

Rapport nr. 500086001/2006

Waarden in het MKB

Literatuuronderzoek en ontwikkeling meetmethodiek

M.J. Gorgievski¹, R.G.M. Kemp², A. Faber³

1. Instituut voor Psychologie, Erasmus Universiteit (EUR), Rotterdam
2. EIM BV, Zoetermeer
3. Milieu- en NatuurPlanbureau (MNP), Bilthoven

Contactadres:

Albert Faber, Milieu- en Natuurplanbureau (pb. 47), Postbus 303, 3720 AH Bilthoven.
T 030-2743683. E albert.faber@mnp.nl



Dit onderzoek is onderdeel van het project *Duurzaam Ondernemen (M/500086/01/DO)* in de programmaliijn *Gedrag en Economie*, in opdracht van het Milieu- en Natuur Planbureau (MNP).

Milieu- en Natuurplanbureau, Postbus 303, 3720 AH Bilthoven. T 030-2742745. I www.mnp.nl

Abstract

Values play an important role as a driving force behind actions that people or businesses undertake. Values can be studied at various levels, from the individual to groups or organisations. This report aims to contribute to the design of an instrument to measure values in SMEs. This instrument is based on the Organisational Culture Profile (OCP), as originally developed by O'Reilly *et al.* (1991). The OCP values can be coupled with Schwartz' structure of universal value domains. This report elaborates and explains the theoretical and methodological background and arguments for the development of a questionnaire to measure values in SMEs.

keywords: values, value domains, questionnaire, OCP, SME, business research

Rapport in het kort

Waarden spelen een belangrijke rol in het sturen van de acties die mensen of bedrijven ondernemen. Waarden kunnen op verscheidene niveaus worden onderzocht, van individuen tot groepen of organisaties. Deze rapportage beoogt een bijdrage te leveren aan de vormgeving van een instrument, waarmee waarden in het midden- en kleinbedrijf (MKB) gemeten kunnen worden. Daartoe wordt gebruik gemaakt van het Organizational Culture Profile (OCP) van O'Reilly *et al.* (1991). De waarden uit het OCP kunnen gekoppeld worden aan de universele waardenoriëntaties van Schwartz. In dit rapport worden theoretische en methodologische keuzes voor de ontwikkeling van een vragenlijst om waarden in het bedrijfsleven te meten beargumenteerd en onderbouwd.

trefwoorden: waarden, waardenoriëntaties, enquête, OCP, MKB, bedrijfsonderzoek

Voorwoord

In 2005 is het Milieu- en Natuurplanbureau (MNP) gestart met een onderzoek naar wereldbeelden en waarden in het Nederlandse bedrijfsleven. Het onderzoek past binnen een breder onderzoeksprogramma, waarin wordt gezocht naar knelpunten voor het invoeren van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) in het bedrijfsleven. Deze rapportage is een verslag van de methodologie en de achterliggende theorie om inzicht te krijgen in de verschillende waardenoriëntaties van een onderneming. In deze rapportage wordt de eerste stap nader uitgewerkt en toegelicht: de achtergronden en de meting van waardenoriëntaties in het bedrijfsleven. Dit onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met EIM en Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR).

Dit onderzoek vindt plaats in het kader van een breder project over waardenoriëntaties. In 2002 heeft het MNP in samenwerking met TNS-NIPO onder burgers een soortgelijk onderzoek verricht (Hessing en Reuling, 2002). Hierbij is op basis van waardenoriëntaties een segmentatie van de bevolking gemaakt in het zogenaamde WIN-model. Volgens dit model is de totale Nederlandse bevolking opgedeeld in subgroepen op basis van overeenkomsten in hun waardenoriëntatie. De ervaring met dit model leert dat het mogelijk is om gedrag, opvattingen, consumptiepatronen, mediagedrag, vrije tijdsbesteding, politieke voorkeuren, en dergelijke per segment te beschrijven. De segmenten krijgen op deze manier een herkenbaar gezicht. In dit onderzoek streven we er naar om een vergelijkbaar onderzoek uit te voeren bij het Nederlandse bedrijfsleven. Het onderzoek spitst zich daarbij toe op het midden- en kleinbedrijf (MKB), omdat de bedrijfscultuur homogener is dan bij het grootbedrijf en omdat ze goed benaderbaar zijn met behulp van enquêtes.

Dit onderzoek is ingebed in een breder onderzoeksprogramma naar de relatie tussen waardenoriëntaties, wereldbeelden en maatschappelijk verantwoord ondernemen in het bedrijfsleven in Nederland. Doel van het onderzoek is om de relatie te onderzoeken tussen ‘denken en doen’: wat betekenen waarden voor bedrijven ten aanzien van de mate waarin ze maatschappelijk verantwoord ondernemen? De inbedding van het in dit rapport uitgewerkte deelonderzoek in het brede onderzoeksprogramma is leidend voor de uitvoering en de methode-ontwikkeling, dat wil zeggen dat in een latere fase een vergelijking tussen de in dit onderzoek gemeten waardenoriëntaties moet kunnen worden gemaakt met de eerder gemeten wereldbeelden en waarden bij burgers.

Het onderzoek naar de wereldbeelden en de waardenoriëntaties is uitgevoerd in samenwerking tussen het MNP en EIM Zoetermeer, met betrokkenheid vanuit de Erasmus Universiteit. Projectleider van het onderzoeksprogramma is Theo Aalbers (MNP), binnen EIM is Ruud Hoevenagel coördinator. Het onderzoek naar de methodologie om waardenoriëntaties in het bedrijfsleven te meten is uitgevoerd door Ron Kemp (EIM), Marjan Gorgievski (EUR) en Albert Faber (MNP). Daarbij hebben de auteurs dankbaar gebruik gemaakt van het commentaar en de bijdragen van Frits Wijbenga (Durham Business School), Zeger van der Wal (VU Amsterdam), Marise Born (EUR), Ellen Hessing (NIPO), Sibolt Mulder (NIPO), Dieter Verhue (NIPO), Julie Visser (NIPO), Theo Aalbers (MNP), Corjan Brink (MNP), Kees Vringer (MNP), Ruud Hoevenagel (EIM), Hans Donkers (EIM) en Coen Bertens (EIM). Kees Vringer wordt tevens bedankt voor de uitwerking van de proefenquête. Ruth de Wijs (MNP) wordt bedankt voor de hulp bij de nauwkeurige vertaling van de waarden uit het Engels. De enquête is in januari 2006 uitgevoerd door EIM.

De auteurs

Inhoud

Lijst van tabellen en figuren	6
Samenvatting	7
1 Inleiding	9
2 Theorie	11
2.1 Waarden	11
2.2 Typologieën van waarden	12
2.2.1 Eindwaarden en instrumentele waarden	13
2.2.2 Hiërarchie van waarden	13
2.2.3 Organisatiewaarden en cultuur	13
2.3 Meten van waarden	14
2.3.1 Meten van persoonlijke waarden	15
2.3.2 Meten van waarden in bedrijven	17
2.4 Waardenoriëntaties	21
2.5 WIN-model en waardenoriëntaties	24
2.6 Relatie tussen waarden en gedrag	24
3 Methode	27
3.1 Meetinstrument: meten van kernwaarden met het Organisational Culture Profile	27
3.2 Aanpassingen aan het OCP	28
3.2.1 Stapsgewijze aanpassing van de vragenlijst op basis van vergelijking van het OCP met persoonlijke waardenoriëntaties	28
3.2.2 Vertaling en terugvertaling	30
3.2.3 Omschrijving van de waarden	31
3.3 Schaaltype: ranking, rating en alternatieven	35
3.3.1 Rating versus ranking	35
3.3.2 Alternatieve methoden en het OCP	36
3.3.3 Afweging van schaalgebruik voor waardenonderzoek bij MKB	37
3.4 Vormgeving en doelgroep van de enquête	38
3.4.1 Doelgroep	38
3.4.2 Proefenquête	38
3.4.3 Vormgeving vragenlijst	39
4 Analyse en aanbevelingen voor de enquête	41
Referenties	43
BIJLAGE: Vragenlijst	47

Lijst van tabellen en figuren

Tabel 2.1	Waarden in Rokeach Value Survey (RVS)	15
Tabel 2.2	Waarden en Motivationale typen in Schwartz Value Survey (SVS)	16
Tabel 2.3	Personal Values Questionnaire (PVQ)	17
Tabel 2.4	Hofstede's Measure of Cultural Values	18
Tabel 2.5	Uitgebreide Organizational Culture Profile (OCP) item set	19
Tabel 2.6	Familie business waarden van Koiranen	20
Figuur 2.1	Waardensegmentatie in het WIN-model	21
Tabel 2.7	Schwartz' Universele Waarden, inclusief enkele voorbeeld items	22
Figuur 2.2	Theoretisch model voor het structureren van waarden in waardenoriëntaties en in een bipolaire structuur van waardedomeinen	23
Tabel 2.8	Vergelijking tussen de WIN-clusters, de gerichtheid ervan en de waardenoriëntaties van Schwartz	24
Tabel 3.1	Verkorte waardenlijst uit het OCP	29
Tabel 3.2	Toelichting op discrepantie tussen vertaling van waarden en terugvertaling	30
Tabel 3.3	Waardenlijst onderzoek MKB	22

Samenvatting

M.J. Gorgievski, R.G.M. Kemp en A. Faber – Waarden in het MKB. Literatuuronderzoek en ontwikkeling meetmethodiek. MNP rapport (500086001), Bilthoven

Waarden kunnen worden gedefinieerd als wenselijke, situatie overstijgende doelen, variërend in belangrijkheid, die dienen als leidende principes in het leven van mensen. Waarden hebben betrekking op de idealen van mensen en ze staan dan ook centraal in de manier waarop mensen zichzelf definiëren. Waarden sturen in belangrijke mate de acties die mensen ondernemen en ze hangen sterk samen met gedrag van mensen in het algemeen.

Waarden kunnen op verschillende niveaus worden onderzocht: het individu, de groep, de organisatie, het instituut, een land of cross-cultureel (universeel). Deze rapportage beoogt een bijdrage te leveren aan de vormgeving van een instrument, waarmee waarden in het midden- en kleinbedrijf (MKB) gemeten kunnen worden.

Er zijn veel verschillende instrumenten ontwikkeld om waarden in het bedrijfsleven te kunnen meten. Gezien de doelstelling van dit onderzoek om waarden in het MKB te kunnen meten en te vergelijken met eerder werk is op basis van een uitgebreide literatuurstudie gekozen om waarden te meten met behulp van de verkorte *Organizational Culture Profile (OCP)-schaal* van Cable en Judge (1997). Deze schaal bestaat uit 40 items en is gebaseerd op de eerder ontwikkelde OCP-schaal van O'Reilly *et al.* (1991). Om de OCP-schaal geschikt te maken voor het MKB en om deze vergelijkbaar te maken met eerder waardenonderzoek zijn enkele items aan de verkorte OCP-schaal toegevoegd. De waarden uit deze aangepaste OCP-schaal kunnen hierdoor, aan de hand van het werk van Bilsky en Jehn (2002), worden gekoppeld aan de universele waardenoriëntaties van Schwartz. Nadere bestudering van het consumentenonderzoek van TNS-NIPO laat zien dat ook de resultaten van dit onderzoek (gebaseerd op de waardensegmenten van Rokeach) goed aansluiten bij de door ons voorgestelde structuur van het OCP. Gekozen is dan ook om in het huidige onderzoek naar waarden in het MKB de bedrijfsspecifieke waarden te meten met het voorgestelde aangepaste OCP.

Tenslotte zijn in dit rapport de meer praktisch en methodologische keuzes gemaakt en beargumenteerd voor een cross-sectioneel design, voor het bevragen van een persoon per bedrijf en voor het gebruik van een rating methode.

Het hier gepresenteerde meetinstrument en de bijbehorende enquête is in januari 2006 uitgevoerd door MNP in samenwerking met EIM. De resultaten van de enquête worden afzonderlijk gerapporteerd.

1 Inleiding

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) kan een belangrijke rol spelen in de verduurzaming van het bedrijfsleven. In grote bedrijven is een zekere mate van MVO in de bedrijfsvoering vaak al wel zichtbaar, maar in het midden- en kleinbedrijf (MKB) doen zich verschillende knelpunten voor ten aanzien van het invoeren van een maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering. De voornaamste drijfveer achter initiatieven op gebied van MVO in het MKB lijkt te liggen in wettelijke verplichtingen: MVO omdat het *moet*. Het overheidsbeleid ten aanzien van duurzaam ondernemen is echter vooral gebaseerd op vrijwillig ondernemersgedrag. Deze vrijwilligheid komt naar verwachting pas tot uiting als het gedrag *loont* of omdat het naar het oordeel van de ondernemer zo *hoort*. De mate waarin een persoon, of in dit geval een bedrijf, vindt dat 'iets hoort' wordt voor een groot deel bepaald door zijn of haar *waardenoriëntatie*, die een beschrijving geeft van de dominante waarden als leidende principes in het leven van mensen. Het is daarom voor dit onderzoek van belang om waardenoriëntaties bij het bedrijfsleven te meten. Dit rapport gaat nader in op de methodologie en de achterliggende theorie van het meten van de waardenoriëntaties in het bedrijfsleven. Het waardenonderzoek in het Nederlandse bedrijfsleven heeft uiteindelijk tot doel aanknopingspunten te vinden voor de manier waarop de overheid bedrijven het best kan aanspreken en stimuleren om duurzaam ondernemen vorm te geven.

Centrale vraag in dit onderzoek is de volgende:

Hoe kunnen waarden in het Nederlandse bedrijfsleven worden geïdentificeerd?

Aan de basis van de beantwoording van deze vraag is ontwikkeling en uitvoering van een enquête-meting voorzien van waarden in het MKB. Het leggen van een relatie tussen bedrijfswaarden en het MVO-gedrag van bedrijven valt expliciet buiten dit onderzoek; daartoe zou eerst de daadwerkelijke 'mate van MVO' gemeten moeten worden. Dit wordt in een latere fase wel voorzien in een apart deelonderzoek. Doelen, strategie en kenmerken van het bedrijf zullen wel expliciet gemeten worden, omdat we veronderstellen dat deze een belangrijke rol kunnen spelen in de vormgeving van de bedrijfswaarden en in de vertaling van de bedrijfswaarden naar gedrag.

Het onderzoek spitst zich toe op het Nederlandse MKB, omdat het meten van waarden in het MKB een andere methodologie vergt dan het meten van waarden in het grootbedrijf. Van een klein bedrijf mag bijvoorbeeld een homogener bedrijfscultuur worden verwacht dan van een groot bedrijf, waar verschillende afdelingen met soms verschillende doelstellingen samen moeten werken. Daardoor is het MKB beter te benaderen via enquêtes, waar in het grootbedrijf gerichte interviews meer voor de hand zullen liggen.

Dit rapport is het verslag van een gericht literatuuronderzoek met als doel de ontwikkeling van een enquête voor het meten van waarden en waardenoriëntaties in het MKB. De theoretische achtergrond hiervan wordt uitgewerkt in *hoofdstuk 2*. In het methodehoofdstuk wordt de opzet en uitvoering van deze enquête nader onderbouwd (*hoofdstuk 3*). Enkele aanbevelingen en conclusies ten aanzien van de uitvoering volgen in *hoofdstuk 4*. De conclusies vormen de basis voor de uitvoering van de eigenlijke enquête (januari 2006). De resultaten hiervan worden niet in dit rapport besproken, maar in een latere rapportage apart uitgebracht. De vragenlijst van de enquête is bijgevoegd in de *Bijlage*.

2 Theorie

2.1 Waarden

De eerste vraag die moet worden beantwoord alvorens met een studie naar waardenoriëntaties te kunnen beginnen is: wat zijn waarden? Een gangbare definitie van waarden is de volgende:

Waarden zijn wenselijke, situatie overstijgende doelen, variërend in belangrijkheid, die dienen als leidende principes in het leven van mensen.

