WETENSCHAPSWINKEL
LU WAGENINGEN

een dag studeren aan de landbouwuniversiteit

verslag
jubileumdag
18 maart

wetenschapswinkel exemplaar

wetenschapswinkel

carola berkelaar
jeanne van poppel

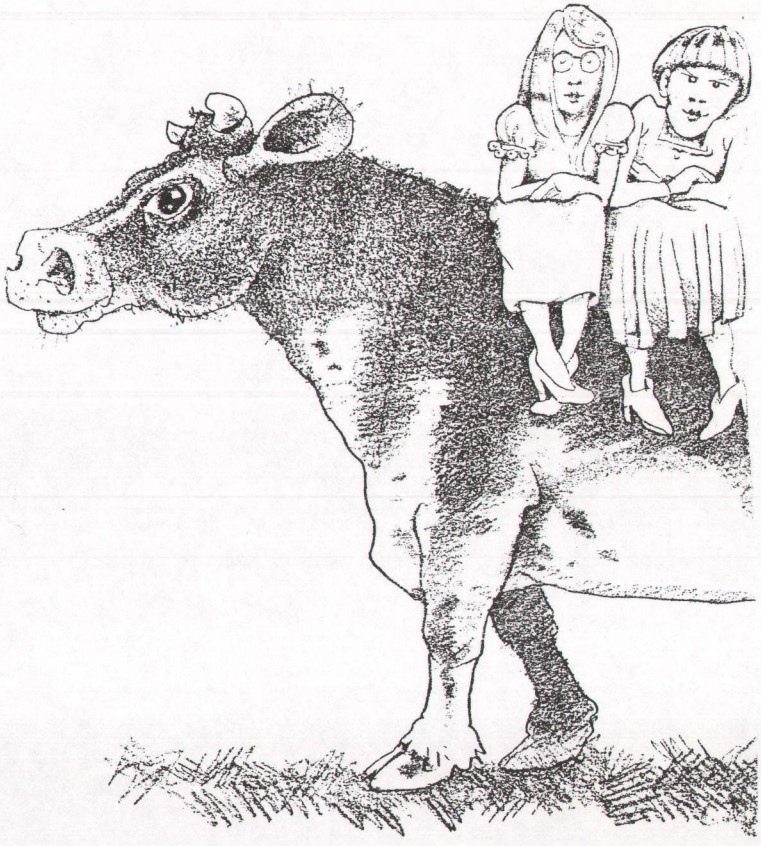
WW54

Landbouwuniversiteit **Wageningen**

95

Een dag studeren aan de Landbouwuniversiteit

voor agrarische vrouwen met een bestuursfunctie
een verslag van de jubileumdag op 18 maart 1993



Carola Berkelaar
Jeanne van Poppel

W 40137

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING

OPENING DOOR DR. IR. M. VOS

HOOFDSTUK 1 Een agrarische vrouw als bestuurder
- 1.1 Eerste deel van het college door dr. P. Zuurbier: "Veranderingen in bestuurlijk agrarisch Nederland"
  - 1.1.1 Werkgroep: 'Vrouwelijke ondernemers in de landbouw'
- 1.2 Tweede deel van het college door dr. P. Zuurbier: "Veranderingen in bestuurlijk agrarisch Nederland"
  - 1.2.1 Extra informatie
  - 1.2.2 Werkgroep: 'Samenwerken met andere organisaties'
  - 1.2.3 Werkgroep: 'Samenwerken met mannen in besturen'

HOOFDSTUK 2 Loopbaan van een vrouwelijke bestuurder
- 2.1 College door mevr. K. Eisses Hoe bereikt een vrouwelijk bestuurder haar doel?
- 2.2 Extra informatie
- 2.3 Werkgroep: 'Bestuurlijke carrière als perspectief'
- 2.4 Werkgroep: 'Resultaatgericht werken'
- 2.5 Werkgroep: 'Netwerken voor bestuurders'

HOOFDSTUK 3 Activerende communicatie met de achterban
- 3.1 College door drs. F. Heymann 'Activeren en motiveren van de achterban bij het bestuurswerk'
  - 3.1.1 Extra informatie
- 3.2 Werkgroep: 'Activeren van eigen omgeving'
  - 3.2.1 Extra informatie

HOOFDSTUK 4 Organisatie en beleid
- 4.1 Extra informatie
  - 4.1.1 Krachten in een organisatie
  - 4.1.2 Typering van organisaties
  - 4.1.3 Planning en beleid
- 4.2 Werkgroep: 'Projecten Ruimtelijke Ordening en Milieu'
- 4.3 Werkgroep: 'Integratie als bestuurlijk probleem'

LITERATUURLIJST

INLEIDING

De Landbouwuniversiteit vierde in 1993 haar 75-jarig jubileum. Als onderdeel van deze viering bood de Wetenschapswinkel van de Landbouwuniversiteit u een dag aan als agrarische vrouwen met een bestuurlijke functie.
De dag werd op 18 maart 1993 gehouden in het WICC/IAC (Internationaal Agrarisch Centrum) te Wageningen.

Het doel van de dag was het vergroten van kennis en inzicht in het uitoefenen van een bestuursfunctie. Het ochtend gedeelte was ingevuld met colleges. 's Middags waren er werkgroepen onder deskundige leiding. Na een korte inleiding op het onderwerp kon u zelf aan de slag met oefeningen in het door u gekozen thema.

De inhoud van de colleges en de werkgroepen is in dit verslag aan de hand van vier verschillende hoofdthema's opnieuw gerangschikt:

1. bestuursstijlen;
2. loopbaanplanning;
3. communicatie met de achterban;
4. organisatie en beleid.

Bij deze thema's is gezocht naar aanvullende informatie en literatuur. Dit is bedoeld als aanzet, zodat men zich verder in de stof kan verdiepen. Deze gedeelten hebben allemaal dezelfde titel 'Extra informatie'.

OPENING DOOR DR. IR. M. VOS

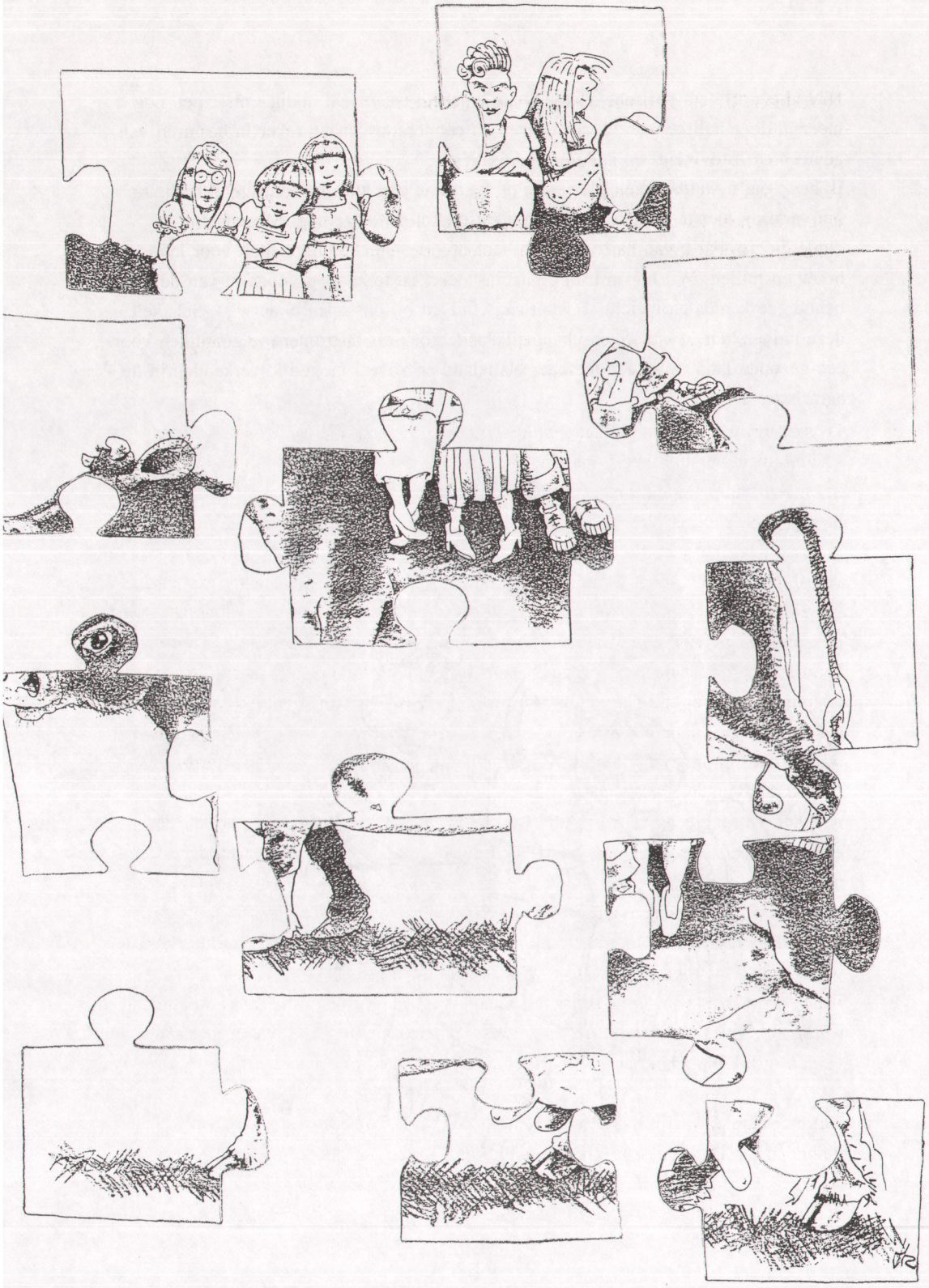
De heer Vos is voorzitter van het College van Bestuur van de Landbouwuniversiteit.

Vorige week nog hoorde ik een agrarische vrouw het volgende zeggen: "Hoe hoger je komt, hoe meer je weet". Ze doelde daarmee op de inzichten die ze opdeed uit hoofde van haar bestuurlijke functies.
In tegenstelling tot nog maar enkele jaren geleden is ze nu in de gelegenheid om de zogenaamde hooggeplaatsten op waarde te schatten, te relativeren. Ze heeft tal van informatiebronnen; ze leert elke dag bij. Sommige van de hooggeplaatsten devalueren zelfs bij nadere kennismaking; het blijken gewone mensen te zijn. Voor haar is "de top" niet meer onbereikbaar. Ze is ermee in contact. Ze is als een duizendpoot en blijft met haar 1000 beentjes op de grond. Ze blijft zichzelf en straalt kracht en evenwicht uit.

Dit voorbeeld gaat natuurlijk over u allen die hier in de zaal zit. Over de reis die u in agrarisch bestuurlijk Nederland (èn daarbuiten) bent begonnen.
In mijn ogen zijn mensen als u te lang in de schaduw van de maatschappij gebleven. Uw aanwezigheid hier laat zien dat dit verleden tijd is.
Ik zal u laten zien dat de tijd gekomen is dat u in het licht treedt om uw kracht, waarvan ik overtuigd ben, nog meer betekenis te geven.
Bij de uitdagingen anno 1993: een gezonde landbouw, een daarbij horend milieu, en een leefbaar platteland, zijn bruggenbouwers onmisbaar. En daarmee bedoel ik u. Waar partijen strijdend ten onder dreigen te gaan is de bemiddelende rol onmisbaar. Juist vrouwen staan in open contact met de omgeving. Ze zijn wellicht minder belast met een technologisch verleden. Aan juist deze sociale en communicatieve invalshoek en uw waardevolle deskundigheid is dringend behoefte.

Deze vaardigheden hebben we hard nodig. Juist u bent in staat met gezond verstand en het hart op de goede plaats (het groene hart vernam ik onlangs) de al te zeer verkokerde structuren te doorbreken door dwarsverbanden aan te leggen. Het niet meer vastzitten aan vanzelfsprekend lijkende procedures maar vertrouwvol ontwerpen en ontdekken van nieuwe wegen. Ik ben ervan overtuigd dat misschien niet in het prille begin maar op den duur uw moed beloond wordt. U zult velen meekrijgen en overtuigen met uw initiatieven.

Niet alleen in de agrarische sector is uw wijsheid en inzicht nodig, misschien nog meer in de zakelijke wereld van banken en coöperaties, maar zeker in besturen van gemeenten, provincies en andere organisaties.
Ik hoop dat u vandaag een plezierige en leerzame dag zult hebben. De uitnodiging om vandaag hier te komen, geldt uiteraard niet alleen deze dag. Moge het u duidelijk zijn dat u van harte welkom bent op deze unieke universiteit voor landbouw en milieu. Wij hopen u in de nabije toekomst te kunnen voorzien van de benodigde kennis en inzicht. U kunt aanschuiven bij ons open onderwijs. Schakelt u deze universiteit in om wetenschappelijk onderzoek als instrument te gebruiken voor een gezonde landbouw, een leefbaar platteland en zoveel mogelijk werkenden in de agrarische sector.



HOOFDSTUK 1 Een agrarische vrouw als bestuurder

Aan de hand van het college van dr. P. Zuurbier valt dit hoofdstuk uiteen in twee delen. De heer Zuurbier is als wetenschappelijk hoofddocent verbonden aan de vakgroep Bedrijfskunde van de Landbouwuniversiteit.

1.1 Eerste deel van het college door dr. P. Zuurbier: "Veranderingen in bestuurlijk agrarisch Nederland"

Ik voel mij vereerd om vandaag enige woorden tot u te kunnen richten. 75 jaar Landbouwuniversiteit heeft ons allen geleerd dat het nog steeds nodig is beter te begrijpen welke veranderingen van invloed zijn op de landbouw, hoe de landbouw hierop goed kan inspelen en welke gevolgen hieraan verbonden zijn. Landbouw is intussen geen geïsoleerde sector meer. Wij praten over netwerken en ketens van voortbrenging van voedsel en milieu en natuurwaarden. Waarden omdat zij waardevol zijn om te gebruiken, te koesteren en door te geven aan onze volgende generaties. In deze netwerken en ketens van voortbrenging van waarden vervullen de agrarische producenten een belangrijke rol. Misschien minder belangrijk vanuit het oogpunt van produktie van agrarische produkten. Immers de landbouw is terecht gekomen in een andere marktsituatie, een situatie waarin verzadiging is opgetreden, waarin overschotten zijn gecreëerd. Maar de rol van de agrarische producent van andere, aanvullende waarden, zoals milieu en natuur respectievelijk landschapswaarden wordt steeds belangrijker. De samenleving en de markt vragen van de agrarische producent een aanbod van milieu en natuur en landschapswaarden. Deels als eigenstandig goed: een mooie aantrekkelijke groene ruimte, deels geïncorporeerd in goede produkten: gezond, veilig en verantwoord. En als de samenleving en de markt dat vragen, is het verstandig daarnaar te luisteren. Dat brengt mij tot datgene wat ik met u wil bespreken. De betekenis van die veranderende rol van de agrarische producent voor de agrarische samenleving, de gezinnen die op het platteland werken en leven, de verbanden tussen gezinnen en organisaties die hun bestaan vinden in het platteland en uw bijdrage hieraan.

