

## Handleiding module 5

# Werk op de rails houden

## 1. INLEIDING

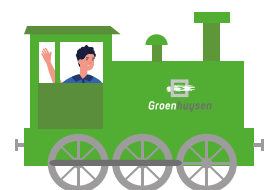
Alle modules kennen hun eigen elementen van borging. In deze module (Werk op de rails houden) wordt de borging op locatieniveau en op organisatieniveau nader uitgewerkt.

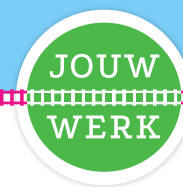
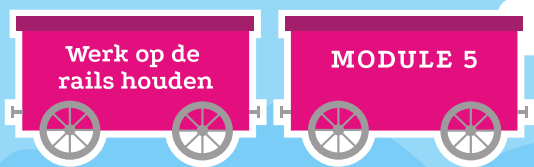
Het instrument wat voor de borging op locatieniveau ingezet wordt is het zogenaamde “kartrekkers-overleg” waarbij we “de wisselstraat” als vertrekpunt nemen. Een wisselstraat is een aaneenschakeling van wissels en kruisingen waarmee diverse sporen worden verbonden. Voor module 5 betekent dit dat de modules van Jouw werk op de rails worden gezien als wagons ieder met hun eigen spoorlijn. De wisselstraat is de metafoor voor het overleg waarin vastgesteld wordt of de wissels bijgesteld moeten worden zodat de verschillende wagons het goede spoor blijven volgen. Daarnaast worden binnen deze module ook handvatten aangereikt die gebruikt kunnen worden voor de borging op organisatieniveau.

## 2. VERANDERKUNDIG MODEL VAN KOTTER

### Als onderlegger voor het totale project en de borging

In module 0, Het Vertrekpunt, beschrijven we dat culturele veranderingen te boek staan als de meest lastige veranderingen. Echter is een dergelijke verandering noodzakelijk, omdat de capaciteit van een projectleider hoogstwaarschijnlijk niet toereikend is om voor altijd procesoptimalisaties in het primaire proces zelf te leiden. Medewerkers in het primaire proces zijn proceseigenaar (kracht van de medewerker). Hiervoor dienen ook medewerkers in het primaire proces de kar te trekken. Om deze lastige verandering op een structurele manier aan te vliegen, werk je overkoepelend, maar ook binnen elke module met het model van Kotter. Dit model dient als kapstok. Dat wil zeggen dat je overkoepelend binnen het traject van Jouw werk op de rails maar ook binnen elke module continu aansluit bij de chronologische stappen van het model van Kotter. Hiermee wordt de kans van slagen bij een dergelijke verandering groter. In deze laatste module zijn we aangekomen bij stap 8 van het model van Kotter; borg de verandering.





### 3. BORGING OP LOCATIENIVEAU

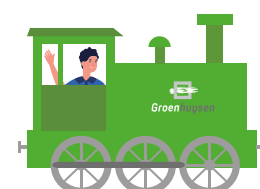
De opstartfase van iedere module wordt begeleid door een modulebegeleider. Aan het einde van deze opstartfase draagt de modulebegeleider de module over aan de locatie. Voor iedere module wordt er dan een kartrekker aangesteld. De kartrekker neemt de rol van de modulebegeleider over.

#### Kartrekker

Hij/zij organiseert en begeleidt de werkgroepbijeenkomst (die na afronding van de opstartfase nog steeds plaats blijven vinden) zodat alle stappen van de PDCA-cyclus steeds systematisch doorlopen worden. Daarnaast draagt de kartrekker zorg voor de voortgangsrapportage (zie borging op moduleniveau) en neemt hij/zij ook deel aan het kartrekkersoverleg. Dit overleg vindt eenmaal per kwartaal plaats. Deelnemers aan dit overleg zijn de manager van de locatie (voorzitter) en de kartrekkers van de verschillende modules. De voortgangsrapportages van de verschillende modules worden voorafgaand aan dit overleg gedeeld met alle deelnemers van dit overleg.

Doelstelling van het kartrekkersoverleg is informeren (welke zaken worden er binnen de verschillende modules opgepakt?), afstemmen, meedenken en het vasthouden van de samenhang met eventuele nieuwe verbeterideeën (die komen vanuit de ontwikkelingen in de zorg). Door deze werkwijze krijgt de manager een instrument in handen wat hem/haar helpt om de werkprocessen op de locatie op orde te houden of te krijgen. Middels deze constructie is het traject van Jouw werk op de rails verankerd in de bedrijfsvoering van de locatie.

De modulebegeleider begeleidt naast de opstart van de verschillende modules ook de opstart van het kartrekkersoverleg. Deze begeleiding stopt op het moment dat alle partijen voldoende vertrouwen hebben dat dit onderdeel ook voldoende geborgd is.



