**Het Belang van Waarden**

*Het onderzoek naar waarden*

*Datum: 23 mei 2018*

*Plaats: Rotterdam*

*Auteur: Mayada de Kruijf*

*Studentnummer: 1098116*

*Onderwijsinstelling hogeschool Leiden*

*Opleiding: Communicatie*

*Jaar: 4*

*Afstudeerbegeleider: Corine Hoppenbrouwers*

*Eerste beoordelaar: Cécile Klok*

*Tweede beoordelaar: nader te bepalen*

*Inleverdatum: 23 mei 2018*

*Aantal woorden: 14.162*

*Kans: 1***Managementsamenvatting**

**Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.**

**Woord vooraf**

**Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.**

**Inhoudsopgave**

[**1.** **Inleiding** 5](#_Toc514766094)

[1.1 Opdrachtgever **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**](#_Toc514766095)

[1.2 Leeswijzer **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**](#_Toc514766096)

[**2.** **Probleemformulering** 6](#_Toc514766097)

[2.1 Aanleiding 6](#_Toc514766098)

[2.2 Probleemstelling 6](#_Toc514766099)

[2.3 Doelstelling 7](#_Toc514766100)

[2.4 Deelvragen 8](#_Toc514766101)

[2.5 Doelgroep 9](#_Toc514766102)

[2.6 Begrenzingen 10](#_Toc514766103)

[**3.** **Situatieschets** 11](#_Toc514766104)

[3.1 Interne- en externe Analyse 11](#_Toc514766105)

[3.1.1 Duurzaamheid **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**](#_Toc514766106)

[3.1.2 Innovatie en ondernemerschap **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**](#_Toc514766107)

[3.1.3 Strategie **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**](#_Toc514766108)

[3.1.4 Klanten **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**](#_Toc514766109)

[3.1.5 Benchmarking **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**](#_Toc514766110)

[3.2 SWOT-analyse **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**](#_Toc514766111)

[**4.** **Theoretisch Kader** 12](#_Toc514766112)

[4.1 Theorieën 12](#_Toc514766113)

[4.2 Centrale theorie 15](#_Toc514766114)

[4.2.1 Ontwikkeling theorie 15](#_Toc514766115)

[4.2.2 Uitvoering 15](#_Toc514766116)

[4.2.3 Definities 16](#_Toc514766117)

[4.3 Conceptueel model 16](#_Toc514766118)

[4.4 Hypothesen 18](#_Toc514766119)

[**5.** **Methodologie** 20](#_Toc514766120)

[5.1 Methoden van onderzoek 20](#_Toc514766121)

[5.1.1 Deskresearch 20](#_Toc514766122)

[5.1.2 Kwalitatief onderzoek 20](#_Toc514766123)

[5.1.3 Interviews 21](#_Toc514766124)

[5.1.4 Proefinterviews 21](#_Toc514766125)

[5.2 Dataverzameling 21](#_Toc514766126)

[5.2.1 Werving & selectie 23](#_Toc514766127)

[5.3 Operationalisatie 23](#_Toc514766128)

[**6.** **Resultaten** 27](#_Toc514766129)

[**7.** **Conclusies** 28](#_Toc514766130)

[**8.** **Aanbevelingen** 29](#_Toc514766131)

[**9.** **Implementatieplan** 30](#_Toc514766132)

[**Literatuurlijst** 30](#_Toc514766133)

[**Bijlagen** 32](#_Toc514766134)

[**Bijlage A. Organogram** 33](#_Toc514766135)

[**Bijlage B. Segmentatie doelgroep** 34](#_Toc514766136)

[**Bijlage C. Handboek Stagiaires** 35](#_Toc514766137)

[**Bijlage D. Topic Guide klanten** 36](#_Toc514766138)

[**Bijlage E. Topic Guide medewerkers** 38](#_Toc514766139)

[**Bijlage F. Kaartjes** 40](#_Toc514766140)

[**Bijlage G. Betekenissenlijst** 42](#_Toc514766141)

[**Bijlage H. Belscript** 44](#_Toc514766142)

[**Bijlage I. Uitnodigingsmail** 45](#_Toc514766143)

[**Bijlage J. Verbatims klanten** 46](#_Toc514766144)

[**Bijlage K. Verbatims medewerkers** 46](#_Toc514766145)

[**Bijlage L. Analyseschema’s topic guide klanten** 47](#_Toc514766146)

[**Bijlage M.** **Analyseschema’s topic guide medewerkers** 48](#_Toc514766147)

[**Bijlage N. Kernwaarden De financiële instelling** 49](#_Toc514766148)

# **Inleiding**

**Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.**

# **Probleemformulering**

## Aanleiding

**Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.**

## Probleemstelling

De probleemstelling voor dit onderzoek luidt als volgt:

***“Hoe kan de kwaliteit van de face-to-facecontactmomenten, die de accountmanagers van de financiële instelling hebben met klanten, verbeteren door de waarden die de huidige ondernemende klanten belangrijk vinden centraal te stellen tijdens de contactmomenten?”***

De financiële instelling wil inzicht verkrijgen in de waarden van de huidige ondernemende klanten in relatie tot de contactmomenten met de financiële instelling. Uit het onderzoek naar de waarden moet naar voren komen wat de ondernemende klanten, wonend en/of werkend in Rotterdam en omgeving, belangrijk vinden als het gaat om de contactmomenten die de accountmanagers van het kantoor in Rotterdam met hun klanten hebben. Het probleem is namelijk dat de instapgrens voor klanten is verlaagd, waardoor de klantenportefeuilles van de accountmanagers zijn vergroot. Het aantal face-to-facecontactmomenten is daardoor ook het afgelopen jaar sterk toegenomen en een goede effectiviteit van de gesprekken blijft van belang. Het is van essentieel belang om de waarden in kaart te brengen, zodat de kwaliteit van de contactmomenten verbetert, de accountmanagers een brede expertise kunnen leveren en het inhoudelijk iets toevoegt voor de klanten. De accountmanagers kunnen dus de waarden van de klanten centraal stellen tijdens de contactmomenten, zodat de kwaliteit verbetert.

## Doelstelling

De doelstelling voor dit onderzoek luidt als volgt:

***“Inzicht geven in de waarden die de huidige ondernemende klanten van de financiële instelling belangrijk vinden, wonend en/of werkend in Rotterdam en omgeving, teneinde een advies te geven over hoe de kwaliteit van de contactmomenten, die de accountmanagers van De financiële instelling hebben, kan verbeteren.”***

Om de probleemstelling te beantwoorden, moet de organisatie inzicht krijgen in de waarden van de huidige ondernemende klanten, wonend en/of werkend in Rotterdam en omgeving. Het gaat om de instrumentele- en eindwaarden die de klanten belangrijk vinden in relatie tot de organisatie. Als de organisatie door middel van onderzoek achter de belangrijkste waarden van deze klanten komt, dan kunnen de accountmanagers dit toepassen tijdens de contactmomenten met de huidige ondernemende klanten. Tevens kunnen de accountmanagers deze waarden inzetten om de kwaliteit van de contactmomenten te verbeteren. Het doel van dit onderzoek is om het kantoor te adviseren over de waarden die de huidige ondernemende klanten belangrijk vinden. De accountmanagers kunnen deze waarden dan centraal stellen tijdens de contactmomenten, waardoor de kwaliteit verbetert.

