

De noodzaak van begeleiding bij management automatisering nader bekeken

Ir. C. Leeuwis

Vakgroep Voorlichtingskunde
Landbouw Universiteit Wageningen
Hollandseweg 1, 6706 KN Wageningen
telefoon 08370-84373
fax 08370-84791
e-mail coes.leeuwis@nl.vlk.wau.nl of voorilk1@rel.wau.nl

Referaat

Hoewel de case-study die in dit artikel wordt gepresenteerd inderdaad tot de conclusie leidt dat voorlichting en begeleiding bij het gebruik van management-ondersteunende systemen van belang zijn, maakt zij tegelijkertijd duidelijk dat op de gangbare gedachtengang hieromtrent wel het één en ander valt af te dingen. Enigszins gechargeerd gesteld: voorlichting en begeleiding zijn niet zo zeer nodig vanwege tekortkomingen in het analysevermogen van boer(inn)en, maar veeleer om te corrigeren voor de onvolkomenheden van MOS.

Trefwoorden: bedrijfsstijlen, normatieve modellen, DELAR, voorlichting, begeleiding, informatie technologie

Inleiding

Om het gebruik van management-ondersteunende systemen (MOS) in de landbouw te verbeteren wordt tegenwoordig het belang van voorlichting en begeleiding bij het gebruik van dergelijke software pakketten benadrukt (Klink, 1991; NRLO, 1991; Geuze, 1991). De onderliggende gedachte hierbij lijkt nogal eens te zijn dat de bestaande software in principe adequaat is, maar dat boer(inn)en nog onvoldoende bedreven zijn in het omgaan met kengetallen en dergelijke. Boer(inn)en moet geleerd worden de uitkomsten van MOS te interpreteren en te analyseren. Zoals reeds in het referaat werd gesteld worden in dit artikel vraagtekens gezet bij deze redenatie. Voorlichting en begeleiding zijn vooral noodzakelijk om te corrigeren voor inhoudelijke onvolkomenheden in MOS, die voortvloeien uit het feit dat de huidige generatie MOS onvoldoende anticipeert op de strategische verscheidenheid in de landbouw.

In eerdere bijdragen aan de Agro-Informatica(reeks) (Leeuwis, 1989, 1990, 1991) is reeds in meer abstracte termen ingegaan op dit verschijnsel en mogelijke oplossingen. Op deze plek zal een en ander in meer detail worden geïllustreerd aan de hand van een case-study naar diversiteit in het gebruik van een voerkosten-analyse programma voor melkveehouders (DELAR). Deze case-study maakt deel uit van een meer omvattend onderzoek naar bedrijfsstijlen in de Achterhoek, waarin op basis van een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve

methodieken zes bedrijfsstijlen werden onderscheiden (tabel 1).

Een essentieel kenmerk van deze classificatie van bedrijven is dat deze in hoge mate is gebaseerd op het perspectief van de Achterhoekse boer(inn)en zelf. Zowel de naamgeving, de omschrijving als ook de toewijzing van de bedrijven tot de verschillende categorieën werden in essentie door de betrokkenen zelf bepaald. Een meer uitgebreide beschrijving van de bedrijfsstijlen, en de methodologische verantwoording is te vinden in Roep, Van der Ploeg en Leeuwis (1991).

In de volgende paragraaf wordt het voerkosten analyse programma DELAR nader onder de loep genomen. Vervolgens worden een aantal thema's aangesneden omtrent het zelfstandig gebruik van DELAR door boer(inn)en, en de verschillen die daarin werden gevonden tussen de verschillende bedrijfsstijlen. Als noodzakelijke aanvulling daarop, wordt in de daarop volgende paragraaf ingegaan op de plaats van DELAR in de activiteiten van de Dienst Landbouw Voorlichting (DLV). In de slotparagraaf worden een aantal samenvattende inzichten geformuleerd, en worden suggesties gedaan die kunnen bijdragen aan het oplossen van de in de voorgaande paragrafen gesignaleerde knelpunten.

Wat is DELAR?

De afkorting DELAR staat voor Deeladministratie voor de Rundveehouderij. Het initiatief voor de ontwikkeling van DELAR is in het begin van de jaren '80 genomen door een aantal mensen binnen het toenmalige Consulentenschap Rundveehouderij te

TABEL 1 DE INDELING VAN 104 GEENQUETEERDE BEDRIJVEN OVER DE BEDRIJFSSTIJLEN, ALSMEDE DE ESSENTIE VAN DE STRATEGIE VAN DE ONDERSCHIEDEN BEDRIJFSSTIJLEN

Essentie van de strategie

Dubbeldoelboer (n=10)	Zelfvoorziening; lage externe input
Zuinige boer (n=13)	Monetair evenwicht
Praktische boer (n=24)	Praktisch evenwicht in m.n. de arbeidsorganisatie
Koeienboer (n=34)	Via arbeidsintensieve praktijken hoge melkgift
Machineboer (n=7)	Arbeids-extensieve productie van massa
Fanatieke boer (n=16)	Behalen competitieve voorsprong

Arnhem. Het was de bedoeling om een aantal tijdovende en ingewikkelde berekeningen omtrent melkveehouderij-bedrijven door een computerprogramma te laten uitvoeren. Op deze wijze zou ook een veel groter aantal melkveehouders dan tot dan toe het geval was voorzien kunnen worden van een uitgebreide analyse en bijbehorend advies met betrekking tot de gemaakte voerkosten in verhouding tot de gerealiseerde opbrengsten. Melkveehouders die van DELAR gebruik willen maken moeten daartoe eerst een opnameboek invullen. Hierin worden talloze gegevens vastgelegd, zoals: het grondgebruik, het graslandbeheer, de aan- en verkoop van vee, het afkalven, de melkproductie, opbrengsten, aan- en verkoop van ruw- en krachtvoer, voederwinning en bemesting. Deze gegevens worden vervolgens door derden gecontroleerd en ingevoerd in een centrale computer. Na verwerking krijgen de deelnemers een uitdraai van de gegevens toegestuurd. In totaal doen er in Nederland momenteel ongeveer 3000 melkveehouders aan DELAR mee. In het onderzoeksgebied waren in 1986-1987 142 deelnemende melkveehouders.

