wetenschapswinkel exemplaar

BOERINNEN MAKEN BELEID!

Een onderzoeksverslag

Boerinnenoverleg Gelderland

Wetenschapswinkel Landbouwuniversiteit

Vakgroep Huishoudstudies

Landbouwuniversiteit
Wageningen

rapport nr. 45

Em 69

BOERINNEN MAKEN BELEID!

Verslag van een onderzoek naar organisatievorming van jonge agrarische vrouwen

WETENSCHAPSWINKEL
Postbus 9101, 6700 HB Wageningen
Tel. 08370 - 83908 / 84146 / 82312 / 84661

Wageningen, oktober 1990

Jacqueline Veenendaal

Boerinnenoverleg Gelderland
secretariaat:
Boulevard Heuvelink 2
6818 KP Arnhem
085-598540

Dit is een afvaardiging van de Boerinnengroepen in Gelderland waar uitwisseling, evaluatie en coördinatie van het Boerinnenwerk plaatsvindt. Verder draagt het overleg zorg voor ondersteuning en ontwikkeling van het Boerinnenwerk in Gelderland.

Wetenschapswinkel Landbouwuniversiteit
Postbus 9101
6700 HB Wageningen
08370-84146

De Wetenschapswinkel neemt vragen van minder draagkrachtigen in bemiddeling. Hier kunnen groepen uit de agrarische sector en groepen met problemen op het gebied van milieu- en arbeidsomstandigheden met onderzoeksvragen terecht. Zonodig laat de Wetenschapswinkel t.b.v. deze vragen onderzoek verrichten, waarbij zij dan voor middelen, organisatie en begeleiding zorgt.

Vakgroep Huishoudstudies
Landbouwuniversiteit
Ritzema Bosweg 32a
6703 AZ Wageningen
08370-82184

De vakgroep Huishoudstudies is onderdeel van de Landbouwuniversiteit en belast met onderzoek en onderwijs op het gebied van de menselijke verzorging. Vanuit een huishoudkundig perspectief worden problemen onderkend, geanalyseerd en geformuleerd.

W 13045

WETENSCHAPPSWINKEL
Postbus 9101, 6700 HB Wageningen
Tel. 08370 - 83908 / 8471-6 / 82372 / 84861

Woord vooraf bij Boerinnen maken beleid

Einde 1988 diende het Boerinnenoverleg Gelderland een vraag om onderzoek in bij de Wetenschapswinkel van de Landbouw-universiteit. Onderzoek was nodig om te kunnen bepalen welke organisatievorm geschikt zou zijn voor Boerinnengroepen.
Nu, een jaar na de start van het onderzoek, liggen verschillende rapporten klaar voor gebruik.
Tot stand kwamen het **Beleids- en Organisatieplan** (rapport nr.43), waarvoor de onderzoeksters en een speciaal hiervoor geformeerde werkgroep van jonge agrarische vrouwen nauw en intensief hebben samengewerkt. Dit rapport legt zowel geestelijk als materieel de basis voor verdere organisatie van Boerinnengroepen in Gelderland. Om de agrarische vrouwen in de toekomst in staat te stellen een beleidsplan te formuleren schreef Dorien Bosch de **Handleiding voor het Boerinnenwerk Gelderland** (rapport nr.44). Van de hand van Jacqueline Veenendaal is het **Onderzoeksverslag** (rapport nr.45).
Het geheel kreeg als hoofdtitel: **Boerinnen maken beleid!**. Ter gelegenheid van de presentatie van het onderzoeksproject stelden enkele agrarische vrouwen tenslotte een brochure samen onder de titel **Boerinnen maken beleid.**
Het onderzoek is uitgevoerd door twee onderzoeksters. Dorien Bosch verrichtte dit als onderdeel van haar doctoraalstudie. Drs. Jacqueline Veenendaal had hiervoor een tijdelijke aanstelling bij de vakgroep Huishoudstudies. Wij bedanken beiden voor hun inzet, betrokkenheid en lange adem bij de uitvoering van dit onderzoeksproject. Zij werden begeleid door dr. Saskia Zwart. Drs. Fanny Heymann begeleidde Dorien Bosch bij haar doctoraal onderzoek op de vakgroep Voorlichtingskunde.
De procedurele begeleiding en coordinatie was in handen van drs. Ans Hobbelink en ir. Liesbeth Klaver van de Wetenschapswinkel.

Tijdens het onderzoek zijn de onderzoeksters bijgestaan door een werkgroep van agrarische vrouwen (zie volgende bladzijde) en een begeleidingscommissie bestaande uit:
Afgevaardigden voor het Boerinnenoverleg Gelderland:
Maritha Jansen, Betty Loman, Karin Veldwijk en
Arine Verhoeven.
Begeleidster en konsulente Boerinnengroepen: Ansje van Anken.
Universitair docent vakgroep Huishoudstudies: Saskia Zwart.
Toegevoegd onderzoekster vakgroep Huishoudstudies:
Jacqueline Veenendaal.
Doctoraal studente Voorlichtingskunde: Dorien Bosch.
Medewerksters Wetenschapswinkel LUW:
Ans Hobbelink en Liesbeth Klaver.

De begeleidingscommissie wenst het Boerinnenwerk Gelderland veel voorspoed in hun ontwikkeling met behulp van de voorliggende rapportage. Tevens hoopt de begeleidingscommissie dat andere organisaties (van agrarische vrouwen) hun voordeel kunnen doen met de onderzoeksresultaten.

Karin Veldwijk, Boerinnenoverleg Gelderland
Ans Hobbelink, Wetenschapswinkel Landbouwuniversiteit
Saskia Zwart, Vakgroep Huishoudstudies Landbouwuniversiteit

Werkgroep jonge agrarische vrouwen,
ingesteld ter ondersteuning van het onderzoeksproject

BOERINNEN MAKEN BELEID

Deze groep bestond uit de volgende personen:

Carla Bonekamp

Maritha Jansen

Arine Verhoeven

Karin Veldwijk

Jeanet Kalfsterman

Marion Helmers

Gerdien Franken

Bettie Loman

Inhoud

	p.
Woord vooraf	
1. Inleiding	1
1.1 Ontstaan en doel van het boerinnenwerk in Gelderland	1
1.2 Organisatie van het boerinnenwerk	3
1.3 Problemen die aanleiding gaven tot het onderzoek	3
1.4 Inhoud en doel van dit verslag	4
2. Onderzoeksvoorstel	7
2.1 Doel, probleemstelling, en aard van het onderzoek	7
2.2 Uitwerking van de probleemstelling in onderzoeksvragen en een werkplan	9
3. Uitvoering en bijstelling van de onderzoeksplannen	14
3.1 Oriëntatie	14
3.2 Meer gerichte informatieverzameling en uitdieping van het probleem	14
3.2.1 Wijziging van het onderzoeksplan: het bezoek aan de boerinnengroepen	15
3.2.2 Opzet van ons bezoek aan de boerinnengroepen	17
3.2.3 Vaststelling van het huidige strategische profiel en intern onderzoek	19
3.2.4 Resultaten bezoek aan boerinnengroepen	21
3.2.5 Extern onderzoek	24
3.2.6 Vaststelling van de strategische kloof	25
3.3 Aktieve fase	25
3.3.1 Planning	25
3.3.2 De voorbereiding van het organisatieplan	25
3.3.3 De voorbereiding van het beleidsplan	26
3.3.4 Het opstellen van aktieplannen	30
4. De onderzoeksresultaten	31
4.1 Het beleidsplan	31
4.2 Het organisatieplan	33
4.3 Leereffekten	34
4.4 De handleiding	36

5. Evaluatie 37

5.1 Nut van het beleidsplan voor het realiseren van het doel van belangenbehartiging 38

5.1.1 Effektieve besteding van middelen 38

5.1.2 Plek in de politieke arena 41

5.1.3 Externe financiering 42

5.1.4 Conclusies 43

5.2 Nut van het organisatieplan voor het uitvoeren van belangenbehartigingsaktiviteiten 43

5.3 Hoe verder? 45

Noten 47

Aangehaalde literatuur 49

Tussentijdse produkties in het kader van het onderzoek 50

1. Inleiding

1.1 Ontstaan en doel van het boerinnenwerk in Gelderland

Agrarische jongeren in Nederland zijn op alle mogelijke niveaux georganiseerd: op plaatselijk, regionaal, provinciaal en landelijk niveau hebben ze hun eigen contactorganen. Het doel van het agrarisch jongerenwerk is vorming en bewustwording onder agrarische jongeren en de behartiging van hun belangen. Op plaatselijk niveau gebeurt dit voornamelijk door gespreks-, discussie- en voorlichtingsbijeenkomsten. Op provinciaal niveau ligt het accent op de begeleiding en ondersteuning van de plaatselijke en regionale groepen. Ook houdt men zich op provinciaal niveau bezig met belangenbehartiging. Landelijk wordt de meeste aandacht geschonken aan belangenbehartiging. Daarnaast is het landelijk niveau vooral belast met de begeleiding en ondersteuning van de provinciale organisaties en met de produktie van schriftelijk materiaal voor de leden (1). Onder agrarische jongeren versta ik hier jongeren die persoonlijk betrokken zijn bij een agrarische bedrijf: door middel van hun partnerkeuze, beroepskeuze of afkomst uit een gezin waarvan de ouders een agrarisch bedrijf hebben (2). Het is in de agrarische wereld gebruikelijk om de grens tussen "jongeren" en "ouderen" te trekken bij de leeftijd van 35 jaar.

Vanaf de jaren zeventig hebben de Gelderse agrarische jongeren zich op plaatselijk niveau georganiseerd in de zogenaamde "A.J.K.'s" (A.J.K. staat voor Agrarisch Jongeren Kontakt). Op provinciaal niveau zijn zij georganiseerd onder de koepel van het G.A.J.K.: het Gelders Agrarisch Jongeren Kontakt. De aktiviteiten van A.J.K.'s en G.A.J.K. zijn zowel bedoeld voor jonge mannen als voor jonge vrouwen. Gedurende de jaren zeventig bleek echter, dat er bijna geen vrouwen lid werden van deze organisaties. Dit kwam doordat hun aktiviteiten niet aansloten bij de behoeftes van jonge agrarische vrouwen.

Jonge agrarische vrouwen hebben behoefte aan sociaal contact en aan het uitwisselen van hun ervaringen met vrouwen die in een vergelijkbare positie verkeren (3). Ook hebben zij, in tegenstelling tot de mannen, behoefte aan elementaire kennis over het agrarische bedrijf: terwijl de mannen veelal een agrarische beroepsopleiding hebben genoten, moeten de vrouwen deze vaak ontberen, omdat zij meestal pas door hun partnerkeuze in de agrarische

sektor gaan werken. . Tenslotte willen veel jonge agrarische vrouwen, dat ook de specifieke belangen van vrouwen behartigd worden.

De A.J.K.'s kunnen niet voorzien in de behoeftes van jonge agrarische vrouwen. Er komen daar zo weinig vrouwen, dat zij de behoefte aan contact met andere jonge agrarische vrouwen niet kunnen vervullen. Ook is de voorlichting in de A.J.K.'s niet goed te begrijpen voor de vrouwen: zij is afgestemd op het kennisniveau van de mannen (4). Tenslotte schenkt het G.A.J.K. weinig aandacht aan de specifieke belangen van de vrouwen.

Om in hun eigen behoeftes te voorzien zijn een aantal jonge agrarische vrouwen in Gelderland zich vanaf het eind van de jaren zeventig apart gaan organiseren: zij richtten "boerinnengroepen" op. Soms werkten deze groepen samen met de plaatselijke A.J.K., soms waren zij geheel zelfstandig. Vanaf 1981 heeft het G.A.J.K. deze aktiviteiten ondersteund. Ook elders in het land werden boerinnengroepen opgericht.

De doelstellingen van de Gelderse boerinnengroepen zijn:

1) sociaal contact met vrouwen in een vergelijkbare positie;
2) persoonlijke vorming door middel van de uitwisseling van ervaringen, wederzijdse erkenning en ondersteuning;
3) informatievoorziening over onderwerpen die voor jonge agrarische vrouwen interessant zijn. Deze informatie moet zijn afgestemd op het kennisniveau van deze vrouwen. Bovendien moet zij op zo'n manier worden overgedragen, dat het hun duidelijk wordt, wat zij ermee kunnen doen in hun persoonlijke situatie;
4) behartiging van de specifieke belangen van jonge agrarische vrouwen (5).

De boerinnengroepen proberen deze doelstellingen te realiseren door voor zichzelf bijeenkomsten te organiseren. Op deze bijeenkomsten worden sprekers uitgenodigd en discussies gehouden.

In de loop der jaren zijn er in het gebied van het G.A.J.K.(6) twaalf boerinnengroepen ontstaan. Hiervan zijn er vijf ook weer ter ziele gegaan. De continuïteit van de boerinnengroepen wordt met name in gevaar gebracht, doordat het functioneren ervan vaak afhankelijk is van de inzet van enkele voortreksters. Ook is er bijzonder weinig beroepsmatige begeleiding voor deze groepen beschikbaar: het G.A.J.K. heeft acht uren van een beroepskracht

gereserveerd voor de begeleiding van het boerinnenwerk. Dit is te weinig om de groepen in voldoende mate te kunnen begeleiden.

Op dit moment zijn er dus acht boerinnengroepen in het gebied van het G.A.J.K. Deze groepen zijn voornamelijk in en rond de Achterhoek gevestigd. In totaal hebben deze groepen nu 266 leden.

1.2 Organisatie van het boerinnenwerk

Vanaf 1982 komen de Gelderse boerinnengroepen op provinciaal niveau bijeen in het "Boerinnenoverleg". Aanvankelijk had dit overleg vooral tot functie om de voortreksters van de lokale boerinnengroepen te steunen bij het opzetten en draaiende houden van hun groep (7). Toen de lokale groepen goed gingen functioneren, ontstond binnen het Boerinnenoverleg ook de ruimte om zich bezig te houden met "belangenbehartiging naar buiten toe": de vrouwen van het Boerinnenoverleg wilden meer opkomen voor de gezamenlijke belangen van jonge agrarische vrouwen en daartoe een plaats innemen in de politieke arena van de agrarische wereld. Deze beweging was ook elders in het land zichtbaar.

In september 1989 is een landelijk overleg van jonge agrarische vrouwen opgericht. Hierin zijn de bestaande provinciale overlegorganen van de boerinnengroepen vertegenwoordigd. Het doel van het landelijk overleg is om de provinciale overlegorganen te ondersteunen en om op landelijk niveau aktie te ondernemen ter behartiging van de belangen van jonge agrarische vrouwen. Het landelijk overleg van de boerinnengroepen wordt ondersteund vanuit het N.A.J.K. Ook het Boerinnenoverleg Gelderland is er lid van.

