Downloaded from UvA-DARE, the institutional repository of the University of Amsterdam (UvA)
http://dare.uva.nl/document/60363

File ID	60363
Filename	5 Aanpak van het empirisch onderzoek

SOURCE (OR PART OF THE FOLLOWING SOURCE):

Type	Dissertation
Title	Openbare schatkamers in verandering : musea in Nederland in een tijd van verzelfstandiging en privatisering
Author	J.E. Bos
Faculty	University of Amsterdam Faculty of Social and Behavioural Sciences
Year	2001
Pages	198
ISBN	90-9014684-9

FULL BIBLIOGRAPHIC DETAILS:
http://dare.uva.nl/record/220492

Copyright

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use.

UvA-DARE is a service provided by the library of the University of Amsterdam (http://dare.uva.nl)

5 Aanpak van het empirisch onderzoek

5.1 Management en organisatie doorlichtingssysteem

5.1.1 Inleiding

In de bundel samengesteld ter gelegenheid van het emeritaat van Kastelein 'Effectief organiseren in de publieke en private sector'(Burger, 1993) wordt gesteld:

> *"Kasteleins gedrevenheid het wetenschappelijk gehalte van de organisatiekunde te doen toenemen, leidt er toe dat praktijk en theorie steeds via inductieve en deductieve weg met elkaar verbonden (moeten) worden."*

Dit komt onder meer tot uiting in zijn doorlichtingsystematiek, waarin getracht wordt de variabelen van het 'basismodel voor management en organisatie' (zie hoofdstuk 3.3.2 en Bijlage 1, II, III) blok voor blok met empirisch materiaal uit de eenheid te beleggen. Deze uitgebreide, gestandaardiseerde onderzoeksmethodiek werd ontwikkeld door de UvA in samenwerking met de toenmalige PTT (nu KPN) (Kastelein, 1990, MOD-handboek, 1986). Per onderzochte eenheid werden kwantitatieve profielen vastgesteld. Ook niet-kwantificeerbare, individualiserende informatie werd verwerkt (zie Bijlage 1, I.3). Deze benadering was bij de start van dit onderzoek inspiratiebron, het instrumentarium van Kastelein vormde een leidraad voor de aanpak van dit onderzoek.

5.1.2 Korte uiteenzetting van de aanpak

Allereerst is gekeken naar de kenmerken van de opgaven van musea. De relatieve waarden (op een schaal van 1 tot 5) die worden toegekend aan de opgaven worden bepaald door de graad van onzekerheid van werkpakket en randvoorwaarden. Relevant voor het bepalen van de onzekerheid van de opgave van een eenheid is de informatiebehoefte die de opgave oproept voor de organisatie (zie ook hoofdstuk 4.4.3).
De kenmerken van verschillende organisatieaspecten (technologie, structuur en cultuur) en van de managementstijl op verschillende niveaus (operatie-, organisatie- en omgevingsmanagement) zijn vervolgens in kaart gebracht. Een organisatie kan bijvoorbeeld vooral toegerust zijn voor het uitvoeren van routinematige taken (technologie), hiërarchisch en statisch ingericht zijn (structuur) en niet gericht op innovatie (cultuur). In andere eenheden zijn de organisatieaspecten respectievelijk meer zoekgericht, flexibel en innovatief. Voor de managementstijl geldt dat de kenmerken enerzijds bewerkingsgericht (operatiemanagement), ontwerpgericht (organisatiemanagement) en confronterend (omgevingsmanagement) kunnen zijn, passend bij een zekere opgave en een hiërarchische, op routinetaken gerichte organisatie. De stijl van management kan anderzijds respectievelijk ook meer resultaatgericht, ontwikkelingsgericht en coöperatief zijn. Deze laatste managementkenmerken passen meer bij een onzekere opgave en een flexibele, innovatiegerichte organisatie.
Tenslotte wordt gekeken naar de effecten op langere termijn *(outcome)*. Effectiviteit wordt in dit model geoperationaliseerd als een zo groot mogelijke acceptatie door de relevante

betrokkenen of *stakeholders* (zowel klanten en gebruikers, werknemers en leiding, als financiers of subsidiegevers). Gunstige oordelen worden gezien als indicatie van effectiviteit. In de analyse van eventuele samenhangen tussen effectiviteit, passendheid en autonomie is in eerste aanleg uitgegaan van een gemiddeld oordeel van *stakeholders*. Daarnaast is er aandacht voor verschillen tussen *stakeholders*(-categorieën). Uiteindelijk kan slechts een analyse van de bestaande macht- en invloedverhoudingen tussen organisatie en *stakeholders* informatie geven over de overlevingskans van de instelling. Deze machtsverhoudingen zijn niet het onderwerp van dit onderzoek en komen in de interpretatie van de uitkomsten zijdelings aan de orde.

