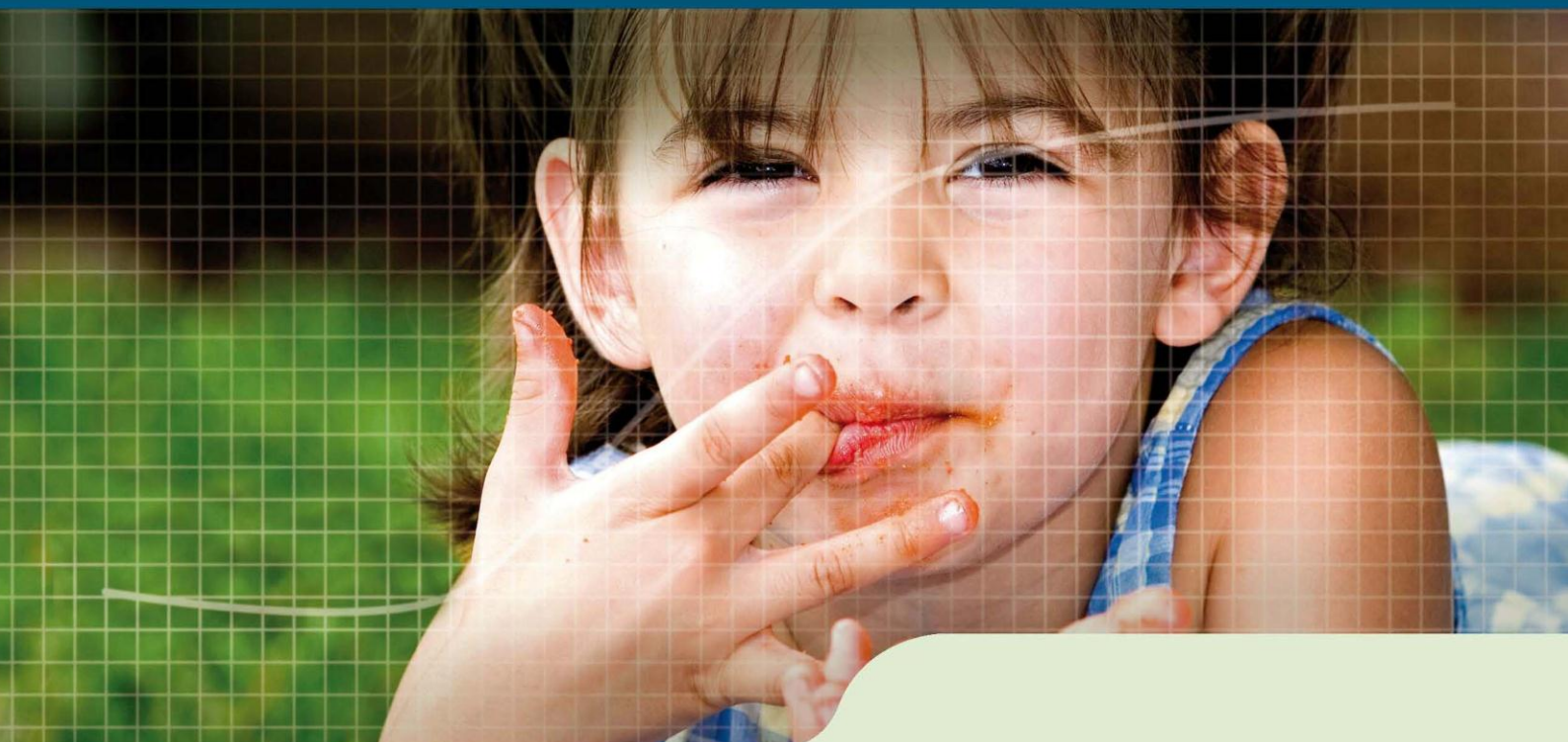


Wageningen UR Livestock Research

Partner in livestock innovations



Rapport 694

De Waardewerken bedrijfscoach

Studie naar de haalbaarheid en opzet van een structuur voor de Waardewerken bedrijfscoach. Waardewerker die ervaren of startende ondernemers coachen.

April 2011



LIVESTOCK RESEARCH
WAGENINGEN UR

Colofon

Uitgever

Wageningen UR Livestock Research
Postbus 65, 8200 AB Lelystad
Telefoon 0320 - 238238
Fax 0320 - 238050
E-mail info.livestockresearch@wur.nl
Internet <http://www.livestockresearch.wur.nl>

Redactie

Communication Services

Copyright

© Wageningen UR Livestock Research, onderdeel van Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek, 2011

Overname van de inhoud is toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.

Aansprakelijkheid

Wageningen UR Livestock Research aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele schade voortvloeiend uit het gebruik van de resultaten van dit onderzoek of de toepassing van de adviezen.

Wageningen UR Livestock Research en Central Veterinary Institute, beiden onderdeel van Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek vormen samen met het Departement Dierwetenschappen van Wageningen University de Animal Sciences Group van Wageningen UR (University & Research centre).

Losse nummers zijn te verkrijgen via de website.



De certificering volgens ISO 9001 door DNV onderstreept ons kwaliteitsniveau. Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Animal Sciences Group van toepassing. Deze zijn gedeponneerd bij de Arrondissementsrechtbank Zwolle.

Referaat

ISSN 1570 - 8616

Auteurs

A.J.G. Dekking; Praktijkonderzoek Plant & Omgeving
H.C. Holster; Wageningen UR Livestock Research
G. Migchels; Wageningen UR Livestock Research

Titel

De Waardewerken bedrijfscoach

Rapport 694

Samenvatting

Professionele MFL ondernemers (netwerk Waardewerkers) kunnen als bedrijfscoach individueel bijdragen aan de ontwikkeling van de MFL landbouwsector.

Trefwoorden

MFL, bedrijfscoach



LIVESTOCK RESEARCH
WAGENINGEN UR

Rapport 694

De Waardewerken bedrijfscoach

A.J.G. Dekking; Praktijkonderzoek Plant & Omgeving
H.C. Holster; Wageningen UR Livestock Research
G. Migchels; Wageningen UR Livestock Research

April 2011

Dit onderzoek is gefinancierd door het Ministerie van Economische Zaken binnen het programma Landbouw in zijn maatschappelijke omgeving (BO-12.08-001-002)

Voorwoord

Dit rapport is tot stand gekomen na een idee van het innovatienetwerk Waardewerken. De kern van het idee was om door de inzet van Waardewerkers als bedrijfscoach ook op individueel niveau bij te dragen aan de ontwikkeling van de multifunctionele landbouwsector.

De inzet was een versterking van het eigen netwerk en een bijdrage aan het kennissysteem. Het mes snijdt zo mogelijk aan meerdere kanten.

Het onderzoek valt onder het onderzoeksprogramma 'Landbouw in zijn maatschappelijke omgeving (BO-12.08-001-002)' is uitgevoerd door Wageningen UR in nauwe samenwerking met Waardewerken en is afgestemd met de Taskforce Multifunctionele landbouw. De financiering vond plaats door het ministerie van Economische zaken, Landbouw & Innovatie.

Inhoudsopgave

Voorwoord

1	Inleiding	1
1.1	Materiaal en methode	1
2	Coachingsbehoefte.....	3
2.1	Uitvoering van de interviews	3
2.2	De interviews.....	3
2.3	Conclusies uit de interviews.....	10
3	(Werk-)vorm van coach en de uitvoering	11
3.1	Werkvormen voor groepen of netwerken.....	11
3.2	Leidraad voor persoonlijke coaching	12
4	Pilots en resultaten	14
4.1	Vorbereiding en uitvoering pilots.....	14
4.2	Bevindingen en conclusies uit de pilots	14
5	Conclusies en aanbevelingen.....	16
	Referenties	18
	Bijlagen.....	19
	Bijlage 1 Lijst van ondervraagden.....	19
	Bijlage 2 Uitnodiging, intro en vragenlijst voor geïnterviewden	20
	Bijlage 3 Transcriptie van de interviews naar coachingsbehoefte (geanonimiseerd)	22

1 Inleiding

Aanleiding

Pioniers uit het netwerk Waardewerken hebben in de loop der jaren een enorme ervaring opgebouwd met alle vormen van multifunctionele landbouw en alle facetten van ondernemerschap in de multifunctionele landbouw. Deze specifieke expertise kan ook van onschatbare waarde voor bestaande en nieuwe initiatieven in de multifunctionele landbouw als deze kennis wordt ontsloten zijn. Een aantal ondernemers uit het netwerk Waardewerken heeft aangegeven te willen zoeken naar een initiërende en coachende rol bij initiatieven in de multifunctionele landbouw.

Doel

Het vormgeven van de coachende functie die Waardewerders kunnen spelen bij nieuwe initiatieven en de professionaliseren van (groepen van) bedrijven.

Resultaat

De opzet van een 'structuur' waarin innovatieve ondernemers praktijknetwerken begeleiden

- Hoe vraag en aanbod bij elkaar brengen?
- Hoe ondernemers trainen in coaching/begeleiding?

De opzet is in pilotvorm getest in de praktijk. De leerervaringen van de pilot zijn vastgelegd en de opzet is aan de hand hiervan aangescherpt.

Afbakening

We beperken ons in dit project tot twee doelgroepen:

- **Gevorderden:** ondernemers met meer dan 10 jaar ervaring multifunctioneel. Te typeren als ondernemers met optimaliseringskwesties en vragen m.b.t. werken met personeel, bedrijfsoverdracht, financiering, etc.
- **Starters (jeugd):** ondernemers, al dan niet in de dop, die willen beginnen met verbreding. Te typeren als personen die vooral bezig zijn met de opstartvragen.

Zowel gevorderden als starters/jeugd kunnen individueel of als groep gebruik maken van een coachingstraject. Andere doelgroepen zijn in deze verkenning niet meegenomen. Er is bewust gekozen voor twee totaal verschillende doelgroepen. Dit zou na verwachting de grootste mogelijke diversiteit aan ervaring opleveren. De afbakening tot twee doelgroepen was noodzakelijk om binnen het beschikbare budget het onderzoek uit te kunnen voeren. Er is daarnaast bewust gekozen om met een eenvoudige coaching structuur te beginnen. Dit zou de basis kunnen zijn voor een verdere verdieping.

