

# 'De grootste uitdaging is de omslag in het denken'

## Leiderschap vergt afrekenbare Democraten

door Kees Verhaar en Harry Raemaekers

**K**ees Verhaar (KV): *'Denkend over de principiële politieke uitdagingen waar LNV de komende jaren voor staat, onderscheiden wij vanuit een macro-sociaal perspectief drie domeinen: het culturele domein waar de normen en waarden centraal staan, het politieke domein waarin we onze onderlinge relaties organiseren en het economische domein waar de vraag speelt van het nut der dingen. Wat ons zorgen baart, is dat het nutsdenken tegenwoordig onmiskenbaar de overhand heeft. Een gecorrumpereerd liberalisme, dat zingeving en politiek in de schaduw stelt?'*

Laurens Jan Brinkhorst (LJB): *'Ik vind dat een interessant gezichtspunt. Maar ik ben het er niet mee eens. Juist op het terrein van LNV zie ik een tegenbeweging die nieuwe grenzen stelt. De debatten over onderwerpen als diergezondheid, dierenwelzijn, biotechnologie en bestrijdingsmiddelen dringen vanuit waarde vragen aan op heroverweging van de koers tot nu toe. Het culturele en economische domein ontmoeten elkaar daar. Het dilemma wordt zichtbaar in de confrontatie tussen de burger als burger en als consument. Daarom pleit ik voor transparantie in de keten. De burger moet verplicht worden kennis te nemen van het hoe en wat van de productie. Hij mag niet meer kunnen zeggen "Ik heb er geen verstand van". Daarmee kun je ook een betere prijs maken. De burger als consument moet dan meer betalen vanwege de waarden waar hij voor kiest. Als reactie op het doorschieten van dat economische denken komt er dus een tegenbeweging op die een afweging afdwingt tussen zulke waarden en het economische gewin. Door die tegenbeweging moet je ook de rol van de overheid scherper formuleren, en dat is wat we op dit ministerie aan het doen zijn.'*

Harry Raemaekers (HR): *'Het gaat nu over de rol van de overheid in dat spel tussen waarden en het economisch aspect. Door het transparanter te maken, begrijpen burgers waarom een overheid*

*Een gesprek met  
mr. Laurens Jan Brinkhorst  
overstijgt al snel het beleids-  
terrein van het Ministerie van  
Landbouw, Natuurbeheer en  
Visserij. Zijn visies op leiderschap en poldermodel raken  
'Den Haag' in het hart.  
Daarmee zet Brinkhorst het  
functioneren van onze  
democratie hoog op de  
politieke agenda en hij  
confronteert de eigen partij  
met een scherpe uitdaging.*

*iets doet, of juist niet. Begrip is immers een voorwaarde om als burgers met elkaar en met een overheid te kunnen leven.'*

LJB: *'De afgelopen twintig jaar hebben we de overheid "gewoon" gemaakt. Door privatisering, alles wegbrengen van de overheid, wek je de suggestie dat de overheid net zoets is als Greenpeace, de Consumentenbond of een werkgeversorganisatie. Dat zijn lovenswaardige instituten, maar ze hebben niet zo'n overheidsmacht en -gezag dat zich moet rechtvaardigen en democratisch verantwoording moet afleggen. Wat volgens mij noodzakelijk is, en daar ligt een rol voor een partij als D66, is de rol van de overheid weer helder maken. Dat betekent het scheiden van de private verantwoordelijkheid van die van de overheid. Dan kun je inderdaad die transparantie aan de orde stellen. Transparantie betekent dat het de taak van de overheid is dat de consument kan kiezen; dat hij weet op basis*

*van welke gegevens hij die keuze maakt.'*

HR: *'Voor die eigen verantwoordelijkheid, de eigen keuze, moet je wel dingen weten.'*

LJB: *'Dat heeft toch weer te maken met democratie. Dan kom je bij het politieke domein. Democratie is niet alleen een formeel begrip: regels hoe je een stem uitbrengt. Het is ook een materieel begrip: een houding en mentaliteit die erbij gebaat is dat mondige burgers kunnen beslissen op basis van een doorzichtig besluitvormingsproces en doorzichtige gegevens. Die moeten ze zelf analyseren, en niet maar aannemen op basis van horen-zeggen, een van God gegeven gezag of Greenpeace.'*

HR: *'Wat bedoelt u met uw opmerking dat we de overheid "gewoon" hebben gemaakt?'*

LJB: *'We doen net of de overheid geen meerwaarde heeft. Al die andere organisaties zijn belangenbehartigers van deelbelangen. De enige die het algemeen belang vertegenwoordigt en daarop wordt afgerekend is de overheid.'*

