

DE DIERENARTS: BESTUURDER OF PASSAGIER? (DEEL 1)

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

Deze jaargang in de rubriek management een reeks artikelen, waarin een beeld wordt geschetst van de huidige en toekomstige positie van de dierenarts. 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. Nu het eerste van twee delen over structuur als waarborg voor continuïteit en als sleutel tot verandering.

Is de maatschap het meest geschikte juridische vehikel? Past dit nog bij het toekomstige contingent dierenartsen en voor de uitdagingen waarvoor zij komen te staan? Uit voorgaand artikel over bedrijfscultuur bleek dat gewoonten uit het verleden ontoereikend zijn voor een harmonische oplossing van actuele problemen, zoals de druk op de apothecaire rechten. Als oude gewoontes niet meer voldoen, heeft dit dan gevolgen voor de gevestigde structuren die daaruit voort zijn gekomen? Zijn deze nog wel afdoende voor de uitdagingen waar de beroepsgroep zich voor geplaatst ziet? En als de structuren dan al op de schop moeten, wat zijn de leidende principes voor het bepalen van de best passende praktijkstructuur?

KLASSIEKE VERHOUDINGEN, KLASSIEKE STRUCTUREN

Structuren in de huidige diergeneeskunde stammen uit de tijd van de ontdekking van de penicilline door Alexander Fleming in 1928. Grootschalige productie van penicilline kwam pas goed op gang toen de Verenigde Staten betrokken raakten bij de Tweede Wereldoorlog. De



Vroeger was de paardentram een vertrouwde verschijning in het straatbeeld (Haarlem, 1931).

Amerikaanse regering stak veel geld in de productie zodat op D-Day (1944) voor elke gewonde soldaat penicilline beschikbaar was. Daarmee kreeg de farmaceutische industrie een enorme impuls en kon het antibioticum zijn intrede doen in de (dier)geneeskunde. De dierenarts kon opeens het verschil

* organisatieadviseur bij 4bkwadraat Cultuuradvies

** dierenarts en psycholoog bij 4bkwadraat Cultuuradvies

*** dierenarts en organisatieadviseur bij CuralisDienstverlening BV.



Eerstejaars studenten rond 1920.

tussen leven en dood maken bij veel ziekten. Het werk van de dierenartsen won daarmee geweldig aan impact. Het beroep won aan status, mede omdat dierenartsen als enige gerechtigd werden antibiotica toe te dienen. Daaruit groeiden de structuren die tot de dag van vandaag bepalend zijn voor de beroepsuitoefening.

DE DIERENARTS VAN TOEN

Dierenartsen van toen leefden echter in een wereld met een lokale oriëntatie. Mens en dier waren nauw met elkaar verweven in het dagelijkse doen. Trek- en lastdieren maakten onderdeel uit van het straatbeeld. Menselijke verhoudingen kenmerkten zich door hiërarchische verhoudingen en standsverschillen. Vrijwel iedereen hing het christelijke geloof aan. De wereld werd geregeerd door mannen die de samenleving van hoog tot laag hadden gegroepeerd rond kerkgenootschappen die een enorme invloed hadden op het maatschappelijk gebeuren. Elk genootschap had zijn eigen politieke partij, elke partij zijn eigen radio omroep, waarvan de Katholieke Radio Omroep (KRO) en de Vrijzinnig Protestantse Radio Omroep (VPRO) een voorbeeld zijn. In die christelijke samenleving deelde de Schepper de talenten uit en bepaalde Hij ook in welk wiegje die talenten terecht kwamen. De edele talenten kwamen natuurlijk in de edele wiegjes terecht. Wie voor een dubbelte geboren werd, werd nooit een kwartje. Daar was nog weinig discussie over. Het ging er juist om op een harmonisch manier om te gaan met deze vanzelfsprekende standsverschillen. De

