



Martin Schuurmans

Nieuwe rubriek

In gesprek met de lab-top

Tijdens de Sinterklaasviering van december '95 op het Nat.Lab. verraste de goedheiligman ons met de kopie van een bestelbon waarop Martin Schuurmans, destijds adjunct-directeur van de sector IC Design, zich verschreven had en zodoende een lab-top bestelde i.p.v. de door hem bedoelde lap-top (computer). Weinig hebben toen vermoed hoe snel na de 'lap-top' de 'lab-top' zou volgen. Voor ons was dit in elk geval voldoende reden om de nieuwe rubriek waarin wij Martin voortaan regelmatig zullen interviewen, bovenstaande titel mee te geven.

De redactie.

In gesprek met de lab-top

Karin Mauve (NLJ 26-04-1996)

Dit is de eerste aflevering van een nieuwe rubriek met Martin Schuurmans die sinds 1 februari jl. onze nieuwe Nat.Lab.-directeur is. Op een drietal jaren na, waarin hij de functie van adjunct-directeur in ons zusterlab in Briarcliff Manor (USA) bekleedde, heeft Martin Schuurmans sinds 1971 op 't lab gewerkt. Dat maakt van hem een Nat.Lab.-er in hart en nieren. De Amerikaanse jaren hebben echter wel hun sporen nagelaten en beïnvloeden zijn visie op de manier waarop hij het Nat.Lab. wil leiden.

Martin vertelt dat hij genoten heeft van zijn Amerikaanse jaren. Eén van de dingen die hij in Briarcliff bijzonder heeft gewaardeerd, was de sfeer van elkaar stimuleren en motiveren. *'Persoonlijk vind ik dat wij in Nederland vaak een sfeer hebben die heel sterk kritisch-analytisch is en niet altijd even inspirerend en motiverend. Wij hebben de neiging om iets te veel het accent te leggen op de negatieve zaken; de Amerikaan kijkt telkens ook naar die dingen die wél goed gaan en op basis daarvan geeft hij opbouwende kritiek. Dat vind ik zeer motiverend.'* Het voor ons soms vaak overdreven aandoend enthousiasmeren heeft hem nooit zo gestoord; hij heeft meer moeite met de wijze waarop wij door onze kritische instelling elkaar soms kunnen remmen. *'Wij zijn nu eenmaal grootgebracht in die sfeer en die heeft natuurlijk ook een aantal positieve kanten. Maar dat elkaar stimuleren en elkaar niet al te makkelijk afvallen, heb ik als een heel waardevol element van de Amerikaanse maatschappij ervaren.'*

Een ander aspect dat Martin altijd geweldig heeft aangesproken, is het feit dat er in Amerika minder een 'consensus-cultuur' heerst dan hier. *'Ik ben iemand die bijzonder graag met alle betrokkenen goed doorspreekt wat we moeten doen en dan op een goed moment een conclusie trekt. In dit land hebben we wel eens de neiging om week, na week, na week, te discussiëren totdat we de boel helemaal 'plat gediscussieerd' hebben en een volstrekt 'grijze' conclusie trekken. Ik heb in Briarcliff geleerd dat er een tussenweg is waarbij je de betrokkenen ook héél goed in hun waarde kunt laten. Dat wil ik hier ook gaan toepassen.'*

Taken

Martin ziet voor zichzelf drie grote taken weggelegd om het lab te leiden. Hij wil vooral het lab leiden als inspirator: *'Ik wil een motivator zijn, mensen coachen en opleiden. Dat verwachten de mensen van me en dat wil ik zelf ook. We verrichten hier een uitstekend stukje werk en de mensen mogen daarin best geïnspireerd worden. Wanneer ik soms kritisch commentaar lever, zal ik dat dus op die 'Amerikaanse' manier pogen te doen. Je kunt precies dezelfde boodschap vertellen met positief gekozen woorden.'*

Als een andere taak beschouwt hij het leiding geven met de directievergadering (DV). *'Ik ben enthousiast over de DV als team zoals ze er nu zitten. Ik denk dat wij nu ook in staat zijn om de moeilijkere zaken, zoals programma-management, open met elkaar te bediscussiëren. We zijn als DV vaak informatief bezig in plaats van beslissend: als het om programma-management gaat, moeten we beslissend worden. Het is heel helder dat in de DV 'start/stop' een belangrijke kwestie is, waarover beslissingen genomen moeten worden. Dat doe je overigens natuurlijk niet alleen in de DV; dat doe je samen met de groepsleiders en met de senioren.'* Martin denkt nog eens na en zegt dan zeer nadrukkelijk: *'Dat is een héél belangrijk element: je doet het nooit alleen. Maar, ik wil er wel voor staan dat ik uiteindelijk degene ben die beslist.'*

