

JAARGANG 4 • SEPTEMBER 2014 • DE BOERIN IS EEN UITGAVE VAN CRV

de boerin



Samenwerken: van je familie moet je het hebben

- Wikken en wegen over weidegang
- Vier vakantie verhalen:
'Papa blijft thuis'



Van je familie moet je het hebben

Samenwerken op één erf: naast alle prachtige voordelen van een familiebedrijf zijn er ook nadelen. Zo is er de verstrengeling van werk en privé. In die samenwerking tussen man, vrouw, kinderen en familie ligt een aantal gevaren op de loer. Aan accountants, fiscale juristen en notarissen worden duizenden euro's gependend om de financiële zaken op het bedrijf goed te organiseren. Maar hoe zit het met de communicatie binnen samenwerkende families?

TEKST ALICE BOOIJ

De personen op deze foto hebben geen relatie met het artikel

Mediator Johan Weerkamp: 'Vrouwen vervullen sleutelrol bij oplossen van problemen'

Het zijn vaak vrouwen die bellen als de samenwerking niet goed loopt.' Agrarisch mediator Johan Weerkamp krijgt over het algemeen alleen met samenwerkende families te maken als het niet goed gaat. 'Gelukkig komt dat niet vaak voor, maar het conflict kan hoog oplopen. Het kan zelfs leiden tot verkoop van het bedrijf en onherstelbaar beschadigde familierelaties. Dat veroorzaakt veel leed.'

Samenwerken is in de agrarische sector een extra lastig fenomeen, zo geeft Weerkamp aan, omdat privé en zakelijk door elkaar lopen. 'Dat is aan de

ene kant de kracht van het familiebedrijf, waarbij hard werken, een hoge betrokkenheid en veel verantwoordelijkheid belangrijke voordelen zijn. Maar het betekent ook dat je samenwerkt met je man, vrouw, vader of moeder. Zakelijke problemen kom je ook privé tegen en andersom.'

Rollen lopen door elkaar

In de relatie tussen ouders en kind lopen er in de samenwerking wel vier verschillende rollen door elkaar. 'Je bent altijd de zoon van je vader. Hij is je opvoeder, maar op een gegeven moment ook een opleider in het bedrijf en daarna zakelijk partner in de maatschap', aldus Weerkamp, die aangeeft dat dit net zo goed voor moeder-zoon- en vader-dochterrelaties geldt. 'Na verloop van tijd veranderen die rollen. Dat zijn ook vooral de momenten waarbij spanningen ontstaan. Wanneer de opvolger zegt: "Ik weet eigenlijk meer", reageert de ouder met: "Maar ik heb meer ervaring". Het moet duidelijk zijn vanuit welke rol je elkaar aanspreekt, geeft Weerkamp aan. 'Benoem dat ook in gesprekken.'

Dat is niet gemakkelijk, omdat in het familiebedrijf de emotionele banden met het zakelijke bedrijfs-systeem zijn verweven. 'In het bedrijf is de ratio belangrijker dan de emotie, in de familiesfeer is het precies andersom.' Dat kan voor verwarring zorgen. 'In het zakelijke leven zeggen mensen elkaar



SUZANNE RUESINK, BOERT SAMEN MET OUDERS: 'ZORG ERVOOR DAT JE EEN EIGEN PLEK HEBT'



'Wanneer je met je ouders een zakelijke relatie hebt, knalt het soms wel eens. Dan is het belangrijk dat je een eigen plek hebt waar je even tot rust kunt komen en kunt nadenken.'

Suzanne Ruesink (28) uit het Gelderse Aalten werkt in maatschap met haar vader Erik en haar moeder Joke, maar woont niet op hetzelfde erf. 'Dat wilden we allemaal per se niet. Ik heb eerst op het bedrijf gewoond in een vakantiewoning, maar

wel met een eigen oprit en een eigen tuin', aldus Suzanne. 'Je werkt al veel samen en ziet elkaar privé ook veel, dan is het belangrijk dat je ook je eigen ding kunt doen. Het is niet gezond als je dag en nacht op elkaars lip zit.'

