



..... INSPIRATIEGIDS .....

# Vruchtbaar samenwerken op je boerderij

 **BioForum**  
SECTORORGANISATIE  
BIOLANDBOUW  
EN -VOEDING

# Colofon

## Samenstelling:

Dit inspiratieboek kwam tot stand door een samenwerking tussen ILVO, Bioforum vzw, U-Consult, 't Reigershof, De Zonnekouter, Plukboerderij Grondig, 't Schaaphof en Het Polderveld in het kader van de operationele groep (EIP-project) 'ORSALISK'.  
[www.vlaanderen.be/pdpo](http://www.vlaanderen.be/pdpo)

## Redactie:

Lene Cillen, Jo Bijttebier, Geert Iserbyt,  
An Jamart

Digitale versie beschikbaar op de website van  
U-Consult, Bioforum en ILVO.

## Gefinancierd door:

Agentschap Landbouw en Zeevisserij  
Vlaanderen, Europees Landbouwfonds voor  
Plattelandontwikkeling (ELFPO)

**Verantwoordelijke uitgever:** Alexander Claeys,  
Regine Beerplein 1 E305, 2018 Antwerpen.

**Datum van uitgifte:** oktober 2024

**Eindredactie:** Tom Wouters

**Vormgeving:** [digicreate.be](http://digicreate.be)



Europees Landbouwfonds  
voor Plattelandontwikkeling:  
Europa investeert  
in zijn platteland



**ILVO**  
Instituut voor Landbouw-  
Visserij- en Voedingsonderzoek

**BioForum**  
SECTORORGANISATIE  
BIOLANDBOUW  
EN -VOEDING

 **U-Consult**



**Vlaamse  
overheid**



# Voorwoord

Vlaanderen kent steeds meer multifunctionele (bio)landbouwbedrijven. Ze vermarkten hun producten in de korte keten, gaan voor verbreding, zoeken verbinding met de lokale gemeenschap en/of spelen met hun bedrijf in op verschillende ecosysteemdiensten.

Zulke bedrijven rekenen doorgaans op verschillende medewerkers: familieleden, vaste medewerkers, seizoenarbeiders, vrijwilligers, leden, klanten, bestuurders enzovoort. Dat vraagt om een goede en vlotte samenwerking. Maar hoe word je een goed geolied team waarin elke medewerker zich verbonden voelt door een gemeenschappelijk doel? Hoe zet je iedereen in op basis van zijn kwaliteiten? Hoe zorg je ervoor dat iedereen zijn taken en verantwoordelijkheden kent en die op een efficiënte manier kan uitvoeren? Deze vragen kreeg BioForum van enkele biologische korteketenbedrijven. Het resultaat was het project ORSALISK (EIP Operationele groep). Vijf bedrijven gingen via lerende netwerken en individuele coaching op zoek naar tools om hun interne samenwerking verder te optimaliseren.

De bedrijven in kwestie waren 't Reigershof, De Zonnekouter, Plukboerderij Grondig, 't Schaaphof en Het Polderveld. Bedrijfsadviseur Geert Iserbyt (U-Consult), lesgever bij Landwijzer en ervaringsdeskundige in zelfsturende samenwerking, nam de inhoudelijke begeleiding op zich. Onderzoekers van het ILVO, afdeling Landbouw en Maatschappij, brachten het leerproces op de bedrijven in beeld en bundelden de geleerde lessen in deze inspiratiegids. Het is een neerslag van de praktische aanpak tijdens de lerende netwerkmomenten en individuele bedrijfscoachings.

Het samenwerkingsmodel dat we in deze inspiratiegids voorstellen is gebaseerd op gedeeld leiderschap. Daarbij krijgen medewerkers meer autonomie en verantwoordelijkheid, zodat ze beter kunnen inspelen op veranderingen en sneller beslissingen kunnen nemen. Zo bouw je aan een bedrijfscultuur waarin mensen zichzelf kunnen zijn, zich verbonden voelen met het bedrijf en met elkaar en hun volledige persoonlijkheid kunnen uitdrukken in hun werk.

Wat zijn de succesfactoren voor een goede interne samenwerking en wat zijn de mogelijke valkuilen? En welke concrete tools bestaan er om de samenwerking binnen je team te verbeteren? Je komt het in deze inspiratiegids te weten.

We raden je aan om op basis van de inhoudstafel na te denken waar de grootste uitdaging ligt voor jouw bedrijf. Teken vervolgens je eigen werkplan uit met bijhorende timing. Niet elk bedrijf heeft dezelfde uitdagingen. Ervaring leert ook dat externe begeleiding een grote meerwaarde kan vormen om de noodzakelijke stappen te zetten en vol te houden. Aarzel dus zeker niet om je te laten begeleiden. Het is nooit te laat om ermee te beginnen!

Lieven Devreese van Polderveld vat samen: "We staan misschien niet allemaal even ver in het proces, maar voor iedereen is de richting en de te volgen stappen wel helder ondertussen. Het is voor ons allemaal alvast een aanzet geweest om dit op te pakken. Ik denk dat ik ook voor de collega's mag spreken en zeggen dat we dit proces allemaal als heel positief hebben ervaren. Ook al is het tijdsintensief, het brengt zijn tijd dubbel en dik op! Dus ga ervoor zou ik zeggen."

Ik wens je veel leesgenot en de motivatie om hiermee aan de slag te gaan.



BioForum

# Inhoud



## HOOFDSTUK 1

### In welke context werken we samen? p. 7

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 1.1 De missie en visie van je bedrijf | 7  |
| 1.2 Bedrijfseigen kenmerken           | 8  |
| 1.3 Samenstelling van het team        | 10 |
| 1.4 Team in evolutie                  | 14 |
| 1.5 De omgeving van het bedrijf       | 15 |



## HOOFDSTUK 2

### Hoe communiceren we met elkaar? p. 18

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 2.1 Communicatiestijlen      | 19 |
| 2.2 Verbindende communicatie | 21 |
| 2.3 Conflicthantering        | 23 |



## HOOFDSTUK 3

### Hoe organiseren we onze praktische samenwerking? p. 24

|                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3.1 Hoe verdelen we onze verantwoordelijkheden en taken?</b> | <b>25</b> |
| • Jaarkalender bedrijf                                          | 25        |
| • Rollendocument                                                | 25        |
| • Rollenoverleg                                                 | 29        |
| <b>3.2 Van structuur in overleg naar overlegstructuur</b>       | <b>32</b> |
| <b>3.3 Besluitvorming</b>                                       | <b>35</b> |
| • Drietrapsbesluitvorming                                       | 35        |
| • Beslissen als groep                                           | 36        |
| • De adviesmethode                                              | 38        |
| • Transparante informatie-uitwisseling en -opslag               | 39        |



## HOOFDSTUK 4

# Hoe creëren we een goede samenwerkingscultuur?

p. 40

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1 Interne afspraken                                               | 41 |
| 4.2 Persoonlijke motivatie en welbevinden                           | 43 |
| 4.3 Hoe motiveren we elkaar?                                        | 45 |
| 4.4 Werken aan blijvende bedrijfsontwikkeling en persoonlijke groei | 47 |
| • Zelfevaluatie en collegiale feedback                              | 47 |
| • Intervisie                                                        | 50 |
| • Permanente vorming                                                | 54 |

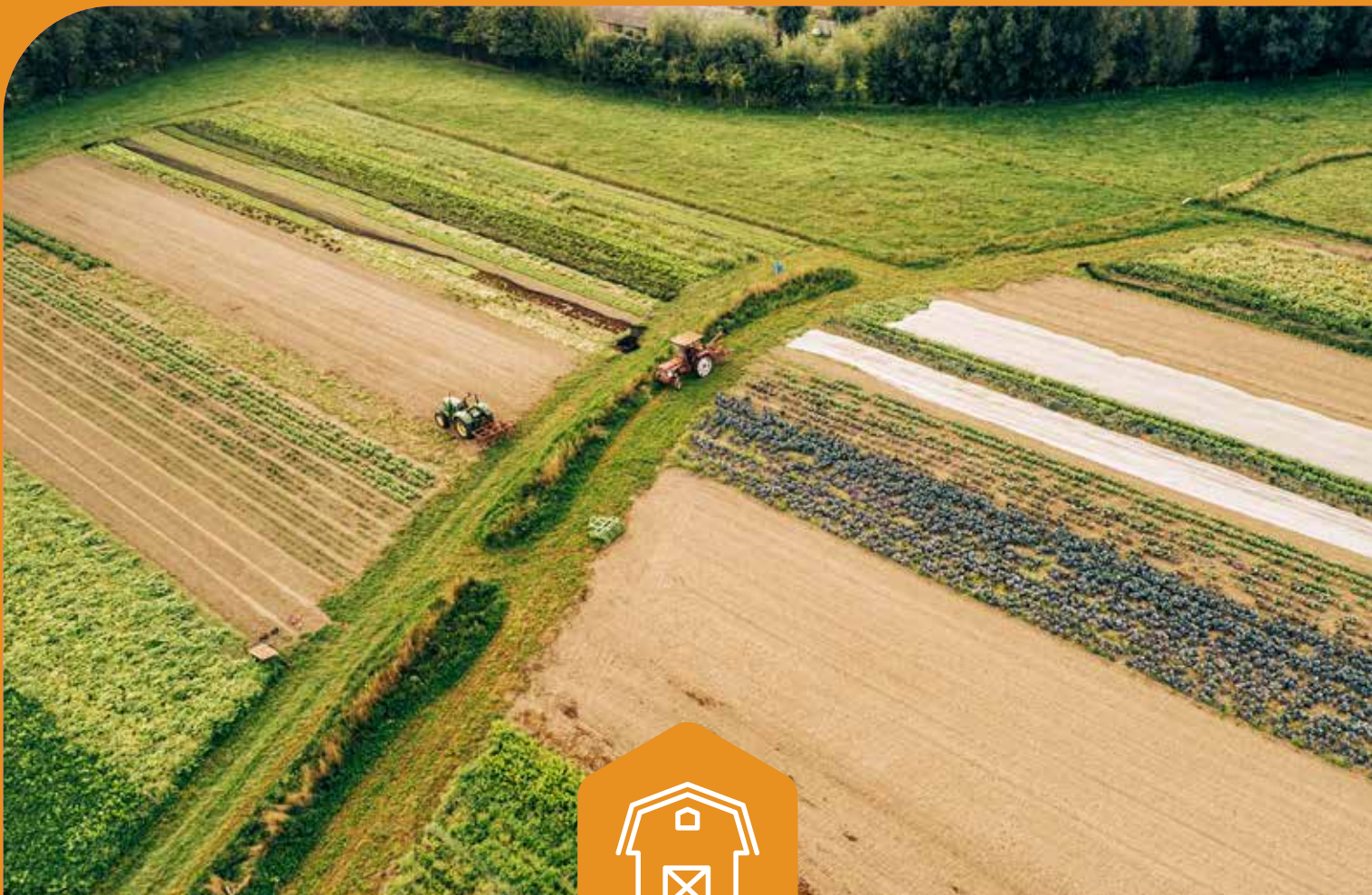
**Gebruikte bronnen** p. 56

**Slotwoord** p. 57

**Dankwoord** p. 58







## HOOFDSTUK 1

# In welke context werken we samen?

De eigenheid van je bedrijf en de omgeving ervan hebben een grote invloed op de samenstelling van het team, de manier waarop je ‘samen’ werkt en de nieuwe medewerkers die je aantrekt. Om wat voor bedrijf gaat het? Wie zijn de medewerkers? Wat verlangen je klanten en de maatschappij van jou? Op welke manier worden zij betrokken? Het is dus goed om al die factoren zelf duidelijk in beeld te hebben. Dat vormt de basis. In dit hoofdstuk vind je een aantal vragen en tools die je daarbij helpen.

# 1.1 Missie en visie van het bedrijf

De meeste bedrijven weten wat ze produceren en hoe ze dat doen. Lastiger is de vraag waarom ze het doen. Nochtans is inzicht in de bestaansreden van je bedrijf een belangrijke sleutel tot succes. Gemotiveerde klanten kopen niet wat je doet, maar waarom je het doet. (1)

Een bedrijfs**missie** geeft antwoord op de vraag **‘WAAROM bestaan wij?’**.

Je zegt waar het bedrijf voor staat, wat jouw drijfveer is en waarom jouw bedrijf ertoe doet voor een ander. Dat gaat veel verder dan geld verdienen of winst maken, het gaat over wat je drijft.

De **visie** geeft antwoord op de vraag: **‘HOE doen we dat?’**. Daarin kijk je naar het proces en de kernwaarden om je missie te realiseren. Op welke manier wil je je onderscheiden? De visie en missie bepalen het **aanbod**, het product dat je uiteindelijk aan je klant zal leveren: **‘WAT produceren we?’**

Een aanbod dat vanuit een missie en visie ontstaat, is niet zomaar vervangbaar. Als klanten achter jouw missie en visie staan, komen ze niet enkel voor je product maar ook voor de meerwaarde die ermee verbonden is.



“

*“GRONDIG is een plukboerderij met LEF: Lokaal, Ecologisch en Fair. Er worden groenten, (klein)fruit, eieren en natuurvlees geproduceerd op ecologische wijze voor de korte keten. De boeren hebben een eerlijk inkomen. De boerderij is geen eiland en de boeren zijn geen onbekenden. Er gebeurt kennisuitwisseling in alle richtingen op alle niveaus en er wordt ingezet op gemeenschapsvorming. Landbouw kan niet zonder natuur, dus zijn zij hier één.”*

*- Plukboerderij Grondig*

“

*“Ik vind het belangrijk dat we samen de tijd nemen om een duurzame maaltijd te eten 's middags. Dat gaat over het in praktijk brengen van waar het bedrijf voor staat, het voorzien van bezielde voeding. Zorg dragen voor de groenten, maar ook voor elkaar. Dat valt samen met wat ik zelf ook belangrijk vind, dus ik wil daar echt voor gaan, ook al vraagt het een inspanning om elke middag verse soep op tafel te toveren voor iedereen.” - ‘t Schaaphof*

Door als team na te denken over deze vragen, kan je als bedrijf een missie en visie formuleren. Start met de WAAROM-vraag. Het geeft medewerkers energie om samen aan een verhaal te bouwen. Het is belangrijk dat alle medewerkers de missie en visie van het bedrijf kennen en dat die aansluiten bij hun persoonlijke missie en visie (zie 1.3 Samenstelling team). Betrek alle medewerkers bij het opmaken van een visie en missie en laat ook nieuwe medewerkers ermee kennismaken. Zo ontwikkel je een gedragen visie en missie.

Op één van de bedrijven schreef elke medewerker een aantal kernwoorden op. Op basis daarvan gingen ze als team op zoek naar de gemeenschappelijke deler en was er een gesprek over wat belangrijk is en wat minder. Onderstaande kernwoorden vormden de basis:

- In de natuur
- Met de natuur
- Voor de natuur
- Evenwichten in de natuur
- Gezondheid
- Gezond voor mens en natuur
- Eerlijke verloning
- Lokaal
- Samen met deelnemers
- Maatschappelijke meerwaarde
- Voor een breed publiek: iedereen is welkom
- Biodiversiteit
- Smaak
- Nauw contact met deelnemers
- Sociaal
- Verbinding
- Betrokkenheid
- Waardering
- Bio
- Kleinschalig
- We willen iets uitdragen
- Bewustwording creëren bij breed publiek
- Pionieren
- Voorbeeld zijn
- Een plek die barst van het leven

## 1.2 Bedrijfseigen kenmerken

### Schaal

Bij kleine bedrijven verloopt de samenwerking vaak op een heel organische manier. Maar naarmate ze groeien in aantal medewerkers, wordt het soms een hele uitdaging om iedereen betrokken en geïnformeerd te houden, zonder in eindeloze overlegmomenten te vervallen. De complexiteit van je bedrijfsvoering vraagt in zo'n geval om een duidelijke toewijzing van taken en verantwoordelijkheden. Toch kan ook bij kleine teams, zelfs als het maar uit twee mensen bestaat, een duidelijke structuur voor rust en efficiëntie zorgen.



