

Probleemstelling

Veel (Master-)studenten worstelen met het formuleren van een goede probleemstelling en met het structureren van de scriptie of eindopdrachten. In deze notitie wordt aandacht geschonken aan veel geconstateerde problemen. Belangrijk is wel op te merken dat in de literatuur geen eenduidige aanpak wordt voorgesteld. Hieronder wordt geprobeerd enig houvast te geven.

Een **probleemstelling** is opgebouwd uit een

1. beschrijving van het managementprobleem,
2. de doelstelling van het management,
3. een centrale vraag (onderzoeksvraag),
4. onderzoeksdoelstelling(en),
5. conceptueel model,
6. afbakening
7. deelvragen

en daarnaast is van **belang** de bespreking van de

8. methodologie en een
9. onderzoeksmodel, dat de aanpak van het onderzoek illustreert.

Beschrijving van het Managementprobleem:

In de probleembeschrijving wordt het managementprobleem aangegeven. Het management weet (nog) niet hoe het probleem moet worden aangepakt en opgelost. Daarvoor is onderzoek nodig. Het managementprobleem kan ook een kans zijn, die het management wilt aanpakken. Het probleem is van strategisch/tactische aard. Het probleem kan worden onderbouwd met vooronderzoek. Het vooronderzoek heeft als doel het probleem te verhelderen, te kwantificeren en in te kaderen. Beschrijf dit managementprobleem helder en geef de gevolgen van het probleem zo concreet mogelijk aan.

- *De gevolgen worden zo concreet mogelijk weergegeven. Goede indicatoren zijn €'s, FTE's, klanttevredenheid, efficiency verlies, marktaandeel e.d. Hoe concreter het probleem of de kans beschreven kan worden, hoe gemakkelijker de doelstelling kan worden geformuleerd.*

Doelstelling van het Management

Bij deze onderdeel wordt beschreven wat het management wilt bereiken, wanneer het probleem is opgelost. Door dit helder en feitelijk te beschrijven, weet de onderzoeker aan welke doelstelling van de organisatie hij/zij moet bijdragen. De doelstelling van het management kan een andere (vaak ruimere) doelstelling zijn dan de doelstelling van het onderzoek.

Om de doelstelling van het management te bereiken, moeten er zaken worden onderzocht. Op basis van onderzoek kan dan concreet advies worden gegeven. Het onderzoek kan een deelaspect van de totale problematiek behelzen. Het is aan de onderzoeker om op basis van het managementprobleem, onderzoeksvragen te benoemen en aan te geven welke vraag hij/zij gaat beantwoorden.

Centrale vraag/onderzoeksvraag:

Op basis van en gerelateerd aan het managementprobleem wordt een onderzoeksvraag geformuleerd, welke centraal staat in het onderzoek. Vandaar de naam centrale vraag. De centrale vraag is meestal een vraag, die te complex is om in zijn geheel direct te onderzoeken. Er spelen veel zaken. De centrale vraag is daardoor een wat algemene vraag. De volgende aanwijzingen zijn te geven voor het opstellen van de centrale vraag:

- *De centrale vraag is specifiek voor het te onderzoeken management probleem. De centrale vraag is duidelijk en direct te begrijpen.*
- *De centrale vraag is over het algemeen¹ een open vraag. Dus "Wat zijn de succesfactoren om...?"; "Welke strategie moet de organisatie kiezen om...?" e.d. Dus niet "Is het probleem op te lossen?"*

¹ Soms moet getoetst worden of een gedachte/bewering/stelling waar is. In een dergelijk geval wordt een hypothese geformuleerd. Dan kan een gesloten vraag volstaan: "Is de hypothese te aanvaarden?"

