

FRITS NEEMT DE MAAT VAN:

# JAN MENGELERS



Bestuursvoorzitter van TNO en daarmee verantwoordelijk voor 600 miljoen omzet en 4.500 mensen verdeeld over zestien vestigingen in Nederland en tien kleinere in het buitenland. Een temperamentvolle bètaman met sterke alfa-neigingen en een open vizier. Zingt graag tussen de schuifdeuren, vindt dat de leiders van tegenwoordig te weinig ‘philosopher king’ zijn en zou – als hij naar zijn moeder geluisterd zou hebben – medicus geworden zijn.

TEKST: RIA KERSTENS FOTO'S: PATRICK MEIS

**De panelleden (zie kader) ervaren u als een bevlogen bètaman met een goed gevoel voor taal en een voorliefde voor kunst en theater. Niet echt het stereotype bèta...**

„Dat is misschien bijzonder voor het stereotype van de bètaman. Veel bèta's van naam en faam zijn heel rijke persoonlijkheden met een breed interesseveld die even gemakkelijk oversteken naar de alfa- of gammakant. Ik zag ooit een interview van Wim Kayzer met Hendrik Casimir, voormalig algemeen directeur van Philips-NatLab, waarin Casimir over zichzelf zei: 'Ik ben een bèta met alfa-inclinitie'. Dat zou ik ook graag over mezelf willen zeggen.”

**Bèta's etaleren hun talenten vaak minder publiekelijk. U vindt het plezierig om een goed verhaal te houden. Of heeft dat te maken met intro- en extravert?**

„Daar heeft het mee te maken ja. Ik zing bij tijd en wijlen graag, maar mijn vrouw zingt echt en die zal zich nooit laten verleiden om ergens tussen de schuifdeuren te gaan staan zingen. Ik doe dat ook niet, maar ben er wel veel makkelijker toe te verleiden. Toch kiezen vooraanstaande bèta's meer de bühne tegenwoordig. Dat verlangt het tijdsbeeld. Het meest sprekende voorbeeld voor mij is Robbert Dijkgraaf; een supergetalenteerd mens in bèta en alfa. Een theoretisch natuurkundige die ook de Rietveld Academie deed, erg belezen is en ontzettend makkelijk weet op te treden. Hij doet de DWDD-University fantastisch. Zo iemand brengt zijn talent ook echt naar buiten en maakt wetenschap toegankelijk voor een groot publiek. Dat zie je meer en meer. De media nodigen daartoe ook uit, net als social media. Maar het heeft ook een vervlaking in zich. Items worden in de regel afgedaan met

een paar minuten. Korte, zappende boodschappen zonder echte diepgang. Dat vind ik een verarming. Maar dat is waarschijnlijk het verhaal van een wat ouder wordende man...”

**Zijn er zaken in de samenleving die u mist?**

„Wat ik in de huidige samenleving mis zijn leiders die zowel vakinhoudelijke deskundigheid hebben als beschouwelijke. Ze zijn te weinig *philosopher king*, om met Plato te spreken. Je moet mensen met een visie hebben die diepgaand over dingen nadenken en vanuit die beschouwelikheden het in een context weten te plaatsen. Ik ben een grote bewonderaar van Wim van den Donk, Commissaris van de Koningin van onze mooie provincie, omdat hij een van de mensen is die in zijn bestuurlijke rol die twee dingen heel goed verbindt.”

**Wat vindt u in deze context van de huidige politiek?**

„Hmm. Dat is een lastige vraag. Lastig om zo oprecht te beantwoorden dat ik correct in de rol van TNO blijf en toch ook echt iets zeg. Laat ik het zo zeggen: dat beeld dat ik net schetste, zie ik door heel de samenleving: in de industrie, voor een deel in de wetenschapswereld en ook in de politiek. Dat betekent dat ik nog weinig leiders in de politiek ken die voldoen aan de maatstaf die ik net schetste. Niet dat het allemaal verkeerde politiek leiders zijn, dat niet. Maar als de Van Mierlo's vroeger spraken, had het een heel ander effect.”