1.1 Materiaal en methode

De studie is op de volgende manier uitgevoerd:

1. Vaststellen coaching behoefte

Door intake gesprekken, in de vorm van diepte interviews, met 3 gevorderde ondernemers en 3 startende juniors.

Selectie van de geïnterviewden is gebeurd in afstemming met:

- Gevorderden: via de Taskforce Multifunctionele Landbouw (TMFL)
- Starters: via het NAJK

2. Bepalen werkvorm voor coaching

Hoe de coaching meer of minder in structuur uit te voeren. Ontwikkelen van een leidraad voor het voeren van een Waardewerken bedrijfscoach gesprek of traject. Werkvormen uit (andere) lerende netwerkomgevingen met boeren, zoals de Melkvee Academie, GROEI.kans! en PlattelandImpuls, dienen hier als inspiratie.

3. Selectie en training coach

Een aantal Waardewerders heeft aangegeven te willen coachen, vrijwel alle overigen zouden in beginsel interesse hebben. Nagegaan wordt wat het aanbod is, in welke mate Waardewerders geschikt zijn en hoe hen te coachen in hun rol.

4. Uitvoering coachingspilots

In een tweetal pilots is uitgeprobeerd wat de werking en waarde is van coaching bij gevorderden en bij de starters. Deze pilots zijn samen door de deelnemers geëvalueerd en later nog eens geanalyseerd. Wat is er geleerd, wat kan er beter, is het haalbaar in commerciële vorm, of anderszins?

5. Opzet structuur voor vervolg

Samen met een aantal stakeholders is een structuur bedacht om in 2011 de coaching door Waardewerkers op te schalen en te verankeren. Stakeholders zijn de taskforce, kennismakelaars, NAJK, etc. Bij de uitvoering van de pilots zijn bij de evaluatie al eerste ideeën voor de structuur verzameld. Finale uitvoering vindt plaats in de vorm van een workshop.

2 Coachingsbehoefte

De coachingsbehoefte en de haalbaarheid is allereerst onderzocht a.d.h.v. een 6-tal diepte-interviews. Met drie gevorderden en een 3-tal startende ondernemers. Selectie van de geïnterviewden is gebeurd vanuit het eigen netwerk van de betrokken onderzoekers in afstemming met:

- Gevorderden: via de Taskforce Multifunctionele Landbouw (TMFL)
- Starters: via het NAJK

Zie bijlage 1 voor een lijst met ondervraagden.

2.1 Uitvoering van de interviews

Voorafgaand aan de interviews is er een vragenlijst opgesteld waarbij een aantal kernelementen van belang zijn. De vragenlijst is gehanteerd als leidraad voor de interviews. Zie onderstaande tabel en bijlage 2 voor de volledige vragenlijst:

Kernelement	Toelichting	Functie voor het onderzoek
Personalia en ambitie	Type bedrijf, aard van de ondernemer en ambitie	Kennismaking en context
Waardewerken, affiniteit	Bekendheid met, persoonlijke waarde en waardering	Algemeen beeld over kennisnetwerk(en) en evt. vooroordelen
Coachingsbehoefte algemeen	Vermeende baten en behoefte. Persoonlijk of in groepsverband.	Bepalen eerste beeld behoefte, onderscheid groeps- of individuele coaching
Persoonlijke coaching	Betekenis voor, ontwikkelingsbehoefte, vaardigheden, sociaal-menselijke aspecten	Bepalen diepgang en werkelijke behoefte
Groepscoaching	Beelden over omvang, doel en uitvoering	Idem, voor groepscoaching
Aanbod en randvoorwaarden	Wat de bedrijfscoach vooral wel/niet moet zijn	Aard van de coach(ing) en randvoorwaarden

Tabel 1 Vragenlijst kernelementen

2.2 De interviews

De interviews geven het onderstaande beeld m.b.t. de coachingsbehoefte (zie bijlage 3 voor uitgebreide verslagen)

Aard en ambitie

Drie gevorderden en 3 startende ondernemers zijn ondervraagd. De diversiteit van bedrijven (gevorderden) en achtergrond en ambitie is groot.

Vraagstukken die bij de gevorderde ondernemers leven gaan zijn heel divers maar hebben vooral betrekking op bestaansrecht en continuïteit. Het gaat over ideologische zaken (MvO, "het goede doen"), management (personeel, risicobeheersing) en strategie (overname, netwerken).

Startende ondernemers zijn vooral bezig met planvorming en vragen over de eigen vaardigheden ("kan ik het?").

Aard en ambitie	Gevorderden	Starters/juniors
Type bedrijven	Landwinkel, zorgboerderij, recreatie <ul style="list-style-type: none"> • Doorzetten maatschappelijk verantwoord en betrokken ondernemen; • Consolideren en efficiëntere productie; • Uitbreiding assortiment, nieuwe takken. 	Junior medewerker op multifunctioneel bedrijf; pas afgestudeerd. <ul style="list-style-type: none"> • Opzet zorgboerderij op ouderlijk bedrijf; • Opbouw nieuwe locatie; • Plan voor Pergolabedrijf.
Wat er leeft	<ul style="list-style-type: none"> • Ideologisch/menselijk: hoe als mens het goede te doen; succes is kwetsbaar en eenzaam aan de top; • Management: delegeren en specialiseren; • Omgang met grotere organisaties meer personeel, financieel management; • Strategie: risico's overzien in hectiek; splitsen of naadloos integreren (nieuwe) business; • Overnamevraagstukken; slim netwerken en werken aan imago; • Concurrentie met toenemend aanbod. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe verder na de opleiding? Veel vragen over ondernemersvaardigheden; Wil ik een eigen bedrijf, ben ik voldoende ondernemer? Heb ik voldoende communicatievaardigheden? • Behoeftte aan vakinhoudelijke informatie, subsidies en wet en regelgeving; • Behoeftte aan kennis buiten de agrosector, zoals horecabedrijven.
Steun bij plannen	<ul style="list-style-type: none"> • Veel aanbod (gratis) adviseurs; • Via studieclubs; • Er is weinig kennis in typische verbrede tak; • Persoonlijke sparringpartners. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stage; • KvK trainingstraject; externe adviseur; • Geen ondersteuning meer sinds afstuderen.

Tabel 2 Interview, onderdeel aard en ambitie

Waardewerken affiniteit

De meeste ondervraagden zeggen het innovatienetwerk Waardewerken niet echt goed te kennen. Ze hebben er wel van gehoord. Bij doorvragen blijkt dat men altijd wel één of een paar van de Waardewerkers van naam kent. Twee juniors zijn goed bekend met het netwerk. De waardering van de Waardewerkers is groot. In beginsel is er voldoende vertrouwen in de ondernemerskwaliteiten dat men deze Waardewerker wel ziet als een coach van waarde. Juniors neigen om op positieve manier op te kijken naar de Waardewerkers.

Waardewerken, affiniteit	Gevorderden	Starters/juniors
Bekend met?	<ul style="list-style-type: none"> • Ja, maar niet heel erg bekend v.w.b. deelnemers en doelstellingen; • Eigenlijk niet, wel es van gehoord; • Bekend met sommige deelnemers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tijdens stage het innovatienetwerk goed leren kennen; • Maakt deel uit van Waardewerken als één van de opvolgers; • Kent Waardewerken en kent ook paar deelnemers. Waardering is groot, daarmee potentie als coach.
Kan de Waardewerker iets voor u betekenen?	<ul style="list-style-type: none"> • Zeker! dit soort ondernemers altijd van grote waarde voor collega's; • Vooral voor startende ondernemers, echter zeker ook voor gevorderden maar dan meer als sparringpartner, coach (spiegels en reflectie); • Mogelijk. Ervaring en kennis delen met gelijkgestemden is nuttig. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeker! Mengeling van inhoudelijke kennis en persoonlijke reflectie; • Inspireren en prikkelen; • Herkennen en erkennen van problemen.

Tabel 3 Interview, onderdeel Waardewerken affiniteit

Coachingsbehoefte algemeen

In zijn algemeen is er behoefte aan coaching, maar de reacties zijn zeer divers. Juniors zien een duidelijk toegevoegde waarde op basis van autoriteit en kennis bij de Waardewerker als ervaren ondernemers. De gevorderde ondernemers hebben in de meeste gevallen wel behoefte aan coaching maar zijn aarzelend. Pas na stevig doorvragen kwam deze naar boven. Behoefte aan coaching door een Waardewerker, dus een concreet persoon, ligt bij de gevorderden blijkbaar genuanceerder. Men wil zich niet zomaar verbinden. De coachingsbehoefte bij de gevorderden is dan ook 'latent aanwezig'. De geïnterviewde antwoorden zeer divers op de vraag of coaching persoonlijk of in groepsverband mag of moet zijn. Sommigen zien weinig in groepscoaching. Met name vanwege het ontbreken van de mogelijkheid tot het creëren van een noodzakelijk nauwe band. Anderen zien vooral de waarde van combinaties van het persoonlijke en de groep. Uiteindelijk verwachten de geïnterviewden van persoonlijke begeleiding toch het meeste.

Coachingsbehoefte algemeen	Gevorderden	Starters/juniors
Waarde Waardewerkers als coach?	<ul style="list-style-type: none"> • Voortdurend behoefte aan sparringpartners, adviseurs en coaches op meerdere niveaus; • Wellicht, maar niet zeker. Gaat zelf wel op zoek naar de kennis; • Altijd baat bij meedenkers. Maar weet eigenlijk niet goed concreet te maken. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedrijfscoach heeft belangrijke toegevoegde waarde. Veel meer vertrouwen in een Waardewerker dan in een externe adviseur; • Wil niet graag door alle Waardewerkers gecoacht worden; • Ziet belang van een Waardewerker als bedrijfscoach.
Persoonlijke of groepscoaching?	<ul style="list-style-type: none"> • Beiden van grote waarde. Behoefte aan praktijknetwerken en aan persoonlijke spiegels; • Beiden kan, maar meningen verschillen; • Alles is nu in groepsverband, trainingen, cursussen. Persoonlijk lijkt wat aarzeling te geven. Is al lastig om te delen met medewerkers. Maar ze hebben wel mensen om zich heen die ze soms gebruiken als spiegel (bijv. netwerk van de kerk). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ziet weinig in groepscoaching. Er moet een persoonlijke band ontstaan. Dat lukt minder goed in een groep; • Ziet vooral iets in de combinatie van groepsbijeenkomsten om ervaringen te delen met lotgenoten in combinatie met persoonlijk advies; • Verwacht het meest van individuele begeleiding. Ook in groepscoaching ziet ze wel iets. Maar dan vooral in de vorm van intervisie met lotgenoten.

