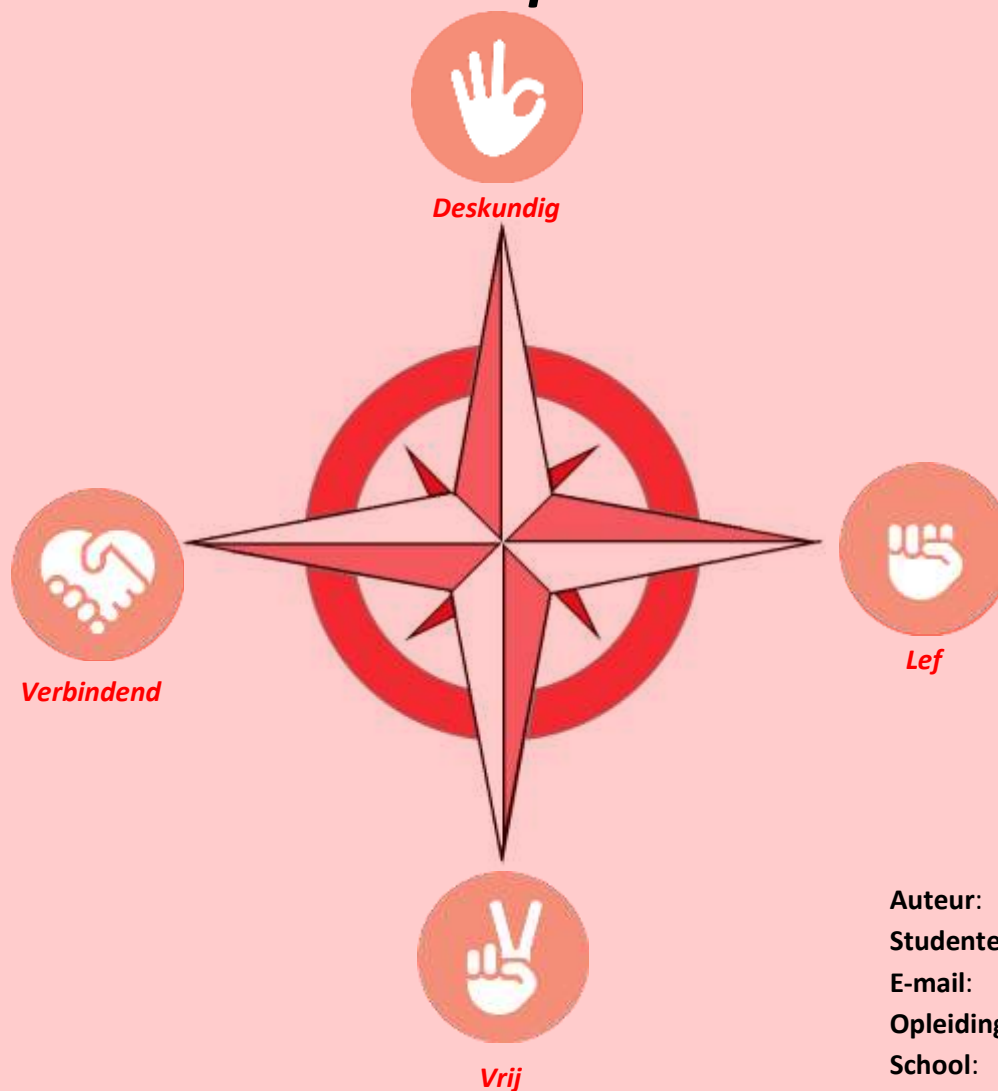


Intern kernwaardenkompas Bravis ziekenhuis



Bijlagenboek

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

Inhoudsopgave

<i>Bijlage 1 - De nieuwe naam van Franciscus en Lievensberg</i>	<i>1</i>
<i>Bijlage 2 - Definiëring kernwaarden.....</i>	<i>2</i>
<i>Bijlage 3 - Communicatiemiddelen met betrekking tot kernwaarden</i>	<i>3</i>
<i>Bijlage 4 - Conceptueel model</i>	<i>6</i>
<i>Bijlage 5 - Enquête</i>	<i>7</i>
<i>Bijlage 6 - Semigestructureerde interviews</i>	<i>15</i>
<i>Bijlage 7 - Benaderingswijze medewerkers semigestructureerde interviews</i>	<i>18</i>
<i>Bijlage 8 - Uitwerking coderen semigestructureerde interviews</i>	<i>19</i>
<i>Bijlage 9 - Format face-to-face gesprekken.....</i>	<i>62</i>
<i>Bijlage 10 - Kernwaardenformulier ten behoeve van jaargesprekken</i>	<i>63</i>
<i>Bijlage 11 - Draaiboek ten behoeve van groepsgesprek.....</i>	<i>65</i>
<i>Bijlage 12 - Stellingenboekje.....</i>	<i>70</i>
<i>Bijlage 13 - Uitwerking coderen groepsgesprek</i>	<i>80</i>
<i>Bijlage 14 - Visualisatie aanbevelingen.....</i>	<i>93</i>
 Bibliografie.....	 98

Bijlage 1 - De nieuwe naam van Franciscus en Lievensberg



**De nieuwe naam
van Franciscus en Lievensberg**

Bron: (De nieuwe naam van Franciscus en Lievensberg, 2015)

Bijlage 2 - Definiëring kernwaarden

Deskundig: *“Deskundigheid is ons bestaansrecht. En als elke zorgtaak wordt uitgevoerd door degene die daarvoor het best is toegerust, ontstaat bovendien ruimte voor nog meer specialisatie. Dus nog meer deskundigheid. Maar deskundigheid is ook: op elke moment herkennen bij welke deskundigheid de patiënt het meest gebaat is. En dan indien nodig zelf een stapje terug doen” - Bron: (Kernwaardenboekje, 2015, p. 9).*

Vrij: *“We voelen ons vrij om altijd de allerbeste oplossing te kiezen. Daarbij laten we ons niet beperken door hoe we het altijd deden of door wie het altijd werd gedaan. We hebben en geven elkaar de vrijheid om ons te ontwikkelen. Om vragen te stellen, om ons uit te spreken en om zaken te benoemen. Want alleen zo verbeteren we onszelf én elkaar, in het belang van de patiënt” - Bron: (Kernwaardenboekje, 2015, p. 9).*

Verbindend: *“Als ziekenhuis zijn we de spin in het web. We voelen ons verbonden met onze patiënten en we verbinden iedereen die betrokken is bij de zorg voor onze patiënten. Zodat we altijd de allerbeste behandeling bieden. Het is daarom onze taak om op een laagdrempelige manier te zorgen voor optimale verbinding tussen alle schakels in de zorg” - Bron: (Kernwaardenboekje, 2015, p. 9).*

Lef: *“De zorg is altijd in beweging-verandering is de enige constante. Dat vraagt van ons het lef om van de (soms ingrijpende) verandering die op ons afkomen, verbeteringen te maken. Om het oude los te kunnen laten en om het goede in het nieuwe te zien. En om daarbij bovendien het lef te tonen om nieuwe initiatieven te ontplooien en tot uitvoering te brengen” - Bron: (Kernwaardenboekje, 2015, p. 9).*

Bijlage 3 - Communicatiemiddelen met betrekking tot kernwaarden

Kaarten: Per kernwaarde zijn er enkele kaarten ontworpen. Medewerkers hebben de mogelijkheid om deze kaarten gratis te gebruiken, zowel intern als extern. De kaarten zijn op beide locaties te vinden in de hiervoor bestemde rekken nabij het personeelsrestaurant.



BravO!: De BravO! is het personeelsmagazine van het Bravis ziekenhuis en wordt tweemaal per jaar uitgegeven. In dit magazine komen actuele interne thema's aan bod. De BravO! wordt intern verspreid onder medewerkers van alle afdelingen in het Bravis ziekenhuis.

Banners intranet: Het intranet van het Bravis ziekenhuis is een interne online ruimte waarbij medewerkers info over het ziekenhuis of over hun werkzame afdeling kunnen vinden. Op de homepage van het intranet staat een banner die gaat over één willekeurige kernwaarde.



Nieuwsbrieven: Kort nieuwsbulletin die iedere Bravis medewerker kan lezen op de werkzame afdeling. Hierin worden met regelmaat artikelen over kernwaarden geplaatst.

Posters: Bravis heeft voor iedere kernwaarde meerdere posters ontworpen. Op deze posters staan medewerkers die één van de kernwaarden uitbeelden. Onderaan de poster staat een stukje tekst van een medewerker waarin hij/zij uitlegt wat de kernwaarden voor hem/haar betekenen. De posters zijn op talrijke plaatsen aanwezig in het Bravis ziekenhuis.



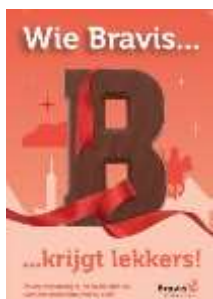
Kerstbijeenkomst: Rond de kerstperiode organiseert Bravis jaarlijks een kerstbijeenkomst voor alle medewerkers. De afgelopen jaren hadden medewerkers tijdens deze bijeenkomst de mogelijkheid om actief aan de slag te gaan met de kernwaarden, o.a. speurtocht. De deelnemers werden beloond met een kleinigheidje wat betrekking had op de kernwaarden.



Kernwaardenboekje: In het begin van de “kernwaardencampagne” heeft Bravis een boekje ontwikkeld waarin de kernwaarden worden uitgelegd. Iedere Bravis medewerker heeft dit boekje ontvangen in zijn/haar kerstpakket.

Kernwaardenmagneten: De magneten zijn een middel dat wordt gebruikt om uit te delen. Het diende onder andere als bedankje voor deelnemers aan de actie bij kerstbijeenkomst. Doordat de kernwaarden op de magneten staan is het een handig middel om de bekendheid van de kernwaarden te vergroten.





Chocoladeletter: Rond de sinterklaasperiode ontving iedere Bravis medewerker een chocoladeletter. Op deze letter stond onderaan de verpakking een tekstje over de kernwaarden.

Jaargesprek: Eenmaal in het jaar houdt de leidinggevende van de afdeling een jaargesprek met zijn medewerkers. Tijdens deze gesprekken wordt er een format gebruikt dat is gebaseerd op de kernwaarden. In dit format worden de kernwaarden omschreven aan de hand van vragen die de leidinggevende kan stellen aan zijn/haar medewerker.

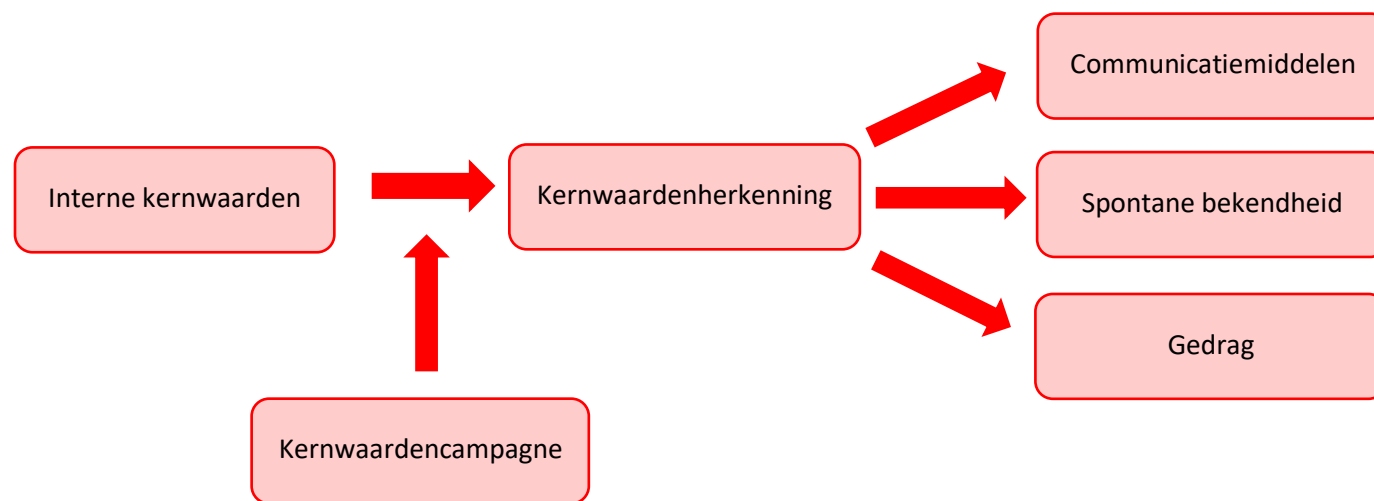
Dynamisch beleidsplan: Toen het Bravis ziekenhuis begin 2015 fuseerde heeft iedere Bravis medewerker dit beleidsplan ontvangen. In dit beleidsplan wordt de lange termijn visie van het ziekenhuis besproken. Onderdeel van deze visie is ook de implementatie van de kernwaarden.



Interviews: Op het intranet van Bravis zijn per kernwaarde enkele interviews afgenomen met medewerkers van Bravis. Zij vertellen over de toepassing van kernwaarden in hun dagelijkse werkzaamheden.

HRM-Introductiebijeenkomst: Nieuwe Bravis medewerkers worden uitgenodigd om een introductiebijeenkomst bij te wonen. Gedurende deze bijeenkomst wordt hen meer verteld over het Bravis ziekenhuis, de kernwaarden komen ook aan bod tijdens deze bijeenkomst.

Bijlage 4 - Conceptueel model



Bron: (Conceptueel model, 2017)

Bijlage 5 - Enquête

Beste collega,

Mijn naam is Sander de Nijs en ik ben student Communicatie aan de Hogeschool Zeeland te Vlissingen. In het kader van mijn afstudeerstage bij het Bravis ziekenhuis ben ik bezig met een onderzoek naar de kernwaarden. Het doel van dit onderzoek is om het effect van de interne kernwaardencampagne te meten en het Bravis ziekenhuis inzicht te geven in de uitvoering van de kernwaarden in de dagelijkse werkzaamheden. Graag kom ik meer te weten over uw kennis over de kernwaarden van Bravis in combinatie met de gebruikte (communicatie)middelen. Het invullen van deze anonieme enquête duurt enkele minuten.

In deze enquête wordt u gevraagd om bij ieder communicatiemiddel aan te geven in welke mate het van invloed is geweest op uw bekendheid met de kernwaarden. De mate van invloed kunt u aangeven aan de hand een 10-puntsschaal. Heeft u het desbetreffende middel niet gezien? Dan kunt u dit ook aangeven door het vakje "Niet gezien" aan te kruisen.

Mocht u geïnteresseerd zijn in de resultaten van dit onderzoek dan kunt u dit hiernaast aangeven door uw mailadres achter te laten. Na afloop van het onderzoek zal ik dan het onderzoeksrapport met u delen.

Alvast bedankt voor uw deelname!

Werkzaam op afdeling:

Aantal jaren werkzaam bij Bravis:

Werkzaam op locatie: ☐ Bergen op Zoom

☐ Roosendaal

☐ Beide

☐ Anders:

U kunt hieronder uw mailadres achterlaten als u geïnteresseerd bent in de resultaten van het onderzoek. De resultaten van de enquête worden anoniem verwerkt en niet aan het mailadres gekoppeld:

Vraag 1

In welke mate hebben de onderstaande kaarten invloed gehad op uw bekendheid met de kernwaarden?



Geen invloed

Veel invloed

↓ ↓

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

0 0 0 0 0 0 0 0 0 0

☐ Niet gezien

Vraag 2

In welke mate hebben de onderstaande BravO!'s invloed gehad op uw bekendheid met de kernwaarden?



Geen invloed

Veel invloed

↓ ↓

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

0 0 0 0 0 0 0 0 0 0

☐ Niet gezien

Vraag 3

In welke mate hebben onderstaande banners bovenaan de intranetpagina's invloed gehad op uw bekendheid met de kernwaarden?



Geen invloed ↓ Veel invloed ↓

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0

0 Niet gezien

Vraag 4

In welke mate hebben de nieuwsbrieven invloed gehad op uw bekendheid met de kernwaarden?



Geen invloed ↓ Veel invloed ↓

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0

0 Niet gezien

• Deskundig • Vrij • Verbindend • Lef

Vraag 5

In welke mate hebben onderstaande posters invloed gehad op uw bekendheid met de kernwaarden?



Geen invloed

↓
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0

☐ Niet gezien

Vraag 6

In welke mate hebben de activiteiten bij de kerstbijeenkomsten invloed gehad op uw bekendheid met de kernwaarden?

In 2015 was deze bijeenkomst bij Intratuin in Halsteren en in 2016 was deze bijeenkomst bij De Kring in Roosendaal.



Geen invloed

Veel invloed

↓ ↓
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0

☐ Niet aanwezig

Vraag 7

In welke mate heeft het kernwaardenboekje invloed gehad op uw bekendheid met de kernwaarden?



Geen invloed

↓

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

↓

Veel invloed

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

☐ Niet gezien

Vraag 8

In welke mate hebben de kernwaardenmagneten invloed gehad op uw bekendheid met de kernwaarden?



Geen invloed

↓

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

↓

Veel invloed

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

☐ Niet gezien

Vraag 9

In welke mate heeft de Bravis chocoladeletter invloed gehad op uw bekendheid met de kernwaarden?



Geen invloed



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0

Veel invloed



☐ Niet gezien

Vraag 10

Komen tijdens het jaargesprek de kernwaarden aan bod?

☐ Ja → Ga verder naar vraag 11

☐ Nee → Ga verder naar vraag 12

Vraag 11

In welke mate heeft het jaargesprek invloed gehad op uw bekendheid met de kernwaarden?

Geen invloed



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0

Veel invloed



Vraag 12

In welke mate heeft het dynamisch beleidsplan invloed gehad op uw bekendheid met de kernwaarden?



Dynamisch beleidsplan 2015 - 2017

Geen invloed

Veel invloed

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0

☐ Niet gezien

Vraag 13

In welke mate hebben onderstaande interviews invloed gehad op uw bekendheid met de kernwaarden?

Interviews Deskundig

Tien keer gelezen
Kant u zo nog, de vier kernwaarden van het Bravis ziekenhuis? Collega's vertellen in een kort interview over de een van de kernwaarden. Zij geven aan waar Deskundig voor staat en wat dit voor hen betekent.



juli 2016: Marjolien en Jannoke



april 2016: Ineke en Marja



maart 2016: Linda en Sefriede

Marjolien en Jannoke

17 keer gelezen
De afgelopen weken hebben verschillende collega's je verteld wat 'Deskundig' voor hen betekent. Het is mooi om te lezen hoe ieder daar een eigen interpretatie aan geeft, maar samenhangend met de functie die jij er aan toevoegt. Dit Jannoke en Marjolien geven hun persoonlijke visie aan de kernwaarde 'Deskundig'.



"Deskundig is ook goed je groeten stellen"



"Het is alweer maanden niet dat ik een adequaat antwoord maken. Je weet ik anders dat je al een paar maanden in de rol je rolgevoel. Samenwerk is zo belangrijk. Omzetten stellen ook. Het is niet zo dat je niet kunt doen? Maar het is de arts? Het is alweer maanden niet dat ik een adequaat antwoord maken."

Jannoke Leijon
verpleegkundige IC/ICU/SEH

"Deskundigheid is heel veel weten over heel weinig"

"Door mijn functie deskundigheid heeft samen met een goede klinische. Daarom is de deskundigheid tussen klinische zorg en medische techniek zo belangrijk. De informatie kloppen en de kennis en ervaring bij het werken naar oplossingen en nieuwe mogelijkheden. Door deze deskundigheid zijn de fundamentele kennis en het zorgproces in het leven."

Marjolien Sijm
medisch assistent



Geen invloed

Veel invloed

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0

☐ Niet gezien

Vraag 14

Heeft u na 1 januari 2015 de HRM introductiebijeenkomst gevolgd?

- ☐ Ja → Ga door naar vraag 15
- ☐ Nee → Einde enquête

Vraag 15

In welke mate heeft de HRM introductiebijeenkomst invloed gehad op uw bekendheid met de kernwaarden?

Geen invloed

Veel invloed

[illegible]

☐ Niet gezien

Wilt u de ingevulde enquête in de hiervoor bestemde inleverbak doen. Deze vindt u bij de uitgang van de Bravis Plaza.

