

Feye Meijer met pensioen na 33 jaar Research

Karen Mauve

Feye Meijer, Managing Director of Research Programme Coordination, gaat vandaag, 25 april 1997, met pensioen. Feye heeft nagenoeg zijn hele loopbaan op het lab doorgebracht; hij heeft er 33 jaar gewerkt. Voor het Journaal een mooie gelegenheid om eens te weten te komen wat iemand met zo'n lange Research-ervaring zoal heeft meegemaakt.

Maar Feye, de 'schrijver' en de 'systeemdenker', zou Feye niet zijn, wanneer hij dit interview niet terdege had voorbereid. Hij valt met de deur in huis: 'Ik wil het niet over mijzelf hebben' en legt resoluut twee dichtbeschreven blaadjes papier op tafel.

Puntsgewijs heeft hij het verloop van 'ons' gesprek al opgeschreven!

Feye, hand aan de bril, kijkt me verontschuldigend aan: 'Ik wil het hebben over wat er is veranderd sinds ik hier binnenkwam.' Geschiedschrijving wordt het dus en we beginnen met de eerste 'dot'. Feye:



Feye Meijer in zijn vertrouwde werkkamer op WB5.

- 'Toen ik in 1964 op het lab kwam, deed ik in de groep van Sparnaay fundamenteel fysisch-chemisch onderzoek: dat soort onderzoek is er niet meer. Het is nu meer gericht op componenten en systemen en veel minder op materiaaleigenschappen.

- In die tijd was de individuele onderzoeker iemand die een stuk materie of een fenomeen onderzocht; dat deed hij alleen of met een paar anderen. Tegenwoordig heeft hij veel meer een integrerende rol en werken mensen meer in teams.

- De resultaten van de onderzoeker van toen waren publicaties, expertise of prototypen. Vandaag is uitvinden een taak van iedereen, niet alleen van de 'uitvinder'. Uitvindingen waren in die dagen veel meer 'echte' uitvindingen. Tegenwoordig zijn het vaak kleine stappen die in octrooien worden vastgelegd om ons werk te beschermen'.

Onderzoekspalet

Hoewel het afstreeplijstje nog steeds voor Feye ligt, wordt het gelukkig niet meer zo stringent gehanteerd. Feye, bedachtzaam: *'Ik heb ooit eens gezegd dat het onderzoekspalet in de loop der jaren groter is geworden, en ik heb me eigenlijk bedacht; dat is niet waar. Toen ik kwam, hadden we bijvoorbeeld een biologiegroep met biologen en medici en een toekomstverkenningsgroep met sociale wetenschappers. Nu hebben we bij het Personal Care Institute biofysische expertise en elders werken we aan interactieve TV en zelfs aan interactieve 'soap'-opera's. Waar we mee bezig zijn, is dus veranderd, maar er zijn evenveel verschillende expertises als vroeger. Overigens, in de managementverslagen uit de jaren vijftig lees ik dat er toen ook al op aangedrongen werd om mensen uit de sociale wetenschappen binnen te halen. Dat zeggen we nu, alsof het volkomen nieuw is, ook weer.'*

Fundamentele veranderingen

Feye noemt de veel nauwere koppeling van de 'business'-groepen met Research één van de twee belangrijkste fundamentele veranderingen. *'Doordat de 'business'-groepen zèlf betalen voor contract-research, voelen ze zich ook verantwoordelijk voor hetgeen er met de resultaten gebeurt; er is een wederzijds 'commitment'. In een aantal gevallen wordt het onderzoek daardoor meer op de korte (soms te korte) termijn gericht, maar aan de andere kant is het een zeer stimulerende factor wanneer er met je resultaten ook iets gedaan wordt'. De andere verandering is dat er een veel betere integratie van de disciplines is over de groepen heen. 'Vroeger was een toekomstverkenningsgroep, een biologiegroep of het IPO minder geïntegreerd in het totaal van Research. Omdat de samenwerking tegenwoordig groter is, is de breedheid van het onderzoekspalet effectiever. Ook kijken we bewuster naar wat er in de rest van de*

wereld gebeurt, en delen en integreren we die kennis waar dat nodig is.

Zo zijn we een aantal zeer effectieve allianties aangegaan, bijv. met Thomson voor de IC-technologie en met Matsushita voor batterijen. Nu grote afstanden steeds gemakkelijker te overbruggen zijn, zal deze vorm van samenwerking steeds meer een rol gaan spelen.'

