

Leergang Management voor Multifunctionele Ondernemers

Jan Aalbers, LandmercPlus

december 2010



Stichting Green Valley
Rapport 2011/1
ISSN 1873-0187

Leergang Management voor
multifunctionele ondernemers
in de agrarische sector

Leergang management voor multifunctionele ondernemers in de agrarische sector

Samenstelling:

Jan Aalbers
LandmercPlus BV



Green Valley Rapport 2011/1

ISSN 1873-0187

December 2010

@ 2010 Stichting Green Valley / LandmercPlus,
Postbus 292, 6700 AG Wageningen, www.landmercplus.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van LandmercPlus B.V.

LandmercPlus is niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij gebruik van gegevens uit deze uitgave.

Green Valley Rapport 2011/1, ISSN 1873-0187



Deze publicatie is mogelijk gemaakt door de Stichting Green Valley en de Taskforce Multifunctionele Landbouw van het Ministerie EL & I

Aanleiding tot het ontwikkelen van deze leergang

In Nederland neemt het aantal agrariërs dat een neventak ontwikkelt fors toe. Ze noemen zich bijvoorbeeld zorgboer, educatieboer of recreatieboer, al naar gelang de neventak die wordt ontwikkeld.

LandmercPlus¹ organiseert sinds 2009 bijeenkomsten en studiedagen voor deze ondernemers in de verbrede landbouw, ook wel multifunctionele landbouw genoemd. De belangstelling voor deze bijeenkomsten is doorgaans groot en bij de evaluaties geven ondernemers aan dat zij behoefte hebben aan verdere professionalisering. Die behoefte ligt deels op het terrein van het ondernemen zelf: marketing en PR. Anderdeels op het managen van mensen: personeel en vrijwilligers. Maar ook de behoefte aan vaardigheid in het managen van jezelf: onderhandelen en tijdbeheer.

Deze signaleringen hebben ons er toe gebracht na te denken over een praktische leergang management voor deze ondernemers.

Het ontwikkelen van deze leergang is een tijdrovende klus en vraagt de nodige investering. De Taskforce Multifunctionele Landbouw heeft deze ontwikkeling mede gefaciliteerd, omdat het voor kleine organisaties in een relatief kleine markt moeilijk is zo'n investering geheel op eigen kracht te doen. Maar vooral omdat de sector baat heeft bij professionalisering zodat er een reële markt kan ontstaan waar vraag en aanbod in evenwicht is. De thema's of modules in deze leergang zijn niet allemaal specifiek voor de multifunctionele sector, ze zijn ook relevant voor andere sectoren. Het **Lesmateriaal** zal echter wel zoveel mogelijk toegespitst worden op de situaties die voor multifunctionele ondernemers relevant en herkenbaar zijn.

De leergang moet praktisch en snel toepasbaar zijn. Om die beide criteria te kunnen beoordelen hebben we gebruik gemaakt van een klankbordgroep, bestaande uit multifunctionele agrarische ondernemers met de neventakken zorg, educatie en recreatie en andere deskundigen uit de sector. Hun adviezen en kanttekeningen zijn verwerkt in zowel de themakeuzes als de mate van toepasbaarheid in de dagelijkse praktijk van het managen in een multifunctionele omgeving.

Deze meelezers zijn:

- Christine en Hein van Harten, Manege en zorgboerderij De Hartenhoeve te Deil
- Rien Hilhorst, LandmercPlus
- Corine Imminkhuizen, Zorgboerderij d'Boerenkiel te Bunschoten
- Nicolette van de Kamp, Stichting Educatief Platteland
- Antoinette Liefink, Party- en zorgboerderij De Stoethoeve te Soest
- Arjan Monteny, TaskForce Multifunctionele Landbouw
- Hans van Stokrom, LandmercPlus.

¹ zie www.landmercplus.nl

Leeswijzer

Hierna wordt eerst beschreven wat leren is en hoe volwassenen het beste benaderd kunnen worden bij het aanbieden van deskundigheidsbevordering. We zullen de relatie leggen met het managen van een multifunctioneel bedrijf. Ook wordt beschreven welke plaats intervisie – collegiale uitwisseling van kennis, inzichten en ervaring – heeft in deze leergang.

In het tweede deel treft u een beschrijving aan van de thema's die in de leergang aan de orde komen.

Deze modules worden aan de hand van een vast stramien beschreven, maar kunnen in willekeurige volgorde worden gelezen.

Jan Aalbers
LandmercPlus
december 2010

Deel 1 Algemeen

Inhoudsopgave deel 1

1. Visie op het leren en op het managen	... 7
<ul style="list-style-type: none">• Wat is leren?• Hoe leren volwassenen?• Leercyclus en leerstijlen• Competentiegericht opleiden• Managen van een multifunctioneel bedrijf	
2. Opzet van de leergang	... 11
<ul style="list-style-type: none">• Doelgroep• Doel van de leergang• Globale opzet van de bijeenkomsten• Varianten• Begeleiding en kerndocenten• Vooropleiding• Opdrachten ter toetsing en certificaat• KlankbordgroepEigenaar	
3. De plaats van intervisie in de leergang	... 13
<ul style="list-style-type: none">• Intervisie, wat is het en wat niet?• Basisvoorwaarden• Open en gesloten groep	
4. Van facetten van management naar leergang	... 15
<ul style="list-style-type: none">• Leergang als voorlopig afgerond geheel• Leergang beoogt de volle breedte• Eerder verworven competentie	
5. Raakvlakken met andere opleidingen	... 17
Inhoudsopgave deel 2	... 19

1. Visie op leren en op managen van een multifunctioneel landbouwbedrijf

Wat is leren?

Leren is het verwerven van nieuwe kennis, attitudes en vaardigheden. Deze dienen in de dagelijkse praktijk toegepast te kunnen worden. Het leidt tot gedragsverandering. Als dat niet het geval is, dan is er niet geleerd. <1>

Het meeste leren gebeurt onbewust. In het basisonderwijs wordt het leren getoetst en van een (voortgangs)beoordeling voorzien. Het kind is zich er voortdurend van bewust dat het vorderingen maakt en dat het een leerling is. In het dagelijks leven wordt voortdurend doorgeleerd. Soms hoor je een volwassene zeggen: "Ik heb niet veel geleerd hoor, alleen lager onderwijs". Zich er niet van bewust dat hij heeft geleerd in de praktijk. Daar is anno de 21^e eeuw meer aandacht voor en kan verzilverd worden in de vorm van Eerder of Elders Verworven Competenties (EVC's). Daarover verderop meer.

Hoe leren volwassenen?

Naar het leren van volwassenen is veel onderzoek gedaan. Dat onderzoek richtte zich aanvankelijk op het emancipatorische karakter van het leren van mensen in een achterstandspositie. Deze mensen maakten een inhaalslag om weer aan te kunnen haken: ze kunnen lezen, schrijven, rekenen en begrijpen hoe de maatschappij in elkaar steekt. Zij leren geheel op vrijwillige basis. Als mensen op latere leeftijd een opleiding gaan volgen dan is dat vaak op aandringen van de werkgever. Daardoor is er veel minder sprake van vrijwillig leren. De doelgroep die met deze leergang beoogd wordt is in eerste instantie de groep ondernemers die op basis van vrijwilligheid de leergang wil volgen. Zij kiezen er zelf voor en zien het belang in van nadere scholing op het gebied van management. Dat vrijwillige karakter kan in de loop van de tijd veranderen. Bijvoorbeeld omdat een regionale vereniging of een landelijke koepel eisen verbindt aan het lidmaatschap of andere vormen van participatie. En het volgen van enige vorm van scholing verplicht gaat stellen.