1.3 Problemen die aanleiding gaven tot het onderzoek

Bij de pogingen om meer te gaan doen aan belangenbehartiging stuitte het Boerinnenoverleg op belangrijke problemen: de boerinnengroepen waren tot dan toe autonoom geweest en heel verschillend. Het was voor het Boerinnenoverleg onduidelijk wat de mening was van de boerinnengroepen als geheel als het ging om de maatschappelijke belangen van jonge agrarische vrouwen. Hierdoor was het ook onmogelijk om die mening uit te dragen. Eveneens was het voor de voortreksters onduidelijk, hoe de organisatie veranderd moest worden om wel naar buiten te kunnen treden als één geheel.

Een ander probleem was, dat de voortreksters ontevreden waren over de positie van de boerinnengroepen als organisatie. Officieel vielen de boerinnengroepen onder het G.A.J.K. Daardoor waren zij officieel afhankelijk

van deze organisatie voor hun middelen, waaronder professionele ondersteuning. Ook konden zij daardoor alleen naar buiten treden onder de vlag van het G.A.J.K. Dit hield in, dat zij op zijn minst ruggespraak behoorden te houden met het bestuur, als zij standpunten wilden uitdragen. De band met het G.A.J.K. knelde, doordat deze organisatie geen prioriteit hechtte aan vrouwenbelangen en haar middelen voornamelijk wilde inzetten voor andere belangen. De voortreksters wilden niet afhankelijk zijn van een organisatie die hun belangen minder belangrijk vond dan andere zaken. Ook traden zij zelfstandig naar buiten zonder eerst overleg te plegen met het bestuur. Hierdoor werd hun positie onduidelijk, niet alleen voor henzelf en het G.A.J.K., maar ook voor derden.

Het in 1.1 aangeduide probleem van een bedreigde continuïteit van afzonderlijke boerinnengroepen werd niet gesignaleerd door het Boerinnenoverleg. Wel vonden de vrouwen dat, zeker in het licht van hun toekomstplannen, uitbreiding van de middelen van het boerinnenwerk nodig was.

Geconfronteerd met deze problemen besloot een werkgroepje uit het Boerinnenoverleg, dat deskundige hulp nodig was bij het oplossen ervan. Daarop heeft het Boerinnenoverleg eind 1988 de Wetenschapswinkel benaderd met de vraag om een onderzoek. Deze aanvraag werd gehonoreerd. Samen met een afvaardiging van het Boerinnenoverleg maakte de Wetenschapswinkel een onderzoeksvoorstel.

1.4 Inhoud en doel van dit verslag

De onderzoeksaanvraag van het Boerinnenoverleg leidde tot een onderzoek naar de wijze waarop de problemen van het Boerinnenwerk Gelderland zouden kunnen worden opgelost. Dit onderzoek werd uitgevoerd van september 1989 tot juli 1990. In dit rapport zal ik verslag doen van dit onderzoek. Zoals in het "Woord vooraf" werd vermeld, zijn de resultaten van dit onderzoek apart gepubliceerd. Dit rapport wil ik daarom toespitsen op de manier waarop we tot deze resultaten gekomen zijn en de mate waarin zij aan hun doel beantwoorden.

Om de opbouw van het onderzoek duidelijk te maken, zal ik eerst aangeven hoe het onderzoeksvoorstel luidde. Daarna zal ik verslag doen van de uitvoering van dit voorstel. Bij mijn beschrijving hiervan zullen ook wijzigingen in de oorspronkelijke plannen aan bod komen met een motivatie daarvoor. Vervolgens zal ik de resultaten van het onderzoek weergeven. Ik

sluit dit verslag af met een evaluatie van het onderzoek met betrekking tot de bijdrage die het heeft geleverd aan het gestelde maatschappelijke doel.

Bij de beschrijving van de uitvoering van het onderzoek zal ik voornamelijk verantwoording afleggen van mijn eigen onderzoeksaktiviteiten: Dorien Bosch, de andere onderzoekster, zal in haar scriptie zelf verantwoording afleggen van haar aandeel in dit onderzoek. Opdat de lezer wel een goed totaalbeeld van dit onderzoek zal kunnen krijgen, zal ik echter wel alle onderzoeksaktiviteiten noemen en alle resultaten samenvatten.

Omdat Dorien en ik dit onderzoek samen verricht hebben, terwijl ik tegelijkertijd vooral mijn eigen aandeel daarin behandel, zal ik zowel in de "wij-vorm" als in de "ik-vorm" schrijven: "wij" als het gaat om gemeenschappelijke beslissingen en aktiviteiten, "ik" als het alleen om mijn eigen werk gaat.

Het doel van dit verslag is tweeledig. In de eerste plaats is het de bedoeling om voor de boerinnen nog eens op een rijtje te zetten wat we allemaal hebben gedaan en waar dat goed voor was. Bovendien is dit verslag bedoeld als een wetenschappelijke verantwoording van de wijze waarop we tot de onderzoeksresultaten zijn gekomen.

Bij de twee doelen van dit verslag horen twee doelgroepen: boerinnen en wetenschappers. Deze doelgroepen zijn heel verschillend en zullen dit rapport bovendien vanuit een verschillende invalshoek lezen. Om toch beide categorieën tegelijkertijd te kunnen bereiken, moest ik dit verslag dus een geschikte vorm geven. Daarom heb ik geprobeerd om het in een taal te schrijven die ook de boerinnen kunnen begrijpen. Vakjargon heb ik dus grotendeels vermeden.

Voor wetenschappers die niet bekend zijn met aktie-onderzoek nog het volgende. Aktie-onderzoek verschilt qua doel en methode van standaardwetenschappelijk onderzoek. Het is erop gericht om een -beperkt- maatschappelijk doel te bereiken. Terwijl het belangrijkste doel van standaardwetenschappelijk onderzoek kennisvermeerdering is, is het belangrijkste doel van aktie-onderzoek dus het bereiken van dat maatschappelijke doel. Kennisvermeerdering komt op de tweede plaats en is alleen van belang voorzover die kennis nodig is om het gestelde maatschappelijke doel te bereiken (8).

Behalve door het doel ervan, onderscheidt aktie-onderzoek zich ook van standaardwetenschappelijk onderzoek door de relatie tussen onderzoekers en onderzochten. In aktie-onderzoek probeer je als onderzoeker een antwoord op de probleemstelling te vinden **in samenwerking met** de onderzochten. Daarom beslissen de onderzochten ook mee over de opzet van het onderzoek. De gedachte achter deze samenwerking is, dat niet alleen de onderzoekers, maar ook de onderzochten zich betrokken voelen bij het realiseren van het doel van het onderzoek (9). Daarentegen zijn de onderzochten in standaardwetenschappelijk onderzoek alleen object van onderzoek: ze mogen alleen de door de onderzoeker gewenste informatie verschaffen.

Een gevolg van het feit dat bij aktie-onderzoek het antwoord op de probleemstelling gevonden moet worden in samenwerking met de onderzochten is, dat de **dialoog** tussen onderzoekers en onderzochten de belangrijkste onderzoeksmethode is. Het verloop van die dialoog is het meest essentieel voor de kwaliteit van het onderzoek. Eén van de belangrijkste eisen waaraan zij moet voldoen, is dat er werkelijk sprake is van tweerichtingverkeer.

Conclusies uit aktie-onderzoek moeten voortkomen uit een discussie tussen onderzoekers en onderzochten. Beide partijen moeten het eens zijn over deze conclusies. Ook hier is er dus een groot verschil met standaardwetenschappelijk onderzoek, waarin de onderzoeker eenzijdig zijn of haar conclusies trekt en die niet laat sanctioneren door het oordeel van de onderzochten, maar door dat van andere wetenschappers.

Aangezien aktie-onderzoek verschilt van onderzoek volgens de standaardopvatting, heb ik voor de evaluatie van dit onderzoek andere criteria gebruikt dan ik zou gebruiken voor de evaluatie van een onderzoek dat is verricht volgens de standaardbenadering. Niet de bijdrage van de onderzoeksresultaten aan het reservoir van wetenschappelijke kennis staat centraal, maar de mate waarin het onderzoek heeft bijgedragen aan de realisatie van het gestelde maatschappelijke doel. De wetenschapper die niet bekend is met aktie-onderzoek zou ik daarom willen vragen om dit onderzoek te beoordelen in overeenstemming met de aard ervan, dus volgens de criteria die horen bij het karakter en de doelstellingen van aktie-onderzoek.

2. Onderzoeksvoorstel

Onmiddellijk na onze aanstelling hebben Dorien en ik gewerkt aan een herformulering en uitwerking van het oorspronkelijke onderzoeksvoorstel. De inhoud van dit voorstel en de daarachter liggende bedoelingen geef ik hieronder weer.

2.1 Doel, probleemstelling en aard van het onderzoek

Het **hoofddoel** van het onderzoek was, dat het het Boerinnenwerk Gelderland in staat zou stellen om verder te komen met de realisatie van zijn doel, de maatschappelijke belangen van jonge agrarische vrouwen te behartigen. Dit moest gebeuren door middel van het bereiken van de volgende **drie subdoelen**:

1. produktie van een beleids- en organisatieplan dat de boerinnen die aan het onderzoek deelnamen zouden begrijpen en waarmee zij het eens zouden zijn;
2. inzicht bij de aan het onderzoek deelnemende boerinnen in het nut van de gemaakte plannen;
3. verzelfstandiging van de boerinnen ten aanzien van het maken van beleid.

Het eerste subdoel heeft betrekking op het vervaardigen van een bepaald soort eindprodukt waarvan de inhoud het boerinnenwerk moest helpen bij zijn pogingen om als organisatie meer te gaan doen aan belangenbehartiging. Opdat het eindprodukt ook echt voor dit doel gebruikt zou kunnen worden, was het nodig dat in ieder geval de aan het onderzoek deelnemende boerinnen de inhoud ervan zouden begrijpen en het daarmee eens zouden zijn. Voor een effektief gebruik van de onderzoeksresultaten was het verder nodig, dat deze boerinnen ook het nut daarvan voor hun organisatie zouden begrijpen: het tweede doel.

Het derde doel is toegevoegd op verzoek van de boerinnen die aan het onderzoek wilden deelnemen: zij wilden door middel van hun participatie in het onderzoek graag leren hoe zij voortaan zelf beleid zouden kunnen formuleren.

Aan deze doelen voegden de boerinnen verder nog een aantal eisen toe ten aanzien van de te ontwerpen organisatiestructuur:

- de identiteit van de boerinnengroepen moest bewaard blijven;
- er mocht geen kloof ontstaan tussen bestuurders en basis;
- het beleid moest democratisch bepaald worden;
- de belangenbehartiging moest op een overzichtelijke en doorzichtige manier georganiseerd zijn (10).

Van de genoemde subdoelen van het onderzoek hebben we de volgende **probleemstelling** afgeleid:

1. Hoe moet het beleid van het Boerinnenoverleg eruit zien en wat voor organisatie is het meest geschikt om dat beleid uit te voeren?
2. Welke methode voor beleidsformulering kunnen we ontwikkelen, rekening houdend met het feit, dat het Boerinnenoverleg deze methode in de toekomst zelfstandig moet kunnen toepassen?

Wij moesten het onderzoek uitvoeren in samenwerking met een delegatie van het Boerinnenoverleg: de zogenaamde "werkgroep". Deze werkgroep had van het Boerinnenoverleg de vrijheid gekregen om naar eigen inzicht aan het onderzoek mee te werken. Pas na oplevering van de onderzoeksresultaten zou het Boerinnenoverleg weer worden betrokken bij de verdere gang van zaken.

De probleemstelling van ons onderzoek kwam voort uit de concrete problemen van een bepaalde maatschappelijke groepering: de jonge agrarische vrouwen die zich in het Boerinnenwerk Gelderland verenigd hebben. Het produkt van het onderzoek stond in dienst van het bereiken van een bepaald maatschappelijk doel: deze organisatie helpen bij de realisatie van haar doel, de maatschappelijke belangen van jonge agrarische vrouwen te behartigen. Hiertoe waren aan het onderzoek zelf drie subdoelen gesteld die kleinschalig van aard waren. Het uiteindelijke doel -de behartiging van de belangen van vrouwen voor vrouwen- was feministisch van aard. Bovendien voelden wij ons betrokken bij dit streven, omdat wij zelf ook vrouwen zijn. Om al deze redenen was ons onderzoek te kenmerken als "**feministisch aktie-onderzoek**" (11).

2.2 Uitwerking van de probleemstelling in onderzoeksvragen en een werkplan

Het antwoord op het eerste onderdeel van de probleemstelling wilden we vinden door de volgende onderzoeksvragen te beantwoorden.

1. Wat wil het boerinnenoverleg bereiken met haar organisatie (dat wil zeggen: wat zijn de doelstellingen ervan)? Welke prioriteiten brengen de boerinnen aan ten aanzien van het realiseren van hun verlangens?

2. Wat doen het boerinnenoverleg en de boerinnengroepen nu aan het realiseren van hun verlangens? (= onderzoek naar huidige strategie)
   Wat doen andere organisaties daaraan?

3. Als de boerinnen op de huidige manier zouden doorgaan, op welke resultaten kunnen ze dan rekenen ten aanzien van het realiseren van hun verlangens? (= vaststellen van de strategische kloof)

4. Welke wegen en middelen zijn mogelijk/beschikbaar om de verlangens van het boerinnenoverleg te realiseren? (= alternatieve strategieën)

5. Voor welke strategie kiezen we en welke criteria hanteren we hierbij? (resulterend in een strategisch plan)

6. Wat is er voor nodig om die strategie te doen slagen in termen van concrete aktieplannen en organisatievorming? (resulterend in een beleids- en organisatieplan)

Deze vragen waren een combinatie van wat er in het onderzoeksvoorstel van de wetenschapswinkel stond, van wat we zelf bedacht hebben en van het stappenplan voor strategieformulering van Keuning en Eppink (12). Op dit laatste plan hebben wij ons werkplan gebaseerd. Hierin onderscheidden we de volgende onderdelen.

Fase 1 : Vaststellen van het huidige strategische profiel.
(ter beantwoording van onderzoeksvragen 1 en 2)

Fase 2 : Extern en intern onderzoek.

(ter voorbereiding op fase 4)

Fase 3 : Vaststellen van de strategische kloof;
dat wil zeggen, vergelijking van de resultaten
bij ongewijzigd beleid met de doelstellingen.
(ter beantwoording van onderzoeksvraag 3)

Fase 4 : Opstellen en uitwerken van strategische alternatieven.
(ter beantwoording van onderzoeksvraag 4)

Fase 5 : Evaluatie en keuze van de strategie op basis van
doelstellingen en beoordelingscriteria.
(ter beantwoording van onderzoeksvraag 5)

Fase 6 : Opstellen van actieplannen in termen van te ontplooien activiteiten en daarvoor benodigde aanpassingen van de organisatie, resulterend in een organisatie- en beleidsplan.

