

DUURZAAMHEID DEEL 2:

SLECHTS DOOR DIENEN KOMT MEN TOT HEERSEN

John Schut* 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. Die bedrijfskundige inzichten in de praktijk brengen leidt als vanzelf tot continuïteit van de bedrijfsvoering. In deze bijdrage daarom aandacht voor het begrip duurzaamheid in relatie tot de diergeneeskundige praktijk.

DUURZAAMHEID OF HOUDBAARHEID

Het voortbestaan van het mondiale ecosysteem berust op het handhaven van evenwichten tussen veranderlijke factoren die via een veelheid van regelkringen op subtiele wijze op elkaar inwerken en gezamenlijk het ecologische evenwicht bepalen. Verstoring van de vaak subtiele onderlinge ecologische samenhang leidt in eerste instantie tot kwaliteitsverlies en uiteindelijk tot de teloorgang. Wil de mensheid op lange termijn de huidige kwaliteit van leven in stand houden dan moet in het denken en werken gericht zijn op het in stand houden van de door de natuur aangegeven verhoudingen. Essentieel daarbij is het gegeven dat ecologische processen wel te beïnvloeden, maar nooit volledig te beheersen zijn. Steeds meer groeit het besef dat wie de natuur dient, door de natuur bediend zal worden. Het motto daarbij luidt: houdt rekening met de drie soorten belangen. De belangen van mens, planeet en het profijtbeginnsel dienen steeds in ogenschouw te worden genomen. Vaak hoort men daarbij de slogan: people, planet and profit. De kennis voor een betere, duurzame manier van werken en samenleven is beschikbaar. Desondanks komt de noodzakelijke verandering moeizaam op gang. Slechts een beperkt deel van de mensheid is zich bewust van de urgentie, daarom gaan we nu dieper in op de factor 'people', de menselijk

behoefte, het gedrag en het menselijk bewustzijn.

Hoogleraar duurzaamheid Herman Wijffels wees er tijdens het oktobercongres 2012 van de KNMvD op dat Engelstaligen met betrekking tot duurzaamheid spreken over sustainability, hetgeen letterlijk houdbaarheid betekent. Houdbaarheid van de wijze waarop wij leven en werken en met onze omgeving omgaan.

“We leven aan het einde van het industriële tijdperk. De leidende principes waarop onze industriële samenleving is gebaseerd zijn versleten en ongeschikt voor wat er in de 21ste eeuw moet gebeuren. We staan aan het begin van een nieuw tijdperk dat zich kenmerkt door transformatie vergelijkbaar met het ontpoppingsproces van de vlinder.”(1)

Om dergelijke ingrijpende veranderingen gestalte te geven zal de mens van de 21-ste eeuw zich bij het inrichten van de samenleving moeten baseren op een andere logica dan de lineaire logica van de industriële samenleving, namelijk de logica van de recurrente causaliteit. Waar oorzaak en gevolg relaties zijn als die tussen de kip en het ei en waar begin- en eindpunt arbitrair zijn en nauwelijks terzake doen. Belangrijker dan het kennen van de eigen behoeften en drijfveren is in deze logica het kennen van de eigen positie en taakstelling ten behoeve van het grotere geheel, de

groeïende globale gemeenschap op een planeet met eindige hulpbronnen.

VERANDERING EN WEERSTAND

Dat de verandering naar een duurzaam ingerichte samenleving moeizaam verloopt is eerder logisch dan bevreemdend. Elke samenleving wordt bij elkaar gehouden door de cultuur en door de organisatiestructuren. Cultuur is gericht op het bewaren en bewaken van waarden en normen en per definitie conservatief. Van daaruit mag geen spontane verandering verwacht worden. Ook de bestaande organisatiestructuren zijn gericht op het borgen van verworvenheden. De verandering moet komen uit een bewustzijnsverandering van individuen en groepen die de moed en de kracht hebben de weerstanden van de gevestigde orde te overwinnen.

INNERLIJK KOMPAS EN CULTUURKOMPAS

De moderne dierenarts is zowel een denker als een doener die meestal zelfstandig beslissingen moet nemen. Vaak is er tijdens de werkzaamheden

* organisatieadviseur bij 4bkwadrat Cultuuradvies

** dierenarts en organisatieadviseur bij Curalis Dienstverlening BV.



niemand in de buurt bij wie men te rade kan gaan.

Bij het maken van keuzes zijn er steeds twee referenties om tot een beslissing te komen. Enerzijds kan men varen op het cultuurkompas (2); afgaan op wat algemeen aanvaard en gebruikelijk is. Anderzijds kan men afgaan op het innerlijk kompas en zich laten leiden door wat het eigen gevoel en denken biedt. De koersverandering in de diergeneeskundige sector vraagt om nieuwe keuzes en doen een beroep op het mentale aanpassingsvermogen van de dierenarts. Dit betekent een herijking van het innerlijk kompas. Wat zijn eigenlijk de kenmerken van het innerlijk kompas en kan het innerlijk kompas herijkt worden? Hoe zit dat innerlijk kompas elkaar?