Naarmate iemand meer ervaring opdoet in zijn leven, dan treedt een concentratie op van ervaring<2>. Naarmate je leeftijd toeneemt, krijg je meer ervaring, maar deze ervaring bestrijkt een steeds smaller terrein. Dit gaat wat minder op voor mensen die een hogere opleiding hebben gevolgd omdat zij doorgaans abstracter en breder zijn opgeleid en in hun verdere leven op meerdere terreinen ervaring opdoen. Als een volwassene iets moet leren, dan leert hij dat het makkelijkst als het aansluit bij de ervaringen die hij reeds heeft opgedaan. Als het leren vooral gericht is op een aanvulling binnen iemands ervaringsdomein, dan maakt de aanpak minder uit, want de interesse en ervaring is er al. Bijvoorbeeld als een multifunctionele ondernemer een cursus volgt op het terrein van zijn agrarische activiteiten, dan wordt dat gestapeld op zijn agrarisch ervaringsdomein.

Gaat het om leerstof die voor de volwassene binnen een nieuw domein valt, dan zijn er een aantal principes die het leren zullen bevorderen <3>:

- de leerstof moet actief verwerkt kunnen worden: er moeten verbanden gelegd kunnen worden en het moet toegepast kunnen worden;
- er moet systematische feedback worden gegeven. De docent en de volwassen cursist moet frequent kunnen toetsen of het goed begrepen is;
- er moet een herkenbaar begrippenkader worden gehanteerd. Dat klinkt wat paradoxaal, want het gaat om iets nieuws. Maar de stof moet aangereikt en uitgelegd worden met herkenbare voorbeelden, anekdotes en metaforen;

- het moet direct toepasbaar zijn. Als de cursist het vanavond leert, dan moet hij het in gedachten al op zijn boerderij kunnen toepassen en bij wijze van spreken morgen direct in praktijk kunnen brengen;
- de context moet vriendelijk zijn, een zekere veiligheid van leren. Dus liefst zo weinig mogelijk competitie of harde kritiek tijdens de lessen;
- de context moet enerzijds gestructureerd zijn (duidelijk programma vooraf, zodat de cursist weet waar hij aan toe is), maar wel met de flexibiliteit het aan te passen als de situatie daar om vraagt (de volwassen cursist kan er invloed op uitoefenen);
- leren wordt bevorderd als het wordt afgewisseld door andersoortig leergedrag (diversiteit aan werkvormen) of door ontspanning;
- leren wordt bevorderd als de gewenste / nagestreefde gedragingen worden beloond (versterkingsprincipe) en als de lerende informatie krijgt over zijn leervorderingen.

Ook andere onderzoeken wijzen uit dat een volwassene alleen kan leren in relatie tot wat hij reeds weet. Dat weten is niet alleen op het niveau van kennis, maar vooral ook wat hij weet door ervaring. Die ervaring dient minstens zo'n grote plaats in het leerproces te krijgen als de kennis die de docent inbrengt.

Door de meeste onderzoekers wordt geconcludeerd dat het rendement van het leren hoger is als het op vrijwillige basis gebeurt. De cursist gaat dan niet voor het certificaat alleen, maar vooral voor de kennis, de inzichten en de vaardigheden die hij opdoet. Overigens kunnen cursisten die aanvankelijk door anderen zijn verplicht tot het volgen van de leergang wel gemotiveerd raken. Vooral als zij merken dat de leerstof aansluit bij de knelpunten die ze in hun dagelijks functioneren ervaren.

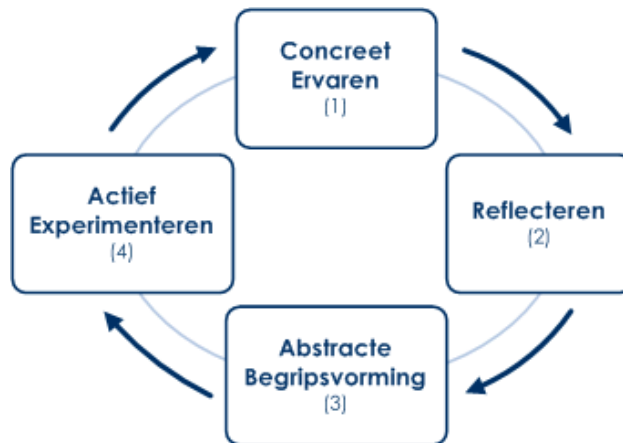
De veelheid aan ervaring van volwassenen brengt ook met zich mee dat de volwassene vooringenomen standpunten heeft die hij graag bevestigd wil zien. Hij zal zich dan minder open stellen voor nieuwe kennis, inzichten en ervaringen. Onderlinge uitwisseling van opvattingen, ervaringen en belevingen kan dit ondervangen. Vooral omdat in zo'n setting iedereen gelijkwaardig is en onzekerheden aan de orde mogen komen. Daardoor zal de behoefte aan bevestiging afnemen. Zo'n setting zal in deze leergang – naast de sfeer tijdens de bijeenkomsten - gecreëerd worden in de vorm van intervisie.

Leercyclus en leerstijlen

Volwassenen leren dus het meest van ervaringen die zij zelf op doen. Het is vooral Kolb geweest die onderzoek heeft gedaan naar de cyclus van het leren en de verschillende leerstijlen daar binnen. <4> Een leerproces heeft vier stadia:

- concrete ervaring opdoen
- er op terug kijken (observatie en reflectie)
- komen tot nieuwe inzichten (formuleren van abstracte concepten en generalisaties)
- toetsen in de praktijk of het werkt

vervolgens de volgende cyclus: concrete ervaring opdoen enz.



Het maakt niet uit in welk stadium de cursist begint, als hij ze maar alle vier doorloopt. Als de spreekwoordelijke ezel dat niet zou doen dan zou hij zich elke keer aan dezelfde steen stoten. Kolb ontdekte dat individuen wel voorkeuren hebben. Kolb gebruikt hier de term *stijl*. Die voorkeur uit zich in het stadium waar hij begint en waar aan hij het liefst de meeste tijd en energie geeft. Over het algemeen hebben volwassenen voorkeur voor de stijl van toetsen en ervaring opdoen: “Als het werkt dan is het goed”. Het lijkt ons aannemelijk dat deze voorkeursstijl bij agrarisch ondernemers ook ruim vertegenwoordigd zal zijn. Er zijn echter situaties waar het steeds weer uitproberen niet werkt omdat de boer zichzelf mogelijk in de weg zit: hij is mede oorzaak van het probleem. Juist in die situaties kan observatie en het formuleren van nieuwe inzichten verhelderend werken en resulteren in een aanpak die hij van nature niet zou kiezen.

De lessen (modules) in de leergang zijn zo opgezet dat recht wordt gedaan aan deze vier stadia en rekening wordt gehouden met voorkeursstijlen van de cursisten. Ook de docenten dienen didactisch vaardig te zijn om tijdens hun lessen bij de vier stijlen aan te sluiten. Dat kan gebeuren door <5> het afwisselen van centraal aangeboden stof met het experimenteren d.m.v. oefeningen die worden geëvalueerd. In de centraal aangeboden stof zal regelmatig een koppeling gemaakt worden naar de praktijk van de cursisten, maar er zal ook ruimte zijn voor verdere theoretische verdieping, om zodoende cursisten die de stof eerst in hun hoofd op een rij moeten hebben, ook aan hun trekken te laten komen.

