

Onderkennen en oplossen van bedrijfsproblemen door boeren ¹

B. van der Ploeg en A. W. van den Ban

De taak van een voorlichter is zijn cliënten te helpen hun problemen' tijdig te onderkennen en hier een goede oplossing voor te vinden. ² Om deze taak goed te kunnen vervullen is inzicht nodig in de wijze, waarop de cliënten een oplossing vinden voor hun problemen. Vroeger was het vaak mogelijk routine-matig oplossingen te vinden. Door de vraag te stellen: 'Hoe deden we dat vroeger ook al weer?' kon men voor de meeste problemen een redelijke oplossing vinden. Thans moeten we vaak oplossingen zoeken voor nieuwe problemen. Zelfs als het gaat om problemen, die we in het verleden ook zijn tegengekomen, kunnen we niet meer dezelfde oplossing kiezen als vroeger, omdat de omstandigheden zijn veranderd. Om tot een goede oplossing te komen, wordt 'voorbereidend denken' steeds meer vereist. ³

In zijn pogingen hierbij hulp te verlenen, wordt de voorlichter belemmerd door het ontbreken van begrippen, waarmee hij de structuur van deze denkprocessen kan analyseren en het ontbreken van inzicht in de factoren, die een rol spelen bij deze processen. Dit artikel wil daarom een bijdrage leveren tot de ontwikkeling van deze begrippen en dit inzicht. Wij baseren ons hierbij vooral op psychologisch en sociaal-psychologisch onderzoek naar denken en 'problem solving' ⁴ en op gesprekken, die de eerste auteur heeft gevoerd met boeren in de veenkoloniën over de wijze, waarop zij hun beslissingen nemen. Hierdoor zijn de voorbeelden, die we geven gericht op de oplossing van bedrijfsproblemen door boeren en de hulp die een landbouwvoorlichter hierbij kan bieden. De benadering lijkt ons echter toepasbaar op een veel ruimer gebied. ⁵

Benadering van beslissingsprocessen

Beslissingsprocessen kan men normatief en empirisch benaderen. Bij een

¹ We zijn drs. C. M. J. van Woerkom dank verschuldigd voor zijn kritiek op een concept van dit artikel.

² Vergelijk: A. W. van den Ban, *Inleiding tot de Voorlichtingskunde*, Wageningen, kollegediktaat, afdeling voorlichtingskunde, Landbouwhogeschool, 1971, vooral hoofdstuk 2 en N. G. Röling, *Adaptatie aan of manipulatie van de omgeving; Het kernprobleem in ontwikkelingslanden nader uitgewerkt voor voorlichtingskunde*, Wageningen, stencil afdeling voorlichtingskunde, Landbouwhogeschool, 1971.

³ Zie: 'Subjectiveren en Objectiveren', in: prof. ir. P. Ch. A. Malotaux, prof. H. J. M. Lombaers, prof. ir. J. in 't Veld, *Trio-logie, variaties over een thema uit de bedrijfsleer*, Rotterdam, Universitaire Pers, 1969, pp. 11-39.

⁴ Een goed overzicht hiervan geeft: P. C. Wason and P. N. Johnson-Laird, eds., *Thinking and Reasoning*, Harmondsworth, Penguin Modern Psychology, UPS 11, 1968.

⁵ Door de aard van onze benadering zullen we de nadruk leggen op de moeilijkheden, die zich voordoen bij het oplossen van problemen. Hierdoor dreigt de lezer de indruk te krijgen, dat boeren hun beslissingen op een zeer gebrekkige wijze nemen. Deze indruk lijkt ons onjuist; we hebben althans geen aanwijzingen, dat dit bij de boeren gebrekkiger gaat dan bij allerlei andere bevolkingsgroepen.

normatieve benadering wordt aangegeven hoe men te werk kan gaan om een goede oplossing voor een probleem te vinden.⁶ Deze benadering, die o.a. nuttig kan zijn voor de opleiding van ondernemers, zullen we hier niet volgen. Daarentegen zullen we beschrijven hoe naar onze verwachting beslissingen vaak genomen worden. Alleen als we weten hoe beslissingen in de praktijk genomen worden, kunnen we hierbij effectief hulp bieden. Uitsluitend normatieve beschouwingen kunnen de voorlichter (en de andragoog) niet helpen. In dit artikel spreken we van een probleem als men een verschil constateert tussen de huidige toestand en de gewenste toestand. Een boer kan op verschillende wijzen komen tot een beslissing over zijn bedrijfsvoering:

A – hij oriënteert zich op de resultaten van zijn huidige bedrijfsvoering, toetst deze aan een norm, constateert een probleem en probeert dit op te lossen; het beginpunt ligt hier dus bij informatie over de huidige bedrijfsvoering van de boer, die niet langer aan de norm blijkt te voldoen;

B – hij oriënteert zich op de resultaten van een alternatieve bedrijfsvoering, vraagt zich af of deze niet beter zijn dan die van zijn huidige bedrijfsvoering en gaat onderzoeken of dit inderdaad het geval is; het beginpunt ligt hier dus bij informatie over een andere bedrijfsvoering dan de huidige; vanuit dit beginpunt kan de norm, waaraan de resultaten van de bedrijfsvoering getoetst worden, veranderen; bij dit uitgangspunt kan een beslissingsproces ontstaan, zoals dit in de diffusieliteratuur wordt beschreven onder de naam 'aanvaardingsproces';⁷

C – hij oriënteert zich op zijn waarden en doelstellingen en zoekt daarna naar de optimale verwezenlijking hiervan; het beginpunt ligt hier dus bij de informatie over de waarden en doelstellingen; deze volgorde wordt bijv. gekozen als men een beslissing neemt met behulp van lineaire programmering; daarbij wordt eerst vastgesteld wat men wenst te optimaliseren om vervolgens de beste weg te zoeken om dit te realiseren.

In het vervolg van dit artikel zullen wij ons beperken tot beslissingsprocessen, die beginnen bij een oriëntatie op de huidige bedrijfsresultaten. Waarschijnlijk is dit de weg, die gewoonlijk wordt gevolgd bij diepgrijpende beslissingen over veranderingen in de bedrijfsstructuur en/of het beroep. Dit type beslissingen vraagt steeds meer de aandacht van de voorlichtingsdienst. Een twintig jaar geleden gaven de voorlichters vooral informatie over het bestaan van superieure technieken op het gebied van de ziektebestrijding en de veevoeding. Hierbij kunnen de talrijke onderzoeken over aanvaardingsproces-

⁶ Zie bijv.: A. W. van den Ban en B. van der Ploeg, *Bedrijfsbeslissingen, Landbouwgids*, 1969, pp. 406–408.

⁷ Zie: E. M. Rogers and F. F. Shoemaker, *Communication of Innovations, A Cross-Cultural Approach*, New York, Free Press, 1971, Ch. 3, The Innovation-Decision Process en de oudere literatuur uit deze onderzoekstraditie.

sen van nut zijn om de werkwijze van de voorlichters te verbeteren. Deze zijn echter maar van beperkt nut, als het gaat om de vraag: 'Zal ik f 50.000 investeren om mijn bedrijf te vergroten, zo ja op welke wijze, zo nee moet ik dan niet een ander beroep kiezen?' Toch gaat het bij de landbouwvoorlichting nu regelmatig om dit soort vragen. Het sociaal-wetenschappelijk onderzoek heeft de voorlichters nog onvoldoende hulpmiddelen gegeven om hun werkwijze bij dit soort problemen te kunnen analyseren.

Beslissingsprocessen, die beginnen bij een oriëntatie op de doelstellingen en waarden zullen we verder buiten beschouwing laten, omdat we de indruk hebben, dat deze modellen wel geschikt zijn om te komen tot een optimalisering van deze doelstellingen en waarden, maar niet voor een beschrijving van de wijze, waarop in de praktijk beslissingen worden genomen.

Het beslissingsproces

Het beslissingsproces geeft aan hoe de reactie van de boer op de situatie, waarin hij verkeert uiteindelijk leidt tot een keuze uit gedragsalternatieven. We zullen nagaan voor welke opgaven de boer in de loop van dit proces gesteld wordt en welke factoren hierbij een rol spelen. De voornaamste opgaven zijn o.i.:

- 1 waarneming van de resultaten van de huidige bedrijfsvoering,
- 2 bewustwording van een probleem,
- 3 formulering van het probleem,
- 4 het vinden van de mogelijke oplossingen voor dit probleem,
- 5 zoeken van informatie over de gevolgen van deze oplossingen,
- 6 afwegen van de voor- en nadelen van deze oplossingen,
- 7 nemen van een proef met een van deze oplossingen,
- 8 uiteindelijke beslissing.

