intuition research (Akinci & Sadler-Smith, 2012, p. 105)

“Als je jezelf op het innerlijke niveau onderzoekt, maak je gebruik van je intuïtie. Het is een algemeen misverstand dat intuïtie en wetenschap niet kunnen samengaan”. Deepak Chopra (2008, p. 126)

Volgens deze auteur, (Chopra, 2008) zijn wetenschap en spiritualiteit beiden afhankelijk van intuïtie. In zijn optiek hebben de grootste wetenschappelijke ontdekkingen eerder via een creatieve sprong, genaamd intuïtie plaats gevonden dan via het volgen van vaststaande feiten waarbij een rechtlijnig denkpatroon wordt gebruikt. Hierdoor is er volgens hem geen kracht in het universum die indrukwekkender is dan intuïtie.

2.1.2 Verschillende soorten intuïtie

Afhankelijk van de functie die intuïtie heeft wanneer het gebruikt wordt bij besluitvorming zijn er vier vormen te onderscheiden. In eerste instantie zijn er vier verschillende functies gegeven waarbij intuïtie werkt, te weten:

- 1) als hulpmiddel voor probleem oplossen;
- 2) als input voor het maken van morele beslissingen;
- 3) als instrument om creativiteit te ondersteunen;
- 4) functie vanuit expert-intuïtie wordt onder andere door Kahneman en Klein (2009) beschreven en wordt hier ook gebruikt.

Deze verschillende functies van intuïtie zijn aangeduid als verschillende vormen van intuïtie. De functies verschillen niet alleen in het doel, bijvoorbeeld beoordelen of iets goed of fout is (morele functie) maar ze verschillen naar de aard van holistische associaties, impact en snelheid.

Overeenkomstig is dat alle vormen van intuïtie op eenzelfde manier ontstaan in het onbewuste proces. Beschrijving van de verschillende vormen volgens Dane en Pratt (2009) en Kahneman en Klein (2009) is als volgt:

Tabel 2. Type intuïtie

Type Intuïtie	Omschrijving
1.Ad-hoc/ Probleemoplossend intuïtie	Onmiddellijk, automatische inzicht in situatie als gevolg van directe patroonherkenning
2.Morele intuïtie	Affectieve, automatische reactie op gebeurtenissen/problemen die een moreel- of ethische aspect hebben
3.Creatieve intuïtie	Gevoelens die opkomen op het moment dat kennis op nieuwe manieren wordt ingezet
4.Expert intuïtie	Het intuïtieve vermogen van experts komt voor een groot deel voort uit grote aantallen patronen die een mens in het lange termijn geheugen heeft opgeslagen

From: Conceptualizing and measuring Intuition, Dane & Pratt, 2009, p. 5. Met toevoeging van expert intuïtie.

1.Ad-hoc/Problem solving intuïtie. Meest voorkomende vorm van intuïtie is de probleemoplossende vorm. Deze vorm van intuïtie is de uitkomst van een proces van patroonherkenning, aangescherpt door middel van herhaalde training en oefening (Dane & Pratt, 2009). Dit betreft het gebruik van intuïtie in situaties waarin personen te maken hebben met besluitvorming bij bestuursvraagstukken. Omdat probleemoplossing te maken heeft met domein specifieke kennis en ervaring, wordt deze vorm van intuïtie als intuition-as-expertise genoemd. Verschillen in intuïtie tussen mensen spiegelt hun verschil in ervaringen, vandaar het begrip domeinspecifiek. Het geeft aan dat mensen met hoge mate van intuïtie in een bepaald gebied in andere gebieden wellicht helemaal niet intuïtief zijn. Dit domeinspecifieke karakter is juist een kenmerk van ervaring. Simon's (1987) beschrijving van intuïtie als domein specifieke ervaring resoneert met vervolg onderzoeken waarbij intuïtie als een herkenbaar patroon wordt onderzocht. Volgens hem is intuïtie het gevolg van een expert die in een probleem situatie een snelle herkenning van een eerder meegemaakte situatie heeft. Op deze uitspraak van Simon (1987) is kritiek ontstaan omdat intuïtie meer is dan enkel patroonherkenning, want door intuïtie worden ook nieuwe combinaties van probleemoplossingen gecreëerd. Ook verwerkt Simon geen samenhang tussen emoties en intuïtie in zijn onderzoek en is er geen uitleg over het verschil tussen emotionele gevoelens en intuïtieve gevoelens. Kenmerkend voor de probleemoplossende intuïtie is dat personen zeer snel tot besluiten komen.

2.Morele intuïtie. Bij morele intuïtie worden oordelen over ethisch dilemma's gevormd vanuit onbewuste, affectieve processen. Morele beslissingen vallen onder het principe goed of fout, niet

zozeer of het besluit wel of niet effectief is. Een definitie van Haidt en Kesebir (2008) luidt: “morele intuïtie is dan juist de verwachting die mensen hebben om de dingen op de juiste manier te doen, waarbij ze hun universele modellen gebruiken op hun cultuurspecifieke manier, en de emotioneel beladen reacties die mensen hebben ten aanzien van het verstoren van deze verwachtingen”. Echter net als met probleem oplossende intuïtie is ook morele intuïtie een onbewust proces en ook morele intuïties ontstaan heel snel. Op het moment dat iemand iets hoort of ziet van een sociale gebeurtenis voelt de persoon meteen goed- of afkeuring. Groot verschil is dat bij morele intuïtie ook emoties een grote rol spelen. Vanuit dit oogpunt ligt morele intuïtie dichterbij creatieve intuïtie dan bij probleemoplossende intuïtie.

De relatie tussen het onbewuste systeem waar informatie wordt verwerkt en het ethisch oordelen is complex en soms zelfs tegenstrijdig. Onderbewuste gegevensverwerking gebeurt vaak zonder dat de persoon in kwestie herkent dat een probleem ethisch is terwijl het onderbewuste systeem wel voor de morele intuïtie van goed of fout zorgt.

Bij de meeste morele dilemma's wordt een persoon gedwongen een keuze te maken tussen twee zaken die beiden tot regelmatig tot onwenselijke situaties kunnen leiden. Aangezien er een keuze gemaakt moet worden, bepaalt het utilisme welke waarde de overhand krijgt. Utiliteit dient altijd gemaximaliseerd te worden dus er moet gekozen worden voor het minst ernstige (Haidt & Kesebir, 2008). Over het algemeen delen mensen hun morele argumenten in drie clusters in.

1. autonomie ethiek, waarbij de focus op het individu ligt met de begrippen kwaad, recht en rechtvaardigheid.
2. ethiek van de gemeenschap, waarbij de focus op de integriteit van de groep ligt met de begrippen plicht, gehoorzaamheid en loyaliteit.
3. ethiek van de goddelijkheid, waarbij de focus ligt op de ziel en de menselijke relatie met God, met de begrippen reinheid, heiligheid, vroomheid en zonde.

Het is nog een uitdaging om onbewuste barrières die er zijn bij het herkennen van een moreel probleem op te lossen, zodat er meer ruimte is voor morele intuïtie om te ontstaan. Een tip die gegeven wordt is om bij beslissingen die niet acuut genomen hoeven te worden, de opkomende probleemoplossende- en morele intuïtie even te parkeren. Door de direct ontstane intuïties (probleemoplossende en morele intuïties worden snel gevormd) even tijdelijk te parkeren wordt de persoon minder snel geneigd om zijn of haar vooroordelen voor zichzelf te bevestigen. Aangezien men dan in een bewustere fase van probleemanalyse komt. Tevens is er nu de mogelijkheid om de trager op gang komende creatieve intuïtie ook ruimte te geven. Met uiteindelijk doel dat beide systemen, intuïtief en analytisch, elkaar versterken.

3. Creatieve intuïtie. Bij creatieve intuïtie gaat het niet om convergentie in de richting van goed of slecht, maar juist over het samensmelten van verschillende elementen tot nieuwe combinaties. Deze vorm is vooral divergerend in plaats van convergerend. Creatieve intuïtie wordt ook wel gevoels- intuïtie genoemd. Intuïtie is een sleutelfactor in creatieve processen. Er is een positieve relatie aangetoond in laboratorium onderzoek, tussen het gebruik van creatieve intuïtie technieken en het genereren van nieuwe ideeën (Garfield, Taylor & Dennis, 2001). Creatieve intuïtie is bijzonder relevant bij het maken van strategische beslissingen. Met deze vorm van intuïtie kunnen diverse aspecten van informatie op nieuwe manieren worden gemengd waardoor echte innovaties mogelijk zijn. Daartegenover is de incubatietijd langer bij creatieve intuïtie dan bij ad-hoc/probleemoplossend of morele intuïtie. Dit is de tijd die gemeten is op het moment dat zich een gebeurtenis voordoet tot aan het moment waarop intuïtieve beoordeling ontstaat. Dit laatste, het gevoel wat ontstaat, is niet vanuit logica eenvoudig uit te leggen, want hier dient zich een onderscheidend punt aan ten opzichte van inzicht. Inzicht ontstaat wel door logische redeneringen tussen een probleem of situatie en het antwoord en creatieve intuïtie niet.

4. Expert intuïtie. Er is nog een andere vorm van intuïtie, genaamd expert intuïtie (Kahneman & Klein, 2009). Hoewel het volgens Dane en Pratt (2009) niet echt een nieuwe vorm is maar eerder een antecedent op de andere drie vormen, wordt dit door Kahneman en Klein (2009) anders gezien. Het begrip expert intuïtie krijgt een zelfstandige status en wordt tot een nieuwe vorm van intuïtie gerekend. Het intuïtieve vermogen van experts komt voor een groot deel voort uit grote aantallen patronen die een mens in het lange termijn geheugen heeft opgeslagen. Deze expert intuïtie ontstaat tevens door herkenning van opvallende omgevingsfactoren en deze snel verbinden aan huidige gebeurtenissen (Hodgkinson, Langan-Fox, & Sadler-Smith, 2008). Sadler-Smith en Shefy (2004) beschrijven twee vormen van intuïtie waarbij de ene vorm, intuïtie als expertise overeenkomsten heeft met expert-intuïtie. De andere vorm noemen zij “intuition-as-feeling”, ook wel “gut feel” genoemd. Een aantal neurologen hebben proefpersonen geobserveerd en zowel onplezierige gut feel als positieve gut feel vastgesteld. Daarbij is tevens opgemerkt dat een persoon niet altijd weet waarom hij/zij dat gevoel heeft. Ingaan op het limbische systeem is buiten de scope van deze scriptie.

2.1.3 Technieken om intuïtie te onderzoeken

Vanwege het voor velen ongrijpbare begrip intuïtie, is het meten van dit begrip niet eenvoudig. Er zijn diverse technieken toegepast en beschreven, echter een consistent gebruik van één ervan ontbreekt. Veelal zijn subjectieve inzichten gebruikt om te ‘meten’ wanneer iemand intuïtieve

besluitvorming heeft toegepast. Derhalve is het een uitdaging om het gebruik van intuïtie in besluitvorming expliciet te maken. De hierna beschreven technieken laten zien welke, al of niet succesvol, zijn toegepast.

Naast de eerste wetenschappelijke technieken die Agor (1986) gebruikte, waaronder zijn eigen Agor Intuitive Manager onderzoek, werd daarnaast ook de Rational Experience Inventory (REI) methode gebruikt om te meten of een manager hoog of laag scoort op intuïtie (Pacini & Epstein, 1999). Met behulp van REI kunnen persoonlijke verschillen in het gebruik, van ofwel de rationele, ofwel de intuïtieve gedachtestroom beschreven worden. Bij deze methode wordt er van uitgegaan dat een persoon één specifieke voorkeur heeft, of rationeel of intuïtief om beslissingen te nemen. De twee indelingen, rationeel of ervaringsgericht zijn ieder weer verdeeld in de subschalen bekwaamheid en welwillendheid.

In de zogenoemde ‘dual process theory’ worden ze, tot dat moment nog als twee gescheiden informatie verwerkingsprocessen, samengevoegd. Het ene systeem betreft het automatisch en zonder inspanning leren en verwerken van informatie. Intuïtie werd vaak aan dit eerste systeem verbonden. Het tweede systeem wordt onder andere het rationele systeem genoemd, gebruikt in de traditionele ratio besluitvormings modellen.

De cognitive-experiential self-theory (CEST), ontwikkeld door Epstein (1991) laat zien dat het rationele systeem werkzaam is op het bewustzijns niveau en gekenmerkt wordt door verbale en analytische informatie verwerking. Het vereist inspanning om via dit systeem 2 informatie te verwerken. Het andere systeem, het meer ervaringsgerichte systeem 1, werkt juist als een automatisme en vrijwel non-verbaal. Ervaringsgericht wordt in CEST bestempeld als intuïtief want intuïtie wordt gezien als een deelverzameling van ervaringsgerichte processen. De ‘dual process theory’ heeft geleid tot het ontstaan van onderzoek waarbij intuïtieve processen interactie vormen met het cognitieve systeem (Hodgkinson et al., 2008). Er kon worden aangetoond dat de mens twee systemen hanteert, ratio én intuïtie, naast elkaar om tot optimale besluiten te komen. Het nieuwe ‘dual process’ informatie systeem werkt juist parallel en met interactie. Een samenhang waarbij intuïtie zowel steunt op kennis (die duidelijk wordt als heuristische beslissing) als op emotie, die duidelijk is gemaakt als de invloed van een bijzonder prikkel. (Sadler-Smith & Shefy, 2004).

Systeem 1, het verwerken van informatie is afhankelijk van de context, verbindend, heuristisch, tacit (onbewuste kennis), intuïtief en impliciet zonder na te denken; vandaar dat het vaak niet veeleisend is wat betreft het gebruik van zeldzame cognitieve bronnen.

In tegenstelling daarmee is het verwerken van informatie via systeem 2 onafhankelijk van de context, volgens regels, analytisch en duidelijk; met als gevolg dat het betrekkelijk langzaam is en meer vraagt van de cognitieve bronnen dan bij systeem 1 het geval is. Deze twee routes zijn in het verleden vaak als tegenstrijdig ervaren, men zou ofwel via “heuristics and biases” (HB), of anderzijds via “naturalistic decision making” (NDM) komen tot besluiten. Onder deze laatste vorm valt de eerder beschreven vorm van intuïtie, de expert intuïtie. Juist de samenvoeging van de twee routes, HB en NDM is van belang bij het onderzoek naar intuïtie.

Vanuit de “unconscious thought theory” (UTT) is de incubatie tijd die nodig is om creatieve intuïtie te onderzoeken bepaald (Dijksterhuis & Nordgren, 2006). De UTT gaat uit van twee wegen, een bewuste route en een onbewuste route, waarlangs onze gedachten gaan. Via de onbewuste weg is het mogelijk voor een persoon om divergente associaties te maken. De oordelen die hieruit voortvloeien zijn verwant aan die beschreven zijn bij creatieve intuïtie. Aan deze twee verschillende routes die onze gedachten kunnen afleggen zijn de termen analytisch-rationeel versus intuïtief-ervaringsgericht gekoppeld.

Een andere techniek om intuïtie te meten is door gebruik te maken van “retrospective reports”, vertaald als terugblikkende verslagen. Bij deze techniek wordt respondenten gevraagd om een besluitvormings probleemvraagstuk te herinneren en te vertellen op welke wijze het probleem is opgelost. Er wordt zo goed mogelijk door de onderzoeker gevraagd naar details over hoe het proces van besluitvorming stap voor stap heeft plaatsgevonden. De terugblikkende verslagen zijn vooral waardevol in situaties waarbij aanwezige informatie zwak is. De techniek is goed bruikbaar om alle vormen intuïtie te onderzoeken. De onderzoeker kan op basis van de door de respondent beschreven incubatie periode of de mate van beïnvloeding identificeren welke vorm van intuïtie het meest door de respondent is gebruikt. Of CEST een effectieve meetmethode is staat ter discussie.

Volgens Hodgkinson et al. (2008) is de Myers Briggs Type Indicator, afgekort als MBTI, de meest toegepaste techniek om een intuïtieve houding te beschrijven. Hierbij wordt aan de respondent gevraagd hoe hij/zij zich normaalgesproken voelt. De beschrijving van gebeurtenissen biedt de mogelijkheid om nog gedetailleerder specifieke momenten waarbij intuïtie werd gebruikt weer te geven. Een voorbeeld is de critical incident techniek (CIT) van Flanagan (1954) welke in hoofdstuk 3.4 uitgebreid wordt beschreven en voor dit onderzoek ook gehanteerd wordt.

2.2 Besluitvorming

Dit onderzoek dient, zoals vermeld in de inleiding, om inzicht te krijgen in de manier waarop het CvB intuïtie gebruikt in relatie tot besluitvorming. Studies over besluitvorming zijn vaak gecombineerd met beoordeling. In de literatuur worden beide termen naast elkaar gebruikt. Een definitie van besluitvorming is: het proces van keuze maken tussen verschillende mogelijkheden om tot een besluit te komen (Nederlands woordenboek, 2016).

Besluiten neemt een persoon op verschillende manieren. Afhankelijk van de situatie wordt een intuïtieve- of een deliberatieve (weldoordachte) manier van besluitvorming gekozen. In welke situatie een persoon welke stijl gebruikt is niet per domein vast te stellen. Het blijkt dat de voorkeur om intuïtief besluiten te nemen meer afhangt van de deskundigheid van de persoon dan van die situatie zelf (Pachur & Spaar, 2015).

Een individu heeft wel een persoonlijke voorkeursstijl ontwikkeld, wat inhoudt dat sommigen meer neigen naar besluitvorming op basis van intuïtie en anderen een voorkeursstijl ontwikkelen voor besluitvorming op basis van beraadslaging. Uit hun experiment kwam een positieve correlatie naar voren tussen intuïtie en deskundigheid. Omdat intuïtie sterk is ingeworteld in ervaringen, worden besluitvormingsstijlen al snel situatie specifiek. Oftewel intuïtieve besluitvorming vereist bepaalde basis ervaring om effectief te zijn. Dit geldt idem dito voor heuristische besluitvorming. De wijze waarop een individu informatie ontvangt en verwerkt wordt de cognitieve stijl genoemd.

Besluitvormingsstijl is een subcategorie van de cognitieve stijl (Plessner, Betsch, & Betsch, 2008). Hoofd of hart, twee mogelijke strategieën in besluitvorming, staan centraal bij besluitvorming, ook wel vertaald als intuïtie en beraadslaging (Betsch, 2008). Naast de technieken die er zijn om intuïtie vast te stellen, zijn er ook technieken zoals de Preference for Intuition and Deliberation scale (PID) schaal om de voorkeur van iemands besluitvormingsstijl onderzocht. Uit die techniek moet iemands voorkeur voor intuïtie of de voorkeur voor beraadslaging blijken.

De schaal wordt niet beïnvloed door logica of intelligentie. Maar aangezien intuïtie **niet** het tegenovergestelde is van beraadslaging, maar bestaat uit twee onafhankelijke dimensies, zijn er bij besluitvorming verschillende mengvormen van deze twee dimensies mogelijk.

Middels een test (Betsch & Glöckner, 2010) is aangetoond dat die mensen die met een sterke neiging voor intuïtieve besluitvormings manier kiezen, sneller tot besluiten komen dan diegene

die via beraadslagingen besluiten nemen. Beraadslagingen betekenen hier een analytische methode, voornamelijk cognitief, zoals overtuigingen, argumenten en redeneringen. Een vervolg op de PID schaal is de Unified Scale to Assess Individual Differences in Intuition and Deliberation (USID) schaal, die geeft nauwkeuriger aan wat het evenwichtsmoment is van iemands besluitvormings-gedrag in diverse situaties die gemeten kan worden.

Het gaat om besluitvorming bij complexe, verantwoordelijke beslissingen die onder druk (tijd en onzekerheid) in dynamische omgevingen genomen moeten worden. Hierbij gebruikmakend van de USID schaal en een aangepaste versie van dit meetinstrument om besluitvormingsstijlen afzonderlijk voor verschillende domeinen te meten (Betsch, 2008).

Met deze aanpak was het mogelijk om te onderzoeken

- in welke mate een persoonlijke besluitvormingsstijl verschilt per domein;
- hoe sterk een algemeen domein stijl overeenkomt met een domein specifieke stijl;
- de relatie tussen iemands domein specifieke besluitvormingsstijl enerzijds en de gerapporteerde ervaring in besluitvorming anderzijds.

Uitkomst is dat bij gebruikmaking van domein specifieke USID, de persoonlijke beslissingsstijl aanzienlijk varieert tussen besluitvormings domeinen.

Onder *Experience-based* beslissingen wordt verstaan besluitvorming gebaseerd op ervaring in het maken van intuïtieve beslissingen waarbij dit proces te vergelijken is met een centrale proces unit. (Burke & Miller, 1999).

De overeenkomsten zijn als volgt beschreven (Simon, 1987): “het zal niet meevallen om twee type managers te vinden waarbij de ene persoon volledig op intuïtie, en de andere volledig op beraadslaging besluiten neemt”. Wat wel wordt gezien zijn managers die beide besluitvormingsstijlen combineren, waarbij de oorsprong van het probleem doorslaggevend is welk type stijl dominant is. Verschillen in de omschrijving hoe een individu tot besluitvorming komt liggen zoals hiervoor beschreven op het gebied van gebruik van heuristieken of het gebruik van intuïtie. Het betreft in dit onderzoek beschrijvingen van het besluitvormingsproces.

2.3 Efficiënte besluitvorming bestuursvraagstukken bij hbo-instellingen

Het gebruik van intuïtie is zoals hierboven beschreven afhankelijk van de situatie. Intuïtie is zoals beschreven een vorm, een kwaliteit, van hoe een persoon al of niet intuïtie gebruikt bij het omgaan met informatie ten gunste van het nemen van besluiten. Om inzicht te krijgen met welke

besluiten leden van het CvB te maken krijgen is het belangrijk om de positie van de overheid en schoolbesturen met de daarbij behorende bevoegdheden duidelijk te maken.

De overheid zoekt nog naar evenwicht in de bestuurlijke verhoudingen tussen enerzijds haar onderwijsbeleid en anderzijds de uitvoerende onderwijsinstellingen, waarbij volop ruimte ontstaat voor vernieuwing en kwaliteitsverbetering van het onderwijsstelsel. Binnen de besturen speelt ook de vraag hoe balans verkregen wordt tussen centrale en decentrale sturing.

Uiteindelijk heeft de inspectie met haar controles de kwaliteit bevorderende rol. Echter gezien de autonomie van bestuurders heeft de Raad een governance code opgesteld waarin opgenomen is de expertise van bestuurders en interne toezichthouders. Goed bestuur moet belang hebben voor: “integriteit en bescheidenheid, oog voor het publieke belang en het organiseren van dialoog met voldoende tegenspraak” (Vereniging Hogescholen, 2016). Bestuurlijk gedrag en de juiste werkwijze zijn essentieel voor het verkrijgen van legitimatie.

Voor kwaliteitsverbetering zijn drie aspecten cruciaal om in acht te nemen;

- 1) het betreft kwaliteitsopvattingen vanuit het beleid en afgestemd op studenten en docenten,
- 2) het gaat om de invloed van kwaliteitsinstrumenten op de praktijk,
- 3) het kwaliteitsbeleid moet passen bij de rollen en de verantwoordelijkheden van alle betrokkenen.