Het mag duidelijk zijn dat de turbulente tijden in de landbouw onder andere inhouden dat de agrarische onderneming voor grote inspanningen staat. In de jaren zeventig werd in dit land de industrie afgeschilderd als vervuiler, uitbuiter en onderdrukker. Werken bij de industrie scoorde niet hoog onder afgestudeerden. Van

de overheid werd heil en zegen verwacht. In onze huidige tijd wordt de agrarische producent afgeschilderd als gifmenger, dierenbeul, natuurverpester en overschotten-producent. Zowaar, geen verheffend imago. In deze situatie treedt een overheid terug, wordt de landbouw geconfronteerd met zwaardere lasten, wordt de werking van de markt en politiek direct gevoeld als de grenzen dicht gaan in Italië en betogen velen dat het functioneren van de agrarische onderneming maar aan strakkere banden gelegd moet worden.
(hinderwet, quota e.d.)

Wat u en ik zien is dat die terugtredende overheid tevens beperkingen oplegt aan de onderneming. Niet alleen in de landbouw, maar in vele sectoren van de economie. Een meer offensieve houding van de landbouworganisaties is het logisch gevolg op deze overheidshouding. Maar dat gaat niet altijd van een leien dakje. Elke keer als gesproken moet worden over heikele punten met de overheid, zoals over het meerjarenplan gewasbescherming of het mineraal centraal, wordt en stevige druk uitgeoefend op de bestuurder om de rug recht te houden. De verantwoordelijkheid van de bestuurder is daardoor groter geworden: er zijn een achterban en veel partijen die druk uitoefenen.

Wat betekent dat voor de agrarische onderneming, de ondernemer, de directe omgeving, partner, kinderen?
Bij deze gelegenheid wil ik die vraag toespitsen op de rol van de vrouwelijke partner.

Vrouwen in agrarische bedrijven zijn medeondernemer, werkneemster, maat. De uitoefening van het beroep huisvrouw is verweven met de rol van medeondernemer. Zoals u wellicht bekend is: de bedrijfswas en de gezinswas worden gecombineerd. Met de taken en verantwoordelijkheden binnen het gezin en de onderneming zijn we er echter nog niet. Ook buiten de onderneming en het gezin zijn er veel verbanden, verplichtingen, verantwoordelijkheden en taken die aandacht vragen. Dat tot 1957 vrouwen volgens het Burgerlijk Wetboek niet handelingsbekwaam waren, dus niet tot het verrichten van geldige rechtshandelingen bevoegd, laat al zien dat van formele gelijkwaardigheid geen sprake was. In die relatie zijn duidelijke veranderingen opgetreden. Momenteel is ongeveer 5,5% van de agrarische ondernemers een vrouw. Circa 30% van de werkenden in de agrarische sector is vrouw. In samenwerkingscontracten en vrouw-man maatschappen zijn beide partijen verantwoordelijk voor lusten en lasten.

In de externe wereld van de vrouwelijke partner zijn schoksgewijs ontwikkelingen gaande. Moeilijke gesprekken over fusies van vrouwenorganisaties worden afgewisseld met constateringen dat organisaties voor vrouwen op het platteland afgeschilderd worden als een 'oude-wijven-club'. Maar er gebeurt natuurlijk veel meer. Het uitbreiden of in stand houden van voorzieningenniveau's op het platteland, denk aan scholen, winkels, openbaar vervoer e.d., vraagt een grote inspanning om het platteland leefbaar te houden. Dit kan niet vanuit de melkstal, de kas of de keuken. Dat vergt organiseren, met anderen invloed uitoefenen op gemeenten en andere instanties, dat vergt besturen. Ja, dat vergt een bestuurlijke houding, tijd en competentie.

Hierin schuilt de kern van de geëmancipeerde agrarische onderneming: een samenwerkingsverband, dat op een duurzame wijze produkten voortbrengt die aansluiten bij datgene wat de afnemer en consument passend vinden. Een samenwerkingsverband tussen diegenen die binnen en buiten het bedrijf zorgen voor een aantrekkelijke leef- en werkomgeving, een aanvaardbaar inkomen onder sociaal aanvaardbare omstandigheden. De kern zit hem in binnen en buiten, want u kunt uw huishouden niet runnen als u geen goede relaties naar buiten heeft, u kunt uw bedrijf niet runnen als er geen goede relaties met collega-ondernemers, leveranciers en afnemers bestaan en u kunt geen bedrijf runnen als u niet mee besluit of praat over de randvoorwaarden voor het bestaan van het bedrijf.

Met andere woorden het succes van de agrarische onderneming in de toekomst wordt steeds meer afhankelijk van een sterke vervulling van de rol van de vrouwelijke partner intern, binnen het bedrijf en het gezin, en extern naar andere ondernemingen en organisaties.

1.1.1 Werkgroep: 'Vrouwelijke ondernemers in de landbouw'

Methode: Vertoning van de videofilm 'Zij is boer', gemaakt door de Werkgroep Vrouwen in de Landbouw. Daarna volgde een bespreking aan de hand van vragen.

Leiding: Ir. Gonneke Vaessen.
Zij is als coördinator werkzaam bij de Werkgroep Vrouwen in de Landbouw. Dit was voorheen de Boerinnengroep.

De videofilm 'Zij is boer' is gemaakt op basis van materiaal uit onderzoeken naar de positie van vrouwelijke boeren en naar de positie van bedrijfsopvolgsters. Daarover verschenen twee onderzoeksrapporten en een brochure bij de Werkgroep Vrouwen in de Landbouw. (Sweers,1991)
De videofilm toont drie portretten van vrouwelijke ondernemers in de land- en tuinbouw.

Everdien Kuiper:

Bedrijf	Melkveehouderij. Maatschap met haar ouders.
Gezinssituatie	Everdien heeft een baby. Haar man is loodgieter en daarnaast 2 dagen per week werkzaam op het bedrijf. Everdien combineert het werk 'voor' en 'achter'.
Toekomst	In toekomst gaat Everdien de verantwoordelijkheid voor het bedrijf steeds meer delen met haar man.

Dorien Poelmans:

Bedrijf	Boomkwekerij en fruitteeltbedrijf. Maatschap met haar vader.
Gezinssituatie	Haar partner heeft elders een baan voor vier dagen per week. Het echtpaar heeft twee kinderen. Er is een oppas voor de kinderen en het huishoudelijk werk.
Toekomst	Dorien volgt ieder jaar cursussen aan de land- en tuinbouwschool.

Mieke en Rietje van den Hengel:

Bedrijf	Melkveehouderij en akkerbouwbedrijf. Maatschap met hun vader. Beiden werken part-time op het bedrijf.
Gezinssituatie	De partner van Rietje heeft een eigen boerenbedrijf. Rietje werkte als verpleegster in de psychiatrie tot er kinderen kwamen. Mieke werkt 24 uur per week bij de NAJK.
Toekomst	Er zijn geen uitbreidingsmogelijkheden en het bedrijf levert niet genoeg werk voor twee volledige banen.

Plenaire bespreking

1. Bood de film herkenningspunten?

De voorbeelden van Everdien en Dorien bevatte veel herkenningspunten, maar het voorbeeld van Mieke en Rietje sprak veel minder aan. De extreme voorbeelden typeren de huidige discussie, dat een vrouw net zo goed ondernemer is en haar eigen beslissingen neemt.

2. Welke veranderingen en overeenkomsten tref je in de videofilm aan tussen de positie van de vrouwelijke boeren van nu en de agrarische vrouwen van ongeveer tien tot twintig jaar geleden?

Tegenwoordig verrichten mannen meer werkzaamheden voor gezin en huishouden dan vroeger.
De mentaliteit van de jonge vrouwen is anders. Zij geven hun baan niet op als ze trouwen met een boer. Ze komen uit voor hun voorkeuren voor werk en kennis.
De acceptatie van de omgeving voor het ondernemerschap van vrouwen is verbeterd.
Toch blijven vrouwelijke boeren kwetsbaar. Er blijven biologische verschillen, daarom is het nodig om in te zien dat een vrouw niet alles kan. Vrouwen hebben andere sterke punten. Zij hebben meer sociale en communicatieve vaardigheden.

3. Hoe kan uw organisatie inspringen op de belangen van agrarische vrouwen?

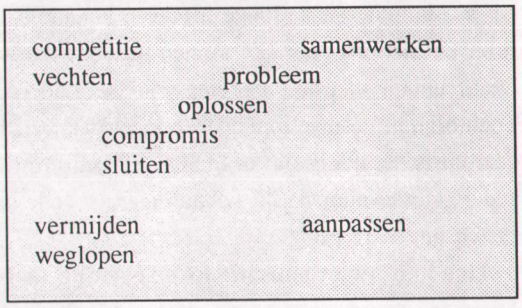
De deelnemers vonden dat dit voornamelijk bereikt kan worden door de samenstelling van het bestuur te veranderen. Een vrouwvriendelijke of vrouwelijke voorzitter en meer vrouwen in het bestuur geeft meer ruimte voor vrouwenbelangen. Daarbij is het van belang de vrouwenbelangen als bedrijfsbelangen te presenteren.
De positie van de vrouw binnen de standsorganisaties is nog niet veranderd. De gezinsbelangen worden daar voor de vrouw nog steeds op de eerste plaats gezet.

1.2 Tweede deel van het college door dr. P. Zuurbier: "Veranderingen in bestuurlijk agrarisch Nederland"

Nu kom ik bij de voorwaarden voor partnership. Dat noemde ik eerder bestuurlijke houding, tijd en competentie.
Welke bestuurlijke houding heeft u?
Hoeveel aandacht schenkt u aan uw eigen-/bedrijf-/gezinsbelang en hoeveel aandacht schenkt u aan het belang van de ander: de partner, een collega-bedrijf/concurrent, een toeleverancier, een gemeente?
Als wij deze twee zaken tegenover elkaar zetten, ontstaan vijf mogelijkheden, vijf houdingen.

groot

Eigen belang voorop stellen



gering

gering

groot

Belang van anderen voorop stellen

U kunt het overzichtje vertalen naar uw eigen stijl, het gedrag dat u zelf laat zien in uw rol. Maar het kan ook naar het niveau van de organisatie vertaald worden: het belang van het eigen bedrijf versus het belang van de omgeving, respectievelijk andere organisaties.

Ingaand op dat laatste niveau, kunnen we vaak zien dat mensen een bepaalde gedragsstijl hebben. Een ondernemer laat dat zien in zijn handelen en onderhandelen met andere organisaties.
Zo'n stijl is herkenbaar en dus ook enigszins voorspelbaar. En kiest de ondernemer plotseling voor een andere stijl, dan begrijpt die omgeving dat niet. Waarom kunnen we er niet samen uitkomen, zoals wij dat vroeger ook altijd deden?, wordt dan gevraagd. Binnen de organisatie stuit dat ook wel eens op vragen. Waarom moesten we nu zo nodig op die manier de publiciteit halen: stille diplomatie is toch veel effectiever?
Dat kan soms wel zo zijn, maar als de omgeving andere stijlen gaat hanteren, kun je niet zelf met een repertoire aankomen dat niet meer passend is. Het is geen eenrichtingverkeer. Andere organisaties stellen eisen, kiezen voor een bepaalde gedragsstijl en als die veranderingen niet op tijd worden gezien en dus op de agenda van de organisatie komen, zal de organisatie niet optimaal kunnen reageren.

Maar hoe dan? Kun je zomaar van stijl veranderen?
Nee, dat kan niet zomaar. Ik heb eerder gezegd dat mensen eindeloos vast lijken te zitten aan een bepaald repertoire, een gedragsstijl, een cultuur die geen of weinig verandering toelaat. Maar dat is een kwestie van perceptie, van opvatting. Maar als anderen veranderen, waarom ik dan niet? Maar zeker, het gaat niet vanzelf.
Op enige voorwaarden voor veranderen ga ik hier in.
Ik wil het toespitsen op de competenties die horen bij een bepaalde gedragsstijl.

Eerst dan de competitie, het vechten, het belang van jezelf je eigen bedrijf voorop stellen. Wat vergt dat van een partner?
In ieder geval weten wat je zelf en als bedrijf wilt, anders wordt je uitgespeeld. Maar ook weten hoe je dat doel het beste kunt bereiken. Het vraagt om durf, als het moet de tanden op elkaar, het symbolisch smijten met deuren, het weten hoe de omgeving te overwinnen, zonder de relatie compleet te verstieren en een gedrag dat aanvallend is.

Het weglopen wordt soms afgeschilderd als weglopen met staart tussen de benen. Dat hoeft niet. Soms is het zeer verstandig een bepaald slagveld te laten voor wat het is, daar geen energie in te stoppen, maar die te richten op belangrijkere zaken. Sommige ondernemingen hebben dat gedaan en noemen dat teruggaan naar de kern. Waarom moet je in allerlei overlegorganen zitten als het eigenbelang resp. het belang van het bedrijf er niet meer helder is of gewoon afwezig is? Weglopen kan

gefaseerd, via aanwezigheid, via agendalidmaatschap, naar er uitstappen. Daar heb je geen krachtdadig bestuurder voor nodig, maar een soort testamentair executeur.

Het aanpassen is veel Nederlanders op het lijf geschreven. Het is een stijl die onder dat motto mensen en ondernemingen stuk laat lopen, omdat zij niet zelf meer wisten waarvoor zij op aarde waren. Aanpassen kan aanvaardbaar zijn als je goed weet waarvoor je gaat, welke resultaten je wilt behalen.

Het integreren, probleem oplossend gedrag, is volgens velen ideaal. Maar die vaardigheden die het vergt zijn niet mis:
- luisteren;
- achterhalen van achterliggende motieven;
- probleem verhelderen;
- alternatieven zoeken;
- optimale win-win situatie bereiken.

Deze stijl ligt maatschappelijk goed. Je laat zien dat je echt geïnteresseerd bent in de belangen van de ander. Maar wat als die ander zijn belangen voorop wil stellen. Dan blijkt dat die probleemoplossende stijl minder kans op succes heeft en dat de probleemoplosser het vaak verliest.

Tenslotte de onderhandelingsstijl, het maken van compromissen. Een stijl die veel vergt van de bestuurder: een helder doel, passende onderhandelingstactieken, een passende manier van praten en argumenteren, het passend gebruik maken van dreigementen en het op juiste moment tonen van flexibiliteit. Onderhandelaars zien hun "tegenstanders" als calculerende partijen die ook alle fasen in het onderhandelingsspel kennen en weten wanneer zij een concessie moeten doen, feiten moeten geven en informatie achterhouden, informele gesprekken moeten voeren en hard confrontaties moeten maken.

