

DE DIERENARTS: BESTUURDER OF PASSAGIER? (DEEL 2)

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 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 tweede van twee delen over structuur als waarborg voor continuïteit en als sleutel tot verandering.

HET GILDE ONDER VUUR

In 2011 deed een storm van kritiek de diergeneeskunde op zijn grondvesten schudden. Nooit eerder stond het maatschappelijke vertrouwen in de beroepsgroep zo ter discussie. Dit heeft geleid tot een diepgaande bezinning op de werkwijze, de structuur en cultuur van het diergeneeskundige gilde. De KNMvD ontwikkelde een strategisch vijfpuntenplan dat steeds meer handen en voeten krijgt. Dierenartsen zijn verenigd in beroepsverenigingen, dierenartsengroepen en vaak ook aangesloten bij de coöperatieve distributeur. Daarnaast zijn er relaties met veebedrijven, particuliere dierhouders en producenten van apparatuur en medicijnen. Elke van deze instituties heeft zijn eigen organisatiestructuur. Gezamenlijk vormen die instituties een superstructuur. In deze structuur neemt het diergeneeskundige gilde een centrale plaats in. In deel twee van 'de dierenarts bestuurder of passagier' richten wij ons op de vraag: "Welke factoren bepalen de overlevingskansen van deze superstructuur?"

HET VERBAND TUSSEN CULTUUR EN STRUCTUUR

Als cultuur de macht der gewoonte is, dan is structuur de macht der regelgeving. De organisatorische vorm waarin de activiteiten van een praktijk gegoten wordt is mede bepalend voor richting en resultaat en uiteindelijk voor de levensvatbaarheid van de organisatie. De structuur is nauw verbonden met de beroepscultuur. Cultuur omvat de kernwaarden die de mensen in beweging brengen, de structuur geeft de formele grenzen van de bewegingsvrijheid aan. De structuur biedt juist houvast voor leidinggevendenden, voor medewerkers en ook de buitenwereld. Cultuur gaat over drijfveren en doelen, structuur gaat over het richten en beheersen daarvan. Als cultuur het sociaal geheugen vormt, dan is structuur het sociaal skelet. Onder de structuur van een praktijk verstaan we de formele vorm: met name de rechtspersoon met de verdeling van bevoegdheden, verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden. Die structuur komt niet uit



"Uw ontdekking zal de enorme diersterfte direct een halt toeroepen. Toch vrees ik dat we er geen gebruik van maken. Niemand gebruikt deze methode".

de lucht vallen, maar is een keuze van de oprichters van een praktijk bij de inschrijving bij de kamer van koop-handel. Deze keuze voor de rechtsper-

* organisatieadviseur bij 4bkwadraat Cultuuradvies

** dierenarts en psycholoog bij 4bkwadraat Cultuuradvies

*** dierenarts en organisatieadviseur bij Curalis Dienstverlening BV.

soon is leidend voor de wijze waarop de buitenwereld, in het bijzonder de belastingdienst en de rechter, ons tegemoet treedt. De rechtspersoon geeft formeel de onderlinge verhouding weer met een raamwerk voor de verdeling van zeggenschap, bevoegdheden, taken en aansprakelijkheid, de verdeling van de opbrengst en de verdeling van de verliezen. De structuur materialiseert de onderlinge verhoudingen. Soms veranderen de omstandigheden zodanig dat de structuur de levensvatbaarheid van de organisatie in de weg staat. Dan is het tijd voor reorganisatie. Het diergeneeskundig gilde staat aan de vooravond van zo'n reorganisatie, eigenlijk is die al enige tijd gaande. Vroeger viel de structuurkeuze voor de dierenkliniek steevast op de eenmanszaak of de maatschap. Tegenwoordig kiest men steeds vaker de vereniging onder firma (vof), de bv of zelfs de bv met een franchiseconstructie.

HOE ONTSTAAN INSTITUTIES?