“

*“We zijn lang met twee geweest. Toen volstond 1 telefoontje om te overleggen. Nu we met drie zijn, werkt dat niet meer. Als je iets afsprekt met 1 iemand, moet je de ander ook op de hoogte brengen. Intussen hebben we de verantwoordelijkheden beter verdeeld onder ons drieën. Dat maakt dat het niet meer nodig is dat we altijd alle drie aanwezig zijn bij elk overleg. Het moet ook nog efficiënt zijn.”*

*- ‘t Schaaphof*



## Omzet en rendabiliteit

Een goedlopende samenwerking valt of staat met een team dat bestaat uit tevreden mensen. Een eerlijke verloning heeft daar zeker een impact op. Financiële druk of andere onzekerheden kunnen de samenwerking lastiger maken. Vragen die je je kan stellen: kunnen we onszelf en onze medewerkers een loon uitkeren waar we tevreden over zijn? Is onze omzet groot genoeg om een extra personeelslid te verantwoorden?



“

*“Op een moment dat de verkoop lager ligt dan normaal, heeft dat ook financiële implicaties. Die zorgen voor stress in het team.” – ‘t Reigershof*

## Rechtsvorm

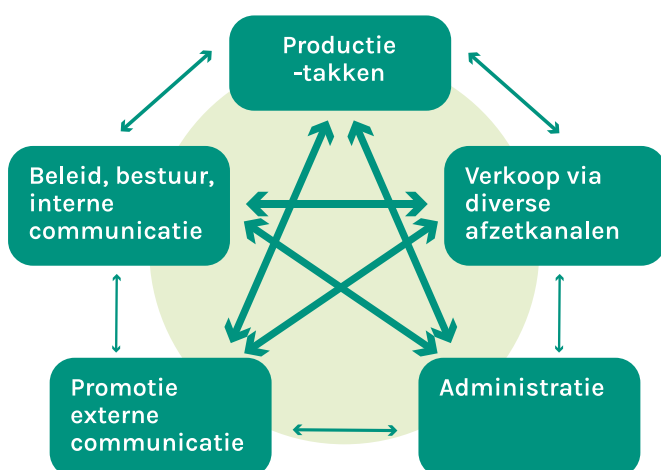
In deze inspiratiegids gaan we niet dieper in op de verschillende juridische vormen voor ondernemingen. Bij elk bedrijf is maatwerk nodig en soms is de beste keuze een combinatie van verschillende rechtsvormen. Het is wel verstandig om bij grote veranderingen de bestaande rechtsvorm kritisch te evalueren. Het spreekt voor zich dat de rechtsvorm een grote impact heeft op hoe de samenwerking vorm krijgt.

“

*“Wij zijn gestart als maatschap. Het voordeel daarvan was dat er geen opstartkosten waren. We waren gewoon 2 zelfstandigen die een engagement aangingen voor 3 jaar, we zouden zien wat het zou brengen. Toen we mensen in dienst namen, werd het moeilijker om ze te betalen omdat er nog niet voldoende kapitaal opgebouwd was. Er kwam een derde vennoot bij en we werden een coöperatieve vennootschap. Met de extra middelen van de coöperanten kon het bedrijf de nodige investeringen doen en het personeel betalen.” – ‘t Schaaphof*

## Activiteiten, afdelingen

Bedrijfsactiviteiten hebben een duidelijke invloed op hoe je de samenwerking organiseert. Denk o.a. aan de verschillende productietakken, de verkoop, de administratie, de verwerking, de distributie, ... Visualiseer de interne structuur en de samenhang tussen de verschillende activiteiten in een **organigram** (zie hieronder). Dat vormt de basis voor de taakverdeling en de manier waarop mensen dagelijks samenwerken. Op basis van dat organigram kan je het rollendocument opstellen (zie 3.1 Rollendocument). Zo weet elk teamlid hoe er wordt samengewerkt en kan iedereen zich zeker voelen in zijn rol en de bijhorende verantwoordelijkheden.



Figuur 1: organigram

“

*“Door samen het organigram op te maken werd het ook voor onze 2 vaste medewerkers duidelijk hoe het bedrijf gestructureerd is en wat alle actie-terreinen zijn.”*

*- 't Reigershof*

## 1.3 Samenstelling van het team

Een team bestaat uit mensen die samenwerken aan een gezamenlijk doel en daar ook samen de verantwoordelijkheid voor delen. Hoe dat team is samengesteld en wie er deel van uitmaakt, heeft ook zijn invloed op hoe de samenwerking er concreet uit ziet. Zo heeft iedereen verschillende competenties en kunnen ook persoonlijkheden en waarden uiteenlopen. Teamleden bevinden zich op eenzelfde hiërarchisch niveau (allen vennoot of werknemer) of ze hebben verschillende statuten (vennoot – vaste medewerker – plukkaarter). Vaak komen beiden voor. In de landbouw zien we ook vaak samenwerking in familieverband.

“

*“Het verschil tussen zelfstandige en werknemer blijft, maar begint te vervagen doordat de medewerkers meer verantwoordelijkheid krijgen en opnemen over een belangrijk deel van het bedrijf.” - Het Polderveld*

“

*“De zoektocht naar een extra werkende vennoot is moeilijk. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat een externe (niet-familiale) vennoot het gevoel krijgt dat hij evenwaardig meetelt naast mijn vader en ik als vennoten?” - 't Reigershof*

## Persoonlijkheid en competenties in beeld

In deze inspiratiegids gaan we uit van gelijkwaardigheid in de samenwerking, gebaseerd op gedeelde verantwoordelijkheid, waarin ieders competenties en persoonlijkheid tot uiting komen ongeacht de onderlinge relaties tussen de mensen in het team. Je persoonlijkheid is de combinatie van diverse kenmerken die je typeren. Je competenties zijn dan weer de combinatie van je kennis en vaardigheden. Er moet een match zijn tussen de persoonlijkheid en competenties van een persoon, het team en de taken die uitgevoerd moeten worden. Dat behandelen we in het onderdeel over het rollendocument (zie 3.1 Rollendocument).

Inzicht in de persoonlijkheid, competenties en waarden van alle teamgenoten is noodzakelijk om elkaars kwaliteiten te leren waarderen en ieder teamlid te laten werken op de manier die het beste aansluit bij zijn/haar kwaliteiten. Waarom werk je beter samen met die ene persoon en waarom lukt het moeilijker met die andere? Waarom erger je je aan bepaald gedrag of loopt de communicatie met een collega zo stroef?

‘Bewust’ zijn daarover is een goede stap in de richting om tot betere communicatie en samenwerking te komen. Verschillende persoonlijkheidstesten kunnen je hierbij helpen. Sommige kan je in je eentje doen of zijn gratis online te vinden, voor andere testen is externe coaching noodzakelijk of moet je betalen. Al die testen hebben ook een bepaalde insteek: de ene heeft het over je kwaliteiten, de andere over competenties, gedrag, karakter of persoonlijkheidskenmerken. Geen enkel model kan zomaar je hele persoonlijkheid blootleggen.

Sommige modellen of testen focussen vooral op persoonlijkheidskenmerken. We lijsten op de volgende pagina enkele veelgebruikte modellen op, zonder er dieper op in te gaan. Op internet kan je voor elk van deze modellen heel uitgebreide informatie vinden met vragenlijsten en testen, al dan niet gratis.





## De kernkwadranten van Ofman (2)

Met kernkwadranten breng je logica aan in jouw kernkwaliteiten, valkuilen, uitdagingen en allergieën. Verschillende lijsten geven een overzicht van kernkwaliteiten en de daarbij behorende valkuilen, uitdagingen en allergieën.

## Het Enneagram-model (3)

Het Enneagram beschrijft 9 persoonlijkheidstypes: de perfectionist, de geveer, de succesvolle werker, de romanticus, de waarnemer, de loyale scepticus, de levensgenieter, de baas, de bemiddelaar.

## De Archetypes van Jung (4)

Dit model beschrijft 12 persoonlijkheidstypes die symbool staan voor menselijke basismotivaties. De persoonlijkheidstypes zijn onderverdeeld in 3 groepen: ego-persoonlijkheidstypes, ziel-persoonlijkheidstypes en zelf-persoonlijkheidstypes.

## De MBTI-test (Meyers Briggs Type Indicator) (5)

Deze test omvat een vragenlijst gebaseerd op 4 dimensies (extravert-introvert; observatie-intuïtief, denken-voelen, gestructureerd-spontaan en flexibel). Door de 4 dimensies te combineren, krijg je 16 persoonlijkheidstypes.

“

*“Door de persoonlijkheidsscan kregen we inzicht in elkaar. Dingen die niet uitgesproken werden, konden zo toch op tafel gelegd worden. Voor ons was het belangrijk dat een externe begeleider het gesprek leidde en de juiste vragen stelde. Zonder begeleiding zijn zulke gesprekken niet eenvoudig, omdat er altijd wel gevoeligheden zijn, persoonlijke dingen. Op de werkvloer ga je nadien voorzichtiger met elkaar om.” - t Reigershof*



“

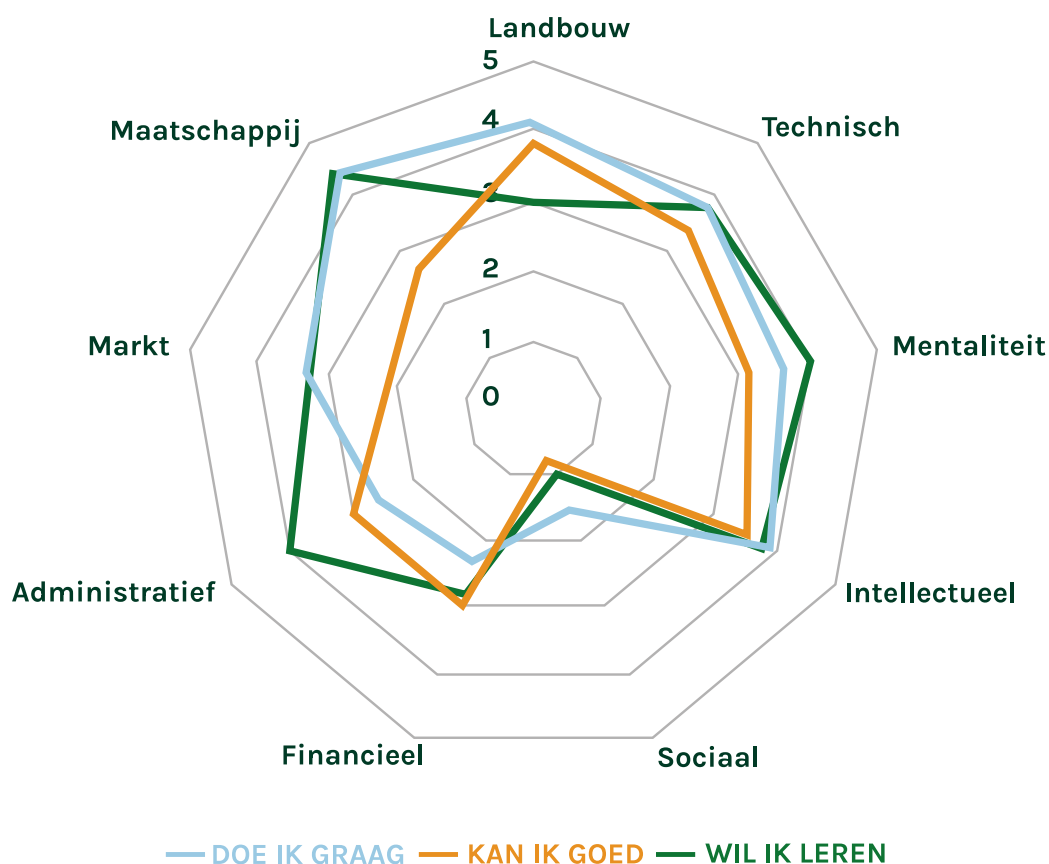
*“We zien dat ons bedrijf eigenheid krijgt door de persoonlijkheid van de medewerkers. Wij zijn bijvoorbeeld van vrije zelfpluk naar abonnementen gegaan voor een onderdeel van ons bedrijf, omdat niemand van ons een echte verkoper is en we dat ook niet graag doen.”  
- Plukboerderij Grondig*

Naast persoonlijkheidstests bestaan er ook tools die competenties in beeld brengen. Voor dit project maakten we gebruik van een uitgebreide zelfscan, ontwikkeld binnen de opleiding biologische landbouw van Landwijzer vzw (6). Met die competentiescan breng je zelf je eigen competentieprofiel in kaart. Het gaat om diverse vaardigheden die nodig kunnen zijn bij het werken op een multifunctioneel landbouwbedrijf: landbouwvaardigheden, technische vaardigheden, mentaliteit, intellectuele



vaardigheden, sociale vaardigheden, financiële vaardigheden, administratieve vaardigheden, marktgerichte vaardigheden en maatschappijgerichte vaardigheden.

Voor elk van die vaardigheden zijn een reeks deelcompetenties opgesteld. Je geeft jezelf voor elke vaardigheid een score op de aspecten 'doe ik graag', 'kan ik goed', 'wil ik nog verder leren'. Zo krijg je een globaal zicht op je huidige competenties en je leerpotentieel. De tool giet de resultaten automatisch in een sterdiagram, zodat je het resultaat makkelijk met elkaar kan bespreken als alle teamleden hem invullen. Op basis daarvan kan je tot een optimale verdeling van verantwoordelijkheden komen. Deze tool (een Excel-bestand) kan je downloaden op [www.u-consult.be](http://www.u-consult.be).



*Figuur 2: De competentiescan (5): gemiddelde scores aangeduid in het sterdiagram.*

Sommige modellen combineren competenties en persoonlijkheid tot een model dat specifiek inzicht geeft in je gedrag bij een samenwerking. Een voorbeeld zijn de teamrollen van Belbin (7). Een teamrol is een samenhangend pakket van 'aangeboren' kenmerken en vaardigheden. Denk bijvoorbeeld aan termen als daadkracht, logisch denken, organisatietalent, netwerken, creativiteit, zorgvuldigheid, gezelligheid en verbindend. Elke teamrol heeft kenmerkende behoeftes in de samenwerking, moet bepaalde valkuilen vermijden en kan spanning opleveren met andere teamrollen.

Meerdere testen en modellen toepassen geeft een genuanceerd beeld. Wanneer het hele team dezelfde test gebruikt, kan je de individuele resultaten naast elkaar leggen. Je krijgt inzichten in hiaten en maakt dit bespreekbaar. Vervolgens kan je samen op zoek naar hoe je die hiaten wil invullen: via bijscholing, een nieuwe medewerker, taken uitbesteden, enz.

## 1.4 Team in evolutie

Teams veranderen: mensen gaan weg of komen erbij, mensen veranderen, ...  
We geven enkele tips mee als je voor een teamuitbreiding staat:

### Zorg voor diversiteit

We hebben de neiging om een team te versterken met mensen waar we onszelf in herkennen, maar het ideale team heeft een gemengd karakter. Dat gaat zowel over genderdiversiteit, culturele diversiteit als diversiteit in vaardigheden en persoonlijkheden. Hierdoor krijg je een verbreding in vaardigheden en kwaliteiten. Een divers team brengt vaak nieuwe en originele ideeën voort.

### Bouw aan complementaire teams

Een divers team brengt ook extra uitdagingen met zich mee. Je bent gewend aan je eigen persoonlijkheid en vaak vind je het gedrag dat daarbij hoort ook het nuttigst. Mensen met een verschillende achtergrond en verschillende persoonlijkheden kunnen sneller problemen hebben met communicatie (zie 2.1 Communicatiestijlen), omdat ze elkaar minder goed begrijpen of een andere aanpak hanteren of verkiezen. Toch is het goed om voor ogen te houden dat juist de onderlinge verschillen in persoonlijkheid en gedrag een sterk positief effect hebben op de prestaties van je team. Het is de kunst om die verschillen te (leren) herkennen, gebruiken en waarderen, en een team samen te stellen waarin persoonlijkheden en kwaliteiten elkaar aanvullen.

