



De lange weg van kweker tot ondernemer

De vakman - klein ondernemer - is met groene vingers begonnen. Heeft zijn eigen bedrijf opgestart en zit altijd in de productie. De zaken lopen goed en het bedrijf groeit. Deze vakman maakt de stap naar het echte ondernemerschap en neemt mensen in dienst. Hun aantal groeit en groeit. Vanuit zijn groene achtergrond komt de ondernemer in een leidinggevende positie. Een heel ander vak dan bomen kweken, en toch moet hij het er wel even bijdoen. De vakman/ondernemer krijgt het moeilijk, omdat hij wordt geconfronteerd met totaal andere zaken. Toch wil hij graag vakman blijven en ondernemer worden. Betekent dit dat de ondernemer zelf moet veranderen?

Auteur: Ruud Jacobs

Als de ondernemer schaalvergroting doorvoert, ontstaat er interne en externe miscommunicatie. Want bij schaalvergroting van zijn bedrijf komt er veel op hem af. Hij is als leidinggevende verantwoordelijk voor het rechtstreekse contact met zijn klanten. Als de ondernemer er even niet is, dan moet een ander persoon het bedrijf en zijn zaakjes kunnen overnemen. Hij moet daarnaast ook nog eens visie hebben en de doelstellingen van het bedrijf uitdragen. Er ontstaan personeelsproblemen, hij kan zijn vak niet meer uitoefenen zoals hij het wil. Het overstijgt hem. Hij overziet het niet meer! Doemscenario. Wij denken van niet! Maar hoe moet dat dan? Hoe moet je omgaan met al die problemen die zich aandienen? Hoe moet je dit alles opvangen?

Groei onderneming

Ondernemen is een ander beroep dan vakman. Zaken die om de hoek komen kijken, zijn bijvoorbeeld: marktgericht denken, leiding geven, organisatie, planning, budgetteren. Zomaar een aantal van de vele aspecten waar de opgeklom-

men vakman tegenaan loopt.

In hoeverre kan de vakman nog zonder stress, goed en zelfstandig opereren als ondernemer? Hoe moet hij omgaan met zijn tijd, personeel en alle overige zaken en hoe moet hij dit alles aansturen?

Dit probleem is niet nieuw, maar wordt anno 2011 nog steeds onderschat. In september 2010 heeft het Landbouw Economisch Instituut (LEI), een onderdeel van het Wageningen UR (University & Research centre), een onderzoek uitgevoerd naar professioneel middenkader in agrarische bedrijven. Men constateerde destijds al dat de vraag naar midden- en hoger kader toenam, maar daarbij ook de problemen.

Ook toen werd al geconcludeerd dat schaalvergroting de boosdoener was en dat ondernemers niet wisten hoe ze dit moesten aanpakken.

Daarnaast werd vastgesteld dat de rol van de ondernemer sterk veranderde na de introductie van midden- en hoger kader.

In een groot aantal bedrijven is het middenkader inmiddels de spin in het web geworden.

Opdrachten van de directie worden via het middenkader doorgegeven aan medewerkers. Ze houden toezicht op het uitvoerende werk. Zijn het rechtstreekse aanspreekpunt geworden. En de ondernemer? Ondanks het feit dat het middenkader leiding geeft en veel beslissingen neemt, moet er wel degelijk verantwoording worden afgelegd aan de directie. De vraag is: doet men dit correct? Het middenkader speelt dus een belangrijke rol, zowel naar de directie als naar de werkvloer. Ook blijkt het middenkader weleens in een spagaat te komen als de belangen van de ondernemer en de belangen van het bedrijf niet met elkaar overeenstemmen. De ondernemer daarentegen moet niet bang zijn om actie te ondernemen. Hij moet stevig in zijn schoenen staan en duidelijk zijn naar beide kanten. Competenties zijn hierbij van groot belang. Competenties zijn capaciteiten die mensen kunnen ontwikkelen om in ontstane situaties op adequate, doelbewuste en gemotiveerde wijze proces- en resultaatgericht te handelen. Dat wil zeggen dat de ondernemer een visie moet kun-



nen uitdragen, medewerkers moet kunnen motiveren en stimuleren en resultaatgericht moet zijn. Bekwaam moet kunnen handelen. De belangrijkste competenties die zowel door werknemers, middenkader als hoger kader worden genoemd, zijn: samenwerken, ontwikkelen van medewerkers, inlevingsvermogen hebben, resultaatgericht zijn, goed kunnen plannen, organiseren en visie kunnen uitdragen.