Inhoudelijke aspecten

DELAR is een technisch-financiële boekhouding, waarin het accent ligt op de opbrengsten en voerkosten met betrekking tot het melk- en jongvee. Het is geen bedrijfseconomische boekhouding, omdat een aantal andere belangrijke kostenposten (afschrijvingen voor en onderhoud aan gebouwen en machines, rente en aflossingen,

veeartskosten en dergelijke) niet in de berekeningen worden meegenomen. Wel verzorgt DELAR een aantal analyses, doordat zij voor een groot aantal kengetallen niet alleen de gerealiseerde waarden presenteert, maar ook de normwaarden. De berekening van die normwaarden is gebaseerd op wetenschappelijke inzichten, die als rekenregels in het DELAR-model zijn opgenomen. Van kengetallen als veebezetting, melkproductie, kunstmestgiften, gehalten, grondsoort, ontwatering en beweidingssysteem worden de feitelijke waarden bij het berekenen van de normwaarden als uitgangspunt genomen, waardoor deze normwaarden tot op zekere hoogte bedrijfsspecifiek zijn. De normwaarde voor krachtvoerkosten voor een bepaald bedrijf moet dus worden gelezen als: de krachtvoerkosten, die volgens wetenschappelijke modellen en gegeven de kunstmestgift, de gemiddelde melkproductie, het beweidingssysteem en andere uitgangspunten van dat specifieke bedrijf, gerechtvaardigd zouden zijn. Voor die kengetallen die als uitgangspunt worden genomen kunnen bijgevolg in DELAR geen normwaarden berekend worden. Al met al is DELAR is dus ook geen optimaliserings-programma.

In de praktijk krijgen de deelnemers elk jaar, of indien gewenst halfjaarlijks, een uitdraai thuisgestuurd met daarop een groot aantal kengetallen van technische en financiële aard. Bij deze kengetallen worden ook de resultaten van het voorgaande jaar vermeld, alsmede (indien van toepassing) de berekende

normwaarden en de afwijkingen ten opzichte van die normwaarden. Tevens krijgt men een bedrijfsvergelijkend overzicht toegestuurd met daarin een aantal kengetallen en normwaarden voor bedrijven uit de regio. Een DELAR-studieclub kan een dergelijk vergelijkend overzicht ook van de eigen leden laten maken.

Voor de deelnemers zijn er dus drie mogelijkheden om te vergelijken:

- met de eigen gegevens van voorgaande jaren;
- met de normwaarden;
- met andere bedrijven, al dan niet in studieclub verband.

Conclusies omtrent zelfstandig DELAR-gebruik door boer(inn)en

Er blijken aanwijsbare verschillen te zijn in de wijze waarop binnen de bedrijfsstijlen met onder andere DELAR wordt omgegaan. Deze verschillen hebben vooral betrekking op de kengetallen en normen die men belangrijk vindt, de doeleinden die men ten opzichte van de normen formuleert en het type vergelijkingen die men met de DELAR-cijfers maakt. Daarbij blijkt er vaak een goed te duiden samenhang te bestaan tussen de specifieke wijze van omgaan met DELAR, en de specifieke strategische noties die in de afzonderlijke bedrijfsstijlen worden gevonden. In het navolgende zullen wij het één en ander aan de hand van een aantal thema's bespreken (voor meer details, zie Roep, Van der Ploeg & Leeuwis, 1991).

Kengetallen en hun onderlinge relaties

Uit het onderzoek blijkt ondermeer dat het type kengetallen en normen waar men zich op oriënteert nauw samen hangt met de aard van de doelstellingen voor de bedrijfsvoering. De strategieën van de Dubbeldoelboer (zelfvoorziening en lage markt-inputs), de Koelenboer (door fijnregulering bereiken van hoge melkgift en opbrengsten per koe) en de Machineboer (met een grovere werkwijze massa produceren) laten zich direct doorvertalen in *bedrijfstechische doeleinden*. De betrokkenen blijken zich dan ook vooral te richten op *specifieke bedrijfstechische kengetallen en normen*.

De strategische opvattingen van de Zuinige boer (monetair evenwicht), de Praktische boer (praktisch evenwicht) en de Fanatieke boer (competitieve voorsprong) laten zich niet direct in duidelijke technische doeleinden vertalen. In deze stijlen concentreert men zich dan ook beduidend meer op bedrijfseconomische kengetallen en normen.

Natuurlijk hanteren ook de Zuinige boer, de Praktische boer en de Fanatieke boer technische doelstellingen, maar deze worden *afgeleid* van financieel-economische overwegingen en zijn dus van secundair belang en minder vaststaand dan bij de andere stijlen. Het omgekeerde geldt voor de Dubbeldoelboer, de Koelenboer en de Machineboer. Bij hen gelden technische uitgangspunten, waarmee de bedrijfsvoering in grote lijnen vast staat, en zijn de financieel-economische consequenties hiervan, tot op zekere hoogte, een afgeleide.

Niet alleen de interesse voor specifieke kengetallen en normen varieert dus per bedrijfsstijl, maar vooral ook de verbanden die men tussen de kengetallen legt. Zo worden bijvoorbeeld bij de Koelenboer de krachtvoergiften afgeleid van de gewenste melkproductie per koe, terwijl oorzaak en gevolg bij bijvoorbeeld de Dubbeldoelboer volstrekt anders liggen. Daar is de melkproductie veeleer een afgeleide van de gewenste hoeveelheid aangekocht kracht- en ruwvoer. Meer in z'n algemeenheid kan men stellen dat in de verschillende bedrijfsstijlen verschillende, meestal impliciete, *causale modellen* (zie ook Bolhuis en Van der Ploeg, 1985) worden gehanteerd. Deze modellen verschillen zowel wat betreft de kengetallen en variabelen waaruit ze zijn opgebouwd,

als met betrekking tot de inhoud van de relaties tussen deze kengetallen en variabelen.

De omgang met de normen

Vanuit de bedrijfsstijlen worden duidelijk andere accenten gelegd bij het gebruik van de verschillende vergelijkingsmogelijkheden. Ondanks die verschillen is het vergelijken met de normen in verhouding bij elke bedrijfsstijl het belangrijkste. In elke stijl is het percentage dat deze vergelijkingen het belangrijkste vindt het grootst, uiteenlopend van 42% bij de praktische boeren tot 81% bij de fanatieke boeren. Dit hoeft echter niet te betekenen dat deze normen ook worden nagestreefd. Op basis van de aan een bedrijfsstijl inherente logica is men vaak tevreden met, of streeft men naar, een bepaalde afwijking ten opzichte van de norm. In veel gevallen bleek dat dergelijke doelstellingen niet alleen *te duiden* zijn vanuit de specifieke bedrijfsstijl, maar ook weerspiegeld worden in de resultaten ten opzichte van anderen of ten opzichte van de norm. Hieruit is te concluderen dat de mate waarin de DELAR-normen voor boeren ook daadwerkelijk normerend zijn vaak gering is. De normen worden vooral gebruikt als een *"handvat, om te kijken waar het aan ligt"*. De normen worden met andere woorden gebruikt als een soort agenda om, vanuit een ander perspectief, over het eigen bedrijf na te denken. Overigens geldt dit *agenda effect* niet alleen voor de normen, maar voor getallen in het algemeen. Dit blijkt onder andere ook uit het feit dat 70% van de boeren, en vooral dubbeldoelboeren (90%), praktische boeren (79%) en fanatieke boeren (88%), het geheel of gedeeltelijk eens is met de stelling dat het meest van DELAR wordt geleerd door het verzamelen en opschrijven van gegevens in het opnameboek.