Fase 1 hield in, dat een plaatje zou worden gemaakt van de organisatie in haar huidige vorm en haar huidige functioneren. Het interne onderzoek zou zich richten op een evaluatie van deze informatie in het licht van de te bereiken doelstellingen. Ondertussen zou via het extern onderzoek die informatie over de omgeving van de organisatie worden verzameld, die ook relevant was voor het al dan niet bereiken van de doelstellingen. Uit de vaststelling van de strategische kloof zou moeten blijken, hoe urgent het was om de verschillende genoemde doelstellingen als organisatie te gaan nastreven: een urgentie die zou blijken uit de omvang van de kloof tussen wat er zou gaan gebeuren bij ongewijzigd beleid en de gewenste situatie. De informatie uit fase 2 en 3 zou vervolgens moeten aangeven op welke doelstellingen de te vormen organisatie zich het best zou kunnen richten. In fase 4 zou vervolgens worden bedacht, op welke verschillende manieren je die doelstellingen zou kunnen bereiken. In fase 5 zouden de voor- en nadelen van deze verschillende manieren worden bekeken. Dit zou gebeuren aan de hand van criteria die dan ook geformuleerd moesten worden. Deze evaluatie van de

verschillende alternatieven zou moeten resulteren in een keus. Vervolgens zou in fase 6 worden uitgewerkt, welke concrete aktiviteiten je zou moeten ondernemen om dat alternatief uit te voeren. Eén van die aktiviteiten zou aanpassing van de organisatievorm zijn.

We hebben het stappenplan van Eppink en Keuning als basis voor ons werkplan gekozen, omdat het stapsgewijs aangaf hoe wij één van de onderzoeksdoelen zouden kunnen realiseren, namelijk het formuleren van een beleidsplan. Wij beschouwden de te ontwerpen organisatie als een middel om het geformuleerde beleid te realiseren. Het ontwerpen van een organisatieplan zou daarom later gebeuren. Daarom hebben wij in de beginfase niet naar een theorie gezocht ter realisatie van dit doel.

Als **onderzoekstechnieken** wilden wij met name discussies met de werkgroep gebruiken. Ook wilden wij interviews met sleutelinformanten houden en literatuuronderzoek doen. Bovendien wilden wij schriftelijke vragen stellen aan de leden van de werkgroep, die deze dan ook schriftelijk zouden moeten beantwoorden.

"Groepsdiscussies met de werkgroep" vormde onze belangrijkste onderzoekstechniek. Doordat probleemstelling en doelen van het onderzoek duidelijk aktiegericht waren en samenwerking met de klantgroep voor ons ook al een richtlijn was die we van de Wetenschapswinkel hadden meegekregen, was de keus voor deze onderzoekstechniek eigenlijk al vooraf bepaald.

Met betrekking tot de opzet van de groepsdiscussies hadden wij het volgende voor ogen. In de eerste plaats stonden deze discussies duidelijk in het kader van een samenwerkingsverband tussen onderzoeksters en werkgroepsleden, een samenwerking die tot doel had om de onderzoeksdoelen te bereiken, waaronder ook een leereffekt bij de leden van de werkgroep. Daarbij werd afgesproken, dat de rolverdeling tussen onderzoeksters enerzijds en werkgroepsleden anderzijds de volgende zou zijn: het was de taak van de boerinnen om de keuzes te maken die nodig waren tijdens het proces van beleidsformulering en het ontwerpen van een nieuwe organisatievorm. Wij zouden hen daarbij ondersteunen door het proces van beleidsformulering te structureren (zie werkplan). Ook zouden wij de boerinnen op nieuwe ideeën kunnen brengen door vragen te stellen of op een andere manier nieuwe gezichtspunten aan te leveren. Omgekeerd zouden de boerinnen ons helpen door de informatie te verschaffen die nodig was voor het opstellen van het organisatie- en beleidsplan (13).

Ook probeerden wij de leden van de werkgroep te stimuleren om hun bijdrage aan het onderzoek te leveren door:

- te proberen een gezellige sfeer te scheppen waarin iedereen zich op haar gemak zou gaan voelen;
- werkmethodes te gebruiken die de boerinnen leuk vonden;
- taal te gebruiken die voor de boerinnen duidelijk was;
- goed te luisteren naar de boerinnen, opdat we met het onderzoek de vragen zouden beantwoorden die bij hèn leefden en de doelen zouden bereiken die zìj wilden bereiken;
- goed uit te leggen wat het nut was van alle onderzoeksaktiviteiten voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen en het bereiken van de onderzoeksdoelen;
- duidelijk te zijn over de rolverdeling tussen hen en ons en hen te wijzen op het belang van hun eigen inbreng.

Discussies met de werkgroep zouden gedurende het hele onderzoek belangrijk zijn. De aard van de discussies zou echter veranderen van oriënterend en informerend naar opbouwend en besluitvormend.

"Literatuuronderzoek" en "interviews met sleutel informanten" zijn methodes die goed geschikt zijn om in korte tijd informatie te verzamelen. Deze technieken zouden -naast de groepsdiscussies- in fase 1 en 2 worden gebruikt: deze fases waren immers bedoeld ter oriëntatie en om het probleem uit te diepen.

Het stellen van schriftelijke vragen aan de werkgroep was meer een noodoplossing. In de beginfase van het onderzoek was het al duidelijk, dat de beschikbare onderzoekstijd krap zou zijn. Wij dachten dat wij tijd zouden winnen door ook buiten de werkgroepvergaderingen om informatie in te winnen: hetzij vooraf, als voorbereiding op een vergadering, hetzij achteraf voor aanvullende informatie.

Met betrekking tot fase 4 hadden wij nog specifieke ideeën om de groepsdiscussie juist wel of juist niet te struktureren. Voor het vinden van aangrijpingspunten in de omstandigheden voor het formuleren van strategieën wilden wij een "SWOT-matrix" gebruiken: in zo'n matrix worden kansen en bedreigingen voor doelrealisatie vanuit de omgeving geconfronteerd met de sterke en zwakke kanten van de organisatie. Daar waar sterke punten kansen vergroten en waar zwakke punten bedreigingen nog dreigender maken, liggen de aandachtspunten voor strategieën.

Nadat de aandachtspunten duidelijk zouden zijn, wilden we de werkgroep laten brainstormen over mogelijke strategieën en de principes vanwaaruit die ontworpen zouden moeten worden: wij hoopten dat deze brainstorm ideeën zou opleveren, waaruit we vervolgens twee of drie alternatieve strategieën zouden kunnen afleiden. Vervolgens wilden wij de werkgroep vragen om deze alternatieven zo ver uit te werken, dat daartussen keuzes zouden kunnen worden gemaakt. Voor het maken van die keuzes zou de werkgroep dan ook criteria moeten formuleren. Ook de uiteindelijke keus zou de werkgroep moeten maken. Wij zagen het als onze taak om dit hele proces te begeleiden (14).

Wij wilden het antwoord op het tweede deel van de probleemstelling vinden door uit de toegepaste samenwerking met de boerinnen conclusies te trekken ten aanzien van methodes voor beleidsformulering die voor hen geschikt waren. Met behulp van deze informatie zou Dorien dan een handleiding voor beleidsformulering maken, die de boerinnen in de toekomst zou kunnen helpen bij de formulering van nieuw beleid.

3. Uitvoering en bijstelling van de onderzoeksplannen

Het onderzoeksproces was ingedeeld in verschillende fases: een oriënterende fase (voorafgaande aan de formulering van het uiteindelijke onderzoeksvoorstel), een fase van meer gerichte informatieverzameling en uitdieping van het probleem (fases 1 t/m 3 van het werkplan) en een aktieve fase waarin we concreet aan het organisatie- en beleidsplan zouden werken (fases 4 t/m 6 van het werkplan).

3.1 Oriëntatie

Ik ben het onderzoek begonnen door me op de hoogte te stellen van de situatie van jonge agrarische vrouwen. Dit deed ik door middel van literatuurstudie (16). Deze literatuur vormde een aanvulling op de inzichten die ik al had, doordat ik in mijn jeugd enkele jaren in een Achterhoeks dorp heb gewoond en doordat mijn ouders al vele jaren wonen in een boerenbuurt in deze regio. Ook heb ik één keer een bijeenkomst van een boerinnengroep bijgewoond om te kijken hoe het daar toeging. Om dezelfde reden hebben Dorien en ik ook een vergadering van het Boerinnenoverleg bezocht. De publikatie "Boerinnengroepen werken zo" gaf veel informatie over de geschiedenis van de boerinnengroepen in Gelderland.

Tegelijk met het inlezen over de positie van jonge agrarische vrouwen traden wij in discussie met de werkgroep. De reden om dit zo snel te doen was, dat je met inlezen gemakkelijk teveel tijd verspeelt. Het was onze bedoeling om door middel van discussie duidelijk te krijgen, wat nu precies het probleem was, waarvoor we een oplossing moesten zoeken. Door de discussie op de eerste vergadering werd dit duidelijk. Hierdoor kregen wij voldoende informatie om het oorspronkelijke onderzoeksvoorstel te kunnnen herzien en een concreet werkplan te maken. Met deze plannen kwamen we bij de werkgroep terug tijdens de tweede vergadering. De werkgroep bevestigde toen, dat we met deze plannen de goede koers inzetten.

3.2 Meer gerichte informatieverzameling en uitdieping van het probleem

De meeste informatie over het huidige reilen en zeilen van het boerinnenwerk kregen we tijdens de eerste drie vergaderingen van de werkgroep op 14 en 27 september en 11 oktober. Deze vergaderingen werden alle voorbereid met Fanny Heymann. Dorien zorgde voor de opzet van de eerste vergadering,

terwijl we deze samen begeleid hebben. De opzet en begeleiding van de andere vergaderingen heb ik alleen gedaan, omdat Dorien toen ziek was.

Tijdens deze vergaderingen kregen we informatie over

* kenmerken van de leden van boerinnengroepen (slechts een deel is "kritisch"; velen aarzelen om de verantwoordelijkheid voor bepaalde aktiviteiten op zich te nemen; velen zijn niet geïnteresseerd in wat er op het Boerinnenoverleg gebeurt) (17);
* het functioneren van de boerinnengroepen (redenen om lid te worden/doelstellingen, spreiding van aktiviteiten binnen de groepen (18);
* struktuur en aktiviteiten van het Boerinnenoverleg (19).

Inzicht in de belangrijkste problematiek van het boerinnenwerk kregen we door de derde vergadering: toen bleek dat er nogal wat schortte aan de communicatie tussen degenen die op provinciaal niveau aktief waren en de achterban: voor zover door de afgevaardigden naar het provinciaal niveau ook echt verslag werd gedaan aan de achterban, kwam deze berichtgeving niet over. Volgens de werkgroep was de achterban hierin ook niet geïnteresseerd. De oorzaak voor de gebrekkige verslaggeving lag voor een gedeelte hierin, dat de vaste leden van het Boerinnenoverleg juist door hun deelname aan dit orgaan meer kennis en andere ervaringen hadden gekregen dan de leden van hun achterban. Het was voor hen moeilijk om dit verschil te overbruggen door middel van een goede verslaggeving: daarvoor ontbrak het hun aan vaardigheid: vaardigheid om te bepalen wàt ze het beste konden overbrengen en vaardigheid om te kijken hoe ze dat zo konden doen, dat ze de aandacht van de toehoorders zouden kunnen vasthouden. De werkgroep gaf opnieuw aan, dat ze niet wilde, dat er zo'n kloof tussen voor- en achterhoede was.

Tijdens de derde vergadering bleek ook, dat het Boerinnenoverleg al wel aktief was op het terrein van belangenbehartiging. Het probleem was niet zozeer dat er niets gebeurde, maar dat de keus voor het aanpakken van bepaalde kwesties vooral werd ingegeven door aktuele gebeurtenissen. Het Boerinnenoverleg pakte dus de **dringende** zaken aan, maar kwam er nooit aan toe om zich af te vragen wat nou belangrijk was om aan te pakken en wat niet (20).

3.2.1 Wijziging van het onderzoeksplan

De informatie die ik tijdens de derde vergadering had gekregen over de slechte communicatie tussen de afgevaardigden naar het Boerinnenoverleg en

hun achterban deed mij vermoeden dat de communicatie tussen de leden van de werkgroep en andere boerinnen over ons onderzoek ook niet goed zou zijn. Deze vermoedens werden bevestigd in twee interviews met Ansje van Anken, de beroepskracht die het boerinnenwerk ondersteunde. Ansje dacht bovendien, dat de "achterban" wel eens heel andere opvattingen zou kunnen hebben dat de leden van de werkgroep. Hierdoor ontstond voor ons een ernstig probleem dat een bedreiging vormde voor een goede uitvoering van onze onderzoeksopdracht.

Het onderzoek was zo opgezet, dat de werkgroep alle keuzes mocht maken ten aanzien van wat er in het organisatie- en beleidsplan zou komen te staan. Ook hadden wij als richtlijn meegekregen, dat er in de te vormen organisatie geen kloof mocht zijn tussen voorhoede en achterban (19). Een constructie waarbij een werkgroep alle beslissingen mag nemen ten aanzien van wat er in het organisatie- en beleidsplan komt, terwijl zij tegelijkertijd de achterban moet vertegenwoordigen, kan alleen slagen, als de leden van de werkgroep een goed contact onderhouden met die achterban over de onderwerpen die tijdens het onderzoek aan de orde komen. Als zo'n contact er niet zou zijn, zou het voor de uitvoering van de onderzoeksopdracht toch in ieder geval noodzakelijk zijn, dat de leden van de werkgroep ongeveer dezelfde opvattingen zouden hebben als de andere leden van de boerinnengroepen. Nu bleek dat aan deze voorwaarden wellicht niet voldaan werd, was het risico groot, dat de plannen voor een nieuwe organisatie met een nieuw beleid los van de achterban ontwikkeld zouden worden. Hierdoor zou de niet gewilde maar wel bestaande kloof tussen voor- en achterhoede nog groter worden. Dit stond haaks op onze opdracht. Bovendien was het risico groot, dat een deel van de onderzoeksresultaten -het organisatie- en beleidsplan- bij presentatie aan de andere leden van de huidige organisatie meteen zou sneuvelen, omdat die andere leden niet geraadpleegd waren en hun opvattingen niet in die gemaakte plannen zouden terugvinden.

