

# Een kwestie van vrijheidsgraden!

## Een reactie op het artikel van Merlijn van Hulst en Sabine van Zuydam

*Edward Groenland\**

### Inleiding

Van Hulst en Van Zuydam poneren – al in de eerste regel – een intrigerende stelling: ‘In onderzoek worden algemene onderzoeksthema’s verbonden met concrete gevallen.’ Het is echter maar de vraag of deze bewering in algemene zin houdbaar is. De context waarin de auteurs deze bewering doen – ze geven onder meer een cursus aan promovendi – lijkt academisch. Daarom mag worden verondersteld dat de stelling betrekking heeft op de situatie van de onderzoeker die in alle vrijheid een onderzoeksthema kiest, en zich vervolgens afvraagt welke concrete gevallen daarbij onderzocht zouden moeten worden.

Er is echter nog een andere onderzoekswereld, namelijk die van het praktijkgerichte opdrachtonderzoek, wat traditioneel ‘toegepast onderzoek’ wordt genoemd en tegenwoordig prozaïsch wordt aangeduid als ‘derdegeldstroomonderzoek’. Daartoe behoort vrijwel alle onderzoek in mijn werkveld, het ‘businessonderzoek’. Hier is het startpunt een (betalende) opdrachtgever die een praktisch probleem opgelost wil hebben. Met andere woorden: er is een concreet, opgelegd ‘geval’, met een richtinggevend onderzoeksthema, en de eis om aanbevelingen te produceren die op korte termijn effectief zullen zijn. Dit heeft grote consequenties voor de wijze waarop een dergelijk onderzoek wordt opgezet en uitgevoerd. Hieronder zet ik de werkwijze uiteen in contrast tot het ‘vrije’ academische onderzoek om daarmee te laten zien dat de vraag naar de verantwoording van thema- en casusselectie in dit geval heel anders ligt. Daarnaast zal ik betogen dat, ook in het academisch onderzoek, het conceptueel model als uitgangspunt kan worden gekozen om tot een selectie van ‘gevallen’ te komen.

### Het startpunt van een onderzoek: een gekozen of een opgelegd onderzoeksprobleem

Laat ons als voorbeeld een casus nemen die niet ongebruikelijk is in het domein van het toegepaste onderzoek.

Twee bedrijven hebben nog niet zo lang geleden een fusieproces doorlopen. Het ene bedrijf is relatief groot en heeft een commercieel getinte bedrijfscul-

\* Prof. dr. Edward A.G. Groenland is als hoogleraar Business Research Methodology verbonden aan Business Universiteit Nyenrode. E-mail: e.groenland@nyenrode.nl.

tuur: men is gewend om zaken te doen met veeleisende klanten. Het andere bedrijf is relatief kleiner en heeft een historie van verleende subsidies. Men is gewend aan het omgaan met 'cliënten', die in een zekere afhankelijkheidspositie verkeren. De bedrijfscultuur toont overeenkomsten met een ambtenarencultuur. De fusie dwingt beide groepen met elkaar samen te werken in het nieuwe gefuseerde bedrijf. De beide bedrijfsculturen botsen heftig en structureel met elkaar. De eerste groep kijkt met enig dedain neer op de tweede groep, omdat de laatste niet over 'commerciële' denk- en contactvaardigheden lijkt te beschikken. De tweede groep heeft de neiging om zich als mandarijn op te stellen naar de collega's en naar de klanten van het bedrijf. Zo bestaan er structurele krachten die verhinderen dat de beide, oorspronkelijk verschillende, bedrijfsculturen versmelten tot een nieuwe, geïntegreerde bedrijfscultuur die verkoop en klanttevredenheid bevordert. Op het slagveld staat het personeel uit de twee oorspronkelijke bedrijven tegenover elkaar. Binnen deze beide groepen spelen productiemedewerkers en leidinggevende managers hun eigen rol.