(Schwartz, 1992, cf. Rokeach, 1973)

Waarden hebben betrekking op de idealen van mensen en ze staan dan ook centraal in de manier waarop mensen zichzelf definiëren. Waarden zijn motivationele concepten, dat wil zeggen: ze spelen een rol in de acties die mensen ondernemen. Daarnaast evalueren mensen zichzelf, anderen en hun omgeving op basis van hun waardenoriëntatie. Zij doen dit relatief moeiteloos, dus zonder er heel bewust bij stil te staan (Feather, 1995). Iemands waarden worden daarom ook wel het ‘moreel kompas’ genoemd (Hitlin en Piliavin, 2004). Waarden zijn gerelateerd aan normen, trekken, attitudes en behoeften, maar dienen daarvan wel te worden onderscheiden (Hitlin en Piliavin, 2004):

- *Attitudes* zijn vrij stabiele opvattingen ten aanzien van *specifieke* objecten of situaties. Vaak wordt attitude vertaald als ‘houding’. Waarden zijn stabiel en generieker van aard dan attitudes; waarden worden niet gedefinieerd met betrekking tot specifieke situaties, maar overstijgen deze.
- *Trekken* zijn vaste aspecten van een ieders persoonlijkheid. Er wordt vaak naar verwezen met de term ‘dispositie’. Trekken onderscheiden zich van waarden – eveneens vaste aspecten van de persoon – omdat zij niet per definitie motivationeel zijn. Iemand kan een dispositie hebben voor agressief gedrag, maar dat wil niet zeggen dat deze persoon er ook daadwerkelijk naar streeft om agressief te zijn, of dat hij agressieve mensen positiever beoordeelt. Mensen gebruiken hun waarden om te beoordelen of bepaald gedrag legitiem is, terwijl trekken vooral dienen om de persoonlijkheid van iemand te beschrijven.
- *Normen* verwijzen naar een gedeeld oordeel, een groepsovereenstemming met betrekking tot ‘hoe dingen horen’. Wanneer mensen zich gedragen volgens een norm, kan dat zijn omdat ze zich daartoe gedwongen voelen: het handelen hoort zo. Dit gedrag is afhankelijk van de mate waarin deze normen inhoudelijk overeenstemmen met de waarden van een persoon, en van het oordeel dat iemand op grond van zijn waarden heeft ten aanzien van de norm. Er bestaat voortdurend competitie tussen interne waarden en externe norm (Bardi en Schwartz, 2003).
- *Behoeften* refereren aan meer basale, biologische driften (eten, drinken, sex), die aan de basis staan van de bekende pyramide van Maslow. Waarden zijn een meer onderscheidend kenmerk van het sociale leven, die behoeften kunnen reflecteren, maar dat doen op een sociaal geaccepteerde en cultureel bepaalde manier. Op waarden kan men reflecteren, wat veel moeilijker is bij basale behoeften. Waarden zijn essentieel voor sociale interactie en interpersoonlijke coördinatie en voor het welbevinden en voortbestaan van een groep.

Waarden kunnen op verschillende niveaus worden gemeten, zoals bij het individu, maar ook bij bijvoorbeeld bedrijven of groepen, de zogenaamde gedeelde waarden. In *paragraaf 2.3* wordt een aantal gangbare benaderingen uitgewerkt om waarden op persoonsniveau en bedrijfsniveau te meten. In de sociaal-wetenschappelijke literatuur is veel onderzoek *naar persoonlijke waarden* terug te vinden, wat kan helpen om mensen in te delen in min of meer homogene groepen (Hessing en Reuling, 2002). Dergelijk onderzoek kan helpen om de achtergronden van het menselijk gedrag beter

te begrijpen. Het blijkt echter lastig om eenduidige conclusies te trekken uit de grote hoeveelheid onderzoek naar persoonlijke waarden, omdat de vergelijkbaarheid tussen verschillende onderzoeken vaak beperkt is door verschillen in afbakening, opzet, onderzoeksmethode en theoretische achtergrond. Het is daarom in elk onderzoek belangrijk om een heldere afbakening te maken en bewust te zijn van de (vaak subjectieve) keuzes in het theoretische raamwerk op grond van die afbakening (Agle en Caldwell, 1999). Onderzoek naar persoonlijke waarden en waardepatronen vindt veelvuldig plaats in de marketing, bijvoorbeeld door producten specifiek aan te laten sluiten op de belangrijke waarden in de doelgroep. Ook zijn er verschillende onderzoeken gedaan met internationale vergelijkingen tussen de waardepatronen van mensen (Schwartz, 1992). Dergelijke onderzoeken staan bekend als cross-cultureel onderzoek.

Veel minder onderzoek is verricht naar *waarden binnen organisaties*. In eerste instantie gaat het dan om het achterhalen van *gedeelde waarden* in een organisatie.¹ De nadruk in dit type onderzoek ligt meestal op het verband tussen gedeelde waarden en bedrijfsprestaties (Agle en Caldwell, 1999). Het blijkt echter vaak lastig om de organisatiecultuur te meten, met name omdat goede meetinstrumenten daarvoor nog in ontwikkeling zijn (Siehl en Martin, 1988; Reigle en Westbrook, 2000; Schein, 1999; Lee en Yu, 2004). Dat betekent niet dat er niets mogelijk is: er zijn verschillende meetmethoden ontwikkeld in de laatste decennia, alle met hun eigen specifieke kenmerken en voor- en nadelen. In deze rapportage zullen we hier nader op in gaan (*paragraaf 2.3*).

Ook op het gebied van waarden in het bedrijfsleven is cross-cultureel onderzoek verricht (Bamberger *et al.*, 1987; Hofstede *et al.*, 1990). Daarnaast is ook wel onderzoek gedaan naar de relatie tussen persoonlijke waarden en bedrijfsprestaties. Hieruit blijkt bijvoorbeeld dat er een sterk verband is tussen de waarden van de managers en de belangrijkste waarden in een organisatie, omdat strategische beslissingen vanuit het management vanuit bepaalde waarden worden genomen en de weerslag van deze waarden in de organisatie zullen versterken (Agle en Caldwell, 1999: p. 353; England, 1967). Ook wordt er onderzoek verricht naar het verband tussen persoonlijke waarden en de gedeelde waarden in een organisatie. Deze zogenaamde person-organisation fit wordt in bedrijven toegepast door het toetsen van sollicitanten op de mate waarin ze bij een bedrijf passen (zie O'Reilly *et al.*, 1991).

2.2 Typologieën van waarden

Waarden kunnen op verschillende manieren getypeerd worden. Ten eerste kan een onderscheid worden gemaakt tussen eindwaarden en instrumentele waarden. Het gaat hierbij om het verschil tussen waarden die gelden als einddoel, en waarden die gelden als middel om deze einddoelen te bereiken. Ten tweede kan een onderscheid worden gemaakt naar de mate waarin bepaalde waarden belangrijk worden gevonden: is er sprake van een waardenhiërarchie? Ten derde zijn verschillende niveaus van waarden denkbaar, zoals het individu, de organisatie, institutie, maatschappij of de wereld (Agle en Caldwell, 1999). Er zijn verschillende benaderingen ontwikkeld voor het meten van waarden op verschillende niveaus. We zullen deze typologieën hier nader uitwerken.

¹ Gedeelde waarden onderscheiden zich feitelijk niet van normen, in de zin dat ze beide een beschrijving geven van de leidende principes in een groep.

2.2.1 *Eindwaarden en instrumentele waarden*

Rokeach (1967, 1973) onderscheidt instrumentele waarden en eindwaarden als motivationele concepten. Eindwaarden verwijzen naar einddoelen in het waardepatroon van mensen, terwijl instrumentele waarden verwijzen naar middelen, die nodige zijn om de eindwaarden te halen. Voor beide categorieën onderscheidt Rokeach 18 waarden, die in een meting hiërarchisch geordend moeten worden naar belangrijkheid. Deze meetmethode wordt de Rokeach Value Survey (RVS) genoemd (zie verder *paragraaf 2.3.1*).

Voor Rokeach is het onderscheid tussen eindwaarden en instrumentele waarden essentieel. Aanvankelijk werd dit onderscheid overgenomen door Schwartz en Bilsky (1987), maar in later werk werd geen empirisch bewijs gevonden voor het onderscheid tussen eindwaarden en instrumentele waarden (Schwartz, 1992: p. 36). Schwartz wijst er op dat eerder onderscheid tussen eindwaarden en instrumentele waarden wellicht is terug te voeren op een artefact in de enquêtes, mogelijk doordat respondenten in een RVS eindwaarden en instrumentele waarden in aparte series scoren (Schwartz, 1992: p. 16, cf. Schwartz en Bilsky, 1987).

In ons onderzoek onderscheiden we in navolging van Schwartz geen instrumentele waarden van eindwaarden. We nemen als uitgangspunt dat alle waarden afwisselend kunnen worden getypeerd als eindwaarden en instrumentele waarden, een notie die ook naar voren is gekomen in een vooraf georganiseerde Group Decision Room-sessie met vertegenwoordigers uit het MKB en uit belangenorganisaties. In het vervolg van ons onderzoek zullen wij het onderscheid tussen eindwaarden en instrumentele waarden dan ook niet meer maken.

2.2.2 *Hiërarchie van waarden*

Rokeach stelt dat verschillende waarden bij mensen in de praktijk met elkaar in conflict kunnen komen. Waarden zijn volgens hem voor ieder mens dan ook hiërarchisch geordend. Schwartz bestrijdt deze hiërarchie: hij stelt dat het in de praktijk voorkomt dat mensen verschillende waarden even belangrijk kunnen vinden en dat ze zich maar vaag bewust zijn van eventuele conflicten tussen die belangen. Verschillende waarden hoeven volgens Schwartz dan ook helemaal niet met elkaar in conflict te komen. Bovendien zijn waarden die belangrijk worden gevonden vaak aan elkaar verwant, zoals bijvoorbeeld gelijkheid en tolerantie. Waarden die verwantschap vertonen bevinden zich doorgaans binnen een zelfde waardenoriëntatie (zie *paragraaf 2.4*). Welke waarde hiërarchisch gezien het hoogst staat is in de redenering van Schwartz dan ook maar van beperkt belang. Voor de vormgeving van een onderzoek is de conceptuele benadering van hiërarchie in waarden van essentieel belang. Rokeach laat waarden ordenen (ranking), terwijl Schwartz een meting voorstaat waarin elke waarde wordt gescoord op relatief belang (rating). De wijze waarop waarden ‘gescoord’ worden in de enquête van ons onderzoek wordt verder uitgewerkt in *paragraaf 3.3*.

2.2.3 *Organisatiewaarden en cultuur*

Onderzoek naar waarden kan zich richten op persoonlijke, individuele waarden, maar ook op collectieve waarden, zoals de waarden bij een organisatie of bedrijf. Onderzoek naar waarden op organisatieniveau wordt over het algemeen aangeduid als onderzoek naar *cultuur* en *klimaat* (Agle en Caldwell, 1999). Beide termen verwijzen naar *gedeelde waarden* van mensen binnen een organisatie. Klimaat verwijst naar de gesteldheid of toestand, bijvoorbeeld: ‘daar heerst een ondernemend klimaat.’ Klimaat vertoont verwantschap met de meer individuele ‘trekken’ (zie *paragraaf 2.1*). Cultuur is stabiel en dieper geworteld in de organisatie dan klimaat. Cultuur is vaak erg resistent

tegen plotselinge veranderingen, maar kan zich in de loop der tijd wel ontwikkelen (Park *et al.*, 2004, cf. Schein, 2000). Daarnaast kunnen organisaties variëren in de kracht of dominantie van de organisatiecultuur. Er is dus verschil in de mate waarin verschillende opvattingen door de werknemers binnen een bedrijf gedragen worden en de mate waarin de cultuur het gedrag van de werknemers beïnvloedt. Een sterke cultuur kan als voordeel hebben dat werknemers van een bedrijf naar buiten toe als eenheid tonen. Vooral in de dienstverlening kan dat belangrijk zijn. Een nadeel van een sterke bedrijfscultuur kan zijn dat veranderingen en innovaties worden geremd (Hilton en Herzbach, 1997). Cultuur wordt vaak gemeten in relatie tot *specifieke* aspecten van een organisatie, zoals kwaliteit, risico nemen, of respect voor werknemers. In dit opzicht verschilt de onderzoekstraditie van het meten van cultuur dus van de onderzoekstraditie naar individuele waarden, waarin men zoekt naar waarden die situatie-overstijgend zijn. De vooronderstelling in ons onderzoek is dat er een sterk verband is tussen situatie-overstijgende persoonlijke waarden van mensen en hun situatiespecifieke waarden.

Gedeelde waarden zijn een centraal onderdeel van cultuur, maar daarnaast wordt cultuur ook bepaald door attitudes, betekenisgeving, opvattingen, aannames, kennis en gedragspatronen (Riggio, 2003). Bedrijfswaarden zijn een specifieke vorm van organisatiewaarden. Onderzoek onder verschillende bedrijven laat de volgende belangrijke dimensies van bedrijfscultuur zien (Chatman en Jehn, 1994): innovatie, stabiliteit, oriëntatie op mensen, resultaatgerichtheid, en teamgerichtheid. De term ‘organizational practices’ wordt soms gebruikt als beschrijving van de dagelijkse praktijk in een organisatie. Organizational practices verwijzen naar het gedrag in een organisatie: het zijn ‘theorieën in gebruik’. Ze worden deels gevormd op basis van kernwaarden, maar ook op grond van bijvoorbeeld controlemechanismen van het management en externe krachten zoals een competitieve markt. Organizational practices onderscheiden zich dus duidelijk van de term organisatiecultuur (Verbeke, 2000).

Er zijn drie belangrijke motivaties voor onderzoek naar bedrijfswaarden:

1. Het leggen van relaties tussen bedrijfscultuur en de waarden of het gedrag van werknemers. Het gaat hierbij om het analyseren en verklaren van personal fit, productiviteit van werknemers, conflicten op de werkvloer en dergelijke (onder andere O’Reilly *et al.*, 1991; Cable en Judge, 1997);
2. Het maken van vergelijkingen tussen bedrijfstakken en landen (Bamberger *et al.*, 1987; Hofstede *et al.*, 1990) of tussen waarden in het bedrijfsleven en bij overheidsinstellingen (Van der Wal *et al.*, 2006).
3. Het analyseren van relaties tussen bedrijfscultuur en strategisch gedrag van bedrijven; dit hangt samen met de vraag hoe een overheid bepaalde bedrijven zou kunnen aanspreken met de intentie om het strategisch gedrag te beïnvloeden. Er zijn op dit gebied vooralsnog maar weinig studies voorhanden (Lee en Yu, 2004).

Het in dit rapport gepresenteerde onderzoek sluit aan bij deze laatste invalshoek.

2.3 Meten van waarden

Het meten van waarden gebeurt nagenoeg altijd met behulp van enquêtes.² De laatste decennia zijn vele benaderingen ontwikkeld voor het meten van *persoonlijke* waarden (Kluckhohn, 1951; Rokeach,

² Een alternatieve methode kan zijn om te meten met behulp van interviews of door secundaire analyse, bijvoorbeeld door jaarverslagen en dergelijke te bestuderen. Dergelijke methoden zijn meestal niet erg kwantitatief van aard. Secundaire analyse richt zich bovendien vaak sterk op gedragscomponenten in plaats van louter op waarden.

1967; Rokeach, 1973; Schwartz en Bilsky, 1987; Schwartz, 1992; Schwartz *et al.*, 2001). Daarnaast zijn verschillende methodieken ontwikkeld om *waarden in organisaties* te meten (England, 1967; O'Reilly *et al.*, 1991; Koiranen, 2002). In deze paragraaf zullen we een aantal van deze methoden beschouwen. Voor een uitgebreider overzicht van meetmethoden en verschillende benaderingen in het waardenonderzoek verwijzen we naar Agle en Caldwell (1999).

2.3.1 Meten van persoonlijke waarden

Een veel gebruikte methode voor het meten van persoonlijke waarden is de **Rokeach Value Survey (RVS)**, ontwikkeld door Rokeach (1967, 1973). Rokeach meet met de RVS 18 persoonlijke eindwaarden en 18 instrumentele waarden door ze ieder te laten ordenen naar belangrijkheid (ranking). Kritiek op de RVS wijst soms op de onvolledigheid er van: met name aspecten gerelateerd aan lichamelijk welbevinden, individuele rechten, biologische driften en zorgeloosheid zouden missen in deze methodiek (Braithwaite en Law, 1985).

Tabel 2.1 Waarden in Rokeach Value Survey (RVS)

Eindwaarden		Instrumentele waarden	
Geluk	Wijsheid	Eerlijk	Beheerst
Gelijkheid	Acceptatie	Betrouwbaar	Moedig
Wereld in vrede	Volwassen liefde	Behulpzaam	Creatief
Zelfrespect	Schoonheid	Opgewekt	Zuiver
Vrijheid	Nationale veiligheid	Liefhebbend	Gehoorzaam
Vriendschap	Comfortabel leven	Onafhankelijk	Competent
Innerlijke harmonie	Stimulerend leven	Ruimdenkend	Ambitius
Plezier	Gevoel van prestatie	Beleefd	Intellectueel
Zekerheid voor het gezin	Vergeving	Vergevingsgezind	Logisch

(Rokeach, 1967)

Schwartz heeft in de afgelopen twee decenia met verschillende collega's de **Schwartz Values Survey (SVS)** ontwikkeld. Het SVS is oorspronkelijk gebaseerd op de RVS van Rokeach. Met de SVS wordt beoogd interculturele vergelijkingen mogelijk te maken op grond van universele waardenoriëntaties. De waardenoriëntaties kunnen worden omschreven als clusters van verwante waarden. Dit conceptuele raamwerk is eerst ontwikkeld door Schwartz en Bilsky (1987) en later uitgebreid in Schwartz (1992). Schwartz meet tien motivationele typen (i.e. waardenoriëntaties) met 56 waarden.³

³ In eerdere versies gebruikt Schwartz ook de waardenoriëntatie *Spirituality*, maar op grond van empirische onderzoek blijkt voor het bestaan van deze oriëntatie echter geen cross-cultureel bewijs te bestaan, dat wil zeggen: de waardenoriëntatie wordt niet universeel aan de hand van een cluster van waarden gemeten. In het onderzoek van Schwartz omvat Spirituality de volgende waarden: a spiritual life, meaning in life, inner harmony, detachment.

