

Draagvlak voor alle beslissingen, de taken goed verdeeld

Zeskoppige directie van Greenco neemt



De telers René Zwinkels (links) en Jan Zegwaard tegen Peter Smulders en Bas van Loon (rechts): "De juiste organisatie is een voorwaarde op een groot bedrijf. Daarom hebben we daarvoor externe deskundigheid ingeschakeld."

Regelmatig horen ondernemers in de glastuinbouw de oproep tot samenwerking in de keten. En al even regelmatig zien zij de mogelijkheden en zoeken zij elkaar op. Vaak is dat een vereniging, soms een lossere vorm. Een enkele keer gaan bedrijven helemaal samen en ontstaat een nieuw bedrijf. Zoals Greenco met vestigingen in het Brabantse Someren en het Westlandse Honselersdijk. De zeskoppige directie liet zich adviseren en begeleiden in de kunst van het samenwerken. Een verstandige keus, zo blijkt. Want een samenwerking kan ook op de klippen lopen. Dat is niet nodig; goed samenwerken is een kwestie van inzichten en vaardigheden.

TEKST EN BEELD: JOS BEZEMER

De zes directeur-eigenaren van Greenco zijn René Zwinkels, Jan Zegwaard, Ab van Marrewijk, Henk van der Loos en de broers Aad en Jos van Mil. Gezamenlijk exploiteren zij een bedrijf in Honselersdijk van 2,7 hectare, een bedrijf in Someren (De Driemaster: 7,7 hectare), een recent aangekocht tweede bedrijf in Someren (Greenco Production: 6,2 hectare), een verpakking-bedrijf in Honselersdijk en het zojuist geopende innovatie- en demonstratiecentrum Tomatoworld. Hun grootste product

zijn de Tommies, snoeptomaatjes die als snack worden gegeten en inspelen op de vraag naar smaak en gebruiksgemak.

De organisatie als voorwaarde

"Voordat we besloten om het tweede bedrijf hier in Someren aan te kopen, hebben we ons de vraag gesteld of iedereen nog wel op de juiste stoel zat. Je hebt zes directeuren met verschillende competenties. Als je verder wilt groeien, moet de organisatie wel goed zijn inge-

richt. Dat is een voorwaarde," vertelt René Zwinkels.

De zes zochten contact met FreeLaunch Projectmanagement, waarmee in het verleden al werd samengewerkt. Zes weken later hadden alle directeuren een maatwerk cursus gevolgd en was duidelijk hoe de organisatie in elkaar moest steken, hoe de specialismen kwamen te liggen en bovenal: wat nou belangrijk zou zijn in de samenwerking. Wat moet je doen, wat moet je laten?

alle beslissingen unaniem



Unanieme beslissingen

Om met de taakverdeling te beginnen, de zes ondernemers voeren alle bestuurs-taken zelf uit. René Zwinkels is verantwoordelijk voor personeel en arbeid; Jan Zegwaard voor afzet, financiën en externe contacten; Henk van der Loos voor teelt en onderhoud; Jos van Mil voor PR, marketing en afzet; Ab van Marrewijk voor verpakkingen, equipment en de inkoop van buitenlands product; Aad van Mil voor verpakkingen en markt. Hij is tevens de vergadervoorzitter en mede-eigenaar van Milpack, een productie- en verpakkingen-bedrijf van tomaten voor nichemarkten. “Bij belangrijke beslissingen op directie-niveau is unanimitéit een voorwaarde,” vertelt Jan Zegwaard. “Beslissingen worden unaniem genomen, of ze worden niet genomen. We willen geen situaties waarin we met de onderneming een koers kiezen die niet door iedereen wordt gesteund. Geen beslissing is ook een beslis-

sing, maar in de praktijk zijn we bij een verschil van inzicht gedwongen om heel goed met elkaar te praten. Bijna altijd komt er dan toch een beslissing uit. Maar na goed overleg en unaniem, niet omdat een meerderheid in een stemming een minderheid domineert. In zo'n model kun je niet samenwerken, in ons model gaat het prima.”