## Deelvragen

1. **Wat zijn de huidige waarden van De financiële instelling?**

Voor het onderzoek is het van belang om de huidige waarden van De financiële instelling te beschrijven, om een vergelijking te maken met de belangrijkste waarden van de huidige klanten. Hierdoor kan de onderzoeker zien of er overeenkomsten zijn. Als de waarden wel of niet overeenkomen met de waarden van de klanten, kan de onderzoeker advies geven over hoe de accountmanagers de waarden terug kunnen laten komen tijdens de contactmomenten met de klanten.

1. **Wat zijn de belangrijkste instrumentele waarden van de huidige ondernemende klanten van De financiële instelling?**

Het is van belang om de instrumentele waarden van de huidige klanten te achterhalen omdat De financiële instelling deze waarden kan toepassen tijdens de contactmomenten met de klanten. Als de belangrijkste instrumentele waarden van de klanten in kaart zijn gebracht, dan kan de onderzoeker advies geven over hoe de accountmanagers dit kunnen toepassen tijdens de contactmomenten met de klanten.

1. **Wat zijn de belangrijkste eindwaarden van de huidige ondernemende klanten van De financiële instelling?**

Het is van belang om de eindwaarden van de huidige klanten te achterhalen omdat De financiële instelling deze waarden kan toepassen tijdens de contactmomenten met de klanten. Als de belangrijkste eindwaarden van de klanten in kaart zijn gebracht, kan de onderzoeker advies geven over hoe de accountmanagers dit kunnen toepassen tijdens de contactmomenten met de klanten.

1. **Hoe kunnen de waarden, die de klanten belangrijk vinden, terugkomen tijdens de contactmomenten?**

Als de belangrijkste waarden van de klanten uit het onderzoek naar voren zijn gekomen, is het belangrijk dat De financiële instelling deze waarden laat terugkomen tijdens de contactmomenten. Als de waarden in kaart zijn gebracht, dan kan de onderzoeker een verbinding maken met de contactmomenten en advies geven over hoe De financiële instelling de waarden kan laten terugkomen tijdens de contactmomenten.

1. **Hoe zien momenteel de medewerkers van De financiële instelling de belangrijkste instrumentele- en eindwaarden van de klanten?**

Uit het onderzoek komen de belangrijkste waarden van de klanten naar voren. Daarnaast is het belangrijk om in kaart te brengen welke waarden de klanten belangrijk vinden volgens de medewerkers van De financiële instelling. Op deze manier kan de onderzoeker nagaan of dit overeenkomt met de onderzochte waarden die de klanten belangrijk vinden en hierover een advies uitbrengen.

## Doelgroep

Allereerst staat hieronder een korte beschrijving over wat een ondernemer is. Vervolgens staat de doelgroep voor dit onderzoek beschreven.

Een ondernemer is iemand die voor eigen rekening en risico werkt. Over het algemeen is het doel hiervan om winst te genereren. Een ondernemer neemt risico’s en schat kansen in. Een ondernemer is meestal in een zakelijke context, maar het einddoel hoeft niet altijd winst te zijn. Een ondernemer is te onderscheiden in vier rollen, namelijk manager, marktzoeker, innovator en risiconemer (Van Dijk & Thurik, 1995).

**Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.**

## Begrenzingen

* Het onderzoek loopt van 5 februari tot 25 mei 2018;
* Het onderzoek heeft alleen betrekking op face-to-facecontact;
* Het onderzoek kent de onderzoeksmethoden deskresearch en fieldresearch;
* Het onderzoek kent een kwalitatieve onderzoeksmethode;
* De opdrachtnemer neemt de taak van de onderzoeker op zich;
* Het onderzoek vindt plaats in Rotterdam en omgeving;
* Onder omgeving vallen Drechtsteden, Gorinchem, Gouda, IJssel- en Lekstreek, Schiedam, Vlaardingen en Zuid-Hollandse eilanden;
* De onderzoeker gaat de waarden van de organisatie en de huidige klanten onderzoeken;
* De uitwerking van de resultaten komt uiteindelijk in het implementatieplan;
* De opdrachtnemer gaat het implementatieplan niet zelf uitvoeren;
* De bronnen voor dit onderzoek zijn zowel Engelstalig als Nederlandstalig;
* De kaartjes waarmee de onderzoeker werkt tijdens het interview zijn Engelstalig;
* De onderzoeker schrijft het rapport in het Nederlands;
* De waarden volgens de theorie van Rokeach staan in dit rapport in het Engels;
* Voor het onderzoek is geen budget beschikbaar gesteld.

De bovenstaande punten betekenen voor het onderzoek dat het een periode kent van zestien weken. Het onderzoek kent geen kwantitatieve onderzoeksmethode, enkel alleen een kwalitatieve onderzoeksmethode, omdat het van belang is dat de onderzoeker de respondenten face-to-face spreekt. Tevens is de student zowel de opdrachtnemer als de onderzoeker. De student neemt alle interviews af en verwerkt deze in het rapport. Daarnaast vindt het onderzoek alleen plaats in Rotterdam en omgeving, omdat hier de klanten wonen en/of werken van het kantoor in Rotterdam. Ook verwerkt de onderzoeker de resultaten van het kwalitatieve onderzoek in het rapport door middel van verbatims en analyseschema’s. De onderzoeker schrijft wel het implementatieplan, maar voert deze niet uit. De bronnen voor het onderzoek kunnen Engelstalig en Nederlandstalig zijn aangezien de theorieën in het Engels geschreven zijn. De kaartjes waar de onderzoeker tijdens het interview mee werkt zijn ook Engelstalig, omdat deze zo zijn vastgesteld in de centrale theorie van dit onderzoek. Echter, het rapport is in het Nederlands geschreven omdat de schrijver en lezers van het rapport Nederlandstalig zijn. Overigens staan de waarden volgens de theorie van Rokeach in dit rapport in het Engels. De Engelse taal is namelijk breder dan de Nederlandse taal, waardoor het vertalen van de waarden kan leiden tot andere opvattingen. Als laatste is er geen budget beschikbaar gesteld voor dit onderzoek. Dit betekent dat de onderzoeker geen kosten in rekening kan brengen en alles geheel vrijwillig gebeurt.

# **Situatieschets**

## Interne- en externe Analyse

**Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.**

# **Theoretisch Kader**

**Dit hoofdstuk beschrijft theorieën die over waarden gaan met betrekking tot organisaties. De centrale theorie voor dit onderzoek is de theorie van Rokeach. De theorie van Rokeach kijkt naar de eind- en instrumentele waarden die mensen belangrijk vinden in hun leven. Daarnaast behoort bij deze theorie de Rokeach Value Survey. Op basis van de centrale theorie zijn drie hypothesen opgesteld die de onderzoeker gaat toetsen.**

## Theorieën

In deze paragraaf komen verschillende theorieën, die te maken hebben met waarden, aan bod. Door te kijken naar andere theorieën dan de centrale theorie, verkrijgt de onderzoeker meer inzicht in verschillende theorieën die relevant zijn voor het onderzoek. Aan de hand van deze inzichten is een keuze gemaakt voor de centrale theorie en het bijbehorende conceptueel model.