U kunt het ook later invullen en opsturen naar:

Marketing & Communicatie

S. de Nijs

Bravis locatie Roosendaal

Heeft u nog vragen/opmerkingen? Dan kunt u deze mailen naar

s.denijs@bravis.nl.

Bedankt voor uw deelname!

Bijlage 6 - Semigestructureerde interviews

Hieronder volgt een opzet voor het interview dat gehouden wordt met Bravis medewerkers ter beantwoording van deelvraag één. Onderstaande vragen zijn een uitgangspunt. De respondent heeft mogelijkheid om de vraag te beantwoorden met behulp van een 10-puntsschaal. 1 → geen invloed 10 → veel invloed. Na beantwoording met deze puntenschaal zal de onderzoeker verder ingaan op de waarom achter deze keuze.

Werkzame afdeling:	
Aantal jaren in dienst bij Bravis:	
Werkzame locatie:	

Vraag 1:

Welke invloed hebben deze kaarten gehad op uw kernwaardenherkenning? Waarom? Snapt u de link tussen de kaart en de aangekoppelde kernwaarde?
Materiaal: Nummer 1

Vraag 2:

Welke invloed hebben deze kaarten gehad op uw kernwaardenherkenning? Waarom? Snapt u de link tussen de kaart en de aangekoppelde kernwaarde?
Materiaal: Nummer 2

Vraag 3:

Welke invloed hebben de BravO!'s gehad op uw kernwaardenherkenning? Waarom?
Materiaal: Nummer 3

Vraag 4:

Welke invloed hebben deze banners gehad op uw kernwaardenherkenning? Waarom?
Materiaal: Nummer 4

Vraag 5:

Welke invloed hebben deze banners gehad op uw kernwaardenherkenning? (vrij) Waarom?
Materiaal: Nummer 5

Vraag 6:

Welke invloed hebben deze kaarten gehad op uw kernwaardenherkenning? Waarom?

Materiaal: Nummer 6

Vraag 7:

Welke invloed heeft de nieuwsbrief gehad op uw kernwaardenherkenning? Waarom?

Materiaal: Nummer 7

Vraag 8:

Welke invloed hebben onderstaande posters gehad op uw kernwaardenherkenning? Waarom? (deskundig)

Materiaal: Nummer 8

Vraag 9:

Welke invloed hebben onderstaande posters gehad op uw kernwaardenherkenning? (vrij) Waarom?

Materiaal: Nummer 9

Vraag 10:

Welke invloed hebben de actie tijdens de kerstbijeenkomst gehad op uw kernwaardenherkenning? Waarom?

Materiaal: Nummer 10

Vraag 11:

Welke invloed heeft het kernwaardenboekje gehad op uw kernwaardenherkenning? Waarom?

Materiaal: Nummer 11

Vraag 12:

Welke invloed hebben de kernwaarden magneten gehad op uw kernwaardenherkenning? Waarom?

Materiaal: Nummer 12

Vraag 13:

Welke invloed heeft de Bravis chocoladeletter gehad op uw kernwaardenherkenning? Waarom?

Materiaal: Nummer 13

Vraag 14:

Welke invloed heeft het jaargesprek op uw kernwaardenherkenning? Waarom?

Materiaal: Nummer 14

Vraag 15:

Welke invloed heeft het dynamisch beleidsplan op uw kernwaardenherkenning? Waarom?

Materiaal: Nummer 15

Vraag 16 (tweemaal stellen, voor zowel deskundig als verbindend):

Heeft u de interviews op het intranet gelezen?

Welk interview sprak u het meest aan en waarom?

Materiaal: Deskundig → nummer 16

Vrij → nummer 17

Vraag 17:

Heeft u de HRM introductiebijeenkomst gevolgd? Waarom?

Vraag 18:

Welke invloed heeft het kernwaardenspel gehad op uw kernwaardenherkenning?

Vraag 19:

Bent u bekend met deze kaartjes? (Worden gebruikt voor teamtraining/teamcoaching)

Materiaal: nummer 18

Bijlage 7 - Benaderingswijze medewerkers semigestructureerde interviews

Beste **NAAM**,

Mijn naam is Sander de Nijs en eind januari ben ik begonnen met mijn afstudeerperiode bij het Bravis ziekenhuis op de afdeling Marketing & Communicatie. Ik ben 21 jaar en 4^{de} jaars communicatiestudent aan de Hogeschool Zeeland in Vlissingen.

Ter voltooiing van mijn studie doe ik de komende vijf maanden onderzoek naar de kernwaarden binnen het Bravis ziekenhuis. Voor het uitvoeren van dit onderzoek heb ik uw hulp nodig.

Na navraag bij uw leidinggevende kreeg ik uw naam en gegevens door om te benaderen voor een kort interview. Dit interview zal ongeveer een halfuur duren. En vergt voor u geen voorbereidingstijd.

Graag zou ik het interview voor 24 februari afnemen, indien mogelijk. Ik hoor graag van u of het haalbaar is om voor deze datum een afspraak te plannen.

Alvast bedankt!

Met vriendelijke groet,

Sander de Nijs
Stagiair Marketing & Communicatie
Werkdagen: ma - di - wo – do - vr
s.denijs@bravis.nl | www.bravisziekenhuis.nl

Locatie Roosendaal – route 125

Bijlage 8 - Uitwerking coderen semigestructureerde interviews

Topic	Subtopic		Uitspraak geïnterviewde	Respondent
Kernwaarden kaarten	Kaartenrekken		Nummer 1: "Ik heb ze gezien in de kaartenrekken en heb ook gezien dat collega's er mee rondliepen. Vind ze eigenlijk ook wel grappig."	1
			Nummer 5: "Richting het restaurant heb je zo een rekje staan"	5
	Zichtbaarheid	Wel gezien	Nummer 2: "Ik heb er volgens mij wel gezien. Vorig jaar bij de kersthappening konden we ook allemaal een stempeltje verdienen met alle kernwaarden. Toen heb ik die kaartjes wel gezien maar ik heb ze niet thuis gehad en heb ze ook niet gebruikt om op te sturen." Sander: "Nee. Ook niet ontvangen van collega's of gezien bij anderen toevallig?" Nummer 2: "Nee."	2
		Wel gezien	Nummer 4: "Die ben ik wel eens ergens tegengekomen, maar waar? Misschien heb ik ze wel eens ergens zien hangen. Kan het bij de kantine geweest zijn ofzo?"	4
		Niet gezien	Nummer 7: "Nee. Ik heb ze niet hier in het ziekenhuis zien hangen. Maar ik ken dat lint wel van de kersthappening. Bij de kersthappening was toen ook dat lint. Sommige woorden komen wel terug. Maar de kaartjes herken ik niet."	7
		Wel gezien	Sander: "Bent u ze wel tegengekomen ergens?" Nummer 8: "Ja, ze hangen daar, vlakbij het restaurant in dat rek. Ik kijk er wel eens naar maar ik heb ze nooit zien hangen."	8
		Wel gezien	Nummer 9: "Ik heb ze gezien bij de uitgang van het restaurant. We hebben er wel is een paar meegepakt. En in de onderzoekskamer neergegooid. Ik ben vandaag een doener, zoiets stond erop."	9
		Wel gezien	Nummer 10: "Ik heb ze wel eens zien hangen ja. Ze hangen in de buurt van het restaurant. Maar ik heb ze nog niet echt beter bekeken eigenlijk. Dat doe ik nu voor het eerst."	10

		<i>Wel gezien</i>	<i>Nummer 11: "Ja, ze hanger onder andere bij het restaurant allemaal."</i>	11
		<i>Wel gezien</i>	<i>Nummer 12: "Ja. Deze heb ik toevallig nog zien liggen."</i>	12
		<i>Wel gezien</i>	<i>Nummer 13: "Ja. Ze liggen ook bij het personeelsrestaurant."</i>	13
		<i>Wel gezien</i>	<i>Nummer 14: "Ja, we hebben ze gezien. Kijk, daar hebben we nog een setje. Dus wij zijn hier mee bekend. Ik moet wel zeggen, ik meer via onze doktersassistente, die attendeerde ons hierop. Wij gebruiken het ook wel onderling, dan geven we even zo een kaartje. Dus wij kennen ze."</i>	14
		<i>Wel gezien</i>	<i>Nummer 16: "Op administratie hangt er eentje. Maar wij hebben ze niet gebruikt maar ik heb ze wel zien hangen bij de ingang van het restaurant."</i>	16
		<i>Wel gezien</i>	<i>Nummer 18: "Ik ken ze wel. Want als je om de bocht richting het restaurant, daar hangt een heel groot bord." Sander: "Daar kun je er niet naast kijken eigenlijk." Nummer 18: "Je kunt er niet naast kijken, nee. En ja, zoals ik al zeg. Ze hangen er al even. Volgens mij worden mensen ook oogblind, of hoe je het ook noemen wil. Ze zien het wel, maar het dringt niet meer door."</i>	18
		<i>Wel gezien</i>	<i>Sander: "Bent u ze tegen gekomen?" Nummer 21: "Ja, ze hangen daar bij het restaurant."</i>	21
	Gebruik	<i>Wel gebruik</i>	<i>Nummer 2: "ik heb alleen de voorkant gezien, Ik denk, ow dat is leuk. En mijn collega heeft hem inderdaad gebruikt om naar een andere collega te sturen. Aangekruist met een kopje koffie drinken."</i>	2
		<i>Geen gebruik</i>	<i>Sander: "En worden ze ook bij jullie op de afdeling zelf gebruikt? Dat mensen onderling een kaartje sturen of naar vrienden." Nummer 4: "Euhm nee, niet dat ik weet."</i>	4
		<i>Wel gebruik</i>	<i>Nummer 5: "Ja, die heb ik gezien en gebruikt." Sander: "Ook gebruikt zelfs?" Nummer 5: "Uhum." Sander: "En waarvoor gebruikt u ze dan?" Nummer 5: "Ik had die voor een zieke collega"</i>	5

		Geen gebruik	Nummer 6: "Ik heb ze wel gezien ook op intranet. Daar zitten ze ook op de site."	6
		Geen gebruik	Sander: "Dan wil ik graag van u weten of u ze gebruikt heeft." Nummer 8: "Totaal niet."	8
		Geen gebruik	Sander: "ze worden wel echt gebruikt bij jullie op de afdeling?" Nummer 9: "Nee, niet echt. Soms wordt er eens een kaartje weggelegd."	9
		Geen gebruik	Nummer 11: "Ik heb ze niet gebruikt om te versturen. Ze zijn wel af en toe gebruikt om uit te delen op de werkplek."	11
		Wel gebruik	Sander: "Klopt, ik heb een kleine selectie gemaakt hoor. En worden die ook vaak gebruikt?" Nummer 13: "Volgens mij, ik zal niet zeggen dat ze vaak gebruikt worden maar we moeten ze regelmatig bijvullen."	13
		Wel gebruik	Nummer 15: "We gebruiken wel die kaarten. Laatste keer hebben we zo een kaart gebruikt voor een verjaardag van een collega."	15
		Wel gebruik	Nummer 17: "Ik heb ze wel gezien, er hangt er ook eentje in onze teamkamer." Sander: "Heb je ze zelf ook gebruikt?" Nummer 17: "Ja, ik heb hemzelf daar opgehangen." Sander: "Met het idee van?" Nummer 17: "Wanneer gaan we eens samen stappen?" Sander: "Oke. En heeft het kaartje ook effect gehad?" Nummer 17: "Jazeker! We gaan 13 mei stappen."	17
		Geen gebruik	Nummer 20: "Nee, ik maak er zelf geen gebruik van. Ik maak er ook niet op de afdeling gebruik van. Maar ik ken ze wel. Er hangt er hier wel eentje op, op afdeling. Wanneer gaan we samen, en dan hebben ze stappen ingevuld. Ze willen samen biertje drinken. Zo worden ze wel gebruikt, maar ik deel ze niet uit."	20
	Geen tijd/hoge werkdruk		Nummer 3: "Ik heb ze gezien. Want je ziet ze hangen als je naar het restaurant loopt. Daar hangen ze. Daar heb ik ze gezien. Maar ik doe daar niet heel veel mee. Ik kom daar ook niet vaak langs moet ik zeggen, en als ik ze zie is het altijd stress, haast, snel, hup en weer door. Dus ik ga niet voor dat bord staan en eens	3

			<i>kijken. Ze zijn ook via intranet langsgekomen. Maar dat is toch ook, hoge werkdruk, waardoor ik zelf niet de tijd heb om het allemaal te zien."</i>	
	Negatieve attitude		<i>Nummer 18: "En deze kaarten zie ik vandaag wel, denk ik ja... Bravis is mooier met jou. Misschien. Voor sommige mensen misschien wel, voor sommige toch ook echt niet hoor. Dat is echt iets waarvan ik denk, hmm. Gastvrijheid maakt een klein huis groot. Het is geen klein huis denk ik. We hebben echt een groot huis hierzo."</i>	18
	Positieve attitude		<i>Nummer 19: "Ik vind het echt een geweldige promotieding." Sander: "En waarvoor worden ze bij jullie dan vooral gebruikt?" Nummer 19: "Ik kreeg die van een collega, en dat waardeerde ik zeer. Want wij hadden best wel wat conflictjes gehad." Sander: "Ja, ja. Meningsverschillen zeg maar." Nummer 19: "Ja. En toen kwam ze met dit kaartje. Toen zei ik: iets mooiers dan dit kun je me niet geven. En ik heb hem toevallig pas geleden, iemand had een hele training gegeven en toen, die zit er nou niet bij, maar van dit heb je verdiend ofzo iets. Die vond ik ook zo leuk." Sander: "Ja. Dat is mooi. En bij medewerkers, ziet u ook wel eens dat de kaarten door medewerkers gebruikt worden?" Nummer 19: "Ja, ook." Sander: "Mooi!" Nummer 19: "Dit is echt een topper."</i>	19

Topic	Subtopic	Uitspraak geïnterviewde	Respondent
Koppeling kernwaarden kaarten	Twijfel definiëring	Nummer 1: "Als ik deze kaarten zo zie denk ik vrij maar het kan ook verbindend zijn."	1
		Sander: "Ze waren allemaal van deskundig. Nummer 5: "Daar valt over te twisten."	5
		Nummer 5: "Nou nee. Kijk. Kernwaarden zijn natuurlijk toch gevoel. En die hebben altijd raakvlakken, want als je iets deskundig doet, doe je ook iets vanuit je hart."	5
		Sander: "Ze lagen bij de kantine. Bravis plaza. Daar kun je ze gewoon meenemen. Kun je ze gewoon intern of wat jezelf wilt versturen. Heb ik nog deze drie kaartjes en wil ik graag van u weten welke kernwaarden u hieraan koppelt" Nummer 7: "Even zien hoor. Doe dit maar lef. En nu weet ik al niet meer wat dit is. Deskundig. En het mag zeker niet twee keer dezelfde zijn?" Sander: "Dat mag ook nog" Nummer 7: "Oke, dan die ook deskundig." Sander: "Je zat heel dicht in de buurt. Want dit was ook al deskundig zelfs." Nummer 7: "Ow echt". Sander: "Ja." Nummer 7: "En waarom?" Sander: "Ja dat dacht ik ook toen ik voor de eerste keer die kaarten zeggen. Zeker deze niet. Deze gaat nog wel." Nummer 7: "Ja." Sander: "En de link met deskundig kan ik niet leggen met die tekst zegmaar." Nummer 7: "Nee, ik dacht eerder. Het is meer lef. Omdat je dan een kaartje durft te sturen en het durft te zeggen."	7
		Nummer 9: "Nee, ik had hem niet direct onder deskundig geplaatst. Omdat een complimentje geven ik niet als deskundig beoordeel."	9
		Sander: "Als u deze tekst ziet verbindt u dat met deskundig?" Nummer 10: "Nee, ik niet."	10
		Nummer 11: "Deskundig is natuurlijk ook een breed begrip hé."	11
		Nummer 13: "Ja, dat is voornamelijk hoe je hetzelfde interpreteert."	13
		Nummer 16: "Dat je in je vak deskundig bent. Hoe je, je taken uitvoert. Als hier echt iets gedaan wordt op laboratoria dat afwijkt van de normale procedure. Dan ga je uitzoeken waarom dat daarvan	16

		<i>afgeweken is. En daaruit kun je dan concluderen deze analist wist het niet. Of haar competentie is niet goed. Dat vind ik deskundig."</i>	
		<i>Nummer 17: "Maar dat is toch eigenlijk ook wel je eigen interpretatie eraan."</i>	17
	Leuke kaarten	<i>Nummer 1: "Wel leuke kaarten he?"</i>	1

Topic	Subtopic	Uitspraak geïnterviewde	Respondent
Interpretatie kernwaarden	Deskundig	Sander: "Kernwaarde deskundig. Wat is dat voor u?" Nummer 9: "Dat je genoeg kennis hebt, en die kennis ook overdraagt. Dat je die kennis deelt met mensen. Goed gedaan is beter dan goed gezegd, zit wel stukje natuurlijk bij van hoe mensen met elkaar communiceren."	9
		Nummer 11: "Deskundig is als je je werkzaamheden goed en naar tevredenheid van de patiënt of gebruiker uitvoert." Sander: "Ja. Oke." Nummer 11: "Dat je weet wat je moet doen. En dat je weet wat je niet mag doen of kan doen."	11
		Nummer 12: "Deskundig, dat je ver kan komen als je, net als dat ik hier dan gedaan heb. Ik heb de opleiding gedaan. Dan heb je de theorie en de praktijk, dan ben je deskundig in die zin ver gekomen dat je dat er bij hebt kunnen doen. Maar deskundig vind ik een heel groot woord. Deskundig voor iemand die heel goed alles kan. Ja, daarom zeg ik een heel breed begrip. Maar als je het in het klein op mezelf betreft. Dat ik dat diploma heb behaald vind ik deskundig. Maar daarom zeg ik deskundig kan heel breed uitgeschreven worden."	12
		Nummer 14: "Dat ik weet wat mijn werk inhoudt, dat ik op alle vlakken, dus op de pc werk, omgang met de patiënten en wet en regelgeving over privacy. Dat ik al die facetten beheers en mijn werk op een deskundige manier kan uitoefenen."	14
		Nummer 17: "Dat ik de patiënten ken, dat ik weet wat ik doe en dat ik dat altijd doe."	17
		Nummer 19: "Ik vind het echt een geweldige promotieding." Sander: "En waarvoor worden ze bij jullie dan vooral gebruikt?" Nummer 19: "Ik kreeg die van een collega, en dat waardeerde ik zeer. Want wij hadden best wel wat conflictjes gehad." Sander: "Ja, ja. Meningsverschillen zeg maar." Nummer 19: "Ja. En toen kwam ze met dit kaartje. Toen zei ik: iets mooiers dan dit kun je mij niet geven. En ik heb hem toevallig pas geleden, iemand had een hele training gegeven en toen, die zit er nou niet bij, maar van dit heb je verdiend ofzo iets. Die vond ik ook zo leuk." Sander: "Ja. Dat is mooi. En bij medewerkers, ziet u ook wel eens dat de kaarten door medewerkers gebruikt worden?" Nummer 19: "Ja, ook." Sander: "Mooi!" Nummer 19: "Dit is echt een topper."	19

		<i>Nummer 20: “Als ik kijk naar mijn eigen werkzaamheden. Is mijn rol meer hoe houd ik me team deskundig hoe zorg ik ervoor dat mijn patiënten tevreden zijn hoe zorg ik ervoor dat het team tevreden is en dat uit zich in goeie protocollen, zorgpaden. Maar ook mensen het vertrouwen geven dat ze dingen zelf kunnen doen, dat vind ik wel heel belangrijk. Dat ze zelf de regie kunnen hebben in bepaalde stukken van het werk. Op die manier probeer ik deskundig te zijn.”</i>	20
		<i>Nummer 21: “Dat je bij blijft in wat er nieuw is aan inzichten. Dat je meegaat met de nieuwste inzichten die er zijn. En ook dat je geen dingen doet waar je niet helemaal zeker over bent.”</i>	21
	Lef	<i>Nummer 18: “Je moet het lef hebben om tegen mensen te zeggen, nee. Op een gegeven moment moet je als er heel veel discussie over is op een gegeven moment het lef hebben om te zeggen, zo gaan we het doen. Dat is nou eenmaal zo. Je zit op een stoel en er wordt heel veel van boven geschopt en van onderen geschopt. Dat heb je als je in zo een functie als mij zit. Je moet de mensen tevreden houden en de baas tevreden houden. En dat valt niet altijd mee. Je moet wel eens beetje schipperen.”</i>	18

