



TRUKE ZEINSTR, ZELFSTANDIG MEDIATOR

‘Praten kun je niet

‘Problemen komen overal voor, dat is normaal. Er niet over praten, dat is niet normaal’, zegt Truke Zeinstra. Zij is als mediator gespecialiseerd in het in goede banen leiden van conflictsituaties op agrarische familiebedrijven. De vervlechting van familie en bedrijf is een van de succesfactoren van het agrarisch gezinsbedrijf, maar kan tegelijkertijd een bron van spanningen zijn. De enige remedie: het onuitgesprokene bespreekbaar maken.

Tekst en fotografie:
Gerrit Wildenbeest

Samen met collega-mediator Johan Weerkamp schreef Truke Zeinstra (60) het boek ‘Wat de boer niet zegt’ (2014, Kluwer, Deventer, 190 pagina’s). Daarin beschrijven ze aan de hand van veertien praktijkgevallen mogelijke bronnen van conflictsituaties op agrarische gezinsbedrijven. Ook bieden ze oplossingsrichtingen aan. Veel conflicten komen voort uit de aparte status van het gezinsbedrijf waar de emotionele banden van de familie onlosmakelijk verbonden zijn met de zakelijke structuur van een onderneming. Symbool is de keuken die op veel agrarische bedrijven fungeert als kantoor, kantine en ontvangstkamer ineen.

Het boek leest als een staalkaart van het menselijke onvermogen, maar is dat tegelijkertijd ook niet. Want het feit dat de casussen in het boek terecht zijn gekomen, geeft aan dat de betrokken boeren en tuinders de moed hadden hulp van deskundige buitenstaanders in te roepen. ‘Wij komen niet met kant-en-klare oplossingen, maar proberen mensen weer met elkaar in gesprek te brengen. In conflictsituaties zijn mensen geneigd de dingen voor elkaar in te vullen in plaats van echt naar

elkaar te luisteren. Gelijk hebben is in de mediationpraktijk helemaal niet interessant, het gaat erom samen weer een werkbare toekomst te creëren’, zegt Zeinstra in haar karakteristieke woonboerderij annex kantoor in het Friese Bears. Zeinstra weet vanuit haar achtergrond waarover ze het heeft. Afkomstig uit een boerengezin, werkte ze 28 jaar bij LTO en zijn voorgangers. Sinds 2007 heeft ze een zelfstandige mediationpraktijk.

Agrariërs kunnen technische zaken goed verwoorden, maar als het gaat om gevoelens vallen ze nogal eens stil. Zie Boer zoekt vrouw..

‘Ik denk niet dat dit programma helemaal een reëel beeld geeft. Feit is wel dat verbale vaardigheden niet altijd het sterkste punt zijn van boeren en tuinders. Dat heeft te maken met hun levensloop. Als ze na hun opleiding thuiskomen op het bedrijf treffen ze een bekende situatie aan. Veel dingen zijn vanzelfsprekend, daar hoeft niet over gesproken te worden. Nogal wat agrarisch werk is eenzaam werk. Er wordt niet altijd een beroep gedaan op je communicatieve vaardigheden waardoor je ze op den duur verleert. Daar-



uitbesteden'

om is het verstandig ook wat buiten het bedrijf te hebben: hobby's, actief zijn in het verenigingsleven, waardoor je leert je te verdiepen in wat anderen beweegt. Het niet al te overdreven uiten van je emoties past wel bij de sector. Maak niet zo'n drukte, doe maar gewoon. Als het goed gaat, wordt het niet gezegd, alleen wat niet goed gaat, wordt benoemd. Ik adviseer vaak: 'Draai het om, benoem juist eens wat goed is'

Als het gezamenlijke doel een goed draaiend bedrijf is, hoeft het helemaal niet verkeerd te zijn als gezinsleden hun irritaties af en toe inslikken...

"De grote betrokkenheid van de gezinsleden bij het bedrijf is een van de sterke punten van het familiebedrijf. En als je accepteert dat het niet meteen uiten van persoonlijke ongenoegens ten goede komt aan het voortbestaan van het bedrijf, oké. Dan is het wel noodzakelijk die ongenoegens ook echt los te laten, want anders kan het ook werken als een sluipende vergiftiging die op een bepaald moment tot uitbarsting komt."

De bedrijfsopvolging kan een bron van spanningen zijn. Wie neemt het bedrijf over, hoe ga je om met de niet-overnemende kinderen...

"Als bedrijfshoofd maak je dat twee keer mee: een keer als je het zelf overneemt en jaren later als een van je kinderen het overneemt. Je zou zeggen dat je als ouder je kinderen kunt behoeven voor de fouten die je zelf hebt gemaakt, maar zo werkt dat vaak niet. De overdrager en overnemer verkeren in verschillende levensfasen met een ander perspectief op leven en toekomst. Ouders weten hoeveel inspanning het kost om een bedrijf te hebben en maken

zich zorgen of hun zoon of dochter daarvoor wel de capaciteiten heeft. Maar ze vergeten dat die nog veel onbezorgd in het leven staan en over veel meer energie beschikken."

