



FYSIOTHERAPIE
BAKEL GEMERT HELMOND

Masterthesis over de relatie tussen organisatiestructuur en interne communicatie

Betere interne communicatie door aanpassingen in de organisatiestructuur van fysiotherapiepraktijk VitaForum

Voorwoord

Voor u ligt de masterthesis 'Betere interne communicatie door aanpassingen in de organisatiestructuur van fysiotherapiepraktijk VitaForum'. Het onderzoek heeft betrekking op de relatie tussen organisatiestructuur en interne communicatie en is uitgevoerd als onderdeel van de avondopleiding Msc Bedrijfskunde aan de Radboud Management Academy van de Radboud Universiteit te Nijmegen.

Vanaf juni 2019 tot juni 2020 ben ik bezig geweest met (de voorbereidingen) op het onderzoek en het schrijven van de thesis. Tijdens de avondopleiding zijn meerdere ontwerpvakken met betrekking tot de organisatiestructuur aan bod gekomen. De affiniteit met dit onderwerp heb ik voor mijn thesis kunnen gebruiken. Samen met de maten van fysiotherapiepraktijk VitaForum is namelijk vastgesteld dat de organisatiestructuur een mogelijke oorzaak is voor de problemen voor wat betreft de interne communicatie binnen de praktijk. Deze relatie is dan ook als onderwerp voor het onderzoek gekozen, met de bijbehorende onderzoeksvragen.

Graag wil ik een aantal mensen bedanken die deze thesis mede mogelijk hebben gemaakt. Allereerst dr. Dirk Vriens voor de goede en leuke begeleiding. Daarnaast bedank ik de maten en respondenten van fysiotherapiepraktijk VitaForum voor de fijne gesprekken en de interviews tijdens het (voor)onderzoek.

Veel leesplezier toegewenst!

Claire Louwers-van Vroonhoven, 9 juni 2020

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Hoofdstuk 1: Conceptueel ontwerp.....	5
1.1 Inleiding.....	5
1.2 Projectkader	5
1.2.1. Praktijkgericht probleem.....	5
1.2.1.1. Interne communicatie	5
1.2.1.2. De organisatie van de praktijk	6
1.2.2. Richting van het onderzoek.....	6
1.3 Doelstelling	6
1.3.1. Praktijkgericht onderzoek	6
1.4 Onderzoekskader	7
1.4.1. Doel van het onderzoek	7
1.4.2. Onderzoeksubjecten en aard van het conceptueel model	7
1.4.3. Verwoording van het onderzoeksmodel	7
1.5 Vraagstelling	8
1.5.1. Deelvragen	8
1.6 Opbouw van de scriptie	8
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	9
2.1 Inleiding en globaal conceptueel model	9
2.2 Interne communicatie	9
2.2.1. De rol van communicatie in organisaties	9
2.2.1.1. Interactie en interactiepremissen	10
2.2.2. De functie van interne communicatie.....	12
2.2.2.1. Hoofdfuncties van interne communicatie	12
2.2.2.2. Definitie	12
2.2.2.3. Het object van interne communicatie	13
2.2.3. Informatieoverdracht.....	14
2.2.4. Kanalen.....	15
2.2.4.1 Medium theorie.....	15
2.2.5. Eisen van interne communicatie	17
2.2.5.1. Eisen aan de functie.....	17
2.2.5.2. Eisen aan informatieoverdracht	19
2.2.5.3. Eisen aan het kanaal	20
2.2.6. Samenvatting interne communicatie	21
2.3 Organisatiestructuur	23
2.3.1. Theorieën organisatiestructuur	23
2.3.1.1. Mintzberg.....	23
2.3.1.2. Thompson	23
2.3.1.3. De Sitter	23
2.3.2. Theoriekeuze voor dit onderzoek	24
2.3.2.1. De Sitter	24
2.4 Relatie tussen de organisatiestructuur en interne communicatie	28
2.4.1. Inleiding.....	28
2.4.2. Waarden op de ontwerpparameters en goede interne communicatie	28

2.4.2.1. Functionele concentratie en interne communicatie.....	29
2.4.2.2. Differentiatie in de productiestructuur en interne communicatie	32
2.4.2.3. Scheiding tussen operationele- en regelende transformatie	36
2.4.2.4. Differentiatie in aspecten in de besturingsstructuur	40
2.5 Definitief conceptueel model	44
<i>Hoofdstuk 3: Methodologie</i>	<i>45</i>
3.1 Inleiding.....	45
3.2 Onderzoeksstrategie	45
3.3 Data verzamelen	45
3.4 Operationaliseren	46
3.5 Data analyseren	47
3.6 Betrouwbaarheid, controleerbaarheid van dataverzameling en interne validiteit	49
3.7 Omgang met respondenten en ethische aspecten	51
<i>Hoofdstuk 4: Resultaten van het onderzoek.....</i>	<i>52</i>
4.1 Inleiding.....	52
4.2 Interne communicatie	53
4.2.1. Functie inclusief object	53
4.2.1.1. Zinnig overleven.....	53
4.2.1.2. Het motiveren en (ver)binden van medewerkers.....	58
4.2.1.3. Het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie.....	59
4.2.2. Informatieoverdracht	60
4.2.2.1. Juiste hoeveelheid, op het juiste moment en de juiste plek	60
4.2.2.2. Relevante onderwerpen	61
4.2.2.3. Mogelijkheden om feedback te geven.....	62
4.2.3. Keuze voor het kanaal	63
4.2.3.1. Voldoen aan de behoeften van medewerkers en het gebruik van het juiste format	63
4.2.4. Samenvatting interne communicatie	63
4.3 Organisatiestructuur	64
4.3.1. Functionele concentratie	64
4.3.2. Differentiatie in de productiestructuur	65
4.3.3. Scheiding operationele- en regelende transformatie	68
4.3.4. Differentiatie in aspecten in de besturingsstructuur	69
4.3.5. Samenvatting organisatiestructuur.....	72
<i>Hoofdstuk 5: Analyse van de resultaten, conclusies en aanbevelingen.....</i>	<i>73</i>
5.1 Inleiding.....	73
5.2 Analyse en conclusie interne communicatie	73
5.2.1. Functie.....	73
5.2.1.1. Zinnig overleven.....	74
5.2.1.2. Het motiveren en (ver)binden van medewerkers.....	77
5.2.1.3. Het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie.....	77
5.2.2. Informatieoverdracht	78
5.2.2.1. Juiste hoeveelheid, op het juiste moment op de juiste plek	78
5.2.2.2. Relevante onderwerpen	79

5.2.2.3. Mogelijkheden om feedback te geven.....	79
5.2.3. Keuze voor het kanaal	80
5.2.3.1. Voldoen aan de behoeften van medewerkers en het juiste format.....	80
5.2.4. Conclusie interne communicatie.....	81
5.3 Analyse en conclusie relatie organisatiestructuur en interne communicatie	82
5.3.1. Organisatiestructuur en relatie met interne communicatie	82
5.3.2. Relatie functionele concentratie en interne communicatie	83
5.3.3. Relatie differentiatie in de productiestructuur en interne communicatie.....	85
5.3.4. Relatie scheiding operationele- en regelende transformatie en interne communicatie	86
5.3.5. Relatie differentiatie in aspecten in de besturingsstructuur en interne communicatie	87
5.3.6. Conclusie relatie organisatiestructuur en interne communicatie	89
5.4 Algemene conclusie	90
5.4.1. Interne communicatie.....	90
5.4.1.1. Zinvol overleven (functie)	90
5.4.1.2. Relevante onderwerpen (informatieoverdracht)	90
5.4.1.3. Mogelijkheden om feedback te geven (informatieoverdracht).....	90
5.4.1.4. Het motiveren en (ver)binden van medewerkers (functie).....	90
5.4.1.5. Het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie (functie)	91
5.4.1.6. Juiste hoeveelheid info, op het juiste moment, op de juiste plek (informatieoverdracht)	91
5.4.1.7. Voldoen aan behoeften van medewerkers en het juiste format (keuze voor het kanaal)	91
5.4.2. Relatie organisatiestructuur en interne communicatie	91
5.4.2.1. Relatie scheiding operationele- en regelende transformatie en interne communicatie.....	91
5.4.2.2. Relatie differentiatie in aspecten in de besturingsstructuur en interne communicatie.....	91
5.4.2.3. Relatie functionele concentratie en interne communicatie	92
5.4.2.4. Relatie differentiatie in de productiestructuur en interne communicatie	92
5.5 Aanbevelingen	93
5.5.1. Interne communicatie.....	93
5.5.1.1. Zinvol overleven (functie)	93
5.5.1.2. Relevante onderwerpen (informatieoverdracht)	93
5.5.1.3. Mogelijkheden om feedback te geven (informatieoverdracht).....	94
5.5.1.4. Het motiveren en (ver)binden van medewerkers (functie).....	94
5.5.1.5. Het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie (functie)	94
5.5.1.6. Juiste hoeveelheid info, op het juiste moment, op de juiste plek (informatieoverdracht)	94
5.5.1.7. Voldoen aan behoeften van medewerkers en het juiste format (keuze voor het kanaal)	94
5.5.2. Relatie organisatiestructuur en interne communicatie	95
5.5.2.1. Relatie scheiding operationele- en regelende transformatie en interne communicatie.....	95
5.5.2.2. Relatie differentiatie in aspecten in de besturingsstructuur en interne communicatie.....	95
5.5.2.3. Relatie functionele concentratie en interne communicatie	95
5.5.2.4. Relatie differentiatie in de productiestructuur en interne communicatie	96
5.6 Kritische reflectie	97
Literatuurlijst	99
Bijlage 1: Overzicht organisatiestructuur en interne communicatie.....	100
Bijlage 2: Operationaliseren.....	102
Bijlage 3: Interviewvragen	103
Bijlage 4: Overzicht operationalisering interne communicatie inclusief resultaten	106
Bijlage 5: Overzicht operationalisering organisatiestructuur inclusief resultaten.....	107

Hoofdstuk 1: Conceptueel ontwerp

1.1 Inleiding

In dit eerste hoofdstuk wordt de aanleiding voor dit onderzoek toegelicht. Zo wordt allereerst de context beschreven waarbinnen het onderzoek plaatsvindt en inzicht gegeven in het probleem. Hieruit volgt de richting van het onderzoek en wordt de doelstelling geformuleerd. De stappen om dit doel te bereiken worden weergegeven en beschreven in een onderzoeksmodel, gevolgd door de vragen die tijdens het onderzoek worden beantwoord. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een korte toelichting op de opbouw van deze thesis.

1.2 Projectkader

Het onderzoek vindt plaats binnen fysiotherapiepraktijk VitaForum. Naast reguliere fysiotherapie biedt deze praktijk een aantal specialisatie aan zoals manuele therapie, kinderfysiotherapie, oedeemtherapie en sportfysiotherapie. Ook worden trainingen voor bedrijfsgerichte fysiotherapie, individuele revalidatie trainingen en beweegprogramma's voor specifieke patiëntengroepen gegeven. De praktijk heeft vier vestigingen: Bakel (hoofdlocatie), Gemert (twee locaties) en Helmond (één locatie). Er werken in totaal twaalf fysiotherapeuten en drie assistentes die allemaal op twee of drie van de vier locaties werken. Drie fysiotherapeuten vormen samen de maatschap die de praktijk besturen (VitaForum, sd).

1.2.1. Praktijkgericht probleem

Fysiotherapiepraktijk VitaForum is van oudsher gevestigd in Bakel en is door de jaren heen gegroeid naar vier locaties en vijftien assistentes en fysiotherapeuten. Op dit moment vormen drie van die fysiotherapeuten de maatschap die de praktijk bestuurt. Recent heeft een wisseling binnen de maatschap plaatsgevonden en binnen twee jaar zullen nog twee maten plaats maken voor twee nieuwe maten. Om een gedegen toekomstbeeld te vormen vindt de praktijk het belangrijk om een beeld te krijgen van waar ze op dit moment staat en waar de nieuwe maatschap mogelijk tegenaan loopt bij het opnieuw vormen van een visie, missie en strategie.

1.2.1.1. Interne communicatie

Één van de belangrijkste zaken die aandacht vraagt betreft de interne communicatie. Door de groei van de laatste jaren loopt de praktijk tegen het volgende aan:

- Werknemers die (voornamelijk) op de locaties in Gemert werken geven aan dat zij minder contact hebben met de maten. Hierdoor is communiceren over zaken waar ze tegenaan lopen lastig. Facilitaire zaken worden bijvoorbeeld minder snel opgelost dan op de hoofdlocatie in Bakel, ze ontvangen belangrijke informatie niet of later, en ze kunnen in mindere mate gebruik maken van de ondersteunende faciliteiten van het team assistentes. Dit leidt tot het gevoel minder belangrijk te zijn dan hoofdlocatie Bakel (samen met Dierdonk).
- Om gehoor te geven aan de signalen vanuit met name de locaties in Gemert vindt een keer in de zes weken een lunchvergadering plaats waar de maten beslissingen communiceren en waar medewerkers de mogelijkheid hebben om allerlei zaken te bespreken. Het blijkt echter dat deze vergaderingen niet effectief verlopen; zo wordt vaak niet op tijd gestart, verlaten collega's eerder de vergadering en worden actiepunten die tijdens het overleg worden afgesproken, niet goed opgevolgd.
- Daarnaast worstelen de maten met de manier waarop ze het beste informatie in welke mate, op welk moment en via welk kanaal, kunnen overdragen. Het gaat dan zowel om informatie voor de maten onderling, als vanuit de maatschap richting de medewerkers.

- Ten slotte geven medewerkers en de maten aan dat ze elkaar voorheen zowel op- als buiten het werk regelmatig zagen en elkaar frequenter opzochten. De verdeling van werknemers over vier locaties bemoeilijkt de mogelijkheden om op een goede wijze te blijven communiceren.

De maten en medewerkers zien elkaar dus minder, waardoor het niet evident blijkt om iedereen van alle relevante zaken op de hoogte te houden. Deze voorbeelden geven de indicatie dat:

- Er communicatie- en coördinatie uitdagingen liggen
- De overleg- en besluitvormingsstructuur verbetering behoeft (Achterbergh & Vriens, 2010)

De maten realiseren zich dat als zij niet tijdig vormgeven aan een gedegen interne communicatie, dit een negatief effect heeft op het succes van VitaForum. Daarom vinden zij het belangrijk dat onderzocht wordt op welke manier zij als maten de interne communicatie kunnen verbeteren.

1.2.1.2. De organisatie van de praktijk

De verwachting is dat de problemen rondom de interne communicatie te maken hebben met de manier waarop de praktijk is georganiseerd. Uit de oriëntatie blijkt namelijk dat veel 'regelwerk' bij de maten ligt. Dit betekent bijvoorbeeld dat de meeste actiepunten uit de vergaderingen door hen opgepakt worden. Dat blijkt niet altijd haalbaar, wat tot irritaties bij de medewerkers kan leiden. Daarnaast lijken de assistentes veelal voorbereidende- en ondersteunende taken op zich te nemen. De maten kunnen zich voorstellen dat ze een bepaalde mindset creëren door alles bij hun werknemers uit handen te nemen, wat de interne communicatie niet bevordert. Het lijkt erop dat:

- Voorbereiden en ondersteunen los zijn gemaakt van uitvoeren
- Er een scheiding is tussen regelen en uitvoeren (Achterbergh & Vriens, 2010)

1.2.2. Richting van het onderzoek

Er zijn indicaties dat organisatiestructuur een belangrijke oorzaak is van de problemen rondom de interne communicatie. Om die reden richt dit onderzoek zich op aanpassingen in de **organisatiestructuur** die kunnen leiden tot een verbetering van de **interne communicatie**, met als kernbegrippen:

- Organisatiestructuur
- Interne communicatie

1.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen aan de maten van fysiotherapiepraktijk VitaForum over hoe zij de interne communicatie kunnen verbeteren door inzicht te verschaffen in het verschil tussen de feitelijke en de gewenste situatie met betrekking tot de organisatiestructuur in relatie tot de interne communicatie.

1.3.1. Praktijkgericht onderzoek

Dit project bevindt zich in de diagnostische fase van de interventiecyclus. Daarom wordt gekozen voor een diagnostisch, praktijkgericht type onderzoek. Op die manier kan achterhaald worden hoe de interne communicatie verbeterd kan worden en wat de oorzaken zijn. Het onderzoek vindt plaats in de vorm van een gap-analysis, waarbij inzicht wordt gegeven in het verschil tussen de gewenste- en feitelijke situatie. Daarnaast is gekozen voor een kwalitatief onderzoek, zodat inzicht verkregen kan worden in de relatie tussen organisatiestructuur en interne communicatie in dit specifieke praktijkprobleem.

1.4 Onderzoekskader

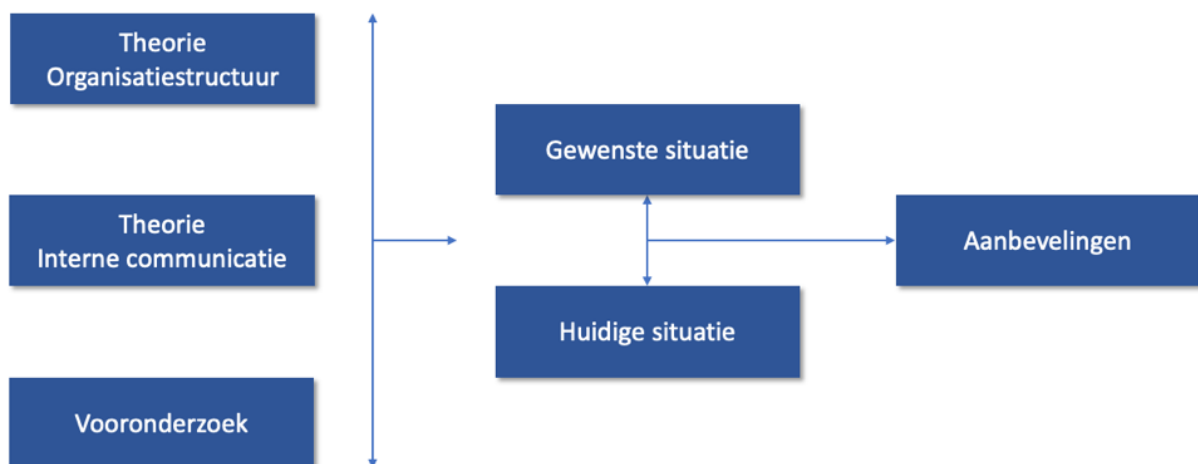
In deze paragraaf wordt de oriëntatie en afbakening van het project samengevat in een onderzoekskader en weergegeven in het onderzoeksmodel.

1.4.1. Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is het doen van aanbevelingen aan de maten van fysiotherapiepraktijk VitaForum over hoe zij de interne communicatie kunnen verbeteren door inzicht te verschaffen in het verschil tussen de feitelijke en de gewenste situatie met betrekking tot de organisatiestructuur in relatie tot de interne communicatie.

1.4.2. Onderzoeksubjecten en aard van het conceptueel model

De kernbegrippen, tevens de onderzoeksubjecten uit de doelstelling 'organisatiestructuur en 'interne communicatie', worden gebruikt om te zoeken naar de achtergronden van het probleem middels vooronderzoek en relevante theoretische kaders. Het betreft een diagnostisch, kwalitatief onderzoek, meer specifiek een gap analysis, van een praktijkprobleem. De bijdrage van dit project zit in het inzicht in hoe de organisatiestructuur een oorzaak is voor de problemen rondom interne communicatie.



Figuur 1: Schematische weergave onderzoeksmodel

1.4.3. Verwoording van het onderzoeksmodel

Het vaststellen van de verschillen tussen de gewenste- en huidige situatie met betrekking tot de organisatiestructuur in relatie tot de interne communicatie binnen VitaForum, gebaseerd op verschillende theorieën over organisatiestructuur en interne communicatie, alsmede op een vooronderzoek in fysiotherapiepraktijk VitaForum. Dit resulteert in aanbevelingen aan de maten van praktijk hoe zij middels organisatiestructuur de interne communicatie kunnen verbeteren.

1.5 Vraagstelling

Het onderzoek betreft een structuurgerichte oorzaakanalyse met betrekking tot de interne communicatie binnen fysiotherapiepraktijk VitaForum in relatie tot de organisatiestructuur.

1.5.1. Deelvragen

1. Wat is vanuit de theorie en kort vooronderzoek bekend over interne communicatie en wat zijn de normwaarden?
2. Wat zijn de feitelijke waarden en verschillen tussen de normwaarden en feitelijke waarden van de interne communicatie?
3. Wat is vanuit de theorie en kort vooronderzoek bekend over organisatiestructuur en wat zijn de normwaarden?
4. Wat zijn de feitelijke waarden en verschillen tussen de normwaarde en feitelijke waarde van de organisatiestructuur?
5. Wat is vanuit de theorie en kort vooronderzoek bekend over de invloed van organisatiestructuur op interne communicatie en wat is de gewenste situatie?
6. Wat is het verschil tussen de feitelijke en gewenste situatie met betrekking tot de organisatiestructuur van fysiotherapiepraktijk VitaForum in relatie tot interne communicatie?
7. Wat verklaren de ontwerpparameters over de verschillen tussen de normwaarden en feitelijke waarden van de organisatiestructuur en interne communicatie?

1.6 Opbouw van de scriptie

In dit hoofdstuk zijn het projectkader, de doelstelling, het onderzoekskader en de vragen die in dit onderzoek beantwoord worden aan bod gekomen. Het volgende hoofdstuk betreft het theoretisch kader. Hier wordt relevante literatuur toegelicht met betrekking tot interne communicatie, organisatiestructuur en de relatie tussen beide kernbegrippen. In het derde hoofdstuk wordt nader ingegaan op de methodologische verantwoording van dit onderzoek. In het vierde hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten weergegeven die in hoofdstuk vijf worden geanalyseerd. In hetzelfde hoofdstuk worden op basis van de analyses, aanbevelingen geformuleerd. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een kritische reflectie op het onderzoek.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

2.1 Inleiding en globaal conceptueel model

Op basis van hoofdstuk één kan een globaal conceptueel model opgesteld worden (figuur 2). In dit hoofdstuk wordt toegewerkt naar een definitief conceptueel model, wat de basis vormt voor het onderzoek. Om tot dit model te komen is literatuur over organisatiestructuur en interne communicatie onderzocht. Dit hoofdstuk start met het toelichten van de rol van communicatie in organisaties. Vervolgens worden de functie inclusief het object van interne communicatie, het overdragen van informatie en de mogelijke kanalen voor deze informatieoverdracht beschreven. Daarna wordt nader ingegaan op organisatiestructuur en wordt de keuze voor de theorie beargumenteerd die gebruikt wordt om de relatie tussen organisatiestructuur en interne communicatie te verklaren. Dit leidt tot een beschrijving van de gewenste situatie van deze relatie en de weergave van het definitief conceptueel model; de omschrijving van onderstaande begrippen die precies aangeven welke concrete dimensies gelden voor dit onderzoek:



Figuur 2: Globaal conceptueel model

2.2 Interne communicatie

In deze paragraaf wordt goede interne communicatie toegelicht. Maar wat betekent dat? Communicatie binnen organisaties heeft een belangrijke rol en een bepaalde focus. Het ondersteunt namelijk verschillende functies binnen een organisatie en heeft een object. Op diverse wijzen kan informatie met betrekking tot deze functies en dat object overgedragen worden, waarbij gebruik gemaakt kan worden van verschillende kanalen. Er kunnen dus keuzes gemaakt worden rondom de overdracht van informatie en het kanaal die in meer of minder mate bijdragen aan die functies en het object en daarmee aan goede interne communicatie. Dit impliceert dat er sprake is van goede en minder goede keuzes. Om tot de juiste keuzes te komen dient klaarblijkelijk aan een aantal eisen voldaan te worden. Om die reden worden allereerst de rol van communicatie in organisaties, de functie inclusief object, de overdracht van informatie en de keuze voor het kanaal beschreven, gevolgd door de bijbehorende eisen. Deze eisen worden aan het einde van de paragraaf kort samengevat. Het voldoen aan deze eisen draagt bij aan goede interne communicatie. In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de eerste deelvraag van het onderzoek:

Wat is vanuit de theorie en kort vooronderzoek bekend over interne communicatie en wat zijn de normwaarden?

2.2.1. De rol van communicatie in organisaties

Organisaties kunnen gezien worden als sociale systemen. Interactie tussen mensen is namelijk een belangrijk onderdeel van organisaties en refereert naar hun sociale aard (Achterbergh & Vriens, 2019). Volgens Weick (1979) is communicatie het kernproces van organiseren (Johansson, 2007). Voor Ruck & Welch (2011) is effectieve interne communicatie zelfs een vereiste voor organisatorisch succes. Interne communicatie is volgens hen namelijk gelinkt aan een hoger niveau van performance en service, het genereren van communicatie- en sociaal kapitaal en heeft organisatorische relaties als basis (Ruck & Welch, 2011).

2.2.1.1. Interactie en interactiepremissen

In organisaties staat continue sociale interactie tussen organisatieleden centraal die bepaald wordt door zogenoemde 'interactie premissen'. Dit zijn factoren zoals (infra)structuren en doelen die organisatorische interactie beïnvloeden. Deze interactie zorgt ervoor dat organisatieleden zich met elkaar verbonden voelen heeft een bepaalde focus die afgeleid is van vier basisactiviteiten in elke organisatie (Achterbergh & Vriens, 2019):

1. Uitvoering van primaire processen; het realiseren van transformatieprocessen die leiden tot producten en services

De primaire processen kunnen gezien worden als de 'raison d'être' van een organisatie. Zij zorgen er namelijk voor dat de organisatie kan overleven in haar omgeving. Sterker nog, ze stellen een organisatie in staat zinvol te overleven. Het heeft namelijk enkel nut om te overleven wanneer het zinvol is; wanneer het een bedoeling dient die als zinvol bestempeld wordt. En de bedoeling van organisaties is het realiseren van doelen die hun primaire processen definiëren. Wanneer het overleven van de organisatie als zinvol wordt ervaren, is het realiseren van de doelen van deze primaire processen ook zinvol (Achterbergh & Vriens, 2010).

2. Operationeel regelen; het omgaan met verstoringen in deze processen

Het realiseren van de primaire processen gaat regelmatig gepaard met verstoringen. Een verstoring is een gebeurtenis die ervoor kan zorgen dat een gewenst resultaat niet behaald wordt. Om hiermee om te gaan is het van belang processen te monitoren en de verstoringen aan te pakken zodat het doel van het proces behaald wordt (Achterbergh & Vriens, 2010).

3. Strategisch regelen; het bepalen van doelen die gerelateerd zijn aan deze processen

Primaire processen zorgen er dus voor dat doelen behaald worden. Deze doelen dienen vastgesteld, en op zijn tijd opnieuw geformuleerd te worden. Dit hangt onder ander af van ontwikkelingen in de omgeving (Achterbergh & Vriens, 2019).

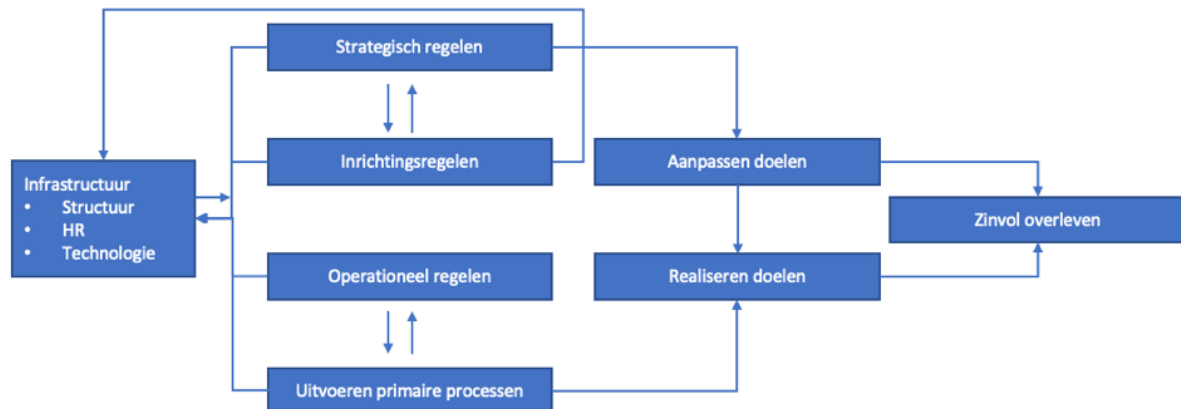
4. Inrichtingsregelen; ervoor zorgen dat er sprake is van organisatorische voorwaarden die ervoor zorgen dat alle activiteiten uitgevoerd kunnen worden

Deze voorwaarden kunnen onderverdeeld worden in human resources, technologie en organisatiestructuur. Zonder kundige, vaardige en gemotiveerde human resources kunnen activiteiten niet goed uitgevoerd worden. Technologie houdt de set van middelen in, behalve de human resources zoals gebouwen, machines, meubels en ICT. Ten slotte is de organisatiestructuur, de wijze waarop taken gedefinieerd en toegewezen zijn, een belangrijke voorwaarde. Een taak beschrijft wat een team of afdeling moet doen en realiseren. Idealiter zijn de taken van alle units gedefinieerd en op zo'n manier aan elkaar gerelateerd dat de vier basisactiviteiten uitgevoerd, en de doelen van de organisatie behaald worden. De organisatiestructuur definieert taken en relateert human resources en technologie aan activiteiten en doelen. Hier is een bepaalde structuur voor nodig. Deze set van condities wordt ook wel de organisatorische infrastructuur genoemd (Achterbergh & Vriens, 2019).

De infrastructuur werkt adequaat wanneer het primaire processen en operationeel- en strategisch regelen mogelijk maakt. Deze infrastructuur kan door interactie met betrekking tot inrichtingsregelen aangepast worden. Er bestaat dus een circulaire relatie tussen inrichtingsregelen en de infrastructuur (figuur 3). Hetzelfde geldt ook voor de doelen en strategisch regelen. Organisatorische interactie vindt namelijk plaats door doelen die (opnieuw) vastgesteld worden middels strategisch regelen. Samen met de infrastructuur fungeren deze doelen als premissen die interacties ook bepalen.

De infrastructuur van de organisatie bepaalt hoe en in welke mate de vier basisactiviteiten uitgevoerd kunnen worden:

- Human resources; individuen die verwijzen naar hun eigen en gedeelde kennis, ervaring, waarden en capaciteiten als achtergrond om deel te nemen aan interactie
- ICT; kan interactie mediëren, faciliteren of frustreren
- Structuur; de manier waarop taken zijn gedefinieerd en gerelateerd aan andere invloeden bepaalt welke medewerkers met elkaar interacteren over welke onderwerpen (Achterbergh & Vriens, 2019)



Figuur 3: Functioneel model van organisaties, vrij naar Synopsis Achterbergh, Systeemtheorie college 1

Bij de uitvoering van die basisactiviteiten is interne communicatie daarom van cruciaal belang. Ze ondersteunen namelijk het heroverwegen en aanpassen van de interactiepremissen (Achterbergh & Vriens, 2019). Deze interactie vindt korte tijd plaats gevolgd door nieuwe interacties. Het kan een reactie op de vorige interactie betekenen, maar past in ieder geval in de context van de vier basisactiviteiten. Om ervoor te zorgen dat het systeem van interacties samenhangt, zijn bovengenoemde interactiepremissen vereist. Zij zorgen voor de structuur, acteren als '*normative points of reference*' en geven richting aan verdere interactie. Het is van belang dat ze passen bij de doelen en infrastructurele condities (Achterbergh & Vriens, 2019).

Interactiepremissen bepalen en worden dus bepaald door interactie die vervolgens bijdraagt aan de vier basisactiviteiten met als doel zinvol te kunnen overleven als organisatie. Het gaat in dit onderzoek over communicatie binnen de organisatie, oftewel interne communicatie. Deze vorm van communicatie speelt klaarblijkelijk een cruciale rol om als organisatie je doelen te kunnen bereiken en is om die reden het specifieke object in dit onderzoek. In de volgende paragraaf wordt dan ook nader ingegaan op de verbijzondering van de rol van interne communicatie, namelijk de functie die het heeft in organisaties.

2.2.2. De functie van interne communicatie

In het algemeen gaat interne communicatie over doelen, infrastructurele condities, operationeel regelen en de realisatie van primaire processen. Deze basisactiviteiten dienen hoofdfuncties in de organisatie te ondersteunen. Eerst worden deze vier functies toegelicht, gevolgd door de definitie van interne communicatie. Daarna wordt het object van interne communicatie inclusief de onderwerpen waarover gecommuniceerd dient te worden in een organisatie, beschreven.

2.2.2.1. Hoofdfuncties van interne communicatie

Het belang van goede interne communicatie ligt dus in de bijdrage die wordt geleverd aan de doelen, de infra- en productiestructuur van de organisatie en heeft vier hoofdfuncties:

1. Het faciliteren van werkprocessen

Omdat een organisatie gezien kan worden als een groep mensen die samen doelen proberen te bereiken, zijn er altijd werkprocessen tegelijk gaande waarbinnen verschillende mensen diverse taken verrichten. Deze taken moeten uiteindelijk bijdragen aan het realiseren van deze doelen. Daarvoor is coördinatie en afstemming noodzakelijk (Koeleman, 2012).

2. Het delen en vernieuwen van kennis

Het wordt voor organisaties steeds belangrijker om optimaal gebruik te maken van de kennis die aanwezig is. Deze kennisuitwisseling zorgt ervoor dat de organisatie kan blijven vernieuwen. Een efficiënte communicatiestructuur kan hieraan bijdragen (Koeleman, 2012).

3. Het motiveren en (ver)binden van medewerkers

Veel mensen in een organisatie kijken niet naar communicatie op het niveau van de hele organisatie, maar wat ze er zelf aan hebben. Communicatie in het werkproces is voor een werknemer van groot belang om succesvol te zijn en te presteren. Communicatie als motiverend proces vertelt medewerkers vooral waarom ze zich inspannen. Het maakt duidelijk dat ze uitmaken van een sociale gemeenschap met een gezamenlijke identiteit, dat ze gewaardeerd worden en dat er rekening met ze wordt gehouden. De motivatie van werknemers blijkt voor een groot deel af te hangen van de mate waarin men wordt betrokken in een dialoog en de wijze waarop informatie ontvangen wordt. Onder andere Van Delden (1998) geeft aan dat er een sterk verband is tussen allerlei aspecten van interne communicatie en zaken als betrokkenheid, motivatie en identificatie (Koeleman, 2012).

4. Het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie

Het richten van de organisatie betekent een gezamenlijke koers. De communicatieprocessen die hierbij een rol spelen worden aangeduid met beleidscommunicatie, wat tevens een rol speelt bij het bevorderen van een gevoel van verbondenheid (Koeleman, 2012). Interne communicatie draagt bij aan positieve interne relaties door communicatie mogelijk te maken tussen leidinggevend en werknemers. Succesvolle interne communicatie kan bijdragen aan organisatorische betrokkenheid en een rol spelen bij de identificatie met de organisatie (Holá & Capek, 2015).

2.2.2.2. Definitie

Nu de rol en functie van communicatie binnen organisaties is toegelicht, kan interne communicatie gedefinieerd worden als: 'continue sociale interactie tussen organisatieleden die ervoor zorgt dat organisatieleden zich met elkaar verbonden voelen, die is afgeleid van de basisactiviteiten (het uitvoeren van primaire processen, operationeel-, inrichtings- en strategisch regelen) in elke organisatie die bijdragen aan het doel van de organisatie om zinvol te overleven, en die op hun beurt het faciliteren van werkprocessen, het motiveren en (ver)binden van medewerkers en het richten van de organisatie en het verstrekken van de identificatie, ondersteunen.'

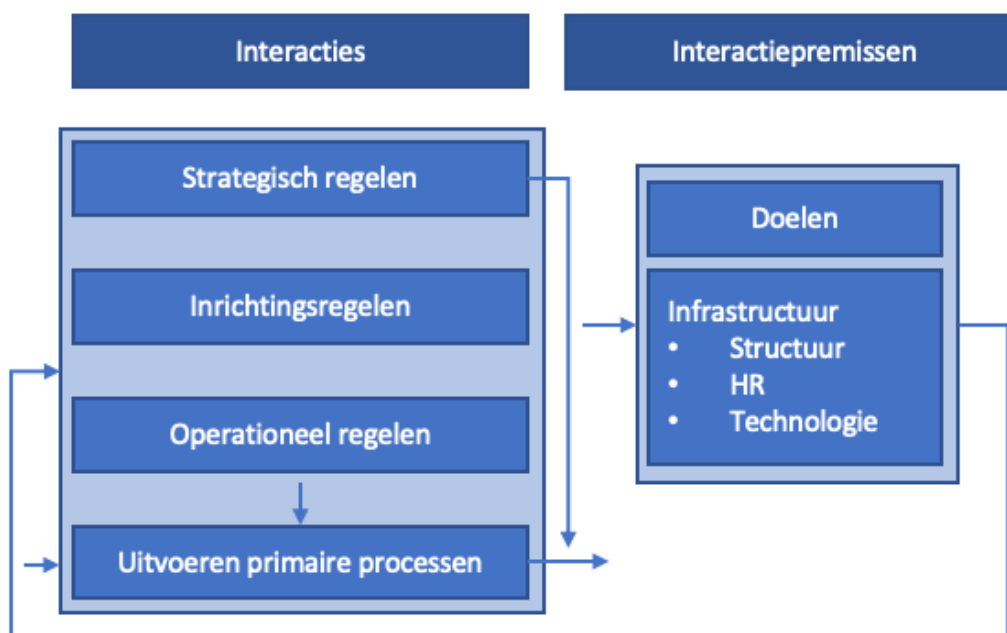
Uit bovenstaande omschrijving en definitie blijkt dat interne communicatie ten grondslag ligt aan de vier basisactiviteiten die de vier hoofdfuncties ondersteunen en heeft als object om als organisatie zinvol te overleven. In de volgende paragraaf wordt dit object nader uitgewerkt middels de onderwerpen waarover gecommuniceerd dient te worden in organisaties.

2.2.2.3. Het object van interne communicatie

In paragraaf 2.2.1.1. is al beargumenteerd dat het overleven van een organisatie enkel relevant is wanneer dit zinvol is. Achterbergh en Vriens refereren hiernaar middels '*meaningful survival*' (Achterbergh & Vriens, 2010). Om zinvol overleven te overleven dienen doelen middels interactie (opnieuw) geformuleerd te worden. Hetzelfde geldt voor de infrastructuur (figuur 4). Beide bepalen ook interactie, wat betekent dat de interne communicatie altijd moet gaan over doelen die de basisactiviteiten beheersen (Achterbergh & Vriens, 2019).

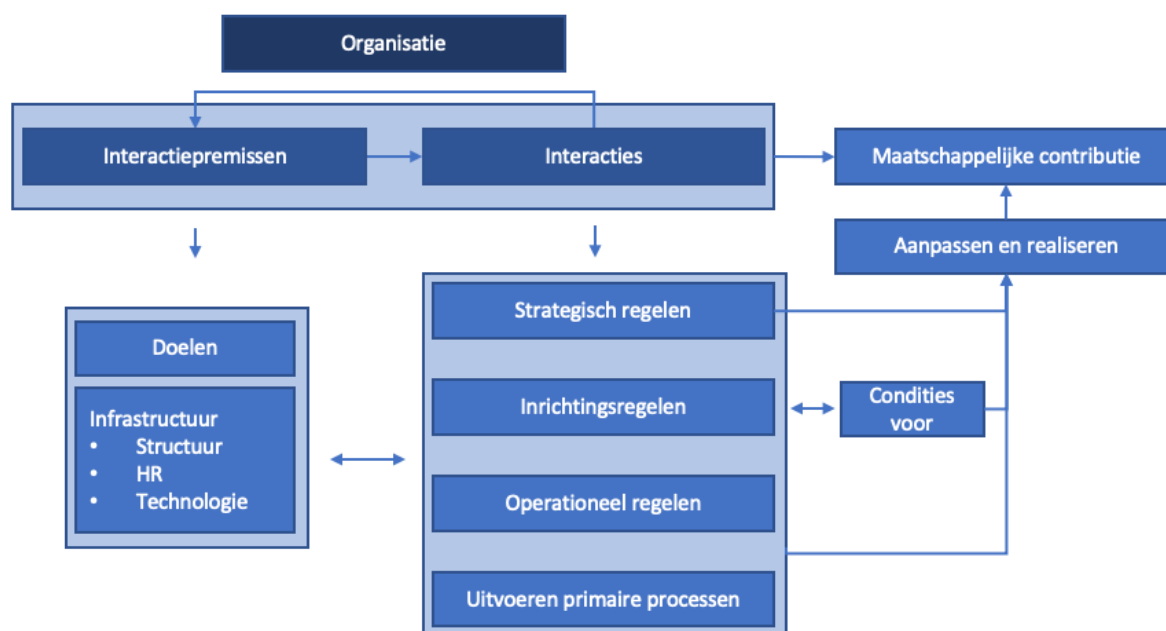
Zinvol overleven

Communicatie in organisaties gaat uiteindelijk over onderwerpen die betrekking hebben op '*conducting organizational experiments*'. Tijdens deze experimenten worden doelen, processen en regelacties telkens beoordeeld, geselecteerd, geïmplementeerd, gemonitord, geëvalueerd en opnieuw geselecteerd. Wanneer het experiment als onderwerp van interne communicatie dient, betekent dit dat deze communicatie gaat over het waarderen, selecteren, implementeren, monitoren, beoordelen of het opnieuw selecteren van doelen, processen, of regelacties en alles gerelateerd aan deze acties. Tegelijkertijd resulteert deze communicatie in de selectie van specifieke doelen, processen of regelacties die op hun beurt organisatorische communicatie bepalen (Achterbergh & Vriens, 2010).



Figuur 4: Interactie en interactiepremissen, vrij naar Achterbergh & Vriens (2019)

Het draait kortom om zinvol overleven met de organisatie als sociaal systeem en de adaptatie en realisatie van de bijdrage aan de omgeving die ontstaat door interactie (figuur 5) (Achterbergh & Vriens, 2019). Om die reden moet deze interactie de vier hoofdfuncties ondersteunen. Het faciliteren van werkprocessen, het delen en vernieuwen van kennis, het motiveren en (ver)binden van medewerkers en het richten en versterken van de identificatie maken namelijk mogelijk dat een organisatie zinvol kan overleven, kan groeien en een bijdrage kan leveren aan de maatschappij.