### Zorg voor een match tussen bedrijfsmissie en persoonlijke missie

Deel je bedrijfsmissie tijdens een sollicitatiegesprek en toets af of die overeenkomt met de waarden en identiteit van je potentiële nieuwe collega. Zo ja, dan kan je ook verwachten dat die persoon gemotiveerd is om bij jou te komen werken aan een gezamenlijk doel.

“

*“Wij hebben een openstaande vacature. Ofwel trekken we mensen aan die volledig ons gedachtengoed volgen ofwel een pure werkkraacht die die mindset niet heeft. Naar wat moeten we nu kijken? Je kan niet alles in één persoon vinden.” - ‘t Reigershof*



“

*“Er zijn veel verschillende karakters in ons team, maar er is wel een goede balans tussen daadkracht, ideeën, nuchterheid, passie ...”  
- De Zonnekouter*

“

*“Bij een aanwerving is het toch moeilijk om te selecteren op iemands persoonlijkheid. Je kan wel gokken of iemand in het team zou passen of niet, dat gaat op gevoel. Maar motivatie is belangrijker.” - Het Polderveld*

## 1.5 De omgeving van het bedrijf

### Flexibiliteit als kracht

De manier waarop je team is samengesteld en hoe je bedrijf functioneert hangt ook af van de omgeving waarin je bedrijf gevestigd is. Zo hebben afnemers, leveranciers en overheden een invloed op je bedrijf omdat ze producten leveren of afnemen, of randvoorwaarden stellen waaraan producten of het bedrijf moeten voldoen. Daarnaast zijn er ook nog economische, ecologische en maatschappelijke ontwikkelingen. Die kunnen een uitdaging zijn (denk bijvoorbeeld aan de klimaatverandering), maar ook kansen bieden. Flexibiliteit is een belangrijke collectieve competentie om in te kunnen spelen op die veranderende omgeving.

Om flexibel te kunnen zijn, is het wel belangrijk dat er verbondenheid is met die omgeving. Dat kan door je bedrijfsmissie en visie duidelijk te communiceren, transparant te zijn over je productieproces en te weten waar je als bedrijf voor staat. Andere bedrijven kiezen voor een sterkere verbondenheid door de omgeving op een directe manier te betrekken bij de productie, bij investeringen, ...



“

*“Flexibiliteit is heel belangrijk. Je wordt uitgedaagd om heel flexibel te worden. Om een obstakel moet je heen en kansen moet je grijpen, ... je moet heel snel op de bal kunnen spelen. En dat kunnen we alle drie.” - 't Schaaphof*

## Community building

Bedrijven die sociale cohesie, zorg, educatie als belangrijke waarden in hun missie opnemen investeren vaak ook in verbinding met hun klanten, vrijwilligers, bestuurders, stagiairs, ...

De inzichten uit de volgende hoofdstukken zijn evengoed van toepassing op deze vorm van samenwerking. Je kan deze vorm van samenwerking bestendigen in je juridische structuur of via een organigram visualiseren. Vanzelfsprekend neem je ook de activiteiten met deze doelgroepen mee in je planning en overleggen.

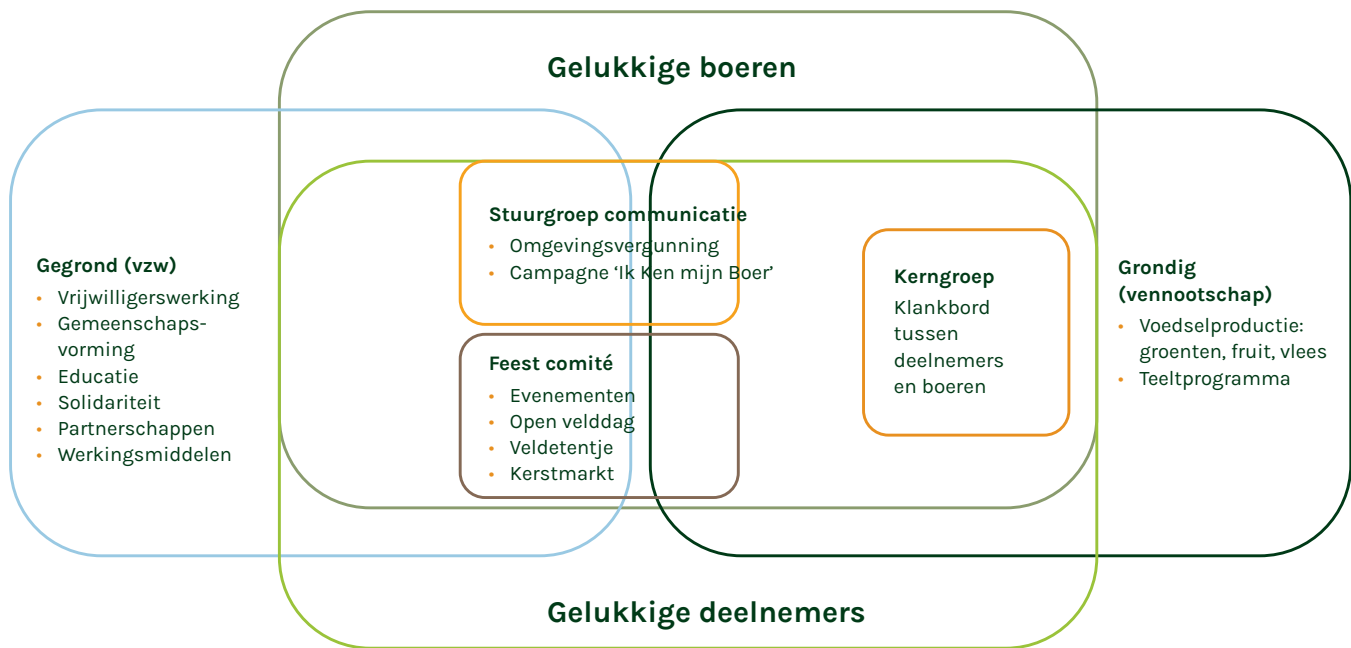
Meer voorbeelden over samenwerking tussen boer en burger vind je terug in de brochure “Boer en Burgers” uitgegeven door ILVO(8).



“

*“De persoonlijke band met de deelnemers bepaalt heel veel. Deelnemers hechten zich aan de boer(in). Ze komen ook voor de mensen achter de producten. Investeer in die band en je krijgt er veel voor terug.”  
- ‘t Schaaphof*





*Figuur 3: visuele voorstelling van de samenwerking met de gemeenschap (Plukboerderij Grondig)*







## HOOFDSTUK 2

# Hoe communiceren we met elkaar?

Goede communicatie is essentieel in elke samenwerking, maar tegelijk zijn spanningen, conflicten en meningsverschillen onvermijdelijk als verschillende mensen met hun eigen persoonlijkheid, motivatie en verwachtingen met elkaar samenwerken. Hoe ontstaan problemen in de communicatie? Wat is verbindende communicatie? Wat doe je als conflicten de samenwerking op de helling zetten? Dat vertellen we je in dit hoofdstuk.

## 2.1 Communicatiestijlen

In hoofdstuk 1 schreven we hoe belangrijk het is om inzicht te krijgen in je persoonlijkheid. Die hangt vaak samen met de manier waarop je communiceert. Hoe druk je je uit en hoe breng je een boodschap naar de anderen? In deze inspiratiegids onderscheiden we 4 verschillende communicatiestijlen (10). We lichten ze toe aan de hand van een voorbeeld uit de praktijk: de manier waarop je deelnemers op een zelfoogstbedrijf benadert die zich niet houden aan de oogstregels.

### Beschouwende stijl

Iemand met een beschouwende stijl is vaak bedachtzaam en rustig, kan aarzelend overkomen omdat beslissingen pas genomen worden na lang wikken en wegen, en na grondige onderbouwing. Daardoor komt iemand met deze stijl vaak minder aan het woord.

“

*“Blijkbaar is het nog niet voor iedereen duidelijk hoe wij verwachten dat er geoogst wordt. We moeten dat nog duidelijker communiceren.”*

### Directieve stijl

Iemand met een directieve stijl is resultaatgericht, wil dat anderen waarmaken wat ze beloven, neemt van nature de leiding en heeft weinig moeite met het nemen van beslissingen. Iemand met deze stijl kan soms dwingend en bot overkomen.

“

*“Ik vind dat we heel duidelijke spelregels moeten opstellen en doorsturen naar alle deelnemers. We moeten die ook op het veld uithangen en er de deelnemers elkaar op laten aanspreken.”*

### Coöperatieve stijl

Iemand met een coöperatieve stijl is vaak rustig en houdt zich wat meer op de achtergrond. Hij/zij werkt graag met anderen samen om dingen voor elkaar te krijgen en gaat graag persoonlijke banden aan. ‘Nee’ zeggen is vaak moeilijk voor mensen met deze stijl.

“

*“Ik vind dat we dit met de kerngroep van de deelnemers moeten bespreken en het als thema moeten nemen voor onze algemene evaluatievergadering, zodat we samen tot nieuwe goede afspraken komen.”*

### Expressieve stijl

Iemand met een expressieve stijl is spontaan, inspirerend, vol met ideeën. Hij/zij neemt graag ruimte in, is een vlotte prater, snel enthousiast en ook goed in het stimuleren en motiveren van anderen. Mensen met deze stijl slagen erin een levendige discussie op gang te brengen.

“

*“Ik vind het echt rottig dat onze deelnemers zich niet aan de afspraken kunnen houden. Ik kan daar niet mee overweg en ik wil dat in een mail aan alle deelnemers duidelijk maken.”*



## Achterhaal jouw communicatiestijl!

### 1. Hoeveel ruimte neem je in tijdens een gesprek?

Geef je ruimte aan de mening van anderen,  
of neem je vooral ruimte om jouw mening te verkondigen?

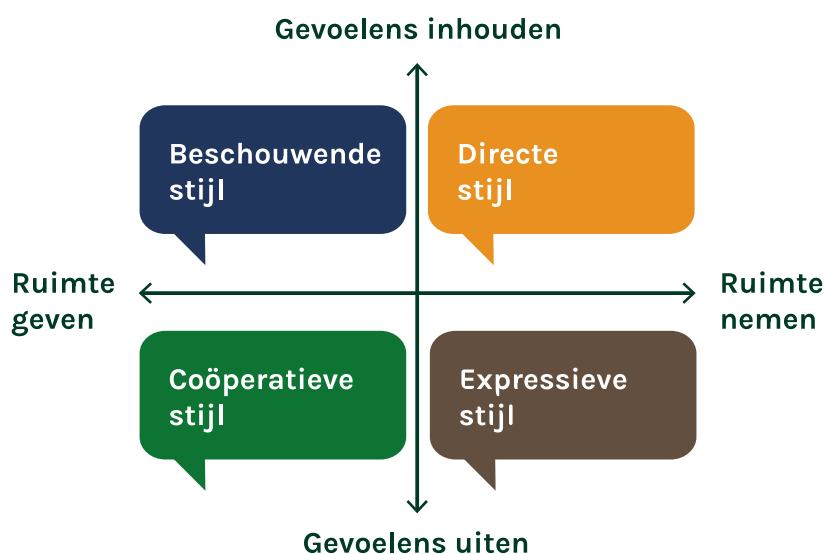
### 2. Hoeveel gevoelens laat je zien tijdens een gesprek?

Ben je iemand die gevoelens uit, praat over beleving (ik vind dat...) met veel gebaren en mimiek of ga je vooral af op feiten zonder veel gebaren en mimiek?



Je antwoord op die twee vragen leert je welke communicatiestijl jouw hoofdstijl is. Iedereen heeft alle stijlen in zich, maar slechts één stijl typeert jou het meest.

Dit model leert je ook herkennen hoe anderen communiceren. Dat kan helpen om jouw communicatiestijl aan te passen aan die van de ander, wat kan leiden tot betere samenwerking en het vermijden van conflicten.



Figuur 4: De 4 communicatiestijlen (10)

“

Op de voorlaatste begeleiding hadden we het over de onderlinge communicatie. Er kwam een voorbeeld aan bod over het verschil in de manier van communiceren tussen de familieleden onderling en tussen de familieleden en de medewerkers. Dat had voor spanning gezorgd en die konden we in het gesprek benoemen en begrijpen vanuit de verschillen in communicatiestijl tussen beide systemen (familiesysteem <-> bedrijfssysteem). Dat zorgde opnieuw voor begrip en toenadering.” - ‘t Reigershof



## 2.2 Verbindende communicatie

### Hoe ontstaat miscommunicatie?

Verschillende communicatiestijlen kunnen aanleiding geven tot miscommunicatie, en dat op verschillende niveaus (10):

- **Bedoeld ≠ gezegd:** Soms zeggen we iets wat we niet bedoelen en soms bedoelen we iets wat we niet zeggen.
- **Gezegd ≠ gehoord:** Soms wordt iets gezegd, maar heeft de ander het simpelweg niet gehoord. Misschien was je niet duidelijk of heeft de ander niet goed geluisterd.
- **Gehoord ≠ begrepen:** Soms heeft de ander je wel gehoord, maar niet goed begrepen. Luisteren gaat soms ook over het begrijpen van zaken zonder dat ze expliciet gezegd worden.
- **Begrepen ≠ akkoord:** Soms hebben mensen je wel begrepen en stemmen ze in met je voorstel, zonder dat ze eigenlijk akkoord gaan. Ze knikken ja, maar denken neen.
- **Akkoord ≠ doen:** Ten slotte kan men ook simpelweg akkoord gaan en instemmen met een voorstel of vraag maar uiteindelijk wordt het toch niet uitgevoerd.



Inzicht hebben in deze niveaus van miscommunicatie kan helpen om de achterliggende reden van bepaalde spanningen te begrijpen.

Bijvoorbeeld: Op een zelfoogst-CSA zijn er duidelijke oogstregels, maar je merkt dat sommige deelnemers zich daar niet aan houden. Hebben ze de nodige info wel ontvangen en ook effectief doorgenomen? Begrijpen ze waarom die oogstregels voor jouw bedrijf belangrijk zijn?



## 4 stappen in verbindende communicatie

Verbindende communicatie kan helpen om problemen te voorkomen. Met verbindende communicatie creëer je empathie, begrip en verbinding tussen mensen. Het is een manier om in gesprek te gaan met de ander waarin je duidelijk bent over wat jij voelt en ervaart en je de verantwoordelijkheid neemt voor jouw gevoelens en behoeften. Verbindende communicatie bestaat uit **4 stappen**.

De focus ligt op begrip, respect en het vinden van oplossingen die tegemoetkomen aan de behoeften van alle betrokkenen. Twee van de stappen zijn naar buiten gericht (waarneming en verzoek), de andere twee stappen zijn naar binnen gericht (gevoel en behoefte):

- **‘Ik neem waar’:** objectieve waarnemingen van concrete feiten, zonder oordelen of interpretaties. Als waarnemen gecombineerd wordt met oordelen, zal de ander dit sneller als kritiek opvatten en krijg je een defensieve reactie.
- **‘Ik voel’:** het uiten van gevoelens die voortkomen uit de waarnemingen, zonder die te vermengen met gedachten of interpretaties. Hier neem je de verantwoordelijkheid voor jouw gevoel en probeer je dat zo goed mogelijk te verwoorden. Neem de tijd om te voelen wat iets met je doet voordat je reageert. Dat juist verwoorden vraagt oefening. Probeer het gevoel ook positief uit te drukken.
- **‘Ik heb behoefte aan’:** Het identificeren en uiten van je behoeften achter je gevoelens, zonder ze te verwarren met specifieke strategieën of verlangens. Ga op zoek naar je innerlijke motivatie en druk je behoefte op een respectvolle manier uit.
- **‘Ik wil jou vragen’ of ‘mijn actie is...’:** Het uiten van concrete, haalbare verzoeken die gebaseerd zijn op behoeften, in plaats van op eisen of vage verlangens. Probeer de ander te betrekken in wat jij wil bereiken. Probeer vage, abstracte, of onduidelijke bewoordingen te vermijden. Verwoord je behoefte als iets wat je wel zou willen en niet als wat je niet zou willen.

