

Kundige keuzes

Kundige keuzes

**over bedrijvigheidskunde
en economische keuzes**

Prof.dr. Henk G. Sol

Sol, H.G.

Kundige keuzes / H.G. Sol – III. Oratie Rijksuniversiteit Groningen,
Faculteit Bedrijfskunde – met literatuuropgave.

www.rug.nl/bdk/oratie_Sol

ISBN 90-367-2159-8

Trefwoord: 780 Economie en bedrijf algemeen

Druk: Joh. Enschedé Amsterdam

Illustraties: Nachtwacht Media

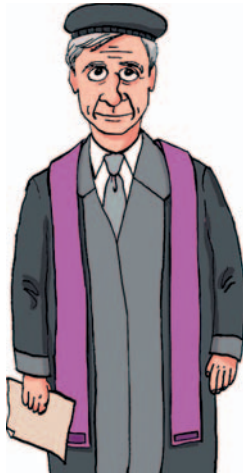
Copyright © 2004 H.G. Sol, Oegstgeest

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the author.

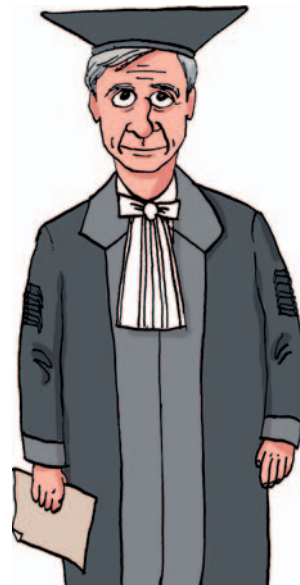
Schets (in aangepaste vorm) gepresenteerd
bij de aanvaarding van de functie van decaan
en hoogleraar Business Engineering en ICT
aan de Faculteit Bedrijfskunde van de
Rijksuniversiteit Groningen op 5 oktober 2004



1984



1992



2004

Mijnheer de Rector Magnificus, dames en heren,

'Drie maal is scheepsrecht', luidt het spreekwoord.

In mijn eerste oratie als *informatiekundige* mocht ik *Information* en *Data Engineering* verbinden met *Business Engineering*. Bij de start van de nieuwe opleiding Technische Bestuurskunde in Delft mocht ik in mijn tweede oratie als *systeemkundige* schuivende grenzen rond *Systems Engineering* bespreken. Nu mag ik dertig jaar academische ervaring bij elkaar brengen in een oratie over '*bedrijvigheidskunde*' en economische keuzes.

Welke conclusies u volgens het scheepsrecht hieraan verbindt is aan u, dames en heren.

Wel constateer ik dat 'kundigheidontwikkeling' een academische verankering heeft gekregen. Het geeft mij het recht u een uitdagende ontwikkeling te schetsen, die misschien wel het begin is van een nieuwe academische traditie.



Sinds enkele maanden mag ik aan het roer staan van het schip 'Bedrijfskunde', dat uitgeslagen de zeeën van academisch ondernemerschap moet trotseren. Ik vraag u niet met de 'Arvaker' – volgens de Noordse mythologie het uitgeslagen paard van de godin Sol – de renbaan op te gaan. Evenmin nodig ik u uit met mij het schip in te gaan. Wel zou ik graag met u de volgende vragen beantwoorden rond bedrijfs- en economische wetenschappen:

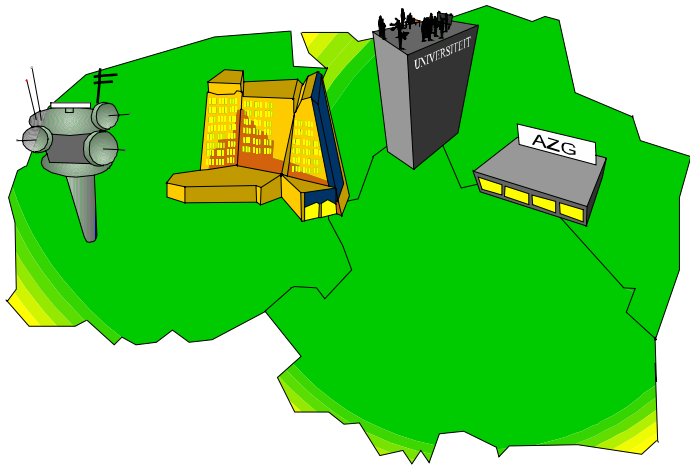
- wat speelt er?
- wat komt er op ons af ?
- en waar willen wij naar toe?