Coaching

De schaalvergroting, inclusief de daarbij behorende uitbreiding van het personeel, vindt vaak plaats in een korte tijd en er is dus niet altijd goed over nagedacht. Het is daarom niet zo verwonderlijk dat er problemen ontstaan binnen het bedrijf. De vakman/ondernemer moet immers veel werk uit handen geven, maar toch het overzicht houden. Bij het middenkader ontbreken vaak de competenties voor meer sturing en vakdeskundigheid. Zij zijn niet altijd in staat om het basisproces vakinhoudelijk aan te sturen. De problematiek rondom het middenkader ligt vaak in eerste instantie bij de ondernemer zelf. Als de ondernemer wil dat het middenkader functioneert, moet hij werk uit handen geven en zich er beter van bewust worden dat dit noodzakelijk is. Het middenkader moet meer persoonlijkheid krijgen en leiderschap tonen; daarin moet het gecoacht worden. De taken en verantwoordelijkheden moeten beter vastgelegd worden en de onderlinge communicatie moet beter. De middenkaderfunctie moet worden aangescherpt, meer resultaatgericht worden gemaakt met meer verantwoording. De ondernemer moet concretere doelen stellen om het middenkader

beter te motiveren. Dit alles geeft aan dat coaching van het middenkader bijzonder belangrijk is. Instrueren, overtuigen, overleggen en delegeren zijn hierbij, naast de voorgaande punten, belangrijke onderdelen die moeten worden ondersteund.

Opleiding

Nederland zou Nederland niet zijn als er geen erkende opleiding voor middenkader was. Bij het AOC (Agrarisch Opleiding Centrum) Training en Projecten is het bijvoorbeeld mogelijk om een erkende middenkaderopleiding op mbo-niveau te volgen. Leiding geven, communicatie, personeelsbeheer, budgetteren zijn allemaal vakken die daar worden gegeven om goede ondernemers/managers op te leiden. Het zijn vrij algemene standaardvakken. Maar voor de ondernemer is dat niet altijd de oplossing. Een dergelijke opleiding kost hem vaak te veel tijd, duurt te lang voor een snelle oplossing en is niet altijd op de praktijk gericht. De scholen moeten eigenlijk meer maatwerk leveren, maar hebben daar de structuur niet voor; niet ideaal voor de ondernemer die al een tijdje meeloopt. Ondernemer, bedrijfsleiding en middenkader hebben behoefte aan maatwerk.

Maatwerk

We vragen aan Dik Post van Post Sierteeltmanagement hoe hij dat zou aanpakken. Hij heeft veel ervaring met het geven van incompany managementopleidingen bij sierteeltbedrijven en boomkwekerijen; ook heeft hij zelf leidinggevende functies vervuld in de groensector. Post: "Mijn eerste advies zou gaan naar de ondernemers, die steeds meer 'ondernemer

met personeel' worden. Realiseer je dat je rol als ondernemer verandert. Er wordt meer leiderschap van je verwacht. Sta stil bij de vraag of dit alles bij je past en of je dit wel wilt. Kijk of je de competenties bezit die daarvoor nodig zijn. Volg anders eerst een opleiding voor middenkader of een management- en communicatietraining op maat, en maak je de competenties die je mist zo nodig eigen. Zorg daarnaast voor coaching en incompany begeleiding voor management/ondernemen, en dat een tijd lang dagelijks. Laat iemand van buitenaf meekijken. Zo voorkom je veel moeilijkheden."

Inzicht

Dit klinkt natuurlijk verstandig voor beginnende ondernemers. Maar de meeste ondernemers hebben deze schaalvergroting al doorgevoerd en lopen nu tegen een aantal problemen aan. Ze willen voorkomen dat ze last van stress of een burn-out krijgen; als ondernemer waren ze eigenlijk liever met hun vak bezig geweest. Hoe zou dit dan aangepakt moeten worden? Dik Post: "Tja, terugdraaien kan niet meer. Bedrijven hebben altijd de behoefte om inzicht te krijgen, of je nu net start of al een tijdje bezig bent. Competenties en het functioneren zijn daarin de belangrijkste toetsstenen. Je moet inzicht krijgen in je eigen functioneren en dat kunnen toetsen aan de strategische doelen van het bedrijf. Je moet je competentie verbeteren, aanpassen en scherper maken. Eigenlijk moet je je altijd bewust zijn van je geleverde prestaties en je gedrag met betrekking tot de competenties." Theorie en praktijk moeten daarbij volgens Post samengaan. "Als het bedrijf groter wordt, is het



