

DE APOTHEEKLOZE DIERENARTS: DOEM OF ZEGEN?

John Schut*, Cathrien van Verschuer** en Fred Schaeffer***

In deze jaargang van de rubriek management wordt in een reeks artikelen een beeld geschetst van de huidige en toekomstige positie van de diergeneeskunde. Centrale vraag daarbij is: zelf sturen of gestuurd worden. Aan de hand van de begrippen cultuur, structuur, vakmanschap en systeem wordt de diergeneeskundige actualiteit in een bedrijfskundig perspectief geplaatst. In dit eerste artikel aandacht voor cultuur als waarborg voor continuïteit en als sleutel tot verandering.

De veterinaire sector staat voor ingrijpende veranderingen. De gezondheidsraad heeft de minister een voorstel gedaan om het gebruik van antibiotica in de dierhouderij aan banden te leggen. Dit zal naar verwachting uitmonden in wetgeving die de apothecaire bevoegdheid drastisch inperkt. Dit dwingt dierenartsen tot herbezinning op hun praktijkvoering. Is er sprake van een crisis? Staan status en inkomen van het beroep op de tocht? Kan de dierenarts succesvol inspelen op een apotheekloos toekomstscenario?

DE ACTUALITEIT

De Nederlandse dierenarts is de laatste tijd hot news. In de media wijzen humane artsen openlijk naar antibioticagebruik door dierhouders en dierenartsen. Zij worden gezien als medeveroorzakers van multi-resistentie bacteriën in voedingsmiddelen en bij ziekenhuispatiënten. Zij zouden nu ook een belangrijke partij moeten zijn bij het terugdringen daarvan. ESBL, Klebsiella en EHEC bedreigen aantoonbaar de volksgezondheid, andere resistenties met verstrekkende gevolgen zullen volgen wanneer niet snel en drastisch wordt ingegrepen,

zo menen zij. De volksmond spreekt al van dodelijke superbacteriën. Op handen zijnde wetgeving die het gebruik van antibiotica drastisch moet terugdringen houdt zowel dierenartsen als de dierhouders verantwoordelijk. Het voorstel van de gezondheidsraad wordt vrijwel zeker door de minister en de kamer overgenomen. Dit dwingt dierhouders tot een acute herziening van hun bedrijfsvoering. Maar ook de landbouwhuisdieren dierenartsen zien zich genoodzaakt tot herbezinning op hun rol in intensieve veehouderij.

HOE IS DIT ONTSTAAN?

Het preventief voorschrijven van antibiotica is in dertig jaar tijd gegroeid van een incidentele gebeurtenis naar standaard praktijk. Het is geleidelijk zo gegroeid. Vrijwel iedereen doet het nu. Het wordt beschouwd als 'best practice'. Het is onderdeel geworden van de cultuur. En daar praat men niet over. Cultuur is voor velen iets vaags ongrijpbaars voor luchtfietsers en wordt in verband gebracht met geitenwollen sokken. Maar is cultuur wel zo ongrijpbaar als vaak wordt verondersteld? En is cultuur maakbaar en veranderbaar? En zo ja, op welke wijze

kan deze maakbaarheid en veranderbaarheid bij dragen aan een wenkend perspectief voor de apotheekloze dierenarts?

DE MAAKBAARHEID VAN CULTUUR

De ervaring uit andere branches leert dat strategische verandering alleen kans van slagen heeft als aandacht wordt besteed aan vier aspecten van bedrijfsvoering: de cultuur, de structuur, het vakmanschap en het systeem. Meestal gaat de eerste aandacht uit naar de technische systemen en het vakmanschap. Moderne managers, accountants en bedrijfsjuristen kiezen vervolgens doeltreffend de juiste structuur voor de realisatie van de strategische doelen. De cultuur blijft voor velen echter onaangeroerd vanwege vermeende ongrijpbaarheid. Structuur en cultuur zijn echter nauw verweven. De structuur omvat de