Dat veel boeren het niet zo nauw nemen met het in DELAR besloten normerende rekenmodel blijkt ook uit geheel andere, nog niet eerder besproken, details. Bij de berekeningen van de normen worden een aantal kengetallen, waaronder ook de stikstofgift, als gegeven aangenomen. Het is dus per definitie uitgesloten dat in, of op basis van, DELAR een norm voor de stikstofgift zou kunnen worden berekend. Toch refereren een aanzienlijk aantal boeren uit verschillende bedrijfsstijlen aan het bestaan van een dergelijke norm binnen DELAR:

"Voor de stikstofgift zijn de normen van DELAR ook te laag in onze ogen. Daar zijn we het niet mee eens. DELAR zet de norm op 400 kg. maar wij zaten het laatste jaar op 420 kg. en verder zaten we er altijd boven. Het is nog hoger geweest, maar wij zijn ook wat milieu bewuster geworden."

Sommigen weten zelfs heel precies de waarde van deze norm aan te geven:

"Verder zit ik er met de kunstmestgift iets boven de norm, dat zal ik nog proberen terug te brengen. Vorig jaar heb ik 491 kg. stikstof per hectare aan kunstmest gestrooid, terwijl de norm 456 kg. was. Dat is inderdaad heel hoog, maar dat komt ook omdat je veel maait, dan kan dat hoog zijn."

Uit deze citaten blijkt dat boeren nauwelijks onderscheid maken tussen DELAR-normen en normen uit andere bronnen. Tegelijkertijd wordt hiermee geïllustreerd dat veel boeren niet echt de moeite nemen om de essentie van het DELAR-model te doorgronden. In het navolgende komen we nog uitgebreid terug op de interpreteerbaarheid van DELAR-kengetallen en normen.

Vergelijken met anderen en voorgaande jaren

Ook wat betreft het maken van vergelijkingen met andere bedrijven of het eigen bedrijf zijn er verschillen te onderkennen. Deze verschillen vertonen op het eerste gezicht geen eenduidige samenhang met het belang dat men hecht aan de ideeën van collega's of het belang dat men aan eigen inzichten en ervaring hecht. Wel blijken de opvattingen wat dit betreft goed interpreteerbaar tegen de achtergrond van het specifieke karakter van de bedrijfsstijl. Opvallend zijn de grote kwalitatieve verschillen in de wijze waarop er, met name met anderen, wordt vergeleken.

De Dubbeldoelboer en de Praktische boer vinden vergelijken met anderen op basis van DELAR-uitkomsten relatief belangrijk en maken daarbij het liefst context gebonden vergelijkingen. Hetzij op meer informele wijze, dan wel via DELAR-studieclubs en DELAR-bijeenkomsten. Ze zijn wezenlijk geïnteresseerd in andere bedrijven en de ideeën van collega's. Vanuit hun positie en strategie is deze openheid ook goed te begrijpen (zie Roep, Van der Ploeg en Leeuwis, 1991). De Zuinige boer en de Machineboer vinden vergelijken met anderen ook belangrijk, maar zijn vooral geïnteresseerd in getalsmatige

vergelijking. Ze hebben tamelijk vast-omlijnde ideeën over hoe het bedrijf er uit moet zien, maar willen wel weten of ze op een aantal punten een beetje mee kunnen. De Koelenboer ziet evenals de Fanatieke boer niet veel in vergelijkingen met anderen. De Koelenboer heeft een glashelder idee over hoe het bedrijf er uit moet zien en de DELAR-kengetallen worden niet specifiek genoeg geacht om richtinggevend te zijn. Die zijn daarom ook veel minder interessant dan de gegevens die bijvoorbeeld in de fok-studieclub worden besproken. De Fanatieke boer daarentegen benadrukt de onvergelykbaarheid van het eigen bedrijf met dat van anderen. Opvallend is verder, dat bij het vergelijken met anderen in vrijwel alle stijlen de nadruk wordt gelegd op het vergelijken met een bepaalde groep bedrijven. De specifieke groepen waarmee men vergelijkt lopen niet alleen per stijl uiteen, maar lijken ook samen te hangen met de specifieke problemen waar men op dat moment mee bezig is.

Het belang van vergelijken met voorgaande jaren lijkt tot op zekere hoogte samen te hangen met de waardering van eigen ervaring en inzichten. Dubbeldoelboeren, praktische boeren en koelenboeren hechten veel waarde aan eigen inzichten en ervaring en aan het vergelijken met voorgaande jaren. De eigen inzichten en ervaringen worden als het ware geëvalueerd en verder uitgebouwd. De machineboeren en de fanatieke boeren zijn meer op externe kennis en technologie gericht en hechten dan ook minder waarde aan het vergelijken met voorgaande jaren. Ze zijn wat minder gericht op het ontwikkelen van eigen deskundigheid ofwel vakmanschap. De zuinige boeren nemen een uitzonderingspositie in. Zij leggen weliswaar een sterk accent op eigen inzicht en ervaring, maar zijn toch minder geïnteresseerd in vergelijken met voorgaande jaren. Wellicht heeft het te maken met het feit dat ze wat ouder zijn en minder op verandering en aanpassing gericht.

Meedoen of stoppen

Alhoewel er in het gebruik van DELAR duidelijk andere accenten worden gelegd is het duidelijk dat het steeds om achteraf evaluaties gaat. Men evalueert de resultaten ten opzichte van de eigen doelstellingen en uitgangspunten, ten opzichte van de bedrijfsvoering van anderen, de bedrijfsvoering in voorgaande jaren of ten opzichte van de normen die vanuit de

voorlichting en het onderzoek worden gesteld. De DELAR-kengetallen en normen gebruikt men daarbij, zoals we al eerder zagen, als aangrijpingspunt en agenda.

Het vrij grote verloop, in totaal is 27% tussen 1986 en 1989 gestopt, geeft aan dat veel mensen slechts tijdelijk meedoen met een dergelijke evaluatie. Veel mensen zijn met DELAR begonnen na een periode van intensief contact met de voorlichting; meestal in verband met het doorvoeren van ingrijpende veranderingen in de bedrijfsvoering. De belangrijkste reden om te stoppen is dat men vindt dat DELAR na verloop van tijd niets nieuws meer oplevert. Hiermee wordt duidelijk dat er, vooral bij zuinige boeren en dubbeldoelboeren, na het doorvoeren van ingrijpende veranderingen als het overschakelen op een ligboxenstal een tijdelijke behoefte ontstaat aan dergelijke evaluaties. Men probeert weer grip op de bedrijfsvoering te krijgen. Na verloop van enige jaren heeft men de zaak weer onder controle en voegt DELAR weinig meer toe aan wat men al weet.