werkpakket:	zeker	.....	onzeker
randvoorwaarden	zeker	.....	onzeker
technologie:	routine	.....	zoekgericht
strcutuur:	rigide, hiërarchisch	.....	flexibel
cultuur:	conservatief	.....	innovatief
operation management:	bewerkingsgericht	.....	eindproductgericht
organisatiemanagement:	ontwerpgericht	.....	ontwikkelingsgericht
omgevingsmanagement:	confronterend	.....	coöperatief
stakeholders:	verwerping	.....	acceptatie, steun

Figuur 5.1 Uiterste schaalwaarden op hoofddimensies in het blokschema van organisatie en management

5.2 Kanttekeningen en aanvullingen

Elk gereedschap dat je gebruikt kent zijn beperkingen. Het kiezen van een bepaald type gereedschap stuurt voor een deel het resultaat. Zoveel mogelijk heb ik gepoogd daar een open oog voor te houden en er bij de interpretatie van de uitkomsten rekening mee te houden. Bovendien is, zoals gezegd, in de aanpak van het onderzoek nogal afgeweken van de oorspronkelijke methodiek van Kastelein. Hieronder worden de belangrijkste veranderingen besproken en de consequenties voor de interpretatie van de uitkomsten aangegeven.

5.2.1 De keuze van modules

Een probleem in de keuze van modules is de ideale minimumgrootte van een module, die door Kastelein c.s. op ongeveer 10 medewerkers (*fte* of *'full time equivalent')* is gesteld. Zeer veel musea in Nederland zijn echter kleiner dan dat; slechts een vijftigtal is geschat groter te zijn. Ik heb gekozen voor instellingen met minimaal 2 medewerkers (*fte*). Er zijn tien kleine musea gekozen (met minder dan 10 medewerkers), tien middelgrote musea (tussen 10 en 20 medewerkers) en tien relatief grote musea (meer dan 20 medewerkers).
Er is een aantal argumenten ter verdediging van de keuze ook musea van 2 tot 10 medewerkers in dit onderzoek mee te nemen. Het gaat in de methodiek van Kastelein om een 'manier van kijken', waarbij verschillende variabelen in een systeem worden onderscheiden. In grotere modules (minimaal 10), waar meer specialisatie en differentiatie heeft plaatsgevonden, is het in de praktijk eenvoudiger deze variabelen te onderscheiden. Echter,

ook dan gaat het niet om personen, maar om stuur- en regelfuncties die in de organisatie worden uitgeoefend. Zo valt bijvoorbeeld in dit onderzoek management niet samen met een persoon, ofschoon uiteraard personen 'managen'. In een kleine organisatie spelen in principe dezelfde variabele kenmerken, maar ze zijn in de praktijk minder scherp te onderscheiden, juist omdat er minder differentiatie tussen personen is.