Daar waar nu nog prestatieafspraken voor de minister leidend zijn bij de beoordeling van een hogeschool wordt er gewerkt aan kwaliteitsafspraken die in plaats gaan komen van prestatieafspraken. Dit alles vergt van bestuurders dat zij een evenwichtig beleid formuleren wat transparant is opgesteld met bij behorende duidelijke besluiten.

Voorbeelden zijn hier de nauwere samenwerking tussen universiteiten en hogescholen en de intensievere samenwerking tussen hbo-onderzoek en het midden en klein bedrijf. Hierbij heeft de minister aangegeven zich te herkennen in de uitdagingen die hogescholen te wachten staan, vooral op het gebied van diversiteit van instromende studenten, steeds sneller veranderende en nieuwe beroepen waar studenten voor opgeleid moet worden en de verhoging in onderwijskwaliteit. De zorg wordt gedeeld over het hoge aantal studenten dat uitvalt.

Een maatstaf voor de kwaliteit van het hbo is de NSE. Dit is een grootschalig landelijk onderzoek waarin jaarlijks bijna alle studenten in het hoger onderwijs worden uitgenodigd om hun mening te geven over hun opleiding. De enquête resultaten worden door de hogeschool

gebruikt om te zien waar verbeterpunten liggen. Het ontstaan van de NSE voert terug naar 1991. Vanuit de markt werd een initiatief ontwikkeld en aangeboden aan de toenmalige minister Jo Ritzen. Aangezien hij er persoonlijk veel belang aan hechtte dat de transparantie in het onderwijs werd bevorderd, werd er door het ministerie een kleine subsidie aangeboden. De test, destijds nog niet onder de naam NSE, werd na vier jaar experimenteren, op kleine schaal in 1995 echt ingevoerd. In dat jaar werden rapportcijfers bij onderwijsinstellingen opgevraagd en dit fenomeen keerde jaarlijks terug.

In de jaren die volgden sloten steeds meer onderwijsinstellingen zich aan en allen werkten mee ten behoeve van de in die tijd geldige Keuzegids Hoger Onderwijs.

In 2002 kwam het onderwerp ‘studiekeuze-informatie’ hoger op de politieke agenda. Het verzamelen en breed publiceren van vergelijkende informatie over opleidingen werd als een overheidsopdracht gezien. Dat betekent niet meer op subsidie basis maar is in 2003 Europees aanbesteed. Vanaf dit moment is de enquête de NSE gaan heten. Het Centrum Hoger Onderwijs Informatie (C.H.O.I) heeft tot eind 2008 samen met een onderzoeksbureau Research voor beleid, de regie over de NSE gevoerd. De enquêtes werden in die jaren gedeeltelijk telefonisch en gedeeltelijk digitaal uitgevoerd. Niet iedere opleiding werd elk jaar onderzocht maar men hanteerde een ‘disciplinecyclus’ (Centrum Hoger Onderwijs Informatie, 2016). In 2009 is de NSE onder verantwoordelijkheid van Studiekeuze123 gekomen (Stichting Studiekeuze123, 2016). Een aantal belangrijke wijzigingen die in 2010 werden doorgevoerd zijn:

- *Het hbo stopte met een eigen enquête en er kwam één jaarlijks volledig dekkende landelijke enquête (met een sindsdien weinig gewijzigde, maar lange vragenlijst);*
- *De enquête werd volledig webbased uitgevoerd;*
- *De oordeelsvragen met rapportcijfers (1-10) werden vervangen door tevredenheidsvragen met een 5-puntsschaal.*

De NSE valt sinds 2010 dus onder de verantwoordelijkheid van Stichting Studiekeuze123. Zij organiseren jaarlijks een NSE en worden volledig gefinancierd door het ministerie van OCW. Met deze jaarlijks terugkerende activiteit moet objectieve informatie over opleidingen zichtbaar worden om zo bij te dragen aan de kwaliteit en transparantie van het hoger onderwijs. De resultaten van de NSE zijn voor de bestuurders input voor de plannen die ingediend worden bij het ministerie van OCW voor het komend schooljaar. Hierin dienen zij beleid weer te geven om kwaliteitsverbetering te gaan realiseren op de aangegeven NSE punten.

Rumoerige tijden in het hbo vinden hun oorsprong in herontwerpen of samenvoegen van opleidingen, het verdwijnen van of juist door ontwikkelen van opleidingen. Flexibiliteit, leerteamlernen, leerwegaafhankelijk toetsen, onderscheidingen en blended learning staan bovenaan in de onderwijsinnovatie notitie (Cornelissen, 2016). Dit alles vereist herontwerp van opleidingen om goed in te kunnen spelen op onderwijs innovatie.

Vanuit de universitaire kant is vorig jaar, na de bezetting van het Bungehuis en het Maagdenhuis (onderdeel van de Universiteit van Amsterdam (UvA)) de besluitvorming van het CvB van UvA, ter discussie komen te staan. “Indien er geen sprake is van een goede sturing en organisatie van het besluitvormingsproces kan toenemend wantrouwen tussen medezeggenschap en bestuurder tot een gebrek aan stuurbaarheid van het besluitvormingsproces leiden” (Hetebrij, 2011). Gebrekkige besluitvorming is het gevolg geweest van onvoldoende sturing en organisatie van het besluitvormingsproces. De definitie van het universitaire besluitvormingsproces luidt: ‘het besluitvormingsproces is een onophoudelijk proces waarin input vanuit de omgeving in een verkenningsfase, afwegingsfase en een beslissingsfase wordt omgezet in output en uitkomsten’ (De Geus, 2015).

Wat hier geldt voor universiteiten komt ook terug in hbo besluitvormingsprocessen, vandaar dat deze definitie ook voor het hbo wordt gebruikt. Net als bij universiteiten speelt complexe besluitvorming ook voor leden van het CvB van hbo’s een grote rol. Verdere toelichting op de rol van het CvB in het hoger onderwijs, haar taken en bevoegdheden staan beschreven in de wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (Burgerlijk wetboek, 2016).

2.4 Ervaring (invloed van ervaring op het gebruik van intuïtie)

Een belangrijk thema bij het gebruik van intuïtie is ervaring. Ervaring van bestuurders, waarvan geacht wordt dat zij experts zijn in hun vakgebied, heeft invloed bij gebruikmaking van intuïtie (Betsch, 2008, p. 280). Experts worden gedefinieerd als diegenen, die binnen hun vakgebied met de nodige vaardigheden en mogelijkheden op het hoogste niveau presteren (Shanteau, 1992). Dat het gebruik van intuïtie een belangrijke rol speelt bij het nemen van effectieve beslissingen in organisaties is al beschreven door Burke en Miller (1999). Zij definiëren ervaring als tenminste 10 jaar hoger management ervaring waarbij verantwoordelijkheid voor belangrijke projecten op management- of implementatieniveau in middel- tot grote ondernemingen de belangrijkste taak is. Ervaren managers hebben volgens hen de kenmerken: eerlijk en onpartijdig, open-minded, flexibel, risico nemend, bereid tot zelfreflectie, creatief en kennisvol.

Wat opvalt is dat het hebben van meer ervaring bij een bestuurder leidt tot het vaker gebruik maken van intuïtie. Dane en Pratt (2007) vonden in hun onderzoek dat het gebruik van intuïtie bij besluitvorming effectiever is in complexe situaties waarbij het aantal jaren van ervaring van de manager positieve invloed heeft op dit gebruik. Intuïtie kan als zodanig heel goed werken bij dagelijkse beslissingen waarbij uitgegaan is van managers met jarenlange ervaring op strategisch-, investerings- en HRM niveau. Intuïtieve expertise wordt ontwikkeld door gebruik te maken van sterke conceptuele beginselen, die verkregen zijn door managementopleidingen tezamen met zorgvuldige en belangrijke ervaringen. Hierbij zijn voortdurende professionele ontwikkeling, de juiste feedback en reflectie van essentieel belang om intuïtieve expertise steeds verder te verbeteren en te ontwikkelen.

Als het succes van verschillende deskundigen met elkaar vergeleken zou kunnen worden, dan vormt het succes van de beste deskundigen de norm. Ervaring is zodoende een dynamisch begrip wat aan voortdurende progressie onderhevig is.

Leden van het college van bestuur hebben gemiddeld 10 tot 15 jaar ervaring (VO-raad, 2015). In actuele vacaturebeschrijvingen worden de volgende vereisten voor een voorzitter van het CvB vermeld:

- Ruime ervaring in een integraal verantwoordelijke leidinggevende c.q. bestuurlijke positie in een sterk veranderende (onderwijs) organisatie met betrokken en hoogopgeleide professionals;
- Ruime ervaring op het gebied van het vertalen van lange termijn ontwikkelingen naar organisatiedoelen en het concretiseren daarvan in beleid en actieplannen (Stichting Invitare Openbaar Onderwijs, 2016).

Overeenkomsten in definities zijn dat alle genoemde auteurs schrijven over ruime kennis en kunde als manager in relatie tot besluitvorming op strategisch niveau. Bij de leden van het CvB wordt vooraf gevraagd hoeveel jaar ervaring de persoon in kwestie in deze functie binnen het CvB heeft. Vervolgens wordt het aantal jaar ervaring als lid van het CvB in gradaties weergegeven.

Echter wat ruime ervaring inhoudt wordt niet concreet gemaakt. Ook wordt gezegd dat het negeren van ervaring bij het gebruik van intuïtie zou leiden tot mislukkingen. Hieruit volgt weer de opmerking dat intuïtie bewust ingezet kan worden, en dat de mens kan leren om intuïtie te gebruiken. Op basis van bovengenoemde literatuur is het de verwachting dat ervaring in het gebruik van intuïtie een positief effect heeft op de besluitvorming inzake bestuursvraagstukken omtrent kwaliteit van het hoger beroeps onderwijs. Of zoals Pachur en Spaar (2015) zeggen,

intuïtie is sterk geworteld in ervaring, en intuïtieve processen vereisen aanzienlijke ervaring om effectief te zijn. Daarnaast hebben zij onderzocht of een specifiek domein al of niet bepalend is voor het gebruik van intuïtie. Enerzijds keken zij naar algemeen domein beslissingen en anderzijds naar domein specifieke beslissingen. Daaruit kwam naar voren dat er zowel een sterke voorkeur voor gebruik van intuïtie als voorkeur voor ratio is en dat die verschilt per situatie.

2.5 Samenhang onderzoeksvragen en literatuurstudie

Om de samenhang van de onderzoeksvragen in deze scriptie, gecombineerd met de literatuurstudie te beschrijven is er een overzicht gemaakt. In dit overzicht staan links de belangrijkste onderzoeksvragen vermeld, met daarachter de literatuur referenties. Hier zijn een aantal bijzondere kenmerken die op een onderzoeksvraag betrekking hebben aan toegevoegd. Tot slot staan er thema's genoteerd die het huidige onderzoeksgebied omvatten.

Uit de samenhang tussen onderzoeksvragen en literatuurstudie blijkt dat er ondanks de vele wetenschappelijke artikelen die er gepubliceerd zijn, inzicht in het gebruik van intuïtie door bestuurders van hbo-instellingen nog niet is beschreven. Hier dient zich een huidig hiaat aan dat niet bekend is hoe leden van een CvB intuïtie gebruiken. Dat bestuurders, zeker in omstandigheden die onzeker en complex kunnen zijn, intuïtie kunnen gebruiken wordt hier nader onderzocht. Dit rapport voegt empirische gegevens toe aan de oorzaak en gevolg relatie tussen vier vormen van intuïtie en besluitvorming, gebaseerd op kwalitatief onderzoek bij de leden van het CvB van hbo-instellingen in Nederland. De samenhang is schematisch in Tabel 3 weergegeven.

Tabel 3. Overzicht onderzoeksvraag met meest voorkomende literatuur

Onderzoeksvraag	Literatuur referenties	Belangrijkste argumenten	Huidig onderzoeks gebied
Hoe werken verschillende vormen van intuïtie in besluitvormingsprocessen?	Baldacchino et al. 2015; Akinci & Sadler-Smith, 2012; Sinclair, 2010; Simon, 1987; Agor, 1986; Betsch 2008; Dane & Pratt, 2007;	Problem solving-, moral-, creative- en expert intuïtie worden direct gebruikt bij besluitvorming waar snelheid, onzekerheid en ruime mate van ervaring van beslisser aanwezig zijn.	Onbekend is op welke manier gebruiken leden van het CvB deze intuïtie vormen en welk effect heeft dat op efficiënte besluitvorming.
Wat is het verschil tussen intuïtieve- en rationele besluitvorming? Of hoe werken ze samen?	Betsch & Glöckner, 2010; Baumann & Kuhl, 2002; Sadles-Smith & Burke-Smalley, 2015; Dane & Pratt, 2007;	Systeem 1 en 2. Snelle besluiten in onzekere omgeving op basis van intuïtie genomen.	Praktijk onderzoek is nodig om te onderzoeken hoe beide systemen werken bij leden van het CvB inzake kwaliteitsverbetering onderwijs
Wat is de relatie tussen het gebruik van 4 vormen intuïtie en besluitvormingsprocessen door bestuurders?	Dane & Pratt, 2007; Dane & Pratt, 2009; Burke & Miller, 1999;	Ervaren bestuurders maken meer gebruik van intuïtie	Praktijk onderzoek is nodig om te onderzoeken of ervaren bestuurders inderdaad verschillende vormen van intuïtie herkennen en gebruiken.
Met welke soorten besluitvormingsprocessen heeft het College van Bestuur te maken?	Cornelissen, 2016; Vereniging Hogescholen Onderwijsraad, 2016	Ad-hoc/probleemoplossende besluiten, morele besluiten, financiële besluiten eenzijdig of gezamenlijk, korte en lange termijn	Zowel het effect van het beleid van Ministerie OCW als calamiteiten die op hbo's ontstaan onderzoeken in de praktijk

(Hyppänen, 2013. p. 45)

Hoofdstuk 3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de opzet en methodiek in het zogenaamde onderzoeksmodel beschreven en de wijze waarop de gegevens worden verzameld. Het is een gedetailleerde beschrijving van dit empirisch onderzoek, de gehanteerde strategie, aanpak en methode. Tevens wordt de betrouwbaarheid van dit onderzoek weergegeven en de daarbij behorende afbakening en beperkingen.

3.1 Onderzoeksmethode

Het gaat in deze scriptie om een inductief onderzoek. Onderzoek dat duidelijk tracht te maken hoe een verschijnsel van intuïtie wordt gebruikt. De reden dat er geen deductief onderzoek plaatsvindt komt door het ontbreken van gegevens over hoe de vier vormen intuïtie binnen het CvB werken. Inductief biedt de mogelijkheid om inzicht te creëren in dit fenomeen wel. De strategie bij dit inductief onderzoek is gebaseerd op de Critical Incident Technique. Deze techniek komt in hoofdstuk 3.4 aan de orde.

Om dit verschijnsel uit te diepen worden persoonlijke interviews gehanteerd. Vooraf is nog niet bekend hoe mentale processen van voorzitters van het CvB werken. Omdat de individuele denken en handelwijze van een persoon, in dit geval voorzitters van het CvB onderzocht wordt is een kwalitatief onderzoek waarbij de interview vragen semigestructureerd zijn een geschikte vorm binnen inductief onderzoek. Vooral individuele ervaringen (een individu beschikt over zijn/haar intuïtie en gebruikt al of niet zijn/haar intuïtie) over en het gebruik van vier vormen van intuïtie door de bestuurders binnen het CvB zijn relevant in dit onderzoek.

Deze individuele relevantie is van belang omdat het gaat om beter begrip te krijgen over besluitvorming van een bestuurder en de manier waarop hij/zij hierbij intuïtie gebruikt. Vanwege het verkennend en verdiepend karakter van dit onderzoek inzake intuïtie op individueel niveau is gekozen voor kwalitatief onderzoek.

In een verkennend onderzoek staat het begrijpen van relaties tussen variabelen centraal. De keuze voor kwalitatief onderzoek bevat de essentie dat er kennis wordt verworven door de ogen van iemand anders (Guba & Lincoln, 1994). De nadruk ligt op **hoe** iemand iets zegt, waaruit opgemaakt kan worden of iets uit rationele- of uit intuïtieve overweging is gezegd. Begrip vormen over de context door iemands persoonlijke woorden te horen is belangrijker dan het van afstand te observeren. Het doel van dit onderzoek is te achterhalen of verschillende vormen van intuïtie

gebruikt worden door bestuurders van hbo's die (belangrijke) strategische beslissingen moeten nemen.

Om achter deze persoonlijke toepassing van intuïtie te komen is het van belang dat de onderzoeker zich goed houdt aan de voorwaarden voor kwalitatief onderzoek. Goed luisteren bij het doorvragen, opletten dat er geen woorden in de mond van de respondent worden gelegd, en een eigen interpretatie achterwege laten. Dit is gerealiseerd door ieder interview op dezelfde wijze in te steken en de verkregen interviewopnames letterlijk woord voor woord uit te typen, met als doel zo goed mogelijk systematisch data te verzamelen.

Het gaat om het zo objectief mogelijk weergeven van andermans ervaringen. Het feit dat met deze onderzoeksmethode nauw contact met de geïnterviewde mogelijk is, is van essentieel belang want het gaat om waarnemen en observeren van intuïtief gedrag. Verkennend onderzoek, zoals hier wordt toegepast biedt de onderzoeker de mogelijkheid om directe waarneming te verkrijgen en de antwoorden direct te vertalen naar de onderzoeksvragen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

Intuïtieve besluitvorming kan het beste onderzocht worden als het onderzoeksmodel de mogelijkheid tot zelfkritische reflectie en beraadslaging minimaliseert (Kahneman, 2003).

Door de 'grounded theory' toe te passen heeft Hyppänen (2013) een basis gelegd voor onderzoek naar het gebruik van intuïtie bij besluitvorming. De resultaten uit dat onderzoek en het daarbij opgestelde conceptuele model, vormt de keuze voor de methode van dit onderzoek, waarbij specifiek bij bestuurders de ervaring met vier vormen van intuïtie wordt onderzocht in verschillende besluitvormingssituaties. In dit onderzoek gebruik ik het raamwerk als een referentiekader voor het groeperen van mijn bevindingen bij de interviews en niet om hypothesen te formuleren voor toetsing zoals dat in kwantitatief onderzoek gebruikelijk is. Een andere vorm genaamd 'case study', is een onderzoek waarbij specifiek een case of cases wordt/worden bestudeerd, het is een mogelijke onderzoekstrategie, omdat bij deze strategievorm één item of fenomeen wordt onderzocht binnen een realistische context dat nog nauwelijks door anderen is onderzocht (Saunders et al., 2012). Ofschoon besluitvorming op basis van intuïtie bij het CvB nog niet door anderen is onderzocht, voor zover bekend op moment van schrijven, is deze case study strategie niet zinvol omdat het gebruik van intuïtie een individueel fenomeen is en er binnen het CvB slechts één tot drie leden actief zijn, hetgeen geen representatief beeld zou geven in dit onderzoek.

Om de verkregen data uit de interviews geschikt te maken voor analyse wordt een systematische codering uitgevoerd. Hiervoor is gekozen voor de Critical Incident Technique van Flanagan (1954) zoals verderop beschreven in hoofdstuk 3.4.

De doelgroep bestaat uit leden van College van Bestuur van hbo-instellingen. Dit betreft een doelgroep met minimaal tien jaar ervaring in besluitvorming onder hectische omstandigheden. Alle respondenten waren minimaal 25 jaar werkzaam. Deze leden zijn zowel voorzitter als vicevoorzitter. Zoals vermeld zijn er 37 CvB's in Nederland. Om een goed beeld te krijgen worden zowel bestuurders van kleine hbo's als grote hbo's geïnterviewd. Een kleine hbo kent in het algemeen maximaal 5000 studenten, een grote hbo 5000 of meer en dat kan oplopen tot ruim 40.000 studenten.

3.2 Onderzoekscontext

De ambities van de Vereniging Hogescholen voor de komende jaren, tot 2025, zijn vastgelegd in het visie document #hbo2025 wendbaar & weerbaar, en vorig jaar overhandigd aan minister Bussemaker (Vereniging Hogescholen, 2015). Ook uit dat visie document blijkt het streven naar een hoger niveau van afgestudeerde hbo'ers, meer differentiatie in het onderwijs en men focust op verhogen van het studiesucces met minder uitval van studenten. Voorwaarde voor succesvolle implementatie van dit visie document zijn extra geldstromen, met name voor praktijkgericht onderzoek én de inzet van de hogescholen zelf op gebied van interne- en externe samenwerking. Met de opmerking van de Vereniging Hogescholen (2016) dat bestuurlijk gedrag en de juiste werkwijze essentieel zijn voor het verkrijgen van legitimatie, heeft dit de afgelopen jaren wel voor grotere vrijheden gezorgd, echter de risico's voor bestuurders en de mate van bureaucratie zijn daarmee ook toegenomen. Momenteel staat kwaliteit van het hoger onderwijs hoog op de agenda. Hoogstaand hoger onderwijs is van belang voor zowel onze economische groei, onze samenleving en het streven naar optimale ontplooiing van menselijk potentieel. Het menselijke creatieve- en innovatieve denkvermogen dient meer ontwikkeld te worden. Met vijf adviespunten tracht de onderwijsraad dit te realiseren; (Onderwijsraad, 2015)

- *waarborg en verbeter de kwaliteit van het hoger onderwijs op verantwoorde wijze;*
- *sluit aan bij de behoeften van verschillende doelgroepen;*
- *werp geen onnodige drempels op bij toegang tot en doorstroom binnen het hoger onderwijs;*
- *ga uit van autonomie voor instellingen en ruimte voor opleidingen binnen de stelselverantwoordelijkheid van de overheid; en*
- *versterk de driehoek onderwijs, onderzoek en innovatie van het beroepenveld.*

3.3 Methode van dataverzameling

Het aantal hbo-instellingen in Nederland bedraagt 37. Er is voor gekozen om bij minimaal $\frac{1}{3}$ van de alle hbo's, zowel bij voorzitters als ook vicevoorzitters semi-gestructureerde interviews, af te nemen. Het zijn er uiteindelijk 15 geworden. De gemiddelde duur van de interviews was 45 tot 60 minuten.

Allereerst worden de twee directieleden van de Aeres Hogeschool Dronten en van Almere geïnterviewd. Enerzijds als een soort pilot daar het mijn eigen directe collega's zijn en anderzijds daar zij ook op CvB gelijkwaardig niveau opereren. Dit omdat de structuur van de Aeres Hogeschool anders is dan andere hogescholen en de twee directieleden gelijkwaardige activiteiten op CvB niveau uitvoeren vergeleken met andere groene hbo's. Vervolgens is de voorzitter van het College van Bestuur van de Aeres Groep in Ede geïnterviewd. Daar de onderzoeker werkzaam is bij de hogeschool die onder deze groep valt, is deze keuze voor de hand liggend.