Franse revolutie was al twee eeuwen oud maar van vrijheid of gelijkheid was geen sprake. Van broederschap wel. Verschillen tussen man en vrouw waren naar hedendaagse begrippen immens. De vrouw was geboren om kinderen te baren. Ze vervulde haar plicht in een fysiek loodzwaar huishouden zonder wasmachine en centrale verwarming. Als werk werd dit niet opgevat. Van werken buitenshuis was al helemaal geen sprake. Haar enig recht was het aanrecht. Ongehuwde vrouwen werden na hun dertigste bestempeld als oude vrijsters, met de nek aangekeken en uitgesloten van tal van sociale activiteiten. De meeste vrouwen trouwden. Vrouwen met een baan moesten ontslag nemen zodra ze huwden. Pas door een wetswijziging in 1956 werd de Nederlandse gehuwde vrouw wettelijk handelingsbekwaam, mocht ze zelfstandig zakelijke overeenkomsten afsluiten en iets als een arbeidscontract tekenen.

Mannen daarentegen moesten in hun eentje de kost verdienen. Ze hadden geen zorgen over de opvoeding, maar des te meer over de voeding van hun gezin. Zo kwam het dat de dierenarts van voor de Tweede Wereldoorlog vrijwel altijd een man was. Hij was iemand met een hoge status vanwege zijn academische opleiding, die slechts voor een enkeling was weggelegd. In die dagen waren macht en inkomen in handen van een kleine bovenlaag van de bevolking, waarin ook de dierenarts zich bewoog. Hij was daarin een beetje een vreemde eend in de bijt door zijn vaak boerenafkomst en het ogenschijnlijk on-academische karakter van zijn werk, dat gepaard ging met vuile handen en

ploeteren door de stront. De mensen van stand vormden een gesloten gemeenschap die de lokale dienst uitmaakte. Academicici namen daarin een bijzondere positie in, onder meer vanwege hun geheimtaal, het latijn. Ze hadden als enige toegang tot de geleerdheid in universiteitsbibliotheken en vaktijdschriften. Zij gingen op vrouwelijke voet met elkaar om en stonden elkaar onbezoldigd bij met raad en daad. In de film dokter Vlimmen, die zich afspeelt in het Vlaanderen van 1929, legt advocaat Mr. Dacka aan de dierenarts en medecademicus dokter Vlimmen nog maar eens haarfijn uit: “latijn rekent toch niet aan latijn!”

Een academicus werd door ‘de gewone man’ destijds een onmetelijke kennis toegedicht, die hem in staat stelde elk probleem, hoe ingewikkeld ook, te doorgronden en op te lossen. Iemand met een dergelijk verheven opleiding, moest er wel een overeenkomstige verheven moraal op na houden, zo was de algemeen geldende opvatting. Op de beroepsuitoefening van dierenartsen was dan ook nauwelijks formeel toezicht. Meestal was dit ook niet nodig. De academicus voelde zich moreel verplicht tot een integere levenswandel. Hij werd daarbij nauwlettend gadeslagen door het lokale kerkgenootschap, waarvan elke burger lid was. Oren en ogen genoeg dus in een tijd dat TV en internet niet bestonden en men zat te springen om verzetjes in de vorm van een smeug verhaal. Dominees en pastoors kwamen regelmatig bij de mensen thuis om een oogje in het zeil te houden en waar nodig een zalvend of stichtelijk woord te spreken. Zelfs de dierenarts ontkwam hier niet aan.

De dierenarts zelf kwam eveneens bij de mensen thuis met al zijn wijsheid en werd daardoor een aanspreekpunt voor breed scala van problemen. Deze varieerden van ziekte bij de veestapel tot bedrijfstechnische en juridische knelpunten en zelfs huwelijks- en opvoedingsproblemen. Dit alles voltrok zich in een sfeer van kalme gemoedelijkheid. Geen der levensvragen was de koene diergeneesheer te veel en vaak voelde hij zich persoonlijk verantwoordelijk voor zaken die niets met zijn werk van doen hadden. En daar bleef het niet bij. De overheid schoof de schaarse academici maatschappelijke verantwoordelijkheden toe, waarvan we nu zouden zeggen dat ze strijdig met elkaar zijn. Zo werd de dierenarts gebombardeerd tot leverancier van medicijnen en tegelijk toezicht houder op het oordeelkundig gebruik daarvan. Daarnaast was hij als directeur van het slachthuis verantwoordelijk voor de volksgezondheidsaspecten van de keuring van slachtvee. De veelvoud aan, soms conflicterende, taken viel hem ten deel omdat alternatieven niet voorhanden waren. Zo ontstond al doende een verwevenheid van belangen. Het dragen van zoveel mogelijk petten werd gezien als blijk van plichtsgevoel.

