

Het verband tussen bosbouwkundig onderzoek en bedrijfskunde

A. A. Kampfraath

hoogleraar Industriële Bedrijfskunde aan de Landbouwhogeschool

Meneer de voorzitter, dames en heren,

De heer Verkoren heeft deze conferentie het motto meegegeven "De hoed af voor het verleden, en de jas uit voor de toekomst".

Beide elementen uit dit motto spreken mij aan.

Aangezien ik slechts sedert zeer korte tijd met de bosbouw in contact ben, houd ik mij staande met de gedachte "Met de hoed in de hand kom je door het ganse land" (en wellicht dus ook door deze bosbouwkundige conferentie).

Het uittrekken van de jas heeft niet alleen iets van "aan het werk gaan", het heeft ook het karakter van je ergens thuis voelen. Het is dit facet van de contacten met de bosbouw, dat me de moed heeft bezorgd de uitnodiging tot deze lezing te aanvaarden.

Het onderwerp dat ik behandelen moet is het verband tussen bosbouwkundig onderzoek en bedrijfskunde. Alvorens op de behandeling van dit verband in te kunnen gaan, is het nodig vooraf stil te staan bij de bedrijfskunde. Deze nieuwe tak van wetenschap heeft nog zo weinig gezicht blijkt steeds weer, dat mij dit stilstaan bij de bedrijfskunde nodig lijkt.

De beoefenaren van deze wetenschap strijden over het karakter en de inhoud. De andere geïnteresseerden vragen zich af wat het is of hebben vaak een niet geheel concreet of correct beeld.

Uit het voorgaande blijkt dat het moeilijk is een toelichting te geven welke redelijk compleet is en anderzijds niet al te controversieel.

De bedrijfskunde heeft als object van onderzoek de problematiek die aan de orde is wanneer een groep mensen gezamenlijk een doel tracht te realiseren. Met andere woorden wanneer er sprake is van doelgericht samenwerken.

Deze problematiek heeft deels betrekking op de basisprocessen. In die gevallen zijn aan die problematiek elementen te onderkennen, waartoe specifieke disciplines gehanteerd kunnen worden, zoals de techniek in een onderneming, de geneeskunde in een ziekenhuis, de techniek van de handel in een handelsonderneming, en de bosbouwkunde in de exploitatie van bossen of bij bosbouwkundig onderzoek.

Deze elementen vormen geen object van onderzoek van de bedrijfskunde. Daarnaast echter zijn er nog andere

elementen, met name elementen die betrekking hebben op de hantering en integratie van de door de andere disciplines aangedragen kennis en inzichten. Het betreft hier de hantering van die inzichten in het licht van de nagestreefde doelen. Of, met andere woorden, de wijze waarop de besluitvorming, de beheersing en de samenwerking worden geregeld.

Het betreft hier een wat abstracte materie omdat het gaat om de verwerkingswijze van door andere disciplines aangedragen inzichten en concrete kennis. In de vakgroep Industriële Bedrijfskunde (lees: niet-agrarische bedrijfskunde) wordt de volgende definitie gehanteerd: De bedrijfskunde heeft als kenobject de wijze van behandelen van het vaststellen en de realisatie van de doelen. De bedrijfskunde is als tak van wetenschap tot ontwikkeling gekomen als gevolg van een reeks van oorzaken:

- toename van de verlangens op vele gebieden
- toenemende samenhang van vele zaken
- vergroting van de instellingen.
- hogere eisen m.b.t. het doeltreffend en doelmatig zijn van het totale gebeuren.

Het verband tussen bosbouwkundig onderzoek en bedrijfskunde

Dit verband is in twee zaken aan de orde te weten:

1 Bij het ontstaan van de onderzoeksdoelen

Hierbij is het afwegen aan de orde van de verlangens en mogelijkheden met betrekking tot de bossen. De heer Verkoren heeft ons toegelicht wat die verlangens alzo zouden kunnen gaan worden en ons op spanningen tussen verlangens en oplossingen gewezen. De bedrijfskunde poogt bij te dragen tot het objectiveren en systematiseren van de besluitvorming. Hier is een gebied waar juist die objectivering een niet gering probleem vormt. Het Staatsbosbeheer is begonnen met de systematische aanpak van deze problematiek o.a. door het tot ontwikkeling brengen van beheersplannen, middel-lange termijnplannen e.d. Deze plannen kunnen tot een verbeterd inzicht leiden in het verband dat er bestaat tussen de gevolgde aanpak en de resultaten ten opzichte van een duidelijk gespecificeerde bedoeling. Hieruit kunnen duidelijke doelen met betrekking tot het onderzoek worden afgeleid.

a naar aanleiding van de plannen

b naar aanleiding van afwijkingen ten opzichte van de plannen.