Instituten ontstaan door formalisering van vakmanschap. De mens opereert daarbij meestal in groepsverbanden omdat hij groepsgewijs zaken voor elkaar krijgt die voor een eenling onmogelijk zijn. Dit heeft geleid tot specialisatie en differentiatie in vakmanschap. Deze differentiatie zien we terug in de maatschappelijke ordening. In de tribale structuren vormt de groepscultuur het vakmanschappelijk geheugen die de samenhang en het voortbestaan van de gemeenschap waarborgt. Als deze kennis en kunde wordt geformaliseerd ontstaan instituten die de maatschappelijke waarde van het vakmanschap vertegenwoordigen en bewaken. Daarmee wordt kennis en kunde persoonsonafhankelijk en overdraagbaar gemaakt.

INSTITUTIE EN AUTORITEIT

Een institutie ontleent zijn bestaansrecht aan kennis en kunde die van toegevoegde waarde is voor de gemeenschap. De institutie garandeert de handhaving van vakmanschappelijke norm. Een pensioenfonds vertegenwoordigt de inkomenszekerheid op latere leeftijd. De norm die wordt gehandhaafd is een percentage van bijvoorbeeld het middenloos. Met het handhaven van de norm ontweekt de institutie een bijzondere vorm van macht: de macht van het

zwaarwegende woord. Een uitspraak van een vertegenwoordiger van een institutie weegt zwaarder dan die van een privépersoon. De uitspraak wordt gedaan namens het instituut en dus indirect namens de gemeenschap. Daarin stelt de gemeenschap haar vertrouwen. Dit vertrouwen heeft betrekking op de bewaking van de kwaliteit van de prestaties, de waarde voor de gemeenschap. Met deze autoriteitsmacht kan de institutie de richting van de besluitvorming beïnvloeden. Instituten staan dus voor deugdelijkheid.

DEUGDELIJKHEID EN DEUGDZAAMHEID

Het diergeneeskundig gilde was niet de enige institutie die met de vertrouwensvraag van doen kreeg in 2011. Volgens Paul Schnabel van het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) kenmerkt het begin van deze eeuw zich door verlies van maatschappelijk vertrouwen in traditionele instituten. De vraag daarbij is of de instituten zich aan de regels houden die zij zelf voorschrijven. Werden de instituten tot voor kort van buitenaf getest op hun degelijkheid, nu willen burger en overheid meekijken achter de voordeur van de instituten. Schnabel noemt als voorbeelden de wegens vermeende partijdigheid gewraakte rechters, kindermisbruik in de katholieke kerk en niet-verifieerbare onderzoeksdata bij psychologisch en medisch onderzoek. Het verband tussen deze zaken is dat het vertrouwen in de instituten is geschaad doordat hun morele autoriteit in het geding is, aldus Schnabel in zijn nieuwjaarsinterview van 2012 in het tv-programma Buitenhof. Inderdaad passeerden de afgelopen paar jaar een indrukwekkende serie vertrouwenskwesaties de revue. Banken die spaargelden omzetten in bonussen, onvoldoende reserves aanhielden en elkaar daardoor niet meer vertrouwden. De Nederlandse Bank die hier ontoereikend toezicht op hield. Accountantskantoren die werden beticht van onjuist beoordelen van bankreserves om lucratieve adviesopdrachten binnen te halen. Provinciebestuurders en gemeentebestuurders die speculeren met overheidsgelden. Leden van het koninklijk huis verwickeld in vastgoedaffaires. Beïnvloeding van voorschrijfgedrag door patiëntenraden die donaties ontvangen van de farmaceutische industrie. In geen van deze vertrouwenskwesaties was