Competentiegericht opleiden

Aan het opleidingsjargon is de afgelopen jaren nogal wat toegevoegd. Denk aan begrippen als portfolio, competentieprofiel en persoonlijk ontwikkelingsplan. De grote gedachte er achter is <6>dat de leerling zelf verantwoordelijk is voor zijn ontwikkeling en een leertraject kiest dat past bij zijn eigen profiel en leerbehoeften. Het startpunt van het leren is niet het lesboek maar het vakbekwaam handelen in de beroepspraktijk. Niet het beheersen van een bepaalde hoeveelheid theorie, maar het verwerven van competenties wordt getoetst.

De docent heeft meer de rol van procesbegeleider. Zeker als het gaat over het leren van volwassenen is dat een goed uitgangspunt. Immers het is ook de volwassene zelf die het geleerde in praktijk moet brengen. Of hij dat doet, hangt er van af of hij dat zelf ook wil, of hij er voor gemotiveerd is. Wat ons betreft laten wij het niet helemaal aan de cursist over, maar helpen wij hem om zijn keuzes in de juiste richting te maken. De opleider is – naast procesbegeleider - een deskundige en kan over de situatie van de cursist heen kijken.

Als een cursist fouten maakt in de wijze waarop hij onderhandelt, dan ziet de docent dat doorgaans sneller dan de cursist zelf. De cursist is onbewust onbekwaam. De docent ziet ook gedragsalternatieven en reikt die de cursist aan. Wat daaraan vooraf gaat is dat de cursist zelf ziet dat hij zijn doelen met zijn manier van onderhandelen niet haalt: hij wordt bewust onbekwaam. Hij realiseert zich dat hij daar ook zelf invloed op heeft. Voorwaarde is wel dat de wil aanwezig is om het te veranderen. En daarmee neemt hij verantwoordelijkheid voor zijn eigen leerproces, hij wil bewust bekwaam worden. Als hij met zijn nieuwe competenties aan de slag gaat wordt hij langzaam maar zeker onbewust bekwaam en dan is het geleerde geïntegreerd in zijn dagelijks handelen.

onbewust onbekwaam je weet niet dat je het niet kunt, je doet nog niets
bewust onbekwaam je weet dat je het niet kunt, je gaat leren
bewust bekwaam je weet dat je het kunt, je hebt geleerd
onbewust bekwaam je staat er niet meer bij stil, het is onderdeel geworden van je handelen

Managen van een multifunctioneel bedrijf

De multifunctionele ondernemer heeft heel wat te managen.

In de eerste plaats moet hij het bedrijf runnen. Dat bedrijf bestaat doorgaans uit minimaal twee takken, maar vaak zijn het er meer. Zo kan hij een melkveehouderij hebben met enkele kampeerplaatsen, een winkel aan huis en educatie verzorgen. Hij moet dan al van vier markten thuis zijn.

De multifunctionele manager is leidinggevende, producent en ondernemer. Waarbij de rol van leidinggevende, het managen van mensen, vaak wordt gezien als de belangrijkste, maar ook als de lastigste. Want het gedrag van mensen is minder makkelijk te beïnvloeden en te voorspellen dan dat van dieren of gewassen.

Daarom zal dit in de leergang ook ruim aan bod komen. Verder moet hij de markt verkennen, kansen en bedreigingen tijdig zien, een toekomstvisie ontwikkelen, sociale en commerciële Doelstellingen kunnen combineren, weten wanneer hij reputatieschade kan oplopen en wanneer hij op het juiste moment op de juiste plaats aan PR moet doen. En tot slot moet hij ook nog zichzelf managen: eigen tijd goed beheren, werken aan zijn eigen ontwikkeling en om kunnen gaan met stress en emoties. In alle moeilijke en lastige situaties, in tijden van crisis zijn alle blikken op hem gericht.

2. Opzet van de leergang

Doelgroep

De doelgroep van de leergang wordt gevormd door multifunctionele landbouwendernemers: recreatieboeren, zorgboeren, educatieboeren en boeren die kinderopvang of buitenschoolse opvang op hun erf verzorgen. Deze groep wordt ook wel aangeduid als agrarisch ondernemers die een verbredingstak hebben waarbij publiek op het erf komt.

Doel van de leergang

In de leergang verkrijgen multifunctionele ondernemers handvatten aangereikt waarmee zij beter kunnen leiden, managen en ondernemen. Zij doen concrete en toepasbare kennis en vaardigheden op, wisselen ervaringen en ideeën uit met collega's en bouwen een functioneel netwerk op.

Globale opzet van de bijeenkomsten

De bijeenkomsten vinden in principe plaats van de tweede helft van de middag tot en met de eerste helft van de avond. Voordelen hiervan zijn:

- de cursist hoeft er geen hele dag voor vrij te roosteren
- het zijn filevriendelijke tijden
- de maaltijd is inclusief en tijdens die pauze kan genetwerkt worden
- deze pauze is een natuurlijke onderbreking van een intensief programma

De bijeenkomst zal bestaan uit de elementen

- noodzakelijke informatie (theorie) over het thema
- uitwisselen van ervaringen rond dat thema in de vorm van intervisie
- maaltijd
- verwerking van de stof middels oefeningen en groepsopdrachten
- of oefenen met nieuw gedrag om nieuwe vaardigheden te proberen en te ervaren
- plenaire afronding

Afhankelijk van het thema kan het accent tijdens een bijeenkomst meer komen te liggen op kennisverwerving of op het opdoen van vaardigheid. Ook intervisie zal een rol krijgen al naar gelang het karakter van het thema dat aan de orde is.

In de bijeenkomsten wordt zoveel mogelijk gewerkt aan de hand van oefeningen waarin de praktijk van de deelnemer zo veel mogelijk wordt benaderd. Daarom zijn de programma's van de bijeenkomsten van achteren naar voren ontworpen: wat moet de cursist aan praktische kennis of vaardigheid leren en welke noodzakelijke kennis of theorie is daarvoor nodig. Dat betekent dat wordt ontwikkeld vanuit de praktijk i.p.v. vanuit de theorie. <7>

Varianten

- a. Als de leergang in-company wordt georganiseerd, dan is een afwijking van tijdstippen mogelijk en kan ook gekozen worden voor meer verdieping of kan meer tijd ingeruimd worden voor het oefenen van vaardigheden. Door het gesloten karakter van een in-company zal het groepsproces ook een grotere rol spelen en zal intervisie meer geïntegreerd kunnen worden in de bijeenkomsten.
- b. Omdat het een leergang is zullen deelnemers een basis aan kennis en vaardigheden moeten verwerven. We overwegen de leergang aan te bieden met een open inschrijving per bijeenkomst. Deelnemers die een gehele leergang willen volgen hebben steeds voorrang, maar er zal ook plaats zijn (indien beschikbaar) voor deelnemers die losse modules willen volgen. Voor een certificaat zal dan echter een minimum aan bijeenkomsten/thema's gevolgd moeten zijn, inclusief het inleveren van de betreffende opdrachten ter toetsing. Op het certificaat wordt aangetekend welke thema's gevolgd en afgesloten zijn met een opdracht.
- c. Een andere mogelijkheid is de intervisie-insteek. Een vaste groep deelnemers opteert voor een aantal intervisiebijeenkomsten. Intervisie is dan de hoofdwerkvorm. Het onderwerp dat in de intervisie aan de orde komt is dan gerelateerd aan het thema dat die bijeenkomst op de agenda staat.
- d. Tot slot is er de variant waarbij in een langere periode, bijvoorbeeld twee jaren, 15-20 bijeenkomsten worden georganiseerd. De thema's worden in onderling overleg vastgesteld, maar de grote noemer blijft het managen van een multifunctioneel landbouwbedrijf. Het thema komt in grote lijnen wel op dezelfde wijze als in de gangbare leergang aan de orde en voor degenen die het willen afsluiten met het certificaat zal het ook op de aangegeven wijze worden getoetst.