Tabel 4 Interview, onderdeel coachingsbehoefte algemeen

Persoonlijke coaching

Doorgevraagd is op de behoefte aan persoonlijke coaching. Vrijwel iedereen heeft een duidelijk beeld van de coach. Het is de meedenker, de reflector of spiegel, de persoon die de lastige vragen stelt en die je aan het denken zet.

Het beeld hoe dat zou kunnen werken op de eigen persoon, en dan met name bij uitvoering door een Waardewerker, is echter divers. Starters zijn zich goed bewust van het feit dat de mate waarin je naar jezelf kunt (laten) kijken een grote succesfactor is. De startende ondernemers die al volop bezig zijn met plannen maken of realiseren zijn ook al bezig met het organiseren van adviseurs en coaches om zich heen. Tegelijkertijd is er een groep die na het voltooien van hun opleiding moeite heeft om de theorie in praktijk te brengen. Ter versterking van het proces ziet men een duidelijke toegevoegde waarde voor de Waardewerker. Zijn positie is dusdanig uniek dat hij vanuit zijn ervaring en kunde alles mag zeggen. De Waardewerker zien ze als autoriteit.

Gevorderde ondernemers hebben ook een beeld bij persoonlijke coaching, De waarde wordt in ieder geval gezien, soms duidelijk en soms latent en komt het bovendien bij doorvragen over de worstelingen van de ondernemer.

Onbewust doen de geïnterviewden al veel met coaching. Dit vrijwel altijd op basis van directe goed klikkende contacten en op basis van wederkerigheid. Adviseurs worden meestal betaald, coaches verzamel je om je heen en werken op basis van geven en nemen.

Persoonlijke coaching	Gevorderden	Starters/juniors
Coaching op sociaal-menselijk vlak?	<ul style="list-style-type: none"> Soms meer geven dan nemen (om weer te ontvangen). Ga om waarden van het leven te verbinden met maatschappelijk duurzaam netwerken. Werkt op basis van wederkerigheid in plaats van oppervlakkig snel gewin; Is niet zo bezig met reflecteren. Heeft vroeger op school in aantal trajecten gedaan gericht op IK: wie ben IK en wat wil IK; Worsteling met dingen die ze nu vooral zelf denkt te moeten oplossen en waarbij een sociaal-menselijke coach misschien wel iets kan doen. Denk aan: omgaan met personeel, delegeren, omgaan met klanten. 	<ul style="list-style-type: none"> Een persoonlijke coach is iemand die mijn zwakke plekken ziet en aanvult. Een coach moet vooral meedenken; Snel reageren en voldoende tijd hebben is heel belangrijk. Ongeveer 2 bezoeken per jaar. Eén keer op eigen bedrijf + één keer op bedrijf rollen van coach en adviseur verenigd; Voor het succesvol starten van een bedrijf is eigen kennis, inzicht in jezelf als persoon, een van de succesfactoren. Waardewerken kan hier enorm aan bijdragen, omdat zij alles mogen zeggen. Behoeft aan individuele begeleiding op het persoonlijke vlak (wie ben ik, wat wil ik precies, etc.); Naast vakinhoudelijke kennis ook een uitlaatklep; een maatje waaraan je dingen kwijt kunt.
M.b.t. vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> Strategisch inzicht. Management bij groter wordend bedrijf. Omgaan personeel. Reflectie naar anderen en jezelf; Promotie en rendement daarvan. Geen idee soms wat het oplevert; Presenteren van jezelf, bedrijf en product (minder verlegen/timide).Pricing strategie in de winkel. 	<ul style="list-style-type: none"> Versterken van mondelinge communicatie, je zelf verkopen.
Bedrijfscoaching	<ul style="list-style-type: none"> Kennis en ervaring delen; Cijfermateriaal (bedrijfsvergelijking). Wel in melkveehouderijsector maar niet bij verbrede landbouw; Productvernieuwing/aanbod. 	<ul style="list-style-type: none"> Kennis: Wet en regelgeving, bestemmingsplannen; Kennis: Vooral ook kennis van buiten de MFL; bijvoorbeeld kengetallen voor de horeca.

Tabel 5 Interview, onderdeel persoonlijke coaching

Groepscoaching

Groepscoaching zien geïnterviewden in het algemeen als verrijkend. Juist door het leren van en met ondernemers. Een gevorderde geeft aan dat hij dit vaker en structureler zou moeten doen. Bij hem is het nu te ad hoc. Het is belangrijk dat je een persoonlijke band opbouwt, zodat je daar in de verdere toekomst ook contacten mee kan onderhouden en ze kan toevoegen aan je netwerk. Samen delen van elkaars worstelingen maar ook successen zien geïnterviewden als krachtig, maar wordt kennelijk niet door iedereen altijd gedaan. Gevorderden zijn wat dat betreft kritischer naar het rendement (“moet wel iets opleveren”).

Er zijn verschillende beelden over de werkbaarheid van een groep. Deze moet een sociale omvang hebben, zodat iedereen aan bod kan komen. Anderen leggen de nadruk op uniformiteit als criterium, de groep mag niet te divers zijn met betrekking tot de ontwikkelingsfase van het bedrijf. Als ideale groepsgrootte noemen de ondernemers tussen de 6 en 10 bedrijven.

Groepscoaching	Gevorderden	Starters/juniors
Hoe ziet u groepscoaching?	<ul style="list-style-type: none"> • Vooral leren met en van elkaar. Directe contacten met meer collega's is verrijkend. Als ondernemer zou je meer structureel moeten investeren hierin maar is nu te ad hoc.; • Leuker, prettiger en nuttiger dan individueel. Maar moet wel iets opleveren anders kun je net zo goed naar de kroeg gaan. Deelname in gangbare (begeleider) studieclub melkvee kost geld maar geeft ook nodige terug; • Vooral leren met en van elkaar. Directe contacten met meer collega's is verrijkend. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ervaringen delen met lotgenoten; • Vooral het werken met lotgenoten (mensen die met de zelfde dingen worstelen) spreekt aan. Intervisie, spiegelen, leren van elkaar, successen delen.
Hoe groot mag de groep zijn?	<ul style="list-style-type: none"> • Een voor de sociale omgang werkbare grootte. Iedereen moet aan bod komen. 	<ul style="list-style-type: none"> • De grootte van de groep is niet zo belangrijk. Het is wel belangrijk dat in een groep geen te grote verschillen in ontwikkelingsstadium zitten; • Max. 10 bedrijven; • Maximaal 6 bedrijven.
Wat wil je er opdoen?	<ul style="list-style-type: none"> • Verrijking van jezelf en omgeving, inspiratie, nieuwe inzichten, "delen eenzaamheid"; • Delen en leren van elkaar; • Geen directe behoefte, behalve meedoen aan wat langskomt en wat nuttig lijkt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het is belangrijk dat je een persoonlijke band opbouwt, zodat je daar in de verdere toekomst ook contacten mee kan onderhouden en ze kan toevoegen aan je netwerk.

Tabel 6 Interview, onderdeel groepscoaching

Aanbod en randvoorwaarden van de bedrijfscoach

Op de vraag hoe de bedrijfscoach eruit zou moeten zien geven geïnterviewden aan dat de coach in ieder geval het bedrijf en de ondernemer goed moet aanvoelen. Voor de meesten is het dan wel handig of zelfs een must als de persoon uit dezelfde sector komt of er in ieder geval kennis van heeft. Een enkeling zegt dat het juist goed is als het een buitenstaander is maar dat dit ook afhangt van het niveau van coaching, als coaching meer op vakinhoudelijk adviserend vlak is zal een buitenstaander juist niet goed zijn. Er zijn meer niveaus die wellicht zelfs niet te verenigen zijn in één persoon.

Leeftijd en geslacht doet doorgaans niet ter zake, hoewel een aantal ondervraagden behoefte heeft aan ervaring of soms voorkeur voor een vrouw heeft. Vaardigheden, zoals ook kennis delen, je aan het denken zetten en in het je in verbinding met anderen brengen verwachten ze in ieder geval van de coach.

Coaching zien ze vooral als een traject, dat zich niet tot één gesprek beperkt. Goede coaching vraagt ook om vertrouwen en dat is er niet direct in één gesprek.

Hoewel de gevorderden de meerwaarde zien hebben zij geen behoefte om te betalen voor coaching. Ze kunnen het rendement moeilijk inschatten en – dat is waarschijnlijk belangrijker - coaching gebeurd volgens de gevorderden vooral op basis van wederkerigheid en daarbij hoort geen prijskaartje. De starters hebben allemaal wel een beeld van wat het mag kosten, ze noemen zelfs concrete uurtarieven.

