

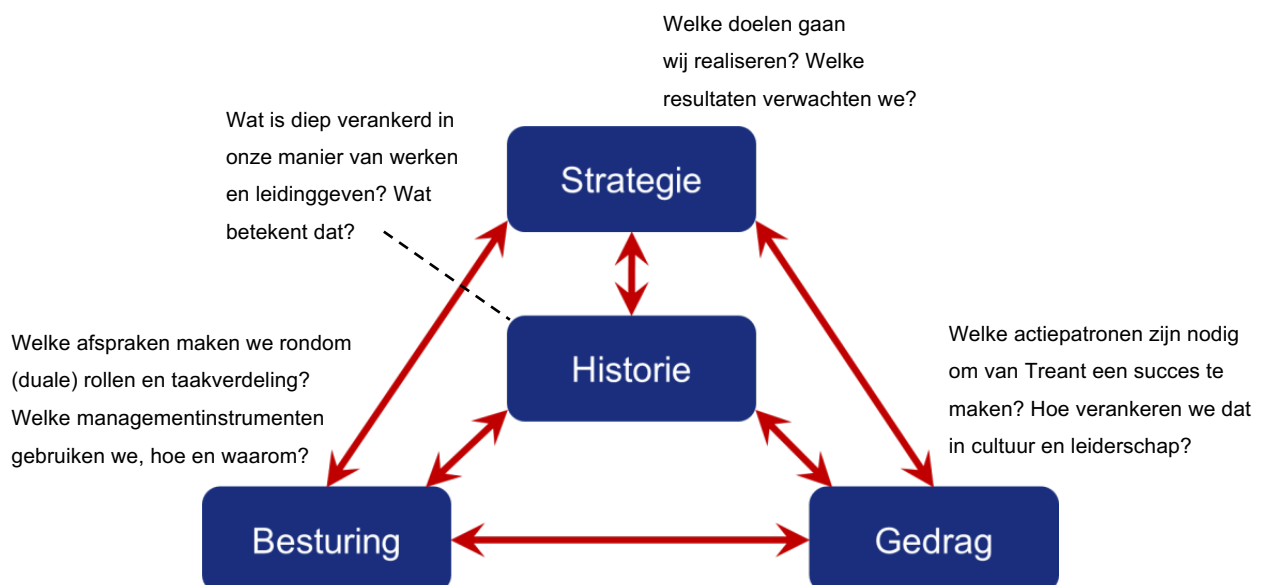
## Realiseren van doelen in organisaties

De kapstok voor de module 'Medisch leiderschap, kwaliteit en veiligheid en aanspreekcultuur' wordt gevormd door de elementen van strategierealisatie en is daarmee de rode draad door het programma.

### Het realiseren van duurzaam verbeteren

Bij Treant wordt de effectiviteit van het bestuur en management bij het realiseren van de strategie bepaald door de mate waarin de plannen tot uitdrukking komen in succesvol gedrag van de professionals. Het optreden van de professionals naar cliënten en/of patiënten, collega's, de eigen organisatie en andere belanghebbenden binnen en buiten de gezondheidszorg is bepalend. De afstand tussen de doelen van het MSCT en Treant enerzijds en dagelijks gedrag is klein. Een kernwaarde als 'gastvrij' wordt elke dag vertaald in 'gastvrij' gedrag binnen een context, die soms dilemma's met zich meebrengt, zoals de Covid-19 regels. Dit vertaalproces begint bij het gedrag van het MSCT-bestuur en medisch management als motor voor de ontwikkeling van de organisatie en realisatie van de strategie.

De effectiviteit van bestuur en management wordt bepaald door de mate waarin RvB, bedrijfsvoeringsmanagers, stafbestuur en medisch management erin slagen de strategie te vertalen naar concreet gedrag en dit gedrag zelf dagelijks doorleven met het oog op het succes van Treant. Daarbij onderscheiden wij de volgende vier bouwstenen: strategie, besturing, gedrag en historie (Figuur 1). Deze zijn ontleend aan het 'Strategy Realization Model' van Geert de Jong (Jong, G.R.A. de (Ed.) (2013). *Professional Services Firms* (3<sup>e</sup> ed.). Strategic Management Centre).