Tabel 2.2 Waarden en Motivationale typen in Schwartz Value Survey (SVS)

Self-direction	Hedonism	Conformity	Bevelence
Freedom	Pleasure	Obedient	Helpful
Creativity	Enjoying life	Self-discipline	Responsible
Independent	Power	Politeness	Forgiving
Choosing own goals	Social power	Honoring of parents and elders	Honest
Curious	Wealth		Loyal
Self-respect	Authority	Tradition	Mature love
Stimulation	Preserving my public image	Respect for tradition	True friendship
An exciting life		Devout	Universalism
A varied life	Social recognition	Accepting my portion in life	Equality
Daring	Security		Unity with nature
Achievement	National security	Humble	Wisdom
Ambitious	Reciprocation of favors	Moderate	A world of beauty
Influential	Family security		Social justice
Capable	Sense of belonging		Broad-minded
Successful	Social order		Protecting the environment
Intelligent	Healthy		A world at peace
Self-respect	Clean		

Bron: Schwartz (1992)

England heeft een schaal ontwikkeld voor het meten van persoonlijke waarden van managers (England, 1967), waarvoor hij zich baseert op vroeger waardenonderzoek (Osgood *et al.*, 1957). Zijn schaal staat bekend als de **Personal Values Questionnaire (PVQ)**.⁴ Uitgangspunt hierbij is dus het meten van persoonlijke waarden, maar met specifieke toepassing in bedrijven. De PVQ bestaat uit het aanbieden van verschillende concepten en waarden in een enquête, waarbij gevraagd wordt om deze te scoren in termen van belang, succes, ethische waardering en persoonlijk gevoel. In zekere zin wordt hier dus ook een hiërarchie aangelegd van concepten. Centrale vragen hierbij zijn: 'is it important? is it successful? Is it right? Is it pleasant?' Vooral de inschatting van het belang en van het succes van bepaalde concepten blijkt op grond van dit onderzoek bepaald gedrag te voorspellen.

England heeft deze methode toegepast op een aantal concepten die relevant zijn voor de situatie van managers. De PVQ van England is inmiddels ook veelvuldig toegepast in andere studies (Agle en Caldwell, 1999). Zijn methodiek wordt vooral toegepast in organisatie-onderzoek, omdat het sterk gericht is op strategische besluitvormingsprocessen.

⁴ Een alternatieve schaal van Schwartz (2001) wordt ook de Personal Values Questionnaire (PVQ) genoemd. Als we in dit rapport spreken van PVQ, verwijzen we echter altijd naar de schaal van England (1967).

Tabel 2.3 *Personal Values Questionnaire (PVQ)*

Goals of Business Organizations	Personal Goals of Individuals	Ideas assoc. with People	Groups of People	Ideas about general topics
High productivity	Leisure	Ambition	Employees	Authority
Industry leadership	Dignity	Ability	Customers	Caution
Employee welfare	Achievement	Obedience	My Co-workers	Change
Organizational stability	Autonomy	Trust	Craftsmen	Competition
Profit maximization	Money	Aggressiveness	My Boss	Compromise
Organizational efficiency	Individuality	Loyalty	Managers	Conflict
Social welfare	Job Satisfaction	Prejudice	Owners	Conservatism
Organizational growth	Influence	Compassion	My Subordinates	Emotions
	Security	Skill	Laborers	Equality
	Power	Cooperation	My company	Force
	Creativity	Tolerance	Blue collar workers	Liberalism
	Success	Conformity	Government	Property
	Prestige	Honor	Stockholders	Rational
			Technical employees	Religion
			Me	Risk
			Labor unions	
			White collar employees	

Respondenten wordt gevraagd deze items te scoren naar belang (belangrijk-onbelangrijk), succes (succesvol- niet succesvol), ethiek (correct- incorrect) en op een schaal van gevoel (prettig- onprettig).

Bron: England (1967)

Een veel gebruikte schaal tenslotte is de **Allport, Vernon and Lindzey-schaal (AVL)** (Allport *et al.*, 1960). Deze schaal is gebaseerd op het werk van Spranger, die in de jaren twintig uitgebreide lijsten aanlegde van elementen die door mensen als belangrijk werden ingeschat. De schaal classificeert menselijke ervaringen gebaseerd op het belang dat wordt toegekend aan eindwaarden (Agle en Caldwell, 1999). Deze schaal is in het kader van dit onderzoek niet nader bestudeerd.

2.3.2 *Metten van waarden in bedrijven*

Regelmatig is er op gewezen dat een goed instrument voor het meten van organisatiecultuur niet voorhanden zou zijn (Siehl en Martin, 1988; Lee en Yu, 2004; Reigle en Westbrook, 2000; Schein, 1999). De basiseis voor een dergelijk instrument is niet alleen dat er op een transparante en voor de respondent aantrekkelijke wijze gemeten wordt, maar met name ook dat de meting herhaald kan worden in een latere fase of in andere organisaties, zodat organisaties met elkaar of in de tijd kunnen worden vergeleken. Inmiddels zijn wel enkele instrumenten ontwikkeld voor het meten van waarden in organisaties.

Het bekendste waardenonderzoek in bedrijven is **Hofstede's Measure of Cultural Values** (zie Hofstede *et al.*, 1990). Dit is een grootschalig, cross-cultureel onderzoek onder bedrijven in verschillende landen. Het onderzoek omvatte interviews, enquêtes en literatuuronderzoek. Doel van het onderzoek van Hofstede was de ontwikkeling van een methode om culturele verschillen tussen bedrijven te kunnen meten. De vragenlijst die voor dit onderzoek is ontwikkeld meet twee verschillende aspecten van een bedrijfscultuur: waarden en 'organisational practice'. De waarden werden aan de hand van 57 vragen gemeten. Hiervan zijn 22 vragen geoperationaliseerd in termen van 'werkdoelen', ofwel karakteristieken van een ideale baan. Een voorbeeld hiervan is 'zeker zijn

van een baan'. Met 28 andere vragen worden attitudes gemeten, zoals 'competitie doet een bedrijf meer kwaad dan goed'. De 7 overige vragen waren niet in een van beide groepen onder te brengen. Aan de vragen lagen drie categorieën ten grondslag: 1) behoefte aan zekerheid, 2) belang van het werk, en 3) behoefte aan autoriteit.

Tabel 2.4 Hofstede's Measure of Cultural Values

Need for Security	Work Centrality
<ul style="list-style-type: none"> • Man dislikes work • Variety and adventure in work unimportant • Fringe benefits important • Main reason for hierarchical structure is knowing who has authority • When a man's career demands it, family should make sacrifices • Having little tension and stress at work important • Would not continue working if didn't need the money • The successful in life should help the unsuccessful • Pursuing own interest is not best contribution to society • Working in well-defined job situation important • Serving your country unimportant • When people have failed in life it's not their fault • Opportunity for advantage unimportant • Opportunities for training unimportant • Job you like is not more important than career • Being consulted by boss unimportant • Living in a desirable area unimportant • Employees afraid to disagree with superiors • Most people cannot be trusted • Desirable that management authority can be questioned (second loading) 	<ul style="list-style-type: none"> • Work more important than leisure time • Competition between employees not harmful • Physical working conditions unimportant • Opportunities for helping others unimportant • No authority crisis in organizations • Does not prefer a consultative manager • Challenging tasks important • Prestigious company or organization important • Decisions by individuals better than group decisions • Working relationship with boss important
	Need for Authority
	<ul style="list-style-type: none"> • Most organizations better off if conflicts eliminated forever • Own manager autocratic or paternalistic • Undesirable that management authority can be questioned • Parents should stimulate children to be best in class • Employee who quietly does duty is asset to organization

Bron: Hofstede et al. (1990)

Het **Organisational Culture Profile (OCP)** meet het verschil tussen bedrijfswaarden en persoonlijke waarden van werknemers (O'Reilly *et al.*, 1991). Het OCP wordt vooral toegepast om te toetsen in hoeverre werknemers of sollicitanten bij een bedrijf passen. Het meten van de organisatiewaarden verloopt via senior werknemers (meestal managers). De waardenlijst wordt aan een aantal van hen voorgelegd, om zo een goed beeld te krijgen van de belangrijkste waarden in een bedrijf. De respondenten wordt gevraagd om de waarden te sorteren volgens de zogenaamde Q-sort techniek (zie *paragraaf 3.3*). De oorspronkelijke versie van het OCP bestaat uit 54 waarden. In latere toepassingen van het OCP zijn ook verkorte versies van 40 items (Cable en Judge, 1997) en van 44 items (Harper, 2000) ontwikkeld en gevalideerd.

Tabel 2.5 Uitgebreide Organizational Culture Profile (OCP) item set

1. Flexibility	28. Action orientation
2. Adaptability	29. Taking initiative
3. Stability	30. Being reflective
4. Predictability	31. Achievement orientation
5. Being innovative	32. Being demanding
6. Being quick to take advantage of opportunities	33. Taking individual responsibility
7. A willingness to experiment	34. Having high expectations for performance
8. Risk taking	35. Opportunities for professional growth
9. Being careful	36. High pay for good performance
10. Autonomy	37. Security of employment
11. Being rule oriented	38. Offers praise for good performance
12. Being analytical	39. Low level of conflict
13. Paying attention to detail	40. Confronting conflict directly
14. Being precise	41. Developing friends at work
15. Being team oriented	42. Fitting in
16. Sharing information freely	43. Working in collaboration with others
17. Emphasizing a single culture throughout the organisation	44. Enthusiasm for the job
18. Being people oriented	45. Working long hours
19. Fairness	46. Not being constrained by many rules
20. Respect for the individual's right	47. An emphasis on quality
21. Tolerance	48. Being distinctive-different from others
22. Informality	49. Having a good reputation
23. Being easy going	50. Being socially responsible
24. Being calm	51. Being results oriented
25. Being supportive	52. Having a clear guiding philosophy
26. Being aggressive	53. Being competitive
27. Decisiveness	54. Being highly organized

Respondenten sorteren de items in 9 categorieën. Persoonlijk van meest naar minst geprefereerd, voor organisatie naar meest of minst van kenmerkend voor de organisatie. De scores voor individuele waarden en bedrijfswaarden werden door verschillende personen in de organisatie gegeven en vervolgens werd de persoon- organisatie fit berekend.

Bron: O'Reilly et al. (1991)

Koironen (2002) heeft zijn onderzoek geconcentreerd op waarden die van invloed zijn op besluitvormingsgedrag in Finse familiebedrijven. Hij heeft daartoe een lijst ontwikkeld van soms specifieke **waarden in familiebedrijven**. Waarden als 'family-centred', 'driven by family tradition' en 'feeling togetherness' verwijzen hier naar. De schaal van Koironen is pas recent ontwikkeld en nog weinig toegepast. In het eigen onderzoek van Koironen is de schaal wel gevalideerd op consistentie.

Tabel 2.6 *Familie business waarden van Koiranen*

committed	responsible	fair	hardworking	successful
self-esteemed	self-directed	unfeigned	wealthy	distinguished
efficient	safe	stable	harmonizing	respected
competent	goal minded	joyful	caring	feeling togetherness
enjoying life	effective	balanced	kind (well-meaning)	(mentally cohesive)
brave	strong	persistent	thrifty (saving)	modern
open	disciplined	controlling	influential	humble
family centred	loving	peculiar	withdrawing	intuitive
idealistic (i.e. driven by ideals)	generous (charitable etc.) religious	driven by family tradition	inclined to 'dual morality' (i.e. two different standards of morality held by one and the same person)	

De waarden zijn gemeten op een 1-5 schaal.

Bron: Koiranen (2002)

Sinds eind jaren tachtig is door Ravlin en Meglino (1987) de **Comparative Emphasis Scale (CES)** in een aantal studies gevalideerd en toegepast (zie bijvoorbeeld Meglino *et al.*, 1992). Dit onderzoek concentreert zich met name op werktevredenheid en tevredenheid met leiderschap. De CES meet vier algemene werkgerelateerde waarden:

1. *Prestaties*: dingen gedaan krijgen en hard werken om moeilijke doelen in het leven te bereiken;
2. *Hulpvaardigheid*: bezorgd zijn om andere mensen en helpen van andere mensen;
3. *Rechtvaardigheid*: onpartijdig zijn en doen wat goed is voor iedere betrokkene;
4. *Eerlijkheid*: de overtuigingen van een individu om de waarheid te zeggen.

Iedere waarde wordt met vier gedragsindicatoren gemeten. Prestatie wordt bijvoorbeeld gemeten met het item 'doorwerken totdat een probleem is opgelost'. Respondenten krijgen telkens twee stellingen voorgelegd die behoren bij verschillende waarden, waarop ze moeten kiezen welke van deze waarden zij het belangrijkste vinden. Elke waarde wordt in deze schaal in totaal vier keer vergeleken met iedere andere waarde.

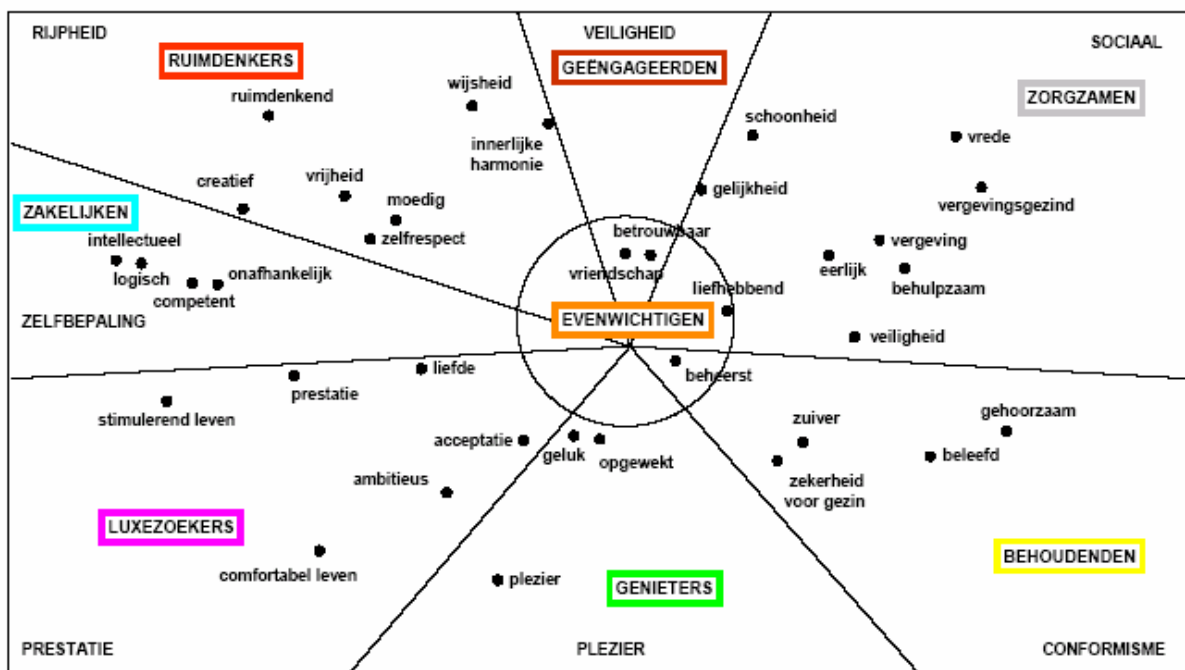
In het grootschalige *Stratos*-onderzoek uit de jaren tachtig is een tamelijk omvangrijke lijst ontwikkeld (Bamberger *et al.*, 1987). De **Stratos Schaal** bestaat uit een lijst van 85 items, waarmee zowel waarden, attitudes als strategieën in het MKB zijn gemeten. Het Stratos onderzoek was niet primair gericht op het meten van waarden, maar veeleer op het meten van strategische oriëntaties, waarbij waarden wel een rol spelen.

De op Hofstede *et al.* (1990) gebaseerde **Organizational Practices Scale** meet welbeschouwd geen waarden (Verbeke, 2000), hoewel de auteurs van de oorspronkelijke schaal en sommige tekstboeken (zie bijvoorbeeld Riggio, 2003) dat wel als zodanig aanduiden. Deze schaal is in onze vergelijking dan ook niet meegenomen als mogelijk instrument om waarden in het MKB te meten.

2.4 Waardenoriëntaties

Op grond van de persoonlijke waarden van mensen kan vaak een segmentatie worden gemaakt, waarin individuen worden samengevoegd op grond van de mate waarin zij aan bepaalde kenmerken voldoen. Een dergelijke segmentatie wordt een *psychografische segmentatie van waardenoriëntaties* genoemd, of kortweg *waarde-segmentatie*. Deze waardensegmentatie kan op verschillende manieren worden bepaald. Ook hier is weer een verschil tussen Rokeach en Schwartz zichtbaar.

Rokeach hanteert de zogenaamde Rokeach Values Survey (RVS), een steekproef of enquête waarmee de onderzoeker de respondent 18 eindwaarden en 18 instrumentele waarden hiërarchisch laat scoren. Met behulp van een factoranalyse kunnen de gescoorde waarden in twee hoofddimensies worden verdeeld. Vervolgens wordt met behulp van een clusteranalyse bepaald welke waardenoriëntaties er zijn. Uitgangspunt is dat alle respondenten worden ingedeeld in één segment dat zo goed mogelijk overeenkomt met de waarden die door die persoon het belangrijkste worden gevonden. Vervolgens kan worden bepaald hoe groot de omvang van de segmenten is in termen van het aantal personen in de segmenten (zie *Figuur 2.1*). Deze benadering wordt gebruikt in het WIN-model van TNS-NIPO (Hessing en Reuling, 2002; Mulder, 2002). In eerder onderzoek voor het MNP zijn de waardenoriëntaties bij consumenten met behulp van de RVS gemeten en in het WIN-model geanalyseerd (Hessing en Reuling, 2004). Het WIN-model is opgebouwd uit acht segmenten, die elk een aantal waarden omvatten. De segmenten hebben beschrijvende namen gekregen. Waarden dicht bij elkaar zijn meer aan elkaar verwant dan waarden op afstand van elkaar.