Begeleiding en kerndocenten

Elke leerganggroep heeft een vaste begeleider, die het merendeel van de bijeenkomsten zal (bege)leiden inclusief de intervisie en ook zal optreden als kerndocent. Een kerndocent is in staat minimaal 60% van de leergang te verzorgen. Voor de andere onderdelen zullen gastdocenten worden ingezet.

Vooropleiding

Voor deelname aan de leergang is geen vooropleiding vereist, maar vraagt wel om enig reflectief vermogen. Wij denken dat iedereen met een gezond boerenverstand in staat is met succes deze leergang te volgen.

Opdrachten ter toetsing en certificaat

De cursist die een certificaat wil behalen dient minimaal 6 bijeenkomsten te hebben bijgewoond en in ieder geval 3 bijeenkomsten te hebben gevolgd op het vlak van personeelsmanagement en algemeen management. De thema's die zijn gevolgd en met een gunstige beoordeling zijn afgesloten, worden vermeld op het certificaat.

Iedere bijeenkomst wordt afgesloten met een thuisopdracht. In de uitwerking van de opdracht geeft de cursist er blijk van dat hij de lesstof heeft begrepen en kan toepassen in zijn dagelijkse praktijk. Op het certificaat wordt aangetekend welke modules zijn gevolgd en welke competenties de cursist heeft verworven. Daarmee kan de cursist aan opdrachtgevers, werkgevers en in het kader van kwaliteitsstoetsing aantonen welke competenties hij heeft verworven .

3. De plaats van intervisie in de leergang

Intervisie, wat is het en wat niet

Intervisie is een vorm van onderlinge advisering tussen collega's over werkproblemen. De leergroep bestaat uit hiërarchisch gelijken. Het vindt plaats in een gezamenlijk vastgestelde structuur en heeft tot doel tot oplossingen te komen. <8>

Degene die een probleem, knelpunt of dilemma aandraagt noemen we de inbrenger. Iedereen is bij toerbeurt inbrenger. De aangedragen kwestie wordt besproken volgens een bepaalde werkwijze en uiteindelijk geeft iedereen een mening of een advies. De inbrenger is vrij wat hij daar mee doet, hij is niet verplicht het advies op te volgen

Wat is anders dan een goed gesprek, waar je van een welwillende vriend een goed advies krijgt? Ja, want in zo'n setting kunnen problemen opgelost worden en kan een goed advies worden gegeven. Nee, als de goede vriend een goedbedoeld advies geeft, maar waar je niet veel mee kunt. Omdat het advies het probleem niet raakt of niet past bij de stijl van de ander.

De kern van intervisie is dat eerst goed wordt bekeken wat het werkelijke probleem is. Daar kom je achter door te vragen en dóór te vragen. Pas als helder is wat het knelpunt is en wat voor type persoon de inbrenger is, kan een advies gegeven worden dat zowel kant als wal raakt.

Sommige auteurs maken nog onderscheid tussen intervisie en collegiale toetsing. Bij het eerste zou het vooral gaan om de professional die centraal staat en bij de laatste zou dan de professie centraal staan. Wij vinden dat onderscheid voor deze leergang niet echt relevant. We gaan er weliswaar van uit dat de professie centraal staat, immers de zorgboer of de educatieboer wil zijn dagelijkse praktijk beter kunnen managen. Maar dat doet hij met zijn eigen persoon en zijn eigen stijl. In de managementliteratuur heeft de opvatting ook steeds meer postgevat dat er niet een enkele juiste manier van managen is. Het hangt af van de situatie, jouw inschatting, jouw eigen stijl en jouw mogelijkheden om daar op te reageren.

Basisvoorwaarden

Er zijn een aantal voorwaarden <9> waaraan intervisie moet voldoen. Naarmate aan meer van de volgende criteria wordt voldaan, des te effectiever zal de intervisie zijn. Als aan alle wordt voldaan kan er optimaal worden geleerd in de intervisie.

- vrijheid en vrijwilligheid: de deelnemers dienen zelf de wijze van uitwisseling en de **Onderwerpen** te kunnen bepalen;
- veiligheid: er moet een sfeer zijn waarin de deelnemers zich kwetsbaar durven op te stellen. Dit kan worden bereikt door geen hiërarchische gelaagdheid in de groep toe te laten.
- vertrouwelijkheid: ook moeten enkele gedragsregels worden afgesproken die waarborgen dat er zorgvuldig wordt omgegaan met vertrouwelijke informatie en dat in principe alles aan de orde mag komen;
- verwachtingen: er moet overeenstemming zijn over wat er wordt gedaan, hoe vaak en hoe lang de bijeenkomsten zijn en wat de werkwijze is.

Open en gesloten groep

Intervisie zal plaatsvinden in een open groep als de leergang een open inschrijving kent. In dat geval kan de samenstelling wisselen per bijeenkomst. Waarschijnlijk zal de intervisie dan ook wat minder diep gaan en zal er meer op de zaak worden ingegaan en minder diep op de rol van de inbrenger. Als de leergang in-company wordt aangeboden, dan kennen de deelnemers elkaar en zijn ze in zekere zin collega's of concurrenten. In het eerste geval zal veiligheid en vertrouwelijkheid wat makkelijker gewaarborgd zijn dan in het laatste. Als deelnemers elkaar niet helemaal vertrouwen dan zal daar rekening mee worden gehouden, door aanvankelijk minder diep te gaan, want het vertrouwen moet groeien. En tegelijkertijd zal gewerkt worden aan het groeien van het vertrouwen, waardoor de effectiviteit van de intervisie zal toenemen.

Een door ons beproefd model is de volgende:

- de inbrenger formuleert het probleem zo concreet mogelijk
- anderen stellen verhelderende vragen om de situatie en het probleem beter te kunnen analyseren
- de inbrenger herformuleert het probleem: meestal kijkt hij er na de vragenronde anders tegen aan
- anderen formuleren oplossingsrichtingen
- reactie van de inbrenger: dat hoeft nog niet zijn keuze te zijn, die mag hij ook later maken

Afhankelijk van de thematiek die aan de orde is kunnen ook andere modellen gebruikt worden.

4. Van facetten van management naar leergang

Leergang als voorlopig afgerond geheel

Een definitie van leergang is: een reeks van lessen. De aanduiding leergang management multifunctionele ondernemers veronderstelt echter wel dat de ondernemer de belangrijkste facetten van het managen mee krijgt in de lessen. Dat beogen wij ook met deze leergang, maar iedere cursist zal voor zichzelf zijn gereedschapkist volledig moeten maken. In de leergang bieden wij een basis aan voor alle cursisten en we reiken verdiepmogelijkheden aan die de cursist op eigen kracht en individueel ter hand kan nemen. Enkele lessen komen ook in uitgebreidere vorm aan bod in de kennisdagen en trainingen die LandmercPlus regelmatig organiseert. Het is de kerndocent die bewaakt dat er voortdurend samenhang is en blijft tussen de verschillende thema's en bijeenkomsten. De ervaring leert dat er nieuwe deskundigheid wordt verworven als de cursist de opgedane kennis en vaardigheden gaat toepassen in zijn dagelijkse praktijk, maar dat er ook vragen naar verbreding of verdieping zullen ontstaan. Daarom zal na iedere leergang een follow-up worden georganiseerd waarin deze leervragen aan de orde zullen komen.

Leergang beoogt de volle breedte van het managen

De term *managen* wordt in de praktijk gekoppeld aan een scala aan trefwoorden: verwachtingenmanagement, kwaliteitsmanagement, crisismanagement, zelfmanagement, logistiek management, competentie management enz. Zeker een manager op het verbrede platteland krijgt met nagenoeg alle facetten te maken omdat hij meestal op het bedrijf de enige manager is. Bij alles wat zich voordoet staat hij voor de keuze óf hij zal reageren en hóe hij zal reageren.