GEDRAGSVERANDERING EN BEWUSTZIJN

De gedragsverandering die noodzakelijk is voor een duurzaam samenleven doet niet alleen een appèl op verandering van onze dagelijkse gewoonten, bijvoorbeeld door het kopen van chloorvrij toiletpapier of tandpasta zonder plastic microbolletjes. Die verandering raakt zelfs de manier van waarnemen die aan ons gedrag voorafgaat zoals bleek in artikel 4 van deze reeks (3).

GEDRAG EN BEHOEFTE

Veel kennis over menselijke gedrag stamt uit de praktijk van de klinische psychologie. Volgens de Amerikaanse klinisch psycholoog Maslow is het

menselijke gedrag gebaseerd op bevrediging van vijf fundamentele menselijke behoeften: fysiologische behoeften, veiligheid, liefde en saamhorigheid, achting en esthetische behoefte. Maslow spreekt in dit verband over behoeften als gedragsorganisatoren. Met name de esthetische behoefte als hoogste niveau is aan groeiende kritiek onderhevig geweest, waardoor varianten verschenen voor de naamgeving van de niveau's. Maslow's therapiedoel was de zelfverwerkelijking van zijn patiënten, daarom menen wij zijn werk eer aan te doen door te kiezen voor de in de illustratie aangeven begrippen.

Maslow's aanhangers wijzen er steeds op dat een bovenliggend behoefte-niveau pas aan bod komt als het onderliggende niveau is ingevuld. Dit wordt schrijnend zichtbaar bij heroïneverslaafden die zo zeer in beslag worden genomen door hun pathofysiologische drugsbehoefte dat zij vervallen in een zwerversbestaan op straat.

MILIEUBEWUST

Het begrip milieubewust bevat de begrippen milieu en bewust zijn. Het begrip milieu kwam reeds aan bod bij de bespreking van het ecosysteem. We vervolgen met een bespreking van het begrip bewustzijn. Bewustzijn is moeilijk eenduidig te maken maar een poging daartoe is onvermijdbaar. ►

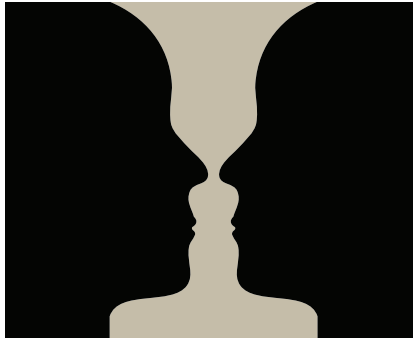


Figuur 1: De behoeftenhiërarchie van Maslow

► Bewustzijn is immers een doorslaggevende factor bij duurzame ontwikkeling. Bespreking van het begrip is een heikele zaak. Wie probeert het begrip bewustzijn eenduidig definiëren loopt vast in het moeras van de stammenstrijd der psychologen. Van Dale geeft als definitie van bewustzijn: “het vermogen tot besef, tot weten en erkennen van het bestaan van zichzelf en van de wereld.” Als men het over bewustzijn heeft dan gaat het dus over kennis van zichzelf en kennis over de wereld. Onderdeel van het bewustzijn is de innerlijke gewaarwording van zintuiglijke waarnemingen van de buitenwereld. In de systeemtheorie spreekt men van innerlijke representatie. Het woord representatie impliceert dat een eerdere voorstelling opnieuw wordt gepresenteerd. Het bewustzijn bevat dus een representatieplatform, een innerlijk projectiescherm, waar informatie uit de binnen- en buitenwereld bij elkaar komen. De versmelting van interne en externe informatie levert een nieuwe subjectieve werkelijkheidsvoorstelling op. Die voorstelling kan niet anders dan een beperkte afspiegeling van de buitenwereld zijn. De beperking wordt bepaald door de beperkingen van de zintuigen, het representatiesysteem, de informatieverwerkende capaciteit van het geheugen en beperking van de omvang van voorgaande ervaringen. Wat wij waarnemen is dus per definitie een werkelijkheidsreductie. Die werkelijkheidsreductie verschilt van persoon tot persoon en is een terugkerende bron van onbegrip en conflict in menselijke verhoudingen. The truth is in the eye of the beholder.

HOE WERKT BEWUSTZIJN?