Figuur 5: Voortgang van interacties in relatie tot de maatschappelijke contributie, vrij naar Achterbergh & Vriens (2019)

Onderwerpen

Om de vier hoofdfuncties goed te ondersteunen dient ten slotte over de juiste onderwerpen gecommuniceerd te worden. Uitvoeren en regelen bevatten altijd communicatie; over bijvoorbeeld het resultaat, instructies, problemen of mogelijkheden om te regelen (Achterbergh & Vriens, 2010). En zo zijn er tal van onderwerpen gerealteerd aan de basisactiviteiten waarover in organisaties gesproken wordt in dienst van de vier hoofdfuncties. Deze onderwerpen zijn uiteraard afhankelijk van de context van elke specifieke organisatie. Wat in elke situatie geldt echter, is dat deze onderwerpen voldoende, en op een goede manier aan bod dienen te komen.

Of de onderwerpen binnen fysiotherapiepraktijk VitaForum voldoende besproken worden, blijkt op een later moment in dit onderzoek. Eerst wordt aandacht besteed aan de manier waarop informatie over de onderwerpen overgedragen kan worden en via welke kanalen. Uit de gerelateerde eisen die verderop in deze paragraaf uiteengezet worden, zal blijken op welke wijze de onderwerpen het beste aan bod kunnen komen.

2.2.3. Informatieoverdracht

De onderwerpen die binnen organisaties besproken worden in dienst van de vier hoofdfuncties komen op een juiste wijze aan bod door onder andere een goede informatieoverdracht. Informatie volgt routines die zijn vastgelegd in regels en procedures. Deze routines zijn een vertaling van condities die het communicatieproces reguleren en die op hun beurt bepaald worden door de verdeling van taken. Deze structuur zorgt ten slotte voor een patroon van interacties (Kuipers, Amelsvoort, & Kramer, 2012), waardoor informatie op de volgende wijzen door organisaties stroomt:

Top-down

Dit betreffen mededelingen die het topmanagement (via het middenkader) aan medewerkers doorgeeft en bevat taak- en beleidsinformatie. Deze informatie loopt meestal langs de beschreven formele organisatielijnen, ondersteund door interne media.

Bottom-up

In veel bedrijven besteedt het management tien keer zoveel aandacht aan het uitdragen van een boodschap, dan aan het luisteren naar informatie vanuit medewerkers. Het gaat dan met name over beheerinformatie met betrekking tot het primaire proces, ideeën van medewerkers over het werk en beleid en feedback op top-downinformatie.

Horizontaal

Individuele horizontale communicatie gaat meestal over het uitwisselen van taakinformatie en is ondersteunend aan verticale communicatie.

Diagonaal

Dit betreft de informatie-uitwisseling tussen managers van de ene afdeling met medewerkers van de andere afdeling (Koeleman, 2012).

2.2.4. Kanalen

Ten slotte komen onderwerpen waarover gesproken dient te worden ook op de goede manier aan bod wanneer een organisatie voor de juiste kanalen kiest om informatie over te dragen. Veel van het huidige onderzoek over interne communicatie bevat het gebruik en voorkeuren rondom kanalen (Ruck & Welch, 2011). Hieruit blijkt dat de keuze voor het juiste kanaal erg belangrijk is.

Volgens Daft en Lengel (1986) zijn voorkeuren gelinkt aan het concept van *'information richness'*. Rijke media zijn persoonlijk en bevorderen face-to-face contact, terwijl media van lagere rijkheid onpersoonlijk zijn en vertrouwen op regels, formuleren, procedures of databases (Ruck & Welch, 2011). Downs en Adrian (2004) beargumenteren dat communicatie die een hoge mate van dubbelzinnigheid kent gekoppeld dient te worden aan rijke-, en een lage mate van dubbelzinnigheid aan 'arme' media (Ruck & Welch, 2011). Dit wordt bevestigd door Woodall (2006), die suggereert dat werknemers verschillende media prefereren voor verschillende soorten informatie (Welch, 2012). Het bekendste en rijkste kanaal is persoonlijke communicatie, waarbij de zender en ontvanger tijdens de uitwisseling van informatie direct contact hebben. Digitale en schriftelijke media zijn zeer geschikt om informatie over het primaire proces en kennis te verspreiden. Aan face-to-face verschaft informatie wordt veel waarde gehecht, maar wordt minder goed onthouden. Interne media zijn vaak minder effectief dan mondelinge communicatie, maar er kunnen wel snel grote afstanden in de organisatie overbrugd worden. Interne media vormen een belangrijke ondersteuning voor persoonlijk communicatie. De effecten van media worden soms overschat. Dat de informatie snel en onvervormd verspreid kan worden wil nog niet zeggen dat de beoogde ontvangers die informatie ook ontvangen en verwerken. In het communicatieproces kunnen bij de doelgroep tal van selectiemechanismen werken (Koeleman, 2012).

2.2.4.1 Medium theorie

Medium theorie biedt een behulpzaam conceptueel kader als het gaat om communicatiekanalen. Het legt de nadruk op de ingewikkelde wisselwerking tussen het kanaal, format en inhoud van communicatie. De theorie houdt rekening met sociale en culturele invloed op-, en consequenties van media.

Qvortrup (2006) beargumenteert dat: *'Successful communication is not a 'natural', but a highly improbable phenomenon. Thus, the effect of communication media is to limit the improbability for communication success, and the qualities of media can be measured by their impact on communication success'* (Welch, 2012).

Qvortrup identificeert verspreiding, begrip en effect als drie basis communicatie dimensies van elk medium. Volgens Welch (2012) is het doel altijd om de bedoelde ontvangers te bereiken en beargumenteert dat media attributen controleerbaarheid, bruikbaarheid en mogelijkheden voor verspreiding hierbij helpen (figuur 6):

Controleerbaarheid

De mate van controle wordt vaak bekeken vanuit het perspectief van de zender, waarbij het issue van controle bij de ontvanger wordt genegeerd. Kenmerken van deze controle beïnvloedt de waarschijnlijkheid dat boodschappen werknemers bereiken en worden geaccepteerd. Daarom verdient controle vanuit het perspectief van de ontvanger aandacht.

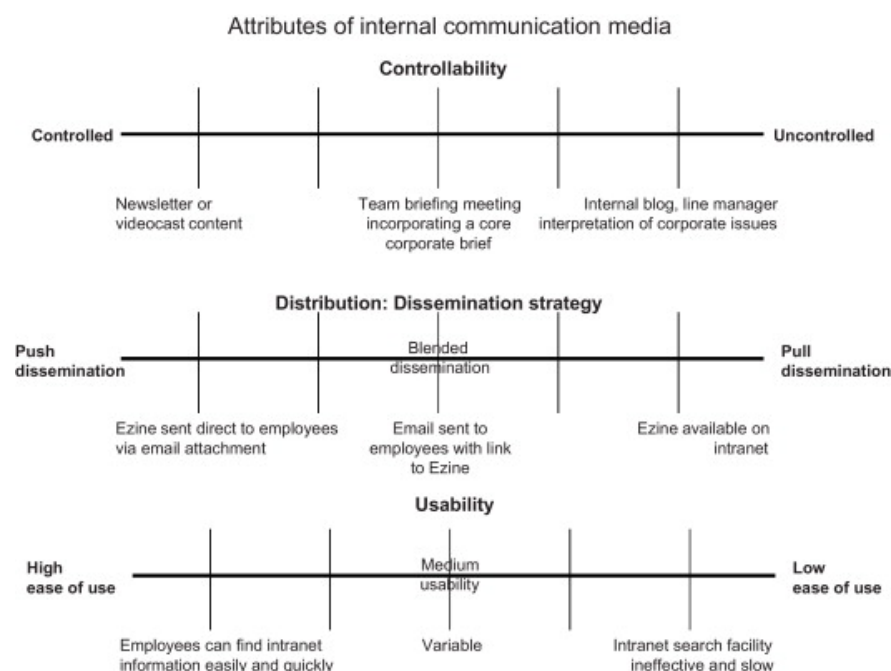
Bruikbaarheid

Bruikbaarheid is bedoeld om het gemak van communicatie te bevorderen. Het stelt medewerkers in staat om informatie snel, accuraat en op een fijne manier te vinden. Daarnaast is het belangrijk dat er een bepaalde controle is over de toegang tot interne communicatie, wat samenhangt met de controleerbaarheid.

Verspreiding

White et al. (2010) suggereren dat werknemers kiezen voor informatie via email (push verspreiding) of directe links naar PDF's op een intranet (pull verspreiding) (Welch, 2012).

De toepassing van mediumtheorie moedigt reflectie op het effect van media en boodschappen aan. De negatieve effecten suggereren dat het gebruik van niet passende media formats leidt tot een mogelijke barrière voor effectieve interne communicatie. In het ergste geval kan dit ertoe leiden dat interne communicatie in zijn geheel geboycot wordt (Welch, 2012).



Figuur 6: Media attributen voor interne communicatie

2.2.5. Eisen van interne communicatie

In het eerste deel van deze paragraaf is interne communicatie toegelicht middels de rol in organisaties, de functie, de informatieoverdracht en het kanaal. In de inleiding is toegelicht dat ze dienen te voldoen aan een aantal eisen, zodat het leidt tot goede interne communicatie. In dit deel wordt nader ingegaan op deze eisen met betrekking tot de functie inclusief object, informatieoverdracht en de keuze voor het kanaal.

2.2.5.1. Eisen aan de functie

In paragraaf 2.2.3. zijn de vier hoofdfuncties van interne communicatie benoemd, namelijk het faciliteren van werkprocessen, het delen en vernieuwen van kennis, het motiveren en (ver)binden van medewerkers en het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie. Uit het vooronderzoek blijkt dat binnen fysiotherapiepraktijk VitaForum het probleem van interne communicatie samenhangt met het motiveren en (ver)binden van medewerkers en het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie. Daarom worden de eisen aan deze hoofdfuncties toegelicht, gevolgd door de eisen aan het object van interne communicatie.

Het motiveren en (ver)binden van medewerkers

Interne communicatie is ontworpen om betrokkenheid en een gevoel van zingeving te bevorderen, bewustzijn te creëren over de veranderende omgeving en organisatorische doelen te begrijpen (Welch, 2012). Communicatie tussen leidinggevenden en medewerkers speelt hierin een belangrijk rol. Deze communicatie is niet veranderd, ondanks organisatorische veranderingen richting decentralisatie en zelfsturende teams. Er zijn echter nog steeds voorbeelden van eenrichtingsverkeer en beperkt ontwikkelde feedback, waarbij de leidinggevende centraal staat. Deze situatie geeft medewerkers niet het gevoel dat ze invloed hebben, wat effect heeft op hun motivatie (Johansson, 2007). Uit een onderzoek van Alström en Sjöblom-Nodgren blijkt dat de volgende twee strategieën leiden tot een toename in motivatie en mogelijkheden om naast invloed te hebben, ook te participeren en gehoord te worden:

- Een leidinggevende gecentreerde strategie, gekarakteriseerd door top-down eenrichtingsverkeer communicatie
- Een medewerker georiënteerde strategie waar werknemers zelf hun communicatiebehoeften identificeerden

Uit hun onderzoek blijkt dat de medewerker georiënteerde strategie het beste past bij in een gezondheidsorganisatie. In de ideale situatie worden medewerkers in dat geval betrokken bij de (her)formulering van organisatorische doelen (Johansson, 2007). Qua communicatieproces betekent deze strategie dat de hele organisatie goed geïnformeerd dient te worden over feiten en de context. Dit kan helpen om zaken te bespreken en samen 'betekenis' te kunnen geven aan nieuwe situaties. Daarnaast is het voeren van de dialoog belangrijk (Koeleman, 2012).

Uit onderzoek van Goldhaber et. al (1978) blijkt ten slotte dat werknemers meer informatie over persoonlijke- en werk gerelateerde zaken wensen. Ze willen weten wat in de organisatie besloten wordt, en de mogelijkheid hebben om zorgen te delen en hun meederen te evalueren (Ruck & Welch, 2011). Het is dus noodzakelijk om medewerkers goed te informeren over het te voeren beleid en de manier waarop zij hun taken uit kunnen voeren. Dit is ook in het belang van een prettige werksfeer, waarbij feedback een belangrijke rol speelt (Koeleman, 2012). Volwassen communicatie en open, effectieve communicatiestrategieën zijn belangrijk voor de ontwikkeling van betrokkenheid (Welch, 2012). Social media kunnen ingezet worden om een grotere openheid over zaken te realiseren of een grotere participatie bij beleidsontwikkeling te ondersteunen. Dit draagt bij aan de motivatie en betrokkenheid (Koeleman, 2012).

Het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie

Organisatorische identificatie wordt beïnvloed door interne communicatie op organisatieniveau. Zo rapporteren Truss et al. (2006) de volgende drie belangrijke factoren als het gaat om deze verbintenis van werknemers met de organisatie:

- De mogelijkheden hebben om je zienswijzen te delen met je leidinggevenden
- Het gevoel hebben dat je goed geïnformeerd bent over wat er gebeurt in de organisatie
- Het gevoel hebben dat je leidinggevende betrokken is bij de organisatie (Ruck & Welch, 2011)

Daarnaast suggereren Leiter en Bakker (2010) dat de reacties van medewerkers op beleid, uitvoering en structuur hun potentie om verbondenheid te voelen, beïnvloedt (Ruck & Welch, 2011). En theorieën over leiderschap benadrukken het belang van zingeving (Johansson, 2007). Volgens Cartwright & Holmes (2006) zijn er steeds meer mensen die *'are seeking a greater sense of meaning and purpose in their extending working lives'* (Ruck & Welch, 2011). Sluss et al. (2008) beargumenteert dat ondersteuning van de organisatie die medewerkers ervaren hierin een belangrijke factor is. Dit wordt gedefinieerd als de perceptie van de werknemer over de mate waarin *'their work organisation values their contribution and cares about their well-being'* (Ruck & Welch, 2011). Holtzhausen en Fourie (2009) beargumenteren op hun beurt dat *'the non-visual elements of the corporate identity impact on employer-employee relationships and thus need special attention when managing employer-employee relationships'* (Ruck & Welch, 2011). Ten slotte willen medewerkers meer weten over de organisatiestrategie. De wijze waarop dit besproken wordt is cruciaal. Daymon (1993) geeft aan dat de reden waarom werknemers het communicatieproces opgeven, gerelateerd is aan het falen om strategie met mensen te verbinden (Ruck & Welch, 2011).

Zinvol overleven

De basisactiviteiten het uitvoeren van de primaire processen, operationeel-, inrichtings- en strategisch regelen ondersteunen de hoofdfuncties met als doel als organisatie zinvol te overleven middels een bijdrage aan de omgeving. Een organisatie dient daarvoor in staat te zijn om interactiepremissen te (her)overwegen en aan te passen. De Sitter beargumenteert dat om een bijdrage aan de omgeving te realiseren, organisaties moeten voldoen aan de zogenoemde kwaliteit van de organisatie, kwaliteit van de arbeid en kwaliteit van de arbeidsrelaties (figuur 7). De kwaliteit van de organisatie heeft te maken met het vermogen om de contributie op een efficiënte en effectieve wijze te realiseren. Zo is flexibiliteit van belang, waarbij de focus ligt op korte doorlooptijden, voldoende productvariaties en een goede productmix. Daarnaast is controle over het realiseren van orders belangrijk, wat wordt behaald door te werken aan een betrouwbare productie(tijd). Ten slotte dienen er mogelijkheden te zijn om te innoveren middels strategische productontwikkeling met een korte innovatietijd. De kwaliteit van de arbeid draait om zinvolle banen. Dit blijkt uit de mate van ziekteverzuim en verloop. Daarom is het noodzakelijk te zorgen voor mogelijkheden om je als medewerker betrokken te voelen, te leren en te ontwikkelen. Ten slotte dient er sprake te zijn van controleerbare stress condities (Achterbergh & Vriens, 2019). De kwaliteit van de arbeidsrelaties heeft betrekking op het vermogen van de organisatie om productieve en coöperatieve samenwerking te mobiliseren tussen de verschillende interne en externe partijen. Deze relatiestructuur dient dan ook gericht te zijn op het mobiliseren van onderling vertrouwen op basis van wederzijdse belangen (Kuipers, Amelsvoort, & Kramer, 2012).

	Externe functie-eisen	Interne functie-eisen
Kwaliteit van de organisatie	Flexibiliteit	* Korte doorlooptijd * Voldoende productvarianten * Variabele productmix
	Beheersheid	* Betrouwbare doorlooptijd * Goede kwaliteitsbeheersing
	Innovatievermogen	* Strategische productontwikkeling * Korte innovatietijd
Kwaliteit van de arbeid	Laag verzuim	* Beheersbare stresscondities * Mogelijkheden tot leren
	Laag verloop	* Mogelijkheden tot ontwikkelen * Mogelijkheden zich betrokken te voelen
Kwaliteit van de arbeidsrelaties	Effectief overleg	* Gedeelde verantwoordelijkheid * Participatie in het werkoverleg

Figuur 7: Essentiële variabelen door De Sitter, vrij naar Achterbergh & Vriens (2010)

Interactiepremissen (her)overwegen en aanpassen

Wanneer strategisch regelen de vier basisactiviteiten goed ondersteunt, neemt ook de mogelijkheid om te reflecteren op de doelen en ze eventueel aan te passen, toe. Voor inrichtingsregelen geldt hetzelfde in relatie tot de infrastructuur (Achterbergh & Vriens, 2019). Zinvol overleven is dus het algemene doel van de organisatie en heeft als eisen kwaliteit van de organisatie, kwaliteit van de arbeid en kwaliteit van de arbeidsrelaties. Daarnaast dient de organisatie in staat te zijn om de interactiepremissen doelen en infrastructuur te (her)overwegen en aan te passen. De vier hoofdfuncties, het faciliteren van werkprocessen, het delen en vernieuwen van kennis, het motiveren en (ver)binden van medewerkers en het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie, liggen ten grondslag aan deze vereisten. Zo zijn goed faciliteren van werkprocessen en het richten van de organisatie, onderdeel van de kwaliteit van de organisatie. Het mogelijk maken om kennis te delen en te vernieuwen, het zorgen voor gemotiveerde medewerkers en het verbinden en identificeren met de organisatie, behoren tot de kwaliteit van de arbeid(srelaties).

2.2.5.2. Eisen aan informatieoverdracht

Het goed kunnen ontvangen en interpreteren van informatie is een voorwaarde om effectief te communiceren. Daarom dient de zender aan de ontvanger een kader te bieden om informatie in de juiste context te plaatsen. Om efficiënt en gemotiveerd te kunnen werken is daarnaast de juiste hoeveelheid en timing van informatie belangrijk. Informatie verliest zijn waarde als het niet in de juiste hoeveelheid wordt verspreid of de ontvanger te laat bereikt (Koeleman, 2012). Ook blijkt uit de toelichting van bottom-up communicatie dat de mogelijkheid om feedback te kunnen geven over het primaire proces, ideeën van medewerkers over het werk en beleid en top-down informatie belangrijk is. Ten slotte is beargumenteerd dat interne communicatie over de juiste onderwerpen moet gaan, waardoor relevantie een belangrijke eis lijkt. In deze paragraaf worden deze eisen aan informatieoverdracht verder toegelicht.

Voldoende informatie

Bij een te grote hoeveelheid informatie prioriteert de ontvanger zelf, waardoor waardevolle informatie verloren kan gaan. Als onvoldoende informatie beschikbaar wordt gesteld, belemmert dit echter mensen hun werk goed uit te voeren. Dit komt voor wanneer er sprake is van een te grote autonomie, waardoor iedereen gericht is op zijn eigen afdeling en informatieoverdracht weinig of niet plaatsvindt. Horizontale communicatie tussen afdelingen geeft over het algemeen meer problemen dan communicatie tussen individuen. Zo bestaat in een divisiestructuur het risico van verkokering of eilandgedrag (Koeleman, 2012).

Timing

Bij het top-down communicatieproces kan het probleem ontstaan dat bij een grote afstand tussen zender en ontvanger, de boodschap vervormd aankomt. Daarnaast bestaat de kans dat informatie te laat ontvangen wordt. Hierdoor voelen medewerkers zich niet serieus genomen, wat kan leiden tot wantrouwen. Informatie met een hoge prioriteit moet daarom direct doorgegeven worden aan de ontvanger. Informatie die mogelijk gedurende het werk benodigd is, kan vanaf de werkplek toegankelijk gemaakt worden (Koeleman, 2012).

Relevantie

In paragraaf 2.2.5.1. is benoemd dat de basisactiviteiten van elke organisatie de vier hoofdfuncties ondersteunen. In een eerder stadium is vastgesteld dat interactie daarom over de juiste onderwerpen dient te gaan en contextafhankelijk is. Hieruit blijkt dat enkel relevante interactie deze functies ondersteunt en daarmee het einddoel van de organisatie, namelijk zinvol overleven.

Mogelijkheid voor feedback

Ten slotte moeten werknemers de kans krijgen om feedback te geven. Daarom dient ruimte gemaakt te worden voor het delen van meningen en het stellen van vragen. Met name bottom-up communicatie komt pas echt op gang als medewerkers zich veilig voelen in de organisatie. Bij persoonlijke communicatie is het geven van feedback beter mogelijk dan bij het gebruik van interne media. Ook sociale media kunnen bijdragen aan dialoog en feedback (Koeleman, 2012). Volgens Robertson (2005) gaat communicatie voor medewerkers over het werk, persoonlijke kwesties, operationele zaken en strategische onderwerpen. Op een aantal van deze kwesties is gereflecteerd tijdens een communicatieaudit in een zorgorganisatie, waar de volgende onderwerpen werden benoemd als noodzakelijke informatie:

- Hoe wordt omgegaan met problemen die ik aankaart met betrekking tot mijn werk?
- Hoe draagt mijn werk bij aan de organisatie en hoe goed doe ik mijn werk?
- Hoe worden beslissingen genomen die invloed hebben op mijn werk?
- Wat gaat er fout in mijn organisatie en wat zijn de mogelijkheden om te ontwikkelen?

Deze resultaten benadrukken het belang van feedback en voor leidinggevenden om de cirkel rond te maken op het moment dat er zorgen worden uitgesproken (Ruck & Welch, 2011).

2.2.5.3. Eisen aan het kanaal

Ten slotte moet voldaan worden aan een aantal eisen aan het kanaal om op een goede manier intern te kunnen communiceren.

Uit onderzoek rondom kanalen blijkt een overheersing van het beoordelen van processen, kanalen, en volume van communicatie, maar niet de beoordeling van de behoefte van werknemers met betrekking tot de inhoud. Er bestaat een neiging richting concepten die de focus leggen op het overbrengen van informatie in plaats van de dialoog, onderlinge relaties en organisatorische betrokkenheid (Ruck & Welch, 2011). Daarnaast leunt interne communicatie op boodschappen die medewerkers bereiken middels acceptabele formats. White et al. (2010) vonden een voorkeur voor interne communicatie vanuit een variëteit van bronnen met face-to-face interactie en communicatie via mail, wat waardevol bleek voor teams. Stein (2006) identificeert voorkeuren voor face-to-face en emailcommunicatie voor het vormen van een community binnen een organisatie. Friedl & Vercic (2011) geven aan dat generatie Y werknemers het liefst kiezen voor traditionele interne media, ondanks de keuze voor sociale media in hun privéleven. Kelleher (2001) vond verschillende interne communicatie voorkeuren geassocieerd met verschillende rollen; managers die liever face-to-face communiceren en technici die graag werken met geschreven communicatie.

Toch zijn keuzes rondom communicatie zijn vaak niet uniform. Daarom dienen leidinggevendenden aandacht te besteden aan de juiste formats en rekening te houden met de context. Communicatie kan namelijk genegeerd worden als het via formats gebracht wordt die medewerkers niet prettig en acceptabel vinden, of zelfs afkeuren (Welch, 2012). Eigenschappen van het gekozen kanaal hebben invloed op de mate waarin informatie tijdens de overdracht wordt vervormd. Het juiste kanaal zorgt ervoor dat de ontvanger informatie op een goede manier ontvangt. Hierbij spelen de volgende vereisten, naast de focus op de behoeften van medewerkers en het juiste format, een rol:

- Vrijheid van de ontvanger om de informatie naar eigen inzicht te verwerken.
- Herhaalbaarheid, waardoor de informatie vaker gehoord en dus beter onthouden wordt.
- Invloed van de sociale omgeving. Informatie die de ontvanger tot zich neemt in een groep met dezelfde positie maakt de uitwisseling van reacties mogelijk, waardoor de impact groter is.
- Ruimte voor feedback waardoor met name bij persoonlijke communicatie de ontvanger direct kan reageren op de boodschap.
- De mogelijkheid om betekenis te geven aan de boodschap, wat door het tweerichtingsverkeer bij persoonlijk communicatie makkelijker is (Koeleman, 2012).

Bovenstaande eisen vergroten de kans dat de juist hoeveelheid informatie overgedragen wordt, op het juiste moment en met de juiste relevantie. Ten slotte bieden deze vereisten de mogelijkheid tot het geven van feedback. Hier ligt een verbinding met de feedbackeis rondom de functie van met name het motiveren van medewerkers en hun identificatie met de organisatie.

2.2.6. Samenvatting interne communicatie

Communicatie blijkt onlosmakelijk te verbonden te zijn met organisaties bij het uitvoeren van de primaire processen en operationeel-, inrichtings- en strategisch regelen met als doel '*meaningful survival*'. Om die reden dient goede interne communicatie te voldoen aan een aantal eisen die zojuist zijn beschreven. Hieronder volgt een korte samenvatting van alle eisen:

Functie

Zinvol overleven

- Kwaliteit van de organisatie
- Kwaliteit van de arbeid
- Kwaliteit van de arbeidsrelaties
- (Her)formuleren en aanpassen doelen en de infrastructuur

Het motiveren en (ver)binden van medewerkers

- Mogelijkheden om invloed te hebben, te participeren, gehoord te worden en je zorgen te delen
- Betrokken worden bij het (her)formuleren van organisatorische doelen
- Op de hoogte zijn van feiten, context, beleid, uitvoering en besluiten
- Samen betekenis geven aan een nieuwe situatie
- Ruimte voor de dialoog
- Mogelijkheden om feedback te kunnen geven en je leidinggevende te evalueren

Het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie

- Mogelijkheden om je zienswijzen te delen met je leidinggevendenden
- Op de hoogte zijn van wat er gebeurt in de organisatie en de strategie
- Het gevoel hebben dat je leidinggevende betrokken is

- Mogelijkheden om te reageren op beleid, uitvoering en structuur
- Gevoel van zingeving

Informatieoverdracht

Voldoende informatie

- Zelf prioriteit in informatie aanbrengen waardoor belangrijke informatie niet verloren gaat
- Mensen hun werk goed uit te kunnen laten voeren

Juiste timing

- Hoge prioriteit informatie wordt direct doorgegeven aan de ontvanger
- Informatie voor gedurende het werk is toegankelijk vanaf de werkplek

Relevantie

- Onderwerpen passen bij de context
- Onderwerpen ondersteunen de vier hoofdfuncties

Mogelijkheden voor feedback

- Ruimte voor meningen en het stellen van vragen
- Ruimte voor bottom-up communicatie met betrekking tot beheerinformatie van het primaire proces, ideeën van medewerkers over werk en beleid en feedback aan top-down communicatie.

Kanaal

Voldoen aan de behoeften van medewerkers

- Faciliteren van de dialoog
- Focus op onderlinge relaties
- Aandacht voor organisatorische betrokkenheid

Het juiste format

- Rekening houden met voorkeuren
- Rekening houden met de context

Keuzevrijheid

- Informatie naar eigen inzicht verwerken

Mogelijkheden om informatie te onthouden

- Informatie voldoende herhalen

De juiste sociale omgeving, waardoor de impact groter is

- Ruimte voor uitwisseling van reacties in een groep met dezelfde positie

Mogelijkheid om feedback te kunnen geven

- Ontvanger in staat te stellen direct te kunnen reageren op informatie

Tweerichtingsverkeer faciliteren

- Betekenis kunnen geven aan de boodschap

2.3 Organisatiestructuur

Naast goede interne communicatie kan ook gesproken worden over een goede organisatiestructuur. Er bestaan meerdere theorieën die beschrijven waar een goede organisatiestructuur aan dient te voldoen en waar dit toe leidt. Uit de theorieën van Mintzberg, Thompson en De Sitter blijkt dat organisatiestructuur de verdeling van arbeid vanuit het doel van de primaire processen van een organisatie is. Er wordt daarnaast rekening gehouden met de omgeving. Deze verdeling van arbeid bestaat uit (sub)activiteiten die verzameld worden in taken. Omdat activiteiten onderling van elkaar afhankelijk zijn moeten deze taken gecoördineerd worden. Er zijn een aantal instrumenten die dergelijke structuren met coördinatie kunnen ontwerpen, zogenoemde ontwerpparameters. Het doel van deze parameters is voor een zo goed mogelijke configuratie van taken zorgen die afhankelijkheidsrelaties tussen de activiteiten en taken zoveel mogelijk beperken. Op die manier worden verstoringen in de primaire processen zoveel mogelijk voorkomen en is een organisatie goed in staat ze op te lossen. In deze theorieën wordt dus ook gesproken over coördinatie, wat (impliciet) interne communicatie betekent. De relatie tussen organisatiestructuur en interne communicatie wordt in paragraaf 2.4 verder uitgewerkt. Na een korte beschrijving van de drie theorieën wordt de theoriekeuze voor dit onderzoek uitgelegd. Deze theorie wordt vervolgens nader toegelicht, inclusief wat volgens deze theorie minder goede en goede organisatiestructuren zijn.

2.3.1. Theorieën organisatiestructuur

2.3.1.1. Mintzberg

Mintzberg gaat uit van vijf onderdelen van de organisatie, vijf coördinatiemechanismen, een negental ontwerpparameters en vijf typen decentralisatie (macht voor het maken van beslissingen). Effectief structureren vergt interne consistentie tussen de ontwerpparameters. Een organisatie wordt bij elk onderdeel in vijf verschillende richtingen getrokken om zichzelf te structureren als één van de configuraties. Deze configuraties vormen een typologie van ideale organisatiestructuren en brengen de verschillende elementen van deze structuren samen (Mintzberg, 1980).

2.3.1.2. Thompson

Volgens Thompson zijn organisaties open systemen die onder conditie van rationaliteit (technisch en organisatorisch) streven naar geslotenheid. De mate van openheid hangt samen met de macht over de afhankelijkheid van de omgeving. De mate van geslotenheid hangt af van de aard van het primaire proces en van het op de juiste wijze coördineren van afhankelijkheidsrelaties tussen activiteiten. Hij onderscheidt drie typen primaire processen die elk een structuur hebben, die gedefinieerd wordt als: *‘de onderlinge afhankelijkheden tussen activiteiten en de wijze van coördinatie van afhankelijke activiteiten’* (Regtering & Achterbergh, 2018). Hij onderscheidt vervolgens drie typen afhankelijkheid en coördinatielast. Daarnaast zijn er twee definities van rationaliteit die ervoor zorgt dat het management anders schakelt tussen de gesloten- en open systeembenadering. Deze benadering van Thompson leidt tot betere beslissingen en betere structuren met minder ‘gedoe’ (Regtering & Achterbergh, 2018).

2.3.1.3. De Sitter

Ulbo De Sitter definieert organisatiestructuur als *‘the grouping and coupling of transformations into tasks and the resulting relations between these tasks relative to orders’* (Achterbergh & Vriens, 2010). Daarnaast onderscheidt De Sitter ook twee substructuren, namelijk de productie- en besturingsstructuur. Het gewenste effect van de organisatiestructuur is dempen en versterken, waar ontwerpparameters voor gebruikt worden. Om de organisatiestructuur te beoordelen krijgt elke parameter een waarde. Volgens de Sitter zijn lage parameter structuren wenselijk aangezien ze verstoringen maximaal kunnen dempen.

2.3.2. Theoriekeuze voor dit onderzoek

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de theorie van De Sitter, met name omdat het onderscheid binnen de organisatiestructuur tussen productie- en besturingsstructuur het beste bij fysiotherapiepraktijk VitaForum past. Gezien de geringe omvang van deze organisatie, gaat de voorkeur niet uit naar het gebruik van de vijf organisatieonderdelen van de theorie van Mintzberg. Daarnaast ligt de focus van dit onderzoek op interne communicatie. Middels de ontwerpparameters van De Sitter kan op een goede manier de relatie gelegd worden met interne coördinatie/interactie. Omdat de nadruk van dit onderzoek niet op de macht over de afhankelijkheid van de omgeving ligt, wordt de theorie van Thompson daarom wat minder geschikt geacht. Deze paragraaf gaat nader in op de derde onderzoeksvraag:

Wat is vanuit de theorie en kort vooronderzoek bekend over organisatiestructuur en wat zijn de normwaarden?

2.3.2.1. De Sitter

Organisatiestructuur en interactie

Een structuur is de manier waarop taken gedefinieerd en aan elkaar gerelateerd zijn, oftewel een *'network of related tasks'* (Achterbergh & Vriens, 2019). Haar algemene functie is een bijdrage te leveren om organisatorische interacties op zo'n wijze mogelijk te maken dat:

- (A) De organisatie een maatschappelijke bijdrage levert
- (B) Op de interactie premissen gereflecteerd kan worden en dat ze mogelijk aangepast kunnen worden

Deze interactie ondersteunt dus de basisactiviteiten die in paragraaf 2.2.1.1. toegelicht zijn:

- Uitvoering van primaire processen
- Operationeel regelen
- Strategisch regelen
- Inrichtingsregelen (Achterbergh & Vriens, 2019)

Om een taak in het netwerk van gerelateerde taken te definiëren, wordt het concept transformatie van Ashby gebruikt. Een transformatie beschrijft een verandering van waarden van een set variabelen van een beginstaat naar een eindstaat. Deze transformaties kunnen opgedeeld worden in sub-transformaties die weer opgedeeld kunnen worden in nieuwe sub-transformaties. Het herhalen van dit proces kan gezien worden als een set bouwstenen voor het in elkaar zetten van taken. Taken zijn dus het specifiek groeperen van (sub)transformaties. En aangezien organisatiestructuren netwerken van gerelateerde taken zijn, is er een grote variëteit van taken en dus een grote variëteit van organisatiestructuren. Er zijn twee type taken:

- Operationele taken
- Regelende taken

Gegeven de set van operationele- en regelende taken zou een ontwerper ze moeten samenstellen en op zo'n manier aan elkaar relateren, dat er een adequate configuratie van taken ontstaat. Deze configuratie zou zo ontworpen dienen te worden dat het verstoringen zoveel mogelijk dempt en tegelijkertijd het regelend potentieel om met deze verstoringen om te gaan, versterkt. De configuratie van taken wordt door De Sitter gedefinieerd als de organisatiestructuur:

'the grouping and coupling of transformations into tasks and the resulting relations between these tasks relative to orders' (Achterbergh & Vriens, 2010).

Daarnaast onderscheidt De Sitter (1994) ook twee substructuren van organisatiestructuren:

- Productiestructuur; refereert aan de groepering en het koppelen van operationele transformaties in taken en hun relatie tot orders
- Besturingsstructuur; refereert aan de groepering en het koppelen van regelende transformaties in taken en hun relatie tot de productiestructuur (Achterbergh & Vriens, 2010)

De productiestructuur heeft te maken met de uitvoering van de primaire processen. De besturingsstructuur heeft betrekking op strategisch-, inrichtings- en operationeel regelen (Achterbergh & Vriens, 2019). Het gewenste effect van de organisatiestructuur is dus het dempen van verstoringen en versterken van regelvermogen (Achterbergh & Vriens, 2010). De manier waarop de organisatiestructuur vormgegeven wordt beïnvloedt de efficiëntie, de effectiviteit en de kwaliteit van werk. Structuren waarin de banen simpel zijn, waarin je erg van elkaar afhankelijk bent, waarin de kans op fouten en verstoringen groot is en je weinig mogelijkheden hebt om deze fouten en verstoringen te voorkomen of op te lossen zorgen vaak voor problemen. Het leidt tot oninteressant werk en maakt het erg lastig om doelen te behalen. Achterbergh en Vriens beargumenteren dat simpele structuren met complexe taken waarin je niet van elkaar afhankelijk bent, betere structuren blijken (Achterbergh & Vriens, 2019).

De Sitter beschrijft relevante organisatorische variabelen die het potentieel voor dempen en versterken bezitten. Deze variabelen noemt hij externe functionele eisen die verdeeld kunnen worden in drie categorieën (Achterbergh & Vriens, 2010):

- *Kwaliteit van de organisatie*
Dit heeft betrekking op het potentieel van de organisatie om op een effectieve en efficiënte manier haar doelen te realiseren en te adapteren.
- *Kwaliteit van de arbeid*
Dit gaat over de zin van werk en gerelateerde stress die zich uitdrukken in verzuim en verloop.
- *Kwaliteit van de arbeidsrelaties*
Hiernaar wordt gerefereerd als het gaat om de effectiviteit van communicatie in de organisatie

Parameters

Het beschrijven van de organisatiestructuur kan ook middels zogenaamde ontwerpparameters; het concreet maken en operationaliseren van de organisatiestructuur. Deze parameters kunnen verschillende waarden hebben, en afhankelijk van deze waarden kent de organisatiestructuur karaktereigenschappen die de organisatieleden in staat stelt of belemmert zich op een bepaalde wijze te gedragen (Achterbergh & Vriens, 2019). Deze parameters vangen relevante karaktereigenschappen van organisatiestructuren die volgens de Sitter specifieke waarden moeten hebben, zodat de structuren in staat zijn om te dempen en te versterken (Achterbergh & Vriens, 2010). Afhankelijk van de gewenste waarden kunnen structuren (her)ontworpen worden (Achterbergh & Vriens, 2019).

De zeven parameters kunnen verdeeld worden in drie groepen (Achterbergh & Vriens, 2010):

- Een groep parameters beschrijft de productiestructuur (1 – 3)
- Een groep beschrijft de besturingsstructuur (5 – 7)
- Een groep beschrijft de scheiding tussen de operationele en de regelende transformaties (4)

1. *Functionele concentratie*
Refereert aan het groeperen van operationele taken aan orders. Een maximale waarde van functionele concentratie betekent dat alle operationele taken van hetzelfde type geconcentreerd zijn in speciale afdelingen, waar ze potentieel gekoppeld kunnen worden aan alle taken. Een minimale waarde van functionele taken betekent dat alle operationele taken die vereist zijn voor het realiseren van een bepaalde order gegroepeerd zijn in een productiestructuur.
2. *Differentiatie in de productiestructuur*
Er kunnen drie type operationele sub-transformaties gedifferentieerd worden: maken, voorbereiden en ondersteunen. Het niveau van differentiatie is maximaal als operationele sub-transformaties gegroepeerd zijn in maken, voorbereiden en ondersteunende taken en minimaal als operationele taken maken, voorbereiden en ondersteunen bevatten.
3. *Specialisatie van de productiestructuur*
Refereert aan hoeveel taken opgesplitst zijn in kortcyclische subtaken. Specialisatie neemt toe wanneer operationele transformaties meer gespecialiseerd worden en aparte taken worden. Specialisatie neemt af wanneer gespecialiseerde sub-transformaties van een transformatie worden geïntegreerd en één taak worden.
4. *Scheiding tussen de productie- en besturingsstructuur*
Scheiding is maximaal wanneer: (a) operationele transformaties gegroepeerd zijn in taken die maximaal gestript zijn van hun regelend potentieel en (b) regelende transformaties gegroepeerd zijn in taken die zo veel mogelijk gescheiden zijn van het operationele aspect. Scheiding is minimaal wanneer een taak uit zowel operationele sub-transformaties en regelende sub-transformaties bestaat die nodig zijn om ze te regelen. Veel scheiding leidt tot een scheiding van de besturings- en productiestructuur. Weinig scheiding leidt tot een netwerk van taken, zowel operationele als regelende sub-transformaties bevattend.
5. *Differentiatie in aspecten in de besturingsstructuur*
Het niveau van differentiatie is maximaal wanneer strategisch regelen, inrichtingsregelen en operationeel regelen in verschillende taken zijn gegroepeerd. Het niveau van differentiatie is minimaal als deze drie vormen van regelen gecombineerd zijn in één taak.
6. *Differentiatie in delen in de besturingsstructuur*
Volgens De Sitter (1994) bevat elke regelende activiteit drie activiteiten: monitoren, beoordelen en ingrijpen. De waarde van deze parameter is maximaal als iemand regelen onderscheidt in monitoren, beoordelen en ingrijpen en deze sub-transformaties toeschrijft aan separate regelende taken. De waarde van deze parameter is minimaal als deze regelende aspecten worden geïntegreerd in één taak.
7. *Specialisatie van de besturingsstructuur*
Refereert aan het niveau van het opsplitsen van regelende transformaties in kleine sub-transformaties. De waarde van deze parameter wordt verhoogd als de ontleding van een bepaalde regelende transformatie toeneemt en als deze regelende sub-transformaties separate taken worden. Specialisatie neemt af als sub-transformaties van een regulerende transformatie worden geïntegreerd in één taak.

De configuratie van de zeven parameterwaarden kan gezien worden als een omschrijving van de organisatiestructuur. Het beoordelen ervan gebaseerd op configuraties van parameterwaarden kan gebruikt worden om de structuur te (her)ontwerpen. Daarom kunnen de parameters bestempeld worden als ontwerpparameters; je kan specifieke waarden van de parameters selecteren en ze gebruiken als principes, oftewel richtlijnen om een adequaat netwerk van gerelateerde taken samen te stellen. De Sitter formuleert een algemeen ontwerpprincipe wat gebruikt kan worden voor het ontwerpen van de organisatiestructuur: *'an adequate organizational structure is designed by setting the seven parameter values as low as possible'*. Volgens de Sitter zijn lage parameter structuren wenselijk aangezien ze verstoringen maximaal kunnen dempen (Achterbergh & Vriens, 2010).