Gesprekken op niveau gingen over moraal en niet over de effectenbeurs, het woord belangenverstrengeling moest nog worden uitgevonden. Veel dierenartsen zaten daardoor op de kip met de gouden eieren en geen haan die er naar kraaide. Toch kreeg hij zijn voorspoed beslist niet cadeau. Zijn werk was vuil en zwaar, zijn zorgen menig door de veelheid van verantwoordelijkheden. Een standaard werkweek besloeg in die tijd zes dagen, de dierenarts werkte er vaak zeven, omdat dieren niet aan zondag doen. Naast de vele overuren die hij draaide, kon hij ook nog eens te pas en te onpas uit zijn bed gebeld worden. Maar deze mannen klaagden niet, want tegenover hun inspanningen stond maatschappelijk aanzien, al dan niet ruimhartig beloond. De werkelijkheid van de toenmalige beroepspraktijk stemde overeen met de beroepsverwachting ten tijde van de studiekeuze. De dierenarts was dus meestal een goedgeluimd mannelijk gezinshoofd met maatschappelijke aanzien, levend in relatieve welstand die niettemin blij was als hij een flink stuk vlees meekreeg van een tevreden veehouder. Hij woonde met zijn gezin in een woning op stand,

waarin hij tevens praktijk en apotheek hield. De klassieke dierenarts opereerde als solist, dus interne samenwerkingsproblemen had hij niet. Naast dierenarts was hij welliswaar praktijkmanager, maar van ondernemersrisico was nauwelijks sprake. Er was altijd meer werk dan hij aankon en er was geen concurrentie. Hij was immers de enige met kennis en kunde voor het stellen van diagnoses. Hij beschikte bovendien als enige over de kanalen om medicijnen te verwerven en ook als enige over de bevoegdheid medicijnen voor te schrijven en toe te dienen. Over zijn bestaanszekerheid hoefde hij zich dus geen zorgen te maken. Het beroep van dierenarts bood een onveranderlijke levensinvulling met een levenslange bestaanszekerheid.

DE DIERENARTS VAN NU

De moderne dierenarts is nog steeds iemand met een academisch vorming. Ruim de helft is vrouw. De praktijk is soms aan huis, maar steeds vaker niet. De dierenarts van nu werkt het liefst parttime en tijdens de kantooruren en heeft een broertje dood aan de weekenddienst. De dierenarts is nog steeds deskundige, nog steeds een redder in nood. De dierenarts komt nog sporadisch aan huis en is daardoor veel minder een vertrouwenspersoon voor levensvragen. Door verstedelijking, ontkerkelijking en individualisering is de broederschap in de lokale gemeenschap afgenomen. Gemoedelijkheid heeft plaats gemaakt voor zakelijkheid. De maatschappelijke verhoudingen zijn verhard, de sociale controle is afgenomen. Daar is formeel toezicht voor in de plaats gekomen. Democratisering heeft geleid tot rechtsgelijkheid voor alle burgers. Ook de kinderen van de timmerman en slager kunnen nu naar het gymnasium en naar de universiteit. De academische status is daardoor minder bijzonder. Het werk van de dierenarts is nog steeds zwaar naar academische begrippen, voor velen zelfs te zwaar. Uit een enquête van de Stuurgroep Aanpak Arbeidsongeschiktheid onder dierenartsen blijkt dat maar liefst één op de zes dierenartsen geheel of gedeeltelijk arbeidsongeschikt is. Van de dierenartsen ouder dan 55 jaar is zelfs de helft blijvend of tijdelijk arbeidsongeschikt. Het inkomen van een fulltime dierenarts is nog steeds bovenmodaal, maar onderhevig aan voortdurende afkalving. Het bedrijfsrisico

is enorm toegenomen en er is concurrentie gekomen. De dierenarts is niet meer de enige die zich bezig houdt met dierenwelzijn. Eigenaren van dierenwinkels en fokkers winnen aan gezag en internet ontsluit alle geleerdheid voor de gewone man. Het aanzien van de dierenarts wordt de laatste tijd aangetast door negatieve publiciteit over hun vermeende rol in resistentie van bacteriën. De beroepspraktijk wijkt in vele opzichten af van verwachtingen tijdens de beroepskeuze en levenslange bestaanszekerheid is er allerminst.