De CEO (bestuursvoorzitter) vraagt een bureau om onderzoek te doen. Doel van het onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de structuur, inhoud en historie van de beide oorspronkelijke bedrijfsculturen en de daaruit voortkomende conflicteuze dynamiek in de nieuwe bedrijfsorganisatie. Het onderzoek moet aanbevelingen opleveren die snel leiden tot een nieuwe, meer harmonieuze en productieve bedrijfscultuur.

Dit is een voorbeeld van wat men zou kunnen noemen een 'opgelegd' onderzoeksprobleem. Het onderzoeksdoel staat (in grote lijnen) vast. Het 'geval' is hier in eerste instantie het gefuseerde bedrijf. Het ligt in de rede dat, binnen dit 'geval', nader groepen worden onderscheiden: medewerkers en managers van de beide oorspronkelijke bedrijven, dus in totaal vier groepen. Dit is het steekproefontwerp als basis voor de dataverzameling. We houden het voorbeeld hiermee eenvoudig.

Het zal duidelijk zijn dat deze casus fundamenteel verschilt van de casus die Van Hulst en Van Zuydam in hun artikel presenteren. Dit geldt met name de keuzemogelijkheden van de onderzoeker, het aantal beschikbare vrijheidsgraden, zowel in de definitie van 'het onderzoeksthema' (de probleemanalyse) als in de selectie van het 'empirisch geval', en het steekproefontwerp.

### **Probleemanalyse en steekproefontwerp in business research**

Een businessonderzoek begint met een aantal *briefing*gesprekken. In deze gesprekken presenteert de opdrachtgever een 'probleem' vanuit het bedrijfs perspectief. Men wil 'iets' veranderd hebben in het bedrijf, dat leidt tot een gunstig resultaat voor het bedrijf. Dit wordt het 'managementprobleem' genoemd (Groenland, 2009). In de gepresenteerde casus wil de opdrachtgever (idealiter) dat er, zeg binnen zes maanden, een nieuwe, geïntegreerde bedrijfscultuur ontstaat en wordt bestendig, die zowel verkoop als klanttevredenheid bevordert.

De volgende stap bestaat uit het vertalen van het managementprobleem in een onderzoekbaar probleem. Dit is het moment van de ‘theorievorming’ in de vorm van een conceptueel causaal model van het managementprobleem op basis van bestaande theoretische en praktische kennis. Rechts in het model staan de concepten (in ruwe vorm) voor de gewenste uitkomsten die moeten worden verbeterd: ‘verkoop’ en ‘klanttevredenheid’. Links staan factoren die deze beide concepten beïnvloeden. Deze factoren worden, zoals gezegd, gevonden in het *bassin*, of *the body* van geaccepteerde gangbare theoretische en praktische kennis in deze sector. Bij de selectie van te onderzoeken factoren uit deze kennisbronnen geldt als criterium dat de factoren beïnvloedbaar moeten zijn door de opdrachtgever; de kennis die het onderzoek oplevert, moet immers praktisch toepasbaar zijn voor de bevordering van verkoop en klanttevredenheid. De onderzoeksdoelstelling en de onderzoeksvragen sluiten op coherente wijze aan op dit conceptueel model. Dat wil zeggen dat de keuzes van de beide auteurs, zoals gepresenteerd in ‘Figuur 1: Redeneerschema van onderwerp naar empirisch geval’, hier als zodanig verdwijnen. Gegeven het conceptueel model zal er slechts één formulering zijn die, qua bandbreedte van het conceptueel model, passend is. Een andere manier om dit te zeggen is dat het conceptueel model een expliciet domein impliceert, waarvoor het model valide is. De ‘gevallen’ dienen uit dit domein te worden gekozen.