Deze drie vragen wil ik met u vanuit een drietal invalshoeken bekijken; invalshoeken die een drietal hier aanwezige gemeenschappen weerspiegelen:

- de gemeenschap van de *onderzoekers* en van degenen die de resultaten aanjagen en gebruiken: de *opzoekers*;
- de gemeenschap van de *opleiders* en degenen voor wie de opleiders het doen: de *afleiders*;
- de gemeenschap van de *bestuurders* en degenen die mijn leven invullen naast het besturen: de *bestierders*.

Kundige keuzes: wat speelt er?

Mag ik u vanmiddag uitnodigen voor een reis? Velen van u hebben al een lange tocht achter de rug om hier te komen, hetzij per auto of trein, het zij per dienstfiets of benenwagen. Ik kan u één troost bieden: onze reis is kort en de terugweg gaat sneller.



Mag ik u meenemen naar een eiland? Wellicht komt de vorm daarvan u bekend voor. Maar iedere gelijkenis met de werkelijkheid berust op louter toeval.

Bladerend in de reisgids van dit eiland, springt een aantal kenmerken in het oog:

- er is een goede infrastructuur voor weg, water, spoor en lucht, maar ook voor telecommunicatie, energie en zorg;
- ik lees dat er veel nieuwe werkgelegenheid is met moderne bedrijvigheid;
- ik zie dat er moderne opleidingen zijn met een regionaal, eureginaal en internationaal karakter;
- ik constateer dat er diverse gemeenschappen zijn, ieder met hun eigen taal, cultuur en normen, en soms met hun eigen kwaliteitsbeleving;
- de reisgids vertelt dat het eiland erg rustig is, in de ogen van sommigen zelfs wat naar binnen gekeerd.

Kijkend door de lenzen van de drie gemeenschappen op het eiland, zien we een aantal onderwerpen op de agenda staan. Laten we eens inzoomen op deze *decisions that matter*.

Voor de onder- en opzoekers in mijn vakgebied spelen discussies rond de 'echte' wetenschappelijke bijdrage: zit die in de versterking van de monodiscipline of in de ontwikkeling van uitdagende toepassingen? Zit die bijdrage in de uitwerking van de funderende theorie of in de waardering van het ontwerp volgens passende wetenschappelijke regels? Immers, vertrouwde begrippen als 'interdisciplinariteit' en 'systemisch denken' lijken aan kracht te hebben ingeboet en zijn geen garantie voor vernieuwing.

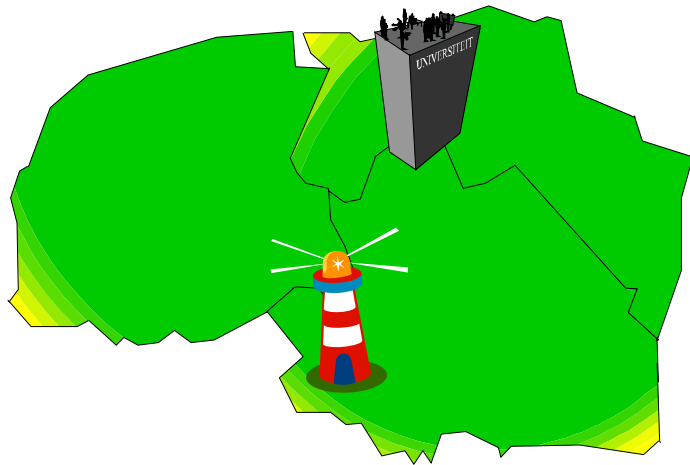


De opleiders en de afleiders willen weten waar ze voor moeten gaan: meer instroom of kwaliteit van de uitstroom? Misschien is het verstandig in deze discussie meer aandacht te besteden aan het proces: de doorstroom. Is de breedte van de opleiding belangrijk en zo ja, wanneer? Of gaat het om de diepte? En hoe ontwikkelt deze discussie zich in het internationale speelveld?