Als we beloven in de volle breedte een basis te leggen, dan moeten we eerst die volle breedte in ogenschouw nemen.

Die volle breedte kunnen we koppelen aan rollen, aan competenties en aan domeinen.

Bij rollen kun je denken aan <10> die van bestuurder, producent, coördinator, controleur, mentor, stimulator, innovator en bemiddelaar. Aan iedere rol kun je de belangrijkste benodigde vaardigheden koppelen. De bestuurder moet o.a. de volgende vaardigheden beheersen: initiatieven nemen, doelen stellen en effectief delegeren.

Rollen kun je ook indelen naar: <11> interpersoonlijke rollen (protocollaire rollen, leiderschapsrol en verbindingsrol), informatieve rollen (waarnemingsrol, informatiebron, woordvoersrol) en besluitvormingsrollen (ondernemersrol, brandweerman, verdelersrol, onderhandelaarsrol). Ook deze rollen vragen specifieke vaardigheden, gekoppeld aan die rol.

Bij de benadering vanuit competenties wordt uitgegaan van kennis, eigenschappen en vaardigheden die nodig zijn voor het vervullen van de managementfunctie. De meeste benaderingen gaan uit van een vrij complete set - ook wel competentiebibliotheek genoemd - die het gehele gebied van management beslaat. Ofwel: in principe zou de manager over al die competenties moeten beschikken. Maar in de praktijk blijkt dat ze niet alle even belangrijk zijn. De mate van belangrijkheid is gekoppeld aan de specifieke functie van de betreffende manager.

In een managementleergang zijn vaardigheden aan te leren en kennis is over te dragen. Eigenschappen zeggen iets over iemands karakter en dat is minder makkelijk te veranderen. Sterker nog, als je iemands karakter zou veranderen, dan zou hij ongelukkig kunnen worden, want het raakt zijn identiteit.

Domeinen zijn de gebieden waarop het managen betrekking heeft, meer gezien vanuit de organisatiestructuur:

- Productie en logistiek
- Externe organisatie en strategie
- Financieel economisch
- Facilitair
- Personeel
- Marketing

In een langer lopende training of leergang zou onze voorkeur uitgaan naar het werken aan vergroten van vaardigheden. Daar heeft de manager op de langere duur het meest aan. Maar een beginnend manager heeft doorgaans behoefte aan een mix van kennis en het aanleren van vaardigheden die hem helpen de meest nijpende situaties het hoofd te bieden. En juist omdat hij meestal de enige manager is en de eindverantwoordelijke is op het bedrijf kiezen we voor de mix van domeinen en vaardigheden.

Eerder verworven competenties

Zoals opgemerkt in hoofdstuk 2 heeft een volwassene zijn eigen leerweg. Omdat hij levenservaring heeft, heeft hij geleerd van de praktijk, met vallen en opstaan. Daardoor is hij competentier geworden. Hij heeft door schade en succes geleerd hoe hij conflicten wel en hoe niet op moet lossen bijvoorbeeld. Verder heeft hij misschien wel eens een losse module of workshop gevolgd over een bepaald onderwerp of er zich een tijdje in verdiept door het lezen van boeken en artikelen. Deze Eerder (of Elders) Verworven Competenties kunnen een dispensatie geven in deze leergang, want het is natuurlijk niet nodig dat iemand twee keer hetzelfde zou moeten leren. Als dat al zou kunnen..

Uit contacten met opleidingen is ons gebleken dat het geen eenvoudige zaak is om leeractiviteiten als officiële EVC aangemerkt te krijgen. In het kader van deze leergang hebben we daarom besloten daar verder van af te zien

5. Raakvlakken met Mbo- en Hbo-opleidingen

Het MBO kent afstudeerniveau 1 – 4, waarbij het laatste niveau mede gericht is op het operationeel leidinggeven. Het richt zich op een specialisten- of middenkaderniveau. Op dat niveau word je geacht verantwoordelijkheid te kunnen dragen voor de dagelijkse gang van zaken. Het accent ligt hier vooral op instrueren, controleren, plannen en begeleiden. Verschillende AOC's bieden op dat niveau een opleiding aan die aan de verbrede landbouw raakt of daar zelfs op is gericht. Zeven AOC's bieden de opleiding Zorg en Leefomgeving aan. In deze opleiding wordt de AOC-opleiding in het vakgebied dier en/of plantenteelt aangevuld met begeleidingsvaardigheden gericht op zorgvragers. Er wordt ook geleerd dieren en planten in te zetten in de begeleiding. AOC De Warmonderhof in Dronten biedt al langer een tweejarige landbouw-zorgopleiding op niveau 4. In het tweede jaar wordt vooral aandacht gegeven aan managementaspecten als financiën, besluitvorming, samenwerken, taakverdeling en projectmatig werken.

Op Hbo-niveau worden afstudeervarianten of losse cursussen aangeboden om het ondernemerschap op een hoger niveau te brengen of een landbouwzorgbedrijf beter te leren managen. De CAH in Dronten biedt een afstudeervariant aan waarmee de student wordt opgeleid tot bedrijfsadviseur voor agrarische zorgbedrijven. De CAH verzorgt binnen de studierichting Plattelandsvernieuwing de module Landbouw en Zorg. En HAS-Kennistransfer ('s Hertogenbosch) heeft de module Professioneel ondernemen in Landbouw en Zorg ontwikkeld en is deze in de praktijk aan het testen. In deze opleidingen leren cursisten met een ruimere blik en over een langere periode naar de bedrijfsvoering en de ondernemingsstrategie te kijken. Hier nemen de aspecten missie en visie, strategie, marketing, financieel-economisch en personeelsbeleid een grote plaats in. Daarnaast worden deskundigheidsbevordering en kennisdagen aangeboden door LTO, LandmercPlus en branche- of vergelijkbare organisaties als Stichting Educatief Platteland en Verenigde Agrarische Kinderopvang. Verkenningen in het beroepsonderwijs wijzen uit dat het erg lastig is om externe leeractiviteiten in het onderwijs als EVC (Eerder of Elders Verworven Competenties) erkend te krijgen. Een onderzoek onder een aantal ondernemers wees uit dat zij daar ook geen belangstelling voor hebben. Zij willen vooral kennis en vaardigheden verwerven die direct toepasbaar is in hun dagelijkse boerenpraktijk.

Noten

Noot 1: Een lesje in leren, uitgave van FMH, 2004 pagina 19 ev.

Noot 2: Het leren van volwassenen: theorieën en grondprincipes, door J.G.L. Thijssen en I. de Greef, in Handboek opleiders in organisaties. Uitgeverij Kluwer 1993

Noot 3: hier is naast Thijssen cs. gebruik gemaakt van Diadactisch Vademekum. Uitgeverij De SOM, 1987, pagina 8 en 9

Noot 4: Strategisch opleiden in organisatie, G.J. Bergenhenegouwen, E.A.M. Mooijman en H.H. Tillema. Uitgeverij Kluwer 1993, pagina 150 ev.

Noot 5: Trainen, een praktijkgids, door Karin de Galan. Uitgeverij Pearson Education Benelux, 2004, pagina 69 ev.

Noot 6: Competentiegerichte kennisontwikkeling, door Rene van Kralingen, Uitgeverij Nelissen, Soest, 2003, pagina 19 ev.

Noot 7: Trainingen ontwerpen, door Karin de Galan. Uitgeverij Pearson Education Benelux, 2007, pagina 91 ev.

Noot 8: Begeleid intervisiemodel, door Jeroen Hendriksen. Uitgeverij H. Nelissen 1997, pagina 17 ev.