Aanbod en randvoorwaarden	Gevorderden	Starters/juniors
Moet coach uit een soortgelijke sector als de uwe komen?	<ul style="list-style-type: none"> • Niet perse, vaak helemaal niet zelfs. Hangt van type en niveau af. Behoeftte aan meerdere soorten coaches met meerdere achtergronden (niet te verenigen in 1 persoon); • In principe wel maar moet in ieder geval het bedrijf aanvoelen. Adviseurs denken vaak alleen vanuit één perspectief; • Helpt wel als deze vakinhoudelijk kennis van zaken heeft. Je moet beetje op zelfde golflengte zitten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ja (3x); • Daarnaast ook behoefte aan kennis over bijvoorbeeld de horeca.
Gevraagde vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> • Goed luisteren, spiegels voorhouden, reflectie, soms advies geven; • Advisering op operationeel vlak goed maar om werk goed te doen moet ie bedrijf snappen, zich kunnen verplaatsen in. Kijk op de zaken, goed luisteren, soms advies geven. 	<ul style="list-style-type: none"> • Een coach moet de dingen recht voor zijn raap kunnen benoemen; • Meelezen en meedenken, aanvullen van de zwakke kanten; • Een mentor en ervaringsdeskundige.
Wat verwacht u ... ? – Hij kennis deelt – U aan het denken zet? – In verbinding met anderen brengt?	<ul style="list-style-type: none"> • Ja, alle drie kan het en zou het moeten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vooral tips en trucs; • Een coach moet eerst spiegelen; als je er zelf niet uit komt wordt hij adviseur en gaat je helpen; • Ook klankbord omdat je zoveel mogelijk zelf wil uitvinden.
Man/vrouw? Leeftijd?	<ul style="list-style-type: none"> • Niet relevant, als hij/zij maar juiste dingen doet. Coachvraag zit 'm ook in meerdere sporen; • Is niet relevant; • Vaak zijn het vrouwen, maar geen idee of persoonlijke voorkeur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Leeftijd van de coach doet niet ter zake. Vooral inzicht in en feedback op persoonlijke niveau zijn belangrijk; • Liever iemand met jaren ervaring; • Voorkeur voor een vrouw, hoewel dit geen absolute voorwaarde is.
Trajectduur	<ul style="list-style-type: none"> • Afhankelijk van persoon en traject vaak terugkerende ontmoetingen; • Betaalde individuele coaching is sowieso niet aan de orde, deelname in (gesubsidieerde) netwerken wel. Dan meerdere ontmoetingen per jaar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Traject van 3 tot 4 jaar gedurende de opstart van het nieuwe bedrijf. Twee keer per jaar persoonlijk contact en daarnaast regelmatig contact via de mail/telefoon; • 1 Keer per 6 weken contact als mogelijke frequentie.

Aanbod en randvoorwaarden	Gevorderden	Starters/juniors
Waardering	<ul style="list-style-type: none"> • Persoonlijke coaching is waarschijnlijk eerder op basis van 1:1 wederkerigheid dan dat het betaalde eenrichtingsverkeer dienstverlening is. In zijn algemeen mag coaching (groeps- en individueel) wel geld kosten. Hoeveel wordt niet genoemd; • Gaan er niet voor betalen; • Meninge n zijn verdeeld. Algemeen beeld is dat als het 't waard is het geld mag kosten, maar nog te weinig beeld van wat het hen kan opleveren. Er is veel (gratis) concurrentie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Een tarief van € 100-150 per uur is acceptabel; • Gaat prijzen vergelijken; • Een tarief van € 100-150 per uur is perfect. Niet te hoog, ook niet te weinig; • Heeft wel geld over voor begeleiding; een bedrag kan ze niet noemen.

Tabel 7 Interview, onderdeel aanbod en randvoorwaarden

2.3 Conclusies uit de interviews

Uit de vraaggesprekken komen een aantal voorlopige hoofdconclusies, deze worden later getoetst aan de hand van de resultaten en evaluatie uit de pilots. De voorlopige conclusies zijn:

1. Er is een duidelijke coachingsbehoefte bij juniors

De geïnterviewde juniors willen graag een ervaren coach – waar een klik mee is - die meedenkt met het aanscherpen van hun plannen en het realiseren van die plannen. Ervaring en autoriteit van Waardewerkers geven ze een dusdanige positie dat ze niet alleen veel kunnen inbrengen maar ook alles kunnen zeggen.

De Waardewerker als bedrijfscoach krijgt hierdoor nog meer status.

2. De coachingsbehoefte bij gevorderden is er latent

Er blijkt bij de geïnterviewde gevorderden ook een coaching behoefte. Men spreekt in eerste instantie duidelijk de waarde ervan uit. Praktische toepassing op de eigen persoon is echter genuanceerder. De echte behoefte komt pas naar boven gaande het gesprek na stevig doorvragen door de interviewer. De coaching ligt dan vooral op het persoonlijke vlak en daarom willen ze nadrukkelijk coaching - of misschien is sparring wel beter - door iemand die ze kennen en vertrouwen.

3. De Waardewerker coach voldoet aan een behoefte, echter niet waarschijnlijk op basis van (direct) betaalde dienstverlening

Gevorderde ondernemers zijn in ieder geval niet bereid om te gaan betalen voor de coach. Voor de starters lijkt die mogelijkheid er in eerste instantie wel te zijn maar blijft het de vraag of het in de balans kosten-baten goed uitkomt.

4. Er is zowel behoefte aan coaching in groepsverband als ook in persoonlijke (1:1) vorm

Beide vormen hebben echter een heel ander karakter en vragen om een eigen benadering.

5. De Waardewerker als bedrijfscoach is goed mogelijk, echter het vraagt om matching tussen vraag en aanbod.

Omdat coaching vraagt om aandacht gedurende een periode (niet éénmalig) en diepgang van de coaching belangrijk is, zullen niet alle Waardewerkers geschikt zijn voor dit werk. Of in ieder geval is er bij de ondervraagden een beeld dat ze niet door iedereen gecoacht zouden willen worden.

3 (Werk-)vorm van coach en de uitvoering

De vooronderstelling was dat Waardewerkers geen ervaring hadden met coaching. Om deze reden is aandacht besteedt aan de vorm of mogelijke werkvormen van coaching.

Er is een groot verschil tussen groeps- of persoonlijke coaching. Feitelijk wordt bij coaching allereerst aan individuele (1:1) uitvoering gedacht. De coach die luistert, spiegelt, de goede vragen stelt en de gecoachte tot denken aanzet. Groepscoaching heeft in het algemeen beeld meer het karakter van begeleiding van een groep of netwerk, met aandacht voor de groepsdynamiek, intervisie en proces. Ervaring met lerende netwerken is volop opgedaan bij andere kennisnetwerken als Telen met Toekomst, VarkensNET en de Melkvee Academie. Het werken met netwerken in de landbouw, is eerder succesvol mee geëxperimenteerd en ontwikkeld in het programma "Netwerken in de Veehouderij" (2005- 2009). Hierbij is gewerkt met een vernieuwende aanpak door te sturen c.q. begeleiden of coachen op de steekwoorden energie en verbinding.

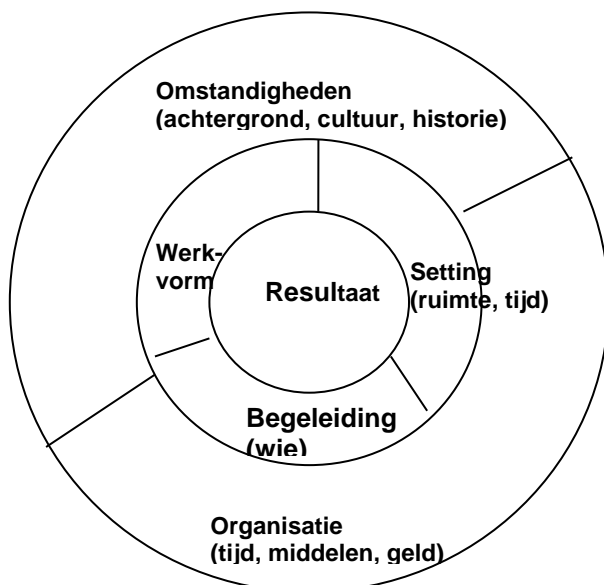
Daarnaast zijn er in de multifunctionele landbouw inspiratiebronnen in de projecten PlattelandsImpuls en GROEI.kans!

3.1 Werkvormen voor groepen of netwerken

Genoemde projecten en kennisnetwerken staan bol van werkvormen die vooral van toepassing zijn op het werken met groepen. Echter een werkvorm staat nooit op zich, het is altijd maatwerk en altijd volgend op een bepaald doel. Hiervoor kan niet zomaar een gereedschapskist worden aangereikt¹.

Op dit moment is de Melkvee Academie het meest gestructureerd in het beschrijven en aanbieden van producten voor het principe 'boeren leren van boeren'. Deze producten worden in de uitvoering echter weer als maatwerk opgebouwd, afhankelijk van doel, setting e.d.

Onderstaande figuur 1 laat zien dat een werkvorm een onderdeel van het grote geheel is.



Figuur 1 Plaats van werkvormen in het netwerken (Bron: René Schepers)

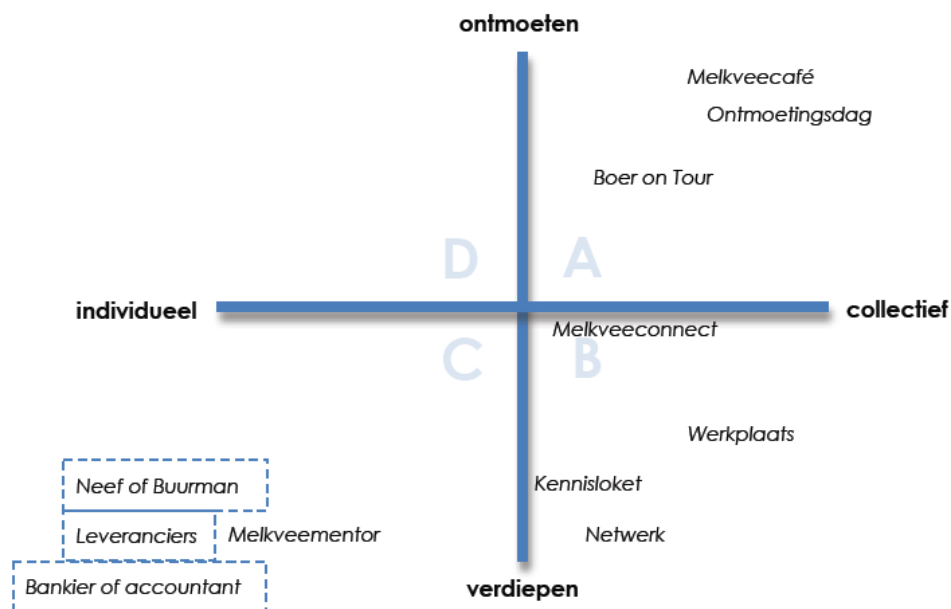
De Melkvee academie leert dat er qua lerende omgeving een portfolio kan zijn waarin verschillende producten zich profileren. Zie figuur 2.