HR: *'Wat is dan de plaats van de overheid in dat krachtenveld van dilemma's?'*

LJB: *'De overheid moet transparantie en keuzevrijheid bevorde-*

*Dr.ir. Harry Raemaekers is bedrijfsadviseur en lid van de strategische directie van Stoas in Wageningen; hij promoveerde op een studie naar agrarische coöperaties. Dr. Kees Verhaar is als senior consultant/onderzoeker eveneens aan Stoas verbonden; hij is tevens voorzitter van de redactie van Idee.*

Foto: Dennis Sies



## ‘Wat je D66 in politieke zin kunt verwijten, is te weinig hardheid’

ren en zelf ook keuzes maken. Eén van mijn grote kritiekpunten op het poldermodel is, dat het vaak èchte keuzes uit de weg gaat of verdoezelt. Het poldermodel lost gestelde dilemma's niet op, maar doet van alles een beetje. Net doen of het er niet toe doet welke keuze je maakt, is óók een keuze.'

**KV:** 'Je hoort ook beweren dat zaken zo ingewikkeld zijn dat de burger ze niet kan behappen en dat ze zeker niet in bijvoorbeeld het "jannee"-schema van een referendum te vangen zijn.'

**LJB:** 'Dat betekent informatie geven. En zeggen wat er op het spel staat. Niet "de waarheid" verkondigen, maar zorgen dat het publieke debat een geïnformeerd debat is, dat niet uitgaat van sjablonen of vooronderstellingen die eigenlijk waardeoordelen zijn.'

**HR:** 'Terug naar een partij als D66. Hoe kun je als partij met regeringsverantwoordelijkheid uitstralen dat transparantie en gezag herkenbaar worden?'

**LJB:** 'Dat kan nooit met abstracties, wel met concrete onderwerpen. Daarom is dit zo'n boeiende functie. Ik heb me jarenlang met buitenlandse politiek en defensie beziggehouden, waar het vaak gaat om concepten als "mutual destruction", elkaar in de houdgreep houden door de nucleaire wapenwedloop. Van zulke abstracties keren mensen zich af. Bij de beslissingen die ik momenteel moet nemen, gaat het erom of ik op die boerderij de dieren moet afmaken. Wat is het risico als ik het wel doe, wat als ik dat niet doe? Hoe evalueer ik de kans dat er in Nederland mond- en

klauwzeer uitbreekt? Ik spreek mezelf nu een beetje tegen, want in een tijd van crisis is democratie nog moeilijker te verwezenlijken. Een crisis vereist leiderschap, maar dan wèl afrekenbaar leiderschap. Na de crisis moet je gecontroleerd kunnen worden. Als ik om 5 uur 's middags in een crisis een beslissing moet nemen, kan ik niet allerlei organisaties langsgaan. Het poldermodel deugt dan niet. De suggestie is dat "we het met z'n allen moeten doen", dus doen we het met z'n allen verkeerd.'

**HR:** 'Het poldermodel kan de crisis om 5 uur niet bezweren. Maar waarschijnlijk krijgen we steeds meer crises om 5 uur. Wat betekent dat voor de democratie?'

**LJB:** 'Er zijn beslissingen die leiderschap vereisen. Leiderschap vereist politieke aansturing. Een minister of een staatssecretaris neemt een beslissing. De kans dat hij daarop wordt aangevallen is natuurlijk altijd aanwezig. Maar dat moet hij accepteren, want hij moet ook democratisch worden gecontroleerd. Hij mag niet als een angstig konijn door een slang gebiologeerd worden, zodat hij zegt "roep veel mensen bij elkaar want misschien dat we het samen wel weten".'

**HR:** 'Moet je dan van het poldermodel naar een overheid die strakke kaders zet, en die vervolgens controleert en handhaaft?'

**LJB:** 'Allereerst neemt zo'n cultuuromslag jaren. Ten tweede heeft het poldermodel ook zijn positieve kanten. Niet als er leiding moet worden gegeven bij een crisis of een omslag, want een omslag wordt altijd door enkelingen en niet door de massa gestuurd. De enkeling neemt dus het risico dat hij te vroeg is, niet wordt begrepen en dus wordt afgeschoten. Of dat hij te ver gaat of dat het voorstel niet deugdelijk is voor het doel – en dat hij dan vervolgens wordt afgerekend. Dan wordt hij naar huis gestuurd. Individualiseren van de verantwoordelijkheid wordt steeds moeilijker. Ik denk persoonlijk dat dit verband houdt met het streven naar de risicoloze samenleving. Mensen zijn niet meer bereid risico's te lopen.'

