

KERNKAART 4

In deze kaart staan de belangrijkste uitkomsten van de vierde bijeenkomst van het lerend netwerk van de KETENALLIANTIE. Deze bijeenkomst ging over de vertaalslag naar de interne organisatie, met een focus op veranderings- en leerprocessen. We zijn gestart met een inleiding door Marc Verweij van Star-MDC. Star-MDC is een zorgbedrijf dat met name werkt aan 1^e lijnsdiagnostiek en begeleiding van chronische zieken. Star-MDC heeft onlangs de INK-prijs gewonnen voor de wijze waarop zij werken aan de ontwikkeling van een proces- naar ketengerichte organisatie.

Een statisch en/of dynamisch perspectief?

Naar aanleiding van de presentatie van Marc Verweij ontstond een boeiende discussie over het nut en noodzaak van een visie. Er zijn op de bijeenkomst twee ontwikkelperspectieven voor (organisaties in) ketens en netwerken onderscheiden: een statisch en een dynamisch perspectief. Het ene perspectief sluit het andere niet uit. In een dynamischere omgeving is een dynamisch perspectief noodzakelijk.

Statisch perspectief	Dynamisch perspectief
<p>Keten als organisatie zien Visie en geconcretiseerde doelen binden keten Visie en doelen vertalen naar activiteiten Focus op (meten van) kwaliteit en efficiency</p>	<p>Vraag van cliënten staat centraal Duidelijk en geconcretiseerd klantperspectief Doelgroepvisie vertalen naar meerwaarde Klant is voortdurend in beweging en in beeld</p>
<p>Ketenpartners zijn dezelfde Primair proces in termen van organisaties Producten en diensten optimaliseren Gesloten informatiesysteem</p>	<p>Ketenorganisaties veranderen en wisselen Primair proces scheiden van partners Nieuwe diensten en producten ontwikkelen Openheid van informatiestromen</p>
<p>Inzet van organisatie-instrumenten Sterke protocollering Partners bepalen eigen verbeterthema's Competentiegericht personeelsbeleid Organisaties hebben eigen communicatiebeleid</p>	<p>Werken aan persoonlijke groei Ruimte voor innovatie en ondernemerschap Ketengerichte verbeterthema's Medewerkers verleggen hun grenzen Brede communicatie over ketenprestaties</p>

Kenmerken van het bijbehorende veranderingsproces

Hieronder staan de kenmerken van veranderingsprocessen in ketens en netwerken die zijn benoemd. Ze sluiten aan bij bovengenoemde perspectieven. De rode draad is dat leiders(chap) en management toewerken naar een sterke facilitering van professionals en/of medewerkers, zodat laatstgenoemden optimaal en flexibel kunnen presteren in doelgroepgerichte en vraaggerichte ketens en netwerken. Organisaties die in de nabije toekomst niet aan deze kenmerken voldoen, zullen hun plek in een keten of netwerk verliezen. Dat geldt zowel voor private als voor publieke organisaties.

Leiderschap en management worden 'boodschappers'

Goed leiderschap is heldere beelden en boodschappen uitdragen. Het management moet zelf het inzicht hebben om inzicht te geven waar de organisatie in relatie tot keten of netwerk staat. Weet welke producten, diensten en bijbehorende kwaliteit in keten nodig zijn. Heeft inzicht in klant en



Uitkomsten van het lerend netwerk Ketenalliantie Juli 2006

processen. Heeft gevoel voor dynamiek in de omgeving. Kan afhankelijkheidsgevoel binnen de hele organisatie creëren: 'We hebben anderen nodig!'. Verkondigt wat de organisatie doet. Kent de concrete rollen/meerwaarde van de eigen organisatie in het ketenproces. Kent de eigen grenzen en/of successen en expliciteert deze voor anderen.

Medewerkers en professionals worden 'grensverleggers'

Medewerkers participeren in veranderingsprocessen. Hun kennis en kunde worden voortdurend meegenomen en ingezet. Interne verbeterthema's zijn afgeleid van de dominante ketenproblemen. Subdoelstellingen worden samen met medewerkers geformuleerd, vanuit het ketenperspectief. Zo komen ook de leerdoelen naar boven. De eigen verantwoordelijkheid van medewerkers wordt gestimuleerd (in de zin van capaciteit en competenties): ze werken vraag- en ondernemersgericht. Ze zijn/worden grensverleggers: kunnen buiten de bestaande kaders denken en werken.

Lerend vermogen in ketens en netwerken

Nienke Kamminga doet onderzoek naar 'Protocollering en lerende ketens'. Dit thema is tijdens de eerste bijeenkomst van het lerend netwerk naar voren gebracht. Door middel van de theorie over de lerende organisatie en discussie met betrokkenen bij ketens heeft Nienke de volgende factoren opgesteld die het lerend vermogen van ketens kunnen bevorderen:

- Mogelijkheid creëren tot communicatie, reflectie en feedback. Er moet ruimte zijn voor een wederzijdse en respectvolle dialoog.
- Voorkomen van scheiding tussen denkers, doeners en beslissers
- Bevorderen van groepsprocessen
- Belonen van initiatief en innovatie
- Creëren van onderling vertrouwen
- Openheid voor andermans ideeën
- Oplossingsgerichte feedback aan elkaar geven
- Ontwikkeling van informatisering en e-learning
- Alle betrokkenen bij een specifiek issue, vraag, probleem of thema betrekken
- Problemen zien als een kans tot verbetering in plaats van als risico dat vermeden dient te worden
- Kansgerichte benadering: ruimte laten voor toeval
- Gepaste protocollering
- Gebruik maken van interorganisatorische kennisoverdracht-mechanismen zoals:
 - Trainen van elkaars leden
 - Elkaar observeren
 - Communicatie tussen schakels
 - Beschikbaarheid van documenten en datastromen
 - Uitwisselen van personeel

Bovenstaande factoren worden uitgewerkt naar een model voor het lerend vermogen van ketens en netwerken. Reacties? Mail dan naar nienkekamminga@ketennetwerk.nl.

