

Vinod Subramaniam, AMOLF-directeur sinds drie maanden

Een vleugje India in de polder

Vinod Subramaniam was tot voor kort wetenschappelijk directeur van MIRA, het instituut voor biomedische technologie en technische geneeskunde bij de Universiteit Twente. Per 1 september volgde hij Albert Polman op als directeur van AMOLF.

Tekst: Mariette Huisjes • Foto's: Henk-Jan Boluijt

“AMOLF is een begaafde club en een eigenwijze club. Een plek waar mensen elkaar gemakkelijk weten te vinden, zonder hekjes.”



Je hebt nu enkele maanden goed kunnen rondkijken, met de frisse blik van een nieuwkomer. Wat trof je aan?

‘Een begaafde club en een eigenwijze club. Een plek waar mensen elkaar gemakkelijk weten te vinden, zonder hekjes. En een instituut dat heel goed aan de buitenwereld kan duidelijk maken waar het mee bezig is en waarom.’

Wat is het verschil met een universitair instituut, zoals MIRA?

‘Bij AMOLF zijn de groepen kleiner dan aan de universiteit: vijf tot tien mensen in plaats van dertig tot veertig. Dat dwingt tot focus en coherentie. Het maakt ons flexibeler dan men

aan de universiteit is, ook al omdat we geen onderwijsverplichtingen hebben.’

Leven er ook zorgen?

‘Niet echt zorgen, maar ik merk dat mensen wel bezig zijn met de vraag of we bij AMOLF ook in de toekomst voldoende geld zullen hebben om onze kritische massa te behouden. En er wordt nagedacht over de koers van het instituut.’

Zet AMOLF onder jouw leiding een nieuwe koers in?

‘Wat er ook gebeurt komt in elk geval vanuit het instituut zelf. We zijn onlangs met alle groepsleiders “op de hei” →

geweest om met z'n allen te spreken over de toekomst van AMOLF. Daarvoor is nu het moment. Er zijn wat vacatures, dus er is ruimte om nieuwe keuzes te maken. En de komst van het Advanced Research Centre for NanoLithography brengt ook weer verse schwing.'"

Wat zie je als je grootste uitdaging?

"Welke nieuwe onderzoeksrichtingen zijn het meest kansrijk? Hoe bewaken we de balans tussen flexibiliteit en kritische massa? Hoe kunnen we resultaten uit het fundamentele onderzoek vertalen naar iets waarmee de industrie uit de voeten kan?"

Dat laatste heeft AMOLF toch altijd al gedaan?

"Het spel is voor ons niet nieuw, maar de spelregels zijn wel veranderd. Samenwerking met de industrie is nu meer geformaliseerd en dieper verankerd in de wetenschap. Wij zijn goed gepositioneerd om aan die nieuwe eisen te voldoen, maar we moeten natuurlijk niet achterover gaan leunen. Met Philips werken we al nauw samen. Nu zijn we in gesprek met Unilever om ook daarmee een structurele samenwerking op te zetten."


Wat voor soort leider ben je?

"Ik geloof in verbindend leiderschap."

Ik werk veel liever samen met mensen dan dat ik van bovenaf iets opleg. Maar op zijn tijd is er niets mis met verlicht despotisme. De rol van een goedaardige dictator wil ik best een tijdje op me nemen als dat nodig is."

Wanneer is het nodig om een goedaardige dictator te zijn?

"Een instituut als AMOLF dat altijd voorop wil lopen, zal soms onderzoeksrichtingen afsluiten, die elders een plek moeten vinden. Het is aan mij om daar de verantwoordelijkheid voor te nemen. En op meer individuele basis heb je natuurlijk beslissingen over het wel of niet vernieuwen van



"We zijn hier met tweehonderd verschillende dieren in de dierentuin. Dat brengt allerlei menselijke beslommeringen met zich mee"

contracten. We zijn hier met tweehonderd verschillende dieren in de dierentuin. Dat brengt allerlei menselijke beslommeringen met zich mee."

Je hebt veel verantwoordelijkheid bij AMOLF, daarnaast heb je een dochtertje van vijf jaar en een echtgenote met een eigen drukke carrière. Hoe krijg je je agenda rond?

"Ik sta om zes uur op, neem dan het nieuws door op mijn I-pad met een kop koffie. Ondertussen smeer ik vast de broodjes voor mijn dochter. De ene dag breng ik haar naar school, de andere dag mijn vrouw. Dat is een kwestie van steeds de agenda's naast elkaar leggen. Ik ben thuis de kok en zorg er dus voor dat ik meestal rond etenstijd thuis ben. Na acht uur, als

de kleine in bed ligt, werk ik soms nog een uur of drie vier. Nee, ik slaap niet zo veel, maar toch wel genoeg geloof ik."


Je leest ook veel. In welk boek ben je nu bezig?

"Meestal ben ik in verschillende boeken tegelijk bezig, afhankelijk van mijn stemming. Op mijn I-pad heb ik ze gelukkig altijd bij me. Ik lees 's nachts of als ik op reis ben. Het varieert van serieuze kost, zoals *From strange simplicity to complex familiarity*, een pleidooi voor herstel van één natuurwetenschap van Nobelprijswinnaar Manfred Eigen, en *The entrepreneurial state*, waarin Mariana Mazzucato afrekent met de mythe dat innovatie geleid

wordt door kleine bedrijven, tot een geschiedenis van Venetië, de biografie van Steve Jobs, de Millennium-trilogie van Stieg Larsson of Indiase literatuur, bijvoorbeeld van Aravind Adiga."

Je bent opgegroeid in India. Voel je nog steeds een band met het land?

"Die band voel ik heel sterk. Mijn familie woont in India en ook die van mijn vrouw. We gaan er meerdere malen per jaar naartoe. Ik denk dat mijn persoonlijke stijl nog steeds diep geworteld is in de Indiase cultuur, ook al ben ik daar al 25 jaar weg. Ik kan me bijvoorbeeld best staande houden in een competitieve omgeving, maar relatieveer die competitie ook. Leven en laten leven, dat is typisch India."



"Ik geloof in verbindend leiderschap. Ik werk veel liever samen met mensen dan dat ik van bovenaf iets opleg."