Figuur 2.1 Waardensegmentatie in het WIN-model

Bron: Hessing en Reuling (2004)

Schwartz hanteert op grond van empirisch onderzoek uit een groot aantal internationale steekproeven tien *universele, motivationele waardenoriëntaties*, uitgaande van vaste clusters (zie *Tabel 2.7*). Onder deze motivationele waardenoriëntaties vallen verschillende unieke waarden, dat wil zeggen dat een

waarde dus maar onder één oriëntatie kan vallen. Schwartz is tot deze indeling gekomen door de waarden als objecten in de clusteranalyse te analyseren. Hij deelt dus *niet* personen in op basis van hun belangrijkste waardenoriëntatie, maar groepeerde de waarden zelf. Per persoon worden tien scores berekend, één voor elke waardenoriëntatie.

Tabel 2.7 Schwartz' Universele Waarden, inclusief enkele voorbeeld items

Power	Social status and prestige, control or dominance over people and resources <i>I like to be in charge and tell others what to do. I want people to do what I say.</i>
Achievement	Personal success through demonstrating competence according to social standards <i>Being very successful is important to me. I like to stand out and to impress other people.</i>
Hedonism	Pleasure and sensuous gratification for oneself <i>I look for adventures and like to take risks. I want to enjoy life. Having a good time is very important to me.</i>
Stimulation	Excitement, novelty, and challenge in life <i>I look for adventures and like to take risks. I want to have an exciting life.</i>
Self-direction	Independent thought and action-choosing, creating, exploring <i>I think it's important to be interested in things. I am curious and try to understand everything.</i>
Universalism	Understanding, appreciation, tolerance and protection for the welfare of all people and for nature <i>I think it is important that every person in the world should be treated equally. I want justice for everybody, even for people I don't know.</i>
Benevolence	Preservation and enhancement of the welfare of people with whom one is in frequent personal contact <i>I always want to help the people who are close to me. It's very important to me to care for the people I know and like.</i>
Tradition	Respect, commitment and acceptance of the customs and ideas that traditional culture or religion provide the self <i>I think it is important to do things the way I learned from my family. I want to follow their customs and traditions.</i>
Conformity	Restraint of actions, inclinations, and impulses likely to upset or harm others and violate social expectations or norms <i>I believe that people should do what they're told. I think people should follow rules at all times, even when no one is watching.</i>
Security	Safety, harmony and stability of society, of relationships, and of self. <i>The safety of my country is very important to me. I want my country to be safe from its enemies.</i>

Bron: Schwartz (1992)

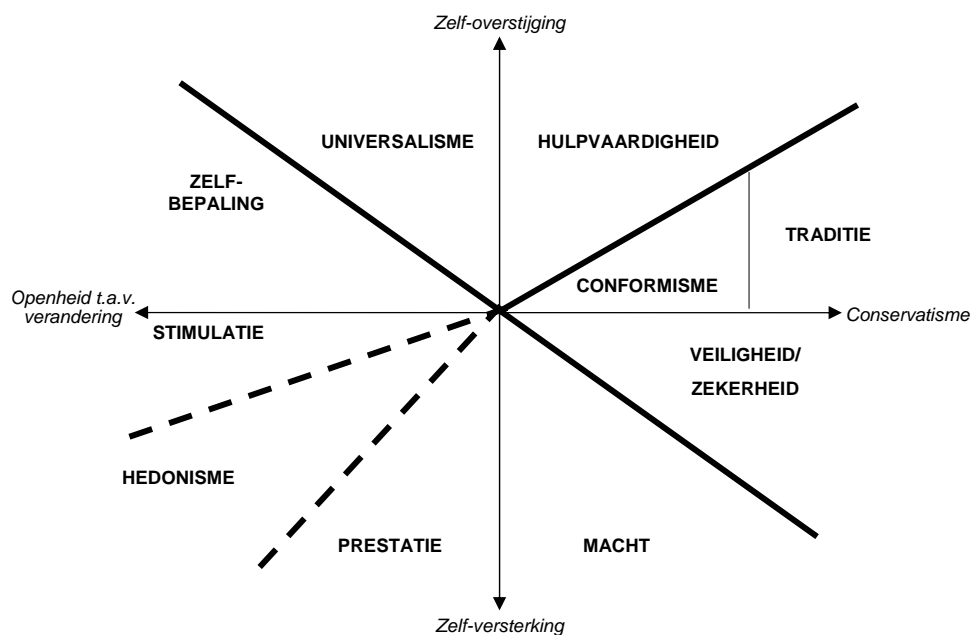
Deze waardenoriëntaties kunnen worden geïnterpreteerd als motivationeel: ze dienen als doelen in het leven, en motiveren het gedrag dat erop gericht is om deze doelen te behalen. De waardenoriëntaties uit de tabel kunnen op verschillende domeinen in het leven aanhaken. De waarden in de oriëntaties Macht, Prestatie, Hedonisme, Stimulatie en Zelfbepaling zijn vooral gericht op het vervullen van individuele interesses. De waarden in de oriëntaties Hulpvaardigheid, Traditie en Conformisme richten zich vooral op het vervullen van collectieve interesses. De waarden Universalisme en Veiligheid/Zekerheid kunnen zowel collectieve als individuele interesses dienen.

Verschillende waardenoriëntaties kunnen elkaar ook aanvullen of juist tegengesteld zijn. Uit empirisch onderzoek van Schwartz blijkt dat deze waardenoriëntaties grotendeels behouden blijven in een meting in verschillende landen, maar dat Traditie en Conformisme vaak ook in elkaar overlopen

(Schwartz, 1992: p. 41-42). In een vernieuwde versie zijn deze twee oriëntaties samengevoegd tot één ‘taartpunt’. Daarnaast worden op grond van zijn empirische resultaten de oriëntaties Hedonisme, Prestatie en Stimulatie tot een soort continuum samengevoegd. Deze aanpassingen leveren een verbeterde versie van het theoretisch model voor het structureren van waardenoriëntaties (zie *Figuur 2.2*). Uit het onderzoek van Schwartz blijkt verder ook dat de veronderstelde tegenstellingen tussen waardenoriëntaties kunnen worden uitgewerkt tot vier waardetyperingen van een hogere orde (Schwartz, 1992: p. 43): de hele waardenstructuur wordt daarmee opnieuw geconstrueerd op basis van twee assen, die haaks op elkaar vier waardendimensies vormen:

- De eerste as stelt *Openheid ten aanzien van verandering* tegenover *Conservatisme*. Openheid omvat de waardenoriëntaties Stimulatie en Zelfbepaling, terwijl Conservatisme de waardenoriëntaties Zekerheid/Veiligheid, Conformisme en Traditie omvat;
- Op de tweede as staat *Zelf-versterking* tegenover *Zelf-overstijging*. Zelf-versterking omvat Macht, Prestatie en Hedonisme; Zelf-overstijging omvat Hulpvaardigheid en Universalisme.

Het theoretisch model van Schwartz is aan de hand van dit assenstelsel goed te vergelijken met eerder onderzoek van het MNP, waarin *wereldbeelden* als conceptueel kader dienen. Deze methoden zijn goed vergelijkbaar.⁵ Ook kan gebruik gemaakt worden van het werk van Bilsky en Jehn (2002), die een conceptuele uitwerking hebben gemaakt voor een koppeling van de waardenoriëntaties met de waarden binnen het bedrijfsleven. De aard van deze koppeling wordt nader uitgewerkt in *paragraaf 3.1*.



Figuur 2.2 Theoretisch model voor het structureren van waarden in waardenoriëntaties en in een bipolaire structuur van waardedomeinen.

Bron: Schwartz (1992): p. 45.

⁵ Het onderzoek met behulp van wereldbeelden hanteert de volgende assen: mondiaal–regionaal en economie–ecologie. Als deze assen haaks op elkaar worden gezet ontstaan vier wereldbeelden. Zie voor meer achtergrondinformatie over de toepassing van deze methodiek de Duurzaamheidsverkenning, met name hoofdstukken 1 en 2, van RIVM (2004) en Aalbers (in voorbereiding).

2.5 WIN-model en waardenoriëntaties

Voor het MNP-onderzoek naar waardenoriëntaties bij burgers is gebruikt gemaakt van het WIN-model, dat door TNS-NIPO is ontwikkeld (Hessing en Reuling, 2002; Mulder, 2002; Hessing *et al.*, 2004). Om een vergelijking te kunnen maken tussen de resultaten van dat onderzoek en de meting bij bedrijven komt de vraag naar voren in hoeverre de benadering op grond van de waardenoriëntaties van Schwartz aansluit bij de waardenoriëntaties in het WIN-model. De achtergronden van het WIN-model zijn nader uitgewerkt in Hessing en Reuling (2002) en in Hessing *et al.* (2004). Deze uitwerking biedt met name op het gebied van de afzonderlijke waarden (de items) voldoende aanknopingspunten voor een vergelijking met de uitgangspunten voor de enquête die in dit rapport wordt gepresenteerd en die voornamelijk zijn gebaseerd op het werk van Schwartz. De waardesegmenten die in het WIN-model worden onderscheiden komen daarnaast voor een belangrijk deel overeen met acht van de tien waardenoriëntaties van Schwartz. De WIN-segmenten worden ook op dezelfde manier in de ruimte afgebeeld als Schwartz doet met zijn universele waarden.

Er zijn echter ook verschillen, die met name te maken hebben met het leggen van de grenzen tussen de segmenten (Tabel 2.8). De WIN-segmenten lijken soms ‘dubbele’ universele waardenoriëntaties te meten; dit kan gebeuren wanneer bepaalde oriëntaties niet volledig zijn gemeten, zodat items uit verschillende clusters bij elkaar groeperen. De Schwartz-waardenoriëntatie Zelfbepaling wordt in het WIN-model bijvoorbeeld niet als apart segment onderscheiden. Bestudering van de items binnen de WIN-clusters laat zien dat er een groep Ruimdenkers wordt bepaald door de waarden uit de oriëntaties Zelfbepaling en Universalisme van Schwartz, en een groep Zakelijken door waarden uit de oriëntaties Zelfbepaling en Prestatie. Ook de waardenoriëntaties Stimulatie, Macht en Prestatie worden in het WIN-model niet apart onderscheiden, maar zijn te herkennen in de groep Luxezoekers (Stimulatie/Prestaties/Macht) en Zakelijken (Prestaties/Zelfbepaling). Uit de tabel blijkt verder dat er voldoende aanknopingspunten zijn om een goede vergelijking te kunnen maken tussen de resultaten van het WIN-model en waardenoriëntaties van Schwartz.

Tabel 2.8 Vergelijking tussen de WIN-clusters, de gerichtheid ervan en de waardenoriëntaties van Schwartz

WIN-cluster	Dimensie	Overheersende Schwartz waardenoriëntatie
Evenwichtigen	<i>Niet specifiek</i>	<i>Deze personen scoren op alle waardenoriëntaties ongeveer even hoog</i>
Geëngageerden	Op anderen gericht	Universalisme
Zorgzamen	Altruïstisch	Hulpvaardigheid
Behoudenden	Betrokken bij eigen wereld	Traditionalisme/ Veiligheid
Genieters	Betrokken bij het zelf	Hedonisme
Luxezoekers	Egoïstisch	Stimulatie / Prestaties/ Macht
Zakelijken	Ontwikkeling	Prestaties / Zelfbepaling
Ruimdenkers	Maatschappelijk betrokken	Universalisme / Zelfbepaling

2.6 Relatie tussen waarden en gedrag

Een relatie tussen waarden en motivatie tot gedrag is vaak verondersteld en onderzocht. Waarden worden verondersteld niet alleen een beschrijving te zijn van ‘het gewenste’, maar ook een motivatie om dat te bereiken. Bardi en Schwartz (2003) vinden dan ook een verband tussen de motivationele waardetypen zoals gemeten met de Schwartz vragenlijst en het gedrag van mensen in het algemeen, waarbij gedrag vaak meer dan één waardenoriëntatie weergeeft. Deze relatie is niet heel erg bewust

(zie *paragraaf 2.1*); meestal geven waarden een koppeling tussen emotie en informatie, waardoor een actie kan ontstaan (Hitlin en Piliavin, 2004: p. 380-81). Waarden zijn in elk geval niet de enige factor die actie motiveert, omdat met name ook omgevingsfactoren een belangrijke rol spelen in de vormgeving van gedrag (Ajzen en Fishbein, 1975; Ajzen, 1991; Maio *et al.*, 1996; Vringer, 2005). Waarden zijn dan ook *niet direct* verbonden met gedrag (Hitlin en Piliavin, 2004). Waarden zijn *wel* sterk van invloed op de manier waarop met de omgevingsfactoren wordt om gegaan: 'values serve as latent guides for evaluations of the social world without themselves requiring much reflection' (Hitlin en Piliavin, 2004: p. 365). Waarden motiveren dus wel gedrag, maar zijn daarbij in competitie met andere factoren (Schwartz *et al.*, 2001).

In het vervolg op ons onderzoek is het van belang om een relatie te leggen tussen bedrijfswaarden en strategisch gedrag van een organisatie, met name ten aanzien van MVO. De achterliggende gedachte in ons onderzoek is dat het gedrag van ondernemers (sterk) beïnvloed wordt door hun waarden en waardenoriëntaties, die doordringen in het plannen van hun bedrijfsstrategieën (Corman *et al.*, 1998). De grootste moeilijkheid in de bestudering van deze relatie ligt in het meten van organisatiecultuur en organisatiewaarden. De traditionele aanpak voor studies op dit gebied is door enerzijds organisatiecultuur te meten via specifieke waarden en anderzijds de bedrijfs-performance te meten met behulp van financiële indicatoren. Tusseliggende, indirecte concepten zoals bedrijfsstrategie of de omgang met de omgeving worden – op een paar uitzonderingen na – veelal buiten beschouwing gelaten. Een interessante uitzondering hierop is Montalvo Corral (2002), die een verband legt tussen attitude, bedrijfsstrategie en omgevingsfactoren en de rol die deze elementen spelen in het al dan niet ontwikkelen van milieutechnologieën.

Onderzoek naar het besluitvormingsgedrag van ondernemers in familiebedrijven in Finland heeft aangetoond dat strategische besluiten worden beïnvloed door onder andere het belang dat men hecht aan een aantal specifieke waarden: eerlijkheid, geloofwaardigheid, wetgetrouwheid, kwaliteit, ijver, behoeften en welbevinden van het personeel, innovativiteit, autonomie, onafhankelijkheid, respect voor tradities, publiek imago, groei, sociale status, openheid en economische opbrengst (Koiranen, 2002). Er is ook een verband gevonden tussen de waardenoriëntaties van Schwartz en de ranking van criteria van ondernemerssucces (Gorgievski-Duijvesteijn en Ascalon, 2005). In een kleine steekproef onder 40 vrouwelijke ondernemers is daarentegen geen verband gevonden tussen een Rokeach-ranking van waarden en de bedrijfsstrategie (Olson en Currie, 1992). Er is ook een relatie gevonden tussen de mate waarin een cultuur wordt gedragen (in de zin van: brede consensus en sterke verinnerlijking) en financieel succes, tenminste op de korte termijn (Denison en Mishra, 1995; Gordon en DiTomaso, 1992). Lee en Yu (2004) noemen daarnaast een negatieve correlatie tussen de waarde 'innovatie' en groei in premie en verzekeringssom (bij verzekeraars), een positieve correlatie tussen de waarde 'steun' ('supportiveness') en winstgroei (bij enkele industriële sectoren), en een negatieve correlatie tussen de waarde 'steun' en de mate van personeelwisseling (bij ziekenhuizen).

Harris en Crane (2002) wijzen er op grond van kwalitatief onderzoek op dat culturele fragmentatie (i.e. veel sub-culturen) de ontwikkeling van een 'groen bewustzijn' kan belemmeren. Er is ook wel enige overeenstemming in de literatuur voor de stelling dat een zekere mate van 'groen bewustzijn' nodig is voor de ontwikkeling van duurzaamheid en MVO in een bedrijf (Post en Altman, 1994; Fineman, 1996, 1997; Harris en Crane, 2002). In kwalitatief onderzoek komt ook naar voren dat groen bewustzijn doorgaans gebaseerd lijkt te zijn op het reeds aanwezige culturele profiel en niet op een cultuurverandering, maar er is hierover geen kwantitatief onderzoek beschikbaar.

3 Methode

3.1 Meetinstrument: meten van kernwaarden met het Organisational Culture Profile

Uit het vorige hoofdstuk komen verschillende instrumenten naar voren waarmee waarden gemeten kunnen worden. In een eerder onderzoek in opdracht van het MNP naar waardenoriëntaties bij burgers is gebruik gemaakt van de RVS (Hessing *et al.*, 2004). Specifiek voor het meten van waarden in *organisaties* zijn doorgaans andere instrumenten in gebruik.