Hoge parameter waarde structuren

Structuren met hoge waarden zijn minder goede organisatiestructuren. Ze blijken een bron te vormen voor verstoringen. Ook ontbreekt het aan regelvermogen waardoor deze verstoringen lastig kunnen worden voorkomen of opgelost. Idealiter bestaat in organisaties de mogelijkheid om de interactiepremissen aan te passen. Echter in hoge parameter waarde organisaties is deze mogelijkheid aangetast. Wanneer je niet verbonden bent met de doelen en output van de organisatie, kan het aanpassen ervan geen onderdeel meer zijn van de basisactiviteiten. En wanneer je niet in verbinding staat met de primaire processen en hun infrastructurele condities kunnen doelen aangepast worden op een manier die steeds verder verwijderd is van deze condities. Het maakt relevante veranderingen van de infrastructuur problematisch en de structuur werkt tegen in plaats van te fungeren als een *'natural infrastructural drift'* (Achterbergh & Vriens, 2019). Hoe hoger de waarden op de ontwerpparameters, hoe complexer de organisatiestructuur en interne communicatie (Kuipers, Amelsvoort, & Kramer, 2012).

Lage parameter waarde structuren

Lage parameter waarde structuren zijn goede organisatiestructuren. Ze dempen verstoringen en versterken regelvermogen. Deze structuren resulteren idealiter in relatief autonome productiestromen waarin het resultaat wordt gerealiseerd door zelfstandige teams die het operationele- en regelvermogen hebben om deze output voort te brengen. Een vorm van regulatie voor de integratie van de stromen blijft altijd noodzakelijk en er dient rekening gehouden te worden met de complexiteit van het productieproces. De Sitter geeft daarom aan *'to build structures with parameter values that are as low as possible, given the specific organizational and market conditions'* (Achterbergh & Vriens, 2019). Werken terwijl er overzicht is over het proces en waar de mogelijkheid bestaat om met verstoringen om te gaan, zorgt voor relevant werk en effectieve communicatie. Sterker nog, het definiëren van samenhangende segmenten die gekoppeld zijn aan een team verbetert de interne communicatie (Achterbergh & Vriens, 2010). Daarnaast ondersteunen deze structuren de ontwikkeling van organisatieleden en sociale en intrinsieke werk gerelateerde betrokkenheid. Idealiter zijn doelen, infrastructurele condities en operationeel regelen het gevolg van gezamenlijk reflectie en het gezamenlijk nemen van beslissingen, oftewel actieve verbondenheid met het team. Lage parameter waarde structuren maken het verbeteren van doelen en output beter mogelijk, verbinden werknemers met deze doelen en output, waarderen hun bijdrage en dragen bij aan goede interne communicatie (Achterbergh & Vriens, 2019).

2.4 Relatie tussen de organisatiestructuur en interne communicatie

2.4.1. Inleiding

Na het toelichten van goede interne communicatie en een goede organisatiestructuur, wordt in deze paragraaf de relatie tussen beide gelegd. Er wordt een koppeling gemaakt tussen de eisen met betrekking tot de functie inclusief het object, informatieoverdracht en het kanaal die bijdragen aan goede interne communicatie, en de ontwerpparameters die op basis van het vooronderzoek relevant lijken. In deze paragraaf wordt dan ook antwoord gegeven op de vijfde onderzoeksvraag:

Wat is vanuit de theorie en kort vooronderzoek bekend over de invloed van organisatiestructuur op interne communicatie en wat is de gewenste situatie?

Uit de literatuur en tijdens het vooronderzoek is gebleken dat kenmerken van interne communicatie gelinkt kunnen worden aan een aantal ontwerpparameters uit de theorie van De Sitter. Op basis van het vooronderzoek is de verwachting dat de waarden van één ontwerpparameter te laag-, en de waarden van een drietal ontwerpparameters te hoog zijn om bij te dragen aan goede interne communicatie. Voor de beschrijving van de relatie met goede interne communicatie wordt voor de ontwerpparameter met de vermoedelijk te lage waarden, gebruik gemaakt van eigenschappen van lage parameter waarden structuren (goede organisatiestructuren). Voor de ontwerpparameter met de vermoedelijk te hoge waarden, van hoge parameter waarden structuren (minder goede organisatiestructuren). De waarden van de volgende ontwerpparameter zijn naar verwachting te laag om bij te dragen aan goede interne communicatie:

1. Functionele concentratie; groepering van soortgelijke bewerkingen

De waarden van de volgende ontwerpparameters zijn naar verwachting te hoog om bij te dragen aan goede interne communicatie:

2. Differentiatie in de productiestructuur; mate van splitsing tussen maken, voorbereiden en ondersteunen
3. Scheiding tussen de productie- en besturingsstructuur; mate van splitsing tussen regelende -en operationele taken
4. Differentiatie in aspecten in de besturingsstructuur; mate van splitsing tussen strategisch, inrichtings- en operationeel regelen

2.4.2. Waarden op de ontwerpparameters en goede interne communicatie

In deze paragraaf worden de relevante ontwerpparameters voor dit onderzoek in relatie tot interne communicatie toegelicht. Dit vindt plaats met behulp van eigenschappen van lage- en hoge waarde parameter structuren en de eisen rondom de functie inclusief het object, informatieoverdracht en de keuze voor het kanaal. De tabel in [bijlage 1](#) is een weergave van de elementen van de ontwerpparameters en het gevolg van lage waarden, waaronder goede interne communicatie. Bij de toelichting van elke ontwerpparameter wordt het relevante onderdeel van deze tabel weergegeven. De kruisjes in de tabel geven aan welke elementen van de desbetreffende ontwerpparameter worden beschreven in relatie tot welke eisen van interne communicatie. Ditzelfde geldt voor de gevolgen van lage waarden. Ten slotte wordt per ontwerpparameter in relatie tot interne communicatie, de gewenste situatie toegelicht.

2.4.2.1. Functionele concentratie en interne communicatie

Weinig functionele concentratie draagt bij aan een flexibelere structuur met semi-autonome parallelle productiestromen die gekoppeld zijn aan specifieke orders. Dit betekent dat operationele taken enkel gekoppeld zijn aan een deel van alle ordertypen. Lage waarden verminderen de variabiliteit van relaties tussen taken, omdat er minder (combinaties van) orders en ordertypen zijn. Ook hoeft minder informatie, middelen, opeenvolgende activiteiten, etc. uitgewisseld te worden. Dit resulteert in een verminderde kans op verstoringen. Het uitvoeren van taken wordt eenvoudiger en kost minder tijd, wat een positief effect heeft op het uiteindelijke resultaat. Ook het plannen wordt makkelijker en de betrouwbaarheid groter (Achterbergh & Vriens, 2019).

Omdat eenheden relatief onafhankelijk en zelfstandig zijn, voelen ze zich verantwoordelijk voor het resultaat. Dit vergroot onder andere hun slagvaardigheid en doeltreffendheid. Een lage mate van functionele concentratie resulteert in een eenvoudig patroon van interfaces. Er zijn voldoende mogelijkheden om goed af te stemmen over operationele zaken en de strategie (Kuipers, Amelsvoort, & Kramer, 2012).

Functionele concentratie & interne communicatie				
		Functionele concentratie		Lage waarden dragen bij aan
		Aantal operationele taken gekoppeld aan ordertypen (productiestromen)	Aantal verschillende ordertypen (variabiliteit van relaties)	Gevoel van verantwoordelijkheid voor het resultaat
				Goede interne communicatie
Eisen	Functie en object			
	Zinvol overleven	x		x
	Motiveren en (ver)binden van medewerkers		x	x
	Richten van de organisatie en het versterken van de identificatie		x	x
	Informatieoverdracht			
	Voldoende informatie	x	x	x
	Juiste timing		x	x
	Relevantie	x		x
	Mogelijkheden voor feedback		x	x
	Kanaal			
	Behoeften medewerkers		x	x
	Juiste format	x	x	x
	Keuzevrijheid	x		x
	Informatie kunnen onthouden	x		x
	Juiste sociale omgeving	x		x
	Mogelijkheden voor feedback		x	x
	Tweerichtingsverkeer faciliteren		x	x

Tabel 1: Functionele concentratie en interne communicatie

Functie

Allereerst heeft een lage mate van functionele concentratie een positieve invloed op de eisen aan het object en de functies van interne communicatie:

Zinvol overleven

Zo hebben lage waarden een positief effect op de kwaliteit van de organisatie omdat wacht- en doorlooptijden korter zijn. Het uitvoeren van taken binnen productiestromen is namelijk eenvoudiger en kost minder tijd. Het eenvoudige patroon van interfaces maakt de kans groter om effectief te kunnen communiceren.

Motiveren en (ver)binden medewerkers

Weinig variabiliteit van relaties hangt samen met onafhankelijke eenheden die medewerkers meer kans bieden zich verantwoordelijk te voelen voor de resultaten van het productieproces. Hierdoor zijn ze beter in staat hun zorgen te delen, leidinggevend te beoordelen, en te participeren bij beleidsontwikkeling. Dit draagt bij aan de betrokkenheid van organisatieleden.

Richten van de organisatie en het versterken van de identificatie

Omdat de variabiliteit van de relaties relatief laag is, is sprake van een minder complexe structuur waardoor medewerkers er sneller gevoel bij krijgen of ze goed geïnformeerd worden over wat er gebeurt in de organisatie. Daarnaast zorgt het ook voor een gevoel van verbondenheid, omdat werknemers in staat zijn te reageren op beleid, de uitvoering en de structuur. Dit bevordert tevens het gevoel van zingeving.

Informatieoverdracht

Ten tweede heeft weinig functionele concentratie een positief effect op de eisen aan informatieoverdracht:

Voldoende informatie

Er is sprake van semi-autonome teams die zich verantwoordelijk voelen voor het operationele resultaat. Deze medewerkers weten daarom precies welke informatie ze nodig hebben en moeten delen om het werk goed uit te kunnen voeren. Daarnaast is er sprake van een eenvoudigere structuur door de beperkte variabiliteit van relaties. Dit alles maakt het eenvoudiger om de juiste balans te vinden in de hoeveelheid informatie die binnen de organisatie gedeeld wordt.

Juiste timing

Door minder variabiliteit van relaties is de afstand tussen zender en ontvanger kleiner. Hierdoor wordt de kans groter dat informatie tijdig ontvangen worden. Dit draagt bij aan het gevoel van medewerkers dat ze serieus genomen worden, waardoor er minder sprake is van wantrouwen.

Relevantie

Als medewerker voel je je verantwoordelijk voor het uiteindelijke resultaat. Daardoor is helder over welke relevante onderwerpen je dient af te stemmen met betrekking tot operationele zaken, met name binnen productiestromen.

Mogelijkheden voor feedback

Door een plattere structuur is het ten slotte makkelijker om bottom-up te communiceren. De variabiliteit van relaties is relatief laag en de lijntjes dus kort. Medewerkers hebben zo de kans feedback te geven over operationele- en strategische zaken, met name ook omdat ze zich hier zelf verantwoordelijk voor voelen.

Kanaal

Ten slotte is het ook eenvoudiger te voldoen aan de eisen aan het kanaal:

Behoeften medewerkers

Een lage mate van functionele concentratie betekent minder variabiliteit in relaties, zodat het eenvoudiger wordt te focussen op onderlinge relaties en het resultaat. Dit stelt medewerkers nog meer in staat om goed te communiceren over onder andere operationele zaken. Daarnaast hechten werknemers waarde aan organisatorische betrokkenheid. Ook dit wordt bevorderd, omdat het nauw samenhangt met je verantwoordelijk voelen voor het resultaat.

Juiste format

Weinig functionele concentratie betekent minder variabiliteit van relaties en dus een eenvoudiger patroon van interfaces. Daarnaast is sprake van semi-autonome orderstromen, wat de complexiteit ook reduceert. Dit maakt de uitdaging voor de keuze voor het juiste format, ondanks verschillende voorkeuren rondom interne communicatie, minder groot.

Keuzevrijheid

Lage waarden met betrekking tot functionele concentratie leidt tot productiestromen met relatief onafhankelijke en zelfstandige teams. Een team voelt zich verantwoordelijk voor de operationele output, waardoor het weet welke informatie benodigd is en wat dus onderling gecommuniceerd dient te worden. Het team is dan in staat deze informatie naar eigen inzicht te verwerken.

Informatie kunnen onthouden

Ook voor de mogelijkheid om informatie te kunnen herhalen is de variabiliteit van relaties belangrijk. Want hoe minder complexiteit in het netwerk, hoe simpeler de taken zijn die ook nog eens minder tijd kosten. Hierdoor is het duidelijker wat de bijdrage aan het resultaat is en ontstaat er tijd en ruimte om boodschappen frequenter te delen, zodat ze beter onthouden worden.

Juiste sociale omgeving

Een structuur met semi-autonome productiestromen bevordert zelfstandig werken aan een goed resultaat. Een dergelijke focus op een team vergroot de kans op een goede sociale omgeving. Hier kunnen ontvangers van informatie direct reageren op een boodschap wanneer zij zich in een groep met dezelfde positie bevinden. Dit heeft een positief effect op de impact van de boodschap.

Mogelijkheden voor feedback

Minder variabiliteit van relaties leidt tot een minder complex netwerk en draagt bij aan een plattere organisatie. Dit verkleint de afstand tussen zender en ontvanger, wat ten goede komt aan persoonlijke communicatie. De ontvanger kan in deze context direct reageren op informatie.

Tweerichtingskeer faciliteren

Omdat persoonlijk communicatie eenvoudiger is, geldt hetzelfde voor tweerichtingsverkeer. Dit leidt tot een toename van mogelijkheden om betekenis te geven aan een boodschap of nieuwe situatie.

Gewenste situatie

Een lage mate van functionele concentratie resulteert in weinig variabiliteit van relaties en semi-autonome parallelle productiestromen, waar medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor het resultaat. Dit bevordert in principe goede interne communicatie. Het betekent namelijk een eenvoudiger patroon van interfaces met voldoende mogelijkheden om goed af te stemmen over operationele zaken en de strategie. Echter is tijdens het vooronderzoek gebleken dat met name de verdeling van patiënten over meerdere locaties, en dus assistentes en fysiotherapeuten, goede interne communicatie juist belemmert. Maten en medewerkers van VitaForum zien elkaar minder frequent en de afstand tussen zender en ontvanger wordt dus letterlijk en figuurlijk groter. Er is vastgesteld dat juist een minder grote afstand door minder variabiliteit van relaties van belang is voor bijvoorbeeld het richten van de organisatie en identificatie, voldoende informatie met de juiste timing via het juiste format, aandacht voor behoeften van medewerkers, ruimte voor het geven van feedback, tweerichtingsverkeer en dus uiteindelijk de mogelijkheid om zinvol te overleven. Daarnaast zorgen onafhankelijke, parallelle productiestromen voor de toename van motivatie en een gevoel van verbondenheid, de overdracht van voldoende relevante informatie via het juiste format, en de juiste sociale omgeving om informatie te kunnen onthouden wat naar eigen inzicht verwerkt kan worden. Vanuit het perspectief van interne communicatie is het dan ook wenselijk om de gegroepeerde productiestroom op één locatie te organiseren. Er zijn echter meer voordelen te behalen door het verdelen van arbeid over vier locaties die opwegen tegen de nadelen voor de interne communicatie. Hierdoor zal de mate van functionele concentratie in relatie tot interne communicatie te laag blijven. Desalniettemin is dit bewustzijn relevant voor VitaForum. Het stelt haar in staat hier actief rekening mee te houden en in dat verlengde, keuzes te maken om de interne communicatie op een andere wijze te verbeteren.

2.4.2.2. Differentiatie in de productiestructuur en interne communicatie

Een hoge mate van splitsing van maak-, voorbereidende-, en ondersteunende taken, betekent dat operationele activiteiten niet geïntegreerd zijn in taken. Dit houdt in dat er aparte maak-, voorbereidende- en ondersteunende taken zijn voor het realiseren van een product of service, wat over het algemeen het aantal relaties in de productiestructuur vergroot en tot meer complexiteit leidt. Aangezien elke relatie daarnaast een potentiële bron van verstoring is, vergroten hoge waarden op deze parameter de mogelijkheid voor verstoringen in het netwerk. Dit belemmert het creëren van omstandigheden voor stroomsgewijze productie met minder wachttijd en een grotere betrouwbaarheid van de productie(tijd) en planning. Medewerkers hebben in een dergelijke structuur geen vermogen om invloed uit te oefenen op hun eigen operationele input (Achterbergh & Vriens, 2019). Daarnaast verliezen medewerkers het zicht op het hele proces en hun bijdrage eraan. En wanneer organisatieleden dit overzicht missen, ontbreekt het hen aan betrokkenheid. Hierdoor wordt het omgaan met verstoringen middels coördinatie sterk teruggedrongen en wordt de uitdaging om effectief te zijn, groter (Achterbergh & Vriens, 2010). Ook bieden dergelijke structuren geen mogelijkheden voor leren. Door gebrek aan focus op het team wordt het leren over operationele output namelijk niet ondersteund. Ten slotte betekenen hoge niveaus van operationele scheiding het verlies van de mogelijkheid om middels interactie samen problemen op te lossen (Achterbergh & Vriens, 2019).

Differentiatie productiestructuur & interne communicatie					
	Differentiatie in de productiestructuur		Lage waarden dragen bij aan		
	Integratie van maak-, voorbereidende- en ondersteunende activiteiten (Productiestromen)	Aantal verschillende operationele taken (Aantal relaties en verstoringen)	Invloed op het resultaat	Procesoverzicht en leren (verbeteren)	Goede interne communicatie
Eisen	Functie en object				
	Zinvol overleven	x	x	x	x
	Motiveren en (ver)binden van medewerkers		x	x	x
	Richten van de organisatie en het versterken van de identificatie		x	x	x
	Informatieoverdracht				
	Voldoende informatie		x		x
	Juiste timing	x			x
	Relevantie	x	x	x	x
	Mogelijkheden voor feedback	x		x	x
	Kanaal				
	Behoeften medewerkers		x		x
	Juiste format	x		x	x
	Keuzevrijheid		x	x	x
	Informatie kunnen onthouden	x			x
	Juiste sociale omgeving	x		x	x
	Mogelijkheden voor feedback		x		x
	Tweerichtingsverkeer faciliteren		x	x	x

Tabel 2: Differentiatie productiestructuur en interne communicatie

Functie

Allereerst heeft een hoge mate van differentiatie geen goede invloed op de eisen aan het object en hoofdfuncities van interne communicatie:

Zinvol overleven

Het heeft namelijk negatieve gevolgen voor de kwaliteit van de organisatie en arbeid(relaties). Veel verstoringen leiden tot langere wacht- en doorlooptijden. Daarnaast wordt de controle over de kwaliteit minder, omdat medewerkers overzicht missen. Hierdoor worden verstoringen vaak niet tijdig vastgesteld en op een adequate manier opgelost. Deze context heeft vervolgens een negatieve impact op de kwaliteit van de arbeid. Medewerkers hebben taken die slechts een klein onderdeel van het productieproces beslaan. Dit heeft als gevolg dat ze lastig kunnen leren en ontwikkelen (Achterbergh & Vriens, 2019). Ten slotte resulteert de splitsing ook in verminderde kwaliteit van de arbeidsrelaties. Het zorgt door het ontbreken van overzicht over het proces namelijk voor een verminderd gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel, minder mogelijkheden om bij te dragen aan effectief overleg over relevante onderwerpen en belemmert goed te kunnen participeren in werkoverleggen.

Motiveren en (ver)binden medewerkers

Communicatie als motiverend proces heeft te maken met de waardering die je krijgt en het gevoel dat de organisatie rekening met je houdt, wat nauw samenhangt met betrokken worden in de dialoog. Dit biedt medewerkers namelijk de kans om invloed uit te oefenen op de resultaten van het productieproces. Wanneer werknemers niet goed worden geïnformeerd over feiten en de context belemmert dit hun kennis- en overzicht over het proces, waardoor een team niet effectief kan zijn en in staat is te leren. Dat betekent ook dat ze lastig hun zorgen kunnen delen, leidinggevendenden kunnen beoordelen en kunnen participeren in beleidsontwikkeling. Dit heeft een negatief effect op motivatie en de mate van verbondenheid die medewerkers voelen.

Richten van de organisatie en het versterken van de identificatie

Verantwoordelijkheidsgevoel en mogelijkheden om te participeren liggen dicht tegen het gevoel van zingeving aan. Want hoe kunnen werknemers zich verantwoordelijk voelen, weten wat hun bijdrage is aan het resultaat en 'a greater sense of meaning and purpose' nastreven, wanneer er geen gezamenlijke koers voor de hele organisatie is? Het gebrek aan richting werkt niet bevorderend voor de communicatieprocessen die hierin ondersteunen. Daarnaast maakt missen van overzicht over het proces het lastig voor medewerkers te reageren op beleid, uitvoering en structuur, wat niet bijdraagt aan het gevoel van verbondenheid. Ten slotte wordt het delen van zienswijzen bemoeilijkt wanneer er sprake is van een groot aantal relaties in het netwerk. Dit heeft als gevolg dat werknemers zich lastig kunnen identificeren met de organisatie.

Informatieoverdracht

Daarnaast hebben hoge waarden op deze ontwerpparameter een negatieve invloed op de eisen aan informatieoverdracht:

Voldoende informatie

Organisatieleden interacteren door een gereduceerde betrokkenheid klaarblijkelijk minder, waardoor mensen mogelijk niet voldoende informatie hebben om hun werk goed uit te kunnen voeren (Achterbergh & Vriens, 2010). Echter juist gedurende het proces, zeker bij verstoringen, is voldoende informatie van groot belang om gezamenlijk oplossingen voor problemen te vinden. Ook overzicht over het proces is hiervoor noodzakelijk. Wanneer met name horizontale communicatie tussen teams en afdelingen onvoldoende plaatsvindt, is er een verhoogd risico op verkokering. Zeker ook wanneer er sprake is van veel relaties die er voor zorgen dat informatie te weinig wordt overgedragen.

Juiste timing

Hoe meer relaties in het netwerk, hoe groter dus de uitdaging om informatie over te dragen. Door de vele relaties in de productiestructuur ontstaat namelijk een grote afstand tussen de zender en ontvanger. Dit resulteert niet enkel in te weinig informatie, maar vergroot ook de kans dat organisatieleden informatie niet tijdig ontvangen. Hoge prioriteit informatie laat mogelijk langer op zich wachten en medewerkers hebben op hun werkplek niet tijdig de juiste informatie ter beschikking om goed hun werk te kunnen doen.

Relevantie

Een hoge mate van differentiatie zorgt voor omstandigheden waar stroomsgewijze productie bemoeilijkt wordt. Het niet integreren van operationele activiteiten in een taak bevordert gebrek aan overzicht over het proces. Het is in deze context onduidelijk over welke onderwerpen gecommuniceerd moet worden om de operationele output te optimaliseren; de wacht- en doorlooptijd te verkorten, en de betrouwbaarheid van de productie(tijd) en planning te vergroten. Deze kans op irrelevante interactie belemmert het ondersteunen van de vier hoofdfuncties en het behalen van de doelen van een organisatie.

Mogelijkheden voor feedback

Door gebrek aan kennis over het hele proces komt bottom-up communicatie niet op gang, wat het gevoel van veiligheid binnen de organisatie niet bevordert. Medewerkers hebben geen ruimte om hun zienswijze te delen over de operationele gang van zaken, zeker wanneer het hen ook aan regelvermogen ontbreekt, en hebben verminderd de mogelijkheid om vragen te stellen over strategische onderwerpen die top-down gedeeld zijn.

Kanaal

Ten slotte heeft veel differentiatie in de productiestructuur negatieve gevolgen voor een aantal eisen aan het kanaal:

Behoeften medewerkers

Werknemers hechten veel waarde aan mogelijkheden voor de dialoog. Dit wordt lastiger wanneer door de splitsing van maak- voorbereidende-, en ondersteunende taken het aantal relaties in het netwerk en daarmee de complexiteit om invloed te hebben op de operationele output, toeneemt. Met name persoonlijke communicatie waar bij de uitwisseling van informatie direct contact is tussen zender en ontvanger wordt, zeker wanneer er een controlewens is bij de ontvanger, bemoeilijkt.

Juiste format

Over het algemeen is er een voorkeur voor interne communicatie vanuit een variëteit van bronnen met face-to-face interactie en communicatie via email. Echter omdat keuzes hieromtrent niet altijd uniform zijn, dient er aandacht te zijn voor het juiste format, wat afhankelijk is van de context. Wanneer er onvoldoende kennis is van het proces en geen overzicht bestaat over de stroomsgewijze productie, is de context onduidelijk. Dit maakt het lastiger om het juiste format te kiezen.

Keuzevrijheid

Omdat werknemers geen invloed hebben op het operationele resultaat van het proces en onvoldoende kennis van dit proces hebben, weten ze informatie die overgedragen wordt niet te plaatsen en hebben als ontvanger geen controle over de boodschap. Dit maakt de uitdaging met betrekking tot vrijheid om deze informatie naar eigen inzicht te verwerken, groter.

Informatie kunnen onthouden

Aan mondelinge communicatie wordt veel waarde aan gehecht, maar wordt ook minder goed onthouden. Bij voorkeur voor persoonlijke communicatie is het van belang de boodschap voldoende te herhalen en het gemak van communicatie te bevorderen. Dit wordt lastig wanneer taken niet geïntegreerd zijn omdat het aantal relaties toeneemt. Daarnaast is het een grote uitdaging om een boodschap onvervormd te verspreiden. Dit resulteert in een verlaagde kans dat beoogde ontvangers informatie verwerken, en een verhoogde kans dat selectiemechanismen in werking treden.

Juiste sociale omgeving

Leren over de operationele output wordt bevorderd wanneer de focus op het team ligt, zeker wanneer ze een productiestroom vormt. Het stelt teamleden namelijk in staat van elkaar te leren en zich te ontwikkelen. Hiervoor is het zaak dat ze informatie snel, goed en prettig kunnen vinden. Kennis over het proces levert hier een belangrijke bijdrage aan. Omdat er geen sprake is van een team met geïntegreerde taken, maakt dit het lastig om reacties uit te wisselen. Dit heeft een negatief effect op de impact van de boodschap.

Mogelijkheden voor feedback

Complexiteit van het netwerk maakt de uitdaging om feedback te geven groter. Ook hier is het belangrijk dat bij persoonlijke communicatie de ontvanger direct kan reageren op de boodschap. Dit vergroot de kans dat deze wordt geaccepteerd en dat een werknemers zich betrokken voelt.

Tweerichtingskeer faciliteren

Ten slotte kunnen medewerkers lastig betekenis geven aan een boodschap wanneer er geen tweerichtingsverkeer mogelijk is zoals bij persoonlijke communicatie. Ditzelfde geldt wanneer ze geen overzicht over het proces hebben. Het ontbreken van dit begrip heeft een negatief effect op de betrokkenheid van werknemers, waardoor interactie verder vermindert en ze minder geneigd zijn de samenwerking op te zoeken om problemen op te lossen.

Gewenste situatie

Een hoge mate van differentiatie in de productiestructuur leidt tot veel relaties en dus een toename van complexiteit en verstoringen. Daarnaast is het vormen van productiestromen waar medewerkers invloed uit kunnen oefenen op het resultaat een grote uitdaging. Tevens is het lastig overzicht te hebben over (de bijdrage aan) het proces en ervan te leren. Dit bemoeilijkt ook goede interne communicatie. Door verminderde betrokkenheid wordt er minder gecommuniceerd om verstoringen op te lossen. Binnen fysiotherapiepraktijk VitaForum worden de voorbereidende- en ondersteunde taken deels uitgevoerd door de assistentes die een apart team vormen. De resterende ondersteunende taken worden uitbesteed of uitgevoerd door de maten. De fysiotherapeuten nemen voornamelijk de maaktaken op zich en zijn verdeeld over meerdere locaties. Er is dus geen sprake van maximale stroomsgewijze productie met een optimale kwaliteit van de organisatie, arbeid en arbeidsrelaties. Een minder groot aantal relaties en dus minder complexiteit heeft een positief effect op bijvoorbeeld de identificatie met de organisatie, de juiste timing van informatie, de behoefte van medewerkers rondom het kanaal, de context om informatie te kunnen onthouden en de mogelijkheden voor feedback. Daarnaast draagt een mindere mate van splitsing bij aan meer overzicht over het proces, wat goed is voor de motivatie en verbondenheid van medewerkers, voldoende en relevante informatie, mogelijkheden voor feedback en het geven van een directe reactie op een boodschap, de vrijheid om informatie naar eigen inzicht in de juiste sociale context te verwerken en het faciliteren van tweerichtingsverkeer. Minder complexiteit door minder relaties, stroomsgewijze productie en meer overzicht over het proces waar mogelijkheden zijn om te leren, draagt bij aan goede interne communicatie. Het is dan ook wenselijk om maak-, voorbereidende-, en ondersteunende taken minder te splitsen.

2.4.2.3. *Scheiding tussen operationele- en regelende transformatie*

Scheiding tussen uitvoerende- en regeltaken leidt tot twee netwerken van taken; een gekoppeld aan de productiestructuur, en een aan de besturingsstructuur (Achterbergh & Vriens, 2010). Hierdoor neemt het aantal relaties en mogelijk verstoringen toe. Het betekent dat het regelnetwerk los staat van de operationele taken met veel regelaars en weinig regelvermogen tot gevolg. Samen met gesprek aan overzicht over het proces maakt dit maakt de uitdaging om te experimenteren met verbeteringen in de operationele uitvoering en veranderingen in de infrastructuur groter en dus het potentieel voor inrichtingsregelen kleiner. Hetzelfde geldt voor strategisch regelen. Wanneer het operationele proces niet begrepen wordt in relatie tot de doelen en de omgeving, wordt de uitdaging voor het (her)formuleren van de doelen vergroot. Wanneer sprake is van hoge niveaus op de parameter, voorzien deze structuren niet in de natuurlijk *'positive infrastructural drift'*, waar organisatieleden middels communicatie leren hoe ze de voorwaarden van hun werk kunnen verbeteren. Daarnaast zorgt de scheiding ervoor dat regelaars niet direct betrokken zijn bij het werk wat ze regelen, wat resulteert in vertraging. Ook hebben regelaars een achterstand als het gaat om informatie, omdat ze ver af staan van het proces waar de verstoringen ontstaan. Hierdoor wordt het lastig om passende maatregelen te nemen (Achterbergh & Vriens, 2019). Daar bovenop komt dat vaak de eigen verantwoordelijkheid van uitvoerenden benadrukt wordt, zonder dat sprake is van voldoende regelvermogen. Met name bij professionals kan deze vorm van scheiding tot interfaceproblemen leiden. Zij varen hun eigen koers omdat ze het niet eens zijn met het beleid van de organisatie. Dit komt omdat ze geen zicht hebben op het totale proces. Een reactie van het management is vaak meer regelgeving, protocollering, prestatiecontracten, etc. Het gevolg is een professional die verandert in een kennisarbeider, met eenrichtingsverkeer vanuit het management (Kuipers, Amelsvoort, & Kramer, 2012).

Scheiding uitvoeren en regelen & interne communicatie						
	Scheiding tussen uitvoeren en regelen		Lage waarden dragen bij aan			
	Integratie van regelende en operationele activiteiten (Aantal regelaars en regelvermogen)	Aantal regelende- en operationele taken (Aantal relaties en verstoringen)	Betrokkenheid bij regelen	Gebalanceerde druk op verantwoordelijkheid voor uitvoeren	Procesoverzicht en leren (verbeteren)	Goede interne communicatie
Eisen	Functie en object					
	Zinvol overleven	x	x	x		x
	Motiveren en (ver)binden van medewerkers	x			x	x
	Richten van de organisatie en het versterken van de identificatie		x		x	x
	Informatieoverdracht					
	Voldoende informatie	x	x	x		x
	Juiste timing	x	x	x		x
	Relevantie		x		x	x
	Mogelijkheden voor feedback	x	x	x		x
	Kanaal					
	Behoeften medewerkers	x			x	x
	Juiste format	x	x	x		x
	Keuzevrijheid	x	x	x		x
	Informatie kunnen onthouden	x			x	x
	Juiste sociale omgeving	x	x	x		x
	Mogelijkheden voor feedback	x	x		x	x
	Tweerichtingsverkeer faciliteren	x			x	x

Tabel 3: Scheiding uitvoeren en regelen, en interne communicatie

Functie

Veel scheiding tussen uitvoeren en regelen maakt het lastig om aan de volgende eisen aan het object en de functies te voldoen:

Zinvol overleven

Hoge waarden zorgen namelijk niet voor directe betrokkenheid bij het groot aantal regelaars en dus worden operationele verstoringen niet meteen aangepakt. Ook maakt het communicatie complexer. Daarnaast heeft je niet betrokken voelen een negatief effect op het verantwoordelijkheidsgevoel, wat tevens een voorwaarde is om samen te werken (kwaliteit van de arbeidsrelaties) (Achterbergh & Vriens, 2010). Het (te veel) scheiden van uitvoerende- en regeltaken belemmert leden van de organisatie in het vermogen zich aan te passen.

Motiveren en (ver)binden van medewerkers

Motivatatie van werknemers hangt onder andere af van de mate waarin ze betrokken worden in de dialoog, met name met hun leidinggevend. Medewerkers willen invloed hebben door ideeën en zorgen met hen te kunnen delen. Daarnaast willen ze betrokken worden bij besluiten en doelen. Ook willen ze zich verbonden voelen met de organisatie door samen betekenis te kunnen geven aan nieuwe situaties. Wanneer er een afstand bestaat tussen medewerkers en regelaars in combinatie met het gebrek aan overzicht over het totale proces en regelvermogen, is niet duidelijk waarom een individuele medewerker zich inspant en dat hij of zij deel uitmaakt van een sociale gemeenschap.

Richten van de organisatie en het versterken van de identificatie

Interne communicatie heeft op organisatieniveau invloed op de identificatie van medewerkers met de organisatie. Het draag bij aan positieve interne relaties door communicatie tussen leidinggevend en medewerkers mogelijk te maken. Dit is lastiger in een structuur met veel relaties. Daarnaast vertroebelt het onbegrip van het hele proces in relatie tot de doelen en de infrastructuur, de focus op een gezamenlijke richting voor de hele organisatie. Dit belemmert vervolgens het gevoel van verbondenheid en versterkt de identificatie met de organisatie niet.

Informatieoverdracht

De scheiding kan ervoor zorgen dat niet aan de eisen aan informatieoverdracht kan worden voldaan:

Voldoende informatie

De verdeling van uitvoerende- en regeltaken heeft invloed op de randvoorwaarden voor de regulatie van het communicatieproces. Door de scheiding kan informatie lastig routines volgen die vastgelegd zijn in regels en procedures. Dit geldt met name bij top-down communicatie, waar medewerkers taak- en beleidsinformatie van het topmanagement ontvangen. Door het hoge aantal relaties en gebrek aan regelvermogen, raakt de balans van de hoeveelheid informatie die overgedragen wordt verstoord. Hierdoor kan het zijn dat medewerkers zelf de te grote hoeveelheid informatie prioriteren, waardoor belangrijke informatie verloren gaat. Het kan ook gebeuren dat de nadruk op eigen verantwoordelijkheid leidt tot een te grote autonomie, waardoor iedereen enkel gericht is op zijn of haar eigen afdeling. Dit heeft als gevolg dat juist te weinig informatie gedeeld wordt.

Juist timing

Hoge waarden op deze ontwerpparameter betekent een organisatiestructuur met veel regelaars. Deze verdeling van taken zorgt voor minder betrokkenheid bij hun regelwerk, meer nadruk op eigen verantwoordelijkheid voor degenen die uitvoeren en condities die het communicatieproces lastig kunnen reguleren. Dit verkleint de kans dat medewerkers informatie tijdig overgedragen krijgen en draagt niet bij aan het gevoel serieus genomen te worden. Er is sprake van een grote afstand tussen de zender en ontvanger, waardoor de kans groter is dat de boodschap vervormd aankomt.

Relevantie

Operationeel- en bestuurlijk overzicht heeft een positief effect op zowel inrichtingsregelen als strategisch regelen. Daardoor kunnen verbeteringen in de infrastructuur gerealiseerd worden en zijn organisatieleden in staat doelen te (her)formuleren. Omdat er sprake is van veel relaties ontbreekt dit overzicht en is niet helder over welke relevante onderwerpen gecommuniceerd dient te worden om de vier hoofdfuncties te ondersteunen. Leden van de organisatie leren op deze manier niet hoe ze middels communicatie de condities van hun werk kunnen verbeteren.

Mogelijkheden voor feedback

Daarnaast staan regelaars ver van de productiestructuur af, wat tot vertraging en achterstanden in informatie leidt. Hierdoor wordt feedback op top-down informatie bemoeilijkt, want in hoeverre is de mening van medewerkers over bijvoorbeeld operationele- en strategische onderwerpen nog relevant? En hoe weten ze hoe goed ze hun werk doen, op welke manier omgegaan wordt met problemen die ze aankaarten en op welke manier hun werk bijdraagt aan de organisatie? Met name wanneer professionals eenrichtingsverkeer vanuit het management ervaren kunnen leidinggevend de cirkel niet rond maken op het moment dat zorgen uitgesproken worden.

Kanaal

De splitsing tussen uitvoerende- en regelende taken zorgt er ten slotte voor dat het behalen van een aantal eisen met betrekking tot het kanaal belemmerd worden:

Behoeften medewerkers

Het gaat met name ten koste van procesoverzicht en de focus op onderlinge relaties door de grote hoeveelheid van deze relaties. Persoonlijke communicatie speelt een belangrijke rol bij onderlinge relaties. De belemmering van dit rijke kanaal verhoogt de kans dat communicatie die een hoge mate van dubbelzinnigheid kent, vervormd bij de ontvanger aankomt en verlaagt daardoor de kans dat werknemers de boodschap accepteren.

Ook al zijn digitale- en schriftelijke media geschikt om informatie onvervormd te verspreiden en grote afstanden te overbruggen, dit wil nog niet zeggen dat professionals deze informatie goed ontvangen en verwerken.

Juiste format

Wanneer het uitvoeren en regelen door andere mensen wordt uitgevoerd, zorgt dit voor vertraging. Daarbij komt dat de vele regelaars niet betrokken zijn bij het werk wat ze regelen. Dit heeft als gevolg dat professionals informatie niet snel, accuraat en op een fijne manier kunnen vinden, of ze nu een voorkeur hebben voor push- of pull verspreiding. Wanneer gekozen wordt voor een format wat medewerkers niet acceptabel vinden, is de kans groot dat ze nog meer hun eigen koers varen en minder met elkaar interacteren.

Keuzevrijheid

Operationeel, inrichtings- en strategisch regelen kent een mate van dubbelzinnigheid die middels rijke media het beste gecommuniceerd kan worden. Persoonlijke communicatie is hier een goed voorbeeld van, met name face-to-face interactie. Hoge waarden op de parameter staat gelijk aan veel relaties, waardoor de kloof tussen het management en de werknemers groot is en regelvermogen vaak ontbreekt. Dit kan leiden tot minder betrokkenheid bij het regelen. Daarnaast vergroot het de kans op vervorming van de boodschap en heeft de ontvanger niet de vrijheid om informatie naar eigen inzicht te verwerken.

Informatie kunnen onthouden

Aparte uitvoerende- en regeltaken belemmert overzicht over het proces en er kan lastig voldaan worden aan behoeften rondom de inhoud. Het is dan voor medewerkers een uitdaging controle te hebben over interne communicatie. Door het hoge aantal relaties wordt vaak gekozen voor 'arme' media, wat beter onthouden wordt dan face-to-face verschaft informatie. Echter blijkt juist de combinatie waardevol te zijn voor teams en het vormen van een community binnen een organisatie.

Juiste sociale omgeving

Ten slotte leidt de nadruk op verantwoordelijkheid ertoe dat professionals zich afzetten tegen het beleid van de organisatie en hun eigen koers varen. Door maatregelen van veel regelaars die zich vaak minder betrokken voelen door de grote afstand tot de uitvoering, komen ze steeds verder af te staan van hun sociale omgeving, waardoor de impact van een boodschap kleiner is.

Mogelijkheden voor feedback

In hoge parameter waarden structuren is niet voldoende ruimte om feedback te geven over operationele, infrastructurele- en strategische kwesties. In combinatie met onvoldoende procesoverzicht en regelvermogen zijn medewerkers niet in staat direct te reageren op informatie, middels interactie het werk te verbeteren en te reflecteren op doelen en de infrastructuur.

Tweerichtingsverkeer faciliteren

Omdat er sprake is van een veel relaties, is tweerichtingsverkeer lastig. Dat ontnemt leden van de organisatie namelijk van de kans om betekenis te kunnen geven aan elkaars boodschap en een nieuwe situatie. Ten slotte wordt ook de keuze voor het kanaal voor deze informatieoverdracht moeilijker, waardoor de kans groter is dat interne communicatie geboycot wordt.

Gewenste situatie

Een hoge mate van scheiding tussen uitvoerende- en regeltaken leidt tot meer regelaars, relaties en mogelijke verstoringen. Daarnaast heeft niet iedereen overzicht over het totale proces, wat negatieve gevolgen heeft voor operationeel-, inrichtings- en strategisch regelen en de bijbehorende betrokkenheid. Ook maakt het een gebalanceerde druk voor eigen verantwoordelijkheid voor de uitvoering lastiger. Al deze gevolgen belemmeren goede interne communicatie. Het kan namelijk voor professionals tot interfaceproblemen leiden en organisatieleden leren niet hoe ze middels interactie de voorwaarden van hun werk kunnen verbeteren. De maten van fysiotherapiepraktijk VitaForum nemen een groot gedeelte van de regeltaken op zich. De uitvoerende taken liggen bij de assistentes en fysiotherapeuten. Dit heeft als gevolg dat de maten erg druk zijn met operationeel regelen. Hierdoor blijft minder tijd en ruimte over voor strategisch- en inrichtingsregelen, wat van belang is om zinvol te overleven. Minder relaties heeft positieve gevolgen voor bijvoorbeeld de hoeveelheid en timing van informatie die overgedragen wordt, de mogelijkheid om te voldoen aan de behoeften van medewerkers rondom het kanaal, de vrijheid om informatie die voldoende herhaald kan worden naar eigen zicht te verwerken en het faciliteren van tweerichtingsverkeer. Meer ruimte voor interactie tussen leidinggevend en medewerkers (dialoog) en meer overzicht over het uitvoerende – en besturingsproces draagt bij aan meer motivatie en verbondenheid, het richting van de organisatie en identificatie, het kunnen communiceren over relevante onderwerpen en de mogelijkheid voor het geven van feedback. Binnen VitaForum is geen sprake van te veel nadruk op de verantwoordelijkheid van professionals. Ook is geen sprake van een te grote afstand tot het werk wat de maten regelen en dus hun betrokkenheid of eventuele vertraging met betrekking tot informatie. Het is met name wenselijk om minder te scheiden tussen uitvoeren en regelen en medewerkers meer te betrekken bij de dialoog. Dit komt ten goede aan strategisch- en inrichtingsregelen en helpt bij het overzicht over het productie- en besturingsproces.