De urgentie van het probleem dicteert een onderzoek dat onmiddellijk leidt tot praktisch uitvoerbare aanbevelingen voor de opdrachtgever, die op korte termijn tot zichtbare en effectieve verbeteringen leiden in het bedrijf. Er is geen tijd en er zijn geen financiële middelen om op basis van onderzoeksprocessen een volledig rijpingsproces met betrekking tot theorievorming en empirische toetsing te doorlopen.

Het steekproefontwerp sluit aan bij het conceptueel model: het gaat hierbij om de onderzoekseenheden die eerder werden gekozen bij de ontwikkeling van dit conceptueel model. Voorbeelden zijn het individu, de werknemer, de manager, de afdeling, de projectgroep, enzovoort, die een rol spelen in het beschreven causale proces. Uit de briefing blijkt dat het gaat om interactieprocessen tussen medewerkers of groepen van medewerkers. Een psychologisch paradigma suggereert dat individuele gedragingen van medewerkers ten grondslag liggen aan de wijze waarop de interactieprocessen verlopen. Een sociaalpsychologisch of sociologisch paradigma nodigt uit om de interacties te bestuderen op groepsniveau. Hier is een keuze te maken. Uiteraard dienen de factoren in het conceptueel model op zodanige wijze te worden gekozen dat ze, binnen het gekozen paradigma en de gekozen eenheid van analyse, geldig zijn en hun invloed kunnen uitoefenen. Een voorbeeld: het concept ‘bedrijfscultuur’, dat is gedefinieerd op groepsniveau, moet binnen een psychologisch paradigma (eenheid van analyse is het individu) worden vertaald naar de individuele perceptie van de bedrijfscultuur. Voorts indiceert de briefing dat er tweemaal twee groepen (medewerkers en managers van de twee oorspronkelijke bedrijven) relevant zijn in het onderzoek. Ook hier is niet sprake van een vrije keuze: er zijn sterke vermoedens dat deze groepen zich op structureel verschillende wijze door het proces bewegen, wat – van links naar rechts – wordt gestileerd door het conceptueel model. Dit is dan ook het criterium dat

wordt gebruikt voor het selecteren van subgroepen in het steekproefontwerp. Uiteraard sluit het analyseplan hierop aan. Er worden onder meer contrast-analyses uitgevoerd tussen de onderscheiden subgroepen. De uitkomsten kunnen 'theoretisch' (hypothetisch) worden gegeneraliseerd (Yin, 2009) naar bedrijven die een vergelijkbare configuratie van kenmerken hebben, voor zover gerelateerd aan de aspecten die het conceptueel model beschrijft.

### **Een gekozen versus een opgelegd onderzoeksprobleem: een kwestie van vrijheidsgraden**

Het voorgaande maakt duidelijk dat er een wereld van verschil is tussen academisch onderzoek en business research. In deze bijdrage spitst het verschil zich toe op de keuzemogelijkheden die de onderzoeker heeft ten aanzien van de wijze waarop zij of hij het onderzoeksthema benadert, en die van de 'gevallen' die worden gebruikt om de theorie/het conceptueel model empirisch te toetsen. Het aantal vrijheidsgraden is in een opgelegd onderzoeksprobleem belangrijk kleiner dan in een gekozen onderzoeksprobleem. We vatten een en ander nog eens samen.

In *business research* dient een 'geval' zich aan, met een managementprobleem dat leidend is voor de probleemanalyse en het conceptueel model. Daarmee ligt het onderzoeksdomein vast. De selectievariabelen binnen het 'geval' zijn ook niet vrij te kiezen, aangezien subgroepen zodanig worden gekozen dat ze maximaal bijdragen aan de 'oplossing' van het probleem en de opdrachtgever handvatten bieden om de eindconcepten in het conceptueel model gunstig te beïnvloeden.

