

Juni 2009

# Communicatie in veterinaire advies

*Pilot study naar de communicatie tussen dierenarts en melkveehouder tijdens bedrijfsadvisering*

## **Communication in veterinary advice**

*Pilot study of veterinarian – dairy farmer interaction during consultancy*

Heleen Klinkert  
reg. nr. WUR 801112-444-080  
reg. nr. UU 0248428

Wageningen Universiteit  
klein afstudeervak COM-80427  
18 sp/27 ECTS  
begeleiders:  
Sectie Communicatiewetenschappen  
dr. R.J. Renes  
ir. J. Jansen

Utrecht Universiteit  
Faculteit Diergeneeskunde  
begeleiders onderzoeksstage:  
prof. dr. L.J. Hellebrekers  
drs. A. den Hertog



**Universiteit Utrecht**

## Samenvatting

De rol van de dierenarts is aan het veranderen en communicatieve vaardigheden gaan een steeds belangrijkere rol spelen in de dagelijkse werkzaamheden. Niet technische kennis en vaardigheden kregen in het verleden weinig aandacht in de veterinaire wereld. Kennis en vaardigheden rond marketing en communicatie wordt als een zwak punt van dierenartsen beschouwd.

Dit onderzoek heeft algemene basisrichtlijnen voor advies en communicatie als uitgangspunt gekozen voor de analyse van 17 gesprekken tussen dierenartsen en melkveehouders in het kader van bedrijfsadvies in het noorden van Nederland. Deze basisrichtlijnen omvatten het bieden van structuur in een gesprek; een balans in de bijdragen van cliënt en adviseur; aandacht voor persoonlijke opvattingen en voorkeuren ('Soft System' aspecten) en het toepassen van de gesprekstechnieken 'Luisteren Samenvatten Doorvragen' en verwoorden van aanbevelingen op een 'Specifieke Meetbare Acceptabele Realistische en Tijdgebonden' wijze.

Daarnaast zijn de persoonlijke meningen van de deelnemende dierenartsen en melkveehouders aangaande bedrijfsadvies en communicatie in kaart gebracht door middel van enquêtes. Hieruit komt naar voren dat sommige dierenartsen hun communicatieve vaardigheden gedurende bedrijfsadvies als sterk, anderen als zwak punt aanmerken. De analyse van de gesprekken laat zien dat er in het algemeen niet wordt voldaan aan de richtlijnen voor advies. Desalniettemin zijn de veehouders tevreden met de bedrijfsadvies. Als er wordt afgeweken van de richtlijn leidt dit niet per definitie tot ontevreden veehouders. De gesprekken die wel grotendeels volgens de richtlijnen worden gevoerd, scoren echter wel hoog in tevredenheid.

## Summary

The role of the veterinarian is changing and the importance of good communication skills is increasing. Amongst veterinarians, non-technical skills and knowledge has not been receiving a lot of attention. Knowledge and skills concerning marketing and communication are considered a weakness of veterinarian professionals.

This research has taken general guidelines for advice and communication as a starting point for the analysis of 17 conversations between veterinarians and dairy farmers during consultancy in the north of The Netherlands. These guidelines include: offering structure in a conversation; having a balance in contribution of the client and the advisor; attention for personal views and preferences ('Soft System' aspects) and the use of the techniques 'Listening, Resuming, Further questioning' and formulating recommendations in a 'Specific Measurable Acceptable Realistic and Time bound' manner.

Also, the personal opinions of the participating veterinarians and dairy farmers concerning farm consultancy and communication have been evaluated, based on results from questionnaires.

The results show that some veterinarians consider their communication skills as a strength, while others call it a weakness. The analysis of the conversations show that, in general, they do not comply with the guidelines for advice. However, most dairy farmers are satisfied with farm consultancy. Conversations that are complying with the guidelines do tend to receive higher scores concerning farmers' satisfaction, than those who are not following the guidelines. However, a conversation that is not complying with the guidelines is not per definition causing dissatisfaction.

### **Key words**

*Communication, veterinary medicine, veterinary advice, consultancy, Soft Systems*

## Dankbetuiging

Dit onderzoek is mogelijk gemaakt door de medewerking van dierenartsen en melkveehouders in Groningen en Friesland. Ik ben hen bijzonder dankbaar voor de tijd en energie die ze hebben gestoken in dit onderzoek.

Daarnaast wil ik mijn begeleiders van Wageningen Universiteit en de Faculteit Diergeneeskunde bedanken. Jolanda Jansen en Reint-Jan Renes van het departement Communicatiewetenschappen (WUR) hebben me met heel veel enthousiasme en waardevol commentaar ter zijde gestaan bij de dagelijkse begeleiding van het onderzoek. Ludo Hellebrekers en Arjan den Hertog wil ik bedanken voor de interesse die ze toonden in het voorstel om de rol van communicatie in het werk van de praktiserende dierenarts nader te onderzoeken.

## INHOUDSOPGAVE

1	Achtergrond en aanleiding .....	5
1.1	Maatschappelijke en agrarische ontwikkelingen.....	5
1.2	Basisrichtlijnen voor communicatie en advies .....	6
1.3	Pilot study naar communicatie in veterinaire advies .....	8
2	Onderzoek onder dierenartsen en veehouders in noord Nederland.....	9
2.1	Geluidsopnames en enquêtes vormen het uitgangsmateriaal .....	9
2.2	Communicatiemodel voor de analyse van structuur .....	11
2.3	Bepaling van de balans in de gesprekken .....	13
2.4	Aandacht voor Soft System aspecten .....	14
2.5	Toepassen van gesprekstechnieken .....	14
3	Resultaten enquêtes en gespreksanalyse.....	16
3.1	Uitkomsten enquêtes.....	16
3.1.1	Visie van de dierenartsen .....	16
3.1.2	Visie van de veehouders.....	18
3.2	Resultaten analyse gesprekken .....	20
3.2.1	Gespreksstructuur .....	20
3.2.2	Toepassen van gesprekstechnieken .....	22
3.2.3	Balans in dierenarts-veehouder gesprekken .....	22
3.2.4	Soft System aspecten .....	25
3.2.5	Tevredenheid veehouders met bedrijfsadvies.....	27
4	Discussie van de bevindingen .....	28
4.1	Visies van dierenartsen en veehouders .....	28
4.2	Analyse van de gesprekken .....	28
4.3	Representiviteit van het onderzoek.....	30
5	Conclusies en aanbevelingen.....	31
5.1	Conclusies.....	31
5.2	Aanbevelingen .....	31
	Referenties .....	32
	Bijlage 1 Enquête dierenarts .....	35
	Bijlage 2 Enquête veehouder .....	39



# 1 Achtergrond en aanleiding

## 1.1 Maatschappelijke en agrarische ontwikkelingen

De positie en de rol van het dier in de Nederlandse samenleving krijgt momenteel veel aandacht. Dit uit zich ondermeer in maatschappelijke discussies rond dierwelzijn en de toegenomen consumptie van biologische vlees- en zuivelproducten (LEI, 2006). Gelijktijdig tonen studies aan dat de maatschappelijke positie van de dierenarts verslechterd: hun inkomen blijft achter bij dat van andere academici (Cron *et al.*, 2002) en het aantal arbeidsongeschikte dierenartsen is schrikbarend hoog (Stoker, 2007).

Om hun positie te verbeteren dienen dierenartsen na te gaan wat de maatschappij en de klant van ze vraagt. Dierenartsen in de Verenigde Staten hebben met gelijksoortige problemen te kampen als hun Nederlandse collega's. De Amerikaanse *National Commission on Veterinary Economic Issues* (NCVEI) heeft een onderzoek uitgevoerd naar de te verwachten ontwikkelingen binnen de diergeneeskunde en de kwaliteiten die een dierenarts dient te bezitten om zich in de toekomst optimaal te kunnen ontwikkelen op professioneel gebied. Naast een groeiende rol op het gebied van volksgezondheid, voedselveiligheid, vraagstukken rond milieu en biomedische wetenschappen, zal de rol van de dierenarts als practicus veranderen. Gezelschapsdieren en paarden zullen steeds verder geïntegreerd worden in het gezinsleven en de focus zal komen te liggen op het algehele welzijn en de kwaliteit van leven van mens en dier (Lloyd *et al.*, 2005).

Veehouders hebben hun bedrijfsvoering veranderd onder invloed van EU-beleid en kleinere marges (Pfizer, 2006), waardoor dierenartsen in de landbouwhuisdierenpraktijk hun takenpakket de afgelopen 30 jaar zagen verschuiven van het behandelen van individuele zieke dieren naar koppelbehandelingen (Noordhuizen, 2001). De ontwikkelingen binnen de veehouderij vragen om verdieping van de kwaliteiten van dierenartsen op het terrein van bedrijfsadvisering en management van veehouderijbedrijven. Als dierenartsen hierin achterblijven, benutten ze niet optimaal hun kansen en lopen ze het risico gemarginaliseerd te worden door andere dienstverleners, zoals voervoerlichters en medewerkers van KI stations (Mee, 2007).

De werkzaamheden van de dierenarts concentreren zich vaak op technische vaardigheden en parate kennis. Om in te kunnen spelen op de huidige ontwikkelingen is het van belang om tevens aandacht te schenken aan ondernemen en marketing (Cron *et al.*, 2000). Effectieve communicatie wordt gezien als zwakte van dierenartsen (Lewis & Klausner, 2003; Jansen, 2008; Noordhuizen *et al.*, 2008). Noordhuizen *et al.* (2008) bestempelt ondermeer de matige communicatieve vaardigheden en het gebrek aan bereidheid om te investeren in discussies als zwaktes van dierenartsen die ervoor zorgen dat ze grote, vooruitstrevende melkveehouders als klant verliezen. Binnen de diergeneeskunde is er weinig onderzoek gedaan naar communicatieprocessen in de praktijk, hoewel het belang hiervan steeds meer benadrukt wordt (Shaw *et al.*, 2004; Kleen, 2008). Daarentegen is er binnen de humane geneeskunde uitgebreid onderzoek gedaan naar de interactie tussen arts en patiënt (Dutta-Bergman, 2005; Shaw *et al.*, 2006). Ondanks de verschillen tussen een patiënt in de humane en in de diergeneeskunde, bestaan er vele overeenkomsten. Zowel artsen als dierenartsen streven naar een hogere gezondheidsstatus van hun patiënt(en), therapietrouw en tevredenheid van de klant/patiënt. Het is gebleken dat het bereiken van deze doelstelling sterk afhankelijk is van de interactie tussen arts en patiënt (Shaw *et al.*, 2004). Aanvullend daarop is het van belang te weten dat 78% van de klachten die ingediend worden bij het Veterinaire Tuchtcollege betrekking hebben op miscommunicatie, onvoldoende betrokkenheid, normen en waarden van de dierenarts en het niet serieus nemen van de klacht waarmee de cliënt de patiënt aanbod (Hilhorst *et al.*, 2007). Klachten van eigenaren zijn daarmee vaak terug te leiden naar ineffectieve en onbevredigende communicatie.

Uit het bovenstaande kan worden geconcludeerd de rol van de dierenarts verandert, waarbij communicatie steeds belangrijker wordt. Dit onderzoek is erop gericht om meer

inzicht te krijgen in de communicatie tussen dierenartsen en melkveehouders tijdens adviesgesprekken onder praktijkomstandigheden.

## 1.2 Basisrichtlijnen voor communicatie en advies

In de literatuur is weinig geschreven over basisrichtlijnen voor veterinaire adviesgesprekken. Als uitgangspunt voor dit onderzoek is daarom gebruik gemaakt van algemene richtlijnen voor advisering en communicatie (Nathans, 1995; Heymann, 1999). Enkele van deze basisrichtlijnen hebben betrekking op de structuur van een adviesgesprek, het aandeel dat de veehouder en dat de dierenarts hebben in een gesprek en het aan bod komen van achterliggende motivaties en denkbeelden van de gesprekspartners. Deze facetten zullen hieronder verder uitgewerkt worden, omdat ze de aandachtspunten vormen binnen het onderzoek naar communicatie tussen dierenarts en melkveehouder. Daarnaast zullen enkele gesprekstechnieken aan bod komen die de effectiviteit van een adviesgesprek verhogen.