2.4.2.4. Differentiatie in aspecten in de besturingsstructuur

De besturingsstructuren van hoge parameter waarde structuren zijn complexer. Er zijn namelijk verschillende taken voor het (her)formuleren van doelen, het (her)ontwerpen van de infrastructuur en operationele aansturing. Deze hoge mate van bestuurlijke scheiding heeft veel regeltaken tot gevolg. Dit leidt tot een toename van het aantal relaties en verstoringen, en een afname van regelvermogen. Het regelvermogen is namelijk verdeeld over veel regelaars die enkel een deel van het proces zien. Daardoor worden het leren over organisatiedoelen en infrastructurale voorwaarden, en mogelijkheden om effectief te communiceren niet ondersteund. Het is namelijk noodzakelijk om te interacteren met anderen die bepaalde activiteiten uitvoeren. En wanneer geen overzicht het totale proces aanwezig is, is het niet eenvoudig te weten waar iedereen voor verantwoordelijk is, hoe verstoringen opgelost kunnen worden en waar te verbeteren. Als er niet veel mogelijkheden zijn om zelf zaken te regelen, is het moeilijk om relevante, integrale verbeteringen in de infrastructuur te realiseren. Hetzelfde geldt voor strategisch regelen. Op het moment dat er onvoldoende zicht is op de doelen en de omgeving, wordt de uitdaging groter hierop te sturen (Achterbergh & Vriens, 2019). Ten slotte resulteert het onderscheid tussen strategisch-, infrastructuur- en operationeel niveau vaak in naar boven 'gedelegeerde' verantwoordelijkheden. Het operationeel management is bezig met het blussen van operationele brandjes en komen niet toe aan de besturing. Daarnaast is elke vorm van regelen vanuit het eigen perspectief op zoek naar oplossingen. Hierdoor wordt langs elkaar heen gewerkt en onvoldoende met elkaar gecommuniceerd (Kuipers, Amelsvoort, & Kramer, 2012).

Differentiatie aspecten besturingsstructuur & interne communicatie				
	Differentiatie in aspecten in de besturingsstructuur		Lage waarden dragen bij aan	
	Integratie van regelende activiteiten (regelvermogen)	Aantal regeltaken (Aantal relaties en verstoringen)	Procesoverzicht en leren (verbeteren)	Goede interne communicatie
Eisen	Functie en object			
	Zinvol overleven	x	x	x
	Motiveren en (ver)binden van medewerkers	x		x
	Richten van de organisatie en het versterken van de identificatie		x	x
	Informatieoverdracht			
	Voldoende informatie	x		x
	Juiste timing	x	x	x
	Relevantie	x		x
	Mogelijkheden voor feedback	x	x	x
	Kanaal			
	Behoeften medewerkers	x	x	x
	Juiste format	x		x
	Keuzevrijheid	x		x
	Informatie kunnen onthouden	x	x	x
	Juiste sociale omgeving	x		x
	Mogelijkheden voor feedback	x		x
	Tweerichtingsverkeer faciliteren	x	x	x

Tabel 4: Differentiatie aspecten besturingsstructuur en interne communicatie

Functie

Een hoge mate van scheiding in aspecten in de besturingsstructuur heeft negatieve gevolgen voor een aantal eisen aan het object en de functie:

Zinvol overleven

Hoge waarden op deze ontwerpparameter zorgen ervoor dat een organisatie niet kan experimenteren met het beoordelen, selecteren, implementeren, monitoren, evalueren en opnieuw selecteren van doelen, processen en regelacties. (Te) veel differentiatie belemmert het (her)formuleren van doelen en het (her)ontwerpen van de infrastructuur. Onvoldoende procesoverzicht en regelvermogen maakt namelijk strategisch-, inrichtings- en operationeel regelen complexer, waardoor de vier basisactiviteiten niet goed worden ondersteund die zorgen dat een organisatie zinvol kan overleven.

Motiveren en (ver)binden van medewerkers

Het voeren van de dialoog en het kunnen geven van feedback spelen een belangrijke rol bij betrokkenheid, het gevoel van zingeving en het bewustzijn van een veranderende omgeving. Omdat taken voor het vaststellen van doelen, het (her)ontwerpen van de infrastructuur en operationele aansturing niet geïntegreerd zijn, wordt het lastiger te leren verbeteren. Hierdoor zijn organisatieleden moeilijker in staat effectief te communiceren. Ten slotte is het in een meer hiërarchische organisatiestructuur moeilijker om voldoende regelvermogen te organiseren.

Richten van de organisatie en het versterken van de identificatie

Hoge waarden zorgen voor het verlies van het collectief aanwezige richtingsgevoel aangezien organisatiedoelen en de omgeving niet goed in beeld zijn. Wanneer er geen sprake is van een duidelijke strategie en het aantal relaties en verstoringen in het netwerk groot is, wordt het lastig te bepalen of je goed wordt geïnformeerd. Het falen om de strategie met mensen te verbinden heeft ten slotte een negatief effect op de mogelijkheid om je te identificeren met de organisatie.

Informatieoverdracht

Daarnaast kan een scheiding in de besturingsstructuur zorgen voor problemen rondom de eisen aan informatieoverdracht:

Voldoende informatie

Veel relaties in het netwerk betekent meer regeltaken en regelaars, en dus meer hiërarchie. Deze structuur zorgt voor een onoverzichtelijk patroon van interacties, wat betekent dat bijvoorbeeld horizontale- en top-down communicatie belemmerd worden. Daarnaast zijn meer condities nodig om het communicatieproces te reguleren. Hierdoor wordt het lastiger een goede balans te vinden in de hoeveelheid informatie die door de organisatie stroomt, waardoor organisatieleden hun regelwerk niet goed uit kunnen voeren en de mogelijkheid voor eilandgedrag vergroot wordt.

Juiste timing

Wanneer niet duidelijk is wie waar verantwoordelijk voor is, levert dit onduidelijkheden op over welke taakinformatie horizontaal uitgewisseld moet worden. Dit heeft een negatief effect op het verbetervermogen, zeker wanneer verantwoordelijkheden naar boven gedelegeerd worden en regelvermogen en procesoverzicht ontbreekt. Wanneer informatie niet op de juiste plek op de juiste tijd beschikbaar is, bevordert dit langs elkaar werken. Er ontstaat een enorme behoefte om te communiceren, die niet met interactie opgelost wordt (Kuipers, Amelsvoort, & Kramer, 2012).

Relevantie

Daarnaast verkleint een minder platte structuur de kans om succesvol over relevante onderwerpen te communiceren. Dit komt door het groot aantal regeltaken, gebrek aan procesoverzicht en de onduidelijke context. Dit heeft als gevolg dat de vier hoofdfuncties van een organisatie minder goed ondersteund worden.

Mogelijkheden voor feedback

Op het moment dat niemand het hele proces overziet, is het moeilijk vast te stellen wat er fout gaat in de organisatie. Dit zorgt ervoor dat geen relevante verbeteringen in de infrastructuur gerealiseerd kunnen worden en belemmert de ontwikkeling van organisatieleden. Zonder vastgesteld(e) verantwoordelijkheden en regelvermogen is het onduidelijk aan wie welke vragen gesteld kunnen worden. De splitsing in veel regeltaken zorgt voor ruis in het patroon van interacties, waardoor het een grote uitdaging is het communicatieproces goed te reguleren.

Kanaal

Ten slotte kan moeilijk voldaan worden aan de eisen aan het kanaal:

Behoeften medewerkers

Ondanks dat een organisatie voor het juiste kanaal kiest, verliest betrokkenheid bij de organisatie aan kracht wanneer verantwoordelijkheden (te) hoog in de hiërarchie belegd zijn. Er zijn dan weinig mogelijkheden om zelf zaken te regelen en iedereen is enkel betrokken bij zijn of haar eigen regeltaken en verbeteringen. Dit maakt procesoverzicht en samenwerking lastig, en draagt niet bij aan goede onderlinge relaties.

Juiste format

In een organisatie waar sprake is van veel hiërarchie en verstoringen, is het onduidelijk wie welke informatie nodig heeft. Om die reden is het moeilijker om voor het juiste format te kiezen voor de overdracht van deze informatie. Dit heeft als gevolg dat in het communicatieproces niet wordt voorkomen dat bij de doelgroep bepaalde selectiemechanismen van kracht zijn.

Keuzevrijheid

Differentiatie van operationeel-, inrichtings- en strategisch regelen zorgt voor veel regeltaken op een afgebakend onderdeel van de organisatie. Elke regelaar is bezig met zijn of haar eigen regeltaken, waardoor de hang naar media van lagere rijkheid meer voor de hand ligt. Echter regeltaken kennen niet zelden een hoge mate van dubbelzinnigheid, waardoor juist behoefte is aan rijke media zoals persoonlijke communicatie. Het in de hand werken van 'arme' media zoals schriftelijke communicatie belemmeren de vrijheid van de ontvanger om zaken naar eigen inzicht te verwerken.

Informatie kunnen onthouden

Een hoge mate van differentiatie heeft meer relaties in het netwerk en een verminderd procesoverzicht tot gevolg. De afstand tussen zender en ontvanger van informatie is daarom groter. Dit resulteert in een nog complexere wisselwerking tussen het kanaal, format en inhoud van communicatie. Er is dan minder ruimte voor herhaling van de boodschap, waardoor deze minder vaak gehoord en dus minder goed onthouden wordt.

Juist sociale omgeving

Door het naar boven delegeren van verantwoordelijkheden, houdt het operationeel management zich met name bezig met het blussen van brandjes. Dit heeft als gevolg dat nauwelijks gefocust kan worden op voldoende regelvermogen en de overdracht van informatie via het juiste kanaal. Er bestaat daardoor de kans dat informatie vervormd wordt ontvangen door een groep met dezelfde positie, waardoor de impact van deze vervormde boodschap des te groter is.

Mogelijkheden voor feedback

Leidinggevend communiceren graag face-to-face, wat het geval is bij persoonlijke communicatie. Bij veel differentiatie in de besturingsstructuur is dit directe contact minder. Iedereen focust zich namelijk op zijn of haar eigen regeltaken. Hierdoor kan een ontvanger niet direct reageren op een boodschap. De mogelijkheid om feedback te kunnen geven en samen te werken wordt daarmee verkleind.

Tweerichtingsverkeer faciliteren

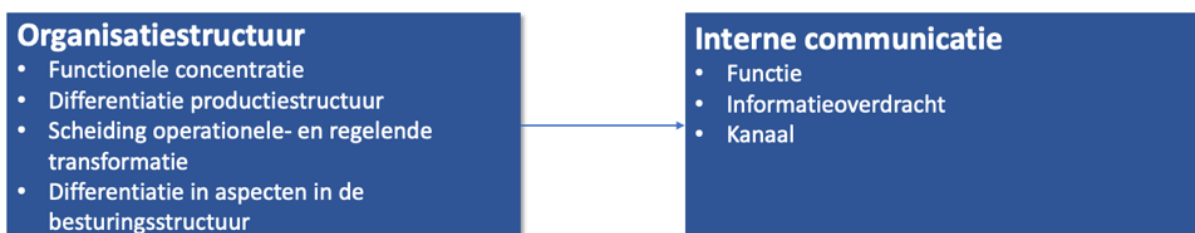
Er wordt niet zelden gefocust op het onvervormd verspreiden van informatie middels 'arme' media. Dit kan passend zijn wanneer communicatie een lage mate van dubbelzinnigheid kent, echter zijn ze ook onpersoonlijk. En juist aan persoonlijk contact wordt veel waarde gehecht. In een organisatiestructuur met weinig regelvermogen en procesoverzicht hebben organisatielieden ook minder mogelijkheden om te leren (verbeteren). Dit maakt het moeilijker om betekenis te geven aan een nieuwe situatie.

Gewenste situatie

Veel scheiding in de besturingsstructuur heeft veel regeltaken, relaties en verstoringen, en weinig regelvermogen tot gevolg. Dit heeft een negatieve invloed op het totale procesoverzicht en (het leren over) strategisch-, inrichtings- en operationeel regelen. Ook is het niet bevorderend voor interne communicatie. In een dergelijke context is het noodzakelijk veel te communiceren, maar dit gebeurt juist niet omdat vaak langs elkaar heen wordt gewerkt. De rollen binnen de maatschap zijn niet enkel verdeeld over strategisch-, inrichtings- en operationeel regelen, maar ook daarbinnen zijn regeltaken verder opgesplitst. Dit leidt ertoe dat de maten van elkaar niet altijd (tijdig) weten wie waar mee bezig is. En bij de beschrijving van de gewenste situatie van de vorige ontwerpparameter is al vastgesteld dat de maten voornamelijk bezig zijn met operationeel regelen. Er ligt dus relatief weinig focus op het besturingsproces, wat van belang is voor het richten van de organisatie en de identificatie, en dit dat verlengde zinvol overleven. Minder regeltaken en dus minder relaties draagt bij aan de motivatie en verbondenheid, en de balans van de hoeveelheid informatie. Meer procesoverzicht, voldoende regelvermogen en meer ruimte voor focus op de besturing in plaats van operationeel regelen heeft positieve gevolgen voor de juiste timing en relevantie van informatie, de mogelijkheid om hier feedback op te geven, een grotere kans dat voldaan wordt aan de behoeften van medewerkers rondom het kanaal en dus het juiste format, ruimte om informatie voldoende te herhalen zodat deze beter onthouden wordt en mogelijkheden om tweerichtingsverkeer te faciliteren ten behoeve van met name persoonlijke communicatie. Binnen fysiotherapiepraktijk is door een wat hoger niveau van scheiding een grote uitdaging om voldoende aandacht te hebben voor (het leren over) organisatiedoelen en infrastructurele voorwaarden. Met als doel goede interne communicatie, is het wenselijk minder te scheiden in de besturingsstructuur. Dit resulteert in minder regeltaken, meer regelvermogen en procesoverzicht. Hierdoor kan meer aandacht gegeven worden aan met name inrichtings- en strategisch regelen.

2.5 Definitief conceptueel model

In het eerste deel van dit hoofdstuk zijn interne communicatie, organisatiestructuur en de relatie tussen beide begrippen toegelicht. Het blijkt dat een aantal dimensies van deze centrale begrippen specifiek gelden voor het onderzoek binnen fysiotherapiepraktijk VitaForum. Deze verbijzondering kan als volgt weergegeven worden:



Figuur 8: Definitief conceptueel model

Hoofdstuk 3: Methodologie

3.1 Inleiding

In hoofdstuk twee is het definitief conceptueel model vastgesteld. Met dit model als basis wordt in dit hoofdstuk allereerst de onderzoeksstrategie toegelicht om de relatie tussen organisatiestructuur en de interne communicatie binnen fysiotherapiepraktijk VitaForum te kunnen verklaren. Er wordt beschreven welke data benodigd is en op welke wijze deze verkregen wordt. Om gestructureerd en navolgbaar informatie te verzamelen, is het nodig de dimensies uit het definitief conceptueel model concreter te maken (Doorewaard, Kil, & Ven, 2016). De beschrijving van deze operationalisering betreft het volgende onderdeel van dit hoofdstuk. Vervolgens wordt toegelicht op welke wijze de analyse van de data plaatsvindt, gevolgd door een toelichting van de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. Er wordt afgesloten met een beschrijving van de omgang met de respondenten.

3.2 Onderzoeksstrategie

Voor dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksbenadering. Er is namelijk sprake van interesse in de samenhang tussen de factoren 'organisatiestructuur' en 'interne communicatie' binnen fysiotherapiepraktijk VitaForum. Het gaat hierbij niet om te onderzoeken hoe de huidige structuur afwijkt van de ideale structuur, maar om de relatie tussen organisatiestructuur en interne communicatie te verklaren en inzicht te krijgen in dit specifieke praktijkprobleem. Dit betekent een kleinschaligere aanpak met minder generaliseerbare kennis en een sterke onderbouwing als het gaat om de interne validiteit en bruikbaarheid van de resultaten (Verschuren & Doorewaard, 2016). Door het houden van interviews, participerende observatie en het bestuderen documenten, ontstaat zicht in de wijze waarop de organisatiestructuur invloed heeft op de interne communicatie binnen VitaForum.

3.3 Data verzamelen

Er is gekozen voor een combinatie van open interviews, participerende observatie(s) en het verzamelen van documenten. Dit maakt het mogelijk het praktijkprobleem binnen VitaForum diepgaand te onderzoeken en diverse soorten waarnemingen met elkaar te vergelijken. Dit kan de kwaliteit van de waarneming vergroten (Bleijenbergh, 2015). De verwachting is dat open interviews, het verzamelen van documenten en participerende observaties aanvullend op het vooronderzoek, inzicht geven in de interne communicatie en de organisatiestructuur.

Documenten

Tijdens het vooronderzoek is gebleken dat er geen sprake is van vastlegging met betrekking tot interne communicatie en/of de organisatiestructuur. Zo bestaat er geen communicatiebeleid of documentatie met betrekking tot de beschrijving van functies, taken en/of rollen. Om hier toch inzicht in te verkrijgen is relevante informatie voor het onderzoek daarom (op hoofdlijnen) op papier vastgelegd. Deze documentatie heeft voldoende data opgeleverd in voorbereiding op de open interviews en voor het resultatenhoofdstuk.

Open interviews

Binnen dit onderzoek is gekozen voor individuele face-to-face interviews. Door open vragen te stellen hebben geïnterviewden namelijk de kans om in hun eigen woorden te beschrijven wat zij relevant vinden. Dit is het makkelijkste wanneer je face-to-face met elkaar in gesprek bent (Boeije, 2016). Voor de interviews worden maten en medewerkers geselecteerd waarvan verwacht wordt dat ze rijke informatie kunnen geven over interne communicatie en de organisatiestructuur binnen VitaForum en er wordt aandacht besteed aan de representativiteit. Op die manier wordt informatie verzameld die vanuit verschillende kanten een licht werpt op de kernbegrippen en kunnen verschillende meningen verzameld worden. Voor het selecteren van het aantal interviews speelt informatieverzadiging een rol (Doorewaard, Kil, & Ven, 2016). Binnen fysiotherapiepraktijk VitaForum is sprake van een relatief kleine (15 personen), homogene onderzoeksgroep; er zijn maten, assistentes en fysiotherapeuten.

Participerende observatie(s)

Participerende observaties zouden in dit onderzoek bestaan uit een deelname aan minstens een maatschapsvergadering en het bijwonen van minimaal een lunch(werk)vergadering. Deze fase in het onderzoek viel echter samen met de crisis rondom het Corona virus. Dit heeft een dusdanige impact op de bedrijfsvoering, dat een goede, objectieve observatie niet mogelijk is. Er is namelijk geen sprake meer van 'reguliere' uitvoering van het werk en/of vergaderingen. Dergelijke participerende observaties zouden mogelijk tot onjuiste data voor het onderzoek kunnen leiden. Er is daarom besloten deze manier van data verzamelen niet te gebruiken voor dit onderzoek.

3.4 Operationaliseren

Operationaliseren betekent het verder uiteenrafelen van de dimensies uit het definitief conceptueel model richting concrete topics en indicatoren die het beste passen bij de doelstelling van het onderzoek. Deze concretisering heeft plaatsgevonden op basis van de relevante literatuur. Er is onderzocht welke omschrijvingen het beste pasten bij dit praktijkgerichte onderzoek (Doorewaard, Kil, & Ven, 2016). Vervolgens is op basis van verwachtingen uit het vooronderzoek een selectie gemaakt van de te onderzoeken topics en indicatoren. Daarbij is tevens rekening gehouden met de haalbaarheid van het onderzoek, met name met de tijd die voor de interviews en het onderzoek beschikbaar was. In [bijlage 2](#) is de uitkomst van het operationaliseringsproces voor dit onderzoek in een tabel weergegeven; kernbegrippen, dimensies, topics en indicatoren. De topics en indicatoren zijn gebruikt voor het opstellen van de vragen voor de open interviews. Deze zijn terug te vinden in [bijlage 3](#). Hieronder worden een tweetal voorbeelden uit de operationalisatie tabel weergegeven en toegelicht:

Kernbegrip	Dimensies	Topics	Indicatoren
Interne communicatie	Informatieoverdracht	Relevante onderwerpen	Het behandelen van patiënten
			Het besturen van de organisatie
			Het delen van (nieuwe) kennis met je collega's
			De richting van de organisatie

Tabel 5: Voorbeeld 1 uitwerking van het kernbegrip interne communicatie

Kernbegrip	Dimensies	Topics	Indicatoren
Organisatiestructuur	Functionele concentratie	Het aantal operationele taken wat gekoppeld is aan order typen	Contact met alle patiënten of een subgroep
		Het aantal verschillende order typen	Samenstelling van een subgroep

Tabel 6: Voorbeeld 2 uitwerking van het kernbegrip organisatiestructuur

Voorbeeld 1: Kernbegrip interne communicatie

In het conceptueel model is weergegeven dat het kernbegrip interne communicatie op basis van de literatuur onder andere 'informatieoverdracht' als dimensie heeft. Het is bij de overdracht van informatie van belang dat de informatie over relevante onderwerpen gaat. Uit de literatuur blijkt dat dit onderwerpen zijn die passen bij een bepaalde situatie en die de vier hoofdfuncties in de organisatie ondersteunen:

- Het faciliteren van werkprocessen
- Het delen en vernieuwen van kennis
- Het motiveren en (ver)binden van medewerkers
- Het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie

Voor dit onderzoek is dit topic vertaald naar de volgende indicatoren:

- Het behandelen van patiënten
- Het besturen van de organisatie
- Het delen van (nieuwe) kennis met collega's waardoor je je meer verbonden voelt met de organisatie
- De richting van de organisatie waardoor iemand zich meer op zijn of haar plek voelt

Voorbeeld 2: Kernbegrip organisatiestructuur

In het conceptueel model is ook weergegeven dat het kernbegrip organisatiestructuur op basis van de literatuur onder andere 'functionele concentratie' als dimensie heeft, wat betrekking heeft op:

- Het aantal operationele taken wat gekoppeld is aan order typen
- Het aantal verschillende ordertypen

Voor dit onderzoek zijn deze topics vertaald naar de volgende indicatoren:

- Heeft iemand potentieel contact met alle patiënten of een subgroep
- Wat is de samenstelling van deze eventuele sub groep patiënten

3.5 Data analyseren

De data voor dit onderzoek wordt verkregen uit de vastlegging van relevante informatie over de huidige situatie rondom de interne communicatie en de organisatiestructuur binnen VitaForum (documentatie). Daarnaast worden open interviews gehouden met leden uit de organisatie die informatie kunnen geven over deze twee dimensies. De data die verkregen wordt uit deze twee bronnen, wordt als volgt geanalyseerd:

Documentatie

Bij gebrek aan communicatiebeleid of documentatie met betrekking tot de beschrijving van functies, taken en/of rollen, is op hoofdlijnen belangrijke informatie voor het onderzoek gedocumenteerd. Deze informatie is gebruikt als input voor het opstellen van de vragen voor de interviews en komt terug in de beschrijving van de resultaten in hoofdstuk vier.

Interviews

De data met betrekking tot de interviews wordt als volgt verzameld en aan de hand van onderstaande stappen geanalyseerd:

1. Interviews afnemen

Er zijn organisatieleden geselecteerd voor de interviews waarvan de verwachting is dat zij rijke informatie kunnen geven over de kernbegrippen interne communicatie en organisatiestructuur en die representatief zijn voor de onderzoeksgroep: 1 assistent, 4 fysiotherapeuten en 2 maten.

VitaForum bestaat uit vijftien organisatieleden. Omdat de onderzoeksgroep redelijk homogeen is, treedt informatieverzadiging naar verwachting ook redelijk snel op. Daarom is gekozen voor zeven interviews. Op het moment dat blijkt dat dit aantal niet voor voldoende en de juiste (hoeveelheid) informatie zorgt, worden extra interviews afgenomen. De geschiktheid van de mensen die geïnterviewd worden, is bepaald op basis van de volgende factoren:

- **Type functie in de organisatie**
Er zijn drie type functies binnen VitaForum: assistent, fysiotherapeut en maat. Er is minstens een persoon van elk type functie geselecteerd voor de interviews. Verschillende functieprofielen zorgen zo voor verschillende perspectieven op de interne communicatie, de organisatiestructuur en hun relatie binnen VitaForum.
- **Locatie waar iemand werkzaam is**
VitaForum heeft vier locaties. De personen die geïnterviewd worden, vertegenwoordigen samen alle locaties. Iedereen werkt op minimaal twee van de vier locaties. Op die manier wordt helder hoe de situatie met betrekking tot de kernbegrippen wordt gezien en ervaren op alle locaties.
- **Aantal dienstjaren**
Ee meeste collega's van VitaForum zijn minimaal 10 jaar in dienst. Er zijn echter ook collega's met minder dienstjaren. Bij de selectie voor de interviews is rekening gehouden met een goede verdeling van collega's met minder en meer dienstjaren. Op deze wijze wordt gesproken met leden die de organisatie erg goed kennen en met collega's die met een nieuwe, frisse blik naar de organisatie kijken en eventueel de situatie binnen VitaForum af kunnen zetten tegen hun ervaring binnen andere fysiotherapiepraktijken.

Om te zorgen voor goede interviewvragen wordt met één maat daarnaast een proefinterview gehouden. Recent heeft een wisseling plaatsgevonden in de maatschap. Er zijn daarom nog twee maten die vanuit hun ervaring en perspectief, rijke informatie kunnen leveren over de interne communicatie en organisatiestructuur. In [bijlage 3](#) zijn de interviewvragen opgenomen.

2. Interviews opnemen en transcriberen

Van alle interviews wordt een geluidsopname gemaakt, wat aantal voordelen kent (Boeije, 2016):

- Het komt de kwaliteit van de dataverzameling ten goede omdat je als interviewer niet bezig hoeft te zijn met het maken van aantekeningen en de focus op het gesprek kan leggen.
- Het vergroot de kwaliteit van de gegevens omdat het een één op één weergave van het gesprek is zonder een selectie, waardoor de kans verkleind wordt dat gegevens vervormd worden door de manier van noteren.
- Het komt de kwaliteit van de verzameling en analyse van gegevens ten goede omdat het voor andere onderzoekers helder is welke interviewtechnieken zijn gebruikt.
- Lezers hebben de optie om de relatie tussen de oorspronkelijke gegevens en de interpretatie te checken.

De geluidsopnamen worden getranscribeerd. Het nadeel van een transcriptie is het verlies van non-verbaal gedrag. Om dit nadeel te compenseren worden de interviews, met de Corona richtlijnen in acht, face-to-face afgenomen zodat de onderzoeker het non-verbale gedrag goed ervaart tijdens het interview. Daarnaast worden de interviews kort na elkaar afgenomen en geanalyseerd, zodat het non-verbale gedrag nog vers in het geheugen zit tijdens deze analyse. Ten slotte worden voldoende passages waaruit de houding en toon van de geïnterviewde blijkt genoteerd, die in het resultatenhoofdstuk als citaat kunnen worden opgenomen.

3. Geoperationaliseerde topics coderen

In de getranscribeerde tekst (Word) wordt gemarkeerd welke fragmenten gaan over welk topic. De inhoud van elk fragment wordt middels trefwoorden opgenomen in de kantlijn. Vervolgens wordt deze inhoud per topic gegroepeerd en in het operationalisatie bestand (Excel) genoteerd. Er worden ook passages genoteerd die in het resultaten hoofdstuk als citaat kunnen worden opgenomen. Op die manier kan per interview en per topic de juiste informatie worden genoteerd.

4. Samenvatting per interview

Op het moment dat per topic de juiste informatie bij elkaar staat gegroepeerd, kan per interview een samenvatting gemaakt worden. Ook wordt eventuele bijvangst genoteerd. De topiclijst vormt de leidraad voor de samenvatting. Op die manier wordt de informatie geordend naar de topics die volgen uit de kernbegrippen en dimensies uit het conceptueel model.

5. Samenvatting per topic van alle interviews

Na de samenvattingen per interview, kan tevens per topic een samenvatting gemaakt worden. Op die manier wordt duidelijk hoe vanuit verschillende invalshoeken gedacht wordt over elk topic.

3.6 Betrouwbaarheid, controleerbaarheid van dataverzameling en interne validiteit

Tijdens het onderzoek wordt gestreefd naar zoveel mogelijk betrouwbaarheid, controleerbaarheid van de dataverzameling en interne validiteit. Bij kwalitatief onderzoek is het niet eenvoudig met zekerheid te kunnen stellen dat de analyses, resultaten en conclusies betrouwbaar zijn. Ze kunnen namelijk op meerdere manieren geïnterpreteerd worden (Doorewaard, Kil, & Ven, 2016). Om dit effect zo klein- en dus de betrouwbaarheid zo groot mogelijk te maken worden een aantal acties ondernomen:

- Begripscheck bij de respondenten; tijdens de interviews worden checks uitgevoerd op de interpretatie van de antwoorden van de respondenten. Op die manier kan gecontroleerd worden of de antwoorden juist geïnterpreteerd worden en wordt ruimte geboden aan de geïnterviewden om aan te vullen.
- Expert-advies; de manier van uitwerken van de resultaten en de resultatenanalyse zelf wordt uitgebreid besproken met de begeleider van de scriptie en de contactpersoon van de organisatie. De begeleider is expert op het gebied van kwalitatief onderzoek en het uitvoeren van analyses. Hij kent het belang van betrouwbaarheid. De contactpersoon ken de organisatie goed en kan daardoor beoordelen of resultaten, conclusies en aanbevelingen juist zijn weergegeven, ook al is hij het niet met alle formuleringen eens.
- Terughoudend rapporteren; er wordt gerapporteerd met woorden en zinssneden zoals 'het lijkt erop...', 'er is een indicatie...', in plaats van 'hieruit blijkt...', 'hiermee wordt bewezen...'. Op basis van kwalitatief onderzoek kan namelijk geen wetenschappelijk bewijs geleverd worden en dus is het goed om voorzichtig te formuleren.

Controleerbaarheid van de gegevensverzameling is belangrijk in relatie tot de betrouwbaarheid. Betrouwbaarheid bij kwalitatief onderzoek is, ondanks de bovengenoemde acties, door minder waarnemingseenheden, een lastig criterium. Daarom is aandacht voor het controleerbaar maken van de dataverzameling. Zo is inzichtelijk gemaakt welke keuzes er zijn gemaakt tijdens het selecteren van de respondenten (type functies, werkzaamheid op locaties en aantal dienstjaren) en is relevante informatie voor dit onderzoek met betrekking tot organisatiestructuur en interne communicatie gedocumenteerd. Vervolgens worden de geluidsopnamen van de interviews getranscribeerd en wordt de analyse van de resultaten traceerbaar vastgelegd.

Bij de validiteit is het risico dat interpretatie bedoeld of onbedoeld in een richting gaat die niet overeenkomt met de gegevens (Boeijs, 2016). Met name interne validiteit is een belangrijk criterium bij kwalitatief deductief onderzoek (Bleijenbergh, 2015). Er is daarom tijdens het onderzoek aandacht voor momenten die de kans op interne validiteit vergroten:

- Er is voor de gegevensverzameling gekozen voor een triangulatie van bronnen (documenten en open interviews). Daardoor wordt zoveel mogelijk relevante informatie verzameld; belangrijke informatie wordt vastgelegd en een representatief aantal respondenten geven hun visie op de interne communicatie, de organisatiestructuur en de relatie tussen beide kernbegrippen binnen VitaForum.
- Er wordt voor indicatoren gekozen die passen bij de situatie. Deze indicatoren komen voort uit de verdere operationalisering van de kernbegrippen op basis van relevante literatuur en zijn voorgelegd aan de opdrachtgever die ze passend heeft bevonden.
- Ten slotte worden respondenten voor de interviews geselecteerd waarvan de verwachting is dat ze rijke informatie kunnen geven over het te onderzoeken onderwerp en representatief zijn voor de onderzoeksgroep. Zo is er van elke functie minimaal een persoon geïnterviewd, zijn medewerkers gekozen die samen op alle locaties werken en zijn mensen voor het interviews geselecteerd die al lang binnen de organisatie werkzaam zijn en dus veel weten van VitaForum, en die juist wat korter in dienst zijn en dus met een frisse blik naar de organisatie kunnen kijken.

Bij praktijkgericht onderzoek is tevens bruikbaarheid erg van belang (Bleijenbergh, 2015). Daarom wordt ernaar gestreefd dat de resultaten begrijpelijk zijn voor degenen die er gebruik van maken en dat alle relevante aspecten in overweging zijn genomen. In dit onderzoek is met name bij het maken van een samenvatting per respondent en per topic multi-interpreteerbaarheid van de gegevens een mogelijk risico. De samenvattingen van de meningen worden namelijk in eigen bewoordingen genoteerd en vertaald naar de topics, in de termen van het conceptueel model. Om dit risico zo veel mogelijk te verkleinen, zal aandacht zijn voor de navolgbaarheid van de samenvatting. Hierdoor wordt de kans op een onjuiste interpretatie verkleind. De stappen zoals hierboven toegelicht worden daarom zorgvuldig gedocumenteerd, waardoor de gedachtegang traceerbaar is (Doorewaard, Kil, & Ven, 2016).

3.7 Omgang met respondenten en ethische aspecten

Het draait in de wetenschap bij goed onderzoek om objectiviteit. De bevindingen en conclusies die uit het onderzoek voortkomen representeren de feitelijke situatie zo goed mogelijk (Boeije, 2016). Als onderzoeker is het daarom van belang een onafhankelijke rol aan te nemen. In dit onderzoek is er sprake een familiale band tussen de onderzoeker en een van de maten. Het kan dan van belang zijn om extra aandacht voor deze onafhankelijkheid te hebben en uit te spreken. Daarom is de onderzoeksrol door de maatschap tijdens het werkoverleg aan alle medewerkers toegelicht. Er is verteld dat het een objectief, wetenschappelijk onderzoek is, waarbij de feitelijke situatie wordt onderzocht. De mening van de respondenten is daarom belangrijk en wordt erg gewaardeerd. De respondenten worden in een aparte ruimte geïnterviewd waarin ongestoord gesproken kan worden en de respondenten kunnen op elke moment het interview stoppen. Daarnaast is er aandacht voor de interviewrelatie. Wanneer geïnterviewden op hun gemak zijn, zullen ze eerder hun mening geven (Doorewaard, Kil, & Ven, 2016). Tevens wordt bij de start van de interviews nogmaals aangegeven dat vertrouwelijk met de gegevens uit de interviews wordt omgegaan en er wordt voor gezorgd dat de resultaten niet traceerbaar zijn naar afzonderlijke respondenten. Ten slotte is ook om die reden gekozen voor het transcriberen van de geluidsopnamen. Op die manier wordt het risico verkleind dat de woorden van de respondent onjuist weergegeven worden.

Hoofdstuk 4: Resultaten van het onderzoek

4.1 Inleiding

In hoofdstuk drie is de onderzoeksmethodologie toegelicht. Er is relevante informatie met betrekking tot de kernbegrippen interne communicatie en organisatiestructuur gedocumenteerd en er zijn open interviews gehouden. Het conceptueel model heeft als basis gediend voor de interviewvragen en geeft bovenstaande kernbegrippen inclusief dimensies weer:



Figuur 4: Definitief conceptueel model

De data uit de documentatie en de interviews is geanalyseerd en in dit hoofdstuk worden de resultaten van deze analyses beschreven. Het betreft de feitelijke situatie van de organisatiestructuur en interne communicatie binnen fysiotherapiepraktijk VitaForum. Tabel 7 geeft naast de kernbegrippen en dimensies uit het conceptueel model, de bijbehorende topics weer. Zij vormen de concretisering van de dimensies en de resultaten worden aan de hand van deze topics toelicht. In [bijlage 2](#) is onderstaand overzicht inclusief indicatoren, de operationalisering van de topics, opgenomen. Deze komen tevens in de uitwerking van dit hoofdstuk terug.

Kernbegrip	Dimensies	Topics
Interne communicatie	Functie	Zinvol overleven
		Het motiveren en (ver)binden van medewerkers
		Het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie
	Informatieoverdracht	Juiste hoeveelheid, op het juiste moment en op de juiste plek
		Relevante onderwerpen
		Mogelijkheden voor feedback
Organisatiestructuur	Kanaal	Voldoen aan behoeften van medewerkers en het juiste format
	Functionele concentratie	Het aantal operationele taken wat gekoppeld is aan order typen
		Het aantal verschillende order typen
	Differentiatie productiestructuur	De integratie van maak-, voorbereidende en ondersteunende activiteiten
		Het aantal verschillende operationele taken
	Productiestructuur	Verantwoordelijkheidsgevoel en invloed op het resultaat
	Scheiding uitvoeren en regelen	De integratie van regelende- en operationele activiteiten
		Het aantal verschillende regelende- en operationele taken
	Differentiatie aspecten besturingsstructuur	De integratie van regelende activiteiten
		Het aantal verschillende regeltaken
	(Scheiding tussen) de productiestructuur en besturingsstructuur	Betrokkenheid bij regelen
		Zelfstandig regelen (regelvermogen)
		Procesoverzicht en leren (verbeteren)

Tabel 7: Overzicht van de kernbegrippen, dimensies en topics

4.2 Interne communicatie

Allereerst wordt de feitelijke situatie van de interne communicatie binnen VitaForum toegelicht. Dit kernbegrip kent de volgende dimensies en topics:

Kernbegrip	Dimensies	Topics
Interne communicatie	Functie	Zinvol overleven
		Het motiveren en (ver)binden van medewerkers
		Het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie
	Informatieoverdracht	Juiste hoeveelheid, op het juiste moment en op de juiste plek
		Relevante onderwerpen
		Mogelijkheden voor feedback
	Kanaal	Voldoen aan behoeften van medewerkers en het juiste format

Tabel 8: Overzicht dimensies en topics van het kernbegrip interne communicatie

Elk topic is verder geconcretiseerd richting een of meerdere indicatoren die bij de beschrijving van de resultaten per topic weergegeven worden.

4.2.1. Functie inclusief object

Een van de dimensies van interne communicatie betreft 'functie'. De resultaten van deze dimensie worden in deze paragraaf per topic en bijbehorende indicatoren toegelicht.

4.2.1.1. Zinvol overleven

Goede interne communicatie draagt bij aan het object om als organisatie zinvol te overleven. Voor dit onderzoek is dit topic geconcretiseerd (geoperationaliseerd) naar de volgende indicatoren:

Dimensies	Topics	Indicatoren
Functie	Zinvol overleven	Bijdrage aan de maatschappij
		Kwaliteit van de organisatie
		- Efficiënt en effectief behandelen van patiënten
		- Kundigheid fysiotherapeuten
		- Mate van controle over het behandelingsproces
		Kwaliteit van de arbeid
		- Mate van betrokkenheid bij het werk
		- Mogelijkheden om te leren en ontwikkelen
		Kwaliteit van arbeidsrelaties
		- Samenwerking tussen de maatschap en medewerkers
		- Verantwoordelijkheidsgevoel voor de bedrijfsresultaten
		- Goede deelname aan het werkoverleg
		Het aanpassen van doelen en de infrastructuur
		- Verdeling van werkzaamheden over collega's
		- Kundige, vaardige en gemotiveerde organisatieleden
		- Gebouwen, behandelruimten, ICT

Tabel 9: Overzicht van indicatoren bij het topic zinvol overleven

Bijdrage aan de maatschappij

Fysiotherapiepraktijk VitaForum wil zinvol overleven door op een bepaalde manier een bijdrage te leveren aan de maatschappij, namelijk door het voldoen aan een fysieke hulpbehoefte van mensen middels fysiotherapie. Tijdens het interview is dan ook de vraag gesteld of er binnen VitaForum voldoende gesproken wordt over deze bijdrage aan de maatschappij. Vier respondenten geven aan dat niet voldoende over zinvol overleven gesproken wordt, waarvan twee van mening zijn dat dit wel zou moeten. Het lijkt hen verhelderend om eens in de zoveel tijd met elkaar over de visie en/of speerpunten van de praktijk te spreken. Twee anderen vinden het duidelijk waar de praktijk voor staat en medewerkers, eventueel met collega's met hetzelfde specialisme, geven hier zelf invulling aan. Expliciet bespreken is niet nodig volgens een geïnterviewde. Drie andere respondenten melden dat voldoende over zinvol overleven gesproken wordt, met name binnen de maatschap.

Kwaliteit van de organisatie

Om als organisatie zinvol te kunnen overleven, dient voldaan te worden aan de kwaliteit van de organisatie. Dit betekent onder andere korte- en betrouwbare doorlooptijden met een goede kwaliteit. Deze indicator is tijdens de interviews bevraagd. Wordt voldoende gesproken over:

- Het efficiënt en effectief behandelen van patiënten?
- De kundigheid van fysiotherapeuten?
- De mate van controle over het behandelingsproces?

Vijf respondenten zijn van mening dat meer aandacht dient te zijn voor het gesprek over het efficiënt en effectief behandelen van patiënten. Er wordt regelmatig gesproken over de gemiddelde behandelingstijd. Dat wordt de laatste jaren ook steeds belangrijker, maar nog meer inzicht en daar echt iets mee doen en meer stroomlijnen zou goed zijn. Niet in de laatste plaats voor de betrokkenheid. *'Daar kunnen we nog in opschuiven'* wordt tijdens een interview verteld. Tegelijkertijd zegt een respondent *'we worden daar best vrij in gelaten en dat wordt gewaardeerd'*.

Daarnaast geven vier respondenten aan dat te weinig gesproken wordt over hoe kundig de fysiotherapeuten zijn. Iedereen heeft zijn eigen specialisatie en soms wordt daarover in subgroepen gesproken. Ook wordt 1 à 2 keer per jaar een inhoudelijke avond, intervisie, georganiseerd. *'Maar dit komt niet echt van de grond'* meldt een respondent. Daarnaast wordt gewerkt met klanttevredenheid cijfers. Deze worden echter niet breed gedeeld met de medewerkers.

Vier respondenten zijn van mening dat meer gesproken dient te worden over de mate waarin er controle is over het behandelingsproces. Zo geeft een respondent aan dat er stappen gezet kunnen worden in het goed vullen van een Elektronisch Patiënten Dossier (EPD). Het is tevens belangrijk om hier scherp op te zijn bij chronische patiënten. *'Zelf denk ik dat het wat beter kan. Bijvoorbeeld bepaalde patiënten die voor de eerste behandeling een vragenlijst invullen. Dat scheelt veel tijd tijdens de eerste behandeling'*, wordt tijdens een interview gedeeld.

