

## Over wetenschap, besturen, Chinese folklore en respect

Beste Jan Karel,

Mijn eerste, en jouw tweede, leven als CWI-er lopen nagenoeg synchroon, en door de jaren heen hebben we steeds meer met elkaar te maken gekregen. Jij als directeur, ik als onderzoeker en later als groeps- en clusterleider. En ik kijk er met veel plezier op terug! Als ik terugdenk aan de laatste zeven jaar dan schieten er een aantal dingen door me heen, die ik in dit vriendenboek graag met je deel.

Directeur zijn van een instituut als het CWI is zwaar, dat realiseren mensen zich vaak niet. Veel *eigen-wijze* mensen met hun eigen belangen en overtuigingen, en die het allemaal beter weten. De leukste dagen van een directeur zijn de eerste dag en de laatste dag.

Maar daar tussenin gebeuren er een hoop leuke dingen. Ik krijg nog altijd tranen in mijn ogen van het lachen als ik terug denk aan dat verschrikkelijke optreden van die Chinese folklore-band bij de opening van de ontspanningsruimte.

En ik ben niet de enige. Je had net de officiële opening verricht en stond als directeur noodgedwongen vooraan bij het optreden van onze Chinese herriemakers. En het optreden duurde veel te lang. Maar het kon mij niet lang genoeg duren. Heerlijk leedvermaak. Je bleef geforceerd glimlachen, maar ik zag dat je ondertussen stiekem op je horloge keek, ongetwijfeld verlangend naar thuis op de bank met Karen en een goed glas rode wijn. Hahaha! Ook heerlijk: De verhalen over de douche in Risor! En: Jan Karel als scheidsrechter bij de meisjeshockeywedstrijden van Liesje. En dan die ouders van de tegenstanders die denken dat jij partijdig bent. Ik zie het al helemaal voor me. Ach, wat kan het Lenstra-leven toch mooi zijn!

Ben je een voorbeeld voor mij als bestuurder? Ja en nee, maar vooral ja. *Ja* om meerdere redenen. Jij hebt als geen ander het vermogen complexe situaties te doorzien en de vinger precies op de zere plek te leggen. Jij kunt in één zin een hele discussie terugbrengen tot de essentie, die vaak verrassend eenvoudig is. Dat is echt een kwaliteit, die indruk op mij heeft gemaakt. Jij hebt ook als geen ander het lef om

mensen direct aan te spreken en de strijd aan te gaan als dingen fout lopen. Jij bent verbaal zeer begaafd, kunt je gedachten heel scherp (en niet onbelangrijk: op de juiste toon) onder woorden brengen en je mening heel goed beargumenteren. In meerdere situaties heb ik met bewondering naar je geluisterd en heb ik gezien hoe goed je bent. Ik denk aan de GLO-discussie over de functiewaardering, de oefensessie met de SAC, de site-visit, en de moeilijke gesprekken rond een aantal personele conflicten. *Nee* in de zin dat jouw stijl van leidinggeven in wezen top-down is, en dat je anderen van jouw mening probeert te overtuigen. Ik zoek meer de consensus, ben meer van het poldermodel. Voor beide stijlen is heel veel te zeggen.

Ben je een voorbeeld voor mij als wetenschapper? *Nee*. Jij en ik zijn totaal anders. Jouw helden zijn mijn helden niet. Jij koestert nog altijd het ideaalbeeld van een wetenschapper als een genie dat met pen en papier mooie algoritmen ontwikkelt, en ziet valorisatie toch uiteindelijk als een noodzakelijk kwaad. Al kun je dat als directeur CWI natuurlijk niet hardop zeggen. Ik vind puzzelen aan modellen ook leuk, maar ga graag wat vaker naar buiten om te praten met mensen van bedrijven en overheden over wat we voor elkaar zouden kunnen betekenen. Valorisatie dus. Ieder zijn ding, maar beide zijn belangrijk. Het mooie aan het runnen van een succesvol onderzoeksinstituut is dat je, zeker vandaag de dag, beide soorten wetenschappers echt nodig hebt. Wat dat betreft vullen wij elkaar uitstekend aan.

Wat ik nog even kwijt wil. Ik weet inmiddels uit eigen ervaring dat leidinggevendenden zelden of nooit complimenten krijgen over hun functioneren. Laat ik het daarom hier nog maar eens zeggen: ik vind dat jij het als directeur CWI uitstekend gedaan hebt. Ik heb van dichtbij meegemaakt hoe zwaar de functie van directeur is, en dat je er als directeur *after all* alleen voor staat en moet beslissen of we rechts- of linksom gaan. Dat anderen daarna altijd kritiek hebben op jouw beslissingen is een gegeven. Dat zijn de beste stuurlieders en die hebben altijd makkelijk praten. Daarom diep respect.

Beste Jan Karel, ik dank je heel hartelijk voor alles wat je voor het CWI, en voor de Wiskunde in Nederland, betekend hebt, en dat is veel. Er breekt een nieuw CWI-tijdperk aan, zo gaat dat, en dat is ook goed. En ik weet zeker dat je de komende jaren met jouw kennis en ervaring nog heel veel voor het CWI zult betekenen. Ik wens jou, samen met Karen en de kinderen, alle geluk toe, nu en in de toekomst. Het ga jullie goed.

Rob van der Mei