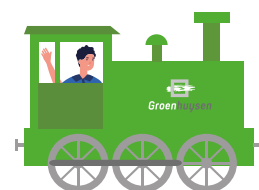
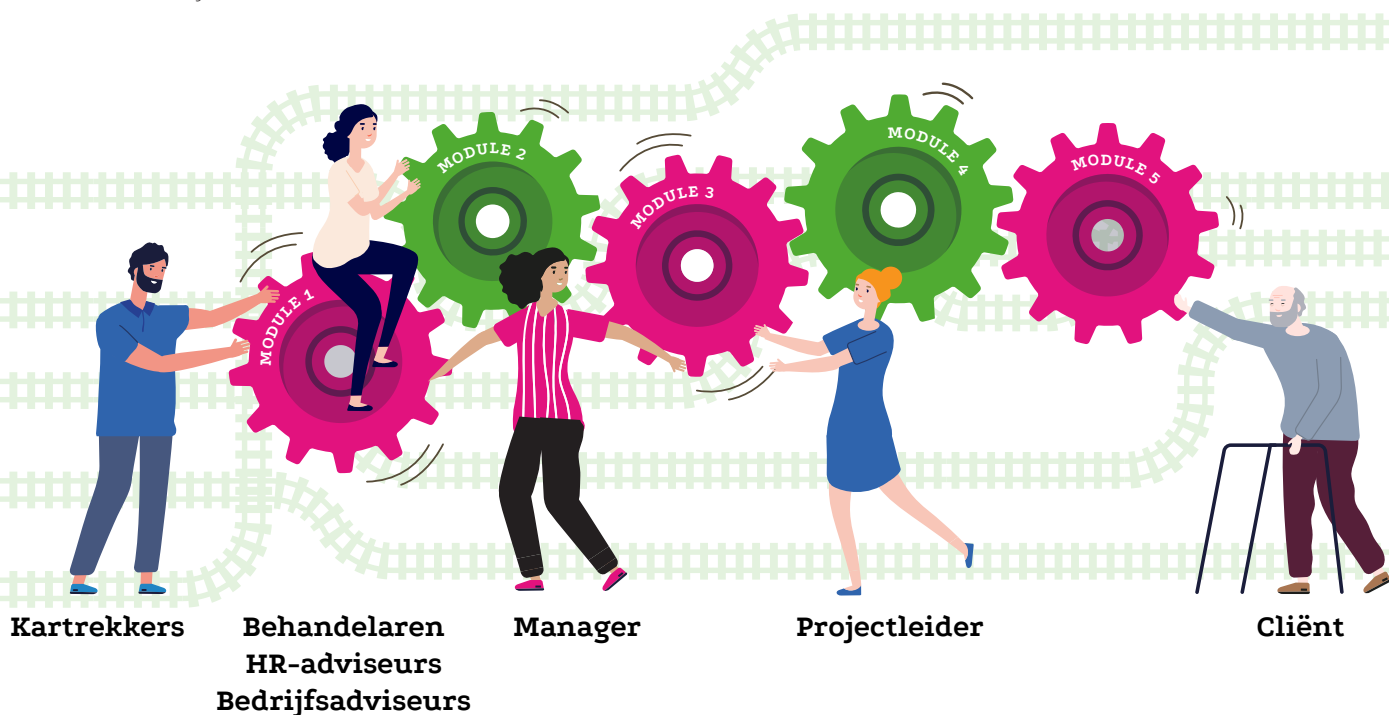
## Wisselstraat

Naast de constructie van het kartrekkersoverleg wordt er ook indien nodig (minimaal eenmaal per jaar) op de locatie de zogenaamde 'wisselstraat' ingezet. Dit is een overleg waarin met betrokken partijen en de projectleider;

- de voortgang van alle modules besproken wordt
- toekomstige ontwikkelingen besproken worden met de vraagstelling of deze in één van de 4 modules uitgewerkt kan worden
- het instrument van Jouw werk op de rails geëvalueerd wordt; is dit nog voldoende ondersteunend in het behalen van de resultaten?

## Deelnemers aan dit overleg

- Projectleider
- Kartrekkers van module 1, 2, 3 en 4
- Manager
- Behandelaren
- Cliënten (of vertegenwoordiging)
- HR-adviseur
- Bedrijfsadviseur



## 4. BORGING OP ORGANISATIENIVEAU

Een project heeft ondersteuning nodig van een groep enthousiaste mensen uit de volle breedte van de organisatie. Kotter noemt dit het vormen een "leidende coalitie" (stap 2). Dit zijn mensen met formele en informele invloed die diep geworteld zijn in de organisatie, maar tegelijk ook afstand kunnen nemen en voldoende kritisch zijn. Samen met de leden van de leidende coalitie wordt er onderzocht hoe of dat het traject binnen de verschillende onderdelen van de organisatie verankerd kan worden. Partijen/zaken waar dan aan gedacht kan worden:

- Hoger management van de organisatie; past het traject binnen de visie van de organisatie?
- HRM; opnemen in introductieprogramma's van nieuwe medewerkers/nieuwe leerlingen stagiaires, opnemen in opleidingsprogramma's, onderdeel maken van werving en selectie.
- Afdeling beleid; traject opnemen in de beleidskaders van de organisatie.
- Afdeling kwaliteit; opnemen in/onderdeel uit laten maken van het kwaliteitsinstrument van de organisatie.
- Afdeling bedrijfsvoering; traject opnemen in resultaat rapportages.
- Ondernemingsraad; terugkerend agendapunt op de vergadering.

