

**Familie-
bedrijven:
krachtig en
complex**

**—
een inleiding**

1

‘Ja, en wat spreken we nu af?’ Hans laat zijn vingers even boven het toetsenbord van de laptop hangen, klaar om de conclusie van het gesprek vast te leggen. Het is vrijdagmorgen, de vaste tijd van overleg tussen vader, moeder en de broers Huisman. ‘Vof-vergadering’ noemen ze dat. Ze zijn aangeland bij de afronding van het laatste agendapunt.

10

In het bedrijf van de familie Huisman werken vader, moeder en twee zoons – Hans en Remco – samen. Het is een intensief vollegrondsgroentebedrijf met een grote variatie aan gewassen. Dat vraagt om goede afstemming van de werkzaamheden, zeker sinds de beide jongens in het bedrijf zijn gekomen. Behalve dat de hoeveelheid grond en gewassen is uitgebreid, is er een eigen groentesnijderij gekomen. Over de dagelijkse werkzaamheden is natuurlijk voortdurend afstemming. Maar ook over de grote lijnen en de planning wordt van tijd tot tijd overleg georganiseerd. Toen de ouders nog samen het bedrijf voerden, was overleg iets voor tussen de werkzaamheden door. Nu de zoons volledig in de maatschap zijn opgenomen, nemen ze bij de besprekingen om beurten de taak op zich om de afspraken vast te leggen. Als het gesprek niet al te duidelijk is, zegt de notulist: ‘Ja, en wat

spreken we nu af?’ Als er vervolgens een afspraak uit voortkomt die door vader zal worden uitgevoerd, is de vraag: ‘Wanneer denk je dat gedaan te hebben, pa?’

Vader raakt er een beetje geïrriteerd van: ‘Hoezo, waarom moet dat allemaal zo precies, we werken toch op basis van vertrouwen?’

‘Ja, best pa, maar we zijn nu even zakelijk bezig. Hoe kun je een bedrijf voeren als je de afspraken niet goed bijhoudt?’

‘Ja, dat is allemaal tot je dienst, ik ga me niet laten controleren door mijn eigen zoons’, zegt vader Jan.

Zijn vrouw probeert hem een beetje af te remmen: ‘De jongens bedoelen het toch goed, ze willen alleen maar het beste met het bedrijf, je moet je niet zo gauw aangevallen voelen. Het is allemaal gewoon wat ingewikkelder geworden. En de jongens hebben allebei een behoorlijke opleiding gehad en je moet niet vergeten dat Remco twee jaar in een handelsonderneming heeft gewerkt.’

‘Ja, dat zal allemaal wel, maar wie heeft het bedrijf hier eigenlijk van de grond af aan opgebouwd, nou?’

Hier raken twee systemen elkaar: het bedrijfssysteem waarin de relaties en de communicatie zakelijk zijn en het familiesysteem waarin de relaties gebaseerd zijn op een emotionele band, op vertrouwen en loyaliteit. In het bedrijfssysteem zijn de verhoudingen tussen de leden van de vof gelijkwaardig en in het familiesysteem is sprake van een ouder-kindverhouding. In het bedrijfssysteem maken kennis en ervaring mede uit of er naar je geluisterd wordt en in het familiesysteem blijft altijd sprake van anciënniteit; ouders gaan vóór kinderen en ouders hebben heel lang de neiging om nog een beetje opvoeder te blijven. In het bedrijfssysteem word je beloond op basis van inbreng van arbeid en kapitaal en prestatie en in het familiesysteem krijg je wat je nodig hebt.

In de agrarische sector is het dan meestal ook nog zo dat de leden van de bedrijfsfamilie bij elkaar onder één dak wonen of vaak op hetzelfde

erf. Ze werken samen, ze vieren samen verjaardagen van familieleden, ze rouwen samen en ze kennen elkaar al vanaf de geboorte.

Om verschillende redenen en op verschillende momenten komt het er in agrarische gezinnen erg op aan. Er is een sterke verwevenheid tussen gezin en bedrijf, omdat vrijwel alle agrarische bedrijven worden uitgeoefend in gezins- en familieverband. De zakelijke en de privérelaties lopen daarbij door elkaar, de betrokkenheid is groot.

Tot een familie ga je behoren door geboorte, het is een emotionele, onverbreekelijke band voor het leven. Dat betekent overigens niet dat familieleden altijd heel sterk op elkaar betrokken blijven en intensief contact onderhouden.

Tot een bedrijf ga je behoren door een keuze, als gevolg van werving, selectie, aanname; je sluit een overeenkomst. Die is eindig van aard en gebaseerd op afspraken over positie, taken, verwachtingen over gedrag en inzet, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. In een familiebedrijf zullen betrokken familieleden met elkaar moeten uitwisselen hoe ze elkaar zien en ervoor moeten zorgen dat de kenmerken van het familiesysteem en die van het bedrijfssysteem niet botsen.

De verhoudingen in agrarische gezinnen komt soms ook op scherp te staan door de grote kapitaalbehoefte die een agrarisch bedrijf heeft, zeker in relatie tot de inkomensmogelijkheden van dat bedrijf.

