

Aan tafel bij Sietze Leenstra (7). Boodschap aan de moderne bestuurder:

Leenstra: 'Men gaf mij vrijheid van handelen en ik maakte er gebruik van!'

door J. Scheerboom

Binnenkort verhuist accommodatie De Haar Vissen naar Wageningen-Noord, nog geen kilometer van huize Leenstra. Daarom vroeg Henny Leenstra ons: 'Waarom nemen jullie niet even de fiets om het gebouw van dichtbij te bekijken'. Wij gingen dus op de fiets en aanschouwden de flonkerende nieuwbouw.

Gedachten op de fiets

Sietze Leenstra: 'Oktober a.s. hoopt men klaar te zijn met de elektriciteitsvoorzienin-

gen. Dan kan de verhuizing beginnen. De bedoeling was alle faciliteiten voor dierlijke productie op één locatie samen te brengen;



De nieuwe proefdieraccommodatie op de campus van Wageningen UR in aanbouw.

de proefaccommodaties visteelt samen met die van de rundvee- en varkenshouderij. Dan zou men efficiënter gebruik kunnen maken van de beschikbare middelen, inclusief het personeel. Het management gaat er hierbij van uit dat personeel uitwisselbaar is'

Mijn reactie hierop:

'Je bedoelt: personeel uit de rundveestal zou uitwisselbaar zijn met dat van de visteeltaccommodatie? Dat lijkt me een illusie, want dit vraagt een mentaliteitsomslag; het omgaan met vissen vraagt nu eenmaal een andere instelling; meer geduld en precisie. Volgens mij kennen medewerkers uit de rundvee- of varkenshouderij niet de precisie die bij de visteelt wordt verwacht, de uitzonderingen daargelaten.

Er bestaan binnen Nederland nu eenmaal verschillen in cultuur. Zo zei iemand van de Praktijkschool voor de Rundveehouderij te Oenkerk eens: Een Fries houdt nu eenmaal van koeien, zoals een Brabander niet vies is van het houden van varkens. Hierover schreef Tacitus al 2000 jaar geleden. Wil de directie van de WUR nu op korte termijn een culturomslag? Nogmaals: het lijkt me een illusie!'

Sietze: 'Het management probeert nu eenmaal alle beschikbare middelen zo efficiënt mogelijk in te zetten'

'Ik neem aan dat het management ook heeft meegewogen dat een verhuizing tijd en moeite kost en dat het ten koste gaat van de voortgang van het onderzoek? Ik vermoed dat een verhuizing een oponthoud van maanden betekent, misschien wel een half jaar. De visteeltinstallaties moeten weer worden opgestart en verhuizen betekent voor vissen stress wat de kans op uitbraak van ziektes vergroot.

Ik weet wel dat het management zich verplicht voelt de kosten zo goed mogelijk te

bewaken, want het gebeurde regelmatig (op AOC's) dat een bestuur onder curatele werd geplaatst omdat een tekort van miljoenen euro's was ontstaan op de begroting. Hierdoor konden belangrijke beslissingen niet meer worden genomen'

Sietze: 'We worden nu eenmaal door economen gemanipuleerd.

Wat nu speelt, is dat wij vooral zijn gebonden aan onderzoekscontracten; onderzoek dat kostendekkend moet worden uitgevoerd. Dit heeft tot gevolg dat de bureaucratie steeds meer de manier van werken bepaalt, terwijl ik – dat kan ik nu wel stellen aan het eind van mijn loopbaan – aan de Wageningse Universiteit succes kon hebben omdat hoogleraren en bestuurders mij alle vrijheid hebben gegeven bij het vormgeven van de technische en biologische voorwaarden bij het doen van onderzoek.

Ik was ook nooit gebonden aan een van te voren vastgesteld budget; ik kreeg gewoon de verantwoordelijkheid en de mogelijkheden het doel te realiseren. Men dient zich te realiseren dat er in de visteelt nog veel onbekend is – met name op ondersteunend gebied - en dat nog veel onderzoek moet worden verricht. Wat mij motiveerde was op ondersteunend gebied een bijdrage te leveren aan het onderwijs en onderzoek; het opzetten van de technische en biologische voorwaarden waaraan onderzoek moet voldoen. Maar we zijn er nog niet: veel is nog onbekend is en veel moet nog onderzocht worden.

