

VROEGER KOMT NOOIT MEER

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

In de rubriek management een reeks artikelen, waarin een beeld wordt 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 vierde artikel staat vakmanschap centraal als waarborg voor continuïteit en als sleutel tot verandering.

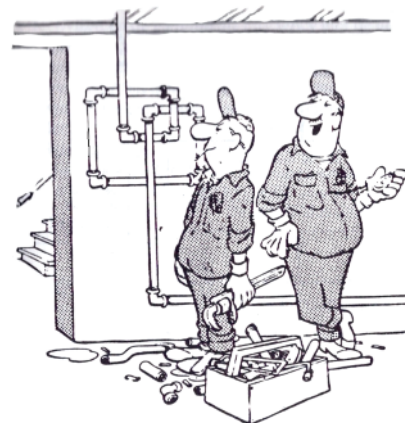
Dierenartsenpraktijken en veehouderijen liggen onder vuur vanwege het gebruik van antibiotica. Voor de status quo waarin dierenartsen, met betrekking tot het antibioticumgebruik en misbruik zich bevinden, is een aantal oorzaken aan te wijzen bijvoorbeeld te lang antibiotica onderdosereren. De eerste stap naar de oplossing is de erkenning dat dierenartsen niet alleen de dupe, maar ook medeveroorzaker van het probleem zijn. Er kan niet ontkend worden dat dierenartsen vaak zelf mede de oorzaak zijn van gerezen problemen.

Traditioneel wordt een veranderingsproces in de bedrijfskunde opgevat als de verandering van de technologie, de structuur en de vaardigheden van werknemers. Voor een deel is dit waar en leidt een verandering in de traditionele werkwijze van dierenartsen en de structuur waarin de praktijk is gevat, tot het beoogde effect. Onderbelicht blijft dat een effectieve verandering ook afhankelijk is van wijzigingen in beelden en waarden die tot handelen leiden. Beelden en waarden vormen de cultuur, het ongeschreven element van de praktijk. Organiseren van een verandering vindt in eerste instantie plaats in de hoofden van betrokken leidinggevendenden, een organisatieverandering brengt meestal ook een cultuurverandering met zich mee. Ons gedrag echt veranderen doen we meestal pas als er nieuwe of betere vooruitzichten zijn. Zien we geen wenkend perspec-

tief dan blijven we vooral doen wat we altijd al hebben gedaan. Maar het enige wat blijvend is, is de noodzaak tot verandering. Wat betekent het organisaties aan te passen aan de omstandigheden van de omgeving? Hoe groot is de noodzaak tot het verkrijgen van evenwicht in aansluiting op interne betrekkingen?

DE PRAKTIJK

Een bestuurder die de bedrijfscultuur ziet als iets mechanistisch, als iets dat gemakkelijk en via een top-down beheersingsmodel te manipuleren valt, gaat voorbij aan het organische aspect van bedrijfscultuur. Passender is het de dierenartsenpraktijk te beschouwen als een organisme, zoals we in het vorige artikel deden. De contingentietheorie doet hetzelfde als ze stelt dat organisaties open systemen zijn, die zorgvuldig moeten worden bestuurd om de interne behoeften te bevredigen, in evenwicht te brengen en aan te passen aan de omstandigheden en behoeften van de omgeving. William Richard Scott (2003) omschreef contingentietheorie als volgt: "De beste organisatievorm is afhankelijk van de omgeving waarin de organisatie opereert". Dit beeld past ook meer bij dierenartsen wiens core business het genezen en gezond houden van dieren is, levende wezens met organen, orgaansystemen en organellen, waarbij de dierenarts voortdurend bezig is een evenwicht te her-



Vakwerk Jansen! Het lekt niet meer. Het toont vakmanschap en we kunnen een hoop uren schrijven. Zo mag ik het zien.

stellen tussen het exo- en endosysteem. Aan beide uitgangspunten zitten sterke en zwakke kanten. Mechanistische theorieën ontkennen de omgeving en behandelen organisaties als gesloten systemen. Dit roept de suggestie op dat zo'n systeem (lees de dierenartsenpraktijk) met een eenvoudige structuur en eenvoudige ingrepen en aanpassingen aan het systeem duurzaam te organiseren is. En dat dit systeem (de praktijk) kan voortbestaan zonder rekening te houden met de omgeving.