Probleemstelling

- De centrale vraag bevat nog geen oplossingsrichting. Immers, die moet nog worden gekozen op basis van onderzoek. Dus niet: “Zou invoering van een ISO 9001 systeem het geconstateerde kwaliteitsprobleem kunnen oplossen?”
- De centrale vraag formuleert open en relatief breed, maar wel concreet, welke kennis nodig is om een oplossing te bedenken en niet alleen wat er moet gebeuren om een oplossing te implementeren.
- De centrale vraag is daarom meestal geen “Hoe” vraag. Een dergelijke vraag is immers te veel gericht op de implementatie en veronderstelt de analyse van de oorzaak en oplossingsstrategie al bekend.²

Onderzoeksdoelstelling(en):

De onderzoeksdoelstelling geeft aan wat er concreet wordt bereikt en wordt opgeleverd, wanneer de centrale vraag is beantwoord en dus een oplossing wordt aangereikt voor het (onderzochte deel van het) managementproblemen. Soms zijn er meerdere doelstellingen te formuleren.

- De doelstelling zal vaak een advies zijn dat moet worden geformuleerd..
- In de doelstelling wordt aangegeven wat met dat advies wordt bereikt.
- Waar mogelijk en relevant wordt de doelstelling SMART³ gemaakt.
- De doelstelling is in ieder geval concreet en maakt duidelijk wat opgeleverd moet worden.
- Een doelstelling is niet voor meerdere uitleg vatbaar.
- Het gaat er om de gewenste output te beschrijven. Niet het proces. Dus als bij de probleemomschrijving aangegeven is, dat er een verlies optreedt van € 100.000, dan gaat het er om dit verlies terug te brengen tot b.v. € 50.000 in 1 jaar tijd. Een onjuist geformuleerde doelstelling is: “Ik wil een plan van aanpak op 1 april 2016 inleveren bij de directie”. Immers deze (proces)doelstelling zegt niets over wat het plan moet opleveren.

Een voorbeeld van een doelstelling is:

- De doelstelling van het onderzoek is een advies op te stellen voor het management over de strategische keuzes, die zij moet maken om een marktgroei van 20% in de komende 2 jaar te bereiken en een businesscase aan te reiken, door onderzoek te doen naar kansrijke productinnovaties binnen de maritieme sector.

Conceptueel model:

De centrale vraag is niet zomaar te beantwoorden en de doelstelling is niet zo maar binnen bereik. Er spelen veel zaken. Een conceptueel model helpt erbij de gedachten te structureren. Het conceptueel model is een soort mind-map, waarbij oorzaak gevolg relaties zichtbaar worden. Met het conceptueel model wordt grafisch weergegeven wat de onderzoeker van belang vindt om te onderzoeken om de centrale vraag te beantwoorden. Een conceptueel model helpt structuur te brengen in het onderzoek, relevante deelvragen⁴ te formuleren over die zaken die onderzocht moeten worden e.d.

- Een conceptueel model brengt mogelijke invloeden in kaart. “Aan welke knoppen moet gedraaid worden om het probleem op te lossen”?
- Een conceptueel model kent diverse variabelen: Onafhankelijke, afhankelijke en modererende variabelen.
- Een conceptueel model is een concept van denken, dat aan de literatuur moet worden getoetst. Op basis van literatuuronderzoek wordt het conceptueel model bijgesteld, meer gedetailleerd, worden prioriteiten aangegeven e.d.
- Een conceptueel model leidt tot onderzoeksvragen: Hoe zijn de relaties nu precies? Hoe sterk zijn ze? Wat zijn meer en wat minder relevante variabelen e.d.?
- Enkele voorbeelden van een conceptueel model worden hier gegeven. Het linker model laat zien dat er een relatie wordt verondersteld tussen de business strategie en de