Een argument om kleinere organisaties niet mee te nemen in deze benadering, is dat er een risico bestaat dat groepsprocessen en psychologische factoren meer bepalend zijn dan structuren. Het onderscheiden van technologiekenmerken van deze kleine musea geeft weinig problemen. De 'cultuurkenmerken' van de organisatie kunnen samenvallen met de 'cultuurkenmerken' van personages. Het meest problematisch zijn de structuurkenmerken. Wellicht kunnen de kleinste organisaties zeer flexibel opereren, omdat er nauwelijks overlegstructuren nodig zijn, maar van een matrixachtige structuur kun je niet spreken. Misschien ook worden besluiten volgens een relatief vaststaand stramien genomen, en zijn ze te typeren als relatief statisch, terwijl ze niet als een hiërarchische structuur getypeerd kunnen worden. Wel is het zo dat er in musea, zodra enige professionele kennis wordt ingehuurd, er al een zekere gelaagdheid ontstaat, zodat al snel een zekere structurering is te ontwaren. Daarom ook zijn 'één-persoons' musea niet meegenomen en is uitgegaan van minimaal twee medewerkers. Bovendien moet aangetekend worden dat er in kleine musea bijna altijd een veel groter aantal vrijwilligers betrokken is, vrijwilligers die op de een of andere manier meewerken, waardoor er wel degelijk een (informele) structuur van de organisatie ontstaat. Als er een vereniging van 'museumvrienden' is, werken deze soms mee aan een informatiebalie, een bestuurslid doet wellicht de financiële administratie. De organisatie is een soort netwerk in een omgeving, het netwerk is breder dan het aantal formele (betaalde) medewerkers doet vermoeden. De grenzen van het systeem moeten daarom gepreciseerd worden. Een bestuur kan vanuit het éne perspectief gezien worden als interne *stakeholder*, vanuit het andere als extern formeel machtcentrum, een vereniging van museumvrienden zou vanuit een bepaald perspectief soms tot de interne *stakeholders* gerekend kunnen worden, vanuit een ander perspectief zijn het externe *stakeholders*. In beide voorbeelden zijn deze *stakeholders* in dit onderzoek als externe *stakeholders* beschouwd. Ook in andere gevallen is het soms moeilijk de systeemgrenzen van de eenheid scherp af te bakenen. Enkele van de kleinste musea zijn onderdeel van grotere organisatie. Soms beschouwen de medewerkers van deze organisaties de museale eenheid als een aparte organisatie, terwijl de 'moederorganisatie' deze eenheid ziet als slechts een afdeling. Het is in de praktijk niet altijd haalbaar om de *input* en *output* van een dergelijke kleine eenheid te bepalen, los van de 'moederorganisatie'.

De bovengrens van een module is minder problematisch: slechts een enkel museum in Nederland heeft meer dan 100 medewerkers. Het enige museum in Nederland dat veel groter is dan dat is het Rijksmuseum. Dit museum heb ik daarom niet betrokken in mijn vergelijkende analyses.

5.2.2 De uitvoering van het onderzoek

In dit onderzoek zijn geen tijdsbesteding- en contactonderzoeken of groepsinterviews uitgevoerd, die in het oorspronkelijke doorlichtingsysteem (M.O.D-systeem) wel zijn opgenomen. Gezien het relatief grote aantal eenheden dat onderzocht moest worden om enige

uitspraken te kunnen doen ten aanzien van de geformuleerde veronderstellingen, was dit niet haalbaar voor één persoon. Overigens lijkt een dergelijke brede aanpak ook vaak een zware belasting voor de veelal kleine eenheden. In de kleinste eenheden zijn de analyses sterk gebaseerd op de interviews met het management. Hierdoor is de focus onwillekeurig wellicht wat meer *top-down* dan wenselijk ware. Idealiter wordt een dergelijk onderzoek ook door twee personen uitgevoerd, om de interpretatie van de data verder te objectiveren, terwijl dit onderzoek grotendeels door één persoon is uitgevoerd. Daardoor bestaat er de mogelijkheid van een zekere vooringenomenheid ('bias'). Steeds heb ik subjectieve interpretaties van de interviewdata getoetst aan analyses van gegevens uit diverse documenten (jaarverslagen, beleidsstukken en dergelijke).

5.2.3 Autonome eenheden

De essentie van autonomie wordt in dit onderzoek geïnterpreteerd als een verschuiving op de lijn MCA naar CMO. De CMO -positie houdt in dat er een vorm van contractuele relaties met zowel marktpartners (afnemers en toeleveranciers) als met overheden worden afgesloten, maar ook kan het inhouden dat de contractuele relaties zich uitsluitend op de markt richten. Zowel tijdens de enquêtes als tijdens de interviews zijn data verzameld over de mate van autonomie. In de interviews is nader doorgevraagd. Dit kan eventuele verschillen verklaren. Voor een deel kunnen de verschillende data ook geïnterpreteerd worden als twee momenten in de tijd.