Vervolgens zijn de overige groene hbo instellingen die Nederland bezit, benaderd. De voorzitters CvB van de acht grijze Hbo instellingen worden naar grootte, studierichting en locatie binnen de 33 niet groene hbo-instellingen geselecteerd. Er is zoveel mogelijk gelet op de veelzijdigheid van de hbo-instelling, zodat een verscheidenheid aan groene en grijze hbo's geselecteerd zijn, variërend in studentenomvang van 1500 tot 48.000. Daarbij zijn er zes vrouwen en negen mannen geselecteerd in de functie van (vice) voorzitter. Een overzicht is weergegeven in Tabel 4 in hoofdstuk 3.5.

Gelet op de verspreiding van hbo-instellingen over Nederland zijn er zowel in het zuiden als in het noorden, idem voor oost- en west Nederland interviews gehouden. Alertheid is geboden bij het quoteren van andermans woorden opdat het wel de eigen tekst van de onderzoeker ondersteunt. Zoveel mogelijk dient eigen inbreng herkenbaar gerapporteerd te worden en vanwege anonimiteit is er gelet op gebruik van namen door deze niet als zodanig in het eind rapport op te nemen.

Zoals vermeld, het onderzoek van Hyppänen (2013) waarbij een interview structuur met vragen is opgezet die semi-gestructureerd is dient als uitgangspunt voor dit onderzoek. Er wordt zoveel mogelijk naar recent plaatsgevonden gebeurtenissen gevraagd conform de “critical incident technique”.

3.4 Steekproef

De geïnterviewden worden persoonlijk gebeld met de vraag of ze mee willen werken aan het onderzoek. Indien een (vice)voorzitter niet kan participeren wordt een van de andere 36 voorzitters (de gehele populatie) geïnterviewd. Het voorstel is om alle namen van zowel de hbo's als de geïnterviewde te anonimiseren om op deze manier meer persoonlijke ervaring en de steekproefopstelling te beschrijven. Hiervoor is een non-probability steekproef mogelijk wanneer er gelet wordt op welke toevoeging een volgend interview nog heeft. Het verschil tussen een non-probability en een probability steekproef is gelegen in het feit dat bij eerst genoemde de steekproef niet op toeval berust, en derhalve niet statistisch gevalideerd kan worden. Er zijn geen vastgelegde normen voor de grootte want de maatstaf die gebruikt wordt is vooral of een volgend interview nog vernieuwende data toevoegt aan hetgeen al verkregen is.

Bij een kwalitatief onderzoek past vooral een non-probability steekproef. Voor deze scriptie bestaat de steekproef uit 15 leden (de onderzoekspopulatie) van het CvB, die geselecteerd zijn onder de 37 aanwezige CvB's waarbij rekening is gehouden met verschil in provincie waar de hbo is gevestigd en met zoveel mogelijk verschil in studierichting. Uiteindelijk zijn 15 hogeschool locaties bezocht en 15 personen geïnterviewd, waarbij het punt van verzadiging is opgetreden. Enerzijds is dit een homogene steekproef, alleen leden van het CvB worden betrokken, anderzijds zijn het wel CvB's van zoveel mogelijk verschillende soorten hbo's en zaten er zoals vermeld zes vrouwen en negen mannen in als respondent. In het rapport van Hyppänen bestaat de steekproef uit managers verantwoordelijk voor besluitvorming in innovatie- management. Hij onderzocht dit bij telecom en ICT bedrijven. Qua denkniveau en handelen in situaties van onzekerheid en een sterk fluctuerende omgeving komt dit overeen met de steekproef, leden van het CvB, van deze scriptie, ware het niet dat de CvB leden allen ruim 25 jaar of meer werkervaring hebben.

3.5 Interviews

Een semi-structureerd interview geeft ruimte en flexibiliteit om tijdens het onderzoek andere relevante zaken op te nemen en om indien gewenst of noodzakelijk de vraagvolgorde ter plekke te wijzigen. Het geeft op deze manier meer ruimte voor de geïnterviewde om zich te uiten en voor de interviewer meer kansen om dieper op intuïtieve signalen in te gaan. Zo is het mogelijk om andere aspecten van het gebruik van intuïtie, die tot heden nog niet bij de onderzoeker bekend waren, naar boven te krijgen. Waarschijnlijk zal dit onderwerp voor bestuurders zelf ook

nieuw zijn, en enige uitleg ter plekke is dan gewenst. Deze ruimte biedt het semi-gestructureerd interview binnen een inductief onderzoek (Saunders et al., 2012).

Om inzichtelijk te krijgen op welke wijze bestuurders intuïtie gebruiken en welke vormen van invloed ze hebben op besluitvormingsprocessen, is gebruik gemaakt van de vraagstelling van Hyppänen ook gebruik gemaakt van vragen die opgesteld zijn op basis van “the critical incident technique” (Flanagan, 1954). Deze techniek is gebaseerd op een speciale manier waarop direct het menselijk gedrag wordt waargenomen door gebruik te maken van critical incidents (lees voorvallen of gebeurtenissen). Een gebeurtenis, oftewel incident, is iedere waarneembare activiteit die op zichzelf voldoende compleet is om gevolgtrekkingen en voorspellingen te doen over de persoon die de handeling uitvoert. Gedrag wat opgemerkt wordt als zijnde een significante bijdrage leverend, positief of negatief, aan een specifieke taak wordt als kritisch beschouwd. Op deze manier kunnen besluitvormingsprocessen worden onderzocht. Hierbij staat het verzamelen van belangrijke gedragsfactoren die optreden in verschillende besluitvormingssituaties centraal om daarmee een theoretisch conceptueel model op te bouwen. Als uitgangspunt gelden theoretisch beschreven factoren die cruciaal worden geacht voor de betreffende activiteit.

Kort samengevat gaat het hier om de situatie die geobserveerd wordt, de relevantie voor het onderzoeksdoel, de mate waarin het geobserveerde gedrag invloed heeft op het onderzoeksdoel en tenslotte de onderzoeker zelf die de waarnemingen noteert. De incidenten die overeenkomstig zijn worden vervolgens gegroepeerd in categorieën en subcategorieën. Per categorie worden gedragscriteria geëvalueerd als zijnde effectief of niet effectief. Deze techniek is bewezen toegepast bij onderzoeken naar gedrag van mensen bij het maken van keuzes en het nemen van beslissingen (Ronan & Latham, 1974). De informatie die door deze techniek wordt verzameld is zowel betrouwbaar als geldig. Dit betekent voor deze techniek dat het een geschikte tool is voor het onderzoeken van gedrag, en derhalve aansluit bij het onderzoek in deze scriptie. Vandaar dat de concepten vormen van intuïtie, ervaring en besluitvorming als vooraf vastgestelde items van het model worden ingevuld.

De interviews hebben allen ad random een nummer van 1 t/m 15 gekregen. Vanwege het anonieme karakter van de interviews zijn de geïnterviewden als volgt gecodeerd.

Tabel 4. Lijst geïnterviewde hbo instellingen

Hbo instelling	Functie CvB	Geslacht	Aantal jaren in het CvB	Soort hbo
hbo 1	Directeur	Vrouw	17	Groen hbo
hbo 2	Directeur	Vrouw	10	Groen hbo
Hbo 3	Voorzitter	Man	10	Groen hbo
Hbo 4	Voorzitter	Vrouw	18	Groen hbo
Hbo 5	Vicevoorzitter	Man	12	Groen hbo
Hbo 6	Voorzitter	Man	16	Groen hbo
Hbo 7	Vicevoorzitter	Vrouw	6	Groen hbo
Hbo 8	Voorzitter	Man	17	Grijs hbo
Hbo 9	Voorzitter	Man	7	Grijs hbo
Hbo 10	Voorzitter	Vrouw	9	Grijs hbo
Hbo 11	Voorzitter	Man	4	Grijs hbo
Hbo 12	Vicevoorzitter	vrouw	21	Grijs hbo
Hbo 13	voorzitter	Man	15	Grijs hbo
Hbo 14	voorzitter	Man	12	Grijs hbo
Hbo 15	voorzitter	Man	13	Grijs hbo

De geïnterviewden zijn telefonisch door mij benaderd, een aantal voorzitters zijn via de voorzitter van het CvB van de Aeres Groep, mijn werkgever, voorgedragen.

Er zijn vooraf geen vragenlijsten naar de geïnterviewden toegestuurd waardoor een open houding aanwezig blijft om zo objectief mogelijk te achterhalen hoe de bestuurder intuïtie gebruikt. De leden van het college van bestuur zijn op de hoogte van mijn taak om deze scriptie te schrijven. De titel van de scriptie is bij ons eigen CvB vooraf besproken en de achterliggende reden is dus bekend. Vooraf zijn er specifieke vragen opgesteld voor de onderzoeker, om dit onderzoek in een zodanige richting te kunnen sturen tijdens de interviews om duidelijk te krijgen welke invloed ervaring van de geïnterviewde heeft op het gebruik van intuïtie. De gesprekken waren met een vaste basisstructuur ingedeeld:

- Persoonlijke informatie uitwisselen werkervaring
- Actuele zaken besluitvorming in het hbo
- Welke issues spelen er momenteel
- Wat betekent kwaliteitsverbetering per hbo
- Voorbeelden van besluitvorming die genomen zijn

- Besluiten op basis van goed gevoel of ratio, wanneer welke keuze
- Vragen over toekomstige ontwikkelingen en factoren die een rol (gaan) spelen bij besluitvorming.

De gesprekken, met een tijdsduur van 45 à 60 minuten per persoon zijn opgenomen, uitgetypt en anoniem gerapporteerd.

3.6 Interviewschema en gegevensverzameling

Er is een interviewschema opgesteld gebaseerd op vragenlijsten uit onderzoeken van onder andere Hyppänen (2013) en van Nandram en Samson (2000). Die vragenlijsten waren een voorbeeld van een uitwerking van de CIT, gebaseerd op de richtlijnen van Flanagan (1954). Het interviewschema is als bijlage 1 in dit rapport opgenomen.

De betrouwbaarheid van het interview wordt in een kwalitatief onderzoek niet statistisch aangetoond (Golafshani, 2003). Hij beschrijft dat geloofwaardigheid wordt bepaald door de bekwaamheid en inspanningen van de onderzoeker. Betrouwbaarheid is een irrelevant item bij kwalitatief onderzoek, de betrouwbaarheid hangt af van het consistent en systematisch verkrijgen van de data. De antwoorden hoeven niet voor herhaling vatbaar te zijn omdat ze een weerspiegeling zijn van het moment van antwoorden en in een situatie of omgeving die dynamisch is. Noch de volgorde, noch de herhaalbaarheid van dezelfde antwoorden is relevant.

Van belang is de diepgang in de antwoorden die de respondenten op basis van eerlijkheid en eigen ervaring geven (Saunders et al., 2012). Het is voor dit onderzoek niet de bedoeling om de gegevens te veralgemeniseren. Het betreft specifiek door leden van het CvB gegeven antwoorden die uitsluitend betrekking hebben op besluitvorming in het hbo. Of de gegevens ook voor andere branches of type managers gebruikt kunnen worden is niet onderzocht.

Om de betrouwbaarheid toch zoveel mogelijk te borgen is het noodzakelijk om op neutrale wijze voldoende gegevens te verkrijgen (Berger, 2013). Op een gegeven moment treedt verzadiging op. Alhoewel de incidenten die de leden van het CvB beschreven verschillen per hbo, is het kader waarbinnen de incidenten vallen overeenkomstig. Zowel binnen groene als grijze hbo's, als binnen christelijke en niet-christelijke hbo's kwamen dezelfde incident beschrijvingen met dezelfde vormen intuïtie naar voren. Zodoende is er na 15 interviews gestopt met het verzamelen van nog meer data.

Een andere mogelijkheid om de betrouwbaarheid en deugdelijkheid optimaal te maken is het toepassen van triangulatie. Meerdere methoden toepassen bij het uitvoeren van dit onderzoek. Hier verwijs ik naar Hyppänen (2013), die naast CIT ook REI en CEST techniek heeft toegepast bij het onderzoeken naar het gebruik van intuïtie. Zie hiervoor ook het hoofdstuk 2.1.3. Meerdere methodes heb ik echter gezien de omvang en tijdsbestek die er gelden voor deze thesis niet uitgewerkt.

Terugkomend op de techniek van Flanagan (1954) is het nodig om allereerst drie belangrijke issues te beschrijven. Het doel hiervan is om de bruikbaarheid van data te verhogen waarbij zo min mogelijk de uitvoerbaarheid, specifieke kenmerken en geldigheid in het geding komen. Deze drie belangrijke issues zijn:

1. de keuze van het referentiekader dat het best bruikbaar zal zijn om de voorvallen te beschrijven;
2. de inductieve ontwikkeling van belangrijkste naar minder belangrijke codes;
3. de keuze van een of meer geschikte niveaus voor het rapporteren van de verkregen data.

ad 1) Het referentiekader moet aansluiten bij het onderzoeksdoel waar de data voor wordt verzameld. Het gaat hier om te onderzoeken hoe vier vormen intuïtie worden gebruikt bij besluitvorming. Zie hiervoor het referentiekader uit hoofdstuk 1.4, Figuur 1.

ad 2) Er zijn categorieën nodig met codes, verdeeld in hoofd- en sub segmenten, om de data te kunnen classificeren. Het is gebruikelijk om een betrekkelijk kleine steekproef van voorvallen te sorteren in categorieën die verband houden met het gekozen referentiekader. Nadat deze voorlopige categorieën gemaakt zijn volgen korte definities om nieuwe voorvallen later ook in te kunnen delen. Omdat dit een subjectief proces is bestaat er een grote kans dat gedurende het interviewproces nog nieuwe, of aanpassing op categorieën vereist is.

ad 3) Tenslotte dient het geschikte niveau (specialistisch of generalistisch) vastgesteld te worden waarop de verkregen geschikte data wordt gerapporteerd. De benamingen (codes) voor de gekozen niveaus kunnen betrekking hebben op een niveau variërend van tientallen codes over algemeen gedrag tot honderden codes over specifiek gedrag. Om het nog werkzaam te houden wordt doorgaans een niveau van algemeen gangbaar gehanteerd. Dit zal resulteren in het gestructureerd weer kunnen geven van de gegevens, relevant voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen.

Bij dit onderzoek is gekozen om de gesprekken op te nemen en de antwoorden uit te typen als een MS-Word document. Vervolgens zijn met behulp van MS-Excel in een database de vragen, antwoorden en citaten bijgehouden en gecategoriseerd.

3.7 Gegevens classificatie en analyse methode

Uit de analyse worden alle situaties en beschrijvingen over het daarbij horende gedrag dat bij leden van het CvB invloed heeft gehad op het gebruik van intuïtie bij hun besluitvorming, geanalyseerd conform de beschrijving van bestaande wetenschappelijke theorie. De incidenten die benoemd zijn worden nader gecategoriseerd naar vier vormen van intuïtie zoals vermeld in het referentiekader in vergelijking tot rationele besluitvorming.

Tevens worden nieuwe categorieën gemaakt om factoren die door de respondenten extra genoemd worden te rangschikken. Bij kwalitatief onderzoek zijn er geen standaardregels voor rapportage maar de balans dient gevonden te worden tussen beschrijvende en analytische bevindingen (Golafshani, 2003). Het onderzoek naar de analytische bevindingen werkt op basis van stapsgewijs naar vragen te komen. Die vragen zijn nodig om verslag te doen van de thema's, patronen en geverifieerde relaties, die door deze gegevens onthuld worden.

Het is mogelijk om eigen bewoordingen te gebruiken om verslagen van de geïnterviewden te rapporteren (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012) .

De eerste drie stappen volgens de critical incident technique zijn:

1. De keuze voor het referentiekader om de data te classificeren is gedaan door uit de tekst, uitgetypt van ieder interview, te achterhalen wat er vermeld is over puur rationele/logische besluitvorming, over intuïtieve- en over een combinatie van ratio en intuïtie in besluitvorming. Met name de vragen 5a t/m 5e, zie bijlage 1, uit de interview vragenlijst staan hier centraal. Dit betreft vragen over het beschrijven van een situatie waar besluitvorming voornamelijk rationeel is genomen (5a), waar ad-hoc/probleemoplossend (5b), expertise (5c), morele (5d) of creatieve aspecten (5e) leidend zijn geweest. Om een voorbeeld te geven zijn uit drie willekeurige interviews, opmerkingen over de hierboven beschreven vijf vraagstellingen letterlijk gekopieerd. Zie Figuur 4. Nadat alle losse interviews tot één geheel zijn samengevoegd is er een tweede database gemaakt. Zie bijlage 3, in de eerste kolom A zijn de volgende categorieën gemaakt:
 - intuïtieve aspecten,
 - rationele aspecten,

- combinatie van ratio en intuïtie
- besluitvormingsvraagstuk

nr.	interview totaal	ratio	ad-hoc / probleemoplossend	expertise / ervaring	moreel / ethisch	creatief	beeld / visie / zien / ingeving
15		5a. niet volledig- natuurlijk er speelt altijd mee een afweging van risico's maar niet volledig rationeel. Kijk dat hele proces van die reorganisatie, dat is in die zin wel goed voorbereid met de medezeggenschap- met de vakbonden- met een externe adviseur waarin dat procesmatig, het ontwerp daaronder hebben we ook goed voorbereid maar- en er zit ook een gevoel onder van- het moet anders	5b. juist dan onder tijdsdruk ben ik heel intuïtief. Altijd net te veel opdrachten aannemen dan er in die tijd paste dus altijd op het laatste moment nog net een deadline als je presentaties moest geven. Dan ontstaan de grootste creatieve ingevingen, dus de grootste vondsten en ontdekkingen die heb ik juist 's nachts om half 3 gedaan als ik de volgende ochtend een presentatie moest geven	3. om hoe we in de besluitvorming welke partnerships ga je aan met welke instellingen ga je samenwerken	5c. van onderliggend van een moreel ethisch besef dat ik me ergens niet meer senang voelde in de situatie van het construct van zo'n maatschap waarin zeggenschap en eigendom in 1 hand zit	5 e. Ik word wel bestempeld als een creatieve visionair	5e. daar zie ik als het ware een plaatje voor me hoe het over 4 jaar zou kunnen zijn; dat we hier DE hogeschool zijn in de regio met een integrerend thema die 6 academies die 10 opleidingen hebben, die samenbinden. En dan zie ik voor me van laten we een zwaartepunt rond alles rond de hele keten- rond voedsel, rond zingeving
14		3. de problematiek van doorstroming van mbo naar hbo en wij denken dat we nog een deel van dat talent ontwikkeling laten liggen	5b. ik was van plan dit of dat te doen en dan is het daar- wat gedachten en zo en dan sparren we even en dan wordt het besluit genomen en dat kan op de meest rare momenten van de week zijn	3. En waar we naartoe willen is naar nog meer zelfsturen en zelforganisatie Ruimte voor de professionals zoals dat dan heet	5d. We werken met belastinggeld, we werken met geld van de burger en we hebben de verantwoordelijkheid naar de samenleving toe zo goed mogelijk en zo efficiënt mogelijk te doen.	5e. Maar als we de wind in de rug hebben en het gaat lekker ja dan kunnen zo ook even vrije gedachten opkomen en soms wel eens met iets wat ergens in mijn achterhoofd zit, he als wij het nou eens op die manier oppakken	Ik heb 2 jaar geleden als een droom gepresenteerd tijdens de managementconferentie s- zo van wat is nou straks het onderwijs wat wij voor ogen hebben zoals dat in 2020/ 2025 kunt afspelen. Voor mij is dat het beroepsonderwijs, omgeving waar het bedrijfsleven actief is waar docenten actief zijn samen met studenten
4		5a. Splitsing ICT mengelmoeis ratio en gevoel. Aanbesteding = rationeel, maar niet rationeels is niet alles 100% uitgewerkt hebben en toch keuzes moeten maken	5b. Een besluit is nooit helemaal ad-hoc want dan ga je toch eerst even meer uitzoeken	5c. Expertise (ook van anderen) moet je gebruiken want je kunt het niet allemaal zelf. Ik hak knopen door o.b.v. ingebracht expertise	5d. Altijd! Voors en tegens afwegen naar eer en geweten	5 e. bij zoeken naar oplossingen altijd creatieve bron gebruiken, je hebt mensen nodig die creatief zijn	5b. In beeld brengen van de situatie is essentieel

Figuur 4. Voorbeeld van zelf opgezette database; verwerking reacties uit interviews naar respons op interview vragen 5a t/m 5e

2. De tweede stap is het classificeren naar gebeurtenis. Uit de interviews kwam naar voren dat er een viertal gebieden te onderscheiden zijn waar het CvB regelmatig besluiten over neemt. Deze vier gebieden zijn als volgt omschreven:

1. Externe factoren vanuit het ministerie, regels en wetten, overheidsbeleid
2. Interne zaken rondom kwaliteit van het onderwijs
3. Huisvesting
4. Calamiteiten

Deze zijn weergegeven in dezelfde bijlage 3 alleen dan in de 2^e kolom, kolom B, met de subcategorieën:

- Besluit Ministerie/wetten/regels
- Besluit Interne Zaken
- Besluit Huisvesting
- Besluit Calamiteiten
- Besluit Algemeen

Als voorbeeld zijn willekeurig wat antwoorden uit deze database in Figuur 5 weergegeven.

De laatste subcategorie ‘algemeen’ is toegevoegd om gebeurtenissen die door respondenten genoemd zijn zoals authenticiteit of algemeen geldende normen en waarden te kunnen classificeren.