RELATIES TUSSEN MENS EN DIER

De plaats van het dier in de samenleving is sterk veranderd. De verstedelijking en de auto hebben koeien, paarden en ezels uit het straatbeeld verdreven. De gemiddelde burger staat ver van het economische dier af: melk komt uit de fabriek, de eieren uit de legbatterij. Aan de andere kant houden nu meer mensen dieren om emotionele redenen. Het houden van dieren is in toenemende mate een liefhebberij geworden. Bij die liefhebberij speelt het welzijn van het dier een grote rol. We hebben het dier dichterbij gehaald, gelijkwaardiger gemaakt en bijna menselijke eigenschappen en behoeften toegekend. Er is zelfs een politieke fractie in de Tweede Kamer, die de belangen van de dieren behartigt. Dit was voor de Tweede Wereldoorlog ondenkbaar. Onze gewijzigde verhouding tot het dier beïnvloedt de relatie tussen de dierenartsen onderling en de relatie tot de dierhouders.

RELATIES TUSSEN DIERENARTSEN ONDERLING

Waren de dierenartsen in het begin van de vorige eeuw solisten, vandaag de dag werken ze steeds meer samen. Redenen daarvoor zijn het delen van de kosten van vastgoed, medische- en technische apparatuur, vervanging voor de nacht- en weekenddiensten en diersoort specialisatie. Zij beschouwen elkaar nog steeds als schepselen van gelijke soort die elkaar principieel als gelijken behandelen. Dit beantwoordt aan de beginselen van de maatschap als rechtspersoon. Het belangrijkste comfort van de maatschap als rechtspersoon was en is voor velen nog steeds: de afwezigheid van onderlinge gezagsverhoudingen. Maten delen daarin



We kennen onze dieren steeds meer menselijke eigenschappen toe.

de lusten en de lasten. Ze zijn in gelijke mate verantwoordelijk en aansprakelijk voor het reilen en zeilen van de praktijk. Dit gebeurt echter steeds minder naar ieders tevredenheid. Steeds meer stemmen gaan op over het disfunctionele karakter van de maatschap, omdat bijsturen van ondermaats presterende maten bijna niet mogelijk is omdat ze evenveel zeggenschap en sturende bevoegdheden hebben als de overige maten. Dit leidt in voorkomende gevallen tot gesteggel over interpretaties van beroepsnormen, over incompatibiliteit des humeurs, maar niet tot verbeterd functioneren. Onlangs waarschuwde een gepensioneerde dierenarts een aanstormende jonge collega, sigaar als vanouds tussen de kaken: "COMPAGNON! LUCHTBALLON, weet goed wat je doet meisje: je komt makkelijker van je man af dan van een maat in de praktijk!".

GROEIENDE ONGELIJKHEID IN DE PRAKTIJK

In het streven naar gelijkheid binnen de beroepsgroep tekent zich het laatste decennium een kentering af. Er is een groeiende ongelijkheid in verhoudingen waar te nemen met twee

oorzaken: specialisatie en feminisering. De ongelijkheid door specialisaties houdt verband met specialistische kennis in combinatie met zeer kostbare hoogwaardige technische voorzieningen die kunnen leiden tot status en inkomensverschillen. De belangrijkste oorzaak van professionele ongelijkheid is echter toe te schrijven aan de feminisering van de beroepsgroep, een trend die ook zichtbaar is bij humane artsen. Bij de dierenartsen is ruim de helft nu vrouw. Hun aandeel zal in de nabije toekomst echter sterk toenemen, omdat op dit moment 90% van de studenten diergeneeskunde vrouw is. De verworvenheid van wettelijke gelijkwaardigheid voor man en vrouw resulteert gek genoeg in ongelijke werkverhoudingen in deze beroepsgroepen. Vrouwen kunnen zich nu weliswaar maatschappelijk ontplooiën, toch zijn de verschillen in waarderingen en beloning tussen mannen en vrouwen in het maatschappelijke verkeer soms nog aanzienlijk. Vrouwen worden maar mondjesmaat toegelaten als maat in een maatschap, onder meer omdat zwangerschap als bedrijfsrisico wordt aangemerkt. Meer vrouwen treden toe, maar vooral meer mannen vertrekken en er komen geen nieuwe