Topic	Subtopic		Uitspraak geïnterviewde	Respondent
BravO!	Lezen	Niet gelezen	Nummer 1: "Ik heb niet echt helemaal gelezen. En als ik het lees is het meer om te kijken van euhh de jubilarissen."	1
		Doorgebladerd	Sander: "Dan de BravO!'s. De magazine voor Bravis medewerkers. Dat weet u waarschijnlijk veel beter dan ik. Heeft u deze toevallig, leest u die?" Nummer 3: "Euhm, als ze er liggen bij ons in de koffiekamer dan blader ik ze door."	3
		Doorgebladerd	Nummer 5: "Nou, net zoals ik de krant lees. Dus dat is niet heel uitgebreid. Binnen de tijd van het ziekenhuis is daar geen tijd voor. Want ja, dat zie je nu al. En er gaan al verschillende dingen mee naar huis die ik dan thuis voor het ziekenhuis moet doornemen. Daarnaast nog heel veel andere zaken die ik doe. En dan heb je daar, letterlijk gewoon geen tijd voor."	5
			Nummer 6: "Het wordt wel neergelegd. Of het echt wordt gelezen durf ik niet te zeggen. Maar ik lees het wel eens door. Maar niet echt, ja ik blader het zo wel eens door."	6
		Doorgebladerd	Sander: "Ja. Gaan we verder met de Bravo's magazines. De magazines voor Bravis medewerkers. Heeft u die toevallig gezien?" Nummer 7: "Ja die heb ik wel is gezien soms is er één pagina waar het er over gaat. Maar ik lees het niet altijd helemaal door."	7
		Doorgebladerd	Sander: "Gaan we verder naar de BravO!'s. Heeft u die wel is gezien, wel eens gelezen." Nummer 8: "Deze krijgen we ook wel is thuis geloof ik, die kijken we altijd wel even door. Lees net alles maar je blijft zo wel een beetje op de hoogte."	8
		Doorgebladerd	Sander: "Heeft u hem ook wel eens gelezen of is het meer doorbladeren?" Nummer 9: "Doorbladeren." Sander: "Bent u daarin wel eens een stukje tegengekomen over kernwaarden?" Nummer 9: "Niet bewust, nee. Ik kijk liever plaatjes."	9

		Doorgebladerd	Sander: "Gaan we door naar de Bravo!'s, worden die bij u op de afdeling gelezen?" Nummer 10: "Ja, ze worden wel gelezen. Op de afdeling ligt deze altijd in de koffiekamer en mensen kunnen daar altijd in kijken." Sander: "En komt u daarin wel eens iets tegen over kernwaarden?" Nummer 10: "Ja, ja, dat denk ik wel." Sander: "En leest u dat wel eens?" Nummer 10: "Nou, ik moet zeggen, ik blader het door. Echt lezen komt er vaak niet van."	10
		Doorgebladerd	Nummer 11: "Ze worden half om half gelezen. Ik lees ze zelf wel omdat ik er zelf ook regelmatig in zit. Dan weet ik meestal wel wat er in staat maar het is altijd een verrassing om het geheel te zien." Sander: "Ja idd." Nummer 11: "Maar je bent meestal wel heel erg gericht bezig met je eigen onderdelen."	11
		Doorgebladerd	Nummer 12: "Mwoah ik kijk eigenlijk gewoon algemeen naar verandering wat er gebeurt binnen het ziekenhuis. Afdelingen die veranderd zijn of specialisten die er bij zijn gekomen. Op dat soort dingen kijk ik het eigenlijk een beetje door. Maar ook afhankelijk van wanneer. Je krijgt het niet thuisgestuurd. Je doet het hier als er tijd is, dan blader je er doorheen. En als er een stukje is dat mij interesseert is dan lees ik dat. Maar ja, het moet mij aanspreken als ik er doorheen blader."	12
		Wel gelezen	Sander: "En leest u die ook?" Nummer 13: "Ja. Ik kijk het altijd wel even door. En de onderwerpen die mij wel aanspreken lees ik."	13
		Wel gelezen	Nummer 14: "Ik lees het in ieder geval wel. We krijgen het aangeboden via de interne post. Ik blader het altijd sowieso door. Het wordt hier neergelegd, dus uiteindelijk pakt iedereen het wel een keer vast om er in te kijken. Om nou te zeggen dat ik alles van voor tot achter lees."	14

		<i>Wel gelezen</i>	<i>Nummer 15: "Jahoor, ik kreeg het onlangs zelfs thuis gestuurd."</i>	15
		<i>Doorgebladerd</i>	<i>Nummer 16: "Ik lees het, blader het door. Omdat ik in de koffiekamer eet meestal. Maar als je het aan mij vraagt vind ik het zonde van het geld, van die dure magazines. Zeker als je ziet hoeveel er hier weggelegd worden in de koffiekamer."</i>	16
		<i>Niet gelezen</i>	<i>Sander: "Duidelijk. Heb ik hier nog de BravO!'s, de magazines voor Bravis medewerkers. Wordt dat bij jullie op de afdeling gelezen."</i> <i>Nummer 19: "Nee denk het niet. En ik heb van begin af aan gezegd voordat ze ermee begonnen, moeten we niet doen. Want het is echt, we kunnen ons geld beter besteden. Op intranet kun je ook alles lezen. Mensen zitten achter de computer. Misschien ligt er eentje op de afdeling die je 's avonds of 's nachts inkijkt. Maar ze nemen het echt niet mee naar huis. Ik neem het dan wel mee naar huis want ik wil weten wat er speelt."</i>	19
		<i>Doorgebladerd</i>	<i>Nummer 21: "Hmm nee, ik lees het diagonaal. Niet heel precies. Ik bedoel. Als ik heel eerlijk ben vind ik onze kernwaarden heel vaag en daar kun je natuurlijk alles aan vast knopen. Als je zegt, ik heb iets leuks nieuws bedacht, dat is wel vrij. Dus elk stukje dat je schrijft kun je wel aan de kernwaarden koppelen."</i>	21
	Mee naar huis nemen		<i>Sander: "Want u zegt dat u het wel eens meeneemt dan."</i> <i>Nummer 19: "Ja, ik wil blijven. Ik wil natuurlijk wel alles weten. Ik ben een echt Bravis mens, ik wil het allemaal weten."</i>	19
	Stukjes over kernwaarden opgevallen		<i>Nummer 2: "Hierin heb ik het niet opgemerkt."</i>	2
			<i>Nummer 6: "Vast wel een keer, maar ik kan het mij niet herinneren."</i>	6
			<i>Sander: "Ja, oke. En de stukjes over de kernwaarden, leest u die ook?"</i> <i>Nummer 11: "Niet zo heel bewust. Af en toe lees ik er wel eens één, maar het is niet dat ik er echt voor ga zitten."</i>	11

		Sander: "En stopt u bij de kernwaarden dan, als er iets over in staat." Nummer 13: "Verschillend. Soms wel en soms niet." Sander: "Oke. Want is het nu meer dan het in de beginfase was? Want de kernwaarden zijn natuurlijk anderhalfjaar geleden opgesteld." Nummer 13: "Weet ik niet. In het begin was ik er wel nieuwsgieriger naar."	13
		Sander: "En als er een stukje over kernwaarden instaat, leest u die dan?" Nummer 14: "Nou, niet specifiek omdat het kernwaarden zijn. Dan is het meer omdat ik kijk wie er in staat en omdat ik dan nieuwsgierig ben wat die daar over te melden heeft." Sander: "Ja." Nummer 14: "Hangt er ook een beetje van af hoe het geschreven is. Als het niet leuk is geschreven ga ik het niet uitlezen omdat het over de kernwaarden gaat."	14
		Sander: "En als er dan een stukje instaat over kernwaarden?" Nummer 18: "Sla ik gewoon over. Lees het en dan denk ik, owja leuk maar dat is het dan. Daar ben ik gewoon eerlijk in. Mij zegt het helemaal niks, ik ben er echt niet mee bezig. En dat zou misschien wel moeten."	18
		Sander: "Als er een stukje in staat over kernwaarden. Leest u dat dan?" Nummer 19: "Ja." Sander: "Oke. Mooi." Nummer 19: "Ik vind dat je ook moet waarderen dat ze dat doen."	19
		Nummer 20: "Nee, ik kijk altijd naar de foto's. En eigenlijk lees ik ze ook allemaal. Ja, ik lees het wel."	20
	Herkennen	Sander: "Gaan we verder naar de Bravo!'s, heb je die wel eens gezien?" Nummer 4: "Nee."	4

			<i>Sander: "Dat zijn deze in ieder geval. Het zijn magazines voor medewerkers."</i> <i>Nummer 4: "Ow, waar liggen die?"</i> <i>Sander: "Die liggen normaal gesproken altijd op de afdeling zelf. Jij hebt ze nog niet voorbij zien komen?"</i> <i>Nummer 4: "Nee, nee."</i>	
	Werkdruk		<i>Sander: "Ja. En is het bij jullie ook zo dat de werkdruk van negatieve invloed is op dit soort dingen?"</i> <i>Nummer 12: "Ja, ja. De tijd ontbreekt gewoon. En ik denk dat we de BravO!s eerst nog wel eens thuis kregen, dat ik het dan meer las dan hier op de afdeling. Dan heb je thuis wel eens een momentje dat je dat meer leest. Maar nu niet."</i>	12
			<i>Nummer 15: "Het is wel zo dat ik door de werkdruk dit soort boekjes niet lees. Het is meer voor thuis dat ik het dan even snel lees."</i>	15

Topic	Subtopic		Uitspraak geïnterviewde	Respondent
Banners intranet	Lezen	<i>Wel gezien</i>	<i>Nummer 1: "Heb ze wel is gezien inderdaad. Dat heeft voor mij meer waarde dan die Bravo!."</i>	1
	Opstarten		<i>Nummer 1: "Dat is ook als je je computer opstart dan valt het ook gelijk op."</i>	1
		<i>Wel gezien</i>	<i>Nummer 2: "Toen heb gelmatig terug en ook op de afdeling. Elke keer als je intranet opent zie je dat in beeld."</i>	2
		<i>Wel gezien</i>	<i>Nummer 3: "Euhm, nou ik open dagelijks de computer en dan is het eerste wat je ziet het intranet."</i>	3
		<i>Wel gezien</i>	<i>Nummer 13: "Ja. Als ik me computer opstart dan staat het er al."</i>	13
		<i>Wel gezien</i>	<i>Nummer 15: "Oh, ja ja. Daar kijk ik meerdere malen per dag op. Dan kijk ik of er wat nieuws te melden is. Het komt al op je pop-up scherm als je internet opent."</i>	15
	Zichtbaarheid		<i>Nummer 2: "Ja, die heb ik wel gezien, ja."</i>	2
			<i>Nummer 3: "Die heb ik wel gezien. Invloed? Nee."</i>	3
		<i>Wel gezien</i>	<i>Nummer 5: "Ja, die staan bovenaan op het intranet."</i>	5
		<i>Wel gezien</i>	<i>Nummer 6: "Ja, dat zie je dan daarboven he. Volgens mij staat er nu vrij."</i>	6
	Werkdruk		<i>Nummer 5: "Eigenlijk voor dit, is binnen een organisatie als een ziekenhuis geen tijd. Te druk. Je moet eigenlijk gewoon je werk doen."</i>	5
			<i>Nummer 8: "Nou ik zeg al. Ik moet 's morgens snel opstarten, want ik werk maar twee dagen, dus ik kijk vrij weinig op intranet."</i>	8
			<i>Sander: "Ja, via intranet. Maar als het druk is zijn dit toch dingen die makkelijker blijven liggen denk ik." Nummer 10: "Ja. Maar dat is geen excuus hoor. Maar dat is wel zoals het gaat denk ik." Sander: "Ja, zo is het wel bij meer afdelingen." Nummer 10: "Ja klopt." Sander: "De patiënt moet altijd voorop staan." Nummer 10: "Ja dat weet ik wel, maar het is wat het ziekenhuis"</i>	10

			<i>wil uitdragen en dan hoor je daar als medewerker wel van op de hoogte te zijn."</i>	
			<i>Nummer 18: "Weet je wat het is, als je 's morgens je computer opstart, krijg je dit te zien. Meestal die eerste drie zijn open. En als er dan iets staat wat interessant is lees ik dat. Er wordt heel veel geld uitgegeven aan dat soort randzaken. Maar bijvoorbeeld iets over de beveiliging lees ik wel. Die foto's op de banner ken ik wel. Maar om daar nou een verbinding aan vast te leggen, daar doe ik niet aan. Maar je kunt er niet omheen kijken op intranet."</i> <i>Sander: "Nee, dat klopt."</i> <i>Nummer 18: "En daarom denk ik ook dat het mensen niet meer opvalt. Er zijn mensen die gaan 'smorgens alles uitgebreid zitten lezen, ja, daar heb ik geen tijd voor."</i>	18
	Gebruik intranet		<i>Sander: "Haha ja. Hebben we hier wel een paar plaatjes. Is van het intranet. Maakt u veel gebruik van het intranet?"</i> <i>Nummer 9: "Sinds pas. Het was iets wat op locatie Roosendaal al verder was geïntegreerd dan op locatie Bergen op Zoom. Ik zat hier in Roosendaal in een teamoverleg en toen werd er heel makkelijk van uitgegaan dat je dit al kende. Maar voor mij was het compleet nieuw."</i>	9

Topic	Subtopic		Uitspraak geïnterviewde	Respondent
Medewerkers-interviews	Lezen	<i>Wel gelezen</i>	<i>Nummer 1: "Heb er net een stukje van gelezen. Maar anders zou ik dat niet zomaar doen. Ik niet zo van, ik heb zoiets van ik ga meer, vanwege de werkdruk die er is op dit moment, denk ik zoiets van ja dat lees ik nog wel een keertje hoor als ik geen dienst heb niet onder werktijd."</i>	1
		<i>Misschien</i>	<i>Nummer 3: "Misschien dat ik er ooit eentje heb aangeklikt hoor. Maar je mag blij zijn als je tijd hebt om, natuurlijk kun je er tijd voor maken, maar het is voor mij geen prioriteit."</i>	3
		<i>Niet gelezen</i>	<i>Sander: "Ja, inderdaad. En heeft u er ook al een keer op geklikt? Om een keer te kijken naar de interviews?" Nummer 5: "Nee, want ook daarvoor geldt. Gauw, gauw opstarten. Je moet hier om acht uur beginnen en om kwart voor acht staat er al iemand van zijn jullie er nog niet."</i>	5
		<i>Niet gelezen</i>	<i>Sander: "Want bent u bekend met de interviews die achter de collega's zitten." Nummer 6: "Nee." Sander: "Want van alle collega's die hierop staan, van deskundig en van vrij. Zijn interviews afgenomen." Nummer 6: "Oke." Sander: "Maar die heeft u dus nog niet gezien?" Nummer 6: "Nee."</i>	6
		<i>Niet gelezen</i>	<i>Sander: "En bent u ook bewust van het feit dat deze mensen geïnterviewd zijn over de kernwaarden?" Nummer 9: "Nee."</i>	9
		<i>Niet gelezen</i>	<i>Sander: "En bent u er van op de hoogte dat de mensen die op deze poster staan, dat daar interviews bij zijn afgenomen?" Nummer 10: "Sorry wat zijn er afgenomen?" Sander: "Interviews zijn er bij afgenomen." Nummer 10: "Ow, nee, nee."</i>	10
		<i>Niet gelezen</i>	<i>Sander: "Weet u dat er interviews zijn afgenomen bij deze mensen?"</i>	11

			Nummer 11: "Ja, weet ik." Sander: "En heft u deze ook gelezen?" Nummer 11: "Nee, we klikken er niet specifiek op door. Het is meer algemeen, ik lees op intranet gewoon de artikelen en soms is het één week later en soms is het één maand later. Het is net hoe de tijdsdruk op dat moment is."	
		Wel gelezen	Sander: "En die interviews heeft u ook gelezen?" Nummer 13: "Ja." Sander: "Oke, prima." Nummer 13: "Ook niet van allemaal. Maar als ik denk van, het spreekt me aan dan lees ik dat."	13
		Misschien	Sander: "En heeft u de interviews gelezen?" Nummer 14: "Waarschijnlijk niet helemaal. Met haar bijvoorbeeld wel, nogmaals want haar ken ik. Dan wil ik wel weten hoe ze erover denken. Maar om nou te zeggen dat ik nu nog kan vertellen wat daar in gestaan heeft, dat is het niet."	14
			Sander: "Want als u bijvoorbeeld iemand ziet die u herkent, triggert u dat meer om dan door te lezen?" Nummer 21: "Ja."	21
	Meerwaarde		Nummer 2: "Je met die interviews meer duidelijkheid krijgt wat de kernwaarden inhouden. Bij deskundig kan ik me wel iets voorstellen, verbindend ook wel. Maar bij vrij en bij lef minder. En met die interviews kun je kijken hoe hun invulling geven aan de kernwaarden."	2
			Sander: "En in die interviews gaan ze eigenlijk dieper in op hun kernwaarden en waar ze dat toepassen." Nummer 6: "Ow. Nou dat ga ik een keer lezen."	6

Topic	Subtopic	Uitspraak geïnterviewde	Respondent
Algemene kaarten	Lezen	Nummer 1: "Nee dat wist ik niet. Staan die er ook bij, bij die andere kaarten?" Sander: "Ja, die hingen er ook bij in het rek." Nummer 1: "Misschien heb ik dan gewoon overheen gekeken en gedacht dat het ook kernwaarden kaarten waren." Sander: "Ja, oke, ja." Nummer 1: "Als ik ze nou zo zie zou ik ze gewoon gebruiken, want het zijn gewoon leuke kaarten. Dan zou ik hetzelfde geven als voor die kaarten, een zeven denk. Maar ik wist niet, ik dacht dat die ook bij de kernwaarden hoorden."	1
	Iemand herkennen	Nummer 18: "Die lees je wel. En dan denk je nouja, oke. En die ken ik ook, want die werkt op inkoop en de rest die ken ik niet. Het is wel zo dat als je iemand kent toch even kijkt." Sander: "Je bent toch even geneigd om door te klikken." Nummer 18: "Ja."	18

Topic	Subtopic		Uitspraak geïnterviewde	Respondent
Bravis nieuwsbrief	Lezen	Wel gelezen	Nummer 1: "Die ligt bij ons ook wel eens in de koffiekamer, dan lees ik het door. Maar, ja, ik doe niet structureel alles doorlezen. Ik lees meer op intranet. Ik zit meer achter de computer."	1
			Nummer 5: "Ja, ook bekend. Die komt hier aan en dan ligt die hier in een bakje en die wordt net zo gelezen als de BravO!. Staat er iets nuttigs in dan kijken we even en anders niet"	5
		Doorbladeren	Nummer 6: "Ligt er een beetje aan hoeveel tijd er voor is." Sander: "Ja." Nummer 6: "Maar anders wil ik het wel doorlezen en anders blader je het meer een beetje door."	6
			Nummer 7: "Mwoah als die er ligt wel."	7
		Wel gelezen	Nummer 8: "Ja, die krijgen we op de afdelingen altijd. En ik kijk altijd even of er artikelen instaan die relevant zijn." Sander: "Wordt het echt daadwerkelijk door u gelezen?" Nummer 8: "Sommige stukjes wel, jaja. Ik zal niet zeggen dat ik alles lees. Maar ik ga ze, sommige dingen interesseren me wel. Zoals de afgelopen periode met de fusie interesseert me dat wel."	8
		Niet gelezen	Sander: "De nieuwsbrief. Wordt die bij jullie gelezen op de afdeling?" Nummer 9: "Ik krijg heel veel interne nieuwsbrieven ook. Van de afdeling Radiologie krijgen we heel veel verschillende moduliteiten. En dan hebben we per moduliteit ook verschillende nieuwsbrieven. En dan wordt er op het moment zoveel informatie ontvangen, fusie en dan lees je niet alles door." Sander: "Eigenlijk een beetje te veel?" Nummer 9: "Ja."	9
		Wel gelezen	Sander: "Gaan we even door naar de nieuwsbrieven. Worden die bij jullie op de afdeling gelezen?" Nummer 10: "Ja, hetzelfde principe. Die liggen ook in de koffiekamer. Die worden inderdaad wel uitgedeeld. Ik kijk ernaar en als ik iets interessants zie lees ik het. Ik zie ze wel voorbijkomen hoor. Absoluut."	10