U ziet vijf stijlen die een bestuurder kan kiezen of een organisatie kan kiezen in haar omgang met haar omgeving. De vaardigheden, de competenties kunnen worden geleerd; standaardgedrag kan worden afgeleerd.

Leren verbeteren als er nieuwe ervaringen worden opgedaan in groepen die meer heterogeen zijn. In je eigen kringetje besturen heeft tot gevolg, zoals ik hiervoor heb aangegeven, dat er standaard repertoires bestaan die niet meer passend zijn als de omgeving verandert.

Leren is openstaan voor andere ervaringen, andere groepen in de samenleving en vooral andere belangen die voor de eigen organisatie betekenisvol zijn of kunnen worden. Leren is ook helder voor ogen hebben wat je belangen zijn en welke resultaten je wilt bereiken.

Samenvattend, vrouwen zullen in de komende jaren op het agrarische bedrijf, in hun gezin en in de buitenwereld een zwaardere taak krijgen om als volwaardige partner mee verantwoordelijkheid te dragen. Het vergt een houding en competenties die verder ontwikkeld moeten worden. Dat hiervoor vrouwenorganisaties belangrijk kunnen zijn, staat voor mij buiten kijf.

1.2.1 Extra informatie

Het inspelen op ontwikkelingen van een bedrijf of organisatie vraagt niet alleen kennis van technische, economische en organisatorische ontwikkelingen. Een agrarische vrouw krijgt in haar rol als bestuurder te maken met verschillende aspecten als conflicthantering, leiderschap en onderhandelen. Het zijn sociale en persoonlijke vaardigheden die altijd voor verbetering vatbaar zijn.
In de theorie komen voor elk van deze aspecten ook verschillende stijlindelingen voor. In de komende paragrafen staan deze naast de bestuursstijlen uit het college. Hopelijk geeft dit meer inzicht in en daardoor bruikbaarheid van de genoemde stijlen van het college.

Conflicthantering

Van een conflict is sprake als doelen uit elkaar lopen, als doelen haaks op elkaar staan of elkaar uitsluiten. Als doelen evenwijdig aan elkaar lopen is er geen sprake van conflict.

Een conflict kan de omgeving waarin het plaatsvindt verstarren; het kan de deelnemende partijen verzwakken; het kan leiden tot vertekening van waarneming, negatieve gevoelens en ontmoediging.
Een conflict is niet per definitie negatief. Het kan een bron zijn van verandering en vernieuwing. Het is een bevestiging van de eigen identiteit. Door een conflict kan men zich scherper bewust worden van zijn eigen positie. Een conflict kan motiverend werken.

Een conflict is voortdurend in beweging:

a. van latent naar onderkend conflict

In een samenwerkingsverband zijn verschillen aanwezig.
Een latent conflict wordt een onderkend conflict als de houding verandert. Er treedt irritatie op, zodat wordt overwogen om iets te doen.

b. het kiezen van een conflictstijl

De partijen hebben verschillende mogelijkheden om met het conflict om te gaan: conflicthanteringsstijlen.

- forceren/doordrukken;
- probleemoplossend onderhandelen, samenwerken;
- gladstrijken (toedekken, toegeven);
- ontlopen, vermijden;
- compromis (het verschil delen).

Vaak wordt een persoonlijke stijl eigen gemaakt en op alle situaties toegepast. Het is beter om flexibel met conflicten om te gaan.

c. emotioneel of beleefd conflict

De partijen ontwikkelen een houding ten opzichte van zichzelf en ten opzichte van elkaar.
Binnen de partijen ontstaat een groter groepsbewustzijn. Men identificeert zich sterker met de groep en laat interne conflicten rusten. Er ontstaan een sterker leiderschap, een grotere gehoorzaamheid en een positief zelfbeeld binnen de groep. Tussen de partijen ontwikkelen zich negatieve beelden en gevoelens voor elkaar. De partijen hebben onjuiste beelden van zichzelf en de ander. De communicatie neemt af.

d. manifest conflict

Het conflict komt tot uiting door acties variërend van passief verzet tot openlijke agressie. Er worden maatregelen getroffen. Als de negatieve beelden onbesproken blijven verandert daarmee de houding tegenover elkaar niet en heeft het conflict een nasleep. Dit kan het begin zijn van een nieuw conflict.

Leiderschap

Leiderschap is het proces van beïnvloeding van de activiteiten van een individueel persoon of een groep personen teneinde een doel te bereiken.

Leiderschapsfuncties zijn al die activiteiten die ondernomen worden om te voldoen aan de behoeften van de groep voor het vaststellen van het doel of de doelen, het vinden van bronnen en procedures om dit doel te bereiken.

De activiteiten zijn onder te verdelen in twee groepen:

- Beleidsvorming:	doelen stellen plannen beslissen
- Organiseren en Leidinggeven:	laten uitvoeren controleren communiceren

Zij hebben betrekking op twee niveaus: taakniveau en sociaal-emotioneel niveau (samenwerken als groep).

De begeleider, manager of voorzitter van een groep of organisatie kan op verschillende manieren omgaan met de leiderschapsfuncties:

- autoritaire stijl.
  De leider regelt alles zelf. Anderen hebben geen deel aan de leiderschapsfuncties.
- democratische stijl.
  De leiding wordt beschouwd als een functie van de groep, dus van alle groepsleden.
- laissez faire stijl.
  De leider trekt zich terug. De bedoelingen van de groep worden niet serieus genomen.
- participerende stijl.
  De leider houdt verantwoordelijkheid voor het behalen van het doel, maar laat zich duidelijk beïnvloeden door de leden van de groep.

Overtuigen en onderhandelen

De situatie waarbij binnen en buiten de eigen groep een verschillend standpunt bestaat komt regelmatig voor. In de situatie dat het noodzakelijk is om tot overeenstemming te komen is het nodig een strategie te ontwikkelen om dat te kunnen. Er zijn twee strategieën te onderscheiden: overtuigen en onderhandelen. De voorwaarde om met een andere partij in een onderhandelings- of overtuigingssituatie te raken is dat er voor beide partijen geen uitweg mogelijk is om zich aan het proces te onttrekken.
De strategieën sluiten elkaar uit en vullen elkaar aan.

Overtuigen:
Op grond van argumenten de andere partij laten inzien dat jouw opvatting de juiste is. (of van jouw groep of organisatie)

Voorwaarden:
- Relatie tussen beide partijen is goed.
- Goede relatie na proces in stand houden.
- Zelf bereid tot concessies en compromissen.
- Argumenten in eigen ogen deugdelijk.
- Voorstel aantrekkelijk voor andere partij.
- Afzien van machtsuitoefening.

Wetmatigheden:
- Hoe meer de andere groep al in de gewenste richting denkt, des te gemakkelijker is het deze van mening te laten veranderen.
- Hoe kleiner de stap is die wordt gevraagd hoe groter de kans is dat die stap wordt gezet.
- De te overtuigen groep moet vanuit haar eigen achtergrond en doelstelling de noodzaak van verandering kunnen inzien.
- Veranderen van standpunt kan alleen op basis van volledige informatie.

Er is voorwerk nodig om te overtuigen:
- Verkrijg informatie van de andere partij. Doe dit niet via derden, maar direct. Voorkom daarmee dat het klimaat geschaad wordt. Mobiliseer geen macht.
- Verkrijg duidelijkheid binnen de eigen groep. Dit kan door de volgende punten na te gaan.
  - Weerstandspunt: wat minimaal te bereiken.

- Streefpunt: wat meest wenselijk is te bereiken.
  Wat betreft het streefpunt is het belangrijk dat de eigen achterban dit draagt.
  Wat betreft het weerstandspunt is het niet verstandig die in overleg met de 'totale' achterban vast te leggen.
  Geen ruimte tussen beide punten betekent geen ruimte voor compromissen.
- Overleg en zorgvuldigheid:
  Duidelijke procedures. Open vergaderingen. Goede afspraken over publiciteit. Overleg over tijdschema. Voldoende tijd in schema voor achterban. Gezamenlijke afspraken over bewaking uitvoering besluiten. (de Groot,1985)

Onderhandelen:
Ook hier is voorwerk nodig in de vorm van het vaststellen van doelen. Daarbij wordt ook een weerstandspunt en een streefpunt vastgesteld. Vaak is het streefpunt bij het onderhandelen hoger, minder reëel, dan bij het overtuigen.

Voordelen:
- Overeenkomst streefpunt en doelstelling van de groep op langere termijn is groot.
- Grote afstand tussen streefpunt en weerstandspunt betekent veel ruimte voor concessies.
- De tegenstander kan zich gedwongen voelen het eigen bod direct te verhogen.

Nadelen:
- Onrealistische eis motiveert niet de achterban.
- Hoog streefpunt betekent concessies doen en het werkt demotiverend.
- Macht tegenstander vergroot bij overtuigen publieke opinie van onrealistische vraag.

Het verzamelen en verstrekken van informatie is het tweede belangrijke punt in het voorwerk.
Informatie verzamelen is een vorm van macht verzamelen. Relevante informatie bij het onderhandelen is onder meer:
- Wat is de formele positie van mijn tegenpartij en mijn partij.
- Wat is het standpunt van de tegenpartij.
- Hoe zijn de verhoudingen binnen de tegenpartij. Binnen de achterban, tussen leiding en achterban, binnen de leiding.
- Op welke terreinen is de tegenpartij gevoelig en voor wat.

Het zelf verstrekken van informatie is eveneens een vorm van machtsvorming. De informatie moet selectief worden gegeven. Wat je zelf naar buiten brengt in artikelen, interviews, brochures en toespraken geeft de tegenpartij informatie over jullie opvattingen en doelstellingen. Door middel van publiciteit wordt ook de eigen macht getoond.

Macht krijgt de groep ook door medestanders en vanuit de eigen achterban. Medestanders die dichter bij de tegenpartij staan kunnen pressie uitoefenen.
(de Groot, 1985)

1.2.2 Werkgroep: ' Samenwerken met andere organisaties'

Methode: Een rollenspel rondom het thema samenwerken.

Leiding: Ir. Jacqueline Kuppens.
Zij deed onderzoek naar de samenwerkingsperspectieven van drie plattelandsvrouwenorganisaties in Overijssel, in samenwerking met de Wetenschapswinkel.

Uitgangspunt is een fictieve situatie. Er zijn drie groepen aan de hand van de thema's: milieu, vrouwen, ouderen. Vanwege een slechte verkeerssituatie in een fictief dorp moet er een nieuw verkeersplan komen. De verschillende belangengroepen van burgers hebben inspraak in de totstandkoming van het verkeersplan.

Iedere groep gaat zich eerst inleven in het thema en bedenkt gewenste maatregelen. Elke groep gebruikt een informatiestencil met de situatieschets en een beschrijving van de belangengroep.
Daarna wordt bekeken welke overeenkomsten en verschilpunten er bestaan tussen de verschillende belangengroepen.
Bij de tweede opdracht worden de mogelijkheden onderzocht om als organisaties samen te werken. Twee nieuwe groepen worden geformeerd waarin de verschillende thema(belangen)groepen zijn gemixed.

Plenaire bespreking

In de eerste groep kwamen de belangengroepen milieu en vrouwen tegenover elkaar te staan. De onderhandelingen verliepen goed omdat er een prioriteitenlijstje gemaakt was. Dit structureerde de discussie.
In de tweede groep konden de belangengroepen elkaar op veel punten vinden. Ieder kwam goed aan zijn trekken in de discussie, maar er was geen echte strategie.

De bevindingen van de twee groepjes worden geëvalueerd aan de hand van een samenwerkingsonderzoek dat Jacqueline Kuppens heeft uitgevoerd in opdracht van drie plattelandsvrouwenorganisaties in Overijssel (Kuppens,1992).

Wat zijn de overeenkomsten van het rollenspel met de praktijk?
Uit het onderzoek kwam naar voren dat men slecht voor ogen had wat de belangen van de organisatie waren.
In de werkgroepen wist men dit wel en verliep de discussie goed. Het is dus belangrijk dat men zich afvraagt welke argumenten er 'uithandelt' worden en welke niet. Daarbij is het noodzakelijk voor ogen te houden wie de achterban is en welk imago de eigen organisatie heeft. Soms heeft een organisatie de tijd mee, zoals op het ogenblik de milieuorganisaties.
Voor de samenwerking geldt dat organisaties goed moeten afspreken waarover wordt samengewerkt. Tenslotte moet de organisatie een goed beeld hebben van de eigen identiteit.

De vraag wie het initiatief neemt speelt een belangrijke rol bij samenwerken. In de praktijk blijkt dat het initiatief nemen lastig is of niet het gewenste effect heeft.
De problemen die men daarbij tegenkwam in deze werkgroep zijn: te laat initiatief nemen, de situatie te lang op zijn beloop laten en onvoldoende geïnformeerd worden en zijn.
Dit soort problemen is te voorkomen door een goede coördinatie binnen de organisatie en door attent te zijn op inspraakprocedures.

Als organisatie moet men bewust omgaan met samenwerken.
Er hoeft niet met iedereen samen gewerkt te worden. (Veel hangt daarbij af van de eigen identiteit.) De samenwerkende organisaties hoeven niet gelijk in elkaar op te gaan of te fuseren. Men kan ook voor bepaalde onderwerpen samen aan de slag gaan.

1.2.3 Werkgroep: 'Samenwerken met mannen in besturen'

Methode: Discussie naar aanleiding van een verhaal over ervaringen van de begeleidster. De leidster vertelt in deze werkgroep over haar ervaringen met het besturen met mannen.

Leiding: Henriëtte Nijdam.
Zij is werkzaam bij het NILI-Loopbaancentrum. Zij is via actief lidmaatschap van een milieubeweging overgestapt naar de politiek. Zij zit nu voor de PvdA in de Provinciale Staten in Gelderland.

Allereerst zijn deskundigheid, vergadertechniek en thuisfront belangrijke zaken om een goed bestuurder te kunnen zijn.

a. deskundigheid
Het is beter niet alles te willen weten. Kies uit de hoeveelheid onderwerpen dat stukje waarover je kennis hebt of wilt vergaren. Dit kun je doen door middel van lezen van zowel vergaderstukken als artikelen, boeken en kranten, het volgen van cursussen en actief netwerken met mensen met kennis op een bepaald terrein door hen om advies te vragen. Wees daarbij zelfverzekerd en voel je deskundig op jouw terrein. Belangrijk hierbij is het communiceren met de achterban. Als iemand onderzoeken citeert, vraag dan naar de opdrachtgever, want een onderzoek is altijd 'gekleurd'.