De overeenkomst met de bedrijfscoach is dat ook deze zich in een kennissysteem begeeft dat gericht is om het leerproces binnen de sector te stimuleren. Door aan de ene kant mensen bij elkaar te brengen, leren door ontmoeting en anderzijds door het verdiepen van (aanwezige) kennis, leren door

¹ Binnen GROEI.kans! wordt weliswaar een toolbox voor de begeleider ontwikkeld, maar dit is een verzameling werkvormen die allen in de juiste context moeten worden toegepast

verdieping. Dit kan plaats vinden op individuele basis (persoonlijk, specifiek) of op collectieve basis (in een groep, generiek). Dit combinerend kunnen de volgende typen producten worden onderscheiden:

- collectieve ontmoetingsmogelijkheden;
- individuele ontmoetingsmogelijkheden;
- collectieve verdiepingstrajecten;
- individuele verdiepingstrajecten.



Figuur 2 Productenmatrix van de Melkvee Academie (Bron: Co-creations, Profilering Melkveementor)

In deze matrix zijn de vergelijkbare producten de melkveementor (individuele verdieping, coaching) en met name de netwerken in het collectieve verdiepingkwadrant.

Voor de melkveementor zijn geen specifieke protocollen of werkvormen voorgeschreven, wel is er hier sprake van getrainde en gecoachte melkveehouders. In de praktijk bleek niet iedere boeren netwerkbegeleider ("de kennismakelaar") dit te willen of kunnen.

3.2 Leidraad voor persoonlijke coaching

Daar waar er voor collectieve coaching moeilijk een simpele en alleswerkende werkvorm te bieden is het wel mogelijk een handvat te bieden voor de persoonlijke coaching.

Deze methode is samengesteld uit ervaringen met persoonlijke begeleiding gericht op verdieping en maakt gebruik van intervisie-achtige technieken. Het mag worden beschouwd als leidraad voor de uitvoering van de coaching, niet als een strak voorschriftmiddel. Dat zou niet werken met ervaren ondernemers en doet ook geen recht aan het coachen dat allerlei gedaantes kan aannemen tijdens de uitvoering.

De leidraad kent drie stappen. Allereerst vindt een rondleiding over het bedrijf plaats. Hierbij zal vooral de gecoachte zijn verhaal doen en zichzelf laten zien. De coach stelt vooral verhelderende vragen en probeert de diepgang (het verhaal achter het verhaal, de beweegredenen, de worstelingen) te zoeken. Daarna wordt de rust om tafel opgezocht en vindt de interactie tussen coach en gecoachte plaats. De leidraad biedt hierbij stappen aan die zo veel mogelijk de coach moeten helpen om niet direct in de oplossing te gaan maar eerst de echte vraagstukken boven water te krijgen. De evaluatie is daarna het belangrijke afrondingsmoment. Je zult een gevoel moeten opdoen wat er is overgekomen, maar vooral waar en wat de gecoachte er mee wil gaan doen. Niet alles wat langs is gekomen zal van evenveel waarde zijn. Sommige zaken kunnen nog zo belangrijk lijken maar passen de persoon niet.

De leidraad voor een individueel Waardewerken bedrijfscoachingstraject is in dit project als volgt ingevuld:

I. Rondleiding over bedrijf

- Kijken, luisteren, vragen en doorvragen
- Let op de worstelingen, strategie, sterktes en zwaktes, worstelingen

II. Doorpraten om de tafel,

Wat helpt zijn de volgende stappen:

- 1) Dé vraag of vragen (m.b.t. strategie of worstelingen) laten vertellen
- 2) Coach bevraagd ter verheldering (nog geen tips of oplossingen)
- 3) Herformulering van probleem of vraag
- 4) Tips/adviezen
 - Antwoorden;
 - Verbindingen;
 - Nieuwe vragen;
 - Huiswerk.

In de praktijk lopen bovengenoemde stappen door elkaar heen, vaak zijn er ook meer vraagstukken. Tips:

- Beter de gecoachte zelf de oplossing te laten ontdekken (aan denken zetten, inzicht geven);
- Beter de spiegel voorhouden dan voorkauwen wat te doen;
- Eerder doorvragen dan de antwoorden geven.

III. Evaluatie

- Past het?
- Wat neem je over?

De leidraad is bij de pilots ingezet en daar beproefd op zijn werking.

4 Pilots en resultaten

Om de coachingsbehoefte en de werking (waarde) te testen zijn een tweetal pilots uitgevoerd. Eén pilot met een gevorderde ondernemer en een pilot met twee startende ondernemers (een stel). Twee Waardewerkers hebben de coachrol ingevuld. De gecoachten kwamen uit de groep van geïnterviewden en hadden dus voorkennis van doel en eventuele mogelijkheden. De pilots zijn levensecht uitgevoerd, er was sprake van een coachingsgesprek op basis van echte (startende) business.

4.1 Voorbereiding en uitvoering pilots

Voor de uitvoering is gebruik gemaakt van de leidraad (paragraaf 3.2). De selectie van gecoachten en coaches heeft plaatsgevonden op basis van gevoelsmatige passendheid (klik) en vooral bereidwilligheid. Er is niet gekeken naar kennis van de specifieke sector, daar is ook geen match op gemaakt.

Aanname vooraf was nog wel dat niet alle Waardewerkers een goede coach zouden kunnen of willen zijn. Een te groot echo zou belemmerend kunnen werken, het coachbedrijf moet een status en juiste voorbeeldfunctie hebben, de coach moet in staat zijn te luisteren en niet vervallen in de rol van leermeester.

Bij de pilot met de starters (2 personen) kenden de coach en gecoachten elkaar en had de coach alle ruimte genomen om vooraf de plannen te bestuderen. Bij de gevorderde werd meer vanuit een blanco kennissituatie (wel de website bestudeerd) gestart.

Na afloop van het coachtraject, welk éénmalig was en ongeveer 2 uur duurde, werd de coaching gezamenlijk geëvalueerd met de twee onderzoekers die meeliepen. Hierbij is ook in de breedte doorgesproken over de manier zoals bedrijfscoaching zou kunnen gaan werken

4.2 Bevindingen en conclusies uit de pilots

De volgende bevindingen en conclusies komen uit de pilots:

1. De gehanteerde werkvorm bleek te werken bij een junior en bij senior

Beide coaches hebben de leidraad meer of minder bewust gehanteerd. In ieder geval was men vooraf geïnstrueerd en bleek bij de uitvoering dat men goed in staat was door te vragen op cruciale momenten en op de juiste momenten zich te onthouden van (te veel) adviezen.

2. De juiste coach is de sleutel van het succes van een coaching/sparring traject

De geïnterviewde juniors willen een klik met de coach. De geïnterviewde seniors een sparringpartner die ze kennen en vertrouwen. De selectie van een coach is dus niet eenvoudig. Een klik of vertrouwen is niet objectief te maken.

3. Het is de vraag of Waardewerkers wel voor iedereen als coach op willen treden

De klik bij coaching / sparring zal van twee kanten moeten komen. De twee betrokken Waardewerkers willen hun tijd alleen investeren in personen en bedrijven waar ze in geloven. Er moet een persoonlijke relatie zijn. Bij de gevorderden blijkt het punt van noodzakelijke wederkerigheid zeker weer boven tafel te komen.

4. Coach en of adviseur, dilemma of verrijking?

Een Waardewerker is niet alleen een coach, maar ook adviseur. Een sterk punt van een Waardewerker als bedrijfscoach is juist dat hij zich van een dilemma zoals de gecoachte het voelt niets hoeft aan te trekken. Hij vertelt over zijn eigen ervaringen, geeft een aantal oplossingsrichtingen, alternatieven of scenario's voor verdere uitwerking en adviseert hoe hij een bepaalde situatie aan zou pakken. De combinatie coach en adviseur is hier niet alleen krachtig, het is ook een unieke combinatie die meerwaarde biedt t.o.v. de 'traditionele' adviseur of coach.

5. Bedrijfscoach in een directe commerciële vorm is vrijwel ondenkbaar

Daar waar bij de interviews nog een beeld werd geschapen dat starters nog wel willen betalen blijkt dat niet in de pilots. De gevorderde pilot laat nog duidelijker zien dat er voor coaching niet zomaar betaald gaat worden. Toch wordt het belang van coaching zeker gezien, maar dan vooral vanuit een onderdeel in het kennissysteem om elkaar en de sector naar een hoger plan te trekken. “Het zou een onderdeel in het kennis innovatienetwerk moeten zijn”. Het opent de discussie naar andere vormen van financiering, bijvoorbeeld door strategische koppeling aan professionele adviesorganisaties.

5 Conclusies en aanbevelingen

Aan de hand van de conclusies (2.3 n.a.v. de interviews / 4.2 n.a.v. de pilots) komen we tot de volgende aanbevelingen.

1. Ga bij coaching niet met de werkvorm van betaalde coaches aan de slag

Wederzijds vertrouwen en een klik blijkt uit de interviews en de pilots een voorwaarde voor beide partijen voor een succesvol coaching/sparring traject. De centrale vraag is hoe beide partijen elkaar verder helpen. Niet voor geld maar om van elkaar te leren, elkaar te inspireren (ook de coaches geven aan dat ze alleen casussen willen coachen waar ze zelf een klik mee hebben en waar ze zelf iets van leren)..

2. Zet een netwerkstructuur op waar juniors en seniors als sparringpartners elkaar kunnen ontmoeten, of maak hiervoor gebruik van bestaande structuren

Het gaat erom dat toekomstige sparringpartners elkaar tegenkomen. Het gaat hierbij om het koppelen van mensen die langer met elkaar gaan optrekken. Beide partijen kunnen van elkaar leren. Ze hebben dezelfde golflengte. Persoonlijkheden die vanuit dezelfde idealen redeneren. Ze hebben hetzelfde beeld waarop ze geld gaan verdienen. Het vraagt om een deskundige die de match kan maken. Vooraf is niet te zeggen of de match gaat slagen. Dat zal pas blijken als er na een eerste gesprek tussen de sparringpartners een vervolg komt.