Noot 9: Leren met collega's. Praktijkboek intercollegiale toetsing, door Erik de Haan. Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum 2003, pagina 49 e.

Noot 10: Handboek Managementvaardigheden door Robert E. Quinn. Uitgeverij Academic Service 1995, pagina 24 ev.

Noot 11: De Manager, door R. ten Bos en M.A.J.W. van der Ham. Uitgeverij Reed Business Information 2006, pagina 28 ev.

Deel 2 Modules

Inhoud

• Startbijeenkomst: wat voor manager ben ik?	... 20
Algemeen management en beheer	
• Strategie, marketing en ondernemingsplan	... 21
• Kennis van dienstverlening	... 22
• PR en communicatie	... 23
• Kwaliteitsmanagement	... 24
• ICT, managementinformatie en faciliteiten	... 25
• Regelgeving, aansprakelijkheid en verzekeringen	... 26
Financieel management	
• Kostprijs berekenen en bepalen	... 27
• Fondsen en sponsoring	... 28
Personeelsmanagement	
• Personeel I : personeelsbeheer	... 29
• Personeel II: werven, begeleiden, beoordelen	... 30
• Personeel III: verschillende soorten gesprekken	... 31
Persoonlijk- of zelfmanagement	
• Timemanagement	... 32
• Onderhandelen	... 33
• Technieken voor creatief denken	... 34

Lesopzet Startbijeenkomst: wat voor manager ben ik?

Deze eerste bijeenkomst is de startbijeenkomst en staat in het teken van enig zelfonderzoek. De ondernemer brengt aan de hand van reflectievragen en enkele tests in beeld welke manager hij is en waar zijn ontwikkelingsbehoefte als manager ligt. Verder geeft hij een aanzet tot het in kaart brengen van zijn organisatiestructuur. Ook wordt in deze bijeenkomst expliciete aandacht besteed aan de methodiek intervisie. Tijdens deze module worden ook de andere modules geïntroduceerd.

Doelstelling

De cursist

- heeft globale kennis van de opzet van de leergang, het verloop van de cursusbijeenkomsten en de inhoud van de modules die aan de orde komen
- heeft globaal in beeld hoe zijn eigen organisatie is opgebouwd
- heeft inzicht in zijn eigen stijl van managen
- weet wat intervisie is en hoe het gebruikt wordt in de leergang en heeft er ervaring mee opgedaan

Onderwerpen die aan de orde komen

- opzet van de leergang, verloop van de cursusbijeenkomsten en inhoud van de modules
- opbouw van de organisatiestructuur in taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- eigen drijfveren voor ondernemerschap
- stijlen van managen
- intervisie, vragen stellen, reflecteren

Lesopzet Strategie, marketing en ondernemingsplan

De multifunctionele ondernemer heeft te maken met zijn primaire agrarische tak en zijn neventakken. Hij moet nadenken over de ontwikkeling van beide takken, hij begeeft zich op terrein dat hem voorheen niet zo bekend was. Hij moet daar een plek verwerven en behouden. De multifunctionele ondernemer begeeft zich op een markt die voortdurend in beweging is. Hij biedt producten of diensten aan en hij heeft doelgroepen op het oog. Dit kan gaan verschuiven want hij begeeft zich op een markt van vraag en aanbod. In deze module leert de ondernemer marktgericht te denken in termen van product-marktcombinaties. En als hij planmatig werkt is hij ook beter in staat om sturing te geven aan zijn doelen en ambities.

Doelstelling

De cursist

- heeft kennis van SWOT en de begrippen missie, strategie en doelstellingen
- is zich bewust van zijn drijfveren voor ondernemerschap
- weet welke aspecten de ingrediënten vormen voor een ondernemingsplan
- is in staat voor zijn eigen onderneming een plan op te stellen op basis van een interne en externe analyse, heeft kennis van marketingprincipes en de marketingmatrix
- hij kan kansen opsporen en de marketingmatrix toepassen in zijn eigen bedrijfsvoering

Onderwerpen die aan de orde komen

- missie, visie, strategie, doelen
- belang van planmatig werken boven organische benadering
- interne sterkte/zwakte en externe bedreigen- en kansanalyse
- markt en doelgroepen, product-marktcombinaties
- de marketingmix
- model ondernemingsplan
- stappenplan

Lesopzet Kennis van de dienstverlening

Kennis van het primaire proces is onontbeerlijk voor een manager. Voor een zorgondernemer is dat proces het bieden van zorg en begeleiding of eventueel verblijf aan mensen met een chronische aandoening of beperking. Voor een recreatieboer kan dat uiteenlopen van kamperen tot aan het aanbieden van boerenspelletjes of culinaire arrangementen. Voor een educatieboer is dat het aanbieden van educatieve programma's. Als de leergang wordt aangeboden aan een homogene groep multifunctionele ondernemers, dan zal in overleg met hen een programma worden gemaakt dat gericht is op de ontwikkeling van de bedrijfstak: wat zijn trends, wat zijn nieuwe inzichten en nieuwe aanpakken, hoe kan de ondernemer daar op anticiperen. Als het een heterogene groep betreft, dan zal het programma dezelfde **Doelstelling** hebben, maar in subgroepen – die homogeen worden samengesteld – nader worden uitgewerkt.

Doelstelling

De cursist

- heeft kennis van trends, wijzigende opvattingen en nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied van zijn verbredingstak
- weet hoe hij daar op kan anticiperen en de koers van zijn bedrijf er op kan aanpassen
- heeft daartoe een plan gemaakt

Onderwerpen die aan de orde komen

- huidige stand van zaken en wijzigende opvattingen over het verlenen van zorg, educatie, recreatie of andere dienstverlening aan de doelgroepen waar de boer mee werkt (al naar gelang zijn verbreding)
- de sociale kaart voor verdere oriëntatie en voor netwerkontwikkeling
- strategieën waarmee de ondernemer kan anticiperen op de ontwikkelingen

Lesopzet PR en communicatie

De multifunctionele ondernemer heeft een winkel vol interessante producten en diensten. Als producent van agrarische nevendiensten heeft hij dat weliswaar op orde, maar de wereld moet nog weten dat het bij hem te halen is. Kortom, hij moet werken aan zijn etalage. Daarmee gaat de agrariër de boer op. Doorgaans ligt hem dat minder, deels vanwege bescheidenheid, deels omdat hij niet goed weet hoe hij dat gericht en planmatig kan aanpakken.

Doelstelling

De cursist

- weet wat (vanuit marketing) zijn doelgroepen zijn
- kan het onderhouden van relaties een plaats geven binnen zijn marketingmix
- kent zijn eigen sterke kanten en zijn ontwikkelkansen op dit terrein
- weet welke rol sociale media kunnen spelen voor zijn eigen PR
- weet hoe hij kansen kan creëren en benutten voor free publicity
- kan een eenvoudig persbericht samenstellen
- kan een eenvoudige presentatie voorbereiden en uitvoeren

Onderwerpen die aan de orde komen

- PR en marketingmix
- netwerken
- internetmarketing
- schrijven van teksten voor een website
- persbericht, folder
- contacten onderhouden middels nieuwsbrief en sociale media
- een presentatie verzorgen

Lesopzet Kwaliteitsmanagement

De afnemers van de producten en diensten van de multifunctionele agrarisch ondernemer verlangen een zekere kwaliteit van het aanbod. Ook de ondernemer zal zelf nadenken over de kwaliteit die hij wil leveren en daar ook zijn doelgroepen op afstemmen. Kwaliteitsbeleid raakt alle facetten van de organisatie en de bedrijfsvoering. Cursisten die in het bezit zijn van een kwaliteitskeurmerk of een kwaliteitscertificaat kunnen dispensatie krijgen voor het volgen van deze module.