* organisatieadviseur bij 4bkwadrat Cultuuradvies

** dierenarts en psycholoog bij 4bkwadrat Cultuuradvies

*** dierenarts en organisatieadviseur bij Curalis Dienstverlening BV.

De sterke kant van de organische theorie is dat de omgeving als deel van het systeem erkend wordt, in tegenstelling tot de mechanistische theorie. De praktijk die het beste inspeelt op de veranderende omgeving is de praktijk die overleeft. De organische theorie leert ook dat de organisatie die in een dynamische omgeving coalities sluit, de meeste kans heeft op overleving. Kropotkin (socioloog) stelt: "Evolution is not about competitiveness, about survival of the strongest individual but about co-operation. A species which co-operated, would thrive and grow stronger collectively". Als de organisatie gezien wordt als organisme, moet het management zich voortdurend afvragen wat de organisatie nodig heeft en wat haar behoeftes zijn.

5-PUNTENPLAN

Een bespreking van wat de praktijk nodig heeft, kan niet voorbij gaan aan het 5-puntenplan van de KNMvD. Dit is immers het antwoord van de beroepsvereniging van dierenartsen op de actuele dynamiek in de omgeving. Overigens wordt er door een deel van de dierenartsen een vraagteken gezet of dit allemaal nodig is of dat het 5-puntenplan alleen een antwoord poogt te geven op de problemen die specifiek zijn voor de landbouwhuisdierensector.

Het 5-puntenplan noemt een vijftal aandachtspunten. In willekeurige volgorde zijn dit: regie, kwaliteit, beloning, prijsbeleid en transparantie. Zij vormen de punten in een pentagram. Centraal staat daarin de dierenarts en dit is tegenwoordig vaak een vakvrouw.

DE VAKVROUW

In het vorige artikel (1) zijn een aantal mogelijke wegen aan bod gekomen die open liggen om te overleven voor de moderne dierenarts. Een optie is de dierenartsenpraktijk op te zetten als een franchise-onderneming. De vaak parttime werkende vrouwelijke dierenarts maakt onderdeel uit van een keten van gecertificeerde diergeneeskundige praktijken met een herkenbaar, vertrouwd en betrouwbaar gezicht. De praktijkhouder heeft een deel van haar zorgen gedelegeerd aan de overkoepelende organisatie en kan zodoende meer tijd besteden aan haar core business, het genezen en gezond houden van dieren.

Een andere optie is vakinhoudelijk differentiëren om zo antwoord te geven op de toenemende veeleisendheid van de klant en de overheid. Differentiatie in de diergeneeskunde leidt tot specialisten. Dierenartsen zullen het aloude concept van de gemengde praktijk gaan verlaten. Zo nieuw is dit concept overigens niet want er studeren allang geen allround dierenartsen meer af.

Differentiatie betekent dat de ontwikkeling naar verschillende soorten praktijken zich verder zal doorzetten. Er komt een ander soort dierenarts, die inhoudelijk meer gaat lijken op artsen in de humane sector. De praktijken buiten de stad worden gespecialiseerde landbouwhuisdierenpraktijken. Voor kleine huisdierenbehandelingen, die het niveau van entingen en nagelsknippen overstijgen, gaat de klant naar een gespecialiseerde gezelschapsdierenkliniek. In deze kliniek zijn een aantal specialisten verzameld. Het specialisme dat ontbreekt wordt ingevuld door een rondreizende collega, gespecialiseerd in het ontbrekende vakgebied, af en toe in te huren.

KWALITEIT IS GEEN TONEEL, HET IS EEN GEWOONTE (ARISTOTELES)

Als de vakvrouw en de vakman centraal staan in het pentagram van het 5-puntenplan, dan richt de aandacht zich direct op kwaliteit. Hoe wordt kwaliteit gemeten en hoe ziet kwaliteit eruit? Wat voor soort praktijk levert kwaliteit en wat betekent kwaliteit leveren voor een dierenartsenpraktijk? Is de diereigenaar dan tevreden of is alleen de dierenarts tevreden? Is een rommelige, ongecertificeerde eenpersoonspraktijk met enthousiaste klanten een kwalitatief goede praktijk?