Er zijn twee geïnterviewden die vinden dat voldoende wordt gesproken over de kwaliteit van de organisatie. Er wordt in de koffiekamer en lunchvergadering regelmatig aandacht aan besteed. Patiënten hechten er waarde aan dat een behandeling vergoed wordt. *'Niet iedereen kan dat zomaar betalen'* deelt een respondent. Het houden van inhoudelijke avonden een aantal keer per jaar gaat goed en uitkomsten van de klanttevredenheidsenquête is regelmatig onderwerp van gesprek. Daarnaast wordt een check uitgevoerd met betrekking tot het tijdig afsluiten van een EPD. Het is wel zo dat niet elke fysiotherapeut elke behandeling consequent invult in het EPD. *'Dat is heel vervelend. Zeker als iemand ziek is en een patiënt moet overnemen. Dan moet je bij een patiënt navragen hoe hij/zij behandeld wordt. Dat is niet professioneel'* geeft een van de respondenten aan.

Kwaliteit van de arbeid

Ook de kwaliteit van de arbeid is een belangrijke eis om als organisatie zinvol te kunnen overleven. Dit heeft betrekking op werk waar iemand zich betrokken bij kan voelen en waar mogelijkheden zijn om te leren en te ontwikkelen. Voor dit onderzoek is deze indicator tijdens de interviews bevraagd. Wordt voldoende gesproken over:

- De mate van betrokkenheid bij het werk?
- Mogelijkheden om te leren en ontwikkelen?

De geïnterviewden zijn het met elkaar eens dat (redelijk) voldoende gesproken wordt over de mate waarin iemand zich betrokken voelt bij zijn of haar werk. Er wordt ervaren dat er ruimte en openheid is bij de maatschap om hierover te spreken. *‘Er wordt geluisterd naar wensen en voorkeuren. In de meeste gevallen wordt dat gehonoreerd’* geeft een van de respondenten aan. Soms wordt het lastig op het moment dat het rustiger is in de praktijk. Dan wordt de vraag bij de maatschap neergelegd om meer patiënten aan te trekken. *‘Het gebeurt niet vaak dat ze zelf initiatief nemen’* deelt een van de geïnterviewden. Een respondent geeft aan dat dit de cultuur is die gecreëerd is. Het is goed wanneer er meer participatie is vanuit de medewerkers en dus ook meer verantwoordelijkheid. Dat vergt dat de maatschap leert te delegeren. *‘Het is een groot dilemma. Hoe rijm je dat met het verdienmodel?’*

Daarnaast zijn alle respondenten van mening dat er voldoende ruimte is om vaktechnisch te leren en te ontwikkelen. Dat is bespreekbaar en er zijn mogelijkheden om af te wijken van het studiebudget. *‘Het initiatief ligt bij jezelf en de een is daar actiever in dan een ander’* wordt tijdens een interview verteld. Er wordt echter wel ervaren dat een individueel plan voor iedereen ontbreekt en er niet altijd voldoende mogelijkheden zijn om met elkaar inhoudelijk over patiënten te sparren. *‘Ik vind het leuk om dingen te ontplooien en niet alleen maar bij het oude vertrouwde te blijven’*. Specialisaties zijn over verschillende locaties verdeeld en dit bemoeilijkt om met elkaar casussen te kunnen bespreken. *‘Het kan zijn dat een collega een bepaalde klacht heel anders aanpakt dan ik. Dat is een visie die ik nog nooit heb gezien’* deelt een van de respondenten tijdens het interview.

Kwaliteit van arbeidsrelaties

Tevens vergt zinvol overleven ook wat van de kwaliteit van arbeidsrelaties. Dit heeft te maken met aandacht voor productieve en coöperatieve samenwerking. Voor dit onderzoek is deze indicator tijdens de interviews bevraagd. Wordt voldoende gesproken over:

- De samenwerking tussen de maatschap en de medewerkers?
- Het verantwoordelijkheidsgevoel voor de bedrijfsresultaten?
- Goede deelname aan het werkoverleg?

Tijdens zes interviews is aangegeven dat te weinig gesproken wordt over de samenwerking tussen de maatschap en medewerkers. *‘Dit kan beter en gestructureerder’* zegt iemand tijdens het interview. Een aantal respondenten geeft aan dat dit nooit onderwerp van gesprek is. Er wordt niet met elkaar gesproken over wat de verwachtingen van elkaar zijn (maatschap en medewerkers). Dat merk je vervolgens in de wisselwerking. *‘De maatschap vond dat wij te weinig dingen oppakten. En de medewerkers hadden het idee; als ik iets aankaart gebeurt er toch niets mee’* deelt een respondent.

Dat gevoel heerste ook bij medewerkers op locaties in Gemert. *'Zij hadden af en toe het gevoel dat ze er maar bij hingen en alles zelf moesten doen. Daar heb je het als medewerkers onderling over'* wordt tijdens een interview aangegeven. Daar is actie op ondernomen. Daarnaast wordt de heidag door een tweetal respondenten expliciet benoemd, omdat deze als erg positief ervaren is. *'Dat was een fijne dag waarin we echt met elkaar spraken. Dat gaf even een positieve flow'*. Beide geven ook aan dat hier nooit goed vervolg aan gegeven is. Het gebeurt bijna nooit dat bij elkaar gezeten wordt om initiatieven op te zetten. *'Heel veel informatie over samenwerkingsinitiatieven hoor ik via via'* zegt een van de respondenten. *'Er wordt niets op projectbasis gedaan'* zegt een ander. Ten slotte zijn er vooral bij nieuwe collega's steken laten vallen om de organisatie te leren kennen.

Vier geïnterviewden zijn van mening dat het goed is om te spreken over hoe verantwoordelijk iedereen zich voelt voor de bedrijfsresultaten. Alle respondenten geven aan dat hier nooit over gesproken wordt met de medewerkers. Dat neemt niet weg dat iedereen zich verantwoordelijk voelt voor met name de kwaliteit van patiëntenzorg. *'We werken in de zorg, dus iedereen heeft dat zorgzame in zich. Iedereen doet z'n best om patiënten zo goed mogelijk te helpen'* antwoordt iemand tijdens een van de interviews.

Vijf respondenten vinden dat meer besproken dient te worden of iedereen goed kan deelnemen aan het werkoverleg. De lunchvergadering wordt als gezellig ervaren om dat je elkaar weinig ziet. *'Het zijn vaak leuke, aardige lunchvergaderingen'* zegt de een. *'Zo'n lunchvergadering is ook vaak een sociaal ding'* zegt een ander. De effectiviteit van de vergadering kan volgens zes geïnterviewden beter. *'Sporadisch zijn er vergaderingen waarin we veel doen'* geeft een van de respondenten aan. *'De effectiviteit en kwaliteit van de vergadering kan beter'* meldt iemand tijdens het interview. Een viertal respondenten zijn van mening dat er niet doorgepakt wordt op openstaande punten. *'Er wordt wel eens ooit iets van ons gevraagd, maar niemand reageert dat hij of zij iets op wil pakken en de maatschap pakt daar niet op door'* zegt een van de respondenten. Een geïnterviewde geeft aanvullend aan dat het van belang is dat iedereen regelmatig aan kan sluiten, omdat je anders zaken mist. *'Meer openheid waarom bepaalde keuzes gemaakt worden in plaats van meedelen wat een beslissing is, zou goed zijn voor de betrokkenheid van medewerkers'* deelt iemand tijdens het interview.

Een respondent vindt dat voldoende over de kwaliteit van arbeidsrelaties gesproken wordt. Er is aandacht voor locaties in Gemert en binnen de maatschap worden de bedrijfsresultaten besproken. *'Iedereen kan agendapunten opvoeren. Elk punt wat aangedragen wordt, wordt besproken'* geeft een geïnterviewde aan.

Het aanpassen van doelen en de infrastructuur

Ten slotte dien je als organisatie in staat te zijn om je doelen en de infrastructuur aan te passen. De infrastructuur bestaat uit de verdeling van arbeid, kundig, vaardige en gemotiveerde mensen en technologie (bijvoorbeeld gebouwen, behandelkamers en ICT). Voor dit onderzoek is deze indicator tijdens de interviews als volgt bevraagd. Worden problemen ervaren met betrekking tot de infrastructuur:

- Verdeling van werkzaamheden over de collega's
- Kundige, vaardige en gemotiveerde organisatieleden
- Gebouwen, behandelruimtes en ICT

En worden deze problemen geëvalueerd?

Er zijn zes respondenten die problemen ervaren met de verdeling van taken binnen de praktijk. Het gaat dan met name over de verdeling van taken binnen de maatschap en tussen de maatschap en medewerkers. *‘Soms vraag je iets aan een van de maten omdat je in de veronderstelling bent dat het zijn of haar aandachtsgebied is en dan moet het toch weer via de maatschapsvergadering. Dan moet je soms lang wachten en af en toe krijg je helemaal geen reactie’* geeft een van de respondenten aan. De maatschap heeft in principe alle regeltaken. *‘Ze trekken veel naar zich toe’* zegt een geïnterviewde. *‘Dat heeft te maken met de vergoeding die we als fysiotherapeuten krijgen. De marges zijn klein, omzet komt enkel van het behandelen van patiënten. We hebben een relatief laag uurloon’* verklaart iemand tijdens het interview. Daarnaast wordt tegen de taakverdeling met betrekking tot assistentes aan gelopen. In Bakel is altijd een assistent aanwezig, op de andere locaties niet. *‘Als patiënten op een bijlocatie komen krijgen ze een kaartje met een telefoonnummer zodat ze zelf naar de assistent in Bakel kunnen bellen. Op zo'n bijlocatie heb je daar geen tijd voor als je een patiënt aan het behandelen bent’* deelt iemand tijdens een interview. Daarnaast geven een drietal respondenten aan het leuk te vinden om mee te denken om zaken op te zetten. Het helpt ook bij de betrokkenheid en het sneller regelen van zaken. *Zelf ben ik wel van het vaktechnische, maar het is me nooit gevraagd om een organisatorische taak mee op te pakken. We zijn te weinig vernieuwend bezig, blijven hangen in wat we deden’* deelt een respondent. Een ander geeft aan dat het voor een nieuwe collega lastig is om de organisatiestructuur snel te begrijpen. Er zullen daarom zaken op papier worden gezet en een nieuweling krijgt in het vervolg een buddy. Drie respondenten ervaren dat de taakverdeling tussen de maatschap geen goede verhouding kent. Er zijn een aantal maten die meer regeltaken hebben dan anderen. Het wordt gewaardeerd dat de maatschap op locaties in Gemert meer zichtbaar is.

Twee mensen die geïnterviewd zijn geven aan dat er problemen zijn met kundige en vaardige mensen. *‘We zijn te groot geworden als praktijk om enkel fysiotherapeuten te hebben die het regelen erbij doen’* antwoordt een geïnterviewde. *‘De hele fysiotherapie wordt commerciële. Daar moet je een mee’* wordt tijdens een interview gemeld. De resterende respondenten lopen hier niet tegen aan.

De faciliteiten worden over het algemeen als goed ervaren. Twee respondenten lopen tegen zaken aan die te maken hebben met de technologie. Er zijn wat oudere apparaten en sommige spullen werken wat traag. Drie geïnterviewden geven aan dat de vloerbedekking in de fitnessruimte aan vervanging toe is of dat er sprake is van oude hoeslakens in Gemert. *‘Wel de vloerbedekking in de fitness vervangen. Dat is een groot stofnest’* deelt een van de respondenten.

Een respondent ervaart geen problemen met betrekking tot de infrastructuur. *‘Voor iedereen is duidelijk wat de taken zijn binnen het proces’*. De juiste mensen werken bij de praktijk en *‘we hebben heel goede werklocaties’*.

Twee respondenten zijn van mening dat te weinig gedaan wordt met problemen die signaleerd worden. Er is ruimte om verbeteringen aan te geven, maar er wordt onvoldoende mee gedaan. *‘Je maakt het bespreekbaar, maar het ketst af. Dan houdt het gesprek op’* deelt een van de geïnterviewden. Dat belemmert om erover te beginnen. Drie respondenten vinden dat zaken waar tegenaan gelopen wordt, voldoende besproken worden. *‘Het is alleen wel veel lange baan politiek hier’* geeft iemand tijdens het interview aan. Er wordt (uiteindelijk) wat gedaan met zaken die signaleerd worden. Bijvoorbeeld het regelen van een wasmachine of de juiste plek voor de afwasmachine. *‘Dat is opgepakt en aangepast’* meldt een van de geïnterviewden.

4.2.1.2. Het motiveren en (ver)binden van medewerkers

Goede interne communicatie draagt bij aan motivatie en de mate waarin iemand zich verbonden voelt met de organisatie. Het maakt zichtbaar waarom iemand zich inspant en maakt duidelijk dat je gewaardeerd wordt. Voor dit onderzoek is dit topic geoperationaliseerd naar de volgende indicatoren:

Dimensies	Topics	Indicatoren
Functie	Het motiveren en (ver)binden van medewerkers	Voldoende ruimte voor het luisteren naar ideeën door- en het delen van zorgen met de maatschap
		Betrokkenheid bij het (her)formuleren van doelen
		Het voldoende op de hoogte zijn van zaken rondom het behandelen van patiënten

Tabel 10: Overzicht van indicatoren bij het topic het motiveren en (ver)binden van medewerkers

Ruimte voor het luisteren naar ideeën en het delen van zorgen

De interne communicatie draagt volgens zes respondenten voldoende bij aan de ruimte voor het luisteren naar ideeën door- en het delen van zorgen met de maatschap. *‘De sfeer is daar goed genoeg voor’* deelt een respondent. *‘Na de hectiek rondom de 4^e locatie kan je nu weer met zaken terecht’* meldt een ander. *‘We lopen gewoon bij elkaar naar binnen als er iets is’* wordt tijdens een interview aangegeven. Er is geen belemmering om met zaken naar de maatschap toe te stappen of bespreekbaar te maken. Een respondent is het hier niet mee eens. De opening van de 4^e locatie heeft tot frustraties geleid die zich opbouwt totdat de bom barst. *‘Dat heeft tot wrijving geleid’*. Er is actie op ondernomen, maar het duurt even voordat iets met ideeën en zorgen gedaan wordt.

Betrokkenheid bij het (her)formuleren van doelen

Vijf geïnterviewden geven aan dat de interne communicatie te weinig bijdraagt aan de betrokkenheid bij het (her)formuleren van doelen. *‘Er zijn veel vraagtekens over hoe dingen zitten, wat er gaat gebeuren en wat wij ervan kunnen verwachten’* deelt iemand tijdens het interview. Bij vaktechnische zaken word je uiteindelijk betrokken, afhankelijk van je specialisatie. Dit geldt niet voor alle strategische doelen. *‘Er wordt een lijn uitgezet, maar niet heel strak opgevolgd’* meldt een geïnterviewde. *‘Het is lastig om zelf met een idee te komen en daar richting aan te geven. Er wordt vaak niets mee gedaan en het is vaak niet heel makkelijk daar zelf op terug te komen. Ben transparant en duidelijk’* vindt een respondent. Drie geïnterviewden geven aan in de wandelgangen zaken te vernemen die de medewerkers aangaan. Een respondent heeft een andere mening en vertelt dat, mits je de juiste kwalificaties hebt, iemand aan kan sluiten bij nieuwe ontwikkelingen.

Voldoende op de hoogte zijn van zaken rondom het behandelen van patiënten

Zes respondenten geven aan dat de interne communicatie bijdraagt aan het voldoende op de hoogte zijn van zaken rondom het behandelen van patiënten. *‘Ja dat komt voldoende bij me terecht’* wordt gezegd. *‘We houden elkaar up-to-date. Het gebeurt alleen niet structureel’* deelt een ander. Er wordt aangegeven dat informatie over het behandelen van patiënten in de wandelgangen of tijdens de lunchvergadering ontvangen wordt. Een respondent geeft aan dat dit beter kan. *‘Er worden vaak zaken in de koffiekamer besproken die bijvoorbeeld mensen in Gemert pas veel later meekrijgen’*.

4.2.1.3. Het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie

Daarnaast kan goede interne communicatie de mogelijkheid vergroten om je te kunnen identificeren met de organisatie. Het maakt positieve interne relaties tussen maten en medewerkers mogelijk en bijdragen aan een gevoel van zingeving. Voor dit onderzoek is dit topic geoperationaliseerd naar de volgende indicatoren:

Dimensies	Topics	Indicatoren
Functie	Het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie	Mogelijkheid om goed te kunnen reageren op beleid
		Het gesprek over hoe het werk voor het behandelen van patiënten verdeeld is
		Het voldoende op de hoogte zijn van de strategie en wat er gebeurt in de organisatie
		Het gevoel dat je toegevoegde waarde levert

Tabel 11: Overzicht van indicatoren bij het topic het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie

Mogelijkheid om goed te kunnen reageren op beleid

Vier respondenten vinden dat de interne communicatie (redelijk) voldoende bijdraagt aan de mogelijkheid om goed te kunnen reageren op beleid. Er wordt door hen ruimte ervaren om erop te reageren. *‘De lijnen zijn meestal al uitgezet voordat er reactie op kan komen. Iedereen durft wel aan te geven hoe hij of zij erover denkt’* deelt iemand. *‘Die mogelijkheid is er als je zelf aan de bel trekt’* meldt een respondent. Drie geïnterviewden geven aan dat de interne communicatie te weinig hieraan bijdraagt. Besluiten worden niet zelden als eenrichtingsverkeer ervaren, waardoor het niet uitnodigt te reageren. *‘Als er besluiten genomen zijn, is er geen ruimte om te reageren. Implementatie gebeurt helemaal niet’* zegt de een. *‘Heel veel besluiten zijn nu eenrichtingsverkeer. Dat maakt het lastig om soms te reageren. Dit draagt niet bij aan de betrokkenheid’* deelt een ander.

Het gesprek over hoe het werk voor het behandelen van patiënten verdeeld is

Zes respondenten zijn van mening dat dat interne communicatie (redelijk) voldoende bijdraagt aan het gesprek over hoe het werk voor het behandelen van patiënten verdeeld is. *‘Op het moment dat je een gesprek aanvraagt is alles bespreekbaar’* meldt een respondent. *‘Het welzijn van onze medewerkers is erg belangrijk en ze hebben mogelijkheden om het aan te geven’* zegt een geïnterviewde. *‘In het verleden waren we te laat met daarover communiceren’* geeft iemand wel aan. Het is daarnaast mogelijk het bespreekbaar te maken als agenda’s niet goed gevuld zijn. Een geïnterviewde geeft aan dat de interne communicatie te weinig hieraan bijdraagt. *‘Vaak worden dat soort zaken in de koffiekamer besproken als je daar toevallig zit’*.

Het voldoende op de hoogte zijn van de strategie en wat er gebeurt in de organisatie

De interne communicatie draagt volgens vier geïnterviewden bij aan het voldoende op de hoogte zijn van de strategie en wat er gebeurt in de organisatie. Zeker als je op de locatie in Bakel werkt. *‘Als je in Bakel zit krijg je wel wat mee’* geeft iemand tijdens het interview aan. Drie respondenten vinden dat de interne communicatie hier te weinig aan bijdraagt.

Het gevoel dat je toegevoegde waarde levert

Zes respondenten vinden dat de interne communicatie ervoor zorgt dat ze voldoende het gevoel hebben van toegevoegde waarde te zijn. *‘Zeker als het om behandelen van patiënten gaat’* geeft iemand tijdens het interview aan. Er wordt volgens een geïnterviewde echter nooit waardering richting de maatschap uitgesproken. *‘Er zal nooit iemand van het personeel zeggen: wat fijn wat jullie doen. Dat mis ik vanuit het personeel. Dat is ook de cultuur die heerst’* deelt een geïnterviewde. Twee respondenten geven aan dat collega’s die inspanningen leveren om wat op te zetten, te weinig waardering van de maatschap ontvangen. *‘Sommigen steken heel veel tijd en effort ergens in, maar er wordt dat weinig waardering vanuit de maatschap uitgesproken’*.

4.2.2. Informatieoverdracht

Een volgende dimensie van interne communicatie betreft 'informatieoverdracht'. Ook de beschrijving van deze dimensie vindt op topic niveau plaats en is gebaseerd op data uit de interviews en de documentatie rondom de wijze van informatieoverdracht binnen fysiotherapiepraktijk VitaForum:

- Tussen de maatschap en de medewerkers
Elke maat geeft informatie op zijn of haar eigen manier door, soms op persoonlijke titel. Dit gebeurt niet altijd eenduidig. De waarde van de informatie die per mail verstrekt wordt is niet altijd goed in te schatten.
- Binnen de maatschap
De maatschap vergadert eens in de twee weken. Deze vergaderingen zijn soms overzichtelijk en duidelijk, maar soms ook langdradig zonder begin en eind. Er zijn vaak geen conclusies en zaken worden doorgeschoven. Er worden geen notulen gemaakt tijdens de vergadering. Een maat heeft de voorzittersrol en behoudt het overzicht. Iedere maat heeft een aantal aandachtspunten waar hij of zij voor verantwoordelijk is.
- Tussen de medewerkers
Er wordt een op een of in kleine groepjes gesproken tussen collega's. Niet iedereen is telefonisch altijd makkelijk te bereiken.

4.2.2.1. Juiste hoeveelheid, op het juiste moment en de juiste plek

Goede interne communicatie vergroot de kans dat informatie in de juiste hoeveelheid, op het juiste moment en op de juiste plek ontvangen wordt. Dit zorgt ervoor dat mensen hun werk goed uit kunnen voeren. Voor dit onderzoek is gekozen voor deze verzameling van topics van de dimensie informatieoverdracht en als volgt geoperationaliseerd:

Dimensies	Topics	Indicatoren
Informatieoverdracht	Juiste hoeveelheid, op het juiste moment en op de juiste plek	Niet verloren laten gaan van waardevolle informatie
		Het direct op de hoogte zijn van belangrijke informatie
		Het beschikken over de juiste (hoeveelheid) informatie op je werkplek

Tabel 12: Overzicht van indicatoren bij het topic juiste hoeveelheid informatie, op het juiste moment, op de juiste plek

Niet verloren laten gaan van waardevolle informatie

Vijf respondenten zijn van mening dat de interne communicatie er te weinig aan bijdraagt, of er beter aan bij kan dragen dat waardevolle informatie niet verloren gaat. Een geïnterviewde geeft aan dat zaken wat minder gestroomlijnd zijn, waardoor waardevolle informatie soms verloren gaat. *'Zaken die ik aankaart tijdens een gesprek en waar terugkoppeling op moet komen, worden niet altijd teruggekoppeld'*. Anderen vermelden dat niet iedereen op het juiste moment dezelfde informatie heeft. Het is afhankelijk van of je er op dat moment bij bent. Een respondent geeft aan dat communicatie via de mail beter kan. *'Belangrijke informatie bereikt je uiteindelijk wel'*. Twee respondenten ervaren dat waardevolle informatie niet verloren gaat.

Het direct op de hoogte zijn van belangrijke informatie

De interne communicatie draagt volgens drie geïnterviewden te weinig bij aan het direct op de hoogte zijn van belangrijke informatie. *‘Qua organisatorische zaken loop ik ook wel eens achter de feiten aan’* zegt een van de respondenten. Tijdens twee interviews wordt vermeld dat dit er ook aan ligt of iemand zijn of haar mail leest. *‘We hebben wel eens een aparte lunchvergadering in Gemert gehouden, speciaal voor zaken die daar spelen. Dat zou vaker moeten gebeuren’* meldt een ander. Voor vier geïnterviewden geldt dat ze direct op de hoogte zijn van belangrijke informatie. Deze informatie wordt gedeeld binnen het werkoverleg of in de koffiekamer. *‘Belangrijke informatie wordt meteen gecommuniceerd, maar wel vaak tussendoor in de koffiekamer’* deelt een respondent.

Het beschikken over de juiste (hoeveelheid) informatie op de werkplek

Twee respondenten vinden dat de interne communicatie te weinig bijdraagt aan het beschikken over de juiste (hoeveelheid) informatie op de werkplek. *‘Ik mis bijvoorbeeld ook een personeelshandboek met basisinformatie’*. Er is geen algemene plek waar informatie bij elkaar staat. *‘Ik moet vaak zoeken om iets terug te vinden’*. De resterende vijf mensen die geïnterviewd zijn kunnen op hun werkplek over de juiste (hoeveelheid) informatie beschikken. Een respondent geeft aan dat iedereen de notulen van het werkoverleg ontvangt en het ook afhangt van hoe je zelf zaken bijhoudt. *‘Als ik echt naar informatie zoek kan ik het wel vinden’*. *Zelf ben ik goed georganiseerd en kan goed dingen terugvinden, maar dat geldt niet voor iedereen’*.

4.2.2.2. Relevante onderwerpen

Goede interne communicatie draagt er ook aan bij dat over relevante onderwerpen wordt gesproken die bijdragen aan het goed uitvoeren van je werk. Voor dit onderzoek is dit topic als volgt geoperationaliseerd. Het voldoende spreken over:

Dimensies	Topics	Indicatoren
Informatieoverdracht	Relevante onderwerpen	Het behandelen van patiënten
		Het besturen van de organisatie
		Het delen van (nieuwe) kennis met je collega's
		De richting van de organisatie

Tabel 13: Overzicht van indicatoren bij topic relevante onderwerpen

Het behandelen van patiënten

Vier respondenten geven aan dat de interne communicatie te weinig bijdraagt aan het gesprek over het behandelen van patiënten. Het gesprek over patiënten gebeurt in kleine groepjes in de koffiekamer. Een intervisieavond wordt zeer gewaardeerd en heeft meerwaarde, maar er wordt niet structureel iets georganiseerd. Inhoudelijk zou er meer over gesproken mogen worden geven twee respondenten aan. *‘Dat zou zeker goed zijn voor jongere fysiotherapeuten’*. Drie geïnterviewden zijn van mening dat de interne communicatie hier (redelijk) voldoende aan bijdraagt. Er is een mogelijkheid om het hier over te hebben, met name in de wandelgangen of koffiekamer. *‘Mensen kunnen elkaar aanspreken, patiënten bespreken. Iedereen pak daar zijn eigen verantwoording in’*.

Het besturen van de organisatie

De interne communicatie draagt volgens vijf geïnterviewden te weinig bij aan het spreken over onderwerpen die betrekking hebben op de besturing en de richting van de organisatie. Een respondent geeft aan dat transparantie over bepaalde bestuurlijke zaken goed zou zijn. Er wordt inhoudelijk bijna niet over gesproken en dat zou wel prettig zijn. *‘Een maatschapsvergadering is een geheimzinnig overleg’*. Een geïnterviewde geeft aan dat niet alles uit handen wordt gegeven door de maatschap. Twee respondenten zijn van mening dat de interne communicatie hier (redelijk) voldoende aan bijdraagt. Tijdens twee interviews wordt aangegeven dat (binnen de maatschap) voldoende over bestuurlijke zaken gesproken wordt, met name operationele zaken.

Het delen van (nieuwe) kennis met collega's

Tijdens vijf interviews is aangegeven dat de interne communicatie te weinig bijdraagt aan onderwerpen rondom het delen van (nieuwe) kennis met collega's. Er wordt ervaren dat intervisiemomenten werken. Dergelijke inhoudelijke avonden gebeuren echter niet structureel en het delen van (nieuwe) kennis gebeurt nu te weinig. Dit heeft ook te maken in hoeverre tijd beschikbaar wordt gesteld en vergoed. *‘Op het moment dat wij overdag moeten gaan plannen kunnen we patiënten niet helpen en hebben we dus geen inkomsten’*. Twee respondenten geven aan dat de interne communicatie hier (redelijk) voldoende aan bijdraagt. Nieuwe zaken worden face-to-face of per mail gedeeld. Daarnaast wordt kennis gedeeld in de koffiekamer en tijdens netwerken.

De richting van de organisatie

In een tweetal interviews wordt gemeld dat er in het verleden te laat gecommuniceerd werd over de strategie omdat gewacht werd tot zaken afgerond waren. *‘Dan hoorden medewerkers al zaken via andere kanalen’*. Daarnaast wordt op de locaties in Gemert ervaren dat gebeurtenissen in de praktijk hen later bereiken *‘Als je veel in Gemert zit loop je nog wel eens achter de feiten aan’*.

4.2.2.3. Mogelijkheden om feedback te geven

Ook zorgt goede interne communicatie voor meer mogelijkheden om feedback te geven. Er is met name meer ruimte voor direct contact tussen de zender en de ontvanger van een boodschap. Voor dit onderzoek is dit topic als volgt geoperationaliseerd en zijn de respondenten tijdens de interviews naar hun ervaringen met betrekking tot het geven van feedback gevraagd.

Dimensies	Topics	Indicatoren
Informatieoverdracht	Mogelijkheden voor feedback	

Tabel 14: Topic het geven van feedback

Het geven van feedback gebeurt volgens vijf geïnterviewden te weinig. Een respondent geeft aan dat het zowel vanuit de maatschap als vanuit de medewerkers meer mag gebeuren. *‘Soms blijven er zaken liggen en daar ontstaan irritaties over’*. Volgens twee van hen zit het niet in de cultuur om feedback aan elkaar te geven. *‘We triggeren elkaar niet om elkaar feedback te geven’*. Twee anderen geven aan dat het geven van feedback niet altijd prettig verloopt. *‘Soms hadden we het gevoel dat de maatschap de hakken in het zand zette. Dan ga je je ook wat terugtrekken’*. Het is nodig elkaar feedback te geven om verder te kunnen. Dat wordt door een respondent gemist en heeft effect op de betrokkenheid. Een geïnterviewde vindt dat feedback over het algemeen goed wordt geaccepteerd. Een ander vult aan dat feedback soms zwaar opgenomen wordt. Tijdens twee interviews is aangegeven dat het geven van feedback goed verloopt. Het is volgens een respondent enkel soms lastig dat het niet altijd face-to-face kan door het aantal locaties en omdat het een *‘gevestigde orde’* is. De andere geeft aan dat het zowel binnen de maatschap en tussen de maatschap en medewerkers goed verloopt. Het wordt echter wel *‘mondjesmaat’* gedaan.

4.2.3. Keuze voor het kanaal

Ten slotte is 'keuze voor het kanaal' een belangrijke dimensie van interne communicatie. Deze dimensie heeft een topic met een aantal indicatoren die hieronder worden toegelicht op basis van gegevens uit de interviews en de documentatie rondom de keuze voor het kanaal binnen fysiotherapiepraktijk VitaForum:

- Tussen de maatschap en de medewerkers
Er wordt gebruik gemaakt van telefonie, mail en WhatsApp. Bij spoed wordt vaak gebeld of gewhatsapt, waarbij soms verwezen wordt naar mail. Daarnaast wordt de meest belangrijke informatie face-to-face in de lunchvergadering gedeeld.
- Binnen de maatschap
De agendapunten voor de maatschapsvergadering worden per mail gedeeld. Dit wordt als overzichtelijk ervaren. Daarnaast wordt gebeld, gewhatsapt en face-to-face met elkaar gesproken. Er wordt gezocht naar de snelste weg, waardoor de lijnen kort zijn.
- Tussen de medewerkers
Er wordt veel face-to-face met elkaar besproken. Daarnaast wordt via WhatsApp en mail informatie gedeeld.

4.2.3.1. Voldoen aan de behoeften van medewerkers en het gebruik van het juiste format

Het is bij goede interne communicatie ten slotte van belang dat gekozen wordt voor het juiste kanaal en format, afhankelijk van de behoeften van medewerkers. Voor dit onderzoek is dit topic als volgt geoperationaliseerd. Draagt de keuze voor het kanaal en format bij aan:

Dimensies	Topics	Indicatoren
Kanaal	Voldoen aan behoeften van medewerkers en het juiste format	De ruimte om met elkaar over belangrijke onderwerpen te spreken
		Te focussen op onderlinge relaties
		Voldoende aandacht voor de betrokkenheid bij VitaForum
		Het met elkaar verwerken van informatie om een boodschap beter te begrijpen

Tabel 15: Overzicht van indicatoren bij het topic voldoen aan behoeften van medewerkers en het juiste format

Alle zeven respondenten vinden dat de keuze voor het kanaal bijdraagt aan al deze indicatoren. Belangrijke zaken worden via het juiste kanaal, vaak face-to-face, besproken. *'Gerelateerde informatie wordt vaak opgestuurd'*. Het scheiden van de privé en zakelijke app is een goede zet geven een viertal respondenten aan. Daarnaast is heidag is goed bevallen. *'Dan ben je weer anders met elkaar bezig en deel je ook veel informatie'*. Ook tijdens de lunchvergadering kan over belangrijke onderwerpen gesproken worden geeft een geïnterviewde aan. *'Als 80/90% van de medewerkers er is tijdens de lunchvergadering kan goed gediscussieerd worden'*. Vier respondenten geven aan dat een boodschap goed aankomt en dat je de mogelijkheid hebt om er direct of achteraf op te reageren.

4.2.4. Samenvatting interne communicatie

In deze paragraaf is per topic de feitelijke situatie van de interne communicatie binnen VitaForum beschreven. De samenvatting van deze analyse in [bijlage 4](#) vormt de basis voor de vergelijking met de gewenste situatie die in hoofdstuk vijf wordt toegelicht.

4.3 Organisatiestructuur

In deze paragraaf wordt de feitelijke situatie van de organisatiestructuur binnen VitaForum toegelicht. Dit kernbegrip organisatiestructuur kent de volgende dimensies en topics:

Kernbegrip	Dimensies	Topics
Organisatiestructuur	Functionele concentratie	Het aantal operationele taken wat gekoppeld is aan order typen
		Het aantal verschillende order typen
	Differentiatie productiestructuur	De integratie van maak-, voorbereidende en ondersteunende activiteiten
		Het aantal verschillende operationele taken
	<i>Productiestructuur</i>	Verantwoordelijkheidsgevoel en invloed op het resultaat
	Scheiding uitvoeren en regelen	De integratie van regelende- en operationele activiteiten
		Het aantal verschillende regelende- en operationele taken
	Differentiatie aspecten besturingsstructuur	De integratie van regelende activiteiten
		Het aantal verschillende regeltaken
	<i>(Scheiding tussen) de productiestructuur en besturingsstructuur</i>	Betrokkenheid bij regelen
		Zelfstandig regelen (regelvermogen)
		Procesoverzicht en leren (verbeteren)

Tabel 16: Overzicht dimensies en topics van het kernbegrip organisatiestructuur

Elk topic is verder geconcretiseerd richting een of meerdere indicatoren die bij de beschrijving van de resultaten per dimensie weergegeven worden.

4.3.1. Functionele concentratie

Functionele concentratie is een van de dimensies van organisatiestructuur en heeft te maken met de mate waarin operationele taken gekoppeld zijn aan alle order typen. Binnen VitaForum heeft dit betrekking op de mate waarin patiëntengroepen potentieel met alle assistentes contact kunnen hebben en door alle fysiotherapeuten behandeld kunnen worden. Functionele concentratie is in dit onderzoek als volgt geoperationaliseerd:

Dimensies	Topics	Indicatoren
Functionele concentratie	Het aantal operationele taken wat gekoppeld is aan order typen	Contact met alle patiënten of een subgroep
	Het aantal verschillende order typen	Samenstelling van een subgroep

Tabel 17: Overzicht van indicatoren bij de dimensie functionele concentratie

Tijdens de interviews is tevens naar de relatie tussen functionele concentratie en interne communicatie gevraagd:

- Hoe verloopt de interne communicatie met betrekking tot de (sub)groep patiënten?
- Leidt dit wel of niet tot problemen voor de interne communicatie?

Functionele concentratie

Zes respondenten geven aan contact te hebben met een subgroep patiënten. Dit heeft te maken met hun specialisatie, waardoor zij met name patiënten met specifieke klachten behandelen. Daarnaast geven de therapeuten aan werkzaam te zijn op maximaal twee van de vier locaties. Ook zijn er patiënten die specifiek om een bepaalde fysiotherapeut vragen. *De patiënt meldt zich soms specifiek voor mij aan'* zegt iemand tijdens het interview. Een respondent heeft potentieel wel contact met alle patiënten. Dit komt omdat veel telefoontjes, ook voor andere locaties, in Bakel binnen komen.

Relatie functionele concentratie en interne communicatie

De geïnterviewden zijn het met elkaar eens dat de interne communicatie rondom het contact en behandelen van patiënten over het algemeen goed verloopt. Een respondent geeft aan dat er soms wel een betere verdeling van patiënten over fysiotherapeuten moet komen. *'Dit komt omdat patiënten of huisartsen vaak zelf naar een therapeut vragen'*. Iemand geeft aanvullend tijdens het interview aan dat *'een patiënt krijgt minder vergoed krijgt omdat ze al bij een andere behandelaar zijn geweest. Dat komt bij ons terug. Dat is vervelend want dat moet je patiënten gaan bellen'*.

Functionele concentratie is door de specialisaties en het aantal locaties niet maximaal. Met name het aantal locaties zorgt echter wel voor problemen met betrekking tot de interne communicatie. Zo wordt bij de interviewvragen over de kwaliteit van de arbeid aangegeven dat de verdeling van specialisaties over locaties het lastig maakt om met elkaar patiënt casussen te bespreken. Ook wordt bij het topic 'het motiveren en (ver)binden van medewerkers' geantwoord dat zaken rondom het behandelen van patiënten later terecht komen bij collega's die in Gemert werken. Daarnaast wordt locatie overstijgend met elkaar kunnen spreken over het behandelen van patiënten bemoeilijkt. Zo wordt bij het topic 'het spreken over relevante onderwerpen' aangegeven dat het gesprek over patiënten in kleine groepjes in de koffiekamer plaatsvindt. Er wordt waarde gehecht aan intervisie momenten waar iedereen inhoudelijk met elkaar kan sparren, maar dit wordt niet structureel georganiseerd. Ditzelfde geldt voor organisatorische zaken die over verschillende locaties heen gedeeld moeten worden. Dit wordt tijdens de interviews bij de topics 'het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie' en 'direct op de hoogte zijn van belangrijke informatie' verteld. Met name in Gemert ben je niet altijd goed op de hoogte van organisatorische zaken.

4.3.2. Differentiatie in de productiestructuur

Een tweede dimensie van organisatiestructuur betreft de differentiatie in de productiestructuur, wat betrekking heeft op de mate waarin maak-, voorbereidende- en ondersteunende activiteiten zijn geïntegreerd in taken. Voor VitaForum heeft dit betrekking op de mate waarin bijvoorbeeld het plannen van de afspraak tot en met het versturen van de factuur en het op orde houden van een locatie geïntegreerd zijn in een taak. In de documentatie is het productieproces beschreven: Een patiënt zoekt contact met de praktijk naar aanleiding van een fysieke klacht. Een assistent is het eerste aanspreekpunt en plant de afspraak bij een fysiotherapeut die op de gewenste locatie werkt en de juiste specialisatie heeft om de klacht te behandelen. Vervolgens start de assistent een Elektronisch Patiënten Dossier (EPD) en vult zoveel mogelijk patiëntgegevens in (voorbereidende activiteiten). De fysiotherapeut behandelt de patiënt (maakactiviteit) en vult het EPD tijdens elke behandeling verder aan. Daarnaast verstuurt hij of zij naar aanleiding van de behandeling een brief naar de huisarts/verwijzer en communiceert richting de assistentes wanneer het dossier gesloten mag worden (voorbereidende activiteiten).

De assistentes regelen de declaratie bij de zorgverzekeraar of de facturatie indien de behandeling niet vergoed wordt (voorbereidende activiteiten). De assistentes nemen ook ondersteunende taken op zich zoals inkoop en boodschappen. Andere type ondersteunende taken zoals de salarisadministratie en het onderhouden van het ICT-systeem neemt de maatschap voor haar rekening.

De differentiatie in de productiestructuur is in dit onderzoek als volgt geoperationaliseerd:

Dimensies	Topics	Indicatoren
Differentiatie productiestructuur	De integratie van maak-, voorbereidende en ondersteunende activiteiten	Het uitvoeren van (een deel van) de type activiteiten
	Het aantal verschillende operationele taken	Samenstelling van (een deel van) de type activiteiten tot iemands takenpakket

Tabel 18: Overzicht van indicatoren bij de dimensie differentiatie van de productiestructuur

Tijdens de interviews is tevens naar de relatie tussen differentiatie van de productiestructuur en interne communicatie gevraagd:

- Hoe verloopt de interne communicatie met betrekking tot de (sub)zet activiteiten?
- Leidt dit wel of niet tot problemen voor de interne communicatie?

Differentiatie in de productiestructuur

Vier respondenten geven aan zowel voorbereidende-, maak- en ondersteunende activiteiten uit te voeren. *‘Het vullen van een EPD, het schrijven van brieven naar een arts en ICT gerelateerde taken’* antwoordt iemand tijdens het interview. Een geïnterviewde geeft aan in Gemert te werken, waar ook ondersteunende taken uitgevoerd worden door de fysiotherapeuten. *Ik voer in Gemert alle type taken uit. We hebben daar geen assistentes. Omdat we in Gemert geen assistentes hebben, is het vaker niet opgeruimd. Dat is vervelend’* deelt een respondent. Twee mensen geven tijdens het interview aan voorbereidende- en maakactiviteiten uit te voeren. *‘Ondersteunende taken liggen meer bij de assistentes en de maatschap’* zegt een respondent. Een geïnterviewde voert voorbereidende- en ondersteunende activiteiten uit.

Relatie differentiatie in de productiestructuur en interne communicatie

Opnieuw zijn de geïnterviewden het met elkaar eens dat de interne communicatie rondom het behandelen van patiënten (productiestructuur) over het algemeen goed verloopt. *‘Als je zaken aangeeft die beter kunnen, bijvoorbeeld een format voor een brief, dan wordt dat opgepakt’* meldt een van de respondenten. *‘Als er patiënten op een andere manier gedeclareerd moeten worden geef ik dat aan. Dat kunnen de assistentes aanpassen. We zijn vrij verwend, de assistentes doen veel’* antwoordt iemand tijdens het interview.