*The Nature of Human Values & de Rokeach Value Survey – Rokeach (1973)*

In 1973 is sociaalpsycholoog Rokeach verschillende onderzoeken gestart naar de waarden die mensen nastreven in hun leven. In het boek ‘The Nature of Human Values’ omschrijft Rokeach de rol van waarden in het leven van de mens. Volgens Rokeach stellen mensen eindwaarden in het leven om hun doelen te bereiken. Om te achterhalen welke waarden mensen belangrijk vinden, heeft Rokeach een vragenlijst ontwikkeld: Rokeach Value Survey. De Rokeach Value Survey bestaat uit twee sets van waarden, namelijk achttien eindwaarden en achttien instrumentele waarden. Deze twee lijsten zijn geordend op alfabetische volgorde (Johnston, 1995). Allereerst moet de respondent de eindwaarden op volgorde van belangrijkheid ordenen en vervolgens doet de respondent dit ook voor de instrumentele waarden. Uiteindelijk is het aan de respondent om uit te leggen waarom de respondent bepaalde waarden op een bepaalde plek heeft gezet en waarom deze waarde belangrijk is of niet (Rokeach, 1973). Een waarde verwijst naar een verlangende eindstaat of een manier van gedrag. Om deze reden is er een verdeling van waarden in eindwaarden en instrumentele waarden. Eindwaarden verwijzen namelijk naar de verlangende eindstaat en de instrumentele waarden verwijzen naar eigenschappen die een persoon uit om de eindwaarden te bereiken. Om tot eindwaarden te komen zijn er eerst instrumentele waarden nodig. Daarom is het doel van het model om elke waarde in volgorde van belangrijkheid te zetten (Rokeach, 1970). De waarden moeten geordend zijn op volgorde die de persoon belangrijk vindt. Iedere eindwaarde is cruciaal en verschilt per persoon (Rokeach, 1973).

*The Values Theory & de Schwartz Value Survey – Schwartz (1992)*

Schwartz heeft aangaande het boek van Rokeach verder onderzoek gedaan naar waarden. Volgens Schwartz zijn er tien basiswaarden. Schwartz beweert dat er geen scheiding is tussen eindwaarden en instrumentele waarden. De theorie van Schwartz bestaat uit waarden die iedere cultuur kan herkennen. De tien waarden die hij benoemt zijn duidelijke en motiverende waarden die conflicten omschrijven (Schwartz, 2010).

Daarnaast hebben waarden zes kenmerken volgens Schwartz. Deze kenmerken zijn als volgt (Schwartz, 1992):

1. Waarden zijn opvattingen die permanent gekoppeld zijn aan invloed;
2. Waarden refereren aan gewenste doelen die personen aansporen tot actie;
3. Waarden overtreffen specifieke acties en situaties;
4. Waarden staan voor standaarden en ze zorgen voor de basis van zelf-evaluatie;
5. Waarden zijn ingedeeld op volgorde van belangrijkheid om een stabiel systeem van prioriteiten te ontwikkelen;
6. Waarden zorgen voor het gedrag van een persoon en de acties die de persoon onderneemt.

*The Strategic Power of Corporate Values – Humble, Jackson & Thomson (1994)*

Organisatiewaarden die zowel dienen voor stakeholders, consumenten als voor medewerkers en zinvol zijn in een organisatie, zijn het fundament voor effectieve visies en strategieën. De gedeelde waarden kunnen een willekeurige groep van individuen veranderen in een samenhangend en toegewijd team. Ook als een organisatie uitstekend presteert, ligt het niet alleen aan rationele en technische capabiliteit, maar ook aan de gevoelens en emoties, dus de waarden van een organisatie (Humble et al., 1994).

*Corporate values and corporate governance – Thomsen (2004)*

In deze theorie is er gekeken naar de groei van interesse in organisatiewaarden. Waar komt de interesse naar waarden vandaan en welke factoren beïnvloeden de keuze van de waarden. Organisatiewaarden zijn grotendeels bepaald door het bestuur van een onderneming. In grote ondernemingen spelen managers een grote rol in het bepalen van de waarden. Interactie met de klanten, werknemers en stakeholders vormen uiteindelijk de organisatiewaarden door reputatie en organisatiecultuur (Thomsen, 2004).

*The Value of Corporate Values – Van Lee, Fabish & McGaw (2005)*

Steeds meer bedrijven over de hele wereld ontfermen zich over organisatiewaarden en steeds meer leidinggevenden hebben ethisch gedrag, eerlijkheid, integriteit en sociale kwesties op de top van hun agenda’s staan. Om na te gaan hoe diep deze waarden zijn verankerd in organisaties en de rol die waarden spelen in een organisatie, is er een onderzoek gedaan naar waarden, gebaseerd op leiderschap en openbare orde. Het doel van de enquête was om te onderzoeken op welke wijze organisaties waarden definiëren en om de relatie te zien tussen de waarden en de prestaties. Een belangrijke bevinding van het onderzoek was dat organisaties hun waarden expliciet formuleren (Van Lee et al., 2005).

*The Values of Values: Why Values are Important in Organizations? – Barett (1998)*

De beslissingen die individuen maken, zijn persoonlijk en reflecteert wat individuen denken dat belangrijk is. De beslissingen die organisaties maken, reflecteert op de organisatie, dus wat de organisatie denkt dat belangrijk is. In andere woorden, de beslissingen die organisaties en mensen maken, zijn een reflectie van persoonlijke- en organisatiewaarden. Als de waarden van het individu hetzelfde zijn als de waarden van de organisatie, dan is er een gelijkenis tussen de waarden. Uit onderzoek is gebleken dat organisaties die een gelijkenis hebben met de waarden van de organisatie en de werknemers, succesvoller zijn en zich meer focussen op de behoeften van de klanten (Barett, 1998).

*The impact of person-organization fit on the corporate brand perception of employees and of customers – Yaniv & Farkas (2007)*

Een groot probleem bij organisaties is dat er een gap is tussen de organisatiewaarden en de waarden die de klanten waarnemen. Een oorzaak van de gap kan zijn dat de waarden die organisaties overbrengen naar hun klanten, anders zijn dan de daadwerkelijke waarden van de organisaties. Het onderzoek laat zien dat Person-Organization Fit (POF) een rol kan spelen bij het dichten van deze gap (Yaniv & Farkas, 2007).

De bovengenoemde theorieën zijn relevant voor de probleemstelling, omdat alle zeven theorieën over de waarden van individuen of organisaties gaan. De theorieën van Schwartz en Rokeach komen deels overeen, maar bestrijden elkaar ook. Beide theorieën gaan over de belangrijkste waarden van het individu, alleen kijkt de theorie van Rokeach naar eindwaarden en instrumentele waarden. De theorie van Schwartz maakt hier geen onderscheid tussen. Daarnaast hebben de overige theorieën ook een overeenstemming met elkaar. Deze theorieën gaan namelijk over organisatiewaarden. Dit is relevant voor de probleemstelling, omdat het onderzoek eveneens kijkt naar de waarden van de organisatie.

## Centrale theorie

De centrale theorie voor dit onderzoek is de waardetheorie van Milton Rokeach, zoals beschreven in het boek ‘The Nature of Human Values’ (Rokeach, 1973). Aan het begin van het onderzoek van Rokeach is er veel gekeken naar de veranderingen van waarden. Om in kaart te brengen in welke mate waarden veranderen door ontwikkelingen, ontstond de vraag naar een methode om waarden en waardensystemen te meten. Aan het begin van het onderzoek begon Rokeach met het testen van honderd verscheidene waarden. Na de test van de honderd waarden, heeft Rokeach het aantal waarden ingeperkt door synoniemen te verwijderen (Rokeach, 1973).