Inmiddels is Suzanne verhuisd naar een ruimere woning aan de overkant van de weg. Bij deze keuze en de verbouwing heeft haar vriendin Bernadet – die fysiotherapeute is – een doorslaggevende stem gekregen. 'Ze kiest voor mij, maar daarmee is ook bepaald waar ze woont. Ik vind dat ze veel moet opgeven en daarom is het heel belangrijk dat ons huis vooral ook haar plek is.'

Toen Suzanne na haar opleiding op het bedrijf aan de slag ging, stelden haar ouders haar meteen voor om ook in de maatschap te komen. 'Zo werd ik meteen meer bij het bedrijf betrokken.' Ook haar twee zussen werden betrokken in dit besluit. 'Je moet daar open over communiceren.

Vooral voor ouders is dat een lastig proces: ze willen alles eerlijk verdelen en niet kiezen tussen de kinderen. Wanneer ze het ene kind helpen bij de bedrijfsopname kun je van een ander de vraag verwachten of we hen willen helpen bij het kopen van een huis.'

Volgens Suzanne doen ze binnen hun bedrijf veel 'op gevoel'. Dat is niet altijd goed, realiseert ze zich. 'We praten ook af en toe met een overnamecoach en dan komen er toch belangrijke zakelijke dingen aan de orde, zoals een testament en wat te doen als mijn ouders met pensioen gaan.' Onderwerpen waar veel emotie bij komt kijken. 'Mijn ouders zijn van een generatie die niet zo gemakkelijk over gevoelens praat en eigenlijk ben ik ook wat gesloten. Door mijn vriendin durf ik die vragen wel te stellen, het is tenslotte belangrijk dat we het voor elkaar goed regelen. En ja, als vrouw praat je misschien wel gemakkelijker over gevoelige dingen.'



CORNÉ ANSEMS, BOERT SAMEN MET OUDERS EN ZUS: 'EEN COACH HIELP ONS MET TEAMBUILDING, WE HEBBEN NU MEER BEGRIP VOOR ELKAAR'



'Je kunt een heel goede arts zijn, maar je vak toch niet kunnen overbrengen op je patiënten. Daarmee kun je de communicatie in een familiebedrijf soms ook vergelijken.'

Corné Ansems werkt samen met zijn ou-

ders Walter en Lies en zus Erica op hun melkveebedrijf en kaasmakerij in Hoogeloon. In de aanloop naar de bedrijfs-overname zochten ze hulp van een coach. 'Er waren soms kleine ergernissen of woordenwisselingen. Die coach heeft ons geholpen met de teambuilding, we hebben nu meer begrip voor elkaar.'

Samenwerken binnen een familiebedrijf is emotioneel. 'Je wilt elkaar niet kwetsen', legt Corné het dilemma uit. 'Maar zachte heemeesters maken stinkende wonden. Het kan averechts werken.'

Zover kwam het bij de Ansems niet, ze deden samen een test in ondernemersstijlen. 'Ik ben een vlinder', aldus Corné over de uitkomst die in verschillende dieren werd uitgedrukt. 'Ik ben creatief en kan veel dingen tegelijk.'

Een haan, bij of uil heeft andere eigenschappen, zo leerde Corné. 'Bij een meningsverschil dacht ik altijd: die ander wil niet, maar ik heb er meer begrip voor gekregen en geleerd het anders uit te leggen.' Zo kregen de familieleden de vaardigheid om met persoonlijke verschillen om te gaan en toch hetzelfde doel te bereiken. 'En we weten nu ook wat niet binnen ons team past.'

Een tweede zus, Marieke, runt haar eigen groente- en kaasspeciaalzaak. 'Zij neigt meer naar een haan. Hanen zijn zakelijk, maar dat paste minder in ons team. Daarvoor zijn wij te zacht. Marieke heeft nu haar eigen zaak, met eigen taken en financiële verantwoordelijkheid. Naar buiten zijn we één bedrijf, maar intern hebben we het zo beter georganiseerd.'

de waarheid en gaan vrolijk om vijf uur naar huis. In het familiebedrijf kom je elkaar daarna ook nog tegen, dan is het lastig om eerlijk tegen elkaar te zijn.'