13	besluit ministerie/wet	minister Netelenbos, die was staatssecretaris van onderwijs. Die zei toen gymlessen dat gaan we niet meer in de pabo doen. toen zaten wij net- moeten we daar wel of niet in investeren. Dat hebben we toen niet gedaan	prestatie afspraken invoeren, moest vanuit Den Haag, is geen draagvlak intern voor maar het moest	steeds meer gedreven door er doen zich incidenten voor in de maatschappij. Er komen nieuwe regelgevingen die moeten we dan even weer vorm geven en dat kan vertaald worden in allerlei regelingen	incident gestuurde politiek zoals dat nu in Nederland gaat- het systeem laat verworden. Daar is onderwijs organisatie niet op berekend, die heeft een soort stabiliteit nodig	De sturing vanuit VWS en onderwijs vanuit het ministerie is verschillend. De beroepsverenigingen zitten er verschillend in. De belangenorganisaties zitten er verschillend in. Toch hebben wij besloten de nieuwe AD opleiding te starten	van onderwijs moet je vergelijken, dan had hij het over macro systemen met een mammoet tanker. Als je hem in stad X aan wilt meren, dan moet je bij Calais al bij sturen.
9	besluit ministerie	het is zaak dat we Den Haag minder belangrijk maken, Van risico's vermijden moeten we veel meer naar innovatie in ondernemerschap naar risico's nemen naar fouten maken mag		in mijn rol als bestuurder moet ervoor zorgen dat ik de condities schep waarin het moet gebeuren. Wij zijn het hittedisch naar Den Haag zo te zeggen. Wij moeten	dat we 20 miljoen euro extra vrijspelen om docenten voor de klas te zetten en het onderwijs te kunnen verbeteren waarmee we, achter al die docenten zitten weer 1000' en studenten die		
12	besluit interne zaken	hebben we gezegd nee dat gaan we dus van 1 jan 2017 definitief anders doen, iedere opleiding krijgt op basis van aantal studenten onderzoeksgeld	Snel reageren op deze functionele veranderingen? Dat zetten we gewoon heel rationeel uit, gewoon een search bureau	En dan gebruik ik toch eerst mijn ratio, denk ik, hoe kan dat nou, met de ene directeur gesproken daarna de andere..... Ik zat straks na te dissen en intuïtief geloof ik de directeur en de andere directeur geloof ik ook wel maar toch...nee dat is niet alleen maar ratio wat je doet dan		De ingreep in de hele governance van de IT dat ging heel erg snel en ik zag dingen en ik handelde, dat was geen wikken en wegen en dan gaan we, dat was voor een deel ervaring, voor een deel intuïtie van dat past wel bij een paar mensen, ik denk dat dat wel een van de grotere ingrepen geweest is. ik denk ja, je gevoel gebruik je voortdurend.	we gaan verplichte hulp aanbieden, gewoon schoot door mijn hoofd, dus dat zei ik en dat viel heel erg goed bij zowel diegene die het moest doen als bij de directeur die verplichte hulp kreeg, dat is zo'n soort intuïtieve ingeving
2	besluit huisvesting	huisvesting in stad X, de huisvesting van onze hogeschool op het Floriade terrein	voor deze locatie veel hectiek omdat je ziet dat er op deze locatie nog heel veel moet worden ontwikkeld	Zij (experts) worden geacht risico's heel goed in kaart te brengen en op basis daarvan, dat is een stuk moreel, die risico's analyseren en uitschrijven	vestigen op Floriade is moreel risico		
7	besluit calamiteiten	bij calamiteiten acties om binnen de organisatie fact finding te doen	improviseren. Jawel, ik denk wat ik vaak doe is dus wel proberen om tijd te krijgen	Dan weet je dat je die signalen niet moet negeren. En dat is ervaring. Dat weet je in het begin niet en dat weet ik nu wel	om daar gevoel bij te hebben voor waar iets zit wat aandacht behoeft. Dat pik je sneller op		Ja, dat is puur vertrouwen op gevoel. Ja en dan nog- dan kun je alle feiten op tafel hebben liggen en toch ergens klopt dan iets niet

Figuur 5. Database zelf opgezet aangevuld met soorten besluiten subcategorieën, ministerie, interne zaken, huisvesting en calamiteiten

- De derde stap, ook tevens de 3^e kolom, kolom C in de database van bijlage 3, geeft de factor aan. Een dieper liggend niveau zoals Flanagan (1954) dat ook omschrijft, factoren zoals financiële middelen, de vier vormen van intuïtie, risico analyse, vertrouwen etc. komen hier naar voren. De complete lijst factoren is te vinden in die bijlage 3.

Samengevat komen de stappen van Flanagan als volgt met indeling in de database overeen:

Kolom A geeft de eerste stap weer. Het referentiekader in termen van besluitvorming, rationele- en intuïtieve aspecten. Overeenkomstig de eerste stap van Flanagan (1954).

Kolom B geeft de categorieën weer waarin gebeurtenissen hebben plaatsgevonden. Te weten besluiten over ministerie/wetten, interne zaken, calamiteiten, huisvesting en algemene zaken. Kolom C, factoren geeft de verschillende specifieke – algemene issues weer binnen besluitvorming waardoor op detail niveau verslaglegging mogelijk is. Hier komen de vier vormen intuïtie die specifiek vanuit het referentiekader onderzocht zijn naar voren. Deze stap is overeenkomstig met Flanagans' laatste stap.

Om het geheel overzichtelijk te houden is daar waar overlap binnen een factor of een categorie kon ontstaan, samenvoeging van het begrip gedaan. Voorbeeld is de samenvoeging van resultaat en effectiviteit tot één factor; resultaat/effectief, en ook de samenvoeging expert intuïtie en ervaring daar die door respondenten steeds als een fenomeen werd beantwoord.

Met de op deze manier geclassificeerde gegevens in drie verschillende kolommen in de database is er gestart met patroon herkenning door op basis van bovengenoemde A, B, C indeling draaitabellen te produceren. Om tot classificatie van de gebeurtenissen te komen zijn er wel tabellen gemaakt maar die zijn niet bedoeld om kwantitatief responses te meten of om percentages mee te vergelijken. Het accent ligt op het verzamelen van relevante observaties en die met behulp van hierboven vermelde criteria vast te leggen.

Hier dient opgemerkt te worden dat alle 15 respondenten dermate veel hebben meegemaakt in hun carrière en al deze zaken ook vermelden, dat er keuzes gemaakt zijn in het wel of niet verwerken van meer achtergrond informatie over de gebeurtenissen in dit document gezien de beperkte omvang van deze scriptie. Derhalve zijn wel zoveel mogelijk uiteenlopende gebeurtenissen met bijbehorende besluitvorming gerapporteerd.

Op dit punt zijn ook twee nieuwe factoren toegevoegd die uit de interviews kwamen en van dermate belang zijn voor het gebruik van intuïtie; deze factoren zijn benoemd als authentiek en beeld, ingeving.

Het gevolg hiervan is dat een deel van de data onverwerkt in de interviews achterblijft. Bij een verdiepend vervolgonderzoek conform de 'grounded theory' kan die data gebruikt worden om te onderzoeken welke factoren het al of niet gebruiken van de vier vormen intuïtie beïnvloeden. Met een dergelijk vervolgonderzoek kan dan inzicht worden verkregen in de wijze waarop die factoren de verschillende vormen van intuïtie beïnvloeden. Er zijn uit het huidige onderzoek aanwijzingen naar voren gekomen dat een aantal factoren mogelijk als determinanten kunnen optreden. Het proces achter het gebruik van intuïtie kan in toekomstig onderzoek, met een

dergelijke aanpak gebaseerd op de 'grounded theory' met memo's en coderingen en interpretaties nader worden onderzocht. Dit betreft de vraag naar determinanten van intuïtie, de relaties ervan met de vormen van intuïtie en het proces van het gebruik van intuïtie, wat buiten de scope van dit onderzoek viel.

Hoofdstuk 4. Resultaten gegevensverzameling en analyse

Dit hoofdstuk beschrijft de gegevens die de respondenten tijdens de interviews hebben verteld en geeft de analyse van de verkregen gegevens weer. Hierbij is het referentiekader uit hoofdstuk 1.4 leidend, en worden de verschillende vormen van intuïtie die gebruikt zijn bij besluitvorming, en de rationele besluitvorming geanalyseerd en de verkregen inzichten staan in dit hoofdstuk beschreven.

4.1 Resultaten classificatie

Gebaseerd op de eerste paar vragen uit het interview hebben de voorzitters van het CvB aangegeven welke strategische besluitvormingsprocessen hen het meeste bezig houdt. Hieruit komen belangrijke gebieden naar voren waar in feite alle leden van het CvB van een hbo aangeven in min of meerdere mate actief mee te zijn. Er bleken echter ook reacties te zijn die niet in een van de vier besluitvorming gebieden ingedeeld konden worden. Daarom is er een extra categorie, de vijfde categorie genaamd algemeen gemaakt, om zaken die het algemeen belang, of over alle vier de categorieën heen gaan, in te kunnen delen.

Om deze strategische gebieden waar de besluitvorming betrekking op heeft bewerkbaar te maken voor de analyse zijn ze, zoals beschreven in hoofdstuk 3.5, in subcategorieën ingedeeld:

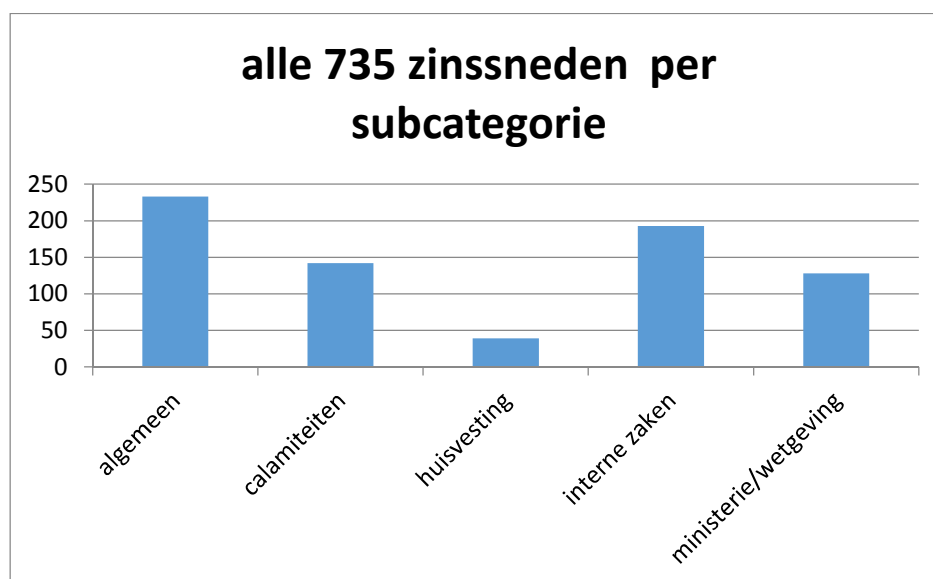
1. Externe factoren vanuit het ministerie, regels en wetten, overheidsbeleid, van belang of speelde een rol in 128 issues uit de totale 15 interviews;
2. Interne zaken rondom kwaliteit van het onderwijs, van belang in 193 issues;
3. Huisvesting, van belang in bijna 40 issues;
4. Calamiteiten, van belang in 142 issues;
5. Algemeen, deze categorie is van belang voor 233 issues.

De besluiten die het CvB neemt zijn te herleiden tot de hierboven genoemde vijf gebieden, waarbij vooraf opgemerkt dient te worden dat de eerste vier allen verband houden met elkaar.

Ieder interview is zoals vermeld in hoofdstuk 3.6 uitgetypt in een MS-Word bestand is vervolgens in een bestand gezet. Deze database is als apart bestand beschikbaar. Een fragment uit deze database is in bijlage 3 van dit rapport opgenomen. Het bestand is te veelomvattend voor volledige bijlage, want ieder interview is in een apart tabblad ingedeeld in kolommen met zinssneden die respondenten gaven en betrekking hadden tot rationele, logische besluiten zie hiervoor. Iedere volgende kolom bevat een nieuwe vorm van intuïtie, beginnend met alle ad-hoc/probleemoplossende intuïtie zaken (kolom C). De volgende kolom alle reacties die te maken hebben met expert/ervaring intuïtie (kolom D). Vervolgens kolom E met morele zaken, kolom F met creatieve zaken en een toegevoegde kolom G met ingeving/beeld issues.

Toen alle relevante stukken tekst hier letterlijk in over waren genomen is er een rij benoemd met rangorde. Rangorde geeft aan wat de respondent belangrijk vindt, conform de laatste vraag uit de interviewvragen waar de respondent de mogelijkheid werd geboden om een verdeling te maken tussen de frequentie waarmee men een vorm van intuïtie gebruikt. Om het bestand verder in te delen zijn rijen ingedeeld met zinssneden die specifiek gezegd zijn over ministerie/wetgeving zaken. Idem voor Interne zaken, voor huisvestingszaken en een voor calamiteiten. In iedere kolom van de database (B t/m G) zijn zinsneden integraal over genomen wat de respondent rationeel besloot tot aan ingeving/beeld issues.

Op dergelijke wijze is ook een indeling gemaakt over reacties die zijn gegeven op een interviewvraag omtrent de specifieke werkwijze van het CvB als geheel te beschrijven. De onderste rijen in de database zijn gebruikt om antwoorden omtrent het effect, de effectiviteit van een rationeel besluit tot en met een besluit op basis van ingeving weer te geven. Deze 15 individueel verwerkte interviews zijn vervolgens samengevoegd tot 1 bestand waarin alle antwoorden uit de individuele tabbladen overgenomen zijn, met behoud van het interviewnummer. Hierbij is niet specifiek gekeken of het uitsluitend effectieve besluitvorming was. Zowel effectieve als niet effectieve reacties omtrent besluitvorming zijn meegenomen. Dit is gedaan omdat respondenten na de beschrijving in veel gevallen uitleg gaven waarom het besluit wel of niet effectief is geweest. Uit dit grote bestand zijn vervolgens zinnen geselecteerd en in de bij 3.5 vermelde indeling geplaatst. Met deze laatste grote database zijn onderstaande grafieken opgesteld. De critical incident technique biedt de mogelijkheid om data te kwantificeren omdat de 'n' van het onderzoek niet het aantal respondenten is maar de incidenten en het gedrag dat erbij hoort. De data geeft de mogelijkheid om 735 zinssneden te bestuderen, zie Grafiek 1.



Grafiek 1. Classificatie zinssnede per subcategorie besluitvorming

De eerstgenoemde, externe factoren ministerie, overheid, wetgeving staat in dit opzicht wel anders in het geheel omdat het hier over een dienstensector gaat, onderwijs, gefinancierd door het ministerie. Als aan de vereiste accreditatie-norm niet is voldaan stopt of vermindert de geldstroom en is continuïteit van het onderwijs niet meer mogelijk. Dit betekent voor deze branche een enorme afhankelijkheid van het financiële beleid van de overheid of zoals respondenten meldden het zelf zoeken naar financiële middelen vanuit samenwerking met het werkveld. Verantwoording van de cijfers in het instellingsplan is in alle interviews benoemd.

Interne zaken rondom kwaliteit van het onderwijs is door alle voorzitters genoemd bij het besluit over het instellingsplan. Dit instellingsplan laat zien op welke wijze het geld besteed wordt aan onderwijs en onderzoek, hoeveel studenten hiervan gebruik maken en welke middelen (arbeid en kapitaal) ingezet worden. Hoewel huisvesting hier een onderdeel van is haal ik, gezien de huisvestingsissues die bij bijna alle bezochte hbo's spelen, dit item als apart gebied naar voren. De onzekerheidsfactor qua aantallen studenten, studenten groei prognoses, en de vertragende faserings zaken (invoering in 1^e jaar heeft pas na 4 studie jaar volledige uitfasering bereikt) zijn door de bestuurders aangegeven als uitermate belangrijk en die het besturen van een hbo bijzonder dynamisch maken.

Huisvesting is een issue wat bij diverse bezochte hbo's speelt. Ofschoon de initiatie vaak afkomstig is van het overheidsbeleid, denk hierbij aan: kleinere scholen moeten samengevoegd worden of om eigen croho nummer te verkrijgen moet een nieuwe vestiging geopend worden, of om vereiste onderzoeksleerlijn te implementeren zijn lectoraten nodig en daarbij afstemming met een universiteit, etc. toch is huisvesting per hbo ook een individueel imago en identiteits vraagstuk. Juist de benodigde profielopmaak, vereist door het ministerie OCW, geeft vraagstukken omtrent waar en hoe te huisvesten en vooral de daarbij benodigde ICT zaken die zowel intern als voor alle 'externe' partners geldt waaronder de betrokkenen, te weten de studenten, docenten en het werkveld. Anderzijds bleek huisvesting een groot dynamische aspect geweest te zijn in de afgelopen 3 à 4 jaar waardoor nu 'rust in de tent' werd gewenst.

Calamiteiten. Het voor dit onderzoek belangrijkste gebied, waar intuïtie in al haar facetten het meest werd beschreven door de geïnterviewden, heeft te maken met calamiteiten. Calamiteiten in de zin van fraude, ongewenst (intiem) contact docent met student, schietpartij, ruzies met geweld, op verkeerd spoor komen van studenten, plagiaat en accreditatie verlies zijn de belangrijkste. Deze lijst is niet compleet echter leidde bij de geïnterviewden tot duidelijk besluitvorming op

basis van de vier te onderzoeken vormen van intuïtie. Moraliteit vormt hier de basis. Zodoende hebben de issues rondom calamiteiten een aparte categorie gekregen.

4.2 Classificering van de respondenten

De interviews zijn afgenomen onder 15 personen, waarvan er 6 vrouwelijk en 9 mannelijk zijn. Er is echter geen verschil in vermelding van incidenten, als het gebruik van intuïtie of ratio waar te nemen. Zowel vrouwelijke respondenten gaven aan puur intuïtief of juist puur rationeel te besluiten als ook mannelijke respondenten. Ook binnen de soorten intuïtie zelf is er geen verschil waargenomen tussen het aantal keren dat een vrouw bijvoorbeeld morele intuïtie gebruikt of een man. Derhalve is hier bij de uitwerking geen onderscheid meer gemaakt tussen geslacht.

Daarnaast zaten er tussen de bezochte hogescholen 4 Christelijke hbo's en 11 niet Christelijke hbo's. ook hier is geen verschil ontdekt tussen de incidenten die genoemd werden en het gebruik van intuïtie. Binnen Christelijke hbo's was er net zoveel verschil in rationeel of intuïtief beslissen als binnen niet Christelijke hbo's.

Er was ook nog een onderscheid tussen de hbo's in groene- en grijze hbo's. Er is 7 keer een (vice)voorzitter uit een groene hbo geïnterviewd en 8 keer een (vice)voorzitter uit grijs hbo. Enig opvallende zaken zijn de antwoorden op hoe de respondent tegen de omgeving waarin het huidige CvB opereert aankijkt, in termen van hectisch of onzeker. Voor groene hbo's was die omgeving dynamischer vanwege het wegvallen van projectgelden en de verschuiving van vallend onder het ministerie van EZ naar OCW. Voor grijze hbo's gold die financiële verandering niet omdat die al onder het ministerie van OCW vielen.

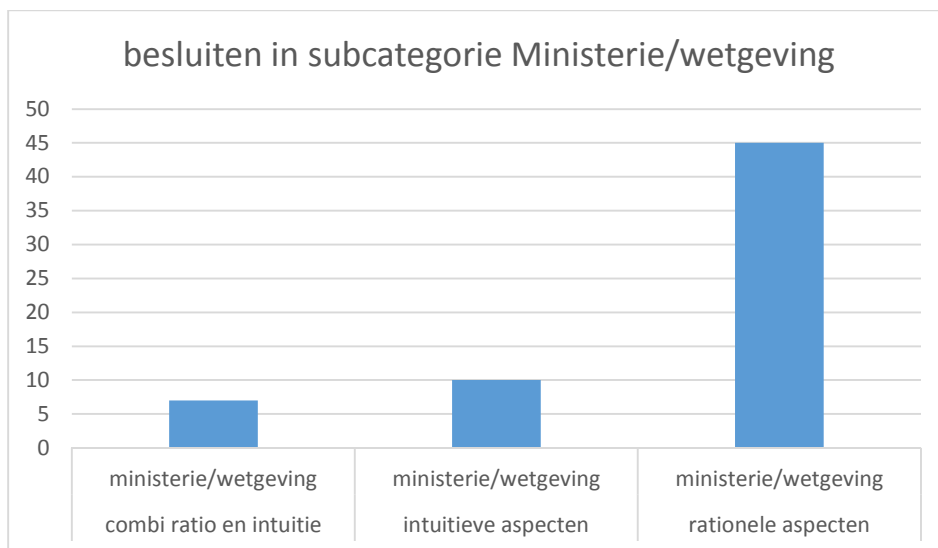
Op de vraag of een bepaalde besluitvorming effectief is geweest hebben respondenten diverse praktijksituaties beschreven waar ofwel op basis van puur rationeel, of een van de vormen van intuïtie of een combinatie van beiden is gebruikt. De totale set met citaten is in de beschreven databases terug te vinden. Voornamelijk kwam naar voren dat bij gebruik van intuïtie, ongeacht welke vorm van intuïtie, het besluit altijd succesvol of effectief was. Ook in onprettige situaties zoals bijvoorbeeld ontslag personeel bij bezuinigingen, bleek toch intuïtieve besluitvorming altijd het meest effectief. Daarentegen zijn er diverse situaties benoemd waarbij men puur rationeel een besluit had genomen die achteraf niet effectief bleek te zijn. Te snel op de cijfers vertrouwd bijvoorbeeld en een gevoel van onvrede wat op dat moment wel ontstond genegeerd. Hier zijn ook diverse voorbeelden op het gebied van HRM genoemd waarbij een keuze gemaakt op

persoonlijke specificaties achteraf verkeerd uitpakte, waarbij men wel bekende het eigenlijk al intuïtief te weten op moment van aanstelling van die kandidaat.

4.3 Veel voorkomende interview opmerkingen gerangschikt

Uit de interviews blijkt dat het CvB in zaken betreffende besluitsvraagstukken in de subcategorie ministerie/wetgeving in ongeveer $\frac{3}{4}$ van de geselecteerde besluiten heeft aangegeven die puur rationeel te nemen. Zie Grafiek 2. In slechts minder dan $\frac{1}{5}$ van de beschreven zaken is dit puur intuïtief en in een nog kleiner deel van de besluiten een combinatie ratio + intuïtie te gebruiken.

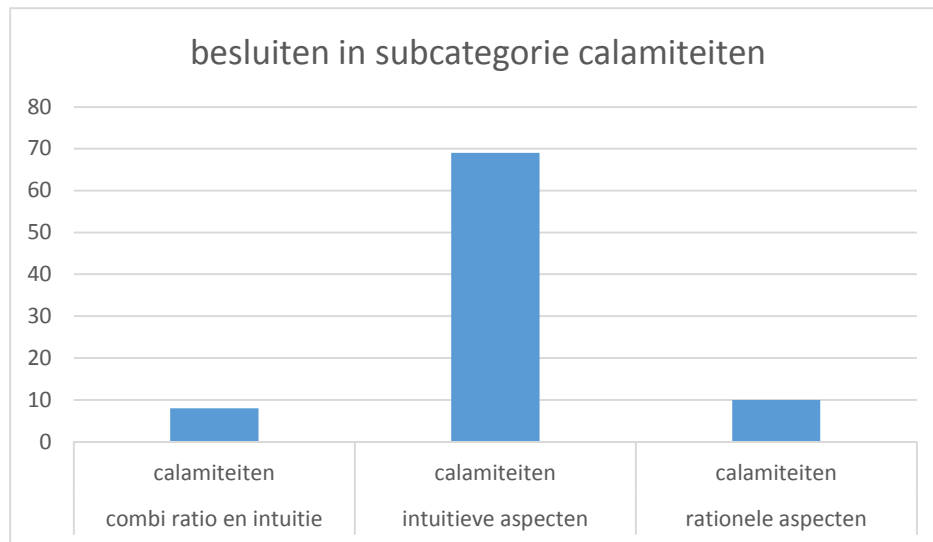
“de kaderbrief, instellingsplan goedgekeurd gekregen eind vorig jaar, dat zijn rationele besluiten”



Grafiek 2. Besluiten in de subcategorie ministerie/wetgeving verdeeld naar rationeel/intuïtief

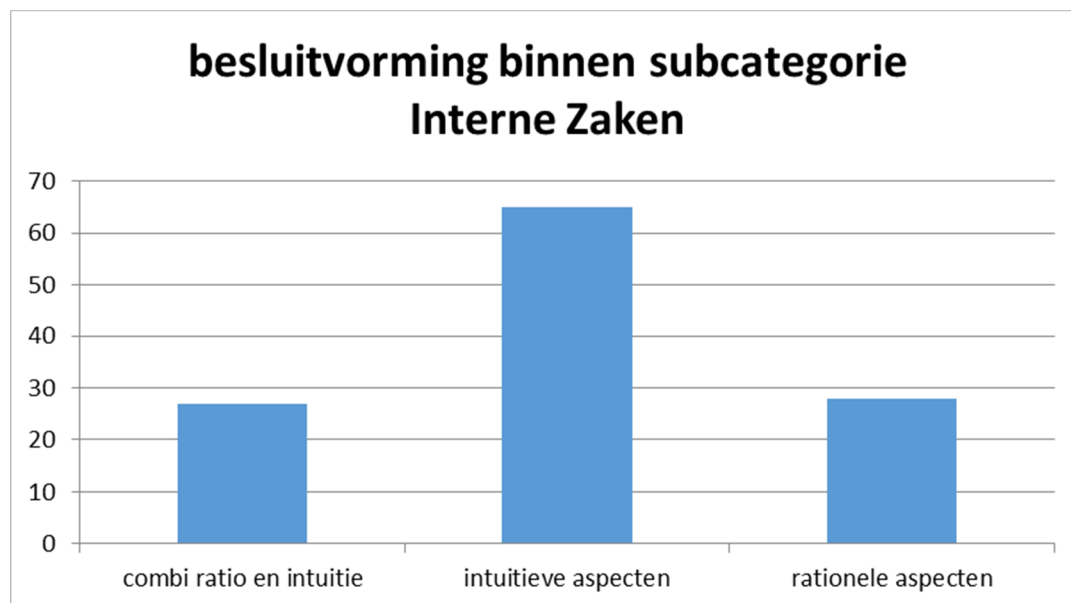
Bij vraagstukken betreffende calamiteiten liggen deze verhoudingen heel anders, zie Grafiek 3. Daar blijkt in ruim $\frac{2}{3}$ van de besluiten het een intuïtief besluit te zijn geweest en in ongeveer $\frac{1}{10}$ deel zowel puur rationeel, en dit geldt ook voor besluiten die een combinatie van ratio + intuïtie zijn.