het de vraag of men zijn werk wel goed deed. In alle gevallen was er op zijn minst de schijn van belangenverstrengeling. De vraag is steeds beperkt de betreffende institutie zich tot de taak waar ze voor in het leven is geroepen of deze haar status en invloed gebruikt om nevendoelen te bereiken? Korter door de bocht, handelt men uit eigenbelang of dient men het algemeen belang? De media-aandacht heeft in alle gevallen geleid tot onderzoek en in veel gevallen tot maatregelen. Een resultaat daarvan was onder meer dat het vertrouwen in de rechtspraak is toegenomen, nadat recentelijk een wrakingsprocedure deugdelijk was doorlopen en een vervangende rechter is aangesteld, zo blijkt uit onderzoek van het Centraal Bureau voor de Statistiek. Instituten winnen kennelijk aan vertrouwen wanneer ze laten zien te beschikken over een zelfreinigend vermogen, dat ze in staat zijn de eigen norm zelfstandig te controleren en te handhaven. De deugdelijkheid hangt van de beschikbaarheid van vakmanschap af en is verbonden met scholing. Vertrouwen in instituten wordt kennelijk niet alleen bepaald door de deugdelijkheid van prestaties maar ook door de deugdzaamheid waarmee deze worden uitgevoerd. Het verantwoord omgaan met het spanningsveld tussen eigenbelang en het belang van de ander is een kernparameter van elke bedrijfscultuur. De scheidslijn is soms dun en moeilijk te trekken, zeker wanneer er sprake is van meerdere petten, zoals de dierenarts die dierendokter is, bedrijfsadviseur van de veehouder en ook nog eens poortwachter van de volksgezondheid. Veel beroepsverenigingen vragen hun leden daarom een beroepscode te tekenen als onderbouwing van het zelfreinigend vermogen.

DE HOUDBAARHEIDSDATUM VAN INSTITUTIES

Geen enkele institutie heeft het eeuwige leven. Interessant is dus de vraag: wat bepaalt de houdbaarheidsdatum? Deze wordt bepaald door het maatschappelijke draagvlak: het collectief vertrouwen in de institutie. Dit vertrouwen hangt zoals we zagen af van de deugdelijkheid en de deugdzaamheid. Enkele voorspellende indicatoren die duiden op het naderende einde van een institutie zijn zorgeloosheid, omnipotentie, onaantastbaarheid, megalomanie. ►

► ZORGeloosHEID

Wanneer een institutie generaties lang bestaat ontstaat bijna onvermijdelijk een illusie van onvergankelijkheid. De vreugde van de maatschappelijke erkenning van het instituut tijdens de oprichting maakt plaats voor vanzelfsprekend bestaansrecht bij de leden van volgende generaties: 'de institutie was er voordat ik geboren werd en zal er zijn als ik dood ben' zo luidt hun verwachting. Die aanname van onvergankelijkheid gaat op den duur gepaard met ontrechte zorgeloosheid, als van een kind dat er zeker van is dat de ouders er altijd zullen zijn. De organisatie gaat functioneren als een plaatsvervangende familie met universeel bestaansrecht. Als het misgaat, kijkt men verwachtingsvol op naar vadersje staat.

OMNIPOTENTIE

Een tweede indicator van verval is onnipotentie. Dit ontstaat wanneer de leden van de institutie te maken krijgen met de schaduwzijde van hun zwaarwegende woord; zij raken eraan gewend gelijk te krijgen. Men krijgt of duldt geen tegenspraak meer van ondergeschikten noch van superieuren. Men beperkt zijn contacten tot de beslotenheid van de eigen groep van gelijkgestemden. De institutie sluit zich voor informatie van buitenaf omdat deze wordt gekwalificeerd als zijnde van een lagere orde en niet ter zake doende. Er treedt verkokering van de waarneming op. Men meent naar verloop van tijd dat het eigen wereldbeeld de werkelijkheid vertegenwoordigt. 'An illusion shared by everyone becomes reality' (Erich Fromm). Men dicht zichzelf bovenmenselijke vermogens toe en waant zich almachtig. Men meent dat

de wereld maakbaar is en gaat uitdagingen aan die de werkelijke vermogens te boven gaan.

