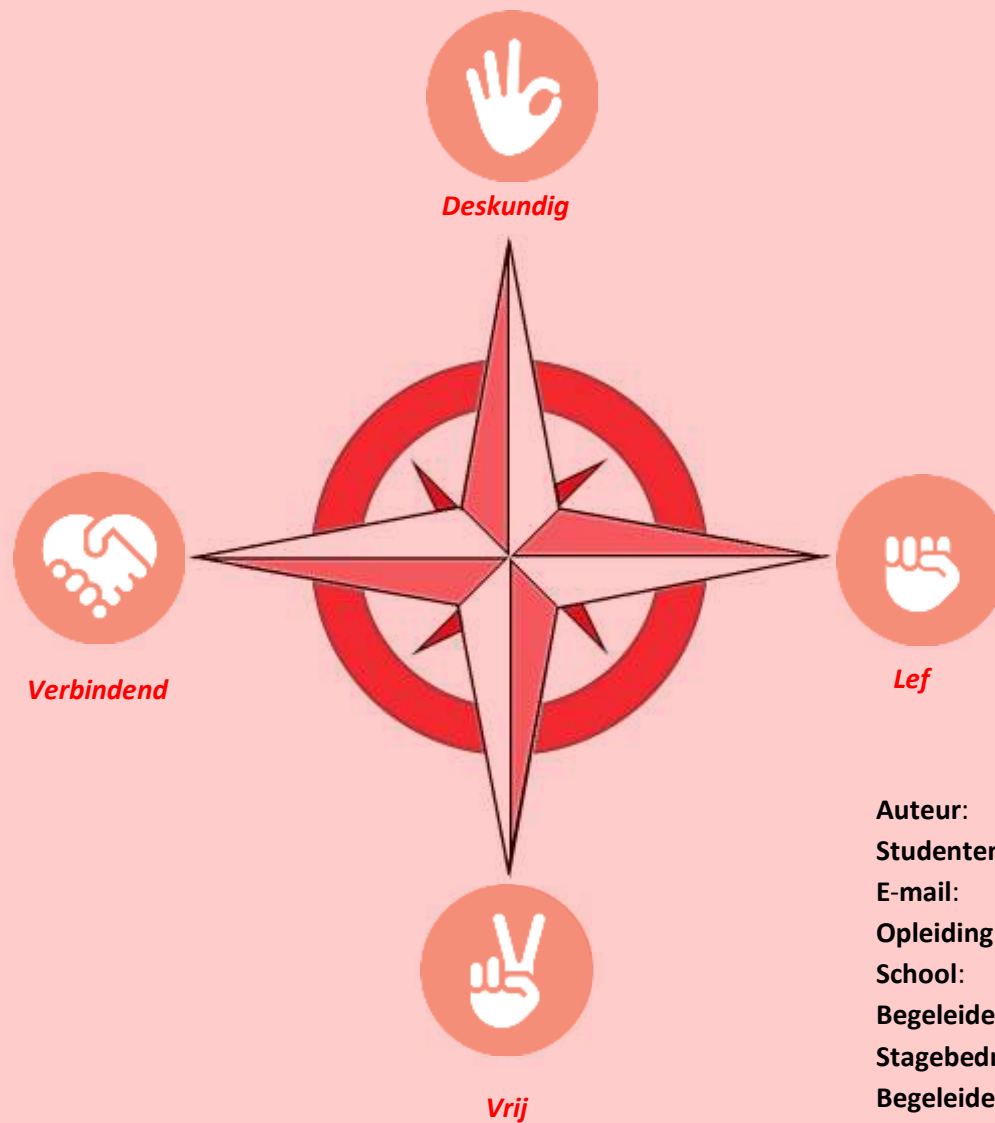


Intern kernwaardenkompas Bravis ziekenhuis



Auteur:	Sander de Nijs
Studentennummer:	00066062
E-mail:	nijs0042@hz.nl
Opleiding:	Communicatie
School:	HZ University of Applied Sciences
Begeleider school:	De heer R. Pijpers
Stagebedrijf:	Bravis ziekenhuis
Begeleider bedrijf:	Mevrouw M. Vrijhoef

7 juli 2017, Hoogerheide

Opdrachtgever

Bravis ziekenhuis
Boerhaavelaan 25
4708 AE Roosendaal
088 - 706 8000

Praktijkbegeleider

Meta Vrijhoef
m.vrijhoef@bravis.nl
088 - 706 9682

Opdrachtnemer

Sander de Nijs - 00066062
sandern95@yahoo.com / nijs0042@hz.nl

Onderwijsinstelling

HZ University of Applied Sciences
Edisonweg 4
4382 NW Vlissingen
Bachelor Communicatie

Begeleidend docent

Roel Pijpers
r.pijpers@hz.nl

Versie 2, juli 2017

Voorwoord

Beste lezer,

Daar is het dan! Mijn afstudeerscriptie die ik heb geschreven ter afronding van mijn opleiding Communicatie aan de HZ University of Applied Sciences te Vissingen. Het eindproduct van een interessant onderzoek voor het Bravis ziekenhuis. Een organisatie waar ik de afgelopen maanden met veel plezier mijn afstudeeronderzoek heb uitgevoerd.

Vol enthousiasme ben ik begin februari met mijn afstudeerstage in Roosendaal op de afdeling Marketing & Communicatie gestart. Ik werd direct goed opgevangen door mijn 'collega's' waardoor ik mij snel thuis voelde in Roosendaal. Ik ben blij dat ik van Bravis de kans en het vertrouwen heb gekregen om dit onderzoek uit te voeren. De goede sfeer en de Jiskefet grappen op de afdeling hebben zeker bijgedragen aan het resultaat. Ik kijk met een trots en voldaan gevoel terug op de afgelopen stageperiode. Ik ben dan ook blij te melden dat ik een tijdelijk contract aangeboden heb gekregen bij het Bravis ziekenhuis. Bravis bedankt!

Middels dit voorwoord wil ik graag een aantal mensen in het bijzonder bedanken. Allereerst mijn praktijkbegeleider, Meta Vrijhoef. Ik kon altijd bij jou terecht voor vragen of wijze raad. Daarnaast wil ik graag mijn begeleider Roel Pijpers bedanken. Ontzettend bedankt voor jouw hulp en tips gedurende het afstudeeronderzoek.

Ik ben trots om te horen dat het Bravis ziekenhuis zeer tevreden is over de uitvoering en de resultaten van mijn onderzoek. De aanbevelingen zijn door mijn leidinggevende als zeer praktisch en goed implementeerbaar bevonden.

Verder wil ik iedereen bedanken die mij op welke wijze dan ook heeft geholpen met de voltooiing van mijn scriptie. Super bedankt!

Ik wens u veel plezier met het lezen van mijn scriptie.

Sander de Nijs
Hoogerheide, juli 2017

Samenvatting

De voorzitter van de Raad van Bestuur van het Bravis ziekenhuis is van mening dat de kernwaarden, 'Deskundig', 'Vrij', 'Verbindend' en 'Lef', ervoor moeten zorgen dat de gefuseerde ziekenhuizen dezelfde werkwijze hanteren en dat er verbinding ontstaat tussen het personeel van de Bravis-locaties in Bergen op Zoom en Roosendaal. Om dit te bewerkstelligen is er een speciale werkgroep geformeerd. Deze werkgroep heeft een interne campagne opgestart met als doel de kernwaarden in de organisatie te internaliseren. In deze scriptie is het resultaat van deze interne kernwaardencampagne onderzocht onder medewerkers van het Bravis ziekenhuis die werkzaam zijn op de locatie Bergen op Zoom of Roosendaal.

Voor dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een Mixed Methods Research. Dit houdt in dat kwantitatieve surveys met kwalitatieve surveys worden gecombineerd. Uit het onderzoek komt naar voren dat er te weinig betrokkenheid is van de Bravis medewerkers richting de kernwaarden. Daarnaast hebben vooral medewerkers op de zorgverlenende afdelingen moeite om de kernwaarden spontaan te benoemen.

De onderzoeker concludeert dat de interne kernwaardencampagne bij het Bravis ziekenhuis zich op dit moment in de tweede fase van het model van Kirkpatrick bevindt. Dit houdt in dat de spontane bekendheid onder medewerkers nog niet groot genoeg is om de kernwaarden ook toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden, niveau drie van het model van Kirkpatrick.

Naar aanleiding van deze conclusie doet de onderzoeker enkele aanbevelingen aan de organisatie. Alle geformuleerde aanbevelingen zijn gedaan met het doel om de spontane bekendheid met betrekking tot de kernwaarden te vergroten onder de medewerkers van het Bravis ziekenhuis.

Tot slot adviseert de onderzoeker om dit onderzoek na implementatie van de aanbevelingen nogmaals uit te voeren. Op deze wijze kan men beoordelen of het Bravis ziekenhuis de stap naar de derde fase van het model van Kirkpatrick, toepassing van de kernwaarden in het gedrag, heeft gemaakt.

Niets uit deze scriptie mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm, digitaal of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de HZ University of Applied Sciences, Bravis ziekenhuis en de schrijver.

Voor akkoord:

Sander de Nijs
Hoogerheide, juli 2017

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 - Inleiding

§1.1 Stagebedrijf	2
§1.2 Aanleiding onderzoek.....	2
§1.3 Hoofdvraag en deelvragen	4
§1.3.1 Hoofdvraag	4
§1.3.2 Deelvragen.....	4
§1.4 Doelstelling.....	4
§1.5 Afbakening.....	4
§1.6 Leeswijzer	5

Hoofdstuk 2 - Organisatiebeschrijving

§2.1 Bravis ziekenhuis.....	7
§2.2 Beeldmerk	7
§2.3 Werkgebied	7
§2.4 Positionering.....	7
§2.5 Visie.....	8
§2.6 Missie	8
§2.7 Organisatiestructuur Bravis	8
§2.8 Kerngegevens	8
§2.9 Locaties	8
§2.10 Afdelingen	8
§2.11 Afdeling Communicatie	9
§2.12 Kernwaarden	9
§2.13 Communicatie kernwaarden	9

Hoofdstuk 3 - Theoretisch kader

§3.1 Conceptueel model	11
§3.2 Begrippenkader.....	11
§3.3 Het belang van kernwaarden.....	12
§3.4 Kernwaarden en gedrag	13

§3.5 Kernwaarden meten	14
------------------------------	----

Hoofdstuk 4 - Methode van onderzoek

§4.1 Onderzoeksontwerp	17
§4.2 Deelvraag 1	17
§4.2.1 Methode.....	17
§4.2.2 Onderzoekspopulatie	17
§4.2.3 Dataverzameling	18
§4.2.4 Data-analyse	18
§4.2.5 Enquêteprotocol	18
§4.3 Deelvraag 2	19
§4.3.1 Methode.....	19
§4.3.2 Onderzoekspopulatie	19
§4.3.3 Dataverzameling	19
§4.3.4 Data-analyse	19
§4.4 Deelvraag 3	20
§4.4.1 Methode.....	20
§4.4.2 Onderzoekspopulatie	20
§4.4.3 Dataverzameling	20
§4.4.4 Data-analyse	20
§4.5 Overzicht	21
§4.6 Validiteit.....	21
§4.7 Betrouwbaarheid.....	21
§4.8 Generaliseerbaarheid	22
§4.9 Ethiek	22

Hoofdstuk 5 - Resultaten

§5.1 Deelvraag 1	24
§5.1.1 Algemene gegevens enquête	24
§5.1.2 Algemene gegevens semigestructureerde interviews	25

§5.1.3 Resultaten communicatiemiddelen	25
§5.1.4 Kaarten	26
§5.1.5 BravO!	26
§5.1.6 Chocoladeletter	26
§5.1.7 Dynamisch beleidsplan	26
§5.1.8 Nieuwsbrieven	27
§5.1.9 Kernwaardenboekje	27
§5.1.10 Magneten	27
§5.1.11 Kerstbijeenkomst	27
§5.1.12 Medewerkersinterviews	27
§5.1.13 Banners intranet	27
§5.1.14 Posters	28
§5.1.15 Jaargesprek	28
§5.1.16 HRM-introductiebijeenkomst	28
§5.2 Deelvraag 2	29
§5.2.1 Algemene gegevens face-to-face gesprekken	29
§5.2.2 Spontane bekendheid kernwaarden vs afdeling	30
§5.2.3 Welke kernwaarde geniet de grootste spontane bekendheid?	31
§5.3 Deelvraag 3	32
§5.3.1 Stelling 1	32
§5.3.2 Stelling 2	32
§5.3.3 Stelling 3	33
§5.3.4 Stelling 4	33
§5.3.5 Stelling 5	33
§5.3.6 Stelling 6	33
§5.3.7 Stelling 7	34
§5.3.8 Stelling 8	34
§5.3.9 Stelling 9	34
Hoofdstuk 6 - Discussie	
§6.1 Confrontatie theorie en praktijk	36
§6.1.1 Noord/Zuid-lijn	36
§6.1.2 Use of mass media campaigns	36
§6.1.3 Van Rekom, Van Riel en Wierenga	36

§6.1.4 Elaboration Likelihood Model	36
§6.1.5 Model van Kirkpatrick	36
§6.2 Reflectie op verloop van het onderzoek	37
§6.2.1 Enquête	37
§6.2.2 Semigestructureerde interviews	37
§6.2.3 Face-to-face onderzoek	37
§6.2.4 Groepsgesprek	38
§6.3 Dataverwerking	38
§6.4 Betrouwbaarheid & validiteit	38
§6.5 Reflectie op de resultaten van het onderzoek	39
§6.6 Toelichting verbanden	39

Hoofdstuk 7 - Conclusies & aanbevelingen

§7.1 Deelvraag 1	41
§7.2 Deelvraag 2	41
§7.3 Deelvraag 3	42
§7.4 Hoofdvraag	43
§7.5 Conclusie in combinatie met theorie	43
§7.6 Aanbevelingen	44
§7.6.1 Rode draad aanbevelingen	44
§7.6.2 Presentje medewerkers	44
§7.6.3 Bureaubladachtergrond	44
§7.6.4 Intern programma leidinggevenden	45
§7.6.5 E-learning Bravis medewerkers	45
§7.6.6 Posters	46
§7.6.7 Introductiebijeenkomst	46
§7.6.8 Personeelsblad	46
§7.6.9 Kernwaardenspel	47
§7.6.10 Vervolgonderzoek	47
§7.7 Overzicht aanbevelingen	47

Bibliografie	49
--------------------	----



Hoofdstuk 1: Inleiding

Hoofdstuk 2: Organisatiebeschrijving

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

Hoofdstuk 4: Methode van onderzoek

Hoofdstuk 5: Resultaten

Hoofdstuk 6: Discussie

Hoofdstuk 7: Conclusies & aanbevelingen

Hoofdstuk 1 - Inleiding

In dit hoofdstuk introduceert de onderzoeker kort het stagebedrijf en wordt er ingegaan op de aanleiding van het onderzoek. Daarnaast komen de hoofdvraag en de bijbehorende deelvragen aan bod. Tot slot formuleert de onderzoeker de onderzoeksdoelstelling en geeft hij de leeswijzer weer voor de aankomende hoofdstukken.

§1.1 Stagebedrijf

Het Bravis ziekenhuis is ontstaan uit een fusie tussen twee West-Brabantse ziekenhuizen:

- Lievensberg ziekenhuis (Bergen op Zoom)
- Franciscus ziekenhuis (Roosendaal).

Op 1 januari 2015 gingen beide ziekenhuizen verder onder de naam Bravis. Deze naam staat symbool voor het bundelen van krachten op het gebied van de zorg in West-Brabant (Hans Ensing, Brabants fusieziekenhuis verder als Bravis, 2014). Dagelijks werken er circa 3.350 medewerkers om patiënten zo goed mogelijk van dienst te zijn voor, tijdens en na hun bezoek aan het Bravis ziekenhuis. Onder deze medewerkers bevinden zich ook vrijwilligers en medisch specialisten*.

Dit hoofdstuk geeft de aanleiding en het doel van dit onderzoek weer. Uit de aanleiding volgt de probleemstelling met bijpassende deelvragen. Het bevat tevens een afbakening van het onderzoek en een leeswijzer.

*In hoofdstuk 2 volgt meer informatie over Bravis.

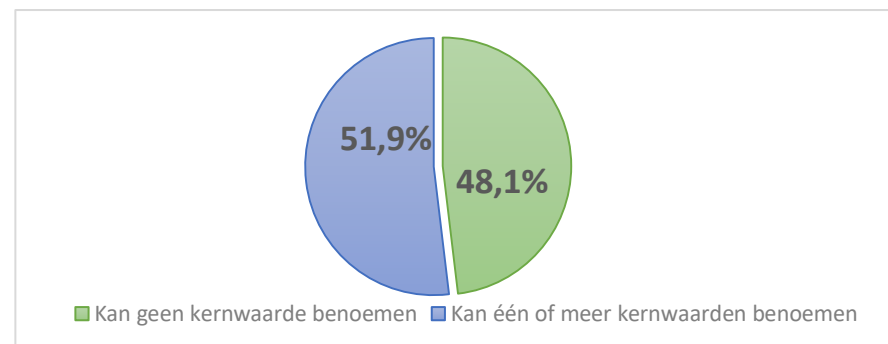
§1.2 Aanleiding onderzoek

Het ontstaan van het fusieziekenhuis Bravis was noodzakelijk om in de toekomst te blijven voldoen aan de eisen van de gezondheidszorg in Nederland (Rijksoverheid, 2017). Twee concurrerende ziekenhuizen in hetzelfde zorggebied, West-Brabant, was op den duur niet rendabel (Hans Ensing, Voorzitter Raad van Bestuur Bravis ziekenhuis, 2017). Door deze fusie blijft het zorgaanbod breed, van hoge kwaliteit en kan het concurreren met grotere ziekenhuizen in de nabije omgeving, denk hierbij aan het Amphia ziekenhuis in Breda. Eind 2013 gaf de Tweede Kamer groen licht voor de fusie tussen de beide ziekenhuizen (Omroep Brabant,

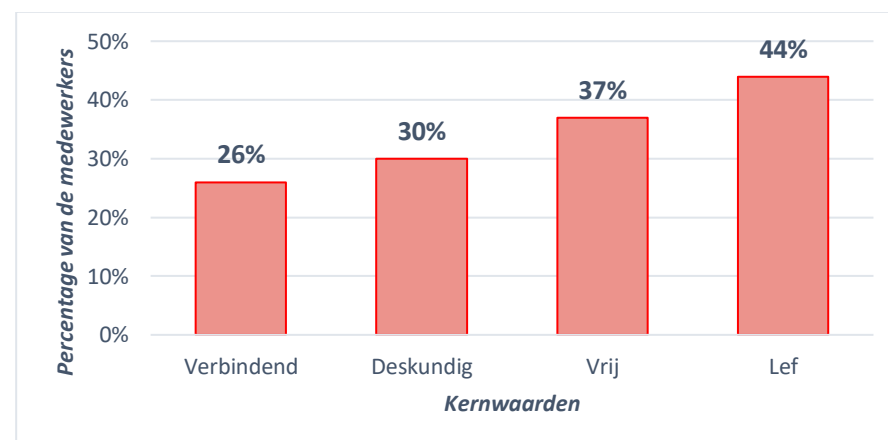
2013). Na deze goedkeuring fuseerden de ziekenhuizen begin 2014 op bestuurlijk niveau. Op 1 januari 2015 waren de twee ziekenhuizen helemaal gefuseerd en ging men verder onder de naam Bravis (SkipR, 2016).

“Bravis wil de patiënt een breed pakket aan medische specialistische zorg in de regio West-Brabant en het Oosten van Zeeland aanbieden” (Dynamisch beleidsplan 2015-2017, p. 4). Het doel van de fusie is om kennis en kunde in West-Brabant te bundelen en op deze wijze beter de zorg te organiseren in het belang van de patiënt (Preventned, 2017). Maar om kwalitatief betere zorg te leveren is het van belang dat de twee gefuseerde ziekenhuizen op dezelfde wijze zorg leveren en handelen (Hans Ensing, Voorzitter Raad van Bestuur Bravis ziekenhuis, 2017). Om ervoor te zorgen dat beide locaties op dezelfde wijze zorg leveren en handelen heeft het managementteam van Bravis in samenwerking met het bureau MIXE, dat gespecialiseerd is in merkpositionering, vier kernwaarden geformuleerd. De voorzitter van de Raad van Bestuur van het Bravis ziekenhuis, Hans Ensing, is namelijk van mening dat de kernwaarden essentieel zijn om dezelfde werkwijze te realiseren en te continueren op beide locaties. Bravis streeft ernaar dat patiënten geen verschil merken in werkwijze tussen de Bravis locaties in Bergen op Zoom en Roosendaal (Hans Ensing, Voorzitter Raad van Bestuur Bravis ziekenhuis, 2017). De heer Ensing staat niet alleen in zijn stelling. In de praktijk blijkt dat ook andere zorginstellingen gebruikmaken van kernwaarden om hun zorgverlening en handelen te verbeteren. Het Deventer ziekenhuis is hier een voorbeeld van. Zij hebben kernwaarden geformuleerd naar aanleiding van een nieuwe zorgstrategie. Het ziekenhuis in Overijssel ziet de kernwaarden als eigen referentiekader voor het dagelijks handelen van hun medewerkers (Deventer ziekenhuis,

2017). Naast het Bravis ziekenhuis en het Deventer ziekenhuis heeft ook Florence Gezondheid en Zorg, gevestigd in de regio Den Haag, kernwaarden geformuleerd. De kernwaarden bij deze zorginstelling worden gezien als de pijlers voor het gedrag van alle Florence medewerkers (Nientied & Leeuwen, 2013). Sinds 1 januari 2016 worden de kernwaarden, 'Deskundig', 'Vrij', 'Verbindend' en 'Lef', actief in het Bravis ziekenhuis uitgedragen. Met behulp van een interne campagne waarin de vier kernwaarden centraal staan. De campagne bestaat uit een groot aantal communicatiemiddelen ten behoeve van het vergroten van de bekendheid van de kernwaarden. Deze kernwaarden moeten symbool staan voor de werkwijze van de Bravis medewerkers stelt het afdelingshoofd van de ondersteunende afdelingen, Jan Oostenbrink (Jan Oostenbrink, 2017). In oktober 2016, negen maanden na de start van de kernwaardencampagne, is er door de afdeling Marketing & Communicatie van het Bravis ziekenhuis onderzoek gedaan naar de spontane bekendheid van de kernwaarden onder Bravis medewerkers. Gedurende enkele dagen heeft een medewerker van de afdeling Marketing & Communicatie medewerkers bij het verlaten van het personeelsrestaurant gevraagd of hij/zij weet welke kernwaarden er zijn bij het Bravis ziekenhuis. Aan dit onderzoek hebben 314 medewerkers van het Bravis ziekenhuis deelgenomen. Van deze 314 medewerkers wisten 151 personen geen enkele kernwaarde te benoemen, zie grafiek 1. De overige resultaten van de meting in oktober 2016 worden in grafiek 2 weergegeven. Deze meting wordt in dit onderzoek gezien als nulmeting en zal ook zo genoemd worden.