### Voorbeeld:

Persoon x is verantwoordelijk voor het binnenhalen van de groene bakken, die eigendom zijn van een externe handelspartner. Je merkt op dat ze nog steeds buiten staan.

Je spreekt persoon x hierop aan:

1. **Waarneming:** ik zie dat de groene bakken nog buiten staan
2. **Gevoel:** ik voel mij hier verantwoordelijk voor
3. **Behoefte:** ik vind het belangrijk dat we een goede relatie hebben met onze handelspartner
4. **Verzoek:** kunnen we daarom afspreken dat jij de bakken tijdig binnen zet?

Door de principes van verbindende communicatie te volgen, zal je beter slagen in het geven van effectieve feedback zodat individuele groei mogelijk wordt. Bij feedback deel je observaties, meningen of suggesties met een persoon over zijn/haar gedrag, prestaties of resultaten. Feedback is gericht op gedrag, niet op de persoonlijkheid of het karakter van de ontvanger. Je kan in feite op elk moment feedback geven, maar best kies je voor een rustig moment zonder dat er anderen die niet betrokken zijn aanwezig zijn. Of doe het één op één. Spreek vanuit jezelf, vertel waar jij last van hebt of wat je liever anders ziet. Zo voorkom je dat feedback overkomt als kritiek of een beschuldiging. Sta ook open voor een reactie, wie weet krijg je zelf opbouwende feedback in return. Later gaan we nog iets dieper in op het geven van collegiale feedback, een specifieke aanpak om elkaar te evalueren (zie 4.4 Zelfevaluatie en collegiale feedback).

## 2.3 Conflicthantering

Soms kan miscommunicatie ontaarden in een conflictsituatie. We willen hetzelfde, maar vinden elkaar niet. Het wordt moeilijker als je tot de vaststelling komt dat er wel degelijk een verschil is in belangen, waarden, behoeften of doelen. Dat kan ook aanleiding zijn tot spanningen en onenigheid tussen twee of meer personen. Effectieve conflicthantering gaat over het identificeren van de onderliggende oorzaken van het conflict, het bevorderen van communicatie tussen de betrokkenen, zoeken naar gemeenschappelijke grond, en het vinden van win-winoplossingen en/of begrip tussen de betrokken personen.

### 3 fasen in conflicthantering:

**1. Rationele fase:** het conflict wordt benaderd als een probleem dat gezamenlijk opgelost kan worden door op een constructieve manier met elkaar te communiceren

**2. Emotionele fase:** emotionele reacties en gevoelens als gevolg van het conflict komen naar boven: boosheid, frustratie, onzekerheid, angst en verdriet. De emoties krijgen de bovenhand en staan constructieve communicatie in de weg. Het conflict wordt een strijd die gewonnen moet worden (winnen of verliezen).

**3. Vechtfase:** het conflict escaleert en gaat over in het beschuldigen van elkaar, bedreigingen, vijandigheid of zelfs fysiek geweld. Het gaat enkel om het verdedigen van eigen standpunten en belangen ten koste van de ander.

Er zijn verschillende manieren om conflicten op te lossen. Soms eenvoudig, soms complex. Alles hangt af van in welke fase het conflict zich bevindt. Je kan het conflict samen proberen uit te praten. Als je er met z'n tweeën niet uitkomt, kan een derde persoon op het bedrijf optreden als bemiddelaar of gespreksleider om te vermijden dat je terechtkomt in de emotionele fase of vechtfase. Als niemand op het bedrijf als tussenpersoon kan optreden, kan een externe bemiddelaar nodig zijn om het conflict uit te praten en tot een oplossing te komen.



We raden aan om vooraf af te spreken hoe je conflicten op je bedrijf wil aanpakken voor ze zich voordoen. Wie treedt op als interne bemiddelaar, wie spreek je aan als externe bemiddelaar?



“

*“Wij gebruiken het systeem van empathisch luisteren als er een conflict is: eerst vertelt de eerste persoon z'n verhaal, de andere luistert, en mag dan het verhaal reconstrueren; nadien vertelt de tweede persoon zijn verhaal, de andere luistert, en mag dan het verhaal reconstrueren. Dat werkt.”*  
- Plukboerderij Grondig





### HOOFDSTUK 3

# Hoe organiseren we onze praktische samenwerking?

Je wil natuurlijk dat de samenwerking in de praktijk vlot verloopt. Het is belangrijk om de rollen en verantwoordelijkheden te verdelen onder de medewerkers en even stil te staan bij de manier waarop je overlegt en besluiten neemt op het bedrijf. Wanneer hierover duidelijke afspraken worden gemaakt, verlopen veel zaken een pak efficiënter. In dit derde hoofdstuk reiken we verschillende tips en handvaten aan om hiermee aan de slag te gaan.

## 3.1 Hoe verdelen we onze verantwoordelijkheden en taken?

### Jaarkalender bedrijf

In de jaarkalender van het bedrijf lijst je per maand de werkzaamheden op die elk jaar opnieuw moeten gebeuren. Zo heeft iedereen een duidelijk overzicht over wanneer de werkdruk wat hoger of lager zal liggen. Je kan daar dan als team op anticiperen en een duidelijke planning opstellen. In de minder drukke maanden kan je wat tijd voorzien voor minder dringende klusjes. Op zo'n jaarkalender kan ook de vergaderplanning komen. Zorg voor een duidelijke structuur en zorg ervoor dat de verschillende types overleg op regelmatige basis herhaald en ingepland worden (zie 3.2 Overlegstructuur).

### Rollendocument

In een samenwerking die steunt op gelijkwaardigheid wordt het werk onderling verdeeld in rollen. Ieder teamlid heeft de leiding over zijn/haar rollen. Een rol is de volwaardige verantwoordelijkheid over bij elkaar horende taken. Ze worden door het team beschreven in een rollenoverzicht of rollendocument. Elke rol wordt toegewezen aan één (!) van de medewerkers in een periodiek 'rollenoverleg'. Doorheen de tijd kunnen rollen flexibel worden toegewezen en waar nodig aangepast. Doel? Binnen een bedrijf zoveel mogelijk taken optimaal invullen en zo ervoor zorgen dat het bedrijf op elk ogenblik op z'n hoogst mogelijke potentieel kan functioneren.

Een rollendocument brengt alle rollen en verantwoordelijkheden op het bedrijf in beeld. De volgorde van de rollen gebeurt op basis van de structuur van het bedrijf. Het organigram van de afdelingen in het bedrijf is dus de basis, niet de samenstelling van het team. Het document wordt met alle betrokken medewerkers samen opgesteld en gedeeld. Zo weet iedereen niet alleen wat zijn of haar eigen verantwoordelijkheden zijn, maar heeft iedereen ook zicht op het geheel.

#### Stappenplan

1. **Definieer de verschillende afdelingen op het bedrijf (zie 1.2 Bedrijfseigen kenmerken)**
2. **Denk samen na over welke rollen er allemaal nodig zijn in elk van die afdelingen**
3. **Ga pas daarna nadenken over doelen en verantwoordelijkheden**

### Definities/onderdelen van een rolbeschrijving

- **De afdeling** = een duidelijk afgelijnd onderdeel van het bedrijf
- **De rol** = een cluster van samenhangende verantwoordelijkheden die een logisch geheel vormen
- **het doel van de rol** = een duidelijke beschrijving van wat je wenst te bereiken door het opnemen van deze rol.
- **De verantwoordelijkheid** = het instaan voor een bepaalde taak of groep van taken, verantwoordelijk zijn dat iets uitgevoerd wordt. Je moet dit niet noodzakelijk zelf uitvoeren, je kan ook taken delegeren.
- **De naam van de verantwoordelijke** => noteer bij elke rol de naam van de verantwoordelijke in je bedrijf

### **Voorbeeld 1**

**Afdeling:** kaasmakerij harde kazen

**Rol:** productieverantwoordelijke harde kazen

**Doel:** produceren van kwalitatieve rauwmelkse harde kazen afgestemd op de vraag

**Verantwoordelijkheden:**

1. In overleg met afdeling zachte kazen bekijken hoeveel melk verwerkt zal worden
2. Voldoende stremsel en ingrediënten voorzien
3. Goede reiniging na het proces
4. Voorstellen aankoop nieuwe materialen (= noden signaleren) en overleggen met afdeling aankoop
5. ...

**Naam verantwoordelijke:** ...

### **Voorbeeld 2**

**Afdeling:** groenten in zelfoogst- CSA

**Rol:** verantwoordelijke bordjes groenten

**Doel:** het voorzien van correcte en overzichtelijke bordjes bij de groenten in het veld

**Verantwoordelijkheden:**

1. Wekelijkse toer doen ter controle
2. Updaten waar nodig
3. Krijtstiften voorzien
4. Ervoor zorgen dat er nieuwe bordjes voor handen zijn
5. Het ordelijk opruimen van de bordjes

**Naam verantwoordelijke:** ...

### **Voorbeeld 3**

**Afdeling:** serre

**Rol:** verantwoordelijke opkweek

**Doel:** tijdig aanleveren van kwalitatief plantgoed volgens teeltplanning

**Verantwoordelijkheden:**

1. Verzorgen van de opkweek: zaaien, water geven, verluchten, warmtemat in de gaten houden
2. Bijhouden verbruik potgrond en signaleren als die bijna op is. Idem voor trays, etiketten en andere benodigdheden
3. Tijdig melden als plantgoed bijna plantklaar is
4. Rekening houden met hitte en afharding plantgoed; tijdig binnen en buiten zetten

**Naam verantwoordelijke:** ...





## Tips

### **Maak een rollendocument samen op**

Een rollendocument maak je samen op, dit wordt bekrachtigd tijdens het rollenoverleg. Verwacht geen volledig rollendocument na de eerste vergadering. Dit moet geleidelijk aan groeien. Een volledig en stabiel rollendocument bereik je vaak pas na een jaar.

### **Zorgt dat de lijst met verantwoordelijkheden volledig is**

Belangrijk is dat je ook alle deelverantwoordelijkheden benoemt. Merk je dat een verantwoordelijkheid nog niet is opgenomen, dan vul je de lijst gaandeweg verder aan.

### **Rolverantwoordelijke**

Mensen hebben altijd de verantwoordelijkheid over een rol, niet over personen. Een verantwoordelijkheid kan wel zijn dat je mensen aanstuurt (bv. plukkaarters, vrijwilligers).

### **Herken raakpunten tussen rollen**

Als iets raakt aan het takenpakket van collega's, moet je die verantwoordelijkheid zeker beschrijven.

### **Omschrijf samen het doel van een rol/verantwoordelijkheid**

Je geeft immers de persoon die een rol opneemt het mandaat en leiderschap over die rol en dat moet passen in het geheel van de werking van het bedrijf.

### **Geef mensen de ruimte**

Mensen moeten de ruimte krijgen om hun verantwoordelijkheid een eigen invulling te geven. Het is ook best dat iedere verantwoordelijke eerst zelf zijn verantwoordelijkheden omschrijft voor opname in het rollendocument. De anderen kunnen dit daarna aanvullen.

### **Kies de juiste rolverantwoordelijken**

De verantwoordelijke is degene die op dat moment in het team het best geplaatst is om die verantwoordelijkheid te dragen. Soms moet je komen tot een compromis of is het beter om de verantwoordelijke te wisselen

### **Zorg voor back-ups**

Je kan voor bepaalde rollen een back-up voorzien, voor het geval er iemand uitvalt. Die back-up volgt zijdelings die rol op, zodat hij/zij in staat is ze over te nemen indien nodig.

### **Alle taken op papier hoeft niet**

Het kan soms nuttig zijn om de belangrijkste onderliggende taken op te lijsten in het rollendocument, maar dat hoeft niet. Het gevaar bestaat dat het rollendocument een eindeloze lijst wordt. Dit kan wel nuttig zijn in een apart document of handleiding om taken overdraagbaar te maken.



“

*“Het helpt om eerst een organigram te maken waarin de verschillende afdelingen gedefinieerd zijn en dan pas te starten met de beschrijving van de rollen. Eigenlijk moet je er gewoon aan beginnen, de eerste stap is het moeilijkste.” – ‘t Reigershof*

“

*“Als werkgever heb ik eerst zelf nagedacht over een lijst met alle verantwoordelijkheden op de boerderij. Daarna heb ik samen met twee vaste medewerkers deze kladversie verder aangevuld en er structuur in aangebracht. Deze twee medewerkers waren al het langst in het bedrijf aanwezig en hebben daardoor dus het meeste overzicht. Pas in een volgende stap hebben we dit met het hele team besproken. Achteraf gezien was dit een efficiënte strategie om snel tot een goed rollendocument te komen.” - Het Polderveld*



## Tool: het rollendocument

Een **rollendocument** kan verschillende vormen aannemen. Kies met je team wat voor jullie het makkelijkst werkt. Dat kan in een gewoon tekstdocument of een rekenblad, maar er bestaan ook verschillende online apps die je hiervoor kan gebruiken. Om makkelijk te navigeren, kan je een link naar elke rol in de inhoudstafel plaatsen. Zet ook altijd de datum van de laatste update in het document.

Voorbeeldjes van **online apps** zijn:

- **Glassfrog** ([www.glassfrog.com](http://www.glassfrog.com)). Een gratis Engelstalige app voor een onbeperkt aantal deelnemers, in de betalende versie kan je ook in het Nederlands werken.
- **Holaspirt** ([www.holaspirt.com](http://www.holaspirt.com)). Dit is een Nederlandstalige app die gratis is tot en met 5 deelnemers. Vanaf meer mensen moet je betalen.

### Rollendocument het Polderveld 22/06/2023

#### Inhoudstafel:

##### OPKWEK

- Verantwoordelijke opkweek
- Verantwoordelijke plantgoed De Koster
- Verantwoordelijke pootgoed

##### ZELFOOGST

- Verantwoordelijke rabarber
- Verantwoordelijke aardbeien
- Verantwoordelijke asperges
- verantwoordelijke meloenooogst
- verantwoordelijke kruidentuin
- verantwoordelijke zelfoogstveld
- verantwoordelijke bordjes zelfoogstveld
- verantwoordelijke bloemkoolstokken
- verantwoordelijke maaïen korte teelten
- verantwoordelijke schuur
- verantwoordelijke compostbakken
- verantwoordelijke verzorging vruchtgewassen in de zelfoogsttunnels

##### ZIEKENHUIS

- Verantwoordelijke ziekenhuisproductie
- Verantwoordelijke de kathedraal
- verantwoordelijke patatten in mulch

##### BLOEMEN

- Verantwoordelijke bloemenproductie
- Verantwoordelijke bordjes bloemen
- Verantwoordelijke zaad en plantgoed bloemen

Figuur 5: een deel van de inhoudstafel van het rollendocument (in opmaak) op Het Polderveld



## Rollenoverleg

Een rollenoverleg gebeurt op regelmatige basis om rollen in het rollendocument te bespreken die niet optimaal verlopen. Het gaat dan niet om het functioneren van de rolhouder maar over de samenstelling, onderlinge verhoudingen en toewijzing van rollen. Rollen waar een spanning op zit worden bij voorkeur aangebracht door de rolhouder zelf. Met de hulp van de anderen probeert men een oplossing uit te werken tijdens het rollenoverleg. Bij aanvang van het werken met een rollendocument en bij grote veranderingen in het team of het bedrijf kan het rollenoverleg wat tijd in beslag nemen, maar anders hoeft een rollenoverleg niet langer dan een half uur te duren. Een rollenoverleg wordt bij voorkeur elk kwartaal georganiseerd. Probeer er ook tijd voor te maken in het drukke seizoen. Dit voorkomt onduidelijkheden, spanningen en inefficiëntie in de samenwerking.



**Vind op de volgende pagina het stappenplan 'Hoe zet ik een rollenoverleg op?'.**





## Aanpak rollenoverleg

### → Voorbereiding

Iedereen is zich bewust van zijn/haar rollen en gaat na of zich ergens in het eigen functioneren of het functioneren van het bedrijf spanningen voordoen.