Aan de laatste vier opgaven zullen we slechts zeer summier aandacht geven, omdat deze overeenkomen met het beslissingsproces, dat begint met oriëntatie op informatie over een andere bedrijfsvoering. Dit is al uitvoerig beschreven in de literatuur over aanvaardingsprocessen.⁸ Het beslissingsproces zoals het hier wordt weergegeven, heeft als functie vervanging of ombuiging van minder succesvol gedrag. In de praktijk zijn echter gevallen gekonstateerd, waarin juist positieve informatie over de huidige bedrijfsvoering tot ingrijpende beslissingen leidde (o.a. het ontstaan van intensieve vormen van samenwerking vanuit minder intensieve). Dit type beslissingsproces lijkt echter voor de voorlichter, met betrekking tot de vraag, welke aanpak gevolgd moet worden, minder moeilijkheden op te leveren dan bij een (noodzakelijke) aanzet vanuit negatieve informatie. Mede met het oog op de plaatsruimte zullen we hier in dit artikel verder geen aandacht aan schenken.

⁸ Zie Rogers and Shoemaker, *op. cit.*

Waarneming van de resultaten van de huidige bedrijfsvoering

Ons gedrag wordt sterk beïnvloed door de informatie (terugkoppeling = feedback) die we ontvangen over de resultaten van dit gedrag. Bij doelgericht handelen worden deze resultaten getoetst aan een norm. Blijkt er een afwijking te bestaan, dan zullen we trachten ons gedrag te wijzigen, teneinde de norm dichter te kunnen benaderen.⁹ De opbouw van een normensysteem dat vooral van belang is, wanneer de boer op een voor hem vreemd terrein komt, wordt hier niet als opgave voor de boer opgenomen.

Voor een boer kunnen we zijn bedrijfsvoering beschouwen als een aspect van zijn gedrag. Zodra hij waarneemt dat de resultaten van dit gedrag, zijn bedrijfsresultaten, niet voldoen aan de door hem gestelde norm, ontstaat er een probleem, waarvoor hij een oplossing zal trachten te zoeken. Het ontstaan van een dergelijk probleem wordt dus beïnvloed door de wijze, waarop hij zijn bedrijfsresultaten waarneemt en door de normen, waar naar zijn oordeel deze resultaten aan moeten voldoen.

Bij deze bedrijfsresultaten gaat het niet alleen om de economische resultaten, maar ook om andere, zoals vrije tijd, risico, sociaal aanzien en plezier in het werk.

In de cybernetica heeft het woord norm een wat andere betekenis dan in de sociologie. Het is een aanduiding van het niveau van de realisering van de resultaten, dat de boer normaal of acceptabel voorkomt. Soms zal het niet alleen het gewenste niveau van de resultaten aangeven, maar ook de richting, waarin deze zich moeten ontwikkelen. Deze norm zal vaak ontleend zijn aan de ervaringen, die hij in het verleden heeft opgedaan en hetgeen hij hoort over de resultaten die door zijn referentiegroep, veelal andere boeren, worden behaald.

Tussen de boeren onderling bestaan aanzienlijke verschillen in de mate, waarin zij openstaan voor informatie over de resultaten van hun bedrijfsvoering. Sommigen streven naar een bewuste evaluatie hiervan, o.a. door de resultaten van hun bedrijfseconomische boekhouding systematisch te analyseren. Bij anderen krijgt men de indruk, dat zij geneigd zijn zich af te sluiten voor informatie, waaruit onaangename gevolgtrekkingen getrokken zouden moeten worden.

Traditionele boeren maken geen scherpe scheiding tussen bedrijfsvoering en bedrijfsresultaten. De norm, waaraan de resultaten getoetst worden, bestaat bij hen meer uit het 'voorgescreven gedrag' dan uit de realisering van een doel, waarvoor het bedrijf gevoerd wordt.

⁹ Vergelijk: S. T. Bok, *Cybernetica*, Utrecht, Aula, 1968.

Zie hiervoor ook het onderscheid dat gemaakt is tussen 'limited problem solving' en 'extensive problem solving' door J. A. Howard and J. N. Seth, *The Theory of Buyer Behavior*, New York, Wiley, 1969, vooral hoofdstuk 5 en 8.