mannen bij. Dit vindt zijn oorzaak in de teruglopende beloning. Mannen wijken uit naar functies waar tot voor kort nog wel bovenmodaal verdiend werd, zoals in het bank- en verzekeringswezen, in de farmaceutische industrie of in de consultancy. Veel vrouwen nemen met minder goeie en verkiezen een baan in loondienst met een aanzienlijk lagere beloning dan hun mannelijke collega's in de maatschap. Een andere oorzaak van ongelijkheid is dat vrouwen het ondernemersrisico vaak niet aandurven. Wijzen zij naar de bestuurdersstoel, dan komen ze automatisch op de passagiersstoel terecht, of erger nog, trekken zij de kar terwijl de eigenaren de winst opstrijken. Een vrouwelijke dierenarts in loondienst op parttime basis verdient een schamel salaris, afgemeten aan haar opleiding. Het salarisniveau is vergelijkbaar met dat van een secretaresse met een Schoevers opleiding. De ongelijkheid in beloning betekent niet dat de vrouwen minder waard zijn of niet goed met hun werk bezig zijn. Ze leggen hun prioriteiten anders, kiezen voor deeltijd werk en accepteren financiële consequenties. Dit leidt tot moeilijk te beantwoorden vragen. Kan iemand die in deeltijd werkt gelijke zeggenschap opeisen?

Hoeveel zeggenschap heeft een dierenarts in loondienst? Welke beloningsverdeling moet je kiezen in een gecombineerde praktijk met maten en loondienaren?

In sommige gevallen leidt onduidelijkheid hierover tot misverstand en frustratie, zoals opgetekend uit de mond van een ervaren vrouwelijke dierenarts: *“Ik heb altijd parttime gewerkt als dierenarts. Ik kreeg mijn kinderen tijdens mijn studie, mijn man werkte toen al meer dan fulltime. De landbouwhuisdiergeneeskunde is een fysiek zware baan die bijna onmogelijk op verantwoordelijke wijze is in te vullen als je ook nog een huishouden met jonge kinderen hebt. Bovendien wilde ik de kinderen niet vijf dagen per week in een crèche stoppen. Dus ik besloot, net als vele van mijn collega's, om parttime te gaan werken. Het gaf me de gelegenheid om werk en het huishouden met kinderen te combineren. Ik kon actief deelnemen aan de ouderactiviteiten op hun school en deed ook nog vrijwilligerswerk voor o.a. het Rode Kruis. Toen ik na 10 jaar parttime werken in een gemengde praktijk, verhuisde en solliciteerde in een andere gemengde praktijk, werd ik door de praktijkhouder ingeschaald als een dierenarts met vijf jaar ervaring. Ik had immers 10 jaar parttime gewerkt. Het leek of ik was beland in de vorige eeuw! Het was voor hem vanzelfsprekend, dat ik mijn plicht als moeder en vrijwilliger had vervuld. Als werk werd dit niet aangemerkt, omdat het volgens hem niks te maken had met diergeneeskunde. Ik voelde dit als een volstreekte veronachtzaming van de waarde die mijn overige werkervaring betekende voor mijn dagelijks werk, voor de mensenkennis die ik opdeed, voor mijn dienstbaarheid en mijn vermogen me flexibel op te stellen en stressvrij te multitasken als de situatie daarom vroeg. Allemaal eigenschappen die ik meenam en ten dienste stelde aan zijn praktijk.”*

NIEUWE STRUCTUREN?