Verschil in menselijke waarneming doet zich zelfs bij de simpelste voorstelling voor. Wanneer we Figuur 2 aanbieden aan een groep waarnemers dan ziet een deel van hen de contouren van twee gezichten, een ander deel ziet in eerste instantie een beker. De verschillende waarnemers zullen elkaar wijzen op de aard van hun waarnemen. Zo maken ze duidelijk dat er meer te zien is dan aanvankelijk gedacht. De gezicht-waarnemers gaan de beker zien en de beker-waarnemers worden zich bewust van de aanwezigheid van de gezichten. In de psychologie wordt dit verschijnsel aangeduid met voorgrond-achtergrondfiguur. Ingewikkelder wordt het als er betekenis moet worden



Figuur 2: Voorgrond achtergrond figuur

toegekend aan deze voorstelling. Zijn het de gezichten van geliefden op weg naar een tedere aanraking of van krijgers die elkaar diep in de ogen kijken in de aanloop naar een dodelijk gevecht? Is de beker een overwinningbokaal waaruit de champagne rijkelijk vloeit of een gifbeker die tot de laatste druppel geledigd dient te worden? Heeft de tekenaar een bijzondere bedoeling gehad met zijn tekening?

Op al deze vragen is geen eenduidig antwoord te geven, laat staan dat men er eensgezindheid over zou kunnen bereiken. Bij het interpreteren van een zeer complex systeem als het ecosysteem met de vele recurrente patronen van leven en niet-levende elementen, dag- en nachtritmes, wisselende weersomstandigheden en seizoenswisselingen ligt het nog veel moeilijker te komen tot eensluidende waarneming of een eensgezinde duiding.

Om een gemeenschappelijk doel te bereiken is eenheid van inzicht echter van doorslaggevend belang. Belangrijk daarbij is het een goede waarnemer te zijn die vanuit meerdere gezichtspunten naar de wereld kan kijken. Een waarnemer die verschillende lagen waarneemt die niet

meteen voor de hand liggen, soms buiten het bekende liggen. Of u een goede waarnemer bent kunt u testen door te kijken naar Figuur 3 van de cowboy met het lastpaard in de onge-repte natuur. In deze afbeelding zijn elf gezichten te zien. Deze worden aanvankelijk niet allemaal bij de eerste aanblik opgemerkt. Meestal worden eerst één of twee gezichten waargenomen. Wie langer kijkt ziet er meer. U bent een goede waarnemer als u in kort tijdsbestek vijf van de elf gezichten kunt ontwaren. Wie een nieuw gezicht ontdekt, ziet deze bij elke volgende aanblik opnieuw.

Met herkennen van steeds meer gezichten speelt zich bij de waarneming een bewustzijnsverandering af. De tekening is niet veranderd, het bewustzijn van de waarnemer is veranderd en verrijkt met nieuwe beelden. De verandering is onomkeerbaar in de richting van vermeerdering van kennis en mag daarom als groei worden aangeduid. Iets dergelijks speelt zich af bij het duurzaamheidsbewustzijn. Bij het kijken naar de werkelijkheid gaat men uit van een nieuw achtergrondbeeld: een duurzaamheidsparadigma.

LOCATIE VAN BEWUSTZIJN

Rijst de vraag waar het menselijk bewustzijn zijn zetel heeft. Neurologisch bewustzijnsonderzoek bij mensen beperkt zich momenteel vooral tot de neuronale activiteit in hersengebieden waarvan men aanneemt dat zij als representatie- en geheugenlocatie fungeren voor de verschillende functies van het menselijk bewustzijn. Het is echter evengoed mogelijk het hele lichaam te beschouwen als zetel van het bewustzijn en het geheugen. Wanneer we



Figuur 3: Verborgene gezichten

onze boekenkast, het computergeheugen en al onze informatiebestanden in 'the cloud' als een extensie van ons innerlijk wezen zien strekt het menselijk geheugen en dus ook ons bewustzijn zich zelfs uit tot buiten de grenzen van het menselijk lichaam.

BEWUSTZIEN EN ZELFBEWUSTZIEN

Bij het beschouwen van bewustzijn wordt onderscheid gemaakt tussen bewustzijn en zelfbewustzijn. Dieren zouden wel over bewustzijn beschikken, maar niet over zelfbewustzijn. Zelfbewustzijn betekent dat het menselijk bewustzijn onderscheid maakt tussen een persoonsgebonden werkelijkheid en een omgevingsgebonden werkelijkheid. De eerst bekende denkbeelden over zelfbewustzijn dateren uit het hindoeïsme, duizenden jaren voor Christus. De oosterse denkbeelden worden vooral door aanhangers van de filosofische denkbeelden en empirische wetenschapstraditie van de westerse beschaving vaak als alternatief bestempeld. Bijvoorbeeld omdat de kern van het menselijk bewustzijn volgens deze stromingen niet te doorgronden valt met louter neurologisch onderzoek naar cognitieve hersenfuncties. Zeker is dat men er in het oosten, meer dan duidelijke opvattingen over het zelfbewustzijn op naield, zoals bijvoorbeeld beschreven in de Upanishaden 3000 jaar voor Christus: "Het zelf, hoewel verborgen in alle wezens, is in de mens ternauwernood te zien. Dat zelf is zichtbaar voor hen die het ijle zien, die met gezuiverd helder denken zien wat niet ieder ziet."