De bestuurders, maar ook de bestierders, maken kennis met nieuwe vraagstukken rond het begrip 'coördinatie'. Coördinatie in de zorg, van diensten, in de logistiek, rond veiligheid – met als klemmend voorbeeld terrorismebestrijding. Kortom, het begrip staat hoog op de agenda. Mijn leermeester Bosman heeft hier lang geleden al in een ander verband op gewezen. Tegelijkertijd leeft de vraag: hoe kunnen we in onze economie duurzaam ondernemen en innovatie stimuleren?

Samenvattend: wat speelt er op het eiland? Het is een rustige rots in de branding van verandering. Tegelijkertijd is het de vraag of de geulen niet lijken te verzanden. En of er wel iets boven dit eiland gaat.

Terugkomend van zee, met een harde noordoostenwind tegen het tij, met de banken naast de geul, heb ik al enkele malen vergeefs gezocht naar de uiterton. Er gaat inderdaad niets boven dit eiland, zelfs niet als het voor de wind gaat.



Kundige keuzes: wat komt er op ons af?

Mag ik u uitnodigen met mij de vuurtoren te beklimmen, om ons heen te kijken en de technologische en andere externe ontwikkelingen te verkennen? Uiteraard proberen we de *technological drivers* te onderscheiden van de maatschappelijke drijfveren en van de tijdgebonden aanjagers. Om het nieuwe boek van Keen en Sol te parafaseren: 'We want to rehearse the future and to build Decision Process Agility'.

Als je vanaf de vuurtoren naar de geulen en prielen rond het eiland kijkt, dan zie je door het water veel begrippen langs stromen, met name vanuit mijn vakgebied Business Engineering en ICT:

- je ziet de historische ontwikkeling van *Informatie Systemen* naar *Management Informatie Systemen*, *Decision Support*, *Group Support*, *Executive Information* en *Executive Support*. Je ziet de afsplitsing naar *Knowledge Management* en *Business Intelligence*, *Data Mining* en zelfs *Data Undermining*;
- je ziet een stroom lopen naar *E-something*, *E-business*, *E-commerce*, *E-marketing*, *E-finance*, *E-learning*, kortom: *E-nough*;
- je ziet een stroom naar *Information Systems Development*, *Enterprise Resource Planning*, *Business Process Redesign*, of, zoals Keen en Sol het noemen: *Business Process Sourcing*.

Kortom, de vele vage modekreten rond ICT lijken de aandacht af te leiden van de ontwikkeling van de kern van het vakgebied: *(Management) Information Systems*.

Wat zijn nu de echte hoofdstromen die op ons afkomen, weer kijkend vanuit mijn vakgebied, Business Engineering en ICT? Enerzijds constateer ik dat de zogenaamde informatie- of kennismaatschappij waarin we leven, geen duurzame ontwikkelingsconcepten biedt. Tegelijkertijd merk ik op dat door de ICT-mogelijkheden informatie- en kennisverwerking *any time* en *any place* kan plaatsvinden. Dat roept wezenlijke vragen op rond de allocatie van middelen en de verdeling van het werk. Bedrijvigheidskunde en economische keuze gaan hand in hand.

Mijn eerste stelling luidt dan ook:

De echte ICT-revolutie die leidt tot productiviteitsverhoging in de primaire processen, moet nog komen.

Daarnaast stimuleert de informatietechnologie de schier onbeperkte mogelijkheden van onder andere internet. Je ziet hier een chaos aan verschillende diensten ontstaan. Dit is niet uniek voor de informatietechnologie. Ook de ontwikkelingen in de nanotechnologie en die op het gebied van *biolife sciences*, geven aan dat er steeds meer behoefte is aan orde in de chaos van diensten en van kleinschalige applicaties. Mijn tweede stelling luidt daarom:

Coördinatie, met name gericht op de ontwikkeling van diensten, gaat de komende jaren een centraal wetenschappelijk en maatschappelijk vraagstuk vormen.