Grafiek 1 Spontane kernwaardenbenoeming nulmeting, oktober 2016



Grafiek 2 Spontane benoeming kernwaarden nulmeting, oktober 2016

Naar aanleiding van dit onderzoek, de nulmeting, heeft het kernwaardencampagneteam van het Bravis ziekenhuis de indruk dat de medewerkers onvoldoende bekend zijn met de Bravis kernwaarden. Aangezien deze kernwaarden als belangrijk middel worden gezien om de twee ziekenhuizen te laten 'samensmelten' is het van belang dat Bravis medewerkers bekend zijn met de kernwaarden en er ook naar handelen. Hans Ensing dringt er dan ook op aan dat er een onderzoek moet komen naar het resultaat van de interne kernwaardencampagne. Voor hem zijn

de kernwaarden essentieel in het fusieproces van de twee zorglocaties, Bergen op Zoom en Roosendaal. Ensing is ervan overtuigd dat kernwaarden er toe bijdragen dat medewerkers van het Bravis ziekenhuis in Bergen op Zoom en in Roosendaal op dezelfde wijze zorg gaan leveren en gaan handelen (Hans Ensing, Voorzitter Raad van Bestuur Bravis ziekenhuis, 2017).

§1.3 Hoofdvraag & deelvragen

Vanuit de aanleiding van dit onderzoek is een hoofdvraag geformuleerd. Om hier antwoord op te kunnen geven maakt de onderzoeker gebruik van deelvragen.

§1.3.1 Hoofdvraag

De hoofdvraag voor dit onderzoek bij Bravis ziekenhuis luidt:

Wat is het resultaat van de interne kernwaardencampagne op de kernwaardenherkenning onder Bravis medewerkers?

§1.3.2 Deelvragen

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden worden de volgende deelvragen in het onderzoek behandeld:

1. Welke gebruikte communicatiemiddelen hebben volgens de medewerkers het meest bijgedragen aan hun bekendheid met de kernwaarden?
2. In hoeverre genieten de Bravis kernwaarden spontane bekendheid onder de medewerkers van Bravis?
3. In hoeverre worden de Bravis kernwaarden volgens de leidinggevenden toegepast in de dagelijkse werkzaamheden door Bravis medewerkers?

§1.4 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om het resultaat van de interne kernwaardencampagne op de kernwaardenherkenning te meten. Daar de onderzoeker het Bravis ziekenhuis ook inzicht wilt geven of de kernwaarden door hun medewerkers worden toegepast in de dagelijkse werkzaamheden, tracht de onderzoeker zich hierover een beeld te vormen. Daarop aansluitend zal de onderzoeker een advies uitbrengen inzake verbetering van de spontane bekendheid van de kernwaarden en de toepassing hiervan in de dagelijkse werkzaamheden door Bravis medewerkers.

§1.5 Afbakening

Dit onderzoek richt zich specifiek op de interne campagne die binnen het Bravis ziekenhuis gevoerd wordt met betrekking tot de vier kernwaarden. Hierbij worden de communicatiemiddelen onderzocht die gebruikt zijn ter promotie van de kernwaarden.

Dit onderzoek richt zich op interne vraagstukken. Daarom is er gedurende de uitvoering van dit onderzoek geen contact met patiënten of bezoekers van het Bravis ziekenhuis.

§1.6 Leeswijzer

De scriptie is opgebouwd uit zeven hoofdstukken. Na het voorwoord, samenvatting en de inhoudsopgave volgt het eerste hoofdstuk, de inleiding. Hierin wordt de aanleiding en probleemstelling van dit onderzoek beschreven.

In het tweede hoofdstuk wordt het Bravis ziekenhuis beschreven. Hierin gaat de onderzoeker dieper in op de organisatie, onder andere het werkgebied, missie en visie.

Daarna zal er in hoofdstuk 3 verder worden ingegaan op de thematiek en het kennisgebied van dit onderzoek. Hier worden onder andere begrippen die van belang zijn in dit onderzoek gedefinieerd en onderbouwd.

In hoofdstuk 4 wordt de onderzoeksmethode omschreven. Daarnaast wordt onder andere de onderzoekspopulatie en de wijze van dataverzameling beschreven. Ook beschrijft de onderzoeker de betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid van het onderzoek. Tot slot worden de ethische overwegingen besproken.

In het vijfde hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Deze resultaten vormen de antwoorden op de deelvragen en de hoofdvraag.

In hoofdstuk 6 wordt er kritisch gereflecteerd op de resultaten en het verloop van het onderzoek.

De conclusies van het onderzoek zijn terug te vinden in hoofdstuk 7. Naast de conclusies geeft de onderzoeker in dit hoofdstuk ook adviezen ter verbetering van de spontane bekendheid van de kernwaarden en de toepassing hiervan in de dagelijkse werkzaamheden van Bravis medewerkers.

Tot slot is er een bronnenlijst toegevoegd met daarin alle bronnen die de

onderzoeker heeft gebruikt tijdens het onderzoek.

De bijlagen waarnaar wordt verwezen in het onderzoek zijn te vinden in het meegeleverde bijlagenboek.



Hoofdstuk 1: Inleiding

Hoofdstuk 2: Organisatiebeschrijving

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

Hoofdstuk 4: Methode van onderzoek

Hoofdstuk 5: Resultaten

Hoofdstuk 6: Discussie

Hoofdstuk 7: Conclusies & aanbevelingen

Hoofdstuk 2 - Organisatiebeschrijving

In dit hoofdstuk gaat de onderzoeker verder in op het stagebedrijf. Onder andere het werkgebied en de organisatiestructuur van het Bravis ziekenhuis komen aan bod.

§2.1 Bravis ziekenhuis

Tot en met 31 december 2014 waren het Franciscus ziekenhuis in Roosendaal en het Lievensberg ziekenhuis in Bergen op Zoom twee aparte ziekenhuizen. Op 1 januari 2015 fuseerden deze ziekenhuizen en ging men verder onder de naam Bravis.

Bravis, een samenstelling van de woorden Brabant, het Engelse brave en het Latijnse vis (Hans Ensing, Brabants fusieziekenhuis verder als Bravis, 2014). Een uitgebreide uitleg van de naam van het fusieziekenhuis is te vinden in Bijlage 1 - De nieuwe naam van Franciscus en Lievensberg.

Naast een naamswijziging veranderde ook de opzet van de zorg in de beide ziekenhuizen. Een gevolg van de fusie was dat afdelingen die aanwezig waren op beide locaties werden samengevoegd op één locatie. Deze bundeling van krachten op één locatie staat symbool voor de nieuwe manier van zorgverlening in West-Brabant (Hans Ensing, Brabants fusieziekenhuis verder als Bravis, 2014).

§2.2 Beeldmerk

Het beeldmerk van het Bravis ziekenhuis is een golvende B. Twee stromingen komen samen en versterken elkaar, stuwen elkaar omhoog en gaan in elkaar op (Janneke van Vliet, 2014). Dit symbool is toepasselijk op de werkwijze van Bravis. Het beeldmerk van Bravis is hiernaast afgebeeld (Bravis ziekenhuis, 2015).



Afbeelding 1 Beeldmerk Bravis ziekenhuis

§2.3 Werkgebied

“Het werkgebied van het Bravis ziekenhuis wordt gevormd door het gebied Westelijk Noord-Brabant, dat zich uitstrekt van de Zeeuwse gemeente Tholen en een deel van de gemeente Reimerswaal tot aan Breda en van Essen (België) tot aan Moerdijk” (Jaardocument 2015, p. 19). In afbeelding 2 is het werkgebied van Bravis afgebeeld (Jaardocument 2015, p. 19).



Afbeelding 2 Werkgebied van het Bravis ziekenhuis

§2.4 Positionering

De kern van de positionering die Bravis hanteert is samenwerking. “Bravis gelooft erin dat er veel gezondheidswinst behaald kan worden als er meer en beter samengewerkt wordt tussen medewerkers en ketenpartners onderling. Het Bravis ziekenhuis is ervan overtuigd dat als mensen goed samenwerken men meer kan bereiken dan alleen” (Dynamisch beleidsplan 2015-2017, p. 7).

§2.5 Visie

Bravis heeft zijn visie geformuleerd aan de hand van vier beleidsdoelen (Wij zijn Bravis, 2015, p. 36). Deze doelen zijn:



Afbeelding 3 Vier beleidsdoelen Bravis ziekenhuis

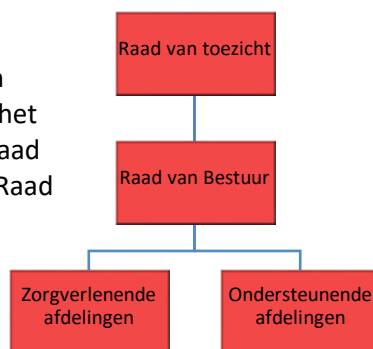
De gedefinieerde doelen zijn gesteld voor de lange termijn. Aangezien het zorglandschap in Nederland snel verandert (Brightcare, Visie op zorg, 2017) is het van belang dat het Bravis ziekenhuis inspeelt op de toekomst met behulp van deze visie.

§2.6 Missie

“Het Bravis ziekenhuis zet het belang van de patiënt altijd voorop. Bij de behandeling kijken we naar wie de beste bijdrage voor de patiënt kan leveren: zorgverleners, in of buiten het ziekenhuis. De medewerkers denken en handelen vanuit vier kernwaarden. De interne gedachte hierbij is: ‘Samen doen waar we goed in zijn’” - (Wij zijn Bravis, 2015, p. 36).

§2.7 Organisatiestructuur Bravis

Het Bravis ziekenhuis is een organisatie met een verticaal organogram. De dagelijkse leiding van het ziekenhuis is in handen van het tweehoofdige Raad van Bestuur. Zij worden gecontroleerd door de Raad van Toezicht. Deze Raad van Toezicht neemt de rol van toezichthouder in bij het Bravis ziekenhuis. Bravis ziekenhuis hanteert twee soorten afdelingen. Zorgverlenende afdelingen (patiëntcontact) en ondersteunende afdelingen (kantoorpersoneel).



Afbeelding 4 Verkorte organisatiestructuur Bravis ziekenhuis

§2.8 Kerngegevens

Het Bravis ziekenhuis bestaat uit circa 3.350 medewerkers die samen goed zijn voor 1.999 fte. Dit is inclusief vrijwilligers en specialisten die actief zijn in het Bravis ziekenhuis. Op jaarbasis worden er in het ziekenhuis 29.378 dagbehandelingen uitgevoerd en komen 482.084 patiënten naar de poliklinieken (Jaarverslag 2016, p. 20).

§2.9 Locaties

Het Bravis ziekenhuis heeft twee hoofdvestigingen, Bergen op Zoom en Roosendaal. Op de locatie Bergen op Zoom zijn circa 1.775 medewerkers actief en in Roosendaal circa 1.575 medewerkers. Daarnaast zijn er in de regio West-Brabant drie poliklinieken die bij Bravis horen. Deze poliklinieken zijn gevestigd in Etten-Leur, Oudenbosch en Steenbergen. In dit onderzoek wordt er gekeken naar de medewerkers van de twee hoofdvestigingen en worden de medewerkers van de poliklinieken buiten beschouwing gelaten.

§2.10 Afdelingen

Het Bravis ziekenhuis is een organisatie waar een divers spectrum aan afdelingen aanwezig zijn. Om de leesbaarheid van dit onderzoek te vergroten, heeft de onderzoeker besloten om onderscheid te maken in ‘Ondersteunende afdelingen’ en ‘Zorgverlenende afdelingen’. Onder de ‘Ondersteunende afdelingen’ vallen onder andere de afdeling HRM, Communicatie, Bedrijfszaken en Finance & Control. Onder de ‘Zorgverlenende afdelingen’ vallen alle afdelingen die actief zijn met het direct leveren van zorg, denk hierbij aan Cardiologie, Neurologie en Intensive Care.

§2.11 Afdeling Communicatie

De afdeling Communicatie bestaat uit tien medewerkers die nauw met elkaar samenwerken. De aandachtsgebieden van de afdeling zijn marketing, communicatie, relatiemanagement, digitale media en vormgeving. “De afdeling is verantwoordelijk voor het verder intern en extern in de markt zetten van het merk Bravis. In nauwe samenwerking met het zorgbedrijf geeft de afdeling inhoud aan de merkbeloofte” (Vacature Hoofd Marketing & Communicatie, 2016). De communicatietak van het Bravis ziekenhuis maakt deel uit van de ondersteunende afdelingen.

§2.12 Kernwaarden

In het begin van de fusie vroeg het managementteam zich af hoe men de twee ziekenhuizen tot één kon laten ‘samensmelten’. Onderdeel daarvan was het formuleren van kernwaarden. Samen met een bureau dat gespecialiseerd is in merkpositionering, is er gekeken naar de eisen waar de kernwaarden aan moeten voldoen.

Kernwaarden vormen een instrument om intern te leveren wat je extern belooft. Ze geven aan waar het Bravis ziekenhuis voor staat. Kernwaarden moeten het ziekenhuis verder brengen, het fungeert als een kompas waar het Bravis ziekenhuis op vaart. Als belangrijkste uitgangspunt voor het hanteren van kernwaarden bij de gefuseerde ziekenhuisorganisatie wordt de eenheid van leiding en toezicht genoemd (Kernwaarden zijn het kompas waar we op varen, 2015, p. 6).

Begin 2015 introduceerde Bravis vier kernwaarden in de organisatie, ‘Deskundig’, ‘Vrij’, ‘Verbindend’ en ‘Lef’. Deze kernwaarden worden uitgebreid toegelicht in Bijlage 2 - Definiëring kernwaarden.

§2.13 Communicatie kernwaarden

De kernwaarden worden via verschillende communicatiemiddelen onder de aandacht gebracht bij de medewerkers van Bravis. In overleg met praktijkbegeleider, Meta Vrijhoef, is er gekozen om de dertien meest gebruikte communicatiemiddelen nader te onderzoeken. In Bijlage 3 - Communicatiemiddelen m.b.t. kernwaarden, worden deze middelen verduidelijkt en met behulp van afbeeldingen weergegeven.



Hoofdstuk 1: Inleiding

Hoofdstuk 2: Organisatiebeschrijving

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

Hoofdstuk 4: Methode van onderzoek

Hoofdstuk 5: Resultaten

Hoofdstuk 6: Discussie

Hoofdstuk 7: Conclusies & aanbevelingen

Hoofdstuk 3 - Theoretisch kader

Om dit onderzoek goed uit te kunnen voeren is het belangrijk om eerst achtergrondinformatie te verzamelen. In dit theoretisch kader zal er verder ingegaan worden op het kennisgebied en de thematiek van dit onderzoek.

§3.1 Conceptueel model

Het conceptueel model geeft de verwachting van het onderzoek weer. Een grafische uitwerking van dit model met betrekking tot dit onderzoek is te zien in Bijlage 4 - Conceptueel model. Het conceptueel model is samengesteld uit de variabelen die van invloed zijn op dit onderzoek. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen onafhankelijke- en afhankelijke variabelen. Onafhankelijke variabelen zijn niet beïnvloedbaar door andere variabelen en afhankelijke variabelen wel (Info afstudeerbegeleider, 2016). De variabelen met betrekking tot dit onderzoek zijn:

- Interne kernwaarden, onafhankelijke variabele.
- Kernwaardencampagne, onafhankelijke variabele.
- Kernwaardenherkenning, afhankelijke variabele.
- Communicatiemiddelen, afhankelijke variabele.
- Spontane bekendheid, afhankelijke variabele.
- Gedrag, afhankelijke variabele.

In het conceptueel model worden de verwachte verbanden en relaties tussen de genoemde variabelen weergegeven. Bij dit conceptueel model is er sprake van moderatie. Dat wil zeggen dat het verband tussen interne kernwaarden en kernwaardenherkenning wordt beïnvloed door de kernwaardencampagne. De drie variabelen die na de kernwaardenherkenning komen hebben betrekking op de onderzoeksvariabelen. Aan de hand van deze drie variabelen (communicatiemiddelen, spontane bekendheid en gedrag) is onderzocht wat het resultaat is van de interne kernwaardencampagne op de kernwaardenherkenning onder Bravis medewerkers.

§3.2 Begrippenkader

Om begripsverwarring te voorkomen worden hieronder enkele begrippen beschreven die van belang zijn bij dit onderzoek. De begrippen worden verduidelijkt aan de hand van wetenschappelijke bronnen.

Communicatiemiddelen:

Communicatiemiddelen kunnen op verschillende manieren worden beschreven. Zo omschrijft Wil Michels (2009), auteur van meerdere boeken met betrekking tot communicatie, een communicatiemiddel als een middel dat ervoor zorgt om de gestelde communicatiedoelstellingen te behalen bij de doelgroep. Het behalen van deze doelstellingen moet gebeuren op een efficiënte wijze (Michels, 2009, p. 99).

Coebergh, schrijver van het boek "De communicatieprofessional", is van mening dat met communicatiemiddelen vaak wordt bedoeld op media waar geen journalistieke redactie aan verbonden is (Coebergh, 2015). Met betrekking tot dit onderzoek kan worden gesteld dat de definiëring van Wil Michels aansluit bij de kernwaardencampagne aangezien Bravis gebruik maakt van diverse communicatiemiddelen. De uitleg van dit begrip is van toepassing op deelvraag 1 van het onderzoek, waarin wordt onderzocht welke communicatiemiddelen in de beleving van Bravis medewerkers het meest bijgedragen hebben aan hun bekendheid met de kernwaarden.

Spontane bekendheid:

De auteur van dit rapport onderzoekt de spontane bekendheid van de vier kernwaarden onder Bravis medewerkers.

De definiëring hiervan luidt: “Het deel van de respondenten dat de naam ongeholpen noemt wanneer men wordt gevraagd namen van bedrijven, personen, producten, merken etc. te noemen met betrekking tot een specifiek onderwerp”- (Multiscope, 2017).

Het begrip spontane bekendheid houdt verband met deelvraag 2 van dit onderzoek, waarin de spontane bekendheid van de kernwaarden onder Bravis medewerkers wordt onderzocht.

Kernwaarden:

In dit rapport wordt het resultaat van de interne kernwaardencampagne op de kernwaardenherkenning onder Bravis medewerkers onderzocht.

Als men naar het begrip ‘kernwaarden’ kijkt, omschrijven wetenschappers Sai Manohar en Shiv R. Pandit (2013) dit als volgt: “De leidende principes die de normen, attitude en overtuigingen definiëren van de mensen die voor het bedrijf werken. Ze vormen een belangrijke stap in het creëren van de bedrijfscultuur” (Sai Manohar & Pandit, 2013, pp. 667-680). Uitgaande van de definitie van Manohar en Pandit (2013) kan er worden gesteld dat het personeel de kernwaarden van het bedrijf moet uitdragen. Met betrekking tot de kernwaardenherkenning binnen Bravis komt dit neer op het naleven van de volgende geformuleerde kernwaarden tijdens de dagelijkse werkzaamheden: ‘Deskundig’, ‘Vrij’, ‘Verbindend’ en ‘Lef’. Auteurs van het boek “Built to last”, Collins en Porras omschrijven kernwaarden als iets dat een organisatie bij elkaar houdt als zij groeit en verandert (Porras, 2000). Deze opinie van Collins en Porras wordt gedeeld door Schein, auteur van het boek “Organizational culture and leadership”. Hij is overtuigd van de verbindende kracht die kernwaarden hebben en spreekt van een gedeeld referentiekader voor alle medewerkers (Schein, 2004).

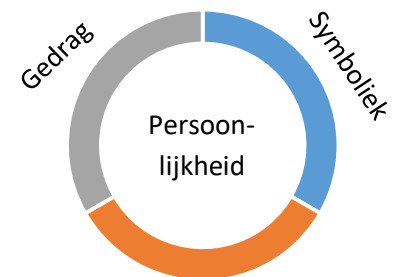
Menno Woldhuis (2015), voormalig hoofd Marketing en Communicatie van het Bravis ziekenhuis, noemt de kernwaarden een instrument om intern te leveren wat je extern belooft. Ze geven aan waar een organisatie zoals een ziekenhuis, voor staat. Kernwaarden hebben als doel ons verder

te brengen. Ze vormen het kompas waar we op varen (Kernwaarden zijn het kompas waar we op varen, 2015, pp. 6-7). De kernwaarden worden binnen Bravis als instrument gebruikt om eenduidige zorgverlening en handelen te realiseren en te continueren bij de Bravis medewerkers op beide locaties.

§3.3 Het belang van kernwaarden

De kernwaarden tezamen vormen de merkidentiteit van de organisatie. Een aantal bewust gekozen kernwaarden zorgt ervoor dat een organisatie zich onderscheidt ten opzichte van andere organisaties. Het is hierbij wel van belang om de kernwaarden over de gehele breedte van de organisatie toe te passen (Simon J. Bell, 2010).