In *paragraaf 2.3.2* is een aantal conceptuele aandachtspunten genoemd met betrekking tot het meten van organisatiewaarden, waar in de opzet van het meetinstrument aan tegemoet gekomen moet worden. Deze aandachtspunten kunnen dienen als criteria voor de keuze van het instrument om waarden te meten in het MKB. Ten eerste dienen de waarden van een organisatie gemeten te worden, en niet de waarden van degene die de lijst invult. Ten tweede is het van belang dat een instrument wordt gekozen waarbij de persoonlijke waarden goed aansluiten bij de waarden op bedrijfsniveau, om in een vervolgfase van dit onderzoek een verband te kunnen leggen tussen de waarden bij burgers en de waarden bij bedrijven. Tenslotte zoeken we specifiek een schaal die gevalideerd en getoetst is, zodat de waarden in de lijst onderling consistent zijn. Aan de hand van deze criteria is een aantal van de reeds bekende en eerder toegepaste instrumenten beoordeeld op toepasbaarheid in het onderzoek:

1. *Hofstede's survey*. Het gaat hier alleen om de 57 items uit het waardengedeelte (Hofstede *et al.*, 1990).
2. *Comparative Emphasis Scale (CES)*. Deze meet vier algemene werkgerelateerde waarden (prestaties, hulpvaardigheid, rechtvaardigheid en eerlijkheid) door middel van gedwongen keuzes uit paren van woorden (Meglino *et al.*, 1992).
3. De *Personal Values Questionnaire (PVQ)* vereist dat de respondent vier oordelen geeft per concept. De lijst beperkt zich niet tot waarden alleen, maar richt zich met name ook op omgevingsfactoren en strategische bedrijfsdoelstellingen; bovendien is de lijst al enigszins gedateerd (England, 1967).
4. De *Schaal van Koiranen* (2002) richt zich specifiek op familiebedrijven. Dat kan aansluiten op ons onderzoek bij het MKB in Nederland, al overlappen de te meten waarden in familiebedrijven niet per definitie de waarden in het MKB. Dit onderzoek richt zich vooral op de achtergrond van strategische besluitvormingsprocessen.
5. De *Organizational Culture Profile (OCP)* is ontwikkeld om organisatiecultuur te vergelijken met waarden van sollicitanten en werknemers, om op grond daarvan te analyseren in hoeverre een persoon in een bedrijfscultuur past. De meetmethodiek voor organisatiewaarden is tamelijk complex, doordat aan verschillende senior medewerkers om een oordeel over de bedrijfswaarden gevraagd wordt (O'Reilly *et al.*, 1991).

Een vergelijking tussen de verschillende meetinstrumenten ten behoeve van een keuze voor ons onderzoek toont dat de PVQ-lijst van England niet veel aandacht heeft voor waarden als innovatie, sociale verantwoordelijkheid of hedonisme (tenzij geassocieerd met 'money'), waardoor dit instrument enigszins verouderd is. Bovendien is deze lijst voor een groot deel gericht op strategische besluitvorming op grond van businessdoelen en persoonlijke doelen. Dit is weliswaar gerelateerd aan waarden, maar het meet toch vooral attitudes. In mindere mate geldt dit ook voor de schaal van Koiranen.

Ook de schalen van Meglino en Hofstede meten slechts een beperkt aantal onderliggende waardenoriëntaties. Voor Hofstede *et al.* (1990) zijn dit 1) behoefte aan zekerheid, 2) centraliteit van

het werk, en 3) behoefte aan autoriteit. Voor de CES zijn dit 1) prestaties, 2) hulpvaardigheid, 3) rechtvaardigheid en 4) eerlijkheid. Hoewel beide studies de selectie van juist deze oriëntaties op basis van empirische bevindingen kunnen rechtvaardigen, is het doel van onze studie om juist een zo breed en volledig mogelijk scala aan waardenoriëntaties in het onderzoek te betrekken. Daarnaast meten de items van Hofstede voor een deel attitudes in plaats van waarden. Datzelfde geldt deels ook voor de CES, die waarden operationaliseert in termen van gedrag. De introductie van de CES items verwijst bovendien meer naar normen dan naar waarden.

In ons onderzoek wordt op grond van de genoemde criteria het OCP gepresenteerd als uitgangspunt voor het meten van bedrijfswaarden in het Nederlandse MKB. Het OCP is al veelvuldig getoetst en uitgegroeid tot één van de belangrijkste methoden voor het meten van organisatiewaarden (Agle en Caldwell, 1999; Cable en Judge, 1997; Howard, 1998; Ashkanasy *et al.*, 2000; Sarros *et al.*, 2005). Het OCP meet zowel organisatiewaarden als persoonlijke waarden. Het OCP is in het onderzoek van O'Reilly *et al.* (1991) in eerste instantie ontwikkeld om te meten wat voor een organisatie belangrijke waarden zijn, en vervolgens te toetsen of de waarden van medewerkers of sollicitanten passen bij deze bedrijfswaarden (person-organisation fit). Voor de overweging om het OCP in ons onderzoek toe te passen telt in belangrijke mate de overweging dat Bilsky en Jehn (2002) hebben getoetst of de waarden van het OCP onder zijn te brengen in het raamwerk van waardedomeinen van Schwartz. Daartoe is in hun studie a priori een verdeling gemaakt van waarden in de domeinen 'Zelfoverstijgend', 'Zelfversterkend', 'Openheid voor verandering' en 'Conservatisme'. Bilsky en Jehn hebben een goed onderbouwde relatie gelegd tussen de waardenoriëntaties van Schwartz en het OCP, die vervolgens met behulp van empirisch onderzoek is getoetst en gevalideerd.

De vergelijking van Bilsky en Jehn geeft dus een basis om een steekproef met behulp van het OCP te vergelijken en te analyseren op basis van de waardedomeinen; om een vergelijking te kunnen maken met de *waardenoriëntaties* is een extra verdeling nodig. Een uitwerking van het OCP is dus vereist. Bovendien blijkt uit de toekenning van de waarden een onevenwichtige verdeling over de waardenoriëntaties, waardoor een aantal extra stappen nodig is om een volledige vragenlijst te construeren. In de volgende paragraaf worden deze stappen nader uitgewerkt.

3.2 Aanpassingen aan het OCP

3.2.1 *Stapsgewijze aanpassing van de vragenlijst op basis van vergelijking van het OCP met persoonlijke waardenoriëntaties*

Er zijn in de afgelopen jaren verschillende versies van het OCP ontwikkeld, meestal gericht op het inperken van de lijst. Cable en Judge (1997) ontwikkelden een versie met 40 items en Harper (2000) heeft een versie met 44 items ontwikkeld. Met oog op de totale lengte van de uiteindelijke vragenlijst in ons onderzoek zal de verkorte versie van het OCP met 40 items als uitgangspunt worden gebruikt (*Tabel 3.1*).

Een analyse van Bilsky en Jehn (2002) laat zien dat de individuele waarden en de bedrijfswaarden (cultuur) zoals gemeten met het OCP qua achterliggende structuur overeenkomen met die van de vier waardedimensies van Schwartz. Ten behoeve van onze vragenlijst hebben we op basis van deze vergelijking de waardenlijst van het verkorte OCP verder ingedeeld naar de tien universele waardenoriëntaties. Op grond van deze verdeling en van de in *paragraaf 3.1* genoemde criteria ten aanzien van de keuze voor een geschikt meetinstrument komt naar voren dat er nog een aantal aanpassingen nodig is voor een volledige vragenlijst.

Tabel 3.1 Verkorte waardenlijst uit het OCP

• Adaptability	• Confronting conflict directly	• High performance expectations
• Stability	• Being team oriented	• Being aggressive
• Being reflective	• Sharing information freely	• High pay for good performance
• Being innovative	• Being people oriented	• Security of employment
• Quick to take advantage of opportunities	• Fairness	• Praise for good performance
• Taking identification responsibility	• Tolerance	• Being supportive
• Risk taking	• Not being constrained by many rules	• Being calm
• Opportunities for professional growth	• Informality	• Developing friends at work
• Autonomy	• Decisiveness	• Being socially responsible
• Being rule oriented	• Being competitive	• Enthusiasm for the job
• Being analytical	• Being highly organized	• Working long hours
• Paying attention to detail	• Achievement orientation	• Having a good reputation
	• A clear guiding philosophy	• An emphasis on quality
	• Being results oriented	• Being distinctive

Bron: Cable en Judge (1997)

In deze en de volgende subparagrafen gaan we nader in op de stappen van aanpassing tussen de OCP-lijst van 40 waarden en de door ons uiteindelijk gehanteerde waardenlijst in de enquête. De eerste aanpassingen daarbij zijn als volgt:

- In de OCP-waardenlijst missen items voor de waardenoriëntaties Hedonisme en Stimulatie. Voor ons onderzoek is er voor gekozen om 6 extra items toe te voegen die deze waardenoriëntaties wel meten. De items zijn afkomstig uit de vragenlijsten van Koiranen (2002), Schwartz (1992) en England (1967);
- Het OCP heeft eveneens relatief weinig items die de waardenoriëntaties Traditionalisme en Veiligheid/Zekerheid meten. Om deze oriëntaties – die naar verwachting wel een belangrijke rol spelen in het bedrijfsleven – beter te kunnen te meten zijn 2 items toegevoegd voor Traditionalisme (op basis van Schwartz en England) en 3 items voor Veiligheid/Zekerheid (op basis van de lijst van Schwartz);
- In het OCP zijn relatief veel items die de waardenoriëntaties Prestatie en Macht meten. Deze items zullen worden behouden, omdat we veronderstellen dat deze oriëntaties een grote rol spelen in het bedrijfsleven. Deze veronderstelling is gebaseerd op de gedachte dat een bedrijf geen a-selecte groep van mensen is, maar een groep mensen met een bepaald en (meestal) gedeeld doel, dat vaak gericht zal zijn op versterking van de mogelijkheden om winst te maken of prestaties te combineren. Deze doelstellingen sluiten naar verwachting aan bij de waardenoriëntaties Prestatie en Macht.
- In de waardenoriëntatie Zelfbepaling vervalt de waarde ‘niet beperkt door regels’, omdat het hier een feitelijk gedragskenmerk betreft, dat gemakkelijk tot verwarring kan leiden in een enquête. De waardenoriëntatie wordt dan nog door vier waarden afgedekt.
- Onder Zelf-versterking is Wedijver (Being competitive) uit het verkorte OCP vervangen door Invloed en Autoriteit (op basis van Schwartz), omdat deze termen de context van de waardenoriëntatie beter beschrijven.

De eerste aanpassingen ten opzichte van het originele OCP zijn dus als volgt samen te vatten:

1. De ingekorte OCP-lijst van 40 items (Cable en Judge, 1997), die gebaseerd is op de oorspronkelijke OCP-lijst van 54 items (O'Reilly *et al.*, 1991);
2. Op grond van bovenstaande overwegingen uitbreiding van deze lijst in de oriëntaties Hedonisme, Stimulatie, Traditionalisme en Veiligheid/Zekerheid. Deze uitbreidingen zijn gebaseerd op het werk van England, Koiranen en Schwartz;

Daarna zijn in de vertaling nog enkele aanpassingen gedaan, die in de volgende sub-paragraaf worden toegelicht. Vervolgens zijn de waarden omgezet in stellingen.

3.2.2 Vertaling en terugvertaling

De waardenlijst is vervolgens van het Engels vertaald in het Nederlands. In sommige gevallen is er een 'bedrijfsgerichte' aanpassing gemaakt, met name voor de persoonlijke waarden die afkomstig zijn van Schwartz. Dit betekent dat sommige persoonlijke waarden in de vertaling ook zijn omschreven als organisatiewaarde, om de respondent niet op het verkeerde been te brengen en een eigen persoonlijke waarde in te laten vullen. 'An exciting life' is op die manier vertaald in 'opwindend werk'.

Vervolgens is door een terugvertaling een controle op de vertaling vanuit het Engels gemaakt. Dit leverde in de meeste gevallen geen problemen op. In een aantal gevallen was sprake van een afwijkende terugvertaling, vanwege een 'vrije' oorspronkelijke vertaling van persoonlijke waarden naar bedrijfswaarden. Dit is het geval bij: plezier op het werk (1) zakelijk aggressief zijn (23), conflict niet uit de weg gaan (24), ambitieus (25), analytisch werken (34) en collegialiteit (47). Bij een aantal andere terugvertalingen is wel enig verschil, maar wordt de lading nog goed gedekt. Op grond hiervan wordt voorgesteld om 'afwisseling' (5) weer te geven als 'Afwisseling in het werk'. Een klein aantal waarden is tenslotte nog extra gecheckt met de vertaler, vanwege een te groot verschil in de terugvertaling. Deze waarden staan in *Tabel 3.2* toegelicht.

Tabel 3.2 Toelichting op discrepantie tussen vertaling van waarden en terugvertaling

WAARDE	Origineel EN	Terugvertaling	Toelichting
Ontspanning	Leisure	Relaxation	<i>Leisure</i> is persoonlijke waarde, <i>Ontspanning</i> en <i>Relaxation</i> zijn meer gericht op werkvloer.
Autonomie	Autonomy	Independence	<i>Autonomie</i> en <i>Autonomy</i> zijn vooral gericht op landen; voor mensen dekt <i>Independence</i> de lading beter. Een adequate her-terugvertaling naar het Nederlands is dan <i>Zelfstandigheid</i> .
Vakmanschap	Skill	Craftmanship	<i>Skill</i> verwijst naar <i>Vaardigheid</i>
Matiging	Moderate	Conservative	Vanuit oriëntatie Traditionalisme dekt <i>Restraint</i> de lading beter, wat vertaalt in <i>Terughoudendheid</i>
Op regels georiënteerd	Being rule oriented	Used to following rules	Het wordt aangeraden om een element van 'houvast' mee te nemen in de omschrijving
Hoge beloning voor goede prestaties	High pay for good performance	High reward for good performance	'reward' en 'pay' zijn min of meer vergelijkbaar, maar connotatie moet wel materieel blijven vanwege oriëntatie Macht. Duidelijke onderscheiden van 46 (niet-materiële waardering).
Eerlijkheid	Fairness	Integrity	<i>Integrity</i> verwijst meer naar waarde dan <i>Fairness</i> , dat meer gericht is op uitingen (it is a fair deal). Voor het Nederlands geldt deze nuance minder, maar de beschrijving is de nadruk op waarde wel van belang.

Het OCP is oorspronkelijk een Amerikaanse schaal, dus de vertaling is niet altijd direct van toepassing op het Nederlandse MKB. In april 2005 is een sessie georganiseerd met vertegenwoordigers uit het MKB in een Group Decision Room (GDR), waarin gediscussieerd is over waarden in het Nederlandse MKB. De waarden die in deze sessie naar voren kwamen zijn gebruikt als *toets* op de gebruikte waarden uit de lijsten in de literatuur.

Op grond van de bevindingen in de terugvertaling en van de GDR is een aantal waarden aangepast voor de uiteindelijke vragenlijst:

- Ontspanning -> Ontspanning op de werkvloer;
- Autonomie -> Zelfstandigheid;
- Matiging -> Terughoudendheid.

Vakmanschap blijft gehandhaafd, omdat het hier meer dan Vaardigheid een specifieke bedrijfswaarde betreft. In de GDR-sessie kwam Vakmanschap naar voren met een connotatie van ‘ambachtelijkheid’.

3.2.3 Omschrijving van de waarden

In totaal is er na de voorgaande aanpassingen een lijst van 45 waarden benoemd, verdeeld over 9 waardenoriëntaties (*Tabel 3.3*). Alle waardenoriëntaties worden door minimaal 3 waarden gemeten; enkele waardenoriëntaties worden door meer waarden gemeten, zoals Veiligheid/Zekerheid (6) en Macht (9), omdat verwacht wordt dat deze waardenoriëntaties een relatief grote spelen in het bedrijfsleven en een genuanceerde meting hier voor de verdere analyse interessant kan zijn. Voor het resultaat maakt het overigens niet uit of een waardenoriëntatie door veel of weinig waarden gemeten wordt.

De waarden worden niet *direct* in de enquête voorgelegd, maar door middel van stellingen, waarop de respondent kan beantwoorden in hoeverre ze van toepassing zijn op zijn bedrijf. Er is voor stellingen gekozen (in plaats van bijvoorbeeld losse waarden, omschrijvingen of definities), omdat hierdoor de waarden beter in de bedrijfscontext te plaatsen zijn. Alle omschrijvingen geven aan wat binnen het bedrijf belangrijk is, door middel van zinnen als ‘het is binnen ons bedrijf belangrijk dat...’. Het is expliciet vermeden om gedragsindicatoren te meten. In de omschrijving van de stellingen is daarnaast vaak gekozen voor de constructie ‘wij vinden ... nauwelijks/zeer belangrijk’. De waarden en de bijbehorende stellingen staan in *Tabel 3.3*. Zie *Bijlage* voor de toepassing in de uiteindelijke vragenlijst.

Tabel 3.3 Waardenlijst onderzoek MKB. De waarden zijn geïnclassificeerd naar Waardenoriëntatie.

