

## Tien geboden van Holst

Bijzonder was de manier waarop Holst als research-manager zijn organisatie had weten in te richten. Hij probeerde zijn op toepassingen gerichte staf altijd in aanraking te laten komen met hoogwaardig fundamenteel onderzoek en onderzoekers. Holst vroeg de Leidse hoogleraar Paul Ehrenfest, de opvolger van Lorentz, om gastcolloquia in Eindhoven te organiseren, waar beroemde wetenschappers als Albert Einstein, James Frank en Wolfgang Pauli voor werden uitgenodigd. Casimir gaf in zijn Holstlezing van 1981 zijn (persoonlijk getinte) versie van de denkbeelden van Gilles Holst over de inrichting en de werkwijze van een industrieel onderzoekslaboratorium. Hij deed dat in een lijst van tien geboden. Deskundigen zijn het er nu overigens over eens dat deze lijst net zo goed de tien geboden van Casimir genoemd zou kunnen worden.

1. Neem knappe onderzoekers aan, zo mogelijk jong, maar met ervaring in academisch onderzoek.
2. Besteed niet te veel aandacht aan de details van het werk dat ze gedaan hebben.
3. Geef medewerkers veel vrijheid en aanvaard hun eigenaardigheden.
4. Laat de medewerkers publiceren en deelnemen aan nationale en internationale wetenschappelijke activiteiten.
5. **Vermijd een al te straffe organisatie. Laat gezag berusten op werkelijke deskundigheid.**
6. Deel een laboratorium niet in naar disciplines, maar organiseer multidisciplinaire werkgroepen.
7. Geef grote vrijheid bij de keuze van het werk, maar laat vooral de leidende figuren zich bewust zijn van hun verantwoordelijkheid ten opzichte van de onderneming.
8. Sta nooit toe dat industriegroepen budgettaire zeggenschap krijgen over onderzoeksprojecten.
9. Bevorder de overplaatsing van bekwame oudere onderzoekers uit het laboratorium naar fabrieksontwikkeling en productie.
10. Laat de keuze van het onderwerp mede bepalen door de stand van de academische wetenschap.

Uit het boek Het toeval van de werkelijkheid, van H.B.G. Casimir, pag. 275, komen toch wat verschillen naar voren, met als belangrijkste het 5<sup>e</sup> gebod.

1. Neem kundige wetenschapsmensen aan, zo mogelijk jong, maar wel met enige ervaring in universitair onderzoek.
2. Hecht niet te veel waarde aan de details van hun vroegere ervaring.
3. Geef ze een hoge mate van vrijheid; leg hun persoonlijke voorkeur niet te veel aan banden.
4. Laat ze publiceren en deelnemen aan internationale wetenschappelijke activiteiten.
5. **Houd het midden tussen individualisme en reglementering. In geval van twijfel verdient anarchie de voorkeur.**
6. Deel een laboratorium niet in naar verschillende disciplines, maar organiseer multidisciplinaire werkgroepen.
7. Geef het research-laboratorium onafhankelijkheid in de keuze van onderwerpen, maar zorg ervoor dat leiders en staf zich terdege bewust zijn van hun verantwoordelijkheid voor de toekomst van de onderneming.
8. Werk niet met budgetten per project en sta nooit toe dat industriegroepen budgettaire zeggenschap krijgen over onderzoeksprojecten.
9. Bevorder de overplaatsing van bekwame senioren naar de ontwikkelingslaboratoria van de industriegroepen.
10. Bij de keuze van onderwerpen moet men zich niet alleen laten leiden door verkoopmogelijkheden maar ook door de stand van de fundamentele wetenschap.

Ik hoop dat ik met het bovenstaande Holsts denkbeelden ongeveer juist heb weergegeven.