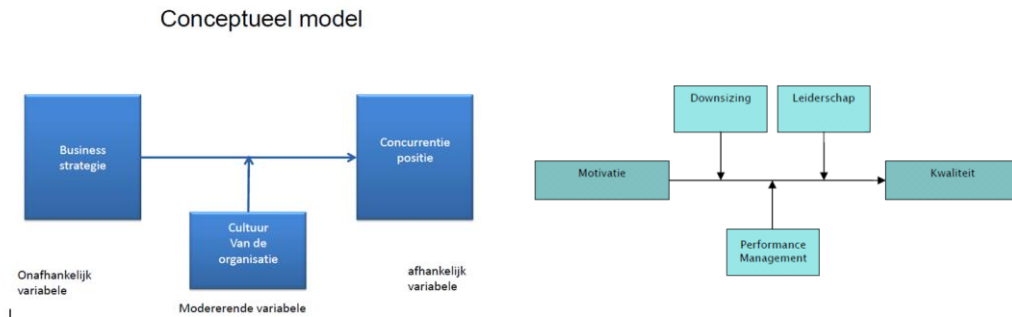
² De discussie over het wel of niet formuleren van een “Hoe-vraag” is nog niet beslecht. Een Hoe-vraag immers zou ook kunnen slaan op “Welke strategie moet de organisatie kiezen?” of “Hoe moet de strategie worden geformuleerd?” en heeft daarmee wel degelijk een strategisch karakter.

³ SMART staat voor: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

⁴ Over de plaats van het conceptueel model is in de literatuur verschil van mening. Soms wordt het geplaatst (Velde v.d, 2015) na het formuleren van deelvragen. De voorkeur hier is om het te plaatsen vóór de deelvragen omdat het conceptueel model helpt gedachten te ordenen en deelvragen te formuleren (zie ook Verschuren, 2015).

Probleemstelling

concurrentiepositie. Hoe die relatie er precies uit ziet moet verder worden verbijzonderd. Wat b.v. zijn de succesfactoren van de businessstrategie die leiden tot een stevige marktpositie/de concurrenten de baas? En verder wordt er een invloed op deze relatie verwacht van de organisatie cultuur. Het rechter voorbeeld veronderstelt een relatie tussen de motivatie van het personeel en de kwaliteit zoals de klant deze ervaart. In omstandigheden dat de organisatie moet inkrimpen, staat deze relatie onderdruk. De leiderschapsstijl beïnvloedt onder deze omstandigheden deze relatie (en wellicht direct de motivatie –de pijl verschuift dan-) en de relatie kan worden gemonitord en beïnvloed met een werkend performance management systeem.



- Een conceptueel model behoeft een uitleg. Maak jouw gedachtegang helder.
- Een conceptueel model geeft veronderstelde relaties, die verder moeten worden uitgediept en getoetst aan de hand van onder andere literatuur.
- Een conceptueel model is geen wet. Het is een model. Een afspiegeling van de veronderstelde werkelijkheid. De werkelijkheid is complexer.
- Een conceptueel model staat open voor discussie.
- Een conceptueel model leidt tot vragen (zie: deelvragen): Wat is er bekend over de relatie tussen Motivatie en Kwaliteit?

Afbakening:

Denkende over de mogelijke invloeden wordt duidelijk dat er veel te onderzoeken is. Sommige zaken zijn belangrijker dan andere. Het is van belang, mede door de beperkte onderzoeksomvang/tijd af te bakenen.

- Geef gemotiveerd aan wel en wat niet bij het onderzoek wordt betrokken.
- Maak heldere keuzes.

Deelvragen

De centrale vraag is op te splitsen in een aantal deelvragen. Het conceptueel model helpt hierbij. De deelvragen verdelen de centrale vraag in onderzoekbare brokken. Ieder brokstuk/deelvraag vereist een (mogelijk) andere aanpak. Samen en in de juiste volgorde beantwoord, geven de deelvragen antwoord op de centrale vraag.