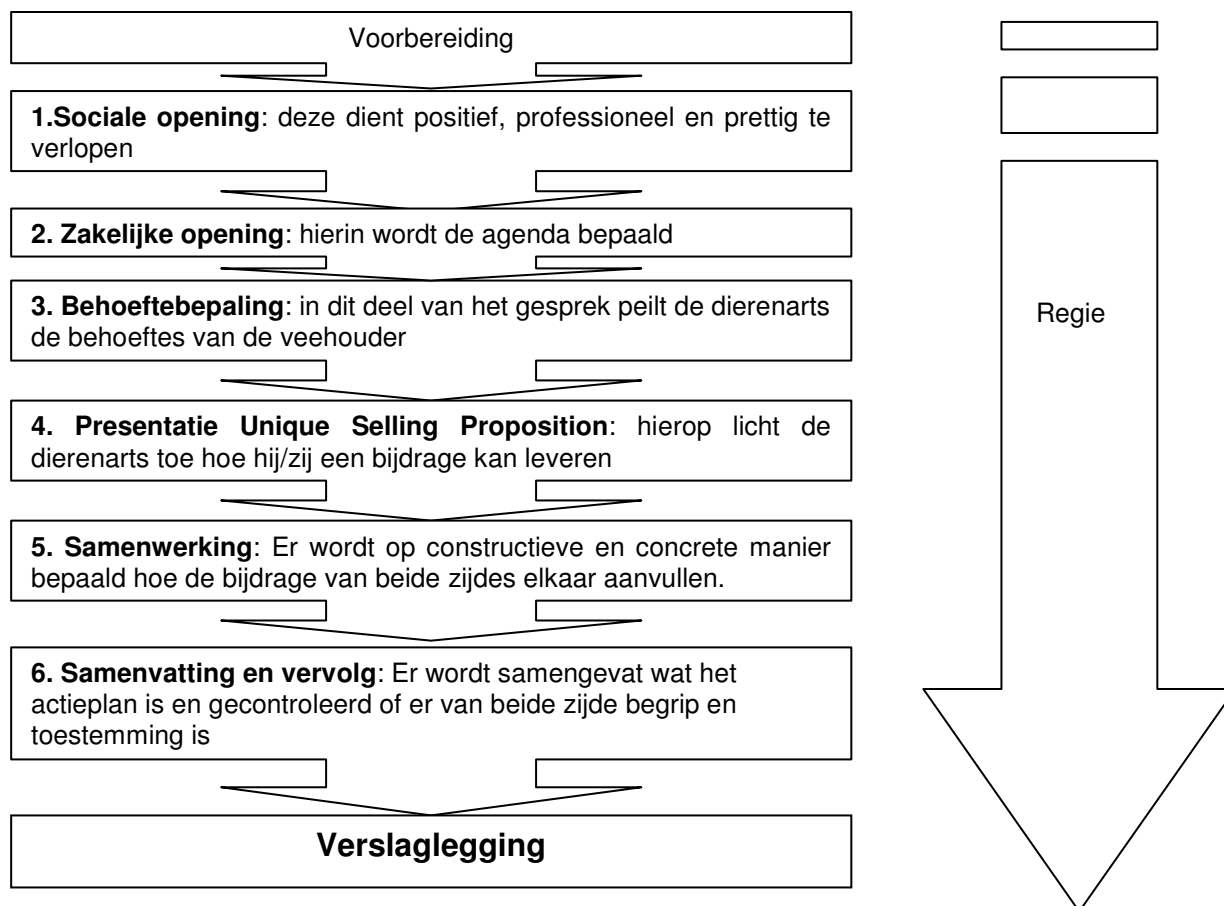
### *Structuur in een adviesgesprek*

De literatuur is het erover eens dat een structuur bijdraagt aan effectieve communicatie in advisering (Nathans, 2005; Heymann, 1999; Kleen, 2008). Voor de opbouw van een gesprek en de elementen waaruit het gesprek zou moeten bestaan worden verschillende modellen aangedragen.

Volgens Heymann (1999) creëert structuur en ordening in een gesprek een gevoel van duidelijkheid bij de betrokkenen. Dit is nodig om een veilige gespreksituatie te scheppen, wat een voorwaarde is voor het benutten van alle mogelijkheden die het gesprek biedt. Daarnaast bespreekt zij de fasen waaruit elk gesprek tussen een cliënt en een professional is opgebouwd. Een gesprek dient achtereenvolgens aandacht te besteden aan de relatie tussen de cliënt en de adviseur, het probleem en een afronding waarbij de actiepunten worden gepland en er afscheid wordt genomen.

Nathans (2005) stelt een adviesmodel voor waarbij het inventariseren van de behoeftes van de gesprekspartners en het achterhalen van het gemeenschappelijke een grote rol spelen. Voorwaarde voor de toepassing van dit model is dat de geadviseerde zijn wensen en behoeftes duidelijk in kaart heeft gebracht. Is dit niet het geval, dan is een beeldvormend gesprek van belang, waarbij de adviseur en de geadviseerde samen een idee ontwikkelen van de behoeftes van de geadviseerde.

De *Calgary Cambridge Guide* biedt richtlijnen voor medische consulten (Kurtz *et al.*, 1998; Silverman *et al.*, 1998). Op basis van dit communicatiemodel heeft Kleen (2008) een vrij uitgebreid en gedetailleerd veterinaire communicatiemodel opgesteld. Dit model besteedt aandacht aan de verschillende fasen van het adviesgesprek, het belang van een duidelijke structuur en organisatie en het opbouwen van een goede relatie met de cliënt. Het communicatiemodel voor adviesgesprekken in figuur 1.1 afkomstig van Wessels (2008) en is opgebouwd uit elementen die terug te vinden zijn in de literatuur (Nathans, 2005; Kurtz *et al.*, 1998; Silverman *et al.*, 1998; Heymann, 1999; Kleen, 2008). Dit model is door Wessels, dierenarts en communicatiedeskundige, toegepast in de dierenartspraktijk.



FIGUUR 1.1: Communicatiemodel voor veterinaire advies volgens Wessels (2008)

*De bijdrage van de adviseur en de geadviseerde in een adviesgesprek is in balans*

Block (2002) benadrukt het belang van het betrekken van de geadviseerde bij alle stappen van het adviesproces. Door betrokkenheid te creëren wordt de kans op het formuleren van een advies dat daadwerkelijk succesvol geïmplementeerd zal worden vergroot. Hij beveelt daarom een 50/50 verhouding aan tussen de bijdrage die respectievelijk de adviseur en de geadviseerde levert aan het gesprek. Dit wordt bevestigd door Nathans (2005) die stelt dat geadviseerden zich eerder betrokken zullen voelen als ze zelf hebben kunnen bijdragen aan een verandering. Ook kan participatie de kwaliteit van de verandering vergroten, omdat direct betrokkenen vaak meer zicht hebben op praktische bezwaren dan de adviseur. Kleen (2008) merkt daarnaast op dat één van de obstakels die geconstateerd zijn in veterinaire adviesgesprekken bestaat uit dierenartsen die teveel aan het woord zijn. Een evenwichtig gesprek, waarbij de bijdrage van de gesprekspartners in balans is, creëert omstandigheden waardoor de kans wordt vergroot op het formuleren van een advies dat aansluit bij de veehouder en de situatie die door hem als probleem wordt aangemerkt.

*In een adviesgesprek is er aandacht voor Soft Systems aspecten*

Het omgaan met veterinaire bedrijfsmanagementproblemen is niet zo rationeel, technisch en resultaatgericht als het op het eerste gezicht doet voorkomen (Kleen, 2008). Om blijvende resultaten te boeken is het van belang niet alleen de inhoudelijke aspecten van een probleem in ogenschouw te nemen. Ook het interpersoonlijke aspect verdient aandacht binnen een adviesproces (Block, 2002). Dit is een belangrijke bron van informatie over de achtergrond van de problemen en biedt mogelijkheden om een goede



relatie op te bouwen. Kengetallen, zoals tankmelkcelgetal, netto opbrengst en tussenkalftijd zijn feitelijke data; ze vormen samen het 'Hard System' van het bedrijf. Daarnaast bestaat het 'Soft System'; de meningen en ideeën van de adviseur en de geadviseerde (Checkland, 1981). Dit Soft System vormt bijvoorbeeld de filosofie van de veehouder achter de bedrijfsvoering en bepaalt welke prioriteiten hij stelt. Door aandacht te besteden aan Soft System aspecten vergroot de adviseur de kans dat hij/zij zich op het juiste probleem richt en met een advies komt dat past binnen de denk- en werkwijze van de veehouder (Röling & Groot, 1999).

#### *Gesprekstechnieken die de effectiviteit van een gesprek verhogen*

Alvorens een goed advies te kunnen formuleren is het van groot belang inzicht te krijgen in de behoeftes van de cliënt. Als deze behoeftes voor beide partijen duidelijk zijn, is het eenvoudiger om een advies te formuleren dat aansluit bij de vraag van de cliënt (Heymann, 1999). Het luisteren naar de cliënt, zijn woorden samen vatten en verder doorvragen is een geschikte manier om in beeld te krijgen wat de behoefte daadwerkelijk is (Nathans, 2005; Kleen, 2008). Deze gesprekstechniek wordt afgekort met 'LSD': Luisteren, Samenvatten en Doorvragen.

Naast het nauwkeurig formuleren van de behoefte van de cliënt is het tevens van belang om advies helder te omschrijven. Het Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden (SMART) formuleren van actieplannen is nuttig gebleken in complexe situaties (Kleen, 2008; Nathans, 2005). Dit voorkomt onduidelijkheid, dwingt de adviseur om concrete actiepunten te benoemen en biedt de mogelijkheid om in een later stadium te evalueren wat voor effect het advies heeft gehad.

### **1.3 Pilot study naar communicatie in veterinaire advies**

In de voorgaande secties is vastgesteld dat de rol van de dierenarts aan het veranderen is en dat het belang van communicatieve vaardigheden groter wordt. Ook kan er worden geconcludeerd dat communicatie een onderbelicht onderwerp is binnen de diergeneeskundige literatuur. Deze pilot study is gericht op het verkrijgen van inzicht in de mondelinge advisering van dierenartsen aan melkveehouders op basis van de eerder beschreven richtlijnen voor advisering. Het onderzoek beoogt bewustwording onder dierenartsen te creëren ten aanzien van hun manier van communiceren en zo mogelijk kansen aan te wijzen voor het verbeteren van communicatie- en adviesvaardigheden. De onderzoeksvragen die de kern vormen van deze pilot study luiden als volgt:

1. *Wat zijn de visies van de dierenarts en de veehouder op communicatie tijdens bedrijfsadvisering?*
2. *Hoe verloopt de interactie tussen de dierenarts en de veehouder tijdens bedrijfsadvisering?*

De tweede vraag zal beantwoord worden aan de hand van de volgende subvragen:

- a. *Verlopen veterinaire adviesgesprekken gestructureerd?*
- b. *Is er een balans tussen de bijdrage van de dierenarts en de veehouder in veterinaire adviesgesprekken?*
- c. *Wordt er expliciet aandacht besteed aan Soft System aspecten in veterinaire adviesgesprekken?*
- d. *Worden de gesprekstechnieken LSD en SMART toegepast door dierenartsen?*

## 2 Onderzoek onder dierenartsen en veehouders in noord Nederland

### 2.1 Geluidsoptnames en enquêtes vormen het uitgangsmateriaal

Voor het onderzoek zijn 17 gesprekken tussen dierenartsen, melkveehouders en eventuele derden met een digitale voice recorder opgenomen. De 9 dierenartsen die hun medewerking verleenden aan het onderzoek waren werkzaam bij 4 verschillende, gemengde dierenartspraktijken in de provincies Friesland en Groningen. De selectiecriteria voor inclusie van deze praktijken zijn gebaseerd op het willen deelnemen aan het onderzoek, het geven van bedrijfsadvies aan melkveehouders en bereikbaarheid. Van de dierenartsen waren 8 personen van het mannelijke geslacht. De veehouders waren allen mannelijk. In 7 van de 17 gesprekken waren naast de veehouder en de dierenarts derden aanwezig. In 2 gevallen ging het hierbij om een veevoervoerlichter en in 4 gevallen om nog een veehouder/ster in de vorm van de echtgenote van de veehouder (2x), de moeder van de veehouder (1x) of de broer van de veehouder (1x). De dierenartsen zijn telefonisch en via email benaderd voor deelname. De veehouders zijn vóór het bedrijfsadviesgesprek geïnformeerd door de dierenarts over het onderzoek, waarna ze instemden met deelname. De kenmerken van de 17 gesprekken staan samengevat in tabel 2.1.

Voor en na de bedrijfsadviesing hebben de dierenartsen een enquête ingevuld (zie *Bijlage 1*). Veehouders zijn verzocht na de bedrijfsadviesing een enquête in te vullen en te retourneren in bijgeleverde envelop (zie *Bijlage 2*). Van de 17 veehouders hebben 13 de enquête geretourneerd. Onder de veehouders die de enquête geretourneerd hebben is €50,- verloten. Deze enquête is deels gebaseerd op een enquête voor veehouders uit het onderzoek van Mertens *et al.* (2008). De enquêtes in dit onderzoek zijn erop gericht om door middel van open en gesloten vragen inzicht te krijgen in de mening van de dierenarts en de veehouder over bedrijfsadviesing in het algemeen en meer specifiek over het opgenomen gesprek. Bij de gesloten vragen kon worden aangegeven in hoeverre de dierenarts of de veehouder het eens was met een stelling met behulp van een 7-punts Likertschaal. Deze schaal loopt van bijvoorbeeld '1 = helemaal mee oneens' tot '7 = helemaal mee eens'. De Likertschaal wordt in onderzoek gebruikt om moeilijk te kwantificeren gegevens te ondervragen (Likert, 1932).