Verantwoordelijkheidsgevoel en invloed op het resultaat

De mate van functionele concentratie en differentiatie van de productiestructuur heeft invloed op het verantwoordelijkheidsgevoel voor- en de invloed die iemand heeft op het resultaat. Deze invloed is als volgt geoperationaliseerd:

Dimensies	Topics	Indicatoren
Productiestructuur	Verantwoordelijkheidsgevoel en invloed op het resultaat	Genoeg en de juiste patiënten kunnen behandelen
		Mogelijkheden om vakkennis proactief bij te houden
		Proactief bouwen aan (de reputatie van) het bedrijf
		Kans om samen te werken met de maatschap en medewerkers om de eisen van zinvol overleven scherp te krijgen

Tabel 19: Overzicht van indicatoren bij topic verantwoordelijkheidsgevoel en invloed op het resultaat

Vijf respondenten zijn van mening dat er voldoende ruimte is voor verantwoordelijkheidsgevoel en invloed op het resultaat. *‘Het zit erg in zorgmensen dat ze zich heel verantwoordelijk voelen voor het welzijn van hun patiënten’* geeft iemand tijdens het interview aan. *‘Inmiddels heb ik een redelijke balans gevonden tussen de regeltaken en het behandelen van patiënten, al doe ik nog veel op mijn vrije dag’* zegt een ander. Daardoor kunnen genoeg en de juiste patiënten behandeld worden. Nog een ander geeft aan: *‘Ik vind het heel lastig als er fouten gemaakt worden die niet nodig zijn, die ik niet zou maken. Het is dan ook lastig om een stukje van mijn taken af te geven’*. Daarnaast wordt aangegeven dat er ruimte is om vakkennis proactief bij te houden. *‘Er is sprake van een studiebudget en als je graag een cursus wil doen is overleg daarover mogelijk’* vertelt iemand tijdens het interview. Al is het in de fysiotherapie gebruikelijk dat dit in eigen tijd plaatsvindt. Ook het bouwen aan de reputatie van het bedrijf is mogelijk. *‘Veel patiënten kennen mij hier in de omgeving’* zegt een respondent. *‘We sluiten ook aan bij avonden georganiseerd door huisartsen bijvoorbeeld’* geeft een geïnterviewde aan. Twee geïnterviewden ervaren dat hier minder ruimte voor is. *‘Je moet zelf zorgdragen voor je agenda’* wordt geantwoord tijdens het interview. Beide geven aan dat de maatschap dit regelt. *‘Een netwerk met bijvoorbeeld huisartsen zou kunnen, maar daar worden we niet voor geprikkeld’* zegt een respondent. *‘Het zou fijn zijn als het proactief meebouwen aan het bedrijf aangemoedigd werd’* antwoordt iemand tijdens het interview.

Relatie verantwoordelijkheidsgevoel en invloed op het resultaat en interne communicatie

Vier respondenten ervaren geen problemen met de interne communicatie als het gaat om je verantwoordelijk voelen voor- en invloed hebben op het resultaat. Een drietal geïnterviewden geeft aan dat het soms tot problemen leidt als de agenda's niet vol zijn. Zij geven aan dat het lastig is gezamenlijke tijd te vinden om samen te werken. *‘Het wordt niet gewaardeerd als je dat soort zaken onder werktijd doet’* geeft iemand tijdens het interview aan. *‘Er zijn geen denkgroepjes en het zijn vaak ook geen declarabele uren. Daar heb ik niet zo'n moeite mee, dat is binnen de fysiotherapie best vaak het geval’* zegt een ander. Een respondent zegt: *‘Het ligt meer aan de tijd die er niet is. We zijn van 8 - 18 open. Je overlegt altijd in eigen tijd. Dat is lastig, maar is hoe de fysiotherapie werkt’*

4.3.3. Scheiding operationele- en regelende transformatie

Scheiding van operationele- en regelende transformatie is tevens een belangrijke dimensie van organisatiestructuur en heeft te maken met de mate waarin regelende- en operationele activiteiten toegewezen zijn aan verschillende taken. Voor VitaForum heeft dit betrekking op de mate waarin operationele- en regeltaken rondom bijvoorbeeld het behandelen van patiënten, het goed laten draaien van de locaties, het aannemen van fysiotherapeuten met de juiste specialisaties en het bereiken van doelen, wordt verdeeld. In de documentatie is het besturingsproces beschreven: Een maat heeft de voorzittersrol en de meeste managementtaken, met name met betrekking tot de operatie, personeel en financiën. Een ander heeft naast regelwerk wat te maken heeft met de operatie en personeel, ook regeltaken met betrekking tot ICT. Er is daarnaast een maat die zich bezighoudt met de facilitaire zaken (schoonmaak) en opleidingen. Ten slotte had een maat die per 1 april de maatschap heeft verlaten, regeltaken met betrekking tot de ICT (nu overgedragen) en met name contact met externe stakeholders. Er is beschreven dat er op dit moment geen goede verdeling is tussen operationele, inrichtings- en strategische regeltaken. Naast een herverdeling van deze taken zal ook aandacht worden besteed aan taakomschrijvingen (functies, rollen, aandachtsgebieden).

De scheiding tussen de operationele- en regelende transformatie is in dit onderzoek als volgt geoperationaliseerd:

Dimensies	Topics	Indicatoren
Scheiding uitvoeren en regelen	De integratie van regelende- en operationele activiteiten	Mate van scheiding tussen uitvoeren en regelen: - Uitvoerende activiteiten met betrekking tot het behandelen van patiënten
	Het aantal verschillende regelende- en operationele taken	- Regeltaken met betrekking tot het behandelen van patiënten en het besturen van VitaForum

Tabel 20: Overzicht van indicatoren bij de dimensie scheiding tussen operationele- en regelende transformatie

Tijdens de interviews is tevens de relatie tussen de scheiding tussen operationele- en regelende transformatie en interne communicatie aan bod gekomen door de vraag te stellen of deze scheiding wel of niet tot problemen voor de interne communicatie leidt.

Scheiding operationele- en regelende transformatie

Zes respondenten ervaren een scheiding tussen uitvoeren en regelen. Een respondent realiseert dat er in principe sprake is van een scheiding, maar ervaart die scheiding zelf niet in het werk. *‘In mijn werk zitten veel regeltaken, dat vind ik prettig’*. Er wordt aangegeven dat de uitvoering voornamelijk bij de assistentes en fysiotherapeuten ligt. Zij houden zich voornamelijk bezig met voorbereidende- en maakactiviteiten. Op de locatie in Gemert worden enkel bepaalde ondersteunende taken door de fysiotherapeuten uitgevoerd. Het gaat dan om ondersteunende activiteiten die een directe link hebben met het behandelen van patiënten en het op orde houden van de locatie. De rest van de regeltaken nemen in principe de maatschap en een assistent voor hun rekening. Het gaat dan met name om operationele regeltaken die buiten de bevoegdheid van de medewerkers ligt, bijvoorbeeld als er kosten mee gemoeid zijn. Daarnaast gaat het om infrastructurele taken met betrekking tot het personeel, gebouwen, behandelruimtes, financiën, etc. en strategische regeltaken zoals het opzetten van een nieuwe locatie.

Relatie scheiding operationele- en regelende transformatie en interne communicatie

Vijf geïnterviewden geven aan dat de scheiding voor problemen zorgt met betrekking tot de interne communicatie. Zo geeft iemand aan: *‘Er zou wat meer wisselwerking mogen zijn, ook om een stukje betrokkenheid te creëren. Het zou wel waardering creëren bij mensen. Dat je niet alleen maar aan patiënten mag werken.’* Een andere respondent zegt: *‘Bijvoorbeeld projecten met een bepaalde verantwoordelijkheid om te laten zien dat ze het kunnen. Dat zou voor meer betrokkenheid kunnen zorgen’.* Er zijn zaken die gezamenlijk opgepakt kunnen worden en het is prettig als iedereen wat kan regelen. *‘Dan wordt het verantwoordelijkheidsgevoel ook groter’.* Ook een ander geeft aan dat het goed is om samen zaken te regelen: *‘Dan krijg je ook zaken gedaan en blijft niet alles op het actieprogramma van de maatschap liggen’.* Een iemand geeft tijdens het interview aan dat je door de strikte scheiding te weinig mee krijgt van organisatorische zaken. Twee respondenten lopen niet tegen problemen aan met betrekking tot de scheiding tussen uitvoeren en regelen. Een geïnterviewde vindt het terecht dat de maatschap de lijnen top-down uitzet. *‘Het verschil tussen besturen en het vak van fysiotherapeut is wezenlijk anders en ik denk dat het terecht is dat daar een scheiding in is’.*

4.3.4. Differentiatie in aspecten in de besturingsstructuur

De laatste dimensie van organisatiestructuur betreft differentiatie in aspecten in de besturingsstructuur, wat te maken heeft met de mate waarin operationeel-, inrichtings- en strategisch regelen zijn gescheiden. Voor VitaForum heeft dit betrekking op de mate waarin verstoringen in het primaire proces (bijv. problemen op de locaties die het behandelen van patiënten belemmert), het (her)ontwerpen van de infrastructuur (herverdeling van arbeid, het opleiding en aannemen van fysiotherapeuten en nieuwe fitnessapparatuur) en het (her)formuleren van doelen zijn opgesplitst in verschillende taken. In paragraaf 4.3.3. is reeds de besturingsstructuur beschreven.

De differentiatie in aspecten in de besturingsstructuur is in dit onderzoek als volgt geoperationaliseerd:

Dimensies	Topics	Indicatoren
Differentiatie aspecten besturingsstructuur	De integratie van regelende activiteiten	Mate van scheiding tussen type regelen: - Operationeel
	Het aantal verschillende regeltaken	- Inrichting - Strategisch

Tabel 21: Overzicht van indicatoren bij de dimensie differentiatie in aspecten in de besturingsstructuur

Tijdens de interviews is tevens de relatie tussen differentiatie in aspecten in de besturingsstructuur en interne communicatie aan bod gekomen door de vraag te stellen of deze differentiatie wel of niet tot problemen voor de interne communicatie leidt.

Differentiatie in aspecten in de besturingsstructuur

Er zijn twee maten verantwoordelijk voor operationeel regelen. Dit type regelen neemt de meeste tijd in beslag. Alle maten hebben aandachtspunten als het gaat om inrichtingsregelen. Zo houden alle maten zich, indien van toepassing, bezig met de verdeling van arbeid. Dit is enkel binnen de maatschap soms onderwerp van gesprek. Daarnaast zijn de taken rondom HR verdeeld; iemand houdt zich bezig met de personeelsadministratie, een ander neemt de gesprekken voor zijn rekening als er zaken besproken een op een met een medewerker besproken worden. Weer een ander heeft verantwoordelijkheden met betrekking tot opleidingen.

Ook de IT-regeltaken zijn onderling verdeeld; zo houdt een maat zich voornamelijk bezig met de facilitaire zaken (schoonmaak) van de gebouwen. Een ander heeft ICT als aandachtsgebied. Gezamenlijk regelen ze zaken met betrekking tot het onderhouden van de vier locaties. Ten slotte houden alle maten zich bezig met strategisch regelen, al komt dit niet vaak aan de orde.

Relatie differentiatie in aspecten in de besturingsstructuur en interne communicatie

Drie geïnterviewden geven aan dat de verdeling van taken binnen de maatschap niet in balans is. Een respondent deelt dat hij/zij geen zicht heeft op de taken die iedereen binnen de maatschap heeft, maar dat wel wordt ervaren dat *‘alles onderling besproken moet worden’*. Meerdere geïnterviewden geven aan dat ze niet altijd weten bij welke maat ze waarvoor moeten zijn. Een van de respondenten vertelt dat het daardoor lang duurt voor je een reactie ontvangt van de maatschap en dat het fijn zou zijn als de lijntjes korter waren. Een ander geeft tijdens het interview aan: *‘De verdeling van taken binnen de (oude) besturingsstructuur zorgt voor problemen en veel frustraties’*. Een maat gaf aan dingen te regelen, maar dat gebeurde niet. Daar hebben veel mensen last van, zowel binnen als buiten de maatschap’. Een ander vindt het raar dat anderen klaarblijkelijk eerder op de hoogte zijn van bestuurlijke zaken. *‘Je hoort veel in de wandelgangen wat uiteindelijk gecommuniceerd wordt in de lunchvergadering. Er worden vaak dingen besproken die ik al opgevangen heb. Dat is heel raar’*. Aan de andere kant geven drie respondenten aan geen problemen te ervaren met betrekking tot de differentiatie in aspecten in de besturingsstructuur. Twee mensen delen tijdens het interview dat het juist wel bekend is bij wie je waarvoor moet zijn. Wel wordt ervaren dat de ene maat meer op het bordje heeft liggen dan een anderen. Ten slotte geeft iemand aan: *‘De taken zijn logisch verdeeld en daar zit een goede balans in.’*

Betrokkenheid bij- en zelfstandig regelen

De mate van scheiding tussen uitvoeren en regelen en de mate van differentiatie in aspecten in de besturingsstructuur heeft invloed op de mate waarin iemand betrokken wordt bij operationeel-, inrichtings-, en strategisch regelen. Daarnaast heeft het invloed in de mate waarin iemand zelfstandig problemen op kan lossen. Deze invloed op de betrokkenheid bij regelen en het regelvermogen is als volgt geoperationaliseerd:

Dimensies	Topics	Indicatoren
(Scheiding tussen) de productiestructuur en besturingsstructuur	Betrokkenheid bij regelen	Betrokkenheid bij het gedoe rondom het behandelen van patiënten (operationeel)
		Betrokkenheid bij het regelen van de infrastructuur (inrichtings)
		Betrokkenheid bij het opnieuw formuleren van doelen voor VitaForum (strategisch)
	Zelfstandig regelen (regelvermogen)	Zelfstandig oplossen van operationele problemen
		Zelfstandig oplossen van infrastructurele problemen
		Zelfstandig oplossen van strategische problemen

Tabel 22: Overzicht van indicatoren bij de topics betrokkenheid bij regelen en zelfstandig regelen

Tijdens de interviews is tevens naar de relatie tussen betrokkenheid bij regelen en regelvermogen, en interne communicatie gevraagd:

- Hoe verloopt de interne communicatie met betrekking tot betrokkenheid bij regelen en het zelfstandig oplossen van problemen?
- Leidt dit wel of niet tot problemen voor de interne communicatie?

Zes respondenten zijn van mening dat ze over het algemeen voldoende betrokken worden bij operationeel regelen. *‘Als mijn betrokkenheid wordt gevraagd wel’*, geeft iemand tijdens het interview aan. Twee anderen vinden ook dat als het om hun functioneren gaat, ze genoeg betrokken worden. Een respondent vindt dat er te weinig betrokkenheid is bij inrichtingsregelen. *‘Ik heb niet het idee dat het de bedoeling is dat ik zelf iemand ga bellen als iets kapot is. Ik zit daar zelf ook niet achteraan. Tegelijkertijd kan de maatschap daar ook meer in prikkelen. Het zou aan de ene kant best handig zijn als je zelf actie kan ondernemen. Het is ook maar net wat we gewend zijn hier’*. Een geïnterviewde is van mening te veel bij het operationeel regelen betrokken te worden.

De geïnterviewden vinden dat ze nu voldoende betrokken worden bij inrichtingsregelen. *‘Dat is iets wat buiten ons om gebeurt. Ik vind het prima dat ik daar niet bij betrokken ben’* geeft de een aan. *‘Ik word er niet echt bij betrokken. Behalve bijvoorbeeld als we al heel lang op zoek zijn naar een fysiotherapeut met een bepaalde specialisatie. Die komt dan via mij bij de maatschap terecht en dat is prima’*.

Daarnaast geven vijf geïnterviewden aan onvoldoende betrokken te worden bij strategisch regelen. *‘Betrokkenheid bij het formuleren van doelen is er niet zo, behalve wat je zelf initieert. Maar dat wordt niet gestimuleerd, om zelf iets te doen. Dat zou leuk zijn’* zegt een van de respondenten. *‘Het zou mooi zijn als daar verandering in zou komen’* geeft een ander aan. Twee mensen antwoorden tijdens het interview dat ze bij al het regelen voldoende betrokken worden. Al geeft een geïnterviewde over strategisch regelen wel aan: *‘Daar ben ik voldoende bij betrokken, maar doen we te weinig. Dat is niet onze manier van werken. Daar moet meer ruimte voor komen, inclusief meer transparantie naar het personeel’*.

Binnen het regelen wat alle respondenten in meer of mindere mate doen, kunnen zelfstandig genoeg problemen opgelost worden vinden ze. *‘Als het niet te veel verandering teweegbrengt’* voegt iemand toe. De geïnterviewden die weinig zelf regelen geven aan dat als er kosten aan verbonden zijn om bijvoorbeeld materiaal te bestellen, altijd wordt overlegd met de maatschap. *‘Je weet wanneer je dingen moet melden of navragen voordat je verder gaat. Financiën in de fitness is een ding’* geeft iemand aan. *‘Als je iets gaat doen, zeker als het kosten met zich meebrengt, moet je dat altijd over leggen’* zegt een ander. Een respondent meldt: *‘Maar echt zaken zelf bestellen kan niet. Dat loopt via een assistent en de maatschap. Ik vind dat logisch. Het is wel het geld van de praktijk wat uitgegeven wordt’*. De mensen met veel regelvermogen kunnen voldoende zelfstandig problemen oplossen, wordt aangegeven.

Relatie betrokkenheid bij- en zelfstandig regelen en interne communicatie

Een respondent zegt tijdens het interview: *‘Als je dan een paar keer door geeft van goh, wil je dat en dat regelen. En je hoort er niets van terug en je gaat het zelf regelen en dan in een keer hoort dat het wel gebeurd is, pas 2 dagen geleden. Dat is vervelend’*. Daarnaast levert met name het gebrek aan betrokkenheid bij strategisch regelen problemen op voor de interne communicatie: *‘Openheid rondom het proces. Om daar weer het gevoel te hebben dat je meewerkt, bouwt, aan een organisatie’*. Een ander ervaart geen belemmeringen en ervaart gauw genoeg antwoord vanuit de maatschap. Wel wordt aangegeven *‘Ik weet niet of je dat in zijn algemeenheid mag zeggen maar het is niet de bedoeling, dat je buiten de lijntjes kleurt. Als je iets apart gaat doen, daar moet echt wel overleg in zijn. Ik denk ook niet dat iemand zo maar die weg betreedt’*. Geen van de respondenten ervaart problemen met betrekking tot de interne communicatie als het gaat om zelfstandig regelen.

Procesoverzicht en leren (verbeteren)

De mate van scheiding tussen uitvoeren en regelen en de mate van differentiatie in aspecten in de besturingsstructuur heeft invloed op de mate waarin iemand overzicht heeft over het productie- en besturingsproces en kansen om te leren (verbeteren). Deze invloed is in dit onderzoek als volgt geoperationaliseerd:

Dimensies	Topics	Indicatoren
(Scheiding tussen) de productiestructuur en besturingsstructuur	Procesoverzicht en leren (verbeteren)	Procesoverzicht over het behandelen van patiënten
		Procesoverzicht over het besturen van VitaForum

Tabel 23: Overzicht van indicatoren bij topic procesoverzicht en leren (verbeteren)

Tijdens de interviews is tevens de relatie tussen procesoverzicht en leren (verbeteren) en interne communicatie aan bod gekomen door de vraag te stellen of deze scheiding wel of niet tot problemen voor de interne communicatie leidt.

Alle respondenten geven aan voldoende overzicht over het productieproces te hebben. *‘Ik draag er zorg voor dat het van het begin tot eind goed verloopt’* geeft iemand tijdens het interview aan. Vier respondenten melden onvoldoende overzicht te hebben over het besturingsproces. *‘Ik merk dat er soms een richting is waar ik niet van op de hoogte ben. Heeft ook weer te maken met transparantie’* zegt iemand tijdens het interview. *‘Je weet soms niet van elkaar wie wat heeft geregeld’* meldt een ander. De andere drie geïnterviewden hebben voldoende overzicht over het besturingsproces. *‘Ja, ik heb voldoende overzicht over dit proces’*.

Relatie met interne communicatie

Drie respondenten geven aan dat dit zorgt voor problemen met betrekking tot de interne communicatie. *‘We hebben een productieve heidag gehad, maar er is nooit een vervolg op gekomen. Er wordt nooit vervolg aan een initiatief gegeven. Evaluatie zou fijn zijn’* zegt iemand tijdens het interview. Een ander geeft aan: *‘Er wordt niet vaak teruggegrepen op zaken die geïmplementeerd zijn, geëvalueerd. Er worden weinig deadlines gesteld. Daar zou je op organisatorisch niveau invloed op uit kunnen oefenen, maar dat wordt niet veel gedaan’* wordt aangegeven door een geïnterviewde. Een respondent antwoordt: *‘Je geeft weleens dingen aan en dan hoor je er niet veel meer van. Het belandt nogal eens tussen de wal en het schip’*. Drie respondenten geven niet expliciet aan dat gebrek aan procesoverzicht voor problemen zorgt met betrekking tot de interne communicatie.

4.3.5. Samenvatting organisatiestructuur

Deze paragraaf beschrijft per dimensie de feitelijke situatie van de organisatiestructuur binnen VitaForum beschreven. De samenvatting van deze analyse in [bijlage 5](#) vormt de basis voor de vergelijking met de gewenste situatie die in hoofdstuk vijf wordt toegelicht.

Hoofdstuk 5: Analyse van de resultaten, conclusies en aanbevelingen

5.1 Inleiding

In hoofdstuk vier zijn de resultaten van de data-analyse beschreven. In dit hoofdstuk wordt deze feitelijke situatie binnen VitaForum vergeleken met de gewenste. De analyse en conclusie van interne communicatie en de relatie tussen organisatiestructuur en interne communicatie wordt gevolgd door een algemene conclusie waarin het antwoord op de laatste onderzoeksvraag wordt toegelicht. Deze conclusie leidt tot aanbevelingen aan de maten van VitaForum over hoe zij middels organisatiestructuur de interne communicatie kunnen verbeteren. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een kritische reflectie op het onderzoek.

5.2 Analyse en conclusie interne communicatie

In paragraaf 2.2.5 (theoretisch kader) zijn per dimensie een aantal eisen beschreven die bijdragen aan goede interne communicatie. Deze eisen zijn vertaald naar topics en vormen de basis voor de gewenste situatie binnen VitaForum. In deze paragraaf wordt deze analyse op topic niveau vergeleken met de analyse van de feitelijke situatie. Na deze vergelijking volgt de conclusie en daarmee wordt antwoord gegeven op de tweede onderzoeksvraag:

Wat zijn de feitelijke waarden en verschillen tussen de normwaarden en feitelijke waarden van de interne communicatie?

De paragraaf wordt afgesloten met de conclusie van de interne communicatie. Allereerst volgt het overzicht van de dimensies en topics die volgen uit de operationalisering van dit kernbegrip:

Kernbegrip	Dimensies	Topics
Interne communicatie	Functie	Zinvol overleven
		Het motiveren en (ver)binden van medewerkers
		Het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie
	Informatieoverdracht	Juiste hoeveelheid, op het juiste moment en op de juiste plek
		Relevante onderwerpen
		Mogelijkheden voor feedback
	Kanaal	Voldoen aan behoeften van medewerkers en het juiste format

Tabel 24: Overzicht van topics bij het kernbegrip interne communicatie

5.2.1. Functie

In deze paragraaf wordt per topic van de dimensie ‘functie’ de gewenste situatie vergeleken met de feitelijke situatie, gevolgd door de conclusie. In figuur 10 wordt per topic deze gap weergegeven. De inschaling zoals weergegeven in het figuur is een inschatting van de onderzoeker waarbij rekening gehouden is met:

- De mate waarin uit de documentatie over de interne communicatie binnen VitaForum blijkt dat de feitelijke situatie afwijkt van de gewenste situatie
- Het aantal respondenten wat aangeeft dat de feitelijke situatie afwijkt van de gewenste situatie
- De mate waarin de respondenten aangeven dat de feitelijke situatie afwijkt van de gewenste situatie

Deze inschaling is bedoeld als indicatie en heeft geen numerieke waarde. De inschatting heeft betrekking op de relatieve positie van de gaps. Bij elke dimensie volgt een dergelijke weergave die in zijn totaliteit terugkomt bij de conclusie per kernbegrip.

Topics	Kleine gap	Grote gap
Zinvol overleven		☆
Het motiveren en (ver)binden van medewerkers	☆	
Het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie	☆	

Figuur 10: Gap per topic van de dimensie functie

5.2.1.1. Zinvol overleven

Gewenste situatie

Uit de literatuur blijkt dat het object van een organisatie zinvol overleven is middels een bijdrage aan de maatschappij. Interne communicatie speelt hierin een belangrijke rol en daarom gaat communicatie in organisaties in het algemeen over:

- Doelen; het kunnen helpen van een grote groep patiënten met een fysieke hulpbehoefte
- Infrastructurele condities; gebouwen op de vier locaties, behandelruimtes en ICT
- Operationeel regelen; regeltaken rondom het behandelen van patiënten
- Realisatie van primaire processen; het behandelen van patiënten

Deze basisactiviteiten dienen de hoofdfuncties in een organisatie te ondersteunen. Twee van deze functies zijn onderdeel van dit onderzoek en worden in de volgende twee paragrafen toegelicht. Om als VitaForum zinvol te kunnen overleven moet allereerst voldoende gesproken worden over:

- **Bijdrage aan de maatschappij**
Voor VitaForum betekent dit voldoende met elkaar het gesprek voeren over het voldoen aan een fysieke hulpbehoefte van mensen middels fysiotherapie.
- **De kwaliteit van de organisatie**
Binnen de fysiotherapiepraktijk zijn flexibiliteit en beheersthed relevant. Dit betekent dat er met elkaar gesproken dient te worden over het efficiënt en effectief behandelen van patiënten en kundigheid van de organisatieleden. Tevens is het van belang om met elkaar te spreken over de mate van controle over het volledige behandelingsproces.
- **De kwaliteit van de arbeid**
Daarnaast zijn betrokkenheid, leren en ontwikkelen binnen VitaForum belangrijke aandachtspunten. Daarom is het belangrijk te kunnen spreken over hoe betrokken iemand zich voelt bij het werk en dient met elkaar gesproken te worden over mogelijkheden om te leren en te ontwikkelen.
- **De kwaliteit van de arbeidsrelaties**
De kwaliteit van de arbeidsrelaties is gericht op het mobiliseren van onderling vertrouwen op basis van wederzijdse belangen. Om die reden is het van belang dat gesproken wordt over de samenwerking tussen de maten en medewerkers, hoe verantwoordelijk iedereen zich voelt voor de bedrijfsresultaten en of iedereen op een goede manier kan deelnemen aan het werkoverleg.
- **Het aanpassen van doelen en de infrastructuur**
Ten slotte dient VitaForum in staat te zijn doelen aan te passen en de infrastructuur te (her)overwegen. Daarom dient voldoende gecommuniceerd te worden over de verdeling van taken, de kundigheid binnen de praktijk en zaken rondom gebouwen, behandelruimtes en ICT.

Feitelijke situatie

Tijdens de interviews is aan de respondenten gevraagd of voldoende gesproken wordt over zinvol overleven:

- **Bijdrage aan de maatschappij**

De respondenten zijn het niet met elkaar eens of voldoende gesproken wordt over de bijdrage aan de maatschappij. Twee geïnterviewden geven aan het zinvol te vinden om vaker met elkaar te spreken over de speerpunten van de praktijk. De andere respondenten vinden dat er of voldoende over gesproken wordt (3) of dat het niet nodig is om er over te spreken (2).

- **Kwaliteit van de organisatie**

Vijf respondenten zijn van mening dat meer aandacht dient te zijn voor het gesprek over het efficiënt en effectief behandelen van patiënten. Daarnaast geven vier respondenten aan dat te weinig gesproken wordt over hoe kundig de fysiotherapeuten zijn. Vier geïnterviewden vinden dat meer met elkaar gesproken dient te worden over de mate waarin er controle is over het behandelingsproces. De andere drie delen deze mening niet en geven aan dat voldoende gesproken wordt over de kwaliteit van de organisatie.

- **Kwaliteit van de arbeid**

De respondenten zijn het met elkaar eens dat voldoende gesproken wordt over de kwaliteit van de arbeid. Zo is er voldoende aandacht of iemand zich betrokken voelt bij het werk en komt leren en ontwikkelen voldoende in de gesprekken aan bod. Wel wordt ervaren dat er niet altijd voldoende mogelijkheden zijn om inhoudelijk met elkaar over patiënten te spreken om op die manier van elkaar te leren.

- **Kwaliteit van de arbeidsrelaties**

Zes respondenten zijn het met elkaar eens dat onvoldoende gesproken wordt over de kwaliteit van de arbeidsrelaties. Zij doelen met name op het gesprek over de samenwerking tussen de maatschap en de medewerkers en of iedereen op een goede manier kan deelnemen aan het werkoverleg. Vier geïnterviewden vinden daarnaast dat meer met elkaar gesproken kan worden over hoe verantwoordelijk iedereen zich voelt voor de bedrijfsresultaten, ondanks dat iedereen zich verantwoordelijk voelt voor met name de kwaliteit van patiëntenzorg. Een respondent vindt dat voldoende over de kwaliteit van de arbeidsrelaties gesproken wordt.

- **Het aanpassen van doelen en de infrastructuur**

Er worden verschillende problemen ervaren met betrekking tot de infrastructuur (structuur, HR en IT). Er wordt door zes respondenten aangegeven dat tegen de verdeling van taken binnen de praktijk wordt aangelopen. Het gaat dan met name over de verdeling van taken binnen de maatschap en tussen de maatschap en medewerkers. Daarnaast lopen twee mensen tegen de kundigheid van collega's aan en zijn er vijf respondenten die problemen ervaren met betrekking tot de IT. Een respondent vindt dat de infrastructuur op orde is. Twee respondenten zijn van mening dat te weinig gedaan wordt met signalen rondom de infrastructuur. Drie andere vinden dat hier voldoende over gesproken en opgelost wordt.

Conclusie zinvol overleven

De resultaten van het onderzoek geven de indicatie dat er een redelijk groot verschil is tussen de gewenste- en feitelijke situatie met betrekking tot het spreken over zinvol overleven. Het lijkt er namelijk op dat over bepaalde onderwerpen die betrekking hebben op zinvol overleven, onvoldoende gesproken wordt. Er zijn echter ook onderwerpen waar wel voldoende over gesproken wordt of waar niet (meer) over gesproken hoeft te worden:

- **Bijdrage aan de maatschappij**

Er wordt verschillend gedacht over het spreken over de bijdrage van VitaForum aan de maatschappij. Volgens twee respondenten dient hier vaker over gesproken te worden. De andere geïnterviewden zijn tevreden over de mate waarin gesproken wordt over de bijdrage aan de maatschappij.

- **Kwaliteit van de organisatie**

Ook over de mate waarin de kwaliteit van de organisatie aan bod komt wordt verschillend gedacht. Er wordt wel overwegend, namelijk door vijf respondenten, aangegeven dat meer gesproken dient te worden over het efficiënt en effectief behandelen van patiënten. Dit lijkt in iets minder mate te gelden voor de kundigheid van de fysiotherapeuten en de mate van controle over het behandelingsproces. Twee respondenten vinden dat voldoende gesproken wordt over de kwaliteit van de organisatie.

- **Kwaliteit van de arbeid**

De respondenten zijn het met elkaar eens dat voldoende gesproken wordt over de kwaliteit van de arbeid. Dit geldt voor zowel voor de betrokkenheid bij het werk als het gesprek met betrekking tot leren en ontwikkelen. Er lijkt wel meer aandacht te moeten komen voor de mogelijkheid om inhoudelijk met elkaar te spreken over patiënten met het oog op ontwikkeling.

- **Kwaliteit van de arbeidsrelaties**

Het merendeel van de respondenten, namelijk zes, is het met elkaar eens dat meer gesproken dient te worden over de kwaliteit van de arbeidsrelaties. Het lijkt dan met name te gaan over het gesprek over de samenwerking tussen de maatschap en medewerkers en de hoe iedereen op een goede manier kan deelnemen aan het werkoverleg. Dit lijkt in mindere mate te gelden voor het spreken over hoe verantwoordelijk iedereen zich voelt voor de bedrijfsresultaten. Er namelijk vier geïnterviewden van mening dat hier vaker over gesproken dient te worden.

- **Het aanpassen van doelen en de infrastructuur**

Er wordt verschillend gedacht over de problemen met betrekking in de infrastructuur en de mate waarin deze problemen worden opgelost. Zes respondenten zijn het met elkaar eens dat met name problemen worden ervaren met betrekking tot de taakverdeling binnen de praktijk. Hetzelfde lijkt te gelden voor de technologie en bepaalde elementen van de fitness- en behandelruimten. Hier geven vijf respondenten aan tegen zaken aan te lopen. De problemen lijken minder over HR te gaan. Er wordt verschillend gedacht over hoe goed met problemen wordt omgegaan. Twee respondenten zijn van mening dat te weinig gedaan wordt met de problemen die gesignaleerd worden.

Samenvattend dient er vaker gesproken te worden over de kwaliteit van de organisatie, kwaliteit van de arbeidsrelaties en het aanpassen van doelen en de infrastructuur. Er wordt redelijk voldoende gesproken over de bijdrage aan de maatschappij en voldoende over de kwaliteit van de arbeid. Met name het te weinig spreken over de kwaliteit van de organisatie, kwaliteit van de arbeidsrelaties en het aanpassen van doelen en de infrastructuur, zorgt voor het redelijk grote verschil tussen de gewenste- en feitelijke situatie met betrekking tot zinvol overleven

5.2.1.2. Het motiveren en (ver)binden van medewerkers

Gewenste situatie

Interne communicatie is onder andere ontworpen om betrokkenheid te bevorderen en organisatorische doelen te begrijpen. Daarnaast willen medewerkers weten wat er besloten wordt in de organisatie en de mogelijkheid hebben om zorgen te delen. Daarom is het belangrijk dat de interne communicatie binnen VitaForum bijdraagt aan ruimte om ideeën en zorgen te delen, betrokkenheid bij het (her)formuleren van doelen en het voldoende op de hoogte zijn van zaken rondom het behandelen van patiënten.

Feitelijke situatie

Zes respondenten zijn het met elkaar eens dat er ruimte is om ideeën en zorgen te bespreken. Ook lijken ze het grotendeels met elkaar eens te zijn dat ze onvoldoende betrokkenheid worden bij het (her)formuleren van doelen. Dit vinden namelijk vijf mensen respondenten. Ten slotte vinden zes mensen die geïnterviewd zijn dat de interne communicatie er voldoende aan bijdraagt dat ze op de hoogte zijn van zaken rondom het behandelen van patiënten, al krijgen collega's in Gemert zaken wel later mee.

Conclusie het motiveren en (ver)binden van medewerkers

Op basis van de uitkomsten van de interviews lijkt er een redelijk beperkt verschil te zijn tussen de gewenste- en feitelijke situatie. Er zijn namelijk indicaties dat de interne communicatie redelijk voldoende bijdraagt aan het motiveren en (ver)binden van medewerkers. Dit lijkt te komen omdat er ruimte is om ideeën en zorgen te delen en omdat mensen voldoende op de hoogte zijn van zaken rondom het behandelen van patiënten. De resultaten geven echter wel de indicatie dat de interne communicatie onvoldoende bijdraagt aan de betrokkenheid bij het (her)formuleren van doelen. Daarnaast lijkt meer aandacht te moeten komen voor de collega's in Gemert die zaken later meekrijgen.

5.2.1.3. Het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie

Gewenste situatie

De reacties van medewerkers op beleid, de uitvoering en structuur beïnvloeden de potentie om zich verbonden te voelen met de organisatie. Daarnaast is het gevoel van zingeving belangrijk. Om die reden is het van belang dat de interne communicatie binnen VitaForum bijdraagt aan de mogelijkheid om goed te kunnen reageren op beleid, het gesprek over de verdeling van werk, het voldoende op de hoogte zijn van de strategie van de organisatie en het gevoel dat je toegevoegde waarde levert.

Feitelijke situatie

Uit de uitkomsten van de interviews blijkt dat er verschil van mening is over hoe goed de interne communicatie bijdraagt aan de mogelijkheid om goed te kunnen reageren op beleid. Vier respondenten zijn van mening dat dit voldoende is. Drie geïnterviewden zijn het hier niet mee eens. Ze zijn het op een respondent na, wel met elkaar eens dat de interne communicatie bijdraagt aan het gesprek over hoe het werk voor het behandelen met patiënten verdeeld is. Ditzelfde geldt niet voor het op de hoogte zijn van de strategie en wat er gebeurt in de organisatie. Daarvan vinden drie respondenten dat de interne communicatie te weinig bijdraagt. Ten slotte is er wel overeenstemming over de goede bijdrage van interne communicatie aan het gevoel dat je van toegevoegde waarde bent. Dit vinden namelijk zes geïnterviewden.

Conclusie het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie

De resultaten uit de interviews geven de indicatie dat er een beperkt verschil is tussen de gewenste- en feitelijke situatie. Het lijkt erop dat de interne communicatie redelijk voldoende bijdraagt aan het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie. Er zijn namelijk indicaties dat de interne communicatie redelijk voldoende bijdraagt aan de mogelijkheid te kunnen reageren op beleid. Hetzelfde geldt voor het op de hoogte zijn van de strategie en wat er gebeurt in de organisatie. Daarnaast lijkt het voldoende bij te dragen aan het gesprek over hoe het werk voor het behandelen van patiënten verdeeld is en voor het gevoel dat je van toegevoegde waarde bent.

5.2.2. Informatieoverdracht

In deze paragraaf wordt per topic van de dimensie 'informatieoverdracht' de gewenste situatie vergeleken met de feitelijke situatie, gevolgd door de conclusie. In figuur 11 wordt de gap weergegeven tussen de gewenste- en feitelijke situatie per topic:

Informatieoverdracht	Kleine gap	Grote gap
Juiste hoeveelheid informatie, op het juiste moment, op de juiste plek	☆	
Relevante onderwerpen		☆
Mogelijkheden voor feedback		☆

Figuur 11: Gap per topic van de dimensie informatieoverdracht

5.2.2.1. Juiste hoeveelheid, op het juiste moment op de juiste plek

Gewenste situatie

Als de juiste hoeveelheid informatie de ontvanger bereikt, zorgt dit ervoor dat waardevolle informatie niet verloren gaat binnen VitaForum en dat mensen hun werk goed uit kunnen voeren. Daarnaast zorgt de goede timing ervoor dat de boodschap tijdig ontvangen wordt. Daarom is het van belang dat hoge prioriteit informatie direct gedeeld wordt en dat alle medewerkers van de praktijk op hun werkplek kunnen beschikken over de juiste informatie.

Feitelijke situatie

De respondenten zijn het grotendeels met elkaar eens dat waardevolle informatie soms verloren gaat. Vijf respondenten vinden namelijk dat de interne communicatie te weinig bijdraagt aan het niet verloren laten gaan van waardevolle informatie. Er is wel verschil van mening of de interne communicatie bijdraagt aan het direct op de hoogte zijn van belangrijke informatie. Vier geïnterviewden geven aan van wel. Ten slotte zijn de meeste respondenten het met elkaar eens dat op de werkplek beschikt kan worden over de juiste (hoeveelheid) informatie. Twee respondenten geven aan dat de interne communicatie hier te weinig aan bijdraagt.

Conclusie juiste hoeveelheid, op het juiste moment op de juiste plek

De uitkomsten van de interviews geven de indicatie dat er een beperkt verschil is tussen de gewenste- en feitelijke situatie. Het lijkt erop dat de interne communicatie redelijk voldoende bijdraagt aan informatie in de juiste hoeveelheid, op de juiste plek, op het juiste moment. De interne communicatie draagt te weinig bij aan het niet verloren laten gaan van waardevolle informatie. Het zorgt er echter wel redelijk voldoende voor dat iemand direct op de hoogte is van belangrijke informatie en beschikt over de juiste (hoeveelheid) informatie op de werkplek.

5.2.2.2. Relevante onderwerpen

Gewenste situatie

Eerder in deze paragraaf is al benoemd dat de basisactiviteiten van elke organisatie de vier hoofdfuncties ondersteunen. Dit gebeurt door binnen VitaForum over de juiste onderwerpen te spreken die het hoofddoel om zinvol te kunnen overleven, faciliteren:

- Het behandelen van patiënten
- Het besturen van de organisatie
- Het delen van (nieuwe) kennis met collega's
- De richting van de organisatie

Feitelijke situatie

Uit de uitkomsten van de interviews blijkt dat er verschil van mening is over hoe goed de interne communicatie bijdraagt aan het spreken over onderwerpen die betrekking hebben op het behandelen van patiënten. Drie respondenten vinden dat deze bijdrage (redelijk) voldoende is. De resterende vier geïnterviewden vinden dat de interne communicatie hier te weinig aan bijdraagt. Over het algemeen is er overeenstemming dat dit ook geldt voor onderwerpen die gaan over het besturen van de organisatie en het delen van (nieuwe) kennis met collega's. Vijf respondenten geven aan dat hier te weinig over gesproken wordt. De interne communicatie draagt volgens twee respondenten ten slotte te weinig bij aan de richting van de organisatie.

Conclusie relevante onderwerpen

De resultaten uit de interviews geven de indicatie dat er een redelijk groot verschil is tussen de gewenste- en feitelijke situatie. Het lijkt erop dat de interne communicatie onvoldoende bijdraagt aan het spreken over relevante onderwerpen. Zo gaat het (redelijk) voldoende over onderwerpen met betrekking het behandelen van patiënten en de richting van de organisatie. Het gaat echter onvoldoende over onderwerpen die betrekking hebben op het besturen van de praktijk en het delen van (nieuwe) kennis met de collega's.

5.2.2.3. Mogelijkheden om feedback te geven

Gewenste situatie

Ten slotte is het van belang dat medewerkers de kans krijgen om feedback te geven. Daarvoor is het noodzakelijk dat medewerkers zich veilig voelen in de organisatie en het zorgt ervoor dat de cirkel rond gemaakt kan worden op het moment dat zorgen richting de maatschap worden uitgesproken.

Feitelijke situatie

Vijf geïnterviewden zijn het met elkaar eens dat het geven van feedback te weinig gebeurt. Het zit volgens twee van hen niet in de cultuur en er is een verschil van mening hoe goed feedback ontvangen wordt. Twee respondenten vinden dat het geven van feedback goed verloopt, ondanks dat het 'mondjesmaat' wordt gedaan.