.....

### → Start overleg: agenda vastleggen

#### Spanningen noteren en volgorde (= prioriteit!) bepalen.

Formuleer spanningen kort, in maximum 3 woorden. In deze stap zijn er geen toelichtingen, reacties of discussie.

.....

### → Spanningen bespreken

Doe dit volgens de stappen van de integratieve besluitvorming.

**Stap 1:** Laat degene die spanning ervaart, dit benoemen, zonder discussie/reactie

**Stap 2:** Degene met spanning formuleert 'Ik stel voor dat...', zonder reacties

**Stap 3:** Anderen stellen vragen om het voorstel te begrijpen, zonder discussie

**Stap 4:** Reactieronde: anderen geven hun mening over het voorstel, één voor één, geen discussies

**Stap 5:** Eigenaar beantwoordt de reacties (hoeft niet op alle reacties), geen discussie

**Stap 6:** Eigenaar herformuleert het voorstel indien nodig, geen reactie, geen discussie

**Stap 7:** Bezwarenronde = check of het voorstel werkbaar is. Een bezwaar = een concrete reden waarom het voorstel niet optimaal / werkbaar is. De anderen geven één voor één aan of ze 'bezwaar' of 'geen bezwaar' hebben + waarom, geen discussie

!! Geldige bezwaren benoemen een reden waarom het voorstel niet werkbaar is, volgen direct uit het voorstel en zijn gebaseerd op huidige kennis/feiten. Zorgen, meningen, voorstellingen zijn geen bezwaren.

**Stap 8:** Integratie van de bezwaren om te komen tot een werkbaar voorstel. Iedereen kan reageren, discussie mogelijk, voornamelijk tussen de eigenaar van het bezwaar en de eigenaar van het voorstel, anderen kunnen helpen.

**Stap 9:** Voorstel wordt geherformuleerd

**Stap 10:** Bezwarenronde 2 (indien nodig)

**Stap 11:** Geen bezwaren meer = aannemen van het voorstel

**Stap 12:** Formuleren van een geldig besluit dat opgenomen wordt in het rollendocument = herformuleren van de rol en verantwoordelijkheden of her-toewijzen van de rol of beschrijven van een nieuwe rol, ... en zo nodig bepalen van een procedure voor de uitvoering van het besluit (bv. hoe de rol overdragen, ...)

.....

### → Einde vergadering: deel hoe je het rollenoverleg ervaren hebt

Hieruit kunnen lessen geleerd worden voor een volgend overleg.



## Tips

### Stappenplan

Doe een rollenoverleg minstens 1 keer volgens het boekje (zie stappenplan p. 30), anders loop je het risico om nodeloos uit te weiden. Zeg enkel wat er nodig is.

### Agenda

Zorg dat het duidelijk is over welke rollen je het moet hebben, werk eventueel met een kleurcode in je rollendocument, die vooraf is aangebracht bij de rollen, die moeten besproken worden.

### Voorstel ter verbetering

Een toelichting van een spanning zal meestal gaan over een eigen verantwoordelijkheid. Doe meteen een eigen voorstel om het anders aan te pakken. Gaat het over de verantwoordelijkheid van een ander, probeer dan aan te geven wat er beter zou kunnen in de uitvoering van de rol.

### Focus op verantwoordelijkheden

Een spanning gaat nooit over de persoon maar over verantwoordelijkheden. Hoe kunnen we het samen beter doen en de verantwoordelijkheden optimaler definiëren of invullen?

### Herformuleren

Het kan zijn dat een rollenoverleg leidt tot een verantwoordelijkheid die anders geformuleerd wordt of misschien een doel dat anders gezet wordt.

### Mandaat

Het is niet de bedoeling om elkaars rollen te controleren. Als een rol toegekend en bekrachtigd is, dan moet iedereen zich daar ook naar schikken. De verantwoordelijke krijgt het mandaat van de groep.

### Solidariteit

Af en toe moet je eens toegevingen doen inzake verantwoordelijkheden. Een rollenoverleg blijft een sociale oefening en vraagt een beetje solidariteit in functie van het bedrijf.



“

*“Bij ons gaf eerst iedereen individueel input en daarna werd alles samen overlopen tijdens een overleg. Dit maakte dat het proces vlot verliep. Na een jaar merken we nu dat ons rollendocument meer compleet begint te worden. Het voelt goed om te weten dat alle rollen gedekt zijn en iedereen weet wat zijn of haar verantwoordelijkheden zijn.” - Het Polderveld*

## 3.2 Van structuur in overleg naar overlegstructuur

### Overlegstructuur

**Doel overlegstructuur:** een overlegstructuur helpt de organisatie effectief te functioneren door duidelijke communicatie en afstemming tussen verschillende afdelingen.

**Specifieke doelen van de overlegstructuur kunnen zijn:** informatie-uitwisseling, besluitvorming, probleemoplossing, coördinatie, voortgangscntrole, samenwerking bevorderen. Het doel bepaalt de inhoud, de regelmaat en wie betrokken moet worden. Voorbeelden van overlegtypes zijn

- Dagelijkse korte werkbepreking
- Samenwerkingsoverleg
- Wekelijks werkoverleg
- Teeltplanoverleg
- Maandelijks boerderij-overleg
- Budgettair overleg
- Rollenoverleg
- ...



Een overlegstructuur leg je best vast in je jaarkalender (zie 3.1 Hoe verdelen we onze verantwoordelijkheden en taken?). Breng bij voorkeur regelmaat in de verschillende overlegmomenten. Dat kan je helpen om overleg niet te vergeten of te lang uit te stellen.



“

“Wij hadden eigenlijk niet echt vaste overlegmomenten. Nu hebben we een overlegstructuur vastgelegd en voor elk van die overlegmomenten bepaald wat we dan bespreken, wie het overleg voorziet en verslag neemt, wie erbij moet zijn, enzovoort. Die structuur geeft het hele team rust, ritme en duidelijkheid.”

- Het Polderveld

“

“We werken hier in een coöperatie met een 8-tal vaste medewerkers, in het seizoen aangevuld met plukkaarters, stagiaires en vrijwilligers. Het bedrijf heeft verschillende afdelingen: het land, de pakketten en de winkel. Er is een driemaandelijks overleg met het land en een maandelijks terugkerend overleg tussen de winkel en de pakketten. Daarnaast zijn er de maandelijkse bestuursvergaderingen van de coöperatie. We waren nog op zoek naar de passende mandaten en bevoegdheden van elk van die overlegorganen. Door de begeleiding hebben we daar een beter zicht op gekregen en kunnen we dat vanaf nu beter op elkaar afstemmen.” - De Zonnekouter



“

*“Het gebruik van een whiteboard heeft bij ons veel veranderd. Dat staat in de vergaderruimte, iedereen kan daar naartoe lopen en dat bekijken. Sommige collega's stellen er dan vragen over. Wij maken de weekplanning op vrijdag, dus vaak komt iedereen op het einde van de week nog eens kijken of hun naam juist op de lijst staat voor de week nadien. Dit brengt ook rust voor de mensen die al mee vooruit denken.” - t Schaaphof*

## Structuur in je overleg

Efficiënt vergaderen bespaart tijd en leidt tot gezamenlijke besluiten en acties gebaseerd op een transparante agenda. Niemand heeft het gevoel dat het overleg tijdsverlies is!

### Voorwaarden voor een efficiënte vergadering/overleg

#### Overleg benoemen:

Kies een naam die het doel van het overleg weerspiegelt (bv. teeltplan overleg).

#### Vastleggen van overlegmomenten:

Maak een jaarkalender en bepaal welke deelnemers minimaal aanwezig moeten zijn.

#### Agenda opstellen:

Beslis hoe de agenda wordt opgesteld (vooraf input van deelnemers of gezamenlijk bepalen bij de start). Elk agendapunt heeft een eigenaar en bij belangrijk overleg worden de agenda en voorbereidende info tijdig rondgestuurd.



**Gebruik een format/sjabloon voor uitnodiging, agenda en verslag.**

Vermeld bij elk agendapunt:

- Eigenaar
- Type: Discussie (D), Informatie (I), Beslissing (B), Advies (A)
- Tijdsduur en benodigde voorbereiding

#### Deelnemers:

Bepaal aan de hand van de agendapunten of extra deelnemers nodig zijn naast de vaste groep.

#### Voorzitter:

De voorzitter bewaakt de agenda en de tijd. Hij/zij zorgt ervoor dat agendapunten die elders thuishoren of beter één-op-één besproken worden, apart worden aangepakt. De voorzitter faciliteert het gesprek, maar neemt niet eigenhandig de besluiten (zie 3.3 Besluitvorming)

#### Verslag en opvolging:

Kies samen het type verslag (besluitenverslag of uitgebreider) afhankelijk van het overlegtype. Volg de acties (TODO's) nauwgezet op.



**Zorg dat de verslagen toegankelijk zijn en overweeg een besluitenverslag zichtbaar op te hangen.**

## Een voorstel voor een gestructureerd overleg:

### 1. Check-in

Met een check-in aan het begin van de vergadering krijgt iedereen even de ruimte om iets persoonlijks te delen. Het is goed voor de anderen om te weten wat jou bezighoudt of hoe je je die dag voelt. Dit kan een rondje van de tafel zijn aan de hand van een bepaalde richtvraag, bijvoorbeeld: 'Vertel in één woord of zin hoe je je op dit moment voelt of wat je op dit moment bezighoudt.' 'Deel een pareltje, een klein succesmomentje, iets positief dat je ervaren hebt deze week.'

### 2. Ter info

Updates die iedereen moet weten. Elke rolverantwoordelijke denkt voor het overleg na of er iets relevant is om te delen. De updates dienen om kort en bondig informatie uit te wisselen. Er moet verder niet over gesproken of gediscussieerd worden, omdat er geen besluit of actie aan verbonden is.

### 3. To do's

Opvolging van to do's uit een vorig overlegmoment. Zo weet iedereen wat er allemaal al gedaan is en wat er eventueel nog moet gebeuren. Als dit niet opgevolgd wordt, bestaat de kans dat je dingen uit het oog verliest en dan heeft het geen zin gehad dat je erover overlegt hebt of een besluit genomen hebt. Als een punt niet uitgevoerd is, geeft de eigenaar kort uitleg. Er kan dan samen een nieuw besluit genomen worden. Het overlopen van de to do's is niet bedoeld om elkaar te bekritisieren.

### 4. Actiepunten

Dit zijn agendapunten die in functie van een actie of een besluit op de agenda staan. Het doel is om die zaken te bespreken die op dat moment het meest belangrijk zijn. Tijdens de bespreking van de actiepunten kan je de volgorde van de agendapunten nog veranderen, je zet best de prioritaire agendapunten eerst zodat die zeker behandeld worden.

### 5. Adviesvragen?

Als er adviesvragen zijn dan kan je deze aankondigen op de vergadering. Het is niet de bedoeling om ze onmiddellijk op de vergadering te behandelen, hiervoor wordt beter later een moment ingepland (zie 3.3 Besluitvorming).

### 6. Verslag

Zorg voor een duidelijk verslag van de vergadering. Wat moet hier zeker instaan? De datum van het overleg, de aanwezigen en de essentie van de besluiten, en eventueel een overzicht van de to do's.

### 7. Timing

Door in het begin prioriteiten te bepalen, zou het moeten lukken om alles binnen de tijd te behandelen, of toch zeker de dringende zaken. Als er dingen zijn die echt niet uitgesteld kunnen worden, kan de vergadering een beetje uitlopen. Dingen die ook een volgende keer kunnen worden besproken, kan je verschuiven naar later.

### 8. Check-out

Aan het einde van de vergadering, kan een check-out een manier zijn om de vergadering gezamenlijk af te ronden. Tijdens zo'n check-out kan je de kwaliteit van het overleg kort evalueren en leren voor de toekomst, bijvoorbeeld:

'Deel hoe je je voelt over de uitkomsten van het overleg: waar word je enthousiast van?'

'Deel een punt waar volgens jou te lang bij stilgestaan werd.'

## 3.3 Besluitvorming

### Drietrapsbesluitvorming

Als je een besluit moet nemen, kan de drietrapsbesluitvorming houvast bieden en een duidelijke structuur geven aan het proces.

#### 1. Beeldvorming

Breng eerst de beschikbare informatie in kaart en kijk welke informatie er nog mist om een degelijk besluit te kunnen nemen. Naast feitelijke informatie kan je ook je ervaring inbrengen. Probeer in dat geval goed te onderbouwen waarom je denkt dat iets zo is. Dit werkt beter als mensen er vertrouwen in hebben dat je dingen goed kan inschatten, vaak moet je hiervoor eerst een goede relatie opbouwen.

#### 2. Oordeelsvorming

Bij de oordeelsvorming ga je dieper nadenken over de informatie die je hebt, eventueel aan de hand van onderstaande vraagjes.

- Wat is de waarde van deze informatie voor het te nemen besluit?
- Wat past er wel of niet in onze missie?
- Wat is er op dit moment haalbaar?

#### 3. Besluitvorming

Tot slot formuleer je het besluit **SMART**:

- **Specifiek:** concreet, eenduidig en outputgericht
- **Meetbaar:** gericht op meetbare resultaten (succesfactoren)
- **Aanvaardbaar:** door de betrokkenen als aanvaardbaar beschouwd
- **Realistisch:** realiseerbaar met de beschikbare middelen en tijd
- **Tijdsgebonden:** met inbegrip van een timing (start- en einddatum)

#### Voorbeeld

Op het wekelijks overleg op de boerderij wordt besloten om een wiedeg te kopen. Verder wordt er niets gespecificeerd. Hoe kan je dit besluit SMART formuleren?

Na grondig overleg en zoekingswerk wordt besloten:

- **Specifiek:** de komende weken een tweedehands Treffler-wiedeg te kopen van een collega
- **Meetbaar:** deze wiedeg heeft een werkbreedte van 1,5 m, de standaard werkbreedte op ons bedrijf. De vraagprijs is € 2500.
- **Acceptabel:** we willen al langer onze onkruidbeheersing verfijnen; de oude wiedeg voldoet niet meer en er zijn grote kosten aan. Het model dat we willen aankopen is uitgerust met een snelkoppeling zodat ze makkelijk kan worden aangehaakt. We zijn enthousiast over de resultaten die we gezien hebben bij collega's.
- **Realistisch:** we hebben voldoende budget voor deze investering. We kunnen ze zelf gaan ophalen met de auto en aanhangwagen. Ze staat op 50 km van het bedrijf. We hebben plaats in de kapschuur om ze buiten het seizoen overdekt te stallen.
- **Tijdsgebonden:** we moeten ze vanaf volgende maand kunnen inzetten. We kunnen ze volgende week ophalen. Als er nog iets aan hersteld moet worden, kunnen we dat nog tijdig doen.

“

*“De stappen van besluitvorming zijn niet onlogisch, maar soms is het toch moeilijk om die te volgen tijdens een overleg. Je blijft in het begin vaak tegen dezelfde dingen aanlopen. Hoe hou je dat vast? Misschien moeten we een poster in de vergaderruimte hangen die ons eraan herinnert.”*  
– ‘t Schaaphof



“

*“Het is goed om bepaalde zaken af en toe terug op te frissen. We zetten stappen vooruit, maar vallen ook vaak terug in oude patronen. Je moet een beetje een nieuwe cultuur in de organisatie brengen, je leert het wel, maar het heeft tijd nodig om volledig in je systeem te krijgen.”*  
– De Zonnekouter

## Beslissen als groep

Naast de stappen om tot een besluit te komen, zijn er ook verschillende manieren om met een groep tot een besluit te komen. Als je gaat stemmen over een bepaald agendapunt, dan kan je dit doen op basis van:

- 1. Meerderheid**, waarbij de stem van de minderheid niet meetelt.
- 2. Consensus**, waarbij er een volledig akkoord is van alle betrokkenen.
- 3. Consent**, waarbij je een besluit neemt wanneer er geen onoverkomelijke bezwaren meer zijn bij de minderheid.

