

# 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