5.2.4 Het tijdsverloop

Terwijl een doorlichting een momentopname weerspiegelt, is er in werkelijkheid een tijdsverloop tussen het begin van de dataverzameling en het eind ervan. De enquête is in de eerste fase van mijn onderzoek uitgevoerd en de interviews en omgevingsonderzoeken pas in een latere fase. Data betreffende de (systeem)opgave (werkpakket en randvoorwaarden) zijn vooral ontleend aan antwoorden in de enquêtes. De organisatie- en managementscores zijn vooral gebaseerd op de antwoorden in de interviews. De oordelen zijn verzameld in de interviews en het omgevingsonderzoek.

Tegelijkertijd is er gedurende mijn onderzoek sprake van grote veranderingen in de museale wereld, zoals een proces van verzelfstandiging van de rijksmusea. Ook op regionaal en lokaal niveau doen zich in musea veranderingsprocessen voor.

In gevallen waar duidelijk was dat de opgave zich had gewijzigd, zijn tijdens de interviews enkele vragen uit de enquête herhaald en data zijn soms aangevuld met of vervangen door informatie uit recentere documenten.

In aanvulling op de vragen gericht op het verkrijgen van informatie om de variabelen in het basismodel te beleggen met data, is tijdens de interviews en de omgevingsonderzoeken ook informatie verzameld over de veranderingsrichting. Gevraagd is bijvoorbeeld of de autonomie is toegenomen ofwel is afgenomen. Ook is gevraagd of oordelen vergeleken met het verleden positiever of negatiever zijn geworden. Dit bood extra mogelijkheden sommige gegevens uit de enquêtes en de interviews met elkaar te vergelijken als zijndetwee momentopnames in de tijd. De uitkomsten worden geïnterpreteerd als de weerslag van een veranderingsproces.

De oordelen van *stakeholders* zijn zoveel mogelijk verzameld direct na de interviews. Dat neemt niet weg dat het mogelijk is dat een deel van de oordelen terugslaan op een eerdere

periode, toen opgave en / of organisatie en managementkenmerken wellicht nog afwijkend waren.
In de interpretatie van de uitkomsten wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met de maatschappelijke ontwikkelingen in het algemeen en de veranderingen in musea in het bijzonder gedurende de onderzoeksperiode. Door het formuleren van een autonomiseringscenario wordt gepoogd zowel de samenhangen op een bepaald moment als de ontwikkelingen in de tijd zichtbaar te maken.

5.2.5 Hybride organisaties

Er is in dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen organisatiekenmerken vanuit een, wat ik genoemd heb, professioneel-inhoudelijk en vanuit een bedrijfsmatig perspectief (zie ook Bijlage 1, IV). Dit onderscheid ontstond in eerste instantie vanuit de museale praktijk. Geïnterviewde museummedewerkers maakten zelf vaak onderscheid tussen deze twee aspecten van organisatie (in veel gevallen ondergebracht in aparte afdelingen).
In 't Veld (1995) onderscheidt een taakgerichte en een marktgerichte oriëntatie in hybride organisaties. Deze oriëntaties kunnen conflicten en tegenstellingen binnen de organisatie opleveren.
Museummedewerkers zien in een taakgerichte oriëntatie veelal een garantie dat de professioneel-inhoudelijke werkzaamheden prioriteit behouden, terwijl bedrijfsmatige werkzaamheden een meer marktgerichte oriëntatie vragen. Overigens vallen beide begrippenparen niet per definitie samen.

De onderhavige aanpak is niet primair gericht op het blootleggen van belangentegenstellingen en machtsconflicten. 'Door de feiten heen' kunnen deze soms wel vermoed worden. In voorkomende gevallen zal hieraan in de interpretatie van de uitkomsten gerefereerd worden.

5.2.6 Een andere interpretatie van structuur

Een iets andere benadering van het structuurbegrip dan in dit onderzoek gebruikt, echter ook vanuit een contingentiebenadering, is door Mintzberg uitgewerkt. In voorkomende gevallen zal in de beschrijvingen van musea verwezen worden naar de structuurconfiguraties van Mintzberg.
In *'Structures in fives'* (Mintzberg, 1983) wordt onderscheid gemaakt tussen vijf structuurtypen gebaseerd op verschillende wijzen van coördinatie.