De praktische boeren en fanatieke boeren voeren vaker dergelijke ingrijpende of sprongsgewijze veranderingen door en daar blijft de behoefte aan continue evaluatie van de veranderingen bestaan; via DELAR of, zoals bij de fanatieke boeren in toenemende mate het geval is, via management informatie systemen.

Het gebruik van DELAR in de voorlichting

DELAR wordt niet alleen zelfstandig door boer(inn)en gebruikt, maar is ook vaak een hulpmiddel bij, of een aanleiding tot, voorlichtings-activiteiten van de DLV. In deze paragraaf wordt eerst uiteengezet welke activiteiten de voorlichting met betrekking tot DELAR onderneemt (gebaseerd op de situatie in de Achterhoek anno 1990). Vervolgens zullen een aantal kwalitatieve observaties aangaande deze activiteiten worden besproken. Voor een meer algemene analyse van de relatie tussen de verschillende bedrijfsstijlen en de voorlichting (alsmede het relatieve belang ervan ten opzichte van andere kennis- en informatiebronnen) verwijst ik naar Roep, Van der Ploeg & Leeuwis (1991).

Aan DELAR verbonden activiteiten

In de loop der tijd zijn in de Achterhoek vier aan DELAR gerelateerde voorlichtings-activiteiten ontwikkeld:

- 1 het geven van schriftelijke adviezen;
- 2 het houden van individuele besprekingen;
- 3 het houden van jaarlijkse DELAR-(groeps)bijeenkomsten;
- 4 het begeleiden van DELAR-studieclubs.

■ Schriftelijke adviezen

Aangezien de tijd ontbreekt voor een individuele bespreking met alle deelnemers stuurt men alle deelnemers een schriftelijk advies. In een begeleidende brief worden de boeren erop gewezen dat zij een afspraak kunnen maken voor een uitgebreidere individuele bespreking. Zodra een afschrift van de DELAR-uitdraai bij de DLV binnenkomt, schrijft een voorlichter daar een advies bij, dat 1 à 2 bladzijden beslaat.

■ Individuele bespreking

Op verzoek van de deelnemers komen de voorlichters langs om de DELAR-uitdraai door te spreken en het schriftelijk advies nader toe te lichten. Bij nieuwe deelnemers neemt de DLV het initiatief tot een individuele bespreking. Een dergelijk gesprek kan een paar uur duren. Men schat dat in 1990 bij zo'n 10 à 15% van de ongeveer 300 DELAR-deelnemers die onder teamkantoor Doetinchem vallen, een individuele bespreking heeft plaatsgevonden. Daarnaast kan de DELAR-uitdraai ook bij gesprekken met een andere ingang aan de orde komen. Hoe vaak (delen van) de DELAR-uitdraai op deze meer indirecte wijze worden besproken is niet bekend.

■ De jaarlijkse DELAR-bijeenkomst

Deelnemers die geen lid zijn van een DELAR-studieclub worden elk jaar uitgenodigd voor het bijwonen van een groepsbijeenkomst. Deze bijeenkomsten worden meestal in een café gehouden, en per bijeenkomst worden tussen de 10 en 25 mensen uitgenodigd. De opkomst varieert nogal. Tijdens deze bijeenkomst staan de resultaten van de deelnemende bedrijven in de omgeving centraal. Daartoe worden door de verwerkende instanties speciale bedrijfsvergelijkende overzichten verzorgd. Het onderscheid tussen een DELAR-bijeenkomst en een DELAR-studieclub is enigszins vaag. Wij spreken over een DELAR-bijeenkomst indien de groep slechts eenmaal per jaar bij elkaar komt. Meestal blijven in een dergelijke groep de gegevens anoniem en wisselt de groepssamenstelling elk jaar. In 1989 participeerden 44 van de 104 geïnterviewden in het geheel niet in een DELAR-bijeenkomst of

DELAR-studieclub en 22 gaven aan eenmaal per jaar bijeen te komen. De overige 38 komen vaker bijeen.

■ De DELAR-studieclub

In de loop der jaren zijn uit de DELAR-bijeenkomsten een aantal DELAR-studieclubs gegroeid. In deze studieclubs komt een veelal vaste groep deelnemers meermalen per jaar bijeen om aan de hand van DELAR-resultaten over hun bedrijven te praten. De opkomst op de bijeenkomsten is vaak hoog. De meeste groepen bestaan uit 8 tot 12 deelnemers. Van de 38 geënquêteerden die lid zijn van een dergelijke studieclub zegt grofweg twee derde 2 à 3 keer per jaar bijeen te komen, de rest komt 5 tot 6 maal bijeen. Een deel van deze bijeenkomsten wordt gecombineerd met een bedrijfsbezoek, waar dan de DELAR-gegevens van dat bedrijf centraal staan. Van anonimiteit is in deze studieclubs geen sprake.

Tot voor kort waren een aantal voorlichters zeer actief in de begeleiding en organisatie van (DELAR-)studieclubs. In het kader van de privatisering wil de DLV zich echter in toenemende mate richten op (betaalde) individuele dienstverlening. Het is dan ook de bedoeling om de hoeveelheid werk die aan studieclubs wordt besteed terug te schreeven.

Observaties bij aan DELAR gelieerde activiteiten

De observaties ten aanzien van de individuele besprekingen, de DELAR-bijeenkomsten en de DELAR-studieclubs vertonen nogal wat overeenkomsten en worden daarom aan de hand van een aantal thema's besproken. Observaties bij de schriftelijke adviezen komen apart aan de orde.

■ Knelpunten rondom het schriftelijk advies

In de praktijk bestaat een schriftelijk advies uit een korte opsomming van de meest in het oog springende resultaten ten opzichte van de norm, en ten opzichte van het voorgaande jaar; een boer die de DELAR-uitdraai enigszins aandachtig doorleest kan zonder meer tot dezelfde conclusies komen. Het schriftelijk advies wordt door de voorlichters dan ook vooral gezien als iets dat boer(inn)en kan helpen bij het lezen van de DELAR-uitdraai. Dit wordt nuttig geacht omdat sommigen er moeite mee hebben de uitdraai te lezen; tegelijkertijd constateert men dat sommigen nu nog alléén het schriftelijk

advies inkijken, en de DELAR-uitdraai verder links laten liggen.