EVOLUTIE VAN BEWUSTZIEN

Algemeen wordt aangenomen dat het bewustzijn zich in de loop van de evolutie heeft ontwikkeld uit meer elementaire vormen van gedrag, omdat het de overlevingskansen vergrootte. Het groeiend bewustzijn stelde onze voorouders namelijk geleidelijk in staat steeds verder vooruit te denken, hun gedrag te plannen of verschillende gedragsstrategieën te overwegen. Het heeft kort gezegd een adaptief voordeel. Een groter brein stelt de mens in staat uit meerdere representaties een keuze te maken. Een groter en complexer brein betekent ook een grotere verwerkingscapaciteit om de gedachten te richten op andere zaken dan louter actuele informatie uit de

buitenwereld. De mens is door innerlijke reflectie in staat afstand te nemen van zijn eigen innerlijke representatie en kan opvattingen ontwikkelen over zijn eigen ervaringen. De representaties daarvan zijn als metarepresentaties aan te duiden. De Portugese neuroloog Antonio Damasio (4) wijst de gyrus cinguli en structuren in de hersenstam aan als locatie van deze bewustzijnsfunctie. Mogelijk speelt ook de prefrontale cortex een rol bij dit type bewustzijn. Dit gebied is bij de mens relatief sterk ontwikkeld en zou daarom de aanwezigheid van zelfrepresentaties bij de mens kunnen verklaren.

COLLECTIEF BEWUSTZIEN



Figuur 4: Collectief bewustzijn

Het collectieve bewustzijn is volgens de Franse socioloog Durkheim het geheel van opvattingen en sentimenten die gemeenschappelijk zijn voor een gemiddelde burger van dezelfde samenleving. Deze definitie van bewustzijn komt dicht in de buurt van wat wij in artikel 'De apotheekloze dierenarts: doem of zegen?' (5) als cultuur omschreven. Cultuur vertegenwoordigt de kennis van de voorvaderen en vormt het groepsgeheugen van een gemeenschap, niet alleen op het gebied van waarden en normen, maar ook op het gebied van taal en techniek, kortom alle kennis die van vitaal belang is om te kunnen overleven. Andere wetenschappers gaan nog verder zoals de Engelse hoogleraar Rupert Sheldrake met zijn morfogenetische resonantie wijst op het verschijnsel, dat als genetische identieke muizen op verschillende tijdstippen en op verschillende locaties een identiek probleem krijgen aangeboden, de latere groep de problemen altijd sneller oplost dan de begingroep. Dit zou wijzen op een

onzichtbare uitwisseling van informatie tussen dieren van eenzelfde soort en op een collectief geheugen. Nog verstrekkender zijn de hindoeïstische opvattingen waarbij sprake is van kosmisch bewustzijn vrijwel synoniem aan het godsbegrip. Door de incarnatie is de menselijke geest afgescheiden van de goddelijke eenheid, het kosmisch bewustzijn. De geest hunkert voortdurend naar het herstel van deze eenheid.

"Alle levende wezens in deze geconditioneerde wereld zijn eeuwige deeltjes van Mij. Als gevolg van hun (materie) gebonden bestaan zijn ze in een hevige worsteling verwickeld met de zes zintuigen, waarvan de geest er een is."(6)

BEWUST EN ONDERBEWUST

Begin vorige eeuw werd het onderbewuste geïntroduceerd als onderwerp van dieptepsychologisch onderzoek. In de ongerepresenteerde delen van ons bewustzijn zouden de werkelijke drijfveren van ons handelen besloten liggen. Onder aanvoering van Sigmund Freud en Carl Jung werd er lustig op los geïnterpreteerd in de beslotenheid van de behandelkamers van de vooral solistisch opererende geneesheren. Zij stuitten daar op vermoedens dat het individueel menselijk bewustzijn niet op zichzelf staat, maar op nog onverklaarbare wijze verbonden is met dat van anderen. Vooral Jung was op zoek naar het collectief onbewuste: dat deel van de onbewuste geest dat bij alle mensen op gelijke wijze te vinden is. Hij raakte geïnteresseerd in voorchristelijke en oosterse geschriften, sprookjes en volksmythen. Hij meende dat de gemeenschappelijke symbooltaal die men daarin aantreft de oervormen, archetypen, van het menselijk gedrag weerspiegelen. Een ►