Kies als bedrijf en team waar je je het best bij voelt, mede afhankelijk van het belang van het onderwerp waarover je een besluit gaat nemen. Als je op basis van consent besluiten wil nemen, doe je dit best tijdens een fysieke vergadering. In principe praat je door tot niemand meer een ‘groot’ bezwaar heeft. Je doet dit op basis van de beschikbare informatie en iedereen moet deze informatie ook aanvaarden. Op een bepaald punt wordt er ook verwacht dat mensen in het belang van het bedrijf denken en stoppen met bezwaren te uiten. De financiële eindverantwoordelijkheid van grote beslissingen kan uiteraard wel nog bij de bedrijfsleider of financieel verantwoordelijke liggen.





### Voorbeeld

Op een korteketenbedrijf met 4 vaste vennoten wordt de vraag besproken naar extra openingstijd van de hoevewinkel. Klanten vragen erom, en het kan de omzet doen groeien. Nu is de winkel open op vrijdagnamiddag en zaterdagvoormiddag. Het voorstel is om ook op zaterdagnamiddag de winkel open te houden.

Drie van de vier vinden dit een heel goed idee, maar de winkelmedewerkster ziet dat niet zitten. Dat betekent immers dat ze nog zeker tot 19 uur moet opruimen en afsluiten, waardoor zij nooit meer een rustige zaterdagavond heeft. Een van de andere medewerkers is bereid om de 14 dagen de winkel op zaterdagnamiddag open te houden, zodat de vaste winkelmedewerkster slechts om de 2 weken een lange werkdag heeft op zaterdag. Zij is nog steeds geen echte voorstander van dit plan en zou liever op vrijdagvoormiddag de winkel extra open houden, maar onder de voorwaarde dat zij slechts tweewekelijks op zaterdagnamiddag de winkel hoeft open te houden, heeft ze geen bezwaar meer tegen dit besluit.



## De adviesmethode

De adviesmethode helpt individuen om beslissingen te nemen, terwijl ze gebruikmaken van de collectieve intelligentie van het team. De methode bestaat uit vijf stappen:

### 1. Initiatief en adviesvraag stellen:

1. Initiatiefnemer beschrijft kort de adviesvraag.
2. Vraagt teamleden die direct betrokken zijn of verantwoordelijkheid dragen, om advies te geven.

### 2. Informatie delen en advies verzamelen:

- Initiatiefnemer deelt alle relevante informatie en scenario's met de adviseurs.
- Verzoekt om advies binnen een gestelde deadline, dit kan tijdens een overleg of via e-mail.
- Betreft eventueel extern advies.



Zorg dat de adviesvraag SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden) geformuleerd is.

### 3. Adviezen verwerken en besluit formuleren:

- Initiatiefnemer verwerkt de ontvangen adviezen.
- Formuleert een besluit en motiveert waarom bepaalde adviezen wel en andere minder of niet zijn meegenomen.

### 4. Besluit voorleggen en bezwaren peilen:

Initiatiefnemer legt het besluit eventueel opnieuw voor aan de groep om te peilen naar fundamentele bezwaren.

### 5. Uitvoering van het besluit:

- Bij afwezigheid van belangrijke bezwaren wordt het besluit uitgevoerd.

Als deze methode goed werkt binnen je organisatie, kan iedereen initiatief nemen zonder dat het van bovenaf hoeft te komen. Belangrijke initiatieven met grote financiële impact moeten wel door de bedrijfsleiding beoordeeld worden.

“

*“De adviesmethode is een prima instrument om een nieuwe medewerkster de kans te bieden initiatief te nemen en er tegelijk voor te zorgen dat we met haar kunnen meedenken en advies geven, zodat nieuwe initiatieven passen in de werking van het bedrijf.”*

*- ‘t Schaaphof*

“



*“Door de structuur van de adviesmethode durf ik nu wél een voorstel uitwerken rond de mogelijke vernieuwing van het winkelassortiment, want ik weet nu dat ik van iedereen, die er iets zinvol over kan zeggen, constructieve feedback zal krijgen. Die kan ik dan bundelen, om zo een gedragen voorstel voor de uitbreiding van het assortiment uit te werken.”*

*- De Zonnekouter*

## Transparante informatie-uitwisseling en -opslag

Zorg dat iedereen toegang heeft tot alle relevante informatie om zijn of haar verantwoordelijkheden te kunnen uitvoeren. Werk een bepaalde visie en beleid uit voor je databeheer. Zorg dat iedereen zicht heeft op de planning, verslagen van overlegmomenten, communicatie en andere relevante informatie. Al deze data kunnen verzameld worden op een eigen server, in de ‘cloud’ of voor iedereen beschikbaar zijn op de smartphone of op een elders afgesproken plaats.

“

*“Tijdens de bedrijfsbegeleiding stelden we vast dat er wel een verslag wordt opgemaakt van de overlegmomenten, maar dat wordt vervolgens op de Google Drive van het bedrijf gezet waar niemand het nog leest. Vanaf nu sturen we het verslag ook naar iedereen via mail, zodat het nog eens gelezen wordt en to do's goed opgevolgd kunnen worden.”*

*- Plukboerderij Grondig*



Ook een aandachtspunt is een vlotte distributie en behandeling van interne en externe digitale communicatie (e-mails, ...). Maak goede afspraken over wie de gezamenlijke mailbox beheert, wat er gebeurt met mails die al behandeld zijn, welke mails doorgestuurd moeten worden naar een andere account of collega, enzovoort. Als je nadenkt over de meest efficiënte aanpak en daarover duidelijke afspraken maakt, kan dat al veel misverstanden vermijden.





## HOOFDSTUK 4

# Hoe creëren we een goede samenwerkingscultuur?

Via open en eerlijke communicatie kan je elkaar motiveren en ondersteunen, wat de basis vormt voor een goede samenwerkingscultuur in je bedrijf. Ook mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling zorgen ervoor dat je medewerkers sneller initiatief nemen, wat het bedrijf ten goede komt. In dit vierde en laatste hoofdstuk geven we inzichten en tips over elkaar motiveren, bedrijfsontwikkeling en persoonlijke groei.



## 4.1 Interne afspraken

Interne afspraken omvatten alle regels, afspraken en richtlijnen die impact hebben op de werking van je bedrijf. Die kunnen onder meer ook betrekking hebben op de manier waarop de interne samenwerking georganiseerd wordt. Je kan hierin opnemen wat je toepasselijk acht voor je landbouwbedrijf. Hieronder vind je voorbeelden van thema's rond interne samenwerking die opgenomen kunnen worden in dit document.

### Missie en visie

Dit gaat over de missie of bestaansreden van het bedrijf of het project, de korte- en langetermijn doelstellingen en de gezamenlijke waarden. Je kan hierin ook beschrijven hoe je de missie ook in de toekomst verder zal vormgeven. Belangrijk is dat je de missie en de visie actueel houdt en eventueel wat verder verdiept.

### Taken en verantwoordelijkheden

Je neemt de actuele taakverdeling van de medewerkers op en hun verantwoordelijkheden. Je kan hierbij verwijzen naar het rollendocument. Je kan ook aangeven wie er back-up is voor een bepaalde taak of verantwoordelijkheid, zodat er wanneer iemand uitvalt direct kan overgenomen worden.

### Werk(ritme)

Als er vaste werktijden zijn die aangehouden worden, kan je die in het afsprakendocument beschrijven. Wat is het dag- en weekritme? Is er een weekenddienst? Wanneer moeten medewerkers beschikbaar zijn (en wanneer niet)? Moet er permanentie gebeuren? Wat zijn de afspraken over verlof- en vakantieregelingen?

### Verloning

Maak duidelijk wat de afspraken rond de lonen zijn. Hiervoor kan je je baseren op werktijden, verantwoordelijkheden, ervaring, anciënniteit, gelijkheid, behoeften of ... Ook is het mogelijk dat je voordeelen in natura opneemt in de verloning.

### Interne communicatie en overlegstructuren

Beschrijf wanneer het dagelijks en/of wekelijks werkoverleg plaatsvindt, de periodieke vergaderingen, wie vergaderingen voorziet en verslag neemt, welk proces van besluitvorming je toepast, op welke manier beslissingen genomen worden, hoe het telefoon- en mailverkeer verloopt en hoe er omgegaan wordt met conflictsituaties.

### Diverse afspraken

Dit kan gaan over de orde, netheid van lokalen, stockage van materialen en werktuigen, onderhoud van het erf en de gebouwen, afspraken over het (privé)gebruik van materiaal, wat te doen bij schade, afspraken rond bedrijfsvoertuigen en wie hiervoor verantwoordelijk is.

### Administratie en boekhouding

Welke bedrijfsrekeningen zijn er en wie heeft hier volmacht op? Hoe wordt de boekhouding en bedrijfsadministratie georganiseerd? Is er een gemeenschappelijke toegang tot bestanden in de cloud of op de server?

## Planning

Kijk naar welke types planning er allemaal opgemaakt worden en wie hiervoor verantwoordelijk is. Voorbeelden zijn de opmaak van de begroting, het teeltplan, het afzetplan, het masterplan bedrijfsinrichting, ...

## Wonen

Dit gaat over het wonen op en rond de boerderij en de afspraken hierover. Wordt er huur betaald? Wie doet het onderhoud? Wat met verbruik van energie, water, ...?

## Rechtsvorm en statuten

Beschrijf de keuze van de rechtsvorm en zorg ervoor dat de statuten actueel gehouden worden. Je kan hierin ook de voorwaarden en procedure opnemen bij het in- of uitstappen van een vennoot, daarbij gaat het over een proefperiode, het engagement, de opzegtermijn, overdracht van aandelen, ...

## Community en externe communicatie

Neem de verschillende relaties met je leveranciers en klanten op in je interne reglement. Je kan hier ook de relatie tussen de diverse rechtsvormen op en rond het bedrijf beschrijven. Heb je een bepaalde huisstijl? Via welke kanalen verloopt de externe communicatie? Welke externe relaties heb je allemaal (met de omgeving, andere organisaties, ...)? Is er een eigen website, waar wordt die gehost en wie onderhoudt die?

## Verbinden en vieren

Onder het motto 'de boog moet niet altijd gespannen staan' kan je in dit onderdeel zaken opnemen rond gezamenlijke studie en verdieping, teambuilding, boerderijfeesten, jaarfeesten, ...

### Huishoudelijk reglement Plukboerderij GRONDIG

#### 1 Missie & gemeenschappelijke attitudes

De missietekst vormt de basis van het gemeenschappelijk doel van de vennoten en vormt samen met de gemeenschappelijke attitudes, de basis van de samenwerking. Het is het hart van Plukboerderij GRONDIG. Alle vennoten erkennen het belang van de missietekst en de gemeenschappelijke attitudes.

Deze tekst is niet gebeiteld in steen en evolueert doorheen de tijd. Verandering kan waar verandering nodig is. Verandering kan zich op elk moment tonen. We gebruiken deze tekst niet om doelen voorop te stellen in de toekomst. We gebruiken deze tekst om ons richting te geven in het nu.

#### Missietekst

GRONDIG is een plukboerderij met LEF: Lokaal, Ecologisch en Fair. Er worden groenten, (klein)fruit, eieren en natuurvlees geproduceerd op ecologische wijze voor de korte keten. De boeren hebben een eerlijk inkomen. De boerderij is geen eiland en de boeren zijn geen onbekenden. Er gebeurt kennisuitwisseling in alle richtingen op alle niveaus en er wordt ingezet op gemeenschapsvorming. De enige duurzame landbouw is die met gelukkige boeren. Landbouw kan niet zonder natuur, dus zijn zij hier één.

#### Gemeenschappelijke attitudes op Plukboerderij GRONDIG:

- Het uitgangspunt is dat we samenwerken vanuit goede bedoelingen
- Erkenning voor de 'heelheid' van collega's
- Zelfkennis en het engagement om aan persoonlijke ontwikkeling te doen
- Bewust zijn van de invloed van eigen gedrag op collega's en de bedrijfsmissie
- Openheid voor de ideeën van anderen
- Cultiveren van empathisch luisteren
- Erkennen van elkaars capaciteiten en betrokkenheid
- Cultiveren van een win-win mentaliteit en win-win oplossingen
- Evenwicht behouden tussen leiding nemen en leiding geven
- Streven naar (oefenen op) concrete, directe communicatie
- Feedback wordt concreet, direct en constructief geven
- Feedback wordt met openheid ontvangen
- Bewust zijn van de toegevoegde waarde van de samenwerking
- Voor ogen houden van ons gemeenschappelijk doel, de missie van Grondig
- De basis voor deze samenwerking is vertrouwen

De volgorde van deze opsomming is niet van belang. De gemeenschappelijke attitudes worden op regelmatige basis van onder het stof gehaald.

*Figuur 6: Knipsel uit het huishoudelijk reglement van Plukboerderij Grondig*



“

*“Ons intern reglement schept duidelijkheid over wat we van elkaar mogen verwachten. Het is een dynamisch document dat met ons meegroeit. Door het up to date te houden, voorkomen we twee keer in dezelfde discussie te belanden.” – Plukboerderij Grondig*

## 4.2 Persoonlijke motivatie en welbevinden

Wat geeft jouw leven zin? Wat maakt het leven de moeite waard? Wat motiveert je? Daar zoek je naar met het ‘ikigai’-model (Japans voor ‘een reden van bestaan’). Je kijkt naar de combinatie van hetgeen waar je van houdt (je passie), wat de (jouw) wereld nodig heeft (je missie), waarvoor je ook vergoed kan worden (je beroep) en waar je ook goed in bent (je roeping) (11). Door na te denken over wat jou raakt, waar je goed in bent en graag doet, wat je wil betekenen voor een ander en wat jouw ideale wereld is, krijg je inzicht in je persoonlijke missie en visie. Valt de persoonlijke missie van de teamleden samen met die van het bedrijf, dan krijg je een intrinsiek gemotiveerd team dat oprecht verbonden is met je bedrijfsmissie en dat ook uitstraalt. In het omgekeerde geval kan een medewerker zich niet langer gemotiveerd voelen en beslissen om een andere weg in te slaan.

Een van de bedrijven in het project deed een oefening rond waarden en zingeving. Elke medewerker deelde zijn/haar antwoorden op onderstaande vragen.



### Oefening rond waarden en zingeving



**Vraag 1:** Hoe zou je je jeugd beschrijven (tot en met middelbaar)?

**Vraag 2:** Noem drie sleutelmomenten en leg uit. Een sleutelmoment is een moment dat een zodanige impact op je leven had, dat het daarna anders verliep. (Een sleutelmoment is anders dan een inspiratiemoment (vraag 4). Een sleutelmoment kan bv. ook een verlies of een traumatische ervaring zijn.)

**Vraag 3:** Kan je twee momenten bovenhalen die je diep hebben geraakt of geëmotioneerd? Waarom was dit zo?

**Vraag 4:** Vertel drie momenten die je hebben geïnspireerd voor je verdere leven.

**Vraag 5:** Noem twee waarden die je van je moeder meekreeg en twee die je van je vader meekreeg. Zijn er patronen/waarden van je ouders die je liever kwijt zou zijn? Hoe probeer je deze in je leven al dan niet te implementeren?

**Vraag 6:** Noem twee personen die je als mentor beschouwt. Leg uit waarom/wat doen zij dat jij ook zou willen doen?

“

*“De oefening werkte heel verbindend. Hoewel we veel samen zijn, hadden we nog nooit die achtergrond van elkaar leren kennen.” - Plukboerderij Grondig*



Je persoonlijke missie heeft niet enkel betrekking op het bedrijf, maar ook op andere levensdoelen (gezin, sociaal leven, persoonlijke ontwikkeling enzovoort). In samenwerkingsverbanden is er begrip nodig voor ieders individuele behoeften. Geef iedereen de ruimte om zijn persoonlijke doelen kenbaar te maken en respecteer ze, ook als ze veraf staan van jouw persoonlijke doelen. Verschillen in ambitie en zingeving kunnen andere verwachtingen met zich meebrengen, waardoor individuele behoeften onder druk kunnen komen te staan. Dat kan ten koste gaan van het algemeen welbevinden. Waak erover dat de samenwerking op je bedrijf de individuele behoeften niet ondermijnt.