In vrouwenorganisaties voelen vrouwen zich veilig, in standsorganisaties voelen vrouwen zich onveiliger. Hoe je dat voelt in een mannenbestuur heeft veel met jezelf te maken. Vrouwen hebben vaak een andere kijk op de zaak. Probeer dan ook mannen als medestander te krijgen. Durf is essentieel. Wees niet te bescheiden.

b. vergadertechniek
Belangrijk is om goed ingewerkt te zijn, met kennis van zaken en in staat tot argumenteren en invloed uitoefenen. Je moet inbreng hebben in de vergadering. Probeer daarom greep te krijgen op de vergadercultuur. Ga niet notuleren dan kun je minder meepraten, maar opteer op den duur als voorzitter. Een vrouwelijke voorzitter is vaak kort en duidelijk.
Als een vrouwelijk standpunt niet wordt gehoord, kies dan een positieve benadering. Geef complimenten en onderbreek sprekers niet. Probeer persoonlijke van zakelijke zaken te scheiden. Praat na de vergadering ook na met je tegenstanders en niet

alleen met je medestanders. Naast de vergaderingen lobbyen is heel belangrijk. Probeer ook mannen voor je zaak te laten strijden. In dit verband zijn recepties heel belangrijk, wees erbij. Bij belangrijke zaken de voorzitter en potentiële medestanders van te voren bellen. Soms potentiële tegenstanders ook opbellen om ze beter te informeren en alvast te beïnvloeden.
Ken daarbij je sterke en zwakke punten. Niemand is ooit deskundig genoeg. Een duidelijke heldere woordkeus is daarbij heel belangrijk. Wordt niet emotioneel in vergaderingen, zodat je argumenten verliest. Mannen kunnen daar heel moeilijk mee omgaan.

c. thuisfront
Een thuissituatie waar je steun ondervindt en waar de zaakjes geregeld zijn, ook als jij er niet bent, is van groot belang.
Opvattingen over jouw rol en taken als vrouw en moeder zijn belangrijk. Geef regelmatig iets uit handen. Heb niet het gevoel altijd klaar te moeten staan voor je gezinsleden.

Voor een goed begrip van de vergadercultuur is het belangrijk om nu de cultuurverschillen tussen mannen en vrouwen naast elkaar te zetten. Dit zijn geen wetmatigheden, maar hulpmiddelen om de vergadercultuur van mannen beter te begrijpen.

Mannen...
zijn breedsprakerig en langdurig aan het woord. Zij hebben een cultuurtje van "jongens onder elkaar", maar blijven zakelijk en afstandelijk ten opzichte van elkaar. Zij vertonen dominant gedrag en werken doelgericht. Zij scheppen duidelijke verhoudingen tussen mensen waarmee wordt samengewerkt en hebben waardering voor mensen die perfect werken.
Kortom: Mannen werken oplossingsgericht en zakelijk en hun cultuur wordt gekenmerkt door de 'ik-sfeer'.

Vrouwen...
laten veel ruimte voor persoonlijke verschillen en verschillende ideeën. Er is een open klimaat. Zij zijn direct aanspreekbaar op de persoon, spontaan en creatief. Zij hebben veel onderlinge contacten en kweken graag begrip. Zij proberen zaken op te lossen door tot gemeenschappelijke standpunten te komen.
Kortom: Vrouwen willen samen praten en hun cultuur wordt gekenmerkt door de 'wij-sfeer'.

Plenaire bespreking

Naar aanleiding van de vertelde ervaringen werden vanuit de groep enkele vragen gesteld en beantwoord.

- Hoe krijg je vrouwen naar vergaderingen?

Op de eerste plaats zelf enthousiast zijn. Een structureel knelpunt is echter dat mannen te lang in een bestuur blijven zitten. Doorstroming is dus een voorwaarde voor meer vrouwen en jongeren in besturen.

- De bestuurswisselingen is een belangrijk actiepunt.

Zonder vastgesteld rooster van aftreden is het moeilijk als vrouw een gekozen bestuurder te worden bij standsorganisaties. Bovendien het "Oude mannengezelschap"-imago is en blijft niet wervend voor vrouwen.

- Als gekozen bestuurder zit je heel anders in een bestuur dan wanneer je toegevoegd bent.

Het maakt uit hoe je in het bestuur gekomen bent. Men ziet je als gelijkwaardig of als 'anders'. Van belang is dat je jezelf niet anders voelt dan de gekozen bestuurders. Men heeft je niet voor niets gevraagd zitting te nemen in het bestuur.

- Vrouwen onder elkaar of samen met mannen?

In vrouwenorganisaties begrijpt men elkaar onuitgesproken.
Bij mannen moet je veel uitleggen. Vrouwen hebben echter de neiging geen discussie aan te gaan. Dan wordt het als prettig ervaren dat mannen je meer uitdagen te argumenteren.

HOOFDSTUK 2 Loopbaan van een vrouwelijk bestuurder

2.1 College door mevr. K. Eisses: "Hoe bereikt een vrouwelijke bestuurder haar doel?"

Mevrouw Eisses is boerin en lid van de Tweede Kamer voor het CDA.

Mijn eigen proces in de bestuurlijke loopbaan gebruik ik als voorbeeld in dit college. Het is de bedoeling dat dit herkenningspunten en aanknopingspunten voor een persoonlijke ontwikkeling geeft. Het is een voorbeeld en hoeft echter niet voor iedereen te gelden.

Achtergrond

Ik ben afkomstig van een boerenbedrijf, een gemengd bedrijf op de Drenthse zandgrond. Er was natuurlijk veel werk op het bedrijf en het gezin leverde goedkope arbeidskrachten. Dus na de huishoudschool werd er niet verder geleerd. Mijn postuur leende zich goed voor het boerenwerk en op veertienjarige leeftijd moest ik al meewerken op het bedrijf.
Mijn belangstelling was echter breder. Er waren weinig cursussen, dus begon ik op zestienjarige leeftijd met organisatorische activiteiten bij de agrarische jongerenvereniging. Ondanks mijn handicaps in het functioneren (het dialect en het moeilijk schrijven) nam ik later ook zitting in het provinciaal agrarisch jongerenbestuur.
Op eenentwintigjarige leeftijd trouwde ik met een boer en kreeg daarna twee kinderen. In de periode daarna was ik weinig actief en wijdde ik mij voornamelijk aan het gezin en het bedrijf van mijn man.

Eerste stap

Toen ik begin dertig was, werd ik gevraagd voor de Agrarische Commissie van Drenthe. Hierin zette ik mij in voor een betere maatschappelijke positie voor de vrouw. De vrouw had een moeilijke positie. Tot dan toe zijn de man en vrouw binnen het bedrijf gelijkwaardig, maar niet daarbuiten, dus was er geen plaats voor een vrouw op vergaderingen.

Anekdote: "Ik wilde naar een lezing over kalverenopfok en hygiëne. Mijn man reageerde met: 'Daar komen alleen maar mannen.' 'Ja, maar het is mijn werk!' Dezelfde reactie kreeg ik op de vergadering, waar ik naast 150 mannen de enige

vrouw was. 'Ben jij hier wel goed?' De situatie is duidelijk: binnen het bedrijf zijn man en vrouw gelijkwaardig, maar daar buiten niet."

Vanwege mijn werk in de commissie kreeg ik ook een bestuursfunctie in landelijke organisatie van de Christelijke Plattelandsvrouwenbond. Mijn kinderen waren toen 12 en 13 jaar. De gezinssituatie veranderde door het vrijwilligerswerk naast het werk op het bedrijf en het huishouden. Daarnaast gaf het bestuurswerk onzekerheid door de kennismaking met een andere cultuur en het gebrek aan specifieke kennis. Maar natuurlijk was het niet nodig om alles te weten.
Door de combinatie van vrijwillig bestuurswerk met het werk op het bedrijf ging de buitenwereld anders reageren.
De kinderen kregen aan de telefoon vaak te horen: 'Je moeder is zeker niet thuis?' Het was nodig met het héle gezin de reacties naar buiten te bespreken en daar goede afspraken over te maken.

Tweede stap
Om vaardigheden te versterken, uit te bouwen en aan te leren is het belangrijk om een keuze te doen voor een beleidsterrein binnen de organisatie. Bij mij betekende dit een keuze voor landbouw en emancipatie.
Ik had een geringe vaardigheid in spreken en schrijven. Ik wilde verder met het bestuurswerk en ging aan de hand van vragen als:
'Waar wil ik alles van weten?'
'Waar wil ik mij in specialiseren?'
bewuste keuzes maken ten aanzien van de te ontwikkelen activiteiten.
Ik koos voor het opzetten van kadertrainingen, het geven van lezingen en spreekbeurten en voor politieke gesprekken.
Het werd mij duidelijk dat als ik verder wilde doorstromen binnen de organisatie ik deze keuzes nodig had. Daarbij verloor ik niet uit het oog dat ik niet alles hoefde te weten. Het was nodig om bewust te bepalen wat ik beslist moest weten en wat er echt nodig was.

Bij de Christelijke Plattelandsvrouwen Bond kwam ik in contact met een bredere organisatie en met daarin meerder kleuren en geloven. Er waren geen gescheiden circuits. Dat betekende niet een gezamenlijk optrekken, maar momenten waarop er naar elkaar geluisterd werd.

Derde stap

Om lid te worden van de Emancipatieraad heb ik voor het eerst gesolliciteerd. Daarvóór was ik altijd gevraagd. Dit was voor het eerst een zeer bewuste stap. Als boerin was ik uniek voor de raad, met kennis van en contacten met zelfstandig ondernemers op het platteland.

Binnen de raad kwam heel verschillend denken bij elkaar. Ik kwam veel verder in mijn ontwikkeling door de omgang met andere mensen en meningen.

Vierde stap

Na de Emancipatieraad wilde ik verder. Een politieke functie? Hoe?

Daarvoor was een stappenplan nodig. Iets waar ik niet mee was grootgebracht.

Daarnaast is emancipatie een lastig onderwerp in vrouwenorganisatie, niemand is het met je eens.

Ik ben dus niet vanzelf doorgestroomd. Daarbij stond vooral strategie voorop en niet het inhoudelijke gedeelte. Ook was het noodzakelijk om aan andere deskundige mensen raad te vragen.

Het is dus zeer belangrijk om goed voor ogen te hebben wat je wilt. Ter afsluiting geef ik een optelsom voor een

Stappenplan carrièreplanning:

- ambitie;
- doorzettingsvermogen;
- koers uitstippelen;
- kennis, maar niet alles!;
- jezelf niet wegcijferen/onderschat jezelf niet;
- ruim incasseringsvermogen;
- een lastig verhaal durven vertellen;
- conflicten en confrontaties durven aangaan;
- positieve actieplannen/weet wat je wilt;
- solidariteit;
- handicaps erkennen;
- welke knowhow heb je, daar kom je ver mee!

2.2 Extra Informatie

Bij loopbaanplanning is een onderscheid te maken in loopbaanvisie, koersbepaling en een actieplan. Hier volgt een uitleg van de termen die hiermee samenhangen.

Loopbaanvisie:

Een loopbaanvisie is een beeld van uzelf over 10 of 20 jaar. Wat voor iemand bent u dan?
Welk werk doet u dan?
Welke activiteiten vullen de dagen?
Welke bezigheden zullen uw behoeften vervullen?
Dit beeld ontstaat op basis van inzichten in eigen kunnen en willen en een dosis fantasie.
In een gezonde loopbaanvisie komen de drie aspecten loopbaan, carrière en levensoriëntatie voor.
Loopbaan is de opeenvolging van rollen en taken die iemand in haar werkend bestaan vervult.
Carrière is de opeenvolging van functies die een 'stijgende lijn' vertonen, qua status, inkomen, macht, invloed en dergelijken.
Levensoriëntatie is de opvatting die iemand heeft over de eigen bestemming en over de 'zin' van het leven.
Je probeert zoveel mogelijk een stijgende lijn te zien in de dingen die je wilt verwezenlijken en je doet dat tegen de achtergrond van je levensopvatting.

Koersbepaling:

Deze wordt gemaakt voor een horizon van twee à vier jaar. Een koersbepaling ontstaat uit een soort strategische analyse waarbij je de eigen persoonlijke kwaliteiten vergelijkt met de uitdagingen en veranderingen die u als kansen en bedreigingen in uw omgeving waarneemt. Hier komen de prioriteiten voor de komende jaren uit voort.
De koersbepaling bestaat dus uit de onderlinge afweging van drie soorten informatie:

- Gegevens over doelstelling, de richting waarin we willen gaan.
- Gegevens over onze persoonlijke kwaliteiten.
- Gegevens over de mogelijkheden die de omgeving laat zien. (trends, veranderingen, kansen en bedreigingen.)

Actieplan:

Een actieplan bestrijkt een korte periode van bijvoorbeeld drie maanden. De kernvraag is wat je gaat doen in de komende maanden om je lange-termijn doelen uit de koersbepaling en loopbaanvisie dichterbij gaat brengen. Steekwoorden die daarbij een rol spelen zijn: doel - randvoorwaarden - tussendoelen - alternatieve acties - voorlopige keuze - informatie - middelen - eerste acties - dagelijkse planning. (Wijngaards,1988)

2.3 Werkgroep: 'Bestuurlijke carrière als perspectief'

Methode: Naar aanleiding van het centrale thema: 'Uw toekomst als bestuurder' en de beweegredenen van de deelneemsters worden voorbeelden gegeven en handreikingen voor een loopbaanplanning en hoe dat te verwezenlijken.

Leiding: Drs. Fanny Heymann.
Zij is werkzaam als wetenschappelijk docent bij de vakgroep Voorlichtingskunde aan de Landbouwuniversiteit.

Herkenbaar in alle beweegredenen om deel te nemen aan de werkgroep zijn leerbereidheid, werken aan belangenbehartiging en politieke belangstelling

Als je verder wilt kan een loopbaanplanning een goed hulpmiddel zijn. Hierbij bekijk je wat je kunt en wat je wilt en bepaal je de volgende stappen. Je maakt een kader waardoor je beter de kansen die op je weg komen kunt benutten. Denk daarbij ook na over welke ontwikkelingen een kans of een bedreiging voor je betekenen. Aan de hand van de in de werkgroep gegeven handreikingen met betrekking tot de genoemde stappen kan een begin worden gemaakt met een loopbaanplanning.

De volgende overwegingen uit de werkgroep kunnen een steun zijn bij het keuzeproces in de loopbaanplanning:

- Voor je eigen keuze-bepaling is het belangrijk helder te hebben: wat je wilt en in welke richting.
- Als je te snel kiest maak je soms een keuze die je niet uitkomt of die je eigenlijk niet wilt.

- Loopbaanplanning is bezig zijn met iets en tegelijk ook iets nieuws oppakken of warm houden: de ene functie roept vaak de andere functie op.
- Investeren-combineren-nieuwe aandachtsvelden zoeken-uitbouwen en afstoten.
- Maak gebruik van het toeval: dans met je kansen.