Gewoonlijk besteden de boeren niet aan alle informatie die beschikbaar is over hun bedrijfsresultaten even veel aandacht. Als de ervaring hen heeft geleerd, dat zij op een bepaalde wijze nuttige informatie kunnen verkrijgen, besteden zij hieraan in het vervolg bijzondere aandacht. Dit kan een rationele wijze van handelen zijn. Het is namelijk rationeel de bedrijfsbeslissingen niet te baseren op zoveel mogelijk informatie, de zogenaamde beperkte rationaliteit. Redenen waarom de optimale hoeveelheid informatie kleiner is dan de beschikbare hoeveelheid zijn o.a.:

1 – de menselijke capaciteit tot informatieverwerving en -verwerking is beperkt;

2 – informatieverwerving en -verwerking gaat met kosten, in de meest ruime betekenis, gepaard. Lang niet altijd zullen de marginale opbrengsten van extra informatie groter zijn dan de marginale kosten; dit is vooral het geval als de extra informatie niet gebruikt wordt voor een betere evaluatie van de bedrijfsvoering;

3 – het verwerven en verwerken van een deel van de informatie vereist een basiskennis, waar niet elke boer over beschikt; zo heeft slechts een klein deel van de Nederlandse boeren naast een fiskale boekhouding ook een bedrijfs-economische boekhouding, alhoewel deze laatste een beter inzicht geeft in de bedrijfsresultaten. Een belangrijke reden is waarschijnlijk, dat lang niet alle boeren over de kennis beschikken, die nodig is om een bedrijfseconomische boekhouding te kunnen lezen en hier konklusies uit te kunnen trekken;

4 – men kan een landbouwbedrijf beschouwen als een 'open systeem', waarvan de resultaten in sterke mate beïnvloed worden door factoren, die de boer niet in zijn hand heeft, zoals het weer, zijn gezondheid en verschillende economische en technische ontwikkelingen; dit maakt het moeilijk gekonstateerde afwijkingen van de norm juist te interpreteren;

5 – Veelal zal de boer niet streven naar maximalisering van de resultaten, maar naar het bereiken van een bepaald niveau; om te beoordelen of dit bereikt is, kan men met een beperkte hoeveelheid informatie volstaan.

Alhoewel dit streven naar een beperkte rationaliteit dus wel te verdedigen is, brengt het ook het gevaar met zich mee, dat de boer niet tijdig waarneemt, dat er met zijn bedrijfsvoering een probleem ontstaat, waar een oplossing voor gezocht moet worden. Zoals gezegd, let men vooral op de informatie, die in het verleden nuttig bleek te zijn. Door een verandering in de situatie is nu dikwijls andere informatie belangrijker geworden, maar dit wordt vaak niet tijdig onderkend. Zo vond Krabbenborg bij Friese melkveehouders, die over een bedrijfseconomische boekhouding beschikken, dat zij meer aandacht schenken aan de melkproduktie per koe dan aan het aantal melkkoeien per arbeidskracht, alhoewel dit laatste gegeven sinds verscheidene jaren belangrijker is geworden voor hun inkomen.¹⁰ Deze traagheid wordt mede ver-

oorzaakt doordat informatie, zoals de melkproduktie per koe, die in het verleden van veel belang was voor de bedrijfsresultaten, invloed heeft gekregen op het prestige, dat een boer in zijn gemeenschap geniet.

Men krijgt ook de indruk, dat veel boeren op het moment te veel moeite besteden aan de evaluering van afzonderlijke produktietechnieken en te weinig aan de evaluering van hun bedrijfsvoering in zijn geheel. Op onderdelen wil men zijn bedrijf wel wijzigen in de hoop hierdoor in staat te zijn het wezenlijke karakter van het bedrijf te kunnen behouden.¹¹ Vooral als de kans bestaat, dat men een keuze moet gaan maken tussen twee alternatieven, die beide onaantrekkelijk zijn, bijv. een ander beroep kiezen, of een groot risico op zich nemen door belangrijke investeringen te doen in het bedrijf, bestaat er de neiging deze keuze uit de weg te gaan door geen aandacht te schenken aan de informatie die in deze richting wijst.¹²