Naar mijn mening kon het hierboven geschetste onderzoeksprobleem alleen worden opgelost, als de achterban ervan op de hoogte zou worden gesteld, dat wij werkten aan een organisatie- en beleidsplan. Bovendien was het volgens mij noodzakelijk, dat de standpunten van de achterban bekend zouden zijn vóórdat de werkgroep keuzes zou maken ten aanzien van de te vormen organisatie en haar strategieën. Als de werkgroep dan geneigd zou zijn om keuzes te maken die zouden afwijken van de opvattingen van de achterban, zouden wij als onderzoeksters de werkgroep op deze afwijkingen kunnen wijzen. Ook bij

zo'n constructie zou het mogelijk blijven, dat de werkgroep keuzes maakt die niet stroken met de opvattingen van de achterban -namelijk als zij bij van de achterban afwijkende opvattingen toch aan haar eigen standpunten zou blijven vasthouden. In dat geval zou de werkgroep dat echter welbewust doen en zo zelf de verantwoordelijkheid dragen voor deze afwijkingen van de oorspronkelijke onderzoeksopdracht.

De ontbrekende informatie kon alleen bij de achterban gehaald worden. Wij hadden hier echter geen tijd voor, omdat zo'n aktiviteit niet was opgenomen in de planning van dit onderzoek. Toen we hiervoor toch de kans kregen, doordat Ansje van Anken in de gelegenheid was om tien avonden aan het onderzoek te besteden en doordat de onderzoeksperiode met twee maanden werd verlengd, hebben we deze aangegrepen. Hierbij was het de vraag wié de ontbrekende informatie zou moeten verzamelen: de onderzoeksters en Ansje of de werkgroep. Onder druk van de tijd hebben we voor de eerste mogelijkheid gekozen. We besloten dat we alle boerinnengroepen zouden bezoeken met een tweeledig doel. In de eerste plaats wilden we bekend maken, dat we op aanvraag van het Boerinnenoverleg samen met de werkgroep werkten aan het opstellen van een organisatie- en beleidsplan. In de tweede plaats wilden we de opvattingen van de achterban horen over de meest wezenlijke onderwerpen ten aanzien waarvan de werkgroep keuzes moest maken. Met behulp van de informatie uit discussie en enquête moest kunnen worden ingeschat hoeveel kwalitatieve steun (morele ondersteuning, gedachtenwisseling) en kwantitatieve steun (vrouwkracht, vaardigheden en financiële middelen) er vanuit de achterban verwacht kon worden, als de werkgroep bepaalde keuzes zou maken ten aanzien van de te kiezen organisatievorm en het beleid van de te vormen organisatie.

Ik was verantwoordelijk voor dit nieuwe onderdeel van het onderzoek.

3.2.2 Opzet van ons bezoek aan de boerinnengroepen

Voor het bezoek aan de boerinnengroepen ontwierpen Ansje en ik, met hulp van Dorien, het volgende programma. Eerst wilden we vragen, in hoeverre de aanwezigen op de hoogte waren van het onderzoek. Vervolgens zou worden uitgelegd, hoe het kwam, dat er een onderzoek werd verricht, wie er bij het onderzoek betrokken waren, wat het doel ervan was en waarom we nu bij de boerinnengroepen op bezoek gingen. De introduktie van het onderzoek zou zo veel mogelijk worden verzorgd door de leden van de werkgroep.

Na de uitleg over het onderzoek en het doel van de avond wilden we een discussie houden. Hiertoe zouden de vrouwen in groepen worden verdeeld, die elk de vragen zouden beantwoorden die Ansje en ik van te voren hadden opgesteld. Daarna zou een plenaire discussie volgen. De discussievragen betroffen met name de mening van de achterban over de kloof tussen haar en de afgevaardigden naar het provinciale niveau. Ook vroegen wij, in hoeverre de achterban wilde meedenken en meepraten ten behoeve van het formuleren van standpunten die namens de organisatie naar buiten zouden worden gebracht. Tenslotte vroegen we in hoeverre de organisatie volgens de achterban zelfstandig zou moeten opereren, dit in tegenstelling tot afhankelijkheid van het G.A.J.K. of een andere organisatie.

De enquêtevragen betroffen de doelstellingen die de nieuwe organisatie volgens de achterban zou moeten nastreven. Hiertoe lieten we de vrouwen hun prioriteiten bepalen tussen de doelstellingen die de werkgroep al had genoemd. Ook vroegen wij in de enquête hoeveel tijd de vrouwen in de organisatie wilden steken (beschikbare vrouwkracht), welke vaardigheden ze dachten te hebben en hoeveel ze financieel aan de organisatie zouden willen of kunnen bijdragen.

Wij hebben gekozen voor een combinatie van discussie en enquête om de volgende redenen. Wij kozen voor de discussie, omdat het bij het bezoek aan de achterban ging om een uitwisseling van informatie, tweerichtingverkeer: enerzijds wilden wij informatie verschaffen aan de achterban over de achtergrond en opzet van het onderzoek; anderzijds wilden wij informatie ontvangen over hun opvattingen. Ook had de discussie als voordeel, dat wij een direkt contact zouden hebben met de achterban: hierdoor konden wij het best een indruk krijgen van wat daar leefde.

Eén discussie-avond was echter niet genoeg om alle informatie te kunnen verzamelen die ik wilde hebben. Daarom besloten we tot de enquête als aanvulling op de discussie. De discussie gebruikten wij voor de onderwerpen die betrekking hadden op de organisatie. In de enquête vroeg ik naar meer persoonsgebonden onderwerpen.

Ansje van Anken leidde alle discussie-avonden. Bovendien spraken we af, dat er zo vaak mogelijk iemand van de onderzoeksters of de wetenschappelijke begeleiding zou meegaan: een avond leiden en tegelijkertijd waarnemen wat er allemaal gebeurt, is wel wat veel gevraagd. Bovendien leek het aannemelijk,

dat wij als onderzoeksters op andere dingen zouden letten dan een agrarisch jongerenwerkster. Uiteindelijk ben ik drie keer mee geweest. De andere avonden heeft Ansje alleen verzorgd, omdat Dorien en Saskia uiteindelijk geen tijd hadden om deze avonden bij te wonen of uitvielen wegens ziekte.

Hoewel het verzamelen van informatie in aktie-onderzoek in principe door de betrokkenen zelf wordt gedaan, vond ik het in dit geval een groot voordeel hebben om de informatie over de opvattingen van de achterban juist dooor anderen dan de betrokkenen te laten verzamelen: deze extra aktie was juist nodig, omdat wij vermoedden, dat de informatie die leden van de werkgroep gaven over de opvattingen van de achterban juist dóór hun betrokkenheid vertekend was. Hierdoor was deze informatie niet meer geschikt om tot het onderzoeksdoel te komen om plannen te maken waarin de achterban zich ook zou kunnen vinden. De informatieverstrekking over het onderzoek aan de achterban hebben wij wel zo veel mogelijk door de werkgroep laten verzorgen.

3.2.3 Vaststelling van het huidige strategische profiel en intern onderzoek

Doordat de voorbereiding en uitvoering van het bezoek aan de boerinnengroepen veel tijd kostte in de periode dat ik ook zou werken aan het huidige strategische profiel, kwam dit laatste niet op tijd af. Hierdoor ontstond de situatie dat eerst een evaluatie werd gegeven van de sterke en zwakke kanten van de organisatie, terwijl de beschrijving van het functioneren ervan pas later afkwam. De vaststelling van het huidige strategische profiel en het intern onderzoek waren beide gebaseerd op de informatie die we in de eerste drie vergaderingen hadden gekregen. In die zin vormden deze twee stukken ook een terugkoppeling van die informatie naar de werkgroep Voor de profielschets heb ik bovendien gebruik gemaakt van de brochure "Boerinnengroepen werken zo".

In het **intern onderzoek** zette Dorien op een rijtje welke problemen er binnen het boerinnenwerk waren en welke sterke punten. Bovendien gaf zij oorzaken aan voor de genoemde problemen.

Uit de derde vergadering was naar voren gekomen, dat het Boerinnenoverleg zich bij de keuze van haar aktiviteiten liet leiden door de aktualiteit en dat een goed contact met de achterban ontbrak. Dorien liet zien, dat de communicatieproblemen voor een belangrijk deel werden veroorzaakt, doordat

ook niet duidelijk was, wie nu eigenlijk waarvoor aan wie verslag moest uitbrengen en verantwoording moest afleggen: de verdeling van beslissingsbevoegdheden en verantwoordelijkheden ontbrak. Dat het Boerinnenoverleg zich vooral door de aktualiteit liet leiden, kwam doordat er ook niemand verantwoordelijk was voor het formuleren en bewaken van beleid. Een extra handicap was bovendien, dat de boerinnen zich er niet van bewust waren, waaruit de eigen identiteit van het boerinnenwerk nu eigenlijk bestond: dit was zowel een belemmering voor het presenteren van de organisatie naar buiten toe als voor het maken van beleidskeuzes (21).

De "**vaststelling van het huidige strategische profiel**" hield in, dat ik een beschrijving en analyse gaf van de organisatie zoals die was aan het begin van het onderzoek: de doelstellingen, de organisatiestructuur en ontplooide aktiviteiten, de ingezette vaardigheden, kennis en middelen, de relaties waarover de organisatie beschikte, haar cultuur en de psychologische aspekten van het functioneren van de organisatie. Ter completering van het geheel heb ik hier de ontstaansgeschiedenis van het boerinnenwerk in Gelderland aan toegevoegd (22).

In de inleiding op dit verslag heb ik de ontstaansgeschiedenis, het doel, de organisatie en de aktiviteiten van het boerinnenwerk al kort omschreven.

Ten aanzien van de beschikbare vaardigheden concludeerde ik, dat de boerinnen kennelijk over al de vaardigheden beschikken die nodig zijn om de boerinnengroepen goed te laten draaien: zij vonden immers zelf dat hun groepen goed functioneerden (23).

Aktiviteiten die de boerinnengroepen of het Boerinnenoverleg ondernamen om hun belangen te behartigen hadden succes. De boerinnen bleken dus ook het vermogen te hebben om vage wensen ten aanzien van belangenbehartiging om te zetten in concrete aktieplannen en die ook uit te voeren.

De vrouwkracht waardoor het boerinnenwerk kon blijven draaien bestond uit een beperkt aantal voortreksters en de agrarisch jongerenwerkster van het G.A.J.K. De laatste mocht acht uur per week besteden aan de ondersteuning van het boerinnenwerk. De voortreksters waren zwaar belast: velen hadden zowel in hun eigen boerinnengroep als op provinciaal niveau een belangrijke functie. Uitbreiding van hun aktiviteiten was nauwelijks mogelijk.

Er was precies genoeg geld om het boerinnenwerk in haar oude opzet te laten draaien.

Binnen het boerinnenwerk heerste een goede sfeer. Meningsverschillen bleven echter onbenoemd en onbesproken.

Er werden vrijwel geen relaties met andere organisaties onderhouden.

3.2.4 Resultaten bezoek aan de boerinnengroepen

De discussie-avonden met de boerinnengroepen werden in de meeste boerinnengroepen goed bezocht: de opkomst varieerde van 40 tot 100% van de leden. In drie boerinnengroepen kwam echter alleen het aktieve kader van de groep (24). In totaal heeft een derde van het aantal leden van de boerinnengroepen aan de discussie deelgenomen.

Zoals hierboven werd vermeld, was het doel van de discussie tweeledig: enerzijds wilden wij, dat de leden van de achterban geïnformeerd zouden worden over het onderzoek;anderzijds wilden wij graag hun opvattingen horen over de organisatie.

Op de discussie-avonden bleek, dat de achterban inderdaad niet op de hoogte was van het onderzoek: niet van de inhoud en meestal ook niet van het feit dat er een onderzoek aan de gang was. Op de avonden werd deze informatie aan hen verstrekt.

Ten aanzien van de organisatie richtten wij onze vragen op drie onderwerpen: de communicatie tussen voor- en achterhoede, de mate waarin de achterban mee wilde denken en praten als het ging om standpuntbepaling in het kader van belangenbehartiging en de plaats van de boerinnengroepen ten opzichte van het G.A.J.K.

Met betrekking tot de communicatie tussen voor- en achterhoede bleek, dat deze ook voor de leden van de achterhoede een probleem vormde. Volgens hen was de rapportage van de afgevaardigden naar het Boerinnenoverleg niet te volgen. Daardoor lieten ze deze maar over zich heengaan. Een aantal vrouwen uit de achterban zeiden, dat ze het jammer vonden, dat het zo ging, omdat ze eigenlijk wel wilden weten wat er op provinciaal niveau gebeurt.

Met betrekking tot inspraak in de standpuntbepaling van het Boerinnenoverleg bleek duidelijk, dat de achterban die inspraak wilde hebben. De vrouwen vonden unaniem, dat de besluitvorming in de nieuwe organisatie democratisch moest verlopen. De consequentie hiervan was, dat de afgevaardigden naar het Boerinnenoverleg dus ook vooroverleg moesten plegen met hun achterban voordat zij in het Boerinnenoverleg een standpunt zouden kunnen innemen. Tegelijkertijd bleek echter, dat een belangrijk aantal leden niet veel tijd wilden besteden aan zaken die het provinciaal niveau betroffen.

Ook ten aanzien van de positie van de nieuwe organisatie ten opzichte van het G.A.J.K. was de achterban eensgezind: de vrouwen vonden bijna allemaal, dat het boerinnenwerk op de een of andere manier moest samenwerken met de mannen. Zij waren er fel tegen om als jonge agrarische vrouwen geheel zelfstandig tewerk te gaan: zij wilden namelijk niet, dat hun organisatie een feministisch imago zou krijgen. Of de samenwerking met de mannen binnen of buiten het G.A.J.K. gestalte zou krijgen, was daarbij van minder groot belang.

Uit de informatie van de achterban heb ik de volgende conclusies getrokken. In de eerste plaats concludeerde ik, dat de slechte communicatie tussen voor- en achterhoede tot gevolg had gehad, dat er binnen het boerinnenwerk een tweedeling was gekomen: de vrouwen die tot de vaste kern van het Boerinnenoverleg behoorden en de achterban vormden twee verschillende groepen als het ging om inzicht in en invloed op wat er op provinciaal niveau gebeurde. De vaste leden van het Boerinnenoverleg waren goed geïnformeerd en richtten zich op samenwerking met elkaar als het zaken op provinciaal niveau betrof. De thuisblijvers hadden afgehaakt en deden zelfs geen moeite meer om de verslaggeving te begrijpen. Naar mijn mening was die tweedeling niet nodig: een deel van de thuisblijvers was immers in principe wel geïnteresseerd in wat er op provinciaal niveau gebeurde en het was juist het ideaal van de voorhoede om alles samen met de achterban te doen. Mijn aanbeveling was daarom, dat de afgevaardigden hun vaardigheid om verslag uit te brengen zouden verbeteren, bijv. door middel van een cursus. Ook wees ik erop, dat er alleen een goede communicatie kon komen, als beide partijen een andere houding zouden aannemen: de voortreksters moesten er naar mijn mening op letten, dat ze ook echt de moeite zouden nemen om anderen bij hun werk te betrekken en dat op zo'n manier te doen, dat ze die anderen ook echt zouden bereiken. Hiervoor was behalve een stuk vaardigheid ook veel geduld nodig en bovenal de bereidheid om dat geduld op te brengen. Met betrekking tot de achterban stelde ik, dat die een eigen verantwoordelijkheid had, namelijk de verantwoordelijkheid om de moeite te nemen om naar de verslaggeving van de afgevaardigden te luisteren en om desgevraagd mee te denken en te praten over bepaalde kwesties.