Er is gekozen voor het opnemen van de gesprekken tussen dierenarts en melkveehouder tijdens bedrijfsadviesing, omdat verwacht mag worden dat de communicatie hier met name gericht zal zijn op adviesing van de dierenarts richting de veehouder. 15 van de 17 opnames omvatten gesprekken die opgenomen zijn tijdens bedrijfsadviesing in combinatie met fertilitieitsbegeleiding. De overige 2 gesprekken bestaan uit adviesgesprekken in het kader van stallenbouw. De gesprekken zijn opgenomen vanaf aankomst op bedrijf nadat de veehouder toestemming had gegeven voor de opname tot aan vertrek van het bedrijf. Vervolgens zijn de opnames afgeluisterd en uitgetypt. De gesprekken die plaatsvinden tijdens de bezoeken zijn op te delen in 3 gespreksonderwerpen:

- A - Informele onderwerpen (zoals familie en gebeurtenissen in de regio);
- B - Advies op koe niveau met betrekking tot fertiliteit (zoals het advies om een individuele koe met hormonen te behandelen);
- C - Advies in de stal en binnenshuis aangaande bedrijfsvoering en -resultaten (zoals voerstrategie en de aanpak van koppelproblemen).

Van de categorieën A en B wordt in de uitgetypte tekst vermeld of ze voorkomen in het gesprek en op welke momenten; deze delen zijn echter niet uitgetypt. De gespreksdelen uit categorie C zijn volledig uitgetypt. Vervolgens is de uitgetypte tekst geanalyseerd aan de hand van de onderzoeksvragen. De manier waarop de onderzoeksvragen geoperationaliseerd zijn, komt in sectie 2.2 – 2.4 aan de orde.

TABEL 2.1 Duur van de bedrijfsbezoeken

gesprek	in de stal (min.)	binnen (min.)	totaal (min.)
1	34	30	64
2	70	28	98
3	93	37	130
4	67	0	67
5	82	42	124
6	127	57	148
7	90	0	90
8	54	0	54
9	66	0	66
10	48	15	63
11	67	0	67
12	49	57	106
13	90	25	115
14	-	-	96
15	-	-	166
16	79	21	100
17	70	0	70

## 2.2 Communicatiemodel voor de analyse van structuur

Het communicatiemodel dat in dit onderzoek is gebruikt moest voldoen aan enkele eisen; eenvoudig, duidelijke weergave van de afzonderlijke fases en toepasbaar op adviesgesprekken tussen dierenartsen en melkveehouders. Daarnaast moet het opgebouwd zijn uit elementen waarvan de literatuur (Nathans, 2004; Kurtz *et al.*, 1998; Silverman *et al.*, 1998; Heymann, 1999; Kleen, 2008) het belang aangegeven heeft. Het communicatiemodel van Wessels (2008) voldoet aan deze kenmerken. De term 'Unique Selling Point' is gerelateerd aan marketing en duidt op de kenmerken van een product of dienst waardoor het zich onderscheidt van de concurrentie ([http://www.business2000.ie/resources/Glossary\\_U.html](http://www.business2000.ie/resources/Glossary_U.html)).

Om het model strikt op communicatie te richten is deze fase vervangen door 'presentatie van specifieke veterinaire kennis en vaardigheden' die door de dierenarts aangewend kunnen worden om aan de vraag van de veehouder te kunnen voldoen die naar voren is gekomen in een eerdere fase in het gesprek. In het toegepaste model (zie tabel 2.2) zijn de fases van 'voorbereiding' en 'verslaglegging' achterwege gelaten, omdat deze niet beoordeeld worden in dit onderzoek. De 'maatstaf' die is toegevoegd geeft een concrete omschrijving die gebruikt kan worden in de analyse van een gesprek om te bepalen welke fases zijn doorlopen. Daarnaast zijn er 'voorbeeldzinnen' gegeven die passen binnen de betreffende fase. Bij de analyse van de structuur van de gesprekken is gescoord of de verschillende fases konden worden onderscheiden in een gesprek. Er is niet gelet op de mate waarin een fase voorkwam.

TABEL 2.2 Communicatiemodel voor de analyse van de structuur van adviesgesprekken tussen dierenartsen en melkveehouders.

Fase in adviesgesprek	Omschrijving	Maatstaf	Voorbeeldzin
<b>1. Sociale opening</b>	Deze dient positief, professioneel en prettig te verlopen	Informeel conversatie aan het begin van een bezoek	Hoe is het met je (familie)? Hoe was het dorpsfeest?
<b>2. Zakelijke opening</b>	Bepaling van de agenda	Expliciete vermelding van de onderwerpen die besproken zullen worden	De volgende zaken vielen me op in de voorbereiding van de kengetallen die ik graag wil bespreken... Welke zaken wil jij bespreken?
<b>3. Behoeftebepaling</b>	De dierenarts peilt de behoeftes van de veehouder	Expliciete vraag naar de behoeftes en voorkeuren van de veehouder	Wat vind je belangrijk? Wat lijkt jou het beste/meest praktisch? Wat verdient je voorkeur?
<b>4. Presentatie specifieke veterinaire kennis en vaardigheden</b>	De dierenarts licht toe hoe hij/zij een bijdrage kan leveren aan het vervullen van de behoeftes van de veehouder	Duidelijke, expliciete uiteenzetting van de dierenarts over de bijdrage die hij/zij kan leveren in de vorm van kennis of vaardigheden	Ik kan de condities voor je scoren. Ik kan je informatie geven over het BVD programma als je daarin geïnteresseerd bent. Ik kan een bacteriologisch onderzoek van de melk uitvoeren.
<b>5. Samenwerking</b>	Er wordt op constructieve en concrete manier bepaald hoe de bijdrage van beide zijdes elkaar aanvullen.	Duidelijke, expliciete uiteenzetting van de taakverdeling tussen de dierenarts en de veehouder	Wil jij van elke koe met mastitis een melkmonster invriezen, dan kan ik daar bacteriologisch onderzoek op doen.
<b>6. Samenvatting en vervolg</b>	Er wordt samengevat wat het actieplan is en gecontroleerd of er van beide zijde begrip en toestemming is	De dierenarts geeft een korte en bondige samenvatting van het besprokene	Dus jij behandelt de volgende groep vaarzen, voordat ze op het bedrijf komen met voetbaden en dan evalueren we tijdens het volgende bedrijfsbezoek wat het effect is op het voorkomen van pootproblemen in de koppel.

### 2.3 Bepaling van de balans in de gesprekken

De balans wat betreft bijdrage aan het gesprek tussen de veehouder en de dierenarts is bepaald aan de hand van drie aspecten: aantal geuite woorden, aantal gestelde vragen en agenda setting door beide partijen. Hiervoor zijn 10 gesprekken uit het totaal van 17 geanalyseerd die qua opzet vergelijkbaar waren. In tabel 2.1 staan deze weergegeven als de gesprekken 1 - 10. Bij deze 10 gesprekken was er sprake van een gesprek tussen een mannelijke melkveehouder en een mannelijke dierenarts. Deze adviesgesprekken vonden uitsluitend plaats in het kader van bedrijfsadvisering in combinatie met fertiliteitsbegeleiding. Gesprekken naar aanleiding van stallenbouwadvisie zijn buiten beschouwing gelaten.

1. *Het aantal woorden dat respectievelijk door de dierenarts en door de veehouder is geuit.*

Eén van de belemmeringen tijdens adviesgesprekken tussen veehouders en dierenartsen is het feit dat dierenartsen teveel aan het woord zijn (Kleen, 2007). De balans van het gesprek komt dan aan de kant van de dierenarts te liggen. Om de balans in de opgenomen gesprekken te bepalen, zijn het aantal woorden, die respectievelijk door de dierenarts en door de veehouder zijn geuit tijdens advies in de stal en binnen aangaande bedrijfsvoering en -resultaten, geteld. Vervolgens zijn deze aantallen omgerekend naar percentages van de som van het aantal woorden dat geuit is, tijdens dit advies. Als een deel van een zin onverstaanbaar is vanwege ruis, dan wordt dit fragment als 1 woord gerekend.

2. *het aantal vragen dat respectievelijk door de dierenarts en door de veehouder wordt gesteld.*

Een dierenarts kan advies geven naar aanleiding van zijn/haar bevindingen op basis van een sterkte/zwakte analyse van een melkveebedrijf óf naar aanleiding van een vraag die door de veehouder is geformuleerd (Kleen, 2008). In informatiezoekgedrag vindt een verschuiving plaats van passief-ontvangend naar actief-vergarend; de ontvanger van informatie trekt steeds meer het initiatief naar zich toe en gaat zelf vragen stellen (Woerkum, 1999). In de context van bedrijfsadvisering zou dit betekenen dat veehouders actief vragen stellen aan de dierenarts. Om dit in beeld te krijgen zijn het aantal vragen dat door de dierenarts dan wel de veehouder is gesteld gescoord. Op basis van deze aantallen zijn percentages berekend voor de dierenarts en de veehouder van het de som van het aantal gescoorde vragen.

3. *het aantal punten dat respectievelijk door de dierenarts en door de veehouder op de agenda wordt gezet.*

In de literatuur wordt benadrukt dat het van belang is dat de cliënt en de adviseur evenveel inbreng hebben in de punten die geanalyseerd worden tijdens advisering (Block, 2002). De keren dat de dierenarts dan wel de veehouder een gespreksonderwerp aansnijdt ten aanzien van bedrijfsvoering of -resultaten dat nog niet eerder ter sprake is gekomen, is gescoord. Vervolgens zijn deze scores omgerekend naar percentages van de som van het totale aantal agendapunten dat gescoord is.

## 2.4 Aandacht voor Soft System aspecten

De 10 gesprekken die onderwerp waren van de bepaling van de balans in het gesprek zijn tevens beoordeeld op het aan bod komen van Soft System aspecten. Hiertoe wordt het aantal zinnen gescoord dat ten opzichte van het totale aantal zinnen van een gesprek is gewijd aan meningen, ideeën en voorkeuren. Daarbij is een opdeling gemaakt tussen beweringen en vraagzinnen, waarbij naar de visie van de gesprekspartner wordt gevraagd.

### Voorbeelden van 'Soft System beweringen':

Dierenarts: "[...], maar wat ik wel opvallend vond bij de laatste melkcontrole is dat de tussenkalftijd behoorlijk oploopt."

Dierenarts: "Vind ik ook wel leuk om te horen, da's ook belangrijk."

Dierenarts: "Ik heb het idee dat het hier behoorlijk goed gaat op het bedrijf."

Veehouder: "[...], dat vind ik wel een probleem, hoor."

Veehouder: "[...], dat zegt me niet zoveel."

Veehouder: "[...], dat viel me heel erg tegen."

### Voorbeelden van 'Soft System vragen':

Dierenarts: "Hoe denk je dat dat komt?"

Dierenarts: "En daar heb je nou niet veel last meer van?"

Dierenarts: "Goed, nou verder had ik niet veel. Ik weet niet of jij nog wat had?"

Veehouder: "Ja, maar dan kom ik bij de vraag: is dat ernstig?"

Veehouder: "Maar als ik nou direct met Cobactan<sup>®</sup> begonnen zou zijn, hoe zou het dan zijn?"

## 2.5 Toepassen van gesprekstechnieken

Naast de structuur, de balans in de gesprekken en het aan bod komen van Soft System onderwerpen, is het toepassen van 2 gesprekstechnieken geanalyseerd. Er is gekozen voor het analyseren van de toepassing van 'Luisteren, Samenvatten, Doorvragen' (LSD) tijdens het inwinnen van informatie over een probleem of een behoefte van de veehouder gedurende het hele gesprek. Daarnaast is het geven van Specifieke Meetbare Acceptabele Realistische Tijdgebonden (SMART) adviezen gescoord, omdat deze bijdragen aan effectieve advisering (Kleen, 2008; Nathans, 2004).

### Voorbeeldfragmenten 'LSD':

Dierenarts: "Dus 4 kalveren hebben de laatste week diarree gekregen, er zijn 2 kalfjes met navelontsteking en je mest de afkalfstal ieder week uit. Krijgen alle kalfjes binnen een uur na de geboorte biest?"

Dierenarts: "Je wilt dus een apart strohok maken voor de koeien die moeten afkalven, waarbij je het belangrijk vindt dat je in je eentje een koe kan verplaatsen naar deze stal. Wil je deze koeien in één groep huisvesten of in meerdere groepen?"