**Vanuit TNO had u voorheen vooral met Maxime Verhagen, net als u geboren Limburger, te maken. Nu zit er Henk Kamp, geboren tukker. Zal dat anders zijn?**

„Nee, ik denk niet dat het veel uitmaakt. Bij mij geldt veel meer: is er rapport, een verbinding



Het FRITS-panel compleet (vlnr): Imke Carsouw-Huizing, Jo van Ham, Edzo Doeve en Dries Steinmeijer.

ding tussen de individuen? Is het een hartelijke relatie, is er openheid? Zodra er dubbele agenda's zijn, wordt het altijd lastiger. Daar kan ik niet goed mee omgaan. Ik streef een directe relatie na, en humor is belangrijk. Niet dat ik zo humoristisch ben, maar ik ben meer een aangever, denk ik. Bij een stijf, gortdroog iemand waarbij je altijd op je tellen moet passen, zal ik niet zo gemakkelijk rapport heb-

ben. Maar Henk Kamp ken ik nog niet. Hij is een heel ervaren politicus; een pragmatische, directe man, zo is mij verteld. Met Maxime Verhagen had ik een goede verbinding. Hoewel hij een minister was die vooral in het politieke bestel stond en iets minder naar de industrie. Hij bezocht zijn eigen onderzoekscentrum (TNO) pas toen hij demissionair was. Na twee jaar aanhoudend uitnodigen,

## HET FRITS-PANEL

Met de komst van drs. Imke Carsouw-Huizing is het FRITS-panel voor de interview-rubriek 'FRITS neemt de maat van' volgens directeur Dries Steinmeijer van Korteweg Communicatie in Eindhoven compleet. Mevrouw Carsouw-Huizing volgde in maart 2012 Elies Lemkes op als directievoorzitter van Brainport Development en directeur van de Stichting Brainport. Daarvoor was zij werkzaam voor het ministerie van Economische Zaken, en was zij binnen het directoraat-generaal lid van het managementteam van de directie ondernemerschap. Het panel bestaat verder uit bestuursvoorzitter Edzo Doeve van de landelijke uitvaartorganisatie DELA in Eindhoven, en mr. Jo van Ham, lid van het College van Bestuur van de TU/e.



kwam hij eindelijk op bezoek, moest hijzelf toegeven. Hij sprong wel altijd in de bres voor innovatie als dat nodig was.”

#### Zijn er zaken waar u wel eens wakker van ligt?

„Nee, ik lig zelden wakker. En dat is niet alleen omdat ik roofoverval op mezelf pleeg. Ik kan me kennelijk heel goed ontspannen; kan staande in een hoek, zittend op een stoel of waar dan ook slapen. Overal en nagenoeg op elk moment van de dag. Ik heb ook best problemen, vragen of zorgen. Maar op het moment dat zorgen bij andere mensen heel beklemmend worden, ga ik op de bank liggen en slapen. Dan word ik een tijdje later wakker en kijk ik er anders tegenaan. Dat is niet omdat ik me het niet aantrek of alles langs me af laat glijden, maar heeft te maken met je in lichaam en geest kunnen ontspannen.”

#### En met goed kunnen relativeren?

„Ja, ik hoop dat dat de grootste kracht is. Dat je met humor en relativeringsvermogen de betrekkelijkheid van de dingen in kunt zien.”

#### Wat zijn de keerpunten in uw leven geweest?

„De gebruikelijke. Tussen je twintigste en dertigste nam je in mijn generatie de drie belangrijkste beslissingen in je leven: je kiest de baan die je toekomst bepaalt, je kiest je partner en je krijgt kinderen. Het verlies van mijn ouders

was ook een keerpunt. Ze stierven relatief kort na elkaar. Ander keerpunt in mijn jonge jaren: mijn switch van mijn studie Wiskunde naar Werktuigbouwkunde. Het beste jongetje van de klas komt naar Eindhoven, gaat studeren, geniet te veel van het studentenleven en ziet dat hij het laatste half jaar niet meer gaat halen. Dus stapt hij over. Ik had toen ook naar alfa of gamma kunnen switchen. Of medicijnen kunnen zijn gaan studeren. Medicus worden was een heel reële optie. Weet je waarom ik dat niet geworden ben? Omdat mijn moeder altijd zei: ‘Jan, jij moet dokter worden’. Naast het feit dat ik in veel gebieden geïnteresseerd ben, is dat een zeer voorname reden dat ik het niet geworden ben.”

#### Uit dwarsigheid?

„Nou, ik ben wel iemand die graag zijn stempel ergens op drukt. Dat is onmiskenbaar, anders zat ik niet op deze stoel. En ik heb een uitgesproken mening. Mijn vader was mijn rolmodel; hij had een mooie baan waar ik erg tegenop keek. Met hem heb ik de debatten gehad. Met mijn moeder had ik de ruzies. Zij maakte de strijder in mij los. Mijn vader werkte vanuit het verstand, mijn moeder had een mening, een oordeel; ik ben wat dat betreft mede door haar gevormd. Maar of ik nou zo dwarsig ben?

Ik koos dus toch opnieuw voor een bètastu-

die. Terwijl ik eigenlijk net zo graag iets anders had gedaan. Ik houd van theater en literatuur en dat soort dingen. Die kant had ik ook wel op willen gaan maar ik heb het niet gedurfd. Ondanks dat ik in de zestiger jaren opgroeide, ik ben van 1953, heb ik nog nooit een joint gerookt. Dat heeft ook te maken gehad met durven. Ik zou het zo maar eens fijn of lekker hebben kunnen vinden...”