		<i>Wel gelezen</i>	Sander: "Oke. Hebben we hier de nieuwsbrieven, worden die bij jullie op de afdeling ook gelezen?" Nummer 11: "Ja." Sander: "En dan eigenlijk weer hetzelfde als bij de BravO! 's, worden de stukjes over de kernwaarden aandachtig gelezen door u?" Nummer 11: "Alle stukjes worden gelezen, of ze aandachtig worden gelezen dat is een tweede. Het wordt wel allemaal gelezen."	11
		<i>Wel gelezen</i>	Sander: "Heb ik hier nog de nieuwsbrief, bent u daar bekend mee?" Nummer 13: "Ja. We krijgen ze natuurlijk om de stapeltjes daarvan in het personeelsrestaurant neer te leggen." Sander: "Leest u het ook echt?" Nummer 13: "Nou ja, als ik op een gegeven moment een koptekst zie die mij aanspreekt dan lees ik het. Maar ik lees het niet altijd helemaal."	13
		<i>Wel gelezen</i>	Sander: "Hebben we nog de nieuwsbrief. Hetzelfde als bij de BravO!'s wordt die bij jullie op de afdeling gelezen?" Nummer 14: "Beetje hetzelfde laken in pak. Alhoewel dit wel dingen zijn die ons allemaal aangaan natuurlijk. Maar weet je wat het is, soms krijg je zoveel informatie. Ik probeer dit wel te lezen, er staat soms best belangrijke informatie in. Dat probeer je dan toch wel mee te pakken."	14
		<i>Wel gelezen</i>	Sander: "Daarnaast hebben we nog nieuwsbrieven die worden er ook bij weggelegd." Nummer 16: "Ja, want die lees ik wel." Sander: "Oke. Want als er stukjes instaan over kernwaarden, leest u die dan?" Nummer 16: "Nee." Sander: "Oke." Nummer 16: "Nee. Want ik vind dat je er ook maar net de tijd voor moet hebben."	16
		<i>Doorbladeren</i>	Nummer 17: "De nieuwsbrief scan ik meer." Sander: "En als er dan een stukje over kernwaarden instaat, denk je dan, die lees ik?"	17

			Nummer 17: "Nee. Ik weet dat het bestaat en ik weet dat het er is. Maar ik ben er niet pro-actief mee bezig. Die stukjes lees ik niet specifiek."	
		Wel gelezen	Sander: "En als daar dan een stukje in staat over kernwaarden?" Nummer 18: "Ja, je leest het wel. Nou dan denk je, oke goed. En dan leg je het neer, ter informatie aangenomen. Ja nieuwsbrieven, als je slim bent lees je zulk soort dingen wel. Maar bijvoorbeeld nieuws van het managementteam lees ik wel altijd. Komen ook wel dingen in voor die dan weer betrekking hebben op PLB-uren of vakantie uren. En dan is het wel slim om dat eventjes te lezen. Maar ik weet zeker dat van de 13/14 collega's die hier rondlopen het misschien 1 of 2 lezen."	18
		Niet gelezen	Sander: "Hier nog de nieuwsbrief. Wordt die bij jullie op de afdeling gelezen? En wordt er gebruik van gemaakt?" Nummer 19: "Ja, ik denk dat die ook niet goed gelezen wordt. Die liggen hier gewoon, stapels. Ik wilde er pas geleden nog een foto van maken, van kijk eens jongens. Ik heb het van tevoren allemaal aangegeven. Ik denk gewoon echt dat je als je dit blijft doen. Het verschilt ook per locatie he. In Roosendaal zijn ze al heel erg gewend aan intranet en wij hadden er niks mee. Nu krijgen we weer een nieuwsbrief, daar is niks mis mee. Maar ik ga het niet allebei doen. Er zijn er dus ook bij die doen niks. Er zijn er ook die niet alles lezen op intranet, en dan zeg ik altijd, lees nou even op intranet, staat er allemaal op. Hou het maar even bij. En bij de jaargesprekken zeg ik dat ook altijd, we zijn niet alleen met onze afdeling, we zijn Bravis breed."	19
		Doorbladeren	Nummer 21: "Weet je, ik lees het net zoals ik de krant lees. Ik scan de koppen en als de kop interessant klinkt lees je het stukje." Sander: "Ja." Nummer 21: "Ik lees wel de kopjes, dat in ieder geval."	21
	Herkennen		Sander: "Dan hebben we hier de nieuwsbrieven. Heb je die toevallig wel gezien?" Nummer 4: "Nee."	4

Topic	Subtopic		Uitspraak geïnterviewde	Respondent
Poster	Zichtbaarheid	<i>Wel gezien</i>	<i>Nummer 1: "Ik heb ze wel gezien, ze stonden bij de ingang"</i>	1
		<i>Wel gezien</i>	<i>Nummer 1: "ik herken ze wel maar niet gekoppeld aan één kernwaarde."</i>	1
		<i>Wel gezien</i>	<i>Nummer 5: "Ik heb deze posters wel gezien hoor. Ook richting de restaurants, daar hangen ze."</i>	5
		<i>Niet gezien</i>	<i>Sander: "Het kan natuurlijk zijn dat u ze niet bent tegengekomen"</i> <i>Nummer 8: "Nee, nee. Ik ben ze niet tegengekomen."</i>	8
		<i>Wel gezien</i>	<i>Sander: "Heeft u die zien hangen door het ziekenhuis heen?"</i> <i>Nummer 9: "Ja."</i>	9
		<i>Wel gezien</i>	<i>Nummer 10: "Ja. Ik kom ze wel vaak tegen. Dagelijks."</i> <i>Sander: "En gaat u ze ook echt lezen, of is het meer voorbijlopen?"</i> <i>Nummer 10: "Ik loop er meer voorbij."</i>	10
		<i>Wel gezien</i>	<i>Nummer 11: "Ja, je kunt er bijna niet omheen."</i>	11
		<i>Wel gezien</i>	<i>Nummer 12: "Ja, in de lift altijd. Want als ik naar buiten ga, de kleine gang en dan heb je daarnaast de lift. En daar hangt een prikbord waar ze ook ophangen."</i>	12
		<i>Wel gezien</i>	<i>Nummer 16: "Ja, ik kom ze wel tegen maar vraag me niet waar. Maar ik kom ze wel tegen ja."</i> <i>Sander: "Maar u loopt er gewoon voorbij, het is wat het is?"</i> <i>Nummer 16: "Ik loop er gewoon voorbij, ja. Het is wat het is. En wij komen ook niet zo vaak van de plaats af."</i>	16
		<i>Wel gezien</i>	<i>Nummer 19: "Ja. Ik zie ze meestal digitaal. Weet je wat heel erg is op deze afdeling nu. We zitten op twee. En wij hebben eigenlijk geen burens. Dus wij gaan eigenlijk alleen maar naar het restaurant en terug, tenminste de meeste collega's. Ik kom nog wel een beetje meer in het ziekenhuis maar ik moet zeggen. Op deze locatie zie ik ze als ik naar buiten ga hangen."</i> <i>Sander: "Ze hangen op vrij veel plekken maar ze hangen er al een tijdje."</i> <i>Nummer 19: "In het begin zie je het allemaal. Ik vind het wel heel knap dat ze het doen."</i>	19

	Tekst		<i>Nummer 2: “Maar volgens mij heb ik ook wel de tekst onder de poster gelezen.”</i>	2
			<i>Nummer 10: “Nee, ik heb dat niet gelezen. Niet op de poster in ieder geval.”</i>	10
			<i>Nummer 17: “Ja, dat wel. Het is meer gewoon dat je het ziet en je weet inmiddels dan wel wie het dan zijn en waar ze vandaan komen. En ja, de kernwaarde die erbij hoort. Maar verder niet de tekstjes hier gelezen. Maar dat vind ik, stellingen wel dan, dan moet je er heel dichtbij gaan staan.”</i>	17
			<i>Nummer 20: “Ik ga niet alle persoonlijke stukjes lezen.”</i>	20
			<i>Nummer 21: “Nou, zo af en toe hangen ze op een plek waar je toch staat. Bijvoorbeeld in Bergen op Zoom hangt er eentje bij het kopieerapparaat. Dan lees je dat automatisch want dan sta je toch te wachten. Ik heb ze wel allemaal gelezen. Maar het hangt wel af van de plek.”</i>	21

Topic	Subtopic	Uitspraak geïnterviewde	Respondent
Kerst-bijeenkomst	Beoordeling	Nummer 1: "Daar wordt 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."	1
		Nummer 5: "Ik organiseer heel veel. Oranje comité, doe veel voor de kerk, allerlei verschillende dingen. Ik vond het een beetje flauw, een puzzeltje en een ditje en een datje. Als je iets doet, doe het dan ook goed. Ik vond dit een beetje afgezaagd. Organiseer dan eens een keer iets leuks. Je kunt beter maar één goed iets organiseren dan allemaal kleine dingetjes."	5
		Sander: "Oke, die niet. Bij zo een kerstbijeenkomst, ga je dan echt actief aan de slag met de kernwaarden." Nummer 7: "Euhm, bij de kerstbijeenkomsten dan niet. Maar we hadden ook bij de Intratuin, dat was dan ook, met de kerst. Toen wel." Sander: "Oke. En zeg je van, ja dat is iets leuks." Nummer 7: "Ja. Dat is eigenlijk het enige waar ik ze heel goed onthouden heb. Toen moesten we zo een woord zoeken en dan ben je met een hele groep bezig en dan denk je, oja. Dat neem ik dan wel mee."	7
		Sander: "En vindt u dat er dit soort dingen georganiseerd worden leuk om de kernwaarden te activeren?" Nummer 10: "Ja, vind ik wel heel leuk gedaan."	10
		Nummer 17: "Ik vind het wel leuk. Door dit soort dingen krijgt het wel meer inhoud. Je wordt er nogmaals aan herinnerd, hier zijn we mee bezig."	17
		Sander: "Hoe ervaart u dat soort dingetjes? Dat je echt actief aan de slag gaat met de kernwaarden daarbij?" Nummer 19: "Ik vind dat leuk, ik sta er open voor. Maar ik geloof dat ik beetje apart ben haha. Maar ik geloof wel dat veel mensen daar aan mee gedaan hebben. Of ze allemaal die magneten hebben weet ik natuurlijk niet. Het is wel een leuke manier om er mee bezig te zijn, echt."	19
		Nummer 20: "Ja, dat vind ik wel leuk dat ze dat doen. Je hoort dan wel heel vaak, het was druk, en dit en dat. Maar als ze niks doen is het ook niet goed."	20
	Toekomst	Nummer 1: "Zolang je van het ziekenhuis kernwaarden blijft gebruiken en er echt naar gaat leven. Dan denk ik wel dat je dat warm moet houden. Want er komen ook iedere keer nieuwe mensen bij. Ik denk dat, dat wel een goede trigger is om het op die manier te doen."	1
		Nummer 2: "En zou het voor herhaling vatbaar zijn de komende jaren, om dan weer hetzelfde te doen. Of tenminste met de kernwaarden erbij. En dan een andere soort actie." Nummer 2: "Als je als ziekenhuis kernwaarden wil blijven uitdragen denk ik dat dat wel handig is. Je ziet wel dat heel veel dingen nog niet bekend zijn, ook bij mij."	2

Topic	Subtopic		Uitspraak geïnterviewde	Respondent
Kernwaarden boekje	Lezen	Wel gelezen	Nummer 1: "Ik heb het wel gelezen. Maar toen was het allemaal net begonnen met de kernwaarden. Dus toen was het wel handig om te weten."	1
		Doorbladeren	Nummer 2: "Ik heb het niet 100% gelezen maar ik heb het wel doorgebladerd. Je haalt een beetje de hoofdpunten eruit. Ik ben wel van mening dat als je mensen ziet die je kent dat je er dan eerder naar kijkt."	2
		Wel gelezen	Nummer 3: "Jawel. Dat heb ik destijds wel gelezen. Of gelezen, in ieder geval bekeken."	3
		Wel gelezen	Sander: "Ja, dan hebben we hier het boekje. Het boekje is ongeveer twee jaar geleden uitgegeven. Misschien heb je het ontvangen bij je aanstelling." Nummer 4: "Ja, jawel. Volgens mij wel." Sander: "Je mag er even in bladeren hoor." Nummer 4: "Ja deze heb ik volgens mij gehad op mijn eerste dag." Sander: "En heb je het daadwerkelijk ook echt gelezen?" Nummer 4: "Ja, toen hebben we ook echt heel veel met de kernwaarden gedaan ook."	4
		Wel gelezen	Sander: "Dan het kernwaardenboekje." Nummer 5: "Dat heb ik gelezen!" Sander: "En wanneer heeft u dat gelezen?" Nummer 5: "Toen het uitgegeven werd." Sander: "Destijds met een kerstpakket?" Nummer 5: "Ja." Sander: "Heeft u het ook echt helemaal gelezen?" Nummer 6: "Ja, dat heb ik helemaal gelezen."	5
		Niet gelezen	Nummer 6: "Ja. Ik ben het wel tegengekomen. Ziet er heel herkenbaar uit. Maar ik weet niet of ik het doorgelezen heb. Volgens mij niet." Sander: "U mag er wel even doorheen bladeren. Misschien dat u iets bekends voorkomt."	6

			<i>Nummer 6: "Nou, ik denk niet dat ik het echt aandachtig doorgelezen heb."</i>	
		<i>Wel gelezen</i>	<i>Sander: "Heeft u die wel eens gelezen?" Nummer 7: "Ja." Sander: "En ook werkelijk heel goed en aandachtig?" Nummer 7: "Ja. Maar dat was eigenlijk meer omdat ik het nodig had voor school. En volgens mij kreeg je dit gelijk met een pasje ofzo."</i>	7
		<i>Wel gelezen</i>	<i>Nummer 8: "Ja. Daar heb ik sommige stukken wel van gelezen."</i>	8
		<i>Doorgebladerd</i>	<i>Nummer 9: "Dat heb ik denk ik wel een keer doorgebladerd." Sander: "Is al een paar jaar geleden dus is misschien lastig." Nummer 9: "Het ziet er wel herkenbaar uit. Ik heb het wel eens in mijn handen gehad."</i>	9
		<i>Wel gelezen</i>	<i>Sander: "Heeft u dat destijds gelezen?" Nummer 10: "Gelezen ja." Sander: "En heeft het ook echt invloed gehad? Dat u aan de slag ging met de kernwaarden? Dit is Bravis, dit is wat ze zijn." Nummer 10: "Dat kan ik niet echt zeggen. Nee."</i>	10
			<i>Nummer 18: "Ik heb het misschien nog wel ergens liggen, nee ik heb het niet meer leggen. Op een gegeven moment komt het in de prullenbak en dan is het weg."</i>	18

Topic	Subtopic	Uitspraak geïnterviewde	Respondent
Introductie-bijeenkomst HRM	Positieve attitude	Sander: "Ja, want je had een introductiebijeenkomst bij de HRM?" Nummer 4: "Ja, in Bergen op Zoom. Met iedereen die nieuw was in de organisatie, ja. En dan moest je ook kaartjes leggen bij de kernwaarden, dat was wel leuk." Sander: "En was dat een goeie introductie om kennis te maken met de kernwaarden?" Nummer 4: "Ja dat wel. Daar kwamen ze echt wel veel naar voren. Ja."	4
		Nummer 4: "Maar de kernwaarden waren goed en ze legden ook de koppeling met Bravis goed uit."	
	Doel kernwaarden	Sander: "Het doel van de kernwaarden was wel duidelijk?" Nummer 4: "Ja. Dat kwam wel goed naar voren."	4
	Kernwaardenspel	Nummer 4: "Ja, het was wel fijn dat je met meerdere bent en dat de ene daarbij past en de ander daarbij. Dan heb je veel overlap ook. Uiteindelijk werd het één grote."	4

Topic	Subtopic	Uitspraak geïnterviewde	Respondent
Chocoladeletter	Koppeling met kernwaarden	Nummer 1: "Euhm, nee. Meer aan Bravis. Ik ben niet echt achter de kernwaarden gekomen door die letter. Was meer, ja stond er ook op, Bravis ziekenhuis. Heb het er niet aan gekoppeld."	1
		Sander: "Heeft u de chocoladeletter verbonden met de kernwaarden?" Nummer 2: "Ja, want dat staat er voorop." Sander: "Dus dat was echt de reden dat u aan de kernwaarden dacht." Nummer 2: "Ja."	2
		Sander: "En heeft u deze chocoladeletter gekoppeld aan een kernwaarde." Nummer 3: "Ja, dat stond er volgens mij zelfs op."	3
		Sander: "Associeer je die met de kernwaarden?" Nummer 4: "Nee, daar heb ik niet aan gedacht. Nee."	4
		Nummer 9: "Nee, maar hij was wel lekker."	9
		Sander: "En heeft u dat ook daadwerkelijk verbonden met de kernwaarden?" Nummer 10: "Ja, ja. Dat heb ik wel gezien ja."	10
		Sander: "En heeft u die letter gekoppeld aan de kernwaarden?" Nummer 11: "Uhm ja, ontikom je haast niet aan."	11
		Nummer 14: "Ja, ik vond het bijzonder leuk. Wie Bravis krijgt lekkers. Ik vind dat leuk en ja ik lees dat. Maar om nou echt te zeggen dat ik de link leg met kernwaarden, ik weet het niet."	14
		Sander: "En heeft u die ook gekoppeld aan de kernwaarden?" Nummer 15: "Ik had inderdaad wel gezien dat er een stukje over de kernwaarden op stond." Sander: "Oke. Maar niet echt specifiek dus?" Nummer 15: "Nee, meer dat het erop stond."	15
		Nummer 16: "Nee. Je denkt alleen maar, ha lekker chocolade."	16
		Sander: "En heeft u die gekoppeld met de kernwaarden?" Nummer 19: "Nee. Wie Bravis krijgt lekkers. Dacht gewoon dat het een cadeautje was voor Sinterklaas. Heb ik niet echt over nagedacht."	19
	Idee	Nummer 1: "Je had het er groter op moeten schrijven. Of de beginletter van één van de kernwaarden. Een ideetje misschien."	1
	Waardering	Sander: "U zegt eigenlijk. Zo een chocoladeletter vind ik veel leuker dan al die andere dingen." Nummer 5: "Ja, en dan gaat het er niet om dat ik dan chocolade krijg. Het gaat om het gebaar. Dit heb je dan. Maar bij mijn zoon op het werk krijgen ze ook bij de verjaardag een kaartje. Dat zijn van die kleine dingen. Zeker in zo een grote organisatie waar je eigenlijk verdrinkt. Vind ik dat heel voornaam."	5

		<i>Sander: "Nee. En dit soort dingetjes, zegt u van dat vind ik eigenlijk de leukere dingen."</i> <i>Nummer 11: "Dat zijn de kleinigheidjes die vanuit de werkgever aangeven dat ze de medewerkers appreciëren, dat is meer de associatie die ik er mee heb. Niet direct van dit is gekoppeld aan de kernwaarden."</i>	11
		<i>Nummer 13: "Ja dit soort dingetjes. Medewerkers appreciëren het altijd als hun werk wordt gewaardeerd. Ik denk dat de medewerkers over het algemeen niet zo heel veel bezig zijn maar dit soort dingen spreekt mensen denk ik wel aan. Dat ze daardoor wel even gefocust worden op de kernwaarden. Daar trigger je altijd mensen mee."</i>	13
	Gebroken	<i>Sander: "Heeft u de chocoladeletter ontvangen?"</i> <i>Nummer 6: "Ja, maar bij ons zijn die allemaal doormidden gebroken en op tafel gezet. Maar van andere afdelingen begreep ik dat iedereen het in ze postvakje heeft gekregen. Maar wij hadden er niet genoeg."</i>	6