Voorbeeldfragment 'SMART':

*Dierenarts: Om een beter idee te krijgen van de oorzaken van kalverdiarree op je bedrijf adviseer ik om van de 5 kalveren met diarree vandaag een mestmonster te nemen die ik op zal sturen naar het laboratorium. Zodra de uitslag volgende week bekend is, bespreken we een plan van aanpak.*



## **3 Resultaten enquêtes en gespreksanalyse**

### **3.1 Uitkomsten enquêtes**

#### **3.1.1 Visie van de dierenartsen**

Door middel van de enquêtes die door de dierenartsen zijn ingevuld vóór het bedrijfsbezoek, kan een beeld worden geschetst van hun visie op advisering en bedrijfsbegeleiding. In de enquête werd ondermeer gevraagd naar de sterke en zwakke punten op het gebied van bedrijfsadviesgeving. Vier van de negen dierenartsen noemden hun communicatieve eigenschappen en goed kunnen luisteren als positief punt. Daarnaast werd het hebben van overzicht over het hele bedrijf ("helicopter view") en bekendheid met de bedrijfssituatie genoemd. Kennis over specifieke diergeneeskundige onderwerpen, zoals uiergezondheid, voeding en huisvesting, werden ook vaak genoemd als sterk punt.

Communicatie werd tevens vaak als zwak punt genoemd: enkele dierenartsen gaven aan soms teveel aan het woord te zijn en te weinig ruimte te bieden aan de veehouder tijdens gesprekken. Ook het ontbreken van een strakke regie en te snel oordelen werden als minpunten genoemd. Twee dierenartsen geven aan last te hebben van het feit dat hun ambitieniveau hoger ligt dan dat van de veehouder. Daarnaast worden het niet uitgevoerd krijgen van adviezen, een hoge werkdruk en moeite met het vermarkten van advies als zwakke punten genoemd.

Op de vraag aan welke eisen bedrijfsbegeleiding moet voldoen, worden diverse antwoorden geformuleerd. Drie dierenartsen geven aan dat de wensen van de veehouder centraal moeten staan. Ook wordt het belang van een gesprek waarbij beide partijen betrokken zijn ("nu vaak eenrichtingsverkeer") genoemd, naast structuur, wederzijds respect en kennis en kunde ten aanzien van bestrijding en preventie van diergezondheidsproblemen.

In tabel 3.1 staan de antwoorden van de dierenartsen op de gesloten vragen van de enquête weergegeven. Hierin valt op dat de spreiding met betrekking tot communicatiestijlen groot is. Ook de resultaten ten aanzien van de waardering van veehouders van adviezen, de motivatie om veranderingen door te voeren en om bedrijfsresultaten te verbeteren laten een grote spreiding zien. Zeven dierenartsen geven aan dat de balans met betrekking tot het opstellen van aandachtspunten, het analyseren daarvan en het formuleren van een actieplan aan hun zijde ligt. Na afloop zijn de dierenartsen gevraagd naar de representativiteit van het gesprek en de hindering vanwege de geluidsopname door een derde persoon. Ze lieten weten dat de gesprekken representatief zijn voor andere bedrijfsadviesgesprekken die ze voeren en voelden zich niet gehinderd door de opnames. Eén dierenarts gaf een lage score voor deze 2 punten. Zijn commentaar was dat de gesprekken vergelijkbaar waren met andere gesprekken waar een stageloper bij aanwezig is.

TABEL 3.1: Resultaten gesloten vragen enquête dierenartsen

vraag	extremen	gemiddeld	min.	max.
<b>ALGEMENE VRAGEN OVER BEDRIJFSBEGELEIDING</b>				
1 - Ik vind het geven van bedrijfsbegeleiding ... bevredigend.	helemaal niet - zeer	6,1	5	7
2 - Ik speel een ... rol in de lange termijnplanning (komende 2 jr.) van bedrijven.	erg kleine - erg grote	4,1	2	6
3 - Ik voel me ... in mijn rol als adviseur.	erg zeker - erg onzeker	5,0	3	6
<b>COMMUNICATIESTIJLEN</b>				
8 - Tijdens de bedrijfsbegeleiding richt ik me hoofdzakelijk op het geven van zoveel mogelijk informatie.	helemaal mee oneens- helemaal mee eens	3,8	2	6
9 - De motivatie van de veehouder bepaalt welk probleem aan de orde komt. Ik steek geen energie in problemen waar hij weinig belangstelling voor heeft.	helemaal mee oneens- helemaal mee eens	4,2	2	6
10 - Ik ben erg direct in het aanwijzen van de oorzaken van bedrijfsproblemen en wijs de veehouder altijd op zijn rol in het probleem	helemaal mee oneens- helemaal mee eens	3,9	2	6
11 - Ook als er een heel specifiek probleem is kijk ik altijd naar het totale plaatje van bedrijfsmanagement inclusief de persoonlijkheid van de veehouder en zijn filosofie achter de bedrijfsvoering.	helemaal mee oneens- helemaal mee eens	5,7	3	7
<b>UW MENING OVER HET BEDRIJF DAT WE GAAN BEZOEKEN</b>				
14 - Het bedrijf van deze veehouder is voor mij een prettige werkomgeving.	helemaal mee oneens- helemaal mee eens	6,1	5	7
15 - De veehouder is erg gedreven om zijn bedrijfsresultaten te verbeteren.	helemaal mee oneens- helemaal mee eens	4,8	2	7
16 - De veehouder staat open voor veranderingen op zijn bedrijf.	helemaal mee oneens- helemaal mee eens	5,1	2	6
17 - De veehouder ziet de waarde van mijn adviezen in.	helemaal mee oneens- helemaal mee eens	5,3	3	7
18 - Mijn relatie met deze veehouder is ....	zeer slecht - zeer goed	6,0	5	7
19 - De diergezondheid op dit bedrijf vind ik ....	zeer slecht - zeer goed	5,4	3	7
<b>HET GESPREK MET DEZE VEEHOUDER</b>				
21 - Wie formuleert er tijdens het gesprek aandachtspunten binnen het bedrijf?	veehouder - dierenarts	4,5	3	6
22 - Wie analyseert de gegevens rond dit punt?	veehouder - dierenarts	5,4	3	7
23 - Wie stelt vervolgens actiepunten op?	veehouder - dierenarts	5,0	3	6
<b>NA AFLOOP</b>				
25 - Ik voelde me niet gehinderd door de opname	helemaal mee oneens- helemaal mee eens	6,3	4	7
26 - Het gesprek is vergelijkbaar met de bedrijfsbegeleidingsgesprekken die ik normaal gesproken met deze veehouder heb	helemaal mee oneens- helemaal mee eens	6,2	4	7

### 3.1.2 Visie van de veehouders

Op de vraag aan de veehouders wat de doelstelling van hun bedrijf is, antwoorden 8 van de 13 veehouders dat ze de bedrijfsomvang willen laten toenemen. Anderen geven aan de melkproductie te willen optimaliseren of de diergezondheidsstatus te willen verbeteren.

Acht veehouders hebben voor bedrijfsadvisering gekozen om de problemen met vruchtbaarheid vroeg te onderkennen en te behandelen. Het tijdig signaleren van gezondheidsproblemen in het algemeen, eventueel aan de hand van PIR DAP uitslagen, is een belangrijke reden om te kiezen voor bedrijfsadvisering.

Naast kennis en kunde op het gebied van diergezondheid en vruchtbaarheid, verwachten veehouders duidelijkheid, uitleg en bevestiging van de dierenarts. Daarnaast worden "een praktische benadering" en het "samen oplossen van problemen" genoemd op de vraag wat de veehouder verwacht van de dierenarts tijdens advisering.

Er wordt door de veehouder een grote variatie aan sterke punten van bedrijfsadvisering genoemd: de deskundigheid van de dierenarts, de verbetering van de vruchtbaarheid, preventieve gezondheidszorg, motivatie om kengetallen door te nemen, 'tijd voor de boer', communicatie tussen dierenarts, voerleverancier en veehouder en beter naar de koeien leren kijken.

De antwoorden op de gesloten vragen van de enquête staan weergegeven in tabel 3.2. De veehouder in gesprek 4 geeft in de enquête aan dat "advisering niet zo relevant is, maar praktische handelingen meer van belang zijn". Dit vertaalt zich in een lage score voor de 'dierenarts als gelijkwaardige partner' en een hoge score voor de 'de dierenarts als loonwerker'. De dierenarts geeft aan dat hij moeite heeft met het doorvoeren van structurele verbeteringen op dit bedrijf, de veehouder daarentegen is tevreden met de bedrijfsbegeleiding. Dit gesprek vertoont overeenkomsten met gesprek 17, tussen een andere dierenarts en veehouder. Volgens deze dierenarts is de veehouder niet erg gedreven om zijn bedrijfsresultaten te verbeteren, staat hij niet open voor veranderingen en hecht hij weinig waarde aan advies. De veehouder geeft aan dat bedrijfsadvisering niet van groot belang is voor het behalen van optimale bedrijfsresultaten en geeft een lage totaalscore voor 'bedrijfsbegeleiding in het algemeen' in vergelijking met de andere veehouders. In tegenstelling tot de veehouder in gesprek 4 geeft hij 'de dierenarts als gelijkwaardige partner' een score 6.

De veehouder in gesprek 12 verwacht van de dierenarts tijdens de bedrijfsbegeleiding dat hij "duidelijk aangeeft wat goed gaat en wat slecht is" op het bedrijf, naast het "toevoegen van kennis in het bedrijf". Daarbij is het opmerkelijk dat de dierenarts aangeeft dat hij juist erg terughoudend is met het direct aanwijzen van de oorzaken van bedrijfsproblemen en het wijzen van de veehouder op zijn rol in de problemen.

TABEL 3.2 Resultaten gesloten vragen enquête veehouders.

vraag	extremen	gemiddeld	min.	max.
<b>UW GEGEVENS</b>				
Aantal melkgevende koeien	n.v.t.	76	32	140
Gemiddelde productie/koe (kg melk)	n.v.t.	8488	7200	10000
Dierenartskosten/jaar (euro)	n.v.t.	6183	0	9840
Dierenartskosten/koe/jaar <sup>1</sup> (euro)	n.v.t.	96	41	250
<b>ALGEMENE VRAGEN OVER UW BEDRIJF</b>				
3 - Om de hoeveel weken vindt er bedrijfsbegeleiding plaats door de dierenarts?	n.v.t.	4,7	4	7
<b>UW MENING OVER BEDRIJFBEGELEIDING IN HET ALGEMEEN</b>				
7 - Bedrijfsadvisering speelt een ... rol in de lange termijnplanning (komende 2 jr.) van mijn bedrijf	erg kleine - erg grote	4,7	3	6
8 - Bedrijfsadvisering heeft ... tot veranderingen op mijn bedrijf geleid.	heel soms - heel vaak	5,1	4	6
9 - Bedrijfsadvisering is noodzakelijk voor optimale bedrijfsresultaten.	helemaal mee oneens - helemaal mee eens	5,8	3	7
10 - Ik ben ... tevreden over de bedrijfsbegeleiding	niet - zeer	6,3	5	7
<b>UW MENING OVER HET GESPREK TIJDENS DE LAATSTE BEDRIJFSBEGELEIDING</b>				
12 - De sfeer tijdens het gesprek was ...	heel gespannen - heel ontspannen	6,4	5	7
13 - De toon van het gesprek was ...	heel gemoedelijk - heel zakelijk	3,2	1	7
14 - Het gesprek was ...confronterend	helemaal niet - heel erg	2,7	1	6
15 - Ik heb een ... gevoel over aan dit gesprek overgehouden	heel negatief - heel positief	5,8	4	7
<b>UW MENING OVER DE ADVIEZEN UIT DE LAATSTE BEDRIJFSBEGELEIDING</b>				
17 - In dit gesprek gebruikte de dierenarts begrijpelijke taal.	helemaal mee oneens - helemaal mee eens	6,5	5	7
18 - In het gesprek werd er rekening gehouden met mijn specifieke bedrijfsdoelstelling.	helemaal mee oneens - helemaal mee eens	6,0	4	7
19 - Er zijn een paar duidelijke actiepunten uit het gesprek naar voren gekomen.	helemaal mee oneens - helemaal mee eens	5,2	3	7
20 - De meeste vragen die ik had zijn in het gesprek beantwoord.	helemaal mee oneens - helemaal mee eens	5,6	3	7
21a - In het gesprek werden actiepunten besproken die tijdens vorige bedrijfsbegeleidingen waren opgesteld.	helemaal mee oneens - helemaal mee eens	4,5	3	7
21b - Tijdens het gesprek heb ik ... nieuwe kennis opgedaan.	heel veel - heel weinig	4,3	3	5
22 - Het gesprek was... .	erg chaotisch - erg gestructureerd	5,0	4	6

1 Berekend op basis van dierenartskosten/jaar en aantal koeien.

TABEL 3.2 Resultaten gesloten vragen enquête veehouders (vervolg).

vraag	extremen	gemiddeld	min.	max.
<b>UW MENING OVER DE ROL VAN DE DIERENARTS OP UW BEDRIJF</b>				
24 – Ik beschouw de dierenarts als een expert die me kennis verschaft die ik zelf niet bezit: hij/zij is een autoriteit op het gebied van diergezondheid.	helemaal niet waar - helemaal waar	5,6	3	7
25 – Ik beschouw de dierenarts als een gelijkwaardige partner waarmee ik de koers van mijn bedrijf bepaal. We zijn gelijkwaardige gesprekspartners en beslissen samen hoe we de doelstellingen van het bedrijf bereiken.	helemaal niet waar - helemaal waar	6,1	2	7
26 - Ik beschouw de dierenarts als loonwerker: iemand die tegen betaling een deel van mijn werk uit handen neemt. Het is aan mij om te bepalen waarop hij/zij de aandacht richt tijdens de werkzaamheden op mijn bedrijf.	helemaal niet waar - helemaal waar	3,0	1	7
27 – Ik vind de kosten van bedrijfsbegeleiding ....	erg laag - erg hoog	4,7	2	7
29 – Ik voelde me niet op mijn gemak door de opname	helemaal mee oneens - helemaal mee eens	1,5	1	4
30 – Het gesprek is vergelijkbaar met de normale bedrijfsbegeleidingsgesprekken	helemaal mee oneens - helemaal mee eens	6,5	1	7

## 3.2 Resultaten analyse gesprekken

### 3.2.1 Gespreksstructuur

Het voorkomen van de fases in de gesprekken zijn weergegeven in tabel 3.3. Hieruit valt af te lezen dat het communicatiemodel dat gekozen is als uitgangspunt (tabel 2.2) nauwelijks gevolgd wordt. In de perceptie van de veehouder scoren de gesprekken echter niet slecht ten aanzien van structuur; ze werden niet bestempeld als chaotisch, hoewel er nog ruimte is voor meer structurering.