- De deelvragen sluiten naadloos aan bij de centrale vraag. Sommige deelvragen gaan over de huidige situatie, andere gaan over de gewenste situatie, de concurrenten, de theorie en theoretische modellen, de relaties tussen variabelen, de mogelijke oplossingen en de acties die in gang moeten worden gezet.
- Ook deelvragen worden (meestal) open geformuleerd en bevatten geen oplossing.⁵
- Een deelvraag is onderzoekbaar.
- Een deelvraag staat op zichzelf, verwijst niet naar eerdere vragen, is specifiek en duidelijk.
- Sommige deelvragen vereisen theoretisch onderzoek, andere praktijk onderzoek.
- Het aantal deelvragen is normaal 4-7

⁵ Soms wordt in een deelvraag een ingenomen stelling onderzocht op waar/niet waar of wordt een hypothese getoetst e.d. In zo'n geval is een gesloten onderzoeksvraag te verdedigen/in orde.

Probleemstelling

- *Als de deelvragen zijn beantwoord, is een antwoord gevonden op de centrale vraag en is de doelstelling bereikt.*

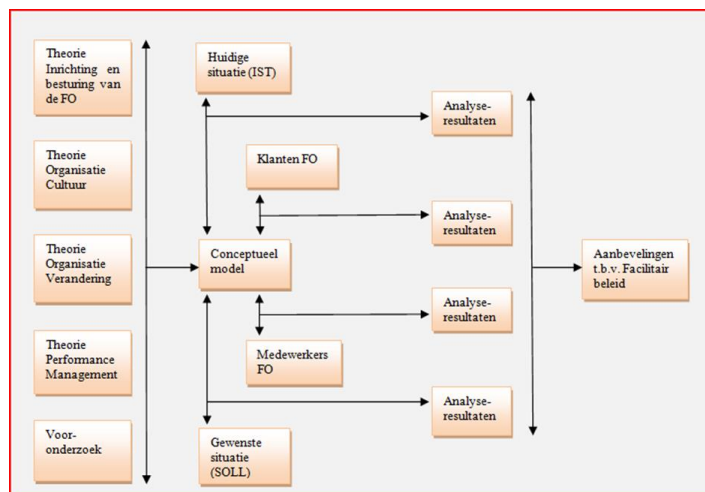
Methodologie

Om de deelvragen te beantwoorden moet onderzoek gebeuren. Onderzoek dient controleerbaar te zijn, objectief, relevante valide informatie te verschaffen, betrouwbaar te zijn, representatief e.d. Voor de definitie van al deze begrippen wordt naar de literatuur verwezen.

Per geformuleerde deelvraag kan nu aangegeven worden hoe onderzoek gaat plaatsvinden: Literatuur, praktijk, kwantitatief, kwalitatief, welke vorm, steekproefverantwoording e.d. Aan te bevelen is dit op deze plaats te doen en eventueel later uit te werken in een apart hoofdstuk. Hier gaat het om de motivatie per deelvraag van het voorgenomen onderzoek en wordt het onderzoek gestructureerd. Dit leidt dan tot een onderzoeksmodel.⁶

Onderzoeksmodel:

Wanneer de onderzoeksmethoden bekend zijn, kan de gehele aanpak van het onderzoek in een overzichtelijk plaatje worden weergegeven. Dit plaatje wordt een onderzoeksmodel genoemd. Dit model laat zien wat er moet gebeuren om het probleem te beantwoorden. Het conceptueel model staat in het midden (geeft richting aan het onderzoek), links wordt het theoretisch kader geplaatst, nodig om het conceptueel model te toetsen en verder wordt aangegeven welke toetsingen en onderzoek verder in de praktijk plaatsvinden. Hieronder wordt een voorbeeld getoond:



- *Een onderzoeksmodel behoeft toelichting*
- *Toont wat onderzocht wordt*
- *Structureert de onderzoeks aanpak*

Andere relevante begrippen:

Product/resultaat:

Het product of resultaat moet niet worden verward met de doelstelling. Het product/resultaat is wat er wordt opgeleverd: Een plan van aanpak, een uitgevoerd project, een nieuw ICT systeem, een uitgewerkte businesscase e.d. De doelstelling is dat wat een en ander moet opleveren: Een besparing van x €, een klanttevredenheid van 6->8 e.d. Een product opleveren, zonder dat de doelstelling wordt gehaald, is niet zinvol.