► archetype is de blauwdruk voor het gedragsrepertoire behorende bij een specifieke sociale rol zoals de moederrol, de leidersrol, de rol van krijger of van de onderzoeker. Deze blauwdrukken liggen klaar om geactiveerd te worden, door de contextuele situatie. Wordt een vrouw bijvoorbeeld zwanger, dan wordt onbewust het moederarchetype geactiveerd dat ervoor zorgt dat ze haar kind verzorgt en koestert. Archetypen dienen als moderators voor onze reactie op de omringende wereld. Alhoewel archetypen hun invloed onbewust uitoefenen, komen ze tot uiting in waarneembaar gedrag. Jungs inzichten waren zeker belangrijk voor de ontwikkeling van de dieptepsychologie. Nieuw waren ze niet. Bij de Griekse filosoof Plato vinden we zo'n 440 jaar voor Chr. (2300 jaar voor Jung) al beschrijvingen van archetypen als onderdeel van de menselijke geest. Er zijn door de eeuwen heen in alle hoogontwikkelde beschavingen mensbeschrijvingen gedaan die suggereren dat in onze binnenwereld aanknopingspunten besloten liggen die onmisbaar zijn voor het maken van keuzes. Optimaal gebruik maken van deze mogelijkheden vraagt om het vermogen tot reflectie. Het menselijk vermogen tot reflectie op de innerlijke wereld is als een spier, men wordt ermee geboren, maar de werking en betekenis ervan neemt toe als deze voldoende oefening krijgt.

CONTEXTUELE INVLOEDEN VAN GEDRAG

In de moderne psychologie bestaat consensus over het feit dat ons gedrag maar deels wordt bepaald door psychische dynamiek en behoeftenbevrediging. Contextuele factoren en sociale verwachtingen zijn mede bepalend bij de totstandkoming van menselijk gedrag. Thuis gedraagt men zich anders dan op het werk, aan het strand anders dan in de kerk of moskee. Het menselijk aanpassingsvermogen aan de uiteenlopende maatschappelijke situaties is in hoge mate bepalend voor het succes waarmee men zich in de samenleving staande weet te houden. Dit aanpassingsvermogen is grotendeels aangeleerd tijdens de opvoeding en opleiding en aangeduid als het socialisatieproces. Deze wetenschap duidt op het grote belang van de aandacht voor de eigenschappen en behoeften van het milieu tijdens opvoeding en scholing. De context legt gedrag

op aan het individu en bepaalt meestal ook de urgentie van het gedrag. Dit geldt zeker voor de dierenartsen die vaak bij nacht en ontij en in de weekenden moeten opdrijven, zin of geen zin.

DUURZAAMHEID EN PROCESBEWUSTZIJN

Het menselijk bewustzijn omvat een permanente notie van het heden, verleden en de toekomst. De mens is daardoor in staat het actuele gedrag van systemen door te trekken naar de toekomst; te anticiperen. Dit komt van pas wanneer men van doen heeft met complexe systemen als sociale samenwerkingsverbanden en ecosystemen. Deze zijn maar deels kenbaar en dus ook maar gedeeltelijk bestuurbaar. Door zulke complexe systemen over langere tijd te observeren tekenen zich herkenbare ontwikkelingspatronen af.

VAN MAXIMALISATIE NAAR OPTIMALISATIE

Verschillen tussen het klassiek industrieel bewustzijn en het duurzaamheidsbewustzijn zijn uiteindelijk terug te voeren op de verschillen in de twee ontwikkelingsprincipes: maximalisatie en optimalisatie. Deze principes lijken voor velen als twee druppels water op elkaar en worden vaak door elkaar gebruikt. Ze verschillen echter essentieel van elkaar. Bij maximalisatie wordt gestreefd naar de hoogst haalbare prestatie van een systeem, vaak gekoppeld aan het vermogen de maximale prestatie in een zo kort mogelijk tijdbestek te bereiken. Bij optimalisatie streeft

men naar de gunstigste prestatie op korte en lange termijn. Bij het streven naar maximalisatie let men niet op de gevolgen voor het systeem zelf of voor de omgeving. Bij optimalisatie streeft men naar de gunstigste waarde in relatie tot de draagkracht van het systeem zelf en tot het in stand houden van de omgevingsrelaties.