Kijk wat je kunt:

- Je hebt levenservaring, praktijkervaring, een nuchtere kijk op zaken. Je bent goed in bijvoorbeeld contacten leggen, mensen motiveren, leiden.
- Je hebt vaardigheden en kennis opgebouwd in het bestuurswerk.
- Maak een CV: een levensloop (Curriculum Vitae). Ook al ben je niet van plan om te solliciteren. Vermeld hierbij ook je kadertrainingen en bestuursfuncties. Een CV geeft inzicht in jezelf en wat je doet.

Kijk wat je wilt:

- Ik twijfel tussen politiek of standsorganisatie: ik wil invloed uitoefenen en me actief inzetten voor belangenbehartiging.
- Ik zoek iets op bestuurlijk niveau en hoop hier ideeën op te doen.
- Ik wil doelgericht bezig zijn, ook landelijk, mens/vrouw-vriendelijk en ben bereid te leren.
- Ik wil een carrière in standsorganisatie en politiek.
- Ik heb belangstelling voor provinciale politiek, maar ik vind het moeilijk om te kiezen.
- Wat hierna; ik wil niet in een gat vallen.
- Ik werk bewust toe naar een politieke carrière.
- Ik heb een cursus loopbaanplanning gevolgd; dat geeft mij nieuwe ruimte.
- Ik wil weten hoe je vrouwen kunt stimuleren en betrekken bij beleid van de standsorganisatie.
- Ik heb mijn carrière gemaakt in de plattelandsvrouwenorganisatie; ik wil mijn kennis produktief maken; ik vind het moeilijk om te kiezen; wat kan ik?
- Binnen de standsorganisatie ben je regionaal al meer zichtbaar, landelijk nog niet; ik wil gevraagd worden.

Welke ontwikkelingen zijn een kans of bedreiging voor wat ik wil bereiken?

- In een standsorganisatie zijn er weinig vacatures dus weinig kansen voor vrouwen. Er zijn ook nog weinig vrouwelijke leden met bestuurlijke belangstelling. Kun je als vrouw in de standsorganisatie een bestuurlijke carrière opbouwen? Misschien zijn er in de politiek meer kansen.

- In de politiek zijn te weinig agrarische mensen. De politiek begint iedere vier jaar opnieuw. Dat betekent steeds opnieuw kansen en mogelijkheden. De wegen in een standsorganisatie zijn veel moeilijker. Structuren in de standsorganisatie vormen drempels voor vrouwen.
- Beroepen waar je als echtpaar samen werkt betekent altijd een specifieke situatie: de bedrijfssituatie is de thuissituatie.

Bepaal je volgende stappen:

- Zoek aansluiting met vrouwen of verenigingen in je omgeving. Daar kun je mee gaan praten. Een netwerk is belangrijk bijvoorbeeld een agrarisch netwerk.
- Niet wachten op gevraagd worden, maar zelf stappen zetten. Laat horen dat je belangstelling hebt bijvoorbeeld in de politiek. Profileer jezelf en stel je niet te bescheiden op. Daardoor creëer jezelf ruimte. Een eerste stap kan bijvoorbeeld zijn door naar een bijeenkomst te gaan en daar vragen te stellen. De volgende stap is dit uit te bouwen.
- Je doel kun je soms bereiken via een andere weg. Houdt daarom meerdere ijzers in het vuur. Je blijft daardoor ook in beeld. Sommige taken of functies kunnen een goede opstap zijn om verder te komen.
- Zorg dat je deskundig bent op de plek waar je functioneert. Maak kenbaar wat je vindt en geef aan dat jij iets nieuws brengt. Als vrouw heb je een andere bredere visie, andere kennis en capaciteiten.
- Wat je niet moet doen: jezelf onderschatten. Denken of je wel goed genoeg bent weerhoudt je om te leren. Ook gaat vaak op dat als je denkt verslagen te zijn, de nederlaag een feit is.
- Een wisseling van functie is een uitdaging. Daar is wel ambitie voor nodig. Een uitdaging betekent net iets meer doen dan je in feite durft. Wat je echt niet aan durft doe je gewoon niet.
- Onderaan beginnen is niet altijd nodig. Bij een nieuwe baan kun je ook instromen zonder onderaan te beginnen.
- Als je solliciteert betekent het volhouden. Gemiddeld moet men bijvoorbeeld vijftien maal solliciteren voor een burgemeestersfunctie. Het blijkt dat vrouwen eerder afhaken.
- Bewaak je eigen agenda. Nee zeggen is ook kiezen.

2.4 Werkgroep: 'Resultaatgericht werken'

Methode: Een opdracht is uitgevoerd in groepjes van drie personen: Verteller, Vragensteller, Luisteraar/Rapporteerder, per toerbeurt. De uitkomsten worden later plenair besproken.

Leiding: Ir. Maria Litjens.
Zij is werkzaam als projectcoördinator van de Wetenschapswinkel en verrichtte voorheen onderzoek naar belangen van agrarische vrouwen bij de vakgroep Voorlichtingskunde aan de Landbouwuniversiteit.

De elementen van resultaatgericht werken zijn:
visie, doel, activiteiten, resultaat, evaluatie.

Opdracht:
Benoem vanuit de eigen situatie (thuis of bestuurswerk) succesacties. Een succes is iets dat je gedaan hebt en waarop je trots bent. Jouw actie is iets dat jij met name gedaan hebt om dat succes te bereiken.

Het doel van deze methode is bewustwording van de eigen bijdrage in het bestuurswerk en draagt bij aan het vergroten van zelfkennis.
Deze opdracht is uit te breiden. Naast de actie worden dan de eigenschappen of vaardigheden genoemd die vooral tot de actie hebben bijgedragen. Dit zijn dan je sterke punten.
Naast succesacties kun je ook activiteiten noemen die mislukt zijn. Dan kan je de zwakke punten achterhalen. De zwakke en sterke punten vormen belangrijke informatie voor de planning van jouw loopbaan. Zwakke punten kun je verbeteren door bijvoorbeeld scholing. Sterke punten kunnen bijvoorbeeld richting geven aan het soort werk dat je zoekt.

Plenaire bespreking

In de werkgroep zijn successen en de bijbehorende acties benoemd. De nadruk lag op nieuwe acties. Hierbij was het vooral van belang hoe je een nieuwe actie benoemd. Het zegt iets positiefs over je kwaliteiten.

Succes:	Acties:
Zelf gereageerd of een wervingsactie:	- aanmelden als lid plattelandsvrouwen organisatie - solliciteren
Deelnemen aan de jubileumdag:	- collega's overtuigen
Meer vrouwelijke leden in een standsorganisatie, door middel van wervingsactie:	- medestanders zoeken
Eerste vrouw in hoofdbestuur standsorganisatie:	- jezelf beschikbaar stellen stellen voor een functie,
Het geven van een inleiding:	- goede voorbereiding treffen
Acceptatie op deskundigheid:	- jezelf zijn
Meer jonge vrouwen bij de plattelandsvrouwenorganisatie en standsorganisatie door middel van een bijeenkomst:	- wederzijds belangen goed in de gaten houden
Door rol in vrouwenraad borstkankeronderzoek in heel Zeeland:	- signalen oppakken - goede samenwerking betrokken organisaties
Publiciteit verkrijgen:	- vasthoudendheid en initiatief tonen,
Tot stand brengen van een nieuwe afdeling van een standsorganisatie:	- gebruik maken van je macht
Veel weerstand tegen een integratie-commissie die er toch is gekomen:	- lobbyen en strategisch handelen

Oprichten gymclub:	- de juiste mensen benaderen en inschakelen, enthousiasmeren
Ondanks drukte orgel spelen in kerk als inbreng in de gemeenschap:	- zelf initiatief ondernemen
Door vragen te stellen over dingen die ze niet begrijpt geaccepteerd door mannen in kring van standsorganisatie:	- vragen stellen

Er was geen tijd voor discussie, dus werd er een afgeronde conclusie opgesteld:
Zoek een uitdaging die je aankunt en die bij je past!

2.5 Werkgroep: 'Netwerken voor bestuurders'

Methode: Er wordt gediscussieerd aan de hand van vijf vragen.

Leiding: Ir. Liesbeth Klaver.
Zij was werkzaam bij het NILI-Loopbaancentrum en verricht nu onderzoek naar agrarische echtparen bij de vakgroep Huishoudstudies aan de Landbouwuniversiteit.

Het principe van netwerken is heel gewoon want iedereen staat in de maatschappij en heeft dus contacten en netwerken. De familie is een voorbeeld van een oud netwerk waarin vrouwen een belangrijke rol spelen. Netwerken is dus het opzetten, onderhouden en gebruiken van contacten.

1 Welke netwerken hebben we?	2 Welke mensen zijn dat?
Voorbeelden zijn:	
Standsorganisaties	Als je als vrouw in een standsorganisatie zit zijn sommige bestuursleden, medewerkers, mensen uit de plaatselijke afdelingen vaak de mensen uit je netwerk.
Vrouwenorganisaties	Idem als bij standsorganisaties.
Adressenboekje	Het gaat toch vooral over het persoonlijke netwerk, een persoonlijke kring van mensen die je ergens over kunt benaderen. Het heeft te maken met vertrouwensrelaties. Hiermee kun je langs informele weg snel informatie verzamelen.

3 Wat levert het op?

Hoe je een netwerk gebruikt is afhankelijk van de manier van samenwerken binnen een bestuur. Mannen zouden een beter netwerk hebben dan vrouwen en hebben daardoor meer toegang tot informatie. Vrouwen moeten zich meer bewust worden van hun netwerken en ze meer gebruiken. Je moet je realiseren wat je wilt. Je moet zorgen dat je de goede mensen leert kennen.

Je kunt een netwerk, behalve voor het inwinnen van informatie, ook voor het afstemmen van ideeën, lobbyen, om samen sterker te staan of om iets 'in de week te leggen' gebruiken. Ook kun je problemen bijvoorbeeld met betrekking tot bestuurswerk bespreken. Bij anderen kun je om advies vragen over hoe je iets aan zou kunnen pakken. Je persoonlijke netwerk kan een klankbordfunctie hebben.
Soms is het zo dat een belangrijk onderwerp beter door een man uit je netwerk in de vergadering ingebracht kan worden, zodat het beter bespreekbaar is. Door gebruik te maken van de invloed van andere mensen hoef je minder zelf op te knappen.

4 Hoe onderhoud je het netwerk? Hoe breid je het uit?

Netwerken moeten overgedragen worden bij wisseling van functies. Als je zelf in een nieuwe functie stapt moet je ook eisen dat het netwerk van jouw voorganger overgedragen wordt, dat je geïntroduceerd wordt. Dat kan bijvoorbeeld door middel van een brief.
Het is belangrijk je te realiseren dat een netwerk wederzijds is. Je moet niet onderschatten wat je zelf te bieden hebt.
Het is heel goed om zelf initiatief te nemen. Je kunt voor het uitbreiden van je netwerk op mensen afstappen voor een praatje. Je kunt ook iemand vragen om je te introduceren.

5 Ondervind je problemen met netwerken? Hoe los je die op?

Deze vraag is wegens tijdgebrek niet meer aan bod gekomen.

HOOFDSTUK 3 Activerend communiceren met de achterban

3.1 College door drs. Fanny Heymann: "Activeren en motiveren van de achterban bij het bestuurswerk"

Gedurende mijn werkzaamheden bij de vakgroep Voorlichtingskunde aan de Landbouwuniversiteit heb ik de boerinnen leren kennen. De organisaties, besturen en ook hun denken. Veelal gebeurde dit door middel van begeleidingscommissies bij onderzoeken aan de universiteit.
Ik vind het heel leuk om nu eens voor een andere groep dan studenten te staan. In tegenstelling tot studenten zitten er nu allemaal mensen met ervaring in de collegebanken. U hebt daardoor gelijk beelden bij de theorie.

Wat is voor u communicatie verruimen bij de achterban?
De titel van dit college ga ik verduidelijken en afbakenen aan de hand van vier schema's. De eerste twee gaan over hetgeen communicatie nu precies is. De laatste twee geven aan of communicatie nodig is en hoe de communicatie verruimd kan worden.

<u>Schema één</u>

Communicatie tussen:
Bestuurders ------- Achterban.
tweezijdig

Communicatie van en naar beide kanten. Hierbij spelen bij beide partijen bepaalde soorten vragen:

Bestuurders: Hoe komt de informatie naar de achterban?
Is de informatie ook duidelijk?
Hoe krijg ik meer ondersteuning van achterban?
Hoe krijg ik meer erkenning van achterban?
Is er nog een achterban?

Achterban: Ik wil meer ondersteuning bij problemen, bij wat ik doe, bij deze moeilijke situatie in de Nederlandse landbouw.
Ik wil mijn situatie kenbaar maken.
Ik wil gehoord worden.

Eerst moet er naar de bestaande communicatie gekeken worden, voor er aan verruimen gedacht kan worden. Bekijk je eigen situatie en analyseer deze aan de hand van het volgende schema.

Schema twee

Analyse Communicatie

Inhoud	-	waarover communiceren
Interactie	-	tussen wie
Vorm	-	welke middelen

Communicatie is geen toevalligheid. Analyseer de tweezijdige communicatie tussen de bestuurders en de achterban. Hoe doe ik dat? Hoe ben ik bestuurder geworden? "Ach ik ben erin gerold." Maar nee, uw eigen motivatie en uw hele biologische, sociale en culturele achtergrond speelden een belangrijke rol. Die neem je mee en zorgen ervoor dat je op een bepaalde manier bestuurder wordt.
Zoals u hier allemaal in de zaal zit bijvoorbeeld. Allemaal vrouw, dus die biologische achtergrond heeft meegespeeld. Wat betekent het dat je als vrouw bestuurder wordt. "Het is nu eenmaal vrijwilligerswerk." Maar hoe komt dat? Waarom geen energie gestoken in een opleiding en een betaalde baan en geld verdienen. Dat is het sociale aspect. De wijze waarop we opgevoed zijn speelt ook mee. Hoe we geleerd hebben om voor anderen te zorgen.

Nu wil ik eerst de interactie uit het schema toelichten. Interactie heeft betrekking op het contact leggen met de achterban. Staat u daarbij wel stil bij het feit dat u als bestuurder macht heeft? Dat u op een plek zit waar beslissingen worden genomen? Dit beïnvloedt de wijze waarop de achterban u ziet. Zij kunnen u bijvoorbeeld overschatten. Dat bepaalt hun manier van reageren en dus de interactie.
Door er bij stil te staan krijgt u inzicht in de wijze van reageren of niet reageren van de achterban. Met deze wetenschap kunt u in de toekomst mogelijk veranderingen aanbrengen.