ONAAANTASTBAARHEID

Instituten zijn opgericht in samenwerking met de samenleving en genieten dientengevolge maatschappelijke bescherming. Daaraan ontleen de leden status en invloed. Achter de beschermende kantelen van de institutie kan men naar eigen believen zijn gang gaan. Men gedraagt zich als een kind dat zich onbespied waant wanneer het zelf de handen voor de ogen houdt. Men gaat leven in de waan dat de eigen mores gelijk is aan de maatschappelijke norm en men niet meer geraakt kan worden door invloeden van buitenaf.

MEGALOMANIE

Volgens onderzoek van vastgoedspecialisten van Barclays Capital bestaat er een correlatie tussen het bouwen van het hoogste toren ter wereld en een dreigende financiële crisis. De verschuiving van de aandacht voor de kernactiviteiten naar aandacht voor de allure van het vastgoed lijkt een vierde indicator dat er zwaar weer op komst is. Vanuit haar bescherming en invloed heeft de institutie toegang tot de maatschappelijke ruif die leidt tot relatieve overvloed. Men vergeet licht dat overvloed meestal tijdelijk en plaatselijk is. De functionele noodzaak van zichtbaarheid van een institutie kan soms vergroot worden tot het kiezen voor een opvallende behuizing op een centrale plaats. De institutie wordt op den duur als eerste herkend aan deze behuizing en minder aan de oorspronkelijke waarden die het vertegenwoordigt. De behui-

zing wordt het zinnebeeld van de institutie. De hoogte van het gebouw symboliseert de waarde van het instituut en de macht die het kan uitoefenen. Met de groeiende invloed en aanhoudende overvloed groeit soms de behoefte hier fysiek uitdrukking aan te geven als een gorilla die zijn borst opzet. Men gaat dan exorbitante vastgoedverplichtingen aan die in tijden van schaarste het functioneren in de weg staan en het instituut uiteindelijk te gronde kunnen richten. Instituties worden geboren in de geest en sterven dan in imposant vastgoed.

ORGANISATIEVORMEN EN WERELDBEELD

Management van een organisatie is een combinatie van de besturing en beheersing van de structuren en processen die gezamenlijk de organisatie vormen. Veel van het succes van organisaties hangt af van het wereldbeeld van het management. Dat wereldbeeld stoelt op vaak onbewuste aannames. We kunnen twee typen wereldbeeld onderscheiden: het mechanistische en het organische wereldbeeld. Deze gaan uit van de onderscheidende aannames in Tabel 1.

Sommige organisatie gedijen bij een centraal geleide mechanistische aanpak bijvoorbeeld wanneer het gaat om steeds dezelfde vraag van de klant zoals een paspoort. Mechanistische processen zorgen dan voor één betrouwbare standaard voor alle klanten. Wanneer er sprake is van een verschillende vraagstelling dan is een decentrale aanpak vaak wenselijker, zoals bij de loodsboten in een haven die allerlei verschillende schepen onder sterk wisselende (weers)omstandigheden tussen verschuivende zandbanken door naar veilig water ►

Aannames van bij mechanistische wereldbeeld	Aannames bij het organische wereldbeeld
Standaardisering vergroot kans op succes	Variëren vergroot kans op succes
Top down aansturing is het beste	Bottum up aansturing is het beste
Size matters	Small is beautiful
De wereld is maakbaar	De wereld is leefbaar
Onduidelijke informatie moet worden genegeerd	Onduidelijke informatie moet worden onderzocht
Een risico is een bedreiging	Een risico is een kans
Systeem moet onafhankelijk zijn van veranderingen in de buitenwereld	Systeem moet gebruik maken van veranderingen in de buitenwereld
Kwetsbaarheid is een teken van zwakte	Kwetsbaarheid is ontwikkelingsstadium