Bij de uitvoer van het werk keek ik ook niet naar de klok! Wij vonden het gewoon leuk naar een oplossing te zoeken en waren bereid onze weekenden hiervoor op te offeren. Ons streven naar een oplossing te vinden dreef ons. Vooral mevr. Lucy Timmermans, Johan Verreth en Just Vlak boden mij hier-

voor veel vrijheid. Ook met de hoogleraren, Huisman, van Muiswinkel, Osse, Richter en Savelkoul kon ik goed samenwerken. ***Mij werden vrijheid en verantwoordelijkheid gegeven en ik heb er met overtuiging gebruik van gemaakt.*** Dat lijkt helaas tegenwoordig niet meer mogelijk.

Tijd om te netwerken en congressen te bezoeken

'Ik begreep ook het belang van een netwerk: men moet immers vaak snel een oplossing kunnen bieden; een netwerk kan dan snel uitkomst bieden. Een netwerk onderhouden betekende voor mij en mijn vrouw Henny wel dat menig weekend werd opgeofferd. Het netwerken leerde mij wel dat vooral bij amateurs en kleine bedrijven veel kennis aanwezig is, iets wat moderne managers wel eens onderschatten; zij zien vooral de grote bedrijven staan'

'Wat stelde je in staat om ten aanzien van bestuurders stevig in de schoenen te staan?'

'Allereerst volgde ik - voordat ik in 1977 bij de toenmalige Landbouwhogeschool te Wageningen (LH: voorganger van de WUR) in dienst trad - de opleiding tot proefdierkundige en die tot medisch chemisch laborant. Omdat ik van plan was een eigen dierenspecialzaak te beginnen, haalde ik hiervoor alle mogelijke vakdiploma's. Werkervaring verkreeg ik in een Zwitsers ziekenhuis; zo leerde ik wat het inhoudt hygiënisch te werken; het vormde de basis voor het latere werk in Wageningen. Door opleiding en ervaring was ik snel in staat in te spelen op de nieuwe vragen vanuit de maatschappij en van de studenten.

Toen de vakgroep besloot garnalen als proefdieren te introduceren, wisten wij werkelijk nog niets van het houden van garnalen, maar in korte tijd konden wij de teelt onder de knie te krijgen, zoals wij ook

eerder in staat waren de karper kunstmatig voort te planten.

Zo gebruikten wij voor het grootbrengen van de larven van garnalen *Paramecium*, want naupliën van *Artemia* zijn nog te groot om als voedsel te dienen voor de aller kleinste garnalenlarven. Wij presteerden het een overlevingspercentage van 70% van de garnalenlarven te realiseren! Een goede en brede opleiding en een uitgebreid netwerk stelde ons hiertoe in staat!

Ik was ook niet bang aan bestuurders mijn mening duidelijk te maken ⁽¹⁾, gedreven door wat ik vond wat er moest gebeuren.

Voldoen aan technische en biologische voorwaarden is de basis van het onderzoek

Leenstra: 'Om te voldoen aan de technische en biologische voorwaarden om aan de WUR onderzoek te doen, moet het technische en ondersteunende personeel op de hoogte zijn van de technieken die in de wereld gangbaar zijn. Welke kant het met het onderzoek gaat, is afhankelijk van wat de buitenwereld en de studenten vragen en daarop hebben we niet altijd een pasklaar antwoord. Neem nu het voorbeeld waar we nu op De Haar Vissen mee bezig zijn: het kweken van koralen, ter ondersteuning van de handhaving van de internationale fauna en de handel in koralen; ervaring hieromtrent hebben onderzoekers en studenten sinds kort gekregen.

Hierbij gaan we er van uit dat elke medewerker aan de WUR open staat voor de nieuwste inzichten en ontwikkelingen, net zoals in 1980, toen Wim van Muiswinkel de suggestie deed een alternatief te zoeken voor de antibiotica! Ik introduceerde toen het gebruik van zout bij het management van ziekteverwekkende micro-organismen ⁽²⁾.