Topic	Subtopic	Uitspraak geïnterviewde	Respondent
Jaargesprekken	Invloed	<i>Nummer 1: "Ja je gaat er weer over nadenken. Ik vind dat wel een acht waard. Ik vind het wel goed om ze erin te hebben. Om jezelf weer een keer te toetsen aan de hand van de kernwaarden."</i>	1
		<i>Sander: "Is dit bij jullie op de afdeling ook zo? Dat je dan ook echt aan de slag gaat met de kernwaarden." Nummer 4: "Nou, ik heb ze toen even opnieuw moeten opzoeken. En ik heb er toen echt wel even over na moeten denken. Dit past daarbij en dit past daarbij. Ik vind het altijd wel lastig om dat in een hoekje te plaatsen, zegmaar. Je hebt eigenschappen die bij meerdere passen."</i>	4
		<i>Nummer 4: "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."</i>	4
		<i>Sander: "En collega's vinden die het prettig om aan de slag te gaan met de kernwaarden?" Nummer 19: "Nee, ze vinden het nog moeilijk. Ze hebben zich ook niet vaak voorbereid. Dus dan zet ik het open en dan hebben we het erover." Sander: "En krijgt u dan nuttige input terug?" Nummer 19: "Ja."</i>	19
	Invloed op dagelijkse gang van zaken	<i>Nummer 1: "we zijn er eigenlijk gewoon dagelijks mee bezig met die kernwaarden. Vooral verbindend omdat wij heel erg in een fusie zitten. Dus we zijn heel erg twee ziekenhuizen en twee processen van mijn afdeling bij elkaar aan het brengen. Ik heb wel het idee, ik heb er wel een handleiding aan, aan die kernwaarden. Maar ik ga niet bij alles wat ik doe denken, dit is vrij of dit is dat. Maar soms denk ik wel, ja, dit is echt wel verbindend. Ik denk wel dat we goed bezig zijn. Ik denk wel dat je er een handvat aan hebt"</i>	1
		<i>Nummer 3: "we hebben ze besproken tijdens het jaargesprek. En ja, wat ik net tegen jou zei, ik heb er niet zoveel mee, ik vind het logisch hoe of wat. En dan mijn verhouding ten opzichte van hier, ten opzichte van de kernwaarden. Ik ben niet anders gaan handelen door de kernwaarden"</i>	3
	Afname jaargesprek	<i>Sander: "Ja, en de jaargesprekken. Houdt uw teamleider de jaargesprekken aan de hand van het kernwaardenformulier." Nummer 2: "Ja, dat is een goede. Onze huidige teamleider doet dat wel."</i>	2
		<i>Sander: "Worden hier op de afdeling jaargesprekken gehouden?" Nummer 5: "Ja." Sander: "Ook aan de hand van dit formulier, gebaseerd op de kernwaarden." Nummer 5: "Nee. Er wordt wel een jaargesprek gehouden."</i>	5
		<i>Sander: "Gaat u dan ook echt actief aan de slag met de kernwaarden, in voorbereiding op het jaargesprek?" Nummer 6: "Nee, dat denk ik niet echt. Ze zijn meer besproken. En gevraagd welke kernwaarden ken je en daar is het denk bij gebleven."</i>	6

		Sander: "Hebben we nog de jaargesprekken? Hebben jullie op de afdeling jaargesprekken gehouden aan de hand van de kernwaarden." Nummer 7: "Niet aan de hand van de kernwaarden maar ze werden er wel in benoemd. Maar het is wel een apart kopje in het gesprek." Sander: "Want moet je tijdens dat gesprek ook echt de kernwaarden koppelen aan de activiteiten die je doet?" Nummer 7: "Nee je hoeft ze niet echt te benoemen."	7
		Nummer 8: "Nee, niet aan de hand van de kernwaarden. Want ik heb het toevallig pas nog gehad."	8
		Sander: "Is dat echt aan de hand van een formulier gegaan? Dat mensen hun dagelijkse werkzaamheden koppelen aan de kernwaarden." Nummer 13: "Nee, ik heb van tevoren de kernwaarden benoemd en in de uitnodiging stonden de onderwerpen die we gingen bespreken. En een van de onderwerpen was de kernwaarden. En wat men daar zelf van vond, wat men daar aan bijdroeg, dat het mensen zelf even aan het nadenken zet. Wat ik vind dat iemand aan lef doet. Bijvoorbeeld dat ik vind dat iemand vrij is in het uitvoeren van zijn/haar taken. Dan kom je er meteen achter hoe mensen die kernwaarden zien. Maar je merkt wel dat het heel erg uiteen loopt hoe mensen dat als eerste interpreteren en vervolgens hoe ze dat naar zichzelf reflecteren zeg maar."	13
		Nummer 20: "Ik gebruik het in de jaargesprekken bij alle medewerkers. Als medewerkers zeggen, we doen er niet zoveel mee. Dat klopt. Het is wel onderdeel van het jaargesprek. In dat gesprek heb je het over bepaalde dingen en daaraan kun je altijd wel een kernwaarde koppelen. Ik denk niet dat ze geheel onbekend zijn, maar ze kunnen het niet allemaal zo opdreunen wat het is." Sander: "En merkt u dat medewerkers moeite hebben om hun eigen werkzaamheden te koppelen aan de kernwaarden?" Nummer 20: "Ja, dat denk ik wel. Ik denk dat ze dat wel lastig vinden."	20
		Nummer 21: "Ja, die zijn echt wel negatief. Mensen hebben moeite om die zinnen die er onder staan te koppelen aan hun daadwerkelijke werkzaamheden. We hebben ze bij iedereen besproken. Er waren ook mensen die hadden het voorbereid dus die hadden echt die vragen doorgenomen en gekoppeld aan wat doe ik daar zelf aan. Maar voor sommige was het echt niet te doen."	21
	Vorbereiding	Sander: "Want eigenlijk komen ze in het jaargesprek naar voren. Maar ga je ook echt actief met ze aan de slag in de voorbereiding op het kernwaardengesprek?" Nummer 9: "Nee, ja wel even vooraf gedacht wat dat in mijn situatie betekend. Maar daar kwam geen actie uit."	9
		Nummer 9: "Wel ter voorbereiding op mijn functioneringsgesprek heb ik ze op de chocoladeletter nog even opgezocht. Want toen zeiden ze inderdaad ze staan ook nog op de chocoladeletter."	9

	Aanbeveling	<i>Sander: "Dus voor de volgende keer, zou u dat jaargesprek in deze opzet dan niet meer doen?"</i> <i>Nummer 21: "Ik denk dat het heel belangrijk is om te zeggen wat wij als ziekenhuis willen uitstralen en dat mee te nemen in het jaargesprek. Maar de kreten die we nu hebben en de zinnen die er onder staan zijn gewoon te abstract. Daar kunnen mensen niks mee. Als je het hebt over deskundigheid, dat kunnen ze allemaal beantwoorden, hier voel ik me zeker in. Samenwerken kunnen ze ook allemaal een verhaal van maken, dat snapt iedereen wat het is. Voel je je vrij om iets te doen. Dat snappen veel mensen niet, dat is te abstract."</i>	21
--	-------------	---	-----------

Topic	Subtopic		Uitspraak geïnterviewde	Respondent
Dynamisch beleidsplan	Lezen	<i>Niet gelezen</i>	<i>Nummer 1: "Door mij is het niet gelezen. Moet ik heel eerlijk zeggen. En, ik weet niet. Zal vast wel door mensen gelezen worden. Denk dat teamleiders er heel erg mee bezig zijn."</i>	1
		<i>Wel gelezen</i>	<i>Nummer 2: "ik heb het gelezen, niet uitgebreid." Sander: "Heeft u het stukje gelezen over de kernwaarden?" Nummer 2: "Nee, volgens mij heb ik daar alleen maar doorheen gebladerd."</i>	2
		<i>Wel gelezen</i>	<i>Sander: "Heb je die toevallig gelezen of tegengekomen?" Nummer 4: "Ja een klein beetje doorgebladerd"</i>	4
		<i>Niet gelezen</i>	<i>Nummer 7: "Die woorden heb ik wel eens gezien, maar dat hele plan heb ik nog nooit gezien."</i>	7
		<i>Wel gelezen</i>	<i>Sander: "Oke. Dit is het jaargesprek, daar hebben we het zojuist al even over gehad. Dan het dynamisch beleidsplan. Dat is opgesteld in 2015, heeft u dat destijds gelezen?" Nummer 11: "Ja, dat heb ik destijds wel gelezen. Maar dat heeft ook mee te maken omdat wij moeten weten wat de toekomst gaat brengen. Omdat wij bij automatisering natuurlijk veel te maken hebben met innoverende projecten." Sander: "Ja." Nummer 11: "Dan moet je wel weten waar het naartoe gaat."</i>	11
		<i>Wel gelezen</i>	<i>Sander: "Hebben we nog het dynamisch beleidsplan, is gemaakt bij het begin van de fusie. Heeft u dat destijds gelezen?" Nummer 19: "Ja. Maar dit is niet goed in de organisatie weggezet. Daar heb ik echt om moeten vragen. Dat vind ik niet goed. Hadden ze veel aandacht aan moeten geven."</i>	19
	Invloed	<i>Niet gelezen</i>	<i>Sander: "En heeft het invloed op jou?" Nummer 4: "Hmm, echt invloed niet echt denk ik. Want ik werk gewoon vanuit hoe ik het, het beste vind. En dat omvat sowieso wel de kernwaarden. Maar het is niet zo dat ik dagelijks denk aan deskundig ofzo. Niet echt dat ik direct iets doe met de kernwaarden. Ja, je denkt er wel een keertje over na, de kernwaarden. Maar toch ga ik er niet anders door handelen."</i>	4

Topic	Subtopic	Uitspraak geïnterviewde	Respondent
Rood lint	Associatie	Nummer 2: "Maar dat lint deed bij mij een verbindend idee naar boven komen."	2
		Nummer 2: "Dat rode lint staat natuurlijk ook voor de fusie waar we op dit moment in zitten."	2
		Nummer 3: "Omdat het heel duidelijk voor Bravis is. Qua kleur, dus ik denk het wel maar of het nou perse het rode lint was durf ik jou niet te zeggen. Maar wel dat het speciaal voor Bravis was. Dat was duidelijk."	3
		Sander: "Dat rode lint komt op meerdere middelen terug." Nummer 4: "Ja, dat is waar." Sander: "Daar kom je nu achter?" Nummer 4: "Ja haha. Nee, dat is mij daarvoor echt niet opgevallen."	4
		Sander: "Ow oke. Ja. En het lint dat hier op de verpakking staat. Verbindt u dat met de kernwaarden?" Nummer 9: "Nee, wel met het Bravis ziekenhuis." Sander: "Dat lint komt eigenlijk terug op alle uitingen." Nummer 9: "Dat valt mij wel op. Dat is wel iets dat dan opvalt."	9
		Sander: "Dit lint dat hier op staat, verbindt u dat met de kernwaarden?" Nummer 10: "Euhm, nee niet echt." Sander: "Want het komt overal op terug, maar het kan u uiteraard niet opgevallen zijn." Nummer 10: "Nee, nee."	10
		Nummer 16: 'Ja en nee. Want toevallig hebben we ook een startpagina gehad van het nieuwe Prova."	16
		Sander: "Op alle communicatie uitingen komt een rood lint terug. Is dat je opgevallen?" Nummer 17: "Ja, dat wel. Want daar staan ze ook mee op die posters."	17
		Sander: "Want als u bijvoorbeeld kijkt. Hierop staat het rode lint. En op de overige uitingen komt dat ook terug, is u dat opgevallen?" Nummer 19: "Nee, niet echt opgevallen."	19

Topic	Subtopic	Uitspraak geïnterviewde	Respondent
Persoonlijke mening t.o.v. kernwaarden	Positieve attitude	<i>Nummer 1: "In eerste instantie, had ik zo iets van hmm. Wat hebben ze nou weer verzonnen. Want dat is mijn leeftijd he. Jezus wat hebben ze nou weer verzonnen. En dan ga je er op een gegeven moment over nadenken een keertje. En vooral die kerst, twee jaar geleden. Was dat twee jaar geleden? Dat triggerde best wel en dan ga je er meer over nadenken. Toen kwam het al terug in de jaargesprekken en in de andere dingen steeds meer. Je ziet het steeds meer op intranet en denk je eigenlijk is het wel een goeie leidraad om af en toe op terug te pakken. Als je even aan het afglijden bent. Je hebt allemaal je eigen bezigheden er komt een beetje de sleur in en allemaal hetzelfde en denk je even terugkijken en denk je ja. Dat vroeg mijn teamleider in het jaargesprek ook. Die vroeg, wat vind je lef? En ik dacht lef... toen moest ik er even over nadenken en denk je, ik heb toch eigenlijk best wel lef."</i>	1
		<i>Sander: "Hoe staat u eigenlijk in het algemeen over de kernwaardencampagne?" Nummer 2: "Euhm, ja op zich wel goed. Ik vind het wel fijn dat de werkgever mensen de ruimte geeft om zich breed te zien. Iedereen heeft wel een bepaalde kwaliteit. Ik heb ook een beetje het idee dat de kernwaarden als kapstok zijn voor bepaalde dagelijkse werkzaamheden."</i>	2
		<i>Nummer 8: "Ja. Ze stellen die kernwaarden he. Maar ik vind, dat heel belangrijk. Maar ik vind als je dan die vier kernwaarden geeft, het heeft eigenlijk op alles betrekking. Niet zozeer op wat hier allemaal in staat. Maar ook op hoe je handelt. Hoe je omgaat met iedereen. Ik vind wel dat het goed is dat ze het aan de orde brengen. Maar ik vind als je hier in het ziekenhuis werkt moet je zo goed mogelijk voor de patiënt zijn. En dan komen al die kernwaarden in terug." Sander: "Ja. Dat is iets wat ik vaker hoor. Dat de patiënt centraal staat met het werk daaromheen." Nummer 8: "En je moet dat met je collega's zo goed mogelijk en zo gezellig mogelijk met elkaar doen. Dat vind ik wel. Maar de patiënt staat centraal. Maar dat staat buiten kijf."</i>	8
		<i>Sander: "En als ik zeg, de kernwaarden zijn overbodig. Wat zegt u dan?" Nummer 11: "Nee, dat is niet zo. De kernwaarden zijn gewoon zoals ze zijn, ze worden niet als overbodig gezien. Maar er wordt ook niet constant aandacht op gevestigd want het is een onderdeel van hoe je bent en hoe je moet acteren. Je bent er bewust van maar of we ons gedrag er naar aanpassen, dat denk ik nog niet."</i>	11
		<i>Nummer 13: "Overbodig? Nee, ik vind niet dat ze overbodig zijn, maar ik denk dat het afhankelijk is van hoe iemand er mee omgaat of ze een meerwaarde kunnen bieden. Want als je er verder niks mee doet heb je er niks aan."</i>	13

		Nummer 14: “Ik vind het wel goed dat er een soort visie is. Een toekomst perspectief. Waar je met ze allen naar wil streven en wil uitvoeren om de neuzen dezelfde kant uit te krijgen. En op een soortgelijke manier toekomstbestendig te zijn. Daarin dan een soort duidelijkheid te verkrijgen voor de patiënt die weet wat hij kan verwachten. Maar het is niet zo dat ik denk dat ik vandaag is eventjes lekker vrij ga handelen. Nee, zo werkt het niet.” Sander: “Uit andere interviews krijg ik terug dat de kernwaarden dienen als kapstok door de meeste mensen die hier werken. Hoe is dat voor u?” Nummer 14: “Wat ik zei, het is goed om met ze allen een aantal speerpunten te hebben inderdaad. Wat je zegt, een kapstok. Op basis waarvan je werk zo goed wilt en kunt doen. Maar ik denk er niet dagelijks aan.”	14
		Sander: “Want ik krijg van collega’s van u terug dat kernwaarden overbodig zijn.” Nummer 17: “Nee, daar ben ik het niet mee eens. Ik denk dat het wel heel belangrijk is dat die kernwaarden er zijn. Zeker in zo een grote organisatie. Maar nee, ik ben er niet heel pro-actief mee bezig.” Sander: “Oke. En komt dat onder andere door de werkdruk?” Nummer 17: “Weet ik niet. Ik denk dat je er in je dagdagelijkse bezigheden niet zo mee bezig bent. Maar het is meer de klik met de organisatie, denk ik.” Sander: “Ja. En die klik heb je nu iets minder?” Nummer 17: “Nee, ik heb wel een klik met de organisatie. Maar het is weer niet zo dat, hoe kan ik dat nou eens netjes zeggen. Ik ben als ik hier in de organisatie ben, ben ik er zeker voor om het Bravis zo goed mogelijk uit de verf te laten komen, ook om voor mijn patiënten te zorgen. Ik vind het ook heel belangrijk dat het met mijn patiënten goed gaat. Maar het is niet zo dat ik met die kernwaarden heel veel bezig ben op beleidsniveau, hoe moet ik dat zeggen? Dus het is bij mij, je weet dat ze er zijn, er wordt ook veel mee gedaan. Maar het is niet zo dat ik er extra tijd in ga steken. Weetje het is, als je tijd hebt kijk je eens op intranet naar zo een brief. Als je tijd hebt zie je zo een magazine en ga je daarin kijken. Maar heel vaak heb je daar hier niet de tijd voor. En dan ga ik niet thuis lekker zitten lezen.”	17
		Sander: “Want vind u deze vier kernwaarden goed gekozen? Vind u die echt bij Bravis passen?” Nummer 19: “Ja. We moeten meer lef tonen, dat moeten we naar de buitenwereld uitdragen. We zijn natuurlijk één ziekenhuis in een zeer stormachtige tijd. En daarom moet je boven het maaiveld uitsteken en daarvoor heb je lef nodig. Vrij, omdat we natuurlijk in een moeilijke periode zitten. Is het wel nodig dat je jezelf vrij voelt. En dat vanuit de Raad van Bestuur nadruk op gelegd wordt, je moet je wel vrij voelen. Dat ook aangegeven wordt, want er gebeuren heel veel dingen waardoor mensen zich niet meer vrij voelen. Dat ze dat wel gaan proberen. Dat ze daar dan ook de aandacht voor hebben. Deskundig,	19

		<i>vind ik een hele belangrijke. Want als wij niet deskundig zijn kunnen wij niet boven het maaiveld gaan uitsteken als ziekenhuis, kunnen we geen innovaties doen. En dan hebben we nog verbindend. Omdat we natuurlijk in een fusie zitten, moeten we elkaar echt zien te vinden. En er zijn gewoon echt verschillen maar die moeten we aan elkaar gaan verbinden, dat het weer één wordt. En dat gaat niet van het een op het andere moment, maar daar moet je wel dagelijks mee bezig zijn.”</i> <i>Sander: “Want heeft u het idee dat medewerkers aan de slag gaan met kernwaarden?”</i> <i>Nummer 19: “Deskundig, hiermee zijn ze nu heel erg mee bezig. Ze zijn echt van doordrongen dat ze echt deskundig opgeleid moeten zijn voor deze afdeling en dat ze op leerplein ook al die dingen moeten doen. En dat ik die dus ook allemaal kan zien, van wat er gedaan moet worden. En ik ben heel erg bezig met scholing, dat ze naar een symposium mogen. Dus ik wil ze daarin ook ondersteunen. En ik ben zelf heel erg van innovaties. Ik moet hun meenemen omdat te gaan doen. En het LEAN, het constant verbeteren is iets waar ik constant voor ga. Dat is natuurlijk ook deskundigheid, om dat te gaan doen. En dat als je, je hier niet thuis voelt dat je dat wel kan zeggen. En daar heb je dus weer lef voor nodig.”</i> <i>Nummer 19: “Ik vind eigenlijk dat ze het best goed op de kaart hebben proberen te zetten. Ze zijn er constant mee bezig omdat op verschillende manieren op de kaart te zetten. Het is nog maar twee jaar he. Dat duurt best wel een tijd. Voor je echt zover bent. Ze zouden er misschien nog meer Bravis brede informatie over kunnen geven, ook op de afdeling zelf. Of dat wij naar een of ander overleg kunnen gaan, dat ze het daar over hebben.”</i> <i>Sander: “Want ik krijg wel terug dat het nooit helemaal duidelijk is waarom de kernwaarden zijn geformuleerd bij medewerkers.”</i> <i>Nummer 19: “Dat weet je wel. Dat staat hierin.”</i> <i>Sander: “Maar met het lange termijn doel. Dus waarom zijn die kernwaarden geformuleerd.”</i> <i>Nummer 19: “Nee, dat hebben ze misschien niet goed toegelicht. Maar ik weet zelf waarom ze geformuleerd zijn. Om een mooier, beter, innovatiever ziekenhuis te worden. Goed voor de medewerker, goed voor de patiënt.”</i> <i>Sander: “Ja, dat zijn in ieder geval puntjes die ik terug krijg van de medewerkers.”</i> <i>Nummer 19: “Weet je, misschien, het is ook iets waar jezelf gevoelig voor bent. Hoe sta je zelf in je bedrijf. Dus ik denk dat er veel mensen nog aan het zoeken zijn. Maar daarom is het wel goed dat er vanuit Raad van Bestuur wel gefocust wordt op waar gaan we naartoe. Maar ze mogen het wel meer uitdragen, dat is wel zo.”</i>	
--	--	--	--