Ten aanzien van de besluitvormingsprocedure in de nieuwe organisatie was duidelijk, dat die zo moest worden ontworpen, dat de achterban wel inspraak zou hebben, terwijl haar betrokkenheid bij het provinciale niveau niet

teveel tijd mocht kosten. De bevoegdheden tussen afgevaardigden en achterban moesten dus zo verdeeld worden, dat de afgevaardigden alleen over hoofdzaken met de achterban overleg zouden hoeven te plegen.

Zoals hierboven vermeld is, hebben we de mening van de achterban niet alleen gevraagd via een discussie, maar ook via een enquête. In de enquête vroeg ik naar de mening van de achterban over het door het boerinnenwerk te voeren beleid voor zover het belangenbehartiging betrof. Ook vroeg ik naar de geldelijke bijdrage die de vrouwen aan het boerinnenwerk wilden geven, de hoeveelheid tijd die zij erin zouden willen steken en over wat voor vaardigheden zij beschikten. De enquête is ingevuld door 30% van de leden. Dit is een laag percentage. De uitkomsten van de enquête moeten daarom met de nodige reserve worden bekeken. Toch gaf zij in ieder geval enige informatie over wat er bij de achterban leefde.

Met betrekking tot het te voeren beleid vroegen we aan de achterban om haar prioriteiten aan te geven tussen de beleidsdoelstellingen die de werkgroep al had vastgesteld. De enquête leverde een duidelijke prioriteitenstelling op. Deze luidde als volgt:

1.a verbetering van de arbeidspositie van jonge agrarische vrouwen;
1.b bevorderen van onderlinge ondersteuning tussen de vrouwen;
2. bewerken dat vaktechnische scholing beter geschikt wordt gemaakt voor jonge agrarische vrouwen, zowel inhoudelijk als in organisatorisch opzicht;
3.a vorming;
3.b het bewerken van maatschappelijke veranderingen.

Hoewel de achterban duidelijk haar prioriteiten aangaf, had een belangrijke minderheid (een derde) over een aantal zaken een afwijkende mening. Dit betrof de vragen, aan welke aspekten van de arbeidspositie van jonge agrarische vrouwen dan gewerkt moest worden en wat voor maatschappelijke veranderingen de boerinnen dan moesten bevorderen. Met betrekking tot de arbeidspositie was iedereen het erover eens, dat er voor jonge agrarische vrouwen betere mogelijkheden moesten komen om zich te verzekeren tegen ziekte en langdurige arbeidsongeschiktheid en dat er een goede regeling voor zwangerschaps- en bevallingsverlof moest komen. Als het ging om het regelen van de vermogenspositie van de vrouw en haar inspraak in het bestuur van het

bedrijf, waren er echter belangrijke tegenstellingen. De meerderheid vond dat deze zaken geregeld moesten worden, opdat de vrouw in geval van overlijden van de partner of van een echtscheiding niet plotseling met lege handen zou komen te staan. Het minderheidsstandpunt was, dat het niet nodig was om dit soort zaken te regelen, omdat je als agrarische vrouw toch alles samen deed met je man.

Met betrekking tot "maatschappelijke veranderingen" was het belangrijkste twistpunt, dat de meerderheid wilde bevorderen, dat mannen een vrouwvriendelijker mentaliteit zouden krijgen, terwijl een minderheid de verhouding tussen man en vrouw beslist niet in de openbaarheid ter discussie wilde stellen.

De antwoorden op de enquêtevraag naar een eigen financiële bijdrage aan de organisatie varieerden sterk, ook per groep. Bovendien hebben veel vrouwen geen duidelijk antwoord gegeven op deze vraag. Mijn conclusie was daarom, dat de vraag wellicht te algemeen was geformuleerd en te vroeg gesteld: de boerinnen wisten nog niet goed waarvoor ze dat geld dan zouden moeten geven.

Met betrekking tot de voor de organisatie beschikbare vrouwkracht bleek, dat vijftien vrouwen wel aktief wilden zijn op provinciaal niveau. De vraag of degenen die aktief wilden zijn zelf dachten te beschikken over de vaardigheden die zij daarvoor nodig achtten, werd vaag beantwoord. Op de vraag of deze vrouwen extra training nodig dachten te hebben, reageerden de meesten positief. Hun reakties waren echter meestal in de trant van "dat is altijd leerzaam". Vijf van de vrouwen die zelf aktief wilden worden, wilden wel een training hebben in spreekvaardigheid.

3.2.5 Extern onderzoek

Doordat de vaststelling van het huidige strategische profiel meer tijd in beslag nam dan was voorzien en door de inlassing van het bezoek aan de boerinnengroepen was er eigenlijk geen tijd meer voor een extern onderzoek. Daarom heb ik het extern onderzoek ingekrompen tot een overzicht van de organisaties die aktief waren op hetzelfde terrein als het Boerinnenwerk Gelderland. Ook heb ik uitgezocht, in hoeverre de plattelandsvrouwenorganisaties op provinciaal niveau werkten aan de doelen die het Boerinnenwerk Gelderland zich op dat niveau had gesteld. Wat verviel was, dat we niet meer zouden kijken hoe het proces van organisatieverandering bij andere verwante organisaties was verlopen. Pogingen om dit manco op te

vullen door de boerinnen literatuur aan te bieden over dit onderwerp zijn gestrand: dit soort literatuur bleek niet verkrijgbaar te zijn. Ook hebben we het overzicht laten vervallen van mogelijke geldbronnen en de eisen die vandaaruit gesteld worden om voor subsidie in aanmerking te komen.

3.2.6 Vaststellen van de strategische kloof

Fase 3, het vaststellen van de strategische kloof, hebben we in zijn geheel laten vervallen: behalve tijdgebrek was het motief hiervoor, dat door het intern onderzoek en de enquête al duidelijk was, welke onderwerpen aandachtspunten moesten zijn bij het maken van een organisatie- en beleidsplan. De aanvulling die vaststelling van de strategische kloof daarop zou kunnen geven, leek daarom niet belangrijk. Bovendien speelde mee, dat, gezien de aard van de doelen van het boerinnenwerk, alleen een globale inschatting van de kloof zou kunnen worden gegeven: deze exercitie zou dus zowiezo niet veel extra informatie kunnen opleveren.

3.3 Aktieve fase

3.3.1 Planning

Via de in de vorige paragrafen beschreven aktiviteiten kregen we een beeld van de organisatorische problemen van het boerinnenwerk. Deze bleken ernstig te zijn: zo ernstig, dat oplossing hiervan minstens zo dringend leek als het maken van een beleidsplan. In december bleek ook, dat tegen de tijd dat Dorien klaar zou zijn met haar werk, ik nog moest werken aan het verslag van het bezoek aan de boerinnengroepen. Om deze redenen hebben we er toen voor gekozen, dat Dorien alvast zou gaan werken aan het organisatieplan, samen met de werkgroep, terwijl ik de resultaten van het bezoek aan de boerinnengroepen zou verwerken. Het verslag van het bezoek aan de boerinnengroepen zou af moeten zijn voordat er definitieve beslissingen over het organisatieplan zouden worden genomen: op deze wijze kon ook de mening van de achterban bij die beslissingen worden betrokken. Tenslotte zou ik het beleidsplan schrijven, terwijl Dorien de handleiding voor beleidsformulering zou verzorgen.

3.3.2 De voorbereiding van het organisatieplan

De nieuwe organisatievorm is ontworpen door de leden van de werkgroep. Dorien heeft hen bij de uitvoering van deze taak ondersteund. Voor het

ontwerpen van een nieuwe organisatievorm had de werkgroep de volgende informatie tot haar beschikking.

Ter voorbereiding van het aktieve ontwerpen van een nieuwe organisatiestructuur heeft Dorien de werkgroep literatuur aangeboden over het proces van organisatievorming in andere vrouwenorganisaties. Hierdoor kreeg de werkgroep dus wat algemene informatie die zij bij het ontwerpen van een nieuwe organisatiestructuur zou kunnen gebruiken. Verder was uit onze eerdere onderzoeksaktiviteiten gebleken, dat de nieuwe organisatievorm de volgende elementen moest bevatten:

- verdeling van beslissingsbevoegdheden en verantwoordelijkheden;
- daarbij behorende afspraken over overlegmomenten en rapportage;
- instelling organen voor beleidsvoorbereiding en -bewaking (25).

Halverwege de werkzaamheden aan het organisatieplan werd uit het verslag van het bezoek aan de boerinnengroepen duidelijk, dat het nieuwe organisatieplan ook moest voor zien in een democratische besluitvormingsprocedure via overleg met de achterban over hoofdzaken (26).

Dorien heeft de werkgroep bij de uitvoering van haar ontwerptaak geholpen door deze taak onder te verdelen in verschillende taken. Deze moesten door verschillende subgroepjes uit de werkgroep worden uitgevoerd. Om de vrouwen op gang te helpen gaf Dorien hun opdrachten waarvan de uitvoering zou leiden tot uitvoering van hun taak. Vervolgens werden de resultaten plenair besproken. Tijdens deze discussies zijn de uiteindelijke beslissingen genomen.

3.3.3 De voorbereiding van het beleidsplan

In ons onderzoeksvoorstel hadden we voor het voorbereiden van een beleidsplan de volgende procedure bedacht:

- aandachtspunten voor strategieën vinden met behulp van een SWOT-matrix;
- brainstromen over de verschillende mogelijke strategieën en onderliggende filosofieën;
- een lijstje van criteria maken waaraan de te kiezen strategieën moesten voldoen.

Ook was het de bedoeling dat we deze aktiviteiten zo veel mogelijk samen met de werkgroep zouden uitvoeren.

Voor het maken van een beleidsplan was weinig tijd overgebleven: het maken van een organisatieplan legde meer beslag op de schaarse tijd van de werkgroep dan was voorzien. Daardoor bleef er voor het ontwikkelen en vaststellen van een beleidsplan maar tweeënhalve vergadering over. De oorspronkelijk geplande procedure zou echter veel meer tijd in beslag nemen. We hebben het maken van een beleidsplan daarom als volgt aangepakt.

In de eerste plaats hebben we het maken van een SWOT-matrix laten vervallen: door onze in 3.2 beschreven onderzoeksaktiviteiten was het al duidelijk waaraan het Boerinnenwerk Gelderland zou moeten gaan werken. Het ging er nu meer om, te kijken hoe de gekozen doelstellingen zouden kunnen worden nagestreefd en welke middelen daarvoor nodig zouden zijn. De benodigde middelen zouden vervolgens vergeleken moeten worden met de beschikbare middelen. Als er meer middelen nodig zouden zijn dan er binnen de beleidsperiode te krijgen zouden zijn, zou de werkgroep prioriteiten moeten stellen tussen de gekozen doelstellingen. Zij zou er dan voor moeten kiezen om bepaalde doelstellingen minimaal of helemaal niet uit te voeren, althans niet binnen de gekozen beleidsperiode.

Ook de brainstorm over mogelijke strategieën en de onderliggende filosofieën hebben we laten vervallen: dit hebben we niet alleen gedaan wegens tijdgebrek, maar ook omdat langzamerhand duidelijk was, dat de boerinnen niet erg geneigd waren tot fundamentele discussies: die zijn te abstract.

In plaats van een gezamenlijke fundamentele discussie te houden voordat het beleidsplan concrete vormen zou aannemen, hebben we voor de omgekeerde volgorde gekozen. Eerst heb ik zelf een beleidsplan geschreven op grond van de informatie die ik al had. De bekende doelstellingen van het boerinnenwerk waren hierbij het uitgangspunt. Uit deze concrete doelstellingen heb ik een meer fundamentele visie gedestilleerd en deze geformuleerd als de hoofddoelstellingen van het boerinnenwerk. Ook heb ik deze concrete doelstellingen nog verder uitgewerkt. Voorzover het ging om de positie van het boerinnenwerk ten opzichte van het G.A.J.K. heb ik dat gedaan door terug te grijpen op alles wat de boerinnen hier al over hadden gezegd. Deze informatie heb ik meer gestructureerd aan de boerinnen teruggegeven, zodat zij konden zien, dat zij ongemerkt al dicht tot een fundamentele keuze genaderd waren(20). Voorzover het ging om strategieën om de gekozen doelstellingen te realiseren heb ik ten aanzien hiervan verschillende suggesties op een rijtje

gezet. Sommigen daarvan hadden de boerinnen al eerder aangedragen. Andere had ik zelf bedacht.

Tenslotte heb ik ook aangegeven, waaraan de te maken beleidskeuzes in ieder geval moesten voldoen. Hierbij ging het niet om inhoudelijke voorwaarden, maar om de uitvoerbaarheid van de aangenomen plannen in verband met de beschikbare middelen: vrouwkracht was het meest schaarse goed in deze organisatie. De te maken plannen zouden de beschikbare vrouwkracht dus niet (te ver) te boven mogen gaan. Als dit wel zou gebeuren, zou de werkgroep het aantal na te streven doelstellingen of het aantal uit te voeren strategieën moeten beperken, in ieder geval voor zover het de beleidsperiode betrof waarop het beleidsplan betrekking had.

In de laatste twee vergaderingen van de werkgroep hebben we het door mij voorbereide concept-beleidsplan besproken. De werkgroep heeft de daarin geformuleerde hoofddoelstellingen van het boerinnenwerk toen aangenomen. Ook heeft de werkgroep toen, op basis van een globale raming van de beschikbare vrouwkracht, prioriteiten gesteld tussen de al eerder bekende concrete doelstellingen. De doelstellingen waartussen gekozen moest worden, waren:

1) werken aan de beroepsstatus door te streven naar verandering van de wetgeving en de uitleg daarvan;
2) werken aan de beroepsstatus door op provinciaal niveau te pleiten voor betere voorlichting en door druk uit te oefenen op bepaalde instanties;
3) aanpassing van vaktechnische scholing aan de behoeften van jonge agrarische vrouwen;
4) beïnvloeding landbouwpers.