Voorlichters blijken het nogal eens moeilijk te vinden om op basis van slechts getallen een advies te geven dat, zoals men dat noemt, "*hout snijdt*". In de eerste plaats moet men bedacht zijn op fouten in de uitdraai (we komen hier op terug), en bovendien is het vaak moeilijk de getallen in hun juiste context te plaatsen (ook hierover later meer), zeker wanneer men het betrokken bedrijf niet kent. Inhoudelijk kan een voorlichter dus, zoals één van hen het formuleerde, "*de plank behoorlijk misslaan*"; men houdt zich bij dergelijke adviezen dan ook op de vlakke. Ook op het sociale vlak kan men miskleunen; zo stelt men dat het voorkomt dat schriftelijke adviezen boeren "*in het verkeerde keelgat schieten*". Elke boer heeft, al naar gelang de context, een specifieke 'gebruiksaanwijzing' en het is moeilijk daar in een schriftelijk advies goed op in te spelen; een schriftelijk advies is voor sommigen al gauw te ongenueanceerd en/of (gezien de oppervlakkigheid) een 'belediging'.

■ De speelruimte van de voorlichter

Voorlichters kunnen een grote invloed hebben op het verloop, het ontstaan en het karakter van de groepsbijeenkomsten. De drie groepsbijeenkomsten die werden bijgewoond verschilden allen sterk van elkaar, hoewel het bij allen een jaarlijkse, algemene bespreking van resultaten betrof. In alle drie de bijeenkomsten werd het programma in grote lijnen door de voorlichter bepaald en werd de bijeenkomst ook door de voorlichter voorgezet.

Het lijkt er op dat voorlichters bij de inrichting van de groepsbijeenkomsten uitgaan van verschillende doelstellingen en vooronderstellingen. Het is moeilijk vast te stellen of deze bij de geobserveerde bijeenkomsten 'correct' waren. Wel was duidelijk dat de betrokkenheid bij, en de levendigheid van de discussies het grootst was wanneer nadrukkelijk aandacht werd besteed aan het uitlokken van reacties, kritiek en onderlinge discussie.

■ Het belang van de context

Bij alle bijgewoonde bijeenkomsten (en ook bij het al eerder besproken schriftelijk advies) werd duidelijk dat het vaak onmogelijk is om op basis van getallen alléén conclusies te trekken c.q. adviezen te formuleren. Voor het interpreteren van afwijkingen ten

opzichte van voorgaande jaren, of ten opzichte van normen blijkt het steeds noodzakelijk de getallen in een context te plaatsen. Een specifieke bedrijfsstijl kan, zo blijkt uit dit onderzoek, in dit verband een belangrijke context-variabele zijn, maar daarnaast zijn er ook zeer veel praktische haken en ogen verbonden aan het interpreteren van getallen en afwijkingen. Een aantal voorbeelden:

- iemand die een aantal juist afgekalfde vaarzen heeft gekocht komt onmiddellijk onder de norm voor het aantal geboren kalveren per 100 melkkoeien;
- het feit dat de norm voor krachtvoerkosten wordt overschreden kan samenhangen met het feit dat men het veevoer betreft bij een leverancier die de kosten van intensieve voorlichting en dienstverlening doorberekent in haar prijzen;
- als er veel jongvee wordt aangehouden kunnen afwijkingen van de norm ontstaan omdat het DELAR model bij de berekening van de omzet en aanwas net doet alsof dit vee tegen een gemiddelde prijs verkocht is, terwijl vaak juist bovengemiddeld vee wordt aangehouden;

Voor vrijwel elke afwijking van de norm zijn meerdere interpretaties denkbaar en de juiste interpretatie is vaak niet af te leiden uit de beschikbare gegevens. Het komt er op neer dat het DELAR-model niet fijnmazig genoeg is om te corrigeren voor specifieke omstandigheden, laat staan voor specifieke bedrijfsstijlen. Veel van de discussies die rondom DELAR plaatsvinden hebben dan ook het karakter van het zoeken naar een juiste interpretatie in het licht van de 'tekortkomingen' in het model.

■ De complexiteit van het DELAR-model

Het DELAR-model mag dan (vanuit een bepaalde optiek) niet fijnmazig genoeg zijn; het is tegelijkertijd enorm complex. Het is zelfs zo complex dat boeren, en ook voorlichters, soms grote moeite hebben om (nog afgezien van de context) de getallen te interpreteren. Boeren stellen, vooral als ze afwijken van bepaalde normen, vaak hele specifieke vragen over hoe de normen en kengetallen berekend zijn, zoals:

"Mijn melkproduktie is dit jaar met 200 kg. per koe omhoog gegaan, en verder is alles zo'n beetje gelijk gebleven; hoe kan het dan dat mijn norm voor aangekochte kilo-VEMs met 600 gulden is gedaald?"

"Ik betaal dan volgens jullie wel te veel voor de veearts, maar hoe is die norm dan precies vastgesteld?"

Voorlichters zijn vaak niet in staat om op dergelijke vragen onmiddellijk antwoord te geven, hetgeen hun geloofwaardigheid niet altijd ten goede komt. In een aantal gevallen hebben zij documentatie bij de hand om de vragen te beantwoorden, en in andere gevallen blijven de vragen onopgehelderd, of worden ze doorgestuurd naar het IKC. Het is voorgekomen dat op deze wijze aanzienlijke fouten in het DELAR-model aan het licht zijn gekomen. Tijdens groepsbijeenkomsten is het vaak om redenen van tijd niet mogelijk om diep op dit soort vragen in te gaan.

■ Fouten bij de invoer

De interpreteerbaarheid van de DELAR-uitdraai wordt niet alleen beperkt door haar geringe contextgevoeligheid, en door haar ondoorzichtigheid, maar ook door het feit dat er veel fouten worden gemaakt bij het invullen van het opnameboek. Bij vrijwel alle bijeenkomsten kwamen vrij aanzienlijke fouten aan het licht. Het gaat daarbij vaak om fouten met betrekking tot de uitgangspunten (bijvoorbeeld mutaties in beweidingssysteem, bedrijfsomvang etc.), de stikstofgiften, de verwerking van loonwerk-kosten in de ruwvoerkosten, de scheiding van melk- en vleesvee, de opgave van voorraden, de scheiding tussen stal en weideperiode, en dergelijke.

De beoordeling van de uitdraaien, en de vergelijkingen met anderen, voorgaande jaren en/of normen, wordt daarmee soms een hachelijke zaak. Een voorlichter verzucht:

"Is dit nu een prachtig resultaat, of het gevolg van foutief invullen?"

■ De ambivalentie ten opzichte van de normen

De houding van de voorlichters ten opzichte de normen wordt gekenmerkt door tegenstrijdigheden; enerzijds zijn de normen datgene waar de voorlichters voor zouden moeten staan (het DELAR-model is immers vanuit de voorlichting ontwikkeld), maar anderzijds beseffen zij vaak dat de waarde ervan relatief is, en delen zij soms de kritiek van boeren op de normen. In meer of mindere mate was deze tegenstrijdigheid bij alle bijgewoonde bijeenkomsten

waarneembaar. Enerzijds worden de normen vaak gerelativeerd en bekritiseerd, maar anderzijds valt men ook steeds weer op de normen terug. Wat dit betreft lijken er ook verschillen te zijn tussen de voorlichters; de één blijft vrij strak aan de normen vasthouden:

"Uiteindelijk blijven de normen toch het belangrijkste, ook al kan ik niet altijd aangeven uit welke factoren ze zijn opgebouwd."