Conclusie mogelijkheden om feedback te geven

Op basis van de uitkomsten van de interviews lijkt er een verschil te zijn tussen de gewenste- en feitelijke situatie. De resultaten geven namelijk de indicatie dat het geven van feedback te weinig gebeurt. Het lijkt niet in de cultuur te zitten en ook niet altijd even prettig te verlopen. Daardoor kan de cirkel niet rond gemaakt worden op het moment dat zorgen richting de maatschap worden uitgesproken.

5.2.3. Keuze voor het kanaal

In deze paragraaf wordt per topic van de dimensie ‘keuze voor het kanaal’ de gewenste situatie vergeleken met de feitelijke situatie, gevolgd door de conclusie. In figuur 12 wordt de gap weergegeven tussen de gewenste- en feitelijke situatie per topic:

Kanaal	Kleine gap	Grote gap
Voldoen aan de behoeften van medewerkers en het juiste format		

Figuur 12: Gap per topic van de dimensie keuze voor het kanaal

5.2.3.1. Voldoen aan de behoeften van medewerkers en het juiste format

Gewenste situatie

Bij de keuze voor het kanaal is de behoefte van medewerkers met betrekking tot de inhoud leidend, waarbij de focus dient te liggen op de dialoog, onderlinge relaties en organisatorische betrokkenheid. Omdat voorkeuren rondom communicatie vaak niet uniform zijn, dient aandacht te zijn voor het juiste format. Ten slotte is het van belang informatie te ontvangen in de juiste sociale omgeving, zodat de boodschap beter begrepen wordt en de impact van de boodschap groter is.

Feitelijke situatie

Alle respondenten zijn het met elkaar eens dat de keuze voor het kanaal voor voldoende ruimte zorgt om met elkaar over belangrijke onderwerpen te spreken en te focussen op onderlinge relaties. Daarnaast lijkt het bij te dragen aan voldoende aandacht voor de betrokkenheid bij VitaForum en het met elkaar verwerken van informatie om een boodschap beter te begrijpen.

Conclusie voldoen aan de behoeften van medewerkers en het juiste format

De resultaten uit de interviews geven de indicatie dat er geen verschil is tussen de gewenste- en feitelijke situatie. Het lijkt erop dat de keuze voor het kanaal voldoet aan de behoeften van medewerkers en het gebruik van het juiste format.

5.2.4. Conclusie interne communicatie

In deze paragraaf is de feitelijke situatie van de interne communicatie vergeleken met de gewenste. Deze gap analyse geeft de indicatie dat met name de feitelijke situatie van de topics 'zinnig overleven', 'relevante onderwerpen' en 'mogelijkheden voor feedback' het verst afstaan van de gewenste. Er lijkt een minder grote gap te zijn met betrekking tot de topics 'het motiveren en (ver)binden van medewerkers, het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie' en 'juiste hoeveelheid informatie, op het juiste moment, op de juiste plek'. Ten slotte wordt volgens de respondenten de juiste keuze gemaakt voor het kanaal om informatie over te dragen waarbij voldaan wordt aan de behoeften van medewerkers en het juiste format.

Topics	Kleine gap	Grote gap
Zinnig overleven		★
Het motiveren en (ver)binden van medewerkers	★	
Het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie	★	
Informatieoverdracht	Kleine gap	Grote gap
Juiste hoeveelheid informatie, op het juiste moment, op de juiste plek	★	
Relevante onderwerpen		★
Mogelijkheden voor feedback		★
Kanaal	Kleine gap	Grote gap
Voldoen aan de behoeften van medewerkers en het juiste format	★	

Figuur 13: Overzicht gap feitelijke- en gewenste situatie interne communicatie

5.3 Analyse en conclusie relatie organisatiestructuur en interne communicatie

Dit onderzoek heeft betrekking op de relatie tussen organisatiestructuur en interne communicatie. In deze paragraaf ligt de focus dan ook op de analyse en conclusies van de gap tussen de gewenste en feitelijke situatie van deze relatie. In paragraaf 2.4 (theoretisch kader) is de gewenste situatie van organisatiestructuur en de relatie met interne communicatie al beschreven. Nu wordt deze analyse per dimensie van de organisatiestructuur vergeleken met de feitelijke situatie binnen VitaForum. Hierbij wordt ook aandacht besteed aan de gewenste situatie van een organisatiestructuur. Deze is namelijk niet enkel bedoeld om bij te dragen aan goede interne communicatie, maar houdt rekening met meer aspecten van organisaties. Door ook deze gewenste situatie in de analyse mee te nemen, ontstaat een nog beter inzicht in de relatie tussen organisatiestructuur en interne communicatie. Hiermee wordt tevens antwoord gegeven op respectievelijk de vierde en zesde onderzoeksvragen:

Wat zijn de feitelijke waarden en verschillen tussen de normwaarde en feitelijke waarde van de organisatiestructuur?

Wat is het verschil tussen de feitelijke en gewenste situatie met betrekking tot de organisatiestructuur van fysiotherapiepraktijk VitaForum in relatie tot interne communicatie?

Per dimensie volgt een conclusie. Er wordt afgesloten met de conclusie van de relatie tussen organisatiestructuur en interne communicatie. Allereerst volgt het overzicht van de dimensies die volgen uit de operationalisering van het kernbegrip organisatiestructuur:

Kernbegrip	Dimensies	Topics
Organisatiestructuur	Functionele concentratie	Het aantal operationele taken wat gekoppeld is aan order typen
		Het aantal verschillende order typen
	Differentiatie productiestructuur	De integratie van maak-, voorbereidende en ondersteunende activiteiten
		Het aantal verschillende operationele taken
	<i>Productiestructuur</i>	Verantwoordelijkheidsgevoel en invloed op het resultaat
	Scheiding uitvoeren en regelen	De integratie van regelende- en operationele activiteiten
		Het aantal verschillende regelende- en operationele taken
	Differentiatie aspecten besturingsstructuur	De integratie van regelende activiteiten
		Het aantal verschillende regeltaken
	<i>(Scheiding tussen) de productiestructuur en besturingsstructuur</i>	Betrokkenheid bij regelen
		Zelfstandig regelen (regelvermogen)
		Procesoverzicht en leren (verbeteren)

Tabel 25: Overzicht van topics bij het kernbegrip organisatiestructuur

5.3.1. Organisatiestructuur en relatie met interne communicatie

Allereerst wordt de gewenste situatie van de hele organisatiestructuur toegelicht. De dimensies zijn namelijk ontwerpparameters die betrekking hebben op specifieke onderdelen van de organisatiestructuur. Het is echter ook van belang inzicht te hebben in de totale productie- en besturingsstructuur. Op die manier ontstaat namelijk ook een beter inzicht in de relatie tot de interne communicatie binnen VitaForum. De conclusie van deze paragraaf beschrijft de feitelijke situatie van de organisatiestructuur in relatie met interne communicatie.

Gewenste situatie

De organisatiestructuur van VitaForum heeft te maken met de verdeling van taken met betrekking tot het behandelen van patiënten en deze taken kennen een onderlinge afhankelijkheid. Deze afhankelijkheid leidt tot overdrachtpunten in het proces en op elk van deze overdrachtpunten kan een verstoring ontstaan. De mate van afhankelijkheid zorgt daarnaast voor een bepaalde coördinatiebehoefte. Uit de theorie is gebleken dat door een goede verdeling van taken, verstoringen voorkomen kunnen worden. Door daarom met behulp van de ontwerpparameters de verdeling van deze taken zo goed mogelijk te ontwerpen, wordt het aantal afhankelijkheden, de behoefte om te coördineren op de overdrachtpunten en dus de kans op verstoringen verkleind. In dergelijke organisaties kan vervolgens met de overgebleven verstoringen beter omgegaan worden. Als een ontwerpparameter hier maximaal aan bijdraagt, wordt gesproken over lage waarden. Draagt een ontwerpparameter hier minimaal aan bij, dan wordt gesproken over hoge waarden. Idealiter zijn de waarden op alle ontwerpparameters dan ook zo laag mogelijk. Behoeft om te coördineren hangt in de theorie van De Sitter klaarblijkelijk nauw samen met interne communicatie. Daardoor lijken zo laag mogelijke waarden op de ontwerpparameters ook wenselijk zijn voor de organisatiestructuur in relatie tot interne communicatie. Op basis van het vooronderzoek en de resultaten lijkt dit over het algemeen binnen VitaForum het geval te zijn, behalve voor functionele concentratie. Vanuit het perspectief van interne communicatie kunnen de waarden dus ook 'te laag' zijn. Dit wordt nader toegelicht bij de analyse van de gewenste- en feitelijke situatie van functionele concentratie.

5.3.2. Relatie functionele concentratie en interne communicatie

In deze paragraaf worden de overeenkomsten en verschillen tussen de gewenste- en feitelijke situatie van de dimensie 'functionele concentratie' in relatie tot interne communicatie toegelicht. Figuur 14 is een weergave van deze gap. De inschaling zoals weergegeven in het figuur betreft een inschatting van de onderzoeker, waarbij rekening gehouden is met:

- De mate waarin uit de documentatie over de organisatiestructuur binnen VitaForum blijkt dat de feitelijke situatie afwijkt van de gewenste situatie
- Het aantal respondenten wat aangeeft dat de feitelijke situatie afwijkt van de gewenste situatie
- De mate waarin de respondenten aangeven dat de feitelijke situatie afwijkt van de gewenste

Deze inschaling is bedoeld als indicatie en heeft geen numerieke waarde. De inschatting heeft betrekking op de relatieve positie van de gaps. Bij elke dimensie volgt een dergelijke weergave die in zijn totaliteit terugkomt bij de conclusie van de relatie tussen organisatiestructuur en interne communicatie.

Dimensie	Kleine gap	Grote gap
Relatie functionele concentratie en interne communicatie		

Figuur 14: Gap relatie functionele concentratie en interne communicatie

Gewenste situatie

Functionele concentratie binnen VitaForum heeft te maken met de mate waarin patiënten(groepen) met alle assistenten contact kunnen hebben en door alle fysiotherapeuten behandeld kunnen worden. Een lage mate van functionele concentratie resulteert in weinig afhankelijkheden (relaties) en semi-autonome parallelle productiestromen, waar medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor het resultaat.

Dit houdt in dat niet alle patiëntengroepen potentieel contact kunnen hebben met alle assistentes en behandeld kunnen worden door elke fysiotherapeut. Daarnaast betekent dit dat er ruimte is om proactief te bouwen aan (de reputatie van) het bedrijf. Er zijn dan weinig (combinaties) van patiëntengroepen en dus weinig afhankelijkheden tussen taken die gekoppeld zijn aan deze patiëntengroepen. Minder afhankelijkheden leidt tot minder coördinatiebehoefte en dit eenvoudiger patroon van interfaces bevordert in principe goede interne communicatie. Daarnaast is er sprake van weinig variabiliteit van deze (relaties), wat een positief effect heeft op een aantal topics van interne communicatie, zoals het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie, juiste hoeveelheid informatie op het juiste moment op de juiste plek, aandacht voor behoeften van medewerkers en juiste format, mogelijkheden voor het geven van feedback en dus uiteindelijk de mogelijkheid om zinvol te overleven. Daarnaast hebben dergelijke productiestromen een positief effect op de motivatie en een gevoel van verbondenheid, en de overdracht van voldoende relevante informatie. Een organisatiestructuur met weinig afhankelijkheden en variabiliteit van deze relaties is daarom wenselijk. Omdat meerdere locaties meer afhankelijkheden en variabiliteit tot gevolg hebben, is het daarom wenselijk de arbeid op één locatie te organiseren.

Feitelijke situatie

Zes respondenten geven aan een subgroep patiënten te behandelen. Dit heeft te maken met specialisaties van de fysiotherapeuten en de verdeling van werk over de vier locaties van VitaForum. Een respondent heeft wel contact met alle patiënten. Dit komt omdat veel telefoontjes, ook voor andere locaties, op een locatie binnen komen. Daarnaast is er sprake van in totaal drie assistentes die parttime werken en daardoor lastig over vier locaties te verdelen zijn. Ook zijn vijf respondenten van mening dat er voldoende ruimte is voor verantwoordelijkheidsgevoel voor het resultaat. Het is namelijk mogelijk mee te bouwen aan (de reputatie van) het bedrijf. Tijdens de interviews is gebleken dat de interne communicatie rondom deze manier van werken over het algemeen goed verloopt. Een respondent vindt dat er soms een betere verdeling van patiënten over fysiotherapeuten moet komen. Twee geïnterviewden geven aan dat de maatschap zorgt voor voldoende patiënten. Daarnaast is er over het algemeen voldoende ruimte voor verantwoordelijkheidsgevoel voor het resultaat. Met name het aantal locaties leidt echter wel tot problemen voor de interne communicatie. Dit maakt het namelijk lastig om met elkaar patiënt casussen te bespreken en zaken rondom het behandelen van patiënten komen later terecht bij collega's die niet of minder op de hoofdlocatie Bakel werken. Daarnaast wordt het locatie overstijgend met elkaar kunnen spreken over het behandelen van patiënten en het delen van organisatorische zaken bemoeilijkt. Intervisiemomenten waar iedereen met elkaar kan sparren worden niet structureel georganiseerd en op de locaties in Gemert zijn medewerkers niet altijd goed op de hoogte van informatie die te maken heeft met de besturing van de organisatie.

Conclusie relatie functionele concentratie en interne communicatie

De data uit het onderzoek geeft de indicatie dat er een verschil is tussen de gewenste- en feitelijke situatie. Functionele concentratie lijkt niet maximaal te zijn, wat te maken heeft met de specialisaties van de fysiotherapeuten en de verdeling over de vier locaties, zodat zij contact hebben met specifieke patiënten(groepen). Ditzelfde lijkt niet te gelden voor de assistentes, omdat zij in principe wel contact kunnen hebben met alle patiënten(groepen). Deze relatief lage mate van functionele concentratie binnen VitaForum lijkt ideaal te zijn voor de interne communicatie, maar de respondenten geven aan dat de verdeling van arbeid over een viertal locaties, deze communicatie juist bemoeilijkt. Met name het locatie overstijgend met elkaar spreken over inhoudelijke- en organisatorische zaken lijkt erg lastig, terwijl er wel voldoende ruimte lijkt te zijn voor een gevoel van verantwoordelijkheid voor het resultaat.

5.3.3. Relatie differentiatie in de productiestructuur en interne communicatie

Ten tweede wordt de gewenste- en feitelijke situatie van de dimensie 'differentiatie in de productiestructuur' in relatie tot interne communicatie beschreven. Figuur 15 geeft de gap weer:

Dimensie	Kleine gap	Grote gap
Relatie differentiatie productiestructuur en interne communicatie		

Figuur 15: Gap relatie differentiatie productiestructuur en interne communicatie

Gewenste situatie

Scheiding binnen de productiestructuur heeft voor VitaForum te maken met de mate waarin activiteiten zoals het vullen van een EPD (voorbereiden), het behandelen van patiënten (maken) en het beheren van behandelruimten (ondersteunen) geïntegreerd zijn in een taak. Lage waarden op deze ontwerpparameter heeft een verminderd aantal relaties tot gevolg. Daarnaast kunnen productiestromen gevormd worden waar medewerkers invloed uit kunnen oefenen op het resultaat. Voorbereidende-, maak- en ondersteunende activiteiten zijn dan geïntegreerd in een taak. Ook kunnen genoeg en de juiste patiënten behandeld worden en kan vakkennis proactief bijgehouden worden. De integratie van de type activiteiten resulteert in minder afhankelijkheden en overdrachtpunten waar een coördinatiebehoefte ontstaat en dus minder verstoringen. Dit is bevorderend voor de interne communicatie. Indien sprake is van een dergelijke maximale stroomsgewijze productie, heeft dit een positieve invloed op een aantal topics van interne communicatie zoals de kwaliteit van de organisatie en arbeid(srelaties). Daarnaast heeft een beperkt aantal relaties een positief effect op de identificatie met de organisatie, de juiste timing van informatieoverdracht, de behoefte van medewerkers rondom de keuze voor het kanaal en mogelijkheden voor feedback. Het is dan ook wenselijk om maak-, voorbereidende-, en ondersteunende activiteiten zo min mogelijk te splitsen.

Feitelijke situatie

Vier respondenten geven aan zowel voorbereidende-, maak- en ondersteunende activiteiten uit te voeren. Twee mensen geven tijdens het interview aan voorbereidende- en maakactiviteiten uit te voeren. Een geïnterviewde voert voorbereidende- en ondersteunende activiteiten uit. Vijf respondenten zijn van mening dat er voldoende ruimte is voor invloed op het resultaat. Er kunnen genoeg en de juiste patiënten behandeld worden en er het is mogelijk vakkennis proactief bij te houden. Opnieuw zijn de geïnterviewden het met elkaar eens dat de interne communicatie rondom deze manier van werken binnen de productiestructuur over het algemeen goed verloopt. Hetzelfde lijkt te gelden voor de invloed die de medewerkers hebben op het resultaat. Vijf respondenten zijn namelijk van mening dat hier voldoende ruimte voor is.

Conclusie relatie differentiatie in de productiestructuur en interne communicatie

Op basis van de onderzoek data lijkt er een redelijk beperkt verschil te zijn tussen de gewenste- en feitelijke situatie. Er is een indicatie dat niet alle voorbereidende-, maak- en ondersteunende activiteiten voor alle organisatieleden geïntegreerd in een taak. Wel voeren ze allen minimaal twee van de drie type activiteiten uit, waardoor het lijkt dat het aantal relaties relatief beperkt is. Dit zorgt ervoor dat weinig problemen met betrekking tot de interne communicatie worden ervaren. Daarnaast lijkt er voldoende ruimte te zijn voor invloed op het resultaat, wat over het algemeen weinig problemen oplevert voor de interne communicatie.

5.3.4. Relatie scheiding operationele- en regelende transformatie en interne communicatie

Vervolgens bestaat er ook een relatie tussen de dimensie 'scheiding operationele- en regelende transformatie' en interne communicatie. De gap tussen de gewenste- en feitelijke situatie wordt in figuur 16 weergegeven:

Dimensie	Kleine gap	Grote gap
Relatie scheiding operationele- en regelende transformatie en interne communicatie		☆

Figuur 16: Gap relatie scheiding operationele- en regelende transformatie en interne communicatie

Gewenste situatie

Scheiding tussen uitvoeren en regelen heeft binnen VitaForum te maken met de mate waarin al het regelwerk door andere mensen gedaan wordt dan het uitvoerende werk wat direct te maken heeft met het behandelen van patiënten. Een lage mate van scheiding tussen operationele- en regelende transformatie leidt tot minder regelaars, relaties en mogelijke verstoringen. Uitvoeren en regelen zijn dan geïntegreerd in een taak. Er zijn weinig afhankelijkheden, waardoor de behoefte om te coördineren en mogelijke verstoringen worden beperkt. Daarnaast is er overzicht over het totale proces, wat positieve gevolgen heeft voor operationeel-, inrichtings- en strategische regelen en de bijbehorende betrokkenheid. Uitvoeren en regelen zijn namelijk logisch aan elkaar gekoppeld, zodat de regeltaken beter te overzien zijn iedereen goed van elkaar weet wie waar mee bezig is. Dit bevordert goede interne communicatie. Een laag aantal relaties heeft namelijk een positieve impact op een aantal topics van interne communicatie zoals de hoeveelheid en timing van informatie die overgedragen wordt, de mogelijkheid om te voldoen aan de behoeften van medewerkers rondom het kanaal en mogelijkheden voor het geven van feedback. Ten slotte draagt meer overzicht over totale proces bij aan meer motivatie en gevoel van verbondenheid, het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie, het kunnen communiceren over relevante onderwerpen en de mogelijkheid voor het geven van feedback. Het is daarom voor VitaForum wenselijk om zo min mogelijk te scheiden tussen uitvoeren en regelen.

Feitelijke situatie

Zes respondenten ervaren een scheiding tussen uitvoeren en regelen. Een respondent realiseert dat er in principe sprake is van een scheiding, maar ervaart die scheiding zelf niet in het werk. De uitvoering ligt voornamelijk bij de assistentes en fysiotherapeuten. Zij houden zich met name bezig met voorbereidende- en maak activiteiten. Enkel op de locatie in Gemert worden bepaalde ondersteunende taken door de fysiotherapeuten uitgevoerd die een directe link hebben met het behandelen van patiënten en het op orde houden van de locatie. De rest van de regeltaken nemen in principe de maatschap en een assistent voor hun rekening; operationeel-, inrichtings- en strategisch regelen. Alle respondenten geven daarnaast aan voldoende overzicht over het productieproces te hebben. Vier respondenten melden onvoldoende overzicht te hebben over het besturingsproces, terwijl de andere drie geïnterviewden hier wel voldoende overzicht over hebben. Zes geïnterviewden zijn van mening dat de scheiding voor problemen zorgt met betrekking tot de interne communicatie. Door de strikte scheiding lijken medewerkers namelijk te weinig mee te krijgen van organisatorische zaken. Daarnaast zijn er vier geïnterviewden die te weinig overzicht lijken te hebben over het totale proces, enkel voldoende over het productieproces. Volgens drie respondenten leidt dit tot problemen met betrekking tot de interne communicatie.

Conclusie relatie scheiding operationele- en regelende transformatie en interne communicatie

De verzamelde data geeft de indicatie dat er een groot verschil is tussen de gewenste- en feitelijke situatie. Uitvoeren en regelen lijken niet geïntegreerd te zijn in een taak. Het regelen wordt namelijk met name door de maatschap uitgevoerd en de medewerkers houden zich over het algemeen bezig met uitvoeren. Deze scheiding tussen uitvoeren en regelen lijkt voor problemen te zorgen met betrekking tot de interne communicatie. Medewerkers krijgen op deze manier namelijk te weinig mee van organisatorische zaken. Daarnaast lijkt dit te zorgen voor interne communicatieproblemen, met name als het gaat om strategisch regelen. Ten slotte is er een indicatie dat de scheiding leidt tot beperkt procesoverzicht, met name over de besturingsstructuur. Ook dit lijkt te zorgen voor problemen met betrekking tot de interne communicatie binnen VitaForum.

5.3.5. Relatie differentiatie in aspecten in de besturingsstructuur en interne communicatie

De laatste relatie betreft de dimensie 'differentiatie in aspecten in de besturingsstructuur' en interne communicatie. Figuur 17 geeft de gap tussen de gewenste- en feitelijke situatie weer:

Dimensie	Kleine gap	Grote gap
Relatie differentiatie besturingsstructuur en interne communicatie		

Figuur 17: Gap relatie differentiatie in aspecten in de besturingsstructuur en interne communicatie

Gewenste situatie

Differentiatie in de besturingsstructuur heeft binnen VitaForum betrekking op de mate waarin activiteiten voor het voorkomen en oplossen van verstoringen rondom het behandelen van patiënten (operationeel regelen), het regelen van zaken met betrekking tot de infrastructuur (bijvoorbeeld het verdelen van taken binnen de maatschap, het aannemen van nieuwe collega's (HR) en het beheren en ontwikkelen van een IT-systeem zoals EPD (inrichtingsregelen) en het werken aan een nieuw doel zoals een nieuwe locatie (strategisch regelen), geïntegreerd zijn in een taak. Een lage mate van differentiatie in de besturingsstructuur betekent dat operationeel-, inrichtings- en strategisch regelen geïntegreerd zijn in een taak. Dit resulteert in minder regeltaken, relaties en verstoringen. Er zijn dan namelijk weinig afhankelijkheden tussen de verschillende type regelen en daardoor minder coördinatiebehoefte. Ook dit zorgt voor een positieve invloed op het totale overzicht en het leren (verbeteren) van strategisch-, inrichtings- en operationeel regelen. Lage waarden hebben namelijk een positieve invloed op betrokkenheid bij het creëren van de juiste infrastructuur en strategisch regelen; waar de organisatie naartoe wil ontwikkelen en op welke punten verbeterd kan worden (besturingsproces). Ditzelfde geldt voor voldoende regelvermogen. De verschillende type regelen staan logisch met elkaar in verbinding, waardoor meer problemen zelfstandig opgelost kunnen worden. In een dergelijke context is er namelijk minder behoefte aan veel coördinatie waardoor niet langs elkaar heen wordt gewerkt, wat bijdraagt aan goede interne communicatie. Meer procesoverzicht en voldoende regelvermogen heeft een positieve impact op een aantal topics van interne communicatie, te weten de juiste timing en relevantie van informatie, de mogelijkheid om hier feedback op te geven en een grotere kans dat voldaan wordt aan de behoeften van medewerkers rondom het kanaal en het juiste format. Daarnaast dragen minder regeltaken en dus minder relaties bij aan de motivatie en het gevoel van verbondenheid, en de balans van de hoeveelheid informatie die overgedragen wordt. Daarom is het voor VitaForum wenselijk om zo min mogelijk te differentiëren in de besturingsstructuur.

Feitelijke situatie

Binnen VitaForum lijkt er sprake te zijn van differentiatie in de besturingsstructuur. Er zijn twee maten verantwoordelijk voor operationeel regelen. Alle maten hebben eigen aandachtsgebieden als het gaat om inrichtingsregelen. De verdeling van arbeid komt in de maatschap soms ter sprake. Daarnaast zijn taken met betrekking HR verdeeld. Hetzelfde geldt voor IT-activiteiten. Gezamenlijk regelt de maatschap zaken voor wat betreft het onderhouden van de vier locaties. Ten slotte houden alle maten zich bezig met strategisch regelen, al komt dit niet vaak aan de orde. Zes respondenten zijn van mening dat ze over het algemeen voldoende betrokken worden bij operationeel regelen. De geïnterviewden geven aan nauwelijks betrokken te worden bij inrichtingsregelen en vinden dat prima. Daarnaast vinden vijf geïnterviewden wel dat ze onvoldoende betrokken worden bij strategisch regelen. Twee mensen antwoorden tijdens het interview dat ze bij al het regelen voldoende betrokken worden. Binnen het regelen wat alle respondenten in meer of mindere mate doen, kunnen zelfstandig genoeg problemen opgelost worden vinden ze. Drie geïnterviewden geven aan dat de verdeling van taken binnen de maatschap niet in balans is en dat alles besproken moet worden. Daardoor kan het lang duren voordat je een reactie ontvangt. Daarnaast lijkt het gebrek aan betrokkenheid bij strategisch regelen voor problemen voor de interne communicatie te zorgen. Dit geven vijf respondenten aan.

Conclusie relatie differentiatie in aspecten in de besturingsstructuur en interne communicatie

Op basis van de verzamelde data lijkt er een redelijk groot verschil te zijn tussen de gewenste- en feitelijke situatie. De documentatie, aangevuld met de uitkomsten van de interviews geven de indicatie dat er sprake is van differentiatie in de besturingsstructuur. De regeltaken zijn binnen de maatschap namelijk verdeeld. Met name operationeel regelen lijkt voornamelijk de verantwoordelijkheid te zijn van twee maten. Alle maten houden zich wel bezig met inrichtings- en strategisch regelen ook gebeurt dat laatste niet veel. Operationeel-, inrichtings- en strategisch regelen lijken daarom redelijk beperkt geïntegreerd te zijn in een taak. Voor drie respondenten leidt dit tot problemen met betrekking tot de interne communicatie. Het lijkt erop dat alles besproken dient te worden zodat reacties vanuit de maatschap wat lang uitblijven. Daarnaast is niet voor iedereen helder welke verantwoordelijkheid iedere maat heeft. Ook zorgt de differentiatie ervoor dat niet iedereen voldoende betrokken wordt bij met name strategisch regelen, wat een negatief effect lijkt te hebben op de interne communicatie. Er is wel een indicatie dat er sprake is van voldoende regelvermogen zonder problemen voor de interne communicatie

5.3.6. Conclusie relatie organisatiestructuur en interne communicatie

In deze paragraaf is de gewenste situatie van de relatie tussen de organisatiestructuur en de interne communicatie binnen VitaForum vergeleken met de feitelijke. Deze gap analyse geeft de indicatie dat met name de feitelijke situatie van de relatie tussen de dimensie 'scheiding operationele- en regelende transformatie' en interne communicatie het verst afstaat van de gewenste. Daarnaast lijkt er ook sprake te zijn van een redelijk grote gap tussen de feitelijke- en gewenste situatie met betrekking tot de relatie tussen de 'differentiatie in aspecten in de besturingsstructuur' en interne communicatie. De 'differentiatie in de productiestructuur' lijkt nauwelijks voor problemen in de interne communicatie te zorgen. Met name de verdeling van werk over vier locaties geeft de indicatie dat de feitelijke situatie van de 'functionele concentratie' daardoor wat verder af staat van de gewenste in de relatie tot interne communicatie.

Dimensie	Kleine gap	Grote gap
Relatie functionele concentratie en interne communicatie	★	
Relatie differentiatie productiestructuur en interne communicatie	★	
Relatie scheiding operationele- en regelende transformatie en interne communicatie		★
Relatie differentiatie besturingsstructuur en interne communicatie		★

Figuur 18: Overzicht gap feitelijke- en gewenste situatie relatie organisatiestructuur en interne communicatie

5.4 Algemene conclusie

Nu de analyse van de resultaten heeft plaatsgevonden en de conclusie met betrekking tot de interne communicatie en de relatie tussen organisatiestructuur en interne communicatie is toegelicht, volgt de algemene conclusie. Het eerste deel van deze paragraaf bestaat uit de algemene conclusie van de interne communicatie binnen VitaForum. Het tweede deel betreft de algemene conclusie van de relatie tussen de organisatiestructuur en deze interne communicatie. Hiermee wordt tevens de laatste onderzoeksvraag beantwoord:

Wat verklaren de ontwerpparameters over de verschillen tussen de normwaarden en feitelijke waarden van de organisatiestructuur en interne communicatie?

5.4.1. Interne communicatie

De feitelijke situatie met betrekking tot de topics van de interne communicatie binnen VitaForum, verschilt in meer of mindere mate van de gewenste. Met het oog op de prioritering van de aanbevelingen worden de topics waarvan de feitelijke situatie het verst afstaat van de gewenste- als eerste behandeld, gevolgd door de toelichting van de topics waar de gap minder groot is.

5.4.1.1. Zinvol overleven (functie)

Tijdens de analyse van de resultaten is geconstateerd dat er sprake is van een redelijke grote gap tussen de gewenste- en feitelijke situatie. Zo bestaat de indicatie dat er te weinig gesproken wordt over de kwaliteit van de organisatie, met name over het efficiënt en effectief behandelen van patiënten. Daarnaast lijkt meer gesproken te moeten worden over de kwaliteit van de arbeidsrelaties, met name over de samenwerking tussen de maatschap en medewerkers en hoe goed iedereen kan deelnemen aan het werkoverleg. Ook lijkt onvoldoende het gesprek gevoerd te worden over het aanpassen van doelen en de infrastructuur, met name over de taakverdeling binnen de praktijk en de technologie (IT). Het lijkt erop dat wel redelijk voldoende gesproken wordt over de bijdrage van VitaForum aan de maatschappij. Dit lijkt ook te gelden voor de kwaliteit van de arbeid, wat volgens de respondenten voldoende aan bod komt.

5.4.1.2. Relevante onderwerpen (informatieoverdracht)

Ook op basis van de analyse van de resultaten met betrekking tot het spreken over relevante onderwerpen lijkt er sprake te zijn van een redelijke grote gap. De interne communicatie lijkt hier onvoldoende aan bij te dragen, met name als het gaat over het spreken over onderwerpen die over het besturen van de praktijk- en het delen van (nieuwe) kennis met collega's gaan. Over het behandelen van patiënten en de richting van de organisatie wordt (redelijk) voldoende gesproken.

5.4.1.3. Mogelijkheden om feedback te geven (informatieoverdracht)

Er is tevens een indicatie dat er een gap is tussen de gewenste- en feitelijke situatie rondom mogelijkheden voor het geven van feedback. Dit gebeurt te weinig, lijkt niet in de cultuur te zitten en verloopt niet altijd prettig.

5.4.1.4. Het motiveren en (ver)binden van medewerkers (functie)

Vervolgens lijkt er een redelijk beperkt verschil te zijn tussen de gewenste- en feitelijke situatie voor wat betreft het motiveren en (ver)binden van medewerkers. De interne communicatie lijkt onvoldoende bij te dragen aan betrokkenheid bij het (her)formuleren van doelen. Er zijn indicaties dat dit niet lijkt te gelden voor het delen van ideeën en zorgen met de maatschap en het op de hoogte zijn van zaken rondom het behandelen van patiënten.

5.4.1.5. Het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie (functie)

De resultatenanalyse geeft tevens de indicatie dat er een beperkte gap is met betrekking tot het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie. Er zijn namelijk indicaties dat de interne communicatie redelijk voldoende bijdraagt aan de mogelijkheid te kunnen reageren op beleid en het op de hoogte zijn van de strategie. Daarnaast wordt voldoende gesproken over de werkverdeling van patiënten en krijgen organisatieleden het gevoel van toegevoegde waarde te zijn.

5.4.1.6. Juiste hoeveelheid info, op het juiste moment, op de juiste plek (informatieoverdracht)

Ook lijkt er voor wat betreft dit topic een beperkt verschil te zijn tussen de gewenste- en feitelijke situatie. Hoewel de interne communicatie te weinig bijdraagt aan het niet verloren laten gaan van waardevolle informatie, draagt deze wel redelijk voldoende bij aan het direct op de hoogte zijn van belangrijke informatie en het beschikken over de juiste (hoeveelheid) informatie op de werkplek.

5.4.1.7. Voldoen aan behoeften van medewerkers en het juiste format (keuze voor het kanaal)

Ten slotte is er een indicatie dat er geen gap is tussen de gewenste- en feitelijke situatie met betrekking tot het voldoen aan behoeften van medewerkers en het juiste format. De keuze voor het kanaal lijkt hier namelijk voldoende aan bij te dragen.

5.4.2. Relatie organisatiestructuur en interne communicatie

Ook de feitelijke situatie van de dimensies van de organisatiestructuur van VitaForum verschilt in meer of mindere mate van de gewenste. De dimensie waarvan de feitelijke situatie het verst afstaat van de gewenste, wordt met het oog op de prioritering van de aanbevelingen allereerst toegelicht, gevolgd door de uitwerking van de topics waar de gap steeds minder groot is.

5.4.2.1. Relatie scheiding operationele- en regelende transformatie en interne communicatie

Tijdens de resultatenanalyse is een zeer groot verschil tussen de gewenste- en feitelijke situatie van deze relatie binnen VitaForum geconstateerd. De medewerkers zijn over het algemeen verantwoordelijk voor de uitvoering, terwijl de maatschap het regelwerk voor haar rekening neemt. Deze scheiding zorgt ervoor dat medewerkers te weinig mee lijken te krijgen van organisatorische zaken. Daarnaast is er een indicatie dat er door de scheiding sprake is van beperkt procesoverzicht. Dit lijkt tot problemen te leiden voor wat betreft de interne communicatie. Er is daarom een indicatie dat er sprake is van te veel scheiding tussen uitvoeren en regelen binnen VitaForum, wat niet bij lijkt te dragen aan goede interne communicatie.

5.4.2.2. Relatie differentiatie in aspecten in de besturingsstructuur en interne communicatie

Ook lijkt uit de analyse van de resultaten sprake te zijn van een redelijk grote gap voor wat betreft de gewenste- en feitelijke situatie van deze relatie binnen VitaForum. Er is sprake van differentiatie in aspecten in de besturingsstructuur, wat ervoor zorgt dat niet alle organisatieleden voldoende betrokken worden bij met name strategisch regelen. Elke maat heeft wel voldoende regelvermogen, maar het is niet voor iedereen helder welke verantwoordelijkheid iedere maat heeft. Daarnaast lijkt het soms lang te duren voordat een reactie ontvangen wordt vanuit de maatschap. Er zijn dan ook indicaties dat deze differentiatie tot problemen voor de interne communicatie leidt. Om die reden lijkt de differentiatie in aspecten in de besturingsstructuur wat te groot te zijn om te kunnen bijdragen aan goede interne communicatie.

5.4.2.3. Relatie functionele concentratie en interne communicatie

Daarnaast lijkt er sprake van een verschil tussen de gewenste- en feitelijke situatie voor wat betreft de relatie tussen functionele concentratie en interne communicatie. Functionele concentratie lijkt door de specialisaties van de fysiotherapeuten en de verdeling over de vier locaties relatief laag te zijn. Daarnaast wordt aangegeven dat er voldoende ruimte is voor verantwoordelijkheidsgevoel voor het resultaat. Er zijn indicaties dat met name het aantal locaties voor problemen zorgt voor de interne communicatie, zowel inhoudelijk als organisatorisch. De waarden op de ontwerpparameter lijken daarom vanuit het perspectief van interne communicatie te laag te zijn om bij te kunnen dragen aan goede interne communicatie.

5.4.2.4. Relatie differentiatie in de productiestructuur en interne communicatie

Ten slotte zijn er indicaties dat er een redelijk beperkte gap is tussen de gewenste- en feitelijke situatie van de relatie tussen differentiatie in de productiestructuur en de interne communicatie binnen VitaForum. Het lijkt erop dat niet alle voorbereidende-, maak- en ondersteunende activiteiten voor alle organisatieleden geïntegreerd zijn in een taak, maar wordt wel door iedereen minimaal twee van de drie type activiteiten uitgevoerd. Dit lijkt ertoe te leiden dat het aantal relaties relatief beperkt is en er voldoende ruimte is voor invloed op het resultaat. Er worden dan ook weinig problemen ervaren met betrekking tot de interne communicatie, waardoor de redelijk beperkte mate van differentiatie in de productiestructuur bij lijkt te dragen aan goede interne communicatie.

5.5 Aanbevelingen

Het geven van inzicht in het verschil tussen de gewenste- en feitelijke situatie van de topics van de interne communicatie en de dimensies van de organisatiestructuur in relatie tot de interne communicatie, leidt naar het doel van dit onderzoek: het doen van aanbevelingen aan de maten van fysiotherapiepraktijk VitaForum over hoe zij de interne communicatie kunnen verbeteren. Deze aanbevelingen volgen dezelfde opbouw als de algemene conclusie, waardoor structuur geboden wordt voor de prioritering van deze aanbevelingen. Het meeste prioriteit hebben namelijk de topics en dimensies die het verst afstaan van de gewenste situatie. Daarom worden deze aanbevelingen telkens eerst beschreven en wordt geëindigd met het topic of de dimensie die al het dichtst bij de gewenste situatie in de buurt komt. Voor bepaalde topics en dimensies kan de aanbeveling dan ook behoud van de huidige situatie betekenen.

5.5.1. Interne communicatie

5.5.1.1. Zinvol overleven (functie)

Het topic zinvol overleven bestaat uit een aantal (sub)indicatoren die tijdens de interviews aan bod zijn gekomen. Op basis van de analyse van de uitkomsten lijkt het erop dat over sommige indicatoren wel-, en over andere indicatoren niet voldoende gesproken wordt. Zo verdient het aanbeveling om meer met elkaar te spreken over de kwaliteit van de organisatie, met name over in welke mate de praktijk patiënten efficiënt en effectief behandelt. Ook dient meer aandacht te zijn voor de kwaliteit van de arbeidsrelaties, met name met betrekking tot het gesprek over de samenwerking tussen de maatschap en de medewerkers, en hoe goed iedereen kan deelnemen aan het werkoverleg. Daarnaast is het belangrijk om meer te spreken over het aanpassen van de doelen van VitaForum en de infrastructuur. Het gaat hierbij om het gesprek over de taakverdeling binnen de praktijk en zaken die betrekking hebben op de gebouwen en behandelruimtes (bijvoorbeeld de vloerbedekking in de fitness en oude hoezen voor op de behandeltafels). Het advies is daarnaast om in dezelfde mate te blijven spreken over de bijdrage aan de maatschappij voor VitaForum, namelijk het voldoen aan de fysieke hulpbehoefte van mensen middels fysiotherapie. Ditzelfde geldt voor de kwaliteit van arbeid, oftewel het gesprek over leren en ontwikkelen binnen de praktijk. Op die manier ondersteunen de basisactiviteiten het uitvoeren van de primaire processen (het behandelen van patiënten), operationeel- (regeltaken rondom het behandelen van patiënten), inrichtings- (regeltaken met betrekking tot de randvoorwaarden, infrastructuur, voor het goed kunnen behandelen van patiënten) en strategisch regelen (regeltaken met betrekking tot de strategie) het hoofddoel van de organisatie om zinvol te overleven middels een bijdrage aan de omgeving (voldoen aan de fysieke hulpbehoefte van mensen middels fysiotherapie). Daarnaast neemt ook de mogelijkheid toe om te reflecteren op- en het aanpassen van de doelen en de infrastructuur van VitaForum.

5.5.1.2. Relevante onderwerpen (informatieoverdracht)

Ook is tijdens de interviews aangegeven dat de interne communicatie te weinig bijdraagt aan het gesprek over bepaalde relevante onderwerpen binnen VitaForum. Daarom is het advies om deze onderwerpen meer aan bod te laten komen. Het gaat dan met name over onderwerpen die te maken hebben met de besturing van de praktijk en het delen van (nieuwe) kennis met collega's. Daarnaast mag meer aandacht zijn voor onderwerpen die betrekking hebben op het behandelen van patiënten en de richting van de organisatie. Dit zorgt ervoor dat de interne communicatie het hoofddoel van de organisatie om zinvol te overleven goed ondersteunt.

5.5.1.3. Mogelijkheden om feedback te geven (informatieoverdracht)

Daarnaast hebben de respondenten tijdens de interviews te kennen gegeven dat het geven van feedback onvoldoende gebeurt en verloopt het geven van deze feedback niet altijd even prettig. Om die reden wordt aanbevolen elkaar vaker feedback te geven en aandacht te hebben voor de wijze waarop. Op die manier komt bottom-up communicatie beter op gang en kan de maatschap de cirkel rond maken op het moment dat zorgen uitgesproken worden.

5.5.1.4. Het motiveren en (ver)binden van medewerkers (functie)

De resultaten uit de interviews geven de indicatie dat de interne communicatie redelijk voldoende bijdraagt aan het motiveren en (ver)binden van medewerkers. Er dient voornamelijk meer aandacht te komen voor het betrekken van medewerkers bij het (her)formuleren van de doelen van VitaForum. Daarnaast is het advies om als maatschap in dezelfde mate open te blijven staan voor ideeën en zorgen die medewerkers delen. Ook dient behouden te blijven dat medewerkers in dezelfde mate op de hoogte zijn van zaken rondom het behandelen van patiënten. Op die manier wordt betrokkenheid en het gevoel van zingeving bevorderd en draagt het bij aan een prettig werksfeer.