VAN MAXIMALISATIE NAAR OPTIMALISATIE IN DE VEETEELT

De veranderingen naar een duurzame rundveefokkerij is een aansprekend voorbeeld van de overgang van maximalisatie naar optimalisatie. De schaalvergroting in de periode van Mansholt leidde in de veeteelt tot een genetische selectie van koeien op enkelvoudige, eenvoudig meetbare productiekenmerken die direct geld opleverden. Hierbij keek men vooral naar de hoeveelheid geproduceerde melk, de eiwitgehalten en de vetgehalten. Het fokdoel was eenvoudig: koeien fokken die maximaal bijdragen aan de voedselproductie. De naoorlogse emotie van nooit meer honger eindigde zo in een melkplas en een boterberg. De huidige fokdoelen van een organisatie als CRV (7) zijn inmiddels gericht op veel bredere, duurzamere kenmerken als klauwgezondheid, vruchtbaarheid, levensduur en weerstand. Deze kenmerken worden bij het fokbeleid meegewogen als belangrijke aspecten naast de productiekenmerken. Men streeft niet langer naar de maximale fokstier maar naar de optimale fokstier. Hierbij kan de CRV terugvallen op een zeer uitgebreide database met kengetallen en gegevens over de eigenschappen van de vele nakomelingen. Het hoogwaardige kennisniveau leidt zo tot ►



Figuur 5: De optimale koe

► optimale fokresultaten. De CRV omschrijft dit als volgt: 'Het brede stierenaanbod van de CRV is de vrucht van een fokprogramma dat gericht is op de koe van de toekomst. Het fokdoel is: probleemloze koeien met hoge levensproducties die hoogwaardige zuivel voortbrengen. Vertaald naar concrete kenmerken onderscheiden we: 40% productie, 25% exterieur, 35% duurzaamheid en gezondheid.'

DUURZAAM EN NIET-DUURZAAM ONDERNEMEN

Niet-duurzaam ondernemen wordt gekenmerkt door een streven naar maximalisatie van winst, productiviteit, openingstijden en prijs. Bij duurzame productie wordt maximalisatie juist vermeden omdat men zich ervan bewust is dat maximalisatie in een deel van het systeem leidt tot minimalisatie in een ander deel van het systeem.

Bij duurzaam ondernemen is sprake van waardeontwikkeling in bredere zin. Hierbij worden ook kwalitatieve factoren als veiligheid, toekomstvastheid, goed voor milieu, goed voor sociale cohesie, goed voor gezondheid meegewogen bij de waardering van de prestatie van de onderneming. Bij optimalisatie is de winstontwikkeling een belangrijk en noodzakelijk onderdeel van duurzame processen. De winstontwikkeling moet echter wel dienstbaar zijn aan ontwikkelingsfactoren die het voortbestaan op lange termijn waarborgen. Optimalisatie kan zo leiden tot duurzaam geld verdienen. Er is dan geen plaats meer voor het principe: take the money and run.

MAXIMALISATIE VAN BELEVING

Het denken in termen van maximalisatie leidt ook tot een andere kijk op de persoonlijke beleving. Er is een trend zichtbaar naar maximalisatie van de persoonlijke ervaring, door het aangaan van extreme uitdagingen als bungyjumping, houseparty's waar de muziek zo hard staat dat louter het volume lichamelijke reacties opwekt. Leids onderzoek wijst uit dat 10 procent van de jongeren daardoor blijvende gehoorschade heeft opgelopen. Ook de inname van drugs leidt tot de maximalisatie van de beleving. Cocaïne geeft een gevoel van zekerheid waardoor men zich met zelfvertrouwen beweegt in een veeleisende

sociale omgeving als een muziekpodium, voor een televisiecamera, de intimiteit van het erotisch samenzijn of bijeenkomsten binnen een zakelijk netwerk. Naar schatting wordt in Nederland per jaar 15.000 kg instant zelfvertrouwen opgesnoven, opgerookt en ingespoten. Heroïne geeft de gebruiker op kunstmatige wijze een sensatie van harmonie. Gelukzaligheid uit een pakje. Om weer te functioneren in de duurzame wereld moet de verslaafde eerst leren zijn norm voor gelukbeleving bij te stellen om vervolgens met nieuw aangeleerd gedrag die bijgestelde norm te halen. Of zoals een drugshulpverlener het eens zei: "Wij hebben eigenlijk maar één probleem en dat is dat heroïne zo fantastisch lekker is!" Al deze maximalisaties ondermijnen de gezondheid van het individu en tasten het vermogen aan constructief bij te dragen aan de duurzame samenleving.