“een 'geke' die door het gebouw liep dan handel je op ervaringsgegevens die vaak op intuïtie en gevoel gebaseerd”



Grafiek 3. Besluiten in subcategorie calamiteiten verdeeld naar rationeel/intuïtief

Binnen de vraagstukken op het gebied van interne zaken is ruim $\frac{3}{4}$ gemaakt op basis van intuïtieve besluitvorming, en zijn net als bij besluitenvorming calamiteiten de besluiten puur rationeel en besluiten gecombineerd ratio + intuïtie beiden kleiner dan $\frac{1}{10}$ deel. Zie Grafiek 4. *“rationeel is waar ligt de kracht van deze organisatie, maar ook intuïtief want je kunt het niet op harde cijfers baseren”*

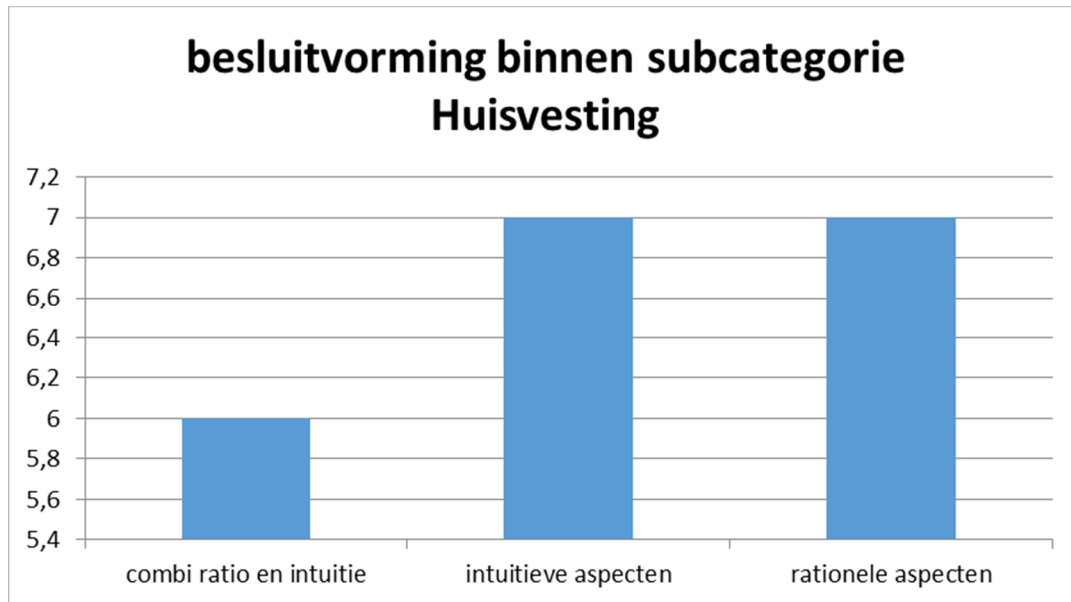


Grafiek 4. Besluiten in subcategorie Interne zaken verdeeld naar rationeel/intuïtief

Vraagstukken omtrent huisvesting geeft een afwijkend beeld ten opzichte van de andere besluitvorming subcategorieën. Binnen huisvesting zijn besluiten op basis van puur intuïtief in gelijke mate genoemd met besluiten op basis van puur rationele besluitvorming. Een klein gedeelte is een combinatie van ratio + intuïtie. Zie Grafiek 5. Wat je hier ziet is dat huisvesting

vanwege het feit dat het betaald wordt door de overheid en dus nauwkeurige verantwoording van de financiën vereist zowel goed analytisch onderbouwd moet zijn maar dat het ook heel belangrijk is dat het gebouw/klimaat/omgeving goed aanvoelt. Het gaat hier tenslotte om de ontwikkeling van mensen en daar is locatie een heel belangrijk onderdeel van.

“we hebben een herhuisvestings programma met een omvang van 120 mln, beslissingen die je niet iedere dag neemt”



Grafiek 5. Besluiten in subcategorie huisvesting verdeeld naar rationeel/intuïtief

Samenvattend kan opgemerkt worden dat besluiten over verantwoording, instellingsplan, wetgeving vooral rationeel worden genomen. Nauwkeurige risico analyses (logisch beredeneren) liggen hier aan ten grondslag.

Geheel het tegenovergestelde beeld geldt voor besluitvorming bij calamiteiten. Hier is geen tijd voor logisch, rationeel redeneren en komt direct intuïtie, intuïtief handelen naar voren.

Besluiten omtrent interne zaken betreffen veelal de persoonlijke relaties, invulling van het werk. Omgaan met mensen is zoals naar voren kwam een gevoels situatie. Morele intuïtie speelt hierbij en grote rol. Vandaar dat ook besluitvormig op basis van intuïtie hier bovenaan staat.

Huisvesting kent een afwijkend beeld. Ratio en intuïtie zijn gelijk. Geld van de overheid moet onderbouwd en correct besteed worden en tevens dient locatie/gebouw aantrekkelijk te zijn voor de ontwikkeling van een jong volwassene.

4.4 Antwoorden op de vraag werkwijze besluitvorming binnen het CvB

Op de vraag “hoe werkt in het algemeen de besluitvorming binnen het CvB”, komt als belangrijkste kenmerk naar voren dat het instellingsplan, een strategisch besluit, moet kloppen. Voor de een is dat als de analyses en feiten correct zijn en er daarna het juiste gevoel bij ontstaat. Voor de ander is dat eerst het vertrouwen op gevoel en daar vervolgens feitelijke onderbouwing bij vinden.

Hierdoor is het voor de samenstelling van het CvB zo belangrijk dat rationeel ingestelde leden in balans samenwerken met intuïtief ingestelde CvB leden. Omdat een CvB meestal uit meer dan één persoon bestaat, is de vraag gesteld hoe over het algemeen besluitvorming plaatsvindt binnen het gehele CvB. Hierbij heeft de geïnterviewde een mening over een collega CvB lid geuit. Uiteindelijk eindigt ieder interview, ook als de bestuurder in het begin aangaf, voornamelijk rationeel besluiten te nemen, in het aangeven van de noodzaak van het gebruik van intuïtie daar waar het gaat om moreel/ethisch en waar het gaat om creatieve implementatie van een strategisch besluit. In Figuur 3 uit hoofdstuk 3.7 is in het weergegeven stukje Excel sheet te zien dat dit de 6^e rij is.

- *“een combinatie van dat je naar je argumentatie gaat zoeken die je vervolgens ook aanvult met wat je aan ervaring en gevoel daarover hebt”*
- *“Ik denk dat als je het over onze strategie vorming hebt dat die heel erg uit de logica / uit de ratio komt”*
- *“Maar dat zijn dingen, daar raak je aan een dieper liggende principe van gelijkheid van mensen van situaties”*
- *“Ik realiseer me nu net dat intuïtie bij benoemingen en bij werving en selectie vaak een hele grote rol speelt. Dat zijn van die split second momenten”*

De meest gehoorde opmerking valt op: het gevoel stuurt de ratio aan en maakt strategische keuzes efficiënt en effectief. Dat wil zeggen effectief in de zin van succesvol handelen met belastinggeld in het belang van een kwalitatieve ontwikkeling van de student.

- *“strategisch beleidsplan is rationeel. Uiteindelijk is het maar 1 ding wat telt, kun je bij je besluitvorming aangeven dat student er beter van wordt, wat uiteindelijk het enige criterium is”.....” de kwaliteit van het onderwijs is goed, dan zeg ik hoe weet je dat en dan zeggen mensen ja omdat dat en dat..... ik ben analytisch, feitelijk ingesteld maar ik heb geleerd dat dat ervoor zorgt dat je dat dossier zo goed mogelijk geordend op tafel krijgt”*

En dan volgt als slot vaak toch de zin:

- *“dit CvB is een behoorlijk rationeel opererend, maar ik weet zelf als geen ander om meerdere redenen als dat het enige is wat je doet dan gaat het niet goed, want de wereld bestaat niet alleen uit harde feiten, daar zit vaak nog van alles en nog wat onder “*

4.5 Citaten uit de interviews

Door het afnemen van interviews is getracht inzicht te krijgen in verschillende vormen van intuïtie bij besluitvormingsprocessen. Zoals vermeld is er onderzoek gedaan naar vier vormen die in het kort de volgende omschrijving hebben:

1. Ad-hoc/probleemoplossend intuïtie: onmiddellijk, automatisch inzicht in situatie vanwege directe patroonherkenning
2. Expert intuïtie: het intuïtieve vermogen komt voor een groot deel voort uit grote aantallen patronen die een mens in het lange termijn geheugen heeft opgeslagen
3. Morele intuïtie: effectieve automatische reacties met betrekking tot gebeurtenissen die een moreel-, ethisch aspect hebben
4. Creatieve intuïtie: gevoel dat opkomt op moment dat kennis op nieuwe manier wordt ingezet

Uit ruim 120 pagina's word tekst zijn 735 zinssneden, citaten in een Excel spreadsheet gezet. De bedoeling van deze weergave van citaten is om te laten zien hoe men intuïtie gebruikt, onder welke voorwaarden men getriggerd werd om een bepaalde vorm van intuïtie te gebruiken en vervolgens of men het wel of niet effectief vond. De citaten zijn niet bedoeld om de hierboven vermelde definities te bevestigen. Sommige citaten laten zien welke voorwaarden er minimaal nodig zijn om intuïtie te kunnen gebruiken, bijvoorbeeld:

- *“zelfvertrouwen is een basis om op je intuïtie te kunnen vertrouwen”;*
- *“op moment dat je authentiek bent kun je ook sneller intuïtief handelen”;*
- *“intuïtie is het speelveld waar de rationaliteit alleen niet afdoende is”.*

Zelfvertrouwen en authenticiteit zijn hier determinanten van intuïtie. Een volgend citaat laat zien wanneer men intuïtie gebruikt:

- *“er was onvoldoende informatie vooraf maar 't is toch de beste beslissing geweest ooit door je te laten leiden door gevoel, intuïtie”.*

De woorden die de leden van het CvB gaven zijn hierin letterlijk overgenomen. Gelet op de anonimiteit zijn in de fragmenten wel namen verwijderd.

4.5.1 Het gebruik van intuïtie

De citaten zijn zoals gemeld bedoeld om te zien hoe men intuïtie gebruikt. Daarnaast om te kijken onder welke voorwaarden men getriggerd wordt om een bepaalde soort intuïtie te gebruiken en waar mogelijk om aan te geven wanneer men het ook effectief vindt.

Een voorbeeld dat weergeeft welke vorm van intuïtie men gebruikt:

- *“bij problemen gaat ad-hoc voor... als studentenaantallen te laag zijn dan ad-hoc beslissing nemen”*
- *“ja het was effectief... hoe moeilijk het ook was...probleemoplossend intuïtie gebruikt bij besluit om gat van x miljoen euro te dichten”*
- *“op moment dat er stagnaties plaatsvinden is creatieve intuïtie nodig”*
- *“als we (CvB) moreel aanvoelen het klopt niet dan ad-hoc intuïtief besluit nemen”*
- *“governance beleid is leidend, dus zeer gevoelig voor morele aspecten”*

De volgende voorbeelden zeggen iets over de situatie waarin intuïtie wordt gebruikt:

- *“ad-hoc als er snel een probleem opgelost moet worden...dat morele komt er echt wel bij kijken”*
- *“als tegendenker maak ik wel graag gebruik van andermans creatieve intuïtie”*
- *“bij ad-hoc denk ik dat intuïtie heel weinig voorkomt, wij laten ons niet zo graag opjagen”*
- *“creatieve bron is vaak van toepassing bij de implementatie”*
- *“bij de visie ontwikkeling zit altijd het aanspreken van je creatieve bron”*
- *“dan moet je op intuïtie en ervaring afgaan om het schip te verleggen en toch het doel te gaan bereiken”*
- *“morele intuïtie ga je echt op zoek en altijd bagger wat er dan naar boven komt, maar het gaat wel voor”*
- *“we hadden net iemand benoemd... maar toch gezegd stop en niet aannemen want het voelt niet goed”*
- *“schiet incident op schoolplein, dan heel erg op gevoel handelen ook al ligt er een calamiteitenplan in de kast”*

Uit de reacties van de respondenten komt ook naar voren dat er soms eerst aan voorwaarden voldaan moet zijn, wil men intuïtie gebruiken, bijvoorbeeld vertrouwen op je intuïtie.

- *“vertrouwen op intuïtie dan kan ad-hoc”*
- *“juist onder tijdsdruk ben ik heel intuïtief”*
- *“als hij iets rationeels zei, ik nog creatiever of intuïtiever werd”*
- *“voor creatieve intuïtie heb je ontspanning nodig want anders komt het niet”*
- *“mijn buikgevoel, zeg maar intuïtie, ontwikkelt zich ook o.b.v. levenservaring en mensenkennis”*
- *“als de morele niet voor elkaar is, heb je volgens mij niet de ruimte om intuïtief aan de gang te gaan”*

De volgende voorbeelden geven weer hoe effectief het gebruik van intuïtie kan zijn in bepaalde situaties.

- *“met creatieve intuïtie is het effectiever, het zorgt voor helderheid, het maakt het simpel”*
- *“NU moet ik ingrijpen want het gaat mis, en dat was niet omdat ik dingen hoorde, dat was puur intuïtief en altijd raak”*
- *“dat een besluit o.b.v. creatieve ingeving achteraf niet effectief was, is nog nooit voorgekomen”*
- *“expert intuïtie is natuurlijk niet altijd effectief, het is geen 100% score maar wel vaak”*
- *“was heel effectief, zonder gebruik van expert intuïtie hadden we er veel langer over gedaan”*
- *“moreel effectief? Ja altijd, achteraf klopte het gevoel inderdaad”*

4.5.2 Combinatie van gevoel, intuïtie en ratio in besluitvorming algemeen

Naast citaten die eenduidig rationele of intuïtieve besluiten weergaven zijn er tijdens het interview ook diverse antwoorden gegeven die een combinatie bevatten van zowel ratio als intuïtie.

Voorbeeld van een dergelijk gecombineerd besluit is na het maken van een risico analyse. De doorslag wordt dan gegeven door het gevoel erbij, niet door de cijfers zelf. Dat zo'n besluit effectief is blijkt wel uit de volgende citaten:

- *“ik heb de rapporten bewust niet gelezen... gevoeld dat het over ambitieus was dus besloten niet te doen”*
- *“international college hebben we eigenlijk meer op intuïtie en vertrouwen gedaan dan op feiten en ratio”*
- *“reorganisatie is wel goed voorbereid door o.a. MR, vakbonden en er zit ook gevoel onder van 't moet anders”*

De manier waarop en de voorwaarde voor effectief gebruik van ratio en intuïtie wordt met de volgende citaten verduidelijkt. Hieruit blijkt een synergie tussen ratio en intuïtie aanwezig te zijn:

- *“gevoel en intuïtie zijn de basis waaruit je gaat redeneren en tot feiten komt totdat je het hebt”*
- *“de bodem waarop wij onze intuïtie laten werken is gelijk... daarom vind ik intuïtie in besluitvorming heel erg belangrijk”*
- *“mijn intuïtie zegt me dan dit is nog niet het hele verhaal”*
- *“door scenario's te bevragen haal ik het uit de intuïtie weer terug naar de zakelijkheid”*
- *“naar mijn idee kun je niet alleen maar rationeel zijn.. dat mis je een laag in je bestaanssysteem”*
- *“rationeel is waar ligt de kracht van deze organisatie, maar ook intuïtief want je kunt het niet op harde cijfers baseren”*
- *“mijn intuïtie komt pas in stelling op moment dat ik redelijk overzicht heb over wat er speelt”*
- *“ik denk dat als je rationele beslissingen neemt en je gevoel zegt van- dit is het nog niet- dan besluit uitstellen”*

- *“het besluit kwam ook wel financieel goed uit maar in mijn hart heb ik altijd gedacht dat gebouw afstoten is niet goed”*
- *“huisvesting besluit is voor een deel ratio en voor een deel onderbuik gevoel”*
- *“de vraag moet hier gerenoveerd worden is een rationeel proces, intuïtief speelt daarbij het gevoel dat moeten we doen”*
- *“als je voelt het klopt niet dan net zo lang doorvragen totdat je met ratio vaststelt of iets niet of toch klopt”*
- *“meeste doe je wel op feiten maar onze rol als CvB is altijd wat is je gevoel over haalbaarheid”*

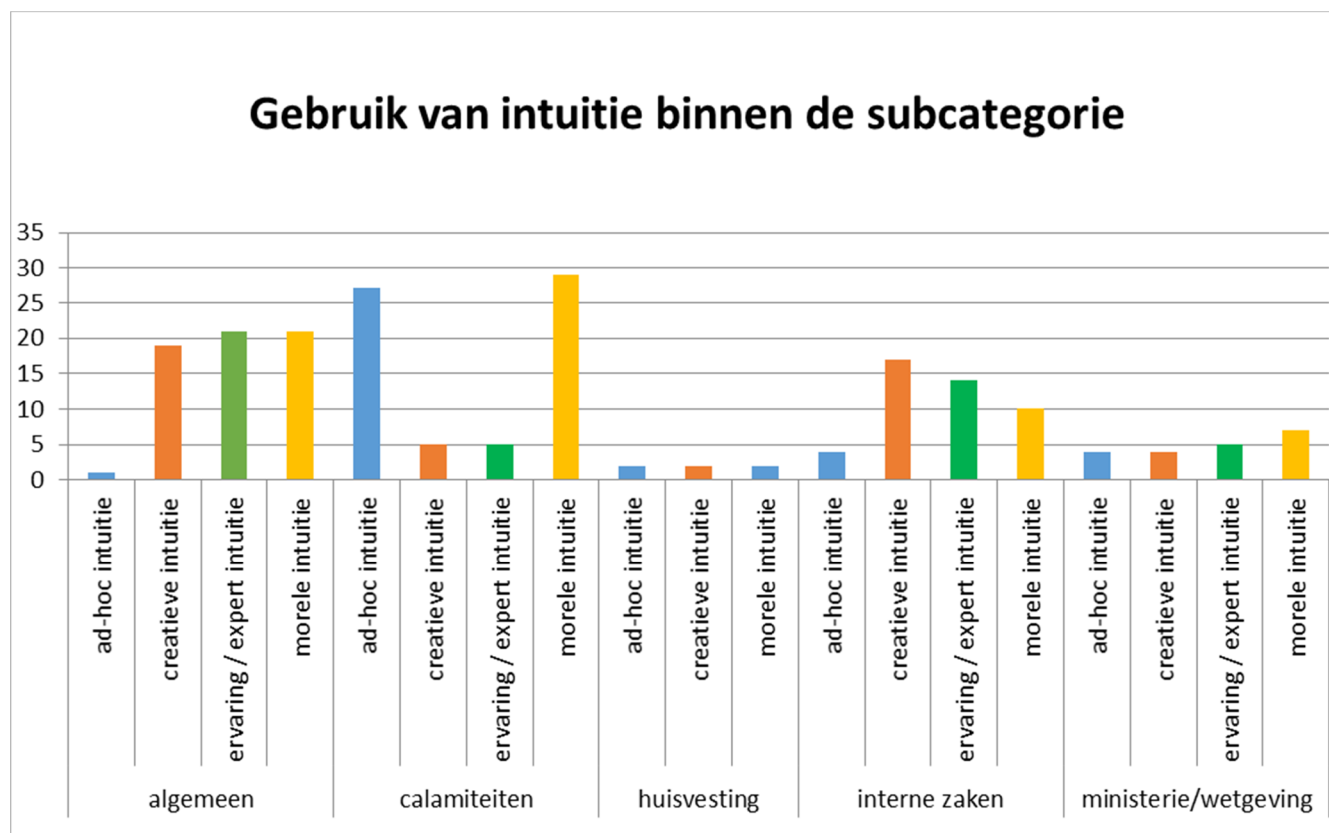
4.6 Rationeel, logisch redeneren en intuïtief handelen genoemd in interviews

Ondanks dat dit een kwalitatief onderzoek is, kon de onderzoeker uit de interviews wel vaststellen hoe vaak de woorden, vermeld in het referentiekader, genoemd zijn. Omdat het begrip beeld, ingeving in totaal 88 keer is genoemd door respondenten is deze als factor extra toegevoegd. In de uitgetypte teksten zijn de volgende woorden geteld:

Rationeel/logisch	162
Expert/expertise/ervaring	144
Moreel/ ethisch	104
Creatief	94
Beeld/ingeving/visie	88
Ad-hoc/probleemoplossend	74

Door deze factor in te voeren is het ook mogelijk om andersom te kijken naar de citaten. Nu wordt het type intuïtie als uitgangspunt genomen en gekeken welke situaties de respondent daarbij beschrijft. Ter verduidelijking, het gaat hier niet om de absolute getallen, het gaat om het gebruik van een vorm van intuïtie in een bepaalde besluitvormingsproces. In Grafiek 6 wordt weergegeven welke vormen van intuïtie bij welke subcategorieën besluitvorming voorkomen. Zo blijkt uit deze grafiek bijvoorbeeld dat als het gaat om besluitvorming omtrent interne zaken dat creatieve- en expert intuïtie het meest gebuikt worden en bij besluitvorming inzake calamiteiten juist morele- en ad-hoc/probleemoplossend intuïtie vaker voorkomt. Dit heeft onder andere te maken met de vele gebeurtenissen die de respondenten vermelden inzake HRM aangelegenheden. Het aannemen of ontslaan van personeel, werd gemeld, is altijd op basis van morele intuïtie, en daarna de feiten, Curriculum Vitae en gespreksrapporten erbij halen. Men gaf echter wel unaniem aan dat hoe goed de persoonlijke analyse rapporten ook zijn, intuïtief moet er een ‘klik’ zijn anders wordt zo’n persoon niet aangenomen.

