

Researchcoördinatie

Toespraak voor de ROTARY, November 1981
door Harm Mooijweer

Meneer de Voorzitter, mijne heren,
Volgaarne, zoals dat zo fraai heet, zal ik proberen te voldoen aan een wens van Henk Bosman om iets over mijn dagelijkse bezigheden en verantwoordelijkheden te vertellen. Gezien de beschikbare tijd zal het enigszins oppervlakkig moeten blijven. Voorts is het een verhaal over organisatievormen en soortgelijke aspecten en dat is veelal minder opwindend dan een tour d'horizont langs wetenschap, techniek, kunsten en andere vaardigheden zelve. Het zij zo.

Allereerst dan een korrektie op de titel. Kortheidshalve heb ik me er tegenover Henk van afgemaakt door hem Researchcoördinatie te suggereren als het onderwerp van dit praatje. In feite zou ik echter een tweede aspect van mijn bezigheden willen insluiten en wel de koppeling van het Researchwerk aan dat van de Ontwikkellaboratoria van de HIG-en oftewel PDs.



Dan nog een opmerking vooraf. Teneinde te vermijden dat we verzeild raken in eindeloze discussies wat Research nu eigenlijk is en waar de grens ligt tussen Research en Ontwikkeling, stel ik simpelweg dat wij Research plegen te noemen al datgene is wat in de Researchlaboratoria wordt gedaan, niet meer en niet minder. Dat houdt dus in dat we erkennen dat er in de ontwikkellaboratoria soms werk wordt verricht dat met evenveel recht in research plaats had kunnen vinden en omgekeerd. De overgang is vloeiend. In het algemeen kan men zeggen dat Research meestal grotere risico's van slagen heeft dan ontwikkeling.

Dan nu het echte begin. Het lijkt me aanbevelenswaardig het als een uitdaging te beschouwen deze voordracht te houden zonder audio-visuele hulpmiddelen. De eerste uitdaging is de volgende. Hoe zouden hulpmiddelen de grote trekken van de organisatiestructuur van het Philipsconcern te duiden die so wie so eigenlijk al niet uit te leggen is? Laat ik een poging wagen. Een karakteristieke trek is de zogeheten matrixstructuur. In grove trekken betekent dat het volgende. Enerzijds zijn, afgezien van allerlei in Nederland gevestigde stafafdelingen zoals het Secretariaat, Financiële Zaken, Fiscale Zaken, CSB, etc., etc., de industriële activiteiten van het Concern opgedeeld in z.g. HIG-en of PDs, een twaalftal. In zo'n HIG zijn de technisch-kommercieel bijeenhorende artikelen ondergebracht. Voorbeelden zijn: Audio, Video, Kleine Huishoudelijke Apparaten, Grote Huishoudelijke Apparaten, MSD, TS, DCS, Licht, Elcoma (componenten en materialen), e.d.. Zo'n HIG heeft een eigen directie (worldwide), rapporterend aan de RvB, soms éénhoofdig, soms twee-hoofdig. Iedere HIG heeft z'n eigen ontwikkellaboratoria. Gezien de grote mate van zelfstandigheid van de HIG-en kunnen zich uiteraard problemen voordoen als bij een bepaalde activiteit twee of meer HIG-en betrokken zijn. Deze HIG-en vormen de ene helft van de matrix, zeg de kolommen. Anderzijds zijn de activiteiten van Philips in een bepaald land gebundeld in een zog. Nationale Organisatie met een eigen landdirectie, het CCD. Deze landenorganisaties vormen het andere deel van de matrix, zeg de rijen. Uiteraard zijn in veel, vooral kleinere landen, niet alle kruispunten van rijen en kolommen bezet. Het kan voorkomen dat een bepaalde HIG in een zeker land geen activiteiten heeft. Ik zal u niet proberen uit te leggen of en zo ja waarom deze organisatie goed werkt. Soms is dat ook niet het geval!

Hoe past nu de Researchorganisatie in dit geheel? Als eerste benadering kunt u de internationale Concern Research als een HIG beschouwen wat de organisatie betreft. De Research is parallel geschakeld aan de HIG-en, rapporteert direct aan de RvB en is ook actief in verschillende landen: acht researchlabs in zes landen, te weten in Eindhoven het Nat.Lab. (even groot als alle andere samen), in

Duitsland een lab in Aken en één in Hamburg, een kleintje in Brussel, één in het V.K. ten zuiden van Londen, één in Parijs en twee in de V.S.. In totaal ca. 4000 personen, waarvan ongeveer 1000 van academisch niveau (natuurkundigen, chemici, electrotechnici, werktuigbouwers, wiskundigen). Ieder van deze laboratoria heeft een eigen directie. De directeuren rapporteren via de z.g. Research-Coördinator (Dr. de Haan), die tot nu toe tevens voorzitter is van de Nat.Lab. directie, aan de RvB (daarbinnen nu aan de vice-president Dr. Pannenburg).

Deze situatie is niet zo geweest vanaf het begin van de geschiedenis van de Research bij Philips. Tot enige tijd na de laatste wereldoorlog was alle Research in Eindhoven geconcentreerd. Daarna begon zich langzamerhand het beeld te vormen van de huidige situatie.

Het zou kunnen zijn dat de toenmalige leiding van het Concern, onder de indruk van de situatie in de oorlog waarin de communicatie van land tot land moeilijk of onmogelijk was, liever een zekere spreiding tot stand zag komen. Openlijke argumenten voor deze vorm van groei (op zich nodig gezien de groei en diversificatie van het bedrijf als geheel) waren de volgende: Men was bevreesd dat het kleine Nederland waarin een vijftal multinationals zijn zetel had niet de benodigde academisch gevormde mankracht kon opbrengen. Voorts wilde men ter plekke van de voor Philips belangrijke landen researchondersteuning geven aan de lokale eigen industrie. Tenslotte achtte men het niet denkbeeldig dat, als Nederland al alle benodigde mankracht zou kunnen leveren, een gevaar van wetenschappelijk provincialisme of geestelijke inteelt zou optreden. Het moet gezegd worden dat op dit moment de eerstgenoemde argumenten zeker niet meer gebruikt zouden worden.

Gezien de situatie tot nu toe beschreven, een geografisch internationaal opgedeelde Research die bovendien parallel geschakeld is qua organisatie aan de HIG-en, aan wie ze toch hun resultaten kwijt moet, hoop ik op z'n minst plausibel te hebben gemaakt dat een beperkte doch effectieve en hoogwaardige staforganisatie nuttig en noodzakelijk werk kan doen om al die zaken aan elkaar te knopen op zulke uiteenlopende gebieden als waarop het Philipsconcern actief is tweehuizigheid als illustrerend voorbeeld (KIWI). Zo'n staforgaan is het door mij geleide Concern Research Bureau, rapporterend aan De Haan/Pannenburg.

Ik ga vandaag voorbij aan mijn andere verantwoordelijkheden zoals publiciteit, administratie, financiën, directiesekretariaat, e.d..

Behalve ikzelf en twee sekretaresses telt het CRB vijf academici, waarvan één min of meer permanent lid is om de continuïteit mede te helpen waarborgen. De anderen zijn nominaal drie jaar bij mij, meestal in het midden van hun dertiger jaren. Het verblijf kan mede als een training worden gezien. Voorts is het CRB internationaal samengesteld: meestal twee buitenlanders en drie Nederlanders, teneinde de indruk weg te nemen als zou het CRB een koloniale verlengarm van het Nat.Lab. zijn. Niets is minder waar, men wordt uitgenodigd via een vertegenwoordiger in de keuken te komen kijken.

Hoe gaan wij nu te werk? Ik zal dat trachten globaal te beschrijven.

Allereerst lijkt het ons billijk een poging te doen te weten te komen wat we in Research eigenlijk moeten coördineren. Dat houdt in dat een wisselend koppel (zoals bij kascontrolekommissies) leden van het CRB jaarlijks enkele maanden bezig is een bij-de-tijdse versie te maken van een document (een paar cm dik) dat alle research-programma's met de daarbij behorende gegevens qua mankracht, het kontaktenpatroon, e.d., in leesbaar detail beschrijft. Vanwege de kleur van het kaft draagt dat document de naam "Het Blauwe Boek".

Passage over heilig boek.

We zijn bezig daarvan ook een computerversie te maken om de toegankelijkheid te bevorderen. Met deze database als uitgangspunt proberen we nu duplicaties op te sporen, kontakten te leggen, suggesties voor wijzigingen in de verdeling van de aandacht te doen etc., etc.. Verder organiseren we jaarlijks een internationale researchtentoonstelling om onze broeders in de HIG-en nog eens in vogelvlucht een indruk te geven van onze resultaten. De internationale Researchdirectie komt in kleiner of groter verband regelmatig bijeen voor het bespreken van de grote lijnen, waarbij het CRB het sekretariaat voert en soms studiegroepjes over bepaalde deelgebieden organiseert als voorbereiding voor zo'n Concern Research Conference (eens per twee jaar) van alle (internationale) researchdirectieleden (ca. veertig).

Dat geheel speelt zich voorts af in een voor buitenstaanders zeer complex en uitgebreid geheel van internationaal samengestelde management commissies, stuurgroepen, werkgroepen, of hoe ze ook mogen heten.

Het CRB verzorgt meestal het sekretariaat, dergelijke commissies of commissienetwerken bestaan zowel tussen Research en alle HIG-en afzonderlijk (en als de HIG zelf complex is, meer dan één structuur per HIG) als ook intern in de Research. Dat laatste is het geval als een bepaald gebied in verschillende laboratoria wordt bestudeerd (b.v. telekommunikatie, vanwege de ietwat nationale houding van de PTT-organisaties in de verschillende landen). Zo'n gebied moet dan uiteraard op zichzelf belangrijk genoeg zijn om er überhaupt een commissie voor op te richten (frekwentie van samenkomen van al die kommissies varieert van twee tot drie à vier per jaar).

In de vergaderingen van die commissies proberen we dan tot een eensgezinde, elkaar aanvullende opstelling te komen intern in Research of, als het Research-HIG overleg betreft komen mogelijkheden en wensen voor een ondersteuning door Research van de HIG-en ter sprake en worden, waar mogelijk, afspraken gemaakt.

Het spreekt vanzelf dat deze werkzaamheden niet optimaal verricht kunnen worden als er, ook door de CRB-leden inclusief ondergetekende, niet veelvuldig wordt gereisd of bezoekers ontvangen. Dat is één van de redenen van mijn mate van aanwezig zijn op deze woensdagmiddagbijeenkomsten.

Nog een enkel woord over de totstandkoming van de Researchprogramma's en hun verdeling over de verschillende laboratoria.

Wel, het is gelukkig niet zo dat we, bijvoorbeeld ieder jaar, een spel spelen alsof geen enkel lab. nog een programma had en dat we via wat voor criteria dan ook zo'n programma zouden gaan invullen.

Er is al een programma! Voor ons waren er ook al zinnige mensen op wier schouders we proberen te gaan in plaats van op hun tenen.

Op enkele uitzonderingen na komen eindige veranderingen van het programma tot stand via bijna kontinu plaats hebbende kleine wijzigingen en bijstellingen in frekvent overleg tussen de betrokkenen (b.v. in de bovengenoemde management commissie op allerlei niveau).

Impulsen die bij die veranderingen een rol spelen komen van verschillende zijden: van het Research management, van de zijde van de HIG-en die met hun wensen komen, en niet in de laatste plaats van de onderzoekers en groepsleiders zelf daarbij ook gestimuleerd door hun contacten met de wetenschappelijke en industriële wereld buiten het Concern.

Het is wellicht goed nog op te merken dat er geen dogmatisch streven bestaat om de programma's van de verschillende laboratoria zo te definiëren of te organiseren, dat ieder lab. een kloek deel van het geheel krijgt toegewezen, dat als langs kristalsplijtvlakken zonder haken en ogen van de rest is afgesplitst. Allerlei argumenten spelen bij de verdeling een rol: de plaatselijke via jarenlange studie opgebouwde expertise en/of investering in instrumenten, de historie tot nu toe, de plaatselijk/landelijke Philipsbelangen, etc..

In dat proces zijn alle laboratoria gelijk, maar het Nat.Lab. is iets meer gelijk dan de andere laboratoria; het speelt, als een primus interparis, de rol van het centrale researchlaboratorium.

Tenslotte. Boze tongen beweren soms dat het CRB het bureaucratisme zou bevorderen. Sommigen gaan daarbij zover dat zij de letters CRB verwisselen tot RBC en daaraan de uitleg Research BureauCratisme geven. Ik ben geneigd dat te ontkennen. Immers het geheel van de researchactiviteiten en de koppeling ervan aan de rest van het bedrijf is een zodanig complex geheel, dat het, mede gezien de grote bedragen die ermee gemoeid zijn een redelijke mate van centrale sturing behoeft. Het CRB zelf speelt in dit geheel een dienende en geen heersende rol. Daarmee is het per definitie geen uiting van bureaucratisme, hooguit van een gewenste mate van bureaucratie.



1973 Concern Research Bureau