PROCESBEWUSTZIJN EN VERANDERING

In de jaren zeventig van de vorige eeuw viel het de Oostenrijks-Amerikaans natuurkundige Fritjof Capra (8) op dat de werkelijkheidsbeschrijving van de moderne wetenschap steeds meer overeenkomst begon te vertonen met de beschrijving in oude Indiase en Chinese geschriften als de Bhagavad Gita en de I Ching. Daarin wordt niet alleen gewag gemaakt van de kenmerken van het menselijk bewustzijn. Ze geven ook blijk van een sterk ontwikkeld procesbewustzijn, waarin alle essentiële bestaansprocessen een cyclisch verloop hebben. Men gaat er zelfs vanuit dat al het handelen vroeger of later op het zelf terugslaat (karma). De enige manier om dit de voorkomen is het handelen in overeenstemming te brengen met de wetten en behoeften van de natuur. De filosofie in de oudste oosterse geschriften is doortrokken van recurrente causaliteit. Het Chinese boek de veranderingen I Ching weerspiegelt een

overduidelijk procesbewustzijn, bijvoorbeeld met betrekking tot leiderschap.

"Het ware heersen moet dienen zijn. Door het offer, dat van boven af voor de groei van het lagere wordt gebracht, ontstaat in het volk een stemming van dankbaarheid die voor de bloei van de gemeenschap van buitengewone waarde is." (9)

Het procesbewustzijn is diep veranderd in het oosters denken. Het is dan ook niet verwonderlijk dat Aziatische economieën momenteel zo succesvol inspelen op globale veranderingen en het voortouw nemen bij de ontwikkeling van duurzame productietechnieken.

OUDE BEHOEFEN, NIEUWE DRIJFVEREN

De mens in de duurzame samenleving heeft nog steeds behoefte aan voedsel, huisvesting, liefde, erkenning en zelfverwerkelijking. Alleen legt de goed geschoolde werknemer vandaag de dag andere accenten. Werd de, vooral uit mannen bestaande, beroepsbevolking in de klassieke industriële samenleving vooral gemotiveerd door status en inkomen, in de duurzame samenleving zijn zeggenschap, ontwikkelingsmogelijkheden, en handelingsvrijheid belangrijke randvoorwaarden voor de arbeidsparticipatie van mannen en nu ook vrouwen. Daarmee is de opvoedkundige taak ook meer een gedeelde taak geworden. De man en vrouw zorgen in de duurzame samenleving samen voor de randvoorwaarden voor de opvoeding, maar beschouwen beide de persoonlijke bemoeienis met de opvoeding van de kinderen als een onderdeel van de zelfverwerkelijking. Het uitgangspunt is instandhouding van de delicate verwevenheid met het ecosysteem. Financiële rijkdom komt niet altijd op de eerste plaats. Daarmee geeft men blijk van een tijdloos inzicht in de sociale betekenis van bezit dat we terugvinden de I Ching (10)

"Het is kenmerkend voor een grootmoedig, vrijzinnig man dat hij zijn bezit niet als zijn persoonlijk eigendom beschouwt, maar het de gemeenschap ter beschikking stelt. Daardoor plaatst hij zich ten opzichte van het bezit op het juiste standpunt: als persoonlijk bezit kan het nooit duurzaam zijn. Een bekrompen mens is daartoe niet in staat."

DUURZAME LEIDERS

De biodiversiteit bepaalt het aanpassingsvermogen van ecosystemen en is de sleutel tot behoud van stabiliteit. Dit geldt ook voor sociale diversiteit; die is de sleutel tot het vermogen van overheidsinstellingen, bedrijven en beroepspraktijken, om zich aan te kunnen passen aan de eisen van het duurzaam ondernemen. De duurzame samenleving vraagt om andere vormen van leiderschap en nieuwe leiders. De klassieke leiders waren mannen met dominante karakters die enkelvoudige doelen in een hiërarchisch organisatiemodel met een beheersingsstrategie ten uitvoer brachten. Zij vertaalden survival of the fittest als: de sterkste zal overleven. De klassieke leiders anticipeerden op het resultaat van hun handelen om zich daarmee te onderscheiden van hun sociale omgeving. Zij dienden de goede zaak maar hadden altijd een exitstrategie achter de hand. Hun gedrag was gericht op onderwerping en uitsluiting. Zij streefden naar uniformiteit en gingen moeiteloos om met de verticale gesegmenteerdheid van hun organisatie. Invloeden van de omgeving trachtten zij zo veel mogelijk uit te sluiten. De mens moest zich schikken in de eisen van het systeem en wie dit deed steeg in de hiërarchie. De oude leiders stelden zichzelf als voorbeeld. Hun held was Winston Churchill, die met een sigaar en een glas whisky, tegenover zijn vrouw zittend aan het ontbijt de oorlog verklaarde aan wie dan ook.

