

'Als ondernemer schep ik mijn eigen



Ted Duijvestijn (rechts) tegen Jos Verstegen (links) en Thomas Lans: "Ik zie persoonlijke ontwikkeling en groei als ondernemer als een continu proces."

Er komen steeds meer glastuinbouwbedrijven met meerhoofdig management. Dit biedt mogelijkheden voor specialisatie op deeltaken en het delegeren van verantwoordelijkheden. Jos Verstegen van het LEI en Thomas Lans van Wageningen Universiteit onderzoeken hoe competenties in de praktijk worden vastgesteld, of en hoe ze worden ontwikkeld en hoe de taakverdeling tot stand komt. Ted Duijvestijn vertelt hoe het er aan toe gaat bij Gebroeders Duijvestijn in Pijnacker.

TEKST EN BEELD: JAN VAN STAALDUINEN

Ted Duijvestijn staat samen met drie broers aan het roer van Gebroeders Duijvestijn in Pijnacker. De drie oudste broers namen in 1988 de 1,5 ha grote tomatenkwekerij van hun vader over. In 1997 maakte deze plaats voor 4,5 ha nieuwbouw en kwam de jongste broer in het bedrijf. De kwekerij verwierf toen bekendheid als de Energie Kennis Kas. In 2004 verhuisde het bedrijf naar Pijnacker, schaalde het op naar 10,5 ha en investeerde het in lijnen voor kleinverpakking. Dit jaar komt er nog eens 3 ha bij.

Duijvestijn vindt het competentieonderzoek actueel. "Ondernemers moeten van steeds meer zaken verstand hebben en geven leiding aan steeds grotere bedrijven. Dat maakt de vorming van managementteams noodzakelijk. Wij werken al lang

in teamverband en zijn bewust bezig met competentieontwikkeling en functieprofielen voor onszelf, de bedrijfsleiders en het middenkader. Zo gaan we steeds dieper de organisatie in."

Lerende organisatie

De ondernemer vertelt dat er diezelfde dag een sessie plaatsvindt met een externe deskundige over het scholingsplan. "Eén van de aandachtspunten is de stijl van leiding geven", zegt Duijvestijn. "Een HBO'er heeft meer behoefte aan coaching, terwijl we productiemedewerkers nadrukkelijker moeten instrueren. De balans tussen die stijlen verschilt bovendien per leidinggevende. Wij willen die verschillen in beeld brengen, want ze mogen niet te

groot worden. Binnen een lerende organisatie – daar streven wij naar – moet iedereen vervangbaar zijn. Dat kan alleen bij een consistente bedrijfscultuur en managementstijl."

De tomatenteler onderbouwt zijn zienswijze als volgt: "Wij leveren via The Greenery kleinverpakte tomaten aan vaste afnemers in het Verenigd Koninkrijk en Nederland. Om altijd binnen de vereiste specificaties te blijven, moet elke medewerker het totale proces voor ogen houden. Opmerkingen vanuit de verwerking over kwaliteitsaspecten moeten snel en duidelijk overkomen bij de productieteams. Iedereen moet snappen wat er moet veranderen en waarom dat moet. Dat wordt lastiger naarmate er meer afdelingen in het spel zijn en de cultuurverschillen tussen die afdelingen groter worden."

Een continu proces

Onderzoeker Thomas Lans: "Geleidelijk is ook jouw rol veranderd. Hoe heeft zich dat ontwikkeld?"

"Daarvoor is het heel belangrijk dat ik continu feedback krijg van mijn broers en de medewerkers", antwoordt de teler. "Zij houden mij allemaal geregeld een spiegel voor. Daarnaast volgen we af en toe een externe training. Rollenspellen en gesprekken verscherpen je inzicht in de eigen sterke en zwakke punten. Dat geeft richting aan je specialisatie en maakt het mogelijk om zwakke punten gericht te versterken. Daar zijn we ons allemaal van bewust en we staan open voor een kritische blik op ons eigen functioneren. Ik zie persoonlijke ontwikkeling en groei als ondernemer als een continu proces. Je bent er constant mee bezig en dat opent telkens nieuwe deuren. Hierdoor kun je proactiever zijn en hoef je minder vanuit problemen te denken en te handelen."

Zorgvuldig communiceren

LEI-medewerker Jos Verstegen merkt op: "Specialisatie en een snelle ontwikkeling van het bedrijf vergt wel veel aandacht voor de interne communicatie."

"Dat klopt, je moet het breed oppakken en duidelijk maken waarom je iets wilt veranderen", zegt Duijvestijn. "Een acute aanleiding is immers niet altijd zichtbaar. We hebben iemand aangetrokken om managementvraagstukken en doel-

Voortgekomen uit studie Ondernemen met Energie

Het onderzoek naar teamcompetenties is een spin-off van de studie Ondernemen met Energie, die in 2003 werd afgerond. Hieruit bleek dat de grote verschillen in energieverbruik van bedrijven met een vergelijkbare opzet en teelt vooral zijn te verklaren door verschillen in perceptie, houding en gedrag van de ondernemers en door de ontwikkelingsfase waarin de bedrijven verkeren.

