

## 7. Reflectie

De reflectie op dit onderzoek is gebaseerd op 6 kwaliteitscriteria (op basis van de criteria opgesteld door Braster (2000, pp. 59-80)). De 4 aspecten waarop gereflecteerd moet worden, gevraagd vanuit de master of Science Architecture, Urbanism & Building Sciences (TU Delft, 2016), komen binnen deze criteria aan bod.

De 6 kwaliteitscriteria (o.b.v. de criteria opgesteld door Braster (2000, pp. 59-80)):

1. Controleerbaarheid
2. Interne Validiteit
3. Externe Validiteit
4. Betrouwbaarheid
5. Bruikbaarheid
6. Efficiëntie

De 4 aspecten gevraagd vanuit de TU Delft (2016):

1. Relatie tussen onderzoek en ontwerp
2. Relatie tussen het thema van het afstudeerlab en het onderzoeksobject gekozen door de student
3. Relatie tussen methodes binnen het afstudeerlab en de methode gekozen door de student
4. Relatie tussen onderzoek en bredere sociale context

### *Controleerbaarheid*

Controleerbaarheid betreft transparantie. Een uitleg van de onderzoeksmethode en -aanpak, en (de onderbouwing van) de resultaten van het onderzoek moet voor iedereen toegankelijk, leesbaar en duidelijk zijn. Op die manier kan iedereen het onderzoeksproces volgen en interpreteren (o.b.v. Braster (2000, pp. 61-62)).

De basis van het onderzoek is naast een literatuurstudie, een praktijkonderzoek met twee casestudies. Er is informatie gezocht op het internet en in het stadsarchief van Amsterdam. Verder zijn er citaten uit de open interviews gebruikt en informatie uit beleidsdocumenten. Het opzetten van een casestudie database waarin al het bronmateriaal terug te vinden is, is in beperkte mate van toepassing. Er is vooral gebruik gemaakt van een referentielijst, die herleidt tot de bronnen.

### *Interne validiteit*

Validiteit gaat over de kwaliteit van de metingen (o.b.v. Braster (2000, pp. 62-74)). Interne validiteit betreft de kwaliteit van de relatie tussen de bevindingen en conclusies binnen het onderzoek.

In dit onderzoek is gezocht naar uitspraken om houvast te bieden aan het proces van vastgoedstrategieontwikkeling en –realisatie in de theatersector. Relaties tussen theorieën onderling zijn onderzocht en geclassificeerd binnen processtructuur (“wanneer”), betrokkenheid (“wie”) en inhoud (“wat”). De conclusies van de deelvragen worden onderling aan elkaar gelinkt en ondersteunen elkaar. Het denkproces is in tekst uitgeschreven waarmee de rechtvaardiging en ondersteuning van gebruik van data, via bevindingen naar conclusies is onderbouwd.

De ontwerpaspecten waarmee de case-analyses zijn uitgevoerd hebben een hoge mate van abstractie. In de conclusies van hoofdstuk 2 & 3 worden deze zo specifiek mogelijk gedefinieerd. De analyses van de casestudies zijn gebaseerd op een grote mate van interpretatie van de onderzoeker. Door het zo nauwkeurig mogelijk beschrijven van de ontwerpaspecten waarmee de casestudies zijn uitgevoerd en het zo nauwkeurig mogelijk toelichten van de interpretaties is de analyse transparant gemaakt.

Voor de casestudies zijn meerdere databronnen gebruikt (data-triangulatie). De verzamelde onderzoeksgegevens binnen de casestudies zijn geïnterpreteerd vanuit de vastgoed-, project- en procesmanagementtheorie (theoretische triangulatie). Dit leidt tot grotere validiteit. Wel moet worden opgemerkt dat de gebruikte data voor de casestudies beperkt is. Bovendien zijn de casebeschrijvingen voor een groot deel gestoeld op uitspraken van respondenten in semigestructureerde interviews. Er zijn 4 interviews gehouden voor het praktijkonderzoek beschreven in hoofdstuk 4. De resultaten van de casestudies zijn gekleurd door de informatie uit deze interviews.

De quotes, casestudies en onderzoeksbevindingen zijn ter controle voorgelegd aan de respondenten. Zij hebben alleen hun goedkeuring gegeven voor gebruik van de gegevens. Dit zorgde ook voor een extra controle van de interpretaties van de onderzoeksdata, wat positief bijdraagt aan de interne validiteit.

### *Externe validiteit*

Externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid. Deze is binnen dit onderzoek beperkt wegens het beperkte aantal casestudies. Bovendien zijn de casestudies gebaseerd op een beperkt aantal bronnen. De cross-case analyse van de twee casestudies is gevalideerd door middel van inzichten vanuit HTC Concepts. Dit draagt positief bij aan de externe validiteit.