De werkgroep koos ervoor om de hoogste prioriteit te geven aan het werken aan verandering van de wetgeving ten aanzien van de beroepsstatus van jonge agrarische vrouwen. Dit zou ten koste moeten gaan van het werken aan het derde en het vierde doel. De werkgroep maakte deze keus, omdat zij realisatie van het eerste doel veel belangrijker vond dan die van de doelen 3 en 4 en het werken daaraan veel leuker.

Zelf beval ik aan, de beïnvloeding van de wetgeving voornamelijk na te streven door mee te doen in het Landelijk Overleg van jonge agrarische vrouwen. Mijn argument hiervoor was dat je als organisatie dit doel alleen kan realiseren, als je voldoende politiek gewicht hebt om op landelijk op EG-niveau veranderingen te bewerken. Als provinciale organisatie heeft het

Boerinnenwerk Gelderland dit politiek gewicht niet. Om deze reden had het naar mijn mening meer zin om als Boerinnenwerk Gelderland die doelen na te streven die het provinciale of regionale niveau betroffen: de doelen 2, 3 en 4.

De werkgroep was het echter niet eens met mijn aanbeveling. Gezien haar affiniteit met de eerstgenoemde doelstelling wilde zij daaraan werken en niet aan in haar ogen minder belangrijke doelen. Het probleem van het beperkte politieke gewicht voorzover het gaat om doelen op landelijk of EG-niveau wilde de werkgroep oplossen door op provinciaal niveau samenwerking te zoeken met organisaties die dezelfde doelen willen nastreven. Door tijdgebrek hebben we het er niet meer over gehad, of deze strategie wel uitvoerbaar is en in hoeverre zij resultaat zou kunnen hebben.

In verband met de beperkte vrouwkracht van de organisatie had de keus van de werkgroep om zich vooral voor de beroepsstatus in te zetten als conseqentie, dat de huidige aktiviteiten om de landbouwpers en het vaktechnische onderwijs te beïnvloeden, niet zouden worden uitgebreid. De tot nu toe gevoerde strategieën zouden dus gehandhaafd blijven. Ten aanzien van de realisatie van de belangrijkste doelstellingen, die met betrekking tot de beroepsstatus, heeft de werkgroep geen keuze meer kunnen maken tussen de voorliggende strategieën. Dit kwam door tijdgebrek. De verschillende alternatieven staan in het beleidsplan. Ook de mogelijkheid die de werkgroep opperde om wetgeving te beïnvloeden door samen te werken met andere organisaties op provinciaal niveau is dus nog niet meer dan een mogelijkheid. Ik denk dat de werkgroep er goed aan zou doen om bij een keus tussen de voorliggende strategieën eens kritisch na te gaan, of zij van een bepaalde strategie ook een effekt kan verwachten dat opweegt tegen de daaraan bestede middelen. Deze opmerking brengt ons bij het laatste onderdeel van de procedure die we hadden bedacht om tot een beleidsplan te komen: het maken van een lijst met criteria waaraan de te kiezen strategieën moeten voldoen.

In ons onderzoeksvoorstel hadden we voorgesteld om keuzes te maken ten aanzien van de verschillende alternatieve strategieën op grond van criteria die al van te voren door de werkgroep waren geformuleerd. Het maken van zo'n lijst met keuzecriteria is door tijdgebrek vervallen. Er is ook nog geen wezenlijke discussie geweest over de keuze tussen strategieën, omdat de enige keuzes die hierin zijn gemaakt, voortvloeiden uit een keuze tussen doelstellingen. Ik zou de werkgroep dringend willen aanbevelen om alsnog

zo'n lijst te maken. De omgekeerde strategie is ook mogelijk: samen kritisch nadenken over wat je wel met een bepaalde strategie kunt bereiken en wat niet, wat eventuele negatieve gevolgen van een strategie kunnen zijn, wat voor middelen je voor de uitvoering van die strategie nodig hebt, of je daaraan zou kunnen komen en of de te verwachten effekten van die strategie een voldoende beloning vormen voor de inzet van de schaarse middelen. Door concrete consequenties van alternatieven op een rijtje te zetten kun je ook tot een lijst met keuzecriteria komen.

3.3.4 Het opstellen van aktieplannen

Fase 6, het opstellen van aktieplannen in termen van te ontplooien aktiviteiten en de daarvoor benodigde aanpassingen in de organisatie hebben we ten dele uitgevoerd. Zoals reeds vermeld in 3.3.1 hebben we het werken aan het organisatieplan naar voren gehaald. Dit onderdeel is dus wel uitgevoerd en ook uitgebreider dan eerst was voorzien. Het maken van concrete aktieplannen in de vorm van een jaarplan hebben we echter overgelaten aan de boerinnen zelf. Wij deden dit wegens tijdgebrek, maar de boerinnen vonden dat het maken van een jaarplan zowiezo hun eigen taak was. Ter ondersteuning van de uitvoering van deze taak heeft Dorien een handleiding geschreven voor het maken van een jaarplan.

4. De onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk wil ik de onderzoeksresultaten kort samenvatten. De volledige presentatie hiervan vindt u in de rapporten 43 en 44 van deze serie.

4.1 Het beleidsplan

Allereerst heb ik geprobeerd om onder woorden te brengen uit welke visie de door de boerinnen gekozen concrete doelstellingen waren voortgekomen. Dit heb ik vervolgens de **hoofddoelstelling** genoemd. Deze hoofddoelstelling luidde:

> "Jonge agrarische vrouwen moeten een in vergelijking met jonge agrarische mannen gelijkwaardige positie krijgen. Dit geldt zowel voor hun positie binnen huishouden en bedrijf als voor hun positie in de maatschappij."(27)

Met "gelijkwaardigheid" wordt bedoeld, dat mannen en vrouwen dezelfde keuzemogelijkheden moeten hebben en dezelfde rechten.

Vervolgens heb ik de hoofddoelstelling in twee richtingen uitgewerkt:

1) met betrekking tot de manier waarop individuele jonge agrarische vrouwen hun keuzes zouden moeten maken;
2) met betrekking tot de maatschappelijke positie van jonge agrarische vrouwen als groepering.

De doelstellingen met betrekking tot individuele jonge agrarische vrouwen hadden alle hierop betrekking, dat dezen hun keuzes welbewust moesten maken. Hierbij ging het om keuzes tussen de mogelijkheden die er nu reëel voor hen zijn. Deze keuzes betreffen de volgende kwesties:

- waaraan zal de vrouw haar arbeidskracht besteden: aan beroepsmatig werk (buitenshuis, op het bedrijf of beide) en/of aan huishouding en eventueel de verzorging en opvoeding van de kinderen?
- moet de vermogenspositie van de vrouw formeel onderscheiden worden van die van haar partner en zo ja, hoe?
- moeten de mate van inspraak van de vrouw in het bestuur over het bedrijf en haar aansprakelijkheid voor bedrijfsrisico's formeel geregeld worden en zo ja, hoe?

- op welke wijze moet de arbeid van de in het bedrijf werkende agrarische vrouw fiscaal worden verrekend?
- moeten er speciale voorzieningen worden getroffen voor een eventueel zwangerschaps- en bevallingsverlof of voor het geval de in het bedrijf werkende agrarische vrouw ziek wordt of langdurig arbeidsongeschikt?

Het maken van welbewuste keuzes tussen de mogelijkheden die er zijn hield ook in, dat de vrouwen op de hoogte moesten zijn van die mogelijkheden. Bovendien hielden deze doelstellingen met betrekking tot individuele jonge agrarische vrouwen in, dat zij hun keus zouden inbrengen in het onderhandelingsproces met hun partners en dat man en vrouw vervolgens samen zouden beslissen wat er uiteindelijk zou gebeuren. Daarbij zouden zij moeten uitgaan van het principe van gelijke rechten.

De doelstellingen met betrekking tot de maatschappelijke positie van jonge agrarische vrouwen betroffen:

- het nastreven van een verruiming van de keuzemogelijkheden die er nu reëel zijn voor jonge agrarische vrouwen;
- het krijgen van erkenning en ondersteuning vanuit de maatschappij.

De "verruiming van de keuzemogelijkheden voor jonge agrarische vrouwen" had ook in het maatschappelijke kader betrekking op de onderwerpen die hierboven al zijn genoemd.

Het "krijgen van erkenning en ondersteuning vanuit de maatschappij" had betrekking op de wens van jonge agrarische vrouwen om als groepering en politieke faktor gezien en erkend te worden. Ook wilden de vrouwen, dat er meer middelen en aandacht aan hen zou worden besteed. Dit verlangen betrof:

- het krijgen van middelen om met hun organisatie de gewenste aktiviteiten uit te voeren;
- het apart benaderd worden -dus los van mannelijke agrariërs- door overheid, landbouworganisaties, instellingen voor agrarisch onderwijs, voorlichters en landbouwbladen.

Nadat ik de doelstellingen van de te vormen organisatie had omschreven, heb ik gekeken naar de wijze waarop deze gerealiseerd zouden kunnen worden.

De doelstellingen ten aanzien van individuele jonge agrarische vrouwen wilden de boerinnen bereiken door middel van een stuk voorlichting en bewustwording. De avonden van de boerinnengroepen waren hierop gericht. Door

de persoonlijke uitwisseling daar en de verstrekking van relevante informatie werden deze doelen ook bereikt. Verkering krijgen en gaan samenwonen of trouwen met een boer is echter een proces dat zich steeds herhaalt onder vrouwen van een jongere generatie. Daardoor blijven deze doelstellingen van de boerinnengroepen steeds aktueel.

Opdat de doelstellingen van het boerinnenwerk ten aanzien van individuele agrarische vrouwen onder meer vrouwen gerealiseerd worden, wil het boerinnenwerk ieder jaar een nieuwe boerinnengroep oprichten. Ook wil het boerinnenwerk meer zorg besteden aan de continuïteit van bestaande groepen.

De hierboven genoemde doelstellingen op maatschappelijk niveau wil het boerinnenwerk bereiken door uit te dragen, dat het bereiken van deze doelstellingen belangrijk is voor jonge agrarische vrouwen. Ook willen de boerinnen bij de daarvoor geëigende instanties aandringen op uitvoering van de door hen voorgestane maatregelen. Deze aktiviteiten willen zij ten dele zelfstandig uitvoeren, maar ten dele ook in samenwerking met andere organisaties.

De jonge agrarische vrouwen willen zich als aparte groepering profileren door een aparte positie binnen het G.A.J.K. in te nemen. Zij willen daarbij wel voeling houden met het reguliere werk. Dit willen ze doen door binnen deze organisatie een nieuwe overlegstruktuur te creëren waarin mannen en vrouwen gelijkelijk vertegenwoordigd zijn. Hierdoor wordt een oplossing geboden voor het bekende probleem, dat vrouwen als kleine minderheid in een door mannen gedomineerde organisatie geen invloed kunnen uitoefenen, terwijl ze daarin wel moeten meedraaien.

4.2 Het organisatieplan

De nieuwe organisatiestruktuur ontstond door de oude struktuur te handhaven en op knelpunten aan te passen.

Voor de beleidsvoorbereiding en de coördinatie van de uitvoering van het vastgestelde beleid worden twee nieuwe groepjes ingesteld: één voor het interne en één voor het externe beleid. Deze beleidsgroepjes zullen elk jaar de evaluatie van het bestaande beleid en de formulering van nieuw beleid voorbereiden. Dit zullen ze doen door de daarvoor benodigde informatie aan de boerinnengroepen te vragen en daaruit conclusies te trekken. Vervolgens zullen de boerinnengroepen zich elk jaar uitspreken over de plannen die de

beleidsgroepjes hebben gemaakt. De uiteindelijke vaststelling van de beleidsplannen zal vervolgens in het Boerinnenoverleg gebeuren. Daarna zullen de beleidsgroepjes verantwoordelijk zijn voor de coördinatie van de uitvoering van de geplande aktiviteiten. De daadwerkelijke uitvoering gebeurt door werkgroepjes die zowel vast als tijdelijk kunnen zijn. In principe kan elk lid van de boerinnengroepen zich opgeven voor lidmaatschap van zo'n werkgroepje. De leden van de beleidsgroepjes zijn tevens lid van het Boerinnenoverleg.

De bevoegdheden binnen de nieuwe organisatievorm zijn als volgt geregeld. Elk jaar wordt het beleid voor het komende seizoen democratisch vastgesteld. Vervolgens mag het Boerinnenoverleg dit verder naar eigen inzicht uitvoeren. Het Boerinnenoverleg mag echter geen andere aktiviteiten ondernemen dan waartoe in het jaarplan is besloten, althans niet zonder de boerinnengroepen van te voren te raadplegen. Hetzelfde geldt voor de werkgroepen en personen die een deel van het jaarplan uitvoeren: hun taak wordt van te voren geformuleerd door de beleidsgroepjes en vastgesteld door het Boerinnenoverleg. Vervolgens mogen ze deze taak naar eigen inzicht uitvoeren zolang ze zich maar aan hun opdracht houden.

4.3 Leereffekten

De leden van de werkgroep hebben veel geleerd van hun deelname aan het onderzoek. Met betrekking tot het functioneren van hun organisatie werd hun duidelijk:

- dat het, nu de organisatie groeit, niet meer mogelijk is, dat iedereen bij alles betrokken wordt: het werk moet worden verdeeld in verschillende taken;
- dat er, juist ten behoeve van een democratisch functioneren van de organisatie, afspraken moeten zijn over beslissingsbevoegdheden;
- dat het voor een democratisch functioneren van de organisatie heel belangrijk is, dat er een goede communicatie is tussen Boerinnenoverleg en boerinnengroepen;
- dat die communicatie tot nu toe onvoldoende was;
- dat die communicatie verbeterd kan worden door afspraken te maken over overlegmomenten;
- dat een goede communicatie ook afhangt van de bereidheid van beide partijen om naar elkaar te luisteren en informatie op zo'n manier over te brengen, dat de ander deze ook kan begrijpen.

Doordat de leden van de werkgroep de nieuwe organisatiestructuur zelf bedacht hebben, hebben zij zich dit plan in al zijn onderdelen eigen gemaakt.

Met betrekking tot beleid waren er de volgende leereffekten. De werkgroep is gaan inzien, dat:

- het Boerinnenoverleg zich tot nu toe liet leiden door de aktualiteit;
- dat die werkwijze het risico met zich meebrengt, dat de beschikbare middelen niet effektief besteed worden (zie 5.1);
- dat het daarom nodig is om op het niveau van doelstellingen keuzes te maken;
- dat die keuzes moeten dienen als richtsnoer bij het maken van een jaarplan.

De doelstellingen en strategieën die in het beleidsplan worden gepresenteerd, zijn grotendeels bedacht door de werkgroep. Zij is dus vertrouwd met de inhoud van deze doelstellingen en strategieën. Ook zag de werkgroep al voor het onderzoek in, dat je een beleidsplan ook kunt gebruiken om je als organisatie naar buiten toe te presenteren en om financiële middelen aan te vragen.

