

IN GESPREK MET: **JOOST DE BIE**
TOEZICHTHOUDER EN KINDERARTS
OVER: **KENNIS VAN KRACHTENVELDEN**

'IEDER ZIEKENHUIS VERDIENT EEN DOKTER IN DE RVT'

Puck Dinjens

Als je aan Joost de Bie vraagt hoe zijn leven is verlopen, dan noemt hij zichzelf een zondagskind. Alle belangrijke stappen in zijn leven zijn eigenlijk van een leien dakje gegaan. Zeker als hij het vergelijkt met wat aankomend geneeskundestudenten nú moeten doen om een plekje te veroveren, is hij van mening dat hij veel geluk heeft gehad. Geneeskunde was niet zijn eerste keuze en toch werd hij ingeloot. Kindergeneeskunde was daarentegen wél direct een voltreffer en ook daar wist hij gemakkelijk een opleidingsplaats te vinden. Dat werd gecombineerd met een bestuurlijke rol als voorzitter van de medische staf, kort na het afronden van zijn opleiding. Tot slot werd hij relatief jong toezichthouder; en ook dat liep eigenlijk toevallig zo.

Wat voor soort dokter ben jij?

'Ik heb er bewust voor gekozen om destijds bij een klein en persoonlijk ziekenhuis te gaan werken. Dat sloot het beste aan bij mijn algemene praktijk, maar ook bij mijn beeld van de dokter die ik wil zijn. Het gaat mij niet zozeer om het exact naleven van protocollen of om het als eerste opsporen van een zeldzame aandoening.

Belangrijker vind ik de tevredenheid van de ouder: voldoet mijn benadering aan de verwachtingen en ben ik in hun ogen een fijne dokter? Ik kreeg vandaag – bij wijze van compliment – nog te horen dat ik “ingevlogen zou worden als ik op vakantie ga”. Zo'n uitspraak van een ouder maakt mijn dag helemaal goed.'

Tussenpersoon

'Als voorzitter van de medische staf was ik echt de tussenpersoon tussen de staf en de rvb. Daarbij ging het gesprek vooral over de kwaliteit van zorg. Saillant detail was dat ik in dienst van het ziekenhuis was, als een van de weinige dokters. Het ziekenhuis betaalde ook de vergoeding voor het voorzitterschap, waarin ik vooral de 80 procent vrijgevestigde dokters vertegenwoordigde. Ik heb mij toen niet gerealiseerd dat dit, vanuit de governance gezien, een vreemde constructie was die tot brokken had kunnen leiden. Gelukkig is dat niet gebeurd.

Het was een leerzame en interessante tijd, die mij ook veel over het speelveld in ziekenhuizen heeft geleerd. Dokters letten vooral op hun eigen 'winkel', terwijl de

★ ★

Kijken buiten het reservaat

Bescheiden toezicht houden

26

‘Het allerbelangrijkste is dat je affiniteit hebt met de organisatie waar je op toeziet en dat je er ook echt energie van krijgt’

den opgesteld. Zolang wij als rvt volstrekt vertrouwen hadden in de bestuurder, was ik van mening dat je hem in de *lead* moest laten. Dat is natuurlijk wel een fijn lijntje, tussen een terughoudende of een meer nadrukkelijke inbreng. Mijn stijl past het beste bij een goed functionerende organisatie waarin, en ik heb daar toevallig ook op mogen toezien, effectieve bestuurders hun zorgen open deelden met de raad en bovendien constructief omgingen met signalen van ons. Eigenlijk heb ik een hekel aan conflicten, dus ook daar heb ik weer veel geluk mee gehad.’

Aanvoelen van gevoeligheden

‘De relatie tussen het Medisch Staf Bedrijf en de rvb is voor mij heel herkenbaar. Ik kan goed inschatten of en wanneer er een conflict dreigt. Voor leden van de raad die uit een andere omgeving komen, is het veel lastiger om zich in dit krachtenveld te verplaatsen en om de juiste inschatting te maken. Dat is wel belangrijk, want als er strijd ontstaat lijkt die toch meestal fout af te lopen voor de bestuurder. Om goed toezicht te kunnen houden in een ziekenhuis, helpt het als je deze dynamiek kunt aanvoelen.

Toch vind ik het toezichthouden in de GGZ eigenlijk minstens zo spannend door de zorg die voor deze kwetsbare cliënten geleverd wordt, zoals beschermd wonen of de (verplichte) opname op een psychiatrieafdeling. De risicomomenten zijn in de GGZ op zichzelf misschien zelfs wel groter dan in een ziekenhuis. En de maatschappelijke impact is dat zeker.’

Laat die helikopter maar weer vliegen

‘Wat mij opvalt, is dat de rvt geacht wordt zich steeds meer een beeld te vormen van de werkpraktijk. In mijn woorden: we zetten de helikopter steeds vaker aan de

grond. Voor mijn gevoel past dat niet goed bij je rol als toezichthouder, waar ik vooral vanaf een grotere (strategische) afstand naar de organisatie wil kijken. Juist om de gewenste afstand tot de bestuurder te behouden, wil ik mij niet te veel met praktische zaken bezighouden. Wellicht dat dat nodig is als de organisatie niet goed loopt, maar zolang dat niet het geval is hecht ik veel waarde aan de meer strategische reflectie.’

Van vele markten thuis

Via de Academie voor Medisch Specialisten begeleid ik inmiddels ook de Masterclass Startende Toezichthouder. Hier tref ik medisch specialisten aan die ofwel zélf toezichthouder willen worden, ofwel beter willen leren omgaan met hun eigen rvt in hun ZBC. Ik vind het ontzettend leuk om mijn kennis te delen maar leer ook altijd weer van de deelnemers. Ik krijg er veel energie van om daar de verbindende schakel te zijn tussen de verschillende sprekers en dwarsverbanden te kunnen leggen. Ik denk wel eens dat ik ook een goede quizmaster zou zijn geweest.

Van de deelnemers hoor ik wel dat het lastig is om een eerste positie als toezichthouder te vinden. Ik raad ze aan om klein te beginnen en om zich te laten opnemen in het bestand van NVTZ of van (andere) executive searchbureaus. Daarnaast denk ik dat het allerbelangrijkste is dat je affiniteit hebt met de organisatie waar je op wilt gaan toezien en dat je er ook echt energie van krijgt. Dat is volgens mij de kortste weg naar langdurig succes.’