	Negatieve attitude	Nummer 3: "En ik heb zelf een beetje, ik heb niet, eigenlijk niet heel veel met de kernwaarden. Want ik vind de dingen die ze benoemen eigenlijk heel logisch. Dat is denk ik ook waarom ik denk van het is goed zo."	3
		Nummer 3: "Ja, nou ik vind als je zegt deskundig, ik vind dat je deskundig moet zijn. Ja, lef, vrij. Ik bedoel verbindend, ja wij werken multidisciplinair. Gaan naar de ergo, gaan naar de revalidatiearts. Je doet het allemaal al. In die zin vind ik de kernwaarden een beetje overdreven. Maar aan de andere kant snap ik dat zo een groot bedrijf, allerlei mensen heeft en dus wel richting of stroming moet geven. Denk ik dan. Dus dat vind ik logisch."	3
		Nummer 5: "Gewoon goede mensen binnenhalen en dan hoeft dit niet."	5
		Sander: "En ik krijg vaak terug van uw collega's dat de kernwaarden dienen als kapstok." Nummer 13: "Dat weet ik niet. Ik denk niet dat mensen vanuit mijn dienst er heel veel mee bezig zijn. Weet ik niet. Minder denk als leidinggevende. Ja. Dus mensen van de werkvloer zeg maar."	13
		Nummer 18: "Er zijn er heel veel. Je leest het, maar het dringt niet meer door. Heb ik met mijn eigen werk ook. Mensen moeten op een gegeven moment aandachtspunten hebben waarop ze letten. Dan zetten we dat op papier en na drie maanden haal ik dat papier weer weg. Want ze zien het wel maar, je leest het maar dringt niet meer door. Als je het op een andere manier weer aanbrengt, met andere gekleurde letters of met ander logo of je zet iets anders weg. Dan dringt het even door. Naar verloop van tijd vakt dat weg en dan heeft dat geen nut meer. Want ze zien het wel maar die klik wordt niet meer gemaakt. Beetje geneuzel. Vind ik echt hoor."	18
		Nummer 18: "Ik denk als je bij een TD'er komt, die zegt ook pfff. Mensen die productie draaien hebben helemaal niks met die kernwaarden. Als je het vraagt aan mensen kennen ze het niet eens."	18
	Werkdruk	Nummer 3: "Maar het is echt druk, de werkdruk is echt hoog. En dan ga je dit soort dingen, ja dat screen je een beetje. Tenminste ik, en ik denk veel collega's."	3
		Nummer 5: "Kijk, ik werk hier 38 jaar, er zijn al heel veel van zulk soort dingen voorbij gekomen. Met allerlei andere kernwaarden. Met handen en dit en dat. Maar daar heb je de tijd niet voor."	5
		Sander: "Heeft u het idee dat de werkdruk van invloed is op dit soort dingen." Nummer 7: "Ja. Als het druk is en ze beginnen over die kernwaarden denk je toch, ja het zal wel. Als je echt de tijd neemt om je te verdiepen in de kernwaarden krijg je er een heel ander beeld van. Maar mensen hebben daar simpelweg geen tijd voor."	7
		Sander: "Want ik krijg van collega's terug dat het heel druk is op de afdeling, werkdruk is hoog en de kernwaarden schieten er eigenlijk een beetje bij in." Nummer 9: "Ja, voor mij is dat niet het eerste doel op dit moment. Tuurlijk neem je het wel mee. Omdat	9

		<i>het toch belangrijke punten zijn hoe je, je als ziekenhuis wil presenteren. Maar op het moment proberen we gewoon zoveel mogelijk tussen de locaties op elkaar af te stemmen en de workflow.”</i>	
		<i>Sander: “Ik krijg van andere collega’s terug, de werkdruk is vrij hoog. En daardoor gaan de randzaken, de kernwaarden onder andere naar de achtergrond.”</i> <i>Nummer 14: “Ja, dat is ook wel zo. Want je verdiept je er niet zo in zoals je zou willen. Als het artikel toevallig makkelijk wegleest dan ben je ermee weg. Maar het moet wel hap-snap klaar zijn. Want anders ga je er geen extra tijd insteken omdat je genoeg andere dingen te doen hebt.”</i>	14
		<i>Sander: “Ik krijg van uw collega’s terug dat de werkdruk vrij hoog is en dat die werkdruk van negatieve invloed op dit soort randzaken, als de kernwaarden. Hoe staat u daar tegenover?”</i> <i>Nummer 16: “Dat is een lastige vraag. Dus hoe...”</i> <i>Sander: “Hoe u tegenover de kernwaarden staat in combinatie met de werkdruk. Doordat de werkdruk vrij hoog is en dat daardoor de kernwaarden erbij inschieten.”</i> <i>Nummer 16: “Ik moet zeggen als je altijd op het laboratorium zit dan denk je echt niet aan de kernwaarden niet. Dan ben je druk bezig om patiënten te helpen. En of dat dan toevallig bij de kerntaken hoort weet ik niet.”</i> <i>Sander: “Want hoe denkt u in het algemeen over de kernwaarden?”</i> <i>Nummer 16: “Dan moet ik ze echt goed bestuderen. Want wij als laboratorium zouden ze zo niet kunnen opnoemen.”</i>	16
		<i>Sander: “Als de werkdruk dan minder zou zijn, lager. Zou u dan meer gemotiveerd zijn om met die kernwaarden aan de slag te gaan?”</i> <i>Nummer 18: “Nee, ook niet. Die kernwaarden zeggen me helemaal niks.”</i> <i>Sander: “Ja.”</i> <i>Nummer 18: “Is iets voor kantoor en voor mensen die daar tijd voor hebben. Dit is een productiestuk he, waar wij inzitten. Hier moet productie geleverd worden.”</i>	18
		<i>Sander: “Want heeft u het idee dat de werkdruk die er is bij Bravis van negatieve invloed is op dit soort randzaken als de kernwaarden?”</i> <i>Nummer 19: “Ik zit daar eigenlijk heel anders in. Ik vind, doordat. In het jaargesprek komen bij mij ook alle kernwaarden aan bod. En het daar dan met elkaar over hebben. Want het heeft niks met werkdruk te maken, werkdruk zit in je hoofd maar je moet er iets aan doen om het beter te maken. En wij gaan nu als ziekenhuis voor deze waarden. En ik vind ze heel leuk, ik sta er heel erg achter. Dus ik draag ze ook heel erg uit.”</i>	19
		<i>Sander: “Want ik krijg van collega’s van u terug, althans van sommige. Dat de werkdruk hoog is en dat dat een negatieve invloed heeft op randzaken, als de kernwaarden.”</i>	21

		<i>Nummer 21: "Ja, ik denk wel dat, dat zo is. Maar eigenlijk zou het elkaar moeten versterken. Ik bedoel als je kernwaarden hebt gaan mensen er automatisch dingen aan verbinden. Dan is het ook geen extra werk, dan versterkt dat elkaar."</i>	
	Aanbeveling	<i>Nummer 5: "Minder, de dingen die ze doen heel goed doen. Want er wordt nu heel veel tijd ingestoken en daarin bereik je een hele kleine groep die je altijd bereikt omdat ze daar hun tijd in kunnen steken. Kijk, je hebt een hele boel afdelingen waar ze tijd genoeg hebben en die zitten inderdaad als er dan zoiets is vooraan. Maar bepaalde acties die dan ook goed over nadenken. Maar niet teveel. Je weet hoe het gaat he. Ach, daar heb je ze weer."</i>	5
		<i>Nummer 6: "Ik denk dat het samenwerken, dat dat altijd nog wel beter kan. Tussen andere disciplines en andere afdelingen. Denk dat dat altijd nog wel verbeterd kan worden."</i>	6
		<i>Nummer 9: "Ik vraag me af of die startbijeenkomst van HRM voor iedere afdeling is. Klinkt mij niet herkenbaar. Maar verbeterpunten, vind ik moeilijk omdat ik vanuit een hele andere functie in het ziekenhuis werk."</i>	9
		<i>Nummer 11: "Ik denk dat de kernwaarden wel wat meer aandacht mogen hebben, met name in het evaluatieproces. Vooral vanuit de leidinggevende. In de jaargesprekken wordt het wel benoemd maar er wordt niet echt kritisch naar gekeken."</i>	11
		<i>Nummer 12: "Maar weet je, ik denk heel snel in de praktijk. Ik weet niet wat de rest op de afdeling doet, of die echt dat BravO! boekje lezen. Ik denk ook niet dat de meeste op de afdeling dit weten, het is dat jij het de vorige keer zei, toen ging ik even nadenken. Maar ik weet niet of iedereen de middelen ziet als samenvorming van de kernwaarden."</i>	12
		<i>Sander: "Maar als u terugkijkt op de afgelopen anderhalf jaar, de periode waarin de kernwaarden echt actief zijn gemaakt. Zegt u dan van dit hadden ze misschien anders moeten doen? Dat had beter gekund?"</i> <i>Nummer 13: "Ik vind dat heel lastig. Iedereen benaderd het op zijn eigen manier. Bijvoorbeeld net als ik, he! Dat staat mij aan, dat lees ik. En een ander zou misschien weer hele andere indrukken hebben. Is hetzelfde met die kernwaarden, iedereen interpreteert die op zijn eigen manier."</i>	13
		<i>Nummer 20: "Nou, het wordt wel, het is wel de leidraad voor alle informatievoorzieningen. Je ziet altijd wel dat er een kernwaarde aan gekoppeld is. Dat proberen ze altijd wel te doen. Dus daarmee hou je het wel actueel. Als je dat niet doet dan ben je het denk ik kwijt."</i>	20
		<i>Nummer 21: "Kernwaarden anders gekozen."</i> <i>Sander: "Ja, want u had echt andere kernwaarden gekozen per woord?"</i> <i>Nummer 21: "Ja. Kijk, deskundig dat vind ik prima. Daar kan ook iedereen zich wel een beeld bij vormen. Maar als je het hebt over lef of over vrij. Dat is gewoon te vaag."</i>	21

		Sander: “Ja. Zou u dan zo een ingeving hebben van een andere kernwaarde? Bijvoorbeeld eentje die beter aansluit.” Nummer 21: “Nee, weet ik niet, vind ik moeilijk. Laatst hadden we een presentatie van iemand. In Tilburg noemen ze zich het “liefste ziekenhuis van Nederland”. En daar kun je, je van alles bij voorstellen. Dat je aardig bent tegen patiënten. Maar de waarden die wij hebben die inspireren niet echt om dan een bepaald gedrag te vertonen. Dus dat zou ik echt anders gedaan hebben.”	
		Sander: “En hoe staat u daar zelf tegenover?” Nummer 21: “Ik denk zeker dat, dat zo is. Ik bedoel als je nu, klinkt een beetje onaardig. Voor mijn gevoel hebben we een organisatie die uit twee delen bestaat. Een deel dat heel hard bezig is met de zorg en daar vanuit hun eigen ideeën doen wat er gedaan moet worden. En een deel dat in de organisatie zit wat kernwaarden nodig heeft en we hebben veel, we moeten alles vast leggen. We bedenken een soort van losstaand systeem. En die kiepen we over de muur. En dan moeten jullie er iets mee gaan doen, dat is met heel veel dingen natuurlijk. Maar kernwaarden is er daar ook één van. Dus daar heeft iemand in een kantoor, misschien met een pr-bureau, vier kernwaarden bedacht. En die zegt, hier moeten jullie iets mee. Succes ermee! Dus ik kan me wel vinden in die opmerking.”	21

Topic	Subtopic	Uitspraak geïnterviewde	Respondent
Voorkeur informatie-medium	Intranet	Nummer 1: "Intranet, ik denk dat intranet, voor mij, als ik echt voor mezelf spreek draagt intranet wel bij aan alles. Voor collega's denk ik dat heel veel ook de nieuwsbrieven en dat Bravis boekje wel heel erg goed is. Want daar lezen ze dan in als ze koffie zitten te drinken ofzo."	1
		Nummer 2: "Intranet, dat is hetgeen wat bij mij altijd het snelst aankomt. Of ik moet twee weken vrij zijn. Zou gauw je, je internet opent zie je, je intranet."	2
		Nummer 4: "Intranet. Maar dat gaat bij mij nog niet heel goed omdat ik nog niet in kan loggen. Euhm, e-mail zou ook wel handig zijn. Ik kijk ook wel eens in intranet maar e-mail zie ik dagelijks. Voor mij persoonlijk de e-mail."	4
		Sander: "Want op welke wijze wordt u het liefst geïnformeerd over dit soort zaken?" Nummer 6: "Nou, als het op intranet staat vind ik het ook wel duidelijk. Maar dan moet het er wel duidelijk staan. Ik wist bijvoorbeeld niet dat daar interviews achter zaten. Ja, hoe moet ik dat weten dan. Het staat nergens beschreven, denk ik." Sander: "Nee, dat staat nergens." Nummer 6: "Maar intranet is volgens mij een handig middel om geïnformeerd te worden."	6
		Nummer 7: "Vooral die dingetjes bij de evenementen. Tsja, hoe noem je dat?" Sander: "Evenementencommunicatie?" Nummer 7: "Ja, zullen we het zo noemen. Dat staat op één en dan de jaargesprekken op twee. Dat is toch één op één en dan ga je er ook mee aan de slag. Dus als evenementen niet mag dan is het de tweede optie."	7
		Nummer 8: "Gewoon van persoon tot persoon communicatief. Maar als het tussen de middag rustig is kijk ik wel eens op intranet, dat wel. Maar dat is niet zoveel." Sander: "Nee, nee." Nummer 8: "En als je dan maar twee dagen werkt. Euhm wordt die tijd krap." Sander: "Ja, snap ik." Nummer 8: "Mail lees ik altijd wel. Dat ben je eigenlijk verplicht. Daar staan soms wel belangrijke informatie in, dus dat lees ik altijd wel."	8
		Nummer 9: "Ik denk wel dat het goed is. Maar bijvoorbeeld die nieuwsbrieven. Als het echt belangrijk is hoor ik het wel van mijn teamleider." Sander: "Ja." Nummer 9: "De informatie binnen de afdeling probeer ik op te pakken en te onthouden. Maar het liefst mondeling via interne communicatiesystemen. En ik lees wel als ik het intranet open, de homepage als eerste de nieuwsberichten."	9

		Sander: "Die dan tevoorschijn komen." Nummer 9: "Ja, die lees ik wel."	
		Nummer 12: "Teamleider denk." Sander: "En dan echt gewoon mondeling?" Nummer 12: "Ja. Ja. Denk dat het fijnst is. Wij hebben volgende week zeg maar weer een teamvergadering. Wij horen soms informatie in de wandelgang over wat er in Roosendaal gebeurt of hier. Dan denk ik, goh dat is jammer dat je dat niet hoort in een werkoverleg. Kijk hier kun je dat ook niet uithalen. Dit is eigenlijk gewoon alleen maar reclame om mensen te triggeren om samen te werken en ik vind een teamleider heeft gewoon de functie om alles wat er gebeurt of staat te gebeuren of is gebeurt aan ons mee te delen."	12
		Nummer 14: "Dat hangt er een beetje van af, dat vind ik wel lastig. Sommige dingen gaan je niet direct aan. Maar moet je via de zijlijn wel weten. Maar dan moet je zelf de discipline hebben om voldoende info te vergaren. Maar andere zaken, die specifiek voor je werk van belang zijn hoor ik dan ook graag via onze teamleider. Maar ik snap wel dat nieuwsbrieven een middel zijn om iedereen globaal te bereiken." Sander: "Ja." Nummer 14: "Maar je krijgt zoveel mails over dingen die veranderen, nieuwsbrief hier en intranet daar. Dat is bijna een fulltime job om het allemaal bij te houden en te onthouden."	14
		Sander: "En heeft u het gevoel dat er heel veel informatie is, misschien wel teveel. Nieuwsbrieven, BravO!'s enzovoort." Nummer 15: "Ja, ik vind alleen. Echt belangrijke dingen die lees ik soms via de krant. Zoals afgelopen week stond er iets in de krant over Bravis. En dat moet ik als medewerker dan via de krant vernemen. Het heeft wel een tijdje op Intranet gestaan maar niet echt opvallend. En ik vond het raar om dan zo een nieuwsitem op de voorpagina van de krant te lezen. Dat had wel beter gecommuniceerd moeten worden."	15
		Sander: "Want u stelt eigenlijk voor om zoveel mogelijk via één kanaal te doen?" Nummer 19: "Ja." Sander: "En dat is in dat geval dan intranet?" Nummer 19: "Ja."	19

Bijlage 9 - Format face-to-face gesprekken

Spontane bekendheid

Werkzame afdeling:

Typ een zin

250 tekens resterend

Werkzame locatie

☐ Bergen op Zoom

☐ Roosendaal

Aantal jaren in dienst

Typ een zin

250 tekens resterend

Bent u bekend met de Bravis kernwaarden?

☐ Ja

☐ Nee

Weet u welke vier kernwaarden bij Bravis horen? Zo ja, gelieve deze te benoemen.

☐ Deskundig

☐ Lef

☐ Verbindend

☐ Vrij

Bron: (Spontane bekendheid, 2017)

Bijlage 10 - Kernwaardenformulier ten behoeve van jaargesprekken

KERNWAARDE VERBINDEND: Wij zijn verbindend door samen te werken en kennis te delen met de klant, met collega's van de eigen afdeling en met collega's van andere afdelingen. We vragen naar de wensen en belevingen van de klant. En we nemen een actieve rol in netwerken binnen en buiten het ziekenhuis.

Verbondenheid met collega's
Ik voel me verbonden met collega's.
Ik ben waardierend en complimenteaus naar mijn collega's
Ik kan met collega's praten over dingen die echt belangrijk voor me zijn.
Mijn leidinggevende praat met mij over wat voor mij belangrijk is.
Mijn leidinggevende betreft mij bij besluiten die van belang zijn voor mijn werk.
Verbondenheid met klant
Ik vraag vooraf naar de wensen van de cliënt/klant.
Ik vraag achteraf hoe de cliënt/klant de dienstverlening heeft ervaren.
Binnen mijn team staat de cliënt/klant voorop.
Met de opgehaalde informatie van de klant verbetert onze afdeling ook daadwerkelijk werkprocessen.
Ik zorg dat mijn cliënt/klant meer eigen regie kan voeren
Kenniscreatie en -deling <u>binnen</u> mijn afdeling
Wanneer ik iets nieuws geleerd heb, vertel ik het tegen mijn collega's.
Wanneer ik bepaalde kennis nodig heb, vraag ik het aan mijn collega's.
Als een collega goed is in iets, dan vraag ik hem/haar om het mij te leren.
Kenniscreatie en -deling <u>buiten</u> mijn afdeling
Wanneer ik iets nieuws geleerd heb, vertel ik het tegen mijn collega's.
Wanneer ik bepaalde kennis nodig heb, vraag ik het aan mijn collega's.
Als een collega goed is in iets, dan vraag ik hem/haar om het mij te leren.