De KNMvD schrijft hierover in het Tijdschrift voor Diergeneeskunde (oktober 2011): "Kwaliteit is bij het merendeel van de dierenartsen gewoon. Maar de politiek, de maatschappij en de markt vraagt ons die kwaliteit naar de buitenwereld aantoonbaar en borgbaar te maken". Onderzoek (van o.a. Steven de Groot) (2) wijst uit dat kwaliteit en kwaliteitsverbetering voor professioneel dienstverlenende organisaties met name voortkomt uit de aandacht voor (des)kundigheidsbevordering, overleg, samenwerking, communicatie en de bijbehorende vaardigheden. Twee

woorden zijn interessant in het licht van de huidige ontwikkelingen: deskundigheidsbevordering en communicatie.

Het woord deskundigheidsbevordering is onlosmakelijk verbonden aan 'education permanente'. De KNMvD heeft dit eerder als speerpunt van haar kwaliteitszorgprogramma opgenomen. Vroegere pogingen een systeem van gekwalificeerde dierenartsen op te zetten stoelden 'kort door de bocht' op twee peilers: contacturen en nascholing. Dierenartsen leveren kwaliteit en verbeteren hun kwaliteit als ze voortdurend openstaan voor feedback. Deze kan tot stand komen door postacademisch onderwijs. Misschien nog belangrijker (en goedkoper) is de persoonlijke feedback dichterbij te zoeken door collegiaal overleg, intervisie, supervisie, project presentaties, intercollegiale toetsing op kring – bijeenkomsten en een mentor – of coachingssysteem tussen senior en junior dierenartsen. Dierenartsen werken meestal solistisch en krijgen daardoor weinig collegiale feedback. Onderzoek (van o.a. G.J. Bok) wijst uit dat feedback en toetsing bij aio's en beginnende dierenartsen, gebaseerd op een directe observatie van een handeling, zelden gebeurt, maar wanneer dit gebeurt, wordt dit collegiaal overleg hoog gewaardeerd.

'FEEDBACK IS THE BREAKFAST OF CHAMPIONS'

Feedback is nodig om het eigen functioneren 'door te lichten', om goed en beter van fout en minder goed te scheiden. Feedback kan in de vorm van een 360° feedbackprogramma waarbij periodiek dierenartsen uit een praktijk feedback krijgen van collega's, assistenten en klanten. Feedback kan ook plaats vinden in de vorm van periodieke functionerings- en beoordelingsgesprekken. Mevrouw van den Noort van de groep gezelschapsdierenartsen noemde het terloops in de presentatie voor een kwaliteitsverbeteringsplan tijdens de (5-puntenplan) roadshow in Amersfoort. Functionerings- en beoordelingsgesprekken zijn routine voor het personeel (dierenartsen in loondienst en assistenten) maar gebeuren zelden tussen maten onderling. Terwijl feedback (tussen maten onderling en door derden van buitenaf zoals klanten) leidt tot nieuwe inzichten, zet het ook aan tot leren. Feedback is een belangrijke stap naar de identiteits- ▶

► ontwikkeling van de praktijk, de ontwikkeling van een expliciet en gezamenlijk gedragen visie, het antwoord op de vraag: “Wie zijn we en waar staan we voor?”. Het antwoord verschilt van praktijk tot praktijk maar draagt in hoge mate bij aan het streven om een gezamenlijke leeromgeving te creëren. Zo wordt ervaringsconcentratie voorkomen waarbij de (vaak oudere) dierenarts alleen nog maar één kunstje (one trick pony) mag vertonen en waarbij volstrekt voorbij gegaan wordt aan de leeromgevingen en leerbehoeften van (jonge en oude) dierenartsen.