⁶ Omdat hier niet echt sprake is van een model, maar een overzicht van de onderzoekstappen, is de benaming model niet echt op zijn plaats, ook al wordt deze term gebezigd.

Probleemstelling

Bedoeling:

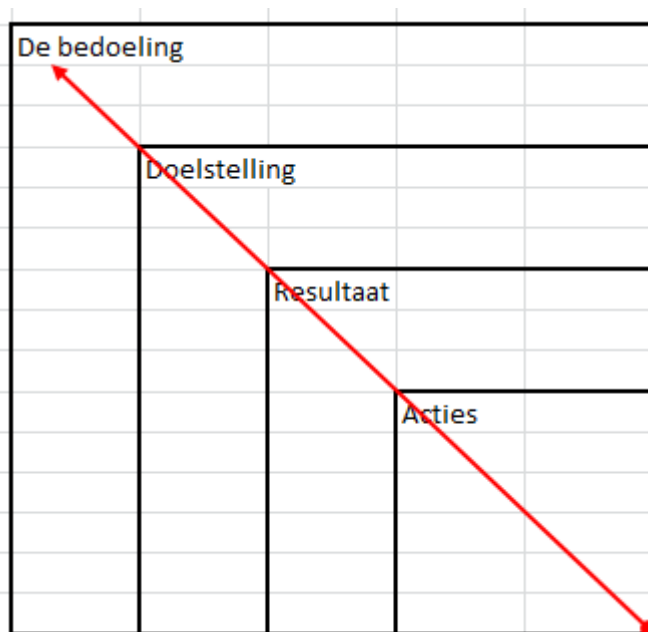
Wat er met het verbeterplan bereikt moet worden, moet passen in de bedoeling van de organisatie. De bedoeling (missie, visie) bepalen het kader. De geformuleerde probleemstelling moet dus “de bedoeling zijn”. (Hart, 2015)

Randvoorwaarden:

Randvoorwaarden zijn zaken waarop de onderzoeker geen invloed heeft. Een randvoorwaarde is b.v. “bij ongewijzigde politieke omstandigheden”. Een randvoorwaarde kan ook zijn: “de oplossing moet binnen een investeringsbudget vallen van €50.000 euro.

Oplossing zoeken voor het management probleem:

In onderstaand plaatje wordt grafisch weergegeven wat de relatie is tussen de acties die moeten worden ondernomen om het probleem op te lossen. Hierin worden de gehanteerde begrippen aan elkaar gekoppeld.



De pijl kan natuurlijk ook van Linksboven naar rechtsonder worden getekend.

Toelichting bij het plaatje:

“We ondernemen op onze scholengemeenschap allerlei acties om de administratie te verbeteren met als resultaat een gecentraliseerde en deels geautomatiseerde administratie. Onze doelstelling, die luidt dat onze docenten vanaf 1-9-2016 50% minder tijd hoeven te besteden aan allerlei administratieve ballast, wordt dan gerealiseerd. Hierdoor kunnen zij de vrijgekomen tijd extra aan onderwijs besteden. Dit is een van de voorwaarden om onze visie (de bedoeling) om het beste onderwijs in Nederland te verzorgen, waar te maken.

Bronnen:

- Van der Velde, M; Jansen, P; Dijkers, J (2015) Praktijkgericht Onderzoek. Hilversum. Concept uitgeefgroep
- Verschuren, P; Doorewaard, H; (2015) Ontwerpen van een onderzoek. Amsterdam. Boom Lemma uitgevers
- Flitscolleges Verschuren, P; Doorewaard, H:
<http://www.hetontwerpenvaneenonderzoek.nl/flitscolleges>
- Hart, W; Buiting, M. (2015) Verdraaide organisaties. Roelofarendsveen. Vakmedianet Management B.V.