Er zijn verschillende varianten denkbaar voor een netwerkstructuur. We lichten een interessante variant toe:

De Utrechtse Ondernemers Academie (UOA)

Een initiatief van de KvK Utrecht, onderwijs/onderzoeksinstituten en een aantal bedrijven uit de provincie Utrecht. De UOA zorgt ervoor dat de ondernemers de juiste bagage in huis krijgen met gecombineerde begeleidings- en ontwikkelingsprogramma's. Kennis, inzicht, praktijkgerichtheid en inspiratie zijn de gehanteerde kernwoorden.

De UOA richt zich op zowel startende (Business Course) als gevorderde ondernemers (Master Class). Het is een traject dat een individueel traject (coaching) combineert met een groepstraject (netwerkbijeenkomsten/workshops). Er zijn meer dan 130-coaches die zich voor het overgrote deel presenteren via de website. Voor deelname aan de trajecten moeten ondernemers een eigen bijdrage betalen. Ongeveer 300 euro voor de Business Course en 2.000 euro voor de Master Class. Deze kosten voor ondernemers zijn beperkt vanwege de financiële ondersteuning van veel bedrijven als participant.

De coach krijgt geen vergoeding en doet het coachingswerk vanwege het interessante netwerk en de inspiratie die het coachen kan geven. De coaches krijgen ook een coachingstraject. De match tussen coach en de ondernemer vindt plaats via matchmaking avond. Vanwege het grote aantal coaches heeft een coach per jaar ongeveer 1 ondernemer die hij/zij coacht. De ondernemers kunnen daar kennismaking met een groot aantal coaches. En de coaches met de aanwezige ondernemers. Aan het eind geven zowel coaches als de ondernemers aan met wie ze een coachingstraject zouden willen doen. Een wederzijdse klik is cruciaal

De UOA richt zich op het ondersteunen van de praktijk in vier componenten:

- **Praktijkkennis:** Concrete informatie over dagelijkse aspecten van het ondernemerschap. Door verhalen van ondernemers die het voor de wind ging (of juist niet), door het aanreiken van handige checklists, formulieren, het pragmatisch doorgronden van facts en figures en het leren herkennen van situaties en daarnaar te gaan handelen.
- **Ondernemersvaardigheden:** Competenties en rollenspelen met experts uit de ondernemerspraktijk maken je bewust van je eigen karakter, je valkuilen en zorgen ervoor dat je je fouten maakt in een oefensituatie in plaats van in het gesprek met de klant of personeelslid.
- **Persoonlijke coaching:** Begeleiding door ervaren ondernemers als trainers op jouw individuele situatie en jouw persoon. Wat zijn je krachten, waar moet je aan werken? Hoe bereid je een moeilijk gesprek met een klant voor, is je businessmodel ok, hoe zet je je plan om in daden?
- **Netwerkbijeenkomsten:** Deelnemers breiden hun netwerk fors uit door deel te nemen aan de UOA netwerkbijeenkomsten. De sessies vinden plaats op verschillende locaties bij het bedrijf of kennisinstelling van de trainer of gastdocent zelf of bij de UOA (locatie Kamer van Koophandel te Utrecht).

Netwerkstructuur vertaald naar de Waardewerken bedrijfscoach

Er zijn meerdere opties denkbaar:

A. Multifunctionele ondernemers en Waardewerkers laten meedoen in de Utrechtse Ondernemers Academie

Voordelen:

1. Dit is de meest eenvoudige variant. Er is al een bestaande infrastructuur gesponsord door de partners.
2. De coaching van de coaches is geregeld.
3. Ook hier staat klik tussen ondernemer en coach centraal
4. Het coachen en het adviseren is uit elkaar getrokken. Voor specifieke inhoudelijke advisering is een specifiek traject met workshops voor multifunctionele ondernemers denkbaar. Verder lijken Multifunctionele ondernemers erg veel op 'gewone' MKB ondernemers met zelfde thema's als personeel, marketing, organisatie, kostenbeheersing etc.

Nadelen:

1. Er is binnen de UOA nog geen ervaring met Multifunctionele landbouw
2. De afstand kan voor ondernemers uit noord of zuid Nederland te groot zijn. Zeker bij de business course waar om de week een bijeenkomst is in Utrecht.
3. De coach heeft niet per definitie ervaring met Multifunctionele landbouw. Dat is wel waar de geïnterviewden om vroegen. Volgens de directeur van de UOA hoeft dit geen probleem te zijn. Bij coaching gaat het om algemene vaardigheden.
4. Het coachen en het adviseren is uit elkaar getrokken. De geïnterviewden gaven aan dat zij graag een zeer ervaren multifunctionele ondernemer als coach/adviseur willen. Voor specifieke vragen voor multifunctionele ondernemers is het nodig om een specifiek traject met workshops te organiseren.

B. Binnen de Melkveeacademie (MVA) een apart traject ontwikkelen waarin de Waardewerken Bedrijfscoach een invulling krijgt. Daarin dezelfde bouwstenen opnemen als in de UOA.

Voordelen:

1. Er kan worden aangesloten bij een basis-organisatie die veel ervaring heeft met het 'boeren leren van boeren'
2. hier staat klik tussen ondernemer en coach centraal
3. Het coachen en het adviseren is uit elkaar getrokken. Voor specifieke inhoudelijke advisering is een specifiek traject met workshops voor multifunctionele ondernemers denkbaar. Verder lijken Multifunctionele ondernemers erg veel op 'gewone' MKB ondernemers met zelfde thema's als personeel, marketing, organisatie, kostenbeheersing etc.
4. De Melkveeacademie werkt regionaal. Dat maakt de reisafstanden kleiner als er voldoende animo is voor multifunctionele ondernemers uit een bepaalde regio.
5. De coach heeft per definitie ervaring met Multifunctionele landbouw.
6. Het coachen en het adviseren is niet uit elkaar getrokken.

Nadelen:

1. Er is binnen de MVA nog geen ervaring met Multifunctionele landbouw. Er zal een specifiek programma voor Multifunctionele ondernemers opgebouwd moeten worden.
2. Er zal sponsoring gezocht moeten worden om het leertraject te financieren. .
3. Het vraagt om een specifiek coachingstraject van de coaches.

Referenties

Literatuur

- Co-creations, 2010. Profilering melkveementor
Vijn, M. et al., 2009. Quickscan vraag en aanbod scholing voor multifunctionele ondernemers.
Visser, A.J., Kamstra, J.H. Dekking, A.J.G., 2009. Vraagarticulatie, resultaten van de internetenquête onder ruim 600 multifunctionele bedrijven.

Websites

edepot.wur.nl/116760
www.boerbert.nl
www.co-creations.es
www.dewoerd.nl
www.groeikans.be
www.hetgeertje.nl
www.kvk.nl
www.melkveeacademie.nl
www.multifunctionelelandbouw.nl
www.najk.nl
www.varkensnet.nl
www.zorgboerderijparadijs.nl
<http://www.uoa.nu/>

Bijlagen

Bijlage 1 Lijst van ondervraagden

Voor het vaststellen van de coachingsbehoefte zijn de volgende 6 personen of partijen geïnterviewd:

Gevorderde ondernemers:

1. Bert de Groot en zoon Jaco; Boer Bert te Kamerik
2. IJsbrand Snoey; Zorgboerderij 't Paradijs te Barneveld
3. Nico van Olst, echtgenote Greet en zoon Wessel; Landwinkel De Woerd te Ressen

Startende (junior) ondernemers:

4. Diane de Vos uit Reeuwijk; studente CAH Dronten, opzet zorgboerderij
5. Anne Kloek en Rick van Rijn uit Zoetermeer; medewerkster resp. zoon van Boerderij het Geertje ondernemers; opzet 'Geertje II' (vergevorderd stadium)
6. Mijke van Waesberge uit Dronten; afgestudeerd aan de Warmonderhof; medewerkster Hofwebwinkel; denkt aan kleinschalig tuinbouwbedrijf met zorgfunctie en horeca.

Bijlage 2 Uitnodiging, intro en vragenlijst voor geïnterviewden

Geïnterviewden zijn uitgenodigd aan de hand van onderstaande introductie.

“Opzet van coachingstraject van startende en gevorderde multifunctionele landbouwers”

Intro

Waardewerken is een innovatienetwerk waarin pioniers op het gebied van multifunctionele landbouw samen met onderzoekers van Wageningen UR werken aan de uitdaging om de multifunctionele landbouw verder te versterken en te ontwikkelen.

Waardewerken heeft drie belangrijke hoofdactiviteiten: inspireren, agenderen en klankborden. Naast dat de 20 deelnemende ondernemers werken aan verdere optimalisatie van het eigen bedrijf willen zij inspiratiebron voor andere Multi functionele ondernemers zijn. Op deze manier dragen ze bij aan professionalisering van de sector.

De bedrijfscoach in ontwikkeling

Eén van de activiteiten die goed past bij de rol van de Waardewerker als inspiratiebron is “de bedrijfscoach”. Waardewerkers hebben specifieke en zeer waardevolle expertise en zijn doorgaans heel goed in staat andere ondernemers daarmee vooruit te helpen. Een aantal van hen heeft de ambitie om dit ook professioneel te willen doen.

In 2010 wordt de haalbaarheid van de bedrijfscoach onderzocht en een uitwerking gemaakt hoe het er uit zou moeten zien en wat daarvoor nodig is. Gekeken wordt naar het aanbod (Waardewerkers als coach) als ook de vraag vanuit ondernemers. Indien haalbaar dan ligt het in de bedoeling om in 2011 ook echt te starten met coaching.

Coachingsbehoefte

Coaching is een breed begrip. Persoonlijke of groepscoaching? De spiegel op de ondernemer als persoon en zijn vaardigheden of op de bedrijfsontwikkeling of op beiden? Behoeftte aan vooral kennis of de verbinding met anderen die kennis op specifiek terrein hebben?

Door een 6-tal interviews met zowel gevorderden (die al 5-10 jaar bezig zijn maar willen optimaliseren of doorgroeien) als ook startende ondernemers (zij die al door de oriëntatiefase heen zijn, maar met vragen zitten rondom opstarten) wordt de behoefte vastgesteld.

Hieronder de vragenlijst die als leidraad door de betrokken Waardewerkenonderzoekers van Wageningen UR interviewers wordt gebruikt bij de persoonlijke bevraging.