Een derde element is de aandacht van dit lab voor de blik op de wereld. *'Waar mogelijk zou ik een nog wat internationalere opstelling willen zien. Ik denk dat we de laatste jaren een veel betere relatie hebben gekregen met de zusterlabs; dit proces van samen de Research vormen, moeten we voortzetten en met elkaar moeten we blijven volgen wat er in de wereld gaande is'*.

Tenslotte noemt hij als vierde element 'kwaliteit'.

'Maar ik ga ervan uit dat dat hier op het lab onze voortdurende aandacht heeft en dat dat zo zal blijven'.

Vrijdagmiddagactiviteiten

Martin constateert dat hij op 't lab een sfeer aantreft waarin mensen eerlijk met zichzelf en met hun collega's omgaan; waarin open en in teamverband met elkaar gecommuniceerd wordt en waarin wij behoorlijk gericht zijn op de wereld. Hij vindt dat er ontzettend hard en enthousiast gewerkt wordt, maar maakt de kanttekening dat dat niet overdreven moet worden. *'Ik zou graag willen dat men de 10%-ontplooiingstijd weer eens serieus gaat nemen. Of het nu gaat om 'vrijdagmiddagactiviteiten', bezoek aan de Donderdagochtend voordrachten, een bezoek aan de bieb of gewoon achterover in een stoel met je voeten op 't bureau nadenken over een probleem.'* Martin is van mening dat, een 'crash'-geval daargelaten, er altijd tijd voor jezelf moet zijn en dat het de verantwoordelijkheid van de groepsleider is om de werkzaamheden zo te plannen dat dit ook mogelijk is. *'Ja'*, bevestigt hij, *'Er is natuurlijk de druk van contract-research, van tegenvallende jaarcijfers etc. Maar, wanneer we onze aandacht volledig op het korte- en middellange -termijnwerk vestigen, verdwijnt onze taak als researchers. Langetermijn-research en het ontsluiten van nieuwe gebieden is een belangrijk onderdeel van de taak van dit lab en ontplooiingstijd is daar een 'must' voor.'* Zelf maakt Martin dagen van half acht tot half zeven, maar zorgt overigens ook dat hij aan die 10% eigen tijd komt. *'Winnie, mijn secretaresse, houdt in principe de vrijdagochtenden vrij en dat is tot nu toe bijna altijd gelukt!'*

Communicatie

Naast deze regelmatig terugkerende rubriek 'In gesprek met de lab-top' in het Journaal gaat onze nieuwe directeur vier maal per jaar een 20-minuten Donderdagochtendvoordracht houden. (voor het eerst op donderdag 9 mei a.s.). *'Ik denk zelf niet langer dan 10 minuten te spreken, maar ik hoop dat de andere 10 minuten besteed gaan worden aan discussies n.a.v. vragen uit de zaal'*, verheldert Martin. Net als zijn voorganger Ad Huijser beleeft hij veel plezier aan de lunchgesprekken met nieuwe academische medewerkers. Als 'nieuw' heeft hij de koffiepauze van een uur tijdens de groepsbezoeken ingevoerd waaraan de hele groep deelneemt. *'Dit wordt door de meeste groepen waar ik tot nu toe geweest ben, erg gewaardeerd. We praten in een ongedwongen sfeer over alle mogelijke onderwerpen en de koffiepauzes duren meestal langer dan het ervoor gereserveerde uur'*. In de wandelgangen hoorde uw redacteur na afloop van zo'n groepsbezoek de volgende opmerking: *'Goeie vent hoor, die Nat.Lab.- baas. Hij is de eerste die vraagt hoe het nu is om als student hier af te studeren. Bovendien was hij erg geïnteresseerd en stelde de goeie vragen.'*

Martins deur staat voor iedereen op 't lab open. *'Er is maar één drempel'*, zegt hij verontschuldigend, *'Je moet wel tussen half acht en half negen 's ochtends komen, want daarna zit mijn agenda vol!'*