De grafiek laat dus onder andere zien dat morele intuïtie de overhand heeft, maar dat daarnaast bij dergelijke ethische besluitvorming, bijvoorbeeld besteding van belastinggeld voor het onderwijs, ratio ook een impact heeft.



Grafiek 6. Gebruik van intuïtie binnen de subcategorieën

Gebaseerd op het hierboven beschreven principe is ook een totaal grafiek gemaakt. Omdat de overzichtelijkheid daarmee afneemt is specifiek de morele intuïtie bij besluitvorming interne zaken als voorbeeld uitgewerkt.

Vanuit de insteek hoe de interviewvragen zijn opgesteld is deze verdeling goed te verklaren. Een van de belangrijkste besluitvraagstukken betreft de financiën, uitgewerkt in het instellingsplan. Hiermee begonnen de voorzitters van het CvB vaak hun verhaal.

Een op feiten, logica ingestoken uitleg waarbij in eerste instantie die ratio werd geraadpleegd. Pas gaandeweg het interview kwamen steeds meer intuïtieve aspecten erbij, en werd een vergelijking gemaakt tussen besturen vanuit ratio of vanuit intuïtie of beiden. Zodoende is het begrip rationeel of logisch redeneren veel frequenter voorgekomen tijdens de interviews. In veel situaties die beschreven werden is ook steeds gerelateerd aan hoe de gebeurtenis tot stand is gekomen, via rationele aspecten zoals bijvoorbeeld een besluit omtrent een instellingsplan. Vervolgens zijn de intuïtieve aspecten en vormen in de besluitvorming naar voren gekomen. Echter, uit deze

resultaten is niet op te maken of de volgorde waarin een trefwoord of beter gezegd factor is genoemd, invloed heeft op de frequentie van de trefwoorden (de factoren), omdat alle interviews op dezelfde manier zijn ingestoken.

4.7 Reacties van respondenten op effectief besluit

Terugkomend op het feit of een besluit wel of niet effectief was, is zoals gemeld bij ieder incident genoemd door de respondent en zijn of haar voorbeeld hoe daar besluitvorming heeft opgetreden, waar mogelijk gevraagd naar de effectiviteit van dat besluit. De antwoorden die daarop zijn gegeven zijn al doende apart verzameld in de database. Om een voorbeeld te geven is in Figuur 6 een willekeurige respons tijdens een interview vermeld.

interview	ratio	ad-hoc /	expert	moreel	creatief	beeld
9	niet altijd, dan hebben we misschien wel in een aantal gevallen de resultaten iets te zwaar laten wegen waardoor er ook onrust in de organisatie is ontstaan en er ook uit is gekomen.		ik heb vertrouwen in deskundigheid, het is serieus genomen dus natuurlijk neem ik die beslissing om dat nu te tekenen of om nu akkoord te gaan.	Ik denk dat je relatie nodig hebt met studenten om sensitief te kunnen zijn en dat weer nodig hebt om je intuïtie te kunnen gebruiken	dan denk ik dat intuïtie een belangrijke rol moet gaan spelen omdat feiten gewoon minder aanwezig zullen zijn. Intuïtie vaker gebruiken ja bij adaptieve veranderingen, kun je gelijkstellen aan een leerproces, is de rol van intuïtie dus wel heel belangrijk.	is de vraag eigenlijk hoe dik is het lijntje tussen intuïtie en impulsiviteit en we moeten ook jonge mensen beschermen om impulsief dingen te gaan doen waar ze vervolgens jarenlang wrange vruchten van plukken

Figuur 6. Gedeelte uit de dataset waarbij respondent van interview 9 weergeeft hoe effectief het besluit is geweest

Opmerkelijk is dat alle respondenten vermeld hebben dat een intuïtief genomen besluit altijd effectief was, terwijl een rationeel besluit in een aantal gevallen niet het gewenste resultaat gaf. Een optimaal besluit, zo antwoordden veel respondenten moet niet alleen kloppen qua ‘fact-finding’ maar moet daarnaast ook intuïtief goed voelen. Met als unanieme reactie dat morele intuïtie altijd de basis vormt. Het morele kompas zoals dit werd aangegeven is de uitgangspositie voor effectief gebruik van intuïtie.

4.8 Patroon herkenning op basis van de database.

Om patronen te herkennen uit de reacties die de respondenten hebben gegeven is er met behulp van de opgestelde database een draaitabel gemaakt. Ook hier gaat het niet om de aantallen, maar om inzicht te krijgen welke besluitvormings processen op welke terreinen nu vooral rationeel worden ingevuld en welke op intuïtieve wijze worden ingevuld. Hiervoor zijn de subcategorieën, of te wel onderwerpen waar het CvB zich met name mee bezig houdt, ingedeeld op grond van de te onderzoeken vormen van intuïtie.

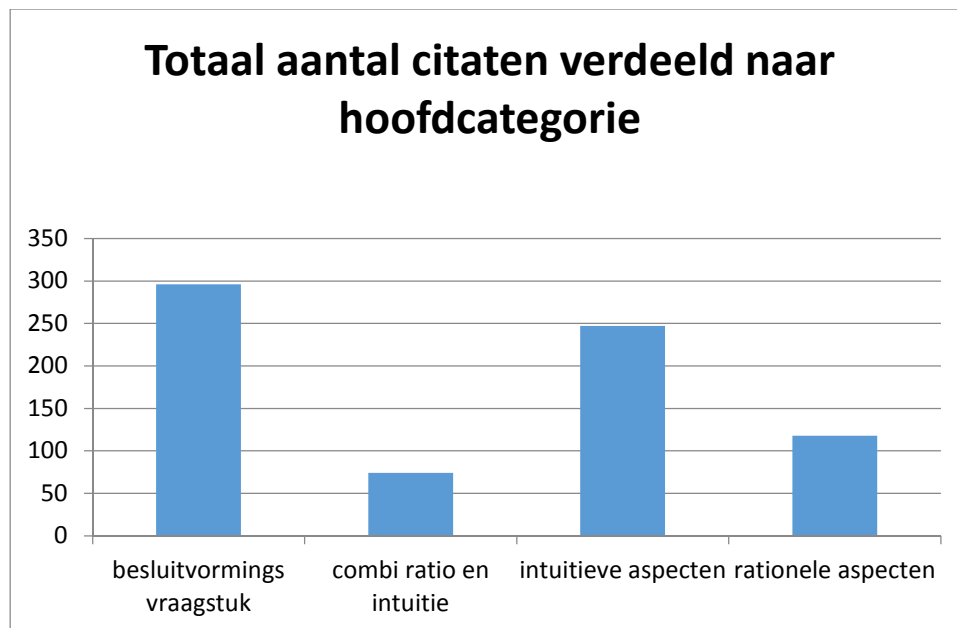
1. Besluiten omtrent ministerie/wetgeving zaken werden veelal rationeel genomen.
Ruim $\frac{1}{3}$ van de geselecteerde 128 besluiten was puur rationeel genomen.
(Factoren die hierbij horen zijn: instellingsplan, feiten-risico analyse, financiële middelen)
2. Besluiten omtrent interne zaken zijn vaak een combinatie van rationeel en op gevoel. In de helft van de vermelde situaties is het puur intuïtief en ruim $\frac{1}{3}$ puur rationeel.
(Factoren die hierbij horen zijn ad-hoc/probleem oplossend, vertrouwen, gevoel, resultaat, expert- en creatieve intuïtie).
3. Besluiten omtrent huisvesting waren in gelijke mate puur rationeel en ook puur intuïtief en in een paar keer betrof het ook een combinatie van ratio en intuïtie.
(Factoren die hierbij opvallen zijn financiële middelen, resultaat en gevoel).
4. Besluiten omtrent calamiteiten zijn voornamelijk intuïtief geweest. Slechts een enkele keer is puur rationeel geantwoord, met daarbij een niet effectief resultaat.
(Factoren die hierbij horen zijn: ad-hoc/probleemoplossend intuïtie, morele intuïtie , gevoel, expert intuïtie, fraude en creatieve intuïtie, fraude). De boventoon wordt gevoerd door ad-hoc/probleemoplossend en morele intuïtie.

In eerste instantie zijn de hoofdcategorieën geclassificeerd naar :

- Rationeel/logisch
- Intuïtief
- Combinatie van rationeel en intuïtief

Echter met deze indeling bleef er nog een gedeelte over van citaten waaruit niet rechtstreeks op te maken viel welk type besluit het betrof. Dergelijke citaten gaven bijvoorbeeld de voorwaarden weer waaronder besluitvorming plaatsvindt, of bevatten situatie uitleg hoe het CvB tot besluitvorming kwam. Deze overige citaten zijn derhalve in een categorie 'besluitvormingsvraagstuk' ingedeeld, zodat ze later wel meegenomen konden worden in de

subcategorieën en met de factoren. Grafiek 7 geeft de totaal indeling weer op grond van de hoofd categorieën rationeel, intuïtief en de combinatie.

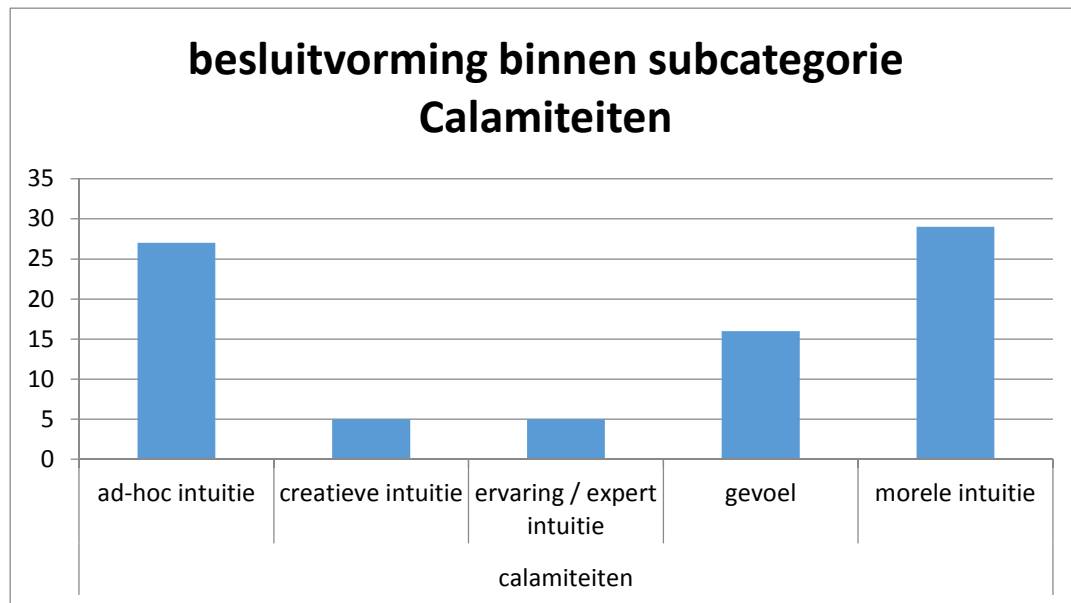


Grafiek 7. Totaal van 735 geselecteerde citaten verdeeld naar hoofdcategorie.

Zoals vermeld is vervolgens binnen de hoofdcategorie gekeken naar de thema's waarover het CvB besluiten neemt. Die konden samengevoegd worden tot vijf centrale thema's, te weten:

- Besluitvorming ministerie/wetgeving
- Besluitvorming interne zaken
- Besluitvorming huisvesting
- Besluitvorming calamiteiten

Als voorbeeld dient Grafiek 8. Uit de draaitabel waarbij ingezoomd is op de subcategorie besluitvorming calamiteiten, komen de begrippen zoals vermeld in het referentiekader in hoofdstuk 1.4 als volgt naar voren. De begrippen in het referentiekader waren ad-hoc/probleemoplossend intuïtie, expert intuïtie, morele intuïtie en creatieve intuïtie. Aangezien de respondenten niet altijd op deze vier vormen van intuïtie antwoordden, maar ook vaak het woord 'gevoel' gebruikten is deze factor gevoel extra toegevoegd. Met als doel de weergave van de respondenten zo objectief mogelijk weer te geven. Duidelijk zichtbaar is dat morele- en ad-hoc/probleemoplossende intuïtie de hoofdtoon voeren. Creatieve- en expert intuïtie worden vooral gebruikt in de veelal iets latere fase waarin implementatie van besluiten plaats vindt.



Grafiek 8. De vormen van intuïtie met toevoeging factor gevoel, genoemd binnen de subcategorie Calamiteiten

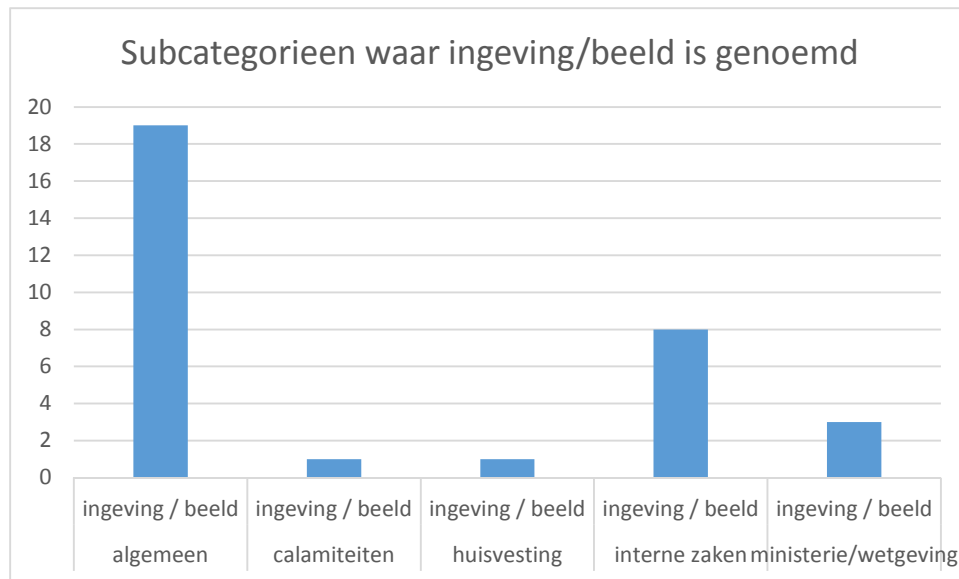
4.9 Aanvulling op het referentiekader

Uit de interviews is naar voren gekomen dat het referentiekader waarmee deze scriptie gestart is, aangevuld kan worden met twee factoren: namelijk authenticiteit en beeld, ingeving.

Authenticiteit wordt gezien als voorwaarde om te kunnen vertrouwen op intuïtie.

Daar authenticiteit een aan te leren kwaliteit van mensen is, hebben bestuurders met minimaal 20 jaar ervaring alle mogelijkheden om al authentiek te zijn. Een aanvulling op dit hele onderzoek zou zijn te onderzoeken of dit jongeren kan worden aangeleerd. Dan ontstaat de discussie op bestuurders niveau of zij in het beleid van hbo's in staat zijn om het curriculum aan te passen waardoor het aanleren of versterken van authenticiteit mogelijk is.

Beeld, ingeving staat in relatie tot visie. De visie schetst het beeld waar een organisatie heen wil. Gekoppeld aan visualiseren wordt allereerst een beeld vormgegeven, mede op basis van ingeving voordat een intuïtief of rationeel besluitvormingsproces kan plaatsvinden. Ook het woord 'bildung' dat door respondenten is genoemd, kan hierbij gebruikt worden. Uit Grafiek 9 blijkt dat het woord beeld, of ingeving dermate vaak is genoemd, waardoor het hier als aanvulling op het referentiekader geplaatst wordt.



Grafiek 9. Weergave van het aantal keren dat ingeving/beeld is genoemd per subcategorie

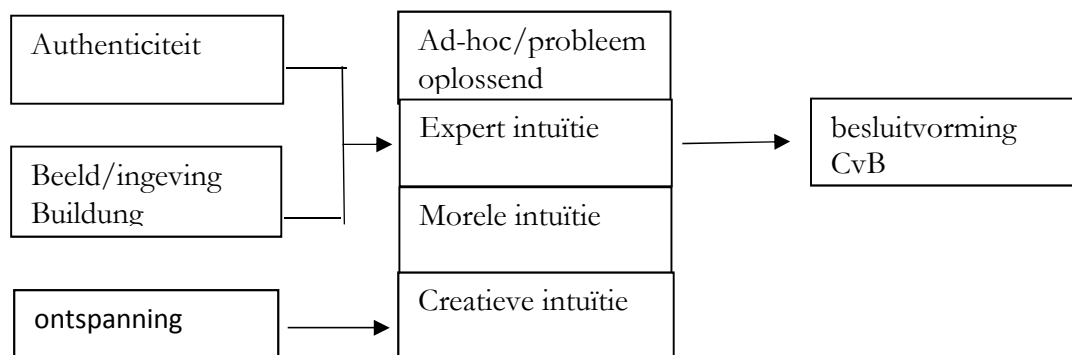
Concluderend kan gesteld worden dat zowel authenticiteit als beeld/ingeving tijdens dit onderzoek als determinanten van intuïtie naar voren zijn gekomen.

Heel specifiek is bij het gebruik van creatieve intuïtie aangegeven dat hiervoor ontspanning nodig is. Derhalve wordt ontspanning gezien als determinant voor het gebruik van creatieve intuïtie.

Ter aanvulling op het referentiekader zijn deze begrippen als determinant opgenomen.

Tijdens het allerlaatste interview is een ander aspect van intuïtie naar voren gekomen. Daar heeft de respondent aangegeven dat onze gedachtes beginnen of gebaseerd zijn op onze 'well-spring'.

Dit begrip well-spring bevat de bron van waaruit een mens geïnspireerd wordt, en dat dit vergeleken kan worden met spirituele intuïtie. Deze nieuwe toevoeging is echter uitsluitend tijdens het laatste interview besproken en derhalve niet met literatuur of input vanuit andere interviews onderbouwd en ondersteund. Desondanks raakt het wel een basisvoorwaarde en er is wel wetenschappelijke literatuur over te vinden, maar op dit moment in de scriptie is het niet representatief om het verder uit te werken daar alle andere respondenten hier geen reactie op hebben (kunnen) geven.



Figuur 7. Nieuw mogelijk referentiekader voor vervolg onderzoek

Hoofdstuk 5. Discussie

Dit een na laatste hoofdstuk geeft een persoonlijke reactie weer over het verloop van onderzoek naar verschillende vormen van intuïtie die gebruikt worden bij besluitvormingsprocessen en de implicaties die bij dit onderzoek naar voren kwamen. Tevens worden de resultaten tegen het licht gehouden van eerder vermelde beschikbare kennis over de vier vormen van intuïtie in relatie tot besluitvorming.

Allereerst is opgevallen dat door te starten met rationele of logische issues in de interviewvragen de mindset van de geïnterviewden hiermee mogelijkwerijs beïnvloed is. Alle respondenten konden ruimschoots antwoord geven op rationele besluitvorming, wat enerzijds een aangename ontspannen sfeer gaf voor de rest van de interviewvragen. Anderzijds was hiermee wel een bepaalde vooringenomenheid neergezet. Echter alle interviews zijn op dezelfde manier afgenomen zodat dit qua totaal beeld wel dezelfde overeenkomsten en resultaten heeft opgeleverd, alleen is nu niet bekend hoe vaak en hoeveel de bestuurder met intuïtieve voorbeelden was gekomen als de eerste vraag over intuïtie ging.

Sadler-Smith en Shefy (2004) schreven al over het vermogen tot visualisatie en visie neerzetten en daarmee de aanzet tot intuïtief denken, overeenkomstig hebben alle bestuurders ook gesproken over hun visie/beeld of ingeving en kwamen daar de diverse vormen van intuïtie naar voren. Aan ieder incident of gebeurtenis die de respondent zich (visueel) kon herinneren zijn één of meerdere vormen van intuïtie bij beschreven. Hieruit is ook de opmerking vanuit de interviews ontstaan dat beeldvorming of visie voorafgaat aan intuïtief handelen of voelen en dat authenticiteit hierbij centraal staat.

Deze laatste opmerking van respondenten is in deze scriptie terug te herleiden tot Spinoza. In zijn *Ethica* (1667/1979) onderscheidt hij drie soorten kennis deze zijn:

1. De laagste vorm, *zintuiglijke kennis*, komt voort uit de directe, naïeve waarneming van de dingen.
2. Op een hoger niveau is er *geïnformeerde kennis*, waarbij juiste begrippen voor de eigenschappen van de dingen worden gevonden.
3. Ten slotte bestaat er *intuïtieve kennis*, de hoogste vorm, waarbij de eigenschappen van de dingen op een juiste manier worden afgeleid én de dingen in het noodzakelijke verband van de ene ondeelbare natuur worden begrepen.

Hij zegt hierbij dat: “het is immers via de rede dat wij de natuur, God leren kennen” en “daarmee ook ons hoogste vorm van kennis kunnen bereiken, intuïtieve kennis”. Uit de interviews kwam ook in alle gevallen naar voren dat ratio en intuïtie samen tot effectieve en efficiënte besluitvorming leiden en dat ze niet zonder elkaar kunnen. Hetgeen Spinoza ook beschreef. Voor dit onderzoek betekent het dat intuïtie in alle gevallen benoemd is als factor bij besluitvorming, waarbij niet onderzocht is of er nog meer vormen van intuïtie zijn dan de benoemde vier, gezien de opzet van dit onderzoek. Een mogelijk vervolg onderzoek zou zowel kunnen ingaan op meerdere vormen van intuïtie, waaronder spirituele intuïtie, maar vooral ook kunnen onderzoeken hoe de volgorde van de vraagstelling, invloed heeft op de vermelding van meer intuïtieve incidenten en minder rationele incidenten. Dit door aan te vangen met incidenten waarbij intuïtie een grote rol speelde in plaats van ratio.