Vragenlijst

A. Persoonlijke gegevens

- Naam, adres, woonplaats
- Takken van sport en omvang
- Startend of gevorderde ondernemers
- Ambities (kort)

B. Algemeen Waardewerken: <opdoen algemeen beeld behoefte en evt. vooroordelen>

- Kent u het innovatienetwerk Waardewerken ?
- Welke ondernemers eventueel persoonlijk?
- Kan de Waardewerker iets voor u betekenen?

C. Coachingsbehoefte algemeen

- Denkt u baat te hebben bij coaching door een Waardewerker?
- Zo nee, waarom niet? (doorvragen)
- Zo ja, persoonlijke coaching of groepscoaching?

D. Persoonlijke coaching

Wat is persoonlijke coaching voor u ?

- Coaching op persoonlijk-sociaal-menselijke vlak :
Zoals spiegels voorhouden, visie, houding, vaardigheden -- benoemen de dingen die bij u opkomen
- Vaardigheden opdoen (bijv. presentatie, omgaan met kinderen, anderen leren, communicatie, uitstraling, onderhandelen, delegeren, etc.)
- Coaching op bedrijfsniveau. Over:
 - bedrijfsprestaties (.. benchmarking)
 - de communicatie
 - marktconcepten
 - <vul aan>

E. Groepscoaching

- Hoe ziet u groepscoaching? Welke waarde heeft dit boven een persoonlijke benadering?
- Hoe groot mag een groep zijn?
- Wat wilt u daar opdoen? (zie ook bij persoonlijke coaching)

F. Aanbod en randvoorwaarden m.b.t. de Waardewerker bedrijfscoach

- Moet de coach uit een soortgelijke sector als de uwe komen? Waarom wel/niet?
- Welke vaardigheden verwacht u van hem/haar?
- Verwacht u van hem dat hij ...(geef evt. mate van belangrijkheid aan)
 - zijn kennis met u deelt
 - u vooral zelf aan het denken zet
 - u in verbinding stelt met anderen (met kennis of anders)
- Heeft u (sterke) voorkeur voor een man of vrouw als coach?
- Is coaching voor u één tot twee gesprekken of een traject?
- Hoeveel waarde heeft een coachingstraject voor u? Probeer het uit te drukken in geld.

Bijlage 3 Transcriptie van de interviews naar coachingsbehoefte (geanonimiseerd)

Elementen	Gevorderden	Starters
A. Personalia en ambities		
	3 x gevorderden	2x starters, 1x ervaren maar starter op nieuwe locatie
Aard	Diverse; Zorgboerderij met veel neventakken; melkveebedrijf i.c.m. agrarische natuur, recreatie; landwinkel i.c.m. fruit.	Diverse; Vanuit veehouderijbedrijf denkend aan opstart zorgboerderij; opstart geiten en melkveebedrijf, kaasmakerij, winkel, restaurant; oriëntatie kleinschalig tuinbouwbedrijf met zorgfunctie en horeca
Ambities	Doorzetten maatschappelijk verantwoord en betrokken ondernemen; Consolideren en efficiëntere productie; Uitbreiding assortiment, mogelijk opzet kleine camping.	Binnen 3-6 jaar opzet zorgboerderij op ouderlijk bedrijf; Opzet volledig nieuwe locatie, medio 2012 gerealiseerd; Tijdens studie bedrijfsplan voor Pergolabedrijf geschreven, ideaal om dit te gaan verwezenlijken.
Vragen die leven		
Persoon	Hoe als mens het goede te doen; <1x geen specifieke vragen>; Succes is kwetsbaar en eenzaam aan de top; Delegeren en specialiseren.	Hoe verder na de opleiding? Hoe verder in dichte mist, veel persoonlijke vragen over bijvoorbeeld ondernemersvaardigheden.
Ondernemer	Personeel, omgang met grotere organisaties, financieel management; Organisatie/planningsvraag, hoe om te gaan met ad hoc aanbod van werk; Hectiek, hoe blijf ik alle kwetsbaarheden overzien? Nieuwe dingen leren over te laten aan anderen/specialisten.	Voldoende kennis, bijvoorbeeld op personeelsmanagement gebied; Wil ik een eigen bedrijf, ben ik voldoende ondernemer? Communicatievaardigheden?
Bedrijf	Groot bedrijf is andere vraagstukken en meer risico's. Splitsen of naadloos integreren (nieuwe) business (totaalconcept vs risicobeheersing); Optimalisatie, kijkplaatsen, samenwerking omgeving. Overname straks; Bij overname straks de meer manager dan de vakman in het bedrijf.	Behoefte aan vakinhoudelijke informatie, subsidies en wet en regelgeving; Behoefte aan kennis buiten de agrosector, m.n. horecabedrijven

Elementen	Gevorderden	Starters
Omgeving	<p>Blijvend maatschappelijk betrokken en verantwoord ondernemen. Met beide benen aan de grond en dienend voor samenleving. Marketing via de slimme weg. Imago, je laten verkopen, slim netwerken.</p> <p>Concurrentie met toenemend aanbod boerenaccommodaties. Promotie op efficiënte en doelgerichte manier; nieuwe en slimme manieren van... Andere doelgroepen, nieuwe wegen voor beter rendement (bijv. markt van verhuizers nog zonder nieuwe. Motivatie meer ingegeven vanuit inkomensperspectief (plezierige profit) dan diepere betekenis voor verbinding boer-burger.</p>	
Op wat voor manier krijgt u momenteel ondersteuning bij de verwezenlijking van uw plannen	<p>Nieuwbouw pluimveestal: adviseurs, banken, maar ook in persoonlijke sparcontact en reflectie ondernemers. Naboar foundation Paul Baan. Persoonlijke sparringpartners (collega mfl ondernemer met zelfde waarden). Vinden mekaar ook op overtuiging. Snappen waarom je de dingen doet.</p> <p>Nieuwbouw: normale adviseurs. Deelname in 2 studieclubs . Alle kennis rond melkveebedrijf goed georganiseerd, voor verbrede landbouw niet of enkel ad hoc.</p> <p>Algemeen: heel veel aanbod en doen met veel mee. Landwinkel begeleiding/advies – als zeer goed/nuttig beoordeeld. Veel stimuleringsgelden/subsidie, gratis advies Syntens, LTO advies, etc. Trainingen en cursussen vaardigheden diversen.</p>	<p>Stage.</p> <p>Meegedaan aan een project van de KvK maar is hierin teleurgesteld omdat dit project onvoldoende diepgang had. Externe adviseur (horeca) die een tarief vraagt van € 175 per uur. Deze beoordeeld het bedrijfsplan</p> <p>Geen ondersteuning meer sinds afstuderen.</p>

B. Waardewerken netwerk

Elementen	Gevorderden	Starters
Kent u het innovatienetwerk Waardewerken ?	<p>Ja, wel es overwogen om zelf mee te doen. Netwerken en samen leren en ontwikkelen is belangrijk.</p> <p>Ja, maar niet heel erg bekend v.w.b. deelnemers en doelstellingen</p> <p>Eigenlijk niet. wel es van gehoord. Bekend met sommige deelnemers. Taskforce is wel bekend (onduidelijke wat kennismakelaars doen) en bij ondernemersdagen meegewerkt.</p>	<p>Tijdens haar stage het innovatienetwerk goed leren kennen.</p> <p>Maakt deel uit van Waardewerken, als één van de opvolgers.</p> <p>Kent Waardewerken en kent ook een aantal deelnemers uit het netwerk.</p>
Bekend met personen?	<p>Sommigen, ook persoonlijk.</p> <p>Vaag bekend met sommige namen.</p> <p>Enkelen goed bekend mee.</p>	<p>Ja.</p>
Kan de Waardewerker iets voor u betekenen?	<p>Zeker! Zoals dit soort ondernemers altijd van grote waarde zijn voor collega's. Vooral voor startende ondernemers, echter zeker ook voor gevorderden maar dan meer als sparringpartner, coach (spiegels en reflectie) .</p> <p>Mogelijk. Ervaring en kennis delen met gelijkgestemden (mensen die het bedrijf snappen) is altijd nuttig.</p> <p>Kern van latente behoefte voor coaching Moeilijk om hier goed over te hebben. Men weet het niet goed.</p>	<p>Is onder de indruk van de enorme hoeveelheid kennis en ervaring van de deelnemers.</p> <p>Vooral inzicht in en feedback op persoonlijke niveau zijn belangrijk.</p> <p>Ervaring en kennis inbrengen. Persoonlijke gesprekken. Herkennen en erkennen van de dingen, ter stimulering van.</p>
C. Coachingsbehoefte algemeen		
Denkt u baat te hebben bij coaching door een Waardewerker?	<p>Als ondernemer voortdurend behoefte aan sparringpartners, adviseurs en coaches, op meerdere niveaus.</p> <p>Wellicht, maar niet zeker. Men organiseert het zelf allemaal al wel. Overigens vooral door elders te gaan kijken en te bediscussiëren.</p> <p>Altijd baat bij meedenkers maar weet eigenlijk niet goed concreet te maken.</p>	<p>Bedrijfscoach heeft belangrijke toegevoegde waarde. Veel meer vertrouwen in een Waardewerker dan in een externe adviseur.</p> <p>Echter niet graag door alle Waardewerkeren gecoacht willen worden.</p> <p>Ziet belang van een Waardewerker als bedrijfscoach.</p>