Terwijl een ander de normen aanzienlijk minder serieus neemt:

"De norm was te laag gesteld, want uiteindelijk bleek je grasland meer op te brengen; de krachtvoernormen heb je overschreden omdat je duurder voer aankocht, dus eigenlijk was het perfect."
"Eigenlijk zou je de normen meer aan speciale omstandigheden aan moeten passen, maar dan zit op het laatst iedereen op de norm."

Met enkele normen zijn ook de voorlichters het absoluut niet eens:

"Ik heb er een verschrikkelijke hekel aan als ik met niet-realistische normen moet werken. De LEI norm met betrekking tot de kilo-VEM prijs is er bijvoorbeeld zo één."

Ook het feit dat het programma altijd achterloopt bij de laatste ontwikkelingen speelt de voorlichters wat dit betreft parten:

"Eigenlijk moeten de bemestingsnormen nu worden aangepast aan de wijze van bemesting, dwz. met of zonder beregenen, zodebemesten of mestinjectie."

"De normen kloppen dit jaar vaak niet omdat het vleesvee er normatief wordt uitgerekend. Als iemand fouten maakt bij het vleesvee komen die ten onrechte terecht bij het melkvee. Volgend jaar is het systeem hopelijk meer ingericht op het scheiden van vlees- en melkvee."

Hetzelfde geldt ook voor aanloopproblemen:

"Voorheen werd de kilo-VEM waarde van maïs in DELAR door de methode van berekening overschat."

Tijdens de individuele- en groepsgesprekken wordt gegeven een specifieke context, door zowel

voorlichters als de deelnemers vaak de juistheid van een bepaalde normwaarde ter discussie gesteld:

"De normen zijn soms discutabel, het is zaak de verschillen te verklaren."

Daarbij lijken voorlichters soms op trapeze-artiesten. Ze moeten geloofwaardig blijven en geven daarbij in veel gevallen toe dat de specifieke context inderdaad een zekere afwijking van de normen rechtvaardigt, maar ze willen tegelijkertijd aantonen dat verbetering noodzakelijk blijft:

"Met zo'n goede prater moet je uitkijken dat je aan het eind niet zegt dat ie eigenlijk niet anders kon."

Een middel wat voorlichters nogal eens gebruiken om de relevantie van een bepaalde norm te onderbouwen, is het verwijzen naar andere bedrijven die onder soortgelijke omstandigheden wel of beter in staat waren om een bepaalde norm te halen.

■ Het agenda en kapstok effect

Bij alle bijeenkomsten vormt de DELAR-uitdraai vaak letterlijk de agenda voor de discussie. Op deze wijze wordt een duidelijke structurering van het gesprek aangebracht:

"De uitdraai is een goede leidraad om iemand bij de les te houden."

Zowel boeren als voorlichters lijken het bestaan van een dergelijke vanzelfsprekende agenda prettig te vinden. Ook bij de individuele besprekingen bleken boeren er de voorkeur aan te geven om met de voorlichter de hele uitdraai door te spreken, hoewel vooraf steeds werd gevraagd of er specifieke punten waren waarover men het wilde hebben. Achteraf bleken dergelijke specifieke punten er overigens wel degelijk te zijn. Tijdens de bijeenkomsten werd steeds, op initiatief van boer of voorlichter, bij een bepaald punt halt gehouden en kwamen al dan niet direct aan DELAR verbonden zaken aan de orde.

Toch bleken er, met name bij de groepsbijeenkomsten ook haken en ogen aan dit agenda en kapstok effect te zitten. Het kwam nogal eens voor dat de DELAR-uitdraai als agenda een tamelijk dwingend karakter kreeg. Vooral door de geneigdheid van sommige voorlichters om de hele, vaak

ambitieuze, agenda af te handelen ontstond er een tijdsdruk. In een aantal gevallen ontstond naar aanleiding van bepaalde cijfers of bepaalde opmerkingen duidelijk onrust en geroezemoes onder de aanwezigen, waarna de voorlichter ingreep om de betrokkenen tot de orde te roepen en door te gaan met het afwerken van de agenda. Onder dit soort omstandigheden bestaat de kans dat juist aspecten die discussie onder de boeren opleveren onvoldoende tot hun recht komen.

Ook in een andere context kan de nadrukkelijke aanwezigheid van DELAR soms lastig zijn. De adviezen die voorlichters, bijvoorbeeld bij een individuele bespreking, geven blijken namelijk niet altijd gebaseerd te zijn op DELAR of zijn niet altijd in termen van DELAR te vertalen. Zo gaf een voorlichter in één geval een nogal ingrijpend advies, dat naar zijn eigen zeggen vooral gebaseerd was op een gevoelsmatige en intuïtieve inschatting van de oorzaken van bepaalde bedrijfsproblemen. Het was volgens hem onmogelijk om precies uit te rekenen wat de consequenties van dit advies in termen van DELAR zouden zijn, terwijl de betrokken boer wel om een dergelijke vertaling vroeg.

■ Het misleiden van het systeem

Niet alle situaties zijn in het DELAR-model voorzien en daarom is het soms nodig om het systeem om de tuin te leiden. Voorlichters en boeren werken hier soms in eendrachtige samenwerking aan mee, getuige de volgende uitspraken van voorlichters:

"Als je in vergelijking met anderen slechte grond hebt, dan moet je gewoon wat minder oppervlakte opgeven."

"Als je melk aan de varkens voert, dan moet je dat via de kaas-constructie doen; je doet dan net alsof je die melk als kaas hebt verkocht."

"Als je je gegevens verkeerd hebt ingevuld, en je wilt toch juist met voorgaande jaren vergelijken, dan moet je ze eigenlijk het volgende jaar weer verkeerd invullen."

Overstijgende inzichten en suggesties

Naar aanleiding van het voorgaande kunnen we een aantal inzichten formuleren m.b.t. het gebruik van, en de begeleiding bij DELAR. Ook zullen we

- meer in z'n algemeenheid - een aantal suggesties doen om knelpunten bij MOS-gebruik en -begeleiding op te lossen.