KERNWAARDE DESKUNDIG: We zijn deskundig door steeds te blijven leren en ontwikkelen op ons vakgebied en als persoon, voornamelijk in de dagelijkse werksituaties. We weten bovendien waar de klant terecht kan voor de beste zorg/dienstverlening binnen of buiten het ziekenhuis. En we stemmen onze werkwijze daarop af.

Ik ben in staat om te doen wat ik moet doen om goed te functioneren in mijn werk.
Ik ben goed in de dingen die ik doe.
Ik doe geen werkzaamheden waar ik me niet bekwaam toe voel.
Ik hou mijn eigen kennis actueel
Ik onderbouw mijn keuzes
Ik werk veilig
Ik werk met de nieuwste technieken, methodes, standaarden en richtlijnen
Ik ontwikkel me als persoon.
Ik zie mezelf steeds beter worden in mijn werk.
Mijn leidinggevende stimuleert mij om mijn talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen.

KERNWAARDE LEF: Het getuigt van lef als we dingen anders durven te doen als het daarmee beter wordt. We tonen lef door eigen regie te voeren in het dagelijks werk en ons werk continu te verbeteren, waarbij we actief initiatieven nemen. De leidinggevende laat op een coachende manier de inhoud los en vertrouwt de medewerkers in hun deskundigheid. Sturing vindt plaats op basis van doelstellingen. Ieder heeft zijn eigen verantwoordelijkheid over de gezonde balans tussen persoonlijke mogelijkheden en datgene wat de organisatie van hem/haar verwacht.

Eigen regie/initiatief
Ik neem initiatief om mijn werk steeds te verbeteren.
De problemen in mijn dagelijks werk (binnen de processen op mijn afdeling) los ik zelf op.
Ik treed buiten gebaande paden als het werk daarmee beter wordt
Coachend leidinggeven
Mijn leidinggevende moedigt mij aan om mijn eigen mening te geven.
Mijn leidinggevende geeft mij de ruimte om verantwoordelijkheid te nemen.
Mijn leidinggevende zal me verdedigen als ik door anderen wordt aangevallen.

KERNWAARDE VRIJ: Wij voelen ons vrij en ervaren de veiligheid om de dialoog aan te gaan, om onze mening te geven en om te zijn wie we zijn. Bijvoorbeeld in het contact met de klant, werkoverleg, jaargesprek, etc. We hanteren daarin een open communicatie stijl. We staan open voor de inbreng van de ander en laten elkaar onze talenten ten volle benutten. We geven feedback en vermijden 'kort-door-de-bocht'-conclusies.

Open communicatie
Medewerkers binnen mijn team worden door mijn leidinggevende gestimuleerd om daadwerkelijk open tegen elkaar te zijn.
Wanneer mijn collega's zich niet houden aan de gestelde werkafspraken dan spreek ik ze daarop aan.
Fouten en onveilige situaties kunnen veilig worden gemeld
Ik voel me vrij om tegen mijn leidinggevende te zeggen wat ik echt denk zonder me zorgen te maken over de gevolgen.
Mijn collega's zijn open tegen mij.
Ik voel me vrij om tegen de medisch specialist te zeggen wat ik echt denk zonder me zorgen te maken over de gevolgen.
Jezelf zijn
Ik heb het gevoel dat ik mezelf kan zijn.
Mijn werk past goed bij wat ik echt graag wil doen.

Bron: (Kernwaardenformulier ten behoeve van jaargesprekken, 2017)

Bijlage 11 - Draaiboek ten behoeve van groepsgesprek

Inleiding

Dit draaiboek is gemaakt ter voorbereiding van het groepsgesprek dat wordt afgenomen ter verzameling van data voor het onderzoek naar interne kernwaarden. Het groepsgesprek zal plaatsvinden op 20 maart 2017. Het groepsgesprek vindt plaats in de aula van het Bravis ziekenhuis in Roosendaal. Het groepsgesprek zal worden geleid door Sander de Nijs, afstudeerstagiair bij de afdeling Marketing & Communicatie van het Bravis ziekenhuis. Sander zal geassisteerd worden door één collega van de afdeling cliëntzaken.

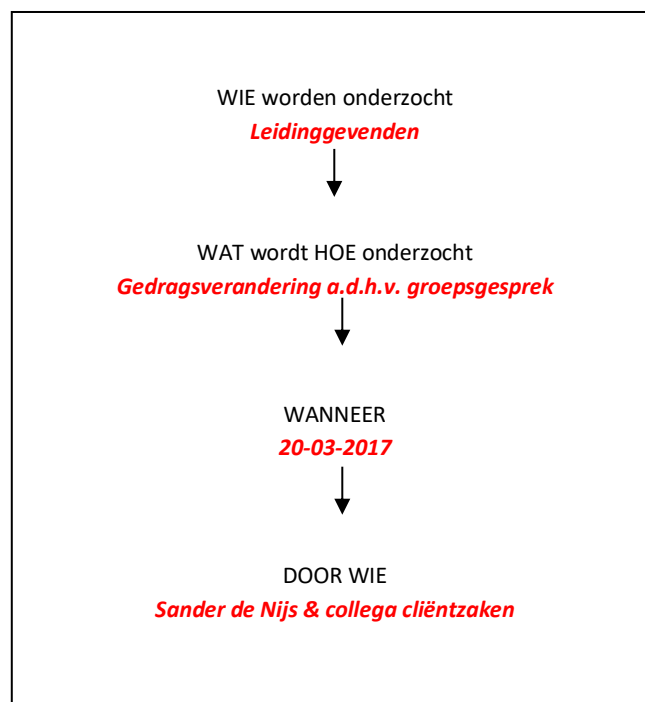
De deelnemers aan het groepsgesprek zijn allen actief als leidinggevende bij het Bravis ziekenhuis. Onderdeel van deze functie is het afnemen van jaargesprekken met werknemers aan de hand van een format dat is opgesteld waarin kernwaarden de rode draad vormen, zie bijlage 1.

Het groepsgesprek wordt afgenomen onder leidinggevend van het Bravis ziekenhuis en zijn benaderd per mail.

Vorbereiding

2.1 Groepsgesprekken

Zoals bij elk onderzoek is het belangrijk om *systematisch* te werk te gaan. De centrale vraag bij het opzetten van een groepsgesprek is WAT wordt onderzocht. Een actueel voorval kan aanleiding geven tot een groepsgesprek, maar ook een nieuwe afdeling, een beleidsontwikkeling of een vraag vanuit de media. Schema 1 bevat alle achtereenvolgende stappen binnen het onderzoeksproces. Dit schema is toegepast voor het groepsgesprek op 20-03-2017.



Schema 1: Gang van zaken bij het groepsgesprek

De vier keuzeprocessen hebben respectievelijk te maken met de selectie van de onderzoekseenheden of elementen (wie worden onderzocht), het samenstellen van de lijst met te bespreken onderwerpen (wat wordt hoe onderzocht), de tijdsperiode of –perioden van het onderzoek (wanneer) en de organisatie van het veldwerk. Daarin moet worden vastgesteld wie de gesprekken leidt en voorbereidt. Sommige beslissingen vloeien vooral voort uit de probleemstelling, zoals de definitie van de onderzoekspopulatie, andere zijn meer praktisch van aard.

2.2 Wie wordt onderzocht: het samenstellen van een groepsgesprek

Een onderzoeksplan kan nog zo goed in elkaar steken, maar als er niemand mee wil of kan werken heeft het geen zin. Een belangrijke stap binnen een groepsgesprek is het samenstellen van de deelnemers.

Een praktisch obstakel bij een groepsgesprek is het vinden van geschikte, maar vooral bereidwillige deelnemers. Voor een interactief gesprek is een minimum aantal deelnemers van zes gewenst en een maximum van twaalf. Bij een te grote groep bestaat het gevaar dat één of meerdere personen voortdurend het woord nemen. Overigens is het de taak van de gespreksleider om iedereen even veel aan bod te laten komen.

Het advies is om meer personen te benaderen dan strikt noodzakelijk, omdat er altijd wel enkele mensen op het laatste moment afzeggen. Eén groepsgesprek heeft de voorkeur, omdat iedereen dan direct op elkaar kan reageren.

2.3 Post it evaluatie

Ter afsluiting van het groepsgesprek krijgt iedere deelnemer rode en groene post it's. Op deze post it's kunnen leidinggevendenden noteren wat er goed gaat, met betrekking tot de kernwaardencampagne en wat er beter kan. Leidinggevendenden krijgen enkele minuten de tijd om iets op de post it's te noteren. Vervolgens worden de post it's op een groot flipover vel geplakt. De input die op de post it's staat vormt de input voor een slotdiscussie. Leidinggevendenden reflecteren op de gegeven punten op de post it's.

Programma groepsgesprek

Leidinggevenden bedanken voor aanwezigheid

Zelf voorstellen: Eind januari ben ik begonnen met mijn afstudeerstage op de afdeling Marketing & Communicatie. Ter voltooiing van mijn studie doe ik de komende vijf maanden onderzoek naar de kernwaarden binnen het Bravis ziekenhuis.

Doel van het onderzoek: Het doel van het onderzoek is om het effect van de interne kernwaardencampagne te meten en het Bravis ziekenhuis inzicht te geven in de uitvoering van de kernwaarden in de dagelijkse werkzaamheden. Daarop aansluitend zal ik een advies uitbrengen om verbetering van de spontane kernwaardenherkenning en de uitvoering hiervan onder Bravis medewerkers te realiseren.

Doel groepsgesprek: Gedurende dit groepsgesprek evalueren we of en op welke wijze de Bravis kernwaarden worden gehanteerd of gebruikt door medewerkers tijdens de dagelijkse werkzaamheden. Op deze wijze krijg ik vanuit verschillende perspectieven informatie over het al dan niet naleven van de kernwaarden in de dagelijkse praktijk, met deze input kan ik de deelvraag beantwoorden. De overkoepelende vraag die ik wil beantwoorden met dit groepsgesprek is *“In hoeverre worden de Bravis kernwaarden toegepast in de dagelijkse werkzaamheden bij Bravis medewerkers?”*

Privacy: De informatie die hier het komende uur verteld gaat worden zal niet herleidbaar zijn in het onderzoek. De uitwerking van dit groepsgesprek gebeurt aan de hand van respondentennummers. Geen enkele deelnemer aan dit groepsgesprek zal met naam vernoemd worden in de uitwerking van dit gesprek, uw anonimiteit is bij deze gegarandeerd.

Opname: Aangezien ik dit groepsgesprek uitwerk in een transcript zou ik graag een (video) opname willen maken. Zijn hier bezwaren tegen?

Huishoudelijke mededelingen: Koffie, thee en fris waar te vinden?

Plan van aanpak: Het komende uur zal mijn rol voornamelijk bestaan uit het voorleggen van stellingen aan jullie. Na het voorleggen van de stellingen krijgt iedere leidinggevende de mogelijkheid om zijn mening/visie op de stelling te vertellen.

Nadat alle leidinggevenden zijn/haar mening/visie hebben verkondigd gaan we dieper in op de zojuist vertelde mening/visie. Hierbij zal veelvuldig de Hoe? en Waarom? vraag gesteld worden. Leidinggevenden kunnen elkaar bevragen over elkaars mening/visie, op deze wijze is er ook sprake van kennisdeling tussen de verschillende afdelingen. Op deze wijze hoop ik dat er een interactief gesprek ontstaat tussen de leidinggevenden. De gespreksleider zal een observerende rol aannemen gedurende het groepsgesprek.

Voorstelrondje: Kort vertellen wat je doet, hoeveel jaar in dienst en werkzaam in Roosendaal/Bergen op Zoom.

Stellingen groepsgesprek:

- “Kernwaarden zijn overbodig”
- “De huidige kernwaarden sluiten goed aan bij Bravis”
- “Medewerkers kunnen zich inleven in de definiëring van de kernwaarden”
- “Kernwaarden leiden aantoonbaar tot gedragsverandering”
- “Kernwaarden dienen als kapstok tijdens de dagelijkse werkzaamheden”
- “Er is een verband zichtbaar tussen de ontwikkeling van de medewerkers en de kernwaarden”
- “Medewerkers die nieuw in dienst zijn (nul tot drie jaar) zijn actiever bezig met de kernwaarden dan hun collega's”
- “Mijn medewerkers zijn ongemotiveerd om de kernwaarden informatie te verwerken”
- “Kernwaarden moeten meer naar de medewerkers toegebracht worden”

Activiteit:	Tijd:
Inloop	16:30 uur - 16:35 uur
Intro (Sander)	16:35 uur - 16:40 uur
Stellingen- blok 1	16:40 uur – 17:20 uur
Slot- post it evaluatie	17:20 uur – 17:25 uur
Slotdiscussie	17:25 uur – 17:35 uur
Afsluiting	17:35 uur – 17:40 uur

Afsluiting:

- Voorlopige samenvatting van de groepsdiscussie, de hoofdlijn.
- Feedback op verloop van groepsgesprek.
- Uiterlijk 31 maart krijgt u de uitwerking van het groepsgesprek per mail toegestuurd.
- Enquêtes uitdelen.
- Bedankt voor uw deelname en wel thuis. Meegeven van bedankjes.

Stellingenboekje

Groepsgesprek maandag 20 maart 2017

“Kernwaarden zijn overbodig”

“De huidige kernwaarden sluiten goed aan bij Bravis”

“Medewerkers kunnen zich inleven in de definiëring van de kernwaarden”

“Kernwaarden leiden aantoonbaar tot gedragsverandering”

“Kernwaarden dienen als kapstok tijdens de dagelijkse werkzaamheden”

“Er is een verband zichtbaar tussen de ontwikkeling van medewerkers en kernwaarden”

“Medewerkers die nieuw in dienst zijn (nul tot 3 jaar) zijn actiever bezig met de kernwaarden dan hun collega’s”

“Mijn medewerkers zijn ongemotiveerd om de kernwaarden informatie te verwerken”

“Kernwaarden moeten meer naar de medewerkers toegebracht worden”

Bijlage 13 - Uitwerking coderen groepsgesprek

Topic	Subtopic	Uitspraak geïnterviewde	Respondent
Kernwaarden zijn overbodig	Niet overbodig	Nummer 5: "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"	5
		Nummer 6: "Ik vind het ook niet overbodig, zelfde motivatie die jij aangeeft (nummer 5). Want het geeft wel aan wie we zijn als organisatie."	6
	Dagelijkse werkzaamheden	Nummer 1: "Ze helpen me niet in me dagelijkse werkzaamheden, laat ik het zo stellen."	1
		Nummer 2: "Maar ik heb niet in mijn dagelijkse werk moet ik heel eerlijk zeggen, dat het niet zo bekend is, heb ik het idee. Ook niet bij de medewerkers. Inderdaad bij de Kerstbijeenkomst wel. En nu stond jouw foto ook zo mooi op het intranet. En ik ben zelf gaan kijken omdat jij mij uitgenodigd hebt. Maar ik heb niet zoiets dat ik daar dagelijks mee bezig ben. Nee."	2
		Nummer 4: "En of ze dan in dagelijks handelen bij collega's een duidelijke rol spelen. Dat vind ik altijd oppassen. Op het moment dat je zegt, he we moeten op het studiebeleid heel erg krappen en dan komt zoiets voorbij, dat is lastig. Op die manier komt het wel eens ter sprake."	4
		Nummer 6: "Dus ik denk dat het niet overbodig is. In de dagelijkse praktijk ben ik het wel met jou eens (nummer 1). Je gebruikt dat niet in de dagelijkse, in hoeverre je dat kunt gebruiken. Wat ik wel eens doe om mensen te motiveren, om een bepaalde richting in te sturen. Toon dat lef of stap er op af, voel je vrij om dat te doen. Dus op die manier gebeurt dat dan allemaal wel."	6
	Niet primair aanwezig	Nummer 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 je voorkant zit."	1
		Nummer 3: "Wij zijn daar niet echt mee bezig op de afdeling. Wel in het jaargesprek is het aan bod gekomen. Maar het is niet dat we er meer mee doen. Dus eigenlijk doen we er weinig mee. En er is meer bekendheid door de kerstbijeenkomsten inderdaad. Vorig jaar en dit jaar. En je kon er iets bij winnen ook."	3
		Nummer 4: "Kernwaarden, ze bestaan sowieso. Dus of ze overbodig zijn, dat is een beetje een lastige. Nou, wij gebruiken ze wel in het jaargesprek, dus heel bewust vragen we daar wel naar. Als we de paramedische revalidatie 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	4

		<i>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."</i>	
		<i>Nummer 5: "Kijk, dat het allemaal op de werkvloer nog niet zo terugkomt ben ik met jullie eens. Maar ik vind wel, zeker als we nu nieuwe medewerkers in dienst nemen dat dit zeker in hun brein meenemen."</i>	5
	Resultaat implementeren kernwaarden	<i>Nummer 4: "Kernwaarden, ze bestaan sowieso. Dus of ze overbodig zijn, dat is een beetje een lastige. Nou, wij gebruiken ze wel in het jaargesprek, dus heel bewust vragen we daar wel naar. Als we de paramedische revalidatie moeten gaan opstellen gebruiken we dat wel min of meer voor het jaargesprek. En ook in de klinische visie ten aanzien van de paramedische 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."</i>	4

Topic	Subtopic	Uitspraak geïnterviewde	Respondent
De huidige kernwaarden sluiten goed aan bij Bravis	Deels	<i>Nummer 1: "Zal ik beginnen met 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. Wij zijn ondersteunend aan een hele hoop processen. Wij moeten eerst naar dezelfde dienstverlening op beide locaties. En of dat nu zo vernieuwend is, innovatief. Nee eerst eens zorgen dat je stabiel wordt, dat je dienstverlening ook beter wordt, waar je voor staat. En dan kun je pas de volgende stap maken. En natuurlijk zijn we wel aan het kijken wat we kunnen doen. Daarin gaan we ook wel een paar stappen nemen binnen logistiek. Maar het is heel moeilijk om innovatief te zijn terwijl één van de twee poten nog bij moet trekken."</i>	1
	Ja	<i>Nummer 2: "Ja ik vind wel dat de kernwaarden aansluiten bij het ziekenhuis, ja."</i>	2
		<i>Nummer 3: "Ja ik denk dat het ook wel aansluit. Je kunt het toch wel toepassen tijdens de fusie op beide locaties."</i>	3
		<i>Nummer 4: "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. Stukje vrij en lef zijn kernwaarden waar ik me dan wel wat verder achter de oren moet krabben, zo van, hoe moeten we dit nou vertalen."</i>	4
		<i>Nummer 5: "Ik vind dat ze ook goed aansluiten."</i>	5
		<i>Nummer 6: "Vind ik ook."</i>	6

Topic	Subtopic	Uitspraak geïnterviewde	Respondent
Medewerkers kunnen zich inleven in de definiëring van de kernwaarden	Moeite vrij en lef	Sander: "Ja, want merkt u dat medewerkers bijvoorbeeld moeite hebben om de definiëring van de kernwaarden, zoals u al aangaf, vrij en lef, te hebben zegmaar." Nummer 4: "Nou, dat is denk ik moeilijker te vertalen. 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 opzich is niet slecht maar als je te veel lef toont, dan kan een kernwaarde ook weer gauw in iets anders overgaan." Sander: "Dan kan het doorslaan?" Nummer 4: "Dan kan het doorslaan. En dan gaat het tegen je werken."	4
	Inleven kernwaarden	Nummer 6: "Ik denk wel hetzelfde. 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 dat je deze moet aanpassen in je dagelijkse werk. Er zit zo een mooie bijlage bij met allemaal van die vragen die je kan stellen en samen kan bespreken. Dan komt dat wel naar boven. In het dagelijks werk. Ik kan als leidinggevende best wel een vertaling maken naar het werk en wat je dan verwacht om excessen te voorkomen dat iedereen dan maar iets doet als een stel ongeleide projectielen, omdat vrij staat in de kernwaarden. Dus ik denk wel dat, dat mogelijk is waardoor ze zich wel kunnen inleven. Maar je zal er wel constant op moeten blijven attenderen. Dat geloof ik wel."	6
	Herkennen kernwaarden	Nummer 1: "In hoeverre ze zich bewust zijn van de kernwaarden, ik denk dat daar het eerste punt zit. Dus als je vraagt, kunnen ze zich inleven, als je ze niet kent kun je, je er ook niet in inleven. Op het moment dat we ze benoemen kunnen ze zich daarbij wel een beeld vormen. Maar ook weer daarbij. Je zal eerst gelijk moeten schalen, dat soort processen gaan niet altijd met mensen die zich kunnen inleven."	1
		Nummer 3: "Ik denk als je ze vraagt benoem de kernwaarden, dan denk ik dat ze er wel antwoord op kunnen geven. Ze verplaatsen in hun eigen omgeving. Maar ik denk allereerst, noem ze alle vier eens in één keer op, dan zullen sommige al niet ver komen. Alleen maar denk als ik het benoem."	3
		Nummer 5: "Daar sluit ik me ook wel bij aan. Ik vind wel dat het stukje lef ook wel naar voren komt in de LEAN-methodiek. Dan zijn mensen ook heel actief bezig met dat continu verbeteren. En daar zie je wel in dat ze zich wat meer, out-of-the-box, denken. Of eens over andere processen gaan nadenken. Maar dat ze dat echt specifiek doen en dat aan een kernwaarden koppelen, dat geloof ik niet. Of je moet het inderdaad in de jaargesprekken benoemen. Dus ik denk dat het gedrag dat past bij de kernwaarden dat, dat heus wel aanwezig is. Bij 70% misschien van de medewerkers. Maar dat ze zich daar van bewust zijn, denk ik niet."	5