Waar communiceer je over? Dat is de inhoud. Het gaat hier om onderwerpen en thema's, die vaak te maken hebben met belangen van agrarische vrouwen. Bijvoorbeeld milieu, betaling of zwangerschapsregelingen.
Je kunt op verschillende manieren over de inhoud communiceren. Je kunt uitgaan van een afstandelijke manier en de inhoud meedelen, maar je kunt ook met vragen werken en deze aan de achterban stellen.
Het is belangrijk om voor uzelf na te lopen hoe u dit doet in uw dagelijks werk. Hoe gaat u met uw achterban om? Betrekt u de achterban erbij?

De manier waarop er wordt gecommuniceerd is de vorm. Hoe geef je informatie door? Voorbeelden zijn: via notulen, de telefoon of via het interne orgaan van de organisatie. Maar komt er ook informatie terug?
Belangrijk hierbij is om je af te vragen hoeveel u bijvoorbeeld doet voor agrarische vrouwen. In hoeverre worden zij erbij betrokken?
Het is belangrijk om te vergelijken hoe de communicatie was toen u bij de organisatie kwam en hoe u daarmee bent omgegaan en of het veranderd is. Het is belangrijk om dan uw verleden mee te nemen, uw ervaringen.
Na de analyse kunt u daadwerkelijk de communicatie verruimen.

<u>Schema drie</u>

Activerend communiceren

Inhoud		Veiligheid
Interactie	Structuur	
Vorm		Uitdaging

Wat kunnen we gaan doen? Hoe de communicatie verruimen?
Een belangrijke omschakeling is dat de term tweezijdig communiceren anders benoemd wordt namelijk activerend communiceren.
Hoe communiceer je als bestuurder zo dat je in gesprek bent met de achterban.
Activerend communiceren gebeurd niet vanzelf. Naast interactie, inhoud, vorm moet je veiligheid, structuur, uitdaging bieden.

Het is belangrijk dat mensen zich veilig voelen. Het is een voorwaarde om in actie te komen. Als men zich niet veilig voelt doet men niets. Het is dus belangrijk de veiligheid voor de achterban te vergroten.

Bijvoorbeeld: Er zitten nu allemaal agrarische vrouwen in de zaal. Was u ook in zo grote getale gekomen als u uitgenodigd was om gewoon bij bestaande colleges aan te schuiven? Tussen studenten is het eng.
Daarnaast is het belangrijk om mensen houvast te bieden, structuur te geven. Als alles mag dan doet men niets.
Als er bijvoorbeeld voor vandaag niet een mooi programma was geweest, maar dat er een gids met alle colleges was opgestuurd. U mag alles doen, komt u maar u bent van harte welkom. Zou u snel komen? Het biedt geen houvast en zet niet aan tot activiteit.
Ook uitdaging bieden is heel belangrijk. Men wil graag iets nieuws doen, daar komt men voor.
Dit alles kan nog meer concreet worden gemaakt.

Schema vier

Er zijn zeven gebieden belangrijk voor activerend communiceren.

Vrij	-	Onvrij
Concreet	-	Abstract
Direct	-	Indirect
Positief	-	Negatief
Makkelijk	-	Moeilijk
Dichtbij	-	Veraf
Betrokken	-	Vrijblijvend

Om activerend te communiceren met de achterban neemt u dus eerst de inhoud, interactie en vorm en daarna de veiligheid, structuur en uitdaging. De verschillende onderwerpen kan men op verschillende manieren behandelen. Om dit concreet te maken deze zeven gebieden. Het linker deel zet aan tot activiteit en het rechtergedeelte tot passiviteit.

Je kunt heel vrij of juist onvrij over een onderwerp, bijvoorbeeld zwangerschapsverlof, praten.
Onvrij is het als bij elke suggestie wordt geroepen dat jij dat dan ook wel kunt uitwerken. Dan zeg je al snel niets meer.
Bij een vrije manier van het behandelen van een onderwerp probeer je het geven van suggesties te stimuleren door bijvoorbeeld aan te geven dat de organisatie ze gaat gebruiken.

Door dit duidelijk aan te geven ben je heel concreet. Daarbij is het van belang om de achterban heel direct aan te spreken met voorbeelden die bij hen passen, zodat deze zich er goed een voorstelling van kan maken. De achterban denkt makkelijker mee als ze positief worden aangesproken. Niet over de moeilijkheden, maar over de mogelijkheden praten werkt activerend. Door voorbeelden op eigen terrein wordt de communicatie makkelijker en de achterban ziet een betrokken bestuurder. Een bestuurder die qua niveau van organisatie dichtbij de achterban staat bereikt deze beter.
Schriftelijke of persoonlijke informatie maakt niet zo'n verschil, maar een brief van iemand uit de buurt activeert meer dan een officiële brief uit Den Haag. Schriftelijke informatie kan ook heel vrij zijn. Er is tijd om na te denken en je hoeft niet direct te reageren.

Door op de besproken manier met het materiaal om te gaan kun je de achterban motiveren en activeren!

3.1.1 Extra informatie

Om de theorie te kunnen gebruiken, met name de zeven punten die van belang zijn voor activerend communiceren, zijn hier twee voorbeelden.
Voorbeeld 1 heeft betrekking op activiteiten die gericht zijn op het omschrijven en het helder krijgen van belangen van vrouwen. Bijvoorbeeld een studiedag met een bepaald thema.
Voorbeeld 2 heeft betrekking op activiteiten die gericht zijn op het overbrengen van belangen aan derden. Bijvoorbeeld een brief aan het hoofdbestuur van een standsorganisatie.

Opdracht 1. Vrouwen onderling.
Maak een lijstje van activiteiten die u doet of het afgelopen seizoen hebt gedaan. Kies er minstens 3 uit en beoordeel deze activiteiten op de 7 genoemde punten. Zijn er activiteiten bij waarvan de meeste punten bij de rechter kolom zitten? Bedenk dan hoe u dit kunt verbeteren.

Opdracht 2. Tussen vrouwen en mannen.
Deze is hetzelfde als 1, maar maak nu een lijstje van activiteiten die uzelf of met het bestuur of groep het afgelopen jaar gedaan hebt om op te komen voor de belangen van vrouwen.

Op deze manier kan u de activiteiten evalueren. Een volgende stap is het gebruik van de 7 punten bij de voorbereidingen van activiteiten.

3.2 Werkgroep: 'Activeren van eigen omgeving'

Methode: Er wordt gediscussieerd aan de hand van vier stellingen, gebaseerd op ervaringen uit het project van Thea Hilhorst: 'Agrarische vrouwen benoemen hun belangen.'
Door middel van kaartjes wordt de discussie gereguleerd, rood als je het met de stelling niet eens bent, oranje als je het niet weet, groen als je het met de stelling eens bent.

Leiding: Ir. Thea Hilhorst.
Zij was werkzaam als onderzoeker bij de vakgroep Voorlichtingskunde aan de Landbouwuniversiteit. Nu werkt zij aan een promotieonderzoek in de Filippijnen bij de vakgroep Ontwikkelingssociologie aan de Landbouwuniversiteit.

Stelling 1
Het is belangrijk dat agrarische vrouwen contact met elkaar hebben.

Iedereen is het met deze stelling eens, dus een overmaat aan groene kaarten. Vrouwen benaderen de dingen anders, zo kun je veel van elkaar leren en elkaar steunen. Het is belangrijk dit niet alleen tot agrarische vrouwen te beperken. Soms heb je het gevoel dat sectoren tegen elkaar uitgespeeld worden. Door contact te leggen krijg je meer begrip voor elkaar.

Stelling 2
Lokale verbanden tussen agrarische vrouwen dreigen verloren te gaan.

Deze stelling werd nog verder toegelicht. Lokale verbanden zijn bijvoorbeeld de buren of organisaties. De buren zijn niet meer automatisch boerin en ook de familie bestaat niet meer helemaal uit boeren. Je hebt dus minder contact met agrarische vrouwen. Ook de organisaties komen verder van je af te staan, door bijvoorbeeld

bezuinigingen en fusies. Door de integratie van vrouwen in de standsorganisaties vinden zij elkaar minder makkelijk.

Niet iedereen is het met deze stelling eens, ongeveer voor de helft had groene kaarten en enkele rode kaarten. De contacten leggen en het praten met elkaar is voor een groot deel van jezelf afhankelijk. Je hoeft ook niet alleen over je boerenbedrijf te praten. Er is meer. Je wordt niet perse eenzaam als je minder contact hebt met agrarische vrouwen. Als er in je omgeving niet zoveel agrarische vrouwen zijn moet je gewoon wat verder weg. Als je het echt belangrijk vindt ga je naar bijeenkomsten ook al zijn die niet in de omgeving. Er moet gewerkt worden aan een nieuw 'wij-gevoel'. Er zijn vrouwen die alleen lokaal georiënteerd zijn, die komen niet meer als de activiteiten verder weg zijn, maar anderen kijken juist wel over de grenzen heen. Het is heel persoonsafhankelijk.
Als de bijeenkomsten verder weg zijn worden die sneller te duur of minder belangrijk gevonden of ze kosten te veel tijd. Bij al deze punten speelt de thuissituatie de hoofdrol. Er wordt gesteld dat als men lid is van een standsorganisatie dit niet vrijblijvend is en dat de belangen behartigd moeten worden. Maar niet iedereen kan of wil actief zijn. Door de lange lijnen wordt men niet zo gauw meer actief, maar als je te direct gaat vragen om actief gedrag werkt het ook niet.

Stelling 3
Lokale contactgroepen van agrarische vrouwen hebben een positieve uitstraling naar de organisaties.

Ook deze stelling wordt eerst toegelicht. Thea had voor haar onderzoek de opdracht om 'iets' te ontwikkelen waarmee agrarische vrouwen leren hun belangen te benoemen. Het onderzoek moest zich richten op niet-actieve vrouwen. Daarbij werd ontdekt dat er overal in het land groepen vrouwen bestaan die samenkomen in bijvoorbeeld een studiegroep of boerinnengroep. Deze groepen kunnen belangrijk zijn als een vorm van herstel van verbanden tussen agrarische vrouwen. Het onderzoek wil stimuleren dat er meer groepen komen en dat meer vrouwen zich bij deze groepen aansluiten.

Veel vrouwen in de werkgroep wisten niet goed wat ze met de stelling aan moesten. De oranje kaartjes waren in de meerderheid. Er werd getwijfeld aan de positieve uitstraling. Voor een stem in de politiek zijn de standsorganisaties belangrijk. De organisaties zien natuurlijk wel dat de mensen bezig zijn, maar zij moeten wel weten waarover wordt gepraat. In de groep stimuleer je elkaar om een duidelijke mening te

vormen. Studiegroepen zijn laagdrempelig, zodat er vrouwen bereikt worden die nog niet lid zijn van een organisatie. Maar wat kan je doen als je het ergens niet mee eens bent? Ook zijn er al veel verschillende agrarische commissies. Bestaat er dan niet het gevaar dat de groepen langs elkaar heen gaan werken? De studiegroepen kunnen heel positief zijn als het 'mengelmoes-groepen' zijn. Dat betekent dat binnen zo'n groep vrouwen instromen vanuit verschillende andere organisaties en zo samen met vrouwen die nog niet lid zijn van een organisatie een heel positieve uitstraling kunnen bewerkstelligen.

Stelling 4
Samen praten over een zaak die u aangaat is al een vorm van belangenbehartiging.

De groep is zeer verdeeld in de mening over deze stelling, en dus gelijk verdeeld over rood, oranje en groen. Belangenbehartiging is toch een meer bewust gebeuren. Praten is meer een voortraject van belangenbehartiging, het is een begin. De individuen op zich worden er wijzer van, maar de meeste dingen lossen niet op door er alleen over te praten, daar moet iets aan gedaan worden.
Belangrijk is te bekijken welke belangenbehartiging je bedoelt. Op welk niveau deze zit, op internationaal, nationaal of lokaal. Al deze niveaus zijn belangrijk. Belangenbehartiging op lokaal niveau kan heel goed door middel van praten. Er wordt dan al heel veel bereikt, bijvoorbeeld een cursus, een vrouw die maat wordt of bij elkaar helpen met de kinderen.

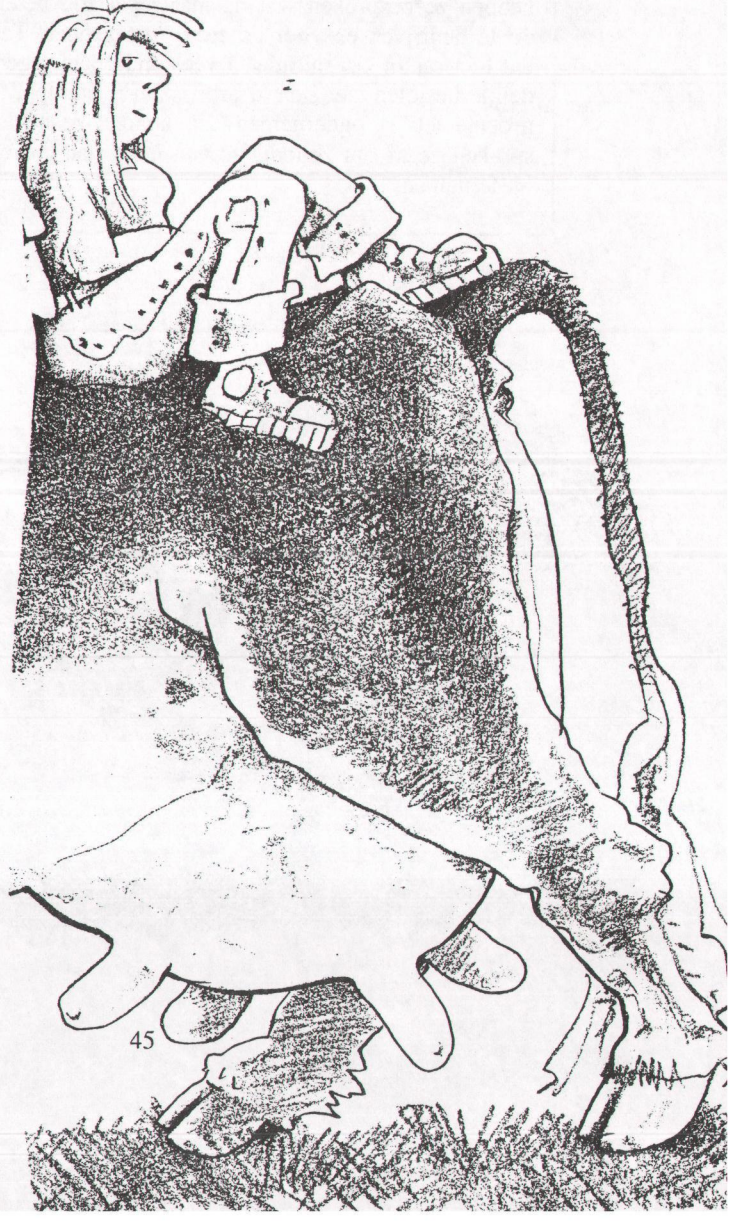
3.2.1 Extra informatie

Bij het voorbereiden van een activiteit is het belangrijk je te verplaatsen in de doelgroep. Dit kun je doen aan de hand van de volgende aandachtspunten:
- Hoe kijken zij zelf aan tegen hun situatie?
- Hoe definiëren zij zelf hun 'problemen' of wensen en interesses?
- Of en wat ze daaraan nu al doen?
- Wat voor soorten aanbod zij zelf al kennen en wat ze daarin zien? (van ons of van anderen)
- Of ze daar al dan niet gebruik van maken en waarom wel of niet?