### Ontwikkeling theorie

Uit de waardetheorie van Rokeach is het Rokeach Value Survey opgezet. Voordat de vragenlijst was opgesteld, heeft Rokeach eerst gekeken naar de grootte van de groep die de survey kan invullen. Er is gebleken dat het moeilijk is om waarden te identificeren van grote groepen. Om deze reden is de enquête alleen bedoeld voor het individu. Daarna heeft Rokeach nagedacht om de respondenten te vragen om in eigen woorden hun mening over waarden te vertellen. Uiteindelijk zijn er twee lijsten met achttien eindwaarden en achttien instrumentele opgesteld (Rokeach, 1973).

Een kritiekpunt op de theorie van Rokeach is dat twee Nederlandse onderzoekers zich afvroegen wat de universele generaliseerbaarheid is van de Rokeach Value Survey. Dit komt doordat Rokeach zich bij het maken van de vragenlijst heeft gericht op Amerikaanse literatuur van de jaren ’70, zijn eigen inzichten en een steekproef (Oppenhuisen, Sikkel, 2011). Het kritiekpunt is dus dat de survey niet geschikt is voor alle culturen of doelgroepen.

### Uitvoering

Tijdens de uitvoering van de Rokeach Value Survey zijn alle waarden geprint op verschuifbare kaartjes. Allereerst moet de respondent de lijst met de eindwaarden nauwkeurig bestuderen en vervolgens op volgorde van belangrijkheid plaatsen. Aansluitend doet de respondent dit ook voor de instrumentele waarden. Nadat de respondent dit heeft gedaan, vertelt de respondent waarom de respondent bepaalde waarden belangrijk vindt en welke waarden minder belangrijk zijn (Rokeach, 1973).

### Definities

In het boek definieert Rokeach een waarde als volgt (Richens & Dawson, 1992):

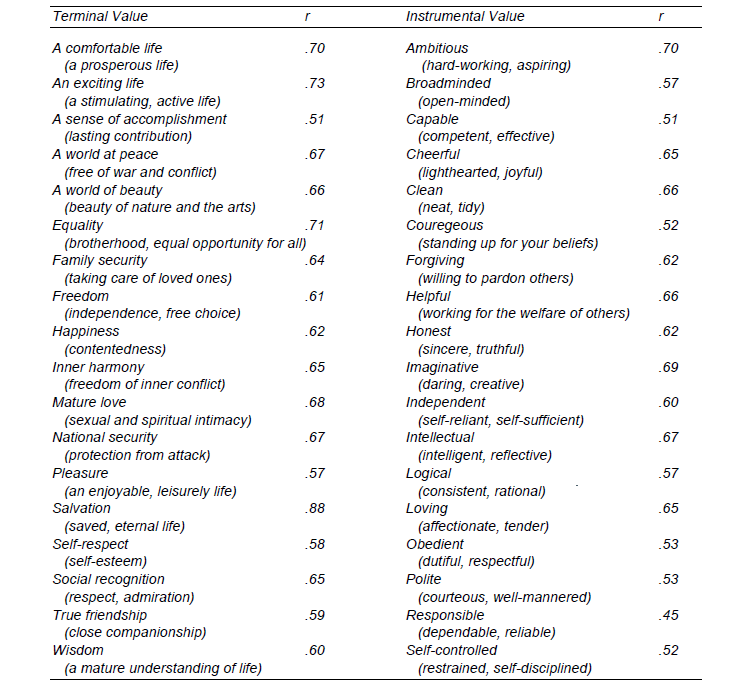
‘’*An enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally of socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence.”*

Vertaald: ‘’Een dragelijk geloof dat een specifieke wijze van leiden of eindstadium van het leven persoonlijk of sociaal verkiesbaar is tot een tegenovergestelde wijze van leiden of eindstadium van het leven.”

## Conceptueel model

Bij dit onderzoek is het model van Rokeach van toepassing. Dit model heet Rokeach Value Survey. Het bestaat uit een schema met eind- en instrumentele waarden. Dit is ook de reden dat dit model van toepassing is op dit onderzoek. Het model is een overzicht van de terminal values (eindwaarden) en de instrumental values (instrumentele waarden) die op alfabetische volgorde staan weergeven. In totaal staan er 36 waarden in het overzicht die inzicht geven in wat mensen belangrijk vinden en welke waarden hen motiveren in het dagelijks leven. Bij het afnemen van de survey is het van belang dat de respondenten de waarden op volgorde van belangrijkheid sorteren. Het is aan de respondenten om de kaartjes met de waarden zelf te verschuiven en op volgorde te leggen (Rokeach, 1973). Het model is overigens geformuleerd in het Engels (zie figuur 1).

Een kritiekpunt op het model van Rokeach is dat de vragenlijst niet volledig is. Braithwaite & Law hebben kritiek geuit op de vragenlijst en vervolgens een nieuwe gemaakt. Zij vinden dat de Rokeach Value Survey voldoende is, alleen missen zij de waarden die met fysieke ontwikkeling en welbevinden te maken hebben (Braithwaite & Law, 1985).



*Figuur 1: Test-retest reliabilities of eightteen terminal and instrumental values, form D (n=250) (Rokeach, 1973).*

## Hypothesen

**Hypothese 1: *“*Als de waarden en waarde-uitingen van de organisatie overeenkomen met de waarden van de doelgroep, dan voelt de doelgroep zich meer betrokken met de organisatie.”**

*“A value is affective in the sense that he can feel emotional about it, be affectively for or against it, approve of those who exhibit positive instances and disapprove of those who exhibit negative instances of it” (Rokeach, 1973, p. 7).*

In het boek van The Nature of Human Values, beschrijft Rokeach dat één van de kenmerken van een waarde is dat iemand zich er emotioneel mee verbonden voelt. Wanneer iemand dezelfde waarde op een positieve manier uit, keurt diegene dit goed. Als De financiële instelling rekening houdt met de waarden van de klanten en hierop inspeelt, dan voelen de respondenten zich meer betrokken met de organisatie (Rokeach, 1973).

**Hypothese 2: “Als de doelgroep de instrumentele waarde ‘honest’ belangrijk vindt in relatie tot de organisatie, dan verkrijgt de organisatie voordeel als de organisatie zich richt op oprechtheid en de persoonlijke achtergrond van eerlijkheid.”**

*“The values that are internalized as a result of cultural, societal and personal experience are psychological structures that, in turn, have consequences of their own. These consequences have already been discussed in an earlier section on values as standards and therefore need be only briefly reiterated here. Values are determinants of virtually all kinds of behavior that could be called social behavior- of social action, attitudes and ideology” (Rokeach, 1973, p. 24).*

In het boek The Nature of Human Values beschrijft Rokeach dat waarden verankerd zijn door culturele, maatschappelijke en persoonlijke ervaringen. Het zijn psychologische structuren die consequenties hebben voor het individu. Waarden zijn bepalend voor allerlei soorten gedragingen, die ook wel zijn omschreven als sociaal gedrag. Dit betekent dat de waarden die de klanten van De financiële instelling belangrijk vinden, voortkomen uit culturele, maatschappelijke of persoonlijke ervaringen.

