

Aalt!



Twaalf jaar lang stond de Drentse boerenzoon Aalt Dijkhuizen aan het roer van Wageningen UR. Met zijn *no nonsense*-mentaliteit zette hij Wageningen op de kaart, maar diezelfde zakelijkheid kwam hem ook op kritiek te staan. Met zijn afscheid in het vizier blikt hij terug. 'Ik ben er eerlijk ingegaan en dan moet je de gevolgen nemen zoals ze komen.'

tekst: Rob Goossens / foto's: Guy Ackermans

Treuren bij tegenslag doet hij nooit lang. 'Na een uur dwing ik mezelf om te zeggen: waar liggen de kansen?' Zo'n uitspraak tekent Aalt Dijkhuizen, de man die twaalf jaar geleden aan het hoofd kwam te staan van de nog wankel-fusieorganisatie Wageningen UR. Onder Dijkhuizen veranderde Wageningen in een zelfbewuste kennisorganisatie met een internationale reputatie. Dijkhuizen kreeg echter ook de naam hard te kunnen zijn, zijn Wil is Wet.

Omdat er in februari een einde komt aan twaalf jaar leiderschap maakte Resource-redacteur Rob Goossens een afscheidswandeling met hem over de campus. Wie denkt een melancholische bestuursvoorzitter aan te treffen, mijmerend over vervlogen tijden, komt bedrogen uit. De voorzitter praat nog altijd het liefst over de toekomst, over al die geweldige mogelijkheden die er in het verschiep liggen, over de kansen die erop wachten om gegrepen te worden. Aalt Dijkhuizen is nog springlevend.

'Mijn aandeel hier?' We staan buiten het Atlasgebouw bij de ingang van de campus en Dijkhuizen kijkt om zich heen. 'Onmogelijk te zeggen. Je doet zulk werk altijd met z'n allen. Hoogstens kun je zeggen dat ik geholpen heb de lijnen uit te zetten. Ik herinner me nog uitstekend de discussie in de raad van toezicht over de bouw van Forum: 'Ja maar wat als ie straks half leeg staat?' Op zo'n moment

tie zijn gezwich. Maar vanuit mijn Wageningse verleden als student en later als hoogleraar ging ik het gesprek aan. Ik zag meteen zo veel kansen en aanknopingspunten dat het snel beklonken was. En ik heb er nooit spijt van gehad.'

VRIENDEN

We komen aan bij de Zaaier, het beroemde beeld van August Falise dat bij het bestuursgebouw hoort en daarmee ook symbool staat voor het leiderschap van Dijkhuizen. Een leiderschap dat niet onomstreden is. Critici spreken wel eens over een 'industriële methode' en het ontmoedigen van tegenspraak.

Dijkhuizen knikt gelaten, hij kent de kritiek inmiddels. 'Ik kan tegen kritiek, gelukkig, anders moet je hier niet werken. Maar wat ik dan vraag is: wie heb ik ontmoedigd? Het wordt zo gemakkelijk gezegd, maar noem me eens man en paard. Dat geldt ook voor meer inhoudelijke discussies. Waar zijn de feiten? Dat zijn we verplicht aan onze status als kennisorganisatie. Op een avond van een politieke partij mag je de microfoon grijpen en zeggen: ik vind dit of dat. Maar hier moeten we uitgaan van feiten, van het resultaat van onderzoek. Dat is onze plek in de grote discussie.'

U was niet te strikt voor deze vrije, academische omgeving?

'Ik snap ook wel dat niet iedereen elk beleid onderschrijft. Wageningen UR bestond twaalf jaar geleden uit een reeks losse clubjes. Wil je daar een lijn in brengen, bijvoorbeeld op het gebied van communicatie en profilering, dan betekent dat onvermijdelijk dat je de vrijheden, de verworven rechten, van sommige medewerkers raakt. Je wilt als organisatie een zekere uniformiteit, maar je wilt ook een vrijplaats zijn voor initiatief en intellect. Daar zit een spanningsveld in, maar je kunt daarover niet eeuwig blijven onderhandelen. Ik ben hier aangesteld om resultaat te boeken, er is niet gezegd: maak het maximum aantal vrienden.'

Maar de kritiek glijdt niet langs u heen, want u gaat gemakkelijk in discussie met mensen. Laatst reageerde u op de website van Resource op een studente die zich kritisch over u uitliet. Een opmerkelijke move voor een bestuursvoorzitter.

'Ik denk dat het altijd goed is om uit te leggen wat je doet en bedoelt, juist aan de mensen die dat in twijfel trek-

'Mijn aandeel hier? Onmogelijk te zeggen. Je doet zulk werk altijd met z'n allen. Hoogstens kun je zeggen dat ik geholpen heb de lijnen uit te zetten'

draag je bij aan de discussie door een lijn te kiezen en er vol voor te gaan. In het geval Forum heeft dat goed uitgepakt, maar als de gevolgen een keer minder gelukkig zijn mogen ze ook bij mij komen. Ik duik daar nooit voor weg. Die spanning in mijn vak vind ik juist leuk.'