Essentieel is wel hoe kennis zo effectief mogelijk gedeeld wordt. Steven de Groot stelt vast dat het belangrijkste leren plaatsvindt tijdens het werk. Het meest effectieve leren is niet individueel en passief maar sociaal en actief. De belangrijkste dingen om te leren zijn de onuitgesproken zaken als intuïtie, de klinische blik, het beoordelingsvermogen, expertise en gezond verstand die voortkomen uit een permanente ervaringscyclus op het werk zelf. Zo wordt een lerende organisatie gecreëerd die past in een ‘education permanente’ die de KNMvD al eerder voor ogen had.

COMMUNICATIE

In het algemeen kan gesteld worden dat hoe gevarieerder het werk is of hoe flexibeler men werkt, hoe meer overleg en samenwerking nodig is. De kwaliteit van professioneel werk staat of valt met de kwaliteit van communicatie, zowel met de klant als intern. Systematische aandacht voor communicatie en de bijbehorende vaardigheden is basaal in dit type werk, flexibel en minder voorspelbaar, waar dierenartsenwerk ook onder geschaard kan worden. Communicatie staat ook vermeld als een van de zeven domeinen in het beroepscompetentieprofiel van de KNMvD.

De combinatie van communicatie en dierenartsen levert echter niet altijd een gelukkig huwelijk op. Dierenartsen zijn vaak dierenarts geworden omdat ze liever met dieren willen werken dan met mensen. Landbouwhuisdierenartsen hebben vaak dezelfde achtergrond als hun veehouders. Ze spreken dezelfde taal (Bernstein noemt dit hun onderlinge code) en vaak hebben ze allebei aan een half woord genoeg. Hoe anders is dat met gezelschapsdierenartsen en hun

klanten. Zij hebben vaak een uitgebreidere woordenschat en spreken een andere taal. Dat halve woord is voor de kleine huisdierenklant niet toereikend. Hetzelfde geldt voor overleg op de praktijk. Communicatie met de kleine huisdierencollega met een geheel andere achtergrond en een heel andere taal verloopt stroef. De code die functioneel is op de boerderij is ontoereikend om de klant te bedienen en de samenwerking op de praktijk in stand te houden.

Bij kwaliteit leveren, kwaliteitsverbetering en beroepscompetentieprofielen hoort veel onderlinge communicatie door middel van o.a. feedback, intervisie en overleg. Maar als de dierenarts moeizaam communiceert, sterft dit kwaliteitsinitiatief een vroege of late maar wel zekere dood.

Vaardigheden om te communiceren zijn aan te leren. Maar Buckingham en Clifton (3) stellen dat je beter energie kan geven aan datgene waar je goed in bent. Hun motto is: ‘ontdek je sterkte punten en ontwikkel die’, in plaats van vruchteloze energie en moeite te stoppen in een zwak punt dat nooit een sterk punt zal worden. Om bij diergeneeskundige termen te blijven: het heeft geen zin te trekken aan een dood paard.

Niemand ontkomt aan de kwaliteits-toetsen van de overheid, collega's, de klant en de media. Ook de oudere, mannelijke landbouwhuisdierenarts niet. Maar de prijs/pretverhouding moet wel kloppen en verplicht opleggen van kwaliteitstoetsen werkt vaak contraproductief. Beter is het besef te ontwikkelen dat in de veranderende omgeving niemand onder communicatie uitkomt. Wat loont is de voordelen van communicatie te benadrukken. En daarna te zoeken naar de meest ideale situatie waarbij iedereen zich prettig voelt.

TRANSPARANTIE

Wie communiceert moet zijn of haar identiteit kenbaar maken. Wie communiceert laat zichzelf zien, stelt zich open voor anderen, kijkt van binnen naar buiten en laat van buiten naar binnen kijken. Er is immers alleen sprake van communicatie als er sprake is van een zender en een ontvanger (Schulz van Thun). De oudburgemeester van New York Guiliani schreef naar aanleiding van 11-9-2001 dat organisaties en bedrij-