Spanningsveld tussen generaties

De Vlaamse psychologe Elke Van Bogaert – getrouwd met een melkveehouder – maakt onderscheid tussen generatieconflicten tussen ouders en opvolgers en de problemen die bij koppels ontstaan. 'Bij een overname bestaat altijd een spanningsveld tussen de oudere generatie die het bedrijf wil afbouwen en de jongere generatie die vol energie wil investeren. Dat botst, ook als de relatie goed is.' Privacy is in dit geval het sleutelwoord. 'Je kunt beter een paar huizen van de boerderij af wonen.'

Als partners samenwerken, is het volgens Van Bogaert heel belangrijk om tijd voor elkaar te maken naast het werk. 'Anders neem je de problemen van achter mee naar binnen. Je moet elkaar nog wel als stel blijven zien en niet als werkrachten.' Ze noemt een avond weg of samen een weekendje op vakantie goede manieren om elkaar opnieuw te ontdekken. 'Quality time is niet samen de kalveren voeren, het is écht tijd maken voor elkaar.'

In een druk bedrijf waar het financieel moeizaam gaat, is dat extra belangrijk, benadrukt ze. 'Anders raakt niet alleen het bedrijf, maar ook je relatie in een

crisis. Het hoeft trouwens niet altijd geld te kosten, je kunt wandelen, fietsen, picknicken of een gezelschapsspel spelen.' Eropuit trekken met zijn tweeën levert bovendien ook andere gesprekken op. 'Je praat niet over koetjes en kalfjes of over de kinderen, maar er komt ook eens wat anders ter sprake, dat is heel verfrissend.'

De psychologe bespeurt dat het soms lastig is voor samenwerkende partners om erover te praten als het in de samenwerking niet lekker functioneert. 'Durf het bespreekbaar te maken. Als je blijft doorwerken, verlies je elkaar uit het oog.' Er kan dan een sfeer ontstaan waarin wel goed wordt samengewerkt, maar waarin er stiekem één ongelukkig is. 'Dat kan goed gaan totdat er bijvoorbeeld één verliefd wordt op een ander.'

Net als Weerkamp ervaart ook Van Bogaert dat vrouwen sneller over de problemen praten. 'Vooral ook met elkaar.' Wanneer ze elkaar in vertrouwen nemen, komen ze erachter dat er overal weleens wat is. 'Dat helpt ze hun eigen problemen te relativiseren en aan te pakken. Zo maken ze elkaar sterker, het is immers een utopie om te denken dat er bij een samenwerkend stel nooit ruzie is.'

Het is zeker geen grote misère, zo ervaart ze binnen haar werk bij Boeren op een Kruispunt, een hulporganisatie voor boeren met problemen. 'Het zijn gewone

dingen die uit de hand gelopen zijn. Dat kan overal gebeuren, maar het is wel zaak er wat mee te doen.'

Vrouwen mogen verdriet hebben

Vrouwen begrijpen de complexiteit van het familiebedrijf beter, merkt Weerkamp. 'Ze kunnen beter omgaan met de emotionele lading, mannen lopen hiervoor weg.' Van daar ook dat vrouwen vaak een sleutelrol vervullen bij het oplossen van problemen. 'Ze bellen dan op omdat ze zorgen hebben over de relatie tussen vader en zoon.' Voor vrouwen is het meer geaccepteerd dat ze verdriet hebben, verklaart Weerkamp. 'Ze mogen zeggen dat ze er wakker van liggen en moeten huilen. Mannen slikken het weg, het is voor hen heel ingewikkeld om onder ogen te zien dat er een probleem is, dat ze er ook nog een rol in spelen en dat ze een bijdrage kunnen leveren aan de oplossing.' Om problemen te voorkomen, is het belangrijk dat je je bewust bent van de verschillende rollen in het familiebedrijf. 'Neem soms even afstand. Vraag jezelf af waarom je bijvoorbeeld boos wordt. Spreekt iemand je aan als zakenpartner of als zoon? Wanneer je hier geïrriteerd over raakt, krijg je er woorden over.' Ook adviseert Weerkamp om heel goed te luisteren. Open kunnen horen, noemt hij dat. 'Wat wordt er gezegd in plaats van interpreteren. Stel vragen als: wat bedoel je daar precies mee en trek geen voorbarige conclusies.'