Elementen	Gevorderden	Starters
<p>Persoonlijke coaching of groepscoaching?</p>	<p>Beiden van grote waarde. . behoefte aan praktijknetwerken en aan persoonlijke spiegels. Netwerken komt niet altijd broederschap, werkelijke verbinding boven, tenzij een goede procesbegeleider daar voor zorg.</p> <p>Beiden kan. Meninge n verschillen.</p> <p>Alles is nu in groepsverband, trainingen, cursussen. Persoonlijk lijkt wat aarzeling te geven. Is al lastig om te delen met medewerkers... Maar ze hebben wel mensen om zich heen die ze soms gebruiken als spiegel (bijv. netwerk van de kerk).</p>	<p>Ziet weinig in groepscoaching. Er moet een persoonlijke band ontstaan; dat lukt minder goed in een groep.</p> <p>Ziet vooral iets in de combinatie van groepsbijeenkomsten om ervaringen te delen met lotgenoten in combinatie met persoonlijk advies.</p> <p>Het meest wordt verwacht van individuele begeleiding. Ook in groepscoaching ziet ze wel iets; maar dan vooral in de vorm van intervisie met lotgenoten.</p>
<p>D. Persoonlijke coaching</p>		
		<p>Ziet vooral iets in individuele begeleiding en dan een traject van 3 tot 4 jaar gedurende de opstart van het nieuwe bedrijf. Twee keer per jaar persoonlijk contact en daarnaast regelmatig contact via de mail/telefoon. Naast vakkennis ook een uitlaatklep; een maatje waaraan je dingen kwijt kunt.</p> <p>Een persoonlijke coach is iemand die mijn zwakke plekken ziet en aanvult. Een coach moet vooral meedenken. Snel reageren en voldoende tijd hebben is heel belangrijk. Ongeveer 2 bezoeken per jaar. Eén keer op eigen bedrijf + één keer op bedrijf rollen van coach en adviseur verenigd. Anne is van mening dat voor het succesvol starten van een bedrijf eigen kennis, inzicht in jezelf als persoon, een van de succesfactoren is. Waardewerken kan hier enorm aan bijdragen, omdat zij alles mogen zeggen.</p> <p>Coaching: Omdat er nog geen bedrijf is heb ik behoefte aan individuele begeleiding op het persoonlijke vlak (wie ben ik, wat wil ik precies, etc.).</p>

Elementen	Gevorderden	Starters
Coaching op sociaal-menselijk vlak, wat is dat voor u?	<p>Soms meer geven dan nemen (om weer te ontvangen) waarden van het leven -> maatschappelijk duurzaam netwerken o.b.v. wederkerigheid i.p.v. oppervlakkig snel gewin.</p> <p>Niet zo bezig met reflecteren, wel op school in aantal trajecten gedaan, gericht op IK, wie ben ik en wat wil ik Hoe organiseer ik al het werk? Of kan dat iemand anders doen?</p> <p>Na doorvragen zegt hij het allemaal steeds heftiger te vinden allemaal. Zij is soms onzekerder, ze geeft aantal keer tussen de regels door aan dat ze worstelt met dingen die ze nu vooral zelf denkt te moeten oplossen en waarbij een sociaal-menselijke coach misschien wel iets kan doen. Genoemd worden: omgaan met personeel (wel training in gehad), delegeren, omgaan met klanten. Maar niet uitgesproken persoonlijke ontwikkelpaden.</p>	Hier passen de woorden coach, adviseur en mentor.
M.b.t. vaardigheden	<p>Strategisch inzicht. Management bij groter wordend bedrijf. Omgaan personeel. Reflectie naar anderen en jezelf.</p> <p>Promotie en rendement daarvan. Geen idee of het iets oplevert als je op de jaarlijkse toeristenmarkt staat met je folders.</p> <p>Presenteren van jezelf, bedrijf en product (minder verlegen/timide). Pricing strategie in de winkel. Verkooptechniek/Marketing</p>	Heeft vooral behoefte aan mondelinge communicatie (je zelf verkopen) te versterken. Staat niet graag in de belangstelling en kan slecht delegeren.
Coaching op bedrijfsniveau	<p>Kennis en ervaring delen.</p> <p>Cijfermateriaal (bedrijfsvergelijking). Wel in mv sector maar niet bij verbrede landbouw. Overigens wel iets in de vereniging van hooiberghutten.</p> <p>Productvernieuwing/aanbod . Vele nieuwe producten gaan ze serieus mee aan de slag (ondernemerschap=durven doorpakken). Ze kijken vaak bij collega's over de schutting, ho die het doen. Maar zijn sceptisch over hun succesverhalen.</p>	Kennis: Wet en regelgeving, bestemmingsplannen e.d.
E. Groepscoaching		

Elementen	Gevorderden	Starters
Hoe ziet u groepscoaching?	<p>Vooraf leren met en van elkaar. Directe contacten met meer collega's is verrijkend. Deelnemer "vitaal netwerk".</p> <p>Als ondernemer zou je meer structureel moeten investeren hierin maar is nu te ad hoc.</p> <p>Leuker, prettiger en nuttiger dan individueel. Maar moet wel iets opleveren anders kun je net zo goed naar de kroeg gaan. Deelname in gangbare (begeleider) studieclub melkvee kost geld maar geeft ook nodige terug</p> <p>Vooraf leren met en van elkaar. Directe contacten met meer collega's is verrijkend.</p>	<p>Ervaringen delen met lotgenoten.</p> <p>Ziet wel iets in groepscoaching. Vooral het werken met lotgenoten (mensen die met de zelfde dingen worstelen) spreekt haar aan. Intervisie, spiegelen, leren van elkaar, successen delen zijn elementen die ze noemt.</p>
Hoe groot mag een groep zijn?	<p>Van werkbare c.q. sociale omvang, dat iedereen aan bod komt.</p>	<p>De grootte van de groep is niet zo belangrijk. Het is wel belangrijk dat in een groep geen te grote verschillen in ontwikkelingsstadium zitten.</p> <p>Ik zou zeggen max. 10 ondernemingen.</p> <p>Maximaal 6.</p>
Wat wilt u daar opdoen?	<p>Verrijking van jezelf en omgeving, inspiratie, nieuwe inzichten, "delen eenzaamheid".</p> <p>Delen en leren van elkaar.</p> <p>Geen direct behoefte, behalve meedoen wat langskomt en men nuttig denkt te vinden.</p>	<p>Het is belangrijk dat je een persoonlijke band opbouwt, zodat je daar in de verdere toekomst ook contacten mee kan onderhouden en ze kan toevoegen aan je netwerk.</p>
F. Aanbod en randvoorwaarden m.b.t. de waardewerker bedrijfscoach		
Moet coach uit een soortgelijke sector als de uwe komen?	<p>Niet perse, vaak helemaal niet zelfs. Hangt van type en niveau af. Heeft behoefte aan meerdere soorten coaches met meerdere achtergronden (niet te verenigen in 1 persoon).</p> <p>In principe wel maar moet in ieder geval bedrijf aanvoelen (dus waarde indien het collega ondernemer is). Adviseurs denken vaak alleen vanuit één perspectief.</p> <p>Helpt wel als deze vakinhoudelijk kennis van zaken heeft (voorbeeld van een adviseur die fruittelerszoon is). Je moet beetje op zelfde golflengte zitten.</p>	<p>Graag ziet zij een coach uit de zelfde sector als waarin zij gaat opereren.</p> <p>Ja.</p>

Elementen	Gevorderden	Starters
Welke vaardigheden verwacht u van hem/haar?	Goed luisteren, spiegels voorhouden, reflectie, soms advies geven. Advisering op operationeel vlak goed maar om werk goed te doen moet ie bedrijf snappen, zich kunnen verplaatsen in. Kijk op de zaken, goed luisteren, soms advies geven.	Een coach moet geen dromer zijn. Hij moet de dingen recht voor zijn raap kunnen benoemen. Meelezen en meedenken dat zijn de dingen waar ze nu behoefte aan heeft. Iemand die mijn zwakke kant aanvult. Vooral op zoek naar een mentor en ervaringsdeskundige.
Verwacht u van hem dat hij ?		
... zijn kennis met u deelt	Kan. Zeker.	Tips en trucs.
... u vooral zelf aan het denken zet	Zeker. Misschien maar doen ze zelf al door zich te laten inspireren door (vooral door kijken naar)	Een coach moet eerst spiegelen; als je er zelf niet uit komt wordt hij adviseur en gaat je helpen. ook klankbord omdat je zoveel mogelijk zelf wil uitvinden.
... u in verbinding stelt met anderen (met kennis of anders)	Ook. Spiegelfunctie vindt de één belangrijkste, de ander heeft niet directe voorkeur.	
Heeft u voorkeur voor een man of vrouw als coach? Is leeftijd belangrijk?	Is niet relevant, als hij/zij maar juiste dingen doet. Coachvraag zit 'm ook in meerdere sporen. Is niet relevant. Vaak zijn het vrouwen, maar geen idee of persoonlijke voorkeur.	Leeftijd van de coach doet niet ter zake. Vooral inzicht in en feedback op persoonlijke niveau zijn belangrijk. Geeft aan dat leeftijd voor hem wel belangrijk is, liever iemand met jaren ervaring. Voorkeur voor een vrouw, hoewel dit geen absolute voorwaarde is.
Is coaching voor u één tot twee gesprekken of een traject?	Afhankelijk van persoon en traject vaak terugkerende ontmoetingen. Betaalde individuele coaching is sowieso niet aan de orde, deelname in (gesubsidieerde) netwerken wel. Dan meerdere ontmoetingen per jaar. Voorlopig één (geen echte interesse).	ziet vooral iets in individuele begeleiding en dan een traject van 3 tot 4 jaar gedurende de opstart van het nieuwe bedrijf. Twee keer per jaar persoonlijk contact en daarnaast regelmatig contact via de mail/telefoon. Ze noemt 1 keer per 6 weken contact als mogelijke frequentie.

Elementen	Gevorderden	Starters
<p>Hoeveel waarde heeft een coachingstraject voor u? €€??</p>	<p>mmm ? persoonlijke coaching is waarschijnlijk eerder op basis van 1:1 wederkerigheid dan dat het betaalde eenrichtingsverkeer dienstverlening is. In zijn algemeen mag coaching (groeps- en individueel) wel geld kosten. Hoeveel wordt niet genoemd.</p> <p>Niet., argument is dat ze sowieso weinig individuele adviestrajecten inkopen.</p> <p>Meningen zijn verdeeld. Algemeen beeld is dat als het 't waard is het geld mag kosten, maar nog te weinig beeld van wat het hen kan opleveren. Er is veel (gratis) concurrentie.</p>	<p>Een tarief van € 100-150 per uur is acceptabel.</p> <p>Gaat prijzen vergelijken. Een tarief van € 100-150 per uur is perfect. Niet te hoog, ook niet te weinig.</p> <p>Heeft wel geld over voor begeleiding; een bedrag kan ze niet noemen.</p>