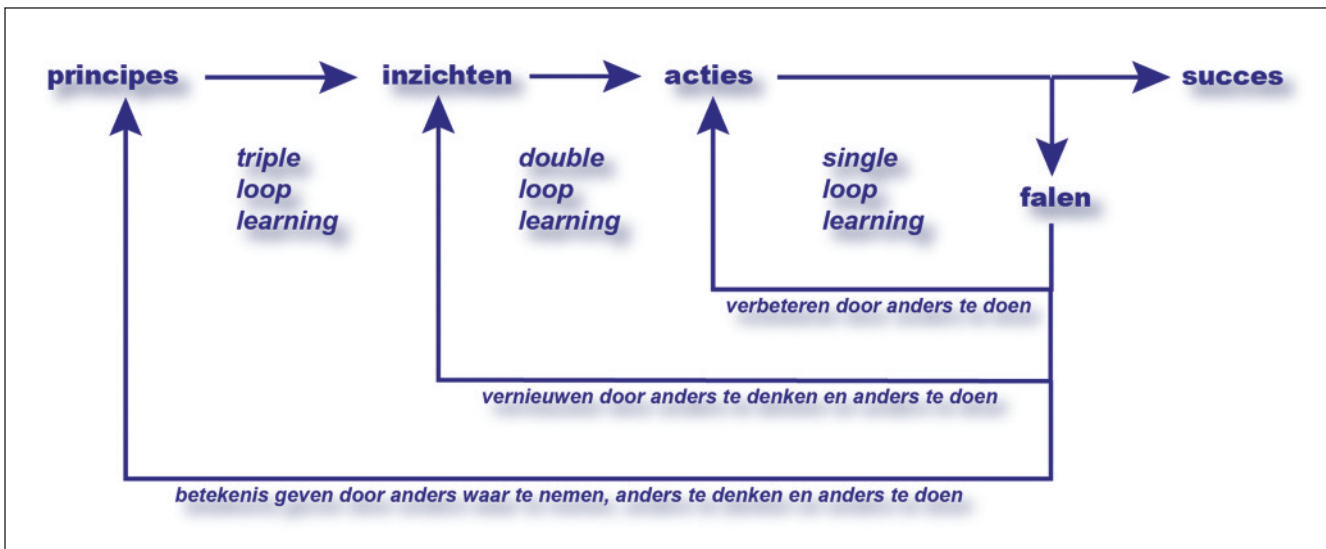
ven in een dynamische omgeving aandacht moeten hebben voor transparantie en verantwoordelijkheid. Transparantie is ook een van de vijf punten uit het 5-puntenplan.

Transparantie betekent dat de dierenarts laat zien wie en wat hij/zij is en waar de praktijk en de dierenartsen in die praktijk voor staan. Transparantie bijvoorbeeld in hoe dierenartsen omgaan met het voorschrijven van antibiotica. Op die manier draagt transparantie bij aan de duurzaamheid. Transparantie geldt ook voor de geldstromen van de praktijk, over kennis en het bijhouden daarvan. Transparantie heeft direct te maken met de missie (waarvoor staat deze praktijk) en de visie van een praktijk (wat wil deze praktijk bereiken). Pas als duidelijk vastgesteld wordt waar de praktijk staat en waar de praktijk in de komende vijf jaar naar toe wil, kan de praktijk en haar werknemers transparant zijn over haar werk nu en haar werk in de toekomst.

Transparantie omvat expliciete en toetsbare kwaliteitsnormen, zodat de politiek en de maatschappij kunnen zien hoe dierenartsen tot deze kwaliteit komen. De KNMvD stelde hier voor een beroepscompetentieprofiel samen, waar dierenartsen aan moeten voldoen. Dit document vormt de basis voor kwaliteitsbeleid en geeft richting voor aansturing en zelfreflectie. Dit sluit aan bij een programma dat de Britse zusterorganisatie opstelde in 2007 ter voorkoming van het grote aantal (jonge) dierenartsen dat uitvalt. De vraag is nu: “hoe gaat de dierenarts om met de kwaliteitsnormen die opgelegd worden van buiten af?”; “hoe verhouden de opgelegde normen zich tot de vrije rol die dierenartsen tot nu toe hadden?” en “hoe wordt de oude vertrouwde praktijk een lerende organisatie die inspeelt op haar omgeving?”.