Figuur 1. Bouwstenen van strategierealisatie

# Strategic Management Centre

De belangrijkste – want in essentie de meest tastbare – bouwsteen is die van het **gedrag**. Deze kan ook ‘goed leiderschap’ heten. Het daadwerkelijke gedrag van de medewerkers van de organisatie bepaalt namelijk de feitelijke aanspreekcultuur. Het gedrag van bestuur en management is bepalend voor de rest van de organisatie. Elementen van gedrag zijn: het eigen voorbeeld als dokter of duaal manager, de eigen omgang met ethische codes of afgesproken of opgelegde protocollen, de houding en opstelling bij de ontwikkeling van aankomende managers en dokters, de feitelijke afwegingen bij opvolgingsbeslissingen en consistentie tussen voornemens en gedrag in de praktijk.

Het hart van het model wordt vervolgens gevormd door de **historie** met als belangrijkste elementen de heersende cultuur en de kaders van beleid waarbinnen bestuur en management vanuit het verleden opereren. De historie – denk aan de soms pijnlijke keuzes in de fusie – bepaalt als het ware het erfgoed van Treant; kenmerken die diep verankerd zijn in de cultuur en gewoonten. Deze zijn minder makkelijk te beïnvloeden. Het is een belangrijke factor in de bestuurlijke effectiviteit, omdat het verleden een voorspellende waarde heeft voor toekomstig gedrag; het is moeilijk, maar soms wel wenselijk om daarmee te breken. Radicale pogingen kunnen de organisatie ontwrichten. Het verleden is tevens een voorspeller, omdat de recente historie een goed beeld geeft van de sterkten en zwaktes van RvB, MSCT-bestuur, bedrijfsvoeringsmanagement, medisch management, RVE-hoofden en anderen.

De bouwsteen **strategie** verwijst naar de doelen en de bijbehorende risico's. Anders gezegd betreft het de gewenste strategische positionering van Treant en de doorvertaling naar concrete acties en scenario's. Elementen die de effectiviteit bepalen hebben enerzijds betrekking op de inhoudelijke kwaliteit van de doelen en anderzijds op de mate waarin er op afwijkingen wordt geanticipeerd, gemonitord en (bij)gestuurd. Op persoonlijk niveau gaat het hier om het geloof in de richting, zelfvertrouwen, commitment en motivatie om de doelen daadwerkelijk (gezamenlijk) te halen.

De laatste bouwsteen betreft **besturing**. Voor de ontwikkeling van een effectief bestuur en management is dat niet de minste. Hieronder vallen elementen als: adequate “governance” structuur, de betrokkenheid van patiënten en de omgeving, de onafhankelijkheid van toezicht, een goede balans in de planning-en-controlcyclus, zorgdragen voor het effectief en efficiënt inzetten van personeel en middelen en de andere overlegstructuren die de organisatie gebruikt om goede zorg te verlenen. Dit is bij professionals meestal niet het populairste onderdeel van strategierealisatie, vanwege de onvermijdelijke bureaucratie, systemen en protocollen waarmee dit gepaard gaat.

Concreet gaat het bij besturing, onder andere, om afspraken rond rol en taakverdeling tussen bestuurders en managers en het evenwicht tussen de verschillende partijen die gezamenlijk de zorg binnen het ziekenhuis vormgeven. De sectoren en vakgroepen hebben hun eigen specialisme en belangen, maar functioneren binnen de kaders van Treant. Het bestuur en management stellen hierbij vast in hoeverre uniformiteit moet gelden en waar de sectoren een eigen ‘couleur locale’ toepassen en waar specialisatie nodig is voor het realiseren van de strategie.

Het realiseren van strategische veranderingen en daarmee de bestuurlijke effectiviteit wordt – zoals gezegd – bepaald door gedrag. Het vergroten van die effectiviteit vergt daarom werken aan gedrag. Werken aan gedrag veronderstelt explicitering van gedrag, het centraal stellen van de praktische

# Strategic Management Centre

consequenties van de strategische keuzes en het vertalen naar persoonlijk optreden en aanpak. Dit wordt gedaan door het concretiseren en formuleren van de gezamenlijke leiderschapsopgave aan de hand van het onderwerp “aanspreekcultuur”.