Dit soort frustraties zal in de toekomst alleen maar toenemen. Moet de diergeneeskunde niet op zoek naar nieuwe structuren? De klassieke symmetrische verhoudingen in de diergeneeskundige praktijk zijn gebaseerd op gelijkwaardigheid van gelijksoortige mannen in een maatschap en gericht op een uniform aanbod. Deze verhoudingen passen in

een mechanistisch wereldbeeld, waarin de ideale praktijk wordt gezien als een stand alone verrichtingen-werkplaats. Liefst een geoliede machine met identieke professionals, uitwisselbaar als radertjes van een klok. Waar uniformiteit regeert en variatie taboe is. Het rendement wordt bepaald door continue productie van dezelfde verrichtingen. De beschikbare kennis- en kundigheid bepalen het dienstenaanbod. Meer van hetzelfde wordt verondersteld beter en rendabeler te zijn. Afwijking van de standaard wordt als kwaliteitsverlies gezien, kwetsbaarheid als zwakte, dienstbaarheid als onderwerping, eigen initiatief als insubordinatie. 'Best practice' is het streven, de groepsstandaard wordt echter intern bepaald. Het prestatiegemiddelde is de kwaliteitsnorm. Extern wordt anders gekeken. De cliënt registreert met name de slechtste prestatie. Een goede prestatie gaat twee verjaardagen mee, maar een slechte prestatie zingt wel zeven verjaardagen door.

Het alternatief voor zo'n mechanistisch wereldbeeld is een organisch wereldbeeld. Een wereldbeeld waarin de praktijk een levend, informatie-ademend systeem is, aangedreven door vakkennis en klantinformatie uit de markt. Waarin de praktijk alle kenmerken heeft van een levend organisme en complementaire verhoudingen principieel toelaatbaar, zelfs wenselijk zijn. Waar ongelijksoortigheid juist gelijkwaardigheid betekent, gelijkwaardig in aanvullende zin. Waarin praktijkdoelstellingen mede bepaald worden door de vraag uit de buitenwereld. Waarin variatie en aanpassingsvermogen beloftevolle voorwaarden zijn voor optimale zelfontplooiing en wederzijdse aanvulling. Waar door het toestaan van de taakdifferentiatie iedereen kan excelleren. Zo krijgt de klant niet het gemiddelde uit de groep maar het beste van elke dienstverlener. Waar niet de maatschap maar het maatwerk de norm is. Waar eigen initiatief uitgelegd wordt als verantwoordelijkheidsgevoel. Waarin tussentijdse aanpassing van de norm juist voorwaarde is voor duurzaam overleven als lerende organisatie in een snel veranderde omgeving.

DE RELATIE TUSSEN DE DIERENARTS EN DIERHOUDER

De relatie tussen professionele hulpverleners en hun cliënten is sinds het

begin van deze eeuw aan sterke veranderingen onderhevig. Vroegen konden artsen, advocaten, dierenartsen en fysiotherapeuten rekenen op respect en volgzzaamheid van hun cliënten, nu zien zij zich geconfronteerd met een mondige en vaak vee-eisende cliënt. De leerplicht, democratisering en internet hebben de burger beter geïnformeerd en mondig(er) gemaakt. De burger heeft moeite met gezagsverhoudingen ook in de spreekkamer. Dit vraagt om een andere insteek van professionals. Men gaat sneller naar de dierenarts en wil direct geholpen worden. De cliënt heeft zich vaak eerst al georiënteerd op internet en denkt te weten wat er moet gebeuren. Steeds vaker schrijft men de dierenarts de wet voor. Dit vraagt om nieuwe vaardigheden en een andere houding. De aanbodgerichte werkwijze roept weerstand op die kan worden vermeden met een vraaggestuurde aanpak, waarin niet de kunde van de dierenarts maar de vraag van de dierhouder centraal staat. Deze ontwikkeling heeft zich in andere dienstverlenende sectoren al voltrokken. Daardoor weten we dat een klantgerichte werkwijze onvermijdelijk leidt tot een voortgaande differentiatie van het aanbod van producten en diensten.

Naast de maatschappen zullen diergeneeskundige producten en diensten steeds meer onder nieuwe concurrerende praktijkvormen worden aangeboden. En zo leiden tot aanpassingen van juridische, organisatorische en personele structuren van de dierenartspraktijken.

In het volgende artikel in deze reeks beschrijven we de praktische gevolgen van deze ontwikkelingen en de leidende principes voor het bepalen van de best passende praktijkstructuur bij verschuivende doelstellingen.