Waarde (NL)	Waarde (EN)	Bron	Stelling in enquête (te scoren van nauwelijks tot zeer belangrijk)	Opmerkingen
HEDONISME				
1 Plezier op de werkvloer	Pleasure	Schwartz	Wij vinden plezier hebben op het werk...	Vertaling aangepast naar bedrijfscontext en hedonistische oriëntatie
2 Genieten	Enjoying life	Koiranen, Schwartz	Wij vinden genieten en aangename dingen doen...	-
3 Ontspanning	Leisure	England	Wij vinden tijd nemen voor ontspanning...	-
STIMULATIE				
4 Opwindend werk	An exciting life	Schwartz	Wij vinden een stimulerende werkomgeving en opwindend werk ...	Vertaling > bedrijfscontext
5 Afwisseling in het werk	A varied life	Schwartz	Wij vinden afwisselend werk kunnen bieden aan de werknemers ...	Vertaling > bedrijfscontext
6 Risico nemen	Risk taking	O'Reilly	Voor ons bedrijf is risico's durven nemen en lef tonen ...	Bij Schwartz als 'Daring'
ZELFBEPALING				
7 Innovatief zijn	Being innovative	O'Reilly	Wij vinden ruimte bieden voor nieuwe ideeën en creativiteit ...	Uitgangspunt bij stelling is dat creativiteit een voorwaarde is voor innovatie.
8 Autonomie	Autonomy	O'Reilly	Wij vinden zelfstandigheid en onafhankelijkheid ...	-
9 Onderscheidend zijn	Being distinctive	O'Reilly	Voor ons bedrijf is het onderscheiden van andere bedrijven door een originele aanpak ...	Expliciet wordt hier benoemd dat onderscheidend zijn samenhangt met een originele aanpak; dit sluit ook aan bij oriëntatie <i>Zelfbepaling</i>
10 Enthousiasme	Enthusiasm for the job	O'Reilly	Wij vinden enthousiasme voor het werk ...	-
TRADITIONALISME				
11 Vakmanschap	Skill	England	Wij vinden vakmanschap en deskundigheid ...	-
12 Reflectief zijn	Being reflective	O'Reilly	Wij vinden het eigen handelen overdenken ...	-
13 Aandacht schenken aan details	Paying attention to detail	O'Reilly	Wij vinden aandacht aan detail ...	-
14 Matiging	Moderate	Schwartz	Voor ons bedrijf is voorzichtig zijn met veranderingen ...	Stelling is geen letterlijke uitwerking van de waarde, maar een uitwerking 'in de geest': matiging wordt geassocieerd <i>terughoudendheid</i>

<i>Waarde (NL)</i>	<i>Waarde (EN)</i>	<i>Bron</i>	<i>Stelling in enquête (te scoren van nauwelijks tot zeer belangrijk)</i>	<i>Opmerkingen</i>	
VEILIGHEID/ ZEKERHEID					
15	Op regels georiënteerd	Being rule oriented	O'Reilly	Wij vinden je aan regels houden ...	-
16	Stabiliteit	Stability	O'Reilly	Wij vinden stabiliteit en zekerheid ...	-
17	Werkzekerheid	Security of employment	O'Reilly	Wij vinden werkzekerheid bieden aan de werknemers ...	-
18	Zelfdiscipline	Self-discipline	Schwartz	Wij vinden zelfdiscipline bij het uitvoeren van de werkzaamheden ...	-
19	Beleefdheid	Politeness	Schwartz	Voor ons bedrijf is een correcte omgang met anderen ...	-
20	Loyaliteit	Loyal	Schwartz, England	Wij vinden loyaliteit naar de werknemers en naar externe contacten...	Expliciete uitwerking van loyaliteit naar binnen én naar buiten toe
MACHT					
21	Een goede reputatie hebben	Having a good reputation	O'Reilly	Voor ons bedrijf is een goede reputatie en een goed imago ...	-
22	Zakelijk agressief zijn	Being aggressive	O'Reilly	Voor ons bedrijf is anderen zakelijk (desnoods offensief) benaderen om onze doelen te behalen ...	-
23	Conflict wordt niet uit de weg gegaan	Confronting conflict directly	O'Reilly	Voor ons bedrijf is zakelijke conflicten niet uit de weg gaan ...	-
24	Ambitieuus	High performance expectations	O'Reilly, Schwartz	In ons bedrijf is de ambitie om de meest succesvolle te zijn ...	Schwartz doelt met 'Ambitious' op persoonlijke ambitie (oriëntatie 'Prestatie'). De bedrijfsgerichte ambitie ligt meer onder de oriëntatie 'Macht'.
25	Hoge beloning voor goede prestaties	Hig pay for good performance	O'Reilly	Wij vinden hoge beloningen voor goede prestaties ...	-
26	Veel uren werken	Working long hours	O'Reilly	Wij vinden als het nodig is meer uren draaien ...	-
27	Nadruk op kwaliteit	An emphasis on quality	O'Reilly	Voor ons bedrijf staan de kwaliteit van ons product en dienstverlening voorop	-
28	Resultaatgericht zijn	Being results oriented	O'Reilly	Voor ons bedrijf komt het resultaat eerst en daarna het proces	-
29	Goed georganiseerd zijn	Being highly organized	O'Reilly	Voor ons bedrijf is goed georganiseerd zijn...	-

<i>Waarde (NL)</i>	<i>Waarde (EN)</i>	<i>Bron</i>	<i>Stelling in enquête (te scoren van nauwelijks tot zeer belangrijk)</i>	<i>Opmerkingen</i>	
PRESTATIE					
30	Kansen snel benutten	Quick to take advantage of opportunities	O'Reilly	Voor ons bedrijf snel en alert reageren als er kansen zijn ...	-
31	Besluitvaardigheid	Decisiveness	O'Reilly	Wij vinden besluitvaardig zijn...	-
32	Analytisch werken	Being analytical	O'Reilly	Wij vinden analytisch en logisch werken ...	-
33	Professionele groei	Opportunities for professional growth	O'Reilly	Wij vinden werknemers de ruimte bieden voor groei en ontwikkeling in hun vak ...	-
34	Een duidelijke filosofie als leidraad	A clear guiding philosophy	O'Reilly	We vinden het hebben van een duidelijke visie als leidraad ...	-
UNIVERSALISME					
35	Maatschappelijke verantwoordelijkheid	Being socially responsible	Schwartz	Voor ons bedrijf is het nemen van maatschappelijke verantwoording...	-
36	Aanpassingsvermogen	Adaptability	O'Reilly	Voor ons bedrijf is het vlot aan aan nieuwe omstandigheden ...	-
37	Informatie vrij delen	Sharing information freely	O'Reilly	Voor ons bedrijf is informatie vrij kunnen delen met andere bedrijven ...	Deze waarde kan ook als bedrijfs-strategie worden uitgelegd, waardoor feitelijk gedrag wordt gemeten. Door de expliciete vraag naar waarden wordt dit ondervangen.
38	Eerlijkheid	Fairness	O'Reilly	Wij vinden eerlijk en integer zijn ...	-
39	Tolerantie	Tolerance	O'Reilly	Voor ons bedrijf is open staan voor verschillende opvattingen ...	-
HULPVAARDIGHEID					
40	Op mensen gericht zijn	Being people oriented	O'Reilly	Wij vinden de menselijke maat...	Stelling is een ruime interpretatie van de eigenlijke waarde
41	Teamgericht zijn	Being team oriented	O'Reilly	Wij vinden als team functioneren ...	-
42	Informeel	Informality	O'Reilly	Wij vinden contacten met anderen in een informele sfeer laten verlopen ...	-
43	Hulpvaardigheid	Being supportive	O'Reilly	Wij vinden hulpvaardigheid en betrokkenheid ...	-
44	Complimenten geven	Praise for good performance	O'Reilly	Wij vinden complimenten geven voor goede prestaties ...	-
45	Collegialiteit	Developing friends at work	O'Reilly	Wij vinden vriendschappelijk en collegiaal met elkaar omgaan ...	-

3.3 Schaaltypen: ranking, rating en alternatieven

De vraag voor ons onderzoek is nu wat de meest bruikbare schaal is voor het meten van waarden in bedrijven. Veel in gebruik zijnde methoden zijn de **rankingmethode** en de **ratingmethode**. Met ranking worden items in een volgorde geplaatst op grond van een zekere hiërarchie; met rating worden items gescoord op een schaal, in ons geval bijvoorbeeld van onbelangrijk tot zeer belangrijk. De conceptuele en methodologische voor- en nadelen van beide methoden worden hier op een rij gezet (zie ook Hitlin en Piliavin, 2004: p. 366-67 voor een discussie over rating versus ranking), maar er zijn ook alternatieven of mengvormen denkbaar.

3.3.1 Rating versus ranking

De keuze tussen een ranking- of ratingschaal is niet eenduidig (Agle en Caldwell, 1999: p. 367-68). Rokeach maakt gebruik van een rankingschaal, waarbij tweemaal 18 waarden op volgorde van belang worden gezet. Ook bij de meetmethode van England (1967) komt een zekere hiërarchie van concepten naar voren. Schwartz daarentegen maakt gebruik van een ratingschaal, waarin waarden dus gelijkwaardig in belang voor iemand kunnen scoren.⁶

Voor beide schaaltypen bestaan theoretische en methodologische voordelen en nadelen. Hitlin en Piliavin (2004: p. 367) stellen dat op het moment in de literatuur het meest gebruik wordt gemaakt van rating schalen. De keuze voor een bepaalde schaal heeft onder andere te maken met hoe onderzoekers tegen waarden aankijken. Rokeach dwingt met zijn ranking schaal mensen te kiezen. Dit zou overeenkomen met de werkelijke situatie waarin waarden met elkaar concurreren (*zie ook paragraaf 2.2.2*). Rokeach gaat er van uit dat mensen moeten kiezen als waarden in conflict zijn met elkaar. Om hieraan recht te doen zal Rokeach waarden moeten meten met een rankingmethode. Aan de andere kant geven onderzoekers als Schwartz aan dat er niet altijd gekozen hoeft te worden en dat mensen verschillende waarden even belangrijk kunnen vinden. Vanuit die visie zal er dus voorkeur zijn voor het gebruik van een ratingschaal.

Schwartz stelt dat het invullen van een rankinglijst veel tijd en problemen zou vergen van de respondenten, met name als de lijst met items lang is (Schwartz, 1992: p. 17). Dit sluit logisch aan bij zijn stelling dat waarden niet hiërarchisch zijn, waardoor een gedwongen ranking tot cognitieve problemen zal leiden bij de respondent. Hitlin en Piliavin (2004: p. 366) stellen: 'People do not necessarily rank one value over another in action: different values may be equally compelling. It is an empirical possibility that people may be only vaguely aware of contradictions between values, something that the forced-choice approach of ranking fails to capture.' Deze onderzoekers staan dus eveneens een ratingschaal voor. Door de ratingschaal kunnen respondenten bepaalde waarden op dezelfde manier waarderen als ze in gelijke mate van belang zijn voor de respondent.

De ratingmethode heeft ook methodologische voordelen. Schwartz (1992) geeft aan dat ratings betere statistische kenmerken hebben dan rankings. Motivationale waardetypen (oriëntaties) kunnen beter met meerdere items gemeten worden, wat tot betrouwbaarder resultaten leidt. Volgens Clawson en Vinson (1977) zijn rangordes minder informatief dan ratio- en intervalschalen. Maio *et al.* (1996) stellen dat

⁶ Schwartz gebruikt een 9-punts ratingschaal, waarbij 7 staat voor 'uitermate belangrijk', 3 staat voor 'belangrijk', 0 staat voor 'niet belangrijk' en -1 staat voor 'tegen mijn principes'. Hiermee wordt aangegeven dat waarden doorgaans variëren in positieve connotatie, tenzij er principiële (i.e. op waarden gebaseerde) tegenstand is.

gedwongen rangordes minder valide zijn, omdat respondenten op basis van trivialiteiten onderscheid zullen gaan maken. Hierdoor ontstaat kunstmatig grotere variantie in de antwoorden (ruis), die de relaties tussen antwoorden verkregen met behulp van rankings en andere variabelen te laag doet uitvallen. Hiervoor kan in de statistische analyse van de resultaten overigens wel voor gecompenseerd worden.

De ratingmethode kan als methodologisch nadeel hebben dat alleen de schaalpunten in het middel van de schaal gebruikt worden door de respondent, dan wel dat er meerdere of veel waarden de uiterste scores krijgen. Het feit dat waarden wenselijk zijn of dat respondenten juist met name het midden van de schaal gebruiken, kan er dus toe leiden dat er weinig variatie ontstaat bij het gebruik van een ratingschaal, waardoor de statistische analyse van de resultaten bemoeilijkt wordt. Ook in de literatuur is aandacht voor dit probleem. Reynolds en Jolly (1990) stellen dat een ratingschaal leidt tot een bovenmatig gebruik van de bovenste helft van de schaal, wat leidt tot een lagere betrouwbaarheid dan bij het gebruik van een rankingmethode. Rating zorgt daarom vaak voor een overschatting van correlaties. Krosnick en Alwin (1988) tonen echter aan dat, na het verwijderen van de 'nondifferentiating' respondenten, de resultaten van de analyses tussen ranking data en rating data in grote lijnen overeenkomen.

De problemen die kunnen optreden bij het gebruik van een ratingschaal zijn op verschillende manieren op te vangen. Om te voorkomen dat persoonlijke verschillen in schaalgebruik (zoals een persoonlijke voorkeur om wel of juist niet op schaaluiteinden te scoren) een doorslaggevende rol spelen bij het invullen van de vragenlijst, centreert Schwartz (1992) de scores van de respondenten voorafgaande aan de analyses. Daarnaast probeert Schwartz respondenten te stimuleren de gehele schaal te gebruiken door de respondent op voorhand mee te geven dat mensen gemiddeld slechts 2 tot 3 waarden zeer belangrijk dan wel zeer onbelangrijk vinden. Tot slot voert Schwartz (1992) een controle uit over de respondenten: respondenten die van een totaal van 56 verschillende waarden meer dan 21 keer de uiterste waarde 7 hebben gebruikt worden niet in de analyse meegenomen. Ook als de respondenten een van de andere schaalpunten meer dan 35 keer gebruiken, worden ze buiten de analyse gelaten. Uitgangspunt hiervoor is dat deze respondenten de vragenlijst hoogstwaarschijnlijk niet serieus hebben ingevuld. Het resultaat van deze ingrepen is dat gemiddeld 2% van de respondenten wordt verwijderd, met een range van 0 tot 10%.

3.3.2 *Alternatieve methoden en het OCP*

Er zijn ook methoden die streven naar het ondervangen van de nadelen van beide benaderingen, terwijl ze tegelijkertijd gebruik willen maken van de voordelen. Zo hebben McCarty en Shrum (2000) het effect onderzocht van de aanpak om de respondenten eerst de belangrijkste en minst belangrijke waarde te laten kiezen. Vervolgens moet de respondent de overige waarden beoordelen door middel van een rating schaal. Deze aanpak leidt tot een grotere variantie dan bij een 'zuivere' rating schaal.

In de oorspronkelijke versie van het OCP worden de data via de zogenaamde **Q-sort methode** verzameld (O'Reilly *et al.*, 1991): een aantal senioren medewerkers in een bedrijf wordt gevraagd om een stapel van 54 kenmerkende waarden van hun bedrijf te sorteren in 9 geordende categorieën.⁷ Hierbij wordt gevraagd de items met organisatiewaarden te ordenen van meest (1) naar minst (9) karakteristiek.

⁷ De volgende aantallen moeten per categorie worden toegedeeld: 2, 4, 6, 9, 12, 9, 6, 4, en 2, in volgorde van onbelangrijk, via neutraal, naar zeer belangrijk. Door deze toedeling ontstaat bij benadering een normale verdeling. De toedeling betekent als het ware dat er een 'gedwongen rating' wordt uitgevoerd.

Op de 54 items is vervolgens een factoranalyse uitgevoerd. Deze aanpak is gekozen omdat mogelijk niet alle kenmerken van een vak of organisatie voor alle mensen even relevant zijn. De Q-sort maakt in feite de sorteringsoopdracht eenvoudiger. Conceptueel is Q-sort een soort van ‘gedwongen’ rating: de items worden op een 1-9 schaal geplaatst, maar er is een beperking opgelegd in de mate waarin de items op de schaal gebruikt mogen worden.

In later onderzoek op basis van het OCP is gebruik gemaakt van rating met een standaard Likert-schaal (Elfenbein en O’Reilly, 2002). In deze studie wordt gebruik gemaakt van een 9 punts-ratingschaal (minst-meest gewenst). Bij de instructie is toegevoegd: ‘it is very important that you *not* use the same numbers on the scale over and over. Please try to use all of the numbers in this scale several times.’ Vervolgens zijn de antwoorden van de respondenten gestandaardiseerd zodat ze overeenkomen met de ipsatieve procedure in de Q-sort, dat wil zeggen dat het geven van een antwoord de score beïnvloedt op het andere antwoord. Door deze standaardisatie hebben de ratings van de alle respondenten hetzelfde gemiddelde en standaarddeviatie. Deze aanpak vermindert de mogelijke problemen van ratingschalen zoals sociaal wenselijke antwoorden.