De dierenartsen die een bedrijfsbezoek aflegden toonden zich geïnteresseerd in de veehouder en openden het gesprek op een informele wijze. De 17 gesprekken kenmerken zich door een open, ontspannen tot amicale sfeer. Dit wordt door de dierenartsen en de veehouders bevestigd in de enquêtes. Na deze informele opening werd er meestal begonnen met het fertiliteitsonderzoek bij het melkvee.

Tijdens of na dit onderzoek werden gesprekken gevoerd met betrekking tot de actuele situatie op het bedrijf. De verhouding tussen het aantal gesprekken waarbij er alleen in de stal gesproken wordt en de gesprekken die deels aan tafel plaatsvinden is 6:11. De tevredenheid van de veehouders met bedrijfsadvisering is bepaald door een totaalscore te berekenen van de vragen ten aanzien van 'bedrijfsbegeleiding in het algemeen'. Hierin valt op dat veehouders in de gesprekken waarbij de dierenarts alleen tijdens de werkzaamheden in de stal advies geeft, even tevreden zijn met de bedrijfsadvisering als veehouders waarbij de dierenarts met de veehouder aan tafel de bedrijfsresultaten bespreekt.

Bij de gesprekken met betrekking tot de bedrijfsvoering en recente bedrijfsresultaten viel op dat er in geen enkel geval sprake was van een overlegmoment bij aanvang van het gesprek tussen de dierenarts en de veehouder waarop expliciet de agendapunten worden bepaald en naar zaken wordt geïnformeerd die de veehouder zou willen bespreken. In gesprek 1 kondigt de dierenarts tevoren aan welk onderwerp hij zal bespreken, in

gesprek 2 en 13 maakt de dierenarts gebruik van een vaststaand protocol dat hij hanteert tijdens bedrijfsbegeleiding, waarbij effecten van vorige fertiliteitsbehandelingen aan bod komen, bevindingen en behandelingen van dat moment en de meest recente bedrijfsresultaten besproken worden. De leidraad voor de bedrijfsadviesgesprekken is vaak de meest recente Melk Productie Registratie (MPR uitslag), gegevens van PirDAP en kuiluitslagen, waarop de bedrijfsresultaten vermeld staan. De dierenarts bespreekt in het algemeen de gegevens die hierin opvallen en probeert die te verklaren. In het verloop van de gesprekken wordt de veehouder zelden gevraagd naar zijn behoeftes, zoals ook uit de analyse van Soft System onderwerpen zal blijken.

De gesprekken 1, 14 en 15 vallen op, omdat ze meer fases van adviesgesprekken doorlopen dan de overige gesprekken. Dit lijkt nauw gerelateerd te zijn aan het feit dat er een specifieke vraag bestaat naar advies. In de overige gesprekken worden meer algemene zaken rond bijvoorbeeld voeding en fertiliteit besproken. In gesprek 1 wordt de uitslag van een bloedonderzoek besproken en wordt er door de dierenarts een plan van aanpak voorgesteld. Uit de enquêtes blijkt, dat de veehouder van gesprek 1 nog met onbeantwoorde vragen zit na afloop van het gesprek. Ook zijn er geen duidelijke actiepunten uit het gesprek naar voren gekomen. Een belangrijke fase in gesprek 1 is overgeslagen: de behoeftebepaling van de veehouder. Uit de totaalscore met betrekking tot de tevredenheid van de veehouder met bedrijfsadvisering komt een lage score, ondanks het feit dat in het betreffende gesprek andere fases wel zijn doorlopen.

TABEL3.3 Fasen in adviesgesprekken tussen dierenartsen en melkveehouders en hun voorkomen in de opgenomen gesprekken.

Gesprek	sociale opening	zakelijke opening	behoefte bepaling	presentatie specifieke veterinaire kennis en vaardigheden	samenwerking	samenvatting en vervolg
1	X	X		X	X	X
2	X	X				
3	X			X		
4	X					
5	X					
6	X		X			
7	X					
8	X					
9	X					
10	X					
11	X					
12	X				X	
13	X	X				
14	X		X	X	X	X
15	X		X	X	X	X
16	X					
17	X					

In gesprek 14 en 15 is er sprake van een advies in het kader van stallenbouw. Deze gesprekken duren langer dan de overige gesprekken en er komen vele onderwerpen aan bod. Eén van de veehouders in gesprek 14 geeft meerdere malen aan behoefte te hebben aan meer structuur in het gesprek:

Fragment 1

*Veehouder: Nee, duidelijk, maar dan praat je over roosters.*

*Dierenarts: Ja*

*Veehouder: Enneh, afijn, daar wil het straks over hebben, dan dan ... Maar ik stel voor dat we die discussie straks even voeren. Ik wil...we gaan eerst even over op eeh...als dat mag hoor...*

Fragment 2

*Veehouder: Ik wil eerst gewoon over de indeling van de stal praten en dan*

*Dierenarts: Ja*

*Veehouder: En dan praten we over boxen en dan praten we over vloeren en dan praten we over al die andere dingen.*

### **3.2.2 Toepassen van gesprekstechnieken**

De gesprekstechniek 'Luisteren Samenvatten Doorvragen', die helpt om duidelijk in kaart brengen waar de behoeftes van de geadviseerde liggen, wordt niet toegepast door de dierenartsen. Daarnaast worden tijdens 2 gesprekken actieplannen op een 'Specifieke, Meetbare, Acceptabele, Realistische en Tijdgebonden' manier geformuleerd.

### **3.2.3 Balans in dierenarts-veehouder gesprekken**

Figuur 3.4 geeft de verdeling aan van de bijdrage van de dierenarts en de veehouder aan het in gesprek over bedrijfsvoering en -resultaten in de 10 uniforme gesprekken. Hieruit wordt duidelijk dat alle gesprekken in meer of mindere mate afwijken van de 50/50 ratio die door Block (2002) wordt aangehouden voor effectief adviseren. Dit beeld bestaat voor zowel de balans in 'aantal gestelde vragen', 'agenda setting' en 'hoeveelheid gesproken tekst'. In 6 van de 10 gesprekken wordt de agenda geheel door de dierenarts bepaald. Daarnaast lijkt er geen relatie te zijn tussen de balans in de vragen, agenda setting en gesproken tekst binnen een gesprek. Het is van belang te beseffen dat een veehouder veel kan spreken over informele zaken, maar dat binnen gespreksonderwerpen ten aanzien van bedrijfsvoering vooral de dierenarts het woord voert. Dit is ook waar te nemen in de geanalyseerde gesprekken. De balans in figuur 3.4 heeft betrekking op de balans tijdens gesprekken over de bedrijfsvoering.

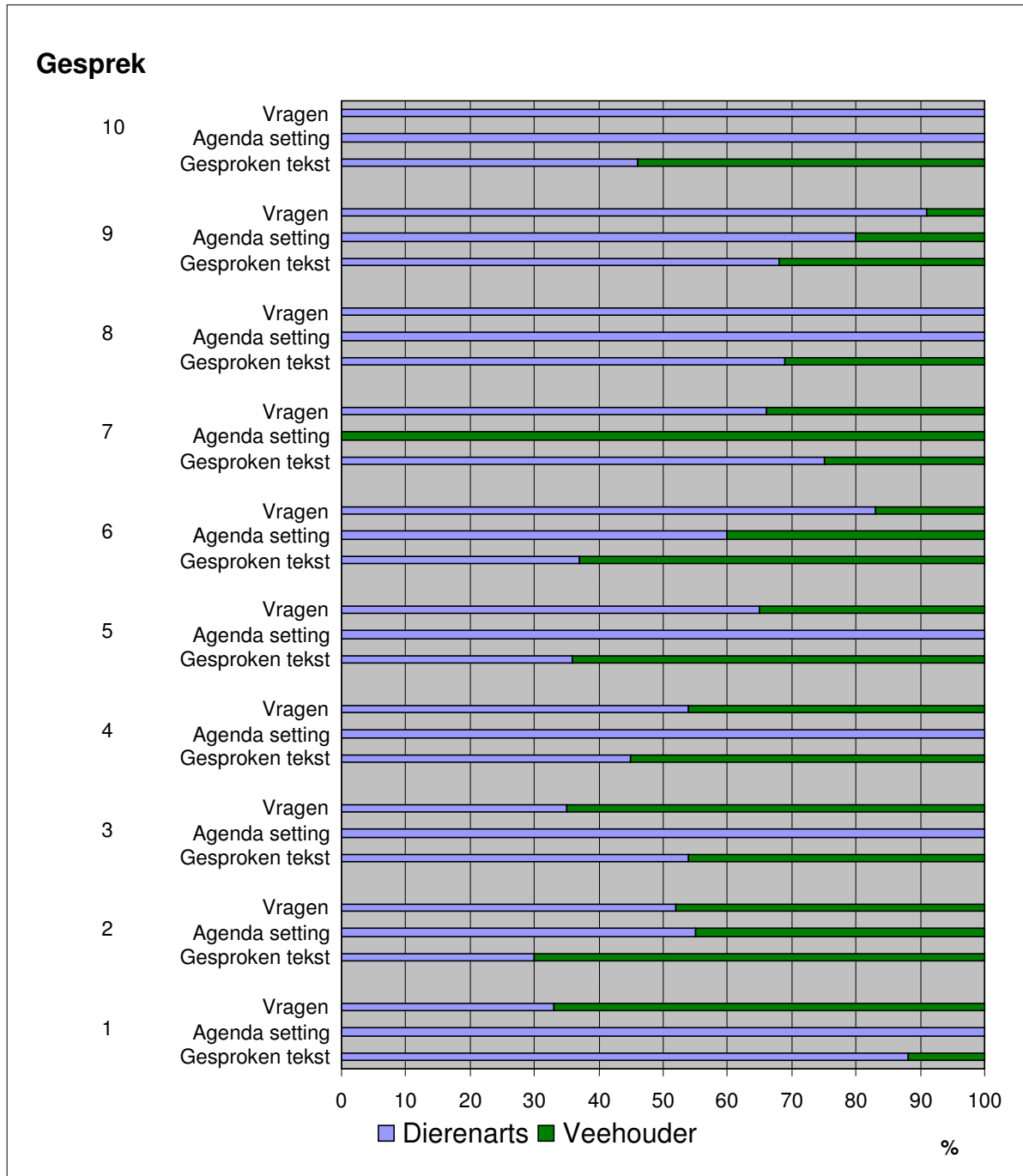
Gesprek 2 valt in positieve zin op, omdat het redelijk in balans is. De rol van bedrijfsadvisering in de lange termijnplanning, het doorvoeren van veranderingen en de noodzaak van bedrijfsadvisering voor optimale bedrijfsresultaten worden door de veehouder hoger dan gemiddeld gescoord. Daarnaast is het opvallend dat hij als sterk punt van de bedrijfsbegeleiding noemt dat hij "zelf (nog) beter naar de koe leert kijken". De betreffende dierenarts onderscheid zich van zijn collega's met het scoren van de conditie en mest van de koeien tijdens de fertilitateitsbegeleiding, waarbij de veehouder wordt betrokken. Daarnaast geeft de dierenarts een lage score aan 'het geven van zoveel mogelijk informatie'.

Volgens de dierenarts van gesprek 3 ligt de balans tijdens het formuleren van aandachtspunten, het analyseren van gegevens rond dit punt en het opstellen van actiepunten aan de kant van de veehouder. Uit de analyse van de balans blijkt dat de dierenarts 5 punten op de agenda zet en de veehouder geen enkele. De perceptie van de dierenarts wijkt in deze dus af van de werkelijke gang van zaken tijdens het gesprek. De visie van de veehouder hierop is niet bekend, omdat hij de enquête niet geretourneerd heeft.