Uit het bovenstaande blijkt, dat de werkgroep ook met betrekking tot beleid het een en ander heeft geleerd. Ik vermoed echter, dat zij zich deze leerpunten niet echt eigen heeft gemaakt. Bij de evaluatie zei de werkgroep immers, dat zij het nut van het beleidsplan eigenlijk niet zo inzag, hoewel het wel goed weergaf wat zij wilde. Later werden deze woorden afgezwakt en werd er gezegd, dat het beleidsplan wel zou worden gebruikt als richtsnoer bij het maken van jaarplannen.

Een belangrijke oorzaak van dit -misschien- onvoldoende inzicht in de functie van een beleidsplan is de wijze waarop het tot stand is gekomen: de leden van de werkgroep hebben wel de informatie aangedragen die nodig was om een beleidsplan te maken, maar aan het eigenlijke ontwerp hebben ze niet meegedaan. Ik heb haar alleen uitgelegd waaruit een beleidsplan bestaat en vervolgens een concept aangeboden van een vrijwel volledig ingevuld beleidsplan. De werkgroep heeft alleen haar eindoordeel gegeven over dit concept, een paar lege plekken ingevuld en keuzes gemaakt tussen al

geformuleerde alternatieven. De reden waarom we voor deze werkwijze hadden gekozen was, dat er te weinig werkgroepvergaderingen beschikbaar waren om het beleidsplan door de werkgroep zelf te laten ontwerpen en schrijven (zie 3.3.3). Als de werkgroep nauwer was betrokken bij het ontstaan van het beleidsplan, was zij wellicht meer vertrouwd geraakt met het idee van een beleidsplan en de functie ervan. Ook was de formulering hun dan meer eigen geweest.

Een ander gevolg van de toegepaste werkwijze is, dat de boerinnen zo niet kebben kunnen leren, hoe ze zelf een beleidsplan kunnen maken, terwijl dit wel een van de doelstelingen van dit onderzoek was. De handleiding van Dorien voor het maken van een middellange beleidsplan en een jaarplan kan dit gemis misschien compenseren.

4.4 De handleiding

Dorien heeft een handleiding geschreven voor het formuleren van een beleidsplan voor de middellange termijn en voor het formuleren van een jaarplan. Om te bevorderen dat de boerinnen echt aan het werk zouden kunnen met deze handleiding, is deze onder boerinnen gepretest.

5. Evaluatie

In dit hoofdstuk wil ik bekijken in hoeverre de onderzoeksresultaten bijdragen tot de realisatie van het hoofddoel van dit onderzoek, namelijk het in staat stellen van het Boerinnenwerk Gelderland om verder te komen met de realisatie van zijn doel, de maatschappelijke belangen van jonge agrarische vrouwen te behartigen.

Zoals in 2.1 al werd gesteld, kan het beleids- en organisatieplan alleen het hoofddoel dienen als het niet alleen voldoet aan bepaalde inhoudelijke eisen, maar ook aan een aantal voorwaarden met betrekking tot de mening en inzichten van de klantgroep: het is nodig dat deze de inhoud begrijpt, het daarmee eens is en er het nut van inziet. Als aan deze voorwaarden niet is voldaan, zal de klantgroep het beleids- en organisatieplan immers niet willen of kunnen gebruiken voor het doel waarvoor het geschreven is.

Hieronder wil ik eerst bekijken in hoeverre de inhoud van het beleids- en het organisatieplan bruikbaar is voor de realisatie van het doel van het boerinnenwerk, de maatschappelijke belangen van jonge agrarische vrouwen te behartigen. Uit 4.3 bleek al, dat de werkgroep het nut van de gemaakte plannen voor haar doel van belangenbehartiging inziet, hoewel dit inzicht met betrekking tot het beleidsplan nog niet echt gerijpt is. Ik wil deze evaluatie afsluiten met een beschouwing over de moeilijkheden die de uiteindelijke toepassing van de onderzoeksresultaten alsnog zouden kunnen verhinderen. Hierbij zal ik ook aangeven hoe deze eventuele moeilijkheden voorkomen of beperkt zouden kunnen worden.

Bij de evaluatie van de inhoud van het beleids- en organisatieplan zal ik eerst ingaan op de bijdrage die in het algemeen van een beleids- respektievelijk een organisatieplan verwacht kan worden, als het gaat om de realisatie van het doel van belangenbehartiging. Vervolgens wil ik nagaan in hoeverre dit ook geldt voor de door ons gemaakte plannen. Daarna wil ik kijken naar de mate waarin de inhoud van deze plannen ondersteund wordt door de werkgroep. Tenslotte volgen de conclusies.

Eerst zal ik het beleidsplan onder de loep nemen, daarna het organisatieplan. Omdat ik ten aanzien van de bijdrage van het beleidsplan aan belangenbehartiging drie manieren onderscheidt, zal ik de hierboven genoemde indeling voor elk van deze manieren apart gebruiken.

5.1 Nut van het beleidsplan voor het realiseren van het doel van belangenbehartiging

Een beleidsplan kan een organisatie op drie manieren helpen bij belangenbehartiging:

- het kan de organisatie helpen om haar middelen zo effektief mogelijk te gebruiken;
- het kan de organisatie helpen bij het innemen van een plek in de politieke arena;
- het kan de organisatie helpen om aan externe financiering te komen.

Hieronder wil ik eerst elk van deze manieren toelichten. Aansluitend bij elke toelichting wil ik nagaan in hoeverre het door mij geschreven beleidsplan geschikt is om op die manier gebruikt te worden.

5.1.1 Effektieve besteding van middelen

Als je effektief aan belangenbehartiging wilt werken, moet je eerst een aantal zaken helder voor ogen hebben, namelijk:

1) wat die **belangen** zijn
2) **wat** je als organisatie wilt **bereiken**
3) wat je **op middellange termijn** wilt bereiken
4) **hoe** je dat wilt bereiken
5) **concreet** jaarplan
6) begroting

Het is belangrijk om eerst de drie eerstgenoemde zaken voor ogen te hebben voor je gaat bedenken wat voor concrete akties je in een bepaald jaar wilt ondernemen: daardoor kun je namelijk beter prioriteiten stellen tussen concrete mogelijkheden voor aktie. Het is dan immers al duidelijk welke doelen je eerst wilt nastreven. De concrete akties waarvoor je kiest, moeten dan bijdragen aan de realisatie van juist die doelen. **Als je je als organisatie niet aan zo'n richtlijn houdt, loop je het risico, dat je veel middelen gaat besteden aan iets dat weliswaar voor het grijpen ligt, maar dat in wezen niet zo belangrijk is als de gekozen doelen. Ook dreig je dan je middelen te versnipperen aan allerlei zaken, waardoor je niet zo gauw resultaat zult zien.**

Het is ook handig om eerst beslissingen te nemen over strategieën:

de **soorten** aktiviteiten die de organisatie wil uitvoeren ter realisatie van de gestelde doelen. Als dit al duidelijk is, jun je gemakkelijker zien wat voor concrete aktiviteiten je het best kunt plannen.

Vervolgens moeten er uiteraard concrete aktieplannen worden gemaakt: wie gaat wat wanneer doen? **Om een goede uitvoering te waarborgen** moet eerst worden nagegaan welke middelen nodig zijn voor die uitvoering en of de organisatie wel daarover beschikt. Als er te weinig middelen zijn om alle plannen te kunnen uitvoeren, moet er een scherpere selectie worden gemaakt ten aanzien van de uit te voeren plannen. Het alternatief voor een scherpere selectie is uitbreiding van de beschikbare middelen. Op het moment dat het jaarplan moet worden vastgesteld kan het echter moeilijk zijn om die middelen opeens uit te breiden. Via de begroting wordt vastgelegd op welke middelen men rekent bij de uitvoering van de gemaakte plannen.

In het door mij geschreven beleidsplan zijn de eerste drie punten volledig uitgewerkt. Met betrekking tot de doelstellingen aangaande individuele jonge agrarische vrouwen en de minder belangrijke doelstellingen op het terrein van belangenbehartiging is ook duidelijk hoe die doelstellingen gerealiseerd moeten worden. Alleen met betrekking tot de belangrijkste doelstelling op het terrein van belangenbehartiging -verbetering van de beroepsstatus van jonge agrarische vrouwen- moeten nog keuzes worden gemaakt ten aanzien van de te volgen strategieën. De alternatieven waartussen gekozen moet worden staan wel op een rijtje.

Een concreet jaarplan en een begroting ontbreken nog aan het beleidsplan. Deze onderdelen zullen de boerinnen en hun beroepskracht zelf verzorgen. Omdat zij daartoe al de benodigde capaciteiten hadden, was het niet nodig om deze onderdelen in het kader van het onderzoek uit te voeren.

Het door mij geschreven beleidsplan biedt dus op zich qua inhoud een voorzet met behulp waarvan de boerinnen concrete aktieplannen kunnen maken waarin de beschikbare middlen effektief besteed worden. Maar in hoeverre wordt deze inhoud door de boerinnen gedragen?

De leden van de werkgroep hebben gemengde gevoelens ten aanzien van de inhoud van het beleidsplan. Enerzijds zeggen zij, dat het beleidsplan hun wensen goed weergeeft, anderzijds roept het gevoelens van onbehagen op. Dit onbehagen heeft verschillende oorzaken.

Het belangrijkste probleem van de boerinnen met het door mij geschreven beleidsplan is de wijze waarop het tot stand is gekomen. Doordat zij nauwelijks betrokken zijn geweest bij de vervaardiging van het beleidsplan (zie ook 3.3.3 en 4.3), hebben zij het gevoel dat het niet van hèn is. Hierdoor zijn zij minder vertrouwd met het beleidsplan als wenselijk zou zijn.

Het tweede probleem van de werkgroep met het beleidsplan is nauw verwant aan het eerste: omdat het beleidsplan door mij geschreven is, is het geschreven in een stijl die niet bij boerinnen past. De werkgroep is bang, dat de andere leden van het Boerinnenoverleg het beleidsplan daarom niet zullen begrijpen en dat het beleidsplan zo ook eerder weerstand zal oproepen.

Het derde probleem van de werkgroep met het beleidsplan is, dat zij moeite heeft met de in het beleidsplan geformuleerde hoofddoelstellingen. Ik was tot deze hoofddoelstellingen gekomen door uit de door de werkgroep genoemde meer concrete doelstellingen de achterliggende gedachten te destilleren. Zwart op wit en openlijk geformuleerd leken die echter erg radicaal en hooggegrepen. Bovendien realiseerde de werkgroep zich heel goed, dat deze hoofddoelstellingen ook zo zouden overkomen op de achterban en dat een deel van die achterban het daar zelfs niet mee eens zou zijn. Anderzijds waren die hoofddoelstellingen volgens de werkgroep eigenlijk heel raak en helder.

De werkgroep heeft zelf een oplossing voor de eerste twee problemen bedacht en uitgevoerd: zij heeft een vertaling gemaakt van het door mij geschreven beleidsplan. Hierdoor is de werkgroep meer vertrouwd geraakt met het beleidsplan. Ook heeft zij de inhoud daarvan gepresenteerd op een manier die dichter bij boerinnen staat en waardoor de achterban zich dus eerder aangesproken zal voelen.

De werkgroep heeft in haar vertaling vastgehouden aan de door mij geformuleerde hoofddoelstellingen. Ook verder wijkt deze vertaling niet wezenlijk af van het door mij geschreven beleidsplan. Ik denk daarom dat de kritiek op het beleidsplan uiteindelijk niet zo ernstig is als zij in eerste instantie leek, hoewel zij er wel is. Deze conclusie werd ook door enige boerinnen bevestigd. Zij is ook logisch, omdat de doelstellingen uit het beleidsplan uit de werkgroep zelf zijn voortgekomen. Het was meer de manier waarop het beleidsplan tot stand is gekomen en de indruk die het maakte door de stijl ervan, dan de inhoud die de kritiek losmaakte

De meer concrete doelstellingen uit het beleidsplan worden grotendeels door de achterban ondersteund: dit bleek uit de enquête die ik gehouden heb onder de leden van de achterban. De achterban was echter verdeeld over de wenselijkheid van de doelstellingen met betrekking tot de vermogenspositie van jonge agrarische vrouwen. Niettemin is ook deze doelstelling door de achterban aangenomen toen de hoofdpunten uit het beleids- en organisatieplan met haar besproken werden. Ook zei één van de voortreksters achteraf, dat het beleidsplan wel gebruikt zal worden als richtsnoer bij het opstellen van jaarplannen. Hieruit concludeer ik, dat de werkgroep de inhoud van het beleidsplan uiteindelijk toch ondersteunt en daarmee aan de gang wil en dat de achterban de werkgroep hiertoe de gelegenheid geeft. Het beleidsplan biedt dus inderdaad een voorzet met behulp waarvan de boerinnen concrete aktieplannen kunnen maken die leiden tot een effektieve besteding van de beschikbare middelen.

5.1.2 Plek in de politieke arena

"Belangenbehartiging" is een politieke aktiviteit: je probeert anderen zo te beïnvloeden, dat zij de veranderingen gaan bewerken die jij nastreeft. Om effektief aan belangenbehartiging te kunnen werken is het dus ook van belang, dat datgene wat jij wilt uitdragen ook door die anderen gehoord wordt. Je wordt gemakkelijker gehoord, als je er al in geslaagd bent om je aan die ander bekend te maekn en al hebt laten zien, dat je ook voor die ander belangrijk bent.

Hoe je een plek in de politieke arena wilt verwerven, kan een onderdeel van een beleidsplan zijn. Verder kan een beleidsplan gebruikt worden om aan anderen te laten zien wie je als organisatie bent en wat je nastreeft. Dat laatste is niet de eigenlijke functie van een beleidsplan -een beleidsplan is eigenlijk een hulpmiddel om de beschikbare middelen effektief te besteden-, maar het kan daarvoor wel gebruikt worden.

In het door mij geschreven beleidsplan is onder andere een keuze gemaakt ten aanzien van de formele positie die het boerinnenwerk wil gaan innemen in de agrarische wereld, namelijk die van een aparte zelfstandige organisatie binnen het grotere verband van het G.A.J.K. Door een goede formele positie te kiezen willen de boerinnen hun politieke positie versterken. Deze leed immers schade onder het feit, dat het Boerinnenwerk Gelderland wel zelfstan-

dig naar buiten trad, maar daartoe niet bevoegd was, omdat het formeel onder de leiding van het G.A.J.K.-bestuur viel (28). In het beleidsplan staat ook welke aktiviteiten de boerinnen willen ondernemen om deze positie ook te krijgen.