Een studie van Sarros *et al.* (2005) gebruikt het verkorte OCP met 40 items (op basis van Cable and Judge, 1997) in combinatie met een rating meetmethode (Likert-schaal 1-5). De verschillende waarden worden gescoord op basis van de vraag: “To what extent is your organization recognized for its...”, waarna gescoord wordt van 1 (not at all) tot 5 (very much). De resultaten leverden een normaalverdeling op, met een beperkte *skewness*. Uit de factoranalyse kwamen de volgende items sterk naar voren: Competitiveness, social responsibility, supportiveness, innovation, emphasis on rewards, performance orientation, stability.⁸

3.3.3 Afweging van schaalgebruik voor waardenonderzoek bij MKB

Ons onderzoek zal via internet afgenomen worden, op grond van afwegingen op basis van kosten, efficiëntie en respons. De Q-sort-methode is voor ons onderzoek hierdoor lastig. Er zijn wel mogelijkheden voor een Q-sort-achtige internet-enquête (vergelijk bijvoorbeeld Patience op de computer), maar dit vergt een Flash plug-in, die veel mensen niet hebben of zullen weigeren. De verwachting is dan ook dat een elektronische Q-sort zal leiden tot een sterk dalende respons.

Op grond van de bovenstaande conceptuele, methodologische en praktische overwegingen wordt voor de vormgeving van ons onderzoek gekozen voor het gebruik van een ratingschaal. In de instructie wordt erop gewezen dat normaal gesproken de hele schaal wordt gebruikt en dat de uitersten in slechts 2 tot 3 gevallen worden gebruikt (analoog aan de aanpak van Schwartz). Daarnaast wordt ter validatie ook een ranking gevraagd van de 9 waardenoriëntaties. Tevens wordt bij aanvang van de enquête een open antwoord gevraagd naar de voor het bedrijf belangrijke waarden. Deze kunnen in de uiteindelijke analyse dienen ter validatie van de in deze rapportage samengestelde waardenlijst.

⁸ Opgemerkt moet worden dat Sarros *et al.* (2005) voor hun onderzoek expliciet toestemming hebben gevraagd bij O’Reilly en bij APA om de vragenlijst te mogen gebruiken en aan te passen. Het is de vraag of dit nodig is voor ons onderzoek: het gaat om een academisch gepubliceerde lijst van waarden, die ook door andere onderzoekers ongevraagd is aangepast.

3.4 Vormgeving en doelgroep van de enquête

3.4.1 Doelgroep

De enquête richt zich op het MKB in Nederland. MKB wordt omschreven als bedrijven met een omvang van 10-100 werknemers (definitie CBS); kleinere bedrijven komen niet voor in het bedrijvenbestand van EIM. Het onderzoek is cross-sectioneel van aard, dat wil zeggen dat in beginsel alle typen sectoren zullen worden benaderd. De bedrijven worden benaderd via een email met een link naar de enquête op de EIM-homepage, waar de respondent kan inloggen om de enquête in te vullen.

Het onderzoek richt zich op de managers van een MKB-bedrijf. Naar verwachting kan de manager een goed oordeel vormen over de cultuur binnen het bedrijf. Met behulp van een waardenlijst zou hij of zij deze goed moeten kunnen beschrijven. Bovendien is de manager (mede) van invloed op de vormgeving van de organisatiewaarden van een bedrijf. De stelling dat managers en senior medewerkers vanuit hun eigen perspectief een goede inschatting kunnen maken van (en veel invloed hebben op) de organisatiecultuur wordt door verschillende onderzoeken gesteund (Kristof, 1996; Van Vianen, 2000; Barlow *et al.*, 2003; Sarros *et al.*, 2005).

De enquête wordt gericht op het volledige bestand van 70000 bedrijven in de database van EIM. Daarnaast wordt specifiek nog een mailing gericht op de 3500 respondenten van een eerder onderzoek (mei 2005) naar wereldbeelden binnen bedrijven. Daarbij wordt een terugmelding gegeven van het vorige onderzoek. Uit het huidige en het voorgaande onderzoek kunnen de standaard karakteristieken van de te benaderen bedrijven worden gehaald: bedrijfsomvang, sector, bedrijfstype, juridische vormgeving, enzovoorts. In de vragenlijst is nog een extra aantal vragen opgenomen ten aanzien van de strategie van het bedrijf, om op grond daarvan enkele eerste tentatieve analyses te kunnen doen naar de relatie tussen waarden en strategie van een bedrijf.

3.4.2 Proefenquête

De vragenlijst is vooraf getoetst door middel van een proefenquête, omdat nog maar ervaringen zijn opgedaan om via een internet-enquête de waardenoriëntatie van bedrijven te inventariseren. Een kwalitatieve analyse van de gegevens uit de proefenquête heeft geleid tot aanpassingen in de uiteindelijke enquête. De aangepaste enquête is uit gegaan, zonder dat de effecten van de aanpassingen eerst nogmaals zijn getoetst. Begin november 2005 zijn circa 5000 e-mails verzonden aan bedrijven die niet hadden gereageerd op de eerdere enquête (mei 2005) over de wereldbeelden. Er zijn 183 volledig ingevulde proefenquêtes retour gekomen (respons van 0,2%).

In de proefenquête zijn de 45 waarden getoetst aan de hand van een 9-punts Lickert-schaal, lopend van 'zeer onbelangrijk', via 'neutraal' naar 'zeer belangrijk'. De respondenten hadden tevens de mogelijkheid om waarden die zij misten toe te voegen aan de lijst van 45 waarden. Daarnaast is aan de respondenten gevraagd om van de negen waardenoriëntaties de twee belangrijkste en de twee onbelangrijkste aan te geven. Tenslotte is een aantal meer algemene vragen gesteld.

Van de verzamelde gegevens is een kwalitatieve analyse gemaakt:

- Eerst zijn de frequenties bekeken van de scores voor de 45 waarden. De 45 waarden bleken zitten hoofdzakelijk aan de positieve zijde van de 9-puntsschaal gescoord te zijn. Het oordeel 'onbelangrijk' is dus ondervertegenwoordigd, wat tot de conclusie kan leiden dat de waarden in het

algemeen blijkbaar een positieve connotatie hebben. De schaal is daardoor slechts voor de helft gebruikt. Er zijn enkele waarden waarbij de respondenten gemiddeld wél negatief scoorden.

- Een snelle PRINCALS-analyse geeft aan dat er geen tweedimensionale ruimte te vinden is, waarbij de respondenten zich mooi verdelen, zoals eerder wél is gevonden voor het WIN-model (Hessing en Reuling, 2002). Een mogelijke oorzaak is dat enkele waarden met negatieve associaties in de beschrijving sterk op één dimensie scoorden. Verwijdering van deze waarden leverde echter geen duidelijke verbetering op. Het is dan ook mogelijk dat de spreiding in de antwoorden over de 9-punts schaal onvoldoende was voor een goede tweedimensionale ruimteverdeling.
- Er is een correlatietabel gemaakt, waarbij de scores voor de twee meest belangrijke en de twee minst belangrijkste van de 9 waardenoriëntaties zijn gecorreleerd met de 45 basiswaarden. Uit de correlatietabel blijkt dat de ene waardenoriëntatie beter correleert met (sommige) achterliggende waarden, dan de andere. Dit komt mogelijk door verschillen tussen de waardenoriëntaties die genoemd worden in de proefenquête en de oriëntaties zoals genoemd in deze rapportage. In de proefenquête wordt de waardenoriëntatie samengevat met behulp van slechts één van de achterliggende waarden. De oriëntatie ‘openheid’ bijvoorbeeld wordt in de proefenquête omschreven als ‘risico’s durven nemen’, terwijl deze wordt afgeleid uit een drietal waardenbeschrijvingen:
 1. ‘Bij ons bedrijf is het belangrijk opwindend werk, uitdagingen en stimulerende ervaringen te hebben’;
 2. ‘We houden van afwisseling, verrassingen en vernieuwing in ons bedrijf’;
 3. ‘Ons bedrijf toont lef door risico’s te durven nemen’.

Op basis van de proefenquête zijn de volgende verbeteringen in de enquête aangebracht:

- De 9-puntsschaal voor de score van de 45 waarden, lopend van ‘onbelangrijk’ tot ‘zeer belangrijk’ is gewijzigd in een 7-puntsschaal die loopt van ‘minder belangrijk’ tot ‘zeer belangrijk’. Daarmee is de negatieve invalshoek van de schaal weggelaten. Ook is de mogelijkheid om ‘weet niet’ te scoren verwijderd. De waarden waarop de respondenten gemiddeld wél negatief scoorden zijn geherformuleerd, zo dat de formulering naar verwachting nu wél een positieve associatie geven.
- De omschrijving van alle 45 waarden zijn opnieuw tegen het licht gehouden, waarbij rekening gehouden is met de spontaan genoemde waarden. Bij de herformulering is getracht zo dicht mogelijk bij de oorspronkelijke waarde en de belevingswereld van de respondenten te blijven. Daarom zijn de spontaan genoemde waarden waar mogelijk in de omschrijvingen verdisconteerd.
- De negen waardenoriëntaties zijn herschreven, zo dat zij beter de lading van de achterliggende waarden dekken. Ook moeten de negen waardenoriëntaties nu door de respondenten in volgorde van belangrijkheid worden gezet (ranking). Deze rangordening is te gebruiken als controle bij de analyse van de 45 waarden.

3.4.3 *Vormgeving vragenlijst*

De vragenlijst wordt geopend met een actuele vraag in de sfeer van het rijksbeleid, om extra betrokkenheid te geven bij de test. Ook worden in de vragenlijst enkele feitelijke vragen gesteld over de vormgeving, strategie en sectorale inbedding van het bedrijf.⁹ Hierna volgt eerst een open antwoordvraag, waarin gevraagd zal worden naar een omschrijving van de eigen bedrijfscultuur. Vervolgens

⁹ Aanvullende data is deels beschikbaar uit de EIM-database van MKB-bedrijven.

wordt gevraagd de waardenoriëntaties te rangordenen. Deze antwoorden kunnen in de analyse dienen ter controle op de scores met betrekking tot de waardenlijst. De volledige vragenlijst is te vinden in de Bijlage van dit rapport.

De waarden wordt *at random* getoond. De waarden worden in 5 blokken van 9 aangeboden, met per blok in elk geval dekking van de vier waardetypingen (zie *Figuur 2.2*). De waarden worden gescoord met een rating schaal, door middel van een zevenpuntsschaal (van ‘nauwelijks belangrijk’ tot ‘zeer belangrijk’).

Tenslotte is op geprobeerd de respons te verhogen door aan te bieden een bedrijfsprofiel te maken ten opzichte van het gemiddelde van de andere deelnemers en door verloting van een Palmtop.

4 Analyse en aanbevelingen voor de enquête

In januari 2006 is de enquête uitgezet voor een looptijd van twee weken. Uit de resultaten worden de respondenten die de lijst bovenmatig snel of onvolledig hebben ingevuld uit de lijst gehaald. Met de rest kan dan een statistische analyse worden gevoerd. Over de aard van deze analyse zal in de vervolgrapportage gerapporteerd worden. In elk geval omvat de analyse:

- Een non-respons analyse;
- Een factoranalyse, waarmee de onderliggende motivationele waarden kunnen worden achterhaald. Deze kunnen dienen als basis voor de vergelijking met voorgaande onderzoeken en voor vervolgonderzoek;
- Een clusteranalyse, waarmee de verdeling naar de waardenoriëntaties geverifieerd kan worden.

In eventuele regressie-analyses zal rekening gehouden worden met de handleiding van Schwartz ten aanzien van de waardenoriëntaties. Deze gaat er vanuit dat er weliswaar tien waardetypen worden gemeten, maar dat in de analyse slechts acht hiervan worden gebruikt. Uitgangspunt hiervoor is dat er altijd sprake is van een soort residu-meting, waardoor het voor de hand ligt om twee slecht correlerende waardetypen uit de analyse te laten.

De enquête-resultaten en de analyse worden in een afzonderlijke rapportage uitgebracht.

Referenties

- Aalbers, Th. (red) (in voorbereiding). Waardenoriëntaties, wereldbeelden en maatschappelijke vraagstukken. Verantwoording van het opinieonderzoek voor de Duurzaamheidsverkenning 'Kwaliteit en Toekomst'. MNP-rapport (in voorbereiding), Bilthoven.
- Agle, B.R. en C.B. Caldwell (1999). Understanding research on values in business: a level of analysis framework. *Business and Society* 38, (3): 326-387.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Process* 50: 179-211.
- Allport, G., P. Vernon en G. Lindzey (1960). *Study of values*. Houghton Mifflin, Boston.
- Alwin, D.F. en J.A. Krosnick (1985). The measurement of values in surveys: a comparison of ratings and rankings. *Public Opinion Quarterly* 49: 535-552.
- Ashkanasy, N., L.E. Broadfoot en S. Falkus (2000). Questionnaire measures of organizational culture. In: *Handbook of organizational culture and climate*. (Ed: Ashkanasy, N., C.P. Wilderom en M.F. Peterson). Sage Publications, Thousand Oaks: 131-146.
- Bamberger, I., C. Bowman, R. Donckels, E. Frohlich, E. Gabele, A. Haahti, K. Haake, C. Koning, A. Lehtimäki, H. Pichler, H. Pleitner, J. van der Wilde en A. Weir (1987). *Strategic orientations of small and medium-sized enterprises: a summary of first descriptive results*.
- Bardi, A. en S.H. Schwartz (2003). Values and Behavior, strength and structure of relations. *Personality and Social Psychology Bulletin* 10: 1207-1220.
- Barlow, C.B., M. Jordan en W. H. Hendrix (2003). Character assessment: An examination of leadership levels. *Journal of Business and Psychology* 17 (4): 563-584.
- Bennett, M., P. James en L. Klinkers (Eds.) (1999). *Sustainable measures: evaluation and reporting of policy*. Greenleaf Publishing Ltd, Sheffield.
- Bilsky, W. en K.A. Jehn (2002). Organisationskultur und individuelle Werte: Belege für eine gemeinsame Struktur. In: *Die Person im biologischen und sozialen Kontext*. (Ed: M. Myrtek). Hogrefe, Göttingen: 211-228. In vertaling als: Organizational culture and individual values: evidence for a common structure.
- Braithwaite, V.A. en H.G. Law (1985). Structure of Human Values: testing the adequacy of the Rokeach Value Survey. *Journal of Personality and Social Psychology* 49: 250-263.
- Cable, D.M. en T.A. Judge (1997). Interviewers' perception of person-organization fit and organisational selection decisions. *Journal of Applied Psychology* 82,(4): 546-561.
- Chatman, J.A. en K.A. Jehn (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? *Academy of Management Journal* 3: 522-553.
- Chien, M.H. (2004). An investigation of the relationship of organizational structure, employee's personality and organizational citizenship behaviors. *Journal of American Academy of Business* 5 (1/2): 428-431.
- Clawson, C.J. en D.E. Vinson (1977). Human Values: An Historical and Interdisciplinary Analysis. In: *Contributions to Consumer Research*. (Ed: H.K. Hunt). Association for Consumer Research, Chicago: 396-402.
- Collins, J.C. en J.I. Porras (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. HarperBusiness, New York.
- Corman, J., B. Perles en P. Yancini (1998). Motivational factors influencing high-technology entrepreneurship. *Journal of Small Business Management* 26 (1): 36-42.
- Denison, D. en A. Mishra (1995). Toward a theory of organisational culture and effectiveness. *Organisation Science* 6 (2): 204-223.
- Elfenbein, A.H. en C.A. O'Reilly (2002). "Fitting In": *The effects of relational demography and person-organization fit on group process and performance*. Graduate School of Business, Stanford University (1728), Stanford.
- England, G.W. (1967). Personal value systems of American managers. *The Academy of Management Journal* 10 (1): 53-68.