#### Wat zou er anders zijn geweest als u destijds toch uw studie Wiskunde doorgezet zou hebben?

„Dan zou ik nu wiskundige zijn. De schoonheid van wiskunde is net zo mooi als proza en literatuur: in taal vang je een zekere samenhang; een intellectuele samenhang in woorden. Wiskunde heeft diezelfde schoonheid. Als je die taal kunt lezen – en dat is lastig want het is een taal met tekens, conventies en afspraken –, dan is de schoonheid van een wiskundige formule en redenering net zo onbegrijpelijk mooi als een gedicht van Shakespeare. Ik ken ze allebei en ze zijn allebei echt wonderschijn. Het bevroren van schoonheid in woord of beeld of een formule is voor mij van een gelijkwaardige bekoring.

De alfa's hebben de overhand bij ons thuis. Mijn jongste zoon Krijn (28) studeerde Engels en daarna Filosofie, mijn oudste zoon Bram (32) Film en Theaterwetenschappen, de film-

school in Barcelona en is nu freelance producer. Marion, mijn vrouw en nog steeds mijn soulmate, is een pure alfa. Als ik opnieuw in bèta zou mogen kiezen, zou ik waarschijnlijk Theoretische Natuurkunde gaan doen. Daar zitten de fundamenten van de technische wetenschappen. Maar het grootste denkvermogen in je wordt aangesproken als je filosofie studeert. Als je je in de natuurkunde werkelijk gaat bezighouden met de samenstelling van de materie in elementaire zin, met dingetjes die je niet eens meer kunt benoemen, maar alleen kunt meten omdat het in een formule staat. Dat is haast filosofie. Het ‘er niet-zijn’ is het bewijs is van ‘het er zijn’. Dat is hetzelfde als dat ik zeg: ‘Ik denk dus ik besta’. Omdat ik een bewustzijn heb, ben ik iets. Die werelden komen heel dicht bij elkaar en als je dan vertellers hebt á la Richard Feynman... Kijk maar eens op YouTube; die man kon de fundamentele natuurkunde neerzetten! Dat is een genot. Dat zijn verhalenvertellers; mensen die een spannend boek over de wetenschap in overduidelijke taal weten te vertellen. Die brengen alles bij elkaar: kunst, wetenschap, scheppen. Ik kan uren luisteren naar mensen die dat kunnen. En gooi je er bij mij een kwartje in, dan kan ik er uren over praten. That's what makes me tick!

Trouwens over die keerpunten: een ander grote was de overstap van Neways naar TNO.

Die is ingeleid door de breuk met Neways. Ik was bestuursvoorzitter, president-directeur. Door de toenmalige eigenaar-directeur Gerard Meulenstein binnengehaald en in het begin (1997) succesvol. De koersen gingen eerst alleen maar omhoog, maar na 1999 langzaam omlaag. Midcaps volgden veel sneller. Toen moest ik in 2001 het eerste, echte verliesjaar aankondigen. Dat was lastig en de spanningen tussen de Raad van Commissarissen en de directie liepen op. Uiteindelijk zei ik: ‘Als wij zo van inzicht verschillen over hoe ik het moet aanpakken, dan is er geen basis meer van vertrouwen en moet ik nu weg’. Dat ging heel abrupt van de ene dag op de andere dag.”

#### Hoe heeft u dat ervaren?

„Als zeer pijnlijk. Daar heb ik wel wat van geleerd hoor... Het gekke is: de strategie die ik toen voorstond, is de strategie die uiteindelijk gevolgd is. Achteraf kun je zeggen dat ik gelijk heb gekregen. Maar daar gaat het niet om. Het waren spannende omstandigheden. De Raad van Commissarissen was ontevreden en verlangde maatregelen volgens eigen inzichten. Waarop ik antwoordde: ‘Wie zit er nu op mijn stoel? Jullie of ik?’ Het was niet zozeer een verschil van inzicht alswel in aanpak. Dat maakte dat het vertrouwen ontbrak. Ik heb de breuk, in ieder geval de abruptheid ervan, zelf

ingeleid. Dat is heel flink, heel stoer en ik kan nog iedere dag recht in de spiegel kijken, maar de volgende dag sta je in de krant. Daar hadden mijn vrouw en kinderen ook last van. Ze werden door iedereen bevraagd en dat had ik veroorzaakt. Voor mij was het een ingrijpende ervaring, maar gelukkig had ik drie maanden later een nieuwe baan bij TNO. Maar te ervaren hoe het is om plotseling thuis te zitten en geen baan meer te hebben, is een behoorlijk pijnlijke ervaring.”