> *"As organizational work becomes more complicated, the favored means of coördination seems to shift from mutual adjustment to direct supervision, to standardization, preferably of work processes, otherwise of outputs, or else of skill, finally reverting back to mutual adjustment."* (Mintzberg, 1983)

Mintzberg onderscheidt de simpele structuur, de machinebureaucratie, de professionele bureaucratie, de divisiestructuur en de *adhocratie* (figuur 5.2).

In de simpele structuur vindt coördinatie plaats in een groepsproces door middel van wederzijdse aanpassing, ofwel, als er al enige hiërarchische specialisatie heeft plaatsgevonden, door directe supervisie.

In de machinebureaucratie is het werkproces iets complexer, bijvoorbeeld in verband met de grootte van de organisatie, daarom wordt gepoogd het werk zodanig te standaardiseren dat elke medewerker precies weet wat hij moet doen. Alle werkzaamheden zijn netjes voorgeschreven.

In plaats van standaardisering van werkzaamheden kan er ook standaardisering van vaardigheden voorkomen. Mintzberg noemt een organisatietype dat gebaseerd is op deze *'standardization of skills '* een professionele bureaucratie. Doordat professionele medewerkers volgens bepaalde standaardnormen en -waarden zijn geschoold (veelal universitaire maatstaven), kan een directie het vertrouwen hebben dat de werkzaamheden worden uitgevoerd zoals dat behoort. De werkzaamheden zijn als het ware geprogrammeerd, doordat geleerd is dat een bepaald type problemen op een bepaalde manier moet worden uitgevoerd. Directe supervisie is daardoor ook minder noodzakelijk.

Zijn er verschillende gespecialiseerde afdelingen, die weinig met elkaar te maken hebben en elk onafhankelijk hun eigen taken uitvoeren, dan ligt het zwaartepunt van de organisatie vooral bij de hoofden van de afdelingen, de *middle line*. Mintzberg spreekt van een divisiestructuur. Coördinatie is gebaseerd op afspraken die tevoren gemaakt zijn over de *output* van de verschillende afdelingen, de *middle line* is verantwoordelijk, de afstemming gaat via de top van de organisatie (directie of managementteam). Mintzberg noemt dit *'standardization of output'*.

score	configuratie	coordinatie mechanisme	belangrijkste organisatie onderdeel	besluitvorming/ type (de)centralisatie
1	simpele struktuur	wederzijdse aanpassing	'strategic apex' /directe supervisie	vertikale en horizontale centralisatie
2	'machine' burokratie	standaard werkprocessen	'technostructure	beperkte horizontale decentralisatie
3	professionele burokratie	standaard 'skills '	'operating core'	vertikale en horizontale decentralisatie
4	divisiestructuur	standaard 'output	'middle line'	beperkte vertikale 'decentralisatie
5	matrix struktuur adhocracy	wederzijdse aanpassing	'support staff'/ 'operating core'	selectieve decentralisatie

Figuur 5.2 Vijf structuurconfiguraties (Vrij naar Mintzberg, 1983)

In de laatste configuratie, de meest complexe en flexibele, komt de integratie van werkzaamheden, in wezen net als in de simpele organisatiestructuur, tot stand door wederzijdse aanpassing in een groepsproces. Er is een matrixachtige structuur, dat wil zeggen dat er een organisatie is met afdelingen, waarvan de medewerkers regelmatig worden 'uitgeleend' aan projectgroepen binnen deze organisatie. Medewerkers maken dan dus deel uit van zowel een afdeling, als van een projectgroep. De medewerkers brengen de

professionaliteit vanuit de afdelingen in de projectgroep in. Binnen de projectgroep vindt een integrale afstemming van werkzaamheden plaats.

5.3 Fasering van het onderzoek

5.3.1 Voorfase: literatuur, CBS - gegevens, 'pilot'- studie

Na een vooronderzoek in de museale en organisatiekundige literatuur is de probleemstelling nader gepreciseerd en is een aantal *'pilot'* - interviews in Nederland en de V.S. Daarnaast zijn gegevens van het CBS geanalyseerd met betrekking tot ongeveer 500 musea wat betreft de jaren 1989 en 1990. Deze gegevens betroffen onder meer de aantallen bezoekers, het aantal tentoonstellingen dat in musea is georganiseerd, het aantal vaste, tijdelijke en vrijwillige personeelsleden en de openingstijden van het museum. Uiteraard bleef gedurende de hele duur van het promotieonderzoek literatuurstudie een vast onderdeel.