**KV:** 'Volgens de peilingen is D66 bijna "enkeling". Voor welke risico's moet D66 staan?'

**LJB:** 'Ik constateer dat er voor D66 altijd een grote spanning bestaat tussen ideaal en werkelijkheid. Ik ken geen partij die zo sterk van ideële motieven aan elkaar hangt maar als die stuklopen op de weerbarstige praktijk is er een hoge mate van teleur-

## ‘Net doen of het er niet toe doet welke keuze je maakt, is óók een keuze’

stelling. Van "Himmelhoch jauchzend" naar "Zum Töde betrübt". Dat heeft ook met een zekere vrijblijvendheid te maken. Wat je D66 dus, als je dat zo mag zeggen, in politieke zin kunt verwijten, is te weinig hardheid. Niet in het beoordelen van de politiek als ideaal, maar als uitdrukking van machtsuitoefening. Terwijl machtsuitoefening een wezenselement is in de politiek. Als je dat ontkent, word je een academische "debating society". Dat dilemma is eigenlijk al vanaf het begin een issue geweest. Daarom is het

enerzijds zo'n sympathieke partij en anderzijds zo'n onmogelijke partij om een beetje te sturen. Zoveel hoofden zoveel zinnen en "als ik niet helemaal precies volgens mijn ideaal bediend wordt, zoek ik het wel ergens anders". Ik geloof niet dat ik het ooit eerder zo scherp geformuleerd heb, maar de hardheid van de politieke opvattingen staat een beetje haaks op de bevoegenheid waarmee het ideaal geformuleerd wordt.'

## 'Mensen zijn niet meer bereid risico's te lopen'

HR: *'Ik zie een analogie met het poldermodel en het omgaan met conflicten: D66 als ideële partij durft haar gezag niet neer te zetten.'*  
LJB: 'En heeft soms de neiging als het regent te gaan schuilen.'

HR: *'Maak het nu eens positiever. De weerbarstigheid komt naar ons toe, de eerste psychologische reactie is teleurstelling...'*  
LJB: 'Men keert het dan vaak tegen degenen die zich uitsloven. Ook als je accepteert dat dankbaarheid een weinig gegeven goed is in de politiek is het zo dat de eersten die ons kritiseren de eigen leden zijn.'

HR: *'Speelt moed ook niet een rol als je over gezagsuitoefening praat?'*  
LJB: Ja, dat is waar - maar moed blijkt pas als het echt erop aan komt. Zo denk ik wel eens dat ik gauw zou doorslaan als ik gemarteld zou worden. Ik geloof niet dat ik fysieke pijn zou verdragen. Toch zijn er mensen die boven zichzelf uitstijgen als ze in een extreme existentiële situatie verzeild raken. Dat kun je pas toetsen op het moment van de waarheid. Daarom ben ik voorzichtig met het woord "moed". Maar verantwoordelijkheid uitdragen, "hier sta ik en ik kan niet anders" vind ik wel eigenschappen die behoren. Naarmate je ouder wordt, neem je iets meer afstand: doe je het voor jezelf, voor je eigen eer? Nee, uiteindelijk doe je het voor zaken waarin je gelooft. Dat is idealisme. Ik denk nog steeds dat ik van geen andere politieke partij lid zou kunnen zijn. Maar soms heb ik het gevoel dat we een LAT-relatie hebben, omdat ik op het punt van de hardheid eigenlijk altijd kritiek heb gehouden op de partij.'

KV: *'Is de uitdaging dan gelegen in het begrip "Democraten" - wilt u de partij een spiegel voorhouden om de grenzen van het poldermodel onder ogen te zien?'*

LJB: 'Dat is voor mij het dilemma van het referendum. Ik vind het referendum als aanvulling op onze democratie erg belangrijk en sta er volledig achter. De kritiek van partijen als VVD en CDA is potsierlijk: over de hele wereld kent men het referendum als een noodzakelijk correctief. Maar het is geen panacee voor de besluitvorming. Want dat is ook een soort van

anonimiteit. Daarom ben ik er hartstochtelijk voor dat gezagsdragers gekozen worden want dan stellen ze zich bloot aan de organen die hen hebben gekozen.'

KV: *'Hoe vertaalt u dit denken naar de landbouw, bijvoorbeeld met het oog op de daar veel voorkomende coöperatie als organisatievorm?'*

LJB: 'Over de coöperaties heb ik een gemengd gevoel. Aan de ene kant is de gedachte dat mensen samenwerken heel positief, maar er zit ook iets conserverends en behoudends in. Wat ik zie, is dat zo'n coöperatie in de moderne Europese samenleving minder slagvaardig kan zijn.'

