

Van klassiek naar organisch leiderschap

## Modern tuinbouwbedrijf floreert als medewerkers kunnen groeien

**Dat de glastuinbouw zich bevindt in een periode van ingrijpende veranderingen is een open deur. De dossiers water, plantgezondheid en energie zijn voor de komende jaren flink gevuld en dat geldt tevens voor arbeid. Waar scholing en beschikbaarheid van medewerkers een punt van aandacht en zorg is, komt de nadruk ook steeds meer te liggen op de interne structuur van bedrijven. Bedrijfsoverdracht, fusies en samenwerkingen voeden de noodzaak, met nieuwe trends in leiderschap als extra katalysator.**

De planning kon haast niet beter: drie dagen na het verschijnen van dit Onder Glas themanummer over Bedrijfsoverdracht, op maandag 19 november, presenteert Ronald van der Molen zijn nieuwe boek 'De kracht van organisch leiderschap'. Een handleiding voor het aanwakken van het zelf organiserend vermogen van medewerkers in het bedrijf. Een mooi contrast bovendien met het boek 'Land van glas' van Koen van Wijk, waarin drie tuinbouwgeneraties Moerman uit Bleiswijk worden beschreven. Dit boek was begin deze maand genomineerd voor de Gouden Greep, voor beste journalistieke productie in de land- en tuinbouw.

Van der Molen begint feitelijk waar Van Wijk eindigt; tot ver in de 20<sup>e</sup> eeuw was de eigenaar van het bedrijf echt 'de baas', de patriarch binnen het familiebedrijf. In de decennia daarna wordt leidinggeven meer samenwerken, luisteren, onderhandelen. Vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw ontstaat de periode van visionair leiderschap, zo omschrijft Van der Molen. Die geschetste ontwikkeling in leidinggeven sluit goed aan bij de evolutie van telersfamilie Moerman in de vorige eeuw. Vraag is echter of de glastuinbouw nu ook de stap maakt naar de nieuwe trend in ondernemerschap: organisch leiderschap, waar leiderschap eerder een proces is dan een persoon.

### Zelfsturende teams

Ronald van der Molen, is een import Westlander, woonachtig in De Lier en werkzaam als organisatieadviseur en leiderschapscoach. Dat zijn nieuwe boek naadloos lijkt aan te sluiten bij de transitie waarmee glastuinbouwbedrijven qua organisatie worden geconfronteerd, lijkt nauwelijks toeval. De opbouw in het boek is veelzeggend: ontginnen, zaaien & kiemen, groeien, bloeien en vrucht dragen. Bovendien is een van de praktijkvoorbeelden die aan bod komt, het verhaal van Bunnik Plants.

In de februari editie van Onder Glas gaf Thomas Bunnik al een bondige uiteenzetting van de nieuwe koers van het potplantenbedrijf: zelfsturende teams die het beleid bepalen en directieleden die op dat vlak een stapje terug doen. "Om dit model toe te passen moet je wel een aantal voorwaarden scheppen. Belangrijk is dat de medewerkers echt mogen beslissen, dus geen schijn democratie waar uiteindelijk toch van bovenaf wordt gestuurd. Vervolgens moeten alle kosten transparant zijn binnen de onderneming, zoals de kostprijs, de winstmarges en andere geldstromen. Tot slot moet iedereen meedelen in het succes, uitgedrukt in winstdeling."



*Thomas Bunnik beschrijft in het boek: "Wij willen geen schijn democratie waar uiteindelijk toch van bovenaf wordt gestuurd."*

### Talent ontdekken en ontplooiën

Van der Molen beschrijft in zijn boek praktijkvoorbeelden uit uiteenlopende sectoren en zet ondernemers aan tot denken en doen. Of het nou is door overdracht in de familie, door fusie of samenwerking, vrijwel elk glastuinbouwbedrijf krijgt – in deze hectische periode van keuzes maken en herpositionering – te maken met veranderend management, verschuivende functies en verantwoordelijkheden.

Ondernemen is teamwork, stelt de auteur. "Mensen floreren als ze de kans krijgen zich te ontwikkelen, in het verlengde daarvan: goed leiderschap is niet het vergroten van afhankelijkheid, maar van autonomie van medewerkers. Zij moeten de ruimte krijgen hun talenten te ontdekken en te ontplooiën, ten bate van de klant." Van der Molen adviseert bedrijven het model van Bunnik Plants toe te passen: werken met autonome teams, die gedijen in een horizontale organisatiestructuur. Daarbij moet de arbeid dusdanig worden verdeeld dat er minimale behoefte ontstaat aan interactie en coördinatie tussen teams. "Teams moeten opereren met de instelling en filosofie van startups: act fast, fail fast, learn fast."

### Magisch instrument

Uit historisch en nostalgisch besef is het boek van Koen van Wijk uit 2017 een aanrader voor iedereen met een tuinbouwhart. Kijkend naar de toekomst zou het nieuwe boek van Van der Molen onder het management van elk teeltbedrijf moeten rouleren. Op weg naar een succesvolle, vernieuwde strategie.

Een werkklimaat waar vooruitgang het magische instrument is voor een goede werkdag, waar wenselijk gedrag openlijk wordt beloond vanuit de filosofie: 'niet succes leidt tot geluk, maar andersom.'