Een model dat de waarden van een organisatie beschrijft aan de hand van een theorie is het model van Birkigt en Stadler (Berenschot Communicatie, 2003). Hun corporate communicatiemodel geeft de relatie weer tussen wie de organisatie is en hoe de organisatie overkomt. Met andere woorden, het verband tussen identiteit en imago. De kern van dit model is ‘Persoonlijkheid’. Daaromheen bevinden zich drie elementen: ‘Communicatie’, ‘Symboliek’ en ‘Gedrag’.



Afbeelding 5 Corporate communicatie model

Birkigt en Stadler stellen dat het element 'Gedrag' doorgaans een dominant element is in het model. Deze stelling van Birkigt en Stadler vertoont overeenkomsten met de mening van Hans Ensing. De heer Ensing (2017) stelt dat het van belang is dat medewerkers gaan handelen naar de kernwaarden. Alleen dan is het doel van de interne kernwaardencampagne behaald. Want hierdoor handelen alle medewerkers op dezelfde wijze op beide locaties. Deze ontwikkeling zal ervoor zorgen dat Bravis patiënten het gedrag van de zorgverleners herkennen.

In het boek 'Managementmodellen voor communicatie' omschrijft Berenschot het corporate communicatie model. Hierin legt de auteur uit wat er verstaan wordt onder de elementen. Zo stelt Berenschot dat kernwaarden onderdeel zijn van het gedragselement. In de volgende paragraaf wordt er verder ingegaan op de invloed van kernwaarden op gedrag.

§3.4 Kernwaarden en gedrag

Naast de hoofdvraag wordt er in dit onderzoek ook getracht een beeld te vormen of de kernwaarden worden toegepast in de dagelijkse werkzaamheden van de Bravis medewerker.

Sai Manohar en Shiv R. Pandit (2013) stellen dat het bestaan van kernwaarden een belangrijke stap vormt in het creëren van de bedrijfscultuur. Het is daarbij dus ook van belang dat de kernwaarden herkenbaar zijn in het handelen van de Bravis medewerkers. Echter wijst de praktijk uit dat dit niet altijd het geval is.

Dit wordt tevens onderschreven door Dennis T. Jaffe en Cynthia D. Scott (2001). Zij zeggen: "Too many companies and teams create values statements for the walls rather than to change behavior." (Jaffe & Scott, 2001). Als men gaat handelen naar de kernwaarden gaat het in de organisatie meer leven en zijn de kernwaarden dus niet alleen gemaakt voor de 'muur'.

Hans Ensing (2017) stelt dat het van belang is om als organisatie te handelen naar de kernwaarden. Alleen als medewerkers gaan handelen naar de kernwaarden is het doel van deze interne kernwaardencampagne

bereikt. Een organisatie heeft als doel om een eenheid uit te stralen, hier zijn mede de kernwaarden voor verantwoordelijk. Deze mening van de Heer Ensing komt overeen met hetgeen wat de wetenschappers Van Rekom, Van Riel en Wierenga (2006) stellen, zij omschrijven de functie van kernwaarden als volgt: "concepts or benefits that pertain to desirable end states or behaviours, that transcend specific situations, and guide selection or evaluation of behaviour and events" (van Rekom et al, 2006, pp. 175-176). Daarnaast stellen deze auteurs dat kernwaarden die niet door de werknemers herkend worden daardoor concretisering missen in de werkcontext.

Een organisatie waar het gelukt is om medewerkers de betekenis van de kernwaarden te laten toepassen in hun dagelijks handelen is de gemeente Amsterdam. Zij hebben medewerkers van de Noord/Zuid-lijn kernwaarden laten toepassen tijdens hun dagelijkse werkzaamheden. Door de hectiek en tijdsdruk die er ontstond op het aanleggen van deze metroverbinding tussen Noord- en Zuid Amsterdam bleek dat medewerkers niet dezelfde handelswijze gebruikten tijdens hun dagelijkse werkzaamheden. Daarom formuleerde deze Amsterdamse organisatie zeven kernwaarden die werden geïntroduceerd met een boekje. Met tekst en fotografie werd per kernwaarde aangegeven wat deze betekende voor de organisatie. Daarnaast werden er ook visuele uitingen opgehangen in de kantoorgangen. Na één jaar bleek uit onderzoek dat het gedrag en handelen van medewerkers nog onvoldoende volgens de kernwaarden verliep. De achterliggende gedachte achter de kernwaarden werd niet gevoeld en dus ook niet doorleefd, hierdoor bleef een gedragsverandering uit. Om dit te veranderen werd er een intern programma opgesteld. Dit programma bestond onder andere uit het benoemen van leidinggevenden als kernwaardenambassadeurs. Deze ambassadeurs volgden een sessie waarin ze konden ervaren wat de kernwaarden inhielden. De leidinggevenden gingen inzien hoezeer hun eigen waarden overeen kwamen met de kernwaarden van de Noord/Zuid-lijn. Na de leidinggevenden volgden alle medewerkers eenzelfde soort cursus. Hierdoor werden de kernwaarden een fundament en kompas voor alle medewerkers van de Noord/Zuid-lijn. Na afloop van het interne programma werd deze geëvalueerd en gaven medewerkers aan positief

verrast te zijn over de sessies. Ze kregen door de workshop de kernwaarden weer op hun netvlies en vertelden dat ze de kernwaarden beter konden toepassen in hun dagelijkse werk. Medewerkers van de Noord/Zuid-lijn gaven aan betekenis te geven aan de kernwaarden gedurende de dagelijkse werkzaamheden. Deze kernwaarden zorgen voor verdieping en herkenning in de dingen die medewerkers samen doen en waarin ze zich met elkaar verbonden voelen (Raats, 2016). Zoals blijkt uit dit voorbeeld van de Noord/Zuid-lijn zorgt een kernwaardencampagne in de ideale situatie voor blijvende gedragsverandering.

Wakefield et al. (Use of mass media campaigns, p. 376) hebben in recente onderzoeken gekeken naar de effectiviteit van massamediale campagnes. De auteurs concluderen dat massamediale campagnes zowel direct als indirect positieve veranderingen teweeg kunnen brengen en gewenst gedrag kunnen consolideren. “De kans op succes wordt vergroot door het tegelijkertijd toepassen van meerdere interventies. Ook blijkt succes afhankelijk van het type gedrag waar de campagne zich op richt: eenmalig gedrag (bijvoorbeeld donorregistratie) is makkelijker te veranderen dan gewoontegedrag (bijvoorbeeld eten)” (Rijksoverheid, 2011). Dat er met behulp van campagnes gedragsverandering kan optreden wordt onderschreven door het onderzoek van het ministerie van Algemene Zaken. Zij stellen dat er een aantoonbare invloed is van campagnes op gedrag. De gedragsveranderingen lopen uiteen van enkele procenten tot meer dan 15%. Daarnaast geeft het ministerie aan dat het specifiek en concreet benoemen van het gewenste gedrag een belangrijke voorwaarde is voor het gewenste gedrag (Ministerie van Algemene Zaken, 2013).

Hetgeen het Bravis ziekenhuis wil bereiken met de kernwaardencampagne is dat medewerkers de kernwaarden gaan toepassen in hun dagelijkse handelen. Met andere woorden: medewerkers moeten de kernwaardenboodschap toepassen in hun dagelijkse werkzaamheden. Een model dat zich specificeert in het uitwerken van een boodschap om het beoogde resultaat te krijgen is het Elaboration Likelihood Model van Petty en Cacioppo. Dit model kent twee routes, de centrale route en de perifere route. Bij de centrale route gaat

het om formuleren van kennis en informatie-gerelateerde boodschappen. De boodschap legt uit wat de ontvanger moet gaan doen. Dit soort boodschappen zijn rationeel, direct en to-the-point. De doelgroep is ontvankelijk voor de informatie.

Bij de perifere route gaat het om gevoelsmatige en emotionele boodschappen. Omdat de doelgroep waarschijnlijk niet openstaat voor de boodschap, kiest de zender voor een omweg. De boodschap moet aansprekend zijn en bepaalde ‘gevoelens’ bij de doelgroep oproepen. Dit moet de ontvanger er toe aanzetten zijn gedrag aan te passen (Berenschot Communicatie, 2003, pp. 56-57).

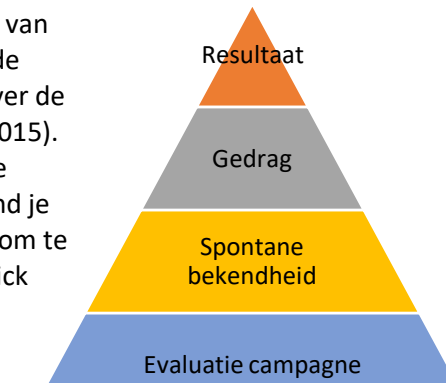
De gedragscomponent houdt verband met deelvraag 3 van dit onderzoek, daarin wordt gevraagd of medewerkers volgens de leidinggevendenden in hun dagelijkse handelen de kernwaarden toepassen.

§3.5 Kernwaarden meten

Zoals eerder vermeld bestaat het onderzoek uit het evalueren van het resultaat van de interne kernwaardencampagne op de kernwaardenherkenning onder Bravis medewerkers. Om dit op de juiste manier te onderzoeken wordt het model van Donald Kirkpatrick (1924) gebruikt.

Afbeelding 6 geeft op een grafische wijze de toepassing van het model van Kirkpatrick weer op dit onderzoek. Het model van Kirkpatrick is een model waarbij geëvalueerd wordt op vier niveaus: reactie-, leer-, gedrags- en organisatieniveau (van den Broek, 2008). Kirkpatrick's evaluatiestrategieën vormen één van de meeste uitgebreide strategieën en inmiddels evalueren duizenden organisaties hun trainings- en ontwikkelprogramma's volgens dit model (Kirkpatrick, 2016). Kirkpatrick omschrijft de vier niveaus als volgt:

1. Bij het eerste niveau van het model van Kirkpatrick, het reactieniveau, wordt de tevredenheid van de respondenten over de training/campagne onderzocht (Bijl, 2015). Hierbij zijn vragen als: “Hoe vond je de communicatie-uitingen?” en “Wat vond je van de posters op de gang?” relevant om te stellen. Dit eerste niveau van Kirkpatrick vertoont veel overeenkomst met deelvraag 1 van dit onderzoek. Deelvraag 1 van dit onderzoek gaat namelijk in op de bijdrage van de communicatiemiddelen aan de bekendheid van de kernwaarden volgens de medewerkers.



Afbeelding 6 Toepassing model van Kirkpatrick op onderzoek

2. Met het tweede niveau van het model van Kirkpatrick, het leerniveau, wordt onderzocht of de medewerkers daadwerkelijk geleerd hebben wat vooraf de bedoeling was. Hierbij worden bijvoorbeeld de volgende vragen gesteld: “Welke kennis hebben de medewerkers na afloop van de training/campagne op gedaan en komt dit overeen met het doel van de training/campagne?” (Bijl, 2015). Dit tweede niveau van Kirkpatrick vertoont veel overeenkomsten met deelvraag 2 van dit onderzoek. Deze deelvraag gaat verder in op de spontane kernwaardenherkenning. Kirkpatrick stelt dat dit tweede niveau van een hoge kwaliteit moet zijn om de stap te kunnen maken naar het gedragsniveau. Het derde niveau in het model van Kirkpatrick.

3. Met het derde niveau van het model van Kirkpatrick, het gedragsniveau, wordt onderzocht of de medewerker het gewenste gedrag vertoont. In dit onderzoek wordt dus bekeken of de medewerker de kernwaarden ook daadwerkelijk toepast in zijn/haar dagelijkse werkzaamheden. Dit derde niveau van Kirkpatrick vertoont veel overeenkomst met deelvraag 3 van dit onderzoek. Deze deelvraag gaat verder in op het gedragsaspect van Bravis medewerkers met betrekking tot de kernwaarden.

4. Het vierde niveau in het model van Kirkpatrick, het organisatieniveau, heeft betrekking op het resultaat. Als de medewerker tijdens zijn/haar werkzaamheden het gewenste gedrag vertoont is de kans groter dat hij of zij ook de gewenste resultaten behaalt (Bijl, 2015). Dit vierde niveau vertoont veel overeenkomst met de hoofdvraag. De hoofdvraag van dit onderzoek evalueert het resultaat van de interne kernwaardencampagne op de kernwaardenherkenning onder Bravis medewerkers.



Hoofdstuk 1: Inleiding

Hoofdstuk 2: Organisatiebeschrijving

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

Hoofdstuk 4: Methode van onderzoek

Hoofdstuk 5: Resultaten

Hoofdstuk 6: Discussie

Hoofdstuk 7: Conclusies & aanbevelingen

Hoofdstuk 4 - Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke onderzoeksmethoden er gebruikt zijn en hoe de verkregen informatie is verwerkt tot bruikbare data.

§4.1 Onderzoeksontwerp

In dit onderzoek maakt de onderzoeker gebruik van de Mixed Methods Research. Dit is een combinatie van een kwantitatieve survey en een kwalitatieve survey (Baarda, Dit is onderzoek!, 2009, p. 39).

§4.2 Deelvraag 1

Welke gebruikte communicatiemiddelen hebben volgens de medewerkers het meest bijgedragen aan hun bekendheid met de kernwaarden?

§4.2.1 Methode

Deze deelvraag is beantwoord met behulp van enquêtes en semigestructureerde interviews onder Bravis medewerkers. De onderzoeker kiest voor deze methode omdat de interviews naast bevestiging ook verdieping geven op de enquêteresultaten. Op deze wijze krijgt de onderzoeker ook de achterliggende gedachten achter het enquêteresultaat te horen (Mark Saunders et al, 2004, p. 143). Op basis van de combinatie van kwantitatief- en kwalitatief onderzoek kan de onderzoeker gerichter aanbevelingen doen over wat er eventueel aangepast kan worden in de kernwaardencampagne. De vragen bij de enquête en semigestructureerde interviews zijn tot stand gekomen door een selectie van dertien communicatiemiddelen die onderzocht worden in deze deelvraag.

Bij beide onderzoeksmethodes stonden de ingezette middelen ter bevordering van de bekendheid van de kernwaarden centraal. Deze deelvraag gaat in op de bijdrage van de communicatiemiddelen op de bekendheid van de kernwaarden in de beleving van de medewerkers. Hierbij wordt dus de gepercipieerde invloed onderzocht.

Bij de enquête gaven de respondenten aan in hoeverre het communicatiemiddel heeft bijgedragen aan hun bekendheid met de kernwaarden. De enquête waarvan de onderzoeker gebruikmaakte, is te vinden in Bijlage 5 - Enquête.

De semigestructureerde interviews dienden ervoor om de resultaten van de enquête te verklaren en verdieping te geven aan de enquêteresultaten. Auteurs Saunders, Lewis en Tornhill stellen in hun boek 'Methoden en technieken van onderzoek' dat kwalitatief onderzoek gebruikt kan worden om kwantitatieve gegevens te onderzoeken (Mark Saunders et al, 2004, p. 143). De opzet die de onderzoeker gebruikt heeft bij de afname van de interviews is te vinden in Bijlage 6 - Semigestructureerde interviews.

De onderzoeker had liever de daadwerkelijke invloed van de communicatiemiddelen onder de medewerkers gemeten met behulp van een observerende onderzoeksmethode op diverse afdelingen. Helaas was dit door de complexe regelgeving van het ziekenhuis niet mogelijk.

§4.2.2 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie bij deze deelvraag bestaat uit alle medewerkers van het Bravis ziekenhuis, dit is dus inclusief vrijwilligers en medisch specialisten. Dit zijn er circa 3.350 (Over Bravis, 2015).

- Als de onderzoeker kijkt naar de steekproefgrootte voor de enquête dan bestaat de populatie dus uit 3.350 medewerkers. Een foutenmarge van 5% en een betrouwbaarheidsniveau van 95% zorgt ervoor dat er een vereiste steekproefgrootte is van 345 respondenten (Steekproefcalculator, 2017). Alle respondenten nemen op vrijwillige basis deel aan het onderzoek en zijn aselectief gekozen.

- Bij de semigestructureerde interviews zijn 40 medewerkers selectief, na toestemming van de leidinggevendenden, benaderd met de vraag of ze mee wilden werken aan het onderzoek. Bij het uitnodigen van de medewerkers is rekening gehouden met werklocatie en of de medewerker werkzaam is op een ondersteunende- of zorgverlenende afdeling. Deze medewerkers zijn benaderd via de mail die te vinden is in Bijlage 7 - Benaderingswijze medewerkers semigestructureerde interviews.

§4.2.3 Dataverzameling

De onderzoeker genereerde data ter beantwoording van deze deelvraag door het verzamelen van kwantitatieve en kwalitatieve gegevens. Dit deed de onderzoeker om een volledig beeld te krijgen van ieder gebruikt communicatiemiddel.

- Bij de enquête maakte de onderzoeker gebruik van een tien-puntsschaal om de respondent voldoende keuzemogelijkheid te geven. Hierbij stond een 10 voor veel invloed en een 1 voor geen invloed. Saunders et al (2004) stellen dat hoe uitgebreider de puntsschaal is des te subtieler er meningsnuances vastgelegd kunnen worden. Daarnaast is er op deze wijze een nauwkeuriger beeld van de beïnvloeding van ieder gebruikt communicatiemiddel op zijn/haar bekendheid met de kernwaarden verkregen.

- Bij de semigestructureerde interviews kreeg de respondent communicatiemiddelen te zien die zijn ingezet om de bekendheid van de kernwaarden te vergroten. De respondent kon per gebruikt communicatiemiddel aangeven in welke mate dit een bijdrage heeft geleverd aan hun bekendheid met de kernwaarden en waarom. Dit aangeven gebeurde op basis van een tien-puntsschaal. De onderzoeker vroeg bij ieder middel wat de achterliggende gedachte was bij de beoordeling van het middel. Op deze manier ontstonden gesprekken waar de onderzoeker bruikbare output uit haalde.

§4.2.4 Data-analyse

- De verzamelde enquêtedata zijn geanalyseerd met behulp van Microsoft Office Excel 2013. Bij de analyse van de gegevens is de onderzoeker op zoek gegaan naar een mogelijk verband tussen de verkregen data en de afdeling waarop de medewerker werkzaam is. Op deze wijze kon de auteur van dit rapport een specifiek beeld geven in de mate van bekendheid van een communicatiemiddel ten opzichte van de werkzame afdeling.

- De output die voortkwam uit de semigestructureerde interviews is in drie stappen gecodeerd door de onderzoeker: open coderen, axiaal coderen en tot slot selectief coderen. De uitwerking van dit codatieproces is te vinden in Bijlage 8 - Uitwerking coderen semigestructureerde interviews.

Ter beantwoording van deze deelvraag zal de onderzoeker verbanden leggen tussen de enquêteresultaten en de resultaten van het coderen. Dit heeft de onderzoeker gedaan door naar de enquêteresultaten van ieder communicatiemiddel te kijken en daarna naar de output van de semigestructureerde interviews over dat desbetreffende middel. Op deze wijze kan de onderzoeker gerichte aanbevelingen doen die de bekendheid met de kernwaarden zullen vergroten.

§4.2.5 Enquêteprotocol

De vragen in de enquête zijn vooraf doorgenomen met de stagebegeleider Meta Vrijhoef en met de leidinggevende van de afdeling Marketing & Communicatie Riël de Groot. De enquête is eind maart 2017 afgenomen en is persoonlijk overhandigd door de onderzoeker aan de medewerkers van het Bravis ziekenhuis bij het betreden van het personeelsrestaurant. Bij het verlaten van het personeelsrestaurant konden de respondenten hun ingevulde enquête retourneren.

§4.3 Deelvraag 2

In hoeverre genieten de Bravis kernwaarden spontane bekendheid onder de Bravis medewerkers?

§4.3.1 Methode

Deze deelvraag is beantwoord met behulp van output die verkregen is uit face-to-face gesprekken. Dit zijn korte mondelinge gesprekken tussen de onderzoeker en de respondent. Aangezien de onderzoeker een gestructureerde vragenlijst hanteerde, zie Bijlage 9, gaat het hier om een kwantitatieve onderzoeksmethode. Met deze onderzoeksmethode onderzocht de auteur van dit rapport of de kernwaarden spontaan naar boven kwamen bij Bravis medewerkers. De onderzoeker heeft voor deze methode gekozen omdat er met behulp van deze methode in een kort tijdsbestek veel data verzameld kan worden (Baarda, Dit is onderzoek!, 2009, pp. 82-83). Deze onderzoeksmethode is dezelfde methode die gebruikt is bij de nulmeting. Daarnaast zijn beide onderzoeken op dezelfde locaties en rond de lunchpauze afgenomen. Hierdoor zijn de resultaten goed met elkaar te vergelijken.

§4.3.2 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie bij deze deelvraag is dezelfde populatie als weergegeven ten behoeve van de enquêtes bij deelvraag 1. Alle respondenten nemen op vrijwillige basis deel aan het onderzoek en zijn aselectief gekozen.

§4.3.3 Dataverzameling

De onderzoeker heeft de face-to-face gesprekken afgenomen met behulp van een tablet en heeft ter plaatse de input verwerkt op zijn tablet. De onderzoeker heeft gedurende enkele dagen op beide locaties bij de uitgang van het personeelsrestaurant gestaan. Daar heeft de onderzoeker medewerkers gevraagd om op vrijwillige basis deel te nemen aan het onderzoek. Hierbij hanteerde de onderzoeker een gestructureerde vragenlijst. Met behulp van deze gestructureerde vragenlijst is kwantitatieve data verkregen.

§4.3.4 Data-analyse

De onderzoeker heeft direct de antwoorden van de respondenten tijdens het face-to-face gesprek genoteerd op zijn tablet. Deze antwoorden zijn later geanalyseerd met behulp van tabellen en grafieken. De tabellen en grafieken maakt de onderzoeker met behulp van Excel 2013 (Microsoft, 2017). Met de verkregen output is er gezocht naar significante correlaties. De resultaten van deze deelvraag worden vergeleken met de resultaten uit de nulmeting. Op deze wijze kan in beeld gebracht worden of de spontane bekendheid van de kernwaarden is toegenomen in de afgelopen periode.