* organisatieadviseur bij 4bkwadraat Cultuuradvies

** psycholoog bij 4bkwadraat Cultuuradvies

*** dierenarts, organisatieadviseur en bedrijfskundige bij Curalis Dienstvereniging BV.



organisatorische- en het formele en juridische aspect van de samenwerking. Onder cultuur verstaan we het vaak ongeschreven stelsel van waarden en normen. Deze komen tot uiting in overtuigingen en gewoontes die verband houden met beroepsuitoefening, samenwerkingsgedrag en persoonlijke ontplooiing. Onderzoek door Cameron en Quinn aan het eind van de vorige eeuw wees uit dat inzicht in de verschillen tussen de actuele en gewenste bedrijfscultuur een van de meest bepalende succesfactoren is bij strategisch verandering. Zonder speciale aandacht voor cultuur wordt 70% van de strategische doelen niet gehaald. De conclusie van Cameron en Quinn was dat de sleutel tot succesvolle en duurzame verandering juist in de bedrijfscultuur besloten ligt. Op de vraag: is bedrijfscultuur maakbaar antwoorden zij bevestigend. Bedrijfscultuur is maakbaar maar sterk afhankelijk van het leiderschapvermogen van de oprichter van de organisatie, zoals Steve Jobs heeft laten zien met het opbouwen van zijn Apple imperium. Voor mindere goden mag het een troost zijn dat voor bescheidener ambities ook minder uitgesproken leiderschapseisen gelden.

CULTUUR VERSUS 'BEST PRACTICE'

Het begrip cultuur komt in de praktijk dicht in de buurt van het begrip 'best practice', er zijn echter verschillen. 'Best practice' is op te vatten als standaardisering en ritualisering van bewezen beste oplossingen voor technische problemen. Standaardisering verwijst naar de procedure die leidt tot het beste resultaat, ritualisering het zich eigen maken van de gedragsspatronen die daarbij horen. Het gezamenlijk uitoefenen van 'best practice' kan de technische slagkracht vergroten en economische voordelen opleveren. De prijs die men daarvoor betaalt, is de investering in tijd en aandacht voor de afstemming van het samenwerkingsgedrag. Gedragsafstemming betekent in het gunstigste geval: overleg en besluitvorming, in ongunstiger gevallen: belangenstrijd en machtsspelletjes.

Bij cultuur gaat het in eerste instantie om de borging en instandhouding van de samenwerkende groep en in tweede instantie om de meest adequate technische oplossing. Cultuur behelst eveneens gestandaardiseerde en geritualiseerde vormen van probleemoplossing. De gedragsstandaard is primair gericht op het kanaliseren

van de interne belangenstrijd en machtsspelletjes. Cultuur speelt dus een sleutelrol bij 'best practice' waarbij meer dan twee personen nodig zijn voor het beste resultaat.

In een complexere wordende kennisamenleving zal onvermijdelijk het aantal vraagstukken, dat vraagt om multidisciplinaire oplossing op een hoog kennisniveau, groeien. Daarmee neemt de relevantie van kennis en kunde over bedrijfscultuur toe. Maar wat bepaalt eigenlijk een bedrijfscultuur? Wat is de waarde van een bedrijfscultuur in samenwerkingsverbanden waarin de hogeropgeleide professional, zoals een dierenarts, centraal staat?

PROFESSIELE BUREAUCRATIE VERSUS DE ADHOCRATIE

Hoogopgeleide professionals treft men vooral aan in beroepen die verbonden zijn met het oplossen van complexe problemen. Bij het beschouwen van complexe werkzaamheden dient volgens de onomstreden Amerikaanse organisatiegoeroe Mintzberg onderscheid gemaakt te worden tussen complexe werkzaamheden met een:



De professionele bureaucratie: meer van hetzelfde is beter.