#### Wat was daar zo pijnlijk aan?

„Nou ja, je zoekt de abruptheid zelf op. Het was niet de verloren status. Het was je schuldig voelen terwijl andere mensen werken. Het meest pijnlijke moment was me realiseren dat ik overdag de kapotte deurbel niet durfde te repareren. Alle andere mensen waren in mijn ogen aan het werk, ook in het kantoorpand naast ons. En dan sta ik daar een beetje...”

#### Ooit echt spijt gehad van deze beslissing?

„De Duitsers zouden zeggen: ‘Ik heb me manhaftig gedragen’. Er zit een overtuiging in dat je zoveel intrinsieke waarde en kracht heb dat je er ook weer uitkomt. Mijn verstand zegt me dat ik, gezien de ervaring, het geen tweede keer zo zou doen. Ik zou meer overleg aangaan en naar geleidelijkheid streven. Maar mijn temperamentvolheid...”

**Bent u dan meer de galante straatvechter in plaats van de sluwe vos?**

„Ik ben onvoldoende de sluwe vos en schakende strateeg. Straatvechter klinkt alsof er sprake is van valse gevechtstechnieken, die heb ik niet. Ik trek het sabel en ik ga. Ik ben ouder geworden, dus ik denk dat ik tactischer ben geworden, diplomatieker in het bewegen, maar de primaire grondtoon in deze compositie is toch de strijder. Het heeft natuurlijk te maken met gewaardeerd willen zijn. Hoewel ik daar geen gebrek aan zou mogen hebben, is er toch altijd wel de neiging om waardering bij de ander te willen ondervinden. Als er dan sterke tegenstand of tegenspraak komt, terwijl je zelf sterk overtuigd bent, voelt dat onrechtvaardig.”

**Wat heeft u met Eindhoven?**

„Eindhoven, ik woon er heel graag. Al dertig jaar. Maar die ambitie van Eindhoven om zich te meten met de vier andere grote steden in Nederland: houd daar mee op! Ik zeg: je moet de mooiste provinciestad van Europa worden. Provinciestad! En accepteer dat nou.

Maar ik heb er wel heel veel mee: ik woon op tien minuten afstand van de bossen en binnen vijf minuten lopen, ben ik in het centrum. Het cultuuraanbod is prima, het Muziekgebouw is akoestisch een fantastisch huis, alleen op een verschrikkelijke plek gebouwd. In Sydney kent iedereen de drie schelpen, en wat doen wij? Wij verstoppen zo'n gebouw in een winkelcentrum. Dus ik vind Eindhoven een fantastische stad die het elke keer net niet goed doet. De stad die dit als charmante eigenschap moet koesteren en dé provinciestad van Europa moet zijn. Dat is onze meerwaarde. Neem nou Harry van Raaij. Ik kan niet oordelen over hoe hij PSV heeft geleid, maar het is een slimme man die echt wat voorstelt. Die weet de underdogrol perfect te kiezen. Koestert die, wordt er warm en aabaar door, krijgt positie en wordt door iedereen waar het om gaat gerespecteerd. Dat vind ik slim. PSV een slimme ploeg en een warm nest. Van Raaij blijft volledig in zijn natuurlijke. Dat is zijn kracht. Als Eindhoven nou ook eens in die natuurlijke blijft zitten. Een slimme stad en een warm nest.

De oude Frits zei ooit: 'Wij moeten ons verbin-

den met licht. Hij was voorstander van de slogan 'Eindhoven Allicht!' Als Eindhoven nou voortdurend had gezegd: licht licht licht, altijd licht, waar je ook bent en wat je doet, dan was Lyon ons niet voorbij gestreefd in het licht-zijn. En nu steekt Amsterdam ook ons al naar de kroon op dit gebied. Dan hadden wij nu een stad gehad die niet alleen met Glow oplicht. Het Empire State Building met zijn Philips led-verlichting. Prachtig lichtvuurwerk. Waarom hebben we dat niet in Eindhoven? Waarom hebben wij nu niet verlichting in de stad, waarvan iedereen zegt: 'WAUW!' Zodat iedereen naar het vuurwerk van licht in Eindhoven komt kijken. Als je een moderne technologie-stad bent, zonder historische binnenstad, kun je een lichtstad als verbeelding van de vernieuwing zijn. Nou, zo kun je mij dus telkens weer in vuur en vlam krijgen voor Eindhoven.

Ik werk de hele week vanuit mijn standplaats Delft. We overwegen wel eens om daar te gaan wonen. Maar dan zijn we weer sociaalzakelijk op een bijeenkomst in het westen en denken we: 'Dat gaan we toch niet doen...? We blijven lekker hier.' 