De onderzoeker tijdens het afnemen van de face-to-face gesprekken

§4.4 Deelvraag 3

In hoeverre worden de Bravis kernwaarden volgens de leidinggevenden toegepast in de dagelijkse werkzaamheden door Bravis medewerkers?

§4.4.1 Methode

Deze deelvraag is beantwoord door middel van een groepsgesprek waaraan leidinggevenden van diverse afdelingen binnen het Bravis ziekenhuis deelnamen. Deze leidinggevenden houden jaargesprekken met hun medewerkers aan de hand van het 'kernwaardenformulier', zie Bijlage 10 - Kernwaardenformulier ten behoeve van jaargesprekken. Dit formulier mag alleen gebruikt worden in het jaargesprek tussen leidinggevende en medewerker. De leidinggevenden hebben regelmatig contact met hun medewerkers gedurende de dagelijkse werkzaamheden (overleg, formeel en informeel). Deze leidinggevenden kunnen dus goed inschatten of de kernwaarden toegepast worden in de dagelijkse werkzaamheden. Met behulp van het groepsgesprek ontving de onderzoeker in een kort tijdsbestek veel data (Mark Saunders et al, 2004, pp. 282-283). Met de verkregen output kon de onderzoeker een beeld vormen of de kernwaardencampagne resultaat heeft gehad op de dagelijkse werkwijze onder Bravis medewerkers. De onderzoeker had een draaiboek gemaakt inclusief stellingen die als input dienden voor het groepsgesprek, zie Bijlage 11 - Draaiboek ten behoeve van groepsgesprek. De onderzoeker had liever meer aspecten van het gedrag van medewerkers in combinatie met de kernwaarden onderzocht. Helaas was dit door de korte tijdsduur van het onderzoekstraject en diverse uitgebreide onderzoeksmethoden niet realiseerbaar.

§4.4.2 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie bij deze deelvraag bestond uit 25 leidinggevenden. De onderzoeker had een selectie gemaakt uit alle leidinggevenden, in totaal zijn er 45 leidinggevenden. Bij deze selectie hield de onderzoeker rekening met de locatie waarop de leidinggevende werkzaam is en of de leidinggevende actief is op een ondersteunende- of zorgverlenende afdeling. Door deze selectieve wijze van leidinggevenden te benaderen kreeg de onderzoeker een representatief

beeld van de toepassing van de kernwaarden in de dagelijkse werkzaamheden door Bravis medewerkers op de verschillende locaties en afdelingen, zorgverlenend of ondersteunend.

§4.4.3 Dataverzameling

De onderzoeker heeft gebruik gemaakt van stellingen. Bij aanvang van het groepsgesprek zijn deze stellingen uitgedeeld aan de deelnemers, zie Bijlage 12 - Stellingenboekje. Iedere leidinggevende kreeg de mogelijkheid om zijn visie op de stelling toe te lichten gedurende het groepsgesprek. De stellingen zijn geformuleerd naar aanleiding van de inzichten die de onderzoeker heeft gekregen gedurende de dataverzameling bij de eerste twee deelvragen.

§4.4.4 Data-analyse

De verkregen data ter beantwoording van deelvraag 3 zijn verwerkt in een transcript en daarna gecodeerd. De uitwerking van het codatieproces is te vinden in Bijlage 13 - Uitwerking coderen groepsgesprek. De output die voortkwam uit dit codatieproces diende als input ter beantwoording van deelvraag 3.



Groepsgesprek Bravis ziekenhuis

§4.5 Overzicht

Onderstaande tabel geeft een overzicht op welke wijze er data is verkregen ter beantwoording van de deelvragen. De voortgekomen resultaten uit deze onderzoeksmethodes worden uitgebreid toegelicht in hoofdstuk 5 - Resultaten.

Deel-vraag	Kwalitatieve onderzoeksmethode	Kwantitatieve onderzoeksmethode	Onderzoeksinstrument
1		X	-Enquêtes
	X		-Semigestructureerde interviews
2		X	-Face-to-face gesprekken
3	X		-Groepsgesprek

Tabel 1 Overzicht onderzoeksmethoden

§4.6 Validiteit

De validiteit van een onderzoek geeft aan of de resultaten werkelijk over datgene gaan waar ze over lijken te gaan (Methoden en technieken van onderzoek, 2006, pp. 106-107). Met andere woorden: wordt er gedurende het onderzoek gemeten wat men wil weten?

Gedurende dit onderzoek maakte de onderzoeker gebruik van enquêtes, semigestructureerde interviews, face-to-face gesprekken en een groepsgesprek.

- De enquêtes zijn anoniem ingevuld, in de enquêtes waren respondenten niet verplicht om persoonlijke gegevens achter te laten. Daarnaast is er ook vermeld dat de resultaten van de enquêtes anoniem werden verwerkt. Hierdoor is er bij de respondenten geen invloed van sociale wenselijkheid geweest. Het invullen van sociaal wenselijke antwoorden kan een systematische vertekening van het onderzoek veroorzaken (Baarda, Dit is onderzoek!, 2009, p. 76). Door de anonieme wijze van enquêteren is dit voorkomen door de onderzoeker.
- Bij de semigestructureerde interviews heeft de onderzoeker naar diversiteit in werkzame locatie en werkzame afdeling van de respondenten gekeken, zodat

de populatie een juiste afspiegeling geeft van de medewerkers van het Bravis ziekenhuis (Raessens, Praktijkonderzoek in marketing en communicatie, 2015, pp. 67-70).

- Bij de face-to-face gesprekken benaderde de onderzoeker willekeurig medewerkers om op vrijwillige basis mee te werken aan het onderzoek (Methoden en technieken van onderzoek, 2006, p. 217).
- Bij het groepsgesprek maakte de onderzoeker gebruik van een stellingenboekje. Dit stellingenboekje is voorafgaand aan het gesprek uitgedeeld. Op deze wijze kreeg de onderzoeker gericht antwoord op de stellingen (Methoden en technieken van onderzoek, 2006, p. 217). De stellingen zijn vooraf uitgebreid besproken en getoetst met behulp van adviseur Marketing van het Bravis ziekenhuis Meta Vrijhoef en het hoofd Marketing & Communicatie Riël de Groot. Beiden hebben hun goedkeuring gegeven om de stellingen te gebruiken tijdens het groepsgesprek. Zij geven aan dat ze overtuigd zijn dat de stellingen meten het hetgeen ze behoren te meten.

§4.7 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid is de mate waarin een meting of onderzoek onafhankelijk is van toeval (Baarda, Dit is onderzoek!, 2009, p. 77). Met andere woorden: als het onderzoek nogmaals wordt uitgevoerd onder dezelfde omstandigheden, worden dan nog steeds dezelfde uitkomsten gevonden?

Betrouwbaarheid enquête (*deelvraag 1*) en face-to-face gesprekken (*deelvraag 2*):

Voor de enquête en face-to-face gesprekken geldt dat de resultaten van deze onderzoeksmethodes als betrouwbaar gezien mogen worden als er een betrouwbaarheidsniveau is van 95%. Met betrekking tot dit onderzoek houdt dat in dat er minstens 345 respondenten moeten zijn (Steekproefcalculator, 2017).

Betrouwbaarheid semigestructureerde interviews (*deelvraag 1*):

Bij de afname van de semigestructureerde interviews heeft de onderzoeker rekening gehouden met de afdeling en de locatie waarop de geïnterviewden werkzaam zijn. Bij ieder interview werd dezelfde vragenlijst gebruikt. Als de onderzoeker meer wilde weten over een gegeven antwoord is er afgeweken van de vragenlijst. Ter voorbereiding op de interviews is er een proefinterview afgenomen met een medewerker van de afdeling HRM. Op deze wijze is de kans op toevalsfouten minimaal (Praktijkonderzoek in marketing en communicatie, 2015, p. 65).

Betrouwbaarheid groepsgesprek (*deelvraag 3*):

De onderzoeker heeft tijdens het groepsgesprek gebruik gemaakt van een stellingenboekje. Hierin waren stellingen opgenomen die vooraf zijn getoetst en goedgekeurd door mevrouw Vrijhoef en de heer De Groot. Na afloop werd de uitwerking van het groepsgesprek ter goedkeuring aan alle aanwezige leidinggevenden voorgelegd. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van deze onderzoeksmethode (Methoden en technieken van onderzoek, 2006, pp. 105-106).

§4.8 Generaliseerbaarheid

Generaliseerbaarheid geeft de mate weer of de onderzoeksresultaten ook toepasbaar zijn op andere onderzoekssituaties (Methoden en technieken van onderzoek, 2006, p. 107).

Dit onderzoek is generaliseerbaar. Dat komt omdat andere ziekenhuisorganisaties het resultaat van hun interne kernwaardencampagne kunnen meten met dezelfde aanpak als gebruikt is in dit onderzoek.

§4.9 Ethiek

In deze laatste paragraaf van hoofdstuk 4 gaat de onderzoeker in op de ethiek met betrekking tot dit onderzoek. Ethiek betekent in deze context op welke wijze de privacy van respondenten gewaarborgd blijft (Raessens, Praktijkonderzoek in marketing en communicatie, 2015, p. 34)

Tijdens dit onderzoek verkrijgt de onderzoeker data door middel van onderzoeksmethodes die worden uitgevoerd onder medewerkers van Bravis. Hieronder licht de auteur van dit rapport, per onderzoeksmethode, toe hoe er wordt omgegaan met het ethische gebied. Voor iedere methode geldt dat de resultaten niet verspreidt mogen worden zonder goedkeuring van Bravis.

Enquêtes (*deelvraag 1*):

De enquêtes heeft de onderzoeker afgenomen onder medewerkers van het Bravis ziekenhuis. De respondent vermeldt de afdeling waar hij/zij werkzaam is, plus werklocatie en het aantal jaren dienstverband.

Doordat er niet gevraagd wordt naar namen blijven de respondenten anoniem. Geen van de verkregen gegevens met betrekking tot de enquête zal de onderzoeker aan derden verstrekken. Bij beantwoording van de deelvragen zal de onderzoeker nooit namen of op de persoon herleidbare gegevens noemen.

Semigestructureerde interviews (*deelvraag 1*):

De onderzoeker maakte geluidsopnamen van de semigestructureerde interviews na toestemming van de geïnterviewden. Dit deed hij om deze later zorgvuldig te kunnen uitwerken in een transcript. Bij de uitwerking van de interviews heeft de onderzoeker de geïnterviewden volgnummers gegeven, dit om de privacy van de geïnterviewden te vergroten.

Face-to-face gesprekken (*deelvraag 2*):

De resultaten op basis van deze face-to-face gesprekken zijn niet herleidbaar doordat er niet gevraagd is naar persoonlijke gegevens. Verkregen resultaten zullen niet met derden worden gedeeld.

Groepsgesprek (*deelvraag 3*):

De onderzoeker nam het groepsgesprek op na goedkeuring van de aanwezigen. De onderzoeker gaf daarbij aan de opnames niet aan derden te verstrekken. Bij de uitwerking van dit groepsgesprek heeft de onderzoeker de deelnemers willekeurig aan nummers gekoppeld. Op deze wijze blijven de deelnemers anoniem.



Hoofdstuk 1: Inleiding

Hoofdstuk 2: Organisatiebeschrijving

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

Hoofdstuk 4: Methode van onderzoek

Hoofdstuk 5: Resultaten

Hoofdstuk 6: Discussie

Hoofdstuk 7: Conclusies & aanbevelingen

Hoofdstuk 5 - Resultaten

In hoofdstuk 5 zullen de verkregen resultaten uit de dataverzameling en data-analyse gepresenteerd worden. Deze resultaten zullen als input dienen voor de conclusies in hoofdstuk 7.

§5.1 Deelvraag 1

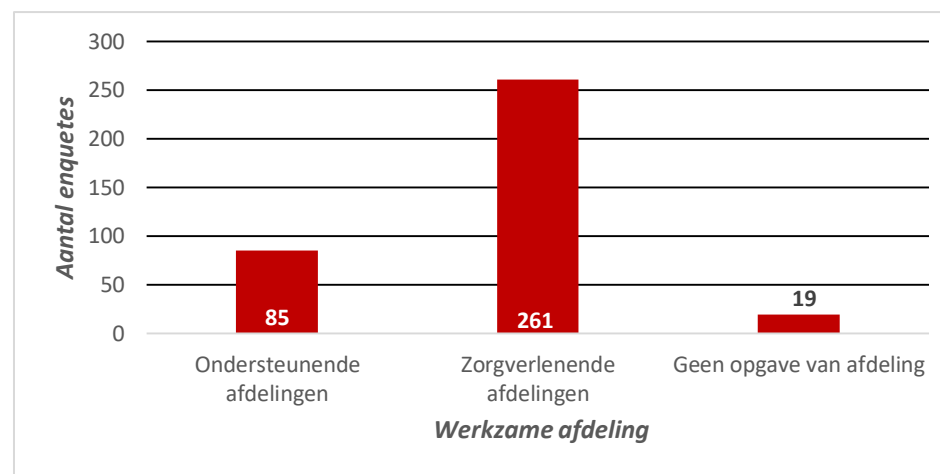
Welke gebruikte communicatiemiddelen hebben volgens de medewerkers het meest bijgedragen aan hun bekendheid met de kernwaarden?

Deelvraag 1 wordt beantwoord op basis van de verkregen output uit de enquêtes en uit de afgenomen semigestructureerde interviews. Bij deze deelvraag geven de kwalitatieve resultaten de betekenis weer van de kwantitatieve resultaten. De onderstaande resultaten geven naast een 'Bravis-breed' beeld ook een inzicht in de bekendheid van de communicatiemiddelen in combinatie met de werkzame afdeling van de respondent.

§5.1.1 Algemene gegevens enquête

De onderzoeker heeft 365 volledig ingevulde enquêtes retour ontvangen. Bij het invullen van de enquêtes werd de respondenten gevraagd naar de werkzame afdeling. In de onderstaande grafiek wordt deze uitkomst op een grafische manier getoond. Zoals eerder vermeld maakt de onderzoeker onderscheid in ondersteunende afdelingen en zorgverlenende afdelingen.

Van de 365 ontvangen enquêtes zijn 85 respondenten werkzaam op ondersteunende afdelingen en 261 respondenten op zorgverlenende afdelingen in het Bravis ziekenhuis. Daarnaast hebben negentien respondenten geen afdeling genoteerd op het enquêteformulier. De onderzoeker zal geen resultaten presenteren van deze negentien enquêtes.

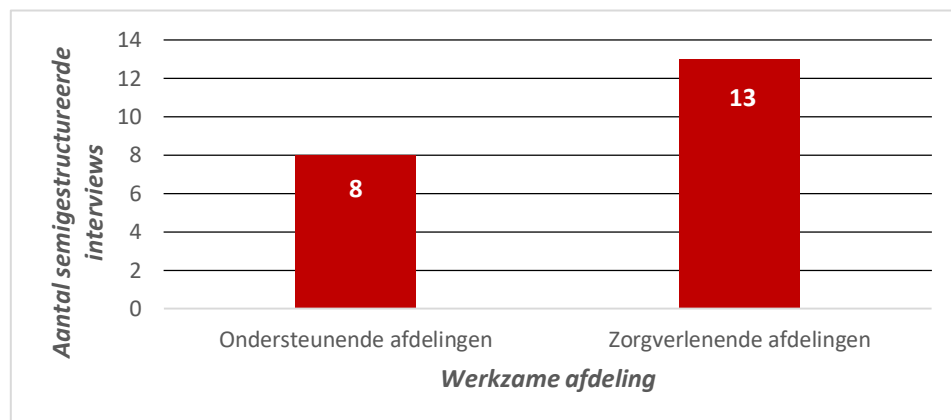


Grafiek 3 Het aantal enquêtes in combinatie met werkzame afdeling

§5.1.2 Algemene gegevens semigestructureerde interviews

De onderzoeker heeft 21 semigestructureerde interviews afgenomen onder een selectie van Bravis medewerkers.

Van deze 21 semigestructureerde interviews zijn acht geïnterviewden werkzaam op ondersteunende afdelingen. Dertien geïnterviewden zijn werkzaam op zorgverlenende afdelingen.



Grafiek 4 Werkzame afdeling deelnemers semigestructureerde interviews

§5.1.3 Resultaten communicatiemiddelen

Met behulp van de 365 enquêtes is in kaart gebracht in welke communicatiemiddelen -in de perceptie van de respondenten- het meest hebben bijgedragen aan de bekendheid met de kernwaarden. Dit wordt weergegeven op een cijferschaal van één tot tien. De onderzoeker heeft de dertien communicatiemiddelen gerangschikt op basis van bekendheid, van laag naar hoog, zie kolom 2 in tabel 2. In kolom drie en vier wordt het gemiddelde cijfer per communicatiemiddel in combinatie met de werkzame afdeling weergegeven. O.A. staat voor ondersteunende afdelingen en Z.A. voor zorgverlenende afdelingen. In de vijfde kolom is het aantal respondenten weergegeven dat aangegeven heeft het middel niet gezien te hebben of afwezig te zijn

geweest. Het afwezig zijn was een antwoordmogelijkheid bij de 'Kerstbijeenkomst' en de 'HRM-introductiebijeenkomst'.

Communicatiemiddelen	Gemiddeld cijfer	O.A.	Z.A.	Aantal niet gezien/afwezig
Kaarten	3,8	4,4	3,6	21
BravO!	4,2	5,3	3,9	48
Chocoladeletter	4,3	5,2	4,1	67
Dynamisch beleidsplan	4,4	5,3	4,1	164
Nieuwsbrieven	4,6	5,7	4,3	48
Kernwaardenboekje	4,7	5,4	4,4	156
Magneten	4,7	5,7	4,3	161
Kerstbijeenkomst	4,8	6,1	4,9	153
Interviews	4,9	5,6	4,7	106
Banners	5,1	6,2	4,8	22
Posters	5,1	6,1	4,9	25
Jaargesprek	5,9	5,9	5,9	183
HRM-introductiebijeenkomst	6,6	7,2	6,7	328

Tabel 2 Gemiddelde cijfer per communicatiemiddel

In de komende paragrafen geeft de onderzoeker de resultaten van tabel 2 per communicatiemiddel weer in combinatie met de output uit de semigestructureerde interviews.

§5.1.4 Kaarten

- De 'Kaarten' worden met een 3,8 beoordeeld in de enquête en hebben daardoor het minst bijgedragen aan de bekendheid met de kernwaarden. De 'Kaarten' worden door de ondersteunende afdelingen beoordeeld met een 4,4. De zorgverlenende afdelingen beoordelen de 'Kaarten' lager, een 3,6.

- Acht geïnterviewden geven aan dat ze geen gebruik maken van de 'Kaarten', geïnterviewde 7 zegt hierover: *"Ik heb ze hier niet in het ziekenhuis zien hangen, de kaartjes herken ik niet"*. Daarnaast geven twaalf respondenten aan dat ze wel weten waar ze de 'Kaarten' kunnen halen maar dat ze geen idee hebben waarvoor ze de 'Kaarten' kunnen gebruiken. Geïnterviewde 10 zegt hierover: *"Ik heb ze weleens zien hangen ja. Ze hangen in de buurt van het restaurant. Maar ik heb ze nog niet echt goed bekeken eigenlijk"*. Tevens geven tien respondenten aan dat ze moeite hebben om de tekst die op de kaart vermeld staat te interpreteren en te koppelen aan de kernwaarden. Geïnterviewde 17 zegt over de definiëring van de kernwaarden het volgende: *"Maar dat is toch eigenlijk ook wel je eigen interpretatie eraan"*.

§5.1.5 BravO!

- De 'BravO!' krijgt een gemiddelde score van 4,2 in de enquête. De ondersteunende afdelingen beoordelen dit middel met een 5,3. De zorgverlenende afdelingen hebben het gevoel dat het blad minder bijgedragen heeft aan hun bekendheid met de kernwaarden, zij geven het een 3,9.

- Slechts één geïnterviewde geeft aan de 'BravO!' nooit te lezen. Zeven respondenten geven aan dat ze de BravO! doorbladeren en vooral plaatjes kijken. Geïnterviewde 9 zegt hierover: *"Doorbladeren, ik kijk liever plaatjes"*. Vijf geïnterviewden vinden het fijner om in alle rust de 'BravO!' te lezen. Geïnterviewde 15 zegt hierover: *"Door de werkdruk lees ik dit soort boekjes niet. Als ik meer tijd had zou ik het wel lezen"*.

§5.1.6 Chocoladeletter

- De 'Chocoladeletter' wordt met een gemiddelde score van 4,3 beoordeeld in de enquête. De ondersteunende afdelingen geven gemiddeld een 5,2 op de vraag in welke mate het bijgedragen heeft aan de bekendheid met de kernwaarden. Een score die hoger is dan de zorgverlenende afdelingen, zij beoordelen de versnapering met een 4,1.

- Zes geïnterviewden geven aan dat ze de koppeling met de kernwaarden niet konden maken. Geïnterviewde 19 zegt hierover: *"Dacht gewoon dat het een cadeautje was voor Sinterklaas. Heb ik niet echt over nagedacht"*. Drie geïnterviewden spraken hun waardering uit voor de 'Chocoladeletter' en vinden het een blijk van waardering naar de medewerkers toe vanuit het hoger management. Geïnterviewde 11 zegt hierover: *"Dat zijn de kleinigheidjes die vanuit de werkgever aangeven dat ze de medewerkers waarderen"*.

§5.1.7 Dynamisch beleidsplan

- Het 'Dynamisch beleidsplan' is gemiddeld met een 4,4 beoordeeld in de enquête. De zorgverlenende afdelingen beoordelen het beleidsplan met een 4,1. De ondersteunende afdelingen zijn van mening dat het plan meer bijgedragen heeft aan hun bekendheid met de kernwaarden zo blijkt uit de enquêtes. Zij geven het 'Dynamisch beleidsplan' een 5,3.