1. voorspelbaar karakter: zoals het stellen van een diagnose, chirurgische ingreep of bevalling en het ondersteunen van een dierhouder bij een ernstige ziekte uitbraak;
2. onvoorspelbaar karakter: zoals de ontwikkeling van een voertuig dat onafhankelijk is van fossiele brandstof of het terugdringen van de multi-resistente bacteriën.

Het eerste type werkzaamheden wordt via 'best practice' opgelost. Men gaat te werk volgens beproefde principes, waaraan men zijn houvast ontleent. Verbetering daarvan betekent slijpen en vijlen aan de bestaande en beproefde methodes en daarmee het steeds verder verfijnen van eenzelfde werkwijze. Dat betekent meestal: meer van hetzelfde is beter. Mintzberg noemt deze werkverbanden professionele bureaucratieën meestal bestaand uit hoogopgeleide beroepskrachten. Wanneer echter het tweede type werkzaamheden met een onvoorspelbaar karakter zich aandient is de 'best practice' onwerkzaam of zelfs schadelijk gebleken. Men moet op zoek naar een nog onbekende oplossing om de problemen nu en in de toekomst het hoofd te bieden. Zoeken naar 'new practice'. Het risico van falen en investeringsverliezen is daar onlosmakelijk mee verbonden. Samenwerkingverbanden die zoeken naar 'new practice' duidt Mintzberg aan met adhocratieën. Men gebruikt kennis en kunde om 'ad hoc' in te springen op prangende vraagstukken. Adhocratieën bestaan eveneens uit hoogopgeleide beroepskrachten, hier geldt echter niet meer van hetzelfde is beter, maar iets anders is beter.

Waar professionele bureaucratieën veranderingen schuwen, leven adhocratieën er van. In tijden van ingrij-

pende veranderingen zijn het de adhocraten die het voortouw nemen. Meestal gebeurt dit in een te laat stadium. Dit wordt veroorzaakt doordat de beslissingsposities worden ingenomen door de professionele bureaucratieën, die waken over de voorspelbaarheid en continuïteit van gevestigde belangen. Vaak gaat dit door tot er sprake is van een crisis, de roep: "zo gaat echt niet langer" klinkt dan steeds duidelijker uit steeds meer kelen. Van Dale geeft dan ook als definitie voor crisis: "een situatie waarin gewoonten uit het verleden ontoereikend zijn voor een harmonieuze oplossing van gerezen problemen".

Bij beide groepen ligt volgens Mintzberg het gevaar op de loer dat ze een probleem verkeerd inschalen. Professionele bureaucratieën kunnen ten onrechte onvoorspelbare problemen inschalen als voorspelbare. Bijvoorbeeld bij de dreigende mondiale uitputting van fossiele brandstoffen zal hun conclusie zijn: dezelfde auto's laten rijden maar wel zuiniger. Dit helpt een beetje, maar lost het probleem uiteindelijk niet op.

De adhocraat pakt dit anders aan. Hij begint bij het uitsluiten van het gebruik van fossiele brandstof en zoekt naar een alternatieve brandstof of alternatief transport. Adhocraten op hun beurt lopen het risico omslachtig te gaan zoeken naar nieuwe oplossingen waar beproefde oplossingen reeds voorhanden zijn. Samenvattend heeft de bureaucraat in essentie een beheersingstrategie, de adhocraat een zoekstrategie.

PROFESSIONALS EN GEZAG

Maar wat nu wanneer er helemaal geen formele leiding is, zoals in maat-

schappen, waarin hoogopgeleide professionals zowel uitvoerend als organiserend de dienst uitmaken? Wordt het veranderen van cultuur door de afwezigheid van expliciet leiderschap nu makkelijker of juist moeilijker?