In het beleidsplan worden ook de hoofddoelstellingen van het boerinnenwerk geformuleerd, dat wil zeggen de fundamentele doelstellingen die het voor onbepaalde tijd wil nastreven en waaruit de meer concrete doelstellingen zijn afgeleid. Ook deze meer concrete doelstellingen zijn in het beleidsplan uitgewerkt. Deze doelstellingen zijn bovendien door de boerinnen aanvaard, zij het niet zonder reserves. Omdat de doelstellingen uit het beleidsplan wel zijn goedgekeurd, ook door de achterban, concludeer ik dat het beleidsplan wel gebruikt kan worden als hulpmiddel voor de presentatie van het boerinnenwerk.

5.1.3 Externe financiering

Hierboven heb ik al aangegeven, dat een organisatie zich met behulp van een beleidsplan naar buiten toe kan presenteren. Dit kan voor een politiek doel zijn, maar het is ook mogelijk om met behulp van een volledig beleidsplan -inclusief een begroting!- externe financiering aan te vragen bij de daarvoor geëigende instanties.

Het door mij geschreven beleidsplan kan alleen worden gebruikt om financiële middelen aan te vragen , als het wordt aangevuld met een concreet aktieplan en een begroting. Uit een concreet aktieplan blijkt duidelijker welke en hoeveel middelen een organisatie nodig heeft als uit meer abstrakte doelstellingen met de daarbij behorende strategieën. Een begroting is uiteraard nodig om te ramen hoeveel geld er moet worden aaggevraagd.

Het belang van het door mij geschreven beleidsplan voor het aanvragen van externe financiering is dus, dat het plan de identiteit en de doelstellingen van de organisatie aangeeft -hetgeen ook nodig is om geld te krijgen- en het uitgangspunt vormt voor het formuleren van een concreet aktieplan en een begroting.

5.1.4 Conclusies ten aanzien van de bijdrage van het beleidsplan aan het doel van belangenbehartiging

In de voorgaande paragrafen heb ik bekeken in hoeverre het beleidsplan bijdraagt aan het doel van het boerinnenwerk door na te gaan of het

- bijdraagt tot een effektieve besteding van de beschikbare middelen;
- aanknopingspunten biedt om de politieke positie van het boerinnenwerk te versterken;
- geschikt is om er externe financiering mee aan te vragen.

De conclusies luidden als volgt.

- Het beleidsplan biedt een voorzet met behulp waarvan de boerinnen concrete aktieplannen kunnen maken waarin de beschikbare middelen effektief besteed worden.
- In het beleidsplan wordt omschreven welke formele positie het boerinnenwerk wil innemen. Ook wordt aangegeven hoe deze organisatie die positie wil verwerven. Deze positie zou het boerinnenwerk een hogere politieke status geven.
- Doordat in het beleidsplan wordt omschreven wat de identiteit van het boerinnenwerk is en welke doelstellingen het wil nastreven, is het geschikt om de organisatie naar buiten toe te presenteren. Ook hierdoor kan het boerinnenwerk haar politieke positie versterken.
- Het beleidsplan helpt de boerinnen bij het aanvragen van externe financiering, doordat het de identiteit en de doelstellingen van het boerinnenwerk omschrijft en het uitgangspunt vormt voor het formuleren van een concreet aktieplan en een begroting.

5.2 Nut van het organisatieplan voor het uitvoeren van belangenbehartigingsaktiviteiten

Een organisatieplan kan een organisatie helpen bij het bereiken van haar doelen door de uitvoering van het geplande beleid organisatorisch mogelijk te maken of deze te bevorderen door verbeteringen in de organisatiestructuur.

Uit ons onderzoek bleek, dat er zwaktes waren in de organisatie van het boerinnenwerk, waardoor belangenbehartiging niet van de grond kon komen. Deze zwaktes waren:

- onvoldoende communicatie tussen afgevaardigden naar het Boerinnenoverleg en hun achterban. Hierdoor was men op het niveau van het Boerinnenoverleg niet goed op de hoogte van de mening van de groepen. Daardoor kon de mening van "het" boerinnenwerk ook niet naar buiten toe worden uitgedragen.
- ontbreken van afspraken over verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden met betrekking tot de formulering van beleid, de uitvoering daarvan en de bewaking van die uitvoering. Doordat afspraken over de verantwoordelijkheden voor deze taken ontbraken, kon de organisatie er niet op vertrouwen, dat zij zouden worden uitgevoerd. Ook was het niet mogelijk om iemand op eventuele manco's aan te spreken.

  Doordat afspraken over beslissingsbevoegdheden ontbraken, was het voor de aktieven niet duidelijk aan welke grenzen ze zich moesten houden. Ook kreeg de achterban hierdoor het gevoel dat zij niets had in te brengen. Het democratisch functioneren van de organisatie werd hierdoor bedreigd, terwijl die democratie ook nodig was voor de aktieven om te kunnen pretenderen namens het hele boerinnenwerk te spreken.

In het organisatieplan worden voor de hierboven genoemde problemen de volgende oplossingen aangeboden.

- De communicatie tussen bestuurders en basis wordt in de nieuwe organisatiestructuur geregeld, doordat de bestuurders jaarlijks een jaarplan ter goedkeuring voorleggen aan de achterban. Deze raakt hierdoor op de hoogte van de plannen en moet zich daarover uitspreken. Bovendien is in de nieuwe organisatiestructuur ook opgenomen, dat de boerinnengroepen ook hun eigen problemen onder de aandacht van de bestuurders kunnen brengen en hun om hulp kunnen vragen bij de oplossing daarvan.
- In de nieuwe organisatiestructuur staan afspraken over de verdeling van verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdeheden. Er is afgesproken welke organen beleid moeten formuleren, uitvoeren of bewaken. Ten aanzien van de beslissingsbevoegdheden is afgesproken, dat degenen die op provinciaal niveau aktief zijn alleen aktiviteiten mogen ontplooien die -via de goedkeuring van het jaarplan- zijn goedgekeurd door de basis. Andere aktiviteiten kunnen alleen worden ondernomen, als ze alsnog door de basis zijn goedgekeurd.

Het organisatieplan voldoet ook aan de aanvullende eisen van het Boerinnenoverleg:

- de eigen identiteit van de boerinnengroepen blijft bewaard. Dit wordt gewaarborgd, doordat de boerinnengroepen ook in de nieuwe organisatie autonoom blijven.
- doordat ieders verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de voorgestelde organisatiestructuur zijn beschreven en ook de overlegmomenten zijn bepaald, is het proces van beleidsformulering en -uitvoering overzichtelijk geworden.

Het organisatieplan heeft dus bijgedragen aan het doel van belangenbehartiging, doordat het een voor de boerinnen aanvaardbare oplossing biedt voor de geconstateerde organisatorische belemmeringen voor belangenbehartiging.

5.3 Hoe verder?

Het onderzoek heeft een beleids- en organisatieplan opgeleverd en een handleiding voor het maken van een beleidsplan voor de middellange termijn en een jaarplan. Hierboven heb ik aangetoond, dat deze produkten bruikbaar zijn voor de realisatie van het doel van het boerinnenwerk om zich meer in te zetten voor de behartiging van de maatschappelijke belangen van jonge agrarische vrouwen. Ook ondersteunen de leden van de werkgroep de inhoud van het beleids- en het organisatieplan en zien zij het nut ervan in, hoewel het beleidsplan nog gemengde gevoelens oproept.

Het onderzoek heeft dus produkten opgeleverd die qua inhoud bruikbaar zijn en die de boerinnen die aan het onderzoek hebben meegedaan willen en kunnen gebruiken. Aan de doelstellingen van het onderzoek zelf ten aanzien van de bruikbaarheid van de resultaten is dus voldaan. Omdat uitvoering van de gemaakte plannen consequenties heeft voor alle leden van het boerinnenwerk, zal de echte toepassing van de onderzoeksresultaten echter ook afhangen van andere faktoren: zij zullen uiteindelijk alleen kunnen worden toegepast, als de andere leden van het Boerinnenoverleg en een belangrijk deel van de achterban de inhoud en functie ervan gaan begrijpen en het daarmee eens zullen zijn. Dit geldt in de eerste plaats voor het organisatieplan. Voor de leden van het Boerinnenoverleg geldt dit echter ook voor het beleidsplan. Op het niveau van de boerinnengroepen zal alleen de inhoud

en functie van de jaarplannen duidelijk moeten zijn en goedgekeurd moeten worden.

Op dit moment begrijpen de boerinnen die niet aan het onderzoek hebben meegedaan nog weinig van de gemaakte plannen. De werkgroep wacht nu dus de taak om inhoud en nut van deze plannen aan de anderen uit te leggen. Gezien haar eigen leerproces is zij daar wel toe in staat, hoewel zij wat het organisatieplan betreft sterker in de schoenen staat als wat betreft het beleidsplan. Een bijkomende moeilijkheid met betrekking tot het beleidsplan is, dat er verdeeldheid is in de organisatie met betrekking tot de wenselijkheid van sommige van de doelstellingen die daarin staan. De werkgroep zal zich echter kunnen beroepen op het feit, dat er een enquête is gehouden om de mening van de achterban hierover te peilen, dat iedereen de gelegenheid had om die enquête in te vullen en dat zij zich vrij voelde om de geformuleerde doelstellingen goed te keuren, omdat deze werden ondersteund door de meerderheid van de degenen die de enquête hebben ingevuld. Ook zijn de in het beleidsplan geformuleerde hoofddoelstellingen op een speciale vergadering met de achterban besproken en goedgekeurd.

Behalve dat zij de onderzoeksresultaten zal moeten uitleggen, zal de werkgroep ook verantwoording moeten afleggen van de aktiviteiten die zij heeft ondernomen. Het moeilijke hierbij is, dat die verantwoording gevraagd kan worden op een moment dat de andere boerinnen zich nog niet aangesproken voelen door de onderzoeksresultaten, omdat zij deze niet begrijpen. Omdat deze situatie gemakkelijk tot onnodige conflicten kan leiden, is het zeer wenselijk dat dit proces van uitleggen en verantwoording afleggen wordt begeleid door de beroepskracht van het G.A.J.K.

Voor de toepassing van de onderzoeksresultaten is behalve inzicht ook een stuk vaardigheid nodig. Daarom is het ook wenselijk, dat de leden van het Boerinnenoverleg trainingen krijgen die hun voor hun taak toerusten. Hierdoor zouden het inzicht met betrekking tot het nut van de onderzoeksresultaten ook een bredere basis kunnen krijgen.

Noten

1) Zie Maatschap Maatwerk 1989, p.54

2) Deze definitie heb ik overgenomen van A. van Wijk (Van Wijk 1985: 9, 10) met dit verschil dat Van Wijk deze definitie nader toespitst op jonge agrarische vrouwen.

3) Uit de enquête bleek, dat deze behoefte zowel bij vrouwen van agrarische afkomst als bij vrouwen van niet-agrarische afkomst bestond.

4) Van Wijk 1985: 29-31

5) Van Wijk 1985: 64 en de notulen van de werkgroepvergadering van 14 september 1989

6) Het gebied van het G.A.J.K. bestaat uit Gelderland boven de grote rivieren.

7) Van Wijk 1985: 34

8) Reuling 1986: 110

9) Reuling 1986: 110, 111

10) Zie onderzoeksvoorstel van de Wetenschapswinkel

11) Vergelijk Reulings karakterisering van de doel- en probleemstelling van aktie-onderzoek (Reuling 1985: 110) en Doets 1982: 37. Met betrekking tot de kwalificatie "feministisch" zie Reuling 1985: 100.

12) Keuning en Eppink 1987, hoofdstuk 7

13) Bosch en Veenendaal 1989: 11. Zie verder de notulen van de tweede werkgroepvergadering op 27 september 1989, pp. 4 en 5.

14) Bosch en Veenendaal 1989: 6-10

16) Hobbelink 1982

17) Zie notulen werkgroepvergaderingen van 27 september en 11 oktober 1989

18) Zie notulen werkgroepvergaderingen van 14 september en 11 oktober 1989

19) Zie p. 8 van dit verslag

20) Zie notulen werkgroepvergadering van 11 oktober 1989

21) Zie D.J. Bosch - Intern onderzoek

22) Deze beschrijving van de ontstaansgeschiedenis van het boerinnenwerk was gebaseerd op Van Wijk 1985.

23) In mijn stuk "Beschrijving van de huidige organisatie" worden deze vaardigheden uitgebreid omschreven op pp. 6-13. Dit stuk ligt opgeslagen bij de Wetenschapswinkel.

24) Dit was het geval in De Liemers, Beltrum en Laren.

25) Zie pp. 19 en 20 van dit verslag.

26) Zie pp. 21 t/m 23 van dit verslag.

27) In het beleidsplan wordt deze hoofddoelstelling verder uitgewerkt.

28) Zie pp. 3 en 4 van dit verslag.

Aangehaalde literatuur

Doets, C. — Exemplarisch praktijkonderzoek, suggesties voor een praktijkgerichte onderzoeksbenadering, De Horstink, Amersfoort, 1982

Dijkum, C. van, I. van Dobben en E. Kats — Actie-onderzoek, een discussie- en werkboek, Boom, Meppel, 1981

Hobbelink, J.B.M. — Je trouwt niet alleen met een boer... maar ook met het bedrijf, zijn familie en de hele buurt. Een antropologische studie naar boerinnen in een Nederlandse plattelandsgemeente 1950-1980, doktoraalskriptie kulturele antropologie, Nijmegen, 1982

Keuning, D. en D.J. Eppink — Management en organisatie, theorie en toepassing, Stenfert Kroese, Leiden, 1987

Reuling, A. — Methodologieën, een inleiding in onderzoeksstrategieën, Nelissen, Baarn, 1985

Wijk, A. van — Boerinnengroepen werken zo! Over jonge agrarische vrouwen en boerinnengroepen in Gelderland, Boerinnengroepen Gelderland / Wetenschapwinkel / IMGO-Landbouw, Rapport nr. 13, Wageningen, 1985

Maatschap Maatwerk, informatie over maatschap / firma en een voorbeeld-overeenkomst voor ouders en opvolgers, N.A.J.K / Landelijke Vereniging van Accountants- en Belastingadviesbureaux "VLB", Utrecht, 1989

Tussentijdse produkties in het kader van het onderzoek

Hobbelink, J.B.M. en L. Klaver	Voorstel voor onderzoek m.b.t. vraag 8850 van boerinnenoverleg Gelderland
Bosch, D.J. en M.J. Veenendaal	Onderzoeksvoorstel Boerinnenoverleg Gelderland
Bosch, D.J.	Intern onderzoek
Veenendaal, M.J.	Beschrijving van de huidige organisatie
Veenendaal, M.J.	Verslag van het bezoek aan de boerinnengroepen

Em 69