- Slechts twee geïnterviewden geven aan het 'Dynamisch beleidsplan' echt goed gelezen te hebben. Twee geïnterviewden geven aan dat ze wel bekend zijn met het beleidsplan maar dat ze het niet gelezen hebben. 19 geïnterviewden geven aan dat het 'Dynamisch beleidsplan' geen bijdrage heeft gehad aan hun bekendheid met de kernwaarden. Geïnterviewde 4 zegt hierover: *"Echt invloed niet denk ik. Want ik werk gewoon vanuit hoe ik het, het beste vind. En dat omvat sowieso wel de kernwaarden"*. Vijf geïnterviewden geven aan dat ze het beleidsplan hebben doorgebladerd.

§5.1.8 Nieuwsbrieven

- De 'Nieuwsbrieven' zijn gemiddeld beoordeeld met een 4,6 in de enquête. De zorgverlenende afdelingen beoordelen de 'Nieuwsbrieven' met een 4,3. Een flink verschil met de ondersteunende afdelingen die het middel een 5,7 geven.
- Zes geïnterviewden geven aan dat ze de 'Nieuwsbrieven' structureel lezen. Geïnterviewde 11 zegt hierover: *"Alle stukjes worden gelezen. Of alle stukjes even aandachtig worden gelezen is een tweede"*. Daarnaast geven vijf geïnterviewden aan dat ze de 'Nieuwsbrieven' alleen lezen als ze er tijd voor hebben en deze op tafel ligt tijdens de pauzes. Tevens geven alle geïnterviewden aan stukjes over kernwaarden niet specifiek te lezen. Geïnterviewde 17 zegt hierover: *"Nee, die stukjes lees ik niet specifiek. Ik weet dat het bestaat en ik weet dat het er is"*.

§5.1.9 Kernwaardenboekje

- Het 'Kernwaardenboekje' is gemiddeld met een 4,7 beoordeeld in de enquête. Medewerkers die werkzaam zijn bij ondersteunende afdelingen beoordelen het 'Kernwaardenboekje' met een 5,4. Medewerkers die actief zijn bij zorgverlenende afdelingen geven het middel één punt lager, een 4,4.
- Vijf geïnterviewden geven aan dat ze het boekje weleens hebben doorgebladerd maar het niet nadrukkelijk hebben gelezen. Geïnterviewde 3 zegt hierover: *"Dat heb ik destijds wel gelezen. Of gelezen, in ieder geval bekeken"*. Daarnaast zijn er drie respondenten die het 'Kernwaardenboekje' zorgvuldig hebben gelezen.

§5.1.10 Magneten

- De 'Magneten' zijn gemiddeld met een 4,7 beoordeeld in de enquête. Medewerkers die werkzaam zijn in de ondersteunende afdelingen beoordelen het middel met een 5,7. Fors hoger ten opzichte van een 4,3 die medewerkers uit de zorgverlenende afdelingen de 'Magneten' toebedelen.
- Uit de semigestructureerde interviews komt naar voren dat het merendeel van de geïnterviewden het leuk vindt om dit soort attenties te

ontvangen. De meeste respondenten gebruiken de magneten op hun werkplek.

§5.1.11 Kerstbijeenkomst

- De 'Kerstbijeenkomsten' zijn gemiddeld met een 4,8 beoordeeld in de enquête. De ondersteunende afdelingen beoordelen dit middel met een voldoende: 6,1. De zorgverlenende afdelingen vonden dit middel niet goed genoeg voor een voldoende en geven het een 4,9.
- Zes geïnterviewden zijn over het algemeen positief over deze bijeenkomsten. Geïnterviewde 19 zegt hierover: *"Ik vind dat leuk, ik sta er open voor. Ik geloof dat veel mensen daar aan mee gedaan hebben"*. Twee geïnterviewden geven aan dat dit soort dingen de focus op de kernwaarden versterkt. Geïnterviewde 1 zegt hierover: *"Daar word je echt getriggerd, van ik moet die nog hebben, ik moet lef nog hebben. En dan samen zoeken waar je lef kunt krijgen. Ja, dat was wel heel leuk"*.

§5.1.12 Medewerkersinterviews

- De 'Interviews' zijn gemiddeld met een 4,9 beoordeeld in de enquête. De ondersteunende afdelingen beoordelen dit middel met een krappe voldoende: 5,6. De zorgverlenende afdelingen zijn minder tevreden over dit middel en beoordelen het met een 4,7.
- Zes geïnterviewden geven aan dat ze niet wisten dat er interviews waren afgenomen met medewerkers. Daarnaast geven twee geïnterviewden aan dat het herkennen van collega's in de interviews reden is geweest om het te lezen. Respondent 14 zegt hierover: *"Met deze geïnterviewde vrouw bijvoorbeeld wel, nogmaals want haar ken ik. Dan wil ik wel weten hoe ze erover denkt. Maar om nou te zeggen dat ik nu nog kan vertellen wat daar in gestaan heeft, dat is het niet"*.

§5.1.13 Banners intranet

- De 'Banners' zijn gemiddeld met een 5,1 beoordeeld in de enquête. De ondersteunende afdelingen beoordelen de banners met een 6,2. Een verschil, kijkende naar de zorgverlenende afdelingen die de 'Banners' met een 4,8 beoordelen.
- Alle respondenten van de semigestructureerde interviews geven aan dat

ze de 'Banners' weleens gezien hebben op intranet. Maar vooral door de werkdruk blijft het alleen bij zichtbaarheid en wordt er daarna niet op de banners geklikt. Respondent 2 zegt hierover: *"Ik zie het regelmatig terug ook op de afdeling. Elke keer als je intranet opent krijg je dat in beeld"*. Alle geïnterviewden die de onderzoeker sprak maakte gebruik van de computer. Geïnterviewden die werkzaam waren bij ondersteunende afdelingen maakten dagelijks gebruik van de computer. Geïnterviewden bij zorgverlenende afdelingen maakten enkele keren per week gebruik van de computer.

§5.1.14 Posters

- De 'Posters' zijn gemiddeld met een 5,1 beoordeeld in de enquête. De ondersteunende afdelingen beoordelen de 'Posters' met een voldoende, 6,1. De zorgverlenende afdelingen beoordelen het met een 4,9. - Alle geïnterviewden geven aan dat ze niet om de posters heen kunnen. Respondent 11 zegt hierover: *"Je kunt er bijna niet omheen"*. De zichtbaarheid van dit middel is groot. Vijf respondenten geven wel aan dat ze de stukjes tekst op de posters nog nooit gelezen hebben. Respondent 10 komt de posters vaak tegen maar leest ze niet: *"Ik loop er alleen voorbij"*.

§5.1.15 Jaargespreek

- Het 'Jaargespreek' is gemiddeld met een 5,9 beoordeeld in de enquête. Zowel de ondersteunende afdelingen als de zorgverlenende afdelingen beoordelen het 'Jaargespreek' met een 5,9. - Zes geïnterviewden geven aan dat het jaargespreek ervoor zorgt dat je gaat nadenken over de implementatie van de kernwaarden in je dagelijkse werkzaamheden. Respondent 4 zegt hierover: *"Want toen heb ik er echt wel goed over nagedacht hoor. Toen werd je ook wel verplicht om je handelen te koppelen aan de kernwaarden. Met die andere dingen zie je het wel maar je doet er niets mee"*.

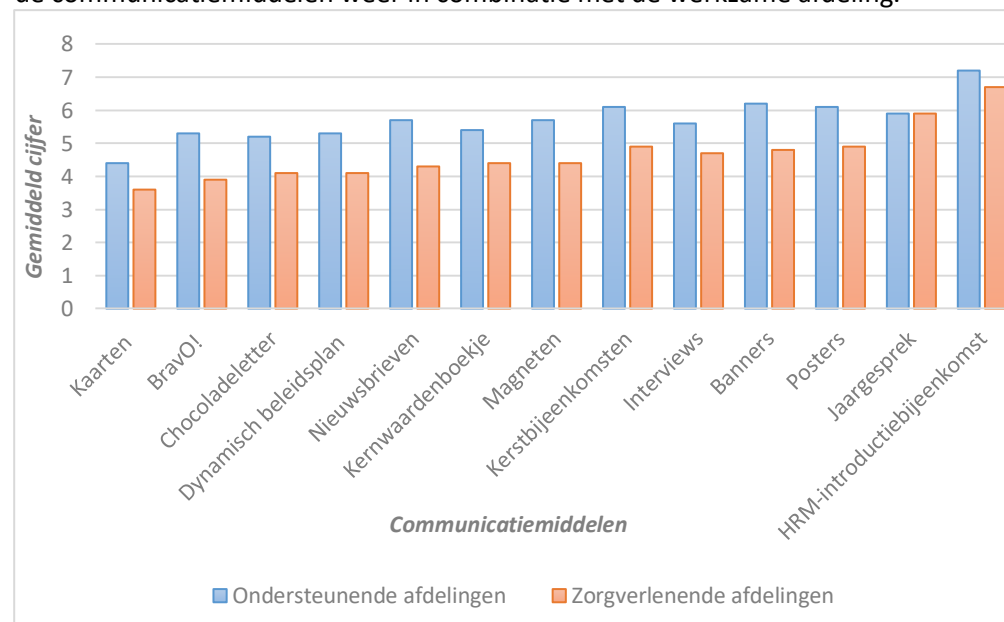
§5.1.16 HRM-introductiebijeenkomst

- De 'HRM-introductiebijeenkomst' is gemiddeld met een 6,6 in de enquête beoordeeld. De ondersteunende afdelingen beoordelen de

bijeenkomst met een 7,2. De zorgverlenende afdelingen beoordelen de bijeenkomst ook met een ruime voldoende: 6,7.

- Geïnterviewden zijn allen positief over de bijeenkomst. Respondent 4 zegt daarover: *"De kernwaarden waren goed en ze legden ook de koppeling met Bravis goed uit"*. Daarnaast vinden geïnterviewden het ook prettig dat er actief aan de slag wordt gegaan bij deze introductiebijeenkomst, respondent 4 zegt hierover: *"Met iedereen die nieuw was in de organisatie, ja. En dan moest je ook kaartjes leggen bij de kernwaarden, dat was wel leuk"*.

Tot slot heeft de onderzoeker de enquêteresultaten weergegeven in onderstaande grafiek. Deze grafiek geeft de kwantitatieve resultaten van de communicatiemiddelen weer in combinatie met de werkzame afdeling.



Grafiek 5 Beoordeling communicatiemiddelen i.c.m. afdelingen

Wat opvalt in grafiek 5 is dat de ondersteunende afdelingen bij alle communicatiemiddelen een hogere score toekennen dan de

zorgverlenende afdelingen.

§5.2 Deelvraag 2

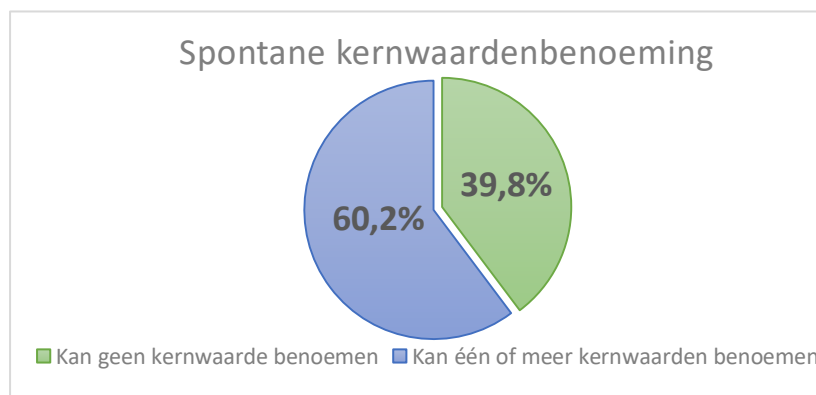
In hoeverre genieten de Bravis kernwaarden spontane bekendheid onder de Bravis medewerkers?

Deelvraag 2 wordt beantwoord op basis van de verkregen output uit de face-to-face gesprekken. Deze gesprekken leveren door hun gestructureerde vragenlijst kwantitatieve data op. Bij de resultaten van deelvraag 2 heeft de onderzoeker ook data opgenomen die ingaat op de spontane bekendheid van de kernwaarden in combinatie met werkzame afdeling.

§5.2.1 Algemene gegevens face-to-face gesprekken

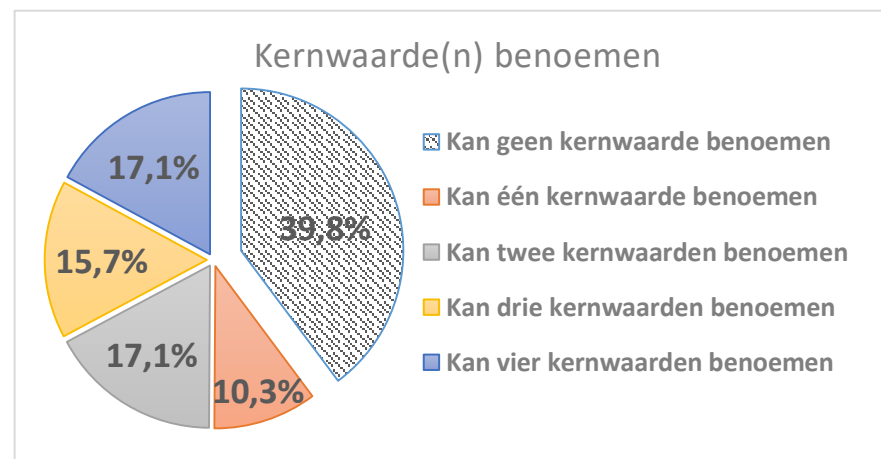
Bij het analyseren van de gegevens heeft de onderzoeker gekeken naar de werkzame afdeling van de respondent. Ter beantwoording van deze deelvraag heeft de onderzoeker 146 face-to-face gesprekken afgenomen onder medewerkers van Bravis.

Uit de gesprekken blijkt dat bijna 40% van de gesprekspartners geen enkele kernwaarde spontaan kan benoemen en meer dan 60% minimaal één kernwaarde kan benoemen.



Grafiek 6 Spontane kernwaardenbenoeming

De onderzoeker heeft tijdens de face-to-face gesprekken ook gevraagd welke kernwaarden ze dan kunnen benoemen. De 60,2% van grafiek 6 wordt uiteengezet in grafiek 7. Als gesprekspartners bekend zijn met de kernwaarden noemen ze meestal twee of vier kernwaarden. Daartegenover staat dat slechts een kleine groep gesprekspartners maar één kernwaarde kan benoemen.

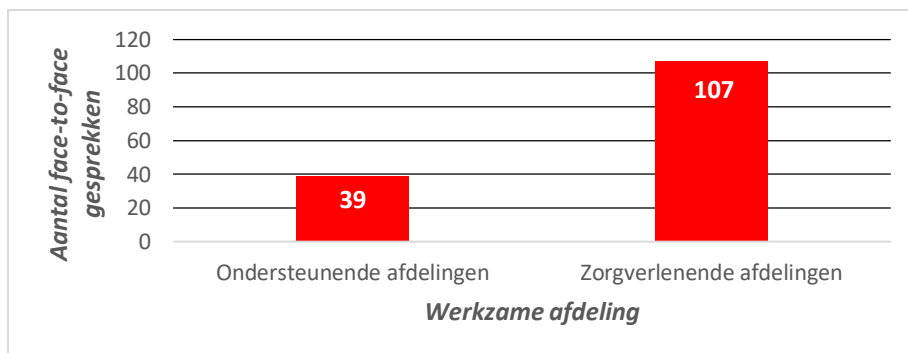


Grafiek 7 Benoeming aantal kernwaarden

De komende bladzijden wordt de spontane bekendheid van de kernwaarden gecombineerd met de werkzame afdeling.

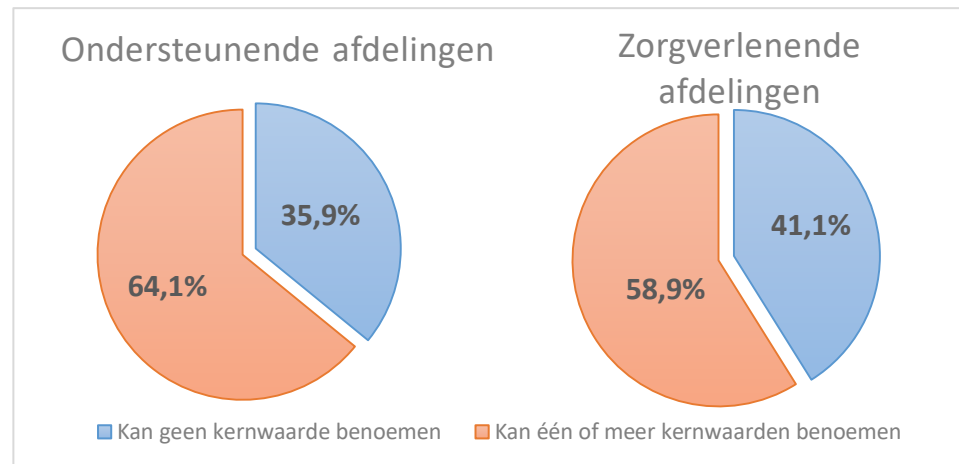
§5.2.2 Spontane bekendheid kernwaarden vs afdeling

In deze paragraaf kijkt de onderzoeker of er een verschil is tussen de spontane benoeming van de kernwaarden ten opzichte van de werkzame afdeling van de gesprekspartners. Van de 146 afgenomen face-to-face gesprekken zijn er 39 gesprekspartners werkzaam bij ondersteunende afdelingen. Het andere gedeelte, 107 gesprekspartners, is werkzaam bij zorgverlenende afdelingen.



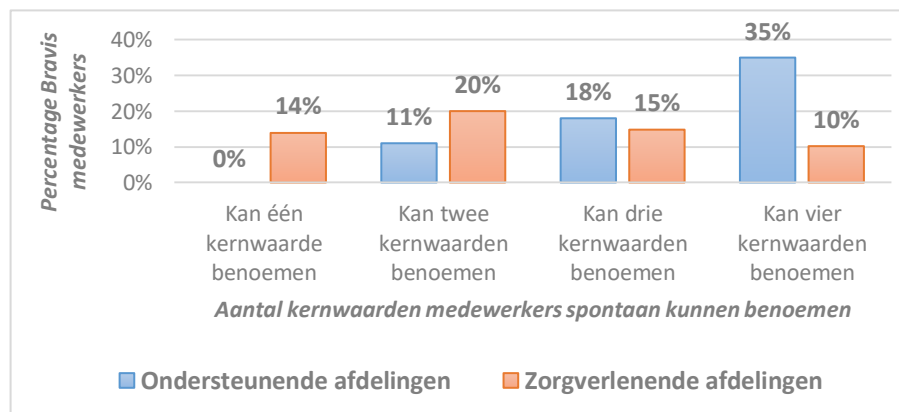
Grafiek 8 *Werkzame afdeling deelnemers face-to-face gesprekken*

Uit onderzoek blijkt dat 35,9% van de medewerkers die actief zijn bij ondersteunende afdelingen geen één kernwaarde kunnen benoemen. Bij de medewerkers die actief zijn bij zorgverlenende afdelingen ligt dit percentage nog hoger, 41,1%. Dit wordt weergegeven in grafiek 9.



Grafiek 9 *Spontane kernwaardenbenoeming in combinatie met werkzame afdeling*

Grafiek 9 geeft weer hoeveel procent van de medewerkers één of meer kernwaarden kan benoemen. Aanvullend hierop verduidelijkt grafiek 10 het aantal kernwaarden dat men spontaan kan noemen.

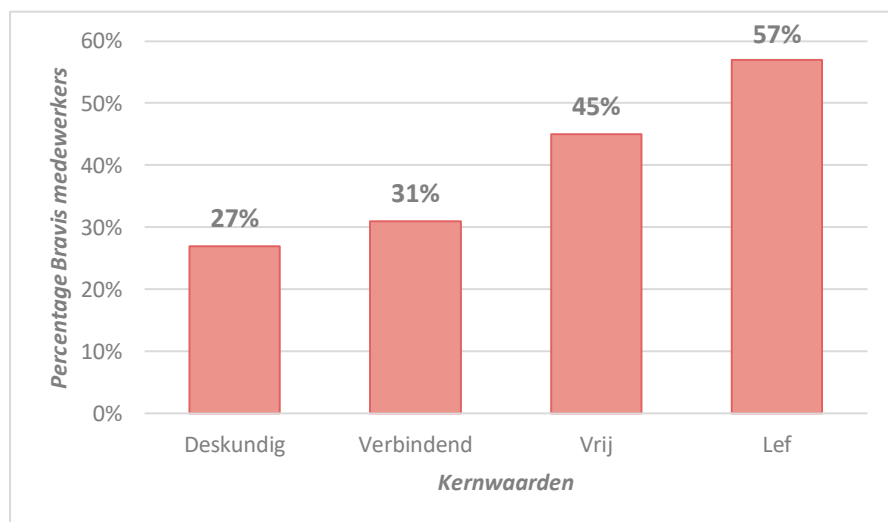


Grafiek 10 *Aantal kernwaarden die medewerkers spontaan kunnen benoemen*

Als gesprekspartners werkzaam zijn bij een ondersteunende afdeling en daarnaast kernwaarden spontaan kunnen opnoemen, dan kunnen zij er te allen tijde meer dan één opnoemen.

§5.2.3 Welke kernwaarde geniet de grootste spontane bekendheid?

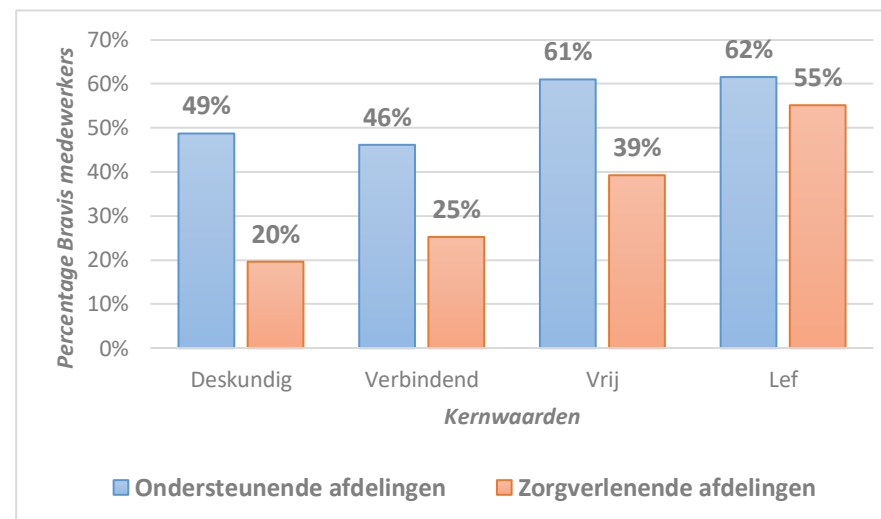
De onderzoeker heeft ook gekeken naar welke kernwaarde(n) gesprekspartners kunnen benoemen. Grafiek 11 geeft een grafische weergave van deze kernwaarden en hoeveel procent van de gesprekspartners deze kernwaarde kunnen benoemen. De kernwaarde 'Lef' wordt het meest genoemd door de gesprekspartners. De kernwaarde 'Deskundig' geniet de minste spontane bekendheid.