Er is meerdere malen gereflecteerd op het onderzoek door begeleiders op de TU Delft, L. Lousberg en H. Vande Putte en door praktijkbegeleider G. Borgdorff, directeur Theateradvies. Feedback vanuit dezen is meegenomen in het rapport. Het onderzoek is ook besproken met J. de Leeuw en T. Rietveld. Ook feedback vanuit hen is meegenomen in het uiteindelijke rapport. Dit draagt positief bij aan de externe validiteit.

Het onderzoeksveld van managementwetenschap ligt op “de schaal van weten en hopen” meer aan de kant van “hopen”. De basis is inductief onderzoek, vanuit daar kan er nooit uitsluitend gegeven worden (“het is waar tot het tegendeel is bewezen”). Toetsing van het theatervastgoedstrategiemodel (nog) niet gebeurd in de praktijk, dit zou de externe validiteit kunnen vergroten.

### *Betrouwbaarheid*

Betrouwbaarheid gaat over de “metingen die onafhankelijk moeten zijn van onderzoeker, tijd en meetinstrument. Dat betekent dat bij een gelijkblijvend te meten object bij iedere meting dezelfde uitslag moet ontstaan” (Braster, 2000, p. 74). Braster (2000, p. 75) schrijft dat de grote mate van flexibiliteit in casestudies kan leiden tot het in twijfel trekken van de betrouwbaarheid van de casestudies. Er is vaak sprake een iteratief proces tot theorieontwikkeling, waarbij wordt gestart met globale vragen en een nog niet concreet conceptueel model. Dit was ook het geval in dit onderzoeksproces. Dit onderzoek betreft een ontwerpend, zeer kwalitatief onderzoek. Bovendien is de managementwetenschap een interpretatie en abstractie van de werkelijkheid. Daarmee is de deze wetenschap, naar mijn mening, in sommige gevallen beperkt. Het is een wetenschap bedacht door ons, om grip te krijgen op de complexe werkelijkheid. Door deze werkelijkheid proberen te visueel en tekstueel proberen te “vangen”, maken we de werkelijkheid echter soms nog complexer dan dat het is.

Het uitgangspunt binnen dit onderzoek was het begrijpen van de situatie door zoveel mogelijk relevante informatie te verzamelen tijdens interviews. Binnen dit onderzoek bestond de vragenlijst voor de interviews (mijn “meetinstrument”) voor het veldonderzoek slechts één vraag, namelijk: “Wat is jullie [de theaterorganisatie, red.] visie op en aanpak voor het ontwikkelen, realiseren en beheren van de horecagelegenheid in een theatergebouw?”. Voor de casestudie bestond de vragenlijst ook uit één vraag: “Hoe zag het proces van ontwikkelen en realiseren van de vernieuwde foyer en horecagelegenheid eruit?”. Uiteraard is er in interviews af en toe doorgevraagd, maar met één vraag (“meetinstrument”), is betrouwbaarheid binnen de definitie van Braster (2000) is niet zozeer van toepassing. Wat wel gezegd kan worden is dat informanten betrouwbaar over kwamen, met veel ervaring, kennis en expertise. Bovendien zijn informanten veelal zijn gecontacteerd op aanraden van, en binnen het netwerk van, Theateradvies bv; door mij gezien als zeer betrouwbaar adviesbureau binnen de theatersector.

## Bruikbaarheid

De bruikbaarheid voor de praktijk was een van de belangrijkste uitgangspunten van dit onderzoek. Het rapport is daarom geschreven in het Nederlands, bevat geen “moeilijk wetenschappelijk taalgebruik” en zo min mogelijk vakjargon waardoor het voor theaterorganisaties goed te lezen en gebruiken is, al dan niet in samenwerking met een adviseur. Het ontwikkelde theatervastgoedstrategie-model is beschreven in een apart hoofdstuk. Theaterorganisaties hoeven in principe alleen dat hoofdstuk te lezen om inzicht te krijgen in de voor hen de bruikbare onderdelen van het onderzoek.