De duurzame leiders zijn mannen en vrouwen. Zij hebben geen dominant, maar een dienstbaar karakter. Zij streven meervoudige doelen na met een ontwikkelingsstrategie in een netwerkorganisatie. Zij accepteren dat meervoudige doelen soms op gespannen voet met elkaar staan. Zo staat het belang van de organisatie soms op gespannen voet met het belang van het individu of met het belang van de samenleving als geheel. Zij anticiperen zowel op het resultaat als op de maatschappelijke en ecologische gevolgen van het resultaat. De duurzame leiders hebben harmonische drijfveren en streven naar dialoog en verbinding. Ze vertalen survival of the fittest zoals Darwin het bedoelde: de best passende zal overleven. Ze sluiten omgevingsinvloeden niet uit, maar wenden die juist aan om de prestaties van mens en organisatie te optimaliseren. Ze weten dat het voortbestaan van hun organisatie

afhangt van het aanpassingsvermogen en zij streven daarom naar diversiteit in het personeelsbestand. De duurzame leiders stellen zichzelf niet als voorbeeld, maar stellen anderen in staat te excelleren. Hun helden hebben menselijke afmetingen en bevinden zich in hun directe omgeving in de personen van hun medewerkers, hun familieleden en hun vrienden.

EEN LEVEN LANG LEREN

In het huidige werkveld moeten dierenartsen omgaan met nieuwe krachten en soms hoog oplopende spanningsvelden. Men gaat daarbij om met uiteenlopende informatiesystemen. Er wordt niet alleen een beroep op hen gedaan in te grijpen in fysische en biologische processen. Er wordt ook stellingname gevraagd met betrekking tot de sociale, politieke en economische veranderingen die zich in de sector voltrekken. Het leiding geven aan een duurzame dierenartsenpraktijk doet daarom meer nog dan vroeger een appèl op de mentale capaciteit en flexibiliteit van de dierenartsen. De al maar groeiende interne en externe informatiestromen in en rond de praktijk, moeten worden verwerkt en gewaardeerd en gevalideerd om steeds op het juiste moment de juiste conclusie te kunnen trekken. Een goed praktijkinformatiesysteem speelt daarin een cruciale rol. Niettemin blijft de diergeneeskunde in de eerste plaats mensenwerk. Het veranderlijke karakter van het speelveld waarin de dierenarts zich beweegt vraagt om een voortdurende aanscherping van zijn werkwijze en flexibiliteit in de bedrijfsvoering. Hierbij vormt de kennis die hoort bij de dierenartsenbul geen sluitstuk van de leerperiode maar het beginpunt van een levenslang leerproces. Alleen zo blijft de dierenarts in staat te voldoen aan de hoge maatschappelijke verwachtingen om de juiste beslissingen te nemen en de best passende verrichtingen te doen. Dat vraagt om het bijhouden van vakliteratuur, maar ook om onderhoud van het cultuurkompas en het innerlijk kompas. Het onderhoud van het cultuurkompas kan geschieden door collectieve reflectie op veranderingen in de samenleving, op de identiteit van de organisatie en op de gezamenlijke visie en missie. Onderhoud van het innerlijk kompas kan gebeuren door tijd in te ruimen voor momenten van zelfreflectie in afzon-

dering of in intervisie met familie, vrienden en collega's.

SAMENVATTING

De globale samenleving maakt een overgang door waarin oude industriële principes vervangen worden door nieuwe principes van duurzame ontwikkeling. Deze overgang doet een stevig appèl op de mentale gesteldheid van dierenartsen. Daartoe moeten zij op een andere manier naar zichzelf en naar de wereld kijken. Houvast daarbij vormen het kunnen vertrouwen op het innerlijk kompas, maar ook het notie nemen van veranderende verwachtingen in de samenleving. Daarin is een nieuwe, wellicht nog crucialere, rol dan voorheen weggelegd voor de diergeneeskunde. Een rol die voor steeds meer dierenartsen een wenkend perspectief vormt om nieuwe uitdagingen aan te gaan en bewust het beste uit zichzelf te halen ten behoeve van een betere, duurzamere wereld. ■

Voetnoten

1. Herman Wijffels Lowlands University
17 augustus 2012
2. *DIER • EN • ARTS*, nummer 1/2011:
de apotheekloze dierenarts;doem of zegen
3. *DIER • EN • ARTS*, nummer 4/2012: Vroeger komt nooit meer. blz 134 figuur 2: Triple loop learning
4. Antonio R. Damasio: *Ik voel dus ik ben.*
5. *DIER • EN • ARTS*, nummer 1/2011:
de apotheekloze dierenarts;doem of zegen?, blz 17
6. Bhagavad Gita hoofdstuk 15 vers 7
7. *De CRV is een toonaangevende veeverbeteringscoöperatie*
8. Fritjof Capra: *De Tao van Fysica en Het Keerpunt*
9. *I Ching* hoofdstuk 42, *De vermeerdering*
10. *I Ching*, hoofdstuk 14, *het Bezit Van Het Grote*