Op alle bezochte hogescholen doen zich calamiteiten voor. In sommige gevallen moest daar acuut, probleemoplossend gehandeld worden en lag het gebruik van ad-hoc/probleemoplossend intuïtie voor de hand. Dit geldt ook voor morele-intuïtie. Tevens gaven de respondenten aan in dergelijke acute situaties ook vooral te handelen op ervaring. Er was geen tijd om na te denken. Deze scheidslijn tussen ad-hoc/probleemoplossend en morele-intuïtie is in dit onderzoek niet nader onderzocht. Volstaan is met waarneming dat de vormen van intuïtie bestaan en dat ze door bestuurders succesvol toegepast kunnen worden. Bij alle incidenten die een calamiteit beschreven en die de revue passeerden is overal aangegeven dat intuïtie effectief was. Zelfs zodanig dat er bestuurders waren die na het beschrijven van intuïtie bij besluitvorming inzake calamiteiten, aangaven dat ze toch wel veel meer intuïtief besluiten nemen dan dat ze bij eerdere momenten tijdens het interview dachten. Wellicht zou dit nog meer naar voren zijn gekomen door de melding om de interviewvragen te starten met intuïtieve besluitvorming. Hieruit zou opgemerkt kunnen worden dat niet voor iedereen het gebruik van intuïtie even herkenbaar of expressief aanwezig is, maar dat herinneringen uit het verleden deze gevoelens wel weer kunnen activeren. Hoe dat systeem werkt is hier niet verder onderzocht.

De opmerking die Dane en Pratt (2007) maakten dat het gebruik van intuïtie bij besluitvorming effectiever is in complexe situaties waarbij het aantal jaren van ervaring van de manager positieve invloed heeft op dit gebruik, is als zodanig wel naar voren gekomen. Er waren respondenten die dit beaamden, echter er waren er ook die vermelden dat ze altijd al op hun intuïtie besluiten genomen hebben, ook bij aanvang van hun carrière ongeacht of de situatie complex of niet was. Daarnaast was er ook een respondent die juist het tegenovergestelde meldde, namelijk dat hoe

ouder en meer ervaring, hoe meer er aan wikken en wegen (rationeel) wordt gedaan in plaats van sneller op intuïtie te vertrouwen. Dat betekent dat er een mogelijke relatie bestaat tussen ervaring, leeftijd en het gebruik van intuïtie, maar dat dit niet voor iedereen als maatstaf geldt.

Door naar diverse issues tijdens de interviews te vragen zijn er talloze voorbeelden uit de praktijk naar voren gekomen. Met inachtneming van de richtlijnen die voor het schrijven van deze scriptie gelden, was het onmogelijk om alle ontvangen situaties te gaan analyseren. Het maken van keuzes geeft enerzijds de mogelijkheid om belangrijke strategische besluitvormingsprocessen van CvB bestuurders weer te geven, maar laat gelijktijd een hoeveelheid antwoorden onbenut.

Antwoorden die van belang kunnen zijn bij het beschrijven van de situaties waarin het CvB verkeert en opereert. Omdat al die situaties per hbo verschillend zijn, is hier gekozen voor een algemene deler, in de zin van subcategorieën. Wil men echter meer inzicht krijgen hoe het CvB werkt, in welke dynamiek, de organisatiecultuur, structuur etc. dan zijn daarvoor gegevens verkregen en gedocumenteerd maar ze zijn niet specifiek in dit rapport uitgewerkt. Alleen centrale thema's zoals huisvesting, wetgeving, interne zaken en calamiteiten zijn naar voren gehaald.

Het resultaat dat de bestuurders verkregen door intuïtie te gebruiken bij hun besluitvorming is door allen als positief, optimaliserend voor besluitvorming genoemd. Toegevoegd is dat een evenredige verdeling van rationeel handelen **en** intuïtief handelen binnen het voltallige CvB altijd de voorkeur heeft, met veelal intuïtie als doorslaggevende factor bij de uiteindelijke besluitvorming. In feite betekent dit om intuïtie als bewust proces te zien en in te zetten. Ruimte geven aan, en te vertrouwen op intuïtie, werd door alle geïnterviewden als optimale werkwijze binnen het CvB genoemd. Bij een vervolg onderzoek zou dit ook een extra dimensie kunnen krijgen door het gehele CvB te interviewen en het gebruik van intuïtie te gaan waarnemen. Dit stemt overeen met de onderzoeken van Burke en Miller (1999) die destijds al rapporteerden dat gebruik van intuïtie leidt tot snellere, kwalitatief betere besluitvorming en zinvol bij het oplossen van creatieve en ongestructureerde problemen. Zowel Spinoza (1667/1979) als Jung (1933) als Agor (1968) blijken met hun opmerkingen over gebruik intuïtie en daardoor betere efficiëntere managers of bestuurders te zijn, eenzelfde mening te vormen als de bestuurders die zijn geïnterviewd. Hyppänen (2013) heeft dit heel doelbewust bij grote innovatieve bedrijven onderzocht met de aanvulling dat aanmoediging van managers om te vertrouwen op hun intuïtie bij besluitvorming gewenst is.

Hoofdstuk 6. Conclusie, Implicaties en Aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk worden de resultaten uit het kwalitatief uitgevoerde onderzoek in relatie tot de gebruikte literatuur beschreven. De doelstelling van dit onderzoek was om te achterhalen welke vormen van intuïtie de (vice)voorzitters van het CvB al of niet gebruiken bij hun strategische besluitvormings vraagstukken, en of het besluit effectief was gezien de kwaliteitseisen die er voor het hbo liggen. De op deze manier verkregen informatie over het gebruik van verschillende vormen van intuïtie, soms gecombineerd met rationele aspecten, geeft een inzicht in de effectiviteit van besluitvorming. Besluitvorming waar ook andere bestuurders van onder andere hbo's, maar ook universiteiten en mbo's zich mee kunnen identificeren.

De beschreven resultaten van het gebruik van intuïtie, waar ook in de genoemde literatuur, zie hoofdstuk 2, al over werd gesproken, weliswaar nog vaak in proefopstellingen, is door dit onderzoek in de praktijk uit te voeren concreet gemaakt.

6.1 Conclusie van de onderzoeksvraag

Deze scriptie is opgezet met als onderzoeksvraag: Wat is de relatie tussen het gebruik van verschillende vormen van intuïtie en efficiënte besluitvormingsprocessen in het CvB inzake beleidsvraagstukken over de kwaliteit van het onderwijs? Centraal hierbij staat het gebruik van intuïtie door ervaren managers (Hyppänen, 2013), (Dane & Pratt, 2007)) en daaraan voor dit onderzoek toegevoegd de kwaliteit van het hbo. Daar alle geïnterviewde (vice)voorzitters van het CvB al meer dan 25 jaar een carrière hebben ontwikkeld, zou intuïtieve besluitvorming aanwezig kunnen zijn. Overeenkomstig de opmerkingen van Spinoza (1667/1979) dat intuïtieve kennis de hoogste vorm van het menselijk handelen is. Bij strategische vraagstukken, waar (financiële-) risico analyses en checks & balances aan ten grondslag liggen, waardoor in eerste instantie rationeel wordt geantwoord, blijkt toch onder de cijfers het gebruik van (expert) intuïtie te liggen. Uit de interviews kwam dit naar voren, het besluit moet ondanks de correcte cijfers wel goed voelen en zelfs zodanig dat een bestuurder puur intuïtief een heel rationeel onderbouwd rapport niet implementeerde.

Haidt en Kesebir (2008) beschrijven dat morele en creatieve intuïtie heel snel naar boven komen en dat kan met reacties uit dit onderzoek bevestigd worden. Want door de geïnterviewde bestuurders is opgemerkt dat morele intuïtie het morele kompas is. Moraliteit is datgene waar alle verdere besluiten uit voortkomen en op gebaseerd zijn en het gebeurt in een 'split-second'.

Vooraf bij HRM zaken, fraude, calamiteiten bleek uit de analyse dat ad-hoc/probleemoplossend, en de morele intuïtie direct werden gevoeld.

Omdat het nog een uitdaging is om de emoties die vaak bij morele of ethische zaken ontstaan te parkeren (Haidt & Kesebir, S., 2008) wordt als tip gegeven even te wachten met acuut reageren. Dit maakt het verschil tussen impulsief reageren en intuïtief reageren duidelijk. Een mooi voorbeeld betrof het te impulsief reageren op een morele kwestie. Het genomen besluit op basis van morele intuïtie was weldegelijk effectief, echter het impulsieve gedrag wat erbij zat vereiste wel een open communicatie over de rationalisering van het besluit tegenover de betrokken managers,

De conclusie luidt:

- intuïtie wordt bijna altijd bij strategische besluitvorming door leden van het CvB gebruikt. Ieder besluit kent meestal een intuïtieve component, besluitvorming op intuïtie leidt zelden of nooit tot niet effectief, in tegenstelling tot rationeel genomen besluiten waarbij achteraf zaken alsnog anders besloten moesten worden gezien het ongewenste effect van het besluit. Alle vier de vormen van intuïtie die worden toegepast, zijn effectief, waarbij morele intuïtie of moraliteit vooral de basis vormt.

De volgende deelvragen kunnen nu worden beantwoord.

- Welke beleidsvraagstukken inzake kwaliteitsverbetering krijgt het College van Bestuur opgedragen van het Ministerie van OCW?

Zoals vermeld staat centraal voor iedere hbo de goedkeuring van het instellingsplan en daarmee de verdeling van de financiële middelen over het onderwijs. Kenmerkend zijn ingrijpende zaken zoals huisvesting, het intern regelen en afstemmen van alle leerplannen en omgaan met calamiteiten vanuit zowel studenten, docenten als bestuurders. Doel hierbij is het continue verhogen van de kwaliteit van het hbo.

- Hoeveel tijd krijgt het College van Bestuur doorgaans voor het nemen van besluiten inzake kwaliteits gerelateerde onderwijs/bestuursvraagstukken?

Over het algemeen wordt de werkwijze van 'Den Haag' als onprofessioneel beschreven. Niet wetend en niet begrijpend hoe regels en vooral wijzigingen in het onderwijs werken, dat het onderwijs te maken heeft met tenminste vier jaar fasering waardoor een maatregel nu pas over vier jaar eind effect kan hebben. De situatie wordt vaak als hectisch bestempeld, of zoals een respondent opmerkte: "bestuurbare hectiek". Bestuurders laten zich het liefst niet opjagen, clusteren

expertise zodat er besluiten genomen kunnen worden op het moment dat het goed voelt.

- Welke vier soorten intuïtie zijn er en wat zijn de kenmerken?

De morele-, de ad-hoc/probleemoplossende intuïtie worden meteen herkend. Niet iedere bestuurder kan vertrouwen op zijn of haar creatieve intuïtie echter weet deze dan wel te herkennen bij collega-lid CvB en maakt zo dankbaar gebruik van aanvulling van elkaars expertise. Expert intuïtie is het minst eenvoudig waar te nemen, respondenten geven vrijwel allemaal aan dat ze door hun jarenlange ervaring nu veel meer op intuïtie vertrouwen, en dat intuïtie gestaafd wordt door vooral positieve ervaringen waarbij destijds intuïtief genomen besluiten goed hebben uitgepakt.

- Wat is het effect van deze soorten van intuïtie in besluitvormingsprocessen door het CvB?

Alle geïnterviewden gaven zonder enige twijfel aan dat wanneer zij intuïtief besluiten hadden genomen, die veelal effectief en efficiënt waren geweest. Additioneel hebben ze aangegeven dat intuïtieve besluitvorming tijdbesparend is, dat het de directe betrokkenheid van anderen verhoogd en dat rectificaties op genomen besluiten nauwelijks nodig zijn. Om de kwaliteit van het onderwijs te borgen en te vergroten zijn alle aspecten van wetgeving, interne zaken, het goed op orde hebben van de huisvesting en ICT en zo min mogelijk calamiteiten zo goed mogelijk bestuurd.

- Welke factoren zijn bepalend om vast te stellen dat een besluit efficiënt en effectief is genomen in relatie tot kwaliteitsaspecten?

Een goed gevoel hebben bij het te verwachten resultaat van een besluit is van belang bij de bestuurders. Ook als het besluit op korte termijn weerstand of weersin op roept. Indien het juiste uitgangspunt, lees visie of beeld wat vastgesteld is qua gevoel en qua afstemming met de overige CvB leden, met de directie en medewerkers helder is, is er vertrouwen in het resultaat. Ook als vooraf nog niet in te schatten is welke implementatie perikelen nog allemaal naar voren kunnen komen.

- Welke invloed heeft domein specifieke ervaring op het gebruik van intuïtie?

Alhoewel het aantal jaren ervaring als (vice)voorzitter uiteenloopt van ruim 1½ jaar tot 20 jaar, is de ervaring die de bestuurders hebben in het nemen van strategische besluiten nagenoeg gelijk. Tussen de vrouwelijke of mannelijke

(vice)voorzitters is geen verschil in het proces van besluitvorming naar voren gekomen. Vrouwelijke CvB leden bleken net zo intuïtief of net zo rationeel te zijn als de mannelijke CvB leden in dit onderzoek. Ook het verschil tussen groene of grijze hbo leverde geen verschil in de besluitvormingsprocessen, wel viel op dat de groene hbo's iets meer financiële druk vanuit Den Haag ervaren nu ze niet langer onder het Ministerie van EZ maar onder OCW komen te vallen en daardoor dus meer zelf aangewezen zijn om financiële middelen te verwerven gezien het wegvallen van alle 'groene projectgelden' vanuit EZ. Tot slot waren er vijf CvB leden werkzaam (geweest) bij een Christelijke hbo versus de overige 10 CvB leden bij een niet Christelijke hbo maar ook daar is geen verschil naar voren gekomen over het wel of niet gebruiken van de vier vormen van intuïtie of puur rationeel besluiten want allen hebben incidenten op al deze gebieden kunnen benoemen.

Het belangrijkste gebruik van intuïtie bij besluitvorming in onzekere situaties, conform een van de conclusies van Hyppänen (2013) is ook in dit onderzoek duidelijk bij de categorie calamiteiten naar voren gekomen. Zijn conclusie betreffende 'decision by feeling' die in de in dat rapport vermeldde categorie spontane beslissingen was onderzocht, komt overeen met de ad-hoc/probleemoplossende intuïtie die hier aangetoond is als zijnde besluitvorming in een split-second.

6.2 Implicaties

Ieder onderzoek kent implicaties. Allereerst het feit dat dit een kwalitatief onderzoek is waardoor er geen statistisch bewijs mogelijk is voor de conclusies. Derhalve bieden sommige conclusies aanknopingspunten voor vervolg onderzoek.

Zoals aangegeven is bij ruim 1/3 van de hbo's in Nederland onderzocht hoe de voorzitter van het CvB besluitvorming van strategische vraagstukken neemt. Omdat de interviewvragen starten met rationele besluitvorming zijn er interviews geweest waar pas na de helft van de interviewtijd de intuïtieve aspecten ter sprake kwamen. Door een andere vraagvolgorde aan te houden was een andere verdeling ratio versus intuïtieve antwoorden mogelijk geweest. Anderzijds zijn er momenteel dermate veel strategische zaken die momenteel aandacht vereisen van het CvB, dat er slechts gefocust kon worden op de analyse op vier gebieden. Deze gebieden zijn niet begrensd, andere indeling naar strategische besluitvorming was ook mogelijk geweest.

Intuïtie is een persoonlijke manier van informatie verwerken. Dat geldt zowel voor de respondenten als voor de onderzoeker. Hierdoor is niet met 100% zekerheid vast te stellen of

bepaalde besluiten nu puur intuïtief genomen zijn, of dat er ook rationele gedachtes een rol hebben gespeeld. Dit geldt idem voor de uitwerking en classificering van de data. Het bevat persoonlijke aspecten en gevoelens waarmee inzichten geworven zijn in het gebruik van intuïtie. Er is gezien de omvang van deze scriptie slechts één methode gehanteerd, en deze methode is gebaseerd op kwalitatief onderzoek. Daarnaast is alleen het CvB van hbo's onderzocht. Of eenzelfde conclusie getrokken kan worden voor leden van het CvB van universiteiten is op grond van dit onderzoek niet te melden.

Hyppänen (2013) beschreef in zijn onderzoek de positieve resultaten wanneer managers intuïtieve beslissingen nemen, vooral bij 'front end' innovaties. Dit zou kunnen wijzen op het veelvuldig gebruik van creatieve intuïtie, hetgeen echter niet is onderzocht. Zijn conclusie was dat vooral managers met ervaring meer intuïtieve besluitvorming op succesvolle wijze toepassen.

Bestuurders zijn geen managers, echter de jarenlange ervaring die de CvB leden hebben resulteerden in vele gevallen in het meer vertrouwen en handelen op intuïtie. Ook Hyppänen kwam tot de conclusie dat er mengvormen tussen ratio en intuïtie aanwezig zijn. Iets wat ook met dit rapport niet altijd eenduidig uitgesloten kon worden, en diverse mengvormen geconstateerd zijn door de onderzoeker.

6.3 Aanbeveling

Uitgangspunt in dit onderzoek was de definitie van Dane en Pratt (2007) waarbij intuïtie als een onbewust proces wordt gedefinieerd. De vraag is echter of dit wel correct is. Volgens Spinoza (1667/1979) is de mens in haar hoogste bewustzijn intuïtief, en kan intuïtie dus heel goed een bewuste basis zijn van ons denkpatroon. Hij heeft gezegd dat het een laag zou zijn in ons bestaanssysteem wat dient als initiatie voor besluitvorming, hetgeen overeenkomstig is met het artikel van Nandram (2016) waarin Sri Aurobindo aangehaald is met intuïtie als zijnde een bewust proces. Hierin staat beschreven dat Sri Aurobindo het zelfs een belangrijke plek geeft in de dimensies van onze intuïtieve mind.

Tijdens het onderzoek zijn enkele determinanten naar voren gekomen die voorwaardenscheppend kunnen zijn voor het gebruik van intuïtie. Bij aanvang van deze onderzoeksopzet waren de determinanten nog onbekend. Een vervolg onderzoek zou hiermee kunnen starten. Van belang is dan te onderzoeken in welke situaties men ontspannen was en creatieve intuïtie gebruikte. Idem om iemands beeld/ingeving te laten schetsen en vervolgens te inventariseren welke vorm van intuïtie bij de hieraan gerelateerde besluitvorming gebruikt is. Ook

het laten verwoorden hoe iemand zijn/haar authenticiteit ziet, en vervolgens naar gebruikte vormen van intuïtie in gebeurtenissen te vragen is relevant in vervolgonderzoeken.

In het onderzoek van Mitchell, Friga en Mitchell (2005) is aandacht geschonken aan het opstellen van definities, antecedenten en consequenties binnen het onderzoek naar ondernemerschap. De vele definities die zij vermelden, variërend van een onbewust, snel, niet emotioneel betrokken proces dat niet met woorden uitgedrukt kan worden tot aan de opmerking dat een eenduidige definitie niet bestaat, wordt ook door dit onderzoek bevestigd. Van gut-feeling, onderbuikgevoel tot split-second ingeving zijn al deze beschrijvingen voorgekomen tijdens de interviews. De grote verscheidenheid aan antecedenten (Mitchell et al., 2005, p. 6547) en de opmerking van deze auteurs dat deze lijst nog niet compleet is, kan met dit onderzoek nog aangevuld worden met beeld/ingeving, ontspanning en authenticiteit.

Tot slot dient vermeld te worden dat intuïtie als een individueel verschijnsel is gezien, echter uit de respons kwam naar voren dat intuïtie juist binnen een team ook versterkt kan worden, door daar waar iemand vooral rationeel is, een ander CvB lid heel intuïtief gaat handelen. Gebaseerd op dit feit is het aan te raden om team intuïtie te onderzoeken. Een onderzoek gefocust op de werking van team dynamiek op intuïtie kan inzicht geven in de mate van intuïtie bij besluitvorming en mogelijk ook het effect op de resultaten van teams op intuïtieve besluitvorming. Een kwantitatieve studie kan aangeven in welke mate deze factoren van team dynamica de besluitvorming beïnvloeden. Een kwalitatieve studie kan vervolgens meer inzicht verschaffen hoe deze besluitvorming wordt beïnvloed.

Een aanbeveling gericht op praktische relevantie houdt verband met het onderzoek van KPMG in 2011 waarin vermeld werd dat: “Nederlandse bedrijven en overheidsinstellingen moeten werknemers meer ruimte geven om het gevoel een rol te laten spelen bij beslissingen. Nu laat de werknemer zich met name leiden door rationele afwegingen. Volgens de meeste werknemers zou intuïtie een grotere rol mogen spelen bij het nemen van beslissingen” (KPMG, 2011). Het ging hier om intuïtie als gevoel, een nadere uitsplitsing naar verschillende vormen heeft (nog) niet plaatsgevonden. Een uitsplitsing naar vorm en resultaten qua efficiënte besluitvorming die dit rapport toevoegt. Derhalve zou het interessant zijn om een vervolgonderzoek af te stemmen met KPMG om te inventariseren of bijvoorbeeld morele intuïtie hier ook als belangrijkste vorm van intuïtie wordt ervaren en of de determinanten die in dit onderzoek naar voren kwamen ook initiërend kunnen zijn voor de werknemers die KPMG heeft geïnterviewd. Voorafgaand zal uitgezocht dienen te worden welke definities er toegepast zijn.

Los van dit onderzoek heeft afgelopen april een workshop plaatsgevonden op Landgoed de Horst in Driebergen met de titel 'Beslissen: brein of onderbuik?' (Overbeek, 2016). Dit was een workshop om te leren hoe je direct kunt profiteren als je intuïtie inzet als tool voor snelle besluitvorming.

Aanvullend onderzoek waarbij allereerst in kaart wordt gebracht welke definitie gebruikt is, met inachtneming van de vier vormen van intuïtie zoals beschreven in deze scriptie, zou de verschillen in snelheid waarmee een vorm van intuïtie gebruikt kan worden, kunnen optimaliseren en daarmee de wetenschap verrijken.

Toepassingen in de private sector zoals hierboven vermeld, naast de onderzoeken die vanuit dit rapport zijn uitgevoerd in de publieke sector, tonen aan dat het gebruik van intuïtie in beide sectoren effectief zou kunnen zijn. De tot nu toe gebruikte literatuur vermeldt vooral private situaties, welke met dit rapport uitgebreid kan worden met inzichten en waarnemingen uit de publieke sector.

Een mogelijke verdieping van het gebruik van intuïtie in besluitvorming in zowel de publieke- als private sector zou eventueel met behulp van nieuw onderzoek uitgewerkt kunnen worden.

Onderscheid zou dan gemaakt kunnen worden door de vier vormen van intuïtie te onderzoeken in zowel kleine als grotere private ondernemingen. Tevens kan eventueel grafisch weergegeven worden, welke van de vier vormen van intuïtie het meest frequent gebruikt wordt in sectoren en welke tot efficiëntere besluitvormingen leiden.

De praktische relevantie kan verspreid worden door alle bestuurders in zowel het hbo als op universiteiten dit rapport ter beschikking te stellen, om zodoende kennis op te doen van de verschillende vormen van intuïtie en deze gebruiken om bewuster om te gaan met intuïtieve besluitvorming. Door het verhogen van de bewuste implementatie van intuïtie kan de effectiviteit mogelijk nog groter worden nu uit dit rapport is gebleken dat besluitvorming op intuïtie zelden tot nooit ineffectief is geweest.

Tot slot wil ik een situatie toevoegen, vanuit eigen ervaring in een functie als commercieel technoloog bij een Amerikaanse multinational, waar het gebruik van intuïtie tot een efficiënt besluit heeft geleid. Creatieve intuïtie heeft daar een belangrijke rol gespeeld. Tijdens een R&D presentatie voor een grote zoetwarenfabrikant, die niet tot het gewenste resultaat zou gaan leiden, vertrouwde ik op mijn intuïtie die ter plekke ontstond om een compleet andere applicatie voor te stellen. Met een succesvol commercieel resultaat en langdurige relatie tot gevolg.

