

Hans Kieboom: 'Unieke kwaliteiten van mensen maken het verschil'

Behoort de agrarische bedrijfsadviseur tot de besten? "Nee, het kan echt beter", meent Hans Kieboom. Dit is een gedurfde conclusie van een rasechte Rotterdammer die tot voor enkele jaren niets had met de agrarische branche. Desondanks weten ook adviesbedrijven in de landbouw hem tegenwoordig te vinden voor het coachen van hun buitendienst en management in perioden van verandering.

Geesje Rotgers

Hoe de agrarische bedrijfsadviseur het doet in tijden van verandering? Ik ontdekte dat veel agrarische adviseurs verandertrajecten moeilijk vinden.

Zij zijn haast bevriend met hun boeren en vinden het erg moeilijk om 'de vervelende boodschappen' van hun baas over te brengen. Sommige adviseurs vinden het bijvoorbeeld al lastig om uit te leggen waarom zij voortaan minder frequent zullen langskomen. "Dat de buitendienst het moeilijk vindt om een nieuwe boodschap te moeten brengen, ligt niet alleen aan de buitendienstmedewerkers, stelt Kieboom. "Vaak weet het management niet hoe het zijn nieuwe beleid moet doorvertalen naar de buitendienst."

Mensen motiveren

Het kost Kieboom als relatieve buitenstaander weinig moeite om de agrarische branche te typeren. "In de agrarische branche heerst een echte no-nonsensmentaliteit. Je weet wat je aan de mensen hebt." Dit is een groot voordeel, vindt hij. Verder zijn agrarische adviseurs harde

werkers die naast hun werk als adviseur geregeld bijspringen op het landbouwbedrijf thuis. Het zijn doorzetters, mensen die niet zeuren over futiliteiten. Naast deze sterke punten ziet Kieboom toch ook punten waarin de agrarische adviseur het aflegt tegen collega's in andere branches. "De aansturing van de buitendienst is te weinig gericht op de unieke kwaliteiten van de individuele mensen." Volgens Kieboom kunnen bedrijven in de agrarische branche zich vooral onderscheiden door deze unieke kwaliteiten uit te nutten. "Met kennis en productkwaliteit maak je als bedrijf niet het verschil, maar met de kwaliteiten van je mensen wel!" De landbouw heeft er in zijn algemeenheid echter grote moeite mee om die individuele kwaliteiten te waarderen. "Doe maar gewoon, dan doe je gek genoeg, is hier de regel. Bovendien zien bedrijven niet graag dat mensen zich te zeer bewust worden van hun kwaliteiten. Dat leidt er alleen maar toe dat zij meer geld willen verdienen, is de gedachte." Kieboom typeert deze cultuur als belemmerend voor de bedrijfsgroei. "De landbouw is een sector die momenteel sterk excelleert. Een dergelijke houding is een 'killer' voor bedrijven die mee willen excelleren." Volgens Kieboom moet de landbouw zijn medewerkers meer motiveren om de unieke kwaliteiten van mensen naar boven te halen. Daarbij hoort dat medewerkers zelf moeten kunnen bepalen hoe zij het bedrijfsdoel willen halen. Mensen kunnen klanten pas overtuigen als zij zélf overtuigd zijn. "Maar in de praktijk zie je dat managers mensen gaan vertellen hoe zij moeten werken. En als er dan veranderingen worden doorgevoerd, zie je dat het management nog intensiever gaat aansturen en nog meer gaat controleren. Dit is precies wat je niet moet doen. Als mensen niet zelf kunnen schakelen,

verlam je de organisatie." Een sterke hiërarchische leiderschapsstijl waarbij mensen voor elk wissewasje toestemming moeten vragen, werkt contraproductief. Met als gevolg dat mensen die boven het maaiveld uitsteken vertrekken en mensen waarmee je de toekomst niet aankunt overblijven.

Kieboom richt zich in zijn coachingstrajecten vooral op de verplaatsing van het beleid, van management naar de buitendienst. Het is immers de buitendienst die ervoor zorgt dat het beleid wordt uitgedragen naar de klanten. Hierbij wil Kieboom alle unieke kwaliteiten van de buitendienstmensen goed benutten. "Dit betekent inderdaad dat iedere medewerker apart benaderd moet worden. Hiervoor moet je dus eerst weten welk potentieel in je mensen zit; iedereen wordt daarop getest."

Investeren in adviseurs

Niet alleen in de aansturing van agrarische adviseurs ziet Kieboom een verbeterpunt, maar ook in de aanname van nieuwe mensen. Het moeilijk kunnen vinden van goed personeel is voor veel bedrijven in de agrobusiness een vast gegeven. Kieboom: "Als je niet kunt selecteren op kennis en ervaring, zul je moeten selecteren op competenties en karaktereigenschappen en deze mensen zelf moeten bijscholen." In de agrarische branche zijn er echter maar heel weinig bedrijven die hun eigen academie hebben voor de opleiding van talentvolle nieuwe mensen. "De grotere bedrijven in de branche zijn er groot genoeg voor om een eigen opleidingscentrum te hebben. Ik geloof enorm in zo'n eigen opleidingsmogelijkheid", aldus Kieboom. Ook de brancheorganisaties hebben volgens hem te weinig visie op de opleiding, ook deze zouden zich hier meer op moeten richten. Kieboom ervaart dat agrarische adviseurs moeite beginnen te krijgen met het bijhouden van de snelle ontwikkelingen in hun sector. Hij roept adviesbedrijven dan ook op om vooral te investeren in de unieke kwaliteiten van mensen. Naar zijn schatting besteedt tweederde van de bedrijven te weinig aandacht aan de unieke vaardigheden van zijn mensen.



HET VERSCHIL MAKEN

Hans Kieboom: "Met kennis en productkwaliteit maak je als bedrijf niet het verschil, maar met de kwaliteiten van je mensen wel."

Foto: HK

Over Hans Kieboom

Hans Kieboom (47) is een echte Rotterdammer: hij is vlot, draait er niet omheen en houdt ervan om de handen uit de mouwen te steken. 'Het commerciële' werd hem met de paplepel ingegeven: zijn vader runde een reisbureauketen. Helaas overleed vader veel te vroeg, waarna de bureaus werden verkocht. "Toen was ik nog te jong, anders had ik het bedrijf graag willen overnemen", vertelt Kieboom. Een aantal jaren later trad hij alsnog in de voetsporen van zijn vader en koos voor de sales. Hij werkte als salesmanager bij diverse bedrijven in binnen- en buitenland; met name het begeleiden van buitendienstmedewerkers in verandertrajecten (koerswijziging van het bedrijf) sprak hem aan. Tien jaar geleden begon hij voor zichzelf. Al zijn kennis en ervaring met sales, management en verandertrajecten stopte hij in zijn adviesbureau Kieboom Training & Development.