Hoogopgeleide professionals als dierenartsen zijn geschoold en ingesteld om zelfstandig complexe problemen op te lossen, waarvoor zij ook de verantwoordelijkheid op zich nemen. Zij zijn gewend hun eigen boontjes te doppen en onderhouden van nature een moeizame relatie met gezag. Ze zijn geneigd gedragsbeïnvloeding van boven af te ontzenuwen en onderaf te negeren. Zij accepteren bij hoge uitzondering mondjesmaat de autoriteit van de primus inter pares, de eerste onder zijn gelijken. Hoogopgeleiden mogen dan niet gevoelig zijn voor gezag, ze zijn wel gevoelig voor zindelijk redeneren, goede argumenten met een degelijke onderbouwing, maar dan wel uitsluitend uit de mond van gelijken. Daardoor lopen ze het gevaar essentiële informatie uit andere hoeken te missen. Wordt het veranderen van cultuur door de afwezigheid van expliciet leiderschap nu makkelijker of juist moeilijker?

De meeste kans heeft een vakbroeder met een goed verhaal en dat mag ook een vrouw zijn.

COGNITIEVE DISSONANTIE

Een andere gevaar is dat informatie wel binnenkomt maar vervormd wordt. De psycholoog Festinger spreekt in dit verband van cognitieve dissonantie reductie, het verkleinen van de spanning die ontstaat doordat onze waarneming niet past bij wat we al kennen. Volgens Festinger vervormen we deels de werkelijkheid om

deze in te passen in ons eigen verklaringmodel. Bijvoorbeeld de autochtone moeder die haar tienerdochter met een vrolijke met felgekleurde wol getooide Antilliaanse betonvlechter thuis ziet komen. In de keuken fluistert zij haar dochter toe: "Deze jongen is toch niks voor jou!". Ze valt zelf niet op Antilliaanse mannen dus haar dochter kan ook niet op Antilliaanse jongens vallen. Moeders voorkeur gaat uit naar een student diergeneeskunde van goede en vooral Hollandse familie, waarmee zij op verjaardagen voor de dag kan komen. Het is onwaarschijnlijk dat de opmerking van de moeder in goede aarde zal vallen. Schade aan de relatie met de dochter en die met de vriend van haar dochter ligt zelfs voor de hand. Hoewel de vertekening van de werkelijkheid door cognitieve dissonantie soms tot problemen leidt, heeft het zeker een functie. Kennelijk kunnen we onze stabiliteit handhaven of tot productiviteit komen in de zekerheid van een min of meer voorspelbare wereld. Is de wereld van zich zelf niet stabiel en betrouwbaar dan doen we net of het wel zo is.

Waar gebeurd? Columbus ontdekte Amerika, hij verwachtte en zag ook een kust. Vanaf het strand keken de indianen naar het naderende Spaanse karveel, een onbekende gedaante van angstaanjagende afmetingen. De betekenis van het beeld was onmogelijk te duiden binnen de bestaande Indiaanse kaders. Zij leefden in een ander technologisch tijdsgewricht. Het moest wel een zinsbegoocheling zijn. Waarschijnlijk schreven zij hun visioen toe aan de werkzame bestanddelen uit hun vredespijp. Festinger in een notendop.

De contouren van een maatschappelijk draagvlak voor een apotheekloze praktijk worden steeds zichtbaarder. De veterinaire sector heeft dit tot voor kort afgedaan als een luchtspiegeling. Echter de op handen zijnde wetgeving is alles behalve een luchtspiegeling.

Zij is eerder een meedogenloze spiegel van de tijdgeest, de algemeen heersende opvattingen over wat wel en niet wenselijk is in onze Nederlandse samenleving. Daarin vraagt de steeds mondiger burger en consument, de politiek en het bedrijfsleven om duurzame gezondheids garanties met betrekking tot voedsel en leefomgeving. De te verwachten overheidsmaatregelen zijn niet gericht

tegen dierhouders of dierenarten. Ze dienen tot bescherming van de volksgezondheid. Garanties daarvoor kunnen alleen worden afgegeven wanneer sprake is van een transparante, controleerbare bedrijfsvoering. De 'best practice' van de veterinaire beroepsgroep dreigt hier aan ondergeschikt gemaakt te worden. Het mag een schrale troost zijn, dat vele branches de diergeneeskunde en de dierhouderij hierin zijn voorgegaan.