Bij het zoeken naar nieuwe technieken werkte ik graag samen met kleine onder-

nemers! Kom daar vandaag de dag mee aan! Terwijl er nog vele vragen liggen! Bijvoorbeeld: de visteeltsector heeft een systeem nodig ter bescherming tegen gemuteerde micro-organismen. Wij werken immers met waterzuiveringsinstallaties waarin miljarden micro-organismen leven die kunnen muteren.

De tuinbouw heeft al een protocol ter preventie, wij nog niet! De noodzaak hiertoe bleek afgelopen voorjaar in Duitsland, rond de uitbraak van de EHEC-bacterie. Een dergelijke bacterie kan ook in een visteeltsysteem in NL opduiken! Hiertoe een beveiligingssysteem opzetten is een opdracht voor de leerstoelgroepen, zoals het CIDC te Lelystad, met als eerste vraag: kunnen wij in Nederland een beveiligingssysteem opzetten waarmee de bron van gemuteerde, ziekteverwekkende bacteriën snel kan worden gedetecteerd?

Bij voorkeur samenwerking met kleine bedrijven

Onze voorkeur ging uit naar samenwerking met kleine ondernemers. Heel wat week-ends was ik bijvoorbeeld, met Ep Eding en André Henken, in het hoekhuis van de ouders van Willy Fleuren in Someren, waar we achter in de tuin, in een oude badkuip, meervallen kweekten. 'Kijken op het bedrijf' was hierbij het motto, een biologische cyclus rond krijgen! Duitse universiteiten zijn nu afnemers van onder onze omstandigheden geproduceerde visjes! Dat is het resultaat van de samenwerking met vooral kleine bedrijven! En wat propageren politici en beleidsmakers nu? Vooral samenwerking met grote bedrijven!

Die politici en beleidsmakers moeten goed beseffen dat vooral de mensen op de werkvloer de vernieuwing brengen. Ik poneer ook graag de stelling dat in iedereen op de werkvloer een uitvinder schuilt die moet worden gestimuleerd.

Zo werd bijvoorbeeld het probleem van het uitbreken van palingen (via o.a. de afvoerbuï) door ons op simpele wijze opgelost, samen met een kleine ondernemer: de oplossing kostte maar f. 1,75 per jaar; het elektromagnetische veld van de trafo van een microscoop weerhoudt de paling er van via de uitstroomopening te verdwijnen. Het was een voorbeeld hoe wij via ons netwerk van deskundigen tot een simpele oplossing kwamen. En omgekeerd maakt het netwerk weer gebruik van onze kennis. Neem nu bijvoorbeeld de heer Van Gerven die miljoenen verdiende met het op de markt brengen van onze UV-systemen.

Helaas kijken onze managers nog wel eens vreemd aan tegen - wat zij noemen - 'amateurs', terwijl ik weet dat we juist van 'amateurs' veel kunnen leren. In de visteelt, zeker in de systeembouw en de ziektepreventie, is nog veel onbekend en moet nog veel werk worden verricht. Dit kan alleen als ook het technische en ondersteunende personeel hier in vrijheid en met plezier aan kan werken.'

Terug in huize Leenstra, keken we naar een Duits-talige documentaire over hoe men in Vietnam Pangasius kweekt (ARD, 9 maart j.l.; zie ook Elsevier van 16 juli 2011, p. 64), waarbij we ons afvroegen hoe het kon gebeuren dat de betreffende Nederlandse autoriteiten de import van de verre van duurzaam geproduceerde pangafillets hebben toegelaten. Hebben zij zitten te slapen, ten koste van de in Nederland gekweekte vis (*Hoe is dat toch mogelijk?*)? En we voegden ons bij Henny aan tafel.

Referenties

1. Marc Verdegem en Jos Scheerboom. Sietze Leenstra liet de vis zwemmen. AQUACultuur 26, 3 (2011)
2. Sietze Leenstra en Jos Scheerboom. De EC (Electric Conductivity). AQUACultuur 12, 4 (1997)