Niet alleen vanwege de beperkte rationaliteit verwerven en verwerken de boeren slechts een deel van de voor hen beschikbare informatie over hun bedrijfsresultaten. Velen doen dit ook omdat zij niet hebben geleerd hun bedrijfsresultaten goed te analyseren. Zo let menige boer vooral op zijn fiskale inkomen en vergelijkt dit als norm met het loon van een arbeider, eventueel met een toeslag voor de langere werktijden en de slechtere sociale voorzieningen. Vaak houdt hij dan echter slechts weinig rekening met de rente van het eigen vermogen en met de lage beloning, die de thuis meewerkende kinderen ontvangen. Dit zijn niet zelden bedragen van meer dan f 10.000 per jaar. Als hij hierdoor de bedrijfsvoering niet tijdig aanpast aan de ongunstige bedrijfsresultaten, kan het voor de zoon die opgeleid wordt als bedrijfsopvolger noodzakelijk worden een ander beroep te kiezen.

Uit het voorgaande volgt, dat menige boer een onvoldoende inzicht krijgt in het resultaat van zijn bedrijfsvoering, omdat hij zijn bedrijfsresultaten niet goed waarneemt. Hierdoor wordt deze bedrijfsvoering niet altijd tijdig aangepast aan gewijzigde omstandigheden. De voorlichter kan dan ook een zeer nuttige functie vervullen door de boer hierbij te helpen. In het algemeen heeft deze voorlichter het voordeel boven de boer zelf, dat hij beter geschoold is in het analyseren van bedrijfsresultaten en minder emotioneel gebonden is aan de huidige bedrijfsvoering. Alhoewel hij uiteraard het bedrijf minder goed kent, kan hij hierdoor problemen op het spoor komen, die de boer (nog) niet ziet of wil zien.

¹⁰ Zie: H. A. Krabbenborg, *Verandering en Verbetering; via voorlichting?*, Wageningen, afdeling voorlichtingskunde, Landbouwhogeschool, 1967.

¹¹ Vergelijk: A. K. Constandse, Boer en toekomstbeeld, *Bulletin 24, afdeling sociologie en sociografie*, Landbouwhogeschool, Wageningen, 1964.

¹² Zie: E. Hruschka, *Psychologische Grundlagen des Beratungsvorgangs*, in *Probleme der Beratung*, Stuttgart, Ulmer, 1964.

Zoals gewoonlijk bij voorlichting is ook hier een moeilijkheid, dat de boeren, die zelf het minst in staat zijn hun bedrijfsresultaten goed waar te nemen, ook het minst geneigd zijn een voorlichter hierbij hulp te vragen. Voorlichters gebruiken verschillende mogelijkheden om deze moeilijkheid te overwinnen. Als hem een technisch advies gevraagd wordt door een boer, waarvan hij vermoedt dat deze zijn bedrijfsstructurele problemen niet goed ziet, kan hij trachten het gesprek op deze problemen te brengen. Soms ontstaat hierdoor bij de boer behoefte aan hulp. Meer mogelijkheden hebben de economisch-sociale voorlichters, die in dienst zijn van de standsorganisaties, omdat ruim de helft van de boeren hun fiscale boekhouding door deze organisaties laat verzorgen. Door hun leden een globale analyse van hun eigen boekhouding toe te zenden, trachten zij soms belangstelling te wekken voor meer informatie over hun bedrijfsresultaten.

Bewustwording van een probleem

Een probleem ontstaat voor de boer als hij de waargenomen resultaten vergelijkt met een norm en deze hieraan niet blijken te voldoen. Uiteraard kan hij zich hier meer of minder scherp bewust van zijn. Het is echter geen uitzondering, dat de bedrijfsresultaten zodanig zijn, dat de boer hiermee zijn doelstellingen niet kan realiseren zonder dat hij dit onderkent. Het is bijv. heel goed mogelijk, dat het doel van de boer is het bedrijf over te dragen aan zijn 'meewerkende' zoon, zonder dat de boer zich realiseert, dat zijn inkomen zo laag is, dat dit niet mogelijk zal zijn. Dit kan veroorzaakt worden door de wijze van waarneming van de resultaten van zijn bedrijfsvoering, die we in de vorige paragraaf bespraken. Het kan echter ook veroorzaakt worden door de wijze, waarop de boer reageert op informatie over deze resultaten.

Men kan de boer zien als een 'hypothese toetsend systeem' in overeenstemming met de hypothese-informatie theorie van Postman en Bruner.¹³ Volgens deze theorie heeft de mens hypothesen t.a.v. de werkelijkheid, waarin hij leeft. Naarmate zo'n hypothese sterker is, zal er meer negatieve informatie nodig zijn om hem te doen verwerpen.