Grafiek 11 Spontane benoeming kernwaarden mei 2017

In het belang van het onderzoek is het ook nuttig om te kijken naar de specifieke kernwaardenbenoeming in combinatie met de werkzame afdeling. Dit wordt weergegeven in grafiek 12.

Wat opvalt is dat medewerkers van beide afdelingen dezelfde kernwaarden het meest noemen, zoals aangeven in grafiek 12.



Grafiek 12 Spontane benoeming kernwaarden i.c.m. werkzame afdeling

§5.3 Deelvraag 3

In hoeverre worden de Bravis kernwaarden volgens de leidinggevenden toegepast in de dagelijkse werkzaamheden door Bravis medewerkers?

Centraal in het groepsgesprek stond de vraag in hoeverre de kernwaarden worden toegepast in de dagelijkse werkzaamheden door Bravis medewerkers. De onderzoeker besprak dit met een selectie van zes leidinggevenden aan de hand van negen stellingen.

Deelnemende leidinggevenden aan het groepsgesprek erkennen dat medewerkers gedrag vertonen dat men terug kan koppelen aan de kernwaarden. Dit wordt onderbouwd door leidinggevende 5: *“Ik denk wel dat je gedragsverandering kan koppelen aan de kernwaarden. Dus gedrag verandert van iemand, door welke situatie dan ook. Of door welke invloed dan ook. En dan kan je het eventueel koppelen aan één van de kernwaarden. Maar dat een kernwaarde leidt tot gedragsverandering, dat denk ik niet.”* Dit inzicht wordt bevestigd door leidinggevende 1: *“Twee locaties, waarbij we de logistieke dingen gelijkwaardig proberen te krijgen. Die hebben eigenlijk heel weinig met kernwaarden. Meestal achteraf dat je denkt, oja, dat waren de kernwaarden, zo gaan we ze terugkoppelen. Maar het is niet wat aan de voorkant zit”*. Hierop volgend gaf leidinggevende 1 aan dat kernwaarden vooral als kapstok dienen: *“Je bent met iets bezig, en dan pas koppelen we ze aan de kernwaarden”*. Maar over één ding zijn alle leidinggevenden het eens: kernwaarden moeten eerst meer gaan leven in de organisatie voordat medewerkers er echt bewust mee aan de slag gaan.

§5.3.1 Stelling 1: Kernwaarden zijn overbodig

Twee leidinggevenden geven aan dat ze kernwaarden niet overbodig vinden. Leidinggevende 5 zegt hierover: *“Ik vind het wel een uitstraling hebben. Dus als je zegt van, zijn ze overbodig. Dat vind ik niet. Ik vind, het staat wel ergens voor en je merkt wel dat een organisatie ergens voor wil staan.”* De overige vier leidinggevenden geven aan dat ze kernwaarden niet gebruiken in hun dagelijkse werkzaamheden. Leidinggevende 1 zegt hierover: *“Ze helpen me niet in mijn dagelijkse werkzaamheden”*. Daarnaast zijn er afdelingen waar men probeert om de medewerkers in aanraking te laten komen met de kernwaarden, leidinggevende 4 zegt hierover: *“Wij gebruiken ze wel in het jaargesprek, dus heel bewust vragen we daar wel naar. Als we het beleidsplan voor de afdeling moeten gaan opstellen gebruiken we dat wel min of meer voor het jaargesprek. En ook in de klinische visie ten aanzien van de afdelingsgerichte indectoniek hebben we dat daar ook wel duidelijk als een soort voorwaarde gesteld. Zo van, voldoen we hier aan. We hebben dus wel geprobeerd om de medewerkers in aanraking te laten komen met de kernwaarden”*.

§5.3.2 Stelling 2: De huidige kernwaarden sluiten goed aan bij Bravis

Vijf leidinggevenden waren het eens dat de huidige kernwaarden goed aansluiten bij Bravis. Leidinggevende 4 zegt hierover: *“Ik denk ook wel dat het goed aansluit. Dat is denk de reden waarom ze juist gekozen zijn. Het verbindende tussen de locaties onderling, verbindende anderhalvelijnszorg. Stukje deskundigheid wat iedereen eigenlijk wil zijn en wat we eigenlijk ook moeten hebben. Dus dat zijn wel dingen, denk ik, die moeten passen”*. Leidinggevende 1 geeft aan dat hij de kernwaarden deels vindt aansluiten bij Bravis. De leidinggevende zegt hierover: *“Deels. Dat is een keuze die er niet bij staat eigenlijk. Enerzijds wil je wel deskundig, innovatief wil je zijn. Alleen merk je dat als je twee huizen bij elkaar voegt, dat je eerst eens dezelfde taal moet gaan spreken en dezelfde service. Dus of je dan zo vernieuwend bezig bent, denk ik niet. Want je moet dan eerst eens gaan zorgen dat op alle twee de locaties hetzelfde serviceniveau is”*.

§5.3.3 Stelling 3: Medewerkers kunnen zich inleven in de definiëring van de kernwaarden

Medewerkers hebben moeite om zich in te leven in de definiëring van de kernwaarden 'Vrij' en 'Lef', dit geeft leidinggevende 4 aan. Hij zegt hierover: *"Wat is nou vrij, wat is nou lef. Het kan ook naar de andere kant schieten. Lef geeft mij een vrijbrief om alles te doen wat ik wil. En dat is een beetje, wat bedoel je hier precies mee. Beetje aan het zoeken. Lef op zich is niet slecht maar als je te veel lef toont of, dan kan een kernwaarde ook weer gauw in iets anders overgaan"*. Dit inzicht wordt bevestigd door leidinggevende 2: *"Ik denk dat het goed is om de definitie van de kernwaarden te verduidelijken, ik heb daar zelf een beeld bij. Wat versta je bijvoorbeeld onder lef. Misschien is dat goed om dat nog eens extra onder de aandacht te brengen denk ik, de definities"*. Daarnaast is leidinggevende 6 van mening dat je leidinggevendenden moet helpen bij het definiëren van de kernwaarden: *"Of ze zich echt in kunnen leven in de definiëring van de kernwaarden, zoals hier staat? Ik denk dat je ze daarbij wel moet helpen. Dus dat je ze erop moet attenderen in hun dagelijkse werk"*.

§5.3.4 Stelling 4: Kernwaarden leiden aantoonbaar tot gedragsverandering

De deelnemers aan het groepsgesprek zijn het unaniem eens dat kernwaarden niet tot gedragsverandering leiden. Leidinggevende 6 denkt dat de kans groter is dat mensen actief aan de slag gaan met kernwaarden als ze naar de functie worden vertaald. De leidinggevende zegt hierover: *"Dus de kernwaarden vertalen naar de functie die iemand uitoefent en dan kan je volgens mij gedragsverandering voor elkaar krijgen"*.

§5.3.5 Stelling 5: Kernwaarden dienen als kapstok tijdens de dagelijkse werkzaamheden

Alle deelnemers aan het groepsgesprek ervaren dat medewerkers hun gedrag kunnen koppelen aan de kernwaarden wanneer daar naar gevraagd wordt. Dit wordt onderbouwd door leidinggevende 5: *"Ik denk wel dat je gedragsverandering kan koppelen aan de kernwaarden en andersom. Dus gedrag verandert van een medewerker, door welke situatie dan ook. Of door welke invloed dan ook. En dan kan je het eventueel koppelen aan één van de kernwaarden. Maar dat een kernwaarde leidt tot gedragsverandering, dat denk ik niet."*. Aansluitend gaf leidinggevende 1 aan dat kernwaarden vooral als kapstok dienen: *"Je bent met iets bezig, en dan pas koppelen aan de kernwaarden"*.

§5.3.6 Stelling 6: Er is een verband zichtbaar tussen de ontwikkeling van de medewerkers en de kernwaarden

Alle zes de leidinggevendenden hebben geen ontwikkeling van een medewerker waargenomen die actief bezig was met de kernwaarden. Leidinggevende 1 is van mening dat medewerkers zich ontwikkelen aan de hand van LEAN (intern verbetertraject). De leidinggevende zegt hierover: *"De meeste vooruitgang en verbetertrajecten zitten veel meer of zijn ontstaan uit LEAN en dat dan vervolgens ook één van de kernwaarden is. Dat zie je denk ik eerder dan het andersom is. Wat waren de kernwaarden ook alweer, zullen we daar eens even een verbeterplan voor op zetten. Ik denk dat het eerder andersom werkt"*.

§5.3.7 Stelling 7: Medewerkers die nieuw in dienst zijn (nul tot drie jaar) zijn actiever bezig met de kernwaarden dan hun collega's

Geen van de leidinggevenden zien een verband tussen nieuwe medewerkers en dat hij/zij actiever bezig zijn met de kernwaarden. Leidinggevende 5 heeft zelf de introductiebijeenkomst van HRM gevolgd, hij/zij zegt hierover: *"Ik heb zelf de introductiebijeenkomst meegemaakt. Ik kan nou niet echt zeggen dat de kernwaarden nou zo vreselijk goed, nadrukkelijk aan bod komen, persoonlijk. Misschien is het veranderd, bij mij is het een half jaar geleden"*.

§5.3.8 Stelling 8: Mijn medewerkers zijn ongemotiveerd om de kernwaarden informatie te verwerken

Leidinggevenden geven aan dat er bij medewerkers geen sprake is van ongemotiveerdheid ten opzichte van de informatieverwerking van de kernwaarden. Leidinggevende 4 zegt hierover: *"Niet dat ze echt ongemotiveerd zijn. Het lastige is, van de waan van de dag, alles gaat door, ze lezen het, heel veel informatie van alle kanten uit. En op het moment dat we het in een soort presentaties houden. Als we in de zorginrichtingen presenteren dan snappen ze het wel, dan pakken ze het wel op. Maar voor de rest. Om nou te zeggen, ze smullen ervan. Nee, dat kan ik niet zeggen."* Dit wordt bevestigd door leidinggevende 3: *"Nee, het is denk ik absoluut niet ongemotiveerdheid. Als het ergens staat, lees je het wel, je ziet het wel maar daar blijft het eigenlijk bij. Misschien door de drukte van de dag, het werk. Maar ze doen er niet bewust iets mee. Het staat inderdaad op veel plekken maar dat is het eigenlijk ook. Ze zien het."*

§5.3.9 Stelling 9: Kernwaarden moeten meer naar de medewerkers toegebracht worden

Vijf leidinggevenden zijn van mening dat de kernwaarden op een actieve wijze naar de medewerkers toegebracht moeten worden. Leidinggevende 5 stelt: *"Het zou meer praktisch gemaakt moeten worden, wat wil je er precies mee. De kernwaarden begrijpen"*. Leidinggevende 2 zegt hierover dat: *"kernwaarden concreet gedefinieerd moeten worden in doelen"*. Leidinggevende 5 heeft als toevoeging: *"Misschien op de afdeling toegespitst"*. Dit wordt op zijn beurt weer bevestigd door leidinggevende 1. Daarnaast denken drie leidinggevenden dat voor veel medewerkers het doel van de kernwaarden niet duidelijk is. Leidinggevende 6 gaf aan: *"Ik weet niet wat het managementteam als doel heeft om de komende jaren te bereiken"*. Leidinggevende 5 gaf aan dat het een goed idee is om nieuwe medewerkers direct bewust te laten zijn van de kernwaarden. Als toevoeging hierop zegt de leidinggevende: *"Aansluitend de kernwaarden wat meer concretiseren. Ik heb het MD-traject nog niet gevolgd, dat is een scholingstraject voor leidinggevenden. Ik kan me voorstellen dat ook dan de kernwaarden als uitgangspunt genomen moeten worden"*.



Hoofdstuk 1: Inleiding

Hoofdstuk 2: Organisatiebeschrijving

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

Hoofdstuk 4: Methode van onderzoek

Hoofdstuk 5: Resultaten

Hoofdstuk 6: Discussie

Hoofdstuk 7: Conclusies & aanbevelingen

Hoofdstuk 6 - Discussie

In hoofdstuk 6 reflecteert de onderzoeker kritisch op de gebruikte onderzoeksmethodes en de resultaten.

§6.1 Confrontatie theorie en praktijk

§6.1.1 Noord/Zuid-lijn

Zoals aangegeven in hoofdstuk 3 hanteerde de Noord/Zuid-lijn in Amsterdam ook kernwaarden. Uit onderzoek door de gemeente Amsterdam bleek dat medewerkers behoefte hebben om de meerwaarde in te zien van de kernwaarden. Dit komt overeen met de praktijkresultaten naar aanleiding van dit onderzoek. Medewerkers van het Bravis ziekenhuis willen de achterliggende reden/doel van de kernwaarden weten.

Om te voldoen aan de verwachting van de medewerkers bij de Noord/Zuid-lijn heeft de gemeente Amsterdam leidinggevend de taak toebedeeld om als kernwaardenambassadeur te dienen. Met betrekking tot dit onderzoek zal de auteur van dit rapport een zelfde soort aanbeveling doen, meer informatie hierover volgt in het volgende hoofdstuk.

§6.1.2 Use of mass media campaigns

Volgens de theorie van Wakefield wordt de kans op succes van een campagne vergroot door het tegelijkertijd toepassen van meerdere interventies. Het toepassen van diverse interventies is iets wat het Bravis ziekenhuis toepast in deze campagne. Er worden diverse middelen ingezet om de bekendheid van de kernwaarden te vergroten.

§6.1.3. Van Rekom, Van Riel en Wierenga

De wetenschappers Van Rekom, Van Riel en Wierenga stelden in hun boek "A methodology for assessing organizational core values" dat kernwaarden niet door de werknemers herkend worden als er concretisering mist van de kernwaarden in de werkcontext. Deze

uitspraak van de wetenschappers komt overeen met de praktijk van dit onderzoek. Meermaals is er door respondenten aangegeven dat het doel van de kernwaarden niet duidelijk is. Hierdoor ontbreekt dus de concretisering van de kernwaarden in de werkcontext bij Bravis medewerkers.

§6.1.4 Elaboration Likelihood Model

De ontvanger van een boodschap heeft de mogelijkheid om de informatie via twee routes te verwerken, centrale- of perifere route. Dit stellen Petty en Cacioppo, ontwerpers van het Elaboration Likelihood Model. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat medewerkers de centrale route volgen bij het verwerken van de boodschap die zij ontvangen met betrekking tot de kernwaarden. Medewerkers geven immers aan dat ze gemotiveerd zijn om de informatie over de kernwaarden te verwerken.

§6.1.5 Model van Kirkpatrick

Dit onderzoek is vorm gegeven aan de hand van het model van Kirkpatrick. Het model, dat bestaat uit vier niveaus, heeft de onderzoeker geholpen om dit onderzoek uit te voeren. Echter in de praktijk blijkt het model op sommige punten lastig te gebruiken. Zo stelt Kirkpatrick dat het van belang is dat het tweede niveau van een hoge kwaliteit moet zijn om de stap naar het derde niveau te kunnen maken. De benaming "van een hoge kwaliteit" is gebonden aan de perceptie die iemand er aan geeft. Hierdoor is er de mogelijkheid dat het model door mensen op verschillende manieren wordt geïnterpreteerd.

De onderzoeker is in ieder geval van mening dat het tweede niveau van het model van Kirkpatrick nog niet van een hoge kwaliteit is dat het Bravis ziekenhuis zich kan richten op het toepassen van de kernwaarden in

gedrag.

§6.2 Reflectie op verloop van het onderzoek

In de volgende paragrafen reflecteert de onderzoeker op de gebruikte onderzoeksmethodes.

§6.2.1 Enquête (deelvraag 1)

Tijdens de eerste weken van de stageperiode had de onderzoeker een selectie gemaakt van de gebruikte communicatiemiddelen die de afgelopen maanden door Bravis zijn gebruikt om de bekendheid van de kernwaarden te vergroten. Ter verzameling van data had de onderzoeker het plan om een enquête online te verspreiden onder medewerkers van Bravis. Helaas kreeg de onderzoeker geen toestemming van de afdeling HRM om de enquête op deze wijze te verspreiden. HRM wilde voorkomen dat er online enquêtemoeheid ontstond in de organisatie. Daarom heeft de onderzoeker besloten om de enquête handmatig uit te delen aan Bravis medewerkers bij de ingang van het personeelsrestaurant in Bergen op Zoom en Roosendaal. Op beide locaties heeft de onderzoeker twee dagen de enquêtes uitgedeeld. Tevens legde hij gedurende deze twee dagen op iedere tafel in het personeelsrestaurant meerdere enquêtes met pennen weg. Op deze wijze is iedere medewerker, die in het personeelsrestaurant is geweest, in de gelegenheid gesteld om deel te nemen aan het onderzoek.

Deze wijziging van online verspreiding naar hardcopy verspreiding van de enquête had geen invloed op de resultaten. De onderzoeker heeft dezelfde vragen kunnen stellen en de vereiste steekproefgrootte van 345 gehaald. Wel heeft de verwerking van de enquêtes veel tijd gekost omdat alle 365 enquêtes handmatig ingevoerd moesten worden in een Excel-document.

De onderzoeker gaf de medewerkers acht dagen de tijd om de enquêtes te retourneren. Na afloop van deze acht dagen ontving de onderzoeker nog enkele enquêtes. Voor een eventueel vervolgonderzoek adviseert de onderzoeker om de inlevertermijn met enkele dagen te verlengen.

Hierdoor zal de respons nog hoger zijn.

§6.2.2 Semigestructureerde interviews (deelvraag 1)

Nadat de resultaten van de enquêtes bekend waren, heeft de onderzoeker selectief leidinggevend van afdelingen benaderd met de vraag of hij twee medewerkers van hun afdeling mocht benaderen voor deelname aan een semigestructureerd interview.

De onderzoeker benaderde vervolgens deze medewerkers met de vraag wanneer het mogelijk was om een afspraak te plannen voor het interview. Door de flexibele houding van de geïnterviewden was het eenvoudig om een afspraak te plannen. Alle interviews zijn dan ook binnen enkele weken afgenomen.

§6.2.3 Face-to-face onderzoek (deelvraag 2)

De onderzoeker heeft data verzameld door het voeren van korte gesprekken met medewerkers die op vrijwillige basis hebben deelgenomen. Deze gesprekken zijn afgenomen bij de uitgang van het personeelsrestaurant, zowel in Bergen op Zoom als in Roosendaal. Doordat veel medewerkers met collega's gaan eten, verlaten ze in groepjes het personeelsrestaurant. Als de onderzoeker dan een potentiële gesprekspartner vroeg om mee te werken, bleven er soms collega's bij staan. Als de onderzoeker dan vroeg aan de geïnterviewde welke kernwaarde hij/zij kon benoemen, dan werd de geïnterviewde soms geholpen door collega's. Hierdoor is niet bij alle geïnterviewden de spontane bekendheid van de kernwaarden exact beoordeeld. Deze omstandigheden zijn van invloed geweest op de resultaten maar konden niet worden voorkomen door de onderzoeker. Het merendeel is daadwerkelijk face-to-face afgenomen tussen alleen de medewerker en de onderzoeker, hierbij is dus geen sprake van geholpen bekendheid. De onderzoeker heeft het betrouwbaarheidspercentage van 95% niet gehaald. Door de relatieve korte tijdsperiode waarin het onderzoek is uitgevoerd en de intensieve onderzoeksmethode die gebruikt is was de onderzoeker niet in staat om 345 mensen te spreken. De onderzoeker heeft 146 face-to-face gesprekken afgenomen. Dit komt neer op een betrouwbaarheidsniveau van 78,4%. Uitspraken die de onderzoeker doet

op basis van de verkregen resultaten van deze onderzoeksmethode moeten gezien worden in relatie tot het betrouwbaarheidsniveau.

§6.2.4 Groepsgesprek (deelvraag 3)

De onderzoeker had 25 leidinggevendenden selectief uitgenodigd om deel te nemen aan het groepsgesprek. Bij voldoende animo had de onderzoeker een tweede groepsgesprek gehouden. Helaas ontving de onderzoeker maar zes aanmeldingen en is er dus maar één groepsgesprek geweest. Er is contact gelegd met de leidinggevendenden die niet aanwezig konden zijn. Door hun drukke agenda's was het echter niet mogelijk een andere datum te plannen. De zes deelnemers aan het groepsgesprek hebben de onderzoeker daarentegen wel nieuwe inzichten gegeven in relatie tot deelvraag 3. Een tweede groepsgesprek had de bevindingen uit het eerste groepsgesprek kunnen bevestigen of tegenspreken. De onderzoeker trachtte met het groepsgesprek een beeld te vormen of de kernwaarden worden toegepast in de dagelijkse werkzaamheden van Bravis medewerkers. De onderzoeker is er niet van overtuigd dat met behulp van deze onderzoeksmethode ook daadwerkelijk het gedrag in combinatie met de kernwaarden onderzocht kan worden. Wel heeft de onderzoeker de eerste stap gezet in het proces of de kernwaarden worden toegepast in de dagelijkse werkzaamheden. Maar de onderzoeker is er van doordrongen dat onbewust gedrag door leidinggevendenden niet waarneembaar is. Daarnaast is een ziekenhuis een organisatie die 24 uur per dag actief is, en de leidinggevende is uiteraard niet de gehele 24 uur aanwezig. De onderzoeker is van mening dat er diverse onderzoeksmethoden nodig zullen zijn om een goed beeld te kunnen krijgen van de toepassing van de kernwaarden in de dagelijkse werkzaamheden van Bravis medewerkers.