■ De classificatie- en doelgroepsegmentatie problematiek

Bij het afstemmen van voorlichtings-activiteiten en/of software-pakketten op de behoeften van gebruikers wordt vaak gebruik gemaakt van een doelgroepsegmentering. Er blijken echter verschillende manieren te zijn waarop boeren geclassificeerd kunnen worden. In het recente verleden zijn boeren door beleidmakers en voorlichters vaak ingedeeld in termen van groot, klein, middelgroot, koploper, levensvatbaar, niet-levensvatbaar etc. Uit dit onderzoek blijkt dat ook andere classificaties mogelijk zijn, bijvoorbeeld een classificatie in termen van bedrijfsstijlen. De vraag welke classificatie bij de ontwikkeling van MOS (en aan MOS gerelateerde activiteiten) als uitgangspunt moet worden genomen is alles behalve gemakkelijk te beantwoorden. In ieder geval zal een dergelijke classificatie onderscheidend moeten zijn voor wat betreft de omgang met informatie en informatiebehoeften van de betrokkenen. Een indeling naar bedrijfsstijlen lijkt aan dit criterium te voldoen omdat zij helpt om verschillen in DELAR-gebruik en informatiebehoeften te beschrijven en te verklaren. Hoe het ook zij; de keuze voor een bepaalde indeling heeft belangrijke gevolgen, omdat zij bepaalde verschillen zichtbaar of juist onzichtbaar maakt, en daarmee het denken en handelen van mensen kan beïnvloeden. Het kiezen van een indeling is daarmee een politieke activiteit.

■ Het gekleurde oordeel van de voorlichters

Uit gesprekken met voorlichters blijkt dat zij de indeling in termen van bedrijfsstijlen, c.q. de Dubbeldoelboer, Zuinige boer, Praktische boer, Koeienboer, Machineboer en Fanatieke boer, tot op zekere hoogte wel herkennen, ook al zijn ze niet gewend er mee te werken. Tegelijkertijd blijkt dat voorlichters geen neutrale houding hebben ten opzichte van de bedrijfsstijlen. Praktische boeren, koeienboeren en vooral fanatieke boeren worden voor wat betreft de bedrijfsopzet en de persoonlijke kwaliteiten hoog gewaardeerd, terwijl zuinige boeren, machineboeren en vooral dubbeldoelboeren wat dit aangaat

duidelijk lager worden ingeschat. Blijkbaar hanteren voorlichters bepaalde modellen over wat goed, slecht, gewenst of minder gewenst is. De normatieve modellen (d.w.z. de opvattingen over wat goed en slecht is) van de boeren kunnen echter nogal afwijken van de modellen van de voorlichters. Ook lijkt het model wat de voorlichters hanteren tot op zekere hoogte strijdig met het eveneens door hen gepropageerde DELAR-model: uitgerekend de dubbeldoelboeren blijken zich - in termen van de afwijking van de DELAR-normen - systematisch in positieve zin te onderscheiden, terwijl de fanatieke boeren de grootste afwijkingen en spreiding vertonen.

■ De relativiteit van het DELAR-model

Met betrekking tot de relaties tussen voor de landbouw belangrijke kengetallen en variabelen blijken deelnemers er in de praktijk uiteenlopende causale modellen op na te houden. Deze modellen blijken in meer of mindere mate af te wijken van het DELAR-model. Het doen van uitspraken over de juistheid van deze variatie aan modellen is een uitermate hachelijke zaak. De in DELAR gebezigde term 'normwaarde' is dan ook twijfelachtig.

■ Over confectie en maatwerk

Ondanks de gesignaleerde diversiteit, en de inhoudelijk problemen rondom het DELAR-model, blijken veel boer(inn)en een bepaalde manier te ontwikkelen om met een programma als DELAR om te gaan. Binnen de vrijheidsgraden die het pakket biedt concentreert men zich na verloop van tijd op bepaalde vergelijkingsmogelijkheden, kengetallen, normen, typen van begeleiding etc. In de manier waarop het gebruikt wordt snijdt men het confectie pak(ket) DELAR tot op zekere hoogte tot maatwerk. Dit proces wordt echter niet zonder problemen doorlopen; vanwege de normatieve pretenties en complexiteit van het DELAR-model, alsmede de dubbelzinnige positie die voorlichters daarbij innemen, ontstaan de nodige vragen, twijfels, tegenstrijdigheden en verwarring.

■ De DELAR-uitdraai als agenda

Eén van de belangrijkste aspecten, zo niet de belangrijkste, van DELAR is het feit dat het, zowel bij de verschillende vergelijkingsmogelijkheden als bij de aan DELAR gekoppelde besprekingen, een agenda oplevert voor de evaluatie en daarmee de besturing van het bedrijf.

□ Het belang van discussie

Voor het uitvoeren van verantwoorde evaluaties aan de hand van DELAR is discussie tussen deelnemers onderling of tussen deelnemers en voorlicht(st)ers van groot belang. Alleen via het voeren van gesprekken kan de DELAR-uitdraai voorzien worden van haar juiste praktische (hoe) en strategische (waarom) context. Tevens is het voeren van gesprekken essentieel voor het aan het licht brengen van fouten bij het invullen en voor het inzichtelijk maken van het DELAR-model zelf. Daarnaast is het DELAR-model vrijwel per definitie altijd verouderd, waardoor het een mondelinge aanvulling behoeft. In felte wordt met deze conclusie het belang van voorlichtings- en begeleidings-activiteiten onderschreven. Zoals in de Inleiding reeds werd onderstreept gebeurt dit echter op basis van een andere redenering dan die van bijvoorbeeld Klink (1991) en Geuze (1991). In het gangbare denken wordt begeleiding nodig geacht vanwege tekortkomingen in het analyse en interpretatievermogen van boer(inn)en, terwijl uit dit onderzoek blijkt dat inhoudelijke onvolkomenheden en tekortkomingen in het interpretatievermogen van voorlichters evenzeer belangrijke knelpunten zijn.

Suggesties voor de ondersteuning van MOS

Op basis van de hiervoor geformuleerde inzichten worden nu een viertal suggesties gedaan omtrent de wijze waarop de voorlichting met MOS beter zou kunnen inspelen op de bestaande diversiteit.

■ Wel of niet nader detailleren?

Eén van de meest indringende vragen die gesteld kan worden, is of men MOS kan en moet aanpassen aan het bestaan van verschillende bedrijfsstijlen. Vanuit de optiek van het belang van een meer toegesneden advies valt een dergelijke operatie te verdedigen. Tegelijkertijd kunnen we echter verwachten dat hiermee een toename van de complexiteit gepaard zal gaan, en hebben we gesignaleerd dat dat belangrijke nadelen met zich mee kan brengen. Daarnaast is het, gezien de complexiteit en het dynamische karakter van de bedrijfsstijlen, een illusie te denken dat ze zijn onder te brengen in een computer-model.

Het is dan ook realistischer om een meer op maat gesneden advisering na te streven door het verhogen van de kwaliteit van de discussies rondom MOS.

Veel van de volgende suggesties hebben hierop direct of indirect betrekking.