Zo lijkt het redelijk, dat de boer uit zal gaan van de hypothese dat zijn bedrijfsvoering voldoet aan de norm; hij heeft immers zelf beslist zijn bedrijf zo te voeren. Deze verwachting van 'probleemloosheid' zal in overeenstemming met de theorie van Postman en Bruner sterker zijn naarmate:

- 1 de resultaten duidelijker en gedurende langere tijd wel aan de norm hebben voldaan; een 'tijdelijke' afwijking leidt dan niet direkt tot een probleem;
- 2 de resultaten niet duidelijk afwijken van die op bedrijven, waarmee de

¹³ Een uiteenzetting hierover is te vinden bij: J. A. A. van Leent, Tien jaar katholicisme in Nederland, *Vrij Nederland*, 29 maart 1969.

boer het zijne vergelijkt en bovendien het probleem door deze andere boeren ook niet wordt erkend;

- 3 de wijze van bedrijfsvoering duidelijker samenhangt met allerlei andere opvattingen van de boer en hierin een centralere plaats inneemt;
- 4 het potentiële probleem zich op het eerste gezicht moeilijker laat oplossen;
- 5 er een sterkere dreiging van dit probleem uitgaat.

Een voorbeeld hiervan leveren de akkerbouwbedrijven op de zwaardere klei-grond van het Groninger Oldambt. De bedrijfsresultaten zijn hier al geruime tijd ongunstig, zonder dat dit tot een ingrijpende wijziging van de bedrijfsvoering heeft geleid. Dit komt vermoedelijk mede doordat veel boeren hier niet tijdig hebben onderkend, dat dit een bedrijfsstructureel probleem is. Oorzaken hiervan lijken te zijn:

- 1 de bedrijfsresultaten in dit gebied zijn gedurende enkele generaties relatief goed geweest,
- 2 men vergelijkt zich vooral met Oldambtster boeren en zeker niet met de Brabantse zandboeren, die de laatste tijd betere resultaten hebben behaald door meer rekening te houden met de wijzigingen in de vraag naar landbouwprodukten,
- 3 de bedrijfsstijl is sterk verbonden met de gehele levensstijl,
- 4 acceptabele oplossingen liggen niet voor de hand, mede doordat men geleerd heeft neer te kijken op melkvee-, varkens- en kippenhouders,
- 5 het probleem wordt als een bedreiging ervaren, omdat het zowel voor de boer persoonlijk als voor de gemeenschap het stempel van mislukking draagt.¹⁴

Zowel bij de waarneming van de bedrijfsresultaten als bij de bewustwording van problemen, lijken een aantal selectieve processen een rol te spelen, die voorkomen dat de boer genoodzaakt wordt de hypothesen die hij 'wens' te handhaven, te herzien. Uiteraard is dit niet altijd mogelijk, maar het kan de bewustwording van de problemen aanmerkelijk vertragen. Juist omdat hij emotioneel neutraler staat tegenover de bedrijfsvoering van de boer, kan de voorlichter een belangrijke rol spelen bij het voorkomen van deze vertraging. Soms echter zijn ook de voorlichters zelf emotioneel gebonden aan het bedrijfstype van de streek, waarin zij altijd gewerkt hebben. Dit zou voorkomen kunnen worden door hen regelmatig over te plaatsen naar een andere streek met een ander bedrijfstype, maar dit is bij de Nederlandse landbouwvoorlichtingsdienst nog geen bewust beleid.

Formulering van het probleem

Het is van veel belang, dat het probleem op een zodanige wijze wordt ge-

¹⁴ Op bovenstaande wijze laat zich mogelijk verklaren, dat Romein's wet van de remmende voorsprong soms opgaat.

formuleerd, dat het mogelijk wordt er een oplossing voor te vinden.¹⁵ De boer kan hiervoor teruggrijpen op zijn vroegere ervaringen om zo het probleem te kunnen plaatsen in een bepaalde categorie. Zo is De Groot tot de konklusie gekomen, dat goede schakers er sterk in zijn een nieuwe situatie te herkennen als een variant op een situatie, die zij eerder opgelost hebben.¹⁶ Dit is een vorm van reproductief denken.