5.5.1.5. Het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie (functie)

Op basis van de interviews lijkt de interne communicatie redelijk voldoende bij te dragen aan het richten van de organisatie en het versterken van de indicatie. Het verdient aanbeveling dat er wel wat meer aandacht mag zijn voor de mogelijkheid om te reageren op beleid door medewerkers. Hetzelfde geldt voor het op de hoogte stellen van de strategie. Daarnaast is het advies om op dezelfde manier het gesprek te blijven voeren over de werkverdeling van patiënten en elkaar in dezelfde mate het gevoel te blijven geven van toegevoegde waarde te zijn. Dit zorgt ervoor dat zienswijzen gedeeld kunnen blijven worden met de maatschap en het bevordert het gevoel geïnformeerd te zijn over wat er gebeurt in de organisatie. Daarnaast vergroot het de potentie om verbondenheid en een gevoel van zingeving te ervaren.

5.5.1.6. Juiste hoeveelheid info, op het juiste moment, op de juiste plek (informatieoverdracht)

Ook lijkt het op basis van de resultatenanalyse erop dat de interne communicatie redelijk voldoende aan bijdraagt dat informatie in de juiste hoeveelheid, op het juiste moment, op de juiste plek overgedragen wordt. Wel is het advies om er meer aandacht aan te schenken dat waardevolle informatie niet verloren gaat. Daarnaast wordt aanbevolen om mensen binnen de praktijk op dezelfde wijze direct op de hoogte te blijven stellen van belangrijke informatie en in dezelfde mate te blijven voorzien van informatie op de werkplek. Daardoor beschikken mensen over de juiste informatie om hun werk goed uit te kunnen voeren en is de kans groot dat de boodschappen tijdig en onvervormd aankomen.

5.5.1.7. Voldoen aan behoeften van medewerkers en het juiste format (keuze voor het kanaal)

Ten slotte lijken de keuzes voor het kanaal om informatie over te dragen de juiste te zijn. Daarom het advies om op eenzelfde wijze de afweging te blijven maken voor het gebruik van een bepaald kanaal wanneer informatie gedeeld wordt. Op die manier blijft er voldoende ruimte om met elkaar over belangrijke onderwerpen te spreken, kan gefocust worden op onderlinge relaties, blijft er voldoende aandacht voor de betrokkenheid bij VitaForum en kunnen boodschappen met elkaar verwerkt worden zodat ze beter begrepen worden.

5.5.2. Relatie organisatiestructuur en interne communicatie

5.5.2.1. *Relatie scheiding operationele- en regelende transformatie en interne communicatie*

Op basis van de analyse van de onderzoek data lijkt er een grote mate van scheiding te zijn tussen uitvoeren en regelen binnen VitaForum, wat voor problemen voor wat betreft de interne communicatie lijkt te zorgen. Daarnaast is er een indicatie dat het een negatief effect heeft op het procesoverzicht, wat ook de interne communicatie niet bevordert. Om die reden verdient het aanbeveling dat uitvoeren en regelen meer geïntegreerd worden. Daardoor staat het regelen niet meer los van de operationele taken (het behandelen van patiënten), waardoor meer problemen zelfstandig opgelost kunnen worden. Daarnaast kan beter gewerkt worden aan de ontwikkeling van de infrastructuur, de randvoorwaarden die ervoor zorgen dat patiënten goed behandeld kunnen worden, en de strategie. Dit houdt in dat de medewerkers meer regeltaken krijgen met betrekking tot het behandelen van patiënten, de infrastructuur (bijvoorbeeld de verdeling van taken, HR en het ontwikkelen van het ICT-systeem) en nieuwe/gewijzigde doelen van de praktijk. Weinig scheiding vermindert het aantal relaties en de complexiteit en daarmee de kans op verstoringen. Ook wordt de behoefte om te coördineren minder, wat verder bijdraagt aan de verbetering van de interne communicatie.

5.5.2.2. *Relatie differentiatie in aspecten in de besturingsstructuur en interne communicatie*

De onderzoek data geven daarnaast de indicatie dat er een redelijk grote mate van differentiatie in aspecten in de besturingsstructuur is. Dit lijkt ervoor te zorgen dat niet voor iedereen duidelijk is welke verantwoordelijkheid elke maat heeft en dat het soms lang kan duren voordat medewerkers een reactie vanuit de maatschap ontvangen. Het advies is dan ook om operationeel-, inrichtings- en strategisch regelen meer te integreren. Dit regelen heeft te maken het voorkomen en oplossen van verstoringen rondom het behandelen van patiënten (operationeel regelen), het regelen van zaken met betrekking tot de infrastructuur (bijvoorbeeld het verdelen van taken binnen de maatschap, het aannemen van nieuwe collega's (HR) en het beheren en ontwikkelen van een IT-systeem zoals EPD (inrichtingsregelen) en het werken aan een nieuw doel zoals een nieuwe locatie (strategisch regelen). Op die manier wordt het aantal regeltaken minder, de betrokkenheid bij met name strategisch regelen groter, kunnen meer regeltaken zelfstandig uitgevoerd worden en wordt leren (verbeteren) ondersteund. Het aantal relaties wordt lager en de coördinatiebehoefte minder. De maatschap komt dan meer toe aan de besturing en is minder bezig met het blussen van operationele brandjes. Dit komt ten goede aan de interne communicatie.

5.5.2.3. *Relatie functionele concentratie en interne communicatie*

Ten derde lijkt uit de onderzoek data naar voren te komen dat de relatief lage mate van functionele concentratie bevorderend is voor de interne communicatie. Het is wel zo dat de assistentes contact kunnen hebben met alle patiënten, maar de fysiotherapeuten behandelen door hun specialisatie en de verdeling over de vier locaties enkel een subgroep van alle patiënten. Hoewel de communicatie rondom het behandelen van patiënten goed verloopt en er voldoende ruimte is om je verantwoordelijk te voelen voor het resultaat, lijkt de verdeling over de locaties de interne communicatie te belemmeren. De mate van functionele concentratie wordt door deze verdeling nog lager, wat in principe wenselijk lijkt te zijn. Het vermindert namelijk de variabiliteit van de relaties tussen de taken omdat er minder (combinaties) van patiënten zijn en daarmee de kans op verstoringen. Echter door de verdeling over de locaties lijkt vanuit het perspectief van interne communicatie de waarden op deze ontwerpparameter te laag, waardoor het advies gegeven zou kunnen worden om het werk op één locatie te organiseren. Er zijn echter meer voordelen te behalen door het verdelen van arbeid over vier locaties die opwegen tegen de nadelen voor de interne communicatie.

Daarom wordt geadviseerd om in plaats daarvan, meer aandacht te hebben voor het locatie overstijgend spreken over patiënten, bijvoorbeeld middels intervisiemomenten, en het delen van organisatorische zaken. Op die manier kan meer inhoudelijk met elkaar gespard worden en zijn medewerkers op andere locaties dan Bakel, goed op de hoogte van zaken met de betrekking tot de organisatie van VitaForum.

5.5.2.4. Relatie differentiatie in de productiestructuur en interne communicatie

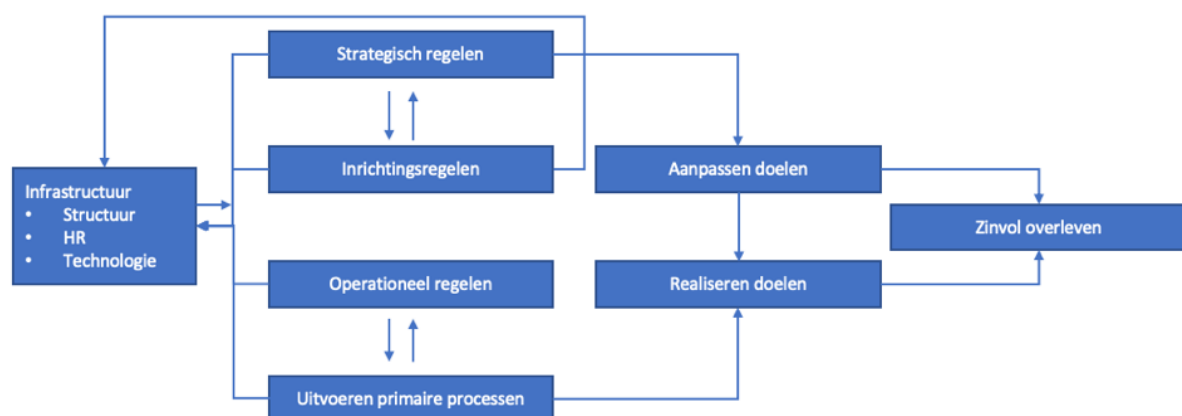
Ten slotte lijkt op basis van de resultatenanalyse een redelijk beperkte mate van differentiatie in de productiestructuur. Niet alle voorbereidende-, maak- en ondersteunende activiteiten zijn geïntegreerd in een taak. Door alle mensen binnen VitaForum worden wel minimaal twee van dit type activiteiten uitgevoerd. Voorbereidende activiteiten binnen VitaForum zijn bijvoorbeeld het plannen van een afspraak, het vullen van een Elektronisch Patiënten Dossier (EPD) en het versturen van een brief richting de doorverwijzer. De maakactiviteit bestaat uit het behandelen van patiënten. Ondersteunende activiteiten betreffen bijvoorbeeld het onderhouden van het ICT-systeem, inkoop en de salarisadministratie. Het aantal relaties in de productiestructuur lijkt daarom redelijk beperkt te zijn, en daardoor minder complex. Dit draagt bij aan de interne communicatie en zorgt voor voldoende ruimte voor invloed op het resultaat van VitaForum. Het advies is dan ook om de huidige mate van differentiatie in de productiestructuur te behouden en op dezelfde wijze met elkaar te tussen deze type uitvoerende activiteiten te blijven communiceren.

5.6 Kritische reflectie

In deze paragraaf wordt kritisch gereflecteerd op het onderzoek. Hadden betere keuzes gemaakt kunnen worden? Kan een toekomstige onderzoeker voortbouwen op dit onderzoek? Om daar een antwoord op te kunnen geven wordt teruggekeken op de gebruikte theorieën, de onderzoeksmethodologie, de bruikbaarheid van de resultaten en de haalbaarheid van de aanbevelingen. Ten slotte wordt gereflecteerd op mijn eigen rol als onderzoeker.

Gebruikte theorieën

Voor dit onderzoek is literatuur onderzocht over interne communicatie, organisatiestructuur en de relatie tussen beide kernbegrippen. Een van de topics, onderdeel van de dimensie 'functie', van interne communicatie betreft 'zinnig overleven'. Dit betreft het object van interne communicatie binnen organisaties. In dit onderzoek is 'zinnig overleven' geoperationaliseerd naar de indicatoren kwaliteit van de organisatie, kwaliteit van de arbeid, kwaliteit van arbeidsrelaties en het aanpassen van doelen en de infrastructuur. In figuur 19 is te zien dat deze laatste indicator in het model over zinnig overleven wordt weergegeven middels de begrippen strategisch- en inrichtingsregelen. Zinnig overleven bestaat echter ook uit het realiseren van doelen, namelijk door het uitvoeren van de primaire processen en operationeel regelen. Deze begrippen zijn echter in het onderzoek niet naar indicatoren van zinnig overleven vertaald. Zij komen terug bij de dimensie 'informatieoverdracht' en het bijbehorende topic 'relevantie onderwerpen'. Dit topic heeft namelijk betrekking op het communiceren over relevante onderwerpen zoals het behandelen van patiënten (primaire proces) en het besturen van de organisatie (ook operationeel regelen). Hoewel deze keuze de juiste data opgeleverd heeft in het onderzoek, kan in een volgend onderzoek voor de operationalisering van zinnig overleven ook gekozen worden voor het volgen van het functioneel model van organisaties. 'Het uitvoeren van primaire processen' en 'operationeel regelen' zijn dan indicatoren van het topic 'zinnig overleven'. Voor wat betreft de keuze voor de literatuur van de organisatiestructuur zijn voor dit onderzoek een tweetal andere theorieën onderzocht. Deze en eventueel mogelijke andere organisatiestructuurtheorieën hadden tevens voor deze thesis gebruikt kunnen worden, mede afhankelijk van de persoonlijke voorkeur van een onderzoeker. Ook hier heeft de keuze voor de gebruikte theorie tot de juiste data voor dit praktijkgerichte onderzoek geleid, zowel met betrekking tot de organisatiestructuur als de relatie tussen organisatiestructuur en interne communicatie. Dit sluit echter niet uit dat in een volgend onderzoek een andere organisatiestructuur theorie gebruikt kan worden.



Figuur 19: Functioneel model van organisaties, vrij naar Synopsis Achterbergh, Systeemtheorie college 1

Onderzoeksmethodologie

In dit onderzoek is gestreefd naar zoveel mogelijk betrouwbaarheid. Terugkijkend op het onderzoek was betrouwbaarheid groter geweest op het moment dat de voorgenomen participatieve observaties plaats hadden kunnen vinden. In verband met de Corona crisis was dit echter niet mogelijk. In een volgend onderzoek zouden dergelijke observaties onderdeel zijn van de data verzameling. Dit maakt de kans groter dat de waarnemingen bij herhaling tot eenzelfde uitkomst leiden. Ook is tijdens het onderzoek veel aandacht geweest voor de interne validiteit. Zo is bewust gekozen voor het transcriberen van de geluidsopnamen, zodat het risico verkleind werd dat de woorden van de respondent onjuist weergegeven werden. Omdat het een op een weergave was van het gesprek is de transcriptie niet voorgelegd aan de respondenten. Wel zijn de woorden van de geïnterviewden tijdens het analyseren zoveel mogelijk letterlijk opgenomen in het resultatendocument. Op die manier is getracht te voorkomen dat de gegevens bedoeld of onbedoeld in een bepaalde richting zijn geïnterpreteerd. Daarnaast zijn deze passages veelvuldig als citaat gebruikt in het resultatenhoofdstuk. In een volgend interview kan een check door de respondenten onderdeel zijn van de onderzoeksstrategie.

Bruikbaarheid van de resultaten en haalbaarheid van de aanbevelingen

Qua bruikbaarheid voor VitaForum heeft dit onderzoek de resultaten opgeleverd die daadwerkelijk kunnen bijdragen aan de oplossing van het praktijkprobleem. Een aanbeveling is niet haalbaar, namelijk het organiseren van alle arbeid op één locatie. Er zijn nu eenmaal meer voordelen te behalen door het werk over vier locaties te verdelen die opwegen tegen de nadelen voor de interne communicatie. Het advies om in plaats daarvan meer aandacht te hebben voor het locatie overstijgend spreken over patiënten en het delen van organisatorische zaken, is wel haalbaar. De resterende aanbevelingen lijken tevens haalbaar te zijn. Het ene advies zal echter makkelijker te implementeren zijn dan het andere.

Literatuurlijst

- Achterbergh, J. & Vriens, D. (2010). *Organizations: Social Systems Conducting Experiments*. Berlin: Springer Verlag.
- Achterbergh, J. & Vriens, D. (2019). *Organizational Development: Designing Episodic Interventions*. New York: Routledge.
- Bleijenbergh, I. (2015). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers
- Boeije, H. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom uitgevers Amsterdam
- Doorewaard, H., Kil, A. & Ven, van de, A. (2016). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom uitgevers Amsterdam
- Fysiotherapiepraktijk VitaForum: <https://vitaforum.nl/>. Geraadpleegd 2-11-2019
- Holá, J., & Čapek, J. (2015). Evaluation of the Relevance and Effectiveness of Internal Communication Elements. In *Liberec Economic Forum*, 264
- Johansson, C., (2007). Research on organizational communication: The case of sweden. *Nordicom Review*, 28:1, 93-110. (2007).
- Koeleman, H.T. (2012). *Interne communicatie als managementinstrument*. Amsterdam: Adfo groep Amsterdam
- Kuipers, H., Amelsvoort, P. & Kramer, E. (2010). *Het nieuwe organiseren*. Leuven: Acco
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management science*, 322-341.
- Regtering, H. (2020, 05 25). *Een vroege systeemtheorie over het gedrag van organisaties: James D. Thompson*. Opgehaald van watiknietbegrijp.nl: <http://www.watiknietbegrijp.nl/media/1446/systeemtheorie-publicatie-thompson-5-1.pdf>
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.016
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.019
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2016). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam: Boom uitgevers Amsterdam
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.017
- Welch, M. (2013). Mastering internal communication: Knowledge foundations and postgraduate education. *Public Relations Review*, 39(5), 615-617. doi:10.1016/j.pubrev.2013.04.00

Bijlage 1: Overzicht organisatiestructuur en interne communicatie

Organisatiestructuur & interne communicatie									
	Functionele concentratie		Lage waarden dragen bij aan		Differentiatie in de productiestructuur		Lage waarden dragen bij aan		
	Aantal operationele taken gekoppeld aan ordertypen (productiestromen)	Aantal verschillende ordertypen (variabiliteit van relaties)	Gevoel van verantwoordelijkheid voor het resultaat	Goede interne communicatie	Integratie van maak-, voorbereidende- en ondersteunende activiteiten (Productiestromen)	Aantal verschillende operationele taken (# relaties en verstoringen)	Invloed op het resultaat	Procesoverzicht en leren (verbeteren)	Goede interne communicatie
Eisen	Functie en object								
	Zinvol overleven	x		x	x	x	x	x	x
	Motiveren en (ver)binden van medewerkers		x	x			x	x	x
	Richten van de organisatie en het versterken van de identificatie		x	x			x	x	x
	Informatieoverdracht								
	Voldoende informatie	x	x	x		x		x	x
	Juiste timing		x	x		x			x
	Relevantie	x		x	x		x	x	x
	Mogelijkheden voor feedback		x	x	x			x	x
	Kanaal								
	Behoeften medewerkers		x	x		x	x		x
	Juiste format	x	x	x	x			x	x
	Keuzevrijheid	x		x			x	x	x
	Informatie kunnen onthouden	x		x	x	x			x
	Juiste sociale omgeving	x		x	x			x	x
	Mogelijkheden voor feedback		x	x		x	x		x
	Tweerichtingsverkeer faciliteren		x	x			x	x	x

Organisatiestructuur & interne communicatie											
		Scheiding tussen uitvoeren en regelen		Lage waarden dragen bij aan				Differentiatie in aspecten in de besturingsstructuur		Lage waarden dragen bij aan	
		Integratie van regelende en operationele activiteiten (# regelaars en regelvermogen)	Aantal regelende- en operationele taken (# relaties en verstoringen)	Betrokkenheid bij regelen	Gebalanceerde druk op verantwoordelijkheid voor uitvoeren	Procesoverzicht en leren (verbeteren)	Goede interne communicatie	Integratie van regelende activiteiten (regelvermogen)	Aantal regeltaken (Aantal relaties en verstoringen)	Procesoverzicht en leren (verbeteren)	Goede interne communicatie
Eisen	Functie en object										
	Zinvol overleven		x	x	x		x	x		x	x
	Motiveren en (ver)binden van medewerkers	x				x	x	x			x
	Richten van de organisatie en het versterken van de identificatie		x	x		x	x		x		x
	Informatieoverdracht										
	Voldoende informatie	x	x		x		x		x		x
	Juiste timing	x		x	x		x	x		x	x
	Relevantie		x	x		x	x		x		x
	Mogelijkheden voor feedback	x		x	x		x	x	x	x	x
	Kanaal										
	Behoeften medewerkers		x			x	x	x		x	x
	Juiste format	x		x	x		x		x		x
	Keuzevrijheid	x	x		x		x		x		x
	Informatie kunnen onthouden		x			x	x		x	x	x
	Juiste sociale omgeving	x		x	x		x	x			x
	Mogelijkheden voor feedback	x		x		x	x		x		x
	Tweerichtingsverkeer faciliteren		x			x	x	x		x	x

Bijlage 2: Operationaliseren

Kernbegrip	Dimensies	Topics	Indicatoren
Interne communicatie	Functie	Zinvol overleven	Bijdrage aan de maatschappij
			Kwaliteit van de organisatie - Efficiënt en effectief behandelen van patiënten - Kundigheid fysiotherapeuten - Mate van controle over het behandelingsproces
			Kwaliteit van de arbeid - Mate van betrokkenheid bij het werk - Mogelijkheden om te leren en ontwikkelen
		Het motiveren en (ver)binden van medewerkers	Kwaliteit van arbeidsrelaties - Samenwerking tussen de maatschap en medewerkers - Verantwoordelijkheidsgevoel voor de bedrijfsresultaten - Goede deelname aan het werkoverleg
			Het aanpassen van doelen en de infrastructuur - Verdeling van werkzaamheden over collega's - Kundige, vaardige en gemotiveerde organisatieleden - Gebouwen, behandelruimten, ICT
			Voldoende ruimte voor het luisteren naar ideeën door- en het delen van zorgen met de maatschap
		Het richten van de organisatie en identificatie	Betrokkenheid bij het (her)formuleren van doelen
			Het voldoende op de hoogte zijn van zaken rondom het behandelen van patiënten
			Mogelijkheid om goed te kunnen reageren op beleid
	Informatieoverdracht	Juiste hoeveelheid, op het juiste moment en op de juiste plek	Het gesprek over hoe het werk voor het behandelen van patiënten verdeeld is
			Het voldoende op de hoogte zijn van de strategie en wat er gebeurt in de organisatie
			Het gevoel dat je toegevoegde waarde levert
		Relevante onderwerpen	Niet verloren laten gaan van waardevolle informatie
			Het direct op de hoogte zijn van belangrijke informatie
			Het beschikken over de juiste (hoeveelheid) informatie op je werkplek
Organisatiestructuur	Kanaal	Voldoen aan behoeften van medewerkers en het juiste format	Het behandelen van patiënten
			Het besturen van de organisatie
			Het delen van (nieuwe) kennis met je collega's
	Functionele concentratie	Het aantal operationele taken wat gekoppeld is aan order typen	De richting van de organisatie
			Mogelijkheden voor feedback
			De ruimte om met elkaar over belangrijke onderwerpen te spreken
	Differentiatie productiestructuur	De integratie van maak-, voorbereidende en ondersteunende activiteiten	Te focussen op onderlinge relaties
			Voldoende aandacht voor de betrokkenheid bij VitaForum
			Het met elkaar verwerken van informatie om een boodschap beter te begrijpen
	Productiestructuur	Verantwoordelijkheidsgevoel en invloed op het resultaat	Contact met alle patiënten of een subgroep
			Samenstelling van een subgroep
			Het uitvoeren van (een deel van) de type activiteiten
	Scheiding uitvoeren en regelen	De integratie van regelende- en operationele activiteiten	Samenstelling van (een deel van) de type activiteiten tot iemands takenpakket
			Genoeg en de juiste patiënten kunnen behandelen
			Mogelijkheden om vakkennis proactief bij te houden
	Differentiatie aspecten besturingsstructuur	Het aantal verschillende operationele taken	Proactief bouwen aan (de reputatie van) het bedrijf
			Kans om samen te werken met de maatschap en medewerkers om de eisen van zinvol overleven scherpt te krijgen
			Mate van scheiding tussen uitvoeren en regelen: - Uitvoerende activiteiten met betrekking tot het behandelen van patiënten - Regelactiviteiten met betrekking tot het behandelen van patiënten en het besturen van VitaForum
	(Scheiding tussen) de productiestructuur en besturingsstructuur	Betrokkenheid bij regelen	Mate van scheiding tussen type regelen: - Operationeel - Inrichting - Strategisch
			Betrokkenheid bij het gedoe rondom het behandelen van patiënten (operationeel)
			Betrokkenheid bij het regelen van de infrastructuur (infrastructuur)
	Zelfstandig regelen (regelvermogen)	Zelfstandig regelen (regelvermogen)	Betrokkenheid bij het opnieuw formuleren van doelen voor VitaForum (strategisch)
			Zelfstandig oplossen van operationele problemen
			Zelfstandig oplossen van infrastructurale problemen
	Procesoverzicht en leren (verbeteren)	Procesoverzicht en leren (verbeteren)	Zelfstandig oplossen van strategische problemen
			Procesoverzicht over het behandelen van patiënten
			Procesoverzicht over het besturen van VitaForum

Bijlage 3: Interviewvragen

Interne communicatie

1. Het object en de functies van interne communicatie

1.1 Zinvol overleven

1. Wordt er binnen VitaForum voldoende gesproken over de bijdrage die jullie leveren aan de maatschappij?

- **Kwaliteit van de organisatie:** Word er voldoende gesproken over
 - Het efficiënt en effectief behandelen patiënten?
 - Hoe kundig jullie als fysiotherapeuten zijn? Hoe goed doen jullie het voor patiënten?
 - In welke mate jullie controle hebben over het volledige behandelingsproces? (EPD's tijdig afsluiten?)
- **Kwaliteit van arbeid:** Word er voldoende gesproken over
 - In welke mate jullie je betrokken kunnen voelen bij jullie werk?
 - Of je kan leren en ontwikkelen?
- **Kwaliteit van arbeidsrelaties:** Spreken jullie voldoende over
 - Hoe goed de samenwerking tussen maten en medewerkers verloopt?
 - Hoe verantwoordelijk iedereen zich voelt voor de bedrijfsresultaten?
 - Of je op een goede manier kan deelnemen aan het werkoverleg?

2. Ervaar je problemen met betrekking tot de **infrastructuur**?

- Hoe werkzaamheden op dit moment verdeeld zijn over collega's?
- Kundige, vaardige en gemotiveerde assistentes, fysiotherapeuten en maten?
- Gebouwen, behandelruimtes, ICT.
- Worden deze problemen geëvalueerd? Wordt hierover gesproken en met wie?

1.2 Het motiveren van (ver)binden van medewerkers

1. Draagt de interne communicatie op dit moment bij aan

- Voldoende ruimte voor he luisteren naar ideeën en zorgen door de maten?
- Betrokkenheid bij het (her)formuleren van doelen?
- Het voldoende op de hoogte zijn van zaken rondom het behandelen van patiënten?

1.3 Het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie

1. Draagt de interne communicatie op dit moment bij aan

- De mogelijkheid goed te kunnen reageren op beleid?
- Het gesprek over hoe het werk voor het behandelen van patiënten verdeeld is?
- Het voldoende op de hoogte zijn van de strategie en wat er gebeurt in de organisatie?
- Het gevoel dat je toegevoegde waarde levert?

2. Informatieoverdracht

2.1 Juiste hoeveelheid, op het juiste moment en de juiste plek, over relevante onderwerpen

1. Draagt de interne communicatie op dit moment bij aan een goede informatieoverdracht?

- Gaat waardevolle informatie niet verloren?
- Ben je direct op de hoogte van belangrijke informatie?
- Beschik je op je werkplek over de juiste (hoeveelheid) informatie?

2. Hebben jullie het voldoende over onderwerpen die relevant zijn voor

- Het behandelen van patiënten?
- Het besturen van de organisatie?
- Het delen van (nieuwe) kennis met je collega's?
- De richting van de organisatie? Waar je als organisatie naartoe ontwikkelt?

2.2 Mogelijkheden om feedback te geven

1. Hoe ervaar je het geven van feedback binnen VitaForum?
2. Draagt de manier waarop intern gecommuniceerd wordt hieraan bij?

3. Kanaal

3.1 Voldoen aan behoeften van medewerkers en het juiste format

1. Draagt op dit moment de keuze voor het kanaal (f2f, telefonisch, schriftelijk en digitaal) bij aan:

- Voldoende ruimte om met elkaar over belangrijke onderwerpen te spreken?
- Het gesprek over onderlinge relaties
- Het gesprek over hoe betrokken je je voelt bij VitaForum?
- Het met elkaar verwerken van een informatie om een boodschap beter te begrijpen?

Organisatiestructuur

1. Ontwerpparameter functionele concentratie

- Zie je alle type patiënten of een subgroep?
- Hoe ziet die subgroep eruit?
- Hoe verloopt dat qua communicatie?

2. Leidt dit wel of niet tot problemen voor de interne communicatie zoals zojuist besproken?

2. Ontwerpparameter scheiding binnen de productiestructuur

- Doe je dit type activiteiten allemaal zelf?
- Hoe ziet dat er nu uit?
- Hoe verloopt dat qua communicatie?

2. Leidt dit wel of niet tot problemen voor de interne communicatie zoals zojuist besproken?

Verantwoordelijkheidsgevoel en invloed op het resultaat

1. Leidt jouw werk tot voldoende ruimte om invloed te hebben op het resultaat en je hiervoor verantwoordelijk te voelen:

- Kan je genoeg en de juiste patiënten behandelen?
- Zijn er voldoende mogelijkheden je vakkenis proactief bij te houden?
- Kan en mag je proactief bouwen aan (de reputatie van) het bedrijf?
- Is er voldoende kans om goed samen te werken met de maten of je collega's om de eisen van zinvol overleven zoals besproken bij interne communicatie, scherp te krijgen?

2. Leidt dit wel of niet tot problemen voor de interne communicatie zoals zojuist besproken?

3. Scheiding tussen uitvoeren en regelen en 4. Scheiding binnen de besturingsstructuur

1. Hoe ervaar je de scheiding tussen uitvoeren en regelen voor jouw werk?
2. Hoe ervaar je de scheiding binnen de besturingsstructuur voor jouw werk?
3. Vind je dat je voldoende *betrokken* wordt bij:
 - Het omgaan met gedoe/problemen rondom het behandelen van patiënten?
 - Het regelen van de randvoorwaarden (infrastructuur) → verdeling van werkzaamheden over collega's? → Kundige, vaardige en gemotiveerde collega's? → Gebouwen, behandelruimtes, ICT.
 - Het (opnieuw) formuleren van doelen voor VitaForum?
 - Hoe verloopt dat qua communicatie?
4. Mag of ken je zelf voldoende *zelfstandig problemen oplossen* waar je tegenaan loopt:
 - Bijvoorbeeld:
 - Bijvoorbeeld: als er nieuwe apparatuur nodig is in de fitness voor een bepaalde patiënten(groep)? Als er een nieuwe collega met bepaalde vaardigheden nodig is?
 - Bijvoorbeeld: als je een andere patiëntengroep als nieuwe doelgroep ziet?

5. Leidt dit wel of niet tot problemen voor de interne communicatie zoals zojuist besproken?

Procesoverzicht en leren

1. Je hebt het vermogen om te regelen (tot op bepaalde hoogte)

- Als je omgaat met problemen of gedoe, heb je dan voldoende overzicht over het proces om het op te kunnen lossen?
- Weet je wat de effecten zijn? Bijvoorbeeld voor andere onderdelen van het behandelen van patiënten? En voor het besturen van de organisatie?

2. Leidt dit wel of niet tot problemen voor de interne communicatie zoals zojuist besproken?

Bijlage 4: Overzicht operationalisering interne communicatie inclusief resultaten

Kernbegrip	Dimensies	Topics	Indicatoren	Resultaten
Interne communicatie	Functie	Zinvol overleven	Bijdrage aan de maatschappij	* Vier respondenten geven aan dat niet voldoende over zinvol overleven gesproken wordt, waarvan twee van mening zijn dat dit wel zou moeten.
			Kwaliteit van de organisatie - Efficiënt en effectief behandelen van patiënten - Kundigheid fysiotherapeuten - Mate van controle over het behandelingsproces	Vijf geïnterviewden vinden dat onvoldoende wordt gesproken over de kwaliteit van de organisatie. * Vijf respondenten zijn van mening dat meer aandacht dient te zijn voor het gesprek over het efficiënt en effectief behandelen van patiënten. * Volgens vier respondenten wordt te weinig gesproken over hoe kundig de fysiotherapeuten zijn. * Vier respondenten zijn van mening dat meer gesproken dient te worden over de mate waarin er controle is over het behandelingsproces.
			Kwaliteit van de arbeid - Mate van betrokkenheid bij het werk - Mogelijkheden om te leren en ontwikkelen	De respondenten zijn het met elkaar eens dat (redelijk) voldoende gesproken wordt over de kwaliteit van de arbeid * De geïnterviewden zijn het met elkaar eens dat (redelijk) voldoende gesproken wordt over de mate waarin iemand zich betrokken voelt bij zijn of haar werk. * Alle respondenten zijn van mening dat er voldoende ruimte is om vaktechnisch te leren en te ontwikkelen.
			Kwaliteit van arbeidsrelaties - Samenwerking tussen de maatschap en medewerkers - Verantwoordelijkheidsgevoel voor de bedrijfsresultaten - Goede deelname aan het werkoverleg	Volgens minimaal vier geïnterviewden wordt te weinig gesproken over de kwaliteit van arbeidsrelaties * Tijdens zes interviews is aangegeven dat te weinig gesproken wordt over de samenwerking tussen de maatschap en medewerkers. * Vier geïnterviewden zijn van mening dat het goed is om meer te spreken over hoe verantwoordelijk iedereen zich voelt voor de bedrijfsresultaten. * Vijf respondenten vinden dat meer besproken dient te worden of iedereen goed kan deelnemen aan het werkoverleg.
			Het aanpassen van doelen en de infrastructuur - Verdeling van werkzaamheden over collega's - Kundige, vaardige en gemotiveerde organisatieleden - Gebouwen, behandelruimten, ICT	Er zijn zes respondenten die problemen ervaren met de verdeling van taken binnen de praktijk. Twee respondenten zijn van mening dat te weinig gedaan wordt met problemen die gesignaleerd worden. * Het gaat dan met name over de verdeling van taken binnen de maatschap en tussen de maatschap en medewerkers. * Twee mensen die geïnterviewd zijn geven aan dat er problemen zijn met kundige en vaardige mensen. * Twee respondenten lopen tegen zaken aan die te maken hebben met de technologie. Drie geïnterviewden geven aan dat de vloerbedekking in de fitnessruimte aan vervanging toe is of dat er sprake is van oude hoeslakens in Gemert.
		Het motiveren en (ver)binden van medewerkers	Voldoende ruimte voor het luisteren naar ideeën door- en het delen van zorgen met de maatschap	* De interne communicatie draagt volgens zes respondenten voldoende bij aan de ruimte voor het luisteren naar ideeën door- en het delen van zorgen met de maatschap.
			Betrokkenheid bij het (her)formuleren van doelen	* Vijf geïnterviewden geven aan dat de interne communicatie te weinig bijdraagt aan de betrokkenheid bij het (her)formuleren van doelen.
		Het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie	Het voldoende op de hoogte zijn van zaken rondom het behandelen van patiënten	* Zes respondenten geven aan dat de interne communicatie bijdraagt aan het voldoende op de hoogte zijn van zaken rondom het behandelen van patiënten.
			Mogelijkheid om goed te kunnen reageren op beleid	* Vier respondenten vinden dat de interne communicatie (redelijk) voldoende bijdraagt aan de mogelijkheid om goed te kunnen reageren op beleid.
			Het gesprek over hoe het werk voor het behandelen van patiënten verdeeld is	* Zes respondenten zijn van mening dat dat interne communicatie (redelijk) voldoende bijdraagt aan het gesprek over hoe het werk voor het behandelen van patiënten verdeeld is.
			Het voldoende op de hoogte zijn van de strategie en wat er gebeurt in de organisatie	* De interne communicatie draagt volgens vier geïnterviewden bij aan het voldoende op de hoogte zijn van de strategie en wat er gebeurt in de organisatie.
	Informatieoverdracht	Juiste hoeveelheid, op het juiste moment en op de juiste plek	Het gevoel dat je toegevoegde waarde levert	* Zes respondenten vinden dat de interne communicatie ervoor zorgt dat ze voldoende het gevoel hebben van toegevoegde waarde te zijn.
			Niet verloren laten gaan van waardevolle informatie	* Vijf respondenten zijn van mening dat de interne communicatie er te weinig aan bijdraagt, of er beter aan bij kan dragen dat waardevolle informatie niet verloren gaat.
			Het direct op de hoogte zijn van belangrijke informatie	* De interne communicatie draagt volgens drie geïnterviewden te weinig bij aan het direct op de hoogte zijn van belangrijke informatie.
		Relevante onderwerpen	Het beschikken over de juiste (hoeveelheid) informatie op je werkplek	* Twee respondenten vinden dat de interne communicatie te weinig bijdraagt aan het beschikken over de juiste (hoeveelheid) informatie op de werkplek.
			Het behandelen van patiënten	* Vier respondenten geven aan dat de interne communicatie te weinig bijdraagt aan het gesprek over het behandelen van patiënten.
			Het besturen van de organisatie	* De interne communicatie draagt volgens vijf geïnterviewden te weinig bij aan het spreken over onderwerpen die betrekking hebben op de besturing en de richting van de organisatie.
			Het delen van (nieuwe) kennis met je collega's	* Tijdens vijf interviews is aangegeven dat de interne communicatie te weinig bijdraagt aan onderwerpen rondom het delen van (nieuwe) kennis met collega's.
			De richting van de organisatie	* In een tweetal interviews wordt gemeld dat de interne communicatie te weinig bijdraagt aan het gesprek over de richting van de organisatie.
		Mogelijkheden voor feedback		* Het geven van feedback gebeurt volgens vijf geïnterviewden te weinig. * Een respondent geeft aan dat het zowel vanuit de maatschap als vanuit de medewerkers meer mag gebeuren. * Volgens twee van hen zit het niet in de cultuur om feedback aan elkaar te geven. * Twee anderen geven aan dat het geven van feedback niet altijd prettig verloopt.
	Kanaal	Voldoen aan behoeften van medewerkers en het juiste format	De ruimte om met elkaar over belangrijke onderwerpen te spreken	Alle zeven respondenten vinden dat de keuze voor het kanaal bijdraagt aan al deze indicatoren.
			Te focussen op onderlinge relaties	
			Voldoende aandacht voor de betrokkenheid bij VitaForum	
			Het met elkaar verwerken van informatie om een boodschap beter te begrijpen	

Bijlage 5: Overzicht operationalisering organisatiestructuur inclusief resultaten

Kernbegrip	Dimensies	Topics	Indicatoren	Resultaten
Organisatiestructuur	Functionele concentratie	Het aantal operationele taken wat gekoppeld is aan order typen	Contact met alle patiënten of een subgroep	* Zes respondenten geven aan contact te hebben met een subgroep patiënten. Dit heeft te maken met specialisaties van de fysiotherapeuten en de verdeling van medewerkers over vier locaties.
		Het aantal verschillende order typen	Samenstelling van een subgroep	* Een respondent heeft potentieel wel contact met alle patiënten.
	Differentiatie productiestructuur	De integratie van maak-, voorbereidende en ondersteunende activiteiten	Het uitvoeren van (een deel van) de type activiteiten	* Vier respondenten geven aan zowel voorbereidende-, maak- en ondersteunende activiteiten uit te voeren.
		Het aantal verschillende operationele taken	Samenstelling van (een deel van) de type activiteiten tot iemands takenpakket	* Twee mensen geven tijdens het interview aan voorbereidende- en maakactiviteiten uit te voeren. * Een geïnterviewde voert voorbereidende- en ondersteunende activiteiten uit
	Productiestructuur	Verantwoordelijkheidsgevoel en invloed op het resultaat	Genoeg en de juiste patiënten kunnen behandelen	Vijf respondenten zijn van mening dat er voldoende ruimte is voor verantwoordelijkheidsgevoel en invloed op het resultaat:
			Mogelijkheden om vakkennis proactief bij te houden	* Er kunnen genoeg en de juiste patiënten behandeld worden.
			Proactief bouwen aan (de reputatie van) het bedrijf	* Er is ruimte om vakkennis proactief bij te houden
			Kans om samen te werken met de maatschap en medewerkers om de eisen van zinvol overleven scherp te krijgen	* Ook het bouwen aan de reputatie van het bedrijf is mogelijk. * Niet voldoende tot uiting gekomen in de interviews.
	Scheiding uitvoeren en regelen	De integratie van regelende- en operationele activiteiten	Mate van scheiding tussen uitvoeren en regelen: - Uitvoerende activiteiten met betrekking tot het behandelen van patiënten	* Zes respondenten ervaren een scheiding tussen uitvoeren en regelen. * Een respondent realiseert dat er in principe sprake is van een scheiding, maar ervaart die scheiding zelf niet in het werk.
		Het aantal verschillende regelende- en operationele taken	- Regelactiviteiten met betrekking tot het behandelen van patiënten en het besturen van VitaForum	* De uitvoering ligt voornamelijk bij de assistentes en fysiotherapeuten. * Op de locatie in Gemert worden enkel bepaalde ondersteunende taken door de fysiotherapeuten uitgevoerd die een directe link hebben met het behandelen van patiënten * De rest van de regeltaken nemen in principe de maatschap en een assistent voor hun rekening.
	Differentiatie aspecten besturingsstructuur	De integratie van regelende activiteiten	Mate van scheiding tussen type regelen: - Operationeel - Inrichting - Strategisch	* Er zijn twee maten verantwoordelijk voor operationeel regelen. * Alle maten hebben aandachtspunten als het gaat om inrichtingsregelen. Dat kan betrekking hebben op een of meer onderdelen van de infrastructuur.
		Het aantal verschillende regeltaken		* Alle maten zich bezig met strategisch regelen, al komt dit niet vaak aan de orde * Zes respondenten zijn van mening dat ze over het algemeen voldoende betrokken worden bij operationeel regelen.
	(Scheiding tussen) de productiestructuur en besturingsstructuur	Betrokkenheid bij regelen	Betrokkenheid bij het gedoe rondom het behandelen van patiënten (operationeel)	* Alle geïnterviewden vinden dat ze voldoende betrokken worden bij inrichtingsregelen.
			Betrokkenheid bij het regelen van de infrastructuur (inrichtings)	* Vijf geïnterviewden geven aan onvoldoende betrokken te worden bij strategisch regelen
			Betrokkenheid bij het opnieuw formuleren van doelen voor VitaForum (strategisch)	
		Zelfstandig regelen (regelvermogen)	Zelfstandig oplossen van operationele problemen	* Binnen het regelen wat alle respondenten in meer of mindere mate doen, kunnen zelfstandig genoeg problemen opgelost worden
			Zelfstandig oplossen van infrastructurale problemen	
			Zelfstandig oplossen van strategische problemen	
	Procesoverzicht en leren (verbeteren)		Procesoverzicht over het behandelen van patiënten	* Alle respondenten geven aan voldoende overzicht over het productieproces te hebben.
			Procesoverzicht over het besturen van VitaForum	* Vier respondenten melden onvoldoende overzicht te hebben over het besturingsproces.