KWALITEITSTOETS EN SINGLE, DOUBLE EN TRIPLE LOOP LEREN

Single loop leren is een enkelvoudige leercyclus met een norm en een ijkpunt waarop wordt bepaald of de meting afwijkt van de norm, zoals bij een verwarmingsthermostaat in huis. De norm wordt dierenartsen opgelegd door het beroepscompetentieprofiel als antwoord op nieuwe eisen van de overheid betreffende een transparante en deugdelijke praktijkvoering en vragen uit de markt. Het ►



Figuur 1: Triple loop leren als voorwaarde voor een lerende organisatie.

► beleid van de praktijk moet ingericht zijn volgens de onderdelen van dit profiel, dit is wat een dierenarts moet weten en kunnen. Van double loop leren is sprake als naar de norm wordt gekeken, zodat de afwijking niet nog eens optreedt. De norm wordt zonodig aangepast. Zo zijn dierenartsen opgeleid en zo werkten ze tot voor kort succesvol en naar ieders tevredenheid.

Maar nu ziet de dierenarts zich geplaatst voor een vraagstuk dat op klassieke wijze niet is op te lossen. Het antwoord ligt in de triple loop. Als er een triple loop in de leercirkel ingebouwd wordt, bereikt diergeneeskundig Nederland wat zij wil. Het triple loop leren leidt tot een veranderde waarneming van de omgeving en tot veranderingen in de algehele strategie. Die veranderde waarneming en veranderde strategie vinden plaats door reflectie op wat dierenartsen zelf geloven, hoe ze denken, door reflecties op de waarden en normen van de dierenartsen praktijk en haar werknemers. Zo moet de dierenarts gaan werken als antwoord op de veranderende omgeving. Zo wordt een kwaliteitstoets gecreëerd die de praktijk permanent tegen het licht houdt en een praktijk = de dierenarts die de kwaliteitsnorm permanent tegen het licht houdt en een dierenarts die zichzelf permanent tegen het licht houdt.

Double loop leren grijpt aan op de enkele loop, daar waar de norm gesteld wordt. Double loop leren stelt telkens de vraag bij die norm: voldoet deze nog? Is dit een kwaliteitsbevorderende norm of zit deze de kwaliteit in de weg. Triple loop learning gaat een stap verder en stelt de vraag aan

de dierenarts zelf. Dit is een stap die normaliter niet door dierenartsen gezet wordt en een vraag die zelden gesteld wordt door de dierenarts aan zichzelf. Zoals eerder vastgesteld: maten van een dierenartsenpraktijk doen zelden of nooit aan functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Dierenartsen zijn opgeleid als double loop leerlingen. Medicijnen van eerste keus, vastgelegd in een formulier, zijn de medicijnen die primair ingezet worden bij een behandeling. Maar als er een goede reden is af te wijken van de voorschriften, mag/mocht dat. De dierenarts beoordeelt de norm en handelt ernaar. Elke dierenarts voert praktijk volgens volstrekt vrije eigen inzicht. Langzamerhand ontkomt de dierenarts niet aan het vastleggen van eigen handelingen en procedures in protocollen en voorschriften, aan enige vorm van bureaucratie. Dit is een term uit de bedrijfscultuur en om deze op waarde te schatten, even een kort intermezzo bedrijfscultuur.