In tegenstelling tot het schaakspel worden in de bedrijfssituatie echter regelmatig nieuwe elementen geïntroduceerd. Door de steeds snellere veranderingen kan men een kleiner aantal van de bedrijfsproblemen oplossen met reproductief denken dan in het verleden en is voor steeds meer van deze problemen produktief denken noodzakelijk. Hierbij moet men nieuwe formuleringen vinden voor de bedrijfsproblemen om in de gewijzigde situatie een oplossing te kunnen vinden. Voor menige boer, maar ook voor menige voorlichter is dit een moeilijke opgave.

Om een oplossing te kunnen vinden moet een probleem geformuleerd worden in termen van factoren, die door de boer beïnvloed kunnen worden. Als de boer ziet, dat zijn inkomen achterblijft bij dat van de loontrekkenden, kan hij het probleem formuleren als: de melkprijs is te laag om bij de huidige lonen een redelijk inkomen te kunnen verdienen. Bij een dergelijke formulering kan hij hier individueel geen oplossing voor vinden. Dit wordt vaak wel mogelijk als zijn formulering is: mijn bedrijfsvoering is onvoldoende aangepast aan het achterblijven van de melkprijs bij het stijgen van de lonen. Voor het vinden van een oplossing kan het bovendien nodig zijn het probleem zodanig te herformuleren, dat men elementen van de bedrijfsvoering, waarvan men vroeger aannam dat zij onveranderlijk zijn, ter discussie stelt, met inbegrip van de vraag of men wel boer zal blijven. Door het stellen van vragen kan de voorlichter de boer helpen een dergelijke nieuwe kijk op zijn probleem te vinden. Hierbij doen zich echter twee moeilijkheden voor. In de eerste plaats denkt de voorlichter zelf niet altijd voldoende flexibel om de juiste vragen te kunnen bedenken. In de tweede plaats kan het voor de boer bijzonder moeilijk zijn om te accepteren, dat de weg waarlangs hij in het verleden een oplossing voor zijn probleem heeft gevonden nu in de gewijzigde omstandigheden niet meer begaanbaar is. Hij is dan geneigd de oorzaak hiervoor te zoeken bij fouten van anderen.

Zo is menige boer er in het verleden in geslaagd door hard werken en zuinig leven zich een bestaan op te bouwen. De oorzaak dat dit thans niet meer mogelijk is, zoekt hij vaak bij het veel te grote aantal ambtenaren, waardoor

¹⁵ J. Tully, *Farmer's Problems in Behavioural Change*, *Human Relations*, 21 (1968), pp. 373-382.

¹⁶ A. D. de Groot, *Het denken van de schaker*, Amsterdam, Noord-Hollandse Uitgeversmij, 1946.

de belastingen veel te hoog zijn geworden en bij de vakbonden, die de lonen en daarmee de prijzen opvoeren.¹⁷ Ook als hij niet de macht heeft om zijn situatie ingrijpend te veranderen, kan hij niet komen tot een probleemformulering, die de huidige belastingdruk en het prijspeil als gegeven aanvaardt, doordat hij te sterk gefixeerd is op de oude wijze om zijn problemen op te lossen.

Het vinden van de mogelijke oplossingen voor het probleem

In overeenstemming met de beperkte rationaliteit is een boer gewoonlijk niet in staat om alle mogelijke oplossingen die er voor zijn probleem kunnen bestaan, te ontdekken. Naast de wijze, waarop het probleem geformuleerd is, spelen hierbij vooral twee denkprocessen een rol.

In de eerste plaats is er de neiging om via reproductief denken terug te grijpen op een eerder voor een dergelijk probleem gevonden oplossing. Deze zgn. 'habitual direction' heeft het voordeel, dat zij veel energie kan besparen, maar het nadeel is, dat men hierdoor een aantal zeer goede oplossingen over het hoofd kan zien. Dit kan vooral het geval zijn met oplossingen die ter beschikking zijn gekomen sinds men voor het eerst een dergelijk probleem tegenkwam en wel systematisch zocht naar alle mogelijke oplossingen hiervoor.