HR: *'Dat ben ik niet helemaal met u eens. Als een coöperatie de leden betrokken weet te houden, en zich transparant opstelt, zijn de leden te overtuigen van ingrijpende besluiten. Als voorbeeld van draagvlak en een effectief besluit noem ik de importbloemen bij bloemenveiling Holland. Dat was een ingrijpend besluit, want de veiling was toch opgericht voor onze bloemen.'*

## 'Het poldermodel heeft ook zijn positieve kanten'

LJB: 'Dat is juist, maar hoe kunnen Friesland-Coberco en Campina als coöperaties toegang krijgen tot internationale kapitaalmarkten.'  
HR: *'Wellicht speelt hier het verschil tussen tuinders en melkveehouders een rol. Tuinders zijn tot op het laatste moment direct verantwoordelijk voor het eigen product.'*  
LJB: 'Een ander voorbeeld dat past bij de lijn van ons gesprek zijn de mestafzetcontracten. Toen ik aantrad, trof ik een soort *prisoner's dilemma* aan: iedereen zat aan elkaar vast. Je kunt het mestprobleem niet oplossen met instemming van alle boeren, want zij



Foto: Herman Wouters

Foto: Herman Wouters



hebben per definitie andere belangen. Je kunt niet aan de kalkoen vragen of hij met Kerstmis wil worden opgegeten. Dus je moet voorbij de boeren, en dan kom je bij de Kamer terecht. Maar daar zitten de vertegenwoordigers van diezelfde boeren of mensen die zich zeer nauw betrokken voelen. Vervolgens had je op het ministerie een grote, vaak aanbodgerichte manier van denken. Het ministerie voelde zich als het ware een verlengstuk van de boeren en de Kamer, dat was een soort IJzeren Driehoek. Het doorbreken van die driehoek was een voorwaarde om het mestprobleem op te lossen. Niet dat je niet moet discussiëren, maar de uiteindelijke verantwoordelijkheid moet je niet in consensus met de boeren leggen. Dat is ook niet bereikt. Gevolg is nu echter dat we een wetgeving hebben die het mogelijk maakt om een systeem van mestafzetcontracten van de grond te krijgen.'

HR: 'Hoe past dat in uw uitspraken over afrekenen?'

LJB: 'We zaten in een crisis. Druk vanuit Brussel, LTO-Nederland liep namens de boeren weg uit het overleg, de Wet Herstructurering Varkenshouderij was door de rechter onderuitgehaald. Een echte noodsituatie – en tegen die achtergrond moet je een lijn bevechten om eruit te komen. Dat kan alleen maar doordat je zegt "dat zijn mijn uitgangspunten", en die zijn toetsbaar. Probeer dan maar "ik val aan, volg mij!". Gesteund door de samenleving ging ik over de hoofden van de boeren naar de politiek. Je moet wel een politiek draagvlak vinden waarbij men bereid is verder te denken dan het kortetermijnbelang van de boeren.'

KV: 'Welk gevecht ziet u als D66'er voor de toekomst als uw belangrijkste uitdaging?'

LJB: 'Er zijn veel losse onderwerpen zoals mest, biotechnologie, biologische landbouw, samen met OCW verbreding van het agrarisch onderwijs, plattelandontwikkeling, maar de grootste uitdaging is de omslag in het denken: van een aanbodgerichte benadering naar een vraaggerichte benadering; van een in betrekkelijk

isolement functionerende sector naar een maatschappelijk verantwoorde, participerende sector (dat is in het onderwijs aan de gang); van betrekkelijk behoudend en conserverend naar innovatie.'

HR: 'Zelf denkt men de meest innoverende sector ter wereld te zijn...'

LJB: 'Technologisch is dat waar, maar ik bedoel hier aansluiting op maatschappelijke ontwikkelingen zoals een dierenwelzijnsbeleid. Heldere lijnen krijgen voor het overheidsbeleid. Dat betekent het hele ministerie op de schop nemen en omvormen tot een Ministerie van Algemeen Bestuur, dat wat mij betreft een belangrijke verantwoordelijkheid heeft voor de hele voedselketen. Waarbij de groene dimensie maakt dat het géén Ministerie van Economische Zaken is. Veterinaire, fyto-sanitaire dimensies, de kwaliteit van het voedsel worden immers mede bepaald door heel andere zaken, normen en waarden dan alleen economische vragen. Waarmee, zoals u ziet, dit ministerie via het politieke domein de balans moet terugbrengen en bewaren tussen de domeinen waarmee we dit gesprek begonnen.' ♦

#### Vijf gerealiseerde voornemens van Laurens Jan Brinkhorst

1. Voortvarende aanpak **mestproblematiek** Nederland (wetgeving door Tweede Kamer unaniem aanvaard)
2. Instelling Nederlandse **Voedselautoriteit** (i.o.) in samenwerking met Els Borst.
3. Instelling publiek debat over **biotechnologie** en voeding (Commissie-Terlouw).
4. Verdriedubbeling steun aan **biologische landbouw**.
5. Kabinetsbesluit tot **afbouw nertsenhouderij**.