5.3.2 De enquête fase

Op basis van de gegevens van het vooronderzoek is in 1992 een enquête samengesteld en zijn alle musea die gevonden konden worden met meer dan 2 medewerkers in dienst benaderd voor het invullen van een vragenlijst. In maart 1992 zijn ruim 200 enquêtes verstuurd en in september waren ruim 100 formulieren geretourneerd (ongeveer 50% respons) (zie Bijlage 2). Uit elk van de verschillende categorieën van grootte was voldoende respons verkregen.
Van de musea die in de enquête toestemming gaven de financiële gegevens die het CBS in zijn bezit heeft te gebruiken, zijn deze financiële gegevens opgevraagd en verwerkt. Analyses van deze gegevens gaf inzicht in veel aspecten van de museumorganisatie. Die kennis is onder meer gebruikt voor de keuze van musea voor het vervolgonderzoek en voor het uitwerken van de aanpak in de doorlichtingen. De resultaten zijn neergelegd in een tussentijds verslag in het voorjaar van 1993. Een aantal voorlopige resultaten van het vooronderzoek en de enquête is meegenomen in het artikel, 'Creatieve autonomie én effectieve bedrijfsvoering, Verzelfstandiging van musea als voorbeeld ' (Bos, 1994).

5.3.3 De interview fase

Gekozen is voor interviews te houden in 10 relatief kleine musea (twee tot tien medewerkers), 10 middelgrote musea (tien tot twintig medewerkers) en 10 relatief grote musea (meer dan twintig medewerkers). Gepoogd is in elke categoriegrootte musea met verschillende typen collecties op te nemen. Ook is er steeds gezocht naar koppels met zoveel mogelijk overeenkomst in grootte en type collectie, die op dat moment een zo groot mogelijk verschil in autonomie hadden (voor zover dit uit CBS- en enquête gegevens te destilleren was). Doel was twee vergelijkbare groepen musea te verkrijgen met zoveel mogelijk verschil in autonomie[41].

---

[41] Overigens is deze bedoeling doorkruist door de snelle veranderingen gedurende dit onderzoek. Een deel van de musea met weinig autonomie bleek tijdens de interviews duidelijk meer autonomie te hebben dan bij de keuze van musea was verwacht.

Er zijn in deze musea interviews gehouden met één, twee of drie medewerkers (afhankelijk van de grootte van het museum) en er is van ieder museum een documentanalyse uitgevoerd. De kleinere musea zijn grotendeels van 1993 tot 1994 onderzocht, de grotere musea tussen 1994 en 1995. Enkele recent verzelfstandigde musea zijn nog begin 1996 bezocht, om ze te kunnen bevragen over de ervaringen met het verzelfstandigingsproces. Nader is onder meer ingegaan op de verschillen tussen vóór en na de verzelfstandiging.

5.3.4 Omgevingsonderzoek

Er is een eenvoudig publieksonderzoek ontwikkeld dat in een deel van de musea (waar geen eigen publieksonderzoek voorhanden was en indien toestemming verkregen werd) uitgevoerd werd (zie Bijlage 3). In een grotendeels overlappende periode met de interviews zijn vragenlijsten ontwikkeld voor de verschillende *stakeholders* van de onderzochte musea (idem Bijlage 3). Aan de verschillende categorieën *stakeholders* werden vragen gesteld over hun verwachtingen van en oordelen over het museum; vragen over de functies die het museum volgens de betreffende *stakeholder* moest vervullen, de oordelen over het museum in het algemeen en de oordelen in relatie tot die verwachtingen. Ook werd gevraagd naar het oordeel op een aantal bedrijfsmatige criteria (klantvriendelijkheid, efficiëntie en dergelijke). Deze vragenlijsten zijn in de periode 1995 tot 1996 verstuurd naar machtcentra van de dertig doorgelichte musea (besturen of overheden), eventuele belangrijke subsidiegevers, VVV-kantoren, vriendenverenigingen[42] en provinciale consulenten[43]. Zoveel mogelijk is gepoogd deze enquêtes ingevuld terug te krijgen. Soms zijn ter toelichting persoonlijke gesprekken gevoerd. Vergelijkbare vragen zijn tijdens de interviews voorgelegd aan directeuren en medewerkers over het eigen museum en over collega-musea.