§6.3 Dataverwerking

De onderzoeker was van plan om kwalitatieve data met behulp van QDA Miner Lite te coderen. De auteur van dit rapport is hier ook mee begonnen maar vond het programma niet gebruiksvriendelijk. Daarom heeft de onderzoeker het coderen aan de hand van een Word-document gedaan.

§6.4 Betrouwbaarheid & validiteit

Een belangrijk aspect van ieder onderzoek is de betrouwbaarheid. In dit onderzoek is de betrouwbaarheid gewaarborgd gebleven doordat de onderzoeksmethodes, met uitzondering van het groepsgesprek, vooraf meerdere malen zijn getest door de onderzoeker bij zijn directe collega's. De verkregen respons bij de onderzoeksmethodes draagt bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Bij de enquêtes heeft de onderzoeker genoeg respons ontvangen, wat betekent dat deze onderzoeksmethode een betrouwbaarheidsniveau kent van 95%. Daarnaast dienden de semigestructureerde interviews als verdieping en bevestiging van de enquêtes. Met betrekking tot het face-to-face onderzoek heeft de onderzoeker 146 respondenten gesproken over de kernwaarden. Het was wegens de relatieve korte tijdsperiode waarin het onderzoek is uitgevoerd en de intensieve onderzoeksmethode die is gebruikt niet realistisch om 345 gesprekken af te nemen. De verkregen resultaten uit deze onderzoeksmethode en de daaropvolgende conclusies moeten gezien worden in relatie tot het betrouwbaarheidsniveau. De onderzoeker heeft op meerdere dagen face-to-face gesprekken afgenomen, dit om een zo hoog mogelijk aantal respondenten te behalen. De uitwerking van het groepsgesprek is ter goedkeuring naar alle aanwezigen van het gesprek gestuurd. De onderzoeker ontving geen aanmerkingen op de uitwerking. De validiteit van het onderzoek is gewaarborgd gebleven door het goede voorbereidende werk van de onderzoeker. Ook heeft de onderzoeker de uitkomsten van het onderzoek meermaals besproken met interne communicatieprofessionals van het Bravis ziekenhuis op momenten die hiervoor speciaal ingeroosterd waren.

§6.5 Reflectie op de resultaten van het onderzoek

Het Bravis ziekenhuis is anderhalf jaar geleden gefuseerd. Als gevolg van die fusie worden afdelingen samengevoegd. Doordat afdelingen worden samengevoegd komen er banen in het ziekenhuis te vervallen. Deze ontwikkeling kan ervoor zorgen dat medewerkers minder gemotiveerd zijn om de informatie omtrent kernwaarden tot zich te nemen. Het is aannemelijk dat mensen die een stukje onzekerheid ervaren niet geïnteresseerd zijn om actief aan de slag te gaan met de kernwaarden. Dit kan van invloed zijn op de resultaten van dit onderzoek.

§6.6 Toelichting verbanden

De onderzoeker heeft bij de enquêtes, semigestructureerde interviews, face-to-face gesprekken en het groepsgesprek gevraagd naar de afdeling van de respondent, aantal jaren dienstverband bij Bravis en op welke locatie (Bergen op Zoom of Roosendaal) de respondent werkzaam is. De onderzoeker kon met betrekking tot werkzame locatie en aantal jaren in dienst geen causaal verband ontdekken. Daarom heeft de auteur van dit rapport besloten om geen resultaten te tonen met betrekking tot werkzame locatie en aantal jaren dienstverband bij Bravis in combinatie met de kernwaarden.



Hoofdstuk 1: Inleiding

Hoofdstuk 2: Organisatiebeschrijving

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

Hoofdstuk 4: Methode van onderzoek

Hoofdstuk 5: Resultaten

Hoofdstuk 6: Discussie

Hoofdstuk 7: Conclusies & aanbevelingen

Hoofdstuk 7 - Conclusies & aanbevelingen

Dit hoofdstuk bevat de conclusies en aanbevelingen. Allereerst zal de onderzoeker een conclusie trekken uit de resultaten en antwoorden geven op de deelvragen. De output uit deze beantwoording van de deelvragen vormen het antwoord op de hoofdvraag. Daarna volgen de aanbevelingen die voortkomen uit de conclusie.

Bij aanvang van deze scriptie is een probleemstelling geformuleerd. Bravis wil graag het resultaat weten van de interne kernwaardencampagne op de kernwaardenherkenning onder Bravis medewerkers. Dit is onderzocht aan de hand van vier verschillende onderzoeksmethoden bij Bravis medewerkers.

In hoofdstuk 5 zijn de resultaten uit het onderzoek gepresenteerd. Hieruit blijkt dat de onderzoeker ter beantwoording van de eerste deelvraag 365 enquêtes en 21 semigestructureerde interviews heeft afgenomen onder Bravis medewerkers. Ten behoeve van deelvraag 2 is data verkregen uit 146 face-to-face gesprekken. Deelvraag 3 wordt beantwoord aan de hand van de output die is verkregen uit het groepsgesprek met zes leidinggevendenden van het Bravis ziekenhuis.

§7.1 Deelvraag 1

Welke gebruikte communicatiemiddelen hebben volgens de medewerkers het meest bijgedragen aan hun bekendheid met de kernwaarden?

Conclusie: Uit het onderzoek is gebleken dat de 'Kaarten' het minste hebben bijgedragen aan hun bekendheid met de kernwaarden volgens de medewerkers, gevolgd door de 'BravO!'. Het 'Jaargesprek' en de 'HRM-introductiebijeenkomst' komen als beste communicatiemiddelen uit het onderzoek. Uit de enquêteresultaten en de resultaten uit de semigestructureerde interviews kan men concluderen dat medewerkers het prettig vinden als er beroep op hen wordt gedaan om aan de slag te gaan met de kernwaarden. Dit heeft de voorkeur boven het lezen van artikelen die over kernwaarden gaan.

Daarnaast kan men concluderen dat een groot aantal medewerkers niet op de hoogte is van de middelen die worden ingezet ter bevordering van de

kernwaarden getuige het grote aantal niet gezien/afwezig. De hoge werkdruk is voor veel medewerkers de hoofdreden dat zij niet alles bij kunnen houden wat er intern gebeurt in het Bravis ziekenhuis.

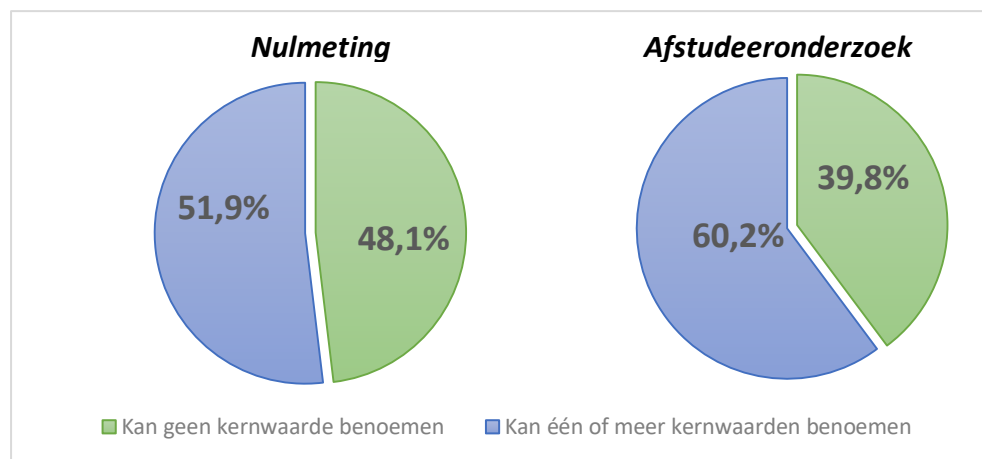
Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat de zorgverlenende afdelingen minder bekend zijn met de gebruikte middelen ter bevordering van de kernwaarden. In de semigestructureerde interviews gaven de medewerkers aan dat de kernwaarden nog niet leven onder medewerkers en dat men daardoor niet geïnteresseerd is in de gecreëerde middelen ter bevordering van de kernwaarden.

§7.2 Deelvraag 2

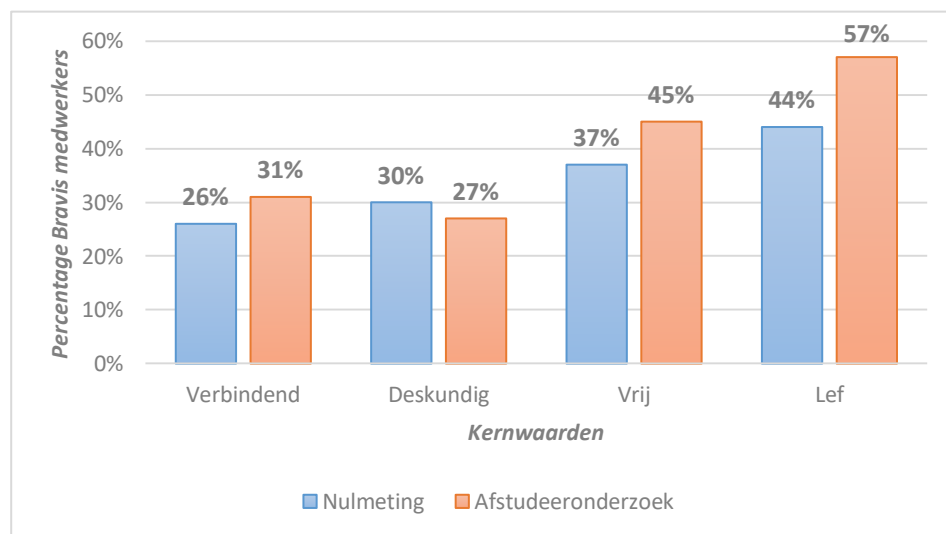
In hoeverre genieten de Bravis kernwaarden spontane bekendheid onder de medewerkers van Bravis?

Conclusie: Uit dit onderzoek is gebleken dat het merendeel van de medewerkers, namelijk 60%, één of meer kernwaarden kan benoemen. De kans is het grootst dat ze twee of vier kernwaarden kunnen benoemen. Daarnaast is gebleken dat de ondersteunende afdelingen beter bekend zijn met de kernwaarden dan de zorgverlenende afdelingen.

Uit dit onderzoek blijkt dat de kernwaarden, 'Vrij' en 'Lef', het meest bekend zijn onder Bravis medewerkers. De resultaten van dit onderzoek zijn goed te vergelijken met de nulmeting. Grafiek 13 en 14 geven zowel de resultaten weer van de nulmeting als de resultaten van deelvraag twee van dit onderzoek.



Grafiek 13 Combinatie resultaten nulmeting en afstudeeronderzoek



Grafiek 14 Combinatie resultaten nulmeting en afstudeeronderzoek

Uit grafiek 13 kan worden geconcludeerd dat meer medewerkers van het Bravis ziekenhuis bekend zijn met de kernwaarden en minimaal één kernwaarde kunnen benoemen. Aan de hand van grafiek 14 concludeert de onderzoeker dat de spontane bekendheid bij drie van de vier kernwaarden is toegenomen. Daarnaast scoren de kernwaarden 'Vrij' en 'Lef' bij beide onderzoeken het hoogst. Hieruit kan men concluderen dat deze kernwaarden de grootste spontane bekendheid genieten.

§7.3 Deelvraag 3

In hoeverre worden de Bravis kernwaarden volgens de leidinggevenden toegepast in de dagelijkse werkzaamheden door Bravis medewerkers?

Conclusie: Medewerkers van het Bravis ziekenhuis hebben moeite om de kernwaarden toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden. Alle respondenten zijn het er over eens dat de kernwaarden eerst meer moeten gaan leven in de organisatie. Dat is volgens de leidinggevenden de eerste stap die gezet moet gaan worden. Pas na deze stap kun je de kernwaarden gaan toepassen in je dagelijkse werkzaamheden.

Uit het groepsgesprek bleek dat de kernwaarden onvoldoende leven in de organisatie. Doordat de kernwaarden onvoldoende leven zijn medewerkers zich niet bewust van de waarde van de kernwaarden en zijn de kernwaarden dus ook niet waarneembaar in het gedrag van Bravis medewerkers. De drukte van de dag heeft de overhand.

Deelnemers aan het groepsgesprek geven aan dat het doel van de kernwaarden duidelijk gemaakt moet worden en breder uitgedragen moet worden. Daarnaast zijn ze van mening dat de kernwaarden op een actieve en participerende manier naar de medewerker toe gebracht moeten worden. De deelnemende leidinggevenden zijn zelf ook niet op de hoogte van het doel van de kernwaarden. Hieruit kan de onderzoeker concluderen dat de medewerkers de kernwaarden niet primair toepassen in hun werkzaamheden. Wil het Bravis ziekenhuis dit bereiken, dan zal er allereerst voor gezorgd moeten worden dat de leidinggevenden en medewerkers op de hoogte zijn van de toegevoegde waarde en het doel van de kernwaarden in het Bravis ziekenhuis.

§7.4 Hoofdvraag

Wat is het resultaat van de interne kernwaardencampagne op de kernwaardenherkenning onder Bravis medewerkers?

Conclusie: De kernwaardencampagne heeft ervoor gezorgd dat het percentage medewerkers dat minimaal één kernwaarde kan benoemen is gestegen van 51,9% naar 60,2%. Het percentage medewerkers dat geen kernwaarde kan benoemen is gedaald van 48,1% naar 39,8%. Daarnaast is de spontane bekendheid van drie van de vier kernwaarden toegenomen.

Daarnaast kan de onderzoeker concluderen dat medewerkers die werkzaam zijn op zorgverlenende afdelingen minder bekend zijn met de kernwaarden als hun gevraagd wordt de kernwaarden op te noemen. Ook beoordelen medewerkers die actief zijn op zorgverlenende afdelingen de onderzochte communicatiemiddelen lager dan medewerkers op ondersteunende afdelingen. Hiermee geven medewerkers op zorgverlenende afdelingen aan dat de desbetreffende communicatiemiddelen minder hebben bijgedragen aan hun bekendheid met de kernwaarden dan bij medewerkers op de ondersteunende afdelingen.

De onderzoeker concludeert dat Bravis medewerkers het liefst worden getriggerd om zelf met de kernwaarden aan de slag te gaan. Door dit te doen zal het percentage Bravis medewerkers dat spontaan de kernwaarden kan benoemen naar alle waarschijnlijkheid ook verder toenemen. Daarnaast weten de ondervraagde medewerkers niet wat het doel is van de kernwaarden, op deze manier kunnen ze de toevoeging van de kernwaarden op het dagelijkse proces niet overzien.

De kernwaarden 'Vrij' en 'Lef' zijn de kernwaarden die de hoogste spontane bekendheid genieten onder Bravis medewerkers.

§7.5 Conclusie in combinatie met theorie

De eindconclusie van dit onderzoek kan de onderzoeker koppelen aan de vooraf beschreven theorie van Kirkpatrick, zie hoofdstuk 3. Het Bravis ziekenhuis zit op dit moment in de tweede fase van het model van Kirkpatrick, zie afbeelding 7 voor een visuele weergave van het model van Kirkpatrick met betrekking tot dit onderzoek. In deze tweede fase zal de spontane bekendheid van de kernwaarden onder medewerkers verbeterd moeten worden om de stap te zetten naar fase drie. In deze fase komen de kernwaarden terug in het gedrag van de Bravis medewerker.

De onderzoeker zal in de volgende paragraaf aanbevelingen doen om het Bravis ziekenhuis handvatten te geven om de stap te zetten van fase twee naar fase drie.



Afbeelding 7 Visuele weergave model van Kirkpatrick met betrekking tot dit onderzoek

§7.6 Aanbevelingen

De aanbevelingen vloeien voort uit de conclusies van de hoofdvraag en deelvragen. Deze aanbevelingen geven het Bravis ziekenhuis adviezen ten opzichte van het vraagstuk van dit onderzoek (Praktijkonderzoek in Marketing en Communicatie, 2015, pp. 153-156). Aan het eind van ieder advies zal de onderzoeker het doel van het advies vermelden. Daarnaast wordt aangegeven op welke termijn het advies implementeerbaar is. Dit geeft de onderzoeker aan met behulp van een vijf-puntsschaal. De aangegeven schaal is gebaseerd op basis van ervaring, kennis en in overleg met de communicatieprofessionals van het Bravis ziekenhuis. Ieder zalmkleurig bolletje in de vijf-puntsschaal staat voor maximaal drie maanden.

●○○○○ → Korte termijn, advies is snel implementeerbaar (binnen drie maanden).

●●●●● → Lange termijn, implementeren van advies zal langere tijd duren (langer dan één jaar).

§7.6.1 Rode draad aanbevelingen

Spontane bekendheid kernwaarden vergroten

Zoals bij de conclusies beschreven blijkt uit het onderzoek dat de kernwaarden nog onvoldoende spontane bekendheid genieten onder Bravis medewerkers. Om dit te verbeteren geeft de onderzoeker de onderstaande adviezen. Deze adviezen zijn specifiek geformuleerd voor het creëren van betrokkenheid onder Bravis medewerkers met betrekking tot de kernwaarden. De onderzoeker geeft onderbouwing aan de aanbevelingen door middel van het combineren van het advies met inzichten die zijn verkregen uit dit onderzoek. De onderzoeker heeft de aanbevelingen gerangschikt op basis van adviezen die implementeerbaar zijn op de korte termijn oplopend naar adviezen die op de lange termijn implementeerbaar zijn.

§7.6.2 Presentje medewerkers

De onderzoeker krijgt van de medewerkers de reacties dat kleine presentjes worden gewaardeerd onder medewerkers. Vorig jaar heeft het Bravis ziekenhuis een chocoladeletter gegeven aan de medewerkers met een link naar de kernwaarden. Helaas was voor een gedeelte van de medewerkers niet duidelijk dat er een link was met de kernwaarden.

De onderzoeker adviseert dan ook om een presentje te geven dat zeer duidelijk een link heeft met de kernwaarden. De onderzoeker denkt hierbij aan een muismat met de kernwaarden erop. Op deze wijze komt iedere medewerker als hij/zij de computer gebruikt in aanraking met de kernwaarden.

Advies: Presentje medewerkers waarbij link met kernwaarden duidelijk is.

Doel: Promotie bekendheid kernwaarden

Tijdsduur implementatie: ●○○○○

Een visualisatie van deze aanbeveling is te zien in Bijlage 14.

§7.6.3 Bureaubladachtergrond

Iedere afdeling in het Bravis ziekenhuis heeft de beschikking over computers. Elke Bravis medewerker heeft een unieke inlogcode waar hij/zij op iedere computer kan inloggen in het ziekenhuis. Uit het onderzoek komt naar voren dat iedere medewerker gebruik maakt van de computer. Op dit moment is de bureaubladachtergrond van iedere Bravis computer nog blanco. De onderzoeker adviseert om deze achtergrond te voorzien van de actuele poster met betrekking tot de kernwaarden. Met dit advies speelt de onderzoeker in op het verlangen van geïnterviewden naar nieuwe middelen ter promotie van de kernwaarden.

Advies: Digitale weergave poster bureaubladachtergrond

Doel: Promotie spontane bekendheid kernwaarden.

Tijdsduur implementatie: ●○○○○

Een visualisatie van deze aanbeveling is te zien in Bijlage 14.

§7.6.4 Intern programma leidinggevenden

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de kernwaarden niet (voldoende) leven onder medewerkers en dat ze daarom moeite hebben om de kernwaarden toe te passen in hun dagelijkse werkzaamheden. De onderzoeker zal hierop dan ook inspelen met onderstaande aanbeveling.

Een mogelijk voorbeeld voor het Bravis ziekenhuis is het Martini ziekenhuis uit Groningen. Met het interne programma 'Sterk in je werk' stimuleert het ziekenhuis dat medewerkers betrokken zijn bij interne zaken. Regelmatig worden medewerkers gevraagd naar hun mening over een onderwerp. De leidinggevende speelt hierin een belangrijke rol. De dialoog tussen deze twee partijen is belangrijk doordat de behoeften van de twee partijen hier samen komen (Martini ziekenhuis, 2014). In het Martini ziekenhuis levert deze methode positieve resultaten op en zorgt het ervoor dat de kwaliteit gewaarborgd blijft.

Uit het genoemde artikel van het Martini ziekenhuis volgt de aanbeveling dat er voor de leidinggevenden van het Bravis ziekenhuis een belangrijke rol is weggelegd. De leidinggevenden van het Bravis ziekenhuis moeten enthousiast gemaakt worden over de kernwaarden. Dit enthousiasme dienen de leidinggevenden over te brengen op hun medewerkers. De leidinggevende krijgt de taak om tijdens BILA's of team overleggen met regelmaat over de kernwaarden te beginnen.

Om de leidinggevenden enthousiast te maken over de kernwaarden moet er een speciale e-learning module komen. De e-learning is een bestaand online platform binnen het Bravis ziekenhuis. Alle leidinggevenden van het Bravis ziekenhuis moeten eenmaal per jaar een aantal e-learningmodules halen. Tot op heden maken de kernwaarden nog geen deel uit van deze e-learningmodules. Het is van belang om het doel van de kernwaarden goed duidelijk te maken bij de leidinggevenden. Deze informatie en hun enthousiasme over de kernwaarden kunnen de leidinggevenden overbrengen op hun medewerkers tijdens de zojuist genoemde contactmomenten met medewerkers.

Door medewerkers actief te betrekken in de kernwaardencampagne speelt het Bravis ziekenhuis in op de trend 'Werknemersparticipatie en verbondenheid'. Uit het onderzoek naar werknemersparticipatie dat is uitgevoerd ten behoeve van de Universiteit van Utrecht komt naar voren dat werknemersparticipatie ondernemingen de mogelijkheid biedt om de binding en betrokkenheid van medewerkers te vergroten (Universiteit van Utrecht, 2017). Deze vorm van participatie is een mooi voorbeeld van de kernwaarden 'Verbindend'.