De publieke opinie vraagt om een veilige controleerbare voedselketen van dierhouder tot supermarkt. Daar is geen plaats voor ondoorzichtige deals tussen megastalhouders en enkele dierenartsen die praktijk voeren vanuit bestelauto's. Een dergelijke overgang naar een transparante werkwijze heeft zich in de meeste branches reeds decennia terug voltrokken. Dat begon in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw met het aan banden leggen van chemisch afval, in de jaren negentig ging het om het terugdringen van de uitstoot van kooldioxide. In de achterliggende jaren zijn nieuwe wegen gevonden die technische en zakelijke transparantie waarborgen en mogelijke kwalijke gevolgen van het eigen handelen voor volksgezondheid en milieu in een zo vroeg mogelijk stadium aan het licht brengen. Nu wordt het gebruik van antibiotica in de bio-industrie radicaal aan banden gelegd en klinkt alom de roep om transparantie.

De diergeneeskunde kan haar voordeel doen met oplossingen uit andere branches. De apotheekhoudende huisarts is een zeldzaamheid geworden en fysiotherapeuten kunnen hun beroep slechts uitoefenen binnen door zorgverzekeraars gestelde grenzen van protocollen, verslaglegging, tarifiering en facturering. Het lijkt raadzaam daarbij verder te kijken dan alleen naar de medische en paramedische sector maar ook naar sectoren als zakelijke dienstverlening, wellness en cosmetische industrie.

CULTUURVERANDERING

Opinieelers gebruiken het begrip cultuur graag in combinatie met het woord omslag, zoals onlangs in een nieuwsitem over het knippen van amandelen. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt: het knippen van amandelen bij kinderen leidt niet tot sneller verdwijnen van de chronische verkoudheidsklachten. De klachten

verdwijnen vanzelf. Er is geen aantoonbaar verschil tussen geknipte en niet geknipte kinderen. Conclusie van de geïnterviewde deskundige: er zal een cultuuromslag moeten komen.

Wat bedoelt de deskundige daarmee? Waarom is de conclusie niet: het knippen is gelukkig niet meer nodig, want het spaart duurzaam kosten en moeite. De deskundige vreest kennelijk dat deze feitelijkheid ontoereikend is om gedragsverandering bij ouders, huisartsen en chirurgen op gang te brengen. Weet hij wellicht meer: het knippen van amandelen is een lucratieve en redelijk risicoloze verrichting voor kinderchirurgen. Zullen zij uit economische motieven de conclusies van het onderzoek aanvechten? Vraagt men zich af hoe lang het zal duren voordat alle huisartsen op hoogte zijn van de onderzoeksresultaten? Zullen bezorgde ouders tegen het advies van de huisarts in blijven aandringen op knippen?

Cultuuromslag uit de mond van politici en bestuurders betekent meestal zoveel als: we weten wie het gedaan hebben, zij konden het ook niet weten, we zullen ze niet vervolgen, maar ze moeten er op termijn wel mee ophouden. Wij doen er niks aan, we laten het aan de branche over. In de praktijk betekent dit voortgaand gedogen, zoals blijkt uit het recente verleden: de cultuuromslag bij de banken, het bonusbeleid bloeit als ooit te voren. Een cultuuromslag bij radio en televisie voor minder luidruchtige reclame, het geschreeuw is niet van de lucht. Zelfs een cultuuromslag in de cultuursector komt niet van de grond. Organisatie adviseurs en interim managers weten allang: cultuuromslag aan de sector overlaten werkt niet, werkt nooit. Cultuur opbouw begint bij de vlaggendrager van de groep, de leidinggevende. Een cultuuromslag aan de leidinggevende overlaten is eigenlijk een onmenselijke opdracht. De leidinggevende is immers de hoeder uitdrager en voorspreker van de bestaande cultuur. Een van buiten komende impuls tot verandering zal in dergelijke gevallen vaak lawaaiig door deze leidinggevende worden bestreden worden en uiteindelijk effectief gesmoord door de gematigde middengroep die weer aan het werk wil, moe van het tumult. Harde saneerders in het bedrijfsleven kiezen daarom meestal en met succes voor vervanging van de bestaande bedrijfsleiding, want zo heet het: vernieuwen is iets anders dan op de winkel passen.