Een huwelijk, maar dan lastiger

Terwijl er tijdens overnameprocessen duizenden euro's worden gespendeerd aan accountants, fiscale juristen en notarissen, blijft het gebied van communicatie en samenwerking vaak onbesproken. 'Terwijl juist dat heel belangrijk is voor een succesvolle samenwerking.' Ook al ben je

Psychologe Elke Van Bogaert: 'Quality time is niet samen de kalveren voeren'

nog zo gelukkig, regel de zaken goed, luidt het advies van Weerkamp, die samen met Truke Zeinstra het boek 'Wat de boer niet zegt' schreef met allerlei voorbeelden over communicatie in agrarische familiebedrijven. Zoals over die boerin die na een scheiding antikraak woont en totaal berooid is achtergebleven. Terwijl ze jaren op het miljoenbedrijf heeft meegewerkt. 'Soms grapt een man: "Wil je van me af?", als zijn vrouw vraagt of ze niet eens wat moeten regelen. Maar je bent het aan elkaar verplicht om het goed te regelen', vindt Weerkamp.

Nog een aantal vragen die bij samenwerken regelmatig zouden moeten terugkomen: wat zijn de verwachtingen, wat wil je en welke rol ga je vervullen? 'Zorg dat je dit regelmatig evalueert en bijstelt. Jij verandert en de werkelijkheid verandert. Samenwerken op een bedrijf heeft overeenkomsten met een huwelijk, maar dan nog lastiger, want het is inclusief een bedrijf.'

TIPS VOOR EEN HARMONIEUZE SAMENWERKING

- Wees attent op respect voor en erkenning van alle betrokkenen. Als je ongenoegen voelt, vraag dan naar de beleving van anderen.
- Vaak zijn uitingen van boosheid of ongenoegen verbonden met iets anders dan wat op dat moment de aanleiding is. Word je boos van steeds weer de spullen van een ander die je in de weg liggen? Of gaat het je er eigenlijk om dat je vader, zoon, dochter of partner je niet serieus neemt en je rol niet erkent? Een vraag die je jezelf en anderen altijd kunt stellen is: waar gaat het eigenlijk om?
- Wees er met elkaar attent op dat de communicatie gaat over wensen en belangen in plaats van over standpunten. Over wensen en belangen kun je praten. Je kunt ze onderzoeken en je kunt er eventueel over onderhandelen. Over standpunten is het lastig onderhandelen; eenmaal ingenomen worden ze niet makkelijk meer losgelaten en leiden ze tot verwijdering.
- Begin geen debat, maar organiseer een dialoog. Debaters proberen anderen te overtuigen en te winnen; partners in een dialoog proberen van elkaar te leren en verdiepen zich in elkaars opvattingen en luisteren naar elkaars ervaringen. Start een gesprek met de bedoeling om kennis te nemen van elkaars inzichten, opvattingen en belangen. Laat ze tot je doordringen en vraag aandacht voor jouw ideeën en wensen.
- Wissel ervaringen uit en informeer elkaar over wat je elders hebt gehoord en waar je van hebt geleerd. Zeker in een bedrijf met verschillende takken zijn er familieleden die veel met mensen, regels en instanties van buiten te maken hebben en zijn er familieleden die vooral intern gericht zijn. Als je elkaar niet informeert, kun je een bedrijf met ongelijke inzichten en snelheden krijgen. Investeer in het uitwisselen van informatie en inzichten en investeer in de relatie. Dat betekent dat je elkaar voldoende spreekt en weet hebt van wat ieder bezighoudt.