verstandig om een scheiding te maken tussen de verantwoordelijkheden van arbeid en vakmanschap. Vakmanschap drijft op kennis, arbeidsverantwoordelijkheid op persoonlijkheid en leiderschap. En niet iedereen heeft dat in zich.” Post vindt verder dat de middenkaderfunctie verbreed en verder uitgebouwd moet worden. “En daarin moet de ondernemer worden ondersteund. Hij moet inzien waarom medewerkers ontwikkeld moeten worden, dat is in het belang van de ondernemer. Ze moeten betrokken worden bij de strategie en arbeidsontwikkeling van de onderneming. Langetermijnontwikkeling is strikt noodzakelijk binnen de onderneming. Vooruitzien is nou eenmaal regeren!” “Verder zou ik de ondernemer nog willen adviseren: zorg dat je zicht hebt op wat je doet, bijvoorbeeld als het gaat om weersinvloeden. Je moet goed in beeld brengen wat de gevolgen zijn van een te strenge winter of een te vroeg voorjaar en welke gevolgen dat heeft voor

je liquiditeit. Constant de vinger aan de pols houden: is iets incidenteel of structureel? Moet de begroting worden aangepast? Wat zijn de gevolgen voor de liquiditeit? Misschien moet je naar de bank of een ander werkwijze toepassen. Alleen al aan deze zaken zie je hoe belangrijk een managementopleiding en –begeleiding is, ofwel via het AOC, of direct op de werkvloer. Beide is mogelijk”, zo laat Post weten.

Eigen vijver

“Als laatste wijs ik nog even op het personeelsbeleid binnen een onderneming. Het middenkader is bij boomkwekerijen of in de agrarische sector vaak afkomstig uit ‘eigen vijver’, zoals wij dat noemen. Ik constateer in de praktijk dat de competenties die nodig zijn voor middenkaderfuncties helaas onvoldoende aanwezig zijn. Hiermee moet de ondernemer anders omgaan. Zoals gezegd: persoonlijkheid en leiderschap zijn belangrijke competenties, en die zien we te weinig terug bij deze medewerkers. Ze zijn in het begin alleen geselecteerd op vakmanschap. De ondernemer moet zich daarvan beter bewust zijn, en zich daarbij meer laten begeleiden door coaches die daar ervaring mee hebben. Als je het middenkader opleidt, traint en begeleidt, het geleerde deskundig bijstaat en op maat implementeert in het dagelijks werk, krijg je een veel beter resultaat. Ik ben ervan overtuigd dat we dan een beter middenkader krijgen. Daar kan iedereen alleen maar gelukkiger van worden.”

Boomkwekerij-Afhaalcentrum Schonenberg in Volkel is leverancier van planten voor hoveniers, tuincentra en particulieren. Het assortiment bestaat uit diverse soorten groenvoorzieningen zoals heesters, haagplanten, vaste planten, bomen, mediterrane planten en rozen.

“Het bedrijf bestaat al twintig jaar”, zo vertelt Schonenberg met enige trots. “Dat is mede te danken aan de coaching en de prima begeleiding die ik al jaren krijg. Ik ben zelf begonnen met de boomkwekerij, maar het bedrijf groeide al snel. Nu hebben we al drie werknemers in dienst. Je loopt met allerlei ideeën rond over hoe het verder moet. Door iemand anders te laten kijken naar je bedrijf, kom je tot betere oplossingen. Je moet hier natuurlijk wél voor openstaan, anders werkt het niet. We maken samen prognoses en leggen die vervolgens naast de realiteit. Zo kunnen we waar nodig bijsturen. In ons vak hebben we nu eenmaal te maken met weersomstandigheden zoals sneeuw en vorst. Dan blijkt toch, ondanks alle zorgvuldigheid, dat je die prognoses niet haalt. Samen met onze adviseur kunnen we dan direct constateren wat er mis is en wat we de komende maanden goed moeten maken. Ook bij andere kwesties ten aanzien van personeel of investeringen is feedback krijgen en de dingen bespreken niet verkeerd. Dit geeft ons rust en inzicht in de bedrijfsvoering. Verder zijn we samen met onze adviseur uitgekomen bij het AOC-Oost, dat bij ons inmiddels de hoveniersopleidingen(BBL) niveau 2 en 3 heeft opgestart. Degenen die de scholing volgen, werken vier dagen bij een hovenier en zitten hier één dag op school. Wij bieden qua faciliteiten de ideale omgeving om les te geven en het AOC zorgt voor de leerkrachten. In de toekomst willen we bekijken of we een complete opleiding kunnen aanbieden, maar wel met cursussen gericht op de werkelijke behoefte van ons bedrijf. Ik durf rustig te stellen: we hebben baat bij coaching en begeleiding.”