	Definiëring onder aandacht brengen	<i>Nummer 2: "Ik denk dat het goed is om de definitie, ik heb daar zelf een beeld bij. Wat versta je onder lef. Misschien is dat goed om dat nog eens extra onder de aandacht te brengen denk ik, de definities."</i>	2
	Bruikbaarheid kernwaarden	<i>Nummer 4: "Ja goed, dat is ook een beetje waar je ze benoemd. In welke situatie je ze benoemd. In de jaargesprekken kun je er juist wel wat verder mee, om te vragen, mensen wat doen we er nu precies mee. Of hoe sta je daar in. In dit kader dan kan het wel, in het dagelijks handelen wordt het een beetje lastiger denk ik."</i>	4

Topic	Subtopic	Uitspraak geïnterviewde	Respondent
Kernwaarden leiden aantoonbaar tot gedragsverandering	Andersom	Nummer 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." Sander: "Ja." Nummer 5: "Maar dat een kernwaarde leidt tot gedragsverandering, dat denk ik niet."	5
	Risico's kernwaarden	Nummer 4: "Wat ik al een beetje in het begin zei, je moet oppassen dat ze juist niet tegen je gebruikt gaan worden. Op het moment dat ze niet meer geloofwaardig kunnen zijn. Dus als je zegt, we zijn deskundig en we staan ervoor en we moeten echt allemaal aan de gang. En mensen weten die kernwaarden, in de dagelijkse praktijk blijkt dat, men daar eigenlijk heel ver van afstaat. Dan heb je eigenlijk een soort munitie om te zeggen., ja luister eens, 'jullie' roepen dit allemaal en dit is de realiteit. Je kunt dat wel zeggen, maar dan ben je ongeloofwaardig. En ik denk dat, dat een beetje iets is waar we voor moeten oppassen."	4
	Gedrags-verandering creëren	Nummer 6: "Dus de kernwaarden vertalen naar de functie die iemand uitoefent en dan kan je volgens mij gedragsverandering voor elkaar krijgen."	6
	Leven kernwaarden in organisatie	Nummer 5: "Volgens mij moet het eerst meer gaan leven. Als je kijkt, volgens mij had je twee bijeenkomst gepland. En uiteindelijk zitten we hier maar met zes man."	5

Topic	Subtopic	Uitspraak geïnterviewde	Respondent
Kernwaarden dienen als kapstok tijdens de dagelijkse werkzaamheden	Kernwaarden secundair	Nummer 2: "Ik denk wel dat iedereen een soort van schrikt heeft als je dan denkt, wooh ik doe er eigenlijk niks mee. Dat had ik zelf ook, even kijken wat het allemaal precies inhoudt. Maar dat is ook wat je zegt, dat je nog met zoveel andere dingen bezig bent. Dat is bij het oncologie centrum ook, dat is allemaal net operationeel. Ik ben blij dat alles reilt en zeilt. En daarna is het inderdaad wel goed dat je gesprekken gaat voeren. Dat je dan dit soort dingen terug laat komen."	2
		Nummer 1: "Ik herken ook veel meer de situatie die jullie net schetste. Je bent met iets bezig, en dan pas koppelen aan de kernwaarden. Eerder zo."	1

Topic	Subtopic	Uitspraak geïnterviewde	Respondent
Er is een verband zichtbaar tussen de ontwikkeling van medewerkers en kernwaarden	Nee	<i>Nummer 3: "Misschien wel met hun ontwikkeling maar niet in relatie tot de kernwaarden."</i>	3
		<i>Nummer 2: "Nee. Het is wel iets wat zou kunnen komen inderdaad"</i>	2
	LEAN	<i>Nummer 2: "Met LEAN ga je dat soort dingen wat meer triggeren denk ik en ook met mensen die HBO-opleiding aan het doen zijn. Maar ook weer niet zo verbonden aan de kernwaarden, denk ik."</i>	2
		<i>Nummer 1: "Ik denk veel eerder nog aan LEAN dan aan kernwaarden." Nummer 2: "Ja." Nummer 5: "Ja." Nummer 1: "De meeste vooruitgang en verbetertrajecten zitten veel meer of zijn ontstaan uit LEAN en dat, dat dan vervolgens ook één van de kernwaarden is. Dat zie je denk ik eerder dan het andersom is. Wat zijn de kernwaarden ook alweer, zullen we daar eens even een verbeterplan opzetten. Ik denk dat het eerder andersom werkt."</i>	1
	Invloed hogere management	<i>Nummer 4: "Ja, en wij zijn de medewerkers. Ik hoop dat het hogere management dit wel als uitgangspunt neemt. Van het zijn hun kernwaarden en we moeten naar deskundigheid, we moeten het goed wegzetten deze organisatie. Dan hoop ik wel dat er een verband bestaat tussen wat er hier gebeurt en hoe zij met de kernwaarden, want dat is denk wel een soort eikpunt waarom ze, ze opgesteld hebben."</i>	4

Topic	Subtopic	Uitspraak geïnterviewde	Respondent
Medewerkers die nieuw in dienst zijn (nul tot drie jaar) zijn actiever bezig met de kernwaarden dan hun collega's	Eigen ervaring	<i>Nummer 5: "Ik heb zelf de introductiebijeenkomst meegemaakt. Ik kan nou niet echt zeggen dat de kernwaarden nou zo vreselijk goed, nadrukkelijk aan bod kwamen, persoonlijk. Misschien is het veranderd, bij mij is het een half jaar geleden." Sander: "Mij is iets verteld over een kaartenspel die moest je dan koppelen met plaatjes." Nummer 5: "Nee, dat zegt mij niks. Het is misschien daarna geïntroduceerd, dat zou nog kunnen."</i>	5
	Nieuwe medewerker	<i>Nummer 1: "Nieuwe medewerker maar niks over gezegd."</i>	1
		<i>Nummer 6: "Niks gehoord van de nieuwe medewerker."</i>	6

Topic	Subtopic	Uitspraak geïnterviewde	Respondent
De waan van de dag heeft de overhand ten opzichte van de kernwaarden	Eens	<i>Nummer 1: "Ja, eens."</i>	1
	Wat staat centraal?	<i>Sander: "Want, wat staat voor jullie echt centraal in jullie dagelijkse werkzaamheden?"</i> <i>Nummer 2: "Niet de kernwaarden haha. Die zitten er wel als een lijn doorheen."</i> <i>Nummer 5: "Die zijn er in verweven."</i> <i>Nummer 3: "Maar niet bewust."</i> <i>Nummer 2: "Nee, niet bewust."</i> <i>Nummer 5: "Ik weet ook niet of je de kernwaarden er zo echt moet bijhalen. Maar ze zijn inderdaad denk wel verweven in je werk."</i>	

Topic	Subtopic	Uitspraak geïnterviewde	Respondent
Mijn medewerkers zijn ongemotiveerd om de kernwaarden informatie te verwerken	Onjuist	Nummer 6: "Ik denk niet dat ze ongemotiveerd zijn. Dat niet. Als ze een keer iets lezen, bij de koffie of tijdens een dagstart dan komt het toch wel weer naar boven. Ongemotiveerd kan ik niet zeggen, dat is niet zo."	6
		Nummer 5: "Ik geloof ook niet dat ze ongemotiveerd zijn. Ik vind het ook wel een uitstraling hebben dat het overal terugkomt. Het straalt wel een bepaalde professionaliteit uit. En ik denk dat medewerkers dat ook wel prettig vinden. En inderdaad die kaarten enz. Dat maakt het wel een beetje spannend, zo van dat maakt het wel een beetje leuk denk ik, voor de mensen. Dus ik geloof niet dat ze ongemotiveerd zijn."	5
		Nummer 4: "Daar sluit ik me bij aan. Niet dat ze echt ongemotiveerd zijn. Het lastige is, van de waan van de dag, alles gaat door, ze lezen het, heel veel informatie vanuit alle kanten. 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."	4
		Nummer 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."	3
		Nummer 2: "Ja, ik heb niet iets nieuws. Ik denk niet dat het ongemotiveerdheid is, maar gewoon druk met andere dingen. Ik zal voor de grap zo dadelijk eens van die kaarten meenemen en wegleggen."	2
	Gesprekken over kernwaarden	Nummer 6: "Ja, soms. Maar het ligt eraan of een artikel net aanspreekt of die magneten er liggen. Als ze dat interessant vinden of die kaartjes, dat is ook nog wel eens. Sommige hebben het dan verzameld en dan hebben ze het over die dingen die op de kaarten staan."	6

Topic	Subtopic	Uitspraak geïnterviewde	Respondent
De kernwaarden naar de medewerker toebrengen zou een positief effect hebben/Medewerkers aan de slag laten gaan met de kernwaarden	Ja/Denk het wel	<i>Nummer 2: "Ik denk het wel"</i>	2
	Nee	<i>Nummer 1: "Als ik heel eerlijk ben denk ik helemaal niet. Er staat hier ongemotiveerdheid, ik denk niet geïnteresseerd. Bij ons houden ze zich er absoluut niet mee bezig. Op het moment dat er een tafeltje staat, weten ze van tevoren al hoe ze daaromheen moeten lopen. Dat is meer de kunst. Weet je, ik zeg het maar zoals het is."</i>	1
	Praktischer maken	<i>Nummer 5: "Het zou meer praktisch gemaakt moeten worden, wat wil je er precies mee. De kernwaarden begrijpen."</i>	5
		<i>Nummer 2: "Misschien op de afdeling toegespitst."</i>	2
		<i>Nummer 1: "Ja, je zou het ook specifieker moeten maken."</i>	1
		<i>Nummer 4: "Het moet juist dat je die kernwaarden toepast in je dagelijks handelen. Dus op het moment dat je ze echt op moet gaan leggen of aan moet geven. Dus ik hoop eigenlijk dat iedereen die hier in het Bravis werkt dit eigenlijk al in hun handelen heeft. Ik snap best dat, dat niet bij iedereen zal zijn. Uiteindelijk denk ik wel dat, dat de drive moet zijn om gewoon zo te functioneren." Nummer 4: "Toch meer de intrinsieke of het je aanspreekt, dat, dat het belangrijkste is. Niet zozeer dat opleggen, dat kan misschien ook nog wel zorgen voor een soort van weerstand."</i>	4
	Concretiseren	<i>Nummer 5: "Kijk deskundigheid kan iedereen wel verzinnen, maar inderdaad wat versta je onder 'lef'. Aan welk gedrag moet je voldoen. Ik denk, wil je medewerkers er echt mee laten werken en er zich in laten ontwikkelen dan moet het concreter zijn."</i>	5

Topic	Subtopic	Uitspraak geïnterviewde	Respondent
Doel van de kernwaarden	Interpretatie doel kernwaarden	<i>Nummer 2: "Wel iets wat ik zelf kan bedenken. Maar niet dat ik het ergens heb gelezen ofzo."</i>	2
		<i>Nummer 5: "Volgens mij is het echt de uitstraling die ze willen laten zien, tenminste zo heb ik het begrepen. Hetgeen wat je als organisatie wilt uitstralen."</i>	5
	Doel managementteam	<i>Nummer 6: "Ik weet niet wat het managementteam als doel heeft om de komende jaren te bereiken."</i>	6

Topic	Subtopic	Uitspraak geïnterviewde	Respondent
Evaluatie kernwaardencampagne	Verbeterpunten	Nummer 1: "Bij de rode post it's heb ik opgeschreven, cultuurverschillen los je niet op met kernwaarden." Sander: "Is dat tussen Bergen op Zoom en Roosendaal?" Nummer 1: "Ja." Sander: "Kunt u een voorbeeld geven van een cultuurverschil?" Nummer 1: "Als je het over de kernwaarden hebt, bijvoorbeeld vrij. In Bergen op Zoom was er een duidelijke hiërarchie aanwezig. En je merkt ook gewoon als je er daar even niet bent dan kakt heel die tent ook gewoon in, wordt er ook niks gedaan. Dan zijn ze 'vrij'. Terwijl op het moment dat je hier bent zijn mensen wat zelfstandiger, liggen de beslissingsbevoegdheden ook wat lager in de organisatie en zijn mensen dus ook zelfstandiger. Dus als je het daar vrijblijvend, het verbindend of vrij kiest. Dat zijn nou net de dingen die ik niet wil hebben nu als kernwaarde. Die helpen dan ook helemaal niet, in dit soort processen. Je moet eerst zorgen dat je stabiel wordt. Op alle twee de locaties hetzelfde verstaat onder de dienstverlening. Dan kan je pas gaan kijken naar de kernwaarden, hoe nu verder."	1
		Nummer 2: "En als rood dat de kernwaarden concreet gedefinieerd moeten worden in doelen." Sander: Ja. En in de doelen, bedoel je dan echt organisatiebreed doel?" Nummer 2: "Ja. Ja. Wat je dan verwacht van de medewerkers. Per kernwaarde, ja weet ik het. Drie stellingen misschien." Sander: "Ja, oke. En ook voor jou persoonlijk, is het dan ook gewoon om het duidelijker te maken?" Nummer 2: "Hmm ja, voor mij maakt het niet zoveel uit. Ik heb wel een beeld in mijn hoofd wat er onder verstaan wordt. Maar het is wel fijn als iedereen er hetzelfde onder zou verstaan." Sander: "Oke."	2
		Nummer 3: "En op het rode briefje heb ik, kernwaarden meer in de praktijk toepassen voor medewerkers, dus dat ze het meer kunnen uitdragen."	3
		Nummer 4: "En het roodpaarse, probeer de kernwaarden wel na te komen als organisatie. Dat wat je benoemt of zegt ook gebeurt. Dus dat is een stukje deskundigheid bevorderen."	4
		Nummer 5: "Aansluitend met hun wat meer concretiseren, ik denk ook dat, maar goed dat weet ik niet. Ik heb het MD-traject nog niet gevolgd, dat is een scholingstraject voor leidinggevenden. Ik kan me voorstellen dat, dan ook de kernwaarden als uitgangspunt genomen moeten worden. Ze zouden het wel meer kunnen introduceren in de organisatie omdat je wel merkt dat er heel sterk een vraagcultuur is naar leidinggevenden. Zodra ze iets niet weten, richting leidinggevenden, hoe wil je dit oplossen. Terwijl ze misschien 50% makkelijk zelf kunnen doen. En zolang je dat als leidinggevende niet teruggeeft blijven	5

		<i>ze afhankelijk van. Dus ik vind wel vanuit de scholing van het management dat bovenstaande een plaats moet krijgen."</i>	
		<i>Nummer 6: "Op het rode kaartje heb ik ook het meer concretiseren van de kernwaarden gezet, maar dan naar de functie toe. En dan ook vooral naar de leidinggevende. Om die handvaten te geven om die vertaling te maken."</i>	6
	Positieve punten	<i>Nummer 2: "Ik heb op de groene dat het goed is als einddoel van de fusie."</i>	2
		<i>Nummer 3: "Op het groene briefje heb ik dat de kernwaarden een goed uitgangspunt zijn waar de organisatie naartoe wil."</i>	3
		<i>Nummer 4: "Als groen heb ik dus inderdaad, dat ik het persoonlijk goed te gebruiken vind in de jaargesprekken, omdat ik dan ook heel duidelijk kan zien waar mensen staan, hoe ze erover denken en of er nog stappen te maken zijn."</i>	4
		<i>Nummer 5: "Bij groen ook een positieve en professionele uitstraling vanuit de organisatie, ik vind het ook wel een creatieve uitstraling hebben."</i>	5
		<i>Nummer 6: "Ik heb als goed dat er veel afwisseling is in het aanbod, al die kaartjes, al die dingetjes, allemaal heel goed"</i>	6
	Roosendaal zelfstandiger	<i>Nummer 4: "Zelfstandiger misschien niet, maar wel hiërarchischer. Ik denk dat, dat nu wel een beetje de richting aangeeft waar we last van hebben." Nummer 2: "Ja." Nummer 5: "Ja, en ook wat directer durven zijn denk ik. Dat lukt in Roosendaal beter dan in Bergen."</i>	

Bijlage 14 - Visualisatie aanbevelingen

Visualisatie behorende bij §7.6.2 Presentje medewerkers, pagina 44 in de scriptie.



Visualisatie behorende bij §7.6.3 Bureaubladachtergrond, pagina 44 in de scriptie.



● Deskundig ● Vrij ● Verbindend ● Lef

Visualisatie behorende bij §7.6.4 Intern programma leidinggevenden, pagina 45 in de scriptie.

The screenshot displays the Bravis ziekenhuis portal interface. At the top, there is a red header bar containing the Bravis ziekenhuis logo, a search bar with the text "Zoeken in manuals", and links for "Meldingen" and a menu icon. On the left side, there is a vertical navigation menu with four items: "Te doen" (with a clipboard icon), "Portfolio" (with a folder icon), "Kwaliteiten" (with a gear icon), and "Bibliotheek" (with a book icon). The main content area is titled "Uw resultaten" (Your results) and shows "4 Certificaten" (4 Certificates) and "1 Badge" (1 Badge). A red button labeled "Badge toevoegen" (Add badge) is located in the top right corner of the results section. Below the title, the year "2017" is displayed. Five certificate cards are shown, each with a yellow ribbon icon in the top left corner. The certificates are: 1. "Informatieveiligheid Ondersteunend" (Information security Supporting) with a blue background and a keyhole icon. 2. "Beeldschermwerk" (Screen work) with a photo of hands typing on a keyboard. 3. "Introductie digitaal leerplein" (Introduction digital learning platform) with a 3D character sitting at a desk with a laptop and a screen showing "e-learning". 4. "Bravis Continu verbeteren basismodule" (Bravis Continuously improving basic module) with a red background and a house icon. 5. "Kernwaarden Bravis ziekenhuis" (Core values Bravis hospital) with a blue background and four circular icons representing different values. Each certificate card has its title at the bottom.

Visualisatie behorende bij §7.6.6 Posters, pagina 46 in de scriptie.



Visualisatie behorende bij §7.6.8 Personeelsblad, pagina 46 in de scriptie.



Bibliografie

Bravis ziekenhuis. (2015). Kernwaardenboekje. In B. ziekenhuis, *Kernwaardenboekje* (p. 9).

(2017). *Kernwaardenformulier ten behoeve van jaargesprekken*. Bravis ziekenhuis.

N.V., K. A. (sd). Wie doet het met wie. *Wie doet het met wie*. KPMG Advisory N.V. Opgehaald van <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/Wie-doet-het-met-wie-in-de-zorg-2016-landkaart.pdf>

Nijs, S. d. (2017). Conceptueel model. *Conceptueel model*. Hogeschool Zeeland, Hoogerheide.

(2017). *Spontane bekendheid*. Survio.

ziekenhuis, B. (2015). *De nieuwe naam van Franciscus en Lievensberg*. Bravis ziekenhuis.

• Deskundig • Vrij • Verbindend • Lef