En dan bedoel ik de ontwikkeling en coördinatie van diensten op het niveau van mensen met hun taken, op het niveau van intra- en interorganisationele processen, maar ook op het niveau van disciplines. Keen en Sol duiden dit aan met 'Coordination through Decision Enhancement Services'.

Beide ontwikkelingen leiden tot mijn hoofdstelling:

Centraal op de onderwijs- en onderzoeksagenda rond bedrijvigheidskunde staat de komende jaren het ontwikkelen van 'Business Process Agility'.

De positionering daarvan kan als volgt worden weergegeven. Het gaat om het ontwerpen van behendige, lenige, doelgerichte bedrijvigheidsactiviteiten op het niveau van de werkplek, de organisatie en tussen organisaties. Tegelijkertijd wordt het speelveld waarop dat gebeurt bepaald door processen (zowel fysieke als artefacten), door de besturingsvormen en door de visies die wij ontwikkelen.

Het ontwikkelen (in ruime zin) van de bedrijvigheidsactiviteiten vindt plaats in *studio's* die gericht zijn op *decisions that matter*. De studio's maken gebruik van diensten die de besluitvormingsprocessen kunnen ondersteunen of verbeteren, *Decision Enhancement Services*:

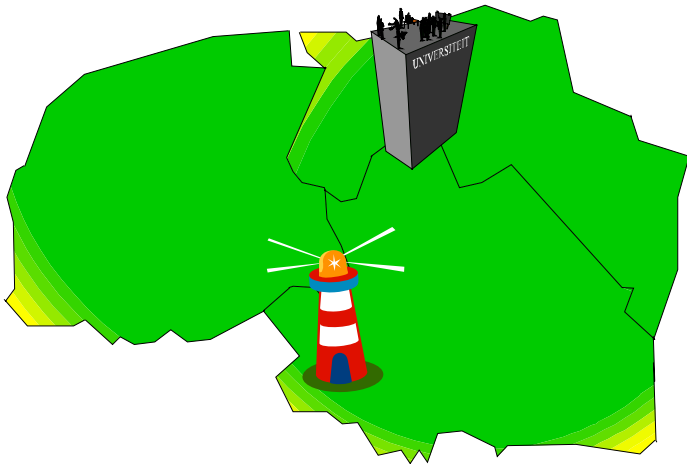
- diensten voor het vormgeven van de omgeving waarin wij moeten acteren met meerdere actoren in een publiek-private omgeving: *landscaping*;
- diensten voor samenwerking en participatie die apart *gefaciliteerd* moeten worden;
- diensten in de vorm van voorbeelden, aanwijzingen, *recepten*, bijvoorbeeld voor een betere coördinatie; of als voorbeeldarchitecturen op ieder van de gewenste niveaus en voor ieder van de gewenste aspecten;
- diensten om de processen te ontwerpen, niet alleen de fysieke processen, maar ook de manier waarop de verschillende actoren in deze omgeving met elkaar worden klaargezet om te komen tot echte *Business Process Agility*, onder het trefwoord *Business Process Decision Management*;
- diensten als *instrumenten* in de sfeer van animatie, visualisatie, (spel) simulatie;
- en natuurlijk diensten om in de studio's goede samenwerking, *collaboration*, te ontwikkelen en te realiseren.

	Process	Governance	Vision
Macro			
Meso			
Micro			

Het ontwerpen – in ruime betekenis – van actiegerichte, lenige processen van bedrijvigheid en besluitvorming, is kundig bezig zijn in een veranderende arena. De wetenschappelijke drijfveer in deze arena is de toets of wij valide en robuuste antwoorden hebben op de maatschappelijke en technologische vraagstukken. Er dienen zich nog geen overheersende ontwerpprincipes en theorieën aan om antwoorden te geven op onze zoektocht naar *Business Process Agility*. Dus moeten wij op onze research- en onderwijsagenda een variëteit aan oplossingen creëren voor deze socio-economische en technologische ontwerp-vraagstukken. Een belangrijke impuls kan daarbij uitgaan van nieuwe coördinatievormen en organisatieontwerpprincipes.