**Hypothese 3: “Als de doelgroep de eindwaarde ‘freedom’ belangrijk vindt in relatie tot de organisatie, dan verkrijgt de organisatie voordeel als de organisatie zich richt op vrije keuze en de persoonlijke achtergrond van vrijheid.”**

*“The values that are internalized as a result of cultural, societal and personal experience are psychological structures that, in turn, have consequences of their own. These consequences have already been discussed in an earlier section on values as standards and therefore need be only briefly reiterated here. Values are determinants of virtually all kinds of behavior that could be called social behavior- of social action, attitudes and ideology” (Rokeach, 1973, p. 24).*

In het boek The Nature of Human Values beschrijft Rokeach dat waarden verankerd zijn door culturele, maatschappelijke en persoonlijke ervaringen. Het zijn psychologische structuren die consequenties hebben voor het individu. Waarden zijn bepalend voor allerlei soorten gedragingen, die ook wel zijn omschreven als sociaal gedrag. Dit betekent dat de waarden die de klanten van De financiële instelling belangrijk vinden, voortkomen uit culturele, maatschappelijke of persoonlijke ervaringen.

# **Methodologie**

**Dit hoofdstuk verantwoordt de gekozen onderzoeksmethoden voor het onderzoeken van de instrumentele- en eindwaarden van Rokeach. In dit hoofdstuk staat centraal hoe en waarom iets gebeurt. De belangrijkste methoden voor dit onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek. De uiteindelijke resultaten zijn afhankelijk van de aanpak en**

**invulling van de onderzoeksmethoden.**

## Methoden van onderzoek

### Deskresearch

Voordat het fieldresearch plaatsvindt, begint eerst het deskresearch. Hierbij is zowel intern als extern gezocht naar relevante (bedrijfs)informatie. Daarbij is gebruik gemaakt van bestaande bedrijfsinformatie en internet. Op basis van de gevonden informatie is er een situatieschets geschreven. Deze situatieschets geeft een beeld van de organisatie en draagt bij aan de opzet van het onderzoek (zie hoofdstuk 2). Daarnaast is er een literatuuronderzoek gedaan. Aan de hand van dit onderzoek kwamen een aantal waardetheorieën naar voren. Deze theorieën zijn toegelicht in het hoofdstuk ‘Theoretisch Kader’. Tevens is deskresearch gebruikt om de theorie van Rokeach over waarden te operationaliseren, zodat fieldresearch van start kan gaan. De theorie van Rokeach over waarden legt dus de basis van het onderzoek.

De resultaten van deskresearch zijn te vinden in het hoofdstuk Situatieschets en Theoretisch Kader.

### Kwalitatief onderzoek

De onderzoeksmethode tijdens dit onderzoek is kwalitatief onderzoek. De keuze hiervoor kwam tot stand, omdat de onderzoeker het onderzoek ‘in het veld’ gaat uitvoeren, ofwel ‘in de werkelijkheid’ middels face-to-facegesprekken. Op deze manier zijn de onderzoekseenheden in de omgeving als geheel onderzocht. Bij kwalitatief onderzoek is het verzamelen van gegevens open en flexibel; de onderzoeker kan inspringen op onverwachte situaties. De verwerking van de gegevens is niet numeriek, maar in alledaagse taal (Verhoeven, 2014). Bij kwalitatieve dataverzamelingsmethoden staat de beleving door de onderzochten centraal. Kwalitatief onderzoek is daarmee interpretatief en inductief van aard. Interpretatief omdat de context van de onderzochte situatie belangrijk is en inductief omdat onderzoekers tijdens het onderzoek aan een model bouwen, van breed (data) naar smal (verklarend model) (Verhoeven, 2014).

### Interviews

Het kwalitatieve onderzoek vult zich met half-gestructureerde interviews. De onderzoeker neemt het interview af met behulp van een topic guide (zie bijlage D en E). Het interview bestaat uit open en gesloten vragen en de onderzoeker vraagt tijdens het interview door als dat nodig is. De open vragen zijn van belang omdat ze inzicht geven in de denkwijze van de respondent. De gesloten vragen zijn er om feitelijke informatie te achterhalen.

Om rekening te houden met de non-verbale communicatie van de respondent, vinden de interviews face-to-face plaats. Non-verbale communicatie kan namelijk meer zeggen over de gevoelens en houding van de respondent dan alleen een antwoord zonder non-verbale communicatie. Een antwoord van een respondent hoeft niet altijd overeen te komen met de werkelijke gevoelens (Meier & Broekhoff, 2012). Tevens vindt het onderzoek face-to-face plaats, omdat de respondent kaartjes moet gaan neerleggen. Hier moet de onderzoeker bij zijn.

De respondent kiest waar het interview plaatsvindt zodat de respondent geen onnodige tijd verspilt. Bij het uitnodigen voor het interview vraagt de onderzoeker of de respondent toestemming geeft voor opname. Aan het begin van het interview vraagt de onderzoeker dit nog een keer en wanneer de respondent wederom akkoord gaat, neemt de onderzoeker het interview op en werkt het later uit in de vorm van een verbatim. Omdat de onderzoeker het interview gaat opnemen, moet het interview plaatsvinden op een rustige plek, zonder teveel geluidsoverlast. De interviews circa een half uur. Om zeker te zijn dat er genoeg tijd is en niemand zich hoeft te haasten, reserveert de onderzoeker voor ieder interview een uur.

### Proefinterviews

De onderzoeker houdt eerst een pilot (proefinterview) voordat de onderzoeker de interviews daadwerkelijk gaat afnemen bij de respondenten. De onderzoeker houdt in totaal vier proefinterviews. Het voordeel hiervan is dat de onderzoeker eventuele fouten eruit kan halen. Daarbij kan de onderzoeker ook nog de structuur aanpassen als dat nodig is. Ook zorgt het ervoor dat de afname later gemakkelijk verloopt. Daarnaast verhoogt dit ook de betrouwbaarheid van de resultaten (Verhoeven, 2014).

## Dataverzameling

De doelgroep voor het onderzoek is ondernemende klanten van De financiële instelling, maar ook werknemers van De financiële instelling. De onderzoeker neemt minimaal twaalf interviews af bij de doelgroep. De onderzoeker interviewt twaalf ondernemende klanten en vier werknemers. Als de onderzoeker twaalf interviews heeft afgenomen bij de klanten, gaat de onderzoeker na of het verzadigingspunt is bereikt. Het verzadigingspunt houdt in dat de onderzoeker geen nieuwe informatie meer hoort. Soms is dit al bij tien interviews het geval.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Man** | **Vrouw** |
| **Klant** | X |  |
| **Klant** |  | X |
| **Klant** | X |  |
| **Klant** | X |  |
| **Klant** | X |  |
| **Klant** | X |  |
| **Klant** | X |  |
| **Klant** | X |  |
| **Klant** | X |  |
| **Klant** | X |  |
| **Klant** | X |  |
| **Klant** |  | X |
| **Totaal** | **10** | **2** |

*Tabel 2: Respondentenschema klanten (bron: auteur).*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Man** | **Vrouw** |
| **Accountmanager** |  | X |
| **Accountmanager** |  | X |
| **Kantoordirecteur** |  | X |
| **Regiodirecteur** | X |  |
| **Totaal** | 1 | 3 |

*Tabel 3: Respondentenschema werknemers (bron: auteur).*

### Werving & selectie

De onderzoeker maakt gebruik van het klantenbestand van de financiële instelling voor het interviewen van klanten. Daarnaast werft de onderzoeker de medewerkers van het Private Banking kantoor in Rotterdam.