De dierenarts van gesprek 5 en 6 geeft in de enquête aan dat hij zich richt op het geven van veel informatie aan de veehouder. Dit gaat echter niet ten koste van de balans in het aantal geuite woorden, die zelfs enigszins doorslaat naar de kant van de veehouders.

In gesprek 10 valt op dat alleen de balans wat betreft geuite woorden doorslaat in de richting van de veehouder, maar dat hij daarbij niet het initiatief neemt om vragen te stellen aan de veehouder of onderwerpen op de agenda te zetten. Ook in gesprek 9, waarbij dezelfde dierenarts betrokken is, slaat de balans door in de richting van de dierenarts. De veehouders in deze gesprekken communiceren reactief, ze reageren op de vragen van de dierenarts, en komen zelf niet met veel vragen of onderwerpen die ze willen bespreken.





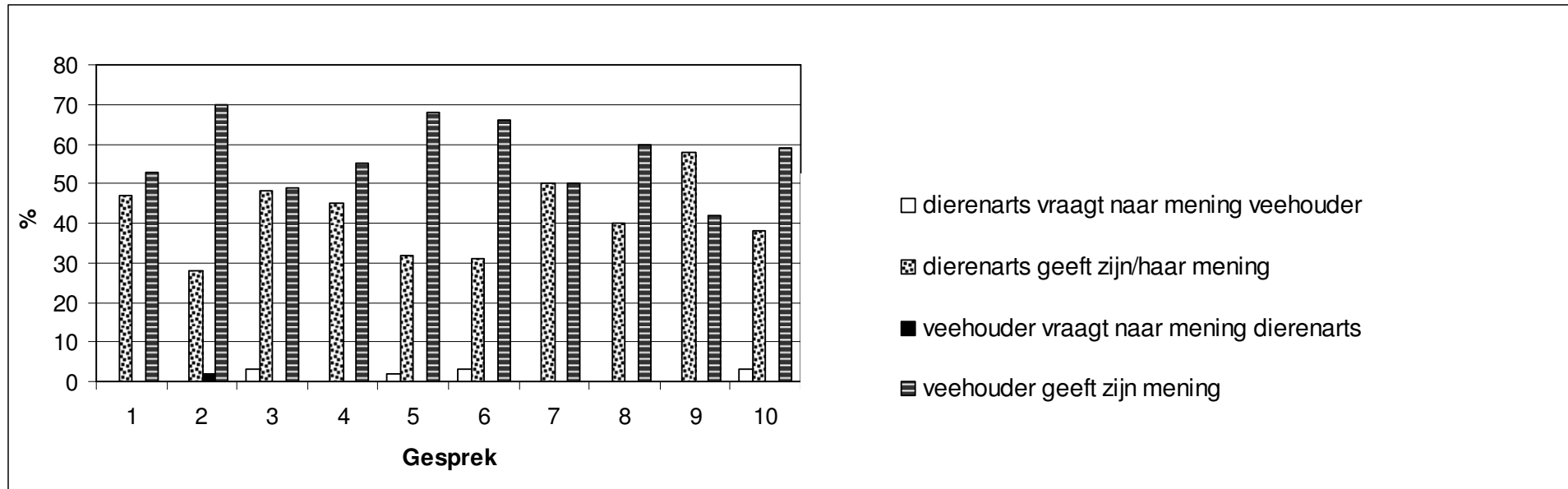
FIGUUR 3.4: De balans in gesprekken tussen dierenartsen en melkveehouders.

### 3.2.4 Soft System aspecten

Gemiddeld wordt 18% van het totale aantal uitgesproken zinnen tijdens bedrijfsadvies hieraan gewijd, met een spreiding van 10 tot 32% tussen gesprekken. Van alle zinnen die besteed worden aan Soft System aspecten worden verreweg de meeste zinnen (99%) besteed aan het uiten van meningen van dierenartsen en veehouders. Een zeer klein deel van de zinnen (1%) wordt besteed aan het informeren naar de mening van de gesprekspartner, respectievelijk de dierenarts of de veehouder.

In figuur 3.5 is weergegeven hoe de zinnen die besteed zijn aan Soft System onderwerpen verder opgedeeld kunnen worden in zinnen die besteed worden in vragen en uitlatingen van respectievelijk de dierenarts en de veehouder.

Bij de vergelijking van de Soft Systems grafiek met de Balans grafiek valt op dat in gesprekken waarbij de veehouder verhoudingsgewijs vaak zijn mening uit (gesprek 2, 5, 6), de balans wat betreft geuite woorden doorslaat richting de veehouder. In gesprekken waarbij de dierenartsen zwijgzamer zijn, praten de veehouders verhoudingsgewijs meer en geven ze ook meer knelpunten op het bedrijf aan. De dierenarts van gesprek 5 en 6 geeft relatief weinig zijn eigen mening, maar vraagt als één van de weinigen naar de mening van de veehouders. Zij spreken beide verhoudingsgewijs meer dan andere veehouders en uiten relatief vaker hun mening dan veehouders in andere gesprekken. Of dit positieve effecten heeft op de visie van de veehouders op bedrijfsadvies is niet bekend; beiden hebben de enquête niet geretourneerd.



FIGUUR 3.5: Soft System aspecten in gesprekken tussen dierenartsen en melkveehouders.

### 3.2.5 Tevredenheid veehouders met bedrijfsadvisering

#### *Tevredenheid van de veehouders en basisrichtlijnen voor advies*

Om de tevredenheid onder veehouders tussen de gesprekken met elkaar te vergelijken zijn er totaalscores berekend ten aanzien van bedrijfsbegeleiding in het algemeen. Hierbij vallen drie gesprekken op.

Gesprek 1 onderscheidt zich van de van de andere gesprekken, omdat de veehouder de laagste totaalscore toekent aan bedrijfsadvisering. De dierenarts in gesprek 1 geeft aan dat de veehouder niet erg open staat voor veranderingen op zijn bedrijf. De veehouder geeft op zijn beurt aan dat een deel van zijn vragen niet beantwoord zijn in het opgenomen gesprek. De agenda wordt geheel door de dierenarts bepaald. Hij is er zich bewust van dat hij "soms teveel praat" wat bevestigd wordt in de balans wat betreft geuite woorden, die sterk doorslaat naar de kant van de dierenarts. Daarbij is het opvallend dat er gesprekken zijn die een bovengemiddelde totaalscore hebben, waarbij de balans nog verder doorslaat richting de dierenarts en die minder fases van een adviesgesprek doorlopen dan het geval is in gesprek 1.

De gesprekken 9 en 13 scoren samen het hoogst op de totaalscore voor 'bedrijfsbegeleiding in het algemeen'. Hierbij valt op dat deze 2 gesprekken heel verschillend zijn. Gesprek 9 vindt volledig plaats tijdens de werkzaamheden in de stal; er wordt geen uitgebreid gesprek gevoerd aan de keukentafel. Daarbij ligt de balans in geuite woorden, agenda setting en het stellen van vragen sterk aan de zijde van de dierenarts. Tijdens gesprek 13 vindt er wel een gesprek aan de keukentafel plaats, hanteert de dierenarts een vaststaand protocol dat het gesprek structureert en worden de veehouders tijdens de werkzaamheden in de stal betrokken bij het inspecteren van de dieren. In het algemeen kan worden gesteld dat de gesprek 13 hoger scoort op het volgen van de basisrichtlijnen voor communicatie en advies dan gesprek 9, terwijl ze even positief gewaardeerd worden door de veehouders.

## 4 Discussie van de bevindingen

### 4.1 Visies van dierenartsen en veehouders

Een deel van de dierenartsen erkent dat communicatieve vaardigheden een zwak punt is binnen bedrijfsadvisering en stemt daarmee in met wetenschappelijke onderzoek (Lewis *et al.*, 2003; Jansen, 2008; Noordhuizen *et al.*, 2008). Andere dierenartsen bestempelen hun communicatieve en luistervaardigheden juist als sterktes. Kenmerkend voor de geanalyseerde gesprekken tussen de veehouders en de dierenartsen is dat er sprake is van een goede sfeer en een prettige verstandhouding. Dit biedt een goede uitgangspositie voor advisering. Een ontspannen gesprekssituatie draagt bij aan de opbouw van een goede relatie tussen de veehouder en de dierenarts, waardoor er een basis wordt gelegd voor een prettig en zinvol adviesgesprek (Heymann, 1999). Bij de evaluatie van de tevredenheid van de veehouders met bedrijfsadvisering valt op dat het niet volgen van de basisrichtlijnen niet per definitie negatieve gevolgen heeft voor de tevredenheid van de veehouder. Gesprekken die weinig gestructureerd zijn, waarbij er sprake is van disbalans en er weinig aandacht wordt besteed aan de mening of de voorkeur van de veehouder scoren desalniettemin niet laag op tevredenheid door de veehouder. Echter, het gesprek dat de basisrichtlijnen het meest hanteert scoort wel het hoogst op tevredenheid.

### 4.2 Analyse van de gesprekken

#### *Structuur en toepassing van gesprekstechnieken*

Na de opening van het gesprek blijft het expliciet benoemen van de redenen voor het adviesgesprek en het gezamenlijk opstellen van een agenda uit. Dit wordt in de literatuur (Kleen, 2008) benoemd als één van de stappen in een adviesproces. Impliciet bestaat de agenda vaak uit het bespreken van de nieuwste Melk Productie Resultaten, kuil- of PirDAP uitslagen. Hiermee wordt een bruikbaar houvast gecreëerd die de basis kan vormen voor een adviesgesprek. Echter, door de agenda niet expliciet vast te stellen voor gesprek, peilt de dierenarts niet welke vragen er leven bij de veehouder en benut hij/zij dit moment niet om vast te stellen of de onderwerpen die hij wil bespreken ook prioriteit hebben bij de veehouder. Door het achterwege laten van gesprekstechnieken als LSD bestaat het gevaar dat er voorbij wordt gegaan aan de werkelijke achtergrond van een probleem of dat bepaalde problemen of toekomstplannen niet bekend zijn bij de dierenarts. Op enkele gesprekken na, wordt er aan het eind van de gesprekken geen samenvatting gegeven van wat besproken is en wordt er meestal geen gebruik gemaakt van SMART, zodat er een moment ontbreekt waarop door de dierenarts wordt geverifieerd of er wederzijds begrip bestaat. Door actiepunten vaag te formuleren, wordt het moeilijker om op een later moment de effecten van het advies te evalueren.

#### *Balans*

De dierenartsen geven aan dat de balans in de bedrijfsadvisering naar hun zijde doorslaat: zij hebben het grootste aandeel in het formuleren van aandachtspunten, het analyseren van gegevens en het opstellen van actiepunten, dit blijkt ook uit de analyse van de gesprekken. Hiermee krijgt de communicatie het karakter van eenrichtingsverkeer richting de veehouder. Bij een gelijkwaardige verhouding tussen dierenarts en veehouder heeft dit negatieve consequenties voor de betrokkenheid van de veehouder (Block, 2002). Een evenwichtige bijdrage van de verschillende gesprekspartners heeft een positief effect op betrokkenheid en waardering door de geadviseerde en vergroot de kans dat een actieplan geïmplementeerd wordt (Block, 1980; Kleen, 2008; Nathans, 2004).

De balans in aantal woorden, vragen en agenda setting wordt beïnvloed door de rollen die de dierenarts en de veehouder spelen. Deze rollen worden de 'jij fase', de 'ik fase' en de 'wij fase' genoemd. In de 'jij fase' speelt de dierenarts een traditionele rol: "Jij, de

dierenarts, lost het probleem waarmee de veehouder je benadert op". Hierbij past een communicatiestijl waarbij balans doorslaat naar de zijde van de dierenarts. Er is sprake van eenrichtingsverkeer in de communicatie richting de veehouder. Onder snelgroeïende ondernemers heeft de 'ik fase' zijn intrede gedaan: "Ik, de veehouder, bepaal wat de dierenarts op mijn bedrijf komt doen en op welke manier". Bij deze communicatiestijl is er tevens sprake van eenrichtingsverkeer, maar dan richting de dierenarts. De bijdrage van de veehouder aan het gesprek is dan relatief groot. Tegenwoordig is er bij de meeste moderne bedrijven sprake van de 'wij fase'. Hierbij beseffen de veehouder en de dierenarts dat er wederzijdse afhankelijkheid bestaat, waarbij een gebalanceerd gesprek de voorkeur verdient (Kleen, 2008).

Uit de enquêtes onder de veehouders blijkt een ruime meerderheid zijn dierenarts inderdaad als gelijkwaardige gesprekspartner te beschouwen. De toegepaste communicatiestrategie van de dierenarts is niet in overeenstemming met de rolverdeling die de veehouders voor ogen heeft. Hierdoor wordt de kans op het formuleren en implementeren van een passend actieplan verkleind. Dit sluit aan bij "het niet uitgevoerd krijgen van adviezen", wat genoemd werd als zwak punt in de enquêtes voor de dierenartsen. Het sluit echter niet aan bij het feit dat de veehouders tevreden zijn met de bedrijfsbegeleiding. De verklaring hiervoor kan liggen in het feit dat zij sociaal wenselijke antwoorden geven als ze middels een enquête communicatie met de dierenarts moeten beoordelen. Daarnaast zijn enquêtes een weinig genuanceerd middel om informatie in te winnen. Bij nader onderzoek zou naar voren kunnen komen dat veehouders en dierenartsen nog steeds in de 'jij fase' zitten, waarbij er hoofdzakelijk communicatie van de dierenarts richting de veehouder plaatsvindt.