Van crisismanager naar bestuurder

Een belangrijke factor is het delegeren. Een ondernemer die niet delegeert, moet zelf steeds ‘in control’ blijven en kan niets aan een ander overlaten. Zwinkels daarover: “Op die manier kom je nooit aan het besturen en de strategie toe. Wie niet delegeert, is en blijft een soort crisismanager. Hij moet het gewas, de schuur, de medewerkers en de afzet elke dag in de gaten houden, tot en met de lekkende kraan in vak 37 aan toe.” Op zo'n wijze kun je een grote onderneming niet besturen, zeggen Zwinkels en Zegwaard. Zij en hun vier collega's hebben het delegeren allemaal geleerd en het bevat hen prima. “Goed beschouwd word je afhankelijker van andere mensen in het bedrijf. Maar als er een goed middenkader is, ontstaat een prima organisatie. Want tegelijkertijd kun je zelf geconcentreerd blijven op jouw taak in de leiding en op de strategie, op het sturen. Wij zijn nu ondernemers die uit onszelf en anderen het beste weten te halen.”

Spiegel voor de ondernemer

Om de samenwerking in het juiste vat te gieten, haalde Greenco adviezen en een training van FreeLaunch Projectmanagement in huis. Deze onderneming adviseert en begeleidt projecten op het vlak van gebiedsontwikkeling, energie en organisatie en doet dat voor producenten, toeleveranciers, overheid en semi-overheid. De managementtrainingen zijn met ingang van 1 oktober 2008 ondergebracht in HortiCoach. Eén van de initiatiefnemers is Bas van Loon. In de aanpak staat de Birkman-methode centraal. Deelnemers aan een managementtraining vullen daarbij via het internet een vragenlijst in. “Uit de antwoorden ontstaat een profiel dat we vergelijken met de profielen van twee miljoen eerdere gebruikers van deze methode. Zo krijgt de deelnemer een spiegel voorgehouden,” vertelt Van Loon.

“De betreffende ondernemer komt te weten wat zijn sterke en zwakke punten zijn, hoe hij aankijkt tegen samenwerking, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, wat zijn stijl van communiceren is, of hij snel of minder snel beslist, wanneer en waardoor hij in de stress raakt. Het is voor de deelnemer altijd verhelderend. Hij gaat scherper en bewuster naar zichzelf kijken, en dan leert iedereen van zichzelf.”

Taken en beslissingsstructuren

Het voordeel van de Birkman-methode is dat deze tijd en kosten bespaart, aldus Peter Smulders van HortiCoach. “Voordat deze methode in gebruik kwam, waren altijd flink wat persoonlijke gesprekken nodig, waarna dan conclusies moesten worden getrokken. Nu gaat dat veel sneller. Bovendien ligt de focus op de twee belangrijkste aspecten van de samenwerking. Dat zijn de taakverdeling en de beslissingsstructuren.”

Hij vervolgt: “Wij hebben genoeg situaties gezien waarin de samenwerking op de klippen liep. De wil is er vaak wel, maar het zijn inzichten en vaardigheden die nog ontbreken. Zo hebben wij ooit een ondernemer meegemaakt die niet goed met zijn tijd omging, waardoor de zaken niet van de grond kwamen. Deze en andere valkuilen komen bij onze methode vaak aan het licht. Uiteindelijk gaat het, heel eenvoudig, om bewustwording. Hoe ga je met jezelf om, hoe wil je met anderen omgaan? Als dat voor alle partners in een samenwerking duidelijk is en de visie wordt gedeeld, staat weinig het succes in de weg.”

De glastuinbouw kent veel voorbeelden van ondernemers die samenwerken. Om dat goed te doen, zijn onder meer de beslissingsstructuren en de taakverdeling belangrijk. Greenco in Someren en Honselersdijk liet zich adviseren en begeleiden door HortiCoach. Met behulp van een relatief eenvoudig instrument werden de directeur-eigenaren getest. De organisatie heeft de taken goed verdeeld, beslissingen krijgen steeds het volledige draagvlak.

SAMENVATTING