Twaalf jaar geleden zag Wageningen UR er heel anders uit. Een zielogende universiteit, een versnipperd DLO. Twijfelde u toen ze u vroegen om naar Wageningen te komen?

'Nee. Eens een Wageningser altijd een Wageningser, zegge ze wel eens. In mijn geval klopte dat. Als bestuurder van Nutreco had ik het uitstekend naar mijn zin en ik zou waarschijnlijk voor geen enkel ander bedrijf of organisa-

Agri

ken. In dit geval was het wel aardig dat ik de betreffende studente twee weken later in levende lijve ontmoette voor iets heel anders. We hebben toen nog uitgebreid over de kwestie gesproken en geconcludeerd dat we helemaal niet zover van elkaar staan. Vraag het gerust. Jullie hebben haar nummer, bel haar maar.'

Misschien doe ik dat wel.

'Ik hoop dat je dat écht doet. Het probleem is namelijk dat iedereen het breed uitmeet als er een controversie ligt, maar wanneer het weer goed komt, of er blijkt niet zoveel aan de hand te zijn, dan wordt er in alle toonaarden gezwegen. Dat geeft een verkeerd beeld van de sfeer en de verhoudingen binnen deze organisatie.'

CHINA

Inmiddels zijn we in Forum aanbeland, waar we worden gepasseerd door een uitgelaten groepje internationale studenten. Als Dijkhuizen zich de afgelopen twaalf jaar voor één ding heeft ingezet dan zijn het wel de internationale contacten. De 'vliegende voorzitter' was kind aan huis bij overheden en bedrijven in, met name, China, het Midden-Oosten, de VS en Zuid-Amerika.

'Dat past bij ons domein', vindt hij. 'Bijna elk onderwerp heeft een internationale dimensie, zowel voor DLO als voor de universiteit.'

Maar de wereld waarin je je dan begeeft is ook keihard, weet hij. 'Wie goed is kan mee, wie minder te bieden heeft blijft achter. Waarom zou China niet in zee gaan met een instituut uit de VS of Korea? Gelukkig heeft Nederland daarin wat unieks te bieden, namelijk de combinatie van onze Wageningse kennis, de technologie van het bedrijfsleven en de ondersteuning door de overheid. Die combinatie, de gouden driehoek, die werkt echt.'

Heeft u er persoonlijk van genoten, de reizen naar het buitenland?

'Internationale contacten spreken me aan, maar vergeet niet dat het werk hier gewoon doorgaat, dus vooraf en achteraf is het altijd dubbel zo druk. Verder heb ik veel last

'Food & agri heeft vorig jaar een recordexport neergezet. De sector trekt Nederland uit de crisis, mede dankzij die naar buiten gerichte blik'

van jetlag, waardoor ik nauwelijks slaap en 's nachts veel mailtjes afhandel. Dus het vraagt veel van je, maar je krijgt er ook veel voor terug. Je komt altijd wel weer iets waardevols tegen, waarvan je beseft dat je het niet had geweten wanneer je thuis was gebleven.'

In Nederland zelf wordt de sfeer juist steeds meer anti-internationaal. Voelt u dat als een belemmering?

'Nee eerder als een uitdaging. Wij laten zien hoe het ook kan: internationale relaties aanknopen, studenten uit alle landen hier bijeen brengen in een sfeer van samenwerking. De beste manier om je in deze discussie te mengen is door te laten zien dat dat werkt. Ook voor het belang van Nederland. Food & agri heeft vorig jaar een record-

export neergezet. De sector trekt Nederland uit de crisis, mede dankzij die naar buiten gerichte blik.'

Kreeg u nooit te horen: wat is dat toch tegenwoordig daar in Nederland?

'Welnee, iedereen is op dit moment bezig met het zeker stellen van de voedselvoorziening. Daarin zoeken *decision makers* eerder samenwerking, dan de scheidingslijnen te benoemen. Het zijn bijna twee verschillende werelden: de belangrijke maar onopvallende wereld van onderzoek en zaken doen enerzijds, en de zichtbare wereld van media en politiek anderzijds. Die raken elkaar niet per definitie.'

JAN DE WITT

De wandeling gaat verder. Dijkhuizen praat honderduit over zijn werk op Wageningen UR. Over de geweldige synergie die er volgens hem bestaat tussen het academische, fundamentele onderzoek enerzijds en het toegepaste onderzoek van DLO anderzijds. Over de spectaculaire groei van de universiteit. Alles in tegenwoordige tijd. Zijn afscheid lijkt nog ver weg.

U maakt een vitale, energieke indruk. Maar u heeft hier ook een moeilijke periode doorgemaakt toen er kanker bij u werd geconstateerd. Wat heeft dat met u gedaan?