Rekenschuif

'Wanneer je door de gangen van onze Researchlabs loopt, zie je nog een verandering: de manier van werken. Bijna iedereen zit tegenwoordig achter een computer; mensen die met apparaten werken, zie je steeds minder. Zowel het experimenteren als het uitwerken van de resultaten is veranderd. Als ik nu door een laboratorium loop en reageerbuizen zie, denk ik, "leuk dat het nog bestaat".' Feye denkt met enige weemoed terug aan zijn rekenschuif van weleer, en vervolgt: *'We denken nu op het niveau van integratie van systemen en producten, noem het architectuurdenken. Dat geldt voor systemen, software en componenten. Dat betekent dus ook dat de rol van simulatie en model vorming veel groter is; je kunt - wanneer je een systeem wilt optimaliseren - het natuurlijk niet steeds opnieuw met componenten in elkaar zetten om te zien of het werkt'*

Slingerbeweging

Veranderingen in een organisatie zijn voor alle betrokkenen altijd spannend. Feye denkt dat er niet slechts één optimale vorm is van research doen en van research organiseren. De mensen zullen zich daarom steeds weer moeten aanpassen. Feye stelt zich bij een goede organisatie het model van een slingerbeweging voor, waarbij het gemiddelde ongeveer goed is. Er is immers geen structuur te bedenken waarbij je geen kansen mist die een ander systeem je wèl zou bieden. Feije: *'Ik ben van mening dat je daarom regelmatig moet veranderen van een discipline-gerichte organisatie naar een project- en toepassingsgerichte organisatie, van langere termijn naar kortere termijn en dan weer terug.'* De slingertijd komt ongeveer overeen met de tijd waarin de mensen zich nog herinneren hoe het vóór de verandering was. De afgelopen jaren is de slinger meer in de richting van de korte termijn uitgeslagen, maar zowel bij Research als bij de 'business'- groepen groeit het besef dat we meer aan langere-termijn-research moeten werken:

Afzetlat

'Veranderen vergelijk ik altijd met vérspringen,' vervolgt Feye: *'Wanneer je niet weet waar de afzetlat is, kun je ook niet meten waar je neerkomt. We hebben de afgelopen jaren de verhouding tussen hardwareexpertise en systeem/software-expertise van ruwweg 60/40 naar 40/60 veranderd. Maar voordat we dat deden, hebben we de argumenten eerst kwantitatief gemaakt, zodat we konden meten waar we stonden en waar we naar toe gingen.'*

Veranderen, met behoud van het goede, is dus de kracht van een goede researchorganisatie en met organisatie bedoelt Feye in eerste instantie de mensen zelf. Hoe kan men nu meten hoe de mensen veranderen? *'Een goede intuïtieve manier om daarachter te komen is om een aantal jaren achtereen te luisteren naar de Donderdagochtendvoordrachten'* meent Feye. *'Daar hoor je heel duidelijk hoe de onderwerpen, maar ook de manier van denken, zijn veranderd. Vroeger werden altijd de wetenschappelijke prestaties naar voren gehaald: hoe knap ze iets opgelost hadden en dan liefst ook nog met de hele berekening erbij. In die tijd was dat prima. Tegenwoordig ligt de nadruk op de relevantie van het project voor Philips. Het kan heel goed zijn dat we over een aantal jaren weer wat meer van de wetenschappelijke kant horen; dat we meer geavanceerd zijn.'*

Effectiviteit

Tenslotte praten we toch ook nog over de rol die Feye in zijn huidige positie heeft gespeeld. *'Ik heb geprobeerd een totaaloverzicht van de projecten te hebben, waardoor ik in het programma suggesties kon doen voor veranderingen die het lijnmanagement zou kunnen implementeren. Ik heb nooit geprobeerd om op projectniveau te sturen, maar wel om te sturen. Ook hier is meten weer belangrijk. Doordat je een totaal programma-overzicht hebt, weet je waar en in welke richting je kunt veranderen; dat vond ik dan ook het meest boeiende van deze tijd. De effectiviteit van mijn functie hing overigens niet alleen af van mijn invulling, maar werd ook in hoge mate bepaald door de uiterst goede samenwerking die ik met Kees Bulthuis heb gehad; dat kan alleen wanneer je op dezelfde manier over Research denkt'.* Feye is ook gelukkig met het feit dat Teun Swanenburg hem opvolgt. Teun is, evenals hij, geïnteresseerd in de inhoud van het researchprogramma en een Corporate Bureau met een

vaste kern en een wisselende internationale bezetting van jonge mensen uit de Researchlabs.

Dan mag ik nog een vraag stellen, en die gaat uiteraard over zijn pensioen. Feye: *'Veel mensen stellen daar vragen over. Het eerste wat ze vragen is: "Ga je gewoon met pensioen?", en dan "Heb je een opvolger?" Ik had er nooit bij stilgestaan dat dit de twee criteria zijn waarop je je werk op een plezierige manier afsluit. Ik realiseer me nu dat het een voorrecht is om gewoon te werken tot het je tijd is om te gaan, en als er iemand is die je taak overneemt'*