Degene die je wilt bereiken met een activiteit moeten daar ook iets voor doen/voor over hebben. Hier volgt een overzicht van zaken die door de doelgroep als 'prijs' ervaren kunnen worden.

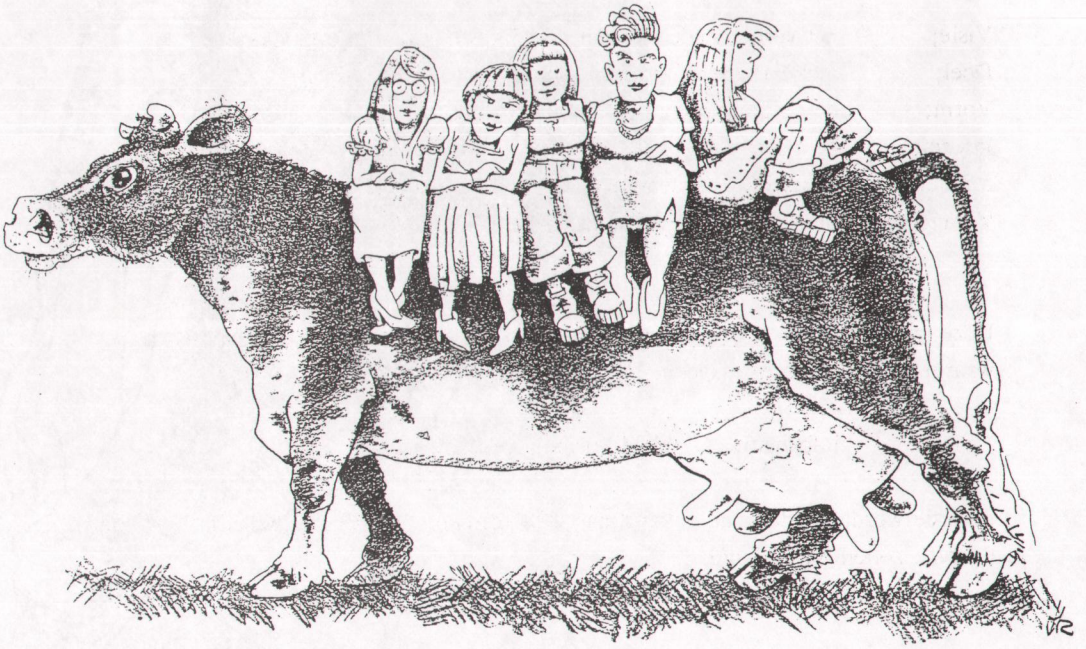
- Geld (deelnamekosten, reiskosten, een verdienste laten schieten, e.d.)
- Tijd (reistijd, voorbereidingstijd)
- Moeite (regelen dat je weg kunt)
- Energie (je problemen aanpakken, je ertoe zetten)
- Iets anders niet kunnen doen op hetzelfde tijdstip.
- Iets op de koop toenemen. (bijvoorbeeld ruzie)
- Fysieke kosten. (bijvoorbeeld reizen fysiek belastend)
- Psychische kosten.
  (bijvoorbeeld drempels en angst overwinnen)

Het is goed te bedenken wat je van de deelnemende vrouwen vraagt bij het bedenken van een thema of activiteit.



Voorbeeld:

In December 1992 kondigde het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een ingrijpende maatregel aan over gelegenheidsarbeid. Als de maatregel van kracht wordt, zullen werkgevers de volledige sociale lasten moeten betalen over gelegenheidsarbeid, wat de kosten van deze arbeid meer dan verdubbelt. Dit zou verstrekkende gevolgen hebben voor tal van sectoren in de landbouw, onder andere voor fruittelers.
Naar aanleiding van het bericht, belde een fruittelersvrouw een kennis op met de vraag of ze hier niet iets aan konden doen. Ze hebben toen een groepje gevormd van vier vrouwen met een fruittelersbedrijf. Met het groepje zijn ze één keer bij elkaar gekomen. Op deze bijeenkomst hebben ze besproken wat de maatregel zou betekenen voor hun individuele bedrijven en voor de sector als geheel. Tegelijk constateerden ze dat hun sector organisatie al veel ondernam tegen de maatregel. Uiteindelijk besloten ze zich daarbij aan te sluiten, in plaats van zelf als groepje iets te ondernemen. Zo konden ze de krachten bundelen. Wel spraken ze af om zonodig in een later stadium weer contact met elkaar op te nemen.



HOOFDSTUK 4 Organisatie en beleid

4.1 Extra informatie

Een belangrijk aspect bij het beleidsvormingsproces zijn de vaardigheden op het vlak van visie-ontwikkeling. Bij beleidsvorming spelen de verschillende soorten organisaties een belangrijke rol. Als bestuurder kan je van deze verschillen gebruik maken.

4.1.1 Krachten in een organisatie

Het is belangrijk inzicht te verkrijgen in het functioneren van een organisatie, de eigen organisatie en organisaties waar je mee te maken krijgt.
Het bewust zijn van de werking van de krachten en processen in een organisatie kan u als lid van het bestuur of management van uw organisatie steunen om ontwikkelingen in de gewenste richting bij te sturen.

In een organisatie zijn verschillende krachten werkzaam, die met elkaar in evenwicht moeten zijn. Deze krachten zijn:

Visie;	het verbindende element, de zingeving van de organisatie;
Doel;	iets dat bereikt moet worden in een bepaalde tijd;
Vorm;	de organisatievorm, de structuur, de procedures;
Informatie;	de effecten van het handelen van de organisatie, de resultaten;
Middelen;	menselijke capaciteiten, materiële middelen, tijd, veld;
Verandering;	mensen kunnen tot andere keuzes komen en daarmee de organisatie veranderen.

Deze krachten vormen drie paren, waartussen zich een spanningsveld bevindt, waarin zich een proces afspeelt. Deze processen verhouden zich als volgt:

1 visie - informatie beleidsvormingsproces

de visie wordt voortdurend getoetst aan de informatie over de resultaten en op grond daarvan zonodig gewijzigd.

2 doel - middelen operationele proces

Het doel moet haalbaar zijn in termen van middelen en de middelen vergen onderhoud, verzorging om het doel te kunnen dienen.

3 vorm - verandering organisatieproces

Verandering beïnvloedt de organisatievorm en aan veranderingen wordt weer vorm gegeven. (de Boer,1989)

4.1.2 Typering van organisaties

Agrarische vrouwen hebben in hun rol als bestuurder te maken met diverse organisaties die elk op een verschillende manier hun accenten leggen.
Op basis van het voorgaande krachtenveld-model van een organisatie kan er iets meer gezegd worden van het specifieke karakter van een organisatie. Er moet evenwicht zijn in de krachten en processen binnen een organisatie. Met behulp van dit model zijn de verschillen tussen organisaties te benoemen. Er worden drie 'partners' onderscheiden:

1 De vrouwenorganisatie
Organisaties, projecten en groepen die vanuit een feministische visie werken en die als zelfstandige eenheid hun beleid en activiteiten bepalen.

<u>Beleidsvormingsproces:</u>
- Geen sterk onderdeel.
- Vaak is een visie en een beleid op lange termijn niet in een beleidsplan op langere termijn vastgelegd.
- Het beleid komt tot stand in de praktijk van het operationele proces.
- Toch is 'visie' de drijvende kracht.
- Kenmerkend is dat deze 'visie' eerder richting geeft aan het uitvoerende werk dan aan het formuleren van een beleid.
- Gevoelig voor informatie uit de omgeving, welke vooral gebruikt wordt om het werk uit te breiden, dan dat het leidt tot een beleidsverandering.

Operationele proces:

- Hier ligt het accent, werken aan het doel.
- Heeft de neiging samen te vallen met het beleidsvormingsproces.
- Geen scheiding tussen visie en uitvoering. (Geen beleid vooraf aan uitvoerend werk)
- Het beleid is vaak sterk gekoppeld aan personen. Bij wisselingen geeft dit grote verschuivingen.
- Sterke samenhang tussen visie en uitvoering bevordert de eenheid in strategie van de organisatie als geheel.

Organisatieproces:

- Kenmerkt zich door verschuiving van veranderingsgericht naar bestendiging van de vorm. Naarmate de organisatie langer bestaat, is er een sterkere neiging tot het instellen en vastleggen van regels en procedures.

2 De reguliere organisatie

Organisaties en instellingen die de produkten van de vrouwenprojecten moeten assimileren (bijvoorbeeld een ziekenhuis).
Een reguliere organisatie is in het algemeen te kenmerken als een organisatie waar professionele deskundigheid gecombineerd wordt met een (specialistische) routinematige werkwijze (professionele bureaucratie). De hele organisatie is rondom de uitvoerende taak gebouwd.

Beleidsvormingsproces:

- In de uitvoerende praktijk is niet veel te herkennen van de visie, het beleid.
- Er is een grote onmacht om de uitvoering af te stemmen op een beleidsplan.
- De organisatie is vrij ongevoelig voor informatie uit de omgeving.

Operationele proces:

- Dit proces staat centraal.
- De deskundigheid en de methode staat centraal in plaats van de vraag van de klant.
- Deze opstelling leidt niet tot een flexibel aanbod.

Organisatieproces:

- Er is een statische organisatievorm en er is weinig ruimte voor structurele veranderingen, omdat de beroepskrachten als het ware eigen winkeltjes beheren.

- Veranderingen in de organisatie moeten gezocht worden in veranderingen van de beroepskrachten. Daarbij is het van belang rekening te houden met een zekere zelfstandigheid die zij nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen.

3 De overheid

'De' overheid bestaat niet. De overheid is een ingewikkelde organisatie met een apparaat met veel taken en dienovereenkomstig een veelheid van afdelingen en bureaus. Bovendien is er een onderscheid te maken tussen de politiek enerzijds en de ambtenaren anderzijds.

De overheid als geheel bestaat uit verschillende instituties, groepen en personen die ieder hun eigen doelen en belangen nastreven (bijvoorbeeld een universiteit).

Beleidsvormingsproces:

- Dit proces staat centraal bij de overheid en wordt vooral bepaald door belangenstrijd en stemming en minder door informatie.
- De beleidsvorming verloopt traag door de verschillende niveaus die doorlopen moeten worden.
- Dit proces is voor maatschappelijke groeperingen moeilijk toegankelijk en het beïnvloeden vraagt veel energie en inzet.

Operationele proces:

- De beschikbare middelen (met name financiën) spelen een sterke rol in de besluitvorming. Doorslaggevender dan de behoeften van allerlei belangengroepen.

Organisatieproces:

- De nadruk ligt op procedures en regels. De organisatie is sterk hiërarchisch.
- De logge organisatie maakt het moeilijk snel in te spelen op nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen.
- Het zware accent op de organisatievorm werkt belemmerend op het beleidsvormingsproces. (de Boer, 1989)

4.1.3 Planning van beleid

In het boek 'Oog voor de doelgroep', Marketing voor welzijns- en non-profit organisaties, van Janny de Boer staan een aantal bestuursprocessen in overzichtelijke schema's. Dit zijn hulpmiddelen om effectiever te werk te gaan bij de verschillende stappen in de bestuurlijke processen. Aan de hand van enkele belangrijke termen volgt hier de planningscirkel.

Doelen.
Organisaties die diensten verlenen hebben meestal de vrijwillige medewerking van de mensen nodig, voor wie de diensten bestemd zijn. Om dit doel te bereiken is het extra van belang om je bewust te zijn van de doelgroep en de doelen die er met of voor hen nagestreefd moeten worden.

Voor het formuleren van een doel betekent dit dat er enkele 'eisen' zijn, waaraan deze moet voldoen.
- Er staat verwoord welk resultaat/effect de organisatie wil bereiken, d.w.z. wat men voor of met wie wenst te bereiken. (Beschrijft niet de activiteit.)
- Het gewenste resultaat dient uitgedrukt te worden in meetbare termen.
- Er moet een termijn in genoemd worden waarbinnen het gewenste resultaat/effect bereikt moet zijn.

Plannen van beleid
Bestuurders van organisaties hebben in feite twee basistaken:
- De taak om te plannen welke activiteiten ondernomen moeten worden om de gestelde doelen te realiseren.
- De taak om alle organisatorische zaken en alle processen die daarbij een rol kunnen spelen te beheersen. (Vooraf en achteraf) (de Boer,1987)

Planning
Het plannen van beleid is een dynamisch gebeuren. Zeker wanneer je bij het plannen rekening houdt met de situatie van de groepen waar jij je op richt. Mensen zijn constant in verandering en ook zijn er allerlei ontwikkelingen die de situatie van mensen kunnen beïnvloeden.
Als je als organisatie doelen nastreeft die 'veranderingen' van mensen inhouden is het belangrijk regelmatig te evalueren. De planningscirkel kan hierbij houvast bieden.
(de Boer, 1987)

fase 2	fase 3
Waarom is het zo? (analyse oorzaken)	Waar moet het naar toe? (doel-formuleringen)

fase 1	fase 4
hoe is het nu? (analyse situatie)	hoe komen we daar? (lange termijnplanning: beleidsplan)

fase 6	fase 5
Komen we er ook? (evaluatie)	Wat moeten we dus doen? (korte termijnplanning: werkplan)

4.2 Werkgroep: 'Projecten Ruimtelijke Ordening en Milieu'

Methode: Aan de hand van een case wordt eerst in groepjes gediscussieerd, waarna een plenaire uitwisseling plaats vindt.

Leiding: Ir. Conny van den Hoek.
Zij is werkzaam bij het Emancipatiebureau Friesland.

Overheidsbeleid vindt plaats op drie niveaus: rijk, provincie en gemeente. Het rijk heeft een initiërende rol ten aanzien van de uitvoering van het beleid. Het beleid wordt verwoord in nota's. Om het beleid te realiseren worden concrete projecten opgestart. Een belangrijke nota is de Vierde Nota Ruimtelijke Ordening Extra (VINEX). Om het geformuleerde beleid uit de VINEX te realiseren zijn zes projecten op het gebied van de leefbaarheid van het platteland opgestart. Daarnaast

zijn elf Ruimtelijke Ordening en Milieu projecten (ROM-projecten), bedoeld als speerpunten.