Doelstelling

De cursist

- heeft nagedacht over de plaats van kwaliteitsbeleid in zijn organisatie en kent de criteria die gelden voor het verkrijgen van een certificaat of keurmerk binnen zijn sector
- weet dat adequaat kwaliteitsbeleid integraal onderdeel is van de bedrijfsvoering
- maakt een keuze voor accenten en prioriteiten binnen zijn kwaliteitsbeleid

Onderwerpen die aan de orde komen

- kwaliteitsbeleid en kwaliteitsmanagement
- kwaliteitsmeting als momentopname en als PDCA-cyclus
- kwaliteitssystemen in de eigen verbredingstak

Lesopzet ICT, managementinformatie en faciliteiten

ICT speelt een onmisbare rol in de communicatie met de klant en de administratie rondom de bedrijfsvoering. Met de toegenomen mogelijkheden van snel internet staan de website, de dagelijkse administratie, kwaliteitsbewaking en boekhouding niet meer los van elkaar. Door een optimaal gebruik van de nieuwe mogelijkheden kan de omzet worden verhoogd zonder dat het ten koste gaat van de kwaliteit en zonder dat er grote investeringen mee gemoeid zijn. Bij een slim gebruik beschikt de ondernemer steeds over actuele informatie en managementinformatie.

Doelstelling:

De cursist:

- heeft kennisgemaakt met de technologische mogelijkheden en onderkent de nieuwe mogelijkheden van web 2.0, social media voor marketing doeleinden en het gebruik op afstand van geïntegreerde applicatiesoftware voor de bedrijfsvoering (Software as a Service)
- weet de mogelijkheden te vertalen naar zijn eigen PR- en communicatie, kwaliteitsbeleid (o.a. cliëntenbeoordeling, online reserveren en verkoop, facturering en administratie en kwaliteitsregistraties)

Onderwerpen die aan de orde komen

- de (nieuwe) mogelijkheden van internet voor de eigen bedrijfsvoering met als subonderwerpen: web 2.0, transparantie voor de klant, computercapaciteit op afstand, koppeling van bedrijfsprocessen, beveiliging
- toepassingen voor PR, communicatie, verkoop en klanttevredenheid.
- toepassingsmogelijkheden voor kwaliteitsmanagement
- toepassingsmogelijkheden voor administratieve ondersteuning

Lesopzet Regelgeving, aansprakelijkheid en verzekeringen

Er zijn allerlei regels waar de multifunctionele ondernemer zich aan dient te houden. Voor zijn agrarische tak is hij daar meestal wel mee bekend, maar als hij zich gaat verbreden dan betreedt hij een geheel nieuw terrein. Dat terrein is overigens voor de uitvoerders en handhavers van die regelgeving op dat domein ook niet altijd goed bekend omdat het moet worden geïnterpreteerd in een nieuwe setting. Een deel van de regelgeving geldt voor alle multifunctionele agrariërs, zoals ruimtelijke ordening en aansprakelijkheid. Andere wetten en regels zijn specifiek en gelden alleen voor de specifieke multifunctionele tak.

De ondernemer is ook (mede) verantwoordelijk voor de veiligheid en het welzijn van zijn medewerkers en afnemers op het moment dat zij op zijn erf komen en verblijven. Daartoe dient hij arbeidsomstandighedenbeleid te formuleren en uit te voeren.

Kanttekening: de opsomming aan Doelstellingen en Onderwerpen hierna is vrij uitgebreid en te veel voor één bijeenkomst. Daarom zal in overleg met de cursisten vooraf een keuze gemaakt worden uit het navolgende.

Doelstelling

De cursist

- heeft kennis van de Wet op de Ruimtelijke Ordening en de totstandkoming en wijzigingen van bestemmingsplannen
- kent de wegen om te achterhalen wat het beleid van zijn eigen gemeente op deze terreinen is
- heeft kennis van specifieke regelgeving voor zijn verbredingstak en zijn aanbod van diensten en producten
- weet welke regels gelden voor het verkrijgen van de diverse vergunningen heeft ervaring opgedaan met het uitvoeren van een eenvoudige RI&E op zijn erf
- heeft globale kennis van wet- en regelgeving op het gebied van arbeidsomstandigheden
- weet hoe hij een RI&E uitvoert (of laat uitvoeren) en hoe hij een plan van aanpak maakt en heeft daar ervaring mee opgedaan
- weet hoe hij bedrijfshulpverlening op zijn bedrijf moet organiseren, passend bij de aard van zijn gemengd bedrijf
- weet hoe de aansprakelijkheid in zijn situatie is geregeld, hoe hij zich er tegen kan verzekeren en hoe hij risico's kan verminderen of vermijden

Onderwerpen die aan de orde komen

- ruimtelijke ordening, bestemmingsplannen
- rol van gemeente, provincie, rijksoverheid
- veiligheid en aansprakelijkheid
- verzekeringen
- bedrijfstakspecifieke regelingen (HACCP, VWA enz., afhankelijk van de samenstelling van de leergangsgroep) en de Arbeidsomstandighedenwet
- calamiteiten en bedrijfshulpverlening
- RI&E

Lesopzet Kostprijs berekenen en bepalen

De multifunctionele onderneming is uniek van samenstelling. Want de ondernemer biedt zijn verbrede dienst aan in combinatie met plattelandselementen. In de praktijk kijkt hij vaak wat anderen zoal doen en bepaalt zo zijn prijs. Daarbij bestaat vaak de neiging om zaken die al aanwezig zijn niet mee te calculeren. Door reële kostprijsberekeningen te maken, weet de ondernemer hoe zijn neventakken rendabel te maken zijn.

Doelstelling

De cursist

- heeft kennis van de geldstromen binnen zijn bedrijf en weet welke risico's die met zich meebrengen
- heeft alle toerekenbare kosten in kaart
- heeft kennis van verschillende benaderingen van kostprijsberekeningen
- weet hoe zijn eigen kostprijsberekening er uit ziet en kan een reële prijsberekening maken
- kan zijn verbrede activiteiten een plaats geven in de productportfolio

Onderwerpen die aan de orde komen

- toerekenbare, vaste en variabele kosten
- kostprijsbepaling: integrale en variabele kostprijscalculatie (full en direct costing)
- breakevenanalyse (omslagpunt naar rendement)
- waardebeoordeling van zachte zaken (reputatie, unieke omgevingsfactoren)
- plaats van verbrede dienst in de productportfolio

Lesopzet Fondsen en sponsoring

(en eventueel andere alternatieve financieringsvormen)

De multifunctionele agrariër innoveert, past aan en ontwikkelt nieuwe diensten. Dat kan hij bekostigen uit zijn reguliere middelen of er een lening voor afsluiten. Maar hij kan mogelijk ook terecht bij fondsen, die bepaalde innovaties willen faciliteren. Ook kan hij deals proberen af te sluiten met sponsors, die daardoor zijn partners in zaken worden. Vooral voor dat laatste is het van belang dat de ondernemer zich realiseert dat hij tegenprestaties van gelijke waarde kan inbrengen.

Doelstelling

De cursist

- weet hoe fondsen werken en hoe hij ze op het spoor kan komen
- weet hoe hij een kansrijke aanvraag kan indienen
- kan een sponsorpakket samenstellen en een deal voorbereiden die voor beide partijen winst oplevert
- heeft inzicht in het verloop van een sponsorgesprek en weet kansen te creëren

Onderwerpen die aan de orde komen

- verschillende vormen van alternatieve financiering
- soorten fondsen en hun werkwijze
- het indienen van een kansrijke aanvraag
- sponsoring als deal
- sponsorpakketten
- het sponsorgesprek

Lesopzet Personeel I: personeelsbeheer

Dit is de eerste bijeenkomst van een drieluik personeelsbeleid. Hier gaat het over de juridisch-/administratieve aspecten. De volgende twee bijeenkomsten behandelen we personele systemen rond selectie, ziekteverzuim en begeleiding.