In dit type onderzoek dient al aan het einde van het onderzoek een 'theorie' beschikbaar te zijn die uitlegt, inzicht geeft in het geheel van de dynamische factoren en aanleiding geeft tot de totstandkoming van een geïntegreerde bedrijfs-cultuur, die weer leidt tot meer omzet en een hogere klanttevredenheid (in het eerder besproken voorbeeld). Om die reden moet bij de start van het onderzoek al veel aandacht worden geschonken aan de ontwikkeling van het conceptueel model. Tijdens het onderzoek vindt een empirische toetsing van dit model plaats, en worden onderdelen zo nodig bijgesteld. Aan het eind van het onderzoek moet het model 'af' zijn, omdat op grond van de toetsing van dit model de onderzoeks-aanbevelingen worden geformuleerd. Dit type onderzoek beweegt zich dus binnen smalle marges van tijd, geld en effectiviteit.

In een *academische* benadering lijken er daarentegen meer vrijheidsgraden te zijn om fenomenen empirisch kwalitatief te benaderen, zonder a-prioribeperkingen. De auteurs lijken een archetypisch academische benadering in gedachten te hebben. In de puurste vorm zijn er geen belemmeringen die de gekozen aanpak inperken of een bepaalde kant op sturen. In de praktijk is dit overigens niet goed denkbaar. Want ook bij academisch onderzoek geldt dat er tijd en middelen beschikbaar worden gesteld voor het onderzoek in de verwachting dat er wetenschappelijke waarde wordt gecreëerd. De onderzoeker is zich gewaar van een zekere publicatiedruk: het onderzoek moet publiceerbaar zijn en op zijn naam komen. Daarnaast wil hij worden erkend als een goede onderzoeker en persoon-

lijk carrière maken. Ook in een academische omgeving moet er dus worden gescoord. Nochtans lijkt het verschil in vrijheidsgraden evident.

Ten slotte: los van de beschikbare vrijheidsgraden lijkt er ook een meer fundamenteel verschil te bestaan waar het gaat om de algemene onderzoeksstrategie om tot academische kennis te komen. Enerzijds kan men kiezen voor een benadering waarin al bestaande kennis wordt genegeerd, en de onderzoeker onbevangen en met open vizier verschijnselen bestudeert, om zo tot nieuwe kennis en inzichten te komen. De 'grounded theory'-benadering (Glaser & Strauss, 1967) is hier een voorbeeld van. Anderzijds kan de onderzoeker redeneren dat geaccumuleerde kennis, onderbouwd en empirisch getoetst, een prima uitgangspunt vormt bij de ontwikkeling van het conceptueel model. Waarom het wiel nogmaals uitvinden? Vanuit een pragmatische instelling, en geconfronteerd met een opgelegd onderzoeksprobleem, lijkt het in de rede te liggen om beproefde concepten en relaties tussen concepten als uitgangspunt te nemen voor de onderdelen van het conceptueel model. En waar onderdelen van dit conceptueel startmodel niet empirisch worden ondersteund in het onderzoek leidt dit tot waardevolle bespiegelingen en a-posterioriverklaringen die het proces van theorievorming alleen maar bevorderen.

Laat mij daarom een aanbeveling doen aan academische onderzoekers in het algemeen en aan de beide auteurs in het bijzonder: kies niet een algemeen onderzoeksthema waarvan de reikwijdte willekeurig kan variëren, om dan te gaan sapselen over de keuze van de in aanmerking komende 'gevallen'. Maar begin met het creëren van een conceptueel model met een domein dat wetenschappelijk (en ook maatschappelijk) om een of andere reden interessant of relevant is. De gekozen eindconcepten in het rechtergedeelte van het model zijn hierbij van essentieel belang. Kies daarna 'gevallen' die dit domein (en eventueel subdomeinen) representeren. Geef niet toe aan de drang om een universeel geldende theorie te willen ontdekken in het weerbarstigste struweel van de sociale werkelijkheid.

## Literatuur

- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Groenland, E. (2009). De onderzoeksopzet in commercieel onderzoek. *KWALON*, 14(1), 45-51.
- Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.