Deze aanbeveling komt overeen met hetgeen wat de gemeente Amsterdam heeft gedaan bij leidinggevenden van de Noord/Zuid-lijn. Hierbij kregen de leidinggevende een rol als kernwaardenambassadeur in het kernwaardenproces.

Advies: E-learningmodule over kernwaarden voor leidinggevenden

Doel: Leidinggevenden informeren en enthousiasmeren over kernwaarden. In de hoop dat er daarna kennisoverdracht plaatsvindt tussen leidinggevende en medewerker.

Tijdsduur implementatie: ●●○○○

Toelichting tijdsduur: De hierboven aangegeven tijdsindicatie is afgestemd op het gebruiksklaar maken van de module.

Een visualisatie van deze aanbeveling is te zien in Bijlage 14.

§7.6.5 E-learning Bravis medewerkers

De onderzoeker krijgt van de leidinggevenden de output dat medewerkers niet op de hoogte zijn van het doel van de kernwaarden en dat dit mede de oorzaak is dat medewerkers minder geïnteresseerd zijn in de kernwaarden. De onderzoeker adviseert daarom om een e-learningmodule te ontwikkelen die inspeelt op het verhogen van de bekendheid en bewustwording van de kernwaarden. Deze online cursussen zijn verplicht voor iedere medewerker. De onderzoeker adviseert om de kernwaarden een onderdeel van deze e-learning te laten zijn. Bij deze e-learningmodule moet de medewerker uitgedaagd worden om aan de slag te gaan met de kernwaarden. Het verduidelijken van het doel van de kernwaarden is hierbij erg belangrijk. Op deze wijze komt iedere medewerker in aanraking met de kernwaarden.

Advies: E-learningmodule over kernwaarden voor Bravis medewerkers

Doel: Promotie bekendheid en bewustwording kernwaarden

Tijdsduur implementatie: ●●○○○

Toelichting tijdsduur: De hierboven aangegeven tijdsindicatie is afgestemd op het gebruiksklaar maken van de module.

§7.6.6 Posters

Uit de resultaten van het onderzoek, komt naar voren dat medewerkers niet van alle middelen op de hoogte zijn.

De onderzoeker zal hierop dan ook inspelen met onderstaande aanbeveling. Ter promotie van de kernwaarden gebruikt Bravis onder meer posters. Deze posters worden door het hele gebouw op beide locaties opgehangen en eens in de twee/drie maanden verwisseld. De onderzoeker adviseert om deze posters op plaatsen te hangen die beter zichtbaar zijn. De posters komen, naar mening van de onderzoeker, het best tot zijn recht op die plaatsen waar de medewerker de tijd heeft om de posters te bekijken en te lezen. De huidige plaatsen bieden de medewerker geen mogelijkheid om de tekst op de posters te lezen. Daarom zal de onderzoeker enkele plaatsen adviseren die geschikt zijn voor het doorvoeren van deze aanbeveling:

- Kopieerapparaat, medewerkers wachten hier tot hun document is geprint.
- Pantry, medewerkers wachten hier tot hun koffie of thee klaar is.
- WC, medewerkers informeren tijdens hun toiletbezoek. Bijvoorbeeld door een poster aan de binnenkant van de toiletdeur op te hangen of boven de wasbak.

Advies: Posters op logistiek betere plaatsen ophangen

Doel: Vergroten bekendheid kernwaarden

Tijdsduur implementatie: ●●○○○

Een visualisatie van deze aanbeveling is te zien in Bijlage 14.

§7.6.7 Introductiebijeenkomst

Nieuwe medewerkers in het Bravis ziekenhuis worden uitgenodigd om een introductiebijeenkomst te volgen. Tijdens deze bijeenkomst worden onder andere de kernwaarden aan de nieuwe medewerkers toegelicht en gaat men actief aan de slag met de kernwaarden. Uit het onderzoek blijkt dat veel

medewerkers niet aanwezig zijn geweest bij deze introductiebijeenkomst. Deze nieuwe medewerkers worden dus niet geïnformeerd over de kernwaarden in hun eerste maanden bij Bravis. De medewerkers die wel aanwezig zijn geweest bij deze bijeenkomst zijn tevreden over de verkregen informatie. De onderzoeker adviseert dan ook dat iedere nieuwe medewerker verplicht aanwezig moet zijn bij deze introductiebijeenkomst. Hierbij moet wel de kanttekening worden geplaatst dat het lastig is om iedere nieuwe medewerker verplicht aanwezig te laten zijn bij de introductiebijeenkomst. Dit door de hoge werkdruk in het ziekenhuis.

Advies: Verplichte aanwezigheid nieuwe medewerkers introductiebijeenkomst

Doel: Nieuwe medewerkers informeren over kernwaarden

Tijdsduur implementatie: ●●●○○

§7.6.8 Personeelsblad

Uit de resultaten van het onderzoek, komt naar voren dat medewerkers niet van alle middelen op de hoogte zijn.

In het halfjaarlijkse Bravis personeelsblad, BravO!, staan regelmatig stukjes in over de kernwaarden. Medewerkers geven in het onderzoek aan dat ze het blad wel interessant vinden maar op het werk er geen tijd voor hebben om het door te lezen. De onderzoeker adviseert daarom om de personeelsbladen naar het privéadres van de medewerker te sturen. Door het blad naar het privéadres te sturen is de kans groter dat medewerkers het blad gaan lezen en in aanraking komen met artikelen over de kernwaarden.

Advies: Bravis personeelsblad, BravO!, naar de medewerkers thuis sturen

Doel: Vergroten bekendheid kernwaarden

Tijdsduur implementatie: ●●●○○

Een visualisatie van deze aanbeveling is te zien in Bijlage 14.

§7.6.9 Kernwaardenspel

Uit de resultaten van het onderzoek, specifiek deelvraag 1, komt naar voren dat medewerkers graag actief aan de slag gaan met de kernwaarden. De onderzoeker zal hierop dan ook inspelen met onderstaande aanbeveling.

De HRM-introductiebijeenkomst wordt als best beoordeeld door de medewerkers. Deze bijeenkomst is tot op heden alleen voor nieuwe medewerkers verplicht. Tijdens dit onderzoek heeft de auteur van dit rapport het inzicht gekregen dat het kernwaardenspel, dat gedurende deze bijeenkomst wordt gespeeld, positieve invloed heeft op de bekendheid met de kernwaarden onder Bravis medewerkers. De onderzoeker adviseert dan ook om iedere medewerker in aanraking te laten komen met dit kernwaardenspel. Dit spel duurt hoogstens twintig minuten en is daardoor eenvoudig in te plannen in de drukke agenda's van de Bravis medewerkers. Dit kernwaardenspel kan ook als input dienen om eventuele vervolggesprekken tussen medewerkers op gang te brengen.

Advies: Iedere Bravis medewerker kernwaardenspel laten doen

Doel: - Positieve invloed op de bekendheid met de kernwaarden
- Medewerkers aan de slag laten gaan met kernwaarden

Tijdsduur implementatie: ●●●●○

§7.6.10 Vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft Bravis inzicht gegeven in het resultaat van de interne kernwaardencampagne tot nu toe. De adviezen die de onderzoeker geeft zijn gericht op het creëren van betrokkenheid met betrekking tot de kernwaarden. Na het implementeren van deze adviezen raadt de onderzoeker aan om nogmaals hetzelfde onderzoek uit te voeren. Op deze manier kan worden onderzocht of de aangedragen adviezen effect hebben gehad op de kernwaardenherkenning onder Bravis medewerkers.

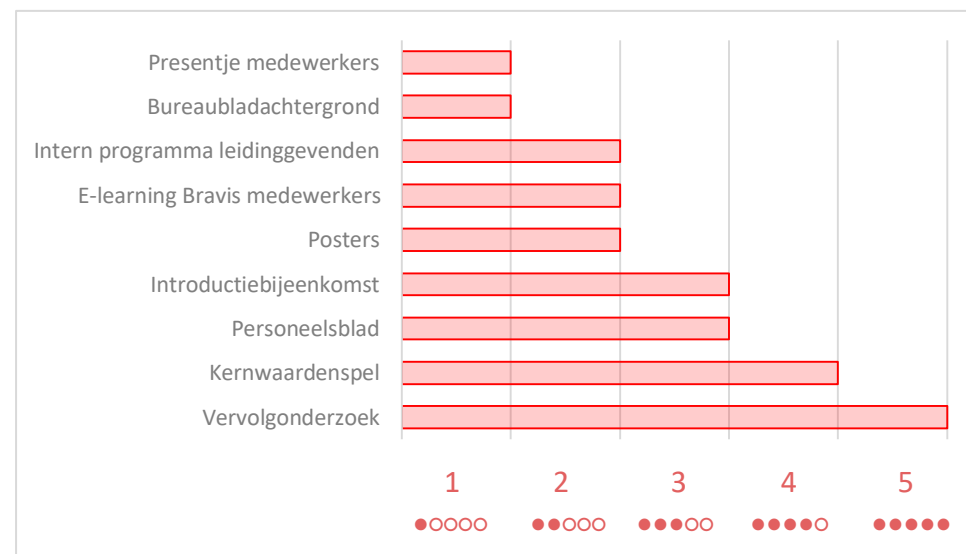
Advies: Vervolgonderzoek

Doel: Effect meten van de voorgestelde adviezen in relatie tot de kernwaardenherkenning onder Bravis medewerkers

Tijdsduur implementatie: ●●●●●

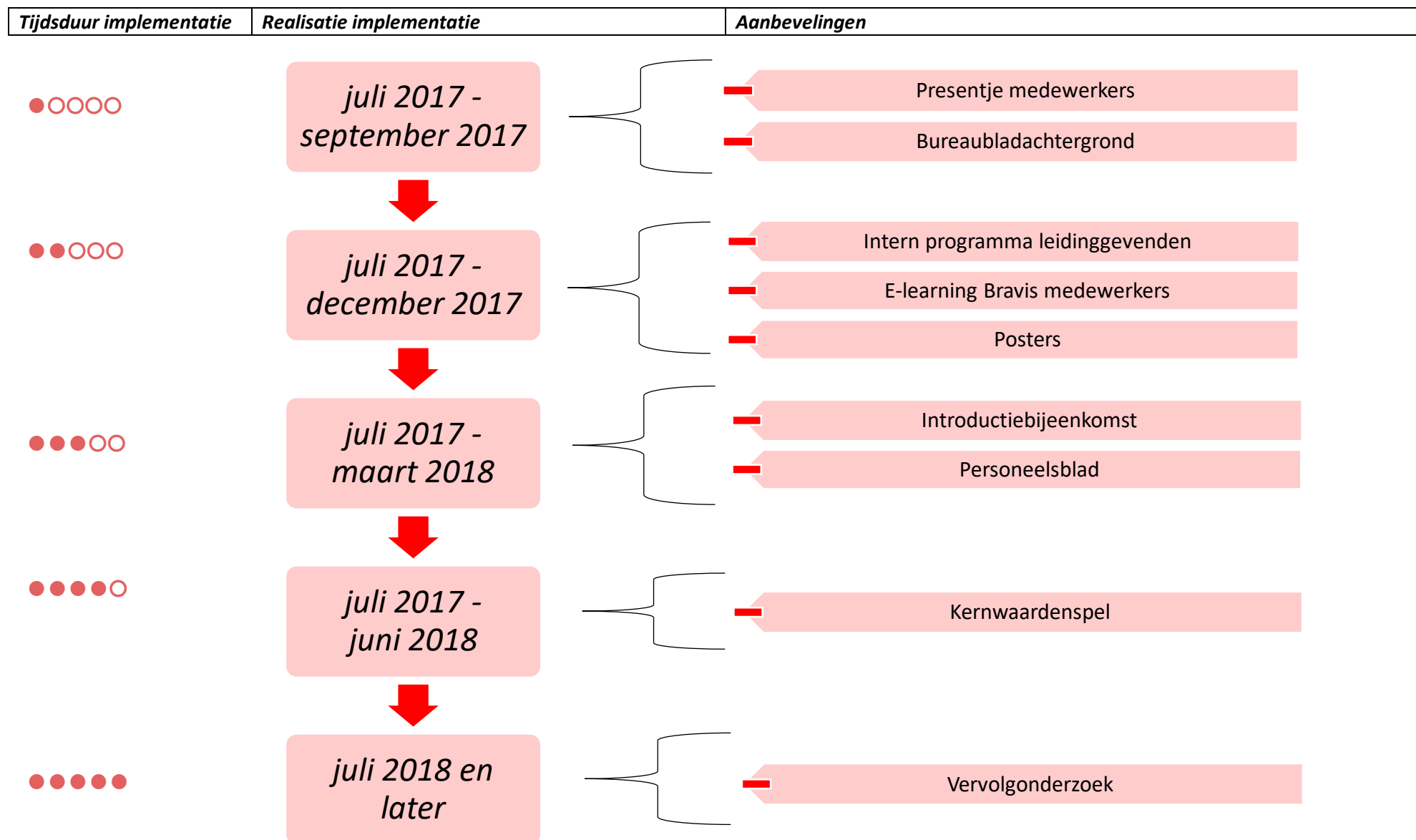
§7.7 Overzicht aanbevelingen

In grafiek 15 worden alle adviezen in één grafiek samengevat. Op de horizontale as wordt de vijf-puntsschaal weergegeven die ook gebruikt wordt bij de adviezen. Op de verticale as zijn alle adviezen weergegeven.



Grafiek 15 Overzicht tijdsduur implementatie adviezen

Zoals aangegeven staat ieder zalmkleurig bolletje voor maximaal drie maanden. De onderzoeker heeft aan de hand van dit gegeven de aanbevelingen weergegeven in een tijdslijn, afbeelding 8. Deze tijdslijn geeft aan in welke periode de desbetreffende adviezen kunnen worden geïmplementeerd.



Afbeelding 8 - Tijdslijn implementatie adviezen

Bibliografie

- Baarda, B. (2009). Dit is onderzoek! In B. Baarda, *Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek* (p. 39). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, B. (2009). Dit is onderzoek! In B. Baarda, *Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek* (p. 77). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, B. (2009). Dit is onderzoek! In B. Baarda, *Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Noordhoff Uitgevers.
- Berenschot Communicatie. (2003). *Managementmodellen voor communicatie*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Bijl, I. (2015, Maart 12). *De 4 niveaus van Kirkpatrick*. Opgehaald van Bureau Bijl: <http://www.bureaubijl.nl/de-4-niveaus-van-kirkpatrick/>
- Bravis. (2015, Juli). Kernwaarden zijn het kompas waar we op varen. *BravO!*, pp. 6-7.
- Bravis ziekenhuis. (2015). *Beeldmerk*. Bravis ziekenhuis.
- Bravis ziekenhuis. (2015). Dynamisch beleidsplan 2015-2017. In *Dynamisch beleidsplan 2015-2017* (p. 20). Bravis ziekenhuis.
- Bravis ziekenhuis. (2015). Jaardocument 2015. 36.
- Bravis ziekenhuis. (2015). Kernwaarden zijn het kompas waar we op varen. *BravO!*, 6.
- Bravis ziekenhuis. (2015). *Over Bravis*. Opgehaald van Bravis ziekenhuis: <https://www.bravisziekenhuis.nl/over-bravis>
- Bravis ziekenhuis. (2016). *Vacature Hoofd Marketing & Communicatie*. Bravis ziekenhuis.
- Bravis ziekenhuis. (sd). *Dynamisch beleidsplan 2015-2017*. Opgehaald van <https://www.bravisziekenhuis.nl/files/upload/254/publieksversie-bra15348672-dynamisch-beleidsplan-v5.pdf>
- Bravis ziekenhuis. (sd). Jaardocument 2015. In B. ziekenhuis, *Jaardocument 2015* (p. 19).
- Bravis ziekenhuis. (sd). Jaarverslag 2016. p. 20.
- Brightcare. (2017). Opgehaald van Visie op zorg: <http://www.brightcare.nl/visie-op-zorg/>
- Coebergh, P. H. (2015). De Communicatie professional. In P. H. Coebergh, *De Communicatie professional* (p. 360). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Deventer ziekenhuis (2017). Roosendaal, Noord-Brabant.

- Hans Ensing. (2014, Oktober 31). Brabants fusieziekenhuis verder als Bravis. Opgehaald van Regio Bergen op Zoom: <http://www.bndestem.nl/regio/bergen-op-zoom/bravis-nieuwe-naam-fusieziekenhuis-bergen-op-zoom-en-roosendaal-1.4604133>
- Hans Ensing. (2017, Februari 14). Voorzitter Raad van Bestuur Bravis ziekenhuis. (S. d. Nijs, Interviewer)
- Info afstudeerbegeleider. (2016, Oktober 20). Conceptueel model opmaken in 4 simpele stappen! *Conceptueel model opmaken in 4 simpele stappen!* Nederland. Opgeroepen op December 14, 2016, van <https://www.youtube.com/watch?v=2prp9WxRZGU>
- Jaffe & Scott, D. T. (2001). *How To Link Personal Values With Team Values*. Alexandria, Virginia, 22313-2043, USA: American Society for Training & Development (ASTD).
- Jan Oostenbrink. (2017, Februari 15). (S. d. Nijs, Interviewer)
- Janneke van Vliet. (2014, Oktober 31). Brabants fusieziekenhuis verder als Bravis.
- Kirkpatrick, D. L. (2016). *The Kirkpatrick Model*. Opgehaald van Kirkpatrick partners: <http://www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/TheKirkpatrickModel/tabid/302/Default.aspx>
- Mark Saunders et al, P. L. (2004). Methoden en technieken van onderzoek. In P. L. Mark Saunders, *Methoden en technieken van onderzoek*. Pearson Education Benelux.
- Mark Saunders, P. L. (2006). Methoden en technieken van onderzoek. In P. L. Mark Saunders, *Methoden en technieken van onderzoek* (p. 106). Amsterdam: Pearson Education.
- Mark Saunders, P. L. (2006). Methoden en technieken van onderzoek. In P. L. Mark Saunders, *Methoden en technieken van onderzoek* (p. 107). Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Mark Saunders, P. L. (2006). Methoden en technieken van onderzoek. In *Methoden en technieken van onderzoek*. Pearson Education Benelux.
- Martini ziekenhuis, M. (2014). HR-beleid schept voorwaarden voor kwaliteit ziekenhuis. Opgehaald van <https://www.martiniziekenhuis.nl/Global/Afbeeldingen/Nieuws/2014/telegraaf.pdf>
- Michels, W. (2009). Essentie van communicatie. In W. Michels, *Essentie van communicatie* (p. 99). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Microsoft. (2017). *Nieuw in Excel 2013*. Opgehaald van Support office: <https://support.office.com/nl-nl/article/Nieuw-in-Excel-2013-1cbc42cd-bfaf-43d7-9031-5688ef1392fd>
- Ministerie van Algemene Zaken. (2013). *Langetermijn effecten van publiekscampagnes op houding*.
- Multiscope. (2017). *Kennis-begrippen-m-r*. Opgehaald van Multiscope: <http://www.multiscope.nl/kennis/begrippen-m-r.html>
- Nientied & Leeuwen, P. N. (2013, December 17). *Van kernwaarden tot gedrag*. Opgehaald van Managementsite: <https://www.managementsite.nl/kernwaarden-tot-gedrag>

- Porras, J. C. (2000). *Built to last. Succesful habits of visionary company*. London: Random House.
- Praktijkonderzoek in Marketing en Communicatie. (2015). In B. Raessens, *van probleem naar advies* (pp. 153-156). Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Preventned. (2017). *Bravis Ziekenhuis over de kern van inzetbaarheid*. Opgehaald van Preventned: <http://www.preventned.nl/case/bravis-ziekenhuis/>
- Raats, M. (2016, September 1). *Kernwaarden in je project: fundament en kompas*. Opgehaald van Neerlands diep: <http://neerlandsdiep.nl/nieuws/kernwaarden-in-je-organisatie-fundament-en-kompas/>
- Raessens, B. (2015). Praktijkonderzoek in marketing en communicatie. In B. Raessens, *Van probleem naar advies*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Raessens, B. (2015). Praktijkonderzoek in marketing en communicatie. In B. Raessens, *Van praktijk naar advies*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Rijksoverheid. (2011). *Literatuurstudie gedragsverandering via campagnes*. Rijksoverheid.
- Rijksoverheid. (2017, Juni 17). *Kwaliteitseisen zorginstellingen*. Opgehaald van Kwaliteit van de zorg: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kwaliteit-van-de-zorg/inhoud/kwaliteitseisen-zorginstellingen>
- Sai Manohar & Pandit, S. &. (2013). Core Values and Beliefs: A study of leading innovative organizations. In S. &. Sai Manohar, *Core Values and Beliefs: A study of leading innovative organizations* (pp. 667-680). Journal of business ethics.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco.
- Simon J. Bell, B. M. (2010). *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- SkipR. (2016). Fusie Franciscus- en Lievensberg ziekenhuis.
- Steekproefcalculator. (2017). Opgehaald van Checkmarket: <https://nl.checkmarket.com/steekproefcalculator/>
- Universiteit van Utrecht. (2017). Opgehaald van Werknemersparticipatie en verbondenheid: <http://dirkgerritsen.nl/uploads/images/rapporten-artikelen/Gerritsen,%20Kruijne%20-%20Werknemersparticipatie%20en%20verbondenheid.pdf>
- van den Broek, L. (2008, Mei). *Introspection*. Opgehaald van Introspection: http://www.introspection.nl/docs/Artikel_Comm_Eval_LvdB.pdf
- van Rekom et al, v. R. (2006). *A methodology for assessing organizational core values*.
- Veele, R. t. (2013, November 5). *Omroep Brabant*. Opgehaald van Groen licht voor fusie Franciscus Ziekenhuis Roosendaal en Lievensberg Ziekenhuis Bergen op Zoom: <http://www.omroepbrabant.nl/?news/2018871193/Groen+licht+voor+fusie+Franciscus+Ziekenhuis+Roosendaal+en+Lievensberg+Ziekenhuis+Bergen+op+Zoom.aspx>
- Wakefield, M. A. (sd). Use of mass media campaigns. Lancet.