"Een toenemende bron van wrijving is de veranderde positie van de niet-overnemende kinderen. Een bedrijf kan niet worden overgenomen zonder een vorm van schenking door de ouders. Dat kon in het nabije verleden op verschillende manieren gerechtvaardigd worden. De overnemende telg had vaak tegen weinig loon op het bedrijf gewerkt, hij zou later de zorgtaak voor de ouders overnemen, de overige kinderen konden studeren waardoor ze zeker waren van een goede baan. Veel van die redenen gaan nu niet meer op. Ook de opvolger heeft vaak een goede opleiding kunnen genieten, de toekomstige zorg voor de ouders is een gezamenlijke taak, de niet-opvolgende kinderen zijn tegenwoordig niet meer levenslang verzekerd van een goede baan. Dat alles legt een grote druk op de ouders om het zo eerlijk mogelijk te regelen. Ik pleit ervoor dat ouders de niet opvolgende kinderen zoveel mogelijk bij de overname betrekken in een open overleg. Ouders vervullen daarin een voortrekkersrol, zij kunnen dat beter doen dan de opvolger, die is logischerwijs vaak zeer gericht op rentabiliteit. Je ziet nogal eens dat als de ouders er niet meer zijn het niet goed gaat. En betrek de aangetrouwde familie er bij, voel ook warmte voor de koude kant."

Bedrijfsopvolging is soms een heel langdurig proces, wat ook weer problematisch kan zijn...
"Omdat er meer kapitaal nodig is om de steeds groter wordende

bedrijven over te nemen, zie je dat ouders en de overnemende zoon of dochter langer blijven samenwerken. Dat kan spanningen geven, als je je tien of vijftien jaar stil moet houden. Ook als de overname een feit is, maar de ouders nog op het bedrijf blijven wonen, slagen die er niet altijd in voldoende afstand te creëren."

Bij kapitaalintensieve, grote bedrijven in de bloembollensector zie je nogal eens dat twee broers het bedrijf overnemen. Wat zijn daar de valkuilen?

"Opvallend is dat het bedrijven met meerdere broers of neven in de leiding vaak beter vergaat dan bedrijven met twee broers als bedrijfshoofd. Dat strookt met de theorie dat kinderen zich als elkaars concurrent zien als het gaat om aandacht van ouders, wat zich voort kan zetten als bedrijfsgenoten zijn. Bij meer dan twee partners wordt die concurrentie als het ware verdeeld over verschillende personen."

"Bij grotere bedrijven zie je vaak dat broers elk hun eigen vakgebied hebben, de een doet bijvoorbeeld de handel, de ander de teeltwerkzaamheden. Men zit elkaar dan niet in de weg, maar dat kan ook leiden tot onbegrip 'hij zit maar op kantoor te bellen, wat doet hij allemaal'. Regelmatig met elkaar praten en overleggen in plaats van dat ieder voor zich zijn gang gaat, kan zo'n soort sluipend ongenoegen voorkomen."

De antropologe Lizzy van Leeuwen koppelt in haar boek 'De Hanenbalken' de moeite die agrariërs hebben om te praten over hun diepste zielenroerelen aan de verhoogde suïcidecijfers onder boeren en tuinders. Dat is haar met name uit

agrarische kring op veel kritiek komen te staan...

"Misschien is die reactie wel deel van het probleem: over dat soort zaken praat je niet. In Nederland specificeert het CBS de suïdecijfers niet naar beroep, in landen waar dat wel gebeurt - Australië, Engeland, Amerika - blijken de zelfmoordcijfers onder agrariërs steevast hoger dan bij andere beroeps groepen. Hoe dat te verklaren is? In elke beroeps- of bevolkingsgroep heb je mensen zitten die vatbaarder zijn voor depressies of die behept zijn met een bepaalde persoonlijkheidsstoornis. Als je dit verbindt met de specifieke omstandigheden van het agrarisch bedrijf, zoals de noodzaak om altijd maar door te gaan, de grote verantwoordelijkheid die men voelt voor gezin en bedrijf, dan heb je misschien een verklaring. De karaktertrek van boeren en tuinders om niet te klagen en altijd door te zetten kan tegelijkertijd een zwakte zijn. Men is niet gewoon om tijdig hulp te zoeken."

Ook hier weer: communicatie, praat er over.

"Ga met elkaar het gesprek aan. Ik adviseer elk bedrijf daar echt formeel ruimte voor te maken. Communicatie hoort net zo bij ondernemerschap als rooien, pellen of ziekzoeken. Met dat verschil dat je deze werkzaamheden kunt uitbesteden, met communicatie kan dat niet."