- Feather, N.T. (1995). Values, valences, and choice: the influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology* 86: 1135-1151.
- Fineman, S. (1996). Emotional subtexts in corporate greening. *Organization Studies* 17 (3): 479-500.
- Fineman, S. (1997). Constructing the green manager. *British Journal of Management* 8: 31-38.
- Fishbein en I. Ajzen (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. Addison-Wesley, Reading.
- Fröhlich, E.A. en J.H. Pichler (1998). Entrepreneurial profiles and strategies for the larger market. In: *The internationalization of SMEs; The Interstratos project*. (Ed: Haahti, A., G. Hall en R. Donckels). Routledge, London/ New York: 63-80.
- Gabele, E. en D.J. Moraw (1994). Entrepreneurial strategies and systems of values as factors influencing competitive advantages. In: *Product/market strategies of small and medium-sized enterprises*. (Ed: I. Bamberger), Ashgate: 156-197.
- Garud, R., S. Jain en A. Kumaraswamy (2002). Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of sun microsystems and Java. *Academy of Management Journal* 45 (1): 196-214.
- Geus, A. de (1997). *The living company: Habits for survival in a turbulent business environment*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Gordon, G. (1985). The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance. In: *Gaining control of the corporate culture*. (Ed: R.H. Killmann, M.J. Saxton en R. Serpa). Jossey-Bass, San Fransisco.
- Gordon, G. en N. DiTomaso (1992). Predicting corporate performance from organization culture. *Journal of Management Studies* 29 (6): 783-798.
- Gorgievski-Duijvesteijn, M.J. en M.E. Ascalon (2005). *Entrepreneurial Success: What it means to different types of entrepreneurs*. In The Psychology of Entrepreneurial Success: Research Findings from Six Countries, Part I. Symposium at the 12th Bi-annual European Congress on Work and Organizational Psychology, 12-15 May 2005, Istanbul (Turkey).
- Harper (2000). *Assessing information technology success as a function of organizational culture*. Thesis, University of Alabama, Huntsville.
- Harris, L. C. en A. Crane (2002). The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. *Journal of Organizational Change Management* 15, (3): 214-234.
- Hessing, E. en A. Reuling (2002). *Het WIN-model. Waardensegmenten in Nederland*. NIPO Consult (A9061), Amsterdam.
- Hessing, E., A. Reuling en S. Mulder (2004). *Het WIN-Model. Een segmentatie van de Nederlandse bevolking*. TNS-NIPPO (C0904), Amsterdam.
- Hilton, T.F. en A. Hertzbach (1997). *Organizational Culture, reactions to upward feedback*. Federal Aviation Administration, Washington, DC.
- Hitlin, S. en J.A. Piliavin (2004). Values: Reviving a dormant concept. *Annual Review of Sociology* 3: 359-393.
- Hofstede, G., B. Neuijen, D. Ohavy en G. Sanders (1990). Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly* 35, (285-316). pp.
- Howard, G. (1998). Validating the competing values model as a representation of organizational cultures. *International Journal of Organizational Analysis* 6, (3): 231-250.
- Judge, T.A. en D. M.Cable (1997). Applicant personality organizational culture and organizational attraction. *Personnel Psychology* 50 (2): 359-394.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientation in the theory of action. In: *Toward a general theory of action*. (Ed: T. Parsons en E.A. Shils). Harper, New York: 388-433.
- Koironen, M. (2002). Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: exploring the values and family characteristics of old Finish family firms. *Family Business Review* 15: 175-187.
- Kotter, J. en J. Heskett (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press, New York, NY.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology* 49 (1): 1-49.
- Krosnick, J.A. en D.F. Alwin (1988). A test of the form-resistant correlation hypothesis: Ratings, rankings, and the measurement of values. *Public Opinion Quarterly* 52: 526-538.

- Lee, S.K.J. en K. Yu (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology* 19 (4): 340-359.
- Maio, M., J. Pastors en J. Meindl (1996). The effect of group heterogeneity on the self-perceived efficacy of group leaders. *Leadership Quarterly* 7: 265-284.
- Mazzarol, T. (2003). A model of small business HR growth management. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 9 (1): 27-49.
- McCarty, J.A. en L.J. Shrum (2000). The measurement of personal values in survey research: A test of alternative rating procedures. *Public Opinion Quarterly* 64: 271-298.
- Meglino, B.M., E.C. Ravlin en C.L. Adkins (1992). The measurement of work value congruence: a field study comparison. *Journal of Management* 18: 33-43.
- Montalvo Corral, C. (2002). *Environmental policy and technological innovation; why do firms adopt or reject new technologies?* Edward Elgar, Cheltenham.
- Mulder, S. (2002). *Wat leeft er in Nederland? Maatschappelijke trends in 2002 verklaard vanuit NIPO's WIN-model*. NIPO Consult (Z0111), Amsterdam.
- Olson, S.F. en H.M. Currie (1992). Female entrepreneurs: Personal value systems and business strategies in a male-dominated industry. *Journal of Small Business Management* 30: 49-56.
- O'Reilly, C.A., J. Chatman en D.F. Caldwell (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal* 34 (3): 487-516.
- Osgood, E.C., G.J. Suci en P.H. Tannenbaum (1957). *The measurement of meaning*. Illinois Press, Urbana.
- Park, H., V. Ribière en W.D. Schulte. (2004). Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. *Journal of Knowledge Management* 8 (3): 106-117.
- Peeters, H. (2003). Sustainable development and the role of the financial world. *Environment, Development and Sustainability* 5 (1-2): 197-230.
- Post, J.E. en B.W. Altman (1994). Managing environmental change process: Barriers and opportunities. *Journal of Organizational Change Management* 7, (4): 4-14.
- Ravlin, E.C. en B.M. Meglino (1987). Effect of values on perception and decision making: a study of alternative work values measures. *Journal of Applied Psychology* 72: 666-673.
- Reigle, R. en J.D. Westbrook (2000). *Organizational culture assessment*. National conference of the American society for engineering management, Washington, DC
- Reynolds, T.J. en J.P. Jolly (1990). Measuring personal values: An evaluation of alternative methods. *Journal of Marketing Research* 27: 531-536.
- Riggio, R.E. (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Riordan (2001). Rational demography within groups: past developments, contradictions and new directions. *Research in Personnel and Human Resource management* 19.
- RIVM (2004). *Kwaliteit en toekomst, verkenning van duurzaamheid*. MNP/RIVM en SDU Uitgevers, Bilthoven.
- Rokeach, M. (1967). *Value survey*. Halgren Tests, Sunnyvale, CA.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press, New York.
- Sarros, J.C., J. Gray, I.L. Densten en B. Cooper (2005). The organizational culture profile revisited and revised: An Australian perspective. *Australian Journal of Management* 30 (1): 159-182.
- Schein, E. H. (1999). *The corporate culture survival guide*. Jossey-Bass, San Fransisco, CA.
- Schein, E. H. (2000). Sense and nonsense about culture and climate. In: *Handbook of organizational culture and climate*. (Ed: N. Ashkanasy en M.F. Perterson). Sage, Thousand Oaks, CA.: XXIII-XXX.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology* 25: 1-65.
- Schwartz, S.H. en A. Bardi (2001). Value hierarchies across cultures: Taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 32 (3): 268-290.
- Schwartz, S.H. en W. Bilsky (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology* 53 (3): 550-562.

- Schwartz, S.H., G. Melech, A. Lehmann, S. Burgess, M. Harris en V. Owens (2001). Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal-of-Cross-Cultural-Psychology*. 32 (5): 519-542.
- Siehl, C. en J. Martin (1988). Measuring organisation culture: Mixing qualitative and quantitative methods. In: *Inside organisations: Understanding the human dimension*. (Ed: M.O. Jones, M.D. Moore en R.C. Synder). Sage Publications, Newbury Park: 79-103.
- Verbeke, W. (2000). A revision of Hofstede et al.'s (1990) organizational practices scale. *Journal Of Organizational Behavior* 21: 587-602.
- Vianen, A. van (2000). Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology* 53 (1): 113-149.
- Vringer, K. (2005). Analysis of the energy requirement for household consumption. Universiteit Utrecht (PhD-thesis), Utrecht.
- Wal, Z. van der, L.W.J.C. Huberts, J.H.J. van den Heuvel en E. Kolthoff (2006, in press). Central values of government and business: differences, similarities and conflicts. *Public Administration Quarterly*.
- Weiner, Y. (1988). Forms of value systems: a focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review* 13: 534-545.

BIJLAGE: Vragenlijst

V01 Welke twee van de onderstaande onderwerpen zou de regering Balkenende volgens u beter of sneller moeten aanpakken?

- q bestrijden van de criminaliteit
- q een schoner milieu
- q verminderen administratieve lasten
- q stimuleren export
- q eenvoudiger sociaal stelsel
- q helderder regelgeving
- q maatschappelijk verantwoord ondernemen stimuleren
- q kennisinfrastructuur verbeteren
- q files bestrijden
- q innovativiteit stimuleren
- q Weet niet

V02 En welke politieke partij verwacht u dat de door uw gewenste verbetering of versnelling het meest daadkrachtig aanpakt?

- q CDA
- q VVD
- q D66
- q PvdA
- q GroenLinks
- q SP
- q ChristenUnie
- q SGP
- q LPF
- q Groep Wilders
- q andere partij
- q geen
- q wil ik niet zeggen
- q weet niet

V03 Bedrijven hebben een bepaalde bedrijfs- of werkcultuur die weerspiegelt wat het management en de werknemers belangrijk vinden. Kunt u aan de hand van (maximaal) drie kernwoorden uw bedrijfscultuur omschrijven?

q

V21 Hieronder staan negen onderwerpen die deel uitmaken van de bedrijfs- of werkcultuur. Wij willen U vragen de onderwerpen te ordenen van meest belangrijk tot minst belangrijk.

Het onderwerp dat U het meest belangrijk vindt geeft u het cijfer 1, het onderwerp dat u daarna het belangrijkste vindt het cijfer 2, en zo door tot u het minst belangrijke onderwerp overhoudt die u een 9 geeft. De vragenlijst is zo gemaakt dat elk getal maar 1 keer kan worden ingevuld.

- Succesvol willen zijn door een resultaatgerichte, zakelijke aanpak
- Besluitvaardig, snel en flexibel op kansen inspelen
- Een werksfeer met voldoende tijd voor ontspanning en plezier
- Steeds nieuwe uitdagingen willen aangaan, risico's durven nemen
- Zich onderscheiden door originaliteit en nieuwe ideeën
- Eerlijk, tolerant en maatschappelijk betrokken zijn
- Als team functioneren met een informele, vriendschappelijke omgang
- Traditiegetrouw werken waarbij vakmanschap voorop staat
- Een correcte bedrijfsvoering die vertrouwen en werkzekerheid biedt

V07 Hoeveel personen – inclusief uzelf – zijn momenteel in uw bedrijf werkzaam?

q

V08 Tot welke sector behoort uw bedrijf?

- q landbouw
- q industrie
- q bouw
- q transport
- q communicatie
- q detailhandel
- q groothandel
- q horeca
- q financiële dienstverlening
- q zakelijke dienstverlening
- q persoonlijke dienstverlening
- q not-for-profit sector
- q openbaar bestuur (gemeenten, rijk en provincie)
- q onderwijs
- q gezondheid en welzijnszorg
- q cultuur, sport en recreatie
- q overige dienstverlening
- q anders, namelijk
- q weet niet

G22 Wilt u voor de onderstaande aspecten aangeven of deze van toepassing zijn op uw bedrijf?

	<i>ja</i>	<i>nee</i>	<i>weet niet</i>
Beschouwt u uw bedrijf als een familiebedrijf?	q	q	q
Is uw bedrijf 100 procent zelfstandig (geen onderdeel van een concern of holding)?	q	q	q
Zijn er andere kapitaalverschaffers dan banken bij uw bedrijf betrokken (bijvoorbeeld venture capital)?	q	q	q
Heeft uw bedrijf meer dan één vestiging?	q	q	q
Exporteert uw bedrijf goederen en/of diensten naar het buitenland (ook EU)?	q	q	q
Importeert uw bedrijf goederen en/of diensten uit het buitenland (ook EU)?	q	q	q
Heeft uw bedrijf vestigingen in het buitenland (ook EU)?	q	q	q
Bent u aangesloten bij een branche-organisatie?	q	q	q

V10b Als u de economische ontwikkeling van uw bedrijf voor 2006 met een rapportcijfer zou moeten uitdrukken, wat voor cijfer zou u dan geven (*1 = zeer zwak, 10 = uitmuntend*)?

Rapportcijfer: q

Nu volgen 45 waarden die te maken hebben met de cultuur van een bedrijf. Kunt u voor elke omschrijving aangeven in hoeverre deze VOOR UW BEDRIJF belangrijk is?

G13a Kunt u aangeven in hoeverre de onderstaande omschrijvingen VOOR UW BEDRIJF belangrijk zijn?

	<i>nauwelijks belangrijk</i>				<i>zeer belangrijk</i>		
Wij vinden plezier hebben op het werk	q	q	q	q	q	q	q
Voor ons bedrijf is risico's durven nemen en lef tonen	q	q	q	q	q	q	q
Wij vinden vakmanschap en deskundigheid	q	q	q	q	q	q	q
Wij vinden stabiliteit en zekerheid	q	q	q	q	q	q	q
Voor ons bedrijf is een goede reputatie en een goed imago	q	q	q	q	q	q	q
Wij vinden als het nodig is meer uren draaien	q	q	q	q	q	q	q
Wij vinden besluitvaardig zijn	q	q	q	q	q	q	q
Voor ons bedrijf is het vlot aanpassen aan nieuwe omstandigheden	q	q	q	q	q	q	q
Wij vinden als team functioneren	q	q	q	q	q	q	q

G13b Kunt u aangeven in hoeverre de onderstaande omschrijvingen VOOR UW BEDRIJF belangrijk zijn?

	<i>nauwelijks belangrijk</i>				<i>zeer belangrijk</i>		
Wij vinden genieten en aangename dingen doen	q	q	q	q	q	q	q
Wij vinden ruimte bieden voor nieuwe ideeën en creativiteit	q	q	q	q	q	q	q
Wij vinden het eigen handelen overdenken	q	q	q	q	q	q	q
Wij vinden werkzekerheid bieden aan de werknemers	q	q	q	q	q	q	q
Voor ons bedrijf is anderen zakelijk (desnoods offensief) benaderen om onze doelen te behalen	q	q	q	q	q	q	q
Voor ons bedrijf staat de kwaliteit van ons product en dienstverlening voorop	q	q	q	q	q	q	q
Wij vinden analytisch en logisch werken	q	q	q	q	q	q	q
Voor ons bedrijf is informatie vrij kunnen delen met andere bedrijven	q	q	q	q	q	q	q
Wij vinden contacten met anderen in een informele sfeer laten verlopen	q	q	q	q	q	q	q

G13c Kunt u aangeven in hoeverre de onderstaande omschrijvingen VOOR UW BEDRIJF belangrijk zijn?

	<i>nauwelijks belangrijk</i>				<i>zeer belangrijk</i>		
Wij vinden tijd nemen voor ontspanning	q	q	q	q	q	q	q
Wij vinden zelfstandigheid en onafhankelijk	q	q	q	q	q	q	q
Wij vinden aandacht voor detail	q	q	q	q	q	q	q
Wij vinden zelfdiscipline bij het uitvoeren van de werkzaamheden	q	q	q	q	q	q	q
Voor ons bedrijf is zakelijke conflicten niet uit de weg gaan	q	q	q	q	q	q	q
Voor ons bedrijf komt het resultaat eerst en daarna het proces	q	q	q	q	q	q	q
Wij vinden werknemers de ruimte bieden voor groei en ontwikkeling in hun vak	q	q	q	q	q	q	q
Wij vinden eerlijk en integer zijn	q	q	q	q	q	q	q
Wij vinden hulpvaardigheid en betrokkenheid	q	q	q	q	q	q	q

G13d Kunt u aangeven in hoeverre de onderstaande omschrijvingen VOOR UW BEDRIJF belangrijk zijn?

	<i>nauwelijks belangrijk</i>				<i>zeer belangrijk</i>		
Wij vinden een stimulerende werkomgeving en opwindend werk	q	q	q	q	q	q	q
Voor ons bedrijf is het onderscheiden van andere bedrijven door een originele aanpak	q	q	q	q	q	q	q
Voor ons bedrijf is voorzichtig zijn met veranderingen	q	q	q	q	q	q	q
Voor ons bedrijf is een correcte omgang met anderen	q	q	q	q	q	q	q
Voor ons bedrijf is de ambitie om de meest succesvolle te zijn	q	q	q	q	q	q	q
Voor ons bedrijf is goed georganiseerd zijn	q	q	q	q	q	q	q
Wij vinden het hebben van een duidelijke visie als leidraad	q	q	q	q	q	q	q
Voor ons bedrijf is open staan voor verschillende opvattingen	q	q	q	q	q	q	q
Wij vinden complimenten geven voor goede prestaties	q	q	q	q	q	q	q

G13e Kunt u aangeven in hoeverre de onderstaande omschrijvingen VOOR UW BEDRIJF belangrijk zijn?

	<i>nauwelijks belangrijk</i>				<i>zeer belangrijk</i>		
Wij vinden afwisselend werk kunnen bieden aan de werknemers	q	q	q	q	q	q	q
Wij vinden enthousiasme voor het werk	q	q	q	q	q	q	q
Wij vinden je aan regels houden	q	q	q	q	q	q	q
Wij vinden loyaliteit naar de werknemers en externe contacten	q	q	q	q	q	q	q
Wij vinden hoge beloningen voor goede prestaties	q	q	q	q	q	q	q
Voor ons bedrijf is snel en alert reageren als er kansen zijn	q	q	q	q	q	q	q
Voor ons bedrijf is het nemen van maatschappelijke verantwoording	q	q	q	q	q	q	q
Wij vinden de menselijke maat	q	q	q	q	q	q	q
Wij vinden vriendschappelijk en collegiaal met elkaar omgaan	q	q	q	q	q	q	q

V20 Graag sturen wij u na afronding van dit onderzoek een persoonlijk profiel waarin uw antwoorden worden afgezet tegen de gemiddelde resultaten van alle deelnemers.

Wanneer u deze wilt ontvangen en mee wil dingen naar de verloting van de PALM TREO Smartphone verzoeken wij u onderstaande gegevens in te vullen. Als u dit niet wilt dan kunt u de betreffende vakjes leeg laten.

- q man
- q vrouw
- q No answer

V20a Naam:

q

V20b E-mail:

q

Dit waren onze vragen. Als u uw antwoorden nog eens wilt bekijken kunt u teruggaan in de vragenlijst. Om uw antwoorden op te slaan kunt u op "verder" klikken.