In deze zoektocht moeten we economische keuzes maken. Niet alleen generieke, maar juist keuzes gericht op specifieke domeinen zoals de zorg of de regionale ontwikkeling van havens voor weg, water, lucht of kennis.

Kortom, de externe omstandigheden en de technologische en maatschappelijke ontwikkelingen lijken ons een onderzoeksagenda voor te schotelen waarin we kundige keuzes moeten maken, gericht op synergie en integratie van kundig ontwerpen en economische keuzes in een veranderende socio-technische omgeving.



Kundige keuzes: waar willen we naar toe?

Dames en heren, onze korte reis nadert zijn eindpunt. Mag ik u uitnodigen om met mij nog eens de vuurtoren te beklimmen, onze visionaire bril op te zetten en ons een beeld te vormen van ons eiland anno 200x?

Ik zie voor me een eiland, als een duurzaam leertheater. Het is, in de traditie van de RuG, een 'Academie vóór en ván verandering', 'tegen onwetendheid en barbarij'. Je komt er voor rust, reflectie en realisatie.



Laten we eens kijken naar een plek waar we 'kunnen werken aan de grenzen van het weten'.

We komen uit bij een nieuwe campus met een gebouw dat velen van ons bekend voorkomt. Het gebouw heeft goede fundamenten met een viertal kennispijlers: bedrijfs- en economische wetenschappen, maar ook sociale en technische wetenschappen.

Het gebouw staat stevig, het heeft meerdere ingangen: wetenschappelijke en maatschappelijke, maar ook bedrijfsmatige. Het biedt een open leertheater voor alle leerpartners, met zij-ingangen en traversen naar nieuwe en ander gebouwen op de campus.

Het heeft ook diverse uitgangen met een rijk palet aan *bachelor- en masteropleidingen* en aan *postinitieel* onderwijs.

De 'Academie vóór en ván verandering', kent in de vernieuwde vormgeving ruimtes met veel doorzicht en inzicht; *studio's* met daarin de suites en de laboratoria en de instrumenten. Het biedt *borrelplaatsen* om de onderzoeksresultaten en de onderwijsproducten te richten op specifieke domeinen, samen met de partners die door de ingangen naar binnen komen. En zo zie je, bijvoorbeeld per verdieping, een Centrum voor *Service Development, Health Care Management, HRM, Process Management, Airport Management, Product Architectures, Change Management* en *Collaboration Engineering* verschijnen.

Laten we vanuit onze vuurtoren kijken naar de kundige keuzes die gemaakt kunnen worden door de onder- en opzoekers. Mijn conclusie is dat bedrijvigheidsontwikkeling in turbulente omgevingen hoog op de onderzoeksagenda moet staan. We moeten de nadruk leggen op de productiviteit in primaire processen en op ondernemende intermediaire functies. Immers, het komt mij voor dat wij in onze delta der Lage Landen goed uitgerust zijn om onze eeuwenlange traditie als makelaar en schakelaar te benutten – ondersteund door moderne ICT. Wij zijn uitstekend in staat om innovatieve intermediaire diensten te ontwikkelen.

Het komt mij ook voor dat wij een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan wetenschap en maatschappij door nieuwe coördinatievormen te zoeken voor *Decision Enhancement Services* op het speelveld van bedrijfskunde en economie in een socio-technische omgeving. Daarbij zijn wel funderende concepten en nieuwe ontwerpregels nodig die we moeten ontwikkelen in explorerende casusposities met een wetenschappelijk onderbouwde, robuuste, empirische toetsing. Het gaat dus om de integratie van analyseren en ontwerpen, zodat een nieuwe, synthetiserende traditie ontstaat, wellicht onder de naam: *Building Business Process Agility*.