In de tweede plaats wordt de selectie van de oplossingen beïnvloed door het beeld dat de boer heeft van een potentiële oplossing. In extreme gevallen kan dit het karakter krijgen van een vrijwel niet te korrigeren stereotype. Men spreekt hierbij wel van 'functional fixedness', wanneer aan een oplossingsmogelijkheid eenmaal bepaalde functies zijn toegekend en men zich moeilijk kan voorstellen, dat deze oplossing ook bruikbaar kan zijn voor een ander doel. Zo zijn er boeren die de kippenhouderij hebben leren kennen als iets wat hooguit goed is voor neveninkomsten. Zij kunnen zich moeilijker realiseren wat de mogelijkheden zijn van een gespecialiseerd pluimveebedrijf dan mensen die hier helemaal vrij tegenover staan. Buiten de landbouw worden wel cursussen gegeven om deze 'functional fixedness' te overwinnen. Hierbij brengt men de cursisten in een probleemsituatie, die opgelost kan worden door de aanwezige voorwerpen te gebruiken in een andere functie dan men gewoon is.¹⁸

Veel voorlichters geven vooral aandacht aan deze fase van het beslissingsproces door nieuwe oplossingen voor problemen te pousseren. Zolang de

¹⁷ A. Houttuyn Pieper, De acties van de 'Vrije Boeren' in sociologisch perspectief, *Landbouwkundig Tijdschrift* 74 (1962), pp. 449-460.

¹⁸ P. Saugstad and K. Raheim, Problem-solving, past experience and availability of functions, in P. C. Wason and P. N. Johnson-Laird, eds., *Thinking and Reasoning*, Harmondsworth, Penguin, 1968, pp. 56-64.

boeren hun problemen niet eerst zodanig geformuleerd hebben, dat de door de voorlichter gepousseerde oplossing het probleem uit de wereld helpt, worden de voorlichters vaak teleurgesteld door het gebrek aan reactie van hun cliënten.

Het zoeken naar informatie over de gevolgen van de gevonden oplossingen

In het kader van het aanvaardingsproces pleegt men dit het 'belangstellingsstadium' te noemen. Men tracht hierbij te doordenken wat de gevolgen voor de bedrijfsresultaten zullen zijn van alternatieven van de huidige bedrijfsvoering. De denkprocessen die hierbij optreden, vertonen veel overeenkomst met de denkprocessen, waarmee de resultaten van de bestaande bedrijfsvoering worden waargenomen. Zij vragen echter van de boer een groter abstractievermogen, omdat hij moet gaan denken over iets wat nog niet bestaat. Dit is voor veel boeren niet gemakkelijk. De hulp die de boeren hierbij van de voorlichters krijgen, bevredigt hen vaak niet, omdat hierbij weinig aandacht wordt geschonken aan de faktor risico. Het landbouweconomisch onderzoek heeft hieraan in Nederland tot dusverre weinig aandacht geschonken, maar veel boeren zijn niet ten onrechte van mening dat het een zeer belangrijke faktor is.

Het afwegen van de voor- en nadelen van de verschillende oplossingen

Dit komt overeen met het 'overwegingsstadium' uit het aanvaardingsproces. Een moeilijkheid hierbij is, dat de boer gewoonlijk niet al zijn doelstellingen tegelijkertijd kan realiseren. Hij moet dus een rangorde aanbrenge in zijn doelstellingen. Menige boer is niet geneigd bewust te erkennen, dat het niet mogelijk zal zijn sommige van zijn doelstellingen te realiseren.

Het nemen van een proef met de gekozen oplossing

Evenals bij het aanvaardingsproces is dit niet altijd mogelijk. Het vinden van een beproevingsmethode kan als een (sub)probleem door de boer worden ervaren.

De uiteindelijke beslissing

Konklusie

Bij het nemen van bedrijfsbeslissingen in de landbouw vraagt het voorbereidend denken steeds meer aandacht, omdat de situatie, waarin de boer verkeert, snel verandert. De boer is geneigd zijn beslissingsproces te benaderen vanuit gedachtenpatronen die in het verleden tot goede oplossingen hebben geleid. In deze tijd ontstaat hierdoor het gevaar, dat hij geen juist beeld heeft van zijn bedrijfsresultaten, zich niet tijdig bewust wordt van de problemen die zich hierbij voordoen en zich zowel bij de formulering van het

probleem als bij het zoeken naar alternatieven voor veelbelovende nieuwe mogelijkheden afsluit. In het verleden heeft het 'diffusie-onderzoek' vooral aandacht besteed aan de eindfasen van het beslissingsproces. Voor de toekomst lijken de beginfasen belangrijker, omdat het in de landbouw steeds meer gaat om veranderingen in de bedrijfsstructuur. Hierover hebben wij een aantal veronderstellingen geformuleerd, die nader getoetst zullen moeten worden.