Bibliografie

- Agor, W. (1986). How top executives use their intuition to make important decisions. *Business Horizons*, 49-53.
- Akinci, C., & Sadler-Smith, E. (2012). Intuition in Management Research: a historical review. *International Journal of Management Reviews*, 104-122.
- Baldacchino, L., Ucbasaran, D., Cabantous, L., & Lockett, A. (2015). Entrepreneurship Research on Intuition: A critical analysis and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17 (2), 212-231.
- Berger, R. (2013). Now I see it, now I don't: researcher's position and reflexivity in qualitative Research. *Qualitative Research*, 1-16.
- Betsch, C. (2008). Chronic preferences for intuition and deliberation in decision making. In H. Plessner, C. Betsch, & T. Betsch, *Intuition in judgment and decision making* (pp. 231-243). New York: Taylor & Francis Group, LLC.
- Betsch, T. (2008). The Nature of Intuition and its neglect in research on judgment and decision making. In H. Plessner, Betsch, C., & Betsch, T., *Intuition in judgment and decision making* (pp. 3-21). New York: Taylor & Francis Group, LLC.
- Betsch, T., & Glöckner, A. (2010). Intuition in judgment and decision making: extensive thinking without effort. *Psychological Inquiry* 21 (4), 279-294.
- Burgerlijk wetboek. (2016, februari 10). *Het bestuur en de inrichting van hogescholen*. Retrieved from www.wetten.overheid.nl/BWBR0005682/Hoofdstuk10/Titel1/geldigheidsdatum_10-2-2016: http://wetten.overheid.nl/BWBR0005682/Hoofdstuk10/Titel1/geldigheidsdatum_10-2-2016
- Burke, L., & Miller, M. (1999). Taking the Mystery out of Intuitive Decision Making. *Academy of Management Executive*, 13 (4), 91-99.
- Centrum Hoger Onderwijs Informatie. (2016). *Centrum Hoger Onderwijs Informatie*. Retrieved from www.choi.nl: [http://www.choi.nl/](http://www.choi.nl)
- Chopra, D. (2008). *Waarom God lacht*. Utrecht/Antwerpen: Kosmos Uitgevers.
- Cornelissen, P. (2016, januari 19). HU onderwijsinnovatie in 2016. *Hogeschool Utrecht in 2020*.
- Dane, E., & Pratt, M. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 33-54.
- Dane, E., & Pratt, M. (2009). Conceptualizing and measuring intuition: A review of recent trends. *International review of industrial and organizational psychology*, 24, 1-40.
- Dayan, M., & Di Bernedetto, C. (2011). Team intuition as a continuum construct and new product creativity; The role of environmental turbulence, team experience and stress. *Research Policy*, 40, 276-286.
- De Geus, K. (2015). *Een analyse van het universitaire besluitvormingsproces*. Utrecht: Universiteit van Utrecht.
- Deems, A. (2016, april 24). Los studieschuld af met sociaal werk. *Volkskrant*.

- Dijksterhuis, A., & Nordgren, L.F. (2006). A theory of unconscious thought. *Perspectives on Psychological Science* (1), 95-109.
- Epstein, S. (1991). Cognitive-experiential self-theory: An integrative theory of personality. In C. R.C., *The relational self: Theoretical convergences in psychoanalysis and social psychology* (pp. 111-137). New York: Guilford Press.
- Flanagan, J. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51 (4), 327.
- Garfield, M., Taylor, N.J., & Dennis, A.R. (2001). Research report: modifying paradigms-individual differences, creativity techniques, and exposure to ideas in group idea generation. *Information Systems Research* (12), 322-33.
- Golafshani, N. (2003, December 4). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, pp. 597-607.
- Guba, E., & Lincoln, Y.S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin, & Y. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA, US.
- Haidt, J., & Kesebir, S. (2008). In the forest of value; Why moral intuitions are different from other kinds. In H. Plessner, Betsch, C., & Betsch, T., *Intuition in judgment and decision making* (pp. 209-226). New York: Taylor & Francis Group, LLC.
- Hetebrij, M. (2011). *Een goed besluit is het halve werk*. Assen: Van Gorcum.
- Hodgkinson, G., Langan-Fox, J., & Sadler-Smith, E. (2008). Intuition: A fundamental bridging construct in the behavioural sciences. *British Journal of Psychology* (99), 1-27.
- Hyppänen, O. (2013). *Decision Makers' Use of Intuition at the Front End of Innovation*. Helsinki: Aalto University.
- Jung, C. (1933). *Modern Man in Search of a Soul*. London: Kegan Paul Trench Trubner.
- Kahneman, D. (2003). A perspective on judgement and choice - Mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 58 (9), 697-720.
- Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for Intuitive Expertise. *American Psychologist*, 64 (6), 515-526.
- KPMG. (2011, november 22). *KPMG: Behoefte aan meer intuïtie bij besluitvorming*. Retrieved from <http://www.consultancy.nl/nieuws/kpmg-behoefte-aan-meer-intutie-bij-besluitvorming>: <http://www.consultancy.nl/nieuws/kpmg-behoefte-aan-meer-intutie-bij-besluitvorming>
- Miller, C., & Ireland, R. (2005). Intuition in strategic decision making; Friend or foe in the fast-paced 21st century. *Academy of Management Executive*, 19 (1), 19-30.
- Mitchell, J. R., Friga, P., & Mitchell, R. (2005). Untangling the Intuition Mess: intuition as a construct in entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 653-679.
- Nandram, S. (2016). How Do Spirituality, Intuition and Entrepreneurship go together? *Philosophy of Management*, 65-82.
- Nandram, S. S., & Samson, K. (2000). Succesvol ondernemen: eerder een kwestie van karakter dan van kennis. *Nyenrode Center for Entrepreneurship, Breukelen, Netherlands*, 1-55.

- Nandram, S., & Samson, K. (2007). Entrepreneurial Behavior; new perspectives gained through the Critical Incident Technique. *NRG working paper series*, 1-29.
- Nederlands woordenboek. (2016, juni). <http://www.woorden.org/woord/besluitvorming>. Retrieved from [www.woorden.org](http://www.woorden.org/woord/besluitvorming): <http://www.woorden.org/woord/besluitvorming>
- NOS. (2016, april 25). <http://nos.nl/artikel/2101325-hbo-studenten-stoppen-vaak-met-opleiding.html>. Retrieved from HBO studenten stoppen vaak met opleiding: <http://nos.nl/artikel/2101325-hbo-studenten-stoppen-vaak-met-opleiding.html>
- Onderwijsraad. (2015). *Bestuur en organisatie van het onderwijs*. Retrieved from www.onderwijsraad.nl: <https://www.onderwijsraad.nl/dossiers/bestuur-en-organisatie-van-het-onderwijs/item137>
- Overbeek, B. (2016, maart 31). *Intuïtie als tool voor snelle besluitvorming*. Retrieved from <http://www.baaz.nl/content/intuïtie-als-tool-voor-snelle-besluitvorming>: <http://www.baaz.nl/content/intuïtie-als-tool-voor-snelle-besluitvorming>
- Pachur, T., & Spaar, M. (2015). Domain-specific preferences for intuition and deliberation in decision making. *Journal of applied research in memory and cognition*, 303-311.
- Pacini, R., & Epstein, S. (1999). The relation of rational and experiential information processing styles to personality, basic beliefs, and the ratio-bias problem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 972-987.
- Plessner, H., Betsch, C., & Betsch, T. (2008). *Intuition in judgment and decision making*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rijksoverheid. (2015). <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/hoger-onderwijs>. Retrieved from <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/hoger-onderwijs>: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/hoger-onderwijs>
- Ritsema van Eck, J., Van Dam, F., & De Groot, C. (2013). *Demografische ontwikkelingen 2010-2040, Ruimtelijke effecten en regionale diversiteit*. Den Haag: Planbureau voor de leefomgeving.
- Ronan, W., & Latham, G.P. (1974). The reliability and validity of the critical incident technique; a closer look. *Studies in Personnel Psychology*, 53-64.
- Sadler-Smith, E., & Burke-Smalley, L. (2015). What do we really understand about how managers make important decisions? *Organizational dynamics*, 9-16.
- Sadler-Smith, E., & Shefy, E. (2004). The intuitive executive; understanding and applying gut feel in decision making. *Academy of Management Executive* (18), 76-91.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Shanteau, J. (1992). Competence in experts: The role of task characteristics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (53), 255.
- Simon, H. (1987). Making management decisions: the role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, 57-64.
- Sinclair, M., & Ashkanasy, N. (2005). Intuition: myth or a decision making tool? *Management Learning*, 36(3), 353-370.

- Sinclair, M., Sadler-Smith, E., & Hodgkinson, G. (2009). *The role of intuition in strategic decision making*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Spinoza, & Suchtelen, Van, N.J. (1979). *Ethica* (original work published 1667 ed.). Zutphen: Wereldbibliotheek Amsterdam.
- Stichting Invitare Openbaar Onderwijs. (2016). *Profielschets voorzitter College van Bestuur*. Hengelo: Stichting Invitare.
- Stichting Studiekeuze123. (2016). <https://www.studiekeuze123.nl/index.php/over-de-nse>. Retrieved from Over de NSE: <https://www.studiekeuze123.nl/index.php/over-de-nse>
- Time management guide. (2005). <http://www.time-management-guide.com/intuition-decision-making.html>. Retrieved from www.time-management-guide.com: <http://www.time-management-guide.com/intuition-decision-making.html>
- Van Montfort, C. J., & Jonkman, A. (2013). De nieuwe code goed bestuur Hoge scholen. *TH&MA: Tijdschrift voor hoger onderwijs en management* (4), 9-12.
- Vereniging Hogescholen. (2015, mei 20). <http://www.verenighogescholen.nl/actueel/actualiteiten/hbo2025-wendbaar-en-weerbaar/>. Retrieved from #hbo 2025 Wendbaar & Weerbaar: <http://www.verenighogescholen.nl/actueel/actualiteiten/hbo2025-wendbaar-en-weerbaar/>
- Vereniging Hogescholen. (2015). <http://www.verenighogescholen.nl/hogescholen>. Retrieved from <http://www.verenighogescholen.nl/hogescholen>: <http://www.verenighogescholen.nl/hogescholen>
- Vereniging Hogescholen. (2016). *Goed bestuur Governance Code*. Retrieved from <http://www.verenighogescholen.nl/themas/goed-bestuur-governance/>: <http://www.verenighogescholen.nl/themas/goed-bestuur-governance/>
- Vereniging van Hogescholen. (2016). <http://www.verenighogescholen.nl/actueel/actualiteiten/hogescholen-willen-nauw-betrokken-worden-bij-de-inrichting-van-toekomstbestendig-onderwijs>. Retrieved from <http://www.verenighogescholen.nl/actueel/actualiteiten/hogescholen-willen-nauw-betrokken-worden-bij-de-inrichting-van-toekomstbestendig-onderwijs>: <http://www.verenighogescholen.nl/actueel/actualiteiten/hogescholen-willen-nauw-betrokken-worden-bij-de-inrichting-van-toekomstbestendig-onderwijs>
- VO-raad. (2015). *Handreiking voor benoeming bestuurders, onderdeel college van bestuur*. Retrieved from <http://www.vo-raad.nl/userfiles/bestanden/Goed%20Bestuur/Handreiking-benoemingsprocedure-college-van-bestuur-2.pdf>: <http://www.vo-raad.nl/userfiles/bestanden/Goed%20Bestuur/Handreiking-benoemingsprocedure-college-van-bestuur-2.pdf>

Bijlage 1

Vragenlijst semi-gestructureerd interview

1. Hoe lang bent u werkzaam als lid van het CvB?
2. Welke functie(s) bekleedde u voordat u toetrad tot het CvB
3. Met welke besluitvormings processen houdt u zich momenteel bezig
4. Welke strategische keuzes/besluiten heeft u in de afgelopen twee jaren gemaakt die u zich nog goed kunt herinneren. Weet u nog wanneer ze plaatsvonden?
5. Wilt u bij de volgende soorten besluitvormingsprocessen aangeven of ze eens voor zijn gekomen en zo ja wilt u een voorbeeld erbij geven:
 - a. Zijn er strategische besluiten genomen in de afgelopen 2 jaar die gebaseerd zijn op voornamelijk logische processen van argumentaties en rationele analyse? (voorbeeld..., hoe werkte het... was het wel/niet effectief...)
 - b. Vindt er ad-hoc, als een probleem zich aandient, besluitvorming plaats op een improviserende manier? (problem-solving) (voorbeeld... details...wel/niet effectief..)
 - c. Zijn er besluiten genomen die gebaseerd zijn op eerdere ervaringen en expertise van de betrokkenen over de materie? (voorbeeld... details...wel/niet effectief..)
 - d. Zijn er vooral morele aspecten die leidend zijn geweest bij uw besluitvorming? (voorbeeld... details...wel/niet effectief..)
 - e. Heeft u een idee dat u zich door uw interne creatieve bron laat leiden bij besluitvorming? (voorbeeld... details...wel/niet effectief..)
6. Als u deze 5 soorten besluitvorming bekijkt, hoe worden dan volgens u in het algemeen besluiten genomen binnen het CvB over de kwaliteit van het hbo? Vindt u dit wel/niet effectief? Zo ja, hoe uitte dit zich? Zo nee, waar en hoe was dit niet effectief?
7. Welke veranderingen zijn voor u persoonlijk het belangrijkste die gaan optreden in de komende 3 jaar
8. Hoe snel denkt u te kunnen reageren op deze veranderingen?
9. Hoe omschrijft u de situatie/omgeving waarin momenteel het CvB opereert
10. Wilt u een gebeurtenis beschrijven waarin u snel een besluit moest nemen terwijl de omgeving onzeker en hectisch was?

11. Als u terugkijkt op deze gebeurtenis, in hoeverre was deze gebeurtenis succesvol en effectief?
12. Had u toen voldoende informatie beschikbaar om weloverwogen een besluit te kunnen nemen?
Indien Ja, kunt u beschrijven hoe toen uw besluit tot stand kwam?
Indien nee, op welke manier heeft u dan het besluit genomen?
13. In hoeverre neemt u besluiten op uw gevoel?
14. Zit er voor u verschil in een situatie om wel of niet op uw gevoel af te gaan? Zo ja, welke verschillen zijn dat?
15. Zijn er nog andere factoren die bij uw besluitvormingsproces een rol hebben gespeeld inzake kwaliteit gerelateerde bestuursvraagstukken? Zo ja, welke zijn dat?
Gedetailleerd per factor uitschrijven wie wat hoe de beïnvloeding gebeurde.
16. Ter afsluiting wil ik u graag een verdeling vragen (procentueel) over het aantal keren dat u probleemoplossing/ expert / morele / creatieve intuïtie gebruikte.

Bijlage 2 definities

Holistic intuition definitions (blz. 16 van Hypannan)

source	Holistic definition of intuition/ intuitive decision making
(Barnard, 1938)	Non-logical processes...which are only made known by a judgment, decision or action.
(Shapiro & Spence, 1997, p. 64)	Intuition is an unconscious, holistic processing mode in which judgments are made with no awareness of the rules or knowledge used for the inference and can feel right despite one's inability to articulate the reason.
(Sadler-Smith & Shefy, 2004, p. 77)	Intuition is the capacity for attaining direct knowledge or understanding without the apparent intrusion of rational thought or logical inference.
(Sinclair & Ashkanasy, 2005, p. 355-356)	Intuition is a non-sequential information processing mode, which comprises both cognitive and affective elements and results in direct knowledge without the use of conscious reasoning.
(Pretz & Totz, 2007, p. 1248)	Intuition is the product of a tacit – experiential – system: affective, heuristic and holistic aspects.
(Gigerenzer, 2007, p. 16)	Intuition is a judgment that appears quickly, we are not fully aware of the underlying reasons but the feelings are strong enough to act upon.
Dane & Pratt, 2007, p. 40)	Intuitions are affectively charged judgments that arise through rapid, unconscious and holistic associations.
Hodgkinson et al., 2008, p. 4, 19)	Intuition is a complex set of inter-related cognitive, affective and somatic processes for which there is no apparent intrusion of deliberate, rational thought. Intuition is related to the dual-process theory of cognition.
Sinclair et al., 2009, p. 393)	Intuition is a process leading to a recognition or judgment that is arrived rapidly at, without deliberate or rational thought, and difficult to articulate verbally.

Guidelines for developing intuitive awareness (Sadler-Smith & Shefy, 2004)

Recommendation	description
Open up the closet	To what extent do you; experience intuition; trust your feelings; count on intuitive judgements; suppress hunches; covertly rely upon gut feel?
Don't mix up your I's	Instinct, insight, and intuition are not synonymous; practice distinguishing between your instincts, your insights and your intuitions
Elicit good feedback	Seek feedback on your intuitive judgments; build confidence in your gut feel; create a learning environment in which you can develop better intuitive awareness
Get a feel for your batting average	Benchmark your intuitions; get a sense for how reliable your hunches are; ask yourself how your intuitive judgment might be improved
Use imagery	Use imagery rather than words; literally visualize potential future scenarios that take your gut feelings into account
Play devil's advocate	Test out intuitive judgments; raise objections to them; generate counter –arguments; probe how robust gut feel is when challenged
Capture and validate your intuitions	Create the inner state to give your intuitive mind the freedom to roam; capture your creative intuitions; log them before they are censored by rational analysis.

Bijlage 3. Fragment database data

De complete excel sheet is als apart bestand verkrijgbaar.

Hieronder een klein gedeelte van de in totaal 735 regels.

intuïtieve aspecten	interne zaken	creatieve intuïtie	creativiteit in Dronten is zwaartepunt, is allerbelangrijkste
besluitvormings vraagstuk	interne zaken	ingeving / beeld	beeld en zingving staan hoog in rangorde, visie gaat vooraf
rationele aspecten	ministerie/wetgeving	financiële middelen	financiële begroting moet kloppend zijn
rationele aspecten	ministerie/wetgeving	financiële middelen	verschuiving bekostiging Ministerie EZ naar OCW
rationele aspecten	ministerie/wetgeving	ad-hoc intuïtie	je loopt financiële risico's als lector het niet waar maakt
besluitvormings vraagstuk	ministerie/wetgeving	ervaring / expert intuïtie	afstemming met werkveld is nodig om kwaliteit te leveren
besluitvormings vraagstuk	interne zaken	instellingsplan	koppeling maken tussen onderzoek en onderwijs
besluitvormings vraagstuk	interne zaken	instellingsplan	lectoraten moeten opleiding kunnen vermarkten, studenten we
combi ratio en intuïtie	interne zaken	vertrouwen	vertrouwen op input kennis en kunde van collega's en experts
besluitvormings vraagstuk	interne zaken	resultaat / effectief	samenwerking versnelt ondernemerschap
rationele aspecten	huisvesting	financiële middelen	is Almere levensvatbaar als zelfstandige opleiding
rationele aspecten	huisvesting	financiële middelen	te groot financieel risico om hier ad-hoc te beslissen
intuïtieve aspecten	huisvesting	morele intuïtie	is het moreel om Dronten te laten betalen voor opstart Almere
intuïtieve aspecten	huisvesting	vertrouwen	vertrouwen in organisatie on Almere te doen slagen
intuïtieve aspecten	calamiteiten	morele intuïtie	studentenbar nog open blijven met zoveel dronkenschap, socia
combi ratio en intuïtie	ministerie/wetgeving	besluitvormingsproces CvB	soms moet rationeel maar met pijn in het hart
besluitvormings vraagstuk	ministerie/wetgeving	besluitvormingsproces CvB	goed nadenken over de bedrijfsmatige consequenties
combi ratio en intuïtie	ministerie/wetgeving	ad-hoc intuïtie	op gevoel besluiten als feiten niet goed blijken te zijn
combi ratio en intuïtie	interne zaken	creatieve intuïtie	directeuren brengen creatieve intuïtie in, voorzitter gaat alleen
rationele aspecten	interne zaken	resultaat / effectief	voor het bestuur als totaal is het effectief want die werken voor

categorie	subcategorie	factor	zinsnede/trefwoord
rationele aspecten	ministerie/wetgeving	financiële middelen	combinatie financien en aantal studenten, alles gebaseerd op feiten
rationele aspecten	ministerie/wetgeving	instellingsplan	rationeel besluit waarbij gevoel anders wil dan ratio moet doen
combi ratio en intuïtie	interne zaken	besluitvormingsproces CvB	probeer gevoel en ratio bij elkaar te krijgen
intuïtieve aspecten	calamiteiten	morele intuïtie	gevoel is belangrijker dan ratio
combi ratio en intuïtie	ministerie/wetgeving	instellingsplan	ratio en intuïtie zit verweven in elkaar bijvolhouden om nieuwe locatie overeind te houden
intuïtieve aspecten	interne zaken	ad-hoc intuïtie	improviseren is nodig om ad-hoc te kunnen reageren
besluitvormings vraagstuk	ministerie/wetgeving	feiten / scenario / risico analyse	op laatste moment studie aanbod moeten annuleren vanwege te weinig aanmeldingen
rationele aspecten	ministerie/wetgeving	feiten / scenario / risico analyse	student aantallen moeten omhoog voor bestaansrecht
besluitvormings vraagstuk	interne zaken	vertrouwen	inhuur expertise uit werkveld
intuïtieve aspecten	interne zaken	vertrouwen	vertrouwen op intuïtie van een teamleider
intuïtieve aspecten	calamiteiten	morele intuïtie	moreel dient als waarschuwing
intuïtieve aspecten	interne zaken	morele intuïtie	moraliteit; mezelf wel heel erg wil en kan verplaatsen in hoe onze individuele medewerker erin zit
besluitvormings vraagstuk	interne zaken	creatieve intuïtie	nieuwe opleidingen zijn ontstaan vanuit creativiteit
besluitvormings vraagstuk	interne zaken	creatieve intuïtie	creativiteit is onderdeel van ondernemerschap
intuïtieve aspecten	calamiteiten	ingeving / beeld	dilemma's onder ogen zien/ voelen wat er echt gebeurt
intuïtieve aspecten	ministerie/wetgeving	ingeving / beeld	vertrouwen vanuit gevoel dat het succesvol wordt
combi ratio en intuïtie	interne zaken	ingeving / beeld	zien/geloven: Bij elkaar krijgen van ratio en gevoel/betrokkenheid die je op mensen hebt.
combi ratio en intuïtie	algemeen	rangorde	ratio is afhankelijk van de situatie, soms volledig rationeel, soms combinatie
besluitvormings vraagstuk	calamiteiten	ad-hoc intuïtie	bij problemen gaat ad-hoc voor, als studentaantallen te laag zijn dan ad-hoc beslissing nemen
intuïtieve aspecten	interne zaken	vertrouwen	je moet kunnen vertrouwen op expertise om ervoor te kunnen gaan
intuïtieve aspecten	calamiteiten	morele intuïtie	afhankelijk van de situatie maar morele dilemma's gaan altijd voor