Voor de opleiders en afleiders komt een aantal kundige keuzes naar voren als individuele leertheaters de omgeving gaan vormen voor 'een leven lang leren'. Deze leertheaters worden gekenmerkt door:

- de vier pijlers B en E en S en T
- vernieuwing en verandering
- private en publieke gerichtheid
- de combinatie van kennisontwikkeling en kundigheidontwikkeling
- de analytische en synthetiserende aanpak van kennisverwerving.

Uiteraard is in deze leeromgeving aandacht voor het maatschappelijke, bestuurlijke en ondernemende spel, maar ook voor de persoonlijke productiviteit, die tot uitdrukking komt in het gemak om te kunnen faciliteren, communiceren en instrumenteren. Hieraan kunnen studio's per toepassingsgebied een belangrijke bijdrage leveren, als ze voorzien zijn van suites met animatie, visualisatie, (spel)simulatie en recepten voor facilitatie en collaboratie. Idealiter is er een naadloze aansluiting tussen het initieel en het postinitieel onderwijs. Een basisvoorwaarde hiervoor is uiteraard de kwaliteit van instroom en inzet. Bovendien, *Business Engineering* en het ontwerpen van *Business Process Agility* zijn zware wetenschappelijke uitdagingen, die een bètafinanciering verdienen.



De kundige keuzes bij het besturen en bestieren moeten het mogelijk maken om onder- en opzoekers en op- en afleiders, analyserend en ontwerpend, innoverend en ondernemend – kortom: kundig – bezig te laten zijn. Daarvoor moeten duidelijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden benoemd. Tegelijkertijd moeten de bestuurders en de bestierders in de huidige maatschappelijke en wetenschappelijke omgeving variëteit creëren, (academisch) ondernemerschap initiëren en chaos coördineren, kortom: kundig bezig zijn.

Daarbij zie ik voor degenen die aan het roer staan van de academische scheepjes, of beter gezegd de academische maatschappjes, een verandering in leiderschapstijl optreden. Was oorspronkelijk de hoogleraar/bestuurder een *sage on the stage*, de laatste jaren heeft hij of zij zich steeds meer ontwikkeld als een *guide on the side* en soms zelfs als een *clown in the gown*.

Maar het komt mij voor dat de rol van een academisch bestuurder tegenwoordig meer weg heeft van een *coach on the broach*. En u weet wellicht: *broachen* is het uit het roer lopen van een schip onder spinnaker. Juist dan wordt er veel verwacht van een *coach* om zijn team bij elkaar te houden en tegenwoordigheid van geest te tonen. Ook om daarna weer goed en effectief verder te gaan op de ingeslagen koers, als het schip weer overeind is gekomen.



Waar willen we naar toe?

Sinds enkele maanden sta ik met een fijne bemanning aan het roer van het schip 'Bedrijfskunde'.

Velen van u weten, dat wij op zoek zijn naar een nieuw schip dat moet kunnen *racen* en *cruisen*. Die zoektocht is open en nog niet geheel afgebakend, al zijn er wel heldere afspraken voor gemaakt. Ook binnen de RuG komt er op basis van kundige keuzes zeker een nieuw schip waarmee het goed *racen* en *cruisen* is. Ik wens onderzoekers en opzoekers, opleiders en afleiders, bestuurders en bestierders kundige keuzes toe bij het bedenken en behalen van nieuwe reisdoelen.

Daarmee heb ik bijna gezegd, want ik hecht eraan deze schets op te dragen aan mijn vrouw Jacqueline. In haar wil ik iedereen danken, die het mij mogelijk maakt om hier vandaag te staan. Dank je wel, Jacqueline, en daarmee dank ú wel.

Ik heb gezegd.

REFERENTIES

Expertise rond informatiesysteemontwerp, H.G. Sol, Samson Uitgeverij, Alphen aan den Rijn, 1984

Schuivende grenzen rond Technische Bestuurskunde, H.G. Sol, TU Delft, 1992

Rehearsing the Future: Building Decision Agility, P.G.W. Keen en H.G. Sol, verschijnt binnenkort

Creating the Coordination Edge, P.G.W. Keen en H.G. Sol, verschijnt binnenkort.