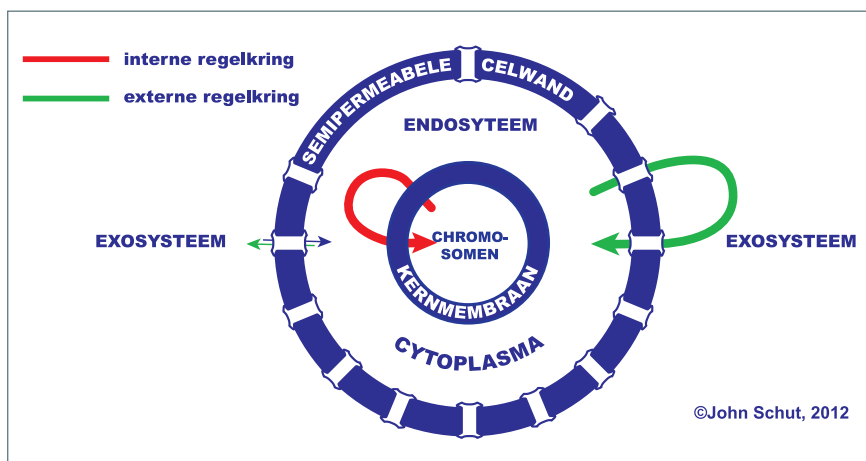
Tabel 1: We kunnen twee typen wereldbeeld onderscheiden: het mechanistische en het organische wereldbeeld.

- ▶ moeten brengen. Om goed te kunnen besturen moeten managers zowel de werkprocessen als de omstandigheden juist inschatten om te kunnen bepalen welke organisatiestructuur de beste is.

SYSTEMEENWIJSHEID EN BEHEERSINGSFOUTEN

Organisaties worden steeds complexer. De systeemtheorie is de wetenschap die zich bij uitstek bezig houdt met complexiteit. Organisaties kunnen ingedeeld worden naar complexiteit in een hiërarchie. De eigenschappen van systemen van de lagere ordes zijn altijd aanwezig in een systeem van hogere orde. Omgekeerd zijn de eigenschappen van de hogere orde afwezig in de lagere ordes. Systemen van een raderwerkniveau als een klok of een fiets zijn volledig gedetermineerd en daardoor is het gedrag volledig zichtbaar en voorspelbaar. Men spreekt dan van een volledig gedetermineerd systeem. Naarmate systemen van een hogere orde zijn, zijn ze vaak minder gedetermineerd. Daarmee zijn ze steeds minder in staat het gedrag te voorspellen. Sturen en beheersen wordt daardoor moeilijker. De gedetermineerdheid speelt dus een cruciale rol bij de keuze van de wijze van besturing en de mate van beheersing. Organisatiepsycholoog Hofstede ontdekte daarbij dat we het risico lopen steeds terugkerende beheersingsfouten te maken. Hij onderscheidt twee types:

- **Beheersingsfout van type I:** men maakt geen gebruik van de mogelijkheid tot beheersing van een systeem terwijl de voorspelbaarheid van het systeem dit wel toestaat.
- **Beheersingsfout type II:** men tracht een onvolledig gedetermineerd systeem te beheersen alsof het wel volledig gedetermineerd is. In de meeste gevallen zal een fout van type I leiden tot verspilling en type II zal eerder problemen oproepen dan verhelpen. Een te eenvoudige voorstelling schept verwachtingen die niet kunnen worden ingelost. Men begeeft zich sowieso op glad ijs omdat kleine bijstellingen leiden tot grote uitglijders. Andersom kunnen enorme inspanningen nauwelijks effect sorteren of zelf ave-rechts uitpakken. Om een systeem adequaat te besturen moet de complexiteit en de beheersbaarheid worden vastgesteld.



Afbeelding 1: Regulering van de systemen door zelfreferentie en externe referentie.

HET DIERGENEESKUNDIG GILDE ALS SYSTEEM

Hofstede zou het diergeneeskundig gilde als een deels gedetermineerd systeem benoemen met veel onbekende technische en sociale variabelen. Het bevat veel verschillende personen met elk hun eigen voorkeuren en bestemmingen. Het gilde bestaat uit een superstructuur van praktijken, producenten van apparatuur en medicijnen, distributeurs en controleurs en belangenverenigingen. Het systeem als geheel is maar gedeeltelijk gedetermineerd en ook nog eens in voortdurende ontwikkeling. Wat zijn nu de kritische succesfactoren waarmee dit geheel bestuurbaar en beheersbaar blijft? Om deze kritische succesfactoren te doorgronden voeren we een gedachtenexperiment uit. We vergelijken de beroepspraktijk met de levende cel.