'Dat was niet een periode die je iemand graag toewenst. Het begon in juni 2007. Gelukkig had ik de tumor in de darm zitten, die knelt hem af, dus dan merk je het snel. Ik zat in China toen het echt niet meer ging. Op 11 juli kwam ik versneld terug, werd de diagnose gesteld en twee dagen later ging ik onder het mes. Forum werd geopend in september, toen had ik net m'n eerste chemo achter de rug en kon ik het wel weer redelijk aan. Laat ik blij zijn, het heeft goed uitgedaan. Het was kort maar heftig.'

En dan? Back to business of verandert het je kijk op het leven?

'Back to business. Vroeger kreeg je de diagnose kanker en dan was het afgelopen. Dat is niet meer zo. En ik vind het juist belangrijk om te laten zien dat je niet voor je leven getekend bent wanneer je een keer kanker hebt gehad. Ik prijs me gelukkig, maar ik ben ook iemand die niet lang in het verleden blijft hangen. Ik geniet van de dag en ik ga de toekomst weer in. Sterker nog, je begint er nu over, maar ik denk er nooit meer aan.'

U bent niet snel van uw stuk gebracht.

'Oh, ik ken best momenten van teleurstelling. Ik weet nog precies dat ik hoorde: het is kanker, we moeten opereren. Ja, dan ga je niet fluitend verder. Ik gun mezelf zeker tijd om het zwaar te hebben, maar na een uur à anderhalf uur dwing ik mezelf om te zeggen: maar er liggen ook kansen. Wat kan ik doen?'

Dus anderhalf uur treuren is genoeg?

'Nou, eerder een uur.'

Een uur... Waar komt zo'n stevige Jan-de-Witt persoonlijkheid vandaan?

'Ha, ha. Ik denk dat opvoeding een rol speelt. Ik ben op



de boerderij geboren, een melkveebedrijf, in een gezin van tien kinderen. Daarin moet iedereen z'n plekje veroveren. Ons is altijd zelfstandigheid bijgebracht en dat je vooruit moet kijken, niet achterom. Misschien heeft me dat aangesproken. Dat weet ik niet.'

Zijn er dingen waar u spijt van heeft?

'Er zijn altijd dingen waarvan je zegt: als ik dat opnieuw moest doen, deed ik het toch net even anders. Maar spijt? Nee. Je doet je best, ik ben er eerlijk ingegaan en dan moet je de gevolgen nemen zoals ze komen. Zo zit het leven in elkaar. Het is niet anders.'

Kijkt u zo ook tegen het mislukte huwelijk met VHL aan?

'Ja. Dat die samenwerking niet goed ging is te wijten aan meerdere factoren die ongelukkig in elkaar grepen. Gelukkig hebben we ook weer afscheid van elkaar kunnen nemen zonder dat één van beide partijen onherstelbaar is beschadigd. Al met al kijk ik er niet met trots op terug, maar dat betekent niet dat we er niet aan hadden moeten beginnen. Ik voel nog steeds de waarde die een samenwerking met een hbo kan opleveren en ik verwacht dat de toekomst ons toch weer initiatieven in de richting zal brengen.'

OPVOLGER

Gaandeweg komen we terug bij het Atlasgebouw. Op de bovenste verdieping zal straks de nieuwe voorzitter van de

raad van bestuur plaatsnemen in het kantoor van Dijkhuizen.

Heeft u een advies voor uw opvolger?

'Er gaan vele wegen naar Rome, en ieder kiest de weg die het best bij hem of haar past. Wat ik wel ervaar is dat in de beeldvorming rond Wageningen UR de universiteit vaak de boventoon voert, terwijl een heel groot deel van je tijd als bestuursvoorzitter juist zit in DLO. In de financiering van de universiteit zit redelijk wat continuïteit terwijl bij DLO elk project weer opnieuw moet worden binnengesleept. Dat kost tijd en moeite en vraagt voortdurend om aanpassingen in de organisatie. Ik zou zeggen: onderschat dat niet.'

Hoe ziet onze organisatie er over 20 jaar uit?

'Aangezien onze wetenschappelijke domeinen enorm op de kaart staan, denk ik dat Wageningen nog wel twee of drie keer zo groot kan worden. Hoewel ons doel uiteraard niet moet zijn om de grootste te worden, maar de beste. Gelukkig zijn we dat óók. Het internationaal aspect wordt daarbij steeds belangrijker en zal leiden tot vestigingen overzee. In Singapore zijn we nu al bezig met onderwijs, in Chili leiden we een centre of excellence in food en daarmee houdt het niet op. Maar in Wageningen blijft de moedervestiging met het gespecialiseerde onderwijs en onderzoek. Hoe dan ook: het is nu de tijd. In de wereld worden de komende jaren de kaarten geschud. En gelukkig doet Wageningen volop mee.' 

Dijkhuizen praat honderduit over zijn werk bij Wageningen UR. Alles in tegenwoordige tijd. Zijn afscheid lijkt nog ver weg.