G. Borgdorff, directeur Theateradvies bv, praktijkbegeleider over het onderzoek en onderzoeksresultaat:

*“Jouw onderzoek heeft een goed model opgeleverd. Ik weet niet of een theaterdirecteur zelf in staat is om het model direct toe te passen op de eigen organisatie en het eigen gebouw, maar hij of zij heeft met jouw model wel een goed raamwerk om een adviseur in te huren en om het werk van die adviseur aan te kunnen toetsen. Om te zorgen dat theaters zich bewust zijn van de mogelijkheden die het model biedt, zou het goed zijn als je een zeer toegankelijk leesbaar artikel schrijft in de vakbladen voor theater en horeca.”*

T. Rietveld, directeur HTC Concepts bv, over het onderzoek en onderzoeksresultaat:

*“Het onderzoek is zeer goed uitgewerkt en heeft een prachtige, heldere opbouw. Het betreft een zeer relevant onderwerp, welke aan de orde van de dag is bij vele theaters in Nederland. Vanuit een groter perspectief is het vraagstuk ook veel groter; er zijn te veel theaters in Nederland. Velen met dezelfde (financiële) problemen, waarbij de horecaexploitatie vaak als de redder van de theaterorganisatie wordt gezien. Om bijtijds de scope en visie van de gemeenten, de theaterdirecties en vastgoedpartijen scherp te stellen is dit onderzoek zeer waardevol. De richting die Sophie aangeeft kan veel helderheid en inzichten bieden. De verschillende invalshoeken blijven het goed mogelijk maken om met de aangegeven methodiek keuzes te maken per theater. Tegelijkertijd maakt deze keuzevrijheid een scherpe eindconclusie lastig. Er is niet 1 juiste uitkomst, maar Sophie geeft wel duidelijk de proceslijn aan die gevolgd zou moeten worden. Het onderzoek verdient het om verder uitgewerkt te worden en wellicht wordt het model in de praktijk getoetst. Zo kan model verder worden ontwikkeld en de bruikbaarheid in de praktijk vergroot worden. Een publicatie in (inter)nationale vakbladen en een bericht aan de culturele organisatie zou goed zijn om instellingen te attenderen op het onderzoek. Zodat dit niet verdwijnt op een stapel in de kast.”*

J. de Leeuw, gebouwbeheerder Rotterdamse Schouwburg, over het onderzoek en onderzoeksresultaat:

*“Je hebt een indrukwekkend model ontwikkeld. Mijn ervaring is dat het inderdaad een complex samenspel is om met een gebouweigenaar, een ontwerper, een theaterorganisatie, een horeca-ondernemer en leveranciers tot een goed functioneel en aantrekkelijk en op de doelgroep afgestemd ontwerp te komen. Een goed stappenplan helpt bij een dergelijk proces en geeft op de moeilijke momenten houvast. Naar mijn idee kan dit model, indien consequent toegepast en gedragen door de partijen, bij grote projecten de kwaliteit van de oplossing zeker verbeteren.”*

Bovenstaande uitspraken geven aan dat het onderzoek zeer goed scoort op bruikbaarheid in de praktijk. Verdere uitwerking en toetsing in de praktijk zou dit nog kunnen vergroten.

In de eerste fase van dit onderzoek is uitgebreid aandacht besteed aan het in kaart brengen van het algemeen beleid binnen de theatersector, met de huidige uitdagingen en na te streven doelen. Dit legde de basis voor het opstellen van de onderzoeksvragen die leiden tot de conclusies.

Aan het begin van het onderzoek werd als doel gesteld een concreet model te ontwikkelen, als het ware een stappenplan. Dit bleek echter niet mogelijk. Managementtheorieën zijn niet voorschrijvend in de zin dat het protocollen zijn, met een stappenplan wat kan leiden tot een bepaald resultaat. Er is een hoge mate van abstractie: er bestaat geen managementtheorie die de dingen vóorschrijft. Er bestaan wel theorieën die de dingen beschrijven waardoor je tot meer inzicht komt. In dit onderzoek is procesmodel ontworpen waarbij inzichten uit de vastgoedmanagement-, project- en procesmanagementtheorie worden gecombineerd. Dit, samen met de bevindingen uit het veldonderzoek, heeft geleid tot een nieuwe inzichten met betrekking tot deze theorieën. Het

nieuwe model zoals gepresenteerd in dit onderzoek schrijft wel fasen voor om te komen tot het gewenste resultaat. Maar ook dit model bevat een hoge mate van abstractie. Daarmee is het ook meer beschrijvend. Het model is een theoretische leidraad voor de theaterorganisatie om uiteindelijk te komen tot de ontwikkeling van een horecagelegenheid in een theatergebouw die zo goed mogelijk bijdraagt aan de beoogde waarde voor de organisatie. Wegens de hoge mate van abstractie is toepassing wellicht ook mogelijk op andere organisaties, maar ook dit zou een onderzoek in de praktijk moeten uitwijzen.