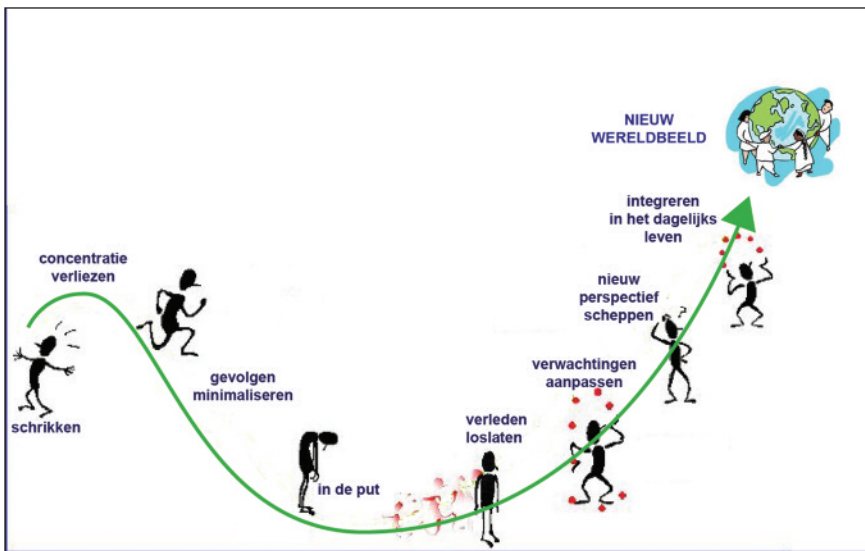
INTERMEZZO BEDRIJFSULTUUR

Elke startende onderneming (en idem dito voor dierenartsenpraktijken) begint als een adhocratie. We verkopen tuinmeubelen maar wil je een vaas, geen probleem. Ik begin als dierenarts in X, ik behandel landbouwhuisdieren maar heeft u een kat of wilt u voer dan regel ik dat ook. Elke groeiende onderneming ontkomt niet aan het aannemen van personeel. Eerst is er één dierenarts, dan komt er een assistente (vroeger vaak de echtgenote). En als de praktijk van het echtbaar groeit, komen er meer werk-

nemers als waren het familieleden. De adhocratie is een familiebedrijf geworden. Nog steeds informeel, nog steeds gericht op de klant, maar meer naar binnen gericht. We moeten het met elkaar gezellig hebben, de relaties zijn belangrijk(er). Als de onderneming/de praktijk groter wordt en er meer personeel komt, worden formele afspraken onontkoombaar. Er is geen tijd/mogelijkheid elkaar elke dag aan de koffie te spreken en de problemen en/of kansen door te nemen. De ruimtes zijn te klein, er zijn te weinig computers en toenemend inspelen op de behoefte van de groeiende en uitbreidende klantenkring betekent verder reizen en dus eerder weg. Er wordt vastgelegd waar elk klantenbezoek aan moet voldoen, welke kwaliteitseisen er voor elke werknemer zijn en hoe de praktijk buitens- en binnenshuis getoond moet worden. De praktijk/het bedrijf wordt bureaucratischer, met meer regels en voorschriften die de kwaliteit borgen.

TRANSPARANTIE EN BEDRIJFSULTUUR

Terug naar de praktijk. Naar aanleiding van de eisen van de overheid en de markt moet een dierenartsenpraktijk bureaucratischer worden. De veranderingen in de dierenartsenpraktijk zijn begonnen met IKB-registratie. Daarna volgde een eerste opzet om te komen tot een systeem van gecertificeerde dierenartsen. Diergeneeskundig Nederland is nu op een punt gekomen dat de verandering niet meer tegengehouden kan worden. Ze kan niet onder een antwoord uit op de groeiende vraag vanuit overheid en maatschappij waar het



Figuur 2: Psychologische stadia van triple loop learning.

heen moet met de toenemende hoeveelheid resistente bacteriën, kippenvlees dat niet meer verkrijgbaar is zonder ESBL en mensen die dood gaan aan een simpele blaasontsteking die vanwege de resistentie van de verwekker niet meer te behandelen is. Dierenartsenpraktijken willen kwaliteit leveren en moeten transparant worden, eerlijk naar zichzelf en naar buiten toe. De beweging die van dierenartsenpraktijken wordt verlangd, is een cultuuromslag waarin de familiecultuur verschuift naar een meer bureaucratischer bedrijfscultuur. Deze verschuiving hoort bij het volwassen worden van bedrijven/dierenartsenpraktijken. Dierenartsen kunnen in de huidige, mondige maatschappij niet volstaan met de rol die ze lang gespeeld hebben. De rol van goed opgeleide allesweter en alleskunner die volstrekt volgens eigen inzichten diergeneeskunde bedreef met slechts geringe externe toetsing. In het meer bureaucratischer worden van dierenartsenpraktijken schuilen twee gevaren. Het eerste risico werd duidelijk op het congres in april 2008: de gecoachte dierenarts. Het antwoord op vragen uit de maatschappij en overheid is meer bureaucratie (vastleggen wat je doet en waarom je het doet), een antwoord op de persoonlijke vragen van de jonge en oude dierenarts is dit niet.