#### *Soft System aspecten*

Om tot de kern van een probleem te komen is het van belang te informeren naar de ideeën van de geadviseerde ten aanzien van het probleem en de vragen niet te beperken tot technische aspecten (Kleen, 2008; Röling & Groot, 1999). Het belang van het schenken van aandacht aan waarden van het Soft System wordt duidelijk in het artikel van Dormon (2006). Hij omschrijft een landbouwkundig probleem waarbij een louter technische oplossing werd geboden. Deze oplossing werd echter niet geïmplementeerd, omdat was voorbijgegaan aan de opvattingen van de boeren die er gebruik van moesten maken. In het huidige onderzoek is vastgesteld dat gemiddeld 18% van het gesprek bestaat uit het uiten van meningen en voorkeuren. In de literatuur wordt geen indicatie gegeven voor de omvang van het aandeel van het gesprek dat hieraan dient te worden besteed.

De dierenarts onderneemt weinig tot geen initiatief om meer inzicht in te krijgen in de visie van een veehouder of zijn voorkeuren door middel van het stellen van vragen. Hiermee laat de dierenarts kansen onbenut om in beeld te krijgen hoe de veehouder met advies ondersteund kan worden. In de enquêtes wordt door enkele dierenartsen erkend dat er soms onvoldoende ruimte aan de veehouder wordt geboden tijdens het gesprek en er te snel oordelen geveld worden. Doordat veehouders onvoldoende betrokken worden in de bedrijfsadviseringsgesprekken en vanwege de minimale moeite die dierenartsen steken in het achterhalen van de visie van de veehouder, bestaat het risico dat de dierenarts door andere dienstverlenende partijen voorbij gestreefd wordt (Mee, 2007).

### 4.3 Representiviteit van het onderzoek

Er is zeer weinig gepubliceerd in de internationale wetenschappelijke literatuur over communicatie tussen dierenarts en diereigenaar. Daarin is nog een klein onderscheid te maken tussen de sector gezelschapsdieren, waarin Shaw *et al.* (2004; 2006) onderzoek heeft verricht, en de sector landbouwhuisdieren. Deze pilot study dient als eerste aanzet voor onderzoek naar de communicatie tussen dierenartsen en veehouders. Bij de beoordeling van de waarde van de onderzoeksresultaten dient met enkele zaken rekening te worden gehouden, waaronder de impact van verbale communicatie, sekseverschillen ten aanzien van communicatie en de invloed van een derde, onbekende persoon bij een adviesgesprek.

Verbale communicatie, waarop de analyses gebaseerd zijn, maken slechts 7% uit van het totale communicatieproces. Daarnaast draagt intonatie 38% en non-verbale communicatie 55% bij aan het communicatieproces (Block, 2002). In volgende onderzoeken zou het waardevol zijn deze aspecten ook mee te nemen in het onderzoek. Op één dierenarts na waren alle deelnemende dierenartsen en veehouders van het mannelijke geslacht. Onderzoek onder huisartsen (Lagro-Janssen, 2008) heeft aangetoond dat zowel mannelijke als vrouwelijke patiënten een vrouwelijke huisarts prefereren, vanwege hun communicatieve vaardigheden en hun inlevingsvermogen. Daarbij werd vermeld dat vrouwelijke huisartsen beter luisteren naar een patiënt dan mannelijke. Onderzoek kan uitwijzen of dergelijke verschillen ook bij dierenartsen een rol spelen.

De analyses in dit onderzoek zijn gebaseerd op gesprekken die opgenomen zijn door een derde, wat een verstoring van de normale gang van zaken tijdens bedrijfsadviesing zou kunnen betekenen. Zowel de veehouders als de dierenartsen gaven aan niet tot nauwelijks gehinderd te zijn door de aanwezigheid van een derde persoon die geluidsopnames maakte en stellen dat het gesprek representatief is voor een gemiddeld gesprek in het kader van bedrijfsadviesing.

Dit onderzoek is op zeer beperkte schaal uitgevoerd, in een specifieke regio. Om meer inzicht te krijgen in communicatieprocessen tussen veehouders en dierenartsen is het van belang om onderzoek te doen dat op een grotere schaal plaatsvindt.

## 5 Conclusies en aanbevelingen

### 5.1 Conclusies

De analyse van 17 gesprekken tussen dierenartsen en veehouders heeft een eerste indruk opgeleverd van communicatie in veterinaire advies. Uit de enquêtes blijkt dat dierenartsen zich vaak bewust zijn van het belang van communicatie tijdens bedrijfsadvies. Enkelen beschouwen hun communicatieve vaardigheden als sterk anderen als zwak. Veehouders zijn over het algemeen positief over bedrijfsadvies en communicatie met de dierenarts en beschouwen hem/haar als 'gelijkwaardige partner' en 'expert op het gebied van diergezondheid'. Ook de dierenartsen geven aan een goede relatie te hebben met de veehouders.

De dierenarts biedt over het algemeen weinig structuur in de opbouw van de gesprekken: er ontbreekt een duidelijke opening en samenvattende afsluiting. Het bespreken van de kengetallen van een bedrijf biedt vaak het raamwerk voor het gesprek en kan door de dierenarts verder uitgebouwd worden tot een adviesgesprek.

In de gesprekken domineert de dierenarts meestal op het terrein van het formuleren van agendapunten, het stellen van vragen en/of het aantal uitgesproken woorden. De disbalans die hierdoor ontstaat, kan resulteren in een scheve verdeling van verantwoordelijkheden ten aanzien van probleemidentificatie, probleemanalyse, het formuleren van een actieplan en de uitvoering hiervan. Dit hangt nauw samen met de rolverdeling tussen de dierenarts en de veehouder. De huidige resultaten geven aan dat er een disbalans bestaat in de gesprekken als er wordt uitgegaan van een gelijkwaardige relatie tussen veehouder en dierenarts.

Zowel de dierenarts als de veehouder uit veelvuldig zijn/haar mening in de gesprekken. De dierenarts informeert echter niet of nauwelijks naar de mening van de veehouder en maakt geen gebruik van 'Luisteren Samenvatten Doorvragen' om knelpunten in de bedrijfsvoering of opvattingen van de veehouder helder te krijgen. Door weinig energie en tijd te investeren in het ophelderen van de zaken die prioriteit hebben voor de veehouder en het achterhalen van zijn mening over voorstellen van de dierenarts, worden de mogelijkheden van een adviesgesprek niet optimaal benut. Ook worden aanbevelingen en actieplannen slechts sporadisch Specifieke Meetbare Acceptabele Realistische en Tijdgebonden geformuleerd.

### 5.2 Aanbevelingen

Gezien de recente ontwikkelingen binnen de maatschappij, de landbouw en de diergeneeskunde loont het de moeite om als dierenarts te investeren in communicatieve en adviesvaardigheden. Dit onderzoek laat zien dat er nog veel ruimte is om deze vaardigheden verder te ontwikkelen. Voor de praktiserend dierenarts gelden de volgende aanbevelingen:

1. Investeer in het ontwikkelen van een vaste gespreksstructuur die de verschillende fases van een adviesgesprek omvat.
2. Word bewust van de balans in een gesprek en ga na of deze balans past bij de betreffende veehouder.
3. Vraag expliciet naar meningen, overtuigingen en voorkeuren van de veehouder en neem deze mee in het formuleren van advies.



## Referenties

- Block, P. (2002)**, *Feilloos adviseren; een praktische gids voor adviesvaardigheden*, Academic Service, Schoonhoven
- Cron, W.L., J.V. Slocum, D.B. Goodnight, and J.O. Volk (2000)**, *Executive summary of the Brakke management and behavior study*, Journal of the American Veterinary Medical Association, 217(3): p. 332-338
- Dormon, E.N.A. (2006)**, *Creating space for innovation: the case of cocoa production in the Suhum-Kraboia Coal Tar District of Ghana*, Chapter 4 in: *From a technology focus to innovation development: The management of cocoa pests and diseases in Ghana*, PhD thesis, Wageningen University
- Dutta-Bergman, M.J. (2005)**, *The relation between health-orientation, provider-patient communication, and satisfaction: An individual-difference approach*. Health Communication, 18(3): p. 291-303
- Heymann (1999)**, H9. Interpersoonlijke communicatie (p.174-188), in C. van Woerkum & P. van Meegeren (Eds.), *Basisboek communicatie en verandering*, Uitgeverij Boom, Amsterdam
- Hilhorst, L., E.C. De Bordes en M.M. Sloet van Oldruitenborgh-Oosterbaan (2007)**, *Zijn klachten bij het Veterinair Tuchtcollege te voorkomen?*, Tijdschrift voor Diergeneeskunde (132)18, p687-693
- Jansen, J. (2008)**, *Dierenarts laat kansen liggen*, V-Focus 5(1), p22-25
- Kleen, J. (2008)**, Chapter 14: Communication in the veterinary advisory practice: practical application of behavioural economics and communication skills (p. 249-290) in Noordhuizen, J., J. Cannas da Silva, S.J. Boersema, A. Vieira (Eds.), *Applying HACCP-based Quality Risk Management on dairy farms*, Wageningen Academic Publishers
- Kurtz, S.M., J.D. Silverman, J. Draper (1998)**, *Teaching and learning, communication skills in medicine*, Radcliffe Medical Press, Oxford
- Lagro-Janssen, A.L.M. (2008)**, *De geneeskunde is niet genderneutraal: invloed van de sekse van de dokter op de medische zorg*, Nederlands Tijdschrift voor Geneeskunde (152)20, p1141-1145
- LEI (2006)**, *Biomonitor, cijfers en trends, jaarrapport 2006*
- Lewis, R.E. and J.S. Klausner (2003)**, *Nontechnical competencies underlying career success as a veterinarian*. Journal of the American Veterinary Medical Association, 222(12): p. 1690-1696
- Likert, R. (1932)**, *A Technique for the Measurement of Attitudes*, Archives of Psychology 140: p 1-55
- Lloyd, J.W., L.J. King, C.A. Mase, and D. Harris (2005)**, *Future needs and recommendations for leadership in veterinary medicine*. Javma-Journal of the American Veterinary Medical Association, 226(7): p. 1060-1067

**Mee, J.F. (2007)**, *The role of the veterinarian in bovine fertility management on modern dairy farms*, Theriogenology 68, p257-265

**Mertens, H., N.A.J. Vreeburg, W.D.J. Kremer (2008)**, *Beoordeling van de bedrijfsadvisering door dierenartsen op rundveebedrijven*, Tijdschrift voor Diergeneeskunde, 133 (9) p. 382-385

**Nathans, H. (2004)**, *Adviseren als tweede beroep*, Kluwer

**Noordhuizen, J.P.T.M. (2001)**, *Changes in the veterinary management of dairy cattle: threats or opportunities?*, Veterinary Sciences Tomorrow, Issue 2

**Noordhuizen, J.P.T.M., M.J. van Egmond, R. Jorritsma, H. Hogeveen, T. van Werven, P.L.A.M. Vos en J.J. Lievaart (2008)**, *Veterinary advice for entrepreneurial Dutch dairy farmers, from curative practice to coach-consultant: what needs to be changed?*, Tijdschrift voor Diergeneeskunde 133(1) p. 4-8

**Pfizer Animal Health bv (2006)**, *De dierenarts van morgen: veterinair loonwerker of veterinair bedrijfsadviseur?*, CD rom, eds: M.J. van Egmond, J.P.T.M. Noordhuizen, R. Jorritsma, H. Hogeveen, T. van Werven, P.L.A.M. Vos en J.J. Lievaart

**Röling, N. & A. Groot (1999)**, H2 Het (on)maakbare van innovatie (p.44), in C. van Woerkum & P. van Meegeren (Eds.), *Basisboek communicatie en verandering*, Uitgeverij Boom, Amsterdam

**Shaw, J.R., C.L. Adams, B.N. Bonnett, S. Larson, and D.L. Roter (2004)**, *Use of the Roter interaction analysis system to analyze veterinarian-client-patient communication in companion animal practice*. Javma-Journal of the American Veterinary Medical Association, 225(2): p. 222-229.

**Shaw, J.R., B.N. Bonnett, C.L. Adams, and D.L. Roter (2006)**, *Veterinarian-client-patient communication patterns used during clinical appointments in companion animal practice*. Javma-Journal of the American Veterinary Medical Association, 228(5): p. 714-721.