“

*“Je hoeft je werk niet steeds te zien als een stressfactor en je privéleven als een plezier-factor, want soms is het juist omgekeerd. Dan is het niet erg als je 's avonds nog moet werken.” - ‘t Schaaphof*



“

*“Op momenten dat ik niet aan het werk ben, maar met de kinderen op het veld loop, kan ik ook genieten van de boerderij en die op een andere manier beleven. We organiseren momentjes op de boerderij waarbij we ervan genieten. Kinderen op de tractor, jaarfeest, ...” - Plukboerderij Grondig*

“

*“Als vennoten gunnen we elkaar flexibiliteit. Dat geeft vrijheid en een zekere rust dat je er kan zijn voor je gezin op momenten dat de thuissituatie daar om vraagt. Die flexibiliteit gunnen wij ook aan onze werknemers.” - ‘t Schaaphof*



## 4.3 Hoe motiveren we elkaar?

Een gemotiveerd team is meer betrokken, productiever en kent een grotere tevredenheid. Die motivatie kan zowel intrinsiek komen vanuit voldoening, plezier en interesse die het werk met zich meedraagt als vanuit een extrinsiek gegeven zoals bv verloning.

### Intrinsieke motivatie

#### 9 tips die bijdragen aan intrinsieke motivatie:

##### 1. Een gedeelde missie, strategische plannen en doelen.

Door te communiceren over de bedrijfsmissie, creëer je als team gezamenlijke doelen en weet ieder wat er verwacht wordt en waarom. Wees transparant over de financiële situatie.

##### 2. Vraag elkaar regelmatig om advies of mening.

Samen nadenken werkt verbindend.

Vraag elkaars mening en laat ook ruimte voor een persoonlijk gesprek.

##### 3. Toon waardering.

Alle teamleden verdienen erkenning en waardering. Bedank elkaar voor inzet op regelmatige basis.

##### 4. Doe aan teambuilding.

Het organiseren van een teamuitstap bevordert het teamgevoel, versterkt het onderling vertrouwen en kan naast ontspannend ook vormend zijn.

##### 5. Heb aandacht voor het privéleven.

Toon begrip als iemand eerder naar huis moet en pols naar dingen die zich afspelen in het privéleven. Besteed aandacht aan verjaardagen.

##### 6. Geef ruimte en vertrouwen.

Hoe meer vrijheid iemand krijgt om zijn/haar taken uit te voeren, hoe meer initiatief hij/zij zal nemen. Vertrouw elkaar, geef verantwoordelijkheid en versterk zo het gevoel van zelfstandigheid en betrokkenheid.

##### 7. Beslis gezamenlijk over de arbeidsplanning.

Pas waar mogelijk de werkplanning aan in functie van elkaars noden. Stel het takenpakket samen dat afgestemd is op de behoeften en talenten van alle teamleden.

##### 8. Zorg voor opleiding en training.

Breng ontwikkelwensen en groeiambities in beeld en zorg voor de nodige ruimte om die te ontwikkelen, al dan niet binnen de werktijd.

##### 9. Vier successen samen.

Sta bewust stil bij een belangrijke mijlpaal of behaald resultaat.

Door successen samen te vieren stijgt het energieniveau en de motivatie.



### Ideetjes voor teambuilding

“

*“Wij doen ‘komen eten’ op ons bedrijf. Elke twee weken kookt er iemand en eten we gezamenlijk.”*  
– Het Polderveld

“

*“Mensen die terugkeren uit ziekte of zwangerschapsverlof worden warm verwelkomd.”*  
– Het Polderveld

“

*“We gaan een weekend weg om samen verdieping te zoeken rond een specifiek thema. Dat werkt heel verbindend.”* – De Zonnekouter

“

*“We doen inspiratie op door samen eens een demo of een bedrijfsbezoek te doen.”*  
– Plukboerderij Grondig

“

*“We maken elke dag verse soep van onze eigen groentjes.”* – 't Schaaphof

## Extrinsieke motivatie

Een passende verloning wordt beschouwd als een extrinsieke vorm van motivatie. Het kan gaan om een financiële vergoeding, maar verlonen kan ook door fiscale en extralegale voordelen of onder de vorm van overdracht van aandelen (bijvoorbeeld bij instroom vennoot of bedrijfsovername). In de landbouwsector zie je voornamelijk het klassieke systeem van verlonen, maar de andere mogelijkheden kunnen zeker ook interessant zijn om te verkennen. Je kan jezelf als bedrijfsleider bijvoorbeeld ook fiscale voordelen geven. Naast de standaardtypes van verloning is ook een verloning op basis van de reële behoeften van de medewerkers denkbaar. Dat kan enkel wanneer binnen het team voldoende openheid en vertrouwen is opgebouwd en gepaard gaat met transparantie over en respect voor die behoeften.

“

*“Op De Zonnekouter zit loon naar behoefte wel altijd een beetje in het achterhoofd. Bij ons krijgt iedereen een basisloon dat berekend is aan de hand van referentiepunten en verdeel-sleutels. Iedereen heeft een verschillende achtergrondsituatie en we proberen daar rekening mee te houden. We hebben er ook voor gekozen om het aantal gewerkte uren niet bij te houden.” – De Zonnekouter*

## 4.4 Werken aan blijvende bedrijfs-ontwikkeling en persoonlijke groei

### Zelfevaluatie en collegiale feedback

#### Zelfevaluatie

Een zelfevaluatie kan je puur voor jezelf doen, maar hier gebruiken we het als basis voor collegiale feedback. Je focust daarbij op twee belangrijke aspecten:

- (1) Hoe functioneer ik als persoon? > competenties
- (2) Hoe functioneer ik in mijn werk? > rollen

Voor het eerste aspect grijpen we terug naar de **competentiescan** (zie hieronder), die je kan vinden op [www.u-consult.be](http://www.u-consult.be). Neem ze weer bij de hand of vul ze opnieuw in als dit lang geleden is.

Daarna ga je verder met het tweede aspect van de **zelfevaluatie**. Neem het rollendocument bij de hand en evalueer voor elke rol waarvoor jij verantwoordelijk bent: kan ik goed – doe ik graag – wil ik nog beter leren.



#### Vragen die kunnen helpen bij zelfevaluatie

1. Hoe waardeer ik zelf mijn invulling van deze rol?
2. Hoeveel energie vraagt deze rol en hoeveel geeft ze me?
3. Wat wil ik er in het algemeen nog aan verbeteren?
4. Welke waardering ervaar ik in deze rol van m'n collega's?
5. Welke waardering mis ik?



Noteer je belangrijkste bevindingen. Het is hier niet de bedoeling om bepaalde spanningen of een andere invulling van de rollen te gaan bespreken (dat is voor het rollenoverleg). In deze oefening beschrijf je vooral hoe je de invulling van je individuele rollen en het geheel van al je rollen invult en ervaart.

Deel de uitkomst van deze zelfevaluatie met je teamgenoten.

“

*“Het werkt verbindend om jezelf open op te stellen tijdens een collegiale feedback. Dit proces benadrukte dat we elkaar al goed kennen en dat we een goed team vormen, maar het is ook goed om soms onuitgesproken dingen eens te benoemen.” – Het Polderveld*



## Collegiale feedback

Collegiale feedback gebeurt onder collega's die effectief samenwerken. In een kleine organisatie is dat vaak het hele team, in een grotere organisatie de directe collega's van een subteam. Collegiale feedback kan een alternatief zijn voor de 'functionerings- en evaluatiegesprekken', die in klassieke bedrijven of organisaties meestal met een 'meerdere' in de hiërarchie worden gevoerd. Je kan het nog steeds op die manier doen, maar met deze methodiek experimenteren kan interessant zijn. Bij specifieke knelpunten in het functioneren van een teamlid kan alsnog een individueel gesprek plaatsvinden met een personeelsverantwoordelijke of bestuurslid, maar als alles normaal verloopt is dat met deze werkwijze niet structureel nodig.

Het volledige proces van collegiale feedback kan 2 uur in beslag nemen wanneer het grondig gebeurt. De frequentie hangt mede af van het aantal leden in het team. In een klein team (bv. 3 collega's) is het mogelijk dat ieder lid jaarlijks aan bod komt. In een groter team (bv. meer dan 6 collega's) is het waarschijnlijker dat iedereen om de 2 jaar aan bod komt.





## Werkwijze collegiale feedback

### 1. Voorbereiding

Zorg dat je goed voorbereid bent. Neem de tijd voor een grondige zelfevaluatie en reflecteer over de resultaten.

### 2. Teamoverleg

Op een afgesproken moment komt het team samen voor jouw collegiale feedback.

De collega's hebben zich ook voorbereid en reflecteren op hoe ze jou in je competenties en rollen zien functioneren op het bedrijf.

### 3. Presentatie van jezelf

Als eerste stap schets je kort je werkterrein en rollen. Daarna overloop je de resultaten van je sterdiagram, SWOT-analyse en zelfevaluatie. Collega's kunnen verduidelijkende vragen stellen, maar nog geen feedback geven.

### 4. Feedback van collega's

Collega's geven feedback, te beginnen met waarderingen (bijv. "Ik waardeer je om..."), die opgeschreven worden op een flap of bord. Daarna noemen ze groeipunten (bijv. "Ik zou het fijn vinden als je..."). Zowel waarderingen als werkpunten kunnen gaan over je persoon of functioneren.

### 5. Beeldspraak als feedback (optioneel)

Collega's kunnen je feedback geven via een beeld dat je werk of gedrag karakteriseert. Dit is optioneel en kan helpen om de situatie scherper te verbeelden (bijv. een Border Collie die de schapen niet goed onder controle krijgt).

### 6. Eigen werkpunten bepalen

Als afronding kies je zelf een aantal werkpunten (bijv. 3), waar je in het komende jaar of tot de volgende collegiale feedback aan zult werken.

### 7. Verslag en Opslag

Na het proces maak je een verslag waarin je het sterdiagram (zie p. 13), je toelichting, de feedback van collega's, en je zelfgekozen werkpunten opneemt. Dit verslag wordt bewaard in de gemeenschappelijke opslag (fysiek of digitaal).

Je kan dit proces ook naar eigen inzicht of beschikbare tijd in het bedrijf aanpassen of vereenvoudigen. Je kan bijvoorbeeld de zelfevaluatie enkel aan de hand van het rollendocument doen en de feedback (waarderingen en werkpunten) ook enkel in functie van de rollen geven. Je kan de tijd voor collegiale feedback beperken en ze eventueel laten aansluiten bij een rollenoverleg. Durf hier zelf mee experimenteren op maat van je bedrijf.

“

*“Er is ook een bepaald comfort in hiërarchie, je kent je plaats. Bij dit soort oefening stap je uit dat comfort, maar de meerwaarde is echt wel dat het hele team hieruit leert.”*  
– Het Polderveld

Als je de tools rond verbindende communicatie in het achterhoofd houdt, hoef je hier niet bang voor te zijn. Je kan ook iemand in het team aanduiden die (het meest) affiniteit heeft met dit soort methodieken, om het proces wat te bewaken. Doordat je vertrekt vanuit een zelfevaluatie, geeft dit een duidelijk kader om binnen te werken (competenties en rollen). In deze oefening kom je als collega's op een gelijkwaardig niveau te staan, ondanks mogelijke verschillen in functies en bevoegdheden.

## Intervisie

Intervisie is een manier om te leren van collega's via werkgerelateerde vragen en problemen. Tijdens een intervisie brengt iemand een werkvraag in. De collega's dragen niet meteen oplossingen aan, maar stimuleren de persoon met de werkvraag om meer inzicht te krijgen in de vraag, door zelf prikkelende vragen te stellen. Zo wordt deze persoon zich meer bewust van eigen (impliciete) opvattingen die invloed hebben op zijn/haar manier van werken, die dan weer invloed heeft op het bedrijf. Het kan helpen om blinde vlekken bloot te leggen, zonder een oordeel te vellen, waardoor de persoon zelf tot oplossingen komt.

### Wat is een goede werkvraag?

Tijdens de bijeenkomst brengen alle deelnemers een eigen werkvraag in, waarna er samen eentje gekozen wordt om te verdiepen. Een intervisie kan ook wanneer één teamlid een vraag op tafel wil leggen. Eventueel kan je aan je werkvraag een cijfer koppelen (bijvoorbeeld een score van 0 tot 10) dat aangeeft hoe belangrijk of dringend die vraag voor jou is.

Hieronder vind je kenmerken van een constructieve, oplossingsgerichte, dringende werkvraag (13). Vaak begint een goede werkvraag met: 'Hoe kan ik ...?'

#### 1. Het is een open vraag.

= Ik kan de vraag niet met 'ja' of 'nee' beantwoorden.

#### 2. Ze is persoonlijk, ze staat in de ik-vorm.

= Ik neem eigenaarschap voor deze vraag.

#### 3. Ze staat in de tegenwoordige tijd.

= Ik realiseer me dat het 'probleem' zich nu stelt.

#### 4. Mijn werkwoord heeft een actieve vorm.

= Ik ga iets doen, iets aanpakken.

#### 5. Ze klinkt dwingend en dringend.

= Ik kan het niet meer uitstellen, ik moet in actie komen.

#### 6. Het is een erg concrete vraag.

= Ik zie helder waar het over gaat en zie mijn volgende stap.

#### 7. Ze is zo kort en bondig mogelijk.

= Ik heb alle onnodige informatie en bijzinnen geschrapt.

#### 8. Ze is confronterend, noemt man en paard.

= Ik ga het pijnpunt niet uit de weg.

### 9. Ik heb gelet op een zorgvuldige taal.

= Ik heb de gepaste woorden gekozen, ze zeggen waar het om gaat.

### 10. Het is een realistische vraag.

= Ik kan deze vraag uitwerken binnen mijn cirkel van invloed.

### 11. Ik heb ze oplossingsgericht geformuleerd.

= Ik zie duidelijk het doel waar ik naartoe wil.

### 12. Ze klinkt waarderend en maakt me enthousiast.

= Ik kan hiermee mezelf en anderen positief stimuleren.



## Het intervisieproces

Je weet nu hoe je een goede werk vraag kan formuleren. De begeleider van het proces waakt erover dat de vraag actueel is, de vraaginbrenger gemotiveerd is om verandering te bereiken en daar zelf voldoende invloed op heeft. Het intervisieproces zelf verloopt in acht stappen:

### 1. Keuze van een werk vraag

Nadat iedereen zijn werk vraag heeft ingebracht, krijgen alle deelnemers eerst de mogelijkheid om het belang of de urgentie van hun vraag uit te drukken. Geef je vraag spontaan en zonder veel nadenken een cijfer van 0 tot 10, waarbij 10 betekent dat de vraag zeer belangrijk of urgent is voor jou. Welke werk vraag er wordt behandeld, gebeurt via een stemronde. Iedereen houdt rekening met het belang van de vraag voor degene die ze ingebracht heeft, en de resonantie die ze zelf voelen met de vraag.

### 2. Verduidelijking van de vraag

Is er gekozen? Dan geeft de vraagsteller een korte toelichting over zijn of haar werk vraag. Aan de hand van een voorbeeldsituatie schetst hij of zij kort het probleem. De werk vraag gaat in essentie over de rol, de houding en het inzicht van de vraaginbrenger zelf, dus alle informatie over details en context is overbodig.

### 3. Open vragen

In deze stap willen we nog beter begrijpen wat de vraag voor iemand wil zeggen of hoe het is voor hem/haar is om met die vraag om te gaan. De deelnemers stellen open vragen om dit beter te begrijpen. Dat zijn vragen die beginnen met hoe, wie, welke, waar, wanneer, in hoeverre, ... Stel geen ja-nee vragen, geen vragen die al een antwoord suggereren (bijvoorbeeld 'Is het zo dat ...?') en geen waarom-vragen.

Na deze vragenronde zou iedereen zich een beeld moeten kunnen vormen van de huidige situatie, door zich in te leven in de vraaginbrenger. De begeleider kan na enige tijd een kleine stilte inbouwen waarin ieder voor zich nadenkt welke vraag hij/zij nog niet gesteld heeft en zeker nog wil stellen om het beeld te vervolledigen.