**Telefonisch uitnodigen**

De onderzoeker benadert de klanten telefonisch. In de maand april hebben de accountmanagers afspraken staan met verschillende ondernemende klanten. De onderzoeker belt deze klanten op en vraagt of de klant voor of na de afspraak de gelegenheid heeft voor het interview. Als de respondent hiermee akkoord gaat, dan plant de onderzoeker het interview in op de datum wanneer ook de afspraak met de accountmanager plaatsvindt (zie bijlage H, belscript).

**E-mail**

De onderzoeker benadert de werknemers middels e-mail. De onderzoeker stuurt een e-mail naar de werknemers om te vragen wanneer de werknemers tijd hebben (zie bijlage I). Aangezien de werknemers al van het onderzoek afweten, hoeft de onderzoeker hen niet verder te informeren. Uiteindelijk plant de onderzoeker de interviews in. De interviews staan ingepland

tussen 10 tot en met 20 april 2018.

## Operationalisatie

Als de onderzoeker de respondent iets te drinken heeft aangeboden, begint het interview. Eerst vertelt de onderzoeker de algemene introductie waarna de onderzoeker vraagt of de respondent voorafgaand aan het interview vragen heeft. Daarna stelt de onderzoeker een paar introductievragen. De onderzoeker begint met een aantal simpele introductievragen, zodat de respondent zich wat meer op zijn/haar gemak kan voelen. Als de respondenten zich comfortabel voelen, zijn zij sneller bereid om de redenen uit te spreken. De uitkomsten zijn dan meer van waarde (Verhoeven, 2014).

Vervolgens legt de onderzoeker de instructie uit en daarna stelt de onderzoeker de bijbehorende vragen bij de instructie. De onderzoeker volgt de rode draad, maar ieder interview verloopt anders (Verhoeven 2014). Dit doet de onderzoeker vervolgens voor alle instructies. Bij het interview gebruikt de onderzoeker de waarden uit de Rokeach Value Survey. De onderzoeker doet dit aan de hand van kaartjes (zie bijlage F). De kaartjes legt de onderzoeker willekeurig neer, dus de kaartjes liggen niet op alfabetische volgorde. Aan het eind van het interview, van de medewerkers, stelt de onderzoeker één algemene vraag. Bij het interview van de klanten zijn er geen vragen meer aan het eind. Als het interview is afgelopen, vraagt de onderzoeker of de klant nog vragen en/of opmerkingen heeft.

Vervolgens bedankt de onderzoeker klanten en medewerkers voor het deelnemen aan het interview. Na de interviews verwerkt de onderzoeker de geluidsopnames in de vorm van verbatims en analyseschema’s.

Bij dit onderzoek staan de waarden van de klanten centraal. Het onderzoek kent in totaal vijf deelvragen en drie hypotheses. Hieronder staan de deelvragen en hypotheses beschreven, gekoppeld aan de vragen van het interview en de centrale theorie.

***Deelvraag 1: Wat zijn de huidige waarden van De financiële instelling?***

Deskresearch beantwoordt deelvraag 1. De huidige waarden van De financiële instelling zijn namelijk al vastgesteld door de organisatie zelf. Door bestaande interne- en externe (bedrijfs)informatie kan de onderzoeker achterhalen wat de huidige waarden zijn van de organisatie.

***Deelvraag 2: Wat zijn de belangrijkste instrumentele waarden van de huidige ondernemende klanten van De financiële instelling?***

Onderdeel twee van de topic guide, geeft antwoord op deelvraag 2. Bij dit onderdeel vraagt de onderzoeker naar de belangrijkste instrumentele waarden van de respondent. Het antwoord op deze vraag van alle respondenten, geeft direct antwoord op deelvraag 2.

***Deelvraag 3: Wat zijn de belangrijkste eindwaarden van de huidige ondernemende klanten van De financiële instelling?***

Onderdeel drie van de topic guide, geeft antwoord op deelvraag 3. Bij dit onderdeel vraagt de onderzoeker naar de belangrijkste eindwaarden van de respondent. Het antwoord op deze vraag van alle respondenten, geeft direct antwoord op deelvraag 3.

***Deelvraag 4: Hoe kunnen de waarden, die de klanten belangrijk vinden, terugkomen tijdens de contactmomenten?***

Vraag zes en negen geven antwoord op deelvraag 4. De onderzoeker vraagt namelijk tijdens het interview of de respondent één of meer van de belangrijkste instrumentele- of eindwaarden mist in de dienstverlening. Als dit het geval is, dan vraagt de onderzoeker hoe de waarde terug kan komen tijdens de contactmomenten met de klant. De vraag “Op welke manier kan De financiële instelling de door u gekozen belangrijkste waarden terug laten komen in hun dienstverlening en contactmomenten met u?” geeft direct antwoord op deelvraag 4.

***Deelvraag 5: Hoe zien momenteel de medewerkers van De financiële instelling de belangrijkste instrumentele- en eindwaarden van de klanten?***

Onderdeel twee en drie van de ‘Topic Guide medewerkers’ (zie bijlage E) geven antwoord op deelvraag 5. De onderzoeker gaat namelijk ook medewerkers van de organisatie interviewen om te achterhalen welke waarden de medewerkers denken die de klanten belangrijk vinden. Bij onderdeel twee en drie vraagt de onderzoeker aan de medewerker om de drie belangrijkste waarden neer te leggen, die de klanten belangrijk vinden in relatie tot De financiële instelling.

Voor de beantwoording van de hypothesen is zorgvuldig gekeken naar de centrale theorie. Bij de centrale theorie van Rokeach staat het begrip ‘waarde’ centraal. Zoals eerder benoemt in hoofdstuk vier, definieert Rokeach een waarde als volgt (Richens & Dawson, 1992):

“*An enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally of socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence’’.*

Vertaald: ‘’Een dragelijk geloof dat een specifieke wijze van leiden of eindstadium van het leven persoonlijk of sociaal verkiesbaar is tot een tegenovergestelde wijze van leiden of eindstadium van het leven’’.

Alle hypothesen die zijn vastgesteld voor dit onderzoek komen voort uit de centrale theorie en bij iedere hypothese staat het begrip ‘waarde’ centraal.

***Hypothese 1: “Als de waarden en waarde-uitingen van de organisatie overeenkomen met de waarden van de doelgroep, dan voelt de doelgroep zich meer betrokken met de organisatie.”***

Deelvraag 1, 2 en 3 beantwoorden hypothese 1. Als namelijk de belangrijkste instrumentele- en eindwaarden van de klanten overeenkomen met de waarden van de financiële instelling, dan voelen de respondenten zich dus meer betrokken met de organisatie.

***Hypothese 2: “Als de doelgroep de instrumentele waarde ‘honest’ belangrijk vindt in relatie tot de organisatie, dan verkrijgt de organisatie voordeel als de organisatie zich richt op oprechtheid en de persoonlijke achtergrond van eerlijkheid.”***

Deelvraag 1 beantwoordt hypothese 2. Als blijkt dat de doelgroep de instrumentele waarde ‘honest’ belangrijk vindt, dan is het verstandig dat de organisatie zich gaat richten op oprechtheid en eerlijkheid. De vertaling van de hypothese naar de topic guide is gedaan door de waarden, die voortkomen uit de theorie, te presenteren in de vorm van kaartjes. Alle instrumentele waarden die vastgesteld zijn in de theorie komen terug tijdens het interview.