Daarnaast is een nevenproduct van dit onderzoek de onderzoeksmethode zoals gepresenteerd in de tabel op pagina 50. Dit zou gezien kunnen worden als theoretische bijdragen door een vergelijking tussen en combinatie van ontwerpend onderzoek en inductief onderzoek.

### *Efficiëntie*

Ten eerste heeft het feit dat ik naast de master Real Estate & Housing, en het uitvoeren van dit onderzoek, een tweede opleiding volg voor een flinke uitdaging gezorgd. De verdeling van tijd en met name het wisselen in focus tussen de verschillende studies kostte meer energie dan verwacht en heeft geleid tot een langer afstudeerproces dan vooraf gepland. Vanaf oktober 2016 is gekozen voor een andere werkwijze met planning waarin niet langer continu werd geswitcht tussen activiteiten, maar waarin ik minimaal een week aaneengesloten aan dit onderzoek kon werken. Vanaf februari 2017 heb ik de activiteiten aan mijn tweede opleiding drastisch verminderd om de laatste fase van het onderzoek met een heldere focus en zonder te veel afleiding te kunnen doorlopen. Voor vervolgonderzoek heb ik geleerd dat het noodzakelijk is, zeker in een ontwerpend onderzoek, dat je al je focus hierop kunt richten om in de noodzakelijke “flow” te kunnen raken en blijven. Ik adviseer studenten die tijdens het uitvoeren van hun afstudeeronderzoek een tweede opleiding volgen (of andere tijd- en energie-rovende nevenactiviteiten uitvoeren) dan ook om de activiteiten hiervoor tijdens de P2-P5 periode (tijdelijk) te beëindigen.

Daarnaast hadden de onderzoeksvragen in het begin van het proces nog een globaal karakter en de onderliggende theorie was nog in ontwikkeling. Dit zorgde voor complexiteit in het onderzoeksproces, omdat een helder beeld over de weg naar het eindresultaat toe ontbrak. De meest logische volgorde is het uitvoeren van literatuuronderzoek, waarna de praktijk getoetst kan worden op de gevonden aspecten. In dit onderzoek liepen literatuuronderzoek en praktijkonderzoek vrijwel gelijk op. De literatuurstudie bleef achter op de datacollectie voor het praktijkonderzoek. Het verzamelen van bruikbare data voor casestudies was daardoor (en door het globale karakter van de onderzoeksvragen) moeilijk, omdat in eerste instantie niet geheel duidelijk was naar welke data gezocht werd. Voor de datacollectie van de casestudies zijn interviews uitgevoerd en zijn documenten gezocht en geanalyseerd. Het zoeken naar de juiste documenten en het verwerken hiervan kostte meer tijd dan verwacht.

Tijdens het verzamelen van de data zijn reeds verschillende ontwerpen gemaakt voor het theatervastgoedstrategiemodel, waarbij gezocht werd naar synthese tussen theorie en praktijk. Echter, het zoeken naar synthese was lastig omdat het onderzoek zeer breed was er geen eenduidige weg naar het eindresultaat was. Er was een berg data verzameld in literatuurstudie en praktijkonderzoek, maar er was geen goed “recept” om tot het gewenste resultaat te komen. Dit resulteerde in een iteratief proces waarin talloze ontwerpen zijn gemaakt. Het was een constante zoektocht naar een nieuw model, maar de modellen voldeden niet aan de vooraf gestelde eisen of ze konden niet transparant gemaakt worden.

Het ontwerpende karakter van het onderzoek heeft me lang in een verkeerde richting van uitwerken gedreven. Het rapport werd als geheel geschreven, waarbij er te veel focus op de conclusie was. Bovendien bleek een hogere mate van abstractie nodig dan vooraf gedacht. Terwijl tegelijkertijd aandacht voor details nodig was om het onderzoek transparant te maken. Na oktober 2016 is er gekozen voor een nieuwe, meer gefaseerde werkwijze. Er is bewust meegenomen dat het een ontwerpend onderzoek is. De uitgangspunten voor het nieuwe model (wanneer, wat, wie, hoe) dienden als basis voor het literatuuronderzoek. De literatuur is opnieuw geordend aan de hand van de beoogde inzichten en de theorie is meer uitgebreid beschreven. Dit leidde tot een meer concreet theoretisch kader waarmee vervolgens de casestudies zijn uitgevoerd. De casestudies zijn herschreven op basis van de reeds verzamelde data (februari – juli 2016). In korte tijd is het rapport helemaal opnieuw opgebouwd. De nieuwe aanpak voor het schrijven van het rapport heeft in een rapport opgeleverd met een duidelijke opbouw en structuur, waar op een transparante manier naar de conclusies is toegewerkt.