METHODISCHE AANPAK

De conclusie tot zover kan luiden dat cultuur maakbaar is en dat we weten welke factoren een doorslaggevende rol spelen. In de praktijk blijkt dat men de meeste kans van slagen heeft met een uiterst zorgvuldige en methodische aanpak: meten, interpreteren, doelstellingen formuleren, implementeren en borgen.

CULTUUR EN CONCURRENDE WAARDE

Om de cultuur te kunnen meten introduceerde Robert Quinn het begrip concurrerende waarden. Daarmee zijn culturen te definiëren en te kwantificeren. Een bekend concurrerend waardepaar is pessimisme versus optimisme. In uiterste zin sluiten optimisme en pessimisme elkaar uit, men kan niet tegelijk optimistisch en pessimistisch zijn. Concurrerende waarden bewegen zich over een glijdende schaal, met alle grijs-schakeringen tussen zwart en wit. Cultuur bloeit bij de gratie van de nuance.

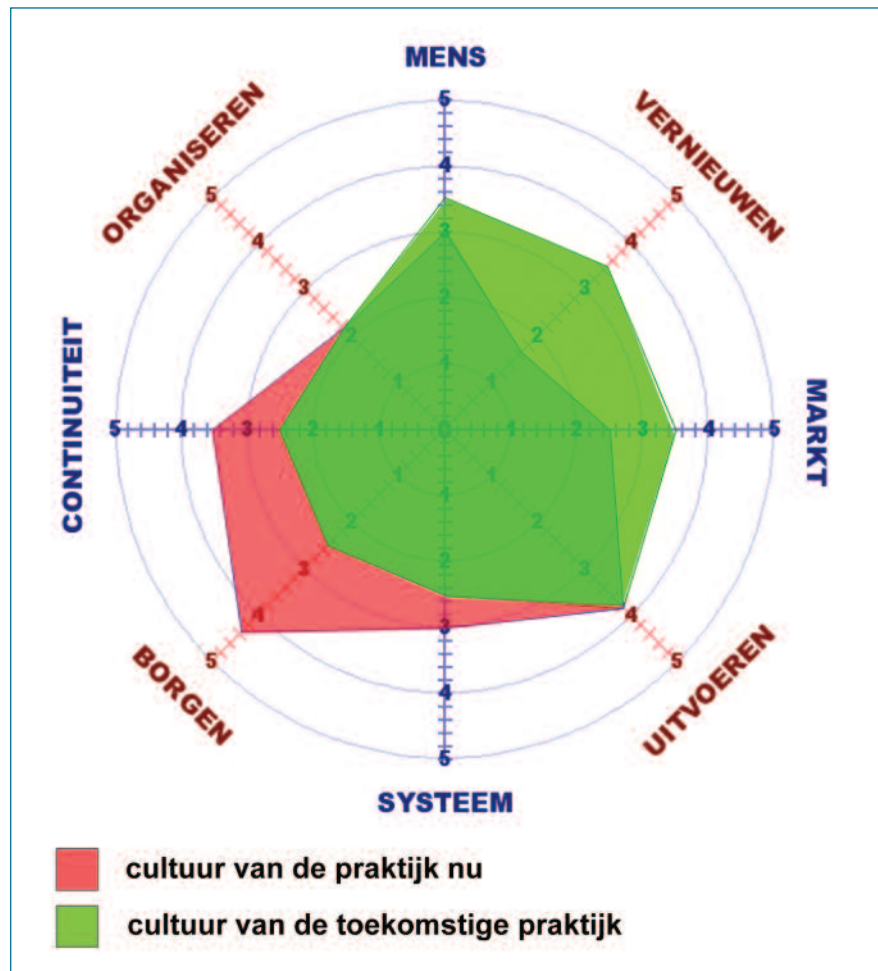
Waardeparen kun je gebruiken om de bedrijfscultuur, de collectieve gedragssintentie te kenschetsen. Die schets maakt het mogelijk na te gaan of de bedrijfscultuur aansluit bij doelstellingen. Gedragssintentie en doelstelling liggen heel dicht bij elkaar. De kunst van het management is de gedragsintentie en de doelstelling in elkaars verlengde te krijgen. Twee kanten van een zelfde medaille.