***Hypothese 3: “Als de doelgroep de eindwaarde ‘freedom’ belangrijk vindt in relatie tot de organisatie, dan verkrijgt de organisatie voordeel als de organisatie zich richt op vrije keuze en de persoonlijke achtergrond van vrijheid.”***

Deelvraag 3 beantwoordt hypothese 3. Als blijkt dat de doelgroep de eindwaarde ‘freedom’ belangrijk vindt, dan is het wijselijk dat de organisatie zich gaat richten op onafhankelijkheid en vrije keuze. De vertaling van de hypothese naar de topic guide is gedaan door de waarden, die voortkomen uit de theorie, te presenteren in de vorm van kaartjes. Alle eindwaarden die vastgesteld zijn in de theorie komen terug tijdens het interview.

# **Resultaten**

**Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.**

# **Conclusies**

**Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.**

# **Aanbevelingen**

# **Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.**

# **Implementatieplan**

**Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.**

# **Literatuurlijst**

**Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.**

# **Bijlagen**

**Inhoudsopgave bijlagen**

Bijlage A: Organogram 58

Bijlage B: Segmentatie doelgroep 59

Bijlage C: Handboek stagiaires 60

Bijlage D: Topic Guide klanten 63

Bijlage E: Topic Guide medewerkers 65

Bijlage F: Kaartjes 67

Bijlage G: Betekenissenlijst 71

Bijlage H: Belscript 74

Bijlage I: Uitnodigingsmail 73

Bijlage J: Verbatims klanten 75

Bijlage K: Verbatims medewerkers 97

Bijlage L: Analyseschema’s topic guide klanten 106

Bijlage M: Analyseschema’s topic guide medewerkers 114

Bijlage N: Kernwaarden de financiële instelling 118

# **Bijlage A. Organogram**

**Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.**

# **Bijlage B. Segmentatie doelgroep**

**Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.**

# **Bijlage C. Handboek Stagiaires**

**Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.**

# **Bijlage D. Topic Guide klanten**

**Algemene introductie**

De onderzoeker vraagt voordat de opname start of de klant akkoord gaat met opname.

Allereerst bedankt voor het komen en dat ik u mag interviewen.

Uitleg over het onderzoek de financiële instelling:

Uitleggen dat het een onderzoek voor school is, voor de afstudeerscriptie. Benoemen dat de opdrachtgever van het onderzoek de financiële instelling is en dat het gaat over de waarden van klanten. De financiële instelling wil namelijk dat haar klanten tevreden zijn en zij zich verbonden voelen met de organisatie. Ook benoemen dat het anoniem is en dat de onderzoeker het alleen deelt met de financiële instelling en school.

Als eerste vertellen dat de onderzoeker twee introductievragen gaat stellen over de klant en de relatie met de financiële instelling. Het onderzoek bestaat daarna uit twee rondes waarbij de klant twee keer een top drie gaat neerleggen van de kaartjes met de waarden. Daarna stelt de onderzoeker hierover een aantal vragen.

Vragen of de klant nog vragen heeft voorafgaand aan het interview.

Zo niet, dan starten met het interview.

**Onderdeel 1: Introductievragen**

1. Hoe is ooit u eerste contact met de financiële instelling tot stand gekomen?
2. Hoelang bent u al Private Banking klant bij de financiële instelling?
3. Waarom heeft u ervoor gekozen om klant te zijn van de financiële instelling?

Benoemen dat het eerste gedeelte gaat over waarden, die de klant belangrijk vindt in relatie tot de financiële instelling. De onderzoeker legt eerst de instructies uit, waarna de onderzoeker de vragen stelt.

**Onderdeel 2: Instrumentele waarden**

**Instructies I**

Hier voor u liggen achttien instrumentele waarden Uw taak is om hieruit de drie waarden te kiezen, op basis van belangrijkheid voor u, in relatie tot de financiële instelling. Elke waarde staat op een apart kaartje. Deze waarden staan in het Engels, met eronder twee kenmerken om het te verduidelijken. Als u het kaartje niet volledig snapt, of verduidelijking wilt, kunt u dat aan de onderzoeker vragen. De onderzoeker heeft een lijst met de Nederlandse vertaling van de waarden (zie bijlage XI).

Bestudeer de kaartjes aandachtig en kies de drie waarden die u belangrijk vindt bij een bank.

Het neerleggen van een kaartje is niet definitief, u kunt te allen tijde uw antwoorden aanpassen. De kaartjes kunt u dus vrij bewegen tot u het er helemaal mee eens bent.

**Vragen over de instrumentele waarden**

1. Waarom heeft u gekozen voor deze drie waarden als belangrijkste?
2. Mist u één van de door u gekozen belangrijkste waarden tijdens de contactmomenten met de financiële instelling? Zo nee: doorgaan naar instructies II. Zo ja: doorgaan naar vraag zes.
3. Op welke manier kan de financiële instelling de door u gekozen belangrijkste waarden terug laten komen in hun dienstverlening en contactmomenten met u?

**Onderdeel 3: Eindwaarden**

**Instructies II**

Nu krijgt u weer een set van 18 eindwaarden, waarbij u weer de drie belangrijkste gaat neerleggen. Hierbij is het nog steeds van belang dat u de kaartjes aandachtig bestudeert en de drie waarden die het belangrijkste is voor u zijn in relatie tot de financiële instelling gaat neerleggen.

**Vragen over de eindwaarden**

1. Waarom heeft u gekozen voor deze drie waarden als belangrijkste?
2. Mist u één van de door u gekozen belangrijkste waarden tijdens de contactmomenten met de financiële instelling? Zo nee: doorgaan naar instructies II. Zo ja: doorgaan naar vraag negen.
3. Op welke manier kan de financiële instelling de door u gekozen belangrijkste waarden terug laten komen in hun dienstverlening en contactmomenten met u?

**Slot**De onderzoeker vraagt of de respondent nog vragen heeft na afloop van het interview. Vervolgens bedankt de onderzoeker de respondent.

# **Bijlage E. Topic Guide medewerkers**

**Algemene introductie**

De onderzoeker vraagt voordat de opname start of de medewerker akkoord gaat met opname. Vervolgens vraagt de onderzoeker nog een keer of de medewerker akkoord gaat met opname op het moment dat de opname al gestart is.

Allereerst bedankt dat ik jou mag interviewen.

Uitleg over het onderzoek de financiële instelling:

Uitleggen dat het een onderzoek voor school is, voor de afstudeerscriptie. Benoemen dat de opdrachtgever van het onderzoek de financiële instelling is en dat het gaat over de waarden van klanten. Ook benoemen dat het anoniem is en dat de onderzoeker het alleen deelt met De financiële instelling en school.

Als eerste vertellen dat de onderzoeker drie introductievragen gaat stellen over de medewerker in de relatie met de financiële instelling. Het interview bestaat daarna uit twee korte rondes waarin de medewerker een top drie gaat maken van de waarden. Daarna stelt de onderzoeker hierover een aantal vragen. Aan het eind stelt de onderzoeker nog een slotvraag.

Vragen of de medewerker nog vragen heeft voorafgaand aan het interview.

Zo niet, dan starten met het interview.

**Onderdeel 1: Introductievragen**

1. Kun je jezelf even kort voorstellen in relatie tot de financiële instelling?
2. Hoelang ben je al werkzaam bij de financiële instelling?
3. Waarom heb je ervoor gekozen om te werken bij de financiële instelling?

Benoemen dat het gaat over waarden, waarvan de medewerker denkt dat de klant die belangrijk vindt. De onderzoeker legt eerst de instructies uit, waarna de onderzoeker de vragen stelt.