Doelstelling

De cursist

- heeft kennis van verschillende contractvormen voor personeel, stagiaires (ook BOL en BBL), detachering, Agrarische Bedrijfsverzorging en vrijwilligers
- kent de regels voor tijdelijke overeenkomsten en beëindiging van dienstverbanden
- weet welke sociale verzekeringen van toepassing zijn op de verschillende contractvormen
- kan de opgedane kennis toepassen in zijn eigen praktijk

Onderwerpen die aan de orde komen

- arbeidsrechtelijke relaties
- wel of geen CAO, arbeidsvoorwaarden, pensioen
- tijdelijke, vaste, freelance en oproepcontracten
- vormvereisten arbeidsovereenkomsten
- tijdelijke contracten: aantal opeenvolgende, vermoeden arbeidsrelatie
- sociale verzekeringen (WIA, WW enz.)
- beëindiging, ontslag
- dossiervorming, fiscale verplichtingen

Lesopzet Personeel II: werven, begeleiden, beoordelen

Deze bijeenkomst is een onderdeel van een drieluik personeelsbeleid. Deze is de tweede.

Als de multifunctionele ondernemer personeel in dienst neemt, dan zal hij een aantal zaken structureel moeten regelen om de motivatie en het gedrag van het personeel mee te laten bewegen in de richting van de gewenste ontwikkeling van de organisatie. Hij weet globaal hoe hij een selectiegesprek voert, hoe hij voortgangsgesprekken aanpakt en hoe hij zijn medewerker begeleidt bij verzuim.

Doelstelling

De cursist

- weet hoe hij op professionele wijze personeel kan werven, begeleiden en beoordelen
- weet hoe hij functies kan beschrijven zodat ze in de praktijk fungeren als taakomschrijvingen, inclusief toekennen en afbakenen van verantwoordelijkheid en bevoegdheden
- kent de verschillen tussen beoordelen en begeleiden
- heeft enige vaardigheid in het leiden van tweegesprekken met medewerkers
- heeft een plan waarmee hij zijn personeelsbeleid verder kan professionaliseren

Onderwerpen die aan de orde komen

- selecteren van medewerkers
- functiebeschrijvingen
- functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken
- verzuimbegeleiding
- motiveren van personeel

Lesopzet Personeelsbeleid III: verschillende soorten gesprekken

Deze bijeenkomst is een onderdeel van een drieluik personeelsbeleid. Deze is de laatste.

Omgaan met personeel vinden de meeste managers het lastigste van het managen. Menselijk gedrag is niet altijd te voorspellen, zeker niet als spanningen toenemen. Bovendien heeft leidinggeven niet alleen te maken met het beheersen van kennis en technieken, maar vooral met de persoon van de leidinggevende en zijn eigen opvattingen. Van die opvattingen is hij zich vaak niet bewust, maar ze spelen wel een doorslaggevende rol in zijn bejegening van zijn personeel. In deze module krijgt de multifunctionele ondernemer inzichten en vaardigheden aangereikt om bewuster zijn personeel te begeleiden en aan te sturen.

Doelstelling

De cursist

- heeft kennis van technieken voor situaties waarin hij handelend moet optreden naar personeel
- is zich bewust van zijn eigen opvattingen over leiderschap en eigen stijl van leidinggeven
- weet hoe hij gesprekken moet voeren, die hij doorgaans als lastig beschouwd
- heeft enkele situaties geoefend en/of gericht geobserveerd en kan de gesprekstechnieken toepassen

Onderwerpen die aan de orde komen

Uit onderstaande wordt in de 2^e bijeenkomst over *personeel* een keuze gemaakt:

- leiderschapstijlen
- feedback geven
- coachingsvaardigheden
- slecht nieuws boodschap
- conflicten hanteren
- confronteren, correctiegesprek

Lesopzet Timemanagement

De multifunctionele ondernemer is met veel zaken tegelijk bezig, zeker in zijn hoofd. Wil hij dat allemaal onder controle houden, dan moet hij bepalen wat of belangrijk is of urgent. Hij moet vaardig zijn in prioriteiten stellen, plannen en delegeren. In deze module krijgt hij concrete handvatten om zijn tijd (in feite zichzelf) te managen.

Doelstelling

De cursist

- weet dat timemanagement vooral zelfmanagement is
- weet hoe hij realiseerbare doelen kan stellen
- heeft kennis van technieken om inzicht te krijgen in de eigen prioritering, tijdverslinders en tijdsinschattingen
- heeft vaardigheden om zijn tijd te beheren, er controle over te houden en bij te sturen als hij de controle dreigt te verliezen

Onderwerpen die aan de orde komen

- prioriteiten stellen met het Eisenhower-schema
- interne en externe tijdverslinders
- geen ja en geen nee kunnen zeggen
- assertiviteit
- delegeren
- planmatig werken
- logboek en logboekanalyse

Lesopzet Onderhandelen

De multifunctionele ondernemer heeft dagelijks te maken met situaties waarin hij moet onderhandelen: met zijn medewerkers, met zijn leveranciers over leveringsvoorwaarden, met zijn afnemers over de prijs, met de gemeente over vergunningen en ontheffingen. Vaak zijn z'n opponenten daar handiger in dan hij en dat zet hem op achterstand. De agrarisch ondernemer leert hoe hij kan onderhandelen waarbij hij zowel zijn eigen zaak dient als een constructieve relatie met de andere partij behoudt

Doelstelling

De cursist

- heeft kennis van het onderhandelingsproces en van verschillende onderhandelingsstijlen
- kent de regels voor principieel onderhandelen (overeenkomstig het Harvard Negotiations Project) en constructief onderhandelen (Mastenbroek)
- weet welke acties hij kan toepassen om effectief te onderhandelen en hoe hij daar zelf sturing aan kan geven
- kan de opgedane kennis en onderhandelingsvaardigheden toepassen in zijn eigen praktijk

Onderwerpen die aan de orde komen

- onderhandelingsproces en onderhandelingsstijlen
- eigen positie en positie van de andere partij
- onderhandelingsdilemma's
- principieel onderhandelen en constructief onderhandelen
- onderhandelingsimpasses vlot trekken
- effectief reageren op manipulaties

Lesopzet Technieken voor creatief denken

De multifunctionele agrariër wordt voortdurend voor vraagstukken geplaatst waar geen pasklare oplossingen voor zijn. Mede doordat hij zich begeeft op minstens twee markten, ieder met eigen dynamiek, regelgeving en klantenkringen. Hij moet dus vaak onorthodoxe oplossingen bedenken en innoveren om zich te kunnen handhaven in een markt waar de concurrentie groot is. Creatieve denktechnieken kunnen hem daar bij behulpzaam zijn en het vinden van oplossingen versnellen.

Doelstelling

De cursist

- heeft kennis van factoren die creatief denken bevorderen en belemmeren
- kent een aantal technieken voor creatief denken
- ontwikkelt vaardigheden voor creatief denken
- ervaart het resultaat van gestuurde denkprocessen
- kan de opgedane vaardigheden toepassen in situaties waarin standaardoplossingen niet direct voorhanden lijken te zijn

Onderwerpen die aan de orde komen

- verloop van denkprocessen
- belemmerende en bevorderende factoren voor creatief denken
- technieken om ideeën te genereren en te selecteren (divergeren en convergeren)
- denken buiten getreden paden (out of the box)