5.4 Technische verwerking van de data

De CBS- en de enquêtegegevens zijn in *Excel-spreadsheets* opgeslagen. Naast een totaalbestand zijn deelbestanden gemaakt, waarin de scores per variabele zijn doorgerekend, vergelijkbaar gemaakt en tot geschatte totaalscores op een 5 puntsschaal zijn teruggebracht. In de periode tussen 1994 en 1996, toen ook de interviews en de omgevingsonderzoeken zijn uitgevoerd, zijn de resultaten verwerkt. In totaal zijn er ruim zestig cassettebandjes met interviews uitgetypt, deels met behulp van stagiaires. Per museum zijn ongeveer 10 spreadsheets met gegevens ingevoerd. Waar tenslotte enkele gegevens ontbraken is het betreffende gegeven verder buiten beschouwing gelaten bij de berekening van gemiddelde scores. In een enkel geval zijn wat minder onderbouwde schattingen gemaakt, op basis van tijdens de bezoeken aan de musea verzamelde documenten en persoonlijke indrukken.
Uit al deze gegevens is een redelijk fijnmazig beeld verkregen van de kenmerken van het werkpakket en de randvoorwaarden van de betreffende dertig museumorganisaties, van de autonomie en van de kenmerken van organisatie en management van die musea. Met behulp

---

[42] Vriendenverenigingen zijn verenigingen van personen, die zich op de een of andere wijze verbonden voelen met een museum, zich daartoe verenigd hebben met het doel morele, financiële en eventueel materiële steun te verlenen (Van Mensch, 1983).
[43] Een museumconsulent is een functionaris die musea met raad en daad bijstaat. In de meeste provincies is een provinciaal museumconsulent aanwezig (Van Mensch, 1983).

van deze gegevensbestanden zijn *Pearson-correlatiecoëfficiënten* berekend om een aanwijzing te krijgen voor de sterkte van de lineaire samenhangen tussen variabelen. Tevens zijn *t - tests* uitgevoerd, om zicht te krijgen op het significantieniveau van deze samenhangen[44].

5.5 Samenvatting hoofdstuk 5: Aanpak van het empirisch onderzoek

Dit onderzoek is een verkennend empirisch onderzoek. Er is een systematische vergelijking van een dertigtal musea uitgevoerd, daarbij rekening houdend met de veranderingen die zich tegelijkertijd voltrokken. De autonomie van deze musea is vergeleken, evenals de passendheid van organisatie en management en de oordelen over deze musea. Onderzocht is of er empirische ondersteuning gevonden wordt voor enige vanuit de theorie geformuleerde veronderstellingen. Een sterk vereenvoudigde versie van de op het basismodel van organisatie en management gebaseerde doorlichtingmethodiek (het zgn. M.O.D-systeem) is leidraad geweest voor het verzamelen van gegevens. Er zijn enkele kanttekeningen geplaatst bij de wijze van toepassing van deze methodiek in dit onderzoek, onder andere gezien de snelle veranderingen in het museale veld gedurendehet onderzoek. Enkele enigszins eclectisch toegepaste begrippen uit andere benaderingen zijn toegelicht. Het hoofdstuk eindigt met de fasering van de uitvoering van het onderzoek.

---

[44] Correlatiescores laten idealiter een zogenaamde normale verdeling zien. Er moeten niet te veel data zijn die volstrekt afwijken van deze normale verdelingscurve, anders is de gevonden correlatiescore niet meer betrouwbaar te noemen. Er worden meestal betrouwbaarheids-grenzen van 5 % ($p< 0.05$) aangehouden. Om de betrouwbaarheid te bepalen wordt een t - test uitgevoerd. Zijn de p-scores te hoog, dan is de correlatie niet betrouwbaar en kunnen geen algemene uitspraken ontleend worden aan de gevonden samenhangen (Norusis, 1988, Spiegel, 1961, Technieken, 1991a, Technieken, 1991b).