Een toenemend aantal jonge dierenartsen in Nederland en Groot-Brittannië stopt met de beroepsuitoefening. Meer dan de helft van de dierenartsen boven de 55 is arbeidsongeschikt en niet in staat psychisch of fysiek werk in de praktijk naar behoren uit te voeren. En meer dan gemiddeld kiezen (jonge) dierenartsen in Groot-

Britannië voor een zelfverkozen dood. Er zijn voor deze schrikbarende uitvalcijfers meerdere redenen aan te geven. Het voert te ver en het ligt buiten de reikwijdte van dit artikel om deze redenen hier te behandelen. Maar één ding is wel duidelijk en dit sluit aan op de gegevens in Groot-Brittannië en Nederland: dierenartsen zijn altijd goed opgeleid geweest. Niet voldoen op vakinhoudelijk gebied is niet de reden te stoppen of eruit te stappen.

Verandering vindt plaats door meer regels en meer voorschriften maar door ook aandacht te geven aan het ongeschreven deel van de praktijk, aan de mensen en de cultuur die hart en ziel vormen van de praktijk. Dierenartsen ontkomen niet aan zelfreflectie, als onderdeel van triple loop leren, als onderdeel van een bewustwordingsproces dat zij onderdeel en medeveroorzaker zijn van het antibioticumprobleem.

Het tweede gevaar dat diergeneeskundig Nederland loopt is, dat als we antwoord geven op de roep van buitenaf, we ons zo laten vangen in regels en voorschriften dat het double en triple loop leren in gevaar komt. Voorwaarde hiervoor is immers dat niet alleen de procedure tegen het licht wordt gehouden, maar ook de norm zelf en de mens erachter. Als de norm in gietijzer gegoten is, is daarmee elke andere loop afgesloten. Er kan alleen nog maar getoetst worden naar een norm die ontoetsbaar is. De kracht van dierenartsen is juist dat ze altijd blijven afvragen of de norm voldoet en deze kracht moet niet verloren gaan, ook niet door kwaliteitsregels opgelegd door de overheid.

CRISIS OF KANS

Volgens sommigen is er sprake van een heuse crisis in de wereld van de diergeneeskunde. Volgens de dikke van Dale is een crisis: 'een toestand waarin oude leefgewoonten ontoereikend zijn voor een harmonieuze oplossing van gerezen moeilijkheden'.

Het Chinese karakter voor 'crisis' bestaat uit een karakter voor 'gevaar' en een karakter voor 'kans'. We mogen niet voorbijgaan aan het feit dat een crisis bedreiging in zich herbergt. Maar er liggen ook nieuwe kansen. De rol van de landbouwhuisdierenarts kan groeien. Lang niet alle mogelijkheden voor het met succes uitoefenen van een eenzaam en profijtelijk beroep worden benut. Zo blijkt uit Engels onderzoek dat 95% van dierhouders vindt dat de dierenarts de beste deskundige is voor hun dier. Maar ze stellen 95% van de vragen over hun dier ergens anders, bijvoorbeeld bij de voerleverancier. De dierenarts komt niet dicht genoeg bij de klant. De klant heeft daardoor onvoldoende kennis van wat de dierenarts te bieden heeft.



Figuur 3: Crisis = gevaar en kans.

Het vraagt van vele dierenartsen bijzondere stuurmanskunst de huidige bedreigingen af te wenden en sterker uit de situatie naar voren te komen. Met één zekerheid: teruggrijpen op oude gewoonten staat garant voor mislukking. Vroeger komt nooit meer. ■

Literatuur

1. S.A. de Groot. *Kwaliteitszorg in professionele dienstverlenende organisaties*, 2001.
2. J. Schut, C. van Verschuer en F. Schaeffer. *De dierenarts: bestuurder of passagier; DIER • EN • ARTS 1/2 2012: p32-37.*
3. M. Buckingham en D.O. Clifton. *Ontdek je sterke punten*, 2006. ISBN: 978-90-27426-15-4.