**Onderdeel 2: Instrumentele waarden**

**Instructies I**

Hier voor jou liggen achttien instrumentele waarden. Jouw taak is om hieruit drie waarden te kiezen, op basis van belangrijkheid voor de klant, in relatie tot De financiële instelling. Elke waarde staat op een apart kaartje. Deze waarden staan in het Engels, met eronder twee kenmerken om het te verduidelijken. Als je het kaartje niet volledig snapt, of verduidelijking wilt, kan je dat aan de onderzoeker vragen. De onderzoeker heeft een lijst met de Nederlandse vertaling van de waarden.

Bestudeer de kaartjes aandachtig en kies de drie waarden die de klant belangrijk vindt bij een bank.

Het neerleggen van een kaartje is niet definitief, je kan te allen tijde de antwoorden aanpassen. De kaartjes kan je dus vrij bewegen tot je het er helemaal mee eens bent.

**Vraag over de instrumentele waarden**

1. Waarom denk jij dat de klant deze drie waarden het meest belangrijk vindt?

**Onderdeel 3: Eindwaarden**

**Instructies II**

Nu krijg je weer set van 18 eindwaarden, waarbij je weer de drie belangrijkste gaat neerleggen. Houd hierbij in gedachte dat het gaat om de waarden die de klanten belangrijk vinden. Hierbij is het nog steeds van belang dat je de kaartjes aandachtig bestudeert en de drie waarden die het belangrijkste zijn voor de klant gaat neerleggen.

**Vraag over eindwaarden**

1. Waarom denk jij dat de klant deze drie waarden het meest belangrijk vindt?

**Slotvraag**

1. Welke waarden streeft de financiële instelling nu volgens jou na?

**Slot**

De onderzoeker vraagt of de respondent nog vragen heeft na afloop van het interview. Vervolgens bedankt de onderzoeker de respondent.

# **Bijlage F. Kaartjes**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| A comfortable life  (a prosperous life) | Family security  (taking care of loved ones) | Pleasure  (an enjoyable, leisurely life) |
| An exciting life  (a stimulating, active life) | Freedom  (independence, free choice) | Salvation  (saved, eternal life) |
| A sense of accomplishment  (lasting contribution) | Happiness  (contentedness) | Self-respect  (self-esteem) |
| A world at peace  (free of war and conflict) | Inner harmony  (freedom of inner conflict) | Social recognition  (respect, admiration) |
| A world of beauty  (beauty of nature and the arts) | Mature love  (sexual and spiritual intimacy) | True friendship  (close companionship) |
| Equality  (brotherhood, equal opportunity for all) | National security  (protection from attack) | Wisdom  (a mature understanding of life) |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ambitious  (hard-working, aspiring) | Forgiving  (willing to pardon others) | Logical  (consistent, rational) |
| Broadminded  (open-minded) | Helpful  (working for the welfare of others) | Loving  (affectionate, tender) |
| Capable  (competent, effective) | Honest  (sincere, truthful) | Obedient  (dutiful, respectful) |
| Cheerful  (light-hearted, joyful) | Imaginative  (daring, creative) | Polite  (courteous, well-mannered) |
| Clean  (neat, tidy) | Independent  (self-reliant, self-sufficient) | Responsible  (dependable, reliable) |
| Courageous  (standing up for your beliefs) | Intellectual  (intelligent, reflective) | Self-controlled  (restrained, self-disciplined) |

# **Bijlage G. Betekenissenlijst**

**Eindwaarden**

1. A comfortable life (a prosperous life)

*Een comfortabel leven (een voorspoedig leven)*

1. An exciting life (a stimulating, active life)

*Een opwindend leven (een stimulerend, actief leven)*

1. A sense of accomplishment (lasting contribution)

*Het gevoel iets bereikt te hebben (blijvende bijdrage)*

1. A world at peace (free of war and conflict)

*Wereldvrede (vrij van oorlog en conflict)*

1. A world of beauty (beauty of nature and the arts)

*Een wereld vol schoonheid (schoonheid van natuur en kunsten)*

1. Equality (brotherhood, equal opportunity for all)

*Gelijkheid (gelijke kansen voor iedereen)*

1. Family security (taking care of loved ones)

*Geborgenheid in het gezin (zorgen voor je geliefden)*

1. Freedom (independence, free choice)

*Vrijheid (onafhankelijk, vrij van keuze)*

1. Happiness (contentedness)

*Geluk (tevredenheid)*

1. Inner harmony (freedom of inner conflict)

*Innerlijke harmonie (vrij van innerlijk conflict)*

1. Mature love (sexual and spiritual intimacy)

*Volwassen liefde (seksuele en spirituele intimiteit)*

1. National security (protection from attack)

*Nationale veiligheid (bescherming tegen aanvallen)*

1. Pleasure (an enjoyable, leisurely life)

*Plezier (een prettig, rustig leven)*

1. Salvation (saved, eternal life)

*Verlossing (verlost, eeuwig leven)*

1. Self-respect (self-esteem)

*Zelfrespect*

1. Social recognition (respect, admiration)

*Sociale erkenning (respect, bewondering)*

1. True friendship (close companionship)

*Ware vriendschap (hechte kameraadschap)*

1. Wisdom (a mature understanding of life)

*Wijsheid (een volwassen inzicht van het leven)*

**Instrumentele waarden**

1. Ambitious (hard-working, aspiring)

*Ambitieus (hard werkend, eerzuchtig)*

1. Broadminded (open-minded)

*Verdraagzaam (onbekrompen)*

1. Capable (competent, effective)

*Capabel (competent, effectief)*

1. Cheerful (light-hearted, joyful)

*Opgewekt (onbezorgd en vrolijk)*

1. Clean (neat, tidy)

*Schoon (opgeruimd en ordelijk)*

1. Courageous (standing up for your beliefs)

*Moedig (achter je opvattingen staan)*

1. Forgiving (willing to pardon others)

*Vergevingsgezind (in staat zijn anderen te vergeven)*

1. Helpful (working for the welfare of others)

*Hulpvaardig (je inzetten voor het welzijn van anderen)*

1. Honest (sincere, truthful)  
   *Eerlijk (oprecht, waarheidsgetrouw)*
2. Imaginative (daring, creative)

*Verbeeldingskracht (uitdagend, creatief)*

1. Independent (self-reliant, self-sufficient)

*Onafhankelijk (zelfgenoegzaam)*

1. Intellectual (intelligent, reflective)

*Intellectueel (intelligent, reflectief)*

1. Logical (consistent, rational)

*Logisch denkend (consistent, rationeel)*

1. Loving (affectionate, tender)

*Liefhebbend (affectief, gevoelig)*

1. Obedient (dutiful, respectful)

*Gehoorzaam (plichtsgetrouw, respectvol)*

1. Polite (courteous, well-mannered)

*Beleefd (beschaafd, welgemanierd)*

1. Responsible (dependable, reliable)

*Verantwoordelijk (betrouwbaar)*

1. Self-controlled (restrained, self-disciplined)

*Beheerst (ingehouden, zelfgedisciplineerd)*

# **Bijlage H. Belscript**

**Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.**

# **Bijlage I. Uitnodigingsmail**

**Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.**

# **Bijlage J. Verbatims klanten**

**Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.**

# **Bijlage K. Verbatims medewerkers**

**Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.**

# **Bijlage L. Analyseschema’s topic guide klanten**

**Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.**

# **Bijlage M.** **Analyseschema’s topic guide medewerkers**

**Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.**

# **Bijlage N. Kernwaarden de financiële instelling**

**Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.**