#### **4. Karakterisering van de situatie / Beelden teruggeven**

In deze fase geven de collega's een beeld terug aan de vraagsteller. Dit beeld symboliseert de huidige situatie en niet de eventueel gewenste verandering. Je kan hiervoor voorbeelden gebruiken uit de natuur, sprookjes, legenden en verhalen, archetypische figuren, beroepen, enzovoort. Bv bij een vraag over de balans tussen werk-privé kan een beeld van een koorddanser die sterk naar één kant getrokken wordt helpen om de situatie te verwoorden. Dat beeld kan ook eenvoudig getekend worden.

Elke deelnemer geeft z'n beeld met een korte toelichting terug aan de vraagsteller en overhandigt eventueel ook de tekening (eenvoudige schets) erbij. De vraaginbrenger ontvangt de beelden zonder commentaar en noteert eventueel de toelichting. Enkel wanneer iets niet duidelijk is in de beschrijving van een beeld kan er een verduidelijkende vraag gesteld worden.

#### **5. Herformulering van de vraag**

De vraaginbrenger vertelt kort wat het hem of haar doet om de beelden terug te krijgen. Welk gevoel roept dit bij hem of haar op? Vervolgens geeft hij of zij aan wat dit doet met de werk vraag en of die daardoor verandert. Vaak leidt dit tot een onderliggende of concretere vraag die verband houdt met een eerste, haalbare stap in de verandering. Die vraag gaat nog meer over de eigen rol van de vraaginbrenger in het veranderingsproces.

#### **6. Open vragen**

Er start een nieuwe vragenronde, waarbij het belangrijk is om opnieuw open vragen te stellen. Het doel? Komen tot tips en adviezen waarmee de vraagsteller de situatie kan veranderen of verbeteren. De vragen zijn dus gericht op de rol en de houding van de vraagsteller in functie van mogelijke oplossingen, bijvoorbeeld wat houdt hem/haar tegen, wat motiveert hem/haar, over welke tools beschikt hij/zij, ...Wanneer dit voldoende duidelijk is, stopt de begeleider de vragenronde.

#### **7. Adviesronde & creatieronde**

In de adviesronde geven de andere deelnemers aan de vraaginbrenger tips en adviezen die vertrekken vanuit de inleving in de situatie en persoon van de vraaginbrenger ('Als ik jou was, zou ik ...'). De tips worden kort en bondig gedeeld, de vraaginbrenger ontvangt (en noteert) zonder commentaar. Eventueel kan de uitwerking van een bepaalde tip nog wat verder verkend worden (Wat zou er gebeuren als je dit zou doen?).





## 8. Reflectie & afronding

Aan de vraaginbrenger wordt gevraagd welke tip(s) hem/haar hulp bieden en of daaruit een concreet voornemen is ontstaan. Welke tips ga je zeker toepassen? Als afronding geeft de vraagsteller aan hoe hij/zij het gehele proces heeft ervaren; ook de andere deelnemers vertellen wat zij eraan hebben gehad. Vaak heeft zo'n intervisie ook voor hen nieuwe inzichten gebracht, die een antwoord kunnen zijn op hun vraag, die niet behandeld werd.

Er wordt eventueel ook even gereflecteerd op de eigenschappen van dit intervisieproces:

- oordeel terughouden
- op zoek gaan naar de eigen relatie tot het thema van de vraag (vraaginbrenger)
- de vraag onder/achter de vraag (bijstellen van de werkvraag)
- oefenen van inleving in de ander
- de kracht van open vragen
- het beeld als spiegel op een diepere laag dan woorden.



In een intervisieproces is het belangrijk om de stappen goed te volgen en ze niet door elkaar te halen. Je kan iemand van de groep aanstellen om dit te bewaken. Vooral het stellen van open vragen is een cruciaal element. Het proces is leerrijk voor alle deelnemers. Ook als zo'n intervisie draait om de vraag van iemand anders, hebben deelnemers er vaak veel aan om zich in de vraag van de ander te verdiepen.

“

*“We doorliepen een intervisie-proces rond een werkvraag van een van de 3 vennoten. Voor een van hen was het de eerste intervisie die hij meemaakte. De veiligheid die deze methodiek in zich draagt (er wordt geen oordeel gevormd) maakte een kwetsbaar proces mogelijk rond een vraag die al geruime tijd speelde.” – Begeleider*

“

*“Bij mij zou dit gaan over verantwoordelijkheden doorgeven als vennoot en hoe een nieuwe collega vertrouwen te geven. Mijn vraag voor intervisie zou zijn: Hoe kan ik verantwoordelijkheden leren loslaten?” – Plukboerderij Grondig*

“

*“We deden een intervisie rond de werkvraag van een van de medewerkers. 3 van de 6 aanwezige medewerkers hadden nog niet eerder een intervisie meegemaakt. Allen ervoerden ze dit proces als heel leerzaam, niet enkel voor diegene die de werkvraag had ingebracht. De openheid van de vraaginbrenger maakte van deze intervisie een mooi voorbeeld van de mogelijkheden ervan en gaf goesting om dit nog vaker te doen. Er werd vanuit het team voorgesteld om dit een 3-tal keer per jaar te doen.” – Begeleider*



### Aandachtspunten:

- Als je nadenkt over een werkvraag, formuleer die dan in de richting van: 'Hoe kan ik anders en beter omgaan met iets dat ik vaak in mijn werk tegenkom?'
- De vraag heeft altijd betrekking op jezelf als persoon. Eenzelfde vraag kan voor twee personen een totaal ander proces teweegbrengen. Bijvoorbeeld rust in je werk kan voor de ene betrekking hebben op orde en netheid, en voor de andere gaan over tijd en planning.
- Vermijd heel praktische vragen, bijvoorbeeld 'hoe lossen we het probleem met de irrigatie op?'

### Voorbeelden van goede werk vragen:

- Hoe kan ik meer rust brengen in mijn werk?
- Hoe kan ik ervoor zorgen dat ik minder vaak in een spanning terechtkomt met collega x?
- Hoe zou ik het kunnen aanpakken dat ik de mensen die in de winkel komen persoonlijk kan aanspreken?
- Hoe kan ik een goed evenwicht vinden tussen werk en privé?
- Hoe kan ik ervoor zorgen dat ik de taken die ik leuk vind, kan blijven doen?
- Hoe kan ik ervoor zorgen dat ik niet verdrink in administratieve taken?

## Permanente vorming

### Vorming voor iedereen

Levenslang leren is ook in de (biologische) landbouw belangrijk. Er worden regelmatig nieuwe ontwikkelingen voorgesteld en besproken op studiedagen, demodagen of netwerkbijeenkomsten. Dat biedt kansen voor bijscholing van zowel de individuele medewerkers van je bedrijf als het bedrijf als geheel.

Je kan een bepaald vormingsbudget voorzien voor medewerkers of een werknemer x-aantal werkuren laten spenderen aan vorming. Je kan ook iedereen de kans geven om opleidingen te volgen en variëren in de mate waarin je daarvoor financieel of qua werktijd tussenkomt in functie van het belang voor het bedrijf.

### Keuze van de vormingen

Er is een groot aanbod aan vormingen in de sector: netwerkdagen, studiedagen, bijscholingen, cursussen, al dan niet online, webinars, praktijkopleidingen ... Hoe maak je hier als bedrijf een keuze in?

Niet iedereen van het team hoeft altijd naar dezelfde studiedag te gaan. Af en toe is het interessanter om één iemand te sturen, die dan nadien kan terugkoppelen naar het volledige team. Zorg ervoor dat de opgedane kennis makkelijk kan doorstromen naar het team via een korte terugkoppeling op het volgende weekoverleg of het verslag voor iedereen beschikbaar te stellen in een gedeelde map.

“

*“We moedigen vorming altijd aan en alle medewerkers mogen zelf voorstellen doen. Dit creëert meer betrokkenheid en verantwoordelijkheid bij de medewerkers. Als iemand van ons ergens naartoe geweest is, dan geeft die persoon een korte toelichting op het weekoverleg. Op die manier is iedereen snel mee en je kan nog altijd iets geschreven beschikbaar hebben. Als je weet dat je een kort verslagje moet geven aan de collega's dan ga je zelf ook beter opletten.” – Het Polderveld*

## Collegiale toetsing van het bedrijf

Zoals je de collegiale feedback toepast, zou je dit ook op bedrijfsniveau kunnen organiseren. Hierbij maakt het bedrijf vooraf een zelfevaluatie, collega's van andere bedrijven geven feedback en je kiest als bedrijf enkele werkpunten om mee te nemen.

Een voorbeeld is de collegiale toetsing onder biodynamische bedrijven (14). Ze werken met 9 vaste thema's die elke keer besproken worden: Levende bodem, samenhang bedrijfsorganisme, biodiversiteit-landschap-klimaat, voedingskwaliteit, integriteit dier, economische veerkracht, sociale verbindingen, persoonlijke ontwikkeling en de verzorging van de levenskrachten.



“

*“Doordat het al enkele jaren een stabiele groep van bedrijven is, is het onderlinge vertrouwen groot en dit zorgt voor een goede uitwisseling. Naast de collegiale toetsing werd er ook al regelmatig een intervisie georganiseerd waarbij we een werkvraag bespraken. Deze uitwisseling is zeer waardevol.” – De Zonnekouter*

# Gebruikte bronnen

1. Sinek, S. (2011). Start with why. How great leaders inspire everyone to take action. Penguin.
2. Ofman, D. (2001). Core qualities: A gateway to human resources. Schiedam: Scriptum.
3. Nathans, H. (2000) Werken met het enneagram. Schiedam: Scriptum.
4. Jung, C. G. (1971) [1921]. Psychological Types. Collected Works of C. G. Jung. Vol. 6 (3rd ed.). Princeton, NJ: Princeton University Press. ISBN 0-691-09770-4.
5. Myers Briggs, I.; Myers, Peter B. (1995) [1980]. Gifts Differing: Understanding Personality Type. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
6. Landwijzer - <https://www.landwijzer.be/>
7. Teamrollen van Belbin op <https://www.belbin.com/> en <https://www.belbin.nl/team/rolmodel/teamrollen/>
8. Boeren en burgers: knelpunten en opportuniteiten bij wederzijdse samenwerking. Crivits, M., Mignolla, C., 2023. Een rapport door ILVO voor EIP operationele groepen. BOER en BURGER ([vlaanderen.be](http://vlaanderen.be))
9. De communicatiemuur, ontwikkeld door Derveaux en De Sadeleer (1993).
10. Merrill D.W., Reid R.H. (1981). Personal Styles and effective performance. ROUQ
11. Garcia H., Miralles, F (2017). Vind je Ikigai. Boekerij
12. Laloux, F. (2016) Reinventing Organizations. Lannoo Campus
13. De Lemniscaat Academie
14. Stichting Demeter - <https://stichtingdemeter.nl/>





# Slotwoord

## Samenwerkingsproject

Deze inspiratiegids is het resultaat van het EIP-project 'Orsalisk'. In de operationele groep werkten vijf biologische bedrijven met afzet via korte keten samen rond het optimaliseren van de interne samenwerking op het bedrijf: De Zonnekouter uit Machelen-Zulte, CSA Plukboerderij Grondig uit Heusden-Destelbergen, CSA 't Schaaphof uit Landegem, CSA Het Polderveld uit Westkapelle en Geitenboerderij 't Reigershof uit Klemskerke-De Haan. Ze werden ondersteund door Geert Iserbyt (U-consult), die inspiratie en tools aanleverde vanuit de visie van zelfsturende organisaties. De bedrijven gingen aan de slag met deze tools en individueel advies om bedrijfs-specifieke uitdagingen rond hun interne samenwerking aan te pakken. Tijdens lerende netwerken wisselden ze op een hele open manier ervaringen, kennis en concrete voorbeelden uit met elkaar. ILVO bracht al deze rijkdom samen in deze inspiratiegids. Quotes en foto's die hun ervaringen en openheid illustreren, maken deze inspiratiegids tot een document dat spreekt vanuit de praktijk. Dit project werd gecoördineerd door Bioforum vzw.

## Verdere vorming & begeleiding voor jullie samenwerking

Bij het toepassen van de tips en tools uit deze inspiratiegids kan externe begeleiding op maat van jullie bedrijf nuttig of soms noodzakelijk zijn: als aanzet om zelf verder aan de slag te gaan met een bedrijfseigen stappenplan, rollendocument of overlegstructuur, als ondersteuning bij het integreren van verbindende communicatie of de gezamenlijke bespreking van een persoonlijkheidstest of competentiescan, als begeleiding van een intervisie of collegiale feedback, als bemiddeling bij een intern conflict. Je kan hiervoor beroep doen op Geert Iserbyt (U-Consult) die ook dit project inhoudelijk heeft begeleid.

### Geert Iserbyt – U-Consult

geert@u-consult.be - 0495 45 93 07  
www.u-consult.be

Check ook het aanbod van vormen rond samenwerking op de websites van Landwijzer en BioForum vzw: [www.landwijzer.be](http://www.landwijzer.be) - [www.bioforum.be](http://www.bioforum.be)

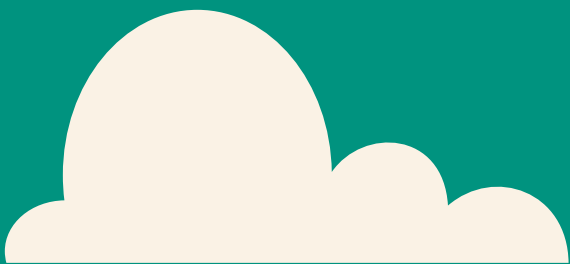
# Dank!

Dit project werd in co-creatie vorm gegeven met de 5 bedrijven. Doorheen het project hebben zij enthousiast meegewerkt aan het intensieve proces van individuele coaching, het toepassen van wat ze hadden bijgeleerd, de uitwisseling met de andere bedrijven via de lerende netwerk bijeenkomsten, de input voor deze inspiratiegids en hun bijdrage aan de studiedag. Dat was een hele uitdaging bovenop de dagelijkse drukte en de grote uitdagingen op het veld in het seizoen 2024.

We willen dan ook alle medewerkers van de 5 bedrijven hartelijk danken voor hun enthousiaste medewerking en feedback.







“Dit project rond samenwerking kwam voor ons op het juiste moment. Voordien hadden de medewerkers weinig eigen verantwoordelijkheden. Omdat vrijwel alle verantwoordelijkheden bij één persoon lagen, was dit een mentaal zware last om te dragen. Het rollendocument heeft ons enorm geholpen om de verantwoordelijkheden op een heldere en concrete manier te verdelen. De medewerkers hebben hierin moeten groeien, maar door dit proces samen aan te vatten heeft iedereen vertrouwen gekregen om de eigen verantwoordelijkheden ook echt op te pakken. Onze overlegstructuur biedt ons een houvast om de verschillende overlegmomenten regelmatig in te plannen. Het doorgeven van verantwoordelijkheden vraagt vertrouwen in twee richtingen (loslaten en vertrouwen geven, en verantwoordelijkheid opnemen en vertrouwen krijgen). Het blijft een leerproces voor iedereen, maar we merken dat de samenwerking vele malen vlotter verloopt sinds we aan de slag zijn om een zelfsturend team te worden.”

**- Het Polderveld**

“Op de Zonnekouter wordt al heel lang samengewerkt, maar dat maakt het niet per se vanzelfsprekend. Door ervaringen uit te wisselen met collega-boerderijen én dankzij de concrete tips en tools die aan al onze medewerkers werden aangereikt via de bedrijfscoaching, kreeg onze samenwerking opnieuw een boost. We pakten de uitdagingen die er lagen aan en zetten heldere afspraken rond overlegmomenten en het opnemen van verantwoordelijkheden op papier. Het einde van het traject was in dat opzicht geen eindpunt, maar een start om verder te blijven oefenen in het samenwerken.”

**- De Zonnekouter**