Tijdens zo'n project zijn verschillende mogelijkheden tot inspraak. De vraag hoe je hier gebruik van maakt is het centrale thema van de werkgroep.

Case.
Een ROM-project in Zuid-Oost Friesland, waar Connie van de Hoek zelf bij betrokken is geweest, staat centraal in deze werkgroep. Het project omvat vier gemeenten en is dus gemeentegrens overschreidend. In het project vindt afstemming plaats van alle plannen die voor het gebied bedacht zijn en wordt een toekomstvisie ontwikkeld voor het gebied.

De organisatie ROM-project bestaat uit een stuurgroep (bestuurders), een projectgroep (ambtenaren) en een adviesgroep (bestuurders van landbouworganisaties, en andere maatschappelijke organisaties, ondernemers). Een project heeft ook vaak werkgroepen of themagroepen, waarin 'deskundigen' ideeën aanleveren. Ambtenaren zijn blij met initiatieven vanuit de basis, van mensen die in het gebied wonen, met name in de beginfase van een project als de plannen gemaakt worden. Van de andere kant willen mensen in het gebied weten wat de plannen concreet voor hun bedrijf gaan betekenen. Op alle niveaus zijn vrouwen ondervertegenwoordigd.

Na deze uitleg vond aan de hand van vragen een discussie in kleine groepjes plaats.

1 Wat wil je bereiken?
2 Wat zijn je sterke punten?
3 Welke actie onderneem je?
4 Welke insteek neem je? (Wie benader je? Waar kun je invloed uitoefenen?)
5 Hoe bereik je de achterban?
6 Hoe betrek je andere mensen(vrouwen) bij je actie?
7 Welke kwaliteiten hebben vrouwen specifiek in huis en hoe gebruik je die?

Plenaire bespreking

1 Wat wil je bereiken? (Welke doelen stel je?)

- Opkomen voor je eigen belangen, bijvoorbeeld de werkgelegenheid in de landbouw. De werkgelegenheid in de landbouw is een sterk punt van het platteland. Haal de positieve aspecten van de landbouw voor het milieu naar voren.
- Wees solidair, zodat niet een boer de dupe is van een bepaalde maatregel. (Of: Nastreven van solidariteit om te voorkomen dat een of enkele personen de dupe wordt van bepaalde maatregelen.)

2 Wat zijn je sterke punten?

7 Welke kwaliteiten hebben vrouwen specifiek in huis en hoe gebruik je dat?

- Een meerwaarde van vrouwen is dat zij de sociale verbanden zien. Het is belangrijk vrouwen sterker te maken door scholing. Het is mogelijk om dit samen met andere vrouwenorganisaties te doen.
- Ga op zoek naar deskundige vrouwen. Het is handig iemand in huis te hebben die al ervaring heeft, zodat je die meteen in kan zetten.

3 Wie benader je? Waar kun je invloed uitoefenen?

- Probeer met andere organisaties op een lijn te komen, zodat je samen een vuist kunt maken bij de inspraak (bondgenoten, ook buiten de agrarische wereld zoeken).
- Wacht niet af tot ambtenaren mensen gaan zoeken voor adviesgroepen. Zoek uit hoe de structuur in elkaar zit en met wie je contact moet opnemen. Vertel ze wat vrouwenorganisaties te bieden hebben.
- Binnen bepaalde agrarische organisaties is het zo geregeld dat er verplicht een afvaardiging is vanuit de vrouwenorganisatie en vanuit de jongerenorganisatie naar een adviesgroep.
- Wees de inspraakronden voor. Slijt je ideeën als ambtenaren hun plannen aan het schrijven zijn. Organiseer zo vroeg mogelijk een informatie-avond. Je kunt een ambtenaar uitnodigen (evt. een wethouder of een gedeputeerde). Ze zijn verplicht om informatie te geven.
- Zorg dat informatie die uit de informatieavonden komt niet weglekt.

- Hoe kun je voorkomen dat je telkens te laat bent? Je kunt bijvoorbeeld iemand binnen je organisatie aanwijzen om de kranten goed te lezen en alert te zijn op ontwikkelingen.
- Soms staan plattelandsvrouwenorganisaties niet op de verzendlijst. Als je hier achter komt, verbeter dit dan.
- Zorg voor korte lijnen binnen je organisatie, zodat informatie snel op de goede plek komt.
- Zorg dat je binnen de organisatie op een lijn zit.
- Formuleer een alternatief voorstel.

4 Hoe bereik je de achterban?
5 Hoe betrek je anderen, met name vrouwen, bij je actie?

- Organiseer op lokaal niveau een bijeenkomst, maak een belangenafweging onder leiding van een onafhankelijke gespreksleider.
- Organiseer een bijeenkomst voor vrouwen om technische kennis op te doen. Stuur een afvaardiging naar de adviesgroep.
- Laat betrokkenen de belangen inzien van het project; probeer concreet te krijgen wat er gaat gebeuren, ook financieel.
- Bedenk vanuit de basis nieuwe ideeën, schrijf ze op en breng ze in op verschillende niveaus (stuurgroep, projectgroep). Dit in tegenstelling tot de normale procedure, waarin een plan op hoog niveau wordt bedacht en waar vervolgens betrokkenen op kunnen reageren.
- Je kunt alle vrouwen uit de buurt uitnodigen voor een bijeenkomst, dus niet alleen agrarische vrouwen. Zo kun je krachten bundelen. Spoor andere mensen tot meedenken aan. Het gaat om hun eigen situatie. Door buurtcontacten verbreed je ook je draagvlak.
  Nodig ook alle ambtenaren uit voor zo'n info- of inspraakavond, zodat die ideeën mee kunnen nemen in de plannen. Herhaal deze actie dan (Gelderse Vallei-project).

En last but not least: Geef publiciteit aan je activiteiten.

4.3 Werkgroep: 'Integratie als bestuurlijk probleem'

Methode: Er is een krachtenveldanalyse gedaan in vier stappen aan de hand van invullijsten. Deze methode biedt een structuur met behulp waarvan planmatig fasegewijs gewerkt kan worden. Dit versterkt het oplossen van problemen en het strategisch denken.

Leiding: Ir. Gerrie Haenen.
Zij was werkzaam als onderzoeker bij de vakgroep Bedrijfskunde aan de Landbouwuniversiteit voor het project 'Toekomst van het agrarisch vrouwenwerk'. Nu is zij functionaris organisatievorming en kaderontwikkeling bij de NCB.

Het doel van deze methode is te achterhalen welke krachten (factoren) een bepaald doel of oplossing bevorderen en welke krachten de oplossing van het probleem verhinderen.
(Hendriksen, 1990)
Het is te gebruiken in een kleine groep met begeleiding. Iemand uit de groep kan een probleem inbrengen, waaraan door de groep gezamenlijk volgens de verschillende stappen gewerkt wordt. Het probleem kan ook iets zijn waar de groep als geheel tegenaan loopt. In deze werkgroep is als voorbeeldprobleem gekozen het werken aan integratie van vrouwen in de standsorganisaties.

Stap 1
Probleemformulering.
Formuleer het probleem in hanteerbare doelstellingen ofwel geef de huidige en de gewenste situatie aan.
Ga daarbij uit van uw eigen situatie als agrarische vrouw met een bestuurlijke functie.

Werkgroepvoorbeeld:
Door allerlei ontwikkelingen (in de landbouw, emancipatie) is de rol van de agrarische vrouw toegenomen. We vinden het belangrijk dat dit niet alleen op het eigen bedrijf zichtbaar is, maar ook daarbuiten in de landbouworganisaties willen we daarvoor erkenning en herkenning. De landbouworganisatie is namelijk de organisatie die opkomt voor de belangen van gezin en bedrijf. De landbouworganisatie zou daarom dus meer moeite moeten doen om vrouwen te integreren, zowel inhoudelijk

(aandacht voor 'vrouwen-punten') als op organisatorisch niveau (een grotere deelname van vrouwen aan de besluitvorming en aan activiteiten op de diverse niveaus).

Stap 2

Inventarisatie bevorderende en belemmerende krachten.

Maak een lijst, in twee kolommen krachten voor en krachten tegen.

Werkgroepvoorbeeld:

Krachten voor:	Krachten tegen:
- Mannen die hiervoor wel open staan.	- Weinig collega-vrouwen die ondersteunen in de standsorganisatie
- Het samen nadenken met collega-vrouwen voor ideeën en uitvoering.	- Pvo-ster(s) die aan je trekt (trekken).
- Het gevoel elkaar nodig te hebben om met huidige problemen in de landbouw om te gaan.	- Weerstand bij mannen in de standsorganisatie.
-	- Vrouwen herkennen zich niet in het beleid van de standsorganisatie (is niet op hen gericht).
	- Onduidelijkheid bij vrouwen over het lidmaatschap
	- .....

Stap 3

Analyse van krachten.

Rangschik de krachten in het schema naar volgorde van belangrijkheid voor de gewenste situatie. De kracht die het meeste beweging naar het doel oplevert krijgt een 1. De daarop volgende kracht krijgt een 2.

Of een kracht in de huidige situatie voor of tegen is, is daarbij niet van belang.

Werkgroepvoorbeeld:

- Het samen nadenken met collega-vrouwen over ideeën en uitvoering 1
- Vrouwen herkennen zich niet in het beleid van de standsorganisaties 2

Het is belangrijk bij het aangeven van belangrijkheid, dat de groep inschat dat er met bijvoorbeeld de eerste drie krachten goed te werken moet zijn. Tijdens deze analyse kan de groep constateren dat het krachten van ongelijke sterkte en betekenis zijn.

Stap 4

Ontwerpen van een actieplan.

Geef advies over wat u dient te ondernemen om de gewenste situatie te bereiken.

Werkgroepvoorbeeld:

- ad 1: Mogelijkheden voor activiteiten en vergaderingen creëren.
- ad 2: De plaatselijke afdelingen standsorganisaties activeren.

Literatuurlijst

Blom, U.P. en J.U.A. Hillebrand,
Jonge vrouwen op agrarische gezinsbedrijven, LEI-DLO, Den Haag, 1992.

Boer, Ada de en Josephine van den Boogaard,
Buigen noch barsten, Integratie: theorie en praktijk.
Drukkerij Den Bosch, 's Hertogenbosch, 1989.

Boer, Janny de,
Oog voor de doelgroep, Marketing voor welzijns- en andere non-profit organisaties.
Van Loghum Slaterus, Deventer, 1987.

Casteren, Marina van en Toos Lodder,
Agrarische vrouwen en hun beroep, een zaak voor man en vrouw, Emancipatieprojecten CVPO en CLO's, 1992.

Giesen, C.W.M.,
Werkverhoudingen en stress op het boerenbedrijf,
Thesis Publishers, Amsterdam, 1991.

Giesen, C.W.M.,
Crisis op de boerderij,
Utrecht, 1993.

Groot, Lidwi de en Elske ter Veld,
Handboek vrouw en beleid,
Feministische Uitgeverij Sara, Amsterdam, 1985.

Haenen, Gerrie,
Toekomst van het Agrarisch Vrouwenwerk,
Noord-Brabantse Christelijke Boerenbond (NCB), Vakgroep Bedrijfskunde, Wetenschapswinkel, rapport 70/71, Wageningen, 1992.

Harpe, C. en M. Potters,
Bedrijfsopvolgsters: Belemmeringen en participatie in agrarische organisaties,
Boerinnengroep, Wageningen, 1991.

Hendriksen, J.,
Intervisie bij werkproblemen, Procesmatig en taakgericht problemen oplossen.
Nelissen, Baarn, 1990.

Hilhorst, Thea J.,
Adviesboek contactgroepen agrarische vrouwen,
Gezamenlijke plattelandsvrouwenorganisaties (KPN, CPB, NBvB) m.m.v. Landelijke Boerinnen Belangen, Vakgroep Voorlichtingskunde, Wetenschapswinkel, rapport 81, Wageningen, 1993.

Hilhorst, Thea J.,
Agrarische vrouwen leren hun belangen kennen,
Gezamenlijke plattelandsvrouwenorganisaties (KPN, CPB, NBvB) m.m.v. Landelijke Boerinnen Belangen, Vakgroep Voorlichtingskunde, Wetenschapswinkel, rapport 82, Wageningen, 1993.

Klaver, Liesbeth en Jeanne van Poppel,
Boer & boerin: een proces van bewustworden en kiezen,
Plattelandsvrouwenorganisaties Gelderland, Vakgroep Huishoudstudies, Wetenschapswinkel, rapport 96, Wageningen, 1994 (te verschijnen).

Kuppens, Jaqueline,
Kiezen voor samenwerken? Plattelandsvrouwenorganisaties maken een analyse en willen perspectief.
Plattelandsvrouwenorganisaties in Overijssel, Vakgroep Bedrijfskunde, Wetenschapswinkel, rapport 67, Wageningen, 1992.

NIROV,
Vrouwen in Landelijke Gebieden, emancipatie binnen bereik,
Sectie Emancipatie in de Ruimtelijke Ordening en Volkshuisvesting,
Den Haag, 1990.

Ploeg, Jan Douwe van der,
Van pioniers en fanatieke boeren, Betekenis van bedrijfsstijlen, SPIL, 89 - 90, 1990.

Poppel, Jeanne van,
Stapsgewijs wijsworden, Integratie van agrarische vrouwen in de standsorganisatie,
Centrale van Plattelandsvrouwenorganisaties, Utrecht, 1990.

Rooij, Sabine de,
Werk van de tweede soort, Boerinnen in de melkveehouderij,
Wageningen, 1992.

SOVA-groep,
Samen werken, samen leren, Werkboek sociale vaardigheden, theorie en oefeningen,
Nelissen, Baarn, 1978.

Sweere, A.,
Zowel boer als boerin: Vrouwelijke ondernemers in de land- en tuinbouw,
Scriptie Katholieke Universiteit Nijmegen, 1991.

Weinants, H.,
Als je met een boer of tuinder trouwt,
NAJK, Utrecht, 1989.

Wijngaards, N.M.,
Zelfmanagement,
Het Spectrum, Utrecht, 1988.

Zwart, S.I.,
Agrarische huishoudens, Een onderzoek naar de veranderende relatie tussen gezin en bedrijf in Oost-Gelderland,
Wageningen, 1990.

colofon :

een dag studeren aan de
landbouwuniversiteit

uitgave : Wetenschapswinkel LUW
adres : Costerweg 50
Postbus 9101
6700 HB Wageningen
telefoon : 08370-84661
fax : 08370-84449
auteurs : Carola Berkelaar
Jeanne van Poppel
coördinatie : Ans Hobbelink
vormgeving : Michelle Gentle
tekening : Henk van Ruitenbeek
omslag : Ernst van Cleef
druk : Ernsting
oplage : 250
prijs : *f* 7,50

WW 54