**Silverman, J.D., S.M. Kurtz, J. Draper (1998)**, *Skills for communicating with patients*, Radcliffe Medical Press, Oxford

**Stoker, E. (2007)**, *De dierendokter is ziek*, Volkskrant, 23 oktober 2007\

**Wessels, R. (2009)**, *Flowchart adviesgesprek*, ongepubliceerde data

**Woerkum, C. van (1999)**, H8 De mediakeuze (p. 167), in C. van Woerkum & P. van Meegeren (Eds.), *Basisboek communicatie en verandering*, Uitgeverij Boom, Amsterdam



## Bijlage 1 Enquête dierenarts

Lees de vragen zorgvuldig door voordat u antwoordt.  
De uitkomsten van de enquête zullen anoniem en vertrouwelijk behandeld worden.

Code dierenarts:  
Aantal rundveedierenartsen in praktijk:  
Aantal melkveehouders in praktijk:  
Bij welke projecten zijn de rundveedierenartsen betrokken?

Facturering per uur/per behandeling  
(doorstrepen wat niet van toepassing is)



### Algemene vragen over bedrijfsbegeleiding

Onderstaande vragen hebben betrekking op uw mening over bedrijfsadvisering in het algemeen. U kunt uw mening geven door een cijfer te omcirkelen.

1 - Ik vind het geven van bedrijfsbegeleiding ... bevredigend.

Helemaal niet					Zeer	
1	2	3	4	5	6	7

2 – Ik speel een ... rol in de lange termijnplanning (komende 2 jr.) van bedrijven.

Erg kleine				Erg grote			
	1	2	3	4	5	6	7

3 - Ik voel me ... in mijn rol als adviseur.

Erg onzeker				Erg zeker		
1	2	3	4	5	6	7

4 - Mijn sterke punten op het gebied van bedrijfsadvisering zijn:

-  
-  
-

5 – Mijn zwakke punten op het gebied van bedrijfsadvisering zijn:

-  
-  
-  
-  
-

6 – Waaraan zou naar uw mening goede bedrijfsbegeleiding moeten voldoen?

-  
-  
-

7 – Ruimte voor opmerkingen

-  
-  
-

### Communicatiestijlen

Bij de onderstaande stellingen kunt u aangeven in hoeverre de omschrijving past bij uw stijl van bedrijfsbegeleiding.

	Helemaal mee oneens				Helemaal mee eens		
	1	2	3	4	5	6	7
8 – Tijdens de bedrijfsbegeleiding richt ik me hoofdzakelijk op het geven van zoveel mogelijk informatie							
9 – De motivatie van de veehouder bepaalt welk probleem aan de orde komt. Ik steek geen energie in problemen waar hij weinig belangstelling voor heeft.							
10 – Ik ben erg direct in het aanwijzen van de oorzaken van bedrijfsproblemen en wijs de veehouder altijd op zijn rol in het probleem.							
11 – Ook als er een heel specifiek probleem is kijk ik altijd naar het totale plaatje van bedrijfsmanagement inclusief de persoonlijkheid van de veehouder en zijn filosofie achter de bedrijfsvoering.							

**Uw mening over het bedrijf dat we gaan bezoeken**

12 – Ik doe de bedrijfsbegeleiding van dit bedrijf sinds ...

13 - Deze veehouder verwacht het volgende van me:

-  
-  
-  
-  
-

14 – Het bedrijf van deze veehouder is voor mij een prettige werkomgeving

15 – De veehouder is erg gedreven om zijn bedrijfsresultaten te verbeteren

16 - De veehouder staat open voor veranderingen op zijn bedrijf

17 - De veehouder ziet de waarde van mijn adviezen in

Helemaal mee oneens

Helemaal mee eens

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

Zeer slecht

Zeer goed

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

18 - Mijn relatie met deze veehouder is ....

19 - De diergezondheid op dit bedrijf vind ik ....

20 – Ruimte voor opmerkingen

-  
-  
-

**Het gesprek met deze veehouder**

Bij de volgende stellingen kunt u aangeven in welke mate de veehouder en de dierenarts betrokken zijn bij verschillende fases van de bedrijfsbegeleiding.

21 – Wie formuleert er tijdens het gesprek aandachtspunten binnen het bedrijf?

22 – Wie analyseert de gegevens rond dit punt?

23 – Wie stelt vervolgens actiepunten op?

Veehouder

Dierenarts

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

24 – Ruimte voor opmerkingen:

- 
- 
- 

**Na afloop**

25 – Ik voelde me niet gehinderd door de opname

26 – Het gesprek is vergelijkbaar met de bedrijfsbegeleidings-  
gesprekken die ik normaal gesproken met deze veehouder heb

Helemaal mee oneens

1

2

3

4

Helemaal mee eens

5

6

7

1

2

3

4

5

6

7

27 – Indien het gesprek anders verliep dan normaal: Waarom week het gesprek af van de normale gang van zaken?

- 
- 
- 

28 – Ruimte voor opmerkingen:

- 
- 
- 

Hartelijk dank voor uw medewerking, Heleen Klinkert

## Bijlage 2 Enquête veehouder

### Wat vindt u?

Deze enquête is onderdeel van een wetenschappelijk onderzoek naar communicatie tijdens bedrijfsbegeleiding. Het onderzoek wordt uitgevoerd in samenwerking met Wageningen Universiteit en de Faculteit Diergeneeskunde te Utrecht. Uw mening is van groot belang voor dit onderzoek. Lees en beantwoord de vragen daarom zorgvuldig.

Uw mening zal vertrouwelijk behandeld worden. U vult de enquête anoniem in en uw antwoorden zullen NIET bekend gemaakt worden aan uw dierenarts, noch aan een ander.



**Vul de enquête in en stuur hem snel terug, dan maakt u kans op € 50, - !**

Onder de deelnemers aan het onderzoek die de ingevulde enquête terugsturen wordt € 50, - verloot.

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Heleen Klinkert



## Enquête

In deze enquête wil ik u eerst wat vragen over uw bedrijf en uw mening in het algemeen over bedrijfsbegeleiding. Vervolgens zullen de vragen zich meer toespitsen op het laatste gesprek in het kader van bedrijfsbegeleiding. Ik ben vooral geïnteresseerd in uw mening over de gesprekken die u hebt tijdens de bedrijfsbegeleiding. Wat de dierenarts daarnaast nog meer doet tijdens bedrijfsbegeleiding (koeien opvoelen, bloed tappen, enzovoort) is minder belangrijk voor mijn onderzoek.

De uitkomsten uit deze enquête zullen vertrouwelijk en anoniem behandeld worden.



Wageningen Universiteit



Universiteit Utrecht

Faculteit Diergeneeskunde

### Uw gegevens

Code veehouder:

Aantal melkgevende koeien:

Gemiddelde productie/koe:

Dierenartskosten/jaar:

### Algemene vragen over uw bedrijf

1 – Wat is uw doelstelling voor uw bedrijf voor 2008 en voor de verdere toekomst?

-  
-  
-  
-

2 – Waarom hebt u ervoor gekozen om deel te nemen aan de bedrijfsbegeleiding?

-  
-  
-  
-

3 – Om de hoeveel weken vindt er bedrijfsbegeleiding plaats door de dierenarts?

-

4 – Wat verwacht u van de dierenarts tijdens de bedrijfsbegeleiding?

-  
-  
-

5 - Noem een aantal sterke punten van de begeleiding:

- 
- 
- 
- 

6 - Noem een aantal zwakke punten of verbeterpunten:

- 
- 
- 
- 

### Uw mening over bedrijfsbegeleiding in het algemeen

Hieronder worden enkele stellingen genoemd waarmee u kunt aangeven wat uw mening is over bedrijfsbegeleiding in het algemeen. U kunt uw mening weergeven door één van de cijfers te omcirkelen.

7 – Bedrijfsadvisering speelt een ... rol in de lange termijnplanning (komende 2 jr.) van mijn bedrijf	Erg kleine	1	2	3	4	5	6	7	Erg grote
8 – Bedrijfsadvisering heeft ... tot veranderingen op mijn bedrijf geleid.	Heel soms	1	2	3	4	5	6	7	Heel vaak
9 – Bedrijfsadvisering is noodzakelijk voor optimale bedrijfsresultaten.	Helemaal mee oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal mee eens

<b>10</b> – Ik ben ... tevreden over de bedrijfsbegeleiding	Niet <b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	Zeer <b>7</b>
<b>11</b> – Ruimte voor opmerkingen:							
-							
-							
-							

**Uw mening over het gesprek tijdens de laatste bedrijfsbegeleiding**

De volgende vragen gaan specifiek over uw mening over het gesprek tijdens de laatste bedrijfsbegeleiding.

<b>12</b> – De sfeer tijdens het gesprek was ... .	Heel gespannen <b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	Heel ontspannen <b>7</b>
<b>13</b> – De toon van het gesprek was ... .	Heel gemoedelijk <b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	Heel zakelijk <b>7</b>
<b>14</b> – Het gesprek was ...confronterend	Helemaal niet <b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	Heel erg <b>7</b>
<b>15</b> – Ik heb een ... gevoel over aan dit gesprek overgehouden	Heel negatief <b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	Heel positief <b>7</b>
<b>16</b> – Ruimte voor opmerkingen							
-							
-							
-							

**Uw mening over de adviezen uit de laatste bedrijfsbegeleiding**

De volgende vragen gaan specifiek over uw mening over de adviezen tijdens de laatste bedrijfsbegeleiding.

	Helemaal oneens					Helemaal eens		
	1	2	3	4	5	6	7	7
<b>17</b> – In dit gesprek gebruikte de dierenarts begrijpelijke taal.								
<b>18</b> – In het gesprek werd er rekening gehouden met mijn specifieke bedrijfsdoelstelling.		1	2	3	4	5	6	7
<b>19</b> – Er zijn een paar duidelijke actiepunten uit het gesprek naar voren gekomen.		1	2	3	4	5	6	7
<b>20</b> – De meeste vragen die ik had zijn in het gesprek beantwoord.		1	2	3	4	5	6	7
<b>21</b> – In het gesprek werden actiepunten besproken die tijdens vorige bedrijfsbegeleidingen waren opgesteld.	1	2	3	4	5	6	7	

	Heel veel					Heel weinig	
	1	2	3	4	5	6	7
<b>21</b> – Tijdens het gesprek heb ik ... nieuwe kennis opgedaan.							
<b>22</b> – Het gesprek was... .							

**23** - Ruimte voor opmerkingen  
 -  
 -  
 -

**Uw mening over de rol van de dierenarts op uw bedrijf**

Hieronder staan een paar beweringen over de rol die uw dierenarts speelt op uw bedrijf. U kunt aangeven in hoeverre u het eens bent met de stelling door een cijfer te omcirkelen.

	Helemaal niet waar						Helemaal waar
<b>24</b> – Ik beschouw de dierenarts <u>als een expert</u> die me kennis verschaft die ik zelf niet bezit: hij/zij is een autoriteit op het gebied van diergezondheid.	1	2	3	4	5	6	7
<b>25</b> – Ik beschouw de dierenarts <u>als een gelijkwaardige partner</u> waarmee ik de koers van mijn bedrijf bepaal. We zijn gelijkwaardige gesprekspartners en beslissen samen hoe we de doelstellingen van het bedrijf bereiken.	1	2	3	4	5	6	7
<b>26</b> – Ik beschouw de dierenarts <u>als 'loonwerker'</u> : iemand die tegen betaling een deel van mijn werk uit handen neemt. Het is aan mij om te bepalen waarop hij/zij de aandacht richt tijdens de werkzaamheden op mijn bedrijf.	1	2	3	4	5	6	7
<b>27</b> – Ik vind de kosten van bedrijfsbegeleiding ....	Erg laag 1	2	3	4	5	6	Erg hoog 7
<b>28</b> – Ruimte voor opmerkingen:							
-							
-							
-							

**De geluidsoptname voor het onderzoek**

Hieronder kunt u aangeven of u de bedrijfsbegeleiding anders dan anders verliep, bijvoorbeeld doordat ik het gesprek aan het opnemen was.

	Helemaal mee oneens					Helemaal mee eens	
	1	2	3	4	5	6	7
29 – Ik voelde me niet op mijn gemak door de opname	1	2	3	4	5	6	7
30 – Het gesprek is vergelijkbaar met de normale bedrijfsbegeleidingsgesprekken	1	2	3	4	5	6	7

31 – Indien het gesprek anders verliep dan normaal: Kun u aangeven waarom het gesprek af week van de normale gang van zaken?

-  
-  
-

32 – Ruimte voor opmerkingen:

-  
-  
-

---

Wilt u deze enquête alstublieft opsturen in de **bijgeleverde envelop** naar

H. Klinkert  
Laan van Vollenhove 180  
3706 AA Zeist

U kunt de enquête ook faxen naar **faxnummer 0317 48 60 94**

**Vergeet niet deze enquête spoedig naar me terug te sturen, dan maakt u kans op € 50,- !**

Als u nog vragen of opmerkingen hebt dan kunt u me e-mailen: [H.Klinkert@students.uu.nl](mailto:H.Klinkert@students.uu.nl)

Hartelijk dank voor uw medewerking, Heleen Klinkert