Met behulp van de juiste set aan concurrerende waarden kan een cultuur eenduidig gedefinieerd en gekwantificeerd worden. Veelgebruikte waardeparen door de schrijvers van dit artikel zijn:

- intern gericht versus extern gericht;
- aandacht voor de mens versus aandacht voor het systeem;
- vernieuwen versus borgen;
- organiseren versus uitvoeren.

Bijvoorbeeld: voor het behalen van een verkoopdoelstelling is het belangrijk te weten in welke mate de praktijk intern gericht is, op de eigen continuïteit dan wel extern gericht is op de wensen en behoeften van de anderen in de markt.

In onderstaande grafiek zijn vier concurrerende paren weergegeven. De schrijvers van dit artikel gebruiken deze als sjabloon om de cultuur-



verandering in diergeneeskundige praktijken te schetsen.

Een aantal dierenartsen en adviseurs uit de diergeneeskundige sector werd gevraagd te responderen op stellingen over de ideale dierenartsenpraktijk. De stellingen werden gescoord voor de huidige en de toekomstige situatie. De grafiek geeft met rood de groepsgemiddelden weer voor de huidige situatie en met groen de gemiddelden voor de toekomstige situatie. De uitslag is een manier om weer te geven in welke richting de cultuur van de ideale praktijk van nu in de toekomst zal veranderen.

Wat direct opvalt in het sterdiagram is dat het hele cultuurbeeld opschuift van linksonder naar rechtsboven. De grootste verschuiving voltrekt zich dus op de as: borgen versus vernieuwen. De hoge waarden voor borgen en uitvoeren in de huidige praktijken van nu roept het beeld op van hard werkende professionals die niets aan het toeval overlaten, vertrouwend op resultaten uit het verleden. De toename van het aspect vernieuwen zal ten koste gaan van het borgen. Minder in het oog springend maar even belangrijk zijn de onveranderlij-

ke waarden op organiseren tegenover uitvoeren. Dierenartsen blijven organiseren en vooral ook veel uitvoerende werkzaamheden verrichten. De aandacht voor de mens neemt toe en dit gaat enigszins ten koste van de gerichtheid op het systeem. Ten slotte veranderen de concurrerende waarden van de as van continuïteit versus markt in de richting van de markt.

Conclusie uit deze verkenning luidt dat het voortbestaan van dierenartspraktijken mogelijk is door vernieuwing van het aanbod van diensten. Daarvoor moet de dierenarts nog dichter bij mens en samenleving staan en actief de dialoog aangaan. Er zal een groter beroep gedaan worden op de natuurlijke creativiteit van de dierenarts. Er zal nog steeds hard gewerkt moeten worden met onverminderde aandacht voor de organisatie. Het werk zal daardoor nog gevarieerder en avontuurlijker worden. Er zal meer ruimte zijn voor eigen initiatief, voor persoonlijke ontwikkeling en een eigen stijl van werken. Concluderend; het antwoord op de vraag in de titel van dit artikel: De apotheekloze dierenarts: doem of zegen? moet zijn: Wie stuurt creëert zijn zegen, wie afwacht zijn doem.