De algemene cultuur binnen agrarische gezinnen is er meer een van 'aanpakken, volhouden en doorzetten, werken tot het werk klaar is' dan van 'praten, overleggen, meningen uitwisselen en het uitspreken van verwachtingen'. Zorgen om het weer, de zorg voor vee of gewas, de verantwoordelijkheid voor torenhoge leningen; het agrarische bedrijf heeft vaak een dwingend karakter dat weinig ruimte laat voor meer beschouwende activiteiten. Het kiezen voor en werken op een agrarisch bedrijf heeft ook z'n weerslag op de mensen die daar dagelijks mee bezig zijn en vormt mede hun karakter.

De druk op de betrokkenen neemt toe in omstandigheden zoals het kiezen van een opvolger, een periode van overname, overlijden van ouders, het toetreden van nieuwe personen tot het gezin, zoals schoondochters en -zonen, het aangaan van een samenwerking, het verplaatsen van het bedrijf. Er staan grote belangen op het spel. Juist in deze omstandigheden is een goede communicatie tussen de betrokkenen een voorwaarde om deze tijd goed door te komen.

In Nederland zijn de meeste bedrijven in de land- en tuinbouw en in het midden- en kleinbedrijf gezins- of familiebedrijven. In de agrarische sector wordt meer dan zeventig procent van de arbeid geleverd door het bedrijfs- hoofd en gezinsarbeidskrachten. Daarbij moet worden bedacht dat in de tuinbouw het aandeel niet-gezinsarbeidskrachten hoger is dan in de overige sectoren.

In de agrarische sector wordt vaak gesproken van gezinsbedrijven; ouders voeren samen het bedrijf en kinderen werken mee. Dat is nog steeds zo, maar vaak hebben partners van boeren en tuinders een eigen beroep of bedrijf en hebben zij geen uitvoerende rol in het bedrijf. Van inzet van kinderen is ook minder sprake, doordat bedrijven meer gemechaniseerd en geautomatiseerd zijn. Maar familiebedrijven zijn het vrijwel altijd wel. Het bedrijf wordt vaak in familieverband overgedragen. De opvolger en soms ook zijn of haar partner werkt samen in het bedrijf met de ouders. Wonen op een agrarisch bedrijf maakt dat iedereen in het gezin dagelijks meekrijgt wat er gebeurt en door de gebeurtenissen beïnvloed wordt. Het bedrijf is ook de plek waar je leert over het leven, waar kinderen hun grenzen en hun mogelijkheden leren kennen en daardoor hun persoonlijkheid ontwikkelen. Dat blijft de rest van hun leven bij hen. En vaak betekent dat ook een levenslange verbondenheid met het bedrijf van de familie, ook al zijn op een gegeven moment het feitelijke eigendom en de zeggenschap overgegaan naar een ander. Die betrokkenheid wordt gevoeld als van grote waarde en vormt ook de kracht van familiebedrijven. Familiebedrijven kijken naar de langere termijn en minder naar het gewin op de korte termijn.

Dit boek gaat over de verwevenheid van familie en bedrijf. Het gaat over de noodzaak van communicatie, de noodzaak van het uiten, uitwisselen en afstemmen van denkbeelden en verwachtingen, het bereiken van overeenstemming waarmee ieder kan leven. Het boek gaat ook over de drempels en valkuilen die daarbij worden ondervonden.

Dit boek is tot stand gekomen als een vervolg op de vele workshops, inleidingen en gespreksgroepen voor agrarische gezinnen, maar vooral als een beschouwing op de vele individuele verhalen die boeren, boerinnen, opvolgers en andere gezinsleden ons verteld hebben tijdens talloze mediationssessies. Het doel van dit boek is om aan een breed publiek inzicht te geven in het belang van een open en gezonde communicatie in agrarische gezinnen.

Een belangrijk deel van dit boek bestaat uit verhalen uit de praktijk. We werken in de hoofdstukken 2 tot en met 15 een aantal voorbeelden uit aan de hand van verschillende thema's die, ondanks het unieke karakter van elk gezin en bedrijf, in veel familiebedrijven terugkomen.

In de uitwerking van de voorbeelden trachten we ook perspectief te bieden door aan te geven hoe men in vergelijkbare omstandigheden kan handelen om verstoorde verhoudingen te voorkomen.

Na de praktijkverhalen volgt een hoofdstuk over communicatie (16) en een hoofdstuk over emoties (17). Deze hoofdstukken geven een verdieping van de praktijkverhalen. Hoofdstuk 18 bevat een uiteenzetting over de specifieke kenmerken van familiebedrijven, over de kracht en de kwetsbaarheid doordat familie en bedrijf elkaar raken.

We sluiten het boek af met een hoofdstuk over loslaten en verbonden blijven. Loslaten en verbonden blijven geldt voor agrariërs na de bedrijfsoverdracht, maar het geldt ook voor ons als schrijvers van dit boek, we laten het los en geven het aan de lezer, maar we blijven verbonden met familiebedrijven in de agrarische sector.

Er is tot slot een literatuurlijst opgenomen voor wie zich verder in de materie wil verdiepen.

Alle namen, plaatsen en beschrijving van bedrijfssituaties zijn bedacht. Dat er overeenkomsten zijn met de werkelijkheid is geen toeval, het is de werkelijkheid zoals de schrijvers van dit boek deze in hun praktijk aantreffen. Zij zijn beiden al ruim dertig jaar actief in de begeleiding van agrarische gezinnen in veranderende omstandigheden en allebei zijn ze afkomstig van een familiebedrijf in de agrarische sector.