"Tijdens dat onderzoek is intensief gesproken over ondernemerschap met zowel zuinig stokende telers als telers die ver boven het gemiddelde zaten", vertelt Jos Verstegen. "Een belangrijke conclusie was dat je bij de beoordeling van het energieverbruik ook moet kijken naar de onderliggende bedrijfsstrategie. Ondernemers die vaak nieuwe cultivars in de duurere marktsegmenten 'wegzetten' en iedere teelt opnieuw moeten optimaliseren hebben vaak een ander energieplaatje dan telers die met een vast teeltrecept werken en gefocust zijn op kostenbesparing. Beide bedrijfstypen zijn waardevol. Dat zette ons - en het Ministerie van LNV als opdrachtgever - aan het denken; energiebesparing is een belangrijk doel, maar het zou de sector schaden wanneer een bepaald bedrijfstype daardoor in de problemen komt.

Ondernemerschap

Het voornoemde onderzoek heeft mede geleid tot een verbreding van het LNV-onderzoeksprogramma Ondernemerschap, waar ook het onderzoek naar teamcompetenties onder valt. Verstegen: "De schaalvergroting zet door als gevolg van technologische vernieuwingen het toenemende belang van bedrijfsomvang voor het handelsverkeer en de eigen marktpositie. Hierdoor ontstaan steeds meer bedrijven met meerhoofdige leiding en managementteams. Het ministerie vindt het voor de ontwikkeling van beleid en voor het onderwijs belangrijk om meer inzicht te hebben in de manier waarop deze teams functioneren en zich ontwikkelen. Een interessant nevenaspect is dat er vooral in de glastuinbouw bedrijven ontstaan met ondernemers die geen familierelatie hebben. We zijn benieuwd of de ondernemers daar bepaalde voor- of nadelen aan toekennen."

Verstegen en zijn collega's hebben landbouwbreed acht bedrijven met minimaal drie ondernemers geselecteerd voor diepgaande casestudies, waaronder Gebroeders Duijvestijn in Pijnacker. Volgend jaar wordt de studie verbreed via een schriftelijke enquête.

stellingen in de organisatie in te bedden en de voortgang te bewaken. We voeren ook relatief veel projecten uit met stagiaires en studenten van INHolland en TU Delft en met Syntens. Daarmee begeven we ons deels buiten het traditionele tuinbouwnetwerk, maar dat is nodig om ons denken en onze organisatieontwikkeling op peil te houden. Daarom werken we ook graag mee aan jullie onderzoek."

Oversized

De ondernemer stelt dat Gebroeders Duijvestijn qua organisatieontwikkeling feitelijk 'oversized' bezig is, maar dat als een investering in de toekomst ziet. "We hebben zowel in de productie als in de verwerking een groter kader dan gemid-

deld. Initiatieven vanuit het managementteam worden daardoor wel sneller en effectiever opgepakt door het middenkader. De medewerkers zien besluiten en de resultaten van de veranderingsprocessen direct terug en dat werkt stimulerend. Wij zien de toekomst van ons bedrijf, waarin schaalvergroting een rode draad vormt, daarom met vertrouwen tegemoet."

360° Feedback

Duijvestijn neemt afscheid om een inmiddels gearriveerde delegatie van de lokale overheid te woord te staan. Lans vertelt iets meer over zijn promotieonderzoek, waarin ondernemerscompetenties eveneens centraal staan. "Daarvoor heb ik met verschillende telers, waaronder Duijves-

tijn, zogenaamde 360 graden feedbacksessies gehouden. Dat houdt in dat twee mensen - bijvoorbeeld een medewerker en een externe deskundige - de ondernemer onder de loep nemen en beoordelen op zijn managementkwaliteiten en stijl van leiding geven."

Hij vervolgt: "Dat kan zeer confronterend zijn, want niet iedereen heeft een scherp zelfbeeld. Bij Ted kon je duidelijk merken dat hij al heel lang bewust bezig is met zijn persoonlijke ontwikkeling. Er was echter ook een bedrijf waar geen enkele medewerker kritische uitspraken wilde doen over zijn werkgever. Dat geeft te denken. Ondernemers die nooit om feedback vragen, zullen het ook nooit krijgen. Dat remt hun persoonlijke ontwikkeling."



Medewerker Marc Janssen (links) tijdens een zogenoemd 360° feedbackgesprek met Ted Duijvestijn, terwijl personeelsfunctionaris Gosia Wiertel noteert. foto: Eric van Houten

Schaalvergroting en toenemende complexiteit leiden ertoe dat steeds meer glastuinbouwbedrijven door meerdere ondernemers worden geleid. Om voeding te geven aan overheidsbeleid en onderwijsprogramma's is er een onderzoek gestart naar teamcompetenties. Daarin wordt op bedrijfsniveau onderzocht hoe competenties worden vastgesteld, of en hoe ze worden ontwikkeld en hoe taakverdeling tot stand komt.

SAMENVATTING