■ De voorlicht(st)er voorgelicht

Het zou de gesprekken en de adviezen naar aanleiding van MOS waarschijnlijk ten goede komen indien binnen voorlichtingsdiensten een groter inzicht in en begrip voor het bestaan van verschillende bedrijfsstijlen zou bestaan. Voor het geven van een meer op maat gesneden advies zal men zich moeten kunnen inleven in de doeleinden en uitgangspunten van de betrokken boer(inn)en. Dit houdt niet in dat men deze doelen en uitgangspunten klakkeloos zou moeten accepteren. Een voorlichter kan en moet deze wel degelijk ter discussie stellen; veel boeren en tuinders willen immers betalen voor kritiek en niet voor iemand die altijd met ze mee praat. Uiteindelijk zal men een specifieke bedrijfsstijl echter op haar eigen merites moeten beoordelen, en in staat moeten zijn om binnen de in praktijk gebrachte strategie een adequaat advies te formuleren. Om één en ander te bereiken kan wellicht een bewustwordings-campagne binnen voorlichtingsdiensten worden gestart.

■ Het versimpelen en beperken van MOS-modellen

Om de kwaliteit van de gesprekken rondom MOS te verhogen zou het goed zijn indien de inzichtelijkheid van MOS voor zowel voorlicht(st)ers als boer(inn)en toeneemt. Op deze wijze kan voorkomen worden dat gesprekken te zeer worden gedomineerd door vragen over hoe één en ander precies berekend is. Bovendien vergroot het de geloofwaardigheid van zowel MOS als de voorlichters wanneer alle betrokkenen begrijpen waar ze over praten. Om de inzichtelijkheid van modellen te vergroten zou men, vooral naar boeren toe, aandacht moeten besteden aan de documentatie. Ook kan men overwegen om MOS-modellen zelf te versimpelen en te beperken. Een beperking en versimpeling van modellen heeft nog bijkomende voordelen:

- a een beperkter en simpeler model kan gemakkelijker worden aangepast aan nieuwe omstandigheden en interesses, en
- b een beperkter en simpeler model kan, mede gezien het voorgaande, leiden tot een agenda die meer to-the-point en up-to-date is.

Een beperking en versimpeling van modellen kan op een aantal manieren bereikt worden:

- Met inachtneming van de bedrijfsstijlen kan, door een periodieke evaluatie van de kengetallen en rekenregels waar boer(inn)en en voorlicht(st)ers zich druk over maken, een MOS-model op selectieve wijze worden beperkt dan wel uitgebreid. Als een dergelijke evaluatie periodiek plaatsvindt, kan worden bewerkstelligd dat een MOS-model ook simpel en bij de tijd blijft.
- Berekende normwaarden kunnen door, eventueel stijlspecifieke, referentiewaarden worden vervangen. Normen zijn immers per definitie discutabel en het is maar de vraag of ze een grotere waarde hebben dan eveneens discutabele, maar op wat minder complexe berekeningen gestoelde, referentiewaarden. Dergelijke referentiewaarden kunnen bestaan uit de gemiddelden van een bepaalde selectie van bedrijven, of uit de gegevens van een specifieke bedrijfsstijl of een specifiek bedrijf. De relevante selectie-criteria of referentie-bedrijven moeten dan bij voorkeur door de boeren zelf worden aangeduid. In verband met veranderende problemen en aandachtspunten zou dit laatste wellicht elk jaar weer opnieuw moeten gebeuren.

■ Het bevorderen van discussie en uitwisseling van kennis

Het creëren van randvoorwaarden waarbinnen aan MOS verbonden discussies kunnen plaatsvinden is van groot belang. Bij de activiteiten die voorlichters rondom MOS ondernemen zou het accent moeten liggen op individuele besprekingen en groepsbijeenkomsten. Zeker wanneer tevens de inzichtelijkheid van MOS-modellen wordt vergroot, hebben schriftelijk adviezen weinig waarde. Voor wat betreft groepsbijeenkomsten ligt vooral het stimuleren van studieclubs voor de hand. De kwaliteit van de discussies kan hier zeer hoog zijn, omdat er geen anonimiteit hoeft te zijn en specifieke contexten beter tot hun recht komen. Daarbij komt dat er op dergelijke bijeenkomsten een enorm kennis-potentieel aanwezig is. Niet alleen de boer(inn)en, maar ook voorlicht(st)ers kunnen veel leren tijdens een studieclub-bijeenkomst. De mate waarin het kennis-potentieel wordt aangeboord is mede afhankelijk van de wijze waarop een voorlichter zo'n bijeenkomst organiseert. Aan methoden om onderlinge discussie te stimuleren en het

op waarde weten te schatten van opmerkingen kan wellicht meer aandacht worden geschonken.

Het blijkt al met al dat MOS een effectieve katalysatoren kunnen zijn voor het genereren van discussie en kennisuitwisseling; de vraag of het ook efficiënte katalysatoren kunnen zijn (i.e. of er wellicht minder kostbare mogelijkheden zijn om hetzelfde effect te bereiken) ligt vooralsnog open. Vanwege de bijzondere kwaliteiten lijkt het begeleiden van studieclubs overigens wel degelijk een effectieve en efficiënte voorlichtings-activiteit. Het is dan ook betreurenswaardig dat deze activiteit binnen de geprivatiseerde DLV onder vuur ligt. Mede gezien de waarde die studieclubs voor de boeren zelf hebben, kan het niet moeilijk zijn om constructies te bedenken waarin het begeleiden van studieclubs voor de DLV ook in financieel opzicht vruchten afwerpt.

Literatuur

BOLHUIS, E.E. & J.D. VAN DER PLOEG (1985)
Boerenarbeid en stijlen van landbouwbeoefening. Leiden Development Studies. Leiden.

GEUZE, M.C. (1991)
Agrarisch IT-beleid in de jaren negentig. In: Agro-informaticareeks nr. 5, p. 134-143. VIAS. Wageningen.

KLINK, J.P.M. (1991)
Hoofdlijnen Post-INSP-beleid; van informaticastimulering naar informatiebeleid. Agritect Advies. Gouda.

LEEUWIS, C. (1989)
Voorlichtingskunde en informatie-technologie; de 'gebruiker' centraal. In: Agro-Informaticareeks, nr. 3, p. 59-70.

LEEUWIS, C. (1990)
User-interfaces breed gedefinieerd. In: Agro Informatica, Vol. 3, nr. 3, p. 12-16.

LEEUWIS, C. (1991)
Naar een gebruikersgestuurde ontwikkeling van software. In: Agro Informatica, Vol. 4, No. 4, p. 5-9.

ROEP, D., J.D. VAN DER PLOEG & C. LEEUWIS (1991)
Zicht op duurzaamheid en continuïteit; bedrijfsstijlen in de Achterhoek. LUW. Wageningen.