HET FUNCTIONEREN VAN DE CEL

Een cel is een levend systeem dat zichzelf in stand houdt door voortdurende wisselwerking met de omgeving. Het semipermeabele scheidingsvlak wordt gevormd door de celwand die zorg draagt voor de gecoördineerde uitwisseling van materie, informatie. De celkern bevat het bouwplan en de gedragsvoorschriften voor de structuur en voor de stofwisseling en de productie. In systeemtermen is een cel een open dynamisch systeem in steady state.

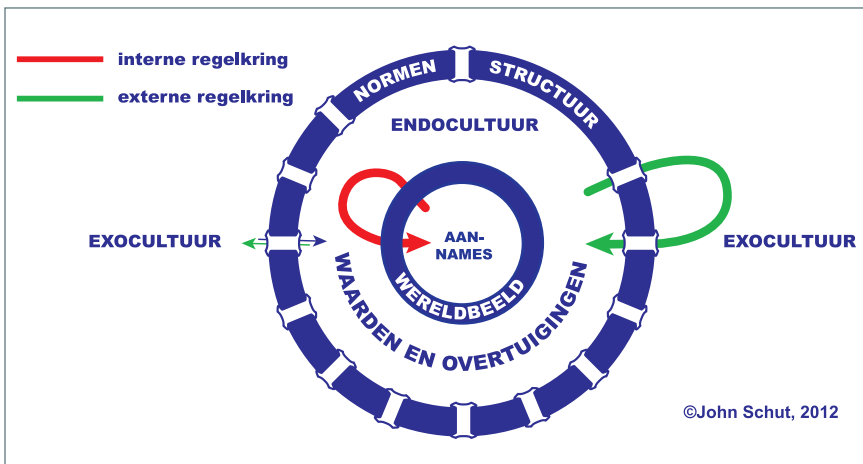
REGULERING VAN DE SYSTEMEN DOOR ZELFREFERENTIE EN EXTERNE REFERENTIE

Het levende systeem kan reageren op veranderingen in de omgeving. De cel

beschikt daarvoor over twee vermogens: het vermogen tot zelfreferentie en het vermogen tot externe referentie. Daarvoor gebruikt het systeem twee regelkringen, een interne regelkring die de interne stofwisselingsprocessen reguleert en een externe regelkring die de uitwisseling met de buitenwereld reguleert. Het systeem is daardoor zelforganiserend (autopoietisch). Daarmee is het in staat de eigen stabiliteit te handhaven onder wisselende omstandigheden (Afbeelding 1).

WAT KUNNEN WE LEREN VAN HET GEDRAG VAN DE CEL?

Volgens de systeemleer zijn alle kenmerken van de cel terug te vinden in systemen van een hogere orde zoals weefsels, organen en organismen en zelfs in sociale organisaties. Sociale organisaties zijn dus alleen duurzaam levensvatbaar indien zij, net als de cel, in open verbinding met hun omgeving staan. Zij moeten dus beschikken over een semipermeabele systeemgrens om de benodigde materie en informatie uit te kunnen wisselen. De normen voor die doorlaatbaarheid zijn vastgelegd in de organisatiestructuur: de rechtspersoon, taakverdeling en de leveringsvoorwaarden. Als door extreme veranderingen het voortbestaan van de cel in het geding komt en de houdbaarheidsdatum bereikt is vervalt de structuur en wordt de systeem informatie gereproduceerd en doorgegeven aan de volgende generatie. De kernwaarden van de cel drukken zich dus duurzaam uit in vervangbare structuren. Wanneer de omstandigheden extreem veranderen past niet de cel maar de soort zich aan. Kleine structuuraanpassingen zorgen desgewenst steeds voor de best passende aansluiting met de omgeving en bewaken zo de levensvatbaarheid. De



Afbeelding 2: Discrepancie tussen endocultuur en exocultuur.

best passende exemplaren van de soort concurreren de minder passende op den duur weg. Het gaat de cel dus niet om instandhouding van het individu, maar van de soort. Het algemeen belang gaat boven het individueel belang. Overeenkomstig houdt men de waarde van een institutie in stand ook als de actuele structuur niet langer houdbaar is.

SUPERSTRUCTUREN

Soms creëren samenwerkende cellen superstructuren met volledig nieuwe eigenschappen een nieuw systeem van een hogere orde. Dit totaal is iets anders dan de som der delen. De superstructuur kan andersoortige uitdagingen aan, zoals bij roedelvorming: alleen een roedel van zes hyena's of

meer kan een leeuw de baas. De creatie van superstructuren door middel van integratie en differentiatie is kenmerkend voor de evolutie van levende systemen. Dit vermogen zien we in menselijke verhoudingen terug in sociale superstructuren als overheidsinstellingen, bedrijven en beroepspraktijken. Cultuur zorgt daarbij voor onderlinge samenhang. De cultuur vertegenwoordigt waarden en normen die zijn afgeleid van een onderliggend wereldbeeld. De aannames zijn gesteld in beweringen en bezweringsen als het islamitisch axioma: 'God is groot en Mohammed is zijn profeet', of het wiskundig axioma: 'als A niet B is kan B niet A zijn', of het communicatieaxioma van Watzlawick: 'alle gedrag is communicatie'. Hoewel deze beweringen onbewijsbaar zijn, zijn ze breed gedragen en keuzebepalend.



"We weten nu hoe we al deze risico's kunnen vermijden. Maar welk risico lopen we met het vermijden van de risico's?"

DISCREPANTIE TUSSEN ENDOCULTUUR EN EXOCULTUUR

Voortschrijdend inzicht in de samenleving zorgt voor verandering van collectieve aannames. Niemand gelooft meer dat de aarde plat is of dat de zon om de aarde draait. Voortschrijdend inzicht geldt ook voor collectieve waarden en normen, zoals het gebruik van geweld. Er is steeds minder acceptatie van geweld, zowel van geweld achter de voordeur als tijdens buitenlandse missies van het Nederlandse leger. Naarmate de discrepantie tussen endo- en exocultuur groter wordt, wordt het moeilijker voor instituties om zich te handhaven. Het gaat steeds om het in stand houden van de endo-exorelaties. De institutie kan dus alleen voortbestaan als het weet aan welke externe norm het wordt getoetst.

CONCLUSIES

Het antwoord op de vraag zelf sturen of gestuurd worden luidt: als het kan zelf sturen en als het niet kan laten sturen en aanpassen. Overleven is aanpassen. Dat kan op twee manieren: door het ongedaan maken van de discrepantie tussen endo- en exocultuur en via de creatie van superstructuren. Wie de eigen aannames toetst aan de exocultuur en de beste coalities sluit heeft de grootste kans op overleven. Maar op de wind van gisteren kun je niet varen. Ook in de diergeneeskunde zullen in de toekomst, als aanpassing aan de steeds veelvormiger samenleving, nieuwe superstructuren ontstaan. Deze gaan gepaard met meer klustering, meer samenwerking, meer specialisatie en differentiëring. Bijzondere kansen liggen er voor gemengde structuren zoals de franchiseorganisatie; met enerzijds centrale sturing op het gebied van kwaliteitszorg, automatisering, administratie en anderzijds een grote mate van vrijheid van aangesloten praktijken om in te spelen op lokale omstandigheden. De komende artikelen gaan we dieper in op de rol die vakmanschap en technische systemen spelen bij veranderende omstandigheden, waarmee de diergeneeskunde in de nabij toekomst te maken krijgt. ■