2 De totstandkoming van het bosbouwkundig onderzoek als een gezamenlijke menselijke activiteit uitgaande van gestelde doelen

De research moet bijdragen tot het vinden van hoger gelegen optima t.o.v. de verschillende doeleinden dan met de beschikbare mogelijkheden mogelijk blijken.

Van belang is in dat verband wat dan dat gezamenlijke doel is. De mate van herkenbaarheid van dat gezamenlijke doel is bepalend voor de mate waarin van de inbreng van de bedrijfskunde gebruik kan worden gemaakt.

In het eerste nummer van het tijdschrift van de Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek TNO stellen de heren Dijkveld Stol en Höbaus met betrekking tot het evaluatieonderzoek, dat de basisconceptie is: "Dat het verzamelen van kennis geen doel op zich is, maar dat het onderzoekresultaat bijdraagt tot het bereiken van bepaalde individuele of collectieve doelstellingen."

In het geval dat het vereiste onderzoek zo duidelijk uit bepaalde te realiseren doelstellingen af te leiden is, zijn de doelstellingen met betrekking tot het onderzoek zelf ook duidelijk te stellen. Met betrekking tot het bosbouwkundig onderzoek geldt dit wanneer de doelstellingen duidelijk gerelateerd zijn aan de doelstellingen met betrekking tot de bossen. Bedrijfskundig zijn hier alle verlangde uitgangspunten dan aanwezig.

Er is echter ook een andere categorie onderzoek, te weten het zoeken om het zoeken zelf. Men zou dit een culturele bezigheid kunnen noemen. Het doen ervan zou omschreven kunnen worden als "vergroting van het kennispakket". Ook deze doelstelling is bedrijfskundig hanteerbaar. Er is geen richting uit af te leiden, doch wel een toetsingsmogelijkheid van de vorderingen. En dit toetsen van de resultaten aan de doelen is een essentieel facet van de bedrijfskundige benadering.

De oriëntatie van de bedrijfskunde

Opgemerkt zij nog dat, in tegenstelling tot hetgeen veelal gesteld wordt, de bedrijfskunde ervan uit gaat dat sprake is van pluriformiteit van doelstellingen. Behalve het feitelijke resultaat in engere zin (het produkt, de dienst of de feitelijke uitkomst van het onderzoek) worden steeds ook nog andere zaken nagestreefd. Zo kan het zijn dat men bepaalde bijkomende zaken bewust nastreeft of het kan zijn dat men mogelijke consequenties tracht te voorkomen. Tot deze laatste categorie kan men bijv. rekenen het beperken van milieuverontreiniging welke uit onderzoeksexperimenten zou kunnen voortvloeien. Of het zodanig opzetten van het onderzoek dat de bevrediging in het werk bij de betrokkene in ruime mate kan worden gehonoreerd. Terwille van een zindelijke benadering van de problematiek van het nastreven van doelen dient men dan ook onderscheid te maken tussen:

a het resultaat (in engere zin)

b bijkomende gevolgen.

Van de bijkomende gevolgen krijgen de financiële offers meestal de meeste aandacht. In deze tijd komen echter ook de andere facetten steeds meer op de voorgrond. Met nadruk zij gesteld dat de bedrijfskunde zich richt op de totaliteit van de doelelementen en niet uitsluitend op het resultaat aan de ene kant en de financiële offers aan de andere kant.

De geschiedenis van deze nieuwe wetenschap heeft haar belast. Het waren vooral de industriële en handelsondernemingen die zich als eerste bewust werden dat men meer aandacht moest gaan geven aan de bedrijfskundige dimensie van de problematiek. Aangezien de bedrijfseconomische aspecten in deze kring een hoge prioriteit hebben, werd de bedrijfskundige benadering hierdoor sterk getint.

De laatste tien tot vijftien jaar beginnen echter ook andere instellingen meer belangstelling te tonen voor de bedrijfskundige dimensie van hun problematiek. Als gevolg hiervan ontwikkelt de bedrijfskunde zich nu dan ook op een veel breder vlak. Dit wordt o.a. geïllustreerd door het feit dat de praktijkopdrachten welke studenten in hun ingenieursfase voor dit vak moeten doen plaatsvinden in de meest uiteenlopende instellingen zoals gemeentediensten, ziekenhuizen, inrichtingen, overheidsdiensten, recreatieve instellingen, handelsorganisaties, ondernemingen, coöperaties en het Staatsbosbeheer. Ook wordt dit geïllustreerd door de ontwikkeling welke de organisatiebureaus doormaken. Er zijn er enkele die het overgrote gedeelte van hun opdrachten buiten de directe industriële sector vinden.

In bedrijfskundig opzicht zijn de problemen in deze niet-industriële instellingen in zoverre ingewikkelder dat de pluriformiteit van doelen veel duidelijker naar voren komt. Het besturen op een primaire grootheid als winst maken of quitte spelen, is veel simpeler dan het bestuurlijk rechtdoen aan een veelheid van moeilijk te kwantificeren doelelementen. Met betrekking tot het beheer van de bossen heeft de heer Verkoren reeds laten zien hoe in dit opzicht de bestuurlijke problematiek steeds moeilijker wordt.

De bedrijfskunde richt zich sedert de laatste jaren in toenemende mate op de problematiek van de onderzoekcentra. Ook hier lopen de tot ondernemingen behorende onderzoekcentra als gesprekspartner voorop. Doch dit verandert thans ook geleidelijk. De toenemende spanning tussen de verlangens van het publiek enerzijds en de mogelijkheden welke uit de beschikbare financiële ruimte kunnen worden vrijgemaakt anderzijds, maakt dat ook andere onderzoekcentra volgen.

Met betrekking tot de verwachtingen die wellicht worden gewekt resp. reeds bestaan met betrekking tot de mogelijke bijdrage van de bedrijfskunde wil ik een waarschuwing laten horen. In de eerste plaats is de bedrijfskunde nog jong. De beschikbare inzichten zijn in de tweede plaats bescheiden in verhouding tot de problematiek waarmede wij heden ten dage geconfronteerd worden. Voorts is daarbij nog sprake van

een andere belangrijke factor. Het door de bedrijfskunde gebodene representeert in vele opzichten meer een benaderingswijze dan een stelsel van technieken of oplossingen. Men zou bijna kunnen spreken van een levenswijze. De technieken zijn zonder effect zonder de complementaire levenswijze. Het is juist deze laatste factor welke het effect van de hantering van bedrijfskundige inzichten vaak sterk beperkt. Dit valt in alle instellingen te constateren. Zo zijn er vele industriële instellingen waar de beschikbare bedrijfskundige kennis op een relatief hoog peil staat, doch het effect ervan uiterst bescheiden is gebleven als gevolg van het niet gerealiseerd zijn van de "levenswijze". Sommigen beleven de denktrant en de benaderingswijze van de bedrijfskunde resp. de bedrijfskundigen als zeer vreemd. Dit leidt er toe dat men zich vaak op de stelling terug trekt, dat dit iets is dat ergens anders goed kan doch niet in de betrokken situatie. Ook de studenten blijken vaak moeite te hebben met het denken dat hun wordt voorgehouden. Het is hier niet de plaats om op de details van de toepassingsmogelijkheden van de genoemde inzichten in het bosbouwkundig onderzoek in te gaan. Wel wil ik aandacht vragen voor een enkel punt met betrekking tot de besturing van het onderzoek.

Bedrijfskundig dient duidelijk onderscheid te worden gemaakt tussen activiteiten en resultaten enerzijds en het apparaat dat de activiteiten en de resultaten voortbrengt anderzijds. Zij vormen afzonderlijke objecten van bestuurlijke zorg.

Vanuit dit referentiekader dient men dus onderscheid te maken tussen:

- a het bosbouwkundig onderzoek
- b het bosbouwkundig proefstation.

Er zijn doelstellingen met betrekking tot a en afgeleide en specifieke doelstellingen met betrekking tot b.

Zo kent de industrie het onderscheid van de research- en ontwikkelingsmanager en de chef van het laboratorium. Met betrekking tot a dient sprake te zijn van een *onderwerp-beleid* of anders genoemd een *project-beleid*.

Met betrekking tot b dient sprake te zijn van een *instellingsbeleid*. Bijvoorbeeld hoe groot moet het proefstation zijn; hoe moet het zich als instelling ontwikkelen; - qua bemanning, qua uitrusting en qua take-up pakket en dus welke taken met betrekking tot het bosbouwkundig onderzoek moeten aan anderen worden overgelaten enz. enz.

Zowel met betrekking tot a als met betrekking tot b wordt het beleidskader door instanties buiten het proefstation aangegeven. De nadere detaillering van dit beleid vindt plaats binnen het proefstation evenals de uitvoering ervan door het proefstation wordt verzorgd. Doch een volwaardig besluit voorbereidingsproces impliceert een actieve inbreng van de toekomstige uitvoerders van het beleid.

Met het voorgaande zijn echter nog niet alle beleidselementen aan de orde geweest.

Er dient van nog een derde beleidselement sprake te zijn te weten: het *financieringsbeleid*.

Aldus zijn drie beleidselementen aan de orde, wanneer we het bosbouwkundig onderzoek bedrijfskundig bezien te weten:

- het onderwerpbeleid
- het instellingsbeleid
- het financieringsbeleid.

Deze drie beleidselementen dienen op kortere of langere termijn op elkaar afgestemd te zijn.

Men kan geen onderzoek doen verrichten als er geen faciliteiten of deskundigen beschikbaar zijn, men kan geen deskundigen krijgen wanneer men niet op langere termijn bezien enige bestaanszekerheid aan te bieden heeft; men kan geen financiën beschikbaar krijgen wanneer niet op kortere en op langere termijn van een zekere consistentie in de hantering van de financieringsbron sprake is.

Voor de onderlinge afstemming van deze drie beleidsgebieden is het van belang of er enige afstemming is met betrekking tot de veranderingsmogelijkheden. Wanneer we hieraan aandacht besteden dan blijkt dat de veranderingsmogelijkheden in de drie gebieden zeer verschillend zijn nl.:

- Een project kan men in het uiterste geval direct stoppen. Zinvoller is bij het beëindigen van een project bezinning op de richting van het nieuwe project plaats te doen vinden. De gemiddelde looptijd van projecten is daardoor van groot belang voor de veranderingsmogelijkheid.
- Een instelling kan worden opgeheven op basis van een termijn van enkele maanden zo men dit wil. Iedere andere verandering kost veel tot zeer veel tijd. De aanpassing van de mensen aan een nieuwe koers is een uiterst moeizame aangelegenheid. Met andere woorden veranderingen in het beleid met betrekking tot de instellingen kunnen slechts langzaam gerealiseerd worden en dit vereist dan ook een denken in middellange en lange termijnplannen.
- Het veranderen van een financieringsbeleid kan in principe snel geschieden zolang de verandering de samenstelling van de bronnen en niet het bedrag betreft. Betreft het het bedrag, dan heeft men direct te maken met de mogelijke veranderingssnelheid van de instelling waarom het gaat. Er ligt met name een direct verband tussen de wijziging in de omvang van de geldmiddelen en de situatie van de instelling.

Aldus zien wij de grote invloed van de veranderingsmogelijkheid op de resp. beleidsgebieden. Het was slechts mogelijk zeer kort te zijn met betrekking tot de verschillen en daardoor moet het beeld zeer onvolledig zijn. Bedoeld was een illustratie te geven van de invloed van de veranderingsmogelijkheid op de gehele problematiek van de samenhang van de beleidselementen.

Opmerking

Merkwaardigerwijze wordt er in verschillende kringen een rechtstreeks verband verondersteld tussen de financiën aan de ene kant en de totstandkoming van onderzoeksuitkomsten aan de andere kant. Met name vinden we deze gedachtengang ten grondslag liggen aan de gedachte dat er een onderzoeksbeleid valt te voeren

door middel van de zogenaamde tweede geldstroom. Het is dringend nodig dat op dit punt verheldering komt. In het licht van het hier voorgestelde is het enige juiste onderzoeksbeleid een beleid waarbij aan alle drie de hiervoor genoemde beleidselementen afzonderlijk en in onderling verband aandacht wordt besteed. Concepties als "besturing van het onderzoek aan de hand van de tweede geldstroom" zijn veel te simplistische bestuurlijke concepties en daardoor zeer gevaarlijke concepten. Zij gaan aan de samenhang van de beleidselementen voorbij.

De onderlinge afstemming van de drie genoemde beleidselementen vergt een beleid op lange termijn gegeven juist de genoemde verschillen in de veranderingsmogelijkheden. Die afstemming vergt een zo nauwe afstemming tussen de eerste en de tweede geldstroom, dat het onderscheiden ervan wel eens zinloos zou kunnen blijken te zijn.

En nu het onderzoek zelf

Tenslotte is er de vraag wat de bedrijfskunde kan betekenen voor degenen die bij het leven van alle dag in "De Dorschkamp" betrokken zijn.

De bedrijfskunde beoogt bijdragen te leveren welke erop gericht zijn de besluitvorming bewuster, systematischer en objectiever te laten verlopen dan waarvan in onbevange situaties meestal sprake is. Wat bedoeld wordt is het best te typeren door te spreken van een meer wetenschappelijke aanpak van de besluitvorming tegenover het meer ambachtelijk beeld waarvan anders veelal sprake is.

Behalve van meer systematiek kan ook van modellen gebruik gemaakt worden. Dit zijn dan bijdragen die niet zozeer gericht zijn op het verloop van de besluitvorming doch die gericht zijn op het proces van de afweging van offers tegenover voordelen. Nadrukkelijk is bedoeld dat het hier ook andere offers geldt dan juist uitsluitend de financiële. Toch is dit een gebied waar de ontwikkelingen nog slechts moeizaam op gang komen. Daarnaast is er nog sprake van een meer traditionele inbreng met

betrekking tot de offers en wel met name de benaderingswijzen die erop gericht zijn om de noodzakelijke offers, gegeven een bepaald resultaat, te verminderen. Wij denken hierbij aan het meer traditionele efficiencywerk dat ook in de sfeer van het onderzoek met succes kan worden gehanteerd.

Ook zijn er de bijdragen die gericht zijn op het scheppen van een doorzichtig open samenwerkingsklimaat in de sfeer van de organisatie en de stijl van leiding geven. Deze bijdragen zijn met name gericht op de ondersteuning van de creativiteit en tegelijk op de ondersteuning van de doelgerichtheid ervan.

Vaak wordt de bedrijfskunde geassocieerd met rigiditeit en straffe orde. Dit is een onjuiste beeldvorming. Veelal vormt de relatieve wanorde die bijna iedere gecompliceerde samenwerkingsgemeenschap kenmerkt meer een bron van storingen en frustraties dan van stimulansen. De hantering van de bedrijfskundige inzichten is echter in handen van de betrokkenen. Zij zullen dit met verstand moeten doen. Het is zeker waar dat een te grote mate van orde en systematiek nadelige invloed op de creativiteit kan hebben. Het is aan degenen die belast zijn met het hanteren van de inbreng van de bedrijfskunde om de juiste maat te vinden.

Graag wil ik eindigen met op te merken dat door een juiste mate van ingrijpen in de zich steeds weer ontwikkelende chaos van jong hout e.d., de juiste ontwikkelingen van de bossen worden gewaarborgd. De indruk bestaat dat de menselijke samenwerking aandacht vraagt in een zelfde geest, zij het dat het daarbij gaat om aanpassingen van gegroeide verhoudingen. Indien het bosbouwkundig onderzoek, de bosbouwkunde en de bedrijfskunde in een nauw verband gebracht in dubbele zin de goede ontwikkelingen zullen kunnen waarborgen dan zal veel positiefs tot ons leefmilieu kunnen worden bijgedragen